

# الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية

نوع الوثيقة : دليل استرشادي  
تصنيف الوثيقة : عام  
رقم الإصدار : 3.0  
رقم الوثيقة: DGA-1-2-5-231

# المحتويات

3	مقدمة	01
4	أهداف الدليل	02
5	نطاق الدليل	03
5	الفئات المستهدفة	04
5	بيان الدليل	05
6	5.1 نظام إدارة المخاطر	
97	5.2 نظام إدارة استمرارية الأعمال	
132	إدارة الوثائق	06
133	جدول التعريفات	07
139	جدول الاختصارات	08
140	الملحقات	09

## 01. مقدمة

تسعى الهيئة إلى إقرار التنظيمات وتحديثها باستمرار لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية، وللمساهمة بشكل رئيسي في تعزيز الأداء الرقمي داخل الجهات الحكومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة، بما يتوافق مع الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية 2030، وبما يتواءم مع التوجهات الاستراتيجية لهيئة الحكومة الرقمية التي تؤكد على أهمية توفير بيئة تنظيمية فعّالة ومرنة تتكيف مع التغييرات المستقبلية.

وحرصاً من الهيئة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أجل تعزيز موثوقية الخدمات الرقمية التي تقدمها الجهات الحكومية وضمان استمراريته، مع تقدم التحول الرقمي بوتيرة سريعة، ظهرت الحاجة لوضع إطار ومكونات واضحة ومُفصلة لإدارة نظام المخاطر واستمرارية الأعمال لدى الجهات الحكومية، وذلك لضمان فهم المخاطر المرتبطة بالتغيرات المحلية والعالمية، وتأثيرها على بيئة عمل واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية، فقد عملت الهيئة على دمج وتحديث "الدليل الاسترشادي لإدارة استمرارية الأعمال في الحكومة الرقمية" و "الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر للحكومة الرقمية" في وثيقة واحدة تدعم الأعمال المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال .

و تُمكن الهيئة الجهات الحكومية من بناء القدرات والمنهجيات والإجراءات اللازمة لرفع مستوى جاهزيتها، ومستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لديها؛ لتعزيز استمرارية خدماتها الرقمية، وتحسين تجربة مستخدميها.

وجرى إعداد هذا الدليل ليكون مرجعاً للجهات الحكومية لدعم الامتثال بـ "ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية" الصادرة عن الهيئة.

ويستند تطبيق ممارسات نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال إلى الحقائق والظروف الخاصة والمحيطية ببيئة العمل في الجهة الحكومية، والأطراف الخارجية ذات العلاقة، وأفضل الممارسات الدولية، والمتطلبات والتشريعات التنظيمية والمعايير الصادرة من الهيئة والجهات التنظيمية الأخرى ذات العلاقة.

## 02. أهداف الدليل

يهدف الدليل إلى دعم الجهات الحكومية في الامتثال بضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية، بما يشمل تحقيق الأهداف التالية:

1. رفع مستوى التكامل بين الجهات الحكومية، وتعزيز صمود ومرونة الخدمات الحكومية الرقمية، لضمان استمرارية الخدمات الرقمية، وتقليل التكاليف أثناء الحوادث والأزمات.
2. تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية، بما يتوافق مع أفضل المعايير، وتطبيق منهجيات فعّالة وواضحة، مع تحديد الأدوات لرفع كفاءة وفعالية الإجراءات.
3. نشر ثقافة إدارة المخاطر وتحسين النضج، بما يشمل نشر ثقافة إدارة استمرارية الأعمال والامتثال للمتطلبات التنظيمية، لتحسين خدمات الحكومة الرقمية المقدمة للمستخدمين.
4. الحفاظ على استدامة الأعمال وحماية سمعة الجهة الحكومية، من خلال تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر، وتحديد استراتيجيات المعالجة المناسبة، والاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات؛ لحماية وتعزيز سمعة الحكومة الرقمية.

## 03. نطاق الدليل

يتضمن الدليل، أهم الإرشادات لتصميم وتنفيذ الإطار والمكونات الأساسية لنظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال بما يتناسب مع عمليات الجهة الحكومية . ويشتمل الدليل على:

أ. **إرشادات نظام إدارة المخاطر:** بما يوضح مكونات نظام إدارة المخاطر، وأهميته، ومبادئه، مع أمثلة لأبرز المعايير الدولية والمحلية ذات العلاقة، كما يوضح مراحل منهجية نظام إدارة المخاطر وإرشاداتها بشكل تفصيلي.

ب. **إرشادات نظام إدارة استمرارية الأعمال:** بما يوضح أهمية نظام إدارة استمرارية الأعمال، وأهم المنافع الناتجة عن تنفيذه، متبوعًا بمبادئه وعوامل نجاحه، بالإضافة إلى أمثلة لأبرز المعايير المحلية والدولية، كما يوضح مراحل منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال وإرشاداتها بشكل تفصيلي.

ج. **إدارة الوثائق:** بما يوضح الإرشادات لآلية حفظ البيانات والوثائق والنماذج الخاصة بنظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى أتمتة أعمال النظامين.

## 04. الفئات المستهدفة

الجهات الحكومية التي تقدّم خدمات ومنتجات رقمية، والجهات المشغلة والأطراف ذات العلاقة، بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة عملها. ويعتمد مدى قابلية تطبيق الإرشادات والتوصيات على البيئة التشغيلية لدى الجهة الحكومية، وحجم عملياتها، ومواقعها الجغرافية.

## 05. بيان الدليل

- 5.1 نظام إدارة المخاطر
- 5.2 نظام إدارة استمرارية الأعمال

# 5.1

## نظام إدارة المخاطر

## 5.1 نظام إدارة المخاطر

يُعرّف نظام إدارة المخاطر بأنه نهج مُنظم ومتكامل بقيادة الإدارة العليا وأصحاب القرار داخل الجهة الحكومية ، ويتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات للحد من المخاطر الناشئة والمخاطر القائمة، وإدارة المخاطر المتبقية التي قد تتعرض لها الجهة الحكومية ، والتي قد تُعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وذلك من خلال تطبيق منهجيات وأدوات وعمليات لتوقع المخاطر وتحديدّها وتحليلها وتقييمها، وتحديد أولوياتها ومراقبتها ومراجعتها، والوقاية والتخفيف من احتمالية حدوثها والآثار السلبية الناتجة عنها، كما هو موضح في الشكل (1).



شكل 1 - نظام إدارة المخاطر

### 5.1.1 أهمية نظام إدارة المخاطر

تكمّن أهمية إدارة المخاطر في دعم وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية من قبل الإدارة العليا واللجان وأصحاب المصلحة في الجهة الحكومية ، ولتحقيق أهداف الجهة الحكومية بشكل فعّال لضمان تخفيف احتمالية حدوث المخاطر وأثرها، والوصول لمستوى مخاطر مقبول لدى الجهة الحكومية . ويوضح (شكل 2) أدناه المنافع والمكتسبات الرئيسية لتنفيذ نظام إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية ، وتفصيلها كما يلي:



شكل 2 - أهم منافع نظام إدارة المخاطر

### 1. استباقية ودعم اتخاذ القرارات

تمكين الجهة الحكومية من تحديد المخاطر المحتملة بشكل استباقي، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية من قبل أصحاب المصلحة.

### 2. رفع الكفاءة والفاعلية

تطبيق وتنفيذ إطار عمل فعال لنظام إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية التشغيلية للجهة الحكومية، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات.

### 3. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر

تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وتبني نهج قائم على إدارة المخاطر لتحديد المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات وخطط المعالجة المناسبة، لمعالجتها بشكل استباقي، وتفادي الآثار السلبية لها.

### 4. تعزيز صمود واستدامة الأعمال

القدرة على تعزيز عمليات وخطط استمرارية الأعمال لدى الجهة الحكومية من خلال دعم عمليات تقييم المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أعمال الجهة الحكومية .

### 5. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، ووضع الخطط والمبادرات لمعالجتها والتعامل معها.

## 5.1.2 مبادئ نظام إدارة المخاطر

يعتمد المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018). الصادر عن المنظمة الدولية للمعايير على ثمانية (8) مبادئ أساسية لنظام إدارة المخاطر، كما هو موضح في (جدول 1)، ليتم تطبيقها داخل الجهة الحكومية للوصول لمستويات نضج متقدمة وعمليات إدارة مخاطر فعّالة:

م	المبدأ	الوصف
1	مدمج	تضمين واعتبار إدارة المخاطر كجزء أساسي من جميع عمليات وأنشطة الجهة الحكومية ، ودعم استباقية اتخاذ القرارات.
2	منظم ومتكامل	اتباع منهجية منظمة وشاملة لنظام وعمليات إدارة المخاطر، بالتعاون مع المعنيين في الجهة الحكومية ، تؤدي إلى تحقيق نتائج واضحة، وقابلة للمقارنة والقياس.
3	مخصص	تنفيذ نظام إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق والنطاق الداخلي والخارجي لعمليات الجهة الحكومية ، وبما يضمن وجود ارتباط وثيق مع أهدافها الاستراتيجية.
4	شامل	تمكين مشاركة أصحاب المصلحة والمعنيين في المواقف والأوقات المناسبة، وأخذ مرئياتهم وخبراتهم بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى رفع الوعي، وزيادة فاعلية نظام إدارة المخاطر.
5	ديناميكي	توقع المخاطر الناتجة عن التغييرات في سياق ونطاق الجهة الحكومية الداخلي والخارجي، وكذلك التغيير في الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، والتعامل معها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.
6	معتمد على المعلومات	إبقاء وحدة إدارة المخاطر على اطلاع دائم على المعلومات الضرورية الصحيحة والكاملة وفي الوقت المناسب من قبل أصحاب المصلحة والمعنيين، دون وجود أي قيود على صلاحيات الوصول إلى هذه المعلومات، لاعتماد مدخلات نظام إدارة المخاطر على المعلومات السابقة والحالية والمستجدة، وعلى التوقعات المستقبلية المبنية عليها.
7	مراع للعوامل الإنسانية والثقافية	الأخذ بعين الاعتبار وجود تأثيرات كبيرة من قبل السلوك البشري ومستويات الثقافة لدى منسوبي الجهة الحكومية على جميع جوانب ومراحل نظام إدارة المخاطر.
8	داعم للتحسين المستمر	تحسين وتطوير عمليات وأنشطة نظام إدارة المخاطر بشكل مستمر من خلال الأحداث السابقة والمعارف والخبرات المبنية على التطبيق الفعال لنظام إدارة المخاطر والدورات التدريبية والورش التعريفية المقدمة، تماشياً مع تطور نطاق وأعمال الجهة الحكومية .

جدول 1- مبادئ نظام إدارة المخاطر

### 5.1.3 عوامل نجاح نظام إدارة المخاطر

يعتمد نجاح تطبيق آليات وإجراءات نظام إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية على مجموعة من عوامل النجاح، أهمها ما يلي:

#### 1. دمج إدارة المخاطر في عمليات صنع القرار:

- تضمين إدارة المخاطر كمكون رئيسي من مكونات دائرة صنع القرار.
- دعم واهتمام القادة والإدارة العليا بتنفيذ متطلبات نظام إدارة المخاطر.

#### 2. الشفافية والاستقلالية وفهم المخاطر:

- دعم الشفافية وتوفير أفضل المدخلات من مصادر مختلفة لفهم وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية لدى الجهة الحكومية .
- تطبيق منهجية نظام إدارة المخاطر بشكل مُنظّم يساهم في رفع مستوى الكفاءة، ويضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة، تتسم بالشفافية والموضوعية.
- أتمتة العمليات المتعلقة بنظام إدارة المخاطر؛ لضمان فاعلية منهجية المخاطر، وإصدار التقارير بشكل دقيق ومستمر.

#### 3. تمكين نظام إدارة المخاطر

- ضمان استقلالية وتمكين الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر؛ مما يرفع من مستوى أداء الجهة الحكومية.
- تصميم منهجية إدارة المخاطر بما يتوافق مع السياق الداخلي والخارجي للجهة الحكومية.

#### 4. مراقبة نظام إدارة المخاطر

- مراقبة فاعلية مهام وأنشطة نظام إدارة المخاطر، واتباع وتطبيق المعايير والممارسات الدولية والتشريعات المحلية.

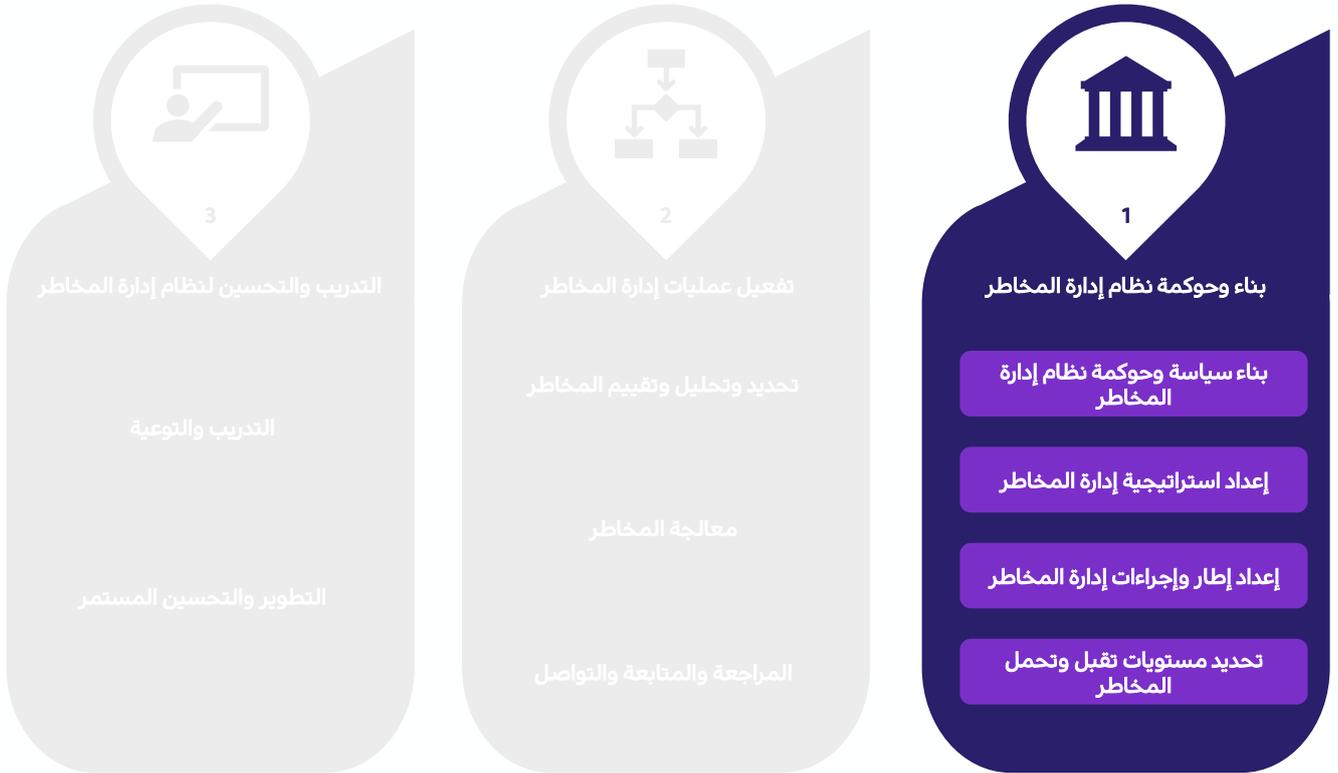
## 5.1.4 معايير نظام إدارة المخاطر

تتعدد المعايير والتنظيمات المحلية والدولية لنظام إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الأطر والمبادئ والإرشادات التي تدعم بناء وتفعيل نظام إدارة المخاطر. كما تسهم في تحديد المخاطر وتعزيز خطط معالجتها واستغلال الفرص من خلال تطبيق أفضل الممارسات بكفاءة عالية. ومن أبرز المعايير المحلية المستخدمة في بناء وتفعيل نظام إدارة المخاطر ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية، والأطر والأدلة الصادرة عن الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية. وفيما يخص المعايير الدولية، فمن أبرزها: المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) الصادر عن المنظمة الدولية للمعايير، وإطار إدارة المخاطر - لجنة رعاية المؤسسات - (COSO Enterprise Risk Management Framework 2017)، والمعيار الأسترالي / النيوزيلندي لإدارة المخاطر (AS/NZS 4360)، ومعيار إدارة المخاطر - معهد إدارة المخاطر (IRM). كما تم إصدار العديد من الأدلة الاسترشادية لنظام إدارة المخاطر من بعض الدول، نذكر منها الكتاب البرتغالي - مبادئ ومفاهيم إدارة المخاطر، الصادر عن الحكومة البريطانية، ودليل إدارة المخاطر للقطاع العام الصادر عن حكومة مقاطعة كولومبيا البريطانية في دولة كندا، ودليل إدارة المخاطر الصادر عن برنامج التحقق والتصديق المستقل في وكالة الملاحه الجوية والفضاء الأمريكية - NASA.

## 5.1.5 منهجية نظام إدارة المخاطر

تهدف منهجية بناء وتشغيل نظام إدارة المخاطر لرفع مستوى جاهزية الجهات الحكومية، وتعزيز المعالجة للمخاطر، والتي تم ذكرها في [ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية](#)، ويوضح (شكل 3) مراحل المنهجية، وهي: بناء وحوكمة نظام إدارة المخاطر، وتفعيل عمليات إدارة المخاطر، والتدريب والتحسين للنظام.

### منهجية نظام إدارة المخاطر



شكل 3 - بناء وحوكمة نظام إدارة المخاطر

## 5.1.5.1 مرحلة بناء وحوكمة نظام إدارة المخاطر

تُوضح هذه المرحلة كيفية بناء وتصميم المكونات الرئيسية لتفعيل إدارة المخاطر داخل الجهة الحكومية ، وذلك بهدف بناء سياسة وإطار وإجراءات إدارة المخاطر بما يتناسب مع الجهة الحكومية لدعم الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (شكل 3).

### 5.1.5.1.1 بناء سياسة وحوكمة نظام إدارة المخاطر

تعتبر سياسة إدارة المخاطر هي المحرك الرئيسي لإدارة النظام، وإنشاء وتطوير مكونات نظام إدارة المخاطر من أدوار ومسؤوليات، وإجراءات، وعمليات، ومنهجيات.

#### • مكونات سياسة إدارة المخاطر

تتكون سياسة إدارة المخاطر من مجموعة من العناصر الرئيسية، وتشمل بحد أدنى: مقدمة وتعريفًا بالسياسة، وأهداف إنشاء السياسة، ونطاق التطبيق، والهيكل التنظيمي والإداري لنظام إدارة المخاطر، والضوابط العامة للسياسة، والأدوار والمسؤوليات، ومصفوفة الصلاحيات للأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وآلية المراجعة الدورية للسياسة، وكذلك الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية . ويوضح (شكل 4) أهم عناصر سياسة إدارة المخاطر.



شكل 4 - أهم عناصر سياسة إدارة المخاطر

## • مقدمة وتعريف لسياسة إدارة المخاطر

يتم إنشاء وتوضيح المقدمة والتعريف لسياسة إدارة المخاطر، والأطر والمعايير المرجعية، والقيم والمبادئ الأساسية التي توجه عملية إدارة المخاطر في الجهة الحكومية ؛ وذلك لتأهيل الجهة الحكومية للتعامل مع المخاطر المحتملة التي تواجهها في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية.

## • أهداف إنشاء سياسة إدارة المخاطر

يتم تحدد وذكر أهداف سياسة إدارة المخاطر في الجهة الحكومية لتحقيق نتائج وفوائد ملموسة من تنفيذها، حيث تشتمل هذه الأهداف على تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر وفعالية التعامل معها، وتحسين الأداء العام للجهة، وزيادة مرونتها في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

## • نطاق تطبيق السياسة

يتم تطوير وتوثيق نطاق تطبيق سياسة إدارة المخاطر، ويشمل ذلك: الوحدات الإدارية المعنية، والأطراف ذات العلاقة، وموردي الخدمات، ويغطي الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمخاطر؛ لضمان التنسيق الفعال بين الأطراف المعنية.

## • الهيكل التنظيمي والإداري لنظام إدارة المخاطر

يتم توضيح الهيكل التنظيمي والإداري لنظام إدارة المخاطر الذي يشمل: اللجان ذات العلاقة، والوحدات الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر. كما تم توضيحه في القسم (5.1.5.1.1) والذي يتضمن نماذج الهيكل التنظيمي والإداري لنظام إدارة المخاطر، حيث يحدد الهيكل التنظيمي والإداري العلاقات بين الأطراف المعنية في إدارة المخاطر.

## • الضوابط العامة لسياسة إدارة المخاطر

يتم تطوير وذكر الضوابط العامة لسياسة إدارة المخاطر التي تتضمن القواعد الرئيسية والمعايير الأساسية التي يجب مراعاتها عند تطبيق سياسة إدارة المخاطر، والعمليات المطبقة والأدوات المستخدمة لإدارة المخاطر في الجهة الحكومية ، وتهدف هذه الضوابط إلى ضمان فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها.

## • الأدوار والمسؤوليات للأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة

يتم توضيح وذكر الأدوار والمسؤوليات المختلفة لأصحاب المصلحة وجميع المعنيين بنظام إدارة المخاطر بداية من مجلس الإدارة، ومروراً بمنسوبي الجهة الحكومية والأطراف الخارجية من مقاولين وموردين وشركاء. ويوضح قسم (5.1.5.1.1) مثالاً توضيحياً للأدوار والمسؤوليات لنظام إدارة المخاطر.

## • آلية المراجعة الدورية لسياسة إدارة المخاطر

يتم إنشاء وتوضيح آلية المراجعة الدورية لسياسة إدارة المخاطر بالموافقة مع بيئة العمل الداخلية والخارجية والتغيرات التي تتعرض لها الجهة الحكومية والمتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة.

## • الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية

يتم توثيق اعتماد سياسة إدارة المخاطر من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية عند إنشاء السياسة، وكذلك عند التحديث الدوري؛ لتعزيز الامتثال للسياسة من قبل منسوبي الجهة الحكومية.

## • حوكمة نظام إدارة المخاطر

تُعتبر حوكمة إدارة المخاطر أحد أهم المكونات الرئيسية لبناء إطار فَعَال ومُتسق لإدارة أعمال وأنشطة المخاطر على مستوى الجهة الحكومية، حيث يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المشاركة في نظام إدارة المخاطر، وتوضيح الهيكله وارتباطها بشكل وثيق باللجان الإشرافية والإدارة العليا وأصحاب المصلحة من الأطراف الداخلية والخارجية.

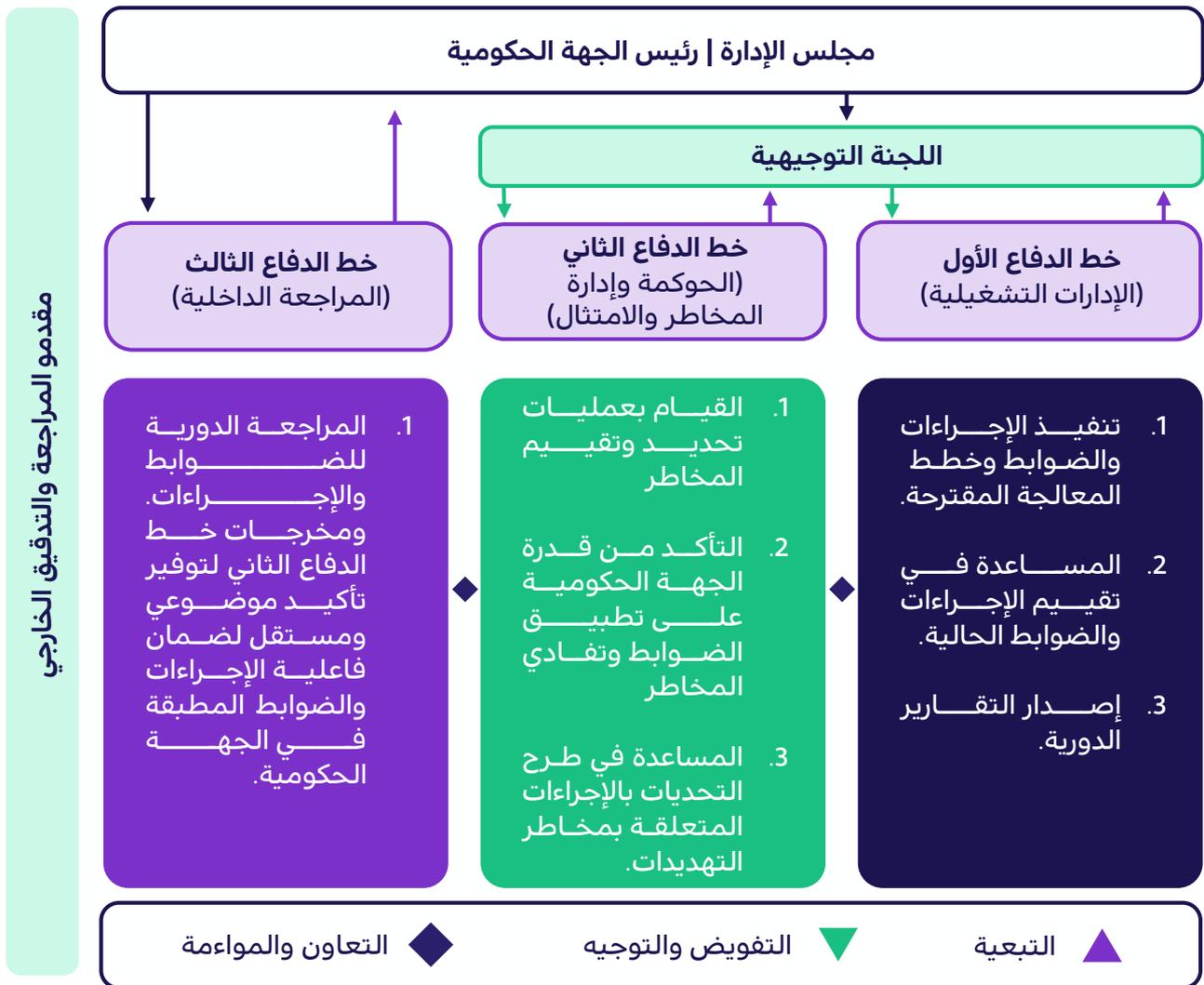
## • بناء الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر واللجان ذات العلاقة

يتم تعيين مسؤول للوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر، وتشكيل فريق العمل، وتحديد أعضائه، وتمكينه بالمهارات اللازمة لإعداد وتطوير نظام إدارة المخاطر، مع ضرورة معرفة أعضاء الفريق باختصاصات الوحدة وأهدافها. مع توفير الموارد المطلوبة لعمليات التنفيذ، وتقديم الدعم والمساندة للفريق بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للوحدة.

## • نموذج الخطوط الثلاثة للتعامل مع المخاطر

يشرح نموذج الخطوط الثلاثة لحوكمة المخاطر (شكل 5) - الذي كان يُعرف سابقًا بنموذج خطوط الدفاع الثلاثة - والصادر عن معهد المراجعين الداخليين، العلاقة التعاونية بين الوحدات الإدارية المختلفة في الجهة الحكومية للتعامل مع المخاطر. وتأتي أهمية العلاقة بين الخطوط الثلاثة في الجهة الحكومية لترسيخ مبدأ التعاون والترابط على جميع مستويات الجهة الحكومية التنفيذية والإدارية والتشغيلية للتعامل مع المخاطر والتهديدات المحيطة، بحيث:

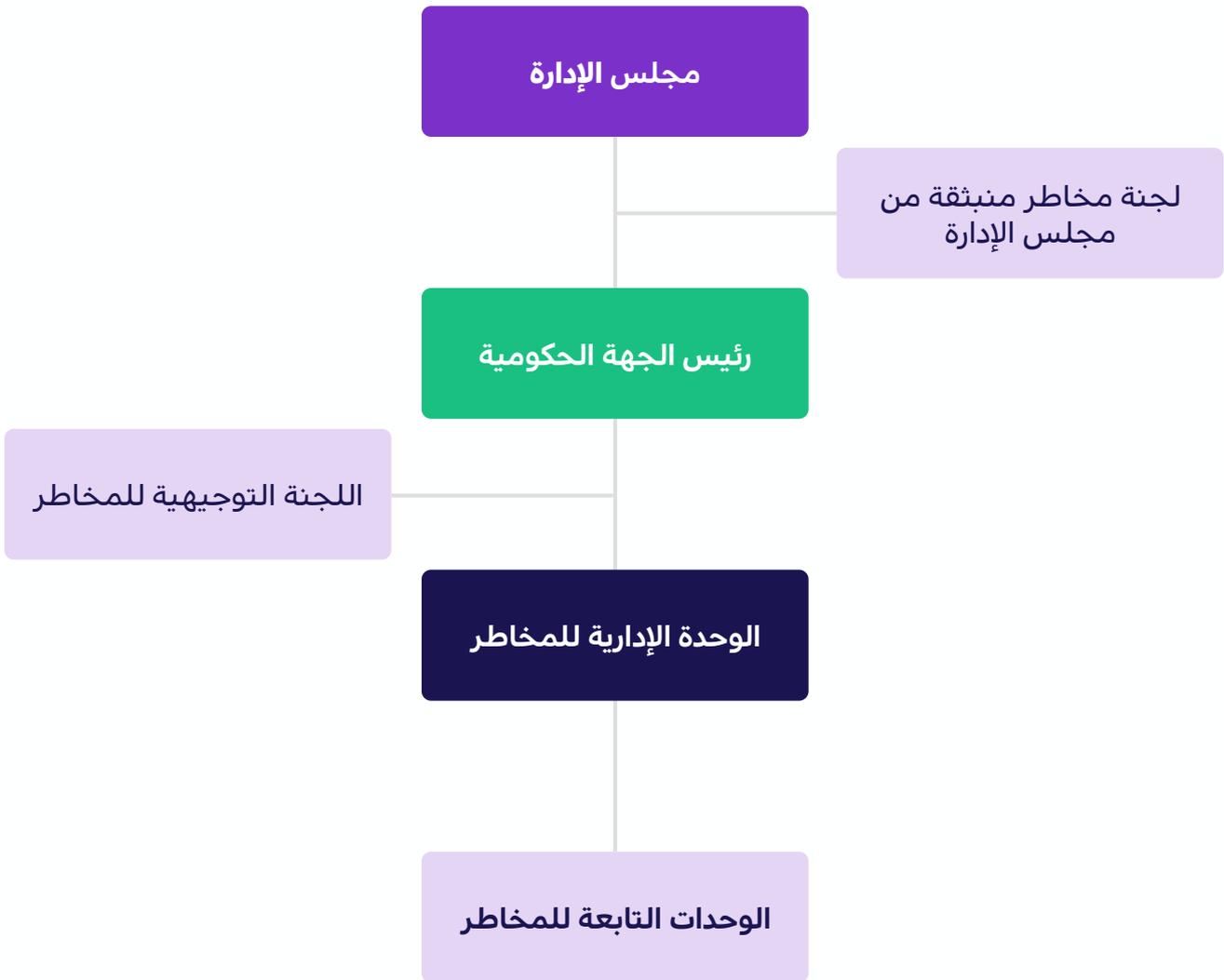
- تُمثل جميع العمليات التشغيلية (الخط/المستوى الأول).
- تُمثل الوحدات الإدارية المسؤولة عن الحوكمة، والامتثال، والمخاطر، والأمن السيبراني (الخط/المستوى الثاني)؛ لضمان الامتثال للسياسات والمعايير والإجراءات المعتمدة لدى الجهة الحكومية .
- تُمثل الوحدة الإدارية المسؤولة عن المراجعة/التدقيق الداخلي (الخط/المستوى الثالث) والمستقل الذي يكون مسؤولاً عن التحقق من مستوى نُضج عمليات نظام إدارة المخاطر، وتسليط الضوء على المخاطر والضوابط، واستعراضها للإدارة العليا أو مجلس الإدارة واللجان في الجهة الحكومية .
- بالإضافة إلى دور المراجعة والتدقيق الخارجي في تقديم الضمان لأصحاب المصلحة بالامتثال للتشريعات والتنظيمات ذات العلاقة.



شكل 5 - نموذج الخطوط الثلاثة

• الهيكل التنظيمي لنظام إدارة المخاطر - في حالة وجود مجلس إدارة للجهة الحكومية (نموذج 1):

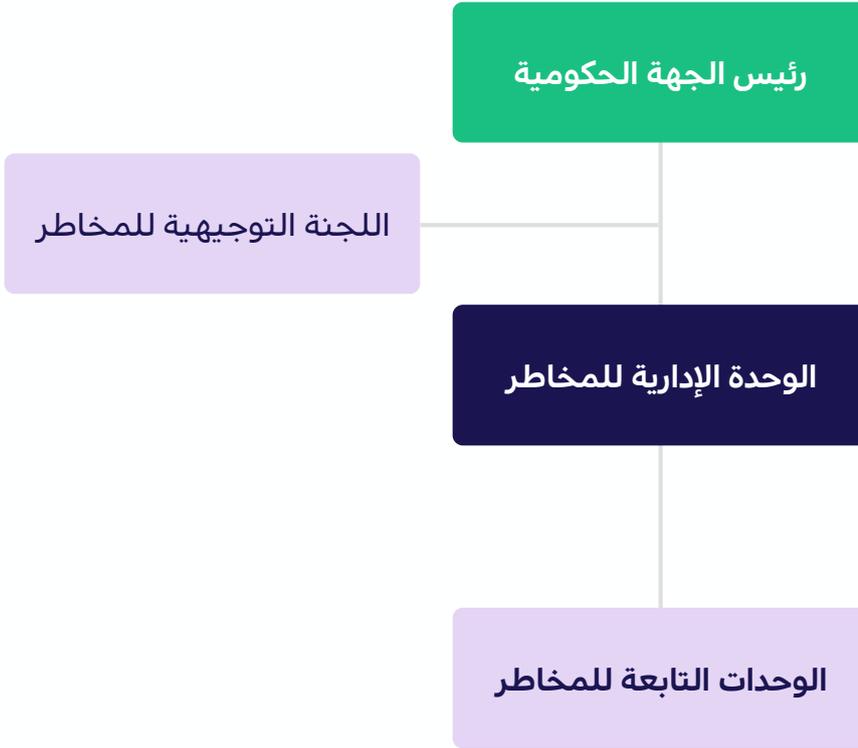
يوضح (شكل 6) نموذجًا للهيكل التنظيمي في حالة وجود مجلس إدارة للجهة، ويتضمن لجنة المخاطر المنبثقة من مجلس الإدارة، واللجنة التوجيهية، والوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر.



شكل 6 - مثال توضيحي لنموذج 1 - الهيكل التنظيمي لنظام إدارة المخاطر

• الهيكل التنظيمي لنظام إدارة المخاطر - في حالة عدم وجود مجلس إدارة للجهة الحكومية  
(نموذج 2):

يوضح (شكل 7) نموذجًا للهيكل التنظيمي في حالة عدم وجود مجلس إدارة للجهة، ويتضمن اللجنة التوجيهية والوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر.



شكل 7 - مثال توضيحي لنموذج 2- الهيكل التنظيمي لنظام إدارة المخاطر

• الأدوار والمسؤوليات لنظام إدارة المخاطر

يساهم تحديد الأدوار والمسؤوليات لنظام إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال، وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر، ويوضح ما يلي أهم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأطراف ذات العلاقة بنظام إدارة المخاطر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> تعتبر الأدوار والمسؤوليات المذكورة أعلاه أمثلة استرشادية فقط، وتختلف الأدوار والمسؤوليات من جهة لأخرى حسب طبيعة الأعمال.

## 1. مجلس الإدارة<sup>2</sup>:

- الإشراف على نظام إدارة المخاطر، وبناء ثقافة المخاطر في الجهة الحكومية .
- ضمان ودعم وتوجيه استقلالية الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر حسب الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية ، بالإضافة إلى ضمان توافر الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم تطبيق وتنفيذ أعمال نظام إدارة المخاطر.
- ضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بنظام إدارة المخاطر؛ لدعم الحوكمة الفعّالة، وتعزيز اتخاذ القرارات على جميع المستويات التنفيذية والإدارية والتشغيلية.
- اعتماد استراتيجية، وسياسة، وإطار إدارة المخاطر، ومستويات تقبل وتحمل المخاطر.
- الإشراف على تضمين تقييم المخاطر، ومستويات تقبل وتحمل المخاطر في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## 2. المسؤول الأول في الجهة الحكومية :

- اعتماد المنهجيات ومؤشرات المخاطر، ونماذج حوكمة المخاطر، ومصفوفة الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بنظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية .
- الإشراف العام على تنفيذ نظام إدارة المخاطر في جميع الوحدات الإدارية والعمليات في الجهة الحكومية .
- تشكيل اللجنة التوجيهية الداخلية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر.

## 3. لجنة المخاطر المنبثقة من مجلس الإدارة (إن وجدت)<sup>3</sup>:

- التحقق من فاعلية تحديد وتقييم المخاطر الرئيسية، وتفاعلية تنفيذ خطط المعالجة، ويشمل ذلك الإجراءات التي تقوم بها الجهة الحكومية للرقابة على المخاطر.

<sup>2</sup> في حالة عدم وجود مجلس إدارة لدى الجهة الحكومية، يتم تفويض الصلاحيات للمسؤول الأول في الجهة.

<sup>3</sup> في حالة عدم وجود لجنة مخاطر منبثقة من مجلس الإدارة لدى الجهة الحكومية، يتم تحويل الصلاحيات للجنة التوجيهية للمخاطر.

- الاطلاع على تقرير المخاطر الرئيسية بشكل دوري أو عند الحاجة، بسبب حدوث تغييرات جذرية لدى الجهة الحكومية .
- الإشراف على الإجراءات التي تتخذها الجهة الحكومية لرصد ومراقبة التعرض لجميع أنواع المخاطر.
- المراجعة والتوصية باعتماد استراتيجية، وسياسة، وإطار إدارة المخاطر، ووثيقة تقبل وتحمل المخاطر، قبل الاعتماد من قبل مجلس الإدارة.
- مراجعة التقارير السنوية من المراجع/المدقق الداخلي والخارجي حول تنفيذ سياسات وإجراءات نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية ، وتقديم التوصيات والدعم اللازم لتحسين عمل النظام حسب الحاجة.
- المراجعة والموافقة على المخاطر المرتفعة والحرجة ومؤشرات المخاطر الرئيسية في الحالات المحددة، وتقديم الدعم في اتخاذ الإجراءات اللازمة وفي تنفيذ خطط المعالجة.

#### 4. اللجنة التوجيهية للمخاطر:

- التأكد من الالتزام بوثيقة تقبل وتحمل المخاطر المعتمدة، والتصعيد إلى الإدارة العليا أو مجلس الإدارة أو لجنة إدارة المخاطر المنبثقة عن المجلس بأي تجاوزات ترى اللجنة أهمية الإخطار بها، وتقديم التوصية بشأنها.
- متابعة إجراءات تحديد وتحليل وتقييم المخاطر بشكل دوري.
- مراقبة ومتابعة حالة تنفيذ خطط المعالجة للمخاطر الرئيسية والحرجة للجهة.
- توجيه الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية لتقديم الدعم اللازم من أجل تنفيذ الإجراءات والممارسات المتعلقة بتقييم المخاطر.
- مراجعة تقارير إدارة المخاطر بشكل دوري لتحليل الوضع العام للمخاطر.
- تقديم الدعم والإشراف على فاعلية برامج التدريب والتوعية والمبادرات الخاصة بنظام إدارة المخاطر داخل الجهة الحكومية .
- مراقبة ومتابعة مؤشرات المخاطر الرئيسية بشكل دوري.
- مراقبة ومتابعة مستوى نضج ممارسات نظام إدارة المخاطر؛ لضمان تطبيق أفضل المعايير والممارسات.

## 5. الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر:

- إعداد وتطوير وتحديث استراتيجية وسياسة وإطار وإجراءات إدارة المخاطر، والتأكد من التزام الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية بسياسة وإجراءات إدارة المخاطر.
- إعداد وتطوير منهجية عمليات إدارة المخاطر في الجهة الحكومية ، والتي تتضمن: منهجية تقييم المخاطر، وعملية التقييم الذاتي للمخاطر، والإشراف على التنفيذ الفعّال للمنهجية.
- إعداد البرامج والخطط والمنهجيات والأدلة والمؤشرات، ونماذج الحوكمة ومصفوفة الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بنظام إدارة المخاطر، وبالتنسيق مع الإدارات المعنية في الجهة الحكومية ، ورفعها للمسؤول الأول في الجهة الحكومية للاعتماد، وتنفيذها بعد إقرارها، ومتابعتها، والالتزام بها، ومراجعتها، وتحديثها.
- إنشاء وتحديث جميع سجلات المخاطر للوحدات الإدارية في الجهة الحكومية ، وتحديد المخاطر الرئيسية بالتعاون مع ملاك المخاطر في الجهة الحكومية ، بالإضافة إلى وضع خطط المعالجة بالمواءمة مع ملاك المخاطر للتخفيف من المخاطر والإبلاغ عنها حسب الآلية المعتمدة في إطار إدارة المخاطر.
- إنشاء وتحديث مؤشرات المخاطر الرئيسية، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية، ورفع التقارير للجنة التوجيهية وأصحاب المصلحة بشكل دوري.
- مراقبة المخاطر والتهديدات والعوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تؤثر سلباً على أداء الجهة الحكومية ، ورفع التقارير الخاصة بها للجنة التوجيهية للمخاطر وأصحاب المصلحة بشكل دوري.
- إعداد التقارير الخاصة بالمخاطر الرئيسية في الجهة الحكومية ، ورفعها إلى اللجنة التوجيهية للمخاطر وأصحاب المصلحة بشكل دوري.
- ضمان تقييم المخاطر لكامل الجهة الحكومية بشكل سنوي.
- التنسيق وعقد برامج تدريبية وورش عمل تخصّص نظام إدارة المخاطر؛ لتعزيز الوعي بثقافة المخاطر بين جميع منسوبي الجهة الحكومية .

## 6. ملاك المخاطر

- تحديد وتحليل وتقييم المخاطر القائمة والناشئة، والإبلاغ عنها بالتنسيق مع الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية .

- إدارة المخاطر القائمة ضمن مسؤولياتهم بشكل مستمر، والمشاركة في ورش العمل لتحديد وتقييم المخاطر.
- وضع إجراءات تصحيحية، وخطط معالجة للمخاطر التي تم تحديدها، ومراقبة تنفيذها في الوقت المناسب.
- رفع التقارير بشكل دوري، أو عند الطلب، عن حالة المخاطر للوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر.

### 7. ملاك خطط المعالجة

- الموازنة مع مالك الخطر والوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر؛ لتحديد استراتيجية معالجة المخاطر المناسبة، وتحديد الخطط التفصيلية.
- تنفيذ خطط المعالجة، ورفع تقارير التقدم في التنفيذ إلى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر بشكل مستمر.

### 8. رواد المخاطر

يُعتبر رواد المخاطر من أهم مكونات النظام، حيث يتم ترشيح ممثل عن كل وحدة إدارية داخل الجهة الحكومية في نطاق اختصاصاتهم، ويقدمون الدعم في أنشطة بناء ثقافة الوعي بالمخاطر ضمن وحدات أعمالهم وإداراتهم، كما يُعتبرون نقاط تواصل فيما يتعلق بتحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة. ويعمل رواد المخاطر على توفير الدعم والتعاون مع ملاك المخاطر في تحديد أي تغييرات أو مخاطر ناشئة، ورفع التقارير بها إلى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر، مع مراقبة المخاطر ورصد أثرها، بالإضافة إلى دعم تقديم التوصيات بالإجراءات التصحيحية إلى الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر.

### 9. المراجعة أو التدقيق الداخلي

- تقديم التأكيدات لأصحاب المصلحة بفاعلية إجراءات إدارة المخاطر، وضمان تقييم فاعلية الضوابط الداخلية بما يتناسب مع المخاطر المحددة بالشكل المناسب.
- مراجعة عمليات تقييم سياسة وإجراءات إدارة المخاطر.
- تقييم نماذج وإجراءات نظام إدارة المخاطر.
- مراجعة عمليات نظام إدارة المخاطر، وتقديم التوصيات للمعنيين التي من شأنها تطوير وتحسين فاعلية نظام إدارة المخاطر.

## 10. الإدارات أو الوحدات ذات العلاقة بعمليات إدارة المخاطر

- الموازنة مع إطار ومنهجيات إدارة المخاطر في عمليات تقييم المخاطر ذات العلاقة.
- تزويد الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر بالمعلومات والتقارير ذات العلاقة بالمخاطر.

## 11. منسوبو الجهة الحكومية

- الاطلاع على الوثائق المتعلقة بنظام إدارة المخاطر، مثل: سياسة إدارة المخاطر، وإطار إدارة المخاطر، وإجراءات المخاطر.
- تحديد المخاطر ذات الصلة، والإبلاغ عنها للوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر، وذلك باعتبار إدارة المخاطر مسؤولية جماعية، والتنسيق معها عن نظام إدارة المخاطر، وتقديم الوثائق اللازمة عند طلبها.
- حضور جميع جلسات التوعية وورش العمل الخاصة بنظام إدارة المخاطر و/أو الدورات التدريبية.

## • المهارات المطلوبة لفريق العمل

تُشكل الكوادر البشرية المؤهلة إحدى الركائز الرئيسية لتطبيق نظام إدارة المخاطر بفاعلية، يتم مراعاة توظيف الكفاءات البشرية التي تمتلك المؤهلات والخبرات المناسبة التي تعزز قدرات نظام إدارة المخاطر، وتدعم تنفيذ ممارسات وأنشطة إدارة المخاطر بكفاءة، كما تلعب الشهادات المهنية والاحترافية المتخصصة في مجال إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تحسين ورفع مستوى المعرفة، وصقل المهارات والخبرات، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء على مستوى الفرد والجهة الحكومية .

وقد ذُكرت أهم الشهادات الاحترافية المتخصصة في نظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في (ملحق 12.2)، وتم تصنيفها بناءً على الخبرة والمستوى الوظيفي. ويوضح (جدول 2) أدناه أهم المهارات الفنية المطلوبة لفريق عمل إدارة المخاطر.

م	الوصف
<b>مهارات التواصل</b>	
1	القدرة على تقديم وعرض مختلف المعلومات، كإيصال الأفكار وتقبل وجهات النظر، مع مراعاة الاختلاف والتباين بين منسوبي الجهة الحكومية .
2	القدرة على تنمية التواصل الداخلي والخارجي مع أصحاب المصلحة والمعنيين، لحل المشاكل أو التقدّم في تحقيق الأهداف.
<b>مهارات العمل الجماعي</b>	
3	القدرة على تعزيز الشراكات مع الوحدات الإدارية المختلفة في الجهة الحكومية من أجل تحديد وتنفيذ المبادرات والأنشطة، ودعم مشاركة منسوبي الجهة الحكومية في نظام إدارة المخاطر.
4	القدرة على التعامل مع التحديات بشكل بنّاء، والعمل مع الأطراف الأخرى لإيجاد حلول مناسبة.
<b>مهارات التفكير الاستراتيجي</b>	
5	القدرة على تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة على المدى البعيد.
6	القدرة على التصور المستقبلي بناءً على الأدلة والحقائق وترتيب الأولويات، وتفكيك المشاكل المعقدة، والتفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول فعّالة، والتنفيذ بما يتوافق مع البيانات التي تم تحليلها.
<b>المهارات الفنية</b>	
7	القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لنظام إدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير.
8	القدرة على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الصحيحة، وفحصها، وتحليلها، والتأكد من دقتها لغرض استنتاج المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.
9	القدرة على استخدام المعارف المبنية على الأدلة والبراهين العلمية لتعزيز الخبرات المتراكمة والمهارات المكتسبة بهدف التطوير والتحسين المستمر.
10	التفكير المنطقي والتحليلي بشأن المخاطر، وتقدير أثر واحتمالات المخاطر المتوقعة، والتعامل معها بطريقة احترافية.
<b>المهارات القيادية</b>	
11	القدرة على صنع واتخاذ قرارات فعّالة وذات كفاءة، وتوائم المعلومات والأساليب المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة، مع مراعاة القوانين والتأثيرات المحتملة عند اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.
12	القدرة على خلق بيئة إيجابية، وتوجيه تفكير الآخرين نحو هدف معين، والعمل على إنشاء رؤية مشتركة عملية وتعاونية مع أصحاب المصلحة.
13	القدرة على التفاوض مع الآخرين والتوصل لحلول مناسبة لجميع الأطراف، والقدرة على تطوير طرق وأساليب التفاوض.

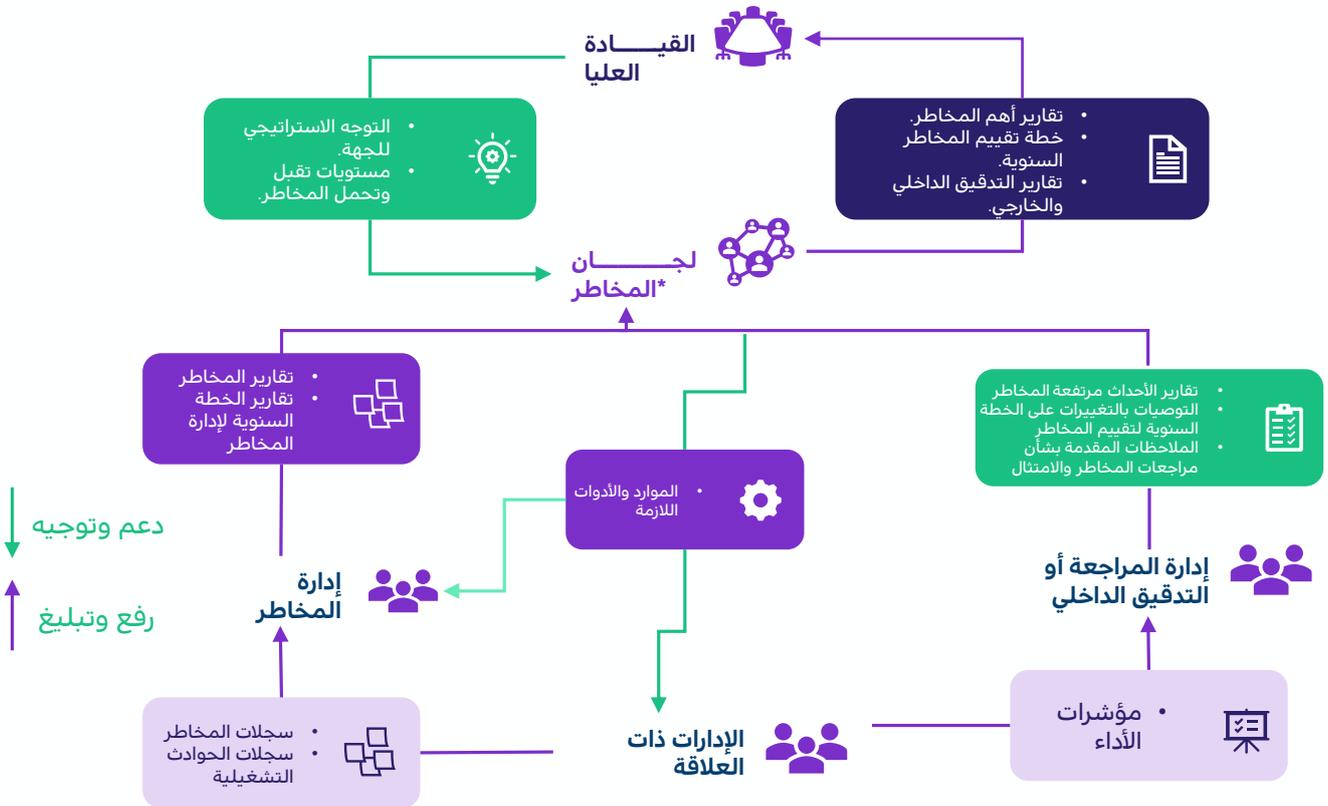
جدول 2- أهم المهارات المطلوبة لفريق عمل إدارة المخاطر

## • حوكمة لجان المخاطر

تعمل لجان المخاطر الداخلية والخارجية على الإشراف المتكامل على الأدوار القيادية والإدارية والتشغيلية للمخاطر داخل الجهة الحكومية . ويتم إنشاء واعتماد لجان لمتابعة المخاطر على مستوى القيادات داخل الجهة الحكومية، وتكون تحت إشراف الإدارة العليا أو مجلس الإدارة في الجهة الحكومية والمسؤول الأول، وذلك لرفع التقارير الدورية عن المخاطر، واتخاذ الإجراءات اللازمة بفاعلية، بما يضمن تنفيذ المهام الرئيسية للجان. ويوضح (شكل 8) آلية التواصل للجان المخاطر، والدور الإشرافي لمتابعة فعالية نظام إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية:

- يتم تحديد التوجه الاستراتيجي وقابلية الجهة الحكومية لتقبل المخاطر من قبل مجلس الإدارة.
- تقوم لجان المخاطر بالمتابعة الدورية لتقارير المخاطر، وفاعلية نظام إدارة المخاطر حسب توصيات مجلس الإدارة واللجنة التوجيهية.
- تقوم الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر بتطبيق نظام إدارة المخاطر، وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر مع الإدارات ذات العلاقة، ورفع التقارير للجان المخاطر.
- تقوم إدارة المراجعة أو التدقيق الداخلي بمتابعة مؤشرات أداء نظام إدارة المخاطر عن طريق طلب التقارير من الإدارات المعنية، ورفع بشكل دوري للجان المخاطر\*.

\* تتمثل لجان المخاطر في لجنة المخاطر المنبثقة من مجلس الإدارة، واللجنة التوجيهية للمخاطر.



شكل 8 - مثال توضيحي للتواصل بين اللجان المسؤولة عن متابعة المخاطر

## 5.1.5.1.2 إعداد استراتيجية إدارة المخاطر

تعمل استراتيجية إدارة المخاطر على تحديد أهداف إدارة المخاطر من خلال بناء وثيقة متوافقة مع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالجهة الحكومية، ومواءمتها مع رؤية السعودية 2030. ومن العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف واستراتيجية إدارة المخاطر أن يتم العمل على تقييم مستوى نضج نظام إدارة المخاطر بشكل دوري؛ لضمان دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة، ويتم قياس مستوى نضج نظام إدارة المخاطر استناداً إلى مجموعة من العناصر، ويوضح -على سبيل المثال- (شكل 9) أدناه عددًا من العناصر الرئيسية لتقييم مستوى النضج:



شكل 9 - عناصر تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

## • مكونات استراتيجية إدارة المخاطر

تساعد وثيقة الاستراتيجية على توحيد وتوجيه جهود إدارة المخاطر، وتحسين الأداء، والكفاءة، والفعالية. وتتضمن الوثيقة مجموعة من العناصر، أهمها كما هو موضح في (شكل 9).



شكل 10 - أهم بنود استراتيجية إدارة المخاطر

## • رؤية ورسالة إدارة المخاطر

يتم تحديد وتطوير وصياغة رؤية ورسالة إدارة المخاطر في الجهة الحكومية لتعكس التوجه الاستراتيجي والأهداف طويلة المدى فيما يتعلق بنظام إدارة المخاطر، وذلك بالمواءمة مع رؤية ورسالة الجهة الحكومية. وتمثل الرؤية الهدف المنشود لنظام إدارة المخاطر، لتحقيق أعلى معايير الفعالية والكفاءة في التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة. كما يتم تحديد وصياغة الرسالة بدورها لتوضح الأسس والمبادئ الرئيسية التي توجه الأنشطة والمبادرات في هذا المجال، ويشمل ذلك الالتزام بالنزاهة والتميز والابتكار، بالإضافة إلى التعاون الداخلي والخارجي للجهة في مجال المخاطر.

## • أهداف إدارة المخاطر

يتم تحديد وتطوير الأهداف من إنشاء نظام إدارة المخاطر، المنبثقة من الرؤية والرسالة لإدارة المخاطر، بطريقة واضحة وقابلة للقياس، ويتم تنسيق وتوجيه الأهداف الداخلية والخارجية لضمان المواءمة مع التوجهات الاستراتيجية للجهة.

## • مواءمة استراتيجية إدارة المخاطر مع رؤية السعودية 2030 واستراتيجية وأهداف الجهة الحكومية

يتم توضيح المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية لنظام إدارة المخاطر واستراتيجية وأهداف الجهة الحكومية، والمواءمة مع رؤية السعودية 2030. وتعكس هذه العملية الرؤية الشاملة للجهة في مسارها نحو التنمية المستدامة والنجاح، حيث يتم تحقيق التناغم بين أهداف نظام إدارة المخاطر وأهداف الجهة الحكومية.

## • خارطة طريق لتنفيذ تقييم مستوى النضج المستهدف في نظام إدارة المخاطر

يتم تقييم وتحديد مستوى نضج نظام إدارة المخاطر الحالي للجهة، ووضع خطة تشغيلية لتحديد الأنشطة للوصول لمستوى نضج مرتفع خلال مدة زمنية محددة، وذلك لضمان تنفيذ نظام إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.

## • المبادرات والموارد اللازمة للوصول لمستوى النضج المستهدف

يتم تحديد وتطوير الخطط والمبادرات والمشاريع التشغيلية، والأنشطة، والموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ خارطة الطريق، والوصول لمستوى النضج المستهدف، مع مراعاة بيئة العمل الداخلية، والمتطلبات التنظيمية، وتوجهات الإدارة العليا وأصحاب المصلحة.

### • مؤشرات قياس تطبيق مبادرات الاستراتيجية على الجهة الحكومية كاملة

يتم تحديد وتطوير مؤشرات أداء لقياس فاعلية تطبيق المبادرات والمشاريع المرتبطة بنظام إدارة المخاطر، ويتم تقييم التقدم المُحرز في تنفيذ المبادرات والمشاريع، وتحديد مدى تحقيق هذه المبادرات النتائج المرجوة، ومدى تأثيرها على الجهة الحكومية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية

### • آلية المراجعة الدورية لاستراتيجية إدارة المخاطر

يتم تطوير آلية للمراجعة الدورية لاستراتيجية إدارة المخاطر للتأكد من كفاءة الأهداف ومدى فاعلية تحقيق خارطة الطريق، بالمواءمة مع متطلبات الأعمال الداخلية والخارجية والمتطلبات التنظيمية، والتغيرات التي قد تتعرض لها الجهة الحكومية خلال فترة تنفيذ خارطة الطريق لتحقيق أهداف نظام إدارة المخاطر.

### • الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية

يتم توثيق اعتماد استراتيجية إدارة المخاطر من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية، عند إنشاء الاستراتيجية وكذلك عند التحديث الدوري، لدعم تطبيق الاستراتيجية.

## 5.1.5.1.3 إعداد إطار وإجراءات إدارة المخاطر

يتم تطوير وإنشاء إطار لإدارة المخاطر متضمناً المنهجية والآليات والإجراءات المناسبة لتنفيذ عمليات وأنشطة إدارة المخاطر، والتي تشمل على توضيح لمنهجية التحديد والتحليل والتقييم للمخاطر، بالإضافة إلى توضيح ووضع استراتيجيات معالجة المخاطر المناسبة لطبيعة أعمال الجهة الحكومية، لتطوير إطار لإدارة المخاطر بشكل فعّال، يجب التأكد من الفهم الشامل وتقييم الآتي:

• فهم وتقييم التوجهات الوطنية ورؤية 2030، واستراتيجيات التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية.

• الفهم الدقيق والكامل لاستراتيجيات وأهداف الجهة الحكومية.

• فهم مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية للجهة.

كما هو موضح في (شكل 11) يتضمن الإطار عناصر أساسية تساهم في بناء إطار فعال لإدارة المخاطر:



شكل 11 - إطار إدارة المخاطر

### • مكونات إطار إدارة المخاطر

يهدف إنشاء إطار لإدارة المخاطر إلى تحسين صنع القرار، وتخصيص الموارد والامتثال للوائح والمعايير، وتعزيز المرونة في عمليات إدارة المخاطر، والتخطيط المرن، يوضح (شكل 12) أهم مكونات وثيقة إطار إدارة المخاطر.



شكل 12 - أبرز بنود إطار إدارة المخاطر

### • سياق، ونطاق، وأهداف إطار إدارة المخاطر وربطها مع أهداف الجهة الحكومية

يتم تحديد وبناء السياق الداخلي والخارجي لنظام إدارة المخاطر متضمناً جميع العوامل الداخلية والخارجية ومتطلبات الأعمال التي تؤثر على أداء نظام إدارة المخاطر ونطاق العمل؛ لضمان جودة نظام إدارة المخاطر، ويشمل نطاقه جميع الجوانب والأنشطة المرتبطة بالجهة الحكومية. بجانب القيام بتحديد الأهداف الرئيسية للإطار بما يتناسب مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهة.

## • منهجية إدارة المخاطر

يتم ذكر منهجية نظام إدارة المخاطر لتوضيح الطرق والأساليب والأدوات المتبعة لتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر، مع مراعاة مواءمتها مع الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل الجهة الحكومية للمستفيدين، ومتوافقة مع أهداف وطبيعة وحجم أعمال الجهة الحكومية، والمخاطر الداخلية والخارجية التي قد تواجهها.

## • تحديد فئات المخاطر الرئيسية لدى الجهة الحكومية

يتم تحديد فئات المخاطر لتتضمن التصنيفات المختلفة للمخاطر الداخلية والخارجية التي قد تواجهها الجهة الحكومية، ويتم تصنيف الفئات لمخاطر رئيسية ومخاطر فرعية، وتختلف طبيعة وفئات المخاطر التي قد تواجهها الجهة الحكومية باختلاف بيئة العمل الداخلية والخارجية، وحجم الأعمال التي تقوم بها.

## • تحديد مستويات الاحتمالية، والأثر، ومصفوفة تقييم المخاطر

يتم تحديد مصفوفة الاحتمالية التي تحدد مستويات احتمالية حدوث المخاطر، ومصفوفة الأثر التي تحدد مستويات الأثر الناتج عن حدوث المخاطر، ومصفوفة تقييم المخاطر التي تحدد درجة الخطورة للمخاطر المعروفة.

## • آلية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية في الجهة الحكومية

يتم تطوير وإنشاء الأسس التي تحدد الخطوات والإجراءات المتبعة والأدوات المستخدمة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية في الجهة الحكومية، حيث تكون واضحة وقابلة للتنفيذ، ومتوائمة مع عمليات الجهة الحكومية التشغيلية وأنواع المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجهها.

## • تحديد أنواع الضوابط وآلية تقييم فعاليتها

يتم توضيح أنواع وفئات الضوابط، والآليات والأدوات المستخدمة لتقييم فعالية التصميم والتشغيل لتلك الضوابط لدى الجهة الحكومية، وتهدف إلى ضمان فاعلية الضوابط المطبقة للحد من تأثير المخاطر وعدم استدامة أعمال الجهة الحكومية.

## • تحديد منهجية اختيار استراتيجيات معالجة المخاطر وكيفية التعامل معها

يتم تحديد وتوضيح منهجية اختيار استراتيجيات معالجة المخاطر والتعامل معها استناداً إلى مستويات تقبل وتحمل المخاطر المعتمدة لدى الجهة الحكومية، وتوجهات ومرئيات أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أهداف الجهة الحكومية بأقل مخاطر ممكنة.

#### • آلية تنفيذ خطط المعالجة متضمنة المدد القصوى للتنفيذ ونتائج تقييم الخطر

يتم توضيح الخطوات المتبعة لتنفيذ وتطبيق خطط المعالجة في الجهة الحكومية، متضمنة تحديد ملاك خطط المعالجة، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتحديد الجداول الزمنية المتوقعة لمتابعة تنفيذ الخطط بكفاءة وفي الوقت المحدد.

#### • آلية ومعايير تحديد أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية في الجهة الحكومية

يتم ذكر الخطوات والمعايير المتبعة لتحديد أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية في الجهة الحكومية، استناداً إلى منهجيات متخصصة لضمان التحليل الدقيق والشامل للمخاطر. وتُعزز هذه الخطوات القدرة على تحديد المخاطر الرئيسية التي تمثل تهديدًا رئيسيًا لأهداف الجهة الحكومية.

#### • آلية تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)

يتم إنشاء وتوضيح الخطوات والأدوات المستخدمة لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية، وتوضيح آلية المراقبة، ودورية المراجعة والمتابعة لها من قبل المعنيين في الجهة الحكومية؛ مما يساهم بشكل كبير في تحسين القدرة على تحديد المخاطر المحتملة، ومعالجتها بشكل فَعّال وسريع.

#### • آلية مراجعة ومراقبة المخاطر بجميع أنواعها ومستوياتها في الجهة الحكومية

يتم ذكر وتوضيح الخطوات المتبعة والأدوات المستخدمة لمراجعة ومراقبة جميع المخاطر من قبل الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر، متضمنة دورية المراجعة؛ مما يساعد في تحديد أي تغييرات تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجهة، وكذلك آلية تقديم التوصيات والإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر بفاعلية.

#### • آلية التواصل وتقديم الاستشارات فيما يخص المخاطر في الجهة الحكومية سواءً داخلياً أو خارجياً

يتم تحديد الخطوات المتبعة والأدوات المستخدمة للتواصل واستقبال وتقديم الاستشارات فيما يخص المخاطر؛ لضمان تبادل المعلومات والتوجيهات بفاعلية بين أصحاب المصلحة والمعنيين.

#### • آلية رفع تقارير المخاطر لأصحاب المصلحة واللجان المعنية داخل وخارج الجهة الحكومية

يتم تحديد الخطوات المتبعة لرفع تقارير المخاطر متضمنة أنواع التقارير التي يتم رفعها، ودورية الرفع بناءً على نوعية المخاطر وأهميتها، وكذلك اللجان وأصحاب المصلحة في الجهة الحكومية.

## • آليات تصعيد المخاطر

يتم تحديد وذكر الخطوات والمنهجية المتبعة لتصعيد المخاطر، والأطر الزمنية لكل مرحلة من مراحل التصعيد، والأدوار والمسؤوليات للمعنيين داخل وخارج الجهة الحكومية.

## • آلية المراجعة الدورية لإطار إدارة المخاطر

يتم إنشاء وتوضيح آلية للمراجعة الدورية لإطار إدارة المخاطر بالمواءمة مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتغيرات في متطلبات الأعمال التي تتعرض لها الجهة الحكومية، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة.

## • الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية

يتم توثيق اعتماد إطار إدارة المخاطر من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية عند إنشاء الإطار، وكذلك عند التحديث الدوري؛ لدعم تطبيق الإطار من قبل المعنيين.

## • إجراءات نظام إدارة المخاطر

تُوفر إجراءات إدارة المخاطر للجهة الحكومية الآليات المناسبة لتنفيذ أعمال إدارة المخاطر، وتُعدّ إجراءات إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الحوكمة الفعّالة، وتساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها.

تبدأ هذه الإجراءات بتحديد المخاطر، حيث يقوم فريق إدارة المخاطر بتحليل مختلف السيناريوهات التي قد تواجهها الجهة الحكومية، وتحديد العوامل التي قد تشكل تهديدًا لأهدافها. بعد ذلك، يأتي تقييم المخاطر، وهي عملية تحليل مستوى خطورة هذه المخاطر والتأثير المحتمل لها. يتبع ذلك تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، سواء من خلال تجنبها، أو تقليلها، أو نقلها، أو قبولها. كما تشمل عمليات إدارة المخاطر إنشاء آليات للرصد والتحكم؛ لضمان مراقبة المخاطر بشكل مستمر، وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. وأخيرًا، تأتي عملية المراجعة المستمرة والتحسين المتواصل لممارسات المخاطر؛ لضمان التأقلم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجهة. يوضح (شكل 13) أهم الإجراءات لإدارة المخاطر التي يجب أن تتوفر في الجهة الحكومية.



شكل 13 - إجراءات إدارة المخاطر

## • مكونات إجراءات إدارة المخاطر

يوضح القسم التالي المكونات الرئيسية لإجراءات إدارة المخاطر، كما هو موضح في (شكل 14)، يليه شرح لكل مكون:



شكل 14 - مكونات إجراءات إدارة المخاطر

## • ملخص الإجراء

يتم إنشاء ملخص الإجراء حيث يشمل: تحديد اسم الإجراء، والهدف منه، ووصف الإجراء، والمدخلات والمخرجات، وأصحاب المصلحة المعنيين، وكذلك الأنظمة المستخدمة، وغيرها، مما يساهم في توفير الفهم الشامل للإجراء، وتحقيق أهداف الجهة الحكومية بفاعلية.

## • المخطط التوضيحي للإجراء

يتم ذكر وتوضيح كيفية تنفيذ الإجراء من خلال مخطط توضيحي (Flowchart)، والذي يوضح الخطوات التي يجب اتباعها، والأدوات المطلوبة، والأنشطة الخاصة بالإجراء، بالإضافة إلى العلاقة بين الأنشطة، والأدوار والمسؤوليات، وكذلك المخرجات المرتبطة بكل مرحلة أو نشاط، وغيرها.

## • مصفوفة الأدوار والمسؤوليات

يتم تطوير مصفوفة الأدوار والمسؤوليات التي تعتبر أداة مهمة لتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين أصحاب المصلحة والمعنيين بالإجراء، وتتضمن ما يلي:

- تفصيل الأنشطة: توضح المصفوفة جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها في الإجراء، ويشمل ذلك الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل نشاط.
- ربط الأنشطة بالأدوار والمسؤوليات: تحدد المصفوفة الأدوار لتنفيذ كل نشاط في الإجراء.
- أنواع الصلاحيات: تحدد المصفوفة أنواع الصلاحيات التي يتمتع بها كل مسؤول، مثل صلاحية الموافقة، أو صلاحية المراجعة، أو صلاحية التنفيذ.
- اتفاقية مستوى الخدمة: تحدد المصفوفة اتفاقية مستوى الخدمة (SLA) لكل نشاط، والتي توضح المعايير التي يجب أن يتم الوفاء بها عند تنفيذ النشاط.

## • مؤشرات قياس مستوى الأداء

يتم ذكر وتوضيح مجموعة من المؤشرات التي تعكس أداء مراحل وأنشطة الإجراءات بدقة، وتشمل هذه المؤشرات: معايير الجودة، والزمن المستغرق، والكفاءة، وتحديد القيم المستهدفة لكل مؤشر، ودورية المتابعة، وغيرها.

## • السياسات المرتبطة بالإجراء

يتم توضيح السياسات الرئيسية المرتبطة بالإجراء كمرجع أساسي للمحتوى، ويتم الرجوع إليها باستمرار لضمان تطبيق الإجراء بشكل سليم، ووفقًا للمعايير المحددة. بالإمكان أن تكون السياسات الرئيسية المرتبطة بالإجراء عبارة عن مجموعة من القواعد أو المبادئ أو الإجراءات التي تحدد كيفية تنفيذ الإجراء.

## 5.1.5.1.4 تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

تُعتبر مستويات تقبل وتحمل المخاطر عنصرًا أساسيًا من عناصر نجاح إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية، حيث تعمل الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر على إنشاء مستويات تقبل وتحمل المخاطر استرشاداً بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهة الحكومية، ويتم تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر بالتعاون مع الإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة والمعنيين.

### • عوامل إعداد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

يتم ذكر وتوضيح الأهداف الاستراتيجية، ونطاق العمل الداخلي والخارجي، وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والتشريعات والقوانين واللوائح ذات العلاقة، وطبيعة المخاطر السابقة التي تعرضت لها الجهة الحكومية أثناء تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر، كما هو موضح في (شكل 15):

<b>1. توجهات وتوقعات مجلس الإدارة</b>	<b>2. الركائز الاستراتيجية</b>	<b>3. الأهداف الاستراتيجية</b>	<b>4. العوامل الخارجية</b>
يتم عكس التوقعات أو التوجهات الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة في تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر.	تعبّر عن التوجه فيما يتعلق بالوضع الحالي والمستقبلي المتوقع، وتدعم توجه تقبل المخاطر في الأعمال والأنشطة.	تعتبر الأساس لجميع العمليات، ويكون على إدارة المخاطر المؤسسية البدء بطلب مراجعة وتحديث مستويات تقبل وتحمل المخاطر في حال التغيير أو التعديل في الأهداف الاستراتيجية.	يتم الأخذ بعين الاعتبار التأثير الحاصل من عوامل الاقتصاد والمستهلكين والقوانين والتشريعات، واللوائح التنظيمية، وأصحاب المصلحة، وغيرها.
<b>5. العوامل الداخلية</b>	<b>6. المخاطر المحتملة</b>	<b>7. البنية التحتية</b>	<b>8. ثقافة المخاطر</b>
يتم مراجعة الوضع الراهن لجميع المكونات الداخلية في المنظمة من أشخاص، وإجراءات، وأنظمة، وسياسات، ومشاريع، وقدرة الجهة الحكومية الحالية لتحمل المخاطر، وغيرها.	يتم مراجعة المخاطر المحتملة مع أصحاب المصلحة والتي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	تتضمن الموارد المتاحة من أدوات مؤتمتة ونظم معلومات وبيانات، وغيرها، والتي تهيئ للوحدات الإدارية القيام بأعمالها بالمستوى المطلوب، وتزيد من فعالية استخدام معلومات المخاطر.	تعزز ثقافة المخاطر الجيدة فاعلية مستويات تقبل وتحمل المخاطر، من حيث الشفافية في مشاركة المعلومات والوعي بأهمية أخذ المخاطر الجوهرية بعين الاعتبار عند القيام بعمليات اتخاذ القرارات والإجراءات التشغيلية.

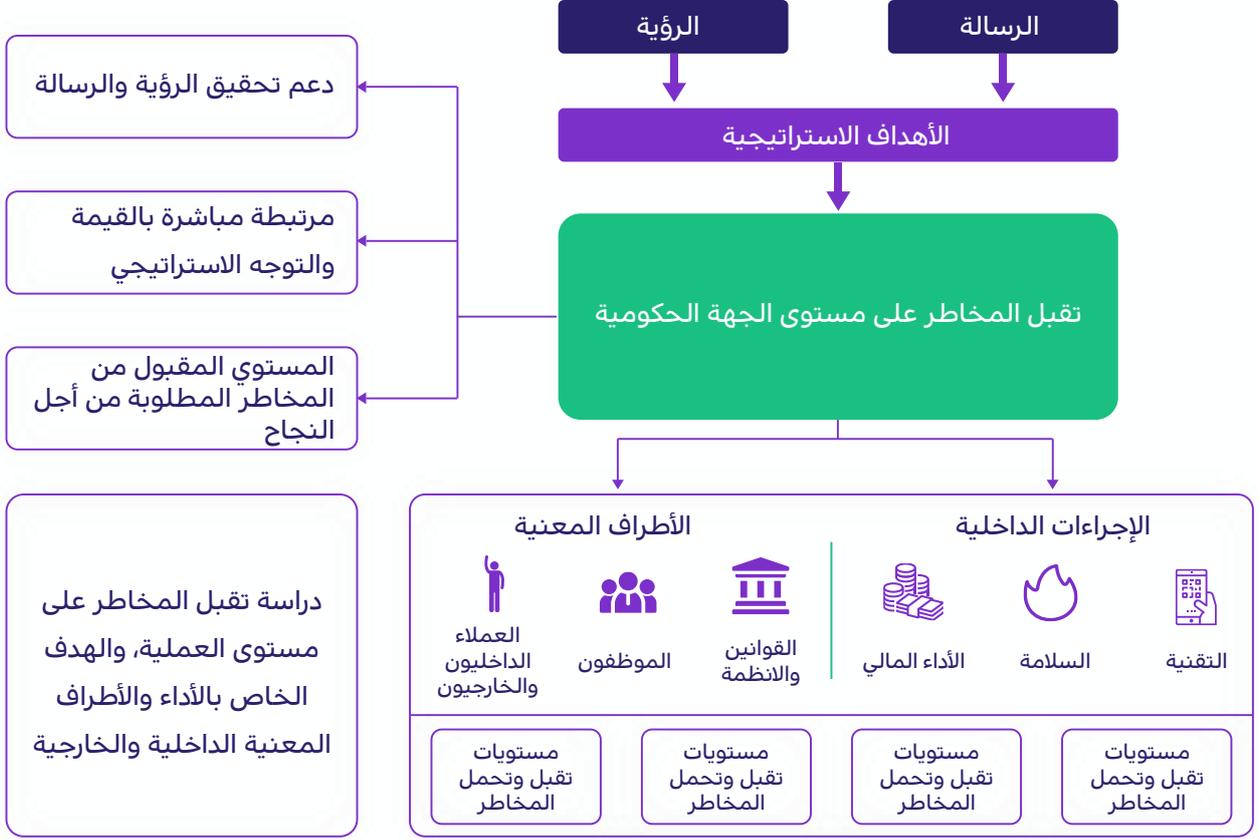
شكل 15 - عوامل تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

وتختلف رؤية واستراتيجية تقبل المخاطر من جهة لأخرى حسب توجهات الإدارة العليا في الجهة الحكومية وأصحاب المصلحة، كما هو موضح في (شكل 16):



شكل 16 - مثال توضيحي لنموذج توجهات تقبل المخاطر

كما يوضح (شكل 17) ارتباط مستويات تقبل وتحمل المخاطر بسياق ونطاق الجهة الحكومية:



شكل 17 - ارتباط مستويات تقبل وتحمل المخاطر بتوجه الجهة الحكومية

### • تعريف مستويات تقبل وتحمل المخاطر

يتم تحديد القيم التي توضح توجه الجهة الحكومية في معالجة المخاطر التي قد تواجهها، ويتم الاعتماد على مستويات تقبل وتحمل المخاطر. ويوضح (جدول 3) نموذجًا لتعريف مستويات تقبل وتحمل المخاطر:

حد القبول	حد السماح	حد التحمل
قيمة المخاطر التي لدى الجهة الحكومية استعداد لتقبلها دون الحاجة لتطبيق خطط معالجة ومراقبة ومتابعة مستمرة.	قيمة المخاطر التي تتخطى حد القبول، وتكون لدى الجهة الحكومية قدرة على تقبلها مع الحاجة لتطبيق خطط معالجة ومراقبة ومتابعة مستمرة.	قيمة المخاطر التي لا يمكن أن تقبل الجهة الحكومية تجاوزها، وتتطلب تطبيق خطط معالجة ومراقبة ومتابعة مستمرة.
الارتباط بمستوى تقييم المخاطر		
ضئيل	منخفض	متوسط
عالي	حرج	

جدول 3 - تعريف مستويات تقبل وتحمل المخاطر

#### • آلية تصعيد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

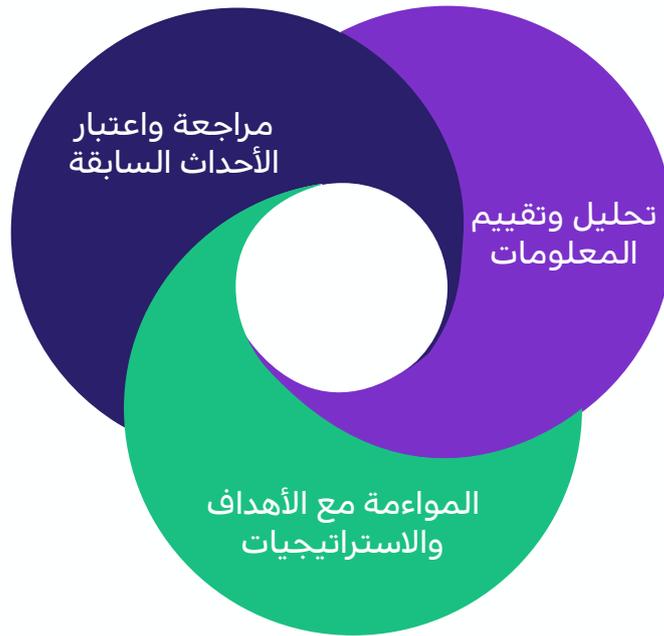
لتعزيز وتفعيل الاستباقية في التعامل مع المخاطر قبل وقوعها يتم تطبيق آلية التصعيد لمستويات تقبل وتحمل المخاطر، ويوضح (جدول 4) نموذجًا لآلية التصعيد لمستويات تقبل وتحمل المخاطر حسب مستوى التحمل.

م	مستوى التحمل	مستوى التصعيد	الإجراء
1	حد التحمل	اللجان الداخلية والخارجية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر.	طلب الدعم واتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع وتنفيذ خطط المعالجة
2	حد السماح	المدير المسؤول عن الوحدة الإدارية المعنية بالخطر.	
3	حد القبول	مالك الخطر	لا يتطلب إجراء

جدول 4 - نموذج لآلية تصعيد مؤشرات المخاطر الرئيسية

## • طرق تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

لضمان تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر بطريقة فعّالة، على الجهة الحكومية اعتماد نهج متكامل يتضمن مراجعة شاملة لمجموعة واسعة من العناصر والمدخلات الرئيسية لتكوين فهم شامل للمخاطر المحتملة. من خلال دمج هذه المدخلات في عملية صنع القرار، يمكن للجهة تحديد مستوى تقبل وتحمل المخاطر بطريقة تحمي مصالحها وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية، يوضح (شكل 18) مجموعة من أهم العناصر:



شكل 18 - مدخلات تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

**مراجعة واعتبار الأحداث السابقة:** الرجوع للأحداث السابقة المسجلة، والسمات التاريخية للجهة الحكومية، والمواقف والسيناريوهات ذات الصلة، لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية، ويمكن اعتبار هذه الطريقة إحدى أهم الطرق المتبعة لتحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر.

**تحليل وتقييم المعلومات:** تحليل المعلومات من عدة مصادر مختلفة، مثل: إجراء المقابلات مع المعنيين، ومراجعة التقارير الداخلية والخارجية، وأخذ مرئيات أصحاب المصلحة.

**المواءمة مع الأهداف والاستراتيجيات:** مراجعة استراتيجية الجهة الحكومية، وتحليل أهدافها وركائزها الاستراتيجية، ومؤشرات قياس الأداء، لتحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر، بما يتماشى مع تطلعات أصحاب المصلحة.

## مكونات وثيقة مستويات تقبل وتحمل المخاطر

تأتي أهمية حوكمة مستويات تقبل وتحمل المخاطر في تحديد دورية المراجعة، وآلية المتابعة والمراقبة لمؤشرات مستويات تقبل وتحمل المخاطر، وكذلك دورية رفع التقارير للجان المعنية وأصحاب المصلحة. يوضح (شكل 19) أهم عناصر وثيقة مستويات تقبل وتحمل المخاطر.



شكل 19 - أبرز بنود وثيقة مستويات تقبل وتحمل المخاطر

### • تعريف مستويات تقبل وتحمل المخاطر

يتم ذكر وتحديد توجه الجهة الحكومية في معالجة المخاطر عن طريق تعريف مستويات تقبل وتحمل المخاطر. ويوضح القسم (5.1.5.1.4) مثالاً توضيحياً لنموذج تعريف مستويات تقبل وتحمل المخاطر.

### • منهجية مستويات تقبل وتحمل المخاطر

يتم توضيح وشرح المنهجية المتبعة لتحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر في الجهة الحكومية، مع التركيز على اتباع نهج منظم يتواءم مع أفضل الممارسات الدولية. ويوضح قسم (5.1.5.1.4) أهم الطرق المتبعة لتحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر.

#### • الأدوار والمسؤوليات الخاصة بعمليات تحديد واعتماد مستويات تقبل وتحمل المخاطر

يتم توضيح وتحديد الأدوار الرئيسية والمسؤوليات المحددة لجميع أصحاب المصلحة والمعنيين، بدءًا من الإدارة العليا، مروراً بمدراء الإدارات المعنية، ورؤاد المخاطر، وصولاً إلى فريق إدارة المخاطر. ويتم التركيز على التعاون والتواصل بين الأقسام المختلفة والمعنيين لضمان تبادل المعلومات والآراء بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق تقييم دقيق وموضوعي لمستويات تقبل وتحمل المخاطر.

#### • تحديد مستويات وحدود تقبل وتحمل المخاطر

يتم توضيح مستويات تقبل وتحمل المخاطر في الجهة الحكومية بطريقة ممنهجة ودقيقة، حيث يتم موازنة المستويات بعناية مع الأهداف الاستراتيجية للجهة وتوجهات الإدارة العليا. ويتم الأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة التشغيلية الداخلية والخارجية للجهة، ويشمل ذلك التغيرات الاقتصادية، والتقنية، والسياسية والاجتماعية، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على تقبل وتحمل المخاطر، مما يساعد في توجيه قرارات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، مع الحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر. ويوضح قسم (5.1.6) أبرز عوامل إعداد مستويات تقبل وتحمل المخاطر.

#### • آلية مراقبة ورفع تقارير مستويات تقبل وتحمل المخاطر لأصحاب المصلحة والمعنيين

يتم توضيح كيفية استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات المتقدمة والفعالة، لمراقبة ورفع التقارير الخاصة بمستويات تقبل وتحمل المخاطر في الجهة الحكومية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لجميع الأطراف المعنية في هذه العملية، من مدراء الإدارات، إلى أصحاب المصلحة؛ لضمان الدقة والفعالية في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمخاطر.

#### • آلية المراجعة الدورية لوثيقة مستويات تقبل وتحمل المخاطر

يتم إنشاء وتوضيح آلية المراجعة الدورية لوثيقة مستويات تقبل وتحمل المخاطر لكي توائم بيئة العمل الداخلية والخارجية والتغيرات التي تتعرض لها الجهة الحكومية.

#### • الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية

يتم توثيق اعتماد مستويات تقبل وتحمل المخاطر من قبل صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية عند الإنشاء، وكذلك عند التحديث الدوري، لدعم تطبيق وثيقة مستويات تقبل وتحمل المخاطر من قبل منسوبي الجهة الحكومية.

## • مؤشرات المخاطر الرئيسية

تُعرف أيضًا باسم Key Risk Indicators (KRIs)، وهي أداة تعمل كنظام للإنذار المبكر، وتوفر إنذارًا مبكرًا بعواقب المخاطر السلبية المحتملة. وهي مقاييس تُستخدم لتحديد ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على أهداف الجهة الحكومية، وتساعد في تقييم احتمال حدوث المخاطر وتأثيرها وفعالية الإجراءات المتخذة للتخفيف منها، والإبلاغ عن أي تغييرات قد تطرأ في مؤشرات المخاطر الرئيسية وتحليلها ومراقبتها بشكلٍ دوري. ويتم تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية استناداً إلى مستويات تقبل وتحمل المخاطر، ويمكن تصنيف مؤشرات المخاطر الرئيسية إلى:

- مؤشرات قائدة (Leading Indicators): هي مؤشرات تنبؤية تقيس العوامل التي تساهم في توقع حدوث المخاطر المستقبلية. مثل: عدد محاولات الاختراق الأمني للأنظمة والشبكات في الجهة الحكومية.
- مؤشرات لاحقة (Lagging Indicators): هي مؤشرات تقيس الأحداث السابقة التي قد يترتب عليها مخاطر مستقبلية. مثل: عدد مرات انقطاع الأنظمة الحرجة المرتبطة بعمليات التشغيل الرئيسية.

ويجدر الإشارة إلى الفرق بين مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، من حيث التعريف والغرض والأهمية. موضحة في (جدول 5) أدناه:

م	المعايير	مؤشرات المخاطر الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
1	التعريف	مقاييس تُستخدم لمراقبة التغيرات في مستوى التعرض للخطر، وتُستخدم كأحدى وسائل الإنذار المبكر للمخاطر.	مقاييس تُستخدم لتقييم الأداء ومتابعة مقدار التقدم في تحقيق الأهداف.
2	الغرض	تقييم المخاطر والحوادث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.	قياس فاعلية أداء الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3	توقيت التطبيق	تُستخدم للتنبؤ والتحذير من المخاطر المستقبلية.	تُستخدم لتقييم الأداء في فترة ماضية أو حالية.
4	التحديد والمراجعة	تحتاج إلى مراقبة مستمرة وتعديل منتظم بناءً على تغير مشهد المخاطر.	يتم تحديدها سنويًا ومراجعتها بانتظام (مثلًا، كل ربع سنة).
5	التركيز	تُرَكِّز على التهديدات المحتملة وقابلية التعرض للمخاطر.	تُرَكِّز على قياس الأداء والكفاءة ومعدلات النجاح.
6	المواءمة	يتم تحديدها بالمواءمة مع مستويات تقبل وتحمل المخاطر للجهة.	يتم تحديدها بالمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهة.
7	المسؤولية	الإدارة المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر.	الإدارة المسؤولة عن تقييم الأداء.

جدول 5 - مقارنة مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية

من المهم التكامل بين مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية للحصول على صورة شاملة للأداء والمخاطر في الجهة الحكومية، حيث يساعد هذا التكامل في تحقيق التوازن بين السعي لتحقيق الأهداف والتحكم في المخاطر المحتملة. ويوضح (شكل 20) آلية عمل مؤشرات المخاطر الرئيسية:



شكل 20 - آلية عمل مؤشرات المخاطر الرئيسية

كما يوضح (جدول 6) أمثلة لنموذج مؤشرات المخاطر الرئيسية:

م	المؤشر	الوصف	المتابعة	التحقق	التدخل	دورية المراقبة
1	عدد مرات انقطاع الخدمات التقنية الحرجة.	عدد مرات انقطاع الأنظمة الحرجة المرتبطة بعمليات التشغيل الرئيسية.	X مرة	من x إلى x مرة	أكثر من x مرة	شهري
2	سرعة اكتشاف حوادث الأمن السيبراني.	المدة الزمنية المستهلكة لاكتشاف الحوادث السيبرانية، ويتم حساب متوسط الوقت المستغرق للكشف عن الحادثة بعد وقوعها في الجهة الحكومية.	أقل من x دقيقة	من x إلى x دقيقة	أكثر من x دقيقة	شهري
3	الانحراف في تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية.	قياس نسبة الانحراف في تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية المستهدفة.	%X	من %x إلى %x	أقل من %x	سنوي

م	المؤشر	الوصف	المتابعة	التحقق	التدخل	دورية المراقبة
4	عدد حوادث الاحتيال الرقمي.	قياس عدد حوادث/حالات الاحتيال الرقمي التي تم اكتشافها وتوثيقها من قبل الأطراف المعنية.	x	من x إلى x حالات	أكثر من x حالات	نصف سنوي
5	عدد محاولات الاختراق الأمني للأنظمة والشبكات.	قياس عدد محاولات الاختراق الأمني للأنظمة والشبكات في الجهة الحكومية	أقل من x محاولة	من x إلى x محاولة	أكثر من x محاولة	ربع سنوي
6	معدل الدوران الوظيفي.	قياس متوسط الدوران الوظيفي لمنسوبي الجهة الحكومية	أقل من %x	من %x إلى %x	أكبر من %x	نصف سنوي
7	الانحراف في رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.	قياس نسبة عدم رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة من قبل الجهة الحكومية عن طريق الاستبانات المقدمة.	أقل من %x	من %x إلى %x	أكبر من %x	ربع سنوي
8	الانحراف في الامتثال بالتشريعات والتنظيمات الوطنية.	قياس الانحراف في تحقيق نسبة الامتثال المستهدفة بالتشريعات والتنظيمات الوطنية ذات العلاقة	أقل من %x	من %x إلى %x	أكبر من %x	ربع سنوي

جدول 6 - نموذج لمؤشرات المخاطر الرئيسية

#### • برنامج رواد المخاطر

يهدف برنامج رواد المخاطر إلى تطبيق هيكل تنظيمي فعال لنظام إدارة المخاطر على مستوى الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية؛ وذلك لضمان التواصل ونقل المعرفة اللازمة بأفضل ممارسات إدارة المخاطر والمنهجية المتبعة والمعايير والأدوات المستخدمة إلى المعنيين بالمشاركة في عمليات إدارة المخاطر في الجهة الحكومية، وكذلك إنشاء شبكة من ممثلي المخاطر على مستوى الجهة الحكومية.

## • أدوار ومسؤوليات رواد المخاطر

تختلف أدوار ومسؤوليات رواد المخاطر بناءً على مستوى نضج إدارة المخاطر الحالي، ومدى معرفة ودراية منسوبي الجهة الحكومية بنظام إدارة المخاطر. ويُعد الدور الرئيسي لرواد المخاطر هو العمل كحلقة وصل بين الوحدة الإدارية المسؤولة عن المخاطر ومنسوبي الجهة الحكومية على مستوى جميع الوحدات الإدارية. وفيما يلي توضيح، على سبيل المثال لا الحصر، لأدوار ومسؤوليات رواد المخاطر:

- التعاون مع ملاك المخاطر في تحديد وتوثيق التغيرات والمخاطر الناشئة الخاصة بإداراتهم.
- دعم ملاك المخاطر في وضع الضوابط الرقابية وتطبيق خطط المعالجة للمخاطر.
- حضور اجتماعات وورش عمل تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الخاصة بالإدارات المعنية، وتسهيل التواصل والتعاون بخصوص المخاطر.
- المتابعة والتحديث المستمر لخطط المعالجة في الوحدات الإدارية المعنية.
- مراقبة المخاطر ومشاركة تحديثات سجل المخاطر الخاص بالوحدات الإدارية المعنية مع الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر.
- نشر التوعية وتقديم المساعدة لملاك المخاطر ضمن إداراتهم لتبني نهج استباقي في التعامل مع المخاطر.
- رفع التقارير الدورية بحالة المخاطر والمستجدات المتعلقة بالمخاطر للوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر.

## • كفاءات ومهارات رواد المخاطر

يتم تطوير وإنشاء وثيقة رواد المخاطر التي توضح وتذكر المهارات الإدارية والفنية اللازمة للقيام بدور رواد المخاطر لضمان القيام بالأدوار والمسؤوليات بالكفاءة المطلوبة، ويتم ترشيح رائد المخاطر لكل وحدة إدارية لدى الجهة الحكومية بالتنسيق بين الوحدة الإدارية المعنية والوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر، وفيما يلي توضيح، على سبيل المثال لا الحصر، لأهم الكفاءات والمهارات المطلوبة في رواد المخاطر:

- المعرفة بمنهجية وممارسات إدارة المخاطر المتبعة في الجهة الحكومية، ووجود الرغبة في التعلم والتطوير المستمر.
- القدرة على التواصل الفعال مع المعنيين، وامتلاك مهارات تحليل البيانات.
- القيادة والتفكير والتخطيط الاستراتيجي.

ومن المهم أن يكون لدى رائد المخاطر الصلاحيات اللازمة للتواصل والمتابعة مع المعنيين بخصوص المخاطر، وكذلك متابعة سجلات المخاطر بالوحدة الإدارية المعنية.

#### • مكونات وثيقة رواد المخاطر

يوضح القسم التالي المكونات الرئيسية لوثيقة رواد المخاطر، كما هو موضح في (شكل 21)، يليه شرح لكل مكون:



شكل 21 - مكونات وثيقة رواد المخاطر

#### • المقدمة

يتم ذكر نبذة عن برنامج رواد المخاطر، والأهداف المرجوة والنتائج المتوقعة من تطبيقه، والأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة، والتدريبات المطلوبة، وكذلك خطوات تطبيق البرنامج، وقياس فاعلية البرنامج.

#### • معايير تحديد رواد المخاطر والكفاءات والمهارات المطلوبة

يتم تحديد وإنشاء مجموعة المعايير التي تشمل الكفاءات والمهارات الأساسية المطلوبة للأفراد المشاركين في هذا البرنامج. تتضمن هذه المعايير مهارات التحليل والتقييم الدقيق للمخاطر، والقدرة على التفكير الاستراتيجي والنقدي، ومهارات الاتصال الفعال. ويوضح قسم (5.1.7) أهم الكفاءات والمهارات المطلوبة لرواد المخاطر.

## • أدوار ومسؤوليات رواد المخاطر

يتم تحديد أدوار ومسؤوليات رواد المخاطر بشكل مفصل وشامل في نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية، حيث يُنظر إليهم كعناصر رئيسية في تعزيز وتطوير هذا النظام. ويوضح قسم (5.1.7) أهم أدوار ومسؤوليات رواد المخاطر.

## • التدريبات المطلوبة لرواد المخاطر

يتم ذكر وتوضيح التدريبات ومنهجيات نقل المعرفة المصممة لتلبية احتياجات رفع كفاءات ومهارات رواد المخاطر في الجهة الحكومية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء والفاعلية. كما يتضمن البرنامج التدريبي محتويات تعليمية لأفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر، ووضع محتويات تعليمية تدعم تطوير المهارات القيادية والتواصلية لرواد المخاطر. ويتم توفير التدريب ونقل المعرفة باستخدام قنوات متنوعة مثل التعلم الإلكتروني، والجلسات التفاعلية، والتمارين العملية، والتدريب التخصصي، وورش العمل، ويديرها خبراء متخصصون في هذا المجال. ويتم التخطيط واعتماد البرنامج التدريبي بالتعاون مع الإدارات المعنية داخل الجهة الحكومية.

## • خطوات تطبيق برنامج رواد المخاطر

يتم ذكر وتوضيح الخطوات المتبعة في تطبيق وتنفيذ برنامج رواد المخاطر داخل الجهة الحكومية، وتشمل هذه الخطوات التخطيط الاستراتيجي المفصل، وتحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة، وتطوير خطط العمل الشاملة، كما يتم تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة والمعنيين لتطبيق وتنفيذ برنامج رواد المخاطر لضمان التعاون الفعّال وتحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج.

## • نظام الإبلاغ عن المخاطر

يهدف نظام الإبلاغ عن المخاطر إلى تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وتسهيل التواصل الفعال بخصوص المخاطر، وتمكين الاستباقية في التعامل مع المخاطر المحتملة، والمساهمة في التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية، وذلك عن طريق إنشاء آلية للتبليغ عن المخاطر داخل الجهة الحكومية. يتم إنشاء وثيقة الإبلاغ عن المخاطر، والتي تتضمن: آلية الإبلاغ والتعامل مع البلاغات، والأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة، وأمثلة لدراسة حالة للبلاغات، مع التأكيد على ضمان حماية حقوق مقدمي البلاغات. وفيما يلي أهم مكونات وثيقة الإبلاغ عن المخاطر.

## • مكونات وثيقة الإبلاغ عن المخاطر:

### • آلية الإبلاغ:

يتم إنشاء وتوضيح خطوات الإبلاغ عن المخاطر بداية من التعرف على المخاطر وتوثيقها، والتحقيق فيها، والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة، وصولاً إلى معالجتها، ويشمل ذلك القنوات المتاحة للإبلاغ، حيث توجد عدة قنوات متاحة للإبلاغ تضمن توصيل المعلومات بكفاءة وفعالية (مثل: البوابات الداخلية، والبريد الإلكتروني، والخطوط الساخنة).

### • التعامل مع البلاغات والتحقيق فيها:

يتم توضيح عملية التقييم الأولي للمخاطر، والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة، ومنها أصحاب المصلحة والإدارات المعنية؛ لضمان تبادل البيانات والمعلومات الأساسية، مع التأكيد على الإجراءات التي يتم اتخاذها لتقييم ومعالجة المخاطر المُبلغ عنها، والحفاظ على السرية والحيادية أثناء التحقيقات، وضمان عدم التحيز في تقييم الوضع أو اتخاذ القرارات.

### • الأدوار والمسؤوليات:

يتم توضيح وذكر الأدوار المختلفة والرئيسية لأصحاب المصلحة والمعنيين، متضمناً المسؤوليات المحددة للمبلغين عن المخاطر، والذين يلعبون دوراً رئيسياً في تحديد وإعلام الجهة الحكومية بأي تهديدات محتملة. كما يتم توضيح أهمية الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر، التي تتولى مهمة تحليل وتقييم المخاطر المُبلغ عنها، وتطوير استراتيجيات الاستجابة المناسبة.

كما يتم توضيح أدوار ملاك المخاطر وذوي العلاقة الرئيسية في التأكد من تنفيذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من تلك المخاطر وتحديد الأولويات. كما يجب التأكيد على أهمية العلاقة بين الأطراف المعنية في دورة حياة عملية الإبلاغ عن المخاطر، وذكر آلية الحفاظ على خصوصية البيانات والمعلومات.

### • حالات الإبلاغ عن المخاطر:

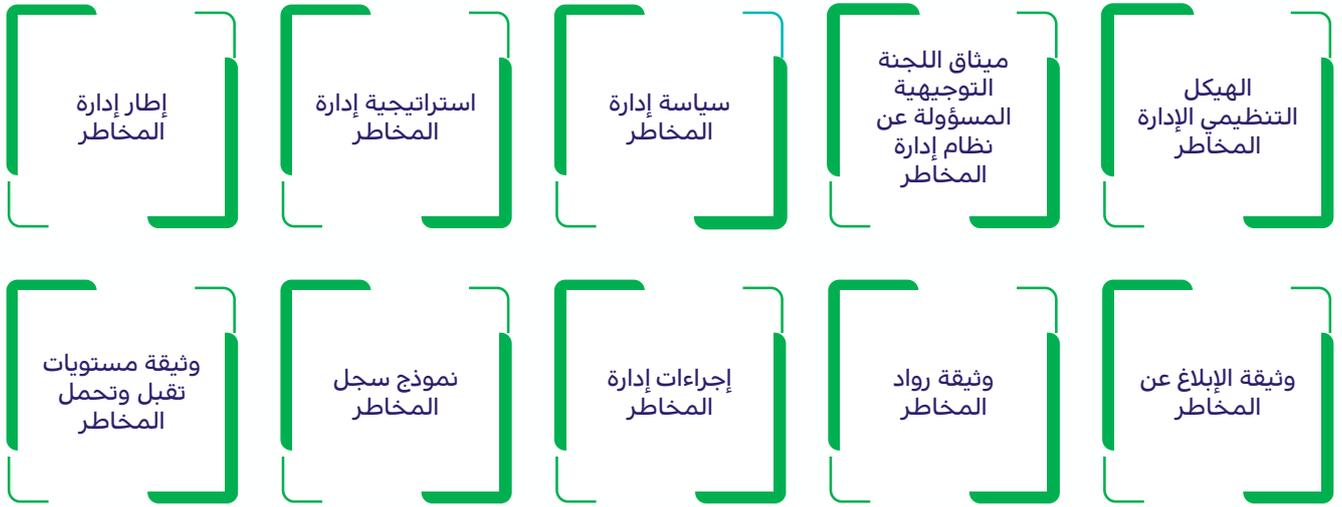
يتم ذكر وتوضيح آلية رصد حالات الإبلاغ عن المخاطر متضمنة أمثلة عملية. بالإضافة إلى ذلك، يتم التمييز بين الإبلاغ عن المخالفات، الذي يتعلق عادة بالسلوكيات أو الأنشطة غير القانونية أو غير الأخلاقية داخل الجهة الحكومية، والإبلاغ عن المخاطر، الذي يركز على تحديد حالات الاشتباه والتهديدات التي تُعزّض الجهة الحكومية لخسائر أو أضرار في السمعة أو غيرها.

## • حماية حقوق مقدمي البلاغات:

يتم توضيح وذكر التدابير والإجراءات المنفذة لضمان الحفاظ على خصوصية وسرية هوية المُبلغين والمعلومات المقدمة في البلاغات، وذلك لحمايتهم من أي سلوك عدائي أو تمييز سلبي داخل الجهة الحكومية. وتشمل هذه التدابير تطبيق سياسات الخصوصية والأمان؛ لضمان عدم الكشف عن هوية المُبلغين، وبناء الثقة في عملية الإبلاغ.

## • المخرجات الرئيسية لمرحلة بناء وحوكمة نظام إدارة المخاطر

بناءً على ما تم ذكره من مكونات وعناصر مرحلة بناء وحوكمة نظام إدارة المخاطر، يوضح (شكل 22) أهم مخرجات هذه المرحلة، والتي تعتبر أساسية في بناء النظام.



شكل 22 - مخرجات مرحلة بناء وحوكمة إدارة المخاطر

## 5.1.5.2 مرحلة تفعيل عمليات إدارة المخاطر

تُتيح هذه المرحلة من دورة حياة إدارة المخاطر للجهة الحكومية تحديد المخاطر، ومصادرها، وعواقبها، والضوابط المطبقة حاليًا، وتقييم درجة الخطورة الكامنة والمتبقية. وتحديد استراتيجيات معالجة المخاطر، ومتابعة حالة المخاطر، وتطبيق خطط المعالجة كما هو موضح في (شكل 23).

### منهجية نظام إدارة المخاطر



شكل 23 - مرحلة تفعيل عمليات إدارة المخاطر

## • أهم المخاطر / المخاطر الرئيسية

يتم تحديد أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية في الجهة الحكومية باستخدام منهجية (أعلى إلى أسفل) (Top-Down) (أو أسفل إلى أعلى) (Bottom-Up). ويتم مراقبة ومتابعة أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية، ورفع التقارير الخاصة بها إلى لجان المخاطر وأصحاب المصلحة.

## • منهجية أعلى إلى أسفل (Top-Down)

يتم تطبيق منهجية أعلى إلى أسفل للتأكد من أن المخاطر الرئيسية التي تواجهها الجهة الحكومية يتم التعامل معها بشكل استراتيجي ومتكامل، ويتطلب تطبيق المنهجية رؤية شاملة وتفاعلية من الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ليس فقط لتحديد المخاطر، ولكن أيضًا لضمان تطبيق نهج قائم على المخاطر في اتخاذ القرارات، والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

يتم الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتطبيق منهجية أعلى إلى أسفل بشكل فعال:

1. تعزيز ثقافة الحوار بخصوص المخاطر بين الإدارة العليا، مما يساهم في الفهم الواضح للمخاطر التي قد تواجه الجهة الحكومية، وتأثيرها على أهدافها الاستراتيجية.
2. وضع ميثاق يوضح أدوار ومسؤوليات الإدارة العليا بخصوص المخاطر، وآلية حوكمة التواصل وإصدار التقارير بخصوص إدارة نظام المخاطر (ميثاق اللجنة التوجيهية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر).
3. إنشاء لوحة معلومات مصممة للإدارة العليا تقدم رؤية واضحة ومباشرة للمخاطر الرئيسية وتأثيرها المحتمل على الأعمال والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.
4. تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر، ونشرها، وتطبيقها في الجهة الحكومية.
5. دمج ممارسات إدارة المخاطر في الأعمال الرئيسية للجهة الحكومية عن طريق تحديد أهم العمليات الرئيسية والأهداف الاستراتيجية للجهة، وتحديد المخاطر المرتبطة بها، وتبني نهج قائم على المخاطر في التعامل معها ومعالجتها.

## • منهجية أسفل إلى أعلى (Bottom-Up)

يتم تطبيق منهجية أسفل إلى أعلى عن طريق جمع وتحليل المعلومات من الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية لتكوين فهم شامل للمخاطر، ويُعطي هذا الأسلوب أولوية لخبرات منسوبي الجهة الحكومية؛ مما يساعد في التعرف على المخاطر المحتملة على مستوى الجهة الحكومية. ويتم تطبيق منهجية من أسفل إلى أعلى عن طريق إدارة مخاطر العمليات.

## • إدارة مخاطر المشاريع

تُمكن عملية إدارة مخاطر المشاريع الجهات الحكومية من تحديد التهديدات والتحديات والعقبات المحتملة بشكل استباقي، وتساهم في تحسين فرص نجاح المشروع، والحفاظ على الموارد، وضمان تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والميزانية. وفيما يلي (شكل 24) نموذج لمنهجية إدارة مخاطر المشاريع:



شكل 24 - نموذج لمنهجية إدارة مخاطر المشاريع

## • إدارة مخاطر العمليات

تُساهم إدارة مخاطر العمليات في تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومتابعة المخاطر المختلفة التي قد تحدث في الجهة الحكومية وتؤثر على أداء الأعمال والمهام، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهة الحكومية.

## 5.1.5.2.1 تحديد وتحليل وتقييم المخاطر

يتم تحديد قائمة مبدئية من المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تواجهها الجهة الحكومية، وتؤثر سلبيًا على تحقيق أهدافها، وتتضمن مدخلات من مصادر مثل: البيانات التاريخية للجهة، والتحليل النظري، ومدخلات الخبراء، ومخاطر الأطراف ذات العلاقة، ومخاطر سلاسل الإمداد، وتقارير التدقيق الخارجي والداخلي.

### • تحديد المخاطر

يتم تحديد المخاطر وتصنيفها وربطها بفئات المخاطر الرئيسية والفرعية المُعرّفة والمعتمدة لدى الجهة الحكومية، مع مراعاة فهم ومراجعة الأهداف التشغيلية للوحدات الإدارية لدى الجهة الحكومية.

### • المكونات الرئيسية لتحديد المخاطر

### • طرق تحديد المخاطر

يتم تحديد المخاطر على المستوى التنفيذي والإداري والتشغيلي، وذلك من خلال تنفيذ الطرق والأساليب المذكورة في (شكل 25) التالي، على سبيل المثال لا الحصر.



شكل 25 - طرق تحديد المخاطر

## • توثيق الخطر والأسباب والتبعات

يتم توضيح وصياغة وكتابة المخاطر بطريقة واضحة ومُوجزة تعزز قدرة أصحاب المصلحة والمعنيين على فهم الجوانب المختلفة لتلك المخاطر بدقة، وتقييمها بشكل منهجي، ومعالجتها والتعامل معها بشكل فعّال. كما تساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتعزز مستوى الوعي والإدراك لأهمية إدارة المخاطر في سياق تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهة الحكومية.

• يتركز وصف الخطر الواضح (شكل 26) في تحديد الحدث المحتمل، وأسبابه الجذرية، والعواقب المترتبة على حدوثه، ويمكن ربط المخاطر المحتملة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المستهدفة في الجهة الحكومية. ويتم اعتبار وصف الخطر واضحًا إذا وُفّر لأصحاب المصلحة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي يمكن أن يحدث؟
- لماذا يمكن أن يحدث؟
- لماذا يجب على أصحاب المصلحة
- الاهتمام بالحدث؟



شكل 26- وصف صياغة الخطر

يتم صياغة الخطر في بيان واحد يتضمن الحدث، والأسباب، والعواقب باستخدام الصيغة التالية:

"(حدث له تأثير على الأهداف) ناتج عن (سبب/أسباب) مما قد يؤدي إلى (عواقب/نتائج)"

يوضح (جدول 7) مثالاً توضيحيًا لصياغة المخاطر:

م	الحدث	الأسباب	العواقب
1	التداخل في أداء الأنشطة والأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب السياسات والإجراءات الموثقة والمعتمدة.</li> <li>عدم وضوح أدوار ومسؤوليات الوحدات الإدارية.</li> <li>عدم توفر مصفوفة الأدوار والمسؤوليات لكل وحدة إدارية.</li> </ul>	تعارض المصالح وتأثر السمعة.
2	انخفاض المرونة التشغيلية للخدمات الرقمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود واستدامة الأعمال.</li> <li>عدم تطبيق ضوابط استمرارية الأعمال في البنية التقنية.</li> <li>غياب المراقبة والمراجعة الدورية للممارسات المتبعة والضوابط المطبقة.</li> <li>نقص موردي الخدمات والموارد اللازمة لتحقيق المرونة التشغيلية.</li> </ul>	انخفاض نسبة رضا المستخدمين.

جدول 7- مثال توضيحي لصياغة الخطر

### • تحديد ملاك المخاطر وتاريخ تسجيل الخطر

يتم تحديد الشخص أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة خطر معين ضمن اختصاصاتها ومهامها، وكذلك توثيق تاريخ تسجيل الخطر. ويكون مالك الخطر هو المعني بمتابعة حالة الخطر، ورفع التقارير اللازمة للوحدة المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر.

### • تصنيف فئات المخاطر الرئيسية والفرعية

يتم تصنيف المخاطر التي تواجهها الجهة الحكومية إلى فئات رئيسية وفئات فرعية بما يتناسب مع بيئة عملها ونطاق التطبيق، مما يُساعد في فهم وتحليل المخاطر المحددة بدقة على مستوى الجهة الحكومية بشكل فعّال، ورفع التقارير إلى أصحاب المصلحة. ويوضح (شكل 27) مثالاً توضيحيًا لنموذج تصنيفات فئات المخاطر الرئيسية والفرعية:



### مخاطر القانونية والالتزام

- مخاطر السياسات والإجراءات
- مخاطر القانونية
- مخاطر الاحتيال
- مخاطر الشفافية والرقابة
- مخاطر الامتثال بالتشريعات والتنظيمات الوطنية
- مخاطر الأدوار والمسؤوليات
- مخاطر السلوك المهني



### المخاطر الاستراتيجية

- مخاطر الاستراتيجية والتخطيط
- مخاطر السمعة
- مخاطر مؤشرات الأداء
- مخاطر المشاريع والبرامج
- مخاطر تطوير الأعمال
- مخاطر العلاقات الخارجية
- مخاطر اقتصادية
- مخاطر الحوكمة



### المخاطر الرقمية

- مخاطر الاحتيال الرقمي
- مخاطر الحوسبة السحابية
- مخاطر الأصول الثابتة وغير الملموسة
- مخاطر البنية التحتية
- مخاطر التحول الرقمي



### مخاطر الأمن السيبراني

- مخاطر سرية البيانات
- مخاطر توافر البيانات
- مخاطر سلامة البيانات



### المخاطر التشغيلية

- مخاطر العمليات
- مخاطر إدارة الأصول
- مخاطر الكوادر البشرية
- مخاطر سلاسل الإمداد
- المخاطر المالية
- مخاطر تقنية داخلية
- مخاطر تعطل الأعمال
- مخاطر الصحة والسلامة والأمن
- مخاطر استمرارية الأعمال

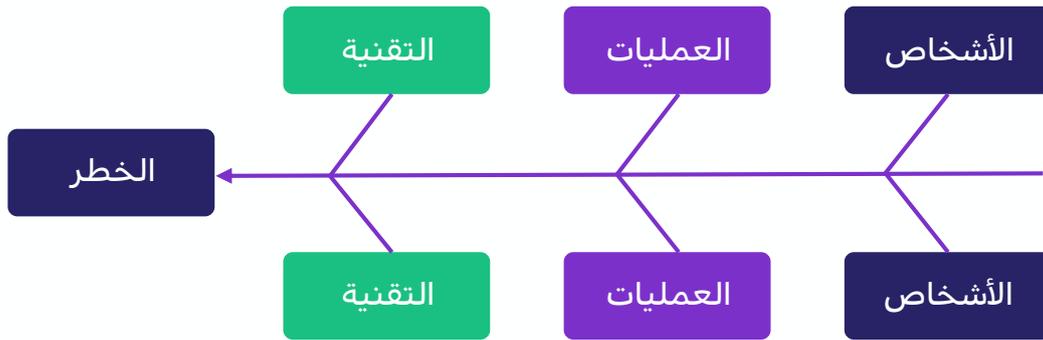
شكل 27- فئات المخاطر الرئيسية والفرعية

## • الأدوات المساعدة في تحديد المخاطر:

يتم تحديد المخاطر المحتملة والأسباب الجذرية لتلك المخاطر، ويترتب على الفهم الواضح والدقيق للأسباب الجذرية للمخاطر المحتملة سهولة تحديد الضوابط وخطط المعالجة اللازمة للمخاطر، ويتم تحديد المخاطر والأسباب الجذرية لها بعدة طرق من أهمها:

## • مخطط إيشيكاوا<sup>4</sup>

يُعدّ مخطط إيشيكاوا المعروف أيضاً بمخطط السمكة، أو مخطط السبب والنتيجة، أداةً رسوميةً تستخدم لتحديد وتحليل المخاطر، والأسباب المحتملة لخطر أو تأثيرٍ معين. يتم بناء الرسم البياني (شكل 28) عن طريق تحديد الخطر أو التأثير، ثم التفكير في الأسباب المحتملة التي يمكن أن تساهم في ذلك، وتصنيف هذه الأسباب إلى فروعٍ مختلفةٍ بناءً على العوامل الأساسية التي تحتوي عليها، مثل: الأشخاص، والعمليات، والتقنية، وغيرها.



شكل 28- نموذج مخطط إيشيكاوا

<sup>4</sup>إشارة إلى مرجع رقم (18) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

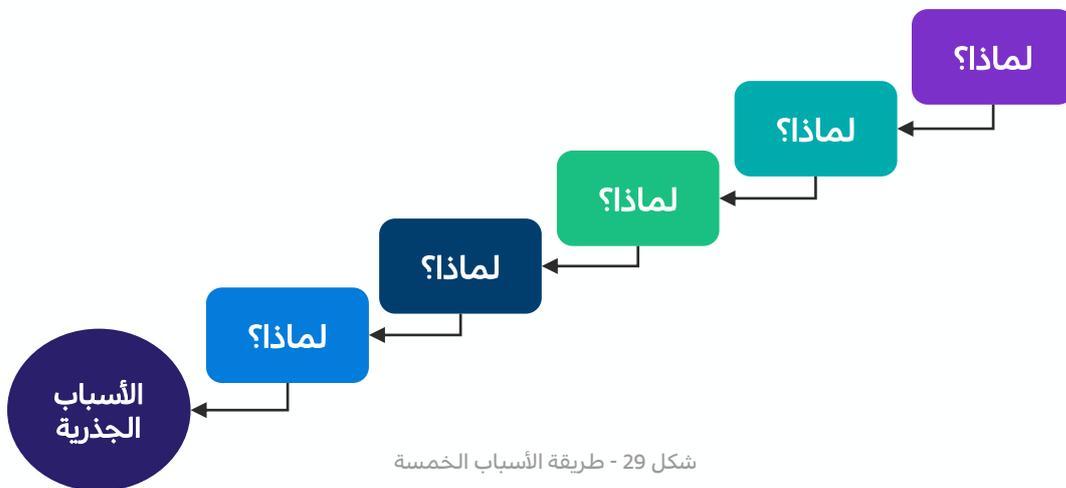
## مثال توضيحي:

م	الخطر	الأسباب المرتبطة بالأشخاص	الأسباب المرتبطة بالعمليات	الأسباب المرتبطة بالتقنية
1	التداخل في أداء الأنشطة والأعمال.	غياب الوعي والتدريب الكافي للمنسوبين.	غياب سياسات وإجراءات الوحدات الإدارية. غياب مصفوفات الأدوار والصلاحيات.	عدم أتمتة إجراءات الأعمال.
2	انخفاض المرونة التشغيلية للخدمات الرقمية	ضعف التعاون في تطبيق الإجراءات.	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.	عدم تطبيق ضوابط استمرارية الأعمال في البنية التقنية.

جدول 8- مثال توضيحي لمخطط إيشيكاوا

### • طريقة الأسباب الخمسة<sup>5</sup>

طريقة الأسباب الخمسة، هي تقنية مستخدمة لتحديد الأسباب الجذرية لخطر ما. تتضمن الطريقة طرح أسئلة "لماذا" متكررة، عادةً خمس مرات للتركيز على التحليل والتعرف على الأسباب الأساسية للخطر، من خلال الاستمرار في طرح السؤال "لماذا" بشكل متكرر، يمكن كشف مستويات أعمق من الأسباب المؤدية إلى وقوع الخطر التي قد لا تكون واضحة في البداية. تُعتبر هذه الطريقة بسيطة وفعالة، ويمكنها مساعدة فرق العمل في تحديد الأسباب الجذرية بشكل سريع ومنهجي لتطوير حلول فعّالة (شكل 29).



شكل 29 - طريقة الأسباب الخمسة

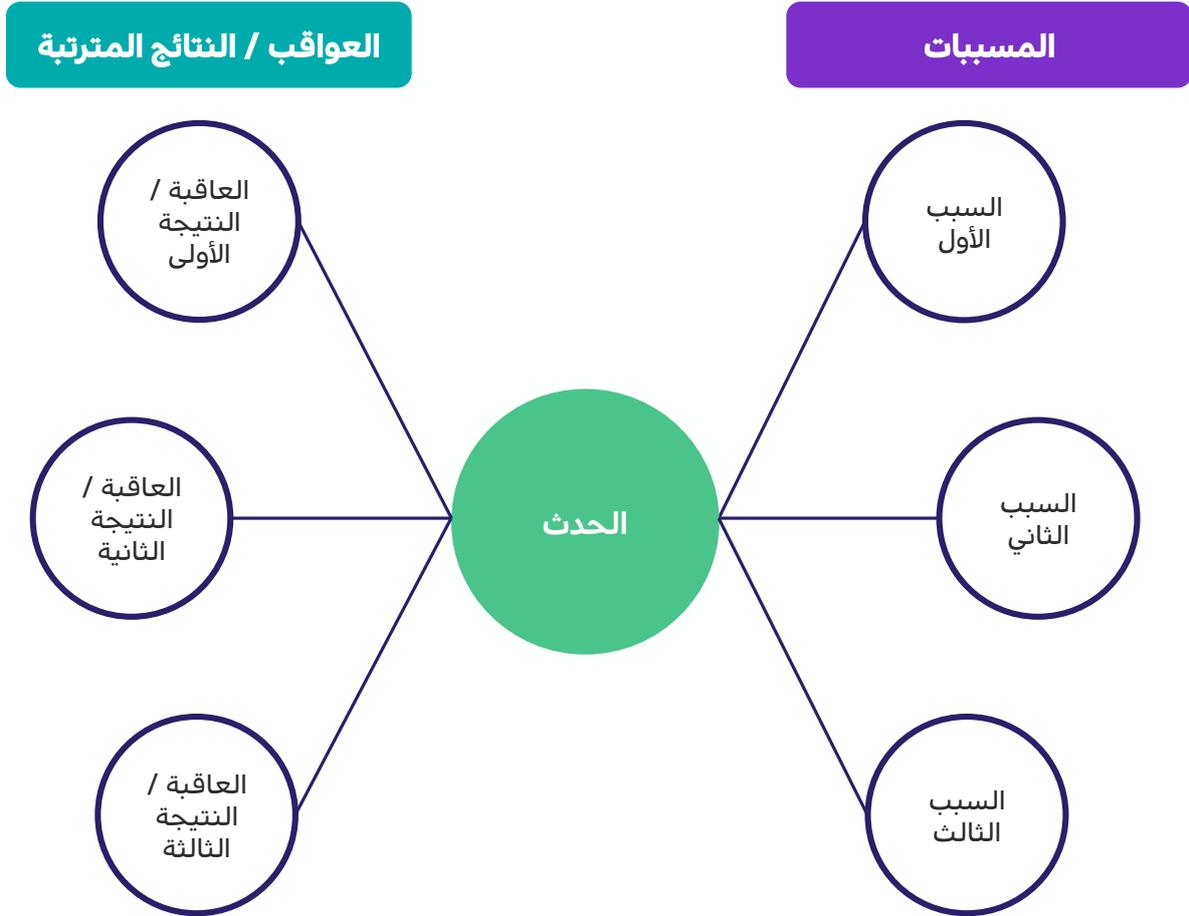
<sup>5</sup> إشارة إلى مرجع رقم (18) في قسم (9. المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## مثال توضيحي:

- **الخطر:** التداخل في أداء الأنشطة والأعمال.
- **لماذا:** بسبب عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات للوحدات الإدارية المختلفة.
- **لماذا:** بسبب غياب مصفوفة الأدوار والصلاحيات.
- **لماذا:** بسبب غياب سياسات وإجراءات الوحدات الإدارية.
- **لماذا:** بسبب عدم بناء الهيكل التنظيمي لجميع الوحدات الإدارية.
- **لماذا:** بسبب ضعف التخطيط الاستراتيجي ونقص الوعي بين الإدارة العليا.
- **لخطر:** انخفاض المرونة التشغيلية للخدمات الرقمية.
- **لماذا:** بسبب عدم كفاءة البنية التقنية.
- **لماذا:** بسبب ضعف الضوابط المطبقة لضمان استمرارية الأنظمة واستعادتها.
- **لماذا:** بسبب غياب المراقبة والمراجعة الدورية.
- **لماذا:** بسبب عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة.
- **لماذا:** بسبب غياب سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود واستدامة الأعمال

## • مخطط ربطة العنق (Bow Tie Diagrams)<sup>6</sup>

يتم استخدام مخطط ربطة العنق أثناء تقييم المخاطر في تحليل المخاطر وتحديد الأسباب الجذرية للخطر، وكذلك العواقب والنتائج المترتبة على وقوعه (شكل 30).



شكل 30 --مخطط ربطة العنق

<sup>6</sup> إشارة إلى مرجع رقم (3) في قسم (9) المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

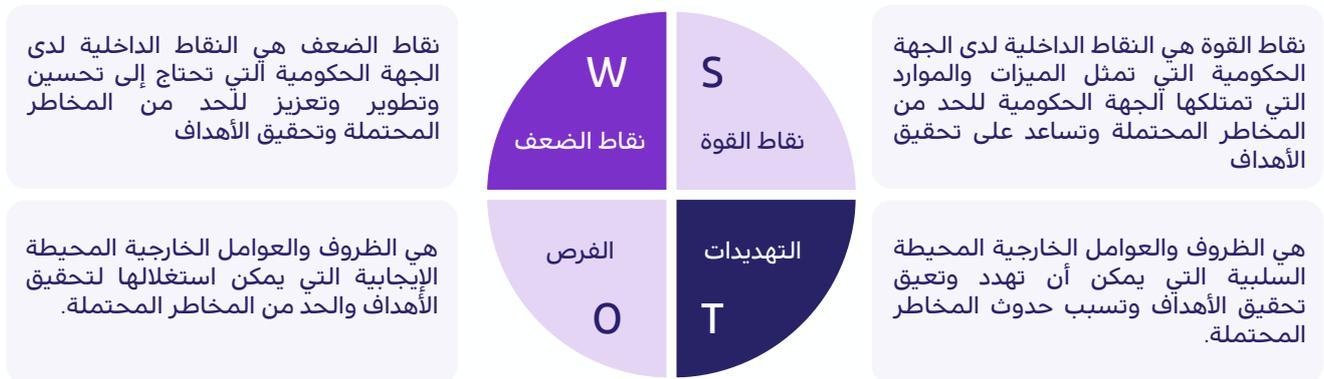
## مثال توضيحي

م	الحدث	المسببات	العواقب
1	التداخل في أداء الأنشطة والأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب السياسات والإجراءات الموثقة والمعتمدة.</li> <li>عدم وضوح أدوار ومسؤوليات الوحدات الإدارية.</li> <li>عدم توفر مصفوفة الأدوار والمسؤوليات لكل وحدة إدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعارض المصالح.</li> <li>عدم القدرة على المساءلة.</li> <li>تأثر السمعة.</li> </ul>
2	انخفاض المرونة التشغيلية للخدمات الرقمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود واستدامة الأعمال.</li> <li>عدم تطبيق ضوابط استمرارية الأعمال في البنية التقنية.</li> <li>غياب المراقبة والمراجعة الدورية للممارسات المتبعة والضوابط المطبقة.</li> <li>نقص موردي الخدمات والموارد اللازمة لتحقيق المرونة التشغيلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانقطاع المتكرر للخدمات.</li> <li>انخفاض نسبة رضا المستفيدين.</li> <li>تأثر تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.</li> </ul>

جدول 9- تحليل مخطط ربطة العنق

### • تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص (SWOT)<sup>7</sup>

يتم استخدام التحليل الرباعي (SWOT) كأداة تحليل تمكن وتساعد الجهة الحكومية في تحديد وتحليل المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة حيث تعمل على تقييم نقاط القوة والضعف لدى الجهة الحكومية، وعلى استغلال الفرص، والتعامل مع التهديدات والمخاطر المحتملة. يوضح (شكل 31) أدناه نموذج تحليل نقاط القوة، والضعف، والتهديدات، والفرص.



شكل 31 - تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص (SWOT)

<sup>7</sup>إشارة إلى مرجع رقم (3) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • تحليل العوامل المحيطة PESTEL<sup>8</sup>

يتم التعامل مع استراتيجية تحليل العوامل المحيطة كأداة تحليل تُستخدم للمساعدة في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة من خلال تحليل ستة (6) عوامل رئيسية (شكل 32)، وهي: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والبيئية، والقانونية، وتُعتبر أداة فعّالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوقع المخاطر المحتملة.



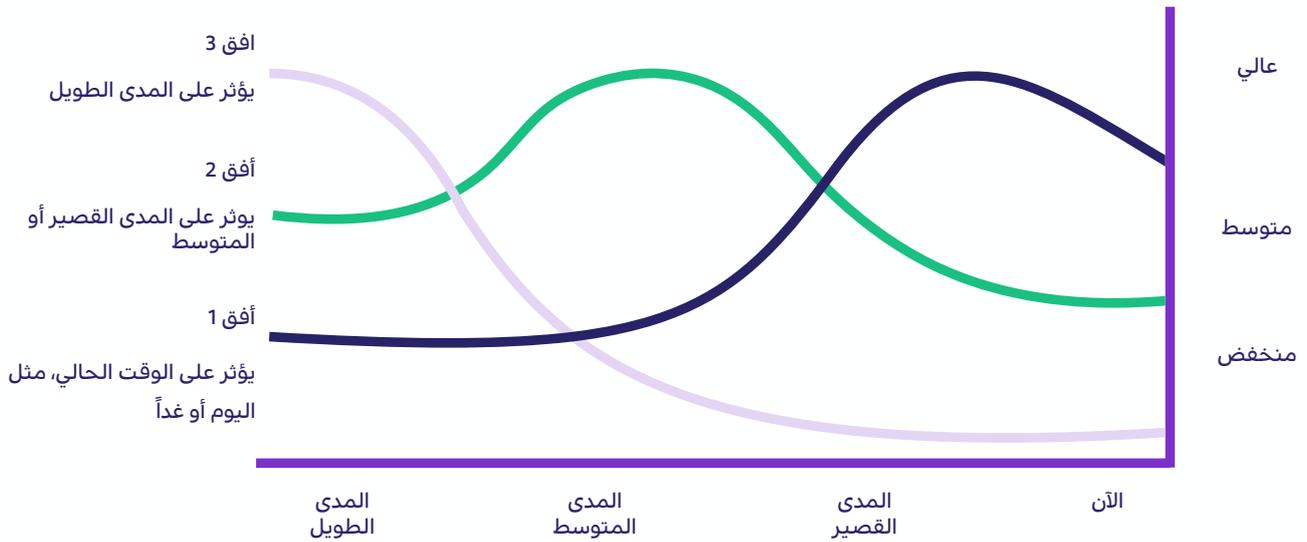
شكل 32 تحليل العوامل المحيطة PESTEL

<sup>8</sup>إشارة إلى مرجع رقم (3) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • مسح الأفق/الاستكشافي (Horizon Scanning)<sup>9</sup>

يتم استخدام أسلوب مسح الأفق كحل استباقي لاستكشاف الأحداث المستقبلية، يساهم في تحقيق المرونة من خلال تحديد ورصد مسببات التغيير والمخاطر الناشئة التي قد تؤثر على الجهة الحكومية، كما يساعد على اكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة من حدوث المخاطر، مما يدعم عمليات صنع القرار والتخطيط الصحيح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفيما يلي أبرز الفوائد من تطبيق مسح الأفق في الجهة الحكومية:

- جمع وتحليل ونشر المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار.
  - فهم التحديات بشكل أفضل وتحليل مدى استعداد الجهة الحكومية بشكل كافٍ للفرص والتهديدات المحتملة.
  - تعزيز الاستعداد المسبق للتهديدات والمخاطر والفرص المحتملة.
- ويوضح نموذج الآفاق الثلاثة (The Three Horizons Model) (شكل 33) مستوى الأحداث ومدى تأثيرها على المستقبل القريب و/أو البعيد في الجهة الحكومية:



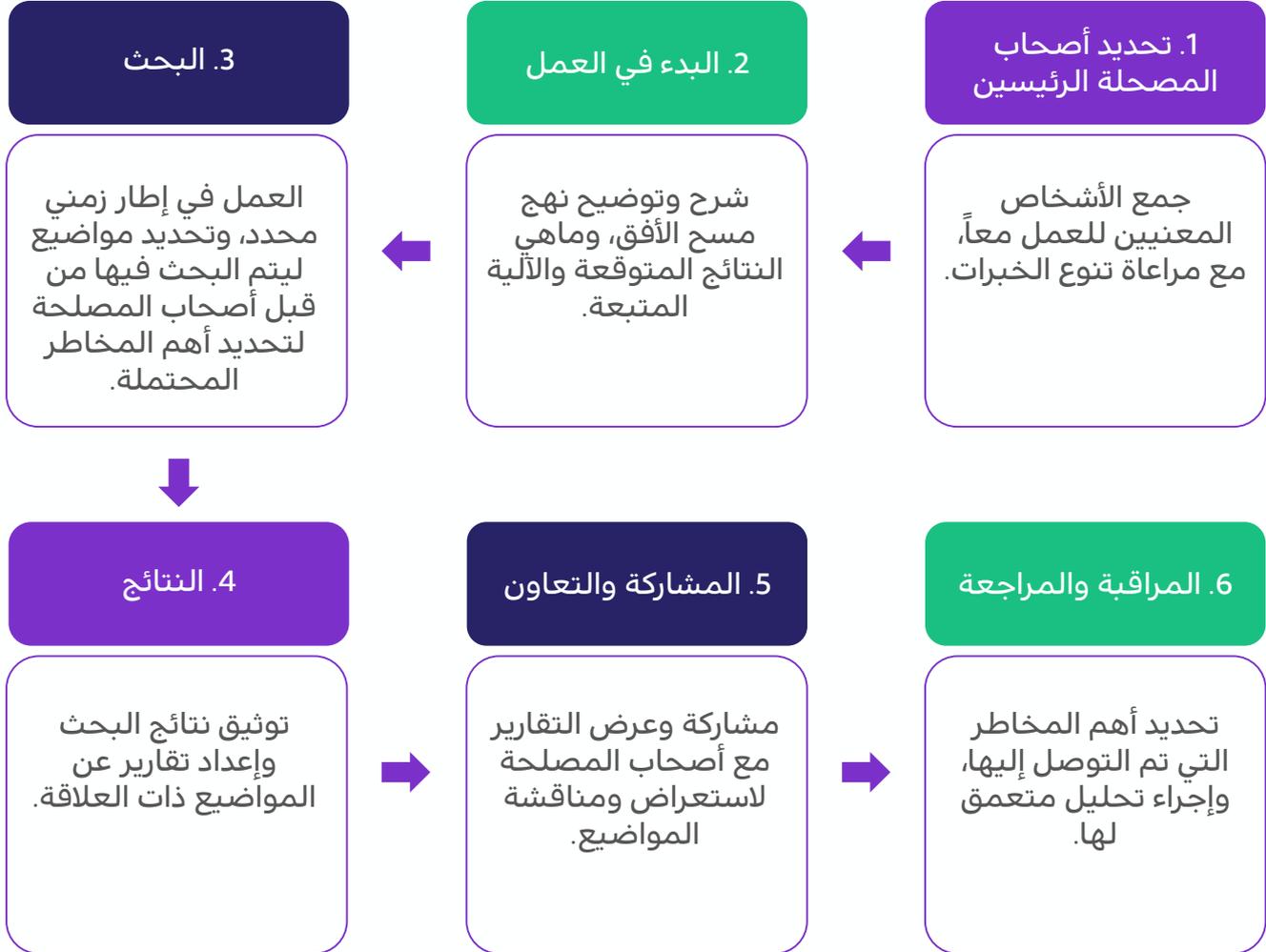
شكل 33 - نموذج مسح الأفق

- أفق 1: ما يتم القيام به في الوقت الحالي.
- أفق 2: أنماط واضحة يجب أخذها بعين الاعتبار على المدى القريب.
- أفق 3: يوجد القليل من المعلومات في الوقت الحالي، ولكن التخطيط المسبق مطلوب.

<sup>9</sup> إشارة إلى مرجع رقم (7) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • خطوات القيام بمسح الأفق:

يوضح النموذج أدناه (شكل 34) الخطوات التي يمكن اتباعها لإجراء مسح الأفق:



شكل 34 - خطوات مسح الأفق

## • تحليل وتقييم المخاطر

يقوم فريق عمل إدارة المخاطر في الجهات بتحليل المخاطر بالمشاركة مع أصحاب المصلحة، مثل: ملاك ورواد المخاطر، والفرق التشغيلية، وغيرهم؛ وذلك لتحديد الآثار المتوقعة على العمليات، والتأثير على أهداف الجهة الحكومية حال حدوثها، حيث يتم تقييم المخاطر المحددة مسبقاً بناءً على مصفوفة الأثر والاحتمالية المُعدَّة والمُعتمدة لدى الجهة الحكومية، والتي تختلف من جهة لأخرى حسب طبيعة أعمالها وأنواع الآثار المتوقعة عليها.

<sup>9</sup> إشارة إلى مرجع رقم (7) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • المكونات الرئيسية لتحليل وتقييم المخاطر

### تقييم الاحتمالية والأثر والمخاطر الكامنة:

1. الاحتمالية: يتم تحديد الاحتمالية كما هو موضح في (جدول 10)، وتوقعات الحدوث/التكرار خلال الفترات القادمة حسب طبيعة الجهة الحكومية، وفاعلية الضوابط المطبقة في الجهة الحكومية.

مصفوفة الاحتمالية		
المستوى	التكرار	نسبة الاحتمالية
1. نادر	قد يحدث فقط في ظروف استثنائية، أو قد تحدث مرة واحدة خلال سنتين.	أقل من 10%
2. مُستبعد	يُقدَّر احتمال حدوثه بحوالي مرة أو أكثر خلال سنة.	من 11% إلى 30%
3. مُمكن	يُقدَّر احتمال حدوثه بحوالي مرتين أو أكثر خلال ستة أشهر.	من 31% إلى 65%
4. مُحتمل	من المعروف أنها تحدث من حين لآخر، بمعدل مرة أو أكثر خلال 3 أشهر.	من 66% إلى 89%
5. مُرَجَّح	من المتوقع أن تحدث مثل هذه الحوادث بشكل متكرر، بمعدل مرة أو أكثر خلال شهر واحد.	أكثر من 90%

جدول 10-مصفوفة الاحتمالية

2. الأثر: يتم تقييم الأثر للمخاطر بناءً على مدى تأثير الخطر في حالة حدوثه على استراتيجيات الجهة الحكومية وأهدافها أو العمليات التشغيلية، والتأثير المالي، والتشغيلي، والسمعة، والأمن السيبراني، والموارد البشرية، والقانونية / الامتثال، والصحة، والسلامة والأمن، وغيرها. كما يجب مراعاة اختلاف فئات المخاطر الرئيسية والفرعية من جهة لأخرى معتمداً على طبيعة وبيئة أعمال الجهة الحكومية، ونطاق التطبيق.

يوضح الجدول التالي نموذجاً لمصفوفة الأثر (جدول 11) التي تتضمن أمثلة على مستويات التقييم وفئات المخاطر الرئيسية:

<sup>9</sup> إشارة إلى مرجع رقم (7) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## نموذج مصفوفة الأثر

المستوى	الصحة والسلامة والأمن	المالي	التشغيلي	السمعة	الأمن السيبراني	الموارد البشرية	الاستراتيجية	القانونية/الامتثال
1. ضئيل	تأثير ضئيل أو معدوم على المبنى وسلامة وأمن الأشخاص (الموظفين والعملاء)؛ لا يوجد حاجة لإخلاء المبنى؛ لا توجد إصابات.	خسارة مالية أقل من x.	وجود تأثير محدود المستوى على سير الأعمال وأنشطة الهيئة؛ تعطل الخدمات غير الحرجة لمدة أقل من x دقيقة.	أقل من x ارتفاع في شكاوى الشركاء أو الموردن؛ من x إلى x نشرة سلبية في وسائل التواصل الاجتماعي.	وجود مؤشرات المحتملة على أن الأنظمة الحيوية \ أو الداعمة لها، هي هدف لهجوم سيبراني أو انتهاكات لسياسة الأمن عنه تسرب داخلي لبيانات مصنفة (داخلي).	أقل من x انخفاض عن المستوى المستهدف لنسب رضا الموظفين؛ نسبة التسرب الوظيفي أقل من x.	تقدم بطيء في تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية للتحويل الرقمي.	غير مرتبط بأي لائحة تنظيمية، أو سياسة، أو أحكام داخلية، أو خارجية.
2. منخفض	تأثير طفيف على المبنى وسلامة أو أمن الأشخاص (الموظفين والعملاء)؛ إخلاء جزئي للمبنى دون الحاجة لجهات خارجية؛ إصابة طفيفة لشخص واحد تتطلب عناية طبية سريعة.	خسارة مالية منخفضة؛ من x إلى x.	وجود تأثير يؤدي إلى انقطاع سير الأعمال وأنشطة الهيئة؛ تعطل الخدمات غير الحرجة لمدة من x إلى x دقيقة.	من x إلى x ارتفاع في شكاوى الشركاء أو الموردن؛ من x إلى x نشرة سلبية في وسائل التواصل الاجتماعي.	وجود مؤشرات جادة على أن الأنظمة الحيوية \ أو الداعمة لها هدف لهجوم سيبراني أو انتهاكات لسياسة الأمن عنه تسرب داخلي لبيانات مصنفة (سرية).	من x إلى x انخفاض عن المستوى المستهدف لنسب رضا الموظفين؛ نسبة التسرب الوظيفي من x إلى x.	تقدم بطيء في تحقيق أكثر من هدف استراتيجي للتحويل الرقمي.	قد يكون مرتبطاً ببعض أحكام لائحة تنظيمية أو سياسة داخلية؛ عقوبات قانونية منخفضة.
3. متوسط	تأثير متوسط على المبنى وسلامة أو أمن الأشخاص (الموظفين والعملاء)؛ إخلاء كلي للمبنى بمساعدة جهات خارجية، مثل الدفاع المدني، مع إمكانية العودة للمبنى خلال يومين؛ إصابات طفيفة متعددة تتطلب عناية طبية سريعة.	خسارة مالية كبيرة؛ من x إلى x.	وجود تأثير يؤدي إلى انقطاع ملحوظ في سير الأعمال وأنشطة الهيئة لمدة قصيرة؛ تعطيل الخدمات غير الحرجة لمدة أكبر من x دقيقة؛ تعطل الخدمات الحرجة لمدة من x إلى x دقيقة دون تأثير على الأنظمة الرئيسية.	من x إلى x ارتفاع في شكاوى الشركاء أو الموردن؛ من x إلى x نشرة سلبية في وسائل التواصل الاجتماعي؛ تغطية إعلامية محلية لمدة x إلى x أيام.	وجود محاولات هجوم على الأنظمة الحيوية \ أو الداعمة لها بهدف تعطيلها أو العبث بها؛ مما ينتج عنه تسرب خارجي لبيانات مصنفة (داخلي)، أو تسرب لسفريات الكود المصدرية.	من x إلى x انخفاض عن المستوى المستهدف لنسب رضا الموظفين؛ نسبة التسرب الوظيفي من x إلى x.	تعطل تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية للتحويل الرقمي.	مرتبط فقط باللائحة تنظيمية أو سياسة أو أحكام داخلية؛ وضع العمليات التشغيلية بشكل داخلي؛ عقوبات قانونية كبيرة.

## نموذج مصفوفة الأثر

<p>مرتبط بلائحة تنظيمية أو سياسة أو أحكام خارجية؛ وضع العمليات التشغيلية تحت الإشراف من قبل جهات تنظيمية خارجية.</p>	<p>تعطل تحقيق أكثر من هدف استراتيجي للتحول الرقمي.</p>	<p>من x إلى انخفاض المستوى المستهد ف لنسب رضا الموظفين ! نسبة التسرب الوظيفي من x إلى x.</p>	<p>وقوع هجوم على الأنظمة الحيوية و \ أو الداعمة لها بهدف تعطيلها أو العبث بها؛ مما ينتج عنه حدوث تأثير على توافر الخدمات، أو تسرب خارجي لبيانات مصنفة (سرية).</p>	<p>من x إلى ارتفاع في شكاوى الجمهور أو الشركاء أو الموردين؛ من x إلى x نشرة سلبية في وسائل التواصل الاجتماعي؛ نشرة سلبية من قبل أشخاص مؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي؛ تغطية إعلامية محلية لمدة من x إلى X أيام.</p>	<p>وجود تأثير يؤدي إلى انقطاع ملحوظ في سير الأعمال والأنشطة وأنظمة الهيئة لمدة ملحوظة؛ تعطل الخدمات الحرجة لمدة من x إلى x دقيقة، وتأثير الأنظمة الرئيسية.</p>	<p>خسارة مالية كبيرة جدًا؛ من x إلى x.</p>	<p>تأثير كبير على المباني وسلامة أو أمن الأشخاص (الموظفين والعملاء)؛ إخلاء كلي للمبنى بمساعدة جهات خارجية، مثل الدفاع المدني، مع إمكانية العودة للمبنى خلال أسبوع، مع وجود جرحي.</p>	<p>4. عالي</p>
<p>مرتبط بلائحة تنظيمية جوهريّة أو سياسة أو أحكام خارجية؛ أساسية؛ وقف العمليات التشغيلية من قبل الجهات التنظيمية.</p>	<p>تراجع في تحقيق واحد أو أكثر من أهداف التحول الرقمي الاستراتيجية أو تهديد بفشل الخطّة الاستراتيجية.</p>	<p>أكثر من x انخفاض المستوى المستهد ف لنسب رضا الموظفين ! نسبة التسرب الوظيفي أكبر من x.</p>	<p>وقوع هجوم على الأنظمة الحيوية و \ أو الداعمة لها بهدف تعطيلها والعبث بها؛ مما ينتج عنه حدوث تأثير مدمر على توافر الخدمات أو تسرب خارجي لبيانات مصنفة (سرية للغاية) أو تسرب خارجي لشفرات الكود المصدرية.</p>	<p>أكثر من x ارتفاع في شكاوى الشركاء أو الموردين؛ أكثر من x نشرة سلبية في وسائل التواصل الاجتماعي؛ أكثر من نشرة سلبية من قبل أشخاص مؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي؛ تغطية إعلامية محلية ودولية.</p>	<p>وجود تأثير يؤدي إلى انقطاع ملحوظ في سير الأعمال والأنشطة وأنظمة الهيئة لمدة طويلة؛ تعطل الخدمات الحرجة لمدة أكبر من x دقيقة، وتأثير الأنظمة الرئيسية.</p>	<p>خسارة مالية فادحة؛ أكثر من x.</p>	<p>تأثير كبير جداً على المباني وسلامة أو أمن الأشخاص (الموظفين والعملاء)؛ إخلاء كلي للمبنى بمساعدة جهات خارجية، مثل الدفاع المدني، مع عدم إمكانية استخدام المبنى في المستقبل القريب؛ ووجود خسائر في الأرواح.</p>	<p>5. حرج</p>

جدول 11- نموذج مصفوفة الأثر

3. **مصفوفة تقييم المخاطر:** يتم تقدير قيمة رقمية و/أو وصفية للمخاطر، وذلك باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر أو الخارطة الحرارية. حيث تساهم مصفوفة تقييم المخاطر في عملية التحليل النوعي والكمي للمخاطر، كما تُزيد من جودة اتخاذ القرارات المتعلقة بأهمية المخاطر، وألوية حُطط المعالجة. توجد عدة طرق لعرض مصفوفة المخاطر (جدول 12)، يتم تصميم مصفوفة التقييم باستخدام مستويات الاحتمالية ومستويات الأثر لدى الجهة الحكومية. ويوجد أنواع من مصفوفة التقييم مثل: (المصفوفة الثلاثية، والمصفوفة الرباعية، والمصفوفة الخماسية).

يوضح (جدول 12) نموذجًا لمصفوفة خماسية حيث إنها الأكثر استخداماً في تقييم المخاطر:

نموذج مصفوفة تقييم المخاطر					
الأثر					الاحتمالية
5. حرج	4. عالٍ	3. متوسط	2. منخفض	1. ضئيل	
25	20	15	10	5	5. مُرَجَّح
20	16	12	8	4	4. مُحتمل
15	12	9	6	3	3. مُمكن
10	8	6	4	2	2. مُستبعد
5	4	3	2	1	1. نادر

جدول 12- نموذج مصفوفة تقييم المخاطر

4. **المخاطر الكامنة:** المخاطر الكامنة هي المخاطر التي تواجه الجهة الحكومية قبل اتخاذ أي إجراء للتخفيف أو تقييم للضوابط. يتم قياس الاحتمالية والأثر للمخاطر دون الأخذ بعين الاعتبار فعالية الضوابط الرقابية، يوضح (شكل 35) نموذجًا لطريقة احتساب درجة المخاطر الكامنة:



شكل 35 - طريقة احتساب المخاطر الكامنة

## الضوابط المطبقة (Applied Controls)

هي إجراءات وعناصر تحكم يتم تنفيذها على الأنظمة والتطبيقات والشبكات أو بيئة العمل، والتي يتم من خلالها تخفيف أو تقليل المخاطر المحتمل حدوثها، وتنقسم الضوابط إلى عدة تصنيفات مثل:

### • الضوابط الوقائية (Preventive Controls)

الضوابط التي يتم تصميمها وتطبيقها لتحديد الانحرافات قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حدوثها، مثل: (الفصل بين المهام، والرقابة الثنائية، وكلمات السر للدخول إلى أنظمة التشغيل والتطبيقات).

### • الضوابط الكشفية (Detective Controls)

الضوابط التي يتم تصميمها وتطبيقها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها، بجانب أهميتها لقياس مدى كفاءة الضوابط الوقائية. ويعتبر تطبيق هذه الضوابط أكثر كلفة من تطبيق الضوابط الوقائية. مثل: (سجلات التدقيق المصدرة من التطبيقات والنظم، وكاميرات المراقبة).

### • الضوابط التصحيحية (Corrective Controls)

الضوابط التي يتم تصميمها وتطبيقها للتأكد من أن الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم تنفيذها، أو أن هذه الانحرافات لم تحدث مرة أخرى، هذه الفئة من الضوابط مكتملة للأنواع السابقة، حيث إنها تقوم بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي تجاوزت الضوابط الوقائية وتم اكتشافها من خلال الضوابط الكشفية. مثل (استعادة البيانات من وسائل النسخ الاحتياطي).

### • الضوابط الرادعة (Deterrent Controls)

هي الضوابط التي تشكل رادعًا لدى الأفراد للقيام بأية انحرافات أو تجاوزات قد تسبب مخاطر، وتؤثر على أهداف الجهات الحكومية. مثل (عمل تدقيق داخلي مستقل، ووجود لائحة للجزاءات، ووضع حراسة على بعض المواقع الحساسة؛ كمراكز البيانات).

## تقييم فعالية الضوابط المطبقة:

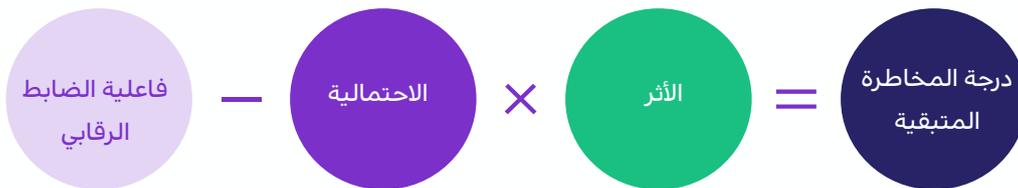
يتم قياس فعالية الضوابط المطبقة وتقييم الوزن النسبي لفعالية الضابط المطبق، واستخدامه لحساب درجة الخطورة المتبقية. يوضح (جدول 13) مثالاً لنموذج قياس فعالية الضوابط المطبقة في الجهة الحكومية:

م	التقييم	الوصف	فحص فعالية الضابط	الوزن النسبي لقياس فعالية الضابط
1	لا يوجد ضابط	لم يتم تطبيق أو تفعيل أي ضوابط للحد من احتمالية وقوع أو أثر الخطر.	لا يوجد عينة للفحص	0%
2	غير فعال	لم يتم تصميم الضبط بشكل فعال، أو يتم تطبيقه بشكل غير صحيح، أو أنه يتسبب في مخاطر جديدة.	لا يوجد تطبيق للضابط الرقابي	15%
3	يتطلب تحسين	تم تصميم الضابط وتطبيقه بدرجة بسيطة مع وجود فجوات تطلب تحسين ورفع كفاءة فاعليته.	يتم تطبيق الضابط بشكل جزئي	50%
4	فعال جزئياً	تم تصميم الضابط وتطبيقه بدرجة عالية من الكفاءة، مع وجود بعض نقاط التحسين.	يتم تطبيق الضابط بشكل شبه كامل	70%
5	فعال جداً	تم تصميم الضابط وتطبيقه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	يتم تطبيق الضابط بشكل كامل ومنتظم	90%

جدول 13- تقييم فعالية الضوابط المطبقة

## تقييم المخاطر المتبقية:

المخاطر المتبقية: يتم قياس الاحتمالية والأثر للمخاطر أو درجة الخطورة المتبقية بعد الأخذ بعين الاعتبار فعالية الضوابط الرقابية المطبقة. فيما يلي (شكل 36) نموذج طريقة احتساب درجة المخاطر المتبقية:



شكل 36 - طريقة احتساب المخاطر المتبقية

## سرعة المخاطر (Velocity):

تُستخدم سرعة المخاطر للمساعدة في وضع الأولوية للمخاطر المحددة في حال كان الأثر والاحتمالية لهما نفس القيمة، حيث تعتمد سرعة المخاطر على قياس مقدار سرعة تأثير الجهة الحكومية عند تعرضها للخطر، وهو الوقت الذي يمر بين وقوع الحدث والمرحلة التي تتأثر بها الجهة الحكومية بآثار الحدث. يتم احتساب درجة المخاطر إذا وضعنا سرعة المخاطر في الاعتبار على النحو التالي (شكل 37):



شكل 37- طريقة حساب سرعة المخاطر

يُوضح (جدول 14) أدناه أمثلة لتصنيف سرعة المخاطر والمدة الزمنية لكل فئة:

التصنيف	الوصف	سرعة التأثير
5	مرتفع جدًا/حرج	مباشر
4	مرتفع/عالٍ	أكثر من يوم إلى شهر واحد
3	متوسط	أكثر من شهر إلى ثلاثة أشهر
2	منخفض	أكثر من ثلاثة أشهر إلى اثنا عشر شهرًا
1	منخفض جدًا/غير مؤثر	أكثر من سنة

جدول 14- تصنيف سرعة المخاطر

## مثال توضيحي:

يوضح المثال التالي أسلوب تحليل المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار سرعة المخاطر:

عند استخدام طريقة التحليل التقليدية لخطر "التداخل في أداء الأنشطة والأعمال، مما قد يؤدي إلى تضارب المصالح وتأثر السمعة." المذكورة في (جدول 12) والمكونة من عاملين فقط في احتساب درجة الخطورة هما (الاحتمالية والأثر)، تم تحديد الاحتمالية "مُحتمل (4)". وتحديد الأثر "عالٍ (4)". وتحديد درجة الخطورة الكامنة للخطر "عالٍ (16)".

## تقييم سرعة المخاطر

استخدام مقياس سرعة المخاطر، يمكننا أن نستنتج أن سرعة التأثر بالخطر يمكن أن تحدث في خلال أكثر من يوم إلى شهر واحد، وبالتالي تم تحديد سرعة المخاطر "مرتفع/عالٍ (4)". وتحديد درجة الخطورة الكامنة "حرج (20)".

يوضح (جدول 15) تطبيق تقييم سرعة المخاطر على المثال الموضح:

التقييم الخطر	السرعة	الأثر	الاحتمالية	الخطر
حرج (20)	مرتفع/عالٍ (4)	حرج (4)	مُحتمل (4)	التداخل في أداء الأنشطة والأعمال

جدول 15- تقييم سرعة المخاطر

## مثال توضيحي:

يوضح (جدول 16) أدناه مثالاً على عملية تحليل وتقييم المخاطر:

م	وصف الخطر	مسببات الخطر	تقييم الأثر الكامن	تقييم الاحتمالية الكامنة	درجة الخطورة الكامنة	الضوابط المطبقة	تقييم فعالية الضوابط	درجة الخطورة المتبقية
1	التداخل في أداء الأنشطة والأعمال بسبب غياب السياسات والإجراءات الموثقة والمعتمدة مما قد يؤدي إلى تعارض المصالح وتأثر السمعة.	1. غياب السياسات والإجراءات الموثقة والمعتمدة. 2. عدم وضوح أدوار ومسؤوليات الوحدات الإدارية. 3. عدم توفر مصفوفة الأدوار والمسؤوليات لكل وحدة إدارية.	عالي (4)	مُحتمل (4)	عالي (16)	1. السياسات والإجراءات للوحدات الإدارية	يتطلب تحسیناً (3)	متوسط (12)
2	انخفاض المرونة التشغيلية للخدمات الرقمية بسبب غياب سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود الأعمال؛ مما قد يؤدي إلى انخفاض نسبة رضا المستفيدين.	1. غياب سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود واستدامة الأعمال. 2. عدم تطبيق ضوابط استمرارية الأعمال في البنية التقنية. 3. غياب المراقبة والمراجعة الدورية للممارسات المتبعة والضوابط المطبقة. 4. نقص موردي الخدمات والموارد اللازمة لتحقيق المرونة التشغيلية.	متوسط (3)	عالي (4)	متوسط (12)	لا يوجد ضوابط مطبقة	لا يوجد (0)	متوسط (12)

جدول 16- مثال توضيحي لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر

## الأدوات المساعدة في تحليل وتقييم المخاطر

### • التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط المطبقة<sup>10</sup>

يتم استخدام أسلوب التقييم الذاتي الذي يهدف إلى ترسيخ النهج القائم على المخاطر في العمليات التشغيلية على مستوى الجهة الحكومية، ويساهم في تحديد التعرض والانكشاف للمخاطر، وتقييم فعالية الضوابط المطبقة، مما يسهل من عملية تحديد الأولويات، والفجوات ونقاط الضعف. ويُراعى في تصميم منهجية التقييم الذاتي التعقيد غير الضروري الذي بدوره يؤدي إلى صعوبة إنجاز المهام والتأثير السلبي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

يتم القيام بالتقييم الذاتي من قبل ملاك المخاطر، ويوجد العديد من الطرق التي يمكن تطبيقها للقيام بالتقييم الذاتي، وعلى الجهة الحكومية مراعاة طبيعة بيئة العمل وحجم الأعمال، وكذلك ثقافة المخاطر لديها، وفيما يلي، على سبيل المثال لا الحصر، أهم الطرق المتبعة لتطبيق التقييم الذاتي:

- **ورش العمل:** يهدف التقييم الذاتي من خلال ورش العمل إلى ضمان التفاعل مع ملاك المخاطر ونقل المعرفة بخصوص المخاطر من قبل المسؤولين عن المخاطر؛ مما يساهم في تعزيز ثقافة المخاطر في الجهة الحكومية.
- **الاستبانات:** يتم استخدام الاستبانات كبديل لورش العمل لجمع المعلومات المطلوبة للقيام بالتقييم الذاتي، وللوصول إلى أكبر عدد ممكن من ملاك المخاطر في وقت مناسب، مما يساهم في تحديد التعرض والانكشاف للمخاطر على نطاق أوسع في الجهة الحكومية.

<sup>10</sup>إشارة إلى مرجع رقم (19) في قسم (9) المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • التقييم النوعي والكمي للمخاطر<sup>11</sup>

يتم تقييم المخاطر باستخدام طرق التحليل الكمي أو التحليل النوعي للمخاطر المحتملة التي قد تواجه الجهة الحكومية. ويتم استخدام طريقة التقييم التي تناسب مستوى نضج ممارسات نظام إدارة المخاطر وبيئة العمل الحالية في الجهة الحكومية، ويوضح (جدول 17) مقارنة بين طريقة التقييم النوعي والكمي:

م	العوامل	التقييم النوعي	التقييم الكمي
1	التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حالة عدم وجود بيانات كافية للمخاطر.</li> <li>في حالة المخاطر الناشئة.</li> <li>في حالة الحاجة لطلب آراء الخبراء ومدخلات أصحاب المصلحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حالة توافر قاعدة بيانات كافية للمخاطر.</li> <li>في حالة القدرة على قياس مدخلات المخاطر استناداً إلى أرقام واضحة ودقيقة.</li> </ul>
2	آلية العمل	تحليل وتقييم المخاطر بناءً على الخبرة، والحدس، والمعرفة التي لا تعتمد بالضرورة على البيانات الكمية.	تحليل المخاطر بناءً على تحليلات وحسابات دقيقة لتحليل وتقييم المخاطر بأرقام واضحة.
3	التنفيذ	عن طريق القيام بالمقابلات وورش العمل مع أصحاب المصلحة، واستخدام مصفوفات الأثر والاحتمالية ودرجة الخطورة للمخاطر.	عن طريق استخدام أدوات ونماذج إحصائية، مثل: تحليل مونت كارلو، وتحليل توقع الخسارة السنوية، ويعتمد على البيانات التحليلية، والتحليل الاحتمالي.

جدول 17- التقييم الكمي والنوعي للمخاطر

<sup>11</sup>إشارة إلى مرجع رقم (193) في قسم (9) المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • مخطط باريتو (قاعدة 80/20)<sup>12</sup>

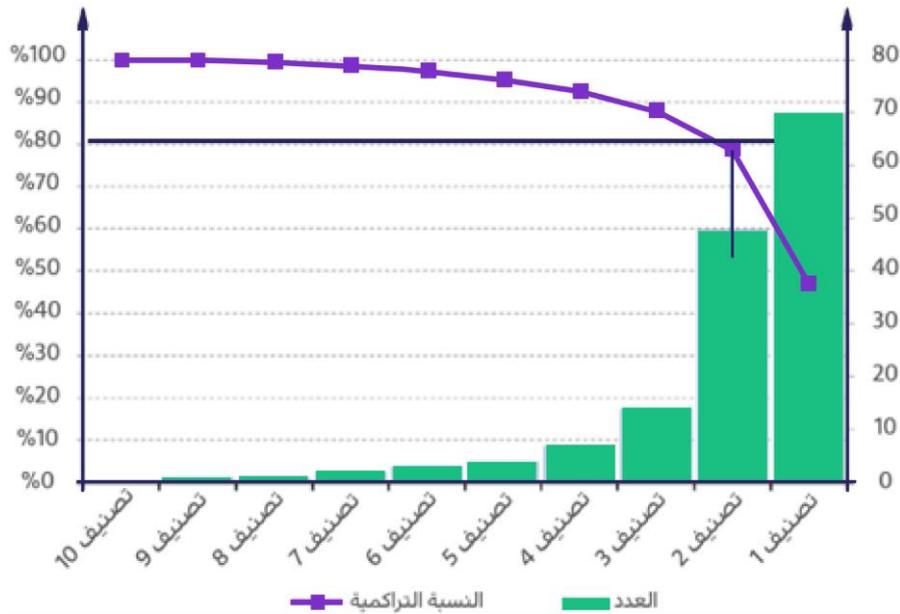
يُستخدم مخطط باريتو كأداة تحليل لتسليط الضوء على أهم العوامل أو المسببات التي قد تسبب وقوع خطرٍ ما. ويتركز مبدأ باريتو على (قاعدة 80/20) وهي فكرة أن 20% من الأسباب تنتج عنها 80% من الأحداث، أو أنه من خلال القيام بـ 20% من الأعمال يمكن تحقيق 80% من النتائج المتوقعة. ويساعد استخدام المخطط في تحديد أولوية تصنيف المخاطر المحددة، وتقييم درجة الخطورة لها.

يتم إنشاء مخطط باريتو عن طريق القيام بالخطوات التالية الموضحة في (الشكل 38):



شكل 38 - مخطط باريتو

يستعرض (شكل 39) أدناه مثالاً توضيحياً يظهر العلاقة بين التهديدات أو المخاطر المحتملة والأسباب المرتبطة بها، على سبيل المثال: تشكل 37% من الأسباب الجذرية 63% من المخاطر المحتملة.



شكل 39 - العلاقة بين التهديدات والمخاطر

<sup>12</sup>إشارة إلى مرجع رقم (3) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## • قيمة المخاطرة (Value -t Risk - VaR)

تُعد قيمة المخاطرة (VaR) مؤشراً لمقدار الخسارة المالية المحتملة في محفظة الأصول المالية خلال فترة زمنية محددة، بنسبة احتمالية محددة (مستوى الثقة). ويمكن استخدامها لتقييم المخاطر على مستوى الأصل الواحد، أو المحفظة الاستثمارية بأكملها. وتُستخدم قيمة المخاطرة للإجابة على السؤال التالي: "ما أسوأ خسارة مالية متوقعة خلال فترة زمنية محددة؟ وما مستوى الثقة في احتمالية وقوع تلك الخسارة؟".

يتم تحديد قيمة المخاطرة باستخدام ثلاث (3) طرق، وهي: العوامل التاريخية، وطريقة التباين المشترك، ومحاكاة مونت كارلو:

• **العوامل التاريخية:** يفرض تكرار الأحداث التاريخية، يتم حساب قيمة المخاطرة باستخدام القيم والعوائد التاريخية السابقة من السيئ إلى الأفضل خلال فترة زمنية محددة.

• **طريقة التباين المشترك:** يتم استخدام القيم والعوائد التاريخية السابقة، وتحديد قيم افتراضية عن طريق حساب متوسط القيم والفرق بينها، لتحديد قيمة المخاطرة خلال فترة زمنية محددة.

**محاكاة مونت كارلو:** يتم استخدام القيم والعوائد التاريخية لإنشاء عدد من السيناريوهات المحتملة باستخدام الأدوات التقنية والنماذج الحسابية، والقيام بالتحليل المتكرر لتلك النتائج لمختلف المتغيرات خلال فترة زمنية محددة للوصول إلى قيمة المخاطرة.

**على سبيل المثال:** يفرض أن قيمة محفظة الأصول هي 100 مليون، إذا كانت قيمة المخاطرة 1,16 مليون خلال شهر تساوي 99% (أي أن احتمالية تجاوز مقدار الخسارة 1.16 مليون خلال المدة المحددة هو 01%).

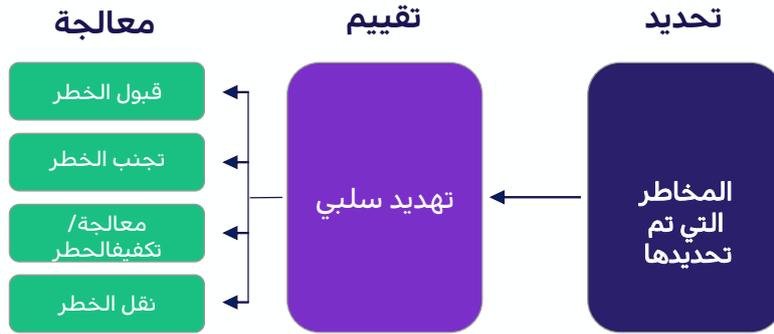
## 5.1.5.2.2 معالجة المخاطر

يتم وضع خطط المعالجة الملائمة للمخاطر بعد تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، للحد من الأثر السلبي للمخاطر على تحقيق أهداف الجهة الحكومية أو استغلال الفرص الناتجة عن المخاطر. ولتصميم خطط معالجة المخاطر بشكل فعال، يتم القيام بتحليل الجدوى من معالجة الخطر، وتحديد منهجية واستراتيجية التعامل مع كل خطر، استناداً إلى مستويات تقبل وتحمل المخاطر، وتحديد خطط الاستجابة التفصيلية وتحديد أولوياتها والموافقة عليها حسب الصلاحيات.

### • المكونات الرئيسية لمعالجة المخاطر

### استراتيجيات معالجة/التعامل مع المخاطر

هي الإجراءات التي تتخذها الجهة الحكومية للتعامل مع المخاطر السلبية التي قد تؤثر على الأهداف، يوضح (شكل 40) استراتيجيات معالجة/التعامل مع المخاطر:



شكل 40 - استراتيجيات التعامل مع المخاطر

1. **قبول الخطر:** تقبل المخاطر دون إضافة ضوابط إضافية للحد من أثر واحتمالية حدوثها.

### الاعتبارات

- إذا كان الأثر الناتج عن الخطر أقل تكلفة من تطبيق الضوابط أو خطط المعالجة.
- إذا كان درجة الخطورة للخطر تقع ضمن مستوى تقبل المخاطر.

2. **تجنب الخطر:** إيقاف بعض المهام، أو العمليات التشغيلية، أو أنشطة معينة، والتي تسبب في وقوع الخطر.

### الاعتبارات

- إذا لم يكن من الممكن الحد من أثر المخاطر أو احتمالية حدوثها داخل الجهة الحكومية.
- إذا لم يكن لتجنب الخطر تأثير مباشر على تحقيق أي من الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية للجهة الحكومية.

3. **تخفيف/معالجة الخطر:** تشمل تنفيذ ضوابط وخطط معالجة إضافية من أجل تقليل احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره على الجهة الحكومية.

#### الاعتبارات

- إذا كان درجة الخطورة للخطر اعلى من مستوى تقبل المخاطر.
- إذا كان للخطر تأثير مباشر على تحقيق أي من الاهداف الاستراتيجية أو التشغيلية للجهة الحكومية.

4. **نقل الخطر:** تقليل الاثار والاحتمالية من خلال مشاركة الخطر أو جزء منه مع جهات خارجية.

#### الاعتبارات

- إذا كان تكلفة نقل الخطر أقل تكلفة من تطبيق الضوابط أو خطط المعالجة.

### حوكمة خطط المعالجة

توضح آلية حوكمة خطط المعالجة المدة التي ينبغي على منسوبي الجهة الحكومية الالتزام بها لتنفيذ خطط المعالجة المقترحة للمخاطر، وتختلف المدة المحددة باختلاف درجة الخطورة المتبقية للخطر. فيما يلي (جدول 18) مثال توضيحي لنموذج حوكمة خطط المعالجة للمخاطر:

م	درجة الخطورة	المدة القصوى لتنفيذ خطة المعالجة	إمكانية تعديل تاريخ خطة المعالجة
1	حرج	3 أشهر	شهر واحد من تاريخ الاعتماد الأولي مع إبلاغ لجان المخاطر قبل تعديل التاريخ.
2	عالٍ	6 أشهر	شهران اثنان من تاريخ الاعتماد الأولي
3	متوسط	12 شهرًا	4 أشهر من تاريخ الاعتماد الأولي
4	ضعيف		
5	ضئيل		

جدول 18- مثال توضيحي لنموذج حوكمة خطط المعالجة للمخاطر

م	وصف الخطر	مسيبات الخطر	درجة الخطورة الكاملة	الضوابط المطبقة	تقييم فعالية الضوابط	درجة الخطورة المتبقية	خطط المعالجة	التاريخ المستهدف
1	التداخل في أداء الأنشطة والأعمال بسبب غياب السياسات والإجراءات الموثوقة والمعتمدة؛ مما قد يؤدي إلى تعارض المصالح وتأثر السمعة.	1. غياب السياسات والإجراءات الموثوقة والمعتمدة. 2. عدم وضوح أدوار ومسؤوليات الوحدات الإدارية. 3. عدم توفر مصفوفة الأدوار والمسؤوليات لكل وحدة إدارية.	(16) عالي	1. السياسات والإجراءات للوحدات الإدارية.	(3) يتطلب تحسینًا	(12) متوسط	1. تحديد وتوثيق أدوار ومسؤوليات الوحدات الإدارية. 2. تحديد وتوثيق مصفوفة الصلاحيات للسياسات والإجراءات للوحدات الإدارية.	4 أشهر
2	انخفاض المرونة التشغيلية للخدمات الرقمية بسبب غياب سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود الأعمال؛ مما قد يؤدي إلى انخفاض نسبة رضى المستخدمين.	1. غياب سياسات وإجراءات واضحة لضمان صمود واستدامة الأعمال. 2. عدم تطبيق ضوابط استمرارية الأعمال في البنية التقنية. 3. غياب المراقبة والمراجعة الدورية للممارسات المتبعة والضوابط المطبقة. 4. نقص موردي الخدمات والموارد اللازمة لتحقيق المرونة التشغيلية.	(12) متوسط	لا يوجد ضوابط مطبقة	(0) لا يوجد	(12) متوسط	1. إنشاء نموذج حوكمة تقنية المعلومات. 2. إعداد خطط استمرارية الأعمال. 3. إنشاء استراتيجية البنية التقنية بما يضمن صمود واستدامة الأعمال. 4. توفير الموارد اللازمة (التقنية، والبشرية، والمالية، وغيرها) لتحقيق المرونة التشغيلية.	9 أشهر متوسط

جدول 19- تحديد خطط معالجة الخطر

## الأدوات المساعدة في معالجة المخاطر

### التحليل متعدد المعايير (MCA) - Multi-criteria analysis <sup>14</sup>

يستخدم التحليل متعدد المعايير مجموعة من المعايير لتقييم ومقارنة الأداء العام لمجموعة من الاختيارات بشفافية كاملة، بهدف تحديد الأهمية والأولوية لتلك الاختيارات. يتضمن التحليل إنشاء مصفوفة من العوامل والمعايير التي يتم ترتيبها وتجميعها لتوفير درجة إجمالية لكل خيار. يتم استخدام التحليل متعدد المعايير في تحديد أولوية خطط المعالجة للمخاطر؛ مما يساهم في توفير الموارد والتكاليف للجهات الحكومية. ويتم القيام بالتحليل متعدد المعايير عن طريق

اتباع الخطوات التالية كما هو موضح في (شكل 41):

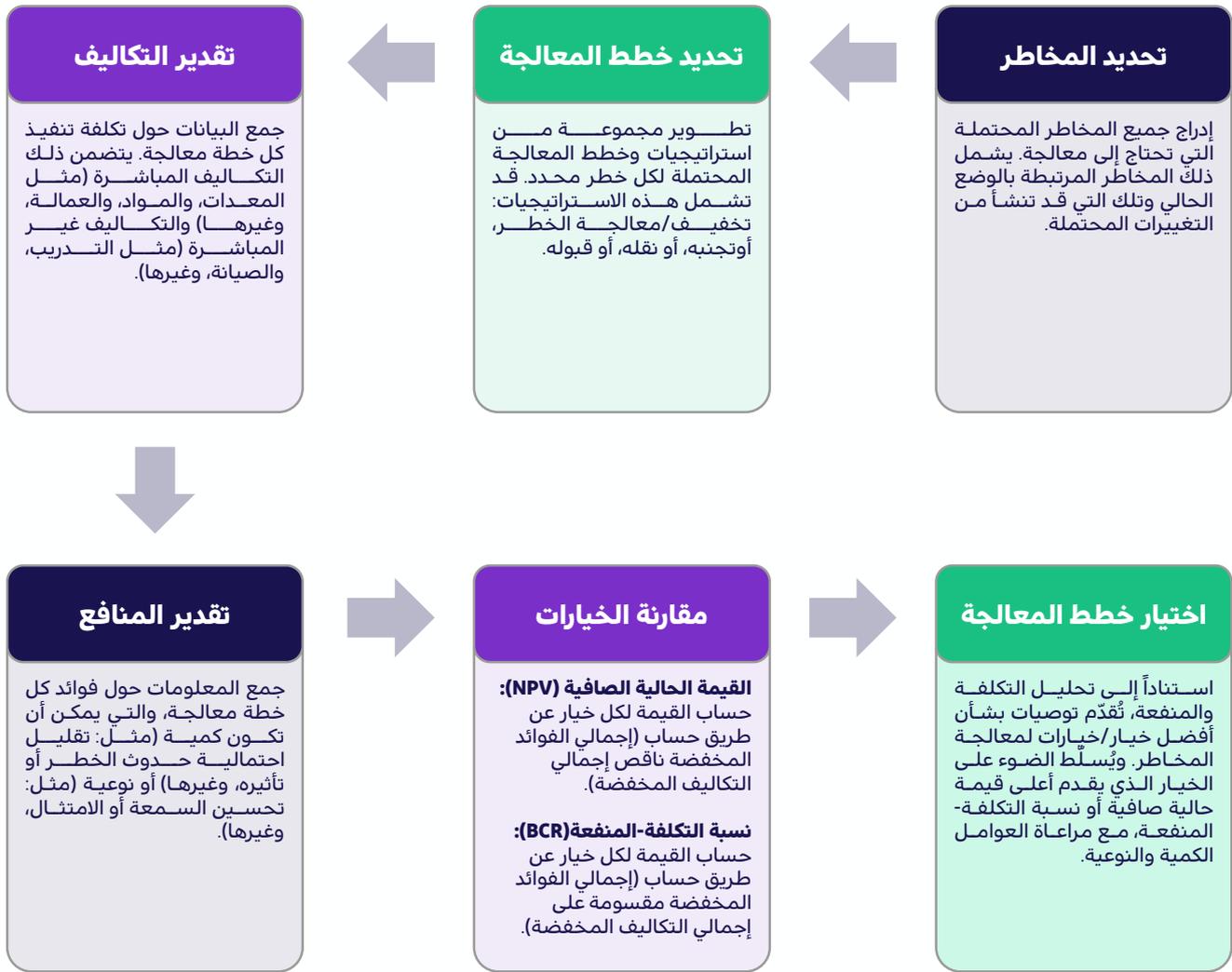


شكل 41 - التحليل متعدد المعايير

<sup>14</sup> إشارة إلى مرجع رقم (3) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## تحليل التكاليف والمنافع<sup>15</sup>

يتم استخدام تحليل التكاليف والمنافع على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لدعم اتخاذ القرار والتوزيع الأمثل للموارد والإمكانيات عند تحديد استراتيجيات معالجة المخاطر، وكذلك عند وضع خطط المعالجة للمخاطر. يبدأ التحليل بتحديد المخاطر المحتملة، والنظر في خيارات مختلفة لمعالجتها. يتضمن ذلك تقدير التكاليف المرتبطة بكل خيار، بالإضافة إلى تقييم المنافع المتوقعة؛ بهدف اختيار الحل الذي يقدم أفضل توازن بين التكاليف والمنافع، مع الأخذ بعين الاعتبار اتباع المعايير والتنظيمات ذات العلاقة. ويتم القيام بتحليل التكاليف والمنافع عن طريق اتباع الخطوات التالية (شكل 42):



شكل 42- تحليل التكاليف والمنافع

15 إشارة إلى مرجع رقم (3) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

### 5.1.5.2.3 المراجعة والمتابعة والتواصل

تتم المراجعة الدورية للمخاطر المحددة، ومتابعة فعالية الضوابط المطبقة، ومتابعة حُطط المعالجة ونسبة تنفيذها، والتواصل مع مُلاك المخاطر بشكل مستمر داخل الجهات الحكومية، والتأكد من تحسين جودة وفاعلية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر ونتائجها، وتحديث أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية، ومؤشرات المخاطر الرئيسية بشكل دوري، وتحديث سجلات المخاطر؛ لمساعدة المعنيين وأصحاب المصلحة في فهم حالة المخاطر داخل الجهة الحكومية، وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة. وفيما يلي توضيح لأبرز الطرق المتبعة للمراجعة والمتابعة والتواصل.

#### • المكونات الرئيسية للمراجعة والمتابعة والتواصل

##### سجل المخاطر

تُسجّل المخاطر في وثيقة "سجل المخاطر"، وهو وثيقة يتم تحديثها بشكل منتظم بعد كل عملية تحديد وتقييم ومعالجة ومراجعة للمخاطر، ويُعتبر مُستندًا رسميًا للمخاطر التي قامت الجهة الحكومية المسؤولة عن المخاطر بتحديدتها وتقييمها وإدارتها، وذلك من أجل حصر جميع المخاطر في الجهة الحكومية، وإعداد التقارير عنها بحيث تعكس جميع التفاصيل للمخاطر المحددة. ويوضح النموذج التالي (جدول 20) الحقول الرئيسية لعمليات تحديد وتحليل ومعالجة المخاطر:

##### تحديد المخاطر

الرمز التعريفي للمخاطر	الوحدة الإدارية	مالك الخطر	وصف الخطر	الأسباب الجذرية	العواقب المترتبة على الخطر	تصنيف فئة الخطر الرئيسي والفرعي
------------------------	-----------------	------------	-----------	-----------------	----------------------------	---------------------------------



##### تحليل وتقييم المخاطر

الأثر الكامن	الاحتمالية الكامنة	درجة المخاطر الكامنة	درجة المخاطر الكامنة	الضوابط المطبقة	فاعلية الضوابط	درجة المخاطر المتبقية
--------------	--------------------	----------------------	----------------------	-----------------	----------------	-----------------------



##### معالجة المخاطر

استراتيجية معالجة المخاطر	خطت معالجة الخطر	مالك خطط المعالجة	تاريخ التنفيذ المستهدف	نسبة التنفيذ	حالة خطط المعالجة	استراتيجية معالجة المخاطر
---------------------------	------------------	-------------------	------------------------	--------------	-------------------	---------------------------

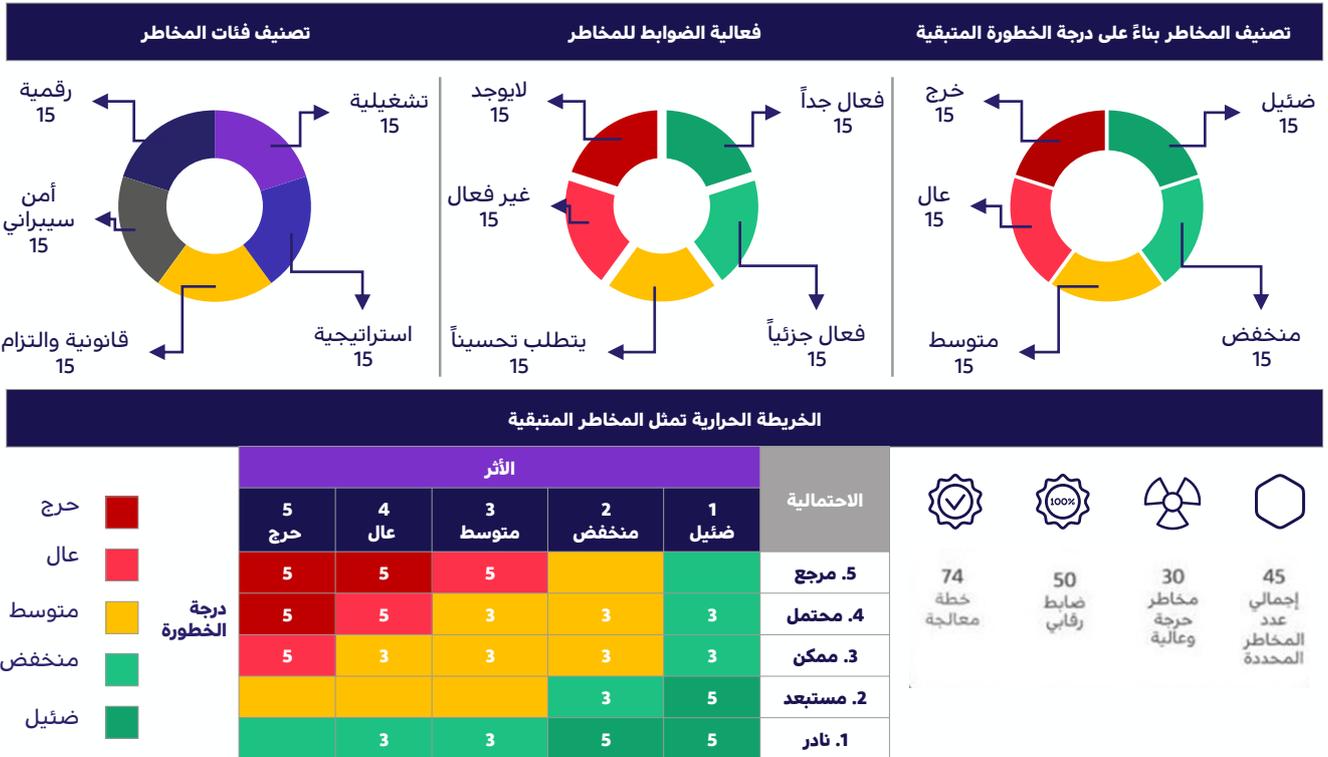
جدول 20 - نموذج سجل المخاطر

## لوحة معلومات المخاطر:

يتم استخدام لوحة المعلومات أو البيانات للمخاطر كمنصة مركزية لتحليل وعرض حالة المخاطر في الجهة الحكومية، وتكمن أهمية لوحات معلومات المخاطر في قدرتها على تسهيل المراقبة وإدارة المخاطر بشكل مباشر؛ مما يسهل من عملية إصدار تقارير المخاطر، ويدعم اتخاذ القرار. وفيما يلي (جدول 21) نماذج من لوحات المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر:

م	اللوحة	م	اللوحة
1	لوحة معلومات تصنيفات المخاطر الكاملة.	5	لوحة معلومات تصنيفات المخاطر المتبقية.
2	لوحة معلومات تصنيفات المخاطر الرئيسية.	6	لوحة معلومات فاعلية الضوابط المطبقة.
3	لوحة معلومات مؤشر مستوى المخاطر الكاملة.	7	لوحة معلومات مؤشر مستوى المخاطر المتبقية.
4	لوحة معلومات الخارطة الحرارية للمخاطر الكاملة.	8	لوحة معلومات الخارطة الحرارية للمخاطر المتبقية.

جدول 21- أمثلة على لوحات معلومات المخاطر



شكل 43 - مثال توضيحي لنماذج لوحات معلومات المخاطر<sup>16</sup>

<sup>16</sup> يعتبر الشكل أعلاه نموذجاً استرشادياً لتوضيح طريقة عرض لوحة معلومات المخاطر، ولا تعبر الأرقام المذكورة عن أي بيانات أو معلومات حقيقية.

## • تقارير المخاطر

يتم استخدام تقارير المخاطر التي يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة، والتي تعتبر أهم مخرجات إدارة المخاطر، حيث توضح مستوى المخاطر والدعم المطلوب لتقليل الأثر السلبي على الجهة الحكومية.

تقوم الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر بعرض نتائج تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على اللجان المسؤولة عن متابعة المخاطر وأصحاب المصلحة في الجهة الحكومية؛ لضمان مراقبة ومتابعة خطط المعالجة بشكل مستمر وفعال.

## • حوكمة تقارير المخاطر

إنشاء نماذج موحدة لتقارير المخاطر؛ لضمان الشمولية ودعم اتخاذ القرار من قبل أصحاب المصلحة، وتشمل تقارير المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

• **تقرير نظام إدارة المخاطر:** يستعرض التقرير الوضع الحالي لنظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية، والتحديات المحتملة، وكذلك إنجازات الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر، وغيرها.

• **تقرير حالة المخاطر الشاملة:** يستعرض التقرير حالة جميع المخاطر في الجهة الحكومية، ويشمل تقييم المخاطر والضوابط المطبقة، وكذلك خطط المعالجة، ولوحات معلومات المخاطر، وغيرها.

• **تقرير المخاطر التفصيلي:** يتم تكليف إدارة المخاطر بتقرير مفصل حسب الحاجة، ويستعرض التقرير خطرًا أو مخاطر معينة، لدراساتها وتحليلها والتحقق فيها بشكل أدق، واقتراح التوصيات والحلول بناءً على النتائج.

• **تقرير أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية:** يستعرض التقرير حالة أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية في الجهة الحكومية بالمواعمة مع مرئيات الإدارة العليا وأصحاب المصلحة.

• **تقرير مؤشرات المخاطر الرئيسية:** يستعرض التقرير حالة مؤشرات المخاطر الرئيسية؛ بهدف متابعة المخاطر المحتملة، والتعامل معها بشكل استباقي.

• **تقرير المخاطر المتوقعة:** يستعرض التقرير أهم إحصائيات المخاطر العالمية والمحلية؛ بهدف دعم وتعزيز الاستباقية في التعامل مع المخاطر.

• **تقرير رادار المخاطر:** يتم تكليف هذا النوع من التقارير لتسليط الضوء على المخاطر الناشئة والتي قد يكون لها تأثير كبير على تحقيق الأهداف أو الأولويات التنظيمية. ويتم استخدام التصاميم والرسوم التوضيحية في تطوير تقرير رادار هادف ومؤثر عن المخاطر.

• دورية تقارير المخاطر:

- تختلف دورية رفع التقارير لأصحاب المصلحة من جهة لأخرى بناءً على توجهات الإدارة العليا واللجنة التوجيهية للمخاطر، يوضح ما يلي (جدول 22) مثالاً لنموذج دورية رفع التقارير بناءً على درجة الخطورة<sup>17</sup>:

اللجنة	المخاطر ذات درجة الخطورة		دورية التقارير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية للمخاطر.</li> <li>• لجنة المخاطر المنبثقة من مجلس الإدارة.</li> </ul>	عالي	حرج	ربع سنوي
	متوسط	عالي	حرج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية للمخاطر.</li> <li>• لجنة المخاطر المنبثقة من مجلس الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مؤشرات المخاطر الرئيسية</li> <li>• أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ربع سنوي / آخر اجتماع للجنة في العام</li> </ul>	

جدول 22 - دورية رفع التقارير

<sup>17</sup> يعتبر النموذج المذكور أعلاه مثالاً استرشادياً فقط، وتختلف دورية وأنواع التقارير من جهة لأخرى حسب طبيعة الأعمال وتوجهات أصحاب المصلحة.

## الأدوات المساعدة في المراجعة والمتابعة والتواصل

### • نمط المخاطر (Risk Trend) <sup>18</sup>

تُعرف بأنماط التغيير في مستوى أو طبيعة الخطر الكامنة أو المتبقية، وتُستخدم في متابعة حالة المخاطر والتغير فيها وتأثيرها على الجهة الحكومية، ويمكن أن يكون التأثير إيجابيًا أو سلبياً على أهداف الجهة الحكومية. يتأثر نمط أو اتجاه الخطر بمجموعة من العوامل الخارجية منفردة أو مجتمعة، مثل: التقنيات الناشئة، والتغيرات التنظيمية والتشريعية المحلية، والتغيرات الاقتصادية، والأحداث الجيوسياسية، ويوضح (شكل 44) أدناه نموذج نمط المخاطر:



شكل 44 - نمط المخاطر

### • المخرجات الرئيسية لمرحلة تفعيل عمليات إدارة المخاطر

يوضح (الشكل 45) أهم مخرجات مرحلة تفعيل عمليات إدارة المخاطر:



شكل 45 - مخرجات مرحلة تفعيل عمليات إدارة المخاطر

## 5.1.5.3 مرحلة التدريب والتحسين لنظام إدارة المخاطر

تُمثل ثقافة إدارة المخاطر مجموعة القيم والسلوكيات والفهم المشترك حول المخاطر التي يتشاركها جميع الأطراف داخل الجهة الحكومية. ويُعد التدريب مُكوّنًا رئيسيًا في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لدى الجهات الحكومية، والتي من شأنها أن تُعزز نجاح تحقيق أهداف إدارة المخاطر من خلال بناء الثقافة المناسبة لإدارة المخاطر لكل الأطراف المشاركة (شكل 46).

<sup>18</sup> إشارة إلى مرجع رقم (7) في قسم (9). المراجع والمصادر التي تم الاستعانة بها).

## منهجية نظام إدارة المخاطر



شكل 46 - مرحلة التدريب والتحسين لنظام إدارة المخاطر

### 5.1.5.3.1 التدريب والتوعية

يقوم فريق إدارة المخاطر في الجهة الحكومية بالتعاون مع الوحدة الإدارية المختصة بالموارد البشرية في تحليل الاحتياجات التدريبية لفهم متطلبات التدريب الخاصة بالمعنيين بإدارة المخاطر، ووضع وتنفيذ خطة تدريب لمنسوبي الإدارة ورواد المخاطر تتناسب مع الأدوار والمسؤوليات في نظام إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية، ويشمل البرنامج التدريبي المهارات المطلوبة، مثل: المهارات الفنية، ومهارات التواصل، والعمل الجماعي، والتفكير الاستراتيجي.

كذلك يتم إعداد برنامج متكامل للتوعية بإدارة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية في الجهة الحكومية، بدعم من الإدارة العليا، وذلك من خلال:

- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية، وتقديم الدعم لجميع الوحدات والإدارات ذات الصلة في توفير المعلومات المناسبة لإجراء تقييم المخاطر وتقييم الضوابط الرقابية.
- عقد ورش العمل واجتماعات العصف الذهني داخل الجهة الحكومية بشكل دوري.
- نشر الرسائل التوعوية على قنوات التواصل الداخلية لدى الجهة الحكومية.
- تحديد وتخطيط يوم أو أسبوع توعوي بإدارة المخاطر في الجهة الحكومية.

- تحديد وتوفير مواد التدريب الرقمية.
- تبني مزيد من الأنشطة الأخرى للرفع من مستويات المعرفة والتوعية والجاهزية لدى منسوبي الجهة الحكومية.

#### • التواصل والاستشارات

تهدف عمليات وإجراءات التواصل والاستشارات إلى دعم التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة والوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية، وتعزز عمليات وإجراءات التواصل سهولة تبادل المعلومات، وضمان دقتها وصحتها.

تختلف آليات التواصل في الجهات الحكومية على حسب طبيعة أعمال الجهة الحكومية والهيكل التنظيمي المعتمد. وعلى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية إعداد آليات واضحة، وإنشاء قنوات موحدة للتواصل وتقديم الاستشارات للجهات، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- إنشاء قناة تواصل عبر البريد الإلكتروني.
- إنشاء قناة تواصل عبر البوابة الداخلية للجهة.

#### • ثقافة إدارة المخاطر

تُعد ثقافة المخاطر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نظام إدارة المخاطر لدى الجهة الحكومية. ويُعزز نشر ثقافة المخاطر في الجهة الحكومية تبني نهج قائم على المخاطر، وتضمين إدارة المخاطر في المهام والأعمال اليومية للمنسوبين بقيادة ودعم الإدارة العليا في الجهة الحكومية.

#### عوامل تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في الجهة الحكومية:

- اهتمام ومشاركة الإدارة العليا في تبني النهج القائم على المخاطر.
- وجود بيئة مرنة تشجع منسوبي الجهة الحكومية على حرية التواصل ومناقشة المخاطر الحالية والناشئة.
- دمج ممارسات إدارة المخاطر في تقييم الأداء وأنظمة المكافآت، وتشجيع الأفراد على تأدية دورهم في إدارة المخاطر.
- مشاركة ونشر قصص النجاح، وتعميمها كنماذج يُحتذى بها في ممارسات إدارة المخاطر.

- وضع وتنفيذ برامج تدريب شاملة لرفع الوعي بنظام إدارة المخاطر، وتوفير الموارد الكافية لإدارة المخاطر بفاعلية، ويشمل ذلك الأدوات التقنية اللازمة.
- تبني تعزيز القدرة على تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الحالية، وتوقع واستنتاج المخاطر الناشئة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بين منسوبي الجهة الحكومية.

### 5.1.5.3.2 التطوير والتحسين المستمر

يتم مراجعة تحديث وثائق نظام إدارة المخاطر بشكل دوريّ وفق آلية المراجعة المعتمدة لكل وثيقة، أو عند حدوث تغيير جوهري في بيئة العمل أو أهداف الجهة الحكومية الاستراتيجية أو التشغيلية.

كما يتم مراقبة فعالية إطار وإجراءات إدارة المخاطر، من خلال تقييم مستوى نضج نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية، وبالمقارنة مع المعايير العالمية والمحلية، وبناء استراتيجية تحسين أداء عمل إدارة المخاطر، ومن المهم قيام الجهة الحكومية بتقييم مستوى نضج إدارة المخاطر بشكل دوريّ، مع الأخذ بعين الاعتبار جوانب الحوكمة والثقافة، واستراتيجية إدارة المخاطر، ومدى ارتباطها بالتوجهات الخارجية، واستراتيجية الجهة الحكومية، وفعالية تحديد وتقييم المخاطر، وفعالية المتابعة والمراقبة للمخاطر، باستخدام إحدى طرق المراجعة التالية:

- التقييم الذاتي.
- تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة المخاطر.
- التدقيق/المراجعة الداخلية أو الخارجية، باستخدام طرق وبرامج المراجعة المعتمدة داخليًا، أو عن طريق طرف مستقل خارجي

## التقييم الذاتي لنظام إدارة المخاطر

يتم تقييم مستوى نضج نظام إدارة المخاطر بشكل دوري من قبل الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر استناداً إلى ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية وغيرها من التشريعات والتنظيمات المحلية، يوضح (شكل 47) نموذجاً لتقييم مستوى النضج، والذي يركز على محاور الحوكمة، والإدارة، والسياسات والإجراءات، والتطوير:

المستوى الأول (ناشئ)	المستوى الثاني (متطور)	المستوى الثالث (متمكن)	المستوى الرابع (متقدم)	المستوى الخامس (متميز)
<p><b>السياسات والإجراءات:</b> لا توجد سياسات وإجراءات موحدة لنظام إدارة المخاطر.</p> <p><b>التطوير:</b> لا توجد معايير موحدة للتطوير.</p> <p><b>الإدارة:</b> وعي الإدارة العليا بممارسات نظام إدارة المخاطر محدود.</p> <p><b>الحوكمة:</b> لا يوجد سوى القليل من التواصل، ويتم التعامل مع المخاطر بشكل تفاعلي دون تخطيط مسبق.</p>	<p><b>السياسات والإجراءات:</b> يوجد توثيق مبدئي لسياسات وإجراءات موحدة لنظام إدارة المخاطر.</p> <p><b>التطوير:</b> توجد معايير للتطوير، ولكنها ليست بالضرورة مرتبطة بأهداف الجهة الحكومية.</p> <p><b>الإدارة:</b> يوجد وعي لدى الإدارة العليا بممارسات نظام إدارة المخاطر، ولكن لا يوجد مساهمة في عملية اتخاذ القرار.</p> <p><b>الحوكمة:</b> يتم اعتبار نظام إدارة المخاطر أثناء تقييم الأداء، ويوجد فهم عام في معظم مجالات الأعمال الدور تقييم المخاطر.</p>	<p><b>السياسات والإجراءات:</b> سياسات وإجراءات إدارة المخاطر موثقة ومعتمدة.</p> <p><b>التطوير:</b> اكتمال تطوير أسس نظام إدارة المخاطر.</p> <p><b>الإدارة:</b> الإدارة العليا على دراية ودعم لعمليات إدارة المخاطر على مستوى الجهة الحكومية.</p> <p><b>الحوكمة:</b> يوجد توحيد وتنسيق وتعزيز لنظام إدارة المخاطر لدى جميع وحدات الأعمال ويتم أخذ المخاطر بعين الاعتبار أثناء القيام بالأعمال وتوزيع الموارد.</p>	<p><b>السياسات والإجراءات:</b> سياسات وإجراءات إدارة المخاطر هي جزء من ثقافة الجهة الحكومية.</p> <p><b>التطوير:</b> يتم دمج ممارسات إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للجهة الحكومية.</p> <p><b>الإدارة:</b> الإدارة العليا تشارك مشاركة مباشرة في تحديد إطار الرغبة في المخاطر.</p> <p><b>الحوكمة:</b> يوجد حوكمة واضحة لجميع عمليات نظام إدارة المخاطر وفهم واضح للدور والمسؤوليات.</p>	<p><b>السياسات والإجراءات:</b> توفير الجهود المطلوبة لتحسين وتطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.</p> <p><b>التطوير:</b> يتم عمل تطوير لإدارة المخاطر بناءً على معايير قياسية موحدة وبوجود مؤشرات تحسين، مع استخدام الأدوات التقنية وأتمتة الأعمال.</p> <p><b>الإدارة:</b> يوجد دعم مباشر من الإدارة العليا على لتحسين الممارسات والعمليات المطبقة في إدارة المخاطر.</p> <p><b>الحوكمة:</b> يوجد تكامل بين نظام إدارة المخاطر ويتم تطبيق نهج قائم على المخاطر في عملية صنع القرار.</p>

شكل 47 - نموذج تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

## تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية

تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية أداة قياس مهمة تساعد الجهة الحكومية في قياس فاعلية تطبيق نظام إدارة المخاطر، ويتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لنظام إدارة المخاطر والقيم المستهدفة لها بالمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وكذلك أهداف الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية. ويتم مراجعة مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان الكفاءة ورفع مستوى الأداء، ويوضح (جدول 23) مثالاً لنموذج مؤشرات الأداء الرئيسية:

م	مؤشر الأداء الرئيسي	القيمة المستهدفة للعام	دورية المراجعة
1	(%) المخاطر التي وقعت ولم يتم تغطيتها أو رصدها في السجل.	%x	سنوي
2	(%) المخاطر التي لم يتم تنفيذ خطط معالجتها في الوقت المحدد.	%x	سنوي
3	(%) الامتثال بتحقيق المتطلبات الداخلية ذات العلاقة في الجهة الحكومية.	%x	سنوي
4	(#) الحملات التوعوية الخاصة بنظام إدارة المخاطر لمنسوبي الجهة الحكومية.	x	سنوي
5	(#) التقارير المرفوعة للجان المعنية وأصحاب المصلحة.	x	سنوي
6	(%) تحقيق مستهدفات الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية.	%x	سنوي
7	(%) تنفيذ الخطة السنوية لتقييم المخاطر للوحدات الإدارية في الجهة الحكومية.	%x	سنوي
8	(%) تحقيق النسبة المستهدفة للامتثال بالتشريعات والتنظيمات المحلية ذات العلاقة بنظام إدارة المخاطر.	%x	سنوي

جدول 23 - نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية

## المخرجات الرئيسية لمرحلة التدريب والتحسين

يوضح (الشكل 48) أهم مخرجات مرحلة التدريب والتحسين.



شكل 48 - أبرز مخرجات مرحلة التدريب والتحسين

## المخرجات الرئيسية لمراحل منهجية نظام إدارة المخاطر

يوضح (شكل 49) أدناه جميع المخرجات الرئيسية الخاصة بنظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية:



شكل 49 - المخرجات الرئيسية الخاصة بنظام إدارة المخاطر

### • تطبيق منهجية نظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية

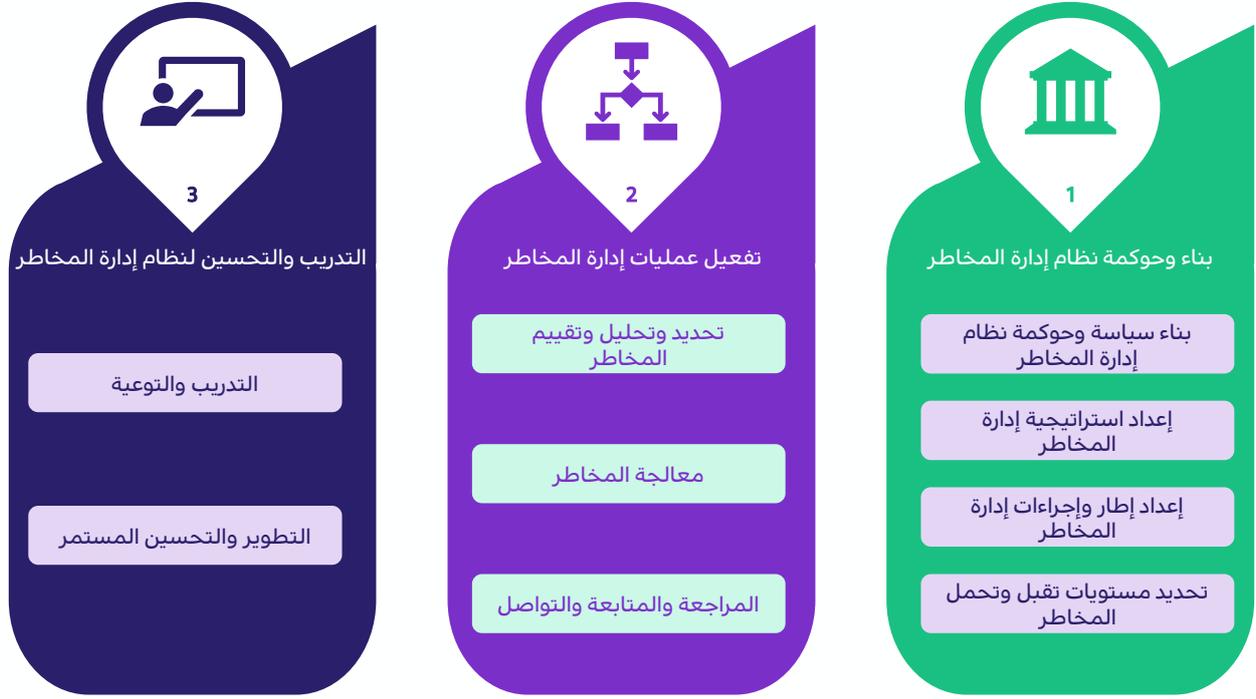
تعمل الجهة الحكومية على دراسة الوضع الحالي في إدارة المخاطر ومستوى نُضج الإدارة، وذلك لتطبيق منهجية إدارة المخاطر بما يساهم في رفع مستويات نُضج إدارة المخاطر في الجهة الحكومية.

### فيما يلي توضيح لبعض أهم الأمثلة لحالات مستوى نُضج إدارات المخاطر:

**الحالة الأولى - عدم وجود وحدة إدارية مختصة بإدارة المخاطر في الجهة الحكومية**

في حالة عدم وجود وحدة إدارية مختصة بإدارة المخاطر في الجهة الحكومية يُوصى ببناء هيكلية إدارة المخاطر، وإعداد سياساتها وإجراءاتها واستراتيجيتها، ومن ثم البدء في عمليات تقييم ومعالجة المخاطر، والتدريب والتحسين كما هو موضح في المنهجية (شكل 50).

## منهجية نظام إدارة المخاطر



شكل 50 - منهجية نظام إدارة المخاطر

**الحالة الثانية - وجود إدارة أو أنشطة أو إجراءات مختصة بالمخاطر بالجهة الحكومية**  
 في حالة وجود إدارة للمخاطر، أو وجود بعض الأنشطة أو الإجراءات الخاصة بالمخاطر في الجهة الحكومية، يُوصى بعمل تقييم للوضع الحالي لإدارة المخاطر؛ لمعرفة الفجوات الحالية مقارنة بمنهجية إدارة المخاطر المذكورة في ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية، وعليه يتم بناء خطة عمل لتطوير وتحسين إدارة المخاطر كما هو مبين في المنهجية (شكل 51).



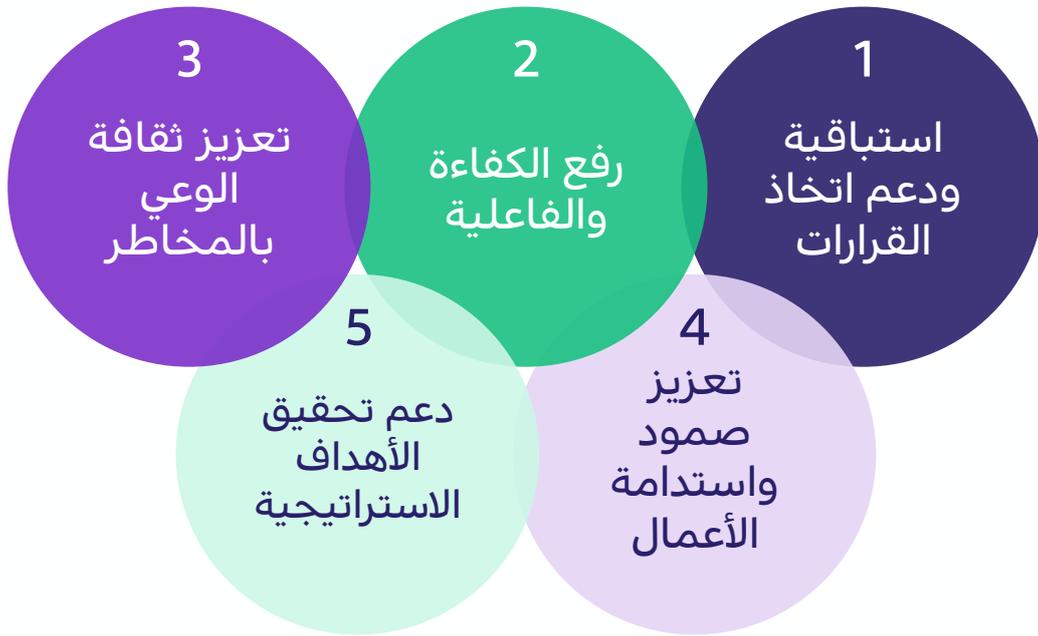
شكل 51 - منهجية تطوير نظام إدارة المخاطر

# 5.2

## نظام إدارة استمرارية الأعمال

## 5.2.1 أهمية نظام إدارة استمرارية الأعمال

يركز نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل أساسي على ضمان استدامة أعمال وخدمات الجهة الحكومية ، ورفع قدرتها على استعادة العمليات والخدمات الرئيسية في ظل المخاطر والكوارث، وذلك من خلال استخدام موارد وتقنيات محددة في إطار زمني معين. يوضح (شكل 52) أهم المنافع والمكتسبات الرئيسية لتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال لدى الجهة الحكومية:



شكل 52 - أهم منافع نظام إدارة استمرارية الأعمال

### 1. استباقية ودعم اتخاذ القرارات ! لرفع القدرة على اتخاذ القرارات وقت الأزمات

يوفر التخطيط الفعال لاستمرارية الأعمال إطار عمل واضحًا، ومجموعة من البروتوكولات لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة؛ مما يقلل بشكل كبير من الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الحاسمة، ويضمن الاستجابة السريعة والفعّالة لتقليل تأثير الانقطاع.

### 2. رفع الكفاءة والفاعلية ! لتقليل الأثر الناتج من حالات الانقطاع

التخفيف من تأثير الأزمات والكوارث على عمليات وخدمات الجهة الحكومية من خلال التخطيط لحالات الانقطاع المحتملة، وتنفيذ تدابير وقائية تشمل: تقليل وقت التوقف عن العمل والتكاليف المرتبطة به.

### 3. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر في الجهة الحكومية وثقة أصحاب المصلحة

إظهار القدرة والالتزام لدى الجهة الحكومية في الحفاظ على تقديم الخدمات في أوقات الأزمات والكوارث يساهم في بناء الثقة بين جميع أصحاب المصلحة، ويشمل ذلك المستفيدين والموردين والمستثمرين، كما يساهم في تعزيز سمعة الجهة الحكومية .

### 4. تعزيز صمود واستدامة الأعمال والخدمات الرئيسية في الجهة الحكومية

ضمان قدرة الجهة الحكومية على الاستمرار في تقديم الخدمات الرئيسية بكفاءة أثناء أوقات الانقطاع، وتسهيل إجراءات التعافي والعودة للوضع الطبيعي؛ مما يحافظ على استقرار الجهة الحكومية، ويدعم نموها على المدى الطويل.

### 5. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحديد التهديدات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، ووضع الخطط والمبادرات لمعالجتها والتعامل معها.

## 5.2.2 مبادئ نظام إدارة استمرارية الأعمال

لتطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال فعال وناجح، لابد من فهم أهداف الجهة الحكومية وسير العمليات التشغيلية، وتحديد أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال الاستراتيجية والتشغيلية، وتحديد نطاق العمل لنظام إدارة استمرارية الأعمال. بجانب فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والمعنيين؛ ومن ثم تحديد التزامات الأعمال والاعتماديات الخارجية والداخلية، والموردين ومزودي الخدمات، وإنشاء وتطوير سياسة استمرارية الأعمال، وتحديد الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات، وتحديد الكفاءات والموارد والطرق الفعالة الداعمة لتطبيق نظام استمرارية الأعمال، والقيام بعملية تحليل أثر انقطاع الأعمال وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات وخطط الاستجابة والتعافي واستعادة العمليات بفئاتها المختلفة. ومن ثم القيام بعمليات المراقبة والمراجعة والتحقق والتدقيق وتقييم الأداء. وأخيراً، القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر. كما هو موضح في (الشكل 53).

### المبادئ الأساسية لتطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال

التعرف على البيئة التشريعية والتنظيمية ومتطلباتها



قهم بيئة العمل وتوقعات أصحاب المصلحة والأطراف المعنية



تحديد التزامات الأعمال الخارجية والداخلية، والأهداف الاستراتيجية للجهة



تحديد نطاق عمل نظام استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية



شكل 53 - المبادئ الأساسية لتطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال

## 5.2.3 عوامل نجاح نظام إدارة استمرارية الأعمال

يعتمد نجاح تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال لدى الجهة الحكومية على مجموعة من العوامل، أهمها ما يلي:

- تضمين نظام إدارة استمرارية الأعمال كمكون رئيسي من عملية اتخاذ القرارات.
- دعم واهتمام القادة والإدارة العليا بتنفيذ متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- تمكين الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة استمرارية الأعمال؛ مما يرفع مستوى أداء الجهة الحكومية اللازم لاستمرارية الأعمال والخدمات الرقمية.
- مراقبة فاعلية مهام وأنشطة نظام إدارة استمرارية الأعمال، واتباع وتطبيق المعايير والممارسات الدولية والمتطلبات التنظيمية ذات العلاقة.
- التزام المعنيين على جميع المستويات بأداء المهام الموكلة لهم، وتنفيذ جميع خطط واستراتيجيات استمرارية الأعمال.
- أتمتة العمليات المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال؛ لضمان الفاعلية، وإصدار التقارير ذات العلاقة بشكل مستمر.
- المواءمة مع الجهات الخارجية والموردين ومزودي الخدمات الخارجية.
- التحسين المستمر من خلال التعلّم من التجارب والتمارين الناجحة وأفضل الممارسات ذات العلاقة.

### 5.2.3.1 العوامل الرئيسية لإنشاء حوكمة فعّالة لنظام إدارة استمرارية الأعمال

الحوكمة هي الآلية التي يُدار بها نظام إدارة استمرارية الأعمال لدى الجهة الحكومية متضمنةً مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تُحدّد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين جميع الأطراف، لتحقيق التميز في الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة، أهمها ما يلي:

- فهم نطاق عمل الجهة الحكومية ومسؤولياتها.
- تعريف صلاحيات ومسؤوليات أصحاب المصلحة، والمعنيين، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- تحديد نطاق وأهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال بالمواءمة مع أهداف الجهة الحكومية.

- تحديد وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي تناسب أعمال وأهداف الجهة الحكومية.
- تحديد متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال التي تدعم التنفيذ والاستدامة.
- تحديد وتيرة إعداد التقارير والتواصل بين المعنيين

## 5.2.4 معايير نظام إدارة استمرارية الأعمال

تتعدد المعايير الدولية والتنظيمات المحلية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، والأطر والمبادئ والإرشادات، التي من شأنها المساعدة في بناء وتفعيل النظام، من خلال تطبيق أفضل الممارسات بكفاءة عالية. ومن أهم المعايير المحلية المستخدمة في بناء وتفعيل نظام إدارة استمرارية الأعمال ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية، والإطار الوطني لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال الصادر عن الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية. وفي جانب المعايير الدولية فمن أبرزها المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير، وهي: المعيار الدولي لإدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2019) والمبادئ التوجيهية لاستمرارية الأعمال (ISO 22317:2015)، والمبادئ التوجيهية لتمارين إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22398:2013).

## 5.2.5 منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال

تم إعداد منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال بالمواءمة مع منهجية التخطيط والتفعيل، والتحقق والتصحيح (Plan-Do-Check-Act)، كما هو موضح في الشكل (54) أدناه؛ بهدف دعم تحقيق الامتثال بضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية.

### منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال



شكل 54 - منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال

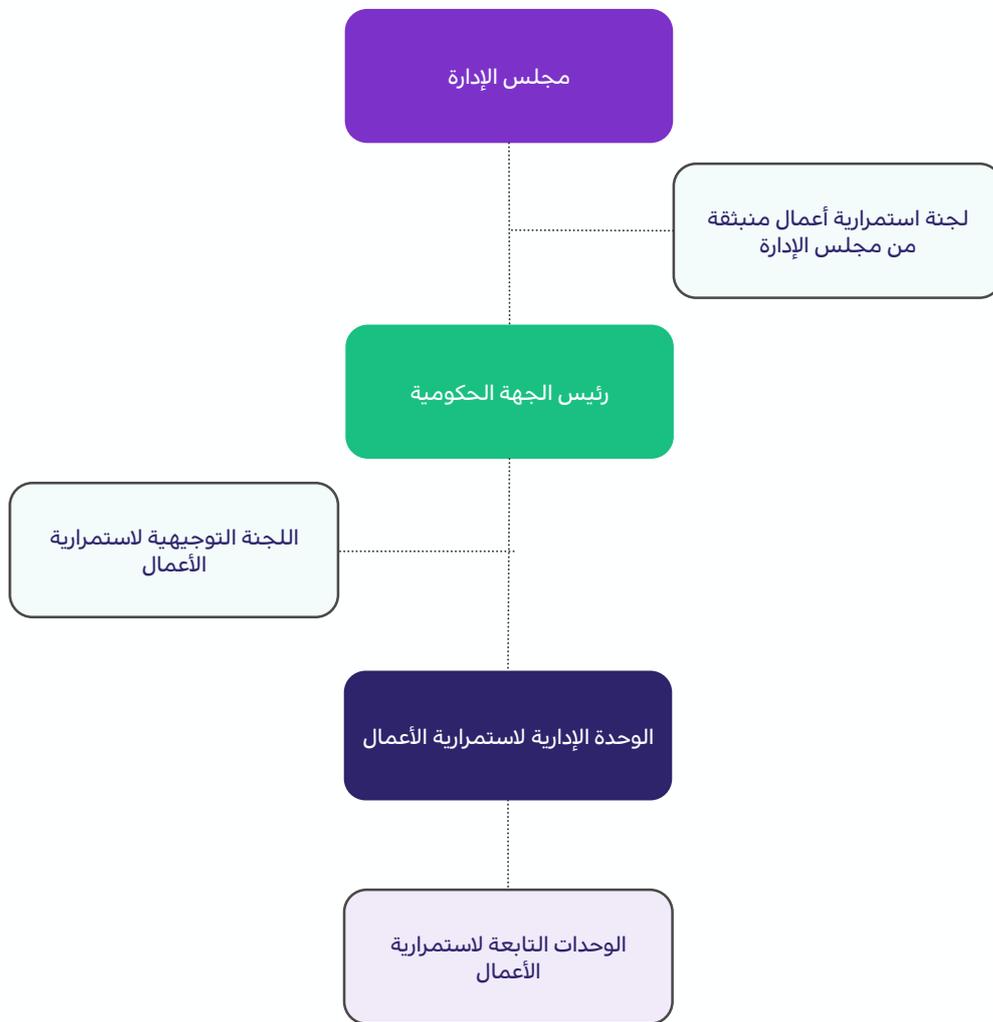
### 5.2.5.1 مرحلة التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال

يتم التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال عن طريق فهم سياق عمل الجهة الحكومية، ونطاق عمل نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بها بناءً على متطلبات أعمال الجهة الحكومية الداخلية والخارجية، والمرتبطة بأهدافها ورؤيتها الاستراتيجية لبناء سياسة واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وتوضيح أهدافها وضوابطها وإجراءاتها والأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة، حيث تؤدي نتائجها إلى دعم وتطوير سياسة وأهداف الجهة الحكومية. كما يتم التخطيط لتطوير أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال للمواءمة مع استراتيجية الجهة الحكومية، متضمناً السياق والنطاق التنظيمي للجهة، وأن يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة والمعنيين.

## 5.2.5.1.1 إنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال

الهيكل التنظيمي لنظام إدارة استمرارية الأعمال - في حالة وجود مجلس إدارة للجهة الحكومية (نموذج 1):

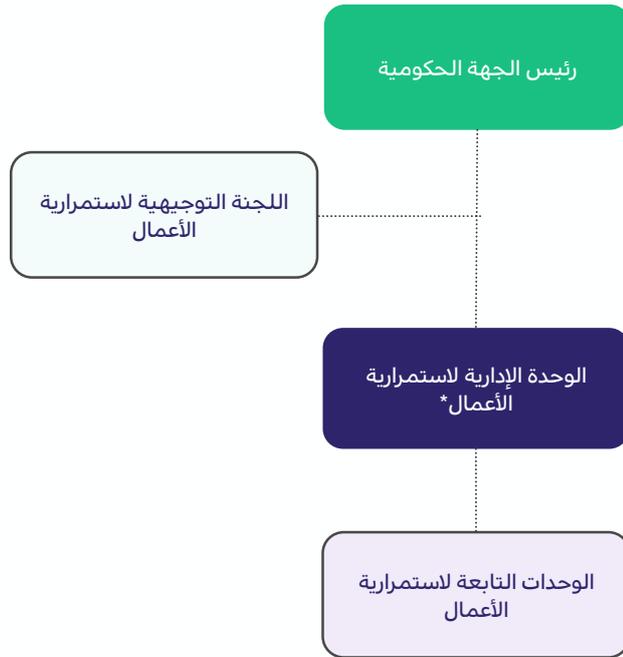
يوضح (شكل 55) نموذجًا للهيكل التنظيمي في حالة وجود مجلس إدارة للجهة، ويتضمن لجنة استمرارية الأعمال المنبثقة من مجلس الإدارة، واللجنة التوجيهية، والوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة استمرارية الأعمال:



شكل 55 - مثال توضيحي لنموذج 1 - الهيكل التنظيمي لنظام إدارة استمرارية الأعمال

## الهيكل التنظيمي لنظام إدارة استمرارية الأعمال - في حالة عدم وجود مجلس إدارة للجهة الحكومية (نموذج 2):

يوضح (شكل 56) نموذجًا للهيكل التنظيمي في حالة عدم وجود مجلس إدارة للجهة، ويتضمن اللجنة التوجيهية والوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة استمرارية الأعمال



شكل 56 - مثال توضيحي لنموذج 2 - الهيكل التنظيمي لنظام إدارة استمرارية الأعمال

### الأدوار والمسؤوليات<sup>19</sup>

يتم إنشاء وتحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن إدارة استمرارية الأعمال للمساهمة في تحقيق نتائج أفضل تتمثل في توفير الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الشفافية والمساءلة لدى المعنيين. وفيما يلي أهم المسؤوليات لأصحاب المصلحة والمعنيين بتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال.

#### 1. مجلس الإدارة<sup>20</sup>

- الإشراف على نظام إدارة استمرارية الأعمال، وبناء ثقافة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية.
- ضمان ودعم وتوجيه استقلالية الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة استمرارية الأعمال حسب الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية، بالإضافة إلى ضمان توافر الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم تطبيق وتنفيذ أعمال نظام إدارة استمرارية الأعمال.

<sup>19</sup> تعتبر الأدوار والمسؤوليات المذكورة أعلاه أمثلة استرشادية فقط، وتختلف الأدوار والمسؤوليات من جهة لأخرى حسب طبيعة الأعمال.

<sup>20</sup> في حالة عدم وجود مجلس إدارة لدى الجهة الحكومية، يتم تفويض الصلاحيات للمسؤول الأول في الجهة.

- ضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال لدعم الحوكمة الفعّالة، وتعزيز اتخاذ القرارات على جميع المستويات التنفيذية والإدارية والتشغيلية.
- اعتماد استراتيجية، وسياسة، وإطار إدارة استمرارية الأعمال.

## 2. لجنة استمرارية الأعمال المنبثقة من مجلس الإدارة (إن وجدت) <sup>21</sup>

- الاطلاع على تقارير تحليل أثر انقطاع الأعمال بشكل دوري أو عند الحاجة بسبب حدوث تغييرات جذرية لدى الجهة الحكومية.
- الاطلاع ومراجعة الاستراتيجيات والخطط التي تتخذها الجهة الحكومية لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.
- المراجعة والتوصية باعتماد سياسة، واستراتيجيات، وخطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، قبل الاعتماد من قبل مجلس الإدارة.
- مراجعة التقارير السنوية من المراجع/المدقق الداخلي والخارجي حول تنفيذ سياسات وإجراءات نظام إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية، وتقديم التوصيات والدعم اللازم لتحسين عمل النظام حسب الحاجة.

## 3. المسؤول الأول في الجهة الحكومية/صاحب الصلاحية

- يتحمل المسؤول الأول في الجهة الحكومية، أو صاحب الصلاحية لدى الجهة الحكومية، مسؤولية الإشراف على نظام إدارة استمرارية الأعمال، كما يتحمل المسؤولية العامة التي تتضمن الموافقة على السياسة ، وتعيين مسؤول لتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال.

## 4. اللجنة التوجيهية أو الإشرافية لنظام إدارة استمرارية الأعمال

- يهدف وجود لجنة توجيهية أو إشرافية لنظام إدارة استمرارية الأعمال للمتابعة والإشراف على تنفيذ النظام، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتشمل أهم مسؤولياتها:
- الإشراف على تنفيذ وفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- مراجعة سياسة استمرارية الأعمال وإبداء المرئيات.
- الموافقة على إطار إدارة استمرارية الأعمال.
- اعتماد نتائج تحليل أثر انقطاع الأعمال.
- الموافقة على الإطار الزمني لتعافي العمليات، وتحديد المخاطر التي تتطلب معالجة.

<sup>21</sup> في حالة عدم وجود لجنة استمرارية أعمال منبثقة من مجلس الإدارة لدى الجهة الحكومية، يتم تحويل الصلاحيات للجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال

- الموافقة على الإطار الزمني لتعافي العمليات، وتحديد المخاطر التي تتطلب معالجة.
- تنفيذ خطة المبادرات، ومراقبة أهداف استمرارية الأعمال، ودراسة التغييرات المقترحة، والموافقة عليها.
- الموافقة على نظام التدريب السنوي وبرامج نشر التوعية.
- مراجعة تقارير ما بعد الحوادث أو التمارين، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

### 5. المسؤول عن نظام إدارة استمرارية الأعمال

- ضمان تنفيذ سياسة واستراتيجية وإطار نظام إدارة استمرارية الأعمال، والتأكد من توفير الموارد اللازمة لتنفيذ متطلبات النظام.
- الإشراف على تحليل وتقييم متطلبات وأولويات نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية.
- تصميم وتنفيذ وإدارة خطط واستراتيجيات وإجراءات استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.
- التنسيق والتنظيم ومشاركة اختبارات وتمارين دورية لخطط استمرارية الأعمال، وتقييم نتائجها، وتحديد مواطن التحسين والتطوير.
- مراقبة وتقييم وتحديث نظام إدارة استمرارية الأعمال باستمرار وفقاً للتغييرات الداخلية والخارجية والمخاطر.
- المشاركة في أنشطة التوعية بأهمية استمرارية الأعمال؛ كالتمارين، والورش التدريبية.
- التعاون والتنسيق مع الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة؛ لضمان تطبيق ممارسات نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- تمثيل الوحدة المسؤولة عن إدارة استمرارية الأعمال في المراجعات والتقييمات الدورية للنظام.

### 6. المسؤول عن نظام إدارة استمرارية الأعمال

- العمل على تطوير وتنفيذ سياسة وإطار نظام استمرارية الأعمال، ومراجعتها، ونشر النسخ الأخيرة منها.
- إعداد خطة المبادرات والأهداف السنوية لنظام استمرارية الأعمال.
- عقد ورش عمل تقييم المخاطر وتحليل أثر الانقطاع.
- تطوير ومراجعة استراتيجية استمرارية الأعمال، بالتعاون مع الوحدات الإدارية المختلفة داخل الجهة الحكومية.

- تطوير ومراجعة خطط استمرارية الأعمال بالتعاون مع الوحدات الإدارية المختلفة داخل الجهة الحكومية.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الحوادث.
- تطوير برنامج التمارين السنوية؛ للتأكد من فاعلية أدوار الفرق المسؤولة المشاركة.

### 7. رواد نظام إدارة استمرارية الأعمال

يعتبر رواد استمرارية الأعمال من أهم أساسيات النظام حيث يتم ترشيح ممثل عن كل وحدة إدارية داخل الجهة الحكومية، في نطاق اختصاصاتهم، وتشمل أهم مسؤولياتهم: تمثيل الوحدات الإدارية، والمشاركة في تحديد المخاطر وتحليلها، وتحليل أثر انقطاع الأعمال، وتحديد أوقات ونقاط الاسترجاع المستهدفة، والمساهمة في تطوير الخطط والإجراءات الوقائية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

### 8. الوحدة الإدارية المسؤولة عن تقنية المعلومات والاتصالات

- تطوير وتحديث وتفعيل استراتيجيات وخطط التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات.
- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر، وورش عمل تحليل أثر الانقطاع.
- ضمان تنفيذ الحلول التقنية لاستعادة الأعمال والعمل عن بُعد.
- تنفيذ الاختبارات لخطط التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات، بالمواءمة مع الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة استمرارية الأعمال والإدارات ذات العلاقة.

### 9. الوحدة الإدارية المسؤولة عن الأمن السيبراني

- تحليل وتقييم المخاطر السيبرانية، وتحديد الإجراءات الوقائية والاحترازية للتخفيف منها.
- تصميم وتنفيذ واختبار خطط واستراتيجيات الأمن السيبراني والتعافي من الكوارث.
- تطوير وتحديث خطط الاستجابة للحوادث السيبرانية.
- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر، وورش عمل تحليل أثر الانقطاع.
- المشاركة وتقديم الدعم اللازم في تنفيذ الاختبارات ذات العلاقة.

## 10. الوحدة الإدارية المسؤولة عن الموارد البشرية

- تحديد وتحليل وتقييم الأنشطة والمخاطر والموارد البشرية المرتبطة بها، وتحديد الاحتياجات والتوقعات والمسؤوليات الخاصة بكل منها.
- تطوير وتنفيذ ومراجعة سياسة وخطط وبرامج وإجراءات نظام إدارة استمرارية الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية.
- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر، وورش عمل تحليل أثر الانقطاع.
- المشاركة وتقديم الدعم اللازم في تنفيذ الاختبارات ذات العلاقة.

## 11. الوحدة الإدارية المسؤولة عن الأمن والسلامة والمرافق

- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر، وورش عمل تحليل أثر الانقطاع.
- تصميم وتنفيذ واختبار خطط الأمن والطوارئ للمباني والمرافق.
- المشاركة وتقديم الدعم اللازم في تنفيذ الاختبارات ذات العلاقة.

## 12. الوحدة الإدارية المسؤولة عن مزودي الخدمات والموردين

يجب مطالبة مزودي الخدمة بالتأكد من أن جميع الأفراد المشاركين في خدمات الاستعانة بمصادر خارجية، ويشمل ذلك التعاقد من الباطن، على دراية بمسؤولياتهم تجاه نظام إدارة استمرارية الأعمال، ويجب تضمين المسؤولين والمسؤوليات والالتزامات رسميًا في العقود، فيما يتعلق بخطط استمرارية الأعمال. وفيما يلي أهم مسؤوليات الوحدة:

- التأكد من تصنيف أداء الموردين ومقدمي الخدمات وفق اتفاقيات مستوى الخدمة.
- ضمان وجود نظام لاستمرارية الأعمال للأطراف الخارجية المتعاقدة مع الجهة الحكومية.
- التأكد من مشاركة الموردين أو مزودي الخدمات ذوي العلاقة في اختبارات الخطط لدى الجهة الحكومية (إذا تطلب الأمر ذلك).
- المشاركة وتقديم الدعم اللازم في تنفيذ الاختبارات ذات العلاقة.

### 13. الوحدة الإدارية المسؤولة عن التدقيق/المراجعة الداخلية

- تنفيذ عمليات التدقيق، واختبار الضوابط والمعايير والممارسات المتبعة، وتحديد حالات عدم المطابقة والفرص؛ للتأكد من الامتثال للتشريعات الوطنية ذات العلاقة.
- تدقيق نظام إدارة استمرارية الأعمال بالمواءمة مع المعايير الدولية مثل (ISO 22301).
- عرض تقارير تدقيق نظام إدارة استمرارية الأعمال على المعنيين.
- القيام بأنشطة متابعة التدقيق، والتأكد من تنفيذ خطط العلاج، وتقييم فعاليتها.

### 14. مدراء الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية

- التأكد من تنفيذ سياسة وإطار استمرارية الأعمال، وضمان إجراء المهام ضمن الإدارات، وتوفير الموارد اللازمة لها.
- ترشيح رواد استمرارية الأعمال من الإدارة المعنية.
- توفير الدعم والوقت والموارد لرواد استمرارية الأعمال.
- المشاركة في بناء خطط استمرارية الأعمال ذات العلاقة وتحديثها.
- المشاركة وتقديم الدعم اللازم في تنفيذ الاختبارات ذات العلاقة.
- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر، وورش عمل تحليل أثر الانقطاع.

### 15. جميع الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية

- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر، وورش عمل تحليل أثر الانقطاع.
- المشاركة في وضع وتصميم تمارين اختبار خطط استمرارية الأعمال.
- المشاركة وتقديم الدعم اللازم في تنفيذ الاختبارات لخطط استمرارية الأعمال ذات العلاقة.

## سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال

يتم إعداد وتوثيق سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية لتعزيز التوجه القيادي والإداري؛ بهدف دعم نظام إدارة استمرارية الأعمال كجزء من حوكمة نظام إدارة استمرارية الأعمال، يتم تحديد أهداف ونطاق عمل النظام، والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لأصحاب المصلحة، وبنود السياسة، والتأكد من مشاركتها مع جميع منسوبي الجهة الحكومية، والتأكد من تطبيقها على كامل الجهة الحكومية.

## أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال

يتم تحديد الأهداف من تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال وضوابطها وعملياتها وإجراءاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يطمح النظام إلى تنفيذه، وما الموارد اللازمة، ومن المسؤول، ومن أهم مستهدفات تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال:

- **حماية سمعة الجهة الحكومية:** قدرة الجهة الحكومية على أن تثبت للمستفيدين وأصحاب المصلحة أنها مستعدة لمواجهة أزمة أو كارثة، وأن بإمكانها التعافي بشكل سريع، حيث يشير التخطيط الشامل لاستمرارية الأعمال إلى أن الجهة الحكومية لديها المرونة للتعامل حتى مع الاضطرابات الكبيرة.
- **تقليل الخسائر المالية:** التي يمكن أن تسببها الأزمة أو الكارثة؛ وذلك لأن الجهة الحكومية ستكون قادرة على استئناف العمليات بسرعة أكبر.
- **ضمان بقاء البنية التقنية والاتصالات متاحة:** تعتمد الجهة الحكومية على البنية التحتية التقنية والرقمية لضمان استمرار تشغيلها أثناء الاضطرابات. ويُعدّ هذا أمرًا حيويًا للحفاظ على الاستقرار، وتقديم الخدمات الأساسية للمستفيدين.

## نطاق العمل التنظيمي

يهدف النطاق إلى تحديد حدود نظام استمرارية الأعمال وقابلية تطبيقه؛ لضمان قدرة الجهة الحكومية على تغطية جميع الخدمات والأنشطة والمواقع والموارد والموردين ومزودي الخدمات، والمعنيين، وأصحاب المصلحة. كما يتضمن السياق فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، وأهداف والتزامات الجهة الحكومية. ومن المهم إعداد وثيقة تحدد نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال بمنهجية تتناسب مع حجم الجهة الحكومية وطبيعة الأعمال. والتأكد من إتاحة الوثيقة لجميع الأطراف المعنية. يوضح (الشكل 57) مثلاً استرشادياً للنطاق التنظيمي العام لاستمرارية الأعمال.



شكل 57 - مثال استرشادي للنطاق التنظيمي العام لاستمرارية الأعمال

## إطار وإجراءات نظام استمرارية الأعمال

### التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال

يتم توضيح المواءمة بين سياسة استمرارية الأعمال والأهداف والعمليات، والإجراءات المتوافقة مع سياسات الجهة الحكومية وأهدافها، حيث يتمثل عمل هذه المرحلة بشكل أساسي في تطوير إطار إدارة استمرارية الأعمال من خلال:

- تحديد متطلبات ونطاق إدارة استمرارية الأعمال من خلال تحديد الوضع العام، ويشمل ذلك: عمل الجهة الحكومية، ومتطلبات أصحاب المصلحة،
- تحديد المخاطر والفرص وفقاً لنظام إدارة استمرارية الأعمال، ووضع خطط عمل شاملة حتى إنشاء خطط استمرارية الأعمال.
- إنشاء الأنشطة والعمليات اللازمة لتشغيل نظام إدارة استمرارية الأعمال.

### توثيق واعتماد وثائق نظام إدارة استمرارية الأعمال

- يتم توثيق السياسات والمعايير والمعلومات الداعمة لاستمرارية الأعمال، وضمان عرضها، وأخذ الموافقة عليها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين حسب مصفوفة الصلاحيات المعتمد للجهة، والتأكد من التوعية بها بشكل مستمر، وضمان توافرها لكل أصحاب المصلحة عند الحاجة لها.

## 5.2.5.1.2 التدريب والتوعية بنظام إدارة استمرارية الأعمال

يتم العمل على إنشاء وتوثيق خطط سنوية للتدريب؛ للتوعية بنظام إدارة استمرارية الأعمال على مستوى الجهة الحكومية بالتعاون مع الإدارات المعنية. يتطلب تنفيذ برنامج التدريب والتوعية مجموعة من الأنشطة نذكر من أهمها:

- تحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة من أنشطة التدريب والتوعية.
- تحديد الفئات المستهدفة والمستوى المناسب لكل فئة.

- تحديد الموارد والوسائل المتاحة للتدريب والتوعية.
  - تصميم المحتوى، والمنهجية، والأساليب التدريبية والتوعوية.
  - تنفيذ البرامج والأنشطة التدريبية والتوعوية بشكل دوري ومنظم.
  - تقييم النتائج والتأثيرات والتحسينات المطلوبة.
- كما تتضمن أنشطة التوعية تنفيذ ونشر الحملات التوعوية بنظام إدارة استمرارية الأعمال، نذكر بعض أساليب وقنوات النشر على سبيل المثال:
- الاجتماعات والجلسات مفتوحة النقاش
  - ورش العمل
  - الموقع الداخلي للجهة (البوابة الرقمية الداخلية)
  - أسبوع توعوي باستمرارية الأعمال
  - الرسائل التوعوية
  - النشرات الإخبارية
  - اللافتات التوعوية
  - البريد الإلكتروني
- وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، يمكن دمج تدريب الموظفين على مهارات متعددة والتخطيط للتعاقب الوظيفي، كما هو موضح في الملحق.

## 5.2.5.2 مرحلة التفعيل لنظام إدارة استمرارية الأعمال

بناءً على مخرجات مرحلة التخطيط يتم البدء بمرحلة التفعيل، والتي يتم من خلالها:

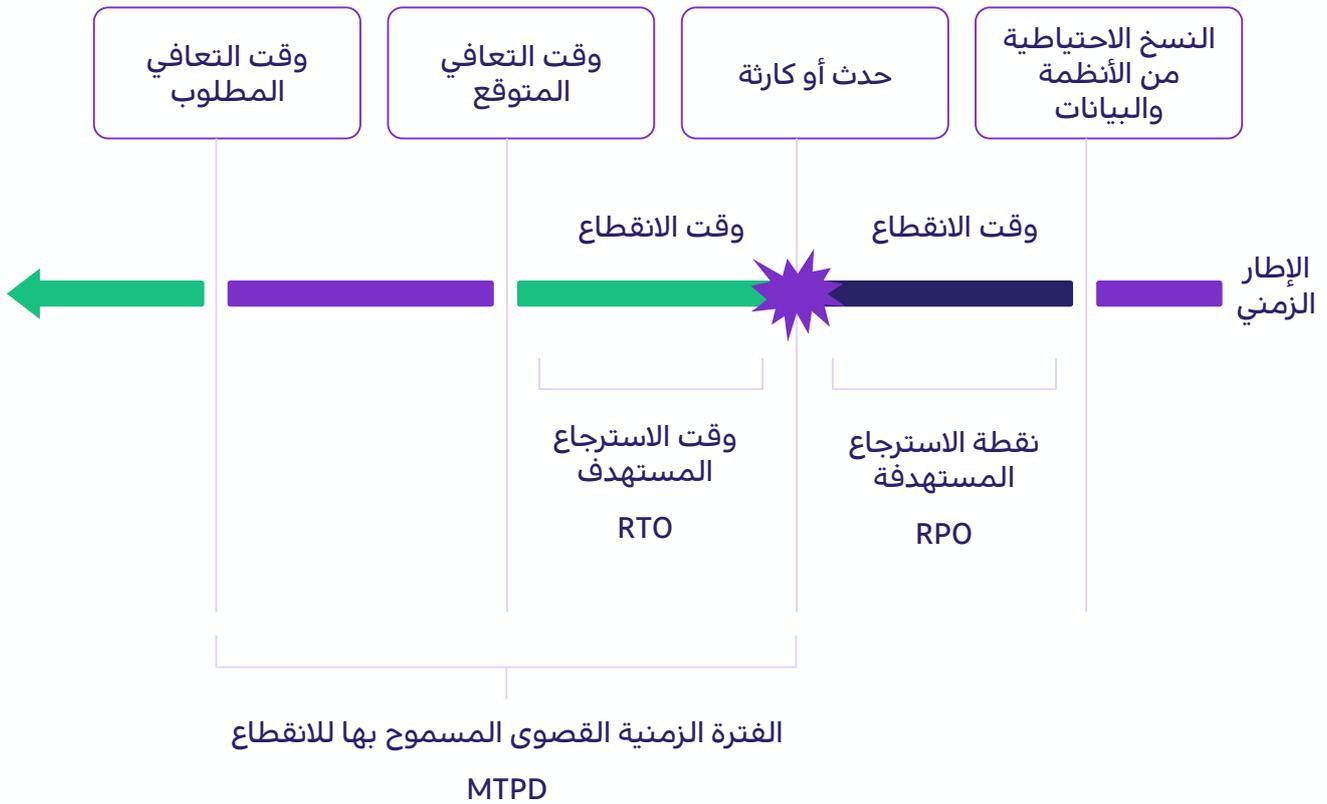
- تحليل الأثر الناتج عن انقطاع العمليات والإجراءات التي تقدم المنتجات والخدمات، وتحديد الوقت المستهدف لتعافي الخدمات الرئيسية بعد حدوث انقطاع.
- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية، ونقاط الفشل الحرجة التي قد تؤثر على الأنشطة ذات الأولوية، وتحديد أثرها المتوقع في حالة حدوث انقطاع أو اضطراب، ووضع الحلول لمعالجتها أو تخفيف آثارها.
- تحديد وتوثيق الإجراءات بناءً على مخرجات الاستراتيجيات والحلول المختارة.
- بناء خطط استمرارية الأعمال.
- تحديد هيكله خطط الاستجابة للحوادث، وآلية تفعيل خطة أو خطط استمرارية الأعمال، وخطة التواصل على المستوى الداخلي والخارجي.
- بناء وتوثيق خطة التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات التي تضمن قدرة الجهة الحكومية على الاستجابة للأزمات أو الانقطاعات، أو حالات الطوارئ التي تؤثر على أنظمة المعلومات والاتصالات والخدمات الرقمية.

### 5.2.5.2.1 تحليل أثر انقطاع الأعمال (BIA)

يتم تحليل أثر انقطاع الأعمال من خلال عملية تحليل أنشطة العمل والتأثيرات الناتجة من توقفها؛ بهدف تحديد الاستراتيجيات المتبعة في حال وقوع انقطاعات أو اضطرابات أو حوادث. كذلك تحديد الأولوية للإجراءات والأنشطة بناءً على أهميتها في توفير المنتجات والخدمات. وتعتبر مرحلة تحليل أثر انقطاع الأعمال المحرك الرئيسي لاستمرارية الأعمال، وضمان فعالية الخطط. حيث يتم تنفيذ هذه المرحلة عن طريق حصر جميع الإجراءات والعمليات الداخلية والخارجية للجهة، وتحديد الإجراءات التي تعتمد عليها، ومن ثم تحليل أثر الانقطاع مع مرور الوقت بناءً على مصفوفة تقييم أثر الانقطاع المعتمدة للجهة، مع توضيح العمليات أو الإجراءات الحرجة للجهة.

يتبين للجهة بعد استكمال تحليل أثر انقطاع الأعمال، تصنيف الإجراءات الحرجة وتقييمها وأوقات استعادتها، ووقت الاسترجاع المستهدف (RTO)، ونقطة الاسترجاع المستهدفة ((RPO، والفترة الزمنية القصوى المسموح بها للانقطاع (MTPD)، والحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال (MBCO)، والموارد اللازم توفرها لاسترجاع العمليات مثل: الموارد البشرية، والمعدات، والأنظمة التقنية، والمرافق.

ويتم تحديد التسلسل الزمني لأثر انقطاع الأعمال بناءً على حساسية أعمال وخدمات الجهة الحكومية. على سبيل المثال، تعتبر بعض الجهات أن أثر انقطاع بعض أعمالها يبدأ بعد نصف ساعة نظراً لحساسيتها، وعليه يُفضل أن يبدأ التسلسل الزمني لأثر الانقطاع من نصف ساعة، بينما جهات أخرى يبدأ الأثر بعد يوم أو يومين، وعليه يبدأ التسلسل الزمني لتقييم الأثر كذلك من يوم أو يومين. ويوضح (الشكل 58) الفرق بين وقت الاسترجاع المستهدف، ونقطة الاسترجاع المستهدفة، والفترة الزمنية القصوى المسموح بها للانقطاع.



شكل 58 - مثال على أوقات الاسترجاع

## تصنيف المنصات والتطبيقات الحكومية وتحديد أوقات الاسترداد المستهدفة لها

تنظيماً لأعمال الحكومة الرقمية وتحقيقاً لأهدافها ضمن عدة جوانب، طورت الهيئة مصفوفة تصنيف المنصات والتطبيقات الحكومية (الشكل 59) بحيث تعمل كل جهة على تصنيف منصاتها لمختلف المستفيدين بناءً على المصفوفة، حيث يتم الأخذ بالمستوى الأعلى في حال تفاوت مستوى التأثير بين العوامل، وتبعاً لذلك، يمكن للجهات بدء العمل على تمكين وقت الاسترداد المستهدف لكل مستوى كما هو موضح في الشكل، بما يدعم استمرارية أعمال الخدمات الحكومية الرقمية حسب كل مستوى.

وقت الاسترداد المستهدف RTO**	التأثير على السمعة Reputational Impact	التأثير القانوني والتنظيمي Legal and Regulatory Impact	التأثير المالي Financial Impact	التأثير على المستفيدين Stakeholder Impact	تحليل مستوى التأثير
4 ساعات	يتسبب بضرر وتأثير سلبي على سمعة الحكومة الرقمية ككل في وسائل الإعلام المحلية و/ أو الدولية مما يتسبب في انخفاض ترتيب المملكة في مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية التابع للأمم المتحدة	يتسبب بفقدان شهادة الامتثال (محلي / دولي) أو التعرض للمقاضاة والعقوبات من قبل السلطات المحلية أو المحاكم الدولية لحرق القوانين المحلية أو الدولية	خسائر مالية تصل إلى 1,000,000 ريال سعودي في الساعة الواحدة أو 0.0115% من إجمالي العائد المالي السنوي من هذه الخدمة (أيهما أكبر)	تأثير كلي على المنصات والتطبيقات الرقمية المقدمة على مستوى المملكة لتشمل كل المستفيدين التاليين: الجهات الحكومية الأعمال وسلاسل الإمداد المواطنين والمقيمين	حرج جدا
8 ساعات	يتسبب بضرر وتأثير سلبي على سمعة المؤسسة في وسائل الإعلام المحلية و/ أو الدولية تجاه المؤسسة	يتسبب بتعليق شهادة الامتثال (محلي / دولي) أو التعرض للمقاضاة والعقوبات من قبل ل - السلطات المحلية لحرق القانون	خسائر مالية تصل إلى 500.000 ريال سعودي في الساعة الواحدة أو 0.00575% من إجمالي العائد المالي السنوي من هذه الخدمة (أيهما أكبر)	تأثير كلي على المنصات والتطبيقات الرقمية المقدمة على مستوى المملكة لتشمل واحد أو اثنين من المستفيدين التاليين: الجهات الحكومية الأعمال وسلاسل الإمداد المواطنين والمقيمين	حرج

12 ساعة	يتسبب بتأثير سلبي محدود على سمعة المؤسسة في وسائل الاعلام المحلية ووجود شكاوى من المستفيدين	يتسبب بإصدار إشعار إنذار بتعليق شهادة الامتثال وطلب توضيح للحدث والعلاج الفوري من الهيئات التنظيمية أو التعرض المساءلة القان الان من قبل السلطات الاحتمال القانونية القانون	خسائر مالية تصل الى 100,000 ريال سعودي في الساعة الواحدة. أو 0.00115% من اجمالي العائد المالي السنوي من هذه الخدمة (أيهما أكبر)	تأثير كلي على المنصات والتطبيقات الرقمية المقدمة على مستوى منطقة أو أكثر من مناطق المملكة من أحد المسـتفيدين الآتين التابعين لهذه المناطق. الجهات الحكومية الأعمال وسلاسل الإمداد المـواطنـين والمقيمين	مهم
24 ساعة	يتسبب بتأثير سلبي على سمعة المؤسسة مما ينتج عنه وجود شكاوى من المستفيدين من غير ملاحظة الاعلام	يتسبب بإصدار إشعار إنذار وطلب توضيح للحدث من الهيئات التنظيمية أو التعرض للإنذار من قبل السلطات لاحتمال ضعيف الخرق القانون	خسائر مالية تصل الى 50,000 ريال سعودي في الساعة الواحدة أو 0.000575% من اجمالي العائد المالي السنوي من هذه الخدمة (أيهما أكبر)	تأثير كلي على المنصات والتطبيقات الرقمية المقدمة على مستوى محافظة أو أكثر في أحد مناطق المملكة من أحد المسـتفيدين الآتين التابعين لهذه المحافظات الجهات الحكومية الأعمال وسلاسل الإمداد المـواطنـين والمقيمين	متوسط
48 ساعة	لا يتسبب في آثار ملحوظة أو لفت انتباه وسائل الإعلام تجاه المؤسسة	يتسبب بإصدار طلب توضيح من الهيئات التنظيمية ولا يتسبب بحرق القانون	خسائر مالية تصل الى 10,000 ريال سعودي في الساعة الواحدة أو 0.000115% من اجمالي العائد المالي السنوي من هذه الخدمة (أيهما أكبر)	تأثير كلي على المنصات والتطبيقات الرقمية المقدمة على مستوى مركز أو أكثر أو جهة مثل جامعة أو مؤسسة في أحد محافظات المملكة من أحد المسـتفيدين الآتين التابعين لهذه المراكز. الجهات الحكومية الأعمال وسلاسل الإمداد المـواطنـين والمقيمين	منخفض

شكل 59- مصفوفة تقييم أثر الانقطاع

\* في حال تفاوت مستوى التأثير بين العوامل، يتم الأخذ بأعلى مستوى.

\*\* أوقات الاسترداد المستهدفة خاضعة لعملية المراجعة والتحديث المستمر.

يوضح (جدول 24) أدناه على سبيل المثال التوضيحي تطبيق تصنيف المنصات والتطبيقات الحكومية باستخدام مصفوفة تقييم أثر انقطاع الأعمال:

م	المنصة / التطبيق	التأثير على المستفيدين Stakeholder Impact	التأثير المالي Financial Impact	التأثير القانوني والتنظيمي Legal and Regulatory Impact	التأثير على السمعة Reputational Impact	مستوى التأثير	وقت الاسترداد المستهدف في RTO
1	المنصة الوطنية الموحدة	حرج	منخفض	منخفض	متوسط	حرج	8 ساعات
2	منصة رقمي	حرج	منخفض	منخفض	حرج	حرج	8 ساعات

جدول 24 - مثال توضيحي لتصنيف المنصات والتطبيقات الحكومية

## تقييم المخاطر والتهديدات

تقييم المخاطر يعتبر عنصراً أساسياً لبناء نظام استمرارية أعمال ناجح وفعال، وذلك للدور الرئيسي لهذه المرحلة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر أو التهديدات المحيطة باستمرارية أعمال الجهة الحكومية. كما تساهم هذه المرحلة في تحديد المخاطر أو التهديدات الحرجة وغير الحرجة، والعمل على وضع خطط علاج لها، وتضمينها في استراتيجية استمرارية الأعمال.

ويجدر الإشارة إلى الفرق بين تقييم المخاطر في استمرارية الأعمال، كما ذكر أعلاه، وإدارة المخاطر المؤسسية، حيث تساهم عملية إدارة المخاطر المؤسسية في تحديد مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر على أعمال الجهة الحكومية وتقييم أثر واحتمالية حدوثها، وتحليلها وقياسها، ووضع خطط العلاج المناسبة لها. بينما يركز تقييم المخاطر ضمن استمرارية الأعمال على الانقطاع في الخدمات/ العمليات، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة العاملين في الجهة الحكومية على أداء المهام والأنشطة الأساسية/ الحرجة.

مثال: انقطاع الاتصال بين مركز البيانات الرئيسي وأحد مباني الجهة الحكومية، مما قد يتسبب في فقدان قدرة الوصول لأنظمة الجهة الحكومية. لتفاصيل أكثر عن مرحلة تقييم المخاطر، يُرجى الرجوع إلى القسم (5.2.5.2).

تعمل وحدة إدارة استمرارية الأعمال على تقييم وتصنيف المخاطر لدى الجهة الحكومية. ويمكن تقسيم المخاطر بناءً على نتائج التقييم لعدة مجموعات وفقاً لنوع الموارد التي تدعم العمليات الحرجة كما هو موضح في (الشكل 60):



عدم توافر  
المستندات والوثائق



عدم توافر مزودي  
الخدمة والموردين



عدم توافر نظم  
المعلومات



عدم توافر الأشخاص  
أو الموظفين



عدم توافر  
المرافق

شكل 60- مثال على فئات تقييم المخاطر بناءً على الموارد

### 5.2.5.2.2 استراتيجية نظام إدارة استمرارية الأعمال

بناءً على تقييم المخاطر والتهديدات ومخرجات تحليل أثر انقطاع الأعمال (BIA) للجهة، يتم العمل على تطوير استراتيجية استمرارية الأعمال، ومواءمتها مع استراتيجية الجهة الحكومية، بحيث تحدد الاستراتيجية الحلول الواجب تطبيقها لزيادة كفاءة استمرارية أعمال الجهة الحكومية، أو قدرتها على استعادة أعمالها حسب أوقات الاسترداد المستهدفة. وتتضمن الاستراتيجية تفاصيل الموارد اللازمة لتطبيق هذه الحلول، ولا تنحصر الموارد على الجانب المالي، بل تمتد إلى الكوادر البشرية والمعدات والأنظمة والمرافق وغيرها من الموارد.

### 5.2.5.2.3 بناء خطط استمرارية الأعمال

تعتبر مرحلة تحليل أثر انقطاع الأعمال (BIA) حجر الأساس لنظام استمرارية الأعمال، والتي يتم من خلالها تحليل الإجراءات أو العمليات في الجهة الحكومية، وتحديد الحرجة منها، وتحديد أولويات التعافي، وبناءً عليها يتم وضع خطط استمرارية الأعمال متضمنة الخطط التالية:

#### • خطط استمرارية الأعمال للوحدات المختلفة بالجهة الحكومية

تركز خطط استمرارية الأعمال بشكل أساسي على استعادة أعمال الإدارات التي تمتلك إجراءات حرجة قد يؤثر انقطاعها بشكل سلبي على الجهة الحكومية. حيث يتم وضع خطة واحدة على الأقل لكل إدارة تمتلك إجراءات حرجة، على أن تتوفر نسخة من الخطة لدى جميع فرق التعافي في الإدارة. تشمل خطة التعافي لاستمرارية الأعمال جميع الإجراءات الحرجة وأوقات استعادتها، والإجراءات والموارد البديلة، وآلية تفعيلها أو توفيرها، ومنظومة التواصل الداخلي والخارجي في الإدارة خلال حوادث الانقطاع، وجميع الموارد البشرية والتقنية، والمعدات الواجب توفرها لاسترجاع الخدمات. وتوضح هذه الخطط جميع الاعتمادات الداخلية والخارجية للإجراءات أو الخدمات.

### 5.2.5.2.4 خطط التعافي من كوارث تقنية المعلومات

تركز هذه الخطط بشكل مباشر على الأنظمة التقنية وأنظمة الاتصالات التي تدعم استمرارية الإجراءات الحرجة في الجهة الحكومية، ومن المهم التأكد من تطوير خطط التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات بالمواءمة مع متطلبات استرجاع الإجراءات الحرجة. كما توثق خطط التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات جميع الفرق والأدوار المسؤولة عن تفعيل أو دعم استعادة النظام وإعادة تشغيله. وفي حال وجود فجوات بين القدرات التقنية لاسترجاع الخدمات ومتطلبات الأعمال، يتم التأكد من تضمين هذه الفجوات في استراتيجية استمرارية الأعمال، مع تضمين الحلول المقترحة والواجب تطبيقها لتقليل هذه الفجوات.

#### • خطة إدارة الأزمات

تركز بشكل أساسي على الأزمات التي من الممكن أن تواجهها الجهة الحكومية وآلية التعامل معها بشكل شمولي. وتحتوي الخطة على السيناريوهات المحتملة، على سبيل المثال لا الحصر، الحوادث التي أدت إلى خسائر كبيرة (مالية، سمعة، تشغيلية، أمن وسلامة، وغيره)، وآليات التعامل مع كل منها، ومهام ومسؤوليات أعضاء فريق إدارة الأزمات والأطراف ذات العلاقة، ومؤشرات تفعيل خطط التعافي وفرق الاستجابة. كما تشمل الخطة أصحاب المصلحة والجهات الخارجية الواجب إبلاغها عند حدوث الأزمات

## • خطة التواصل والاستجابة الإعلامية

تركز على خطط التواصل الداخلي والخارجي، وتحديد أصحاب المصلحة في التواصل خلال فترة الأزمة أو الحدث، مع تحديد الرسائل المعلنة، والمتحدث الرسمي، وقنوات التواصل، والتعامل مع سيناريوهات المخاطر التي تؤثر على سمعة الجهة الحكومية والتعامل معها بالشكل السليم. كما تشمل الخطط متابعة التطورات في وسائل التواصل الاجتماعي بخصوص الحدث، والتعامل معها إن لزم ذلك

## • خطة الاستجابة للطوارئ

تُعتبر خطة الاستجابة للطوارئ جزءاً هاماً من نظام استمرارية الأعمال، وتهدف إلى ضمان قدرة الجهة الحكومية على الاستجابة بفعالية لأنواع مختلفة من الحالات الطارئة (الحرائق، والفيضانات، وانقطاع الكهرباء، وانقطاع الإنترنت، وغيره). وبناء عليها يتم ضمان تقليل الأثر السلبي للحالة الطارئة على الأعمال، وحماية سمعة الجهة الحكومية، وتحسين قدرة الجهة الحكومية على التكيف مع الأزمات.

## 5.2.5.2.5 هيكلية خطط الاستجابة للحوادث

هيكلية خطط الاستجابة للحوادث هي عملية تحديد الأهداف والمهام والمسؤوليات والموارد المطلوبة للتعامل مع حادث محتمل أو حالي. من أهم أنشطة وإجراءات الهيكلية:

- تحليل المخاطر: تقييم الأصول والتهديدات والتأثير المحتمل للحوادث على الجهة الحكومية.
- تحديد الأولويات: تحديد الأنشطة والعمليات والخدمات التي يجب حمايتها واستعادتها في حالة حدوث حادث.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات: تحديد الفرق والأفراد المسؤولين عن تنفيذ خطة الاستجابة، وتحديد مستويات الصلاحيات، والتفويض، والتنسيق بينهم، وآلية التصعيد.
- إنشاء الإجراءات: تحديد الخطوات والإرشادات اللازمة للتعرف على الحادث، والاستجابة له، والحد منه، والتحقق فيه والتعافي منه، وتطوير إجراءات التعامل مع الأطراف الخارجية.
- توفير الموارد والمعدات: تحديد وتأمين الموارد والمعدات اللازمة لدعم خطة الاستجابة.
- إنشاء بيانات التواصل: تحديد شجرة الاتصال ومعلومات التواصل، واختبارها بشكل دوري.
- اختبار ومراجعة الخطة: اختبار فعالية وكفاءة خطة الاستجابة من خلال إجراء التمارين، ومراجعة الخطة بانتظام، وتحديثها بانتظام.

## • الفرق المشاركة في نظام إدارة استمرارية الأعمال

في نظام استمرارية الأعمال، هناك مجموعة من الفرق التي تلعب دوراً مهماً في التعامل مع الحوادث، هذه الفرق تعمل بشكل متناغم ومتكامل لضمان استمرارية الأعمال، والحفاظ على الأمن والسلامة والاستقرار والاستدامة لعمليات الجهة الحكومية، ولكن قد تختلف التسميات والمهام حسب نوع وطبيعة الحدث والجهة الحكومية، نذكر منها أهم الفرق:

### • فريق استمرارية الأعمال

يعمل فريق استمرارية الأعمال على ضمان استمرارية الأعمال والخدمات الحرجة للجهة، وإعادة الخدمات المنقطعة خلال مدة محددة لا تتجاوز وقت الاسترداد المستهدف. ويُعتبر فريق الاستجابة للحوادث هو حلقة الوصل مع إدارة الأزمات، بالإضافة إلى رفع التقارير لفريق إدارة الأزمات عند الحاجة.

### • فريق التعافي من الكوارث في تقنية المعلومات والاتصالات

يضمن فريق التعافي من الكوارث في تقنية المعلومات والاتصالات، استمرارية عمل الأنظمة التقنية والخدمات الرقمية، والعمل على استعادة الأوضاع، وتحديد الخطر، ومحاولة تقليل أثره. بالإضافة إلى اتباع التوجيهات، ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمات، وتوثيق الدروس المستفادة لتفاديها مستقبلاً.

### • فريق إدارة الحوادث

يعمل فريق إدارة الحوادث بشكل فوري في حالة وقوع الحدث؛ للتأكد من سلامة منسوبي الجهة الحكومية، وحفظ أصولها، واتباع التوجيهات، ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمات، وإدارة الحادث بين مختلف الفرق ذات العلاقة.

## • فريق إدارة الأزمات

يبدأ فريق إدارة الأزمات عمله بتوجيه من القائد أو مسؤول الجهة الحكومية (أو من ينوب عنه) إلى تقييم الأثر المحتمل المتعلق بالموارد والعمليات الحرجة في الجهة الحكومية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية. وبناءً على ذلك، يتم أخذ قرار في تفعيل خطة استمرارية الأعمال، وتحديد الوقت المتوقع لعودة الأعمال.

## • فريق الاستجابة للطوارئ

هو الفريق المسؤول عن الاستجابة الأولية للحدث الطارئ، والحد من تأثيره على الأشخاص والممتلكات والبيئة للجهة. يتكون هذا الفريق من أفراد مدربين ومجهزين بالمعدات والموارد اللازمة للتدخل السريع والفعال. يتبع هذا الفريق خطة الطوارئ المحددة للجهة. ويكون فريق الاستجابة للطوارئ مكوناً من إدارة الأمن والسلامة وإدارة المباني.

## • فريق التواصل والاستجابة الإعلامية

هو الفريق المسؤول عن إعداد وتنفيذ خطة التواصل والاستجابة الإعلامية الخاصة بالحدث، والتي تشمل: تحديد الجمهور المستهدف والرسائل الرئيسية والقنوات والوسائل المناسبة للتواصل معه، وتقييم فعالية الاتصال والتوعية، ومراجعتها. يعمل فريق التواصل والاستجابة الإعلامية على التواصل الداخلي والخارجي، وإعلام أصحاب المصلحة أثناء وقوع الحدث وحتى الانتهاء منه، بالإضافة إلى اتباع التوجيهات، ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمات.

## • فريق الدعم اللوجستي

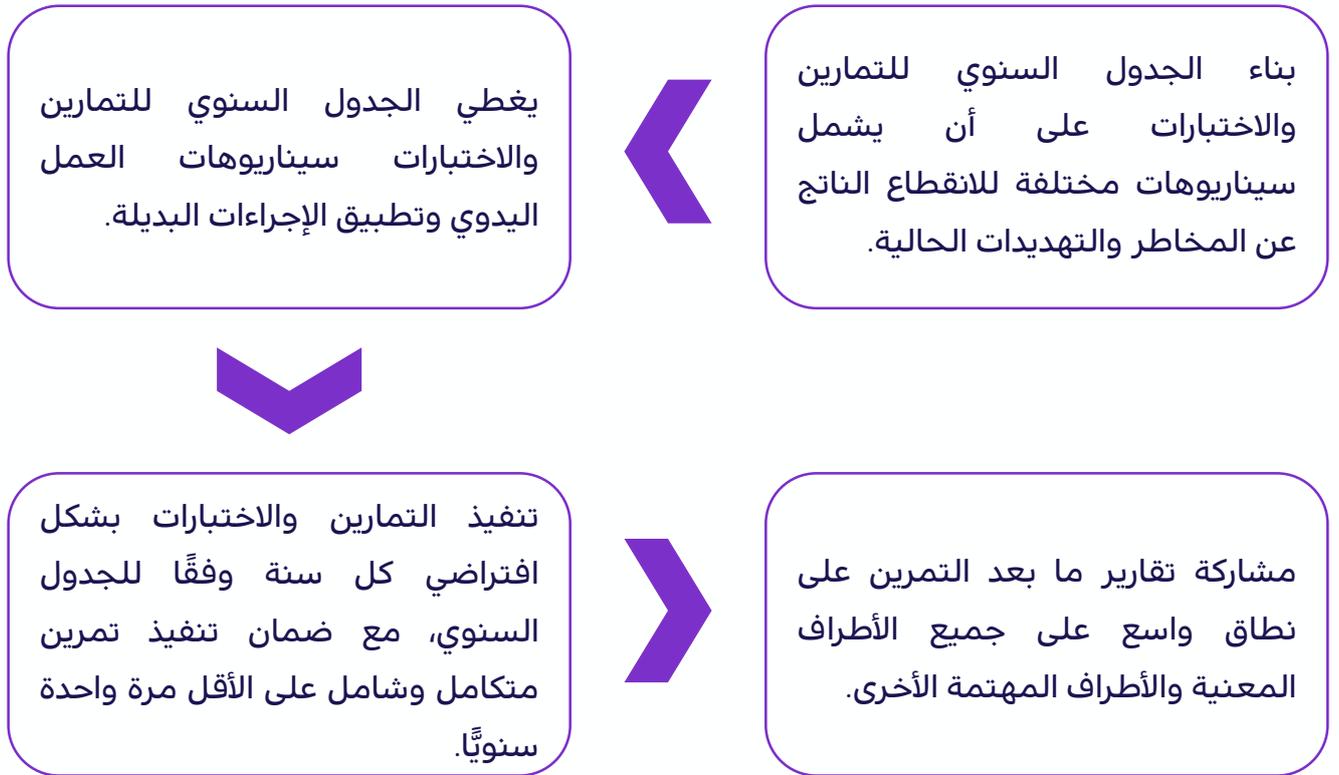
هو الفريق المسؤول عن توفير الموارد والمعدات والخدمات اللازمة لفرق الاستجابة والتعافي، مثل: فرق استمرارية الأعمال، وفريق إدارة الأزمات، وفريق الاستجابة للطوارئ.

## • فريق التقييم والتحليل

هو الفريق المسؤول عن جمع وتحليل وتقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بالحدث الطارئ، وتأثيره على الأشخاص والممتلكات والبيئة والبنية التحتية، وتقديم التوصيات والمقترحات للفرق الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة. ويتبع فريق التقييم والتحليل الوحدات الإدارية حسب الاختصاص، مثل: إدارة المرافق، والأمن والسلامة، والدعم التقني، والأمن السيبراني.

### 5.2.5.3 مرحلة التحقق لنظام إدارة استمرارية الأعمال

لضمان أنّ ما تم تخطيطه وتنفيذه من سياسات، وخطط، واستراتيجيات استمرارية أعمال تتواءم مع أهداف الجهة الحكومية، وألوية استعادة عملياتها أو إجراءاتها الحرجة؛ لابد من أن يخضع نظام استمرارية الأعمال إلى عملية التحقق المستمر، وذلك من خلال المراجعة الدورية، وتنفيذ الاختبارات بشكل مستمر، وبسيناريوهات مختلفة؛ لغرض تحديد الفجوات وأوجه القصور، وتدريب وتوعية المعنيين بنظام إدارة استمرارية الأعمال. يوضح (الشكل 61) دورة حياة التمارين والاختبارات.



شكل 61 - مثال على دورة حياة التمارين والاختبارات

#### 5.2.5.3.1 التمارين والاختبارات ذات العلاقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال

يتم إعداد خطة سنوية للتدريب التخصصي لجميع المعنيين بنظام إدارة استمرارية الأعمال، ويتم عمل خطة تدريبية لتنفيذ الاختبارات بشكل دوري لأصحاب المصلحة والمعنيين؛ لضمان تطبيق نظام التمارين والاختبارات للتحقق من فعالية خطط استمرارية الأعمال وحلولها. تُعتبر التمارين والاختبارات عنصراً أساسياً لنجاح خطط استمرارية الأعمال بجميع أشكالها. ويجب ألا تتركز الاختبارات على خطط معينة، بل يجب أن تشمل جميع خطط استمرارية الأعمال، وأن تغطي جميع فرق التعافي، كما يُنصح بعقد عدة اختبارات بشكل سنوي لسيناريوهات مختلفة حسب سجل المخاطر والتهديدات المحيطة بالجهة الحكومية.

## اختبارات استعداد خطط التعافي لتقنية المعلومات والاتصالات

يتم اختبار خطط استمرارية الأعمال لتقنية المعلومات والاتصالات؛ للتأكد من استعدادها للتعامل مع أي نوع من الانقطاع المحتمل، وذلك بشكل مستمر ودوري؛ لضمان استمرارية الأعمال وعدم انقطاع الخدمات الرقمية، ومن أهم أنواع اختبارات استعداد تقنية المعلومات والاتصالات:

### • اختبارات المناقشة (الطاولة)

• تجمع المشاركين في الخطة ذوي العلاقة، وتتعلق بحادث محدد، ويتولى كل شخص دورًا، ويلعب سلسلة من الأحداث، وتُجري الجهة الحكومية عدة طرق للضغط على المشاركين من خلال تقديم وعمل أعطال بالأنظمة وتوقف بالعمل، والتي قد تحدث أثناء حوادث حقيقية؛ لمعرفة رد فعلهم.

### • اختبارات إجرائية محددة

• تهدف اختبارات الإجراءات إلى اختبار وجود إجراء محدد واحد أو أكثر في أعمال التأهب لتقنية المعلومات والاتصالات الخاصة بالجهة الحكومية على النحو المنشود، أو مدى الحاجة للتطوير، ويمكن للاختبار الإجرائي

أن يكون اختبارًا لعمل أنظمة الاتصال في الجهة الحكومية من عدمه.

### • اختبارات كاملة النطاق

• اختبار الجهد التشغيلي الكامل للأنظمة الرقمية وأنظمة الاتصالات للجهة، وذلك فيما يتعلق بحادث محدد، وقد يحتوي الاختبار على عناصر من جهد الاستعداد، مثل: التنسيق بين جهات أخرى.

### • اختبار خطة إدارة الأزمات

• يهدف اختبار خطط إدارة الأزمات إلى تقييم الفعالية، والتأكد من جاهزيتها للتعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات الطارئة أو الكوارث. ويتضمن هذا الاختبار عادةً عمليات تنظيمية وتشغيلية؛ لضمان الاستجابة الفعالة في حال وقوع حدث غير متوقع.

### • اختبار خطة الطوارئ

• يُعتبر اختبار خطط الطوارئ عملية تقييم تهدف إلى ضمان استعداد وكفاءة الخطط للتصدي لحالات الطوارئ. ويتضمن هذا الاختبار تحديد نقاط القوة والضعف في الخطط، وضمان قدرة الفرق المعنية على التعامل بشكل فعّال مع حالات الطوارئ.

### • اختبار خطة الحوادث

• تم إعداد اختبار خطط إدارة الحوادث لتقييم تحقق جاهزية وفاعلية الإجراءات والخطط للتعامل مع الحوادث والطوارئ في الجهة الحكومية. ويشمل هذا الاختبار تقييم القدرة على التفاعل والاستجابة للمواقف غير المتوقعة والتي قد تؤثر سلباً على العمليات اليومية.

## • تحليل نتائج اختبارات استمرارية الأعمال

يتم تحليل تدريبات واختبارات خطط استمرارية الأعمال للتحقق من فعاليتها، والعمل على تحسينها، وتوثيق التقرير الرسمي لما بعد التمرين، شاملاً الملخص التنفيذي، وسيناريو التمرين، ونوع الخطة، وتاريخ تنفيذها، والفرق المشاركة في التمرين أو الاختبار، ومراحل التمرين أو الاختبار، ونتيجة التمرين أو الاختبار، وموعد الاختبار التالي. ومن أهم أنشطة هذه المرحلة:

- التحقيق وتحديد المجالات التي يجب اختبارها وعدد المرات.
- وضع معايير وأهداف واضحة للاختبار، ويشمل ذلك السيناريوهات المناسبة التي يجب اختيارها.
- التنسيق المسبق مع الفرق المشاركة لتسهيل العملية.
- توثيق الدروس المستفادة.
- إعداد تقارير تقييم نتائج الاختبار وتوثيقها، والعمل على تحسين الاستجابة بناءً على النتائج.
- مشاركة تقارير ما بعد التمرين أو الاختبار مع المعنيين وأصحاب المصلحة.

## • توثيق تقارير بعد التمرين أو الاختبار

: التمرين أو الاختبار بالشكل الذي يدعم فعالية التمرين أو الاختبار ونتائجه، مثل:

- جمع وتحليل البيانات والملاحظات من جميع المشاركين والمعنيين بالتمرين أو الاختبار.
- تحديد الأهداف والمؤشرات والمعايير التي تم استخدامها لقياس فعالية التمرين أو الاختبار.
- تقييم مدى تحقيق الأهداف والمتطلبات المحددة للتمرين أو الاختبار.
- الفترات الزمنية المحققة، ومقارنتها مع الأوقات المستهدفة.
- توصيف الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من التمرين أو الاختبار.
- تقديم توصيات وخطط عمل لتحسين أداء الاختبار أو التمرين لزيادة مستوى المرونة للجهة.
- توثيق ومشاركة التقرير لأصحاب المصلحة.

## 5.2.5.4 مرحلة التصحيح لنظام استمرارية الأعمال

يتم في هذه المرحلة العمل على تصحيح الفجوات وأوجه القصور التي تم تحديدها خلال مرحلة التحقق لغرض ضمان فاعلية نظام استمرارية الأعمال بالجهة الحكومية، ومواءمته مع أهداف الجهة الحكومية التشغيلية والاستراتيجية.

### 5.2.5.4.1 التوثيق والتحسين المستمر

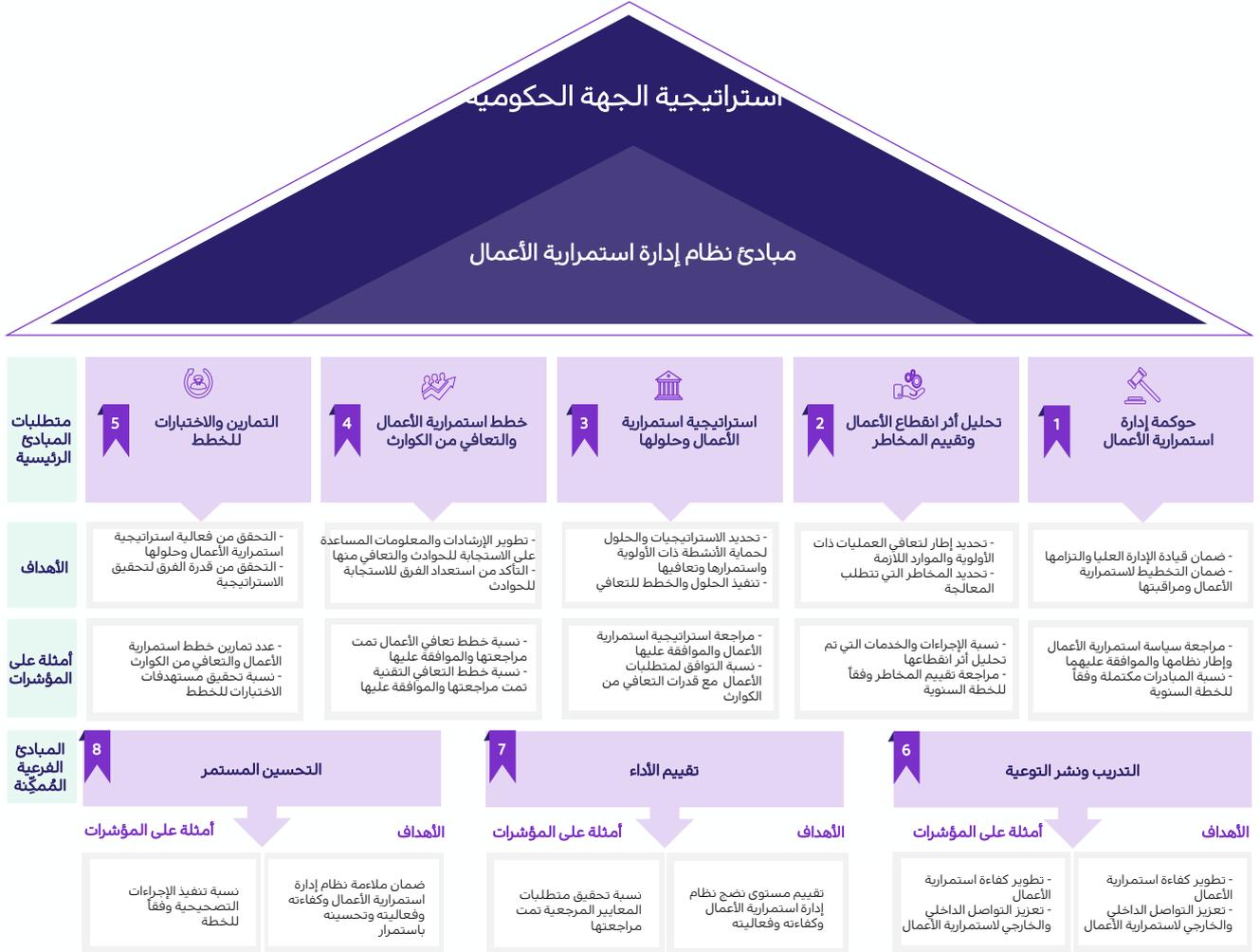
#### مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال

من الضروري تقييم ملاءمة وكفاءة وفعالية قدرة وأداء نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل دوري، أو في حال وجود تغيير جوهري في الجهة الحكومية. وذلك من خلال بناء مؤشرات أداء وتقييمها ومراجعة تقارير تمارين واختبارات خطط استمرارية الأعمال بشكل مستمر؛ بهدف التطوير والتحسين والتصحيح. وتتضمن أنشطة المراجعة ما يلي:

- وضع مؤشرات أداء مناسبة للنظام والمتطلبات التنظيمية.
- مراقبة تحقيق سياسات وأهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- تقييم أداء العمليات والإجراءات والوظائف التي تحمي العمليات الحرجة لنظام إدارة استمرارية الأعمال.
- قياس استباقي للأداء لرصد الامتثال للقوانين والمتطلبات التنظيمية ذات الصلة، وأيضاً قياس لاحق للأداء السابق للأعطال والحوادث والانتهاكات.
- تسجيل البيانات ونتائج المراقبة والقياسات لتسهيل التحليل اللاحق للإجراءات التصحيحية

## مؤشرات أداء استمرارية الأعمال

تُعتبر مؤشرات أداء استمرارية الأعمال عاملاً مهمًا لنجاح نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتحقيق مستهدفاته. ويجب ربط مؤشرات الأداء بمبادئ واستراتيجية الجهة الحكومية بشكل مباشر؛ حتى يتم تمكين الاستدامة والقدرة على تنفيذها بالشكل المطلوب. ويوضح الشكل (62) أدناه مثالاً توضيحياً لعملية الربط وآليتها.



شكل 62 - مثال توضيحي لعملية الربط وآليتها

## • الامتثال والإجراءات التصحيحية

يتم بناء الإجراءات التصحيحية على ما تم رصده من فجوات وأوجه قصور في نظام إدارة استمرارية الأعمال، والعمل على سد هذه الفجوات من خلال تطبيق إجراءات تحسينية وتصحيحية لرفع كفاءة النظام بالجهة الحكومية. والتزامًا بأفضل الممارسات، يتم مراجعة نظام استمرارية الأعمال بشكل سنوي عبر مدقق داخلي أو خارجي يمتلك المؤهلات والخبرات الكافية.

## • المراجعة والتدقيق

تُعدّ عمليات المراجعة الداخلية والخارجية المنتظمة لنظام إدارة الاستمرارية وخطط الاستمرارية والتعافي (وفقًا لخطة المراجعة) ضرورية للتطوير المستمر. ونتيجةً لعمليات التدقيق، يتم الحصول على تقرير بالنتائج الواضحة ومقترحات التصحيح لتحسين العمليات والخطط. وتتحقق عمليات التدقيق من وجود الخطط وتغطيتها وحدائتها، بالإضافة إلى ممارستها، واختبارها، وتحديثها، وتوثيقها. وتوفر نتيجة التدقيق صورة حالية للمستوى الفعلي لتخطيط استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية. ويراعى ألا ينتسب المسؤولون عن التدقيق الداخلي إلى الموظفين المسؤولين عن نظام إدارة استمرارية الأعمال، وفي عمليات التدقيق التي يقوم بها التدقيق الداخلي، تتم عادةً مراجعة الوظائف أو العمليات المختلفة للجهة كل عام، وفي هذه الحالة يمكن إدراج تدقيق استمراريته وخطط التعافي في الخطط السنوية للتدقيق الداخلي، كما يمكن إجراء المراجعة بواسطة جهة خارجية ومستقلة وموثوقة.

في المراجعة الشاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال يتم تصعيد نتائج التدقيق الداخلي والخارجي إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية/الإشرافية لنظام إدارة استمرارية الأعمال لمراجعتها؛ وذلك لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحسين ملاءمة نظام استمرارية الأعمال وكفاءته وفعاليتها باستمرار؛ للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة. ويتم التخطيط للتحسين المستمر لكي يصبح نظام إدارة استمرارية الأعمال جزءًا لا يتجزأ من أنشطة وعمليات وخدمات الجهة الحكومية.

## • المراجعة الإدارية

تتم المراجعة الإدارية لنظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل مستمر في الجهة الحكومية؛ لضمان المواءمة مع توجهات الإدارة العليا والأهداف الاستراتيجية للجهة.

يجب أن تكون الوحدة الإدارة المسؤولة قادرة على ضمان توفير الموارد التي يتطلبها تطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال. وهذا هو السبب في أنه من المهم الحصول على معلومات محدثة حول التغييرات في بيئة التشغيل ومتطلبات الأعمال والمخاطر لدى الجهة الحكومية، ومتطلبات تشغيل نظام إدارة استمرارية الأعمال والوضع الحالي. يجب أن تكون المراجعة الإدارية مرتبطة بمراقبة العمليات، حيث إن الهدف هو التأكد من أن عمليات نظام إدارة الاستمرارية مناسبة وفعالة، وأن إجراءاتها صحيحة. ويتم إبلاغ الإدارة العليا واللجنة التوجيهية/الإشرافية بالمواضيع التالية على الأقل فيما يتعلق بإدارة استمرارية الأعمال:

- ملخص الاضطرابات المحققة التي تتطلب تدابير لاستدامة نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- التغييرات في بيئة التشغيل لنظام إدارة استمرارية الأعمال.
- متطلبات تطوير مقاييس نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- نتائج المراجعات الدورية، والإجراءات والدعم المطلوب.

## 06. إدارة الوثائق

يعد الحفظ المنظم وأرشفة الوثائق والبيانات باستخدام التقنيات المختلفة، على سبيل المثال لا الحصر: منصات أتمتة أعمال نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، ووسائط التخزين المتعددة، مثل مجلدات المشاركة وخدمات التخزين السحابية، واستخدام النماذج الموحدة في الأنظمة، محوراً هاماً للحفاظ على الدقة والتناسق والكفاءة، ولضمان فعالية واستمرارية أعمال نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية.

### 1. آلية حفظ الوثائق والبيانات

إعداد آلية توضح طريقة حفظ وأرشفة البيانات، والأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، والأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة، والمواءمة مع السياسات الداخلية المتعلقة بحماية وتصنيف البيانات في الجهة الحكومية.

**مثال توضيحي:** حفظ وثائق وبيانات الأنظمة في المجلد المشترك على الحوسبة السحابية الخاصة بالجهة الحكومية، وإدارة ومنح الصلاحيات للوصول للمجلد من قبل المديرين المسؤولين عن الأنظمة، والتأكد من تطبيق سياسة النسخ الاحتياطي في الجهة الحكومية.

### 2. نماذج نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال

يتم إنشاء نماذج موحدة لعمليات نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، وتستخدم من قبل فريق عمل الوحدة الإدارية المسؤولة في الجهة الحكومية، على سبيل المثال لا الحصر: سجلات المخاطر، ونماذج رفع وقبول المخاطر، وتقارير المخاطر، ولوحات معلومات المخاطر، ونموذج تحليل أثر انقطاع الأعمال، ونماذج تقارير اختبارات استمرارية الأعمال، وغيرها، وذلك لضمان استدامة عمليات إدارة المخاطر، ولسهولة المقارنة وتحليل المعلومات بشكل مستمر.

### 3. أتمتة أعمال نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال

يمكن تعريف أدوات الأتمتة على أنها نظام أو تطبيق يحتوي على مجموعة من مخططات سير الأعمال وتدفع البيانات والتقارير المتعلقة بإجراءات وأنشطة نظامي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال على المستوى التنفيذي والتشغيلي للجهة، والتي من شأنها أن تسهل القيام بالأعمال والأنشطة لإدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، وتساعد على ضمان الشفافية في عمليات الحوكمة، وتوفير التقارير للمعنيين بشكل فعال وسريع؛ مما يضمن الرؤية الاستراتيجية لأصحاب المصلحة لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالشكل الذي يخدم الجهة الحكومية.

## 07. جدول التعريفات

يقصد بالكلمات والعبارات التالية أينما وردت في هذا الدليل، المعاني الموضحة لكل منها، ما لم يقتض سياق النص خلاف ذلك:

المصطلح	التعريف
الهيئة	هيئة الحكومة الرقمية.
الحكومة الرقمية	دعم العمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاعات الحكومية - وفيما بينها - لتحقيق التحول الرقمي وتطوير وتحسين وتمكين الوصول بسهولة وفاعلية للمعلومات والخدمات الحكومية.
الجهات الحكومية	الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والمراكز الوطنية، وما في حكمها.
الوحدة الإدارية	وحدة أعمال في الهيكل التنظيمي لدى الجهة، تختص بأدوار ومسؤوليات محددة.
الضوابط	الاشتراطات التي يجب على الجهات الحكومية أن تمتثل لها، والذي يجب عليها القيام به لتحقيق ما ورد في السياسة المرتبطة بها من مستهدفات وأحكام عامة.
التحول الرقمي	تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وحلول الأعمال.
نظام إدارة المخاطر	المبادئ والأطر والعمليات التي تتبعها الجهة في إدارة المخاطر للحكومة الرقمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.
المخاطر	احتمالية وقوع حدث يترتب عليه آثار سلبية أو إيجابية على أهداف الجهة، ويقصد بها المخاطر للحكومة الرقمية.
الحدث	هو حادثة يترتب عليها آثار وتبعات قد تؤثر على تحقيق الأهداف سلباً أو إيجاباً.
المخاطر الداخلية والخارجية	الحوادث الداخلية أو الخارجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى الجهة.
إدارة المخاطر	تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات للحد من نشوء مخاطر للحكومة الرقمية والحد من المخاطر القائمة وإدارة المخاطر المتبقية، من خلال توقع الأخطار وتحديد وتحليل المخاطر للحكومة الرقمية وتقييمها وتحديد أولوياتها ومراقبتها ومراجعتها، والوقاية والتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عنها.
سياسة إدارة المخاطر	الوثيقة الرئيسية التي تحدد حوكمة ونطاق إدارة المخاطر، إلى جانب أهداف إدارة المخاطر والأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة .
مصفوفة الصلاحيات	هيكل موثق يوضح تخصيص الأدوار والمسؤوليات الموكلة لأداء الأعمال.
استراتيجية إدارة المخاطر	النهج الذي تتبعه الجهة لإدارة المخاطر، والوصول لأنسب الحلول لتقليل أثر المخاطر على الجهة.
مستوى تقبل المخاطر	مستوى ونوع وحجم المخاطر التي يمكن للجهة تقبلها مع ضمان تحقيق أهدافها.
مستوى تحمل المخاطر	حدود تحمل الخطر بما يتناسب مع مستوى تقبل المخاطر بالجهة، بعد تنفيذ تدابير الوقاية والتخفيف.

حدود تحمل الخطر بما يتناسب مع مستوى تقبّل المخاطر بالجهة، بعد تنفيذ تدابير الوقاية والتخفيف.	مستوى تحمل المخاطر
منهجية وآليات تحديد وتحليل وتقييم المخاطر ومعالجتها ومتابعتها بشكل دوري لدى الجهة.	إطار إدارة المخاطر
نهج كمي أو نوعي لتحديد الأحداث الخطرة المحتملة، وتحليلها، وتقدير احتمالية حدوثها وآثارها، مع مراعاة عوامل التعرض لها ومواطن الضعف وقابلية التضرر بها.	تقييم المخاطر
سياسة، أو إجراء، أو ممارسة، أو عملية، أو تقنية، أو غير ذلك من التدابير التي من شأنها تخفيف احتمالية أو/وأثر المخاطر.	الضابط الرقابي
الشخص أو الجهة المسؤولة عن إدارة خطر معين ضمن اختصاصاتها ومهامها، ومن ذلك توقع الخطر وتحديد وتحليل مخاطره وتقييمه وتحديد أولوياته ومراقبته ومراجعته، والوقاية والتخفيف من آثاره بالتنسيق مع الجهات الداعمة والمساندة.	مالك الخطر
الشخص أو الجهة التي تم منحها الصلاحية لتطبيق وتنفيذ خطط المعالجة للخطر ورفع التقارير عن حالتها إلى إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.	مالك خطط الاستجابة للخطر
من يمثل إدارة المخاطر لدى مختلف الإدارات الرئيسية في الجهة لتنسيق ومتابعة وتنفيذ أعمال إدارة المخاطر ورفع التقارير ذات العلاقة الخاصة بالمخاطر.	رواد المخاطر
العواقب والتبعات الناتجة عن الخطر عند حدوثه.	الأثر
مدى إمكانية حدوث الخطر وتكراره خلال فترة زمنية محددة.	الاحتمالية
المخاطر الأولية قبل تنفيذ أي تدابير للوقاية والتخفيف، لتقليل الآثار الناجمة عنها	المخاطر الكامنة
المخاطر المستمرة بعد تنفيذ تدابير الوقاية والتخفيف، والتي تستلزم الاستمرار بالعمل على معالجتها.	المخاطر المتبقية
هي آلية تُستخدم أثناء تقييم المخاطر لتحديد مستوى المخاطر من خلال النظر إلى احتمالية وإمكانية حدوث المخاطر مقابل الآثار المترتبة على حدوث الخطر.	مصفوفة المخاطر
مقياس يستخدم لمراقبة التغيرات في مستوى التعرض للخطر، ويستخدم كأحد وسائل الإنذار المبكر للمخاطر.	مؤشرات المخاطر الرئيسية
وثيقة تحتوي على قائمة المخاطر، وتتضمن كافة البيانات والمعلومات عنها، ومنها: تاريخ تسجيل الخطر، رمز الخطر، القطاع، مالك الخطر، تصنيف الخطر، وصف الخطر، سيناريو وقوع الخطر، مستوى الاحتمالية، مستوى الأثر، مستوى المخاطر، مؤشرات المخاطر الرئيسية، واستراتيجية وخطط المعالجة.	سجل المخاطر
هو الاتجاه الذي تتحرك فيه المخاطر الكامنة أو المخاطر المتبقية. على سبيل المثال، قد تزداد درجة الخطورة للمخاطر الكامنة، ولكن بعد المعالجة، قد تقل درجة الخطورة للمخاطر المتبقية. نحو الانخفاض.	نمط المخاطر
استيفاء الجهة للمتطلبات اللازمة على الوجه المطلوب.	الامتثال والمطابقة
نشاط متكرر لتعزيز أداء عمليات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال .	التحسين المستمر
جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والأساسية داخل الجهة.	الإدارة العليا
جهة أو شخص أو قسم يمكن التواصل معه للحصول على معلومات أو دعم أو استشارة حول موضوع معين.	جهة الاتصال

جهة الاتصال	جهة أو شخص أو قسم يمكن التواصل معه للحصول على معلومات أو دعم أو استشارة حول موضوع معين.
ضمان الجودة	عملية تقييم مدى تلبية مخرجات نظام إدارة المخاطر لمتطلبات وتوقعات الجهة.
إدارة صمود سلاسل الإمداد	تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز صمود سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها وتوفرها الجهة، لضمان توفر المستوى المقبول من تلك الخدمات والمنتجات أثناء حالات التعطل أو الانقطاع، وتشمل عمليات تحليل سلاسل الإمداد، ورسم خرائطها وتحديد حلقاتها وروابطها، وتقييم مخاطر التعطل أو الانقطاع، وتحديد استراتيجيات صمود سلاسل الإمداد، والاستجابة للحالات الطارئة والتعافي منها.
التدريب	بناء المهارات والكفاءات للرفع من أداء الموظفين فيما يتعلق بأدوار أو مسؤوليات محددة.
أصحاب المصلحة	الأطراف والجهات التي تؤثر وتتأثر بقرارات وتوجهات وإجراءات وأهداف وسياسات ومبادرات الحكومة الرقمية وتشاركها بعضًا من اهتماماتها ومخرجاتها وتتأثر بأي تغيير يحدث بها.
خارطة الطريق	خطة مفصلة لتوجيه وتوضيح التقدم في تحقيق المبادرات والأهداف.
التدقيق الداخلي	مراجعة الامتثال وفق ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال أو متطلبات السياسة.
الموارد	تشمل الموارد المالية والمعلومات والمهارات والأفراد والتقنيات والحلول التي تحصل عليها الجهة وتستخدمها لتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية .
التقييم الذاتي	المراجعة الداخلية لتنفيذ نظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من أجل وضع خطة عمل للتحسين.
التوعية	تطوير فهم المخاطر والتهديدات الرئيسية التي من الممكن أن تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف الجهة.
التواصل والاستشارات	مجموعة من العمليات المستمرة والمتكررة التي تحدث في الجهة بهدف الحصول على المعلومات أو مشاركتها مع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال.
التهديدات	أي سبب محتمل من فعل أو سلوك أو حدث يمكن أن يتسبب بإلحاق الضرر.
المستفيد	المواطن، أو المقيم، أو الزائر، أو الجهات الحكومية، أو منظمات القطاع الخاص، أو غير الربحي داخل المملكة وخارجها التي بحاجة إلى التفاعل مع جهة حكومية للحصول على أي من الخدمات المقدمة.
معالجة المخاطر	استراتيجيات التعامل مع المخاطر، وتشمل: قبول المخاطر، أو تجنبها، أو نقلها، أو التخفيف منها.
قبول المخاطر	قبول عواقب وتبعات الخطر التي تقع ضمن مستوى تقبل المخاطر.
تجنب المخاطر	تفادي الخطر عن طريق عدم البدء أو إيقاف الأنشطة التي قد تتسبب في ضرر أو خسارة.
تخفيف المخاطر	التقليل من درجة احتمالية حدوث الخطر أو الأثر الناتج عنه، حتى يصل الخطر إلى مستوى تقبل المخاطر وتحملها.
نقل المخاطر	نقل مسؤولية أو عبء الخسارة لطرف آخر من خلال تشريع أو عقد أو تأمين أو وسيلة أخرى

شبكات متصلة بين المصدّرين والموردين والجهات ذات العلاقة والموزعين والمستهفيدين والموارد والعمليات والتقنيات، تمكن الحصول على المدخلات والمواد اللازمة في الإنتاج والتصنيع والمعالجة والتوزيع، لتقديم خدمة أو توفير سلعة أو منتج للمستهفيدين.	سلاسل الإمداد
شبكات متصلة بين المصدّرين والموردين والجهات ذات العلاقة والموزعين والمستهفيدين والموارد والعمليات والتقنيات، تمكن الحصول على المدخلات والمواد اللازمة في الإنتاج والتصنيع والمعالجة والتوزيع، لتقديم خدمة أو توفير سلعة أو منتج للمستهفيدين.	سلاسل الإمداد
خطوات محددة ومقننة ومفصلة، تنفّذ من خلالها الأعمال أو العمليات أو الأنشطة ذات الصلة بالمخاطر واستمرارية الأعمال، استناداً إلى السياسات والمعايير ذات العلاقة.	الإجراءات
المهام والمجهودات اللازمة التي تقوم بها الجهة لتحقيق الأهداف ذات الصلة بالمخاطر واستمرارية الأعمال.	الأعمال
أنشطة مترابطة ومتداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتحقيق نتائج محددة في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتكون بناء على السياسات والإجراءات المتعمدة.	العمليات
القدرة على توظيف العناصر المادية والمعارف والخبرات والمهارات اللازمة في التخطيط والتنظيم والإدارة والمراقبة والمتابعة في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.	الكفاءة
القدرة على تحقيق الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من خلال وضع الخطط الفاعلة وضبط التكاليف وتنفيذها وقياس النتائج وفق المؤشرات المعتمدة.	الفاعلية
تمرين قائم على المناقشة يوجه المشاركين أو يقدم نظرة عامة على الخطط، والسياسات والتشريعات، والموارد، والإمكانات، والقدرات.	ورشة العمل
تمرين عملي يتم توظيفه لاختبار، أو ممارسة إجراء، أو دور، أو آلية عمل محددة ضمن فريق عمل معني ومحدد.	التدريب
الموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات والأعمال اللازمة للاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية بمستويات محددة مسبقاً وإطار زمني مقبول في حال التعرض للتعطّل أو حدوث انقطاع.	استمرارية الأعمال
النهج الذي تتبعه الجهة للتعافي بعد حالة التعطل أو الانقطاع، واختيار الحلول المناسبة للاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية، وتوفير المنتجات الضرورية أثناء تلك الحالة.	استراتيجية استمرارية الأعمال
نظام إداري متكامل يهدف إلى: التأسيس، والتنفيذ، والتشغيل، والصيانة، والمراقبة، والمراجعة، والتطوير لاستمرارية أعمال الجهة في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير المنتجات الضرورية.	نظام إدارة استمرارية الأعمال
وثيقة تحدد الإطار العام لإدارة وتنسيق وتوجيه الموارد والإمكانات والقدرات البشرية والفنية والإجراءات؛ للاستجابة للانقطاع واستئناف العمليات لتقديم المنتجات ال ضرورية والخدمات الأساسية، والتعافي في أسرع وقت ممكن لاستمرارية أعمال الجهة.	خطة استمرارية الأعمال
قدرة المنظمة على الاستيعاب والتكيف في بيئة متغيرة لتمكينها من تحقيق أهدافها والبقاء والازدهار.	المرونة التنظيمية

قدرة عناصر التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات - بما في ذلك جميع التقنيات الرقمية - لدى الجهة على استعادة أنظمتها الحيوية إلى مستوى مقبول خلال فترة زمنية محددة سلفاً بعد حدوث انقطاع.	التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات (DR)
الفترة الزمنية التي تستغرقها الجهة لاستعادة منتجها، أو خدماتها، أو نشاطها، أو مواردها بعد وقوع حادث.	وقت الاسترجاع المستهدف (RTO)
النقطة التي تتم استعادة المعلومات المستخدمة في النشاط إليها لتمكين استئناف تشغيل النشاط.	نقطة الاسترجاع المستهدفة (RPO)
الوقت المستغرق والذي تصبح بعده الآثار السلبية - المترتبة عن عدم تقديم منتج أو خدمة ما أو عدم أداء نشاط ما - غير مقبولة.	الفترة الزمنية القصوى المسموح بها لانقطاع (MTPD)
الحد الأدنى من مستوي المنتج أو الخدمة الذي يعتبر كافيًا لتمكين الجهة من تحقيق أهدافها التنظيمية بعد الانقطاع	الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال (MBCO)
عملية تحليل أنشطة الأعمال وكذلك الآثار المترتبة عن الانقطاع على الجهة بمرور الوقت.	تحليل أثر انقطاع الأعمال
حالة غير طبيعية وغير مستقرة تهدد الأهداف الاستراتيجية للجهة أو سمعتها أو بقاءها.	الأزمة
مدى استيفاء الجهة للمتطلبات الإلزامية.	الامتثال
حدث متوقع أو غير متوقع يسبب انحرافاً سلبياً غير مخطط له عن خطة تسليم المنتجات والخدمات وفق أهداف الجهة.	الانقطاع
تقييم الإدارة لوضع معين أو إعادة النظر في موضوع معين.	المراجعة الإدارية
خطة توفر للجهة تفاصيل حول الاستجابة الإعلامية بعد وقوع حادث، بما في ذلك آلية وإجراءات التواصل.	خطة الاستجابة الإعلامية
هو نظام عمل يؤدي فيه العامل واجباته الوظيفية لمصلحة جهة عمله، وتحت إشرافها، في غير مكان العمل المعتاد بمقرات جهة عمله داخل المملكة، سواء كان دوام العمل كلياً أو جزئياً، مستخدماً في ذلك وسائل الاتصال وتقنية المعلومات.	العمل عن بعد
يستخدم للتحقق من مدى كفاءة الموظفين في أداء المهام والأدوار والمسؤوليات لتحقيق الأهداف المحددة.	تقييم الأداء
تصنيف نشاط بكونه مستعجلاً من أجل تفادي الآثار غير المقبولة على الأعمال أثناء الانقطاع.	الأنشطة ذات الأولوية
مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحوّل المُدخلات إلى مُخرجات.	العملية

عمليات موثقة لاستعادة أنشطة الأعمال من التدابير المؤقتة المعتمدة أثناء وبعد الانقطاع.	التعافي
نشاط أو إجراء يهدف لقياس قدرات وفعالية استراتيجية أو خطة معينة حسب معايير محددة سلفاً. (ويجب أن يشمل عنصر النجاح أو الفشل).	الاختبار
تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية على فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها للتأكد من تحقيق الجهات لأهدافها.	إدارة المخاطر المؤسسية
من يمثل إدارة استمرارية الأعمال لدى مختلف الإدارات الرئيسية في الجهة لتنسيق ومتابعة وتنفيذ أعمال إدارة استمرارية الأعمال ورفع التقارير ذات العلاقة.	رواد استمرارية الأعمال
هو أي اختراق رقمي أو مادي يهدد سرية أو سلامة أو توافر أنظمة المعلومات أو البيانات الحساسة الخاصة بالجهة الحكومية.	الحوادث الأمنية

## 08. جدول الاختصارات

الاختصار	المعنى
RTO	Recovery Time Objective ( وقت الاسترجاع المستهدف )
RPO	Recover Point Objective نقطة الاسترجاع المستهدفة
MTPD	Maximum Tolerable Period of Disruption الفترة الزمنية القصوى المسموح بها للانقطاع
MBCO	Minimum Business Continuity Objective الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال
BIA	Business Impact Analysis تحليل أثر انقطاع الأعمال
MCA	Multi-Criteria-Analysis التحليل متعدد المعايير

## 9. الملحق

### 9.1 قائمة استرشادية بالمخاطر المحتملة للجهات الحكومية

توضح القائمة التالية أمثلة للمخاطر وتصنيفاتها الرئيسية التي قد تواجه الجهات الحكومية:

#### 1. المخاطر الاستراتيجية

م	تصنيف الخطر الفرعي	الخطر
1	مخاطر الاستراتيجية والتخطيط	عدم الاعتماد على بيانات دقيقة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بسبب نقص في أنظمة جمع وتحليل البيانات؛ مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية غير فعالة.
		التأخر في إنجاز المشاريع الرئيسية بسبب ضعف التخطيط أو نقص الموارد؛ مما قد يؤدي إلى تأخر تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتأثر سمعة الجهة الحكومية.
2	مخاطر الحوكمة	ضعف التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة بسبب عدم وجود آليات تواصل واضحة؛ مما قد يؤدي إلى تعطل تنفيذ المبادرات والمشاريع، وتأخر تحقيق الأهداف.
3	مخاطر المشاريع والبرامج	التأخر في اعتماد المبادرات بسبب ضعف في تخصيص المشاريع وتوزيع الموازنة للمبادرات والمشاريع التشغيلية؛ مما قد يؤثر على سير الأعمال، ويؤدي إلى احتمالية عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.
4	مخاطر السمعة	انتشار تعليقات سلبية على وسائل التواصل الاجتماعي بسبب ضعف التجاوب مع شكاوي المستفيدين؛ مما قد يؤدي إلى تأثر سمعة الجهة الحكومية.
5	مخاطر مؤشرات الأداء	استخدام مؤشرات أداء غير دقيقة بسبب ضعف دقة البيانات؛ مما قد يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة.
6	مخاطر تطوير الأعمال	فشل في ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للجهة بسبب ضعف المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء؛ مما قد يؤدي إلى ضعف فعالية إجراءات التحسين، وعدم تحقيق الأهداف.

جدول 25- أمثلة للمخاطر الاستراتيجية

## 2. مخاطر القانونية والالتزام

م	تصنيف الخطر الفرعي	الخطر
1	المخاطر القانونية	التعرض لقضايا قانونية بسبب مخالفات في العمليات أو سوء إدارة العقود، مما قد يترتب عليه غرامات مالية، وتأثير سلبي على سمعة الجهة الحكومية.
2	مخاطر السياسات والإجراءات	ضعف فاعلية السياسات والإجراءات المتبعة في الجهة الحكومية بسبب عدم اتباع أفضل الممارسات والمعايير؛ مما قد يؤدي إلى تباين في تطبيق الإجراءات والأنظمة.
3	مخاطر الامتثال للتشريعات والتنظيمات الوطنية	ضعف الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية في الجهة الحكومية بسبب ضعف الوعي والرقابة؛ مما قد يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام للجهة الحكومية.
4	مخاطر الأدوار والمسؤوليات	تداخل الأدوار والمسؤوليات في أداء الأعمال بسبب سوء توزيع المهام؛ مما قد يؤدي إلى تعارض المصالح وصعوبة المساءلة.
5	مخاطر الاحتيال	احتمالية حدوث احتيال في المعاملات المالية بسبب ضعف الرقابة الداخلية وأنظمة الأمان؛ مما قد يؤدي إلى خسائر مالية لدى الجهة الحكومية.
6	مخاطر السلوك المهني	عدم الامتثال للمعايير الأخلاقية المهنية بسبب ضعف في الوعي ونقص التدريب؛ مما قد يؤدي إلى مخالفات قانونية، وتأثير سلبي على الثقة العامة في الجهة الحكومية.
7	مخاطر الشفافية والرقابة	ضعف فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بسبب عدم كفاية الموارد؛ مما قد يؤدي إلى مخاطر قانونية ومالية، وتأثير سلبي على الكفاءة العامة في الجهة الحكومية.

جدول 26 - أمثلة لمخاطر القانونية والالتزام

### 3. المخاطر التشغيلية

م	تصنيف الخطر الفرعي	الخطر
1	مخاطر تقنية داخلية	تعطل الأنظمة التقنية أو البنية التحتية بسبب عدم كفاءة الصيانة والتحديثات، أو عدم تجديد الرخص؛ مما قد يؤدي إلى تأخر أو تعطل أداء الأعمال في الجهة الحكومية.
2	مخاطر الكوادر البشرية	نقص الموارد البشرية والكفاءات اللازمة لأداء الأعمال بسبب وجود تحديات في التوظيف أو التدريب؛ مما قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وتراجع جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.
3	مخاطر مالية	ضعف في إدارة سلسلة التوريد والمشتريات بسبب سوء التخطيط والتنسيق؛ مما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف، وحدوث خسائر مالية للجهة الحكومية.
4	مخاطر الكوادر البشرية	ارتفاع معدلات دوران الموظفين بسبب عدم الرضا الوظيفي؛ مما قد يؤدي إلى زيادة عبء الأعمال، وتأثر سير الأعمال في الجهة الحكومية.
5	مخاطر سلاسل الإمداد	عدم وجود تنوع كافٍ في مصادر الإمداد بسبب الاعتمادية الكلية على عدد محدود للموردين؛ مما قد يؤدي إلى تأثير سلبي على العمليات في حالة تعثر الموردين.
6	مخاطر إدارة الأصول	فقدان أو سرقة الأصول الخاصة بالجهة الحكومية بسبب عدم وجود تدابير أمنية كافية؛ مما قد يؤدي إلى خسارة مالية، وتأثير على الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.
7	مخاطر الصحة والسلامة والأمن	وقوع حوادث أو إصابات في مكان العمل بسبب عدم كفاية تدابير السلامة أو التدريبات؛ مما قد يؤدي إلى تعطل الأعمال، أو حدوث خسائر بشرية، وتأثر سمعة الجهة الحكومية.
8	مخاطر استمرارية الأعمال	عدم القدرة على الاستجابة بشكل فعال لحالات الطوارئ أو الأزمات بسبب عدم وجود خطط طوارئ محددة وممارسة مُتبعة؛ مما قد يؤدي إلى تأخر أو تعطل أعمال الجهة الحكومية.

جدول 27 - أمثلة للمخاطر التشغيلية

#### 4. المخاطر الرقمية

م	تصنيف الخطر الفرعي	الخطر
1	مخاطر الحوسبة السحابية	عدم الامتثال للوائح البيانات والخصوصية بسبب تخزين البيانات في مواقع جغرافية مختلفة؛ مما قد يؤدي إلى عواقب قانونية وغرامات مالية في الجهة الحكومية.
2	مخاطر الأصول	ضعف كفاءة إدارة الأصول بسبب عدم وجود استراتيجيات إدارة أصول فعّالة؛ مما قد يؤدي إلى خسائر مالية في الجهة الحكومية.
3	مخاطر الاحتيال الرقمي	احتمالية تعرض المستخدمين من الخدمات الرقمية الحكومية للاحتيال بسبب نقص التوعية وضعف كفاءة إعدادات الحماية في الأنظمة والخدمات والمنصات؛ مما قد يؤدي إلى تأثر سمعة الجهة الحكومية، وفقدان ثقة المستخدمين.
4	مخاطر التحول الرقمي	التأخر في اعتماد التقنيات الحديثة بسبب عدم وجود استراتيجيات للابتكار والتطوير التقني؛ مما قد يؤدي إلى تراجع كفاءة أداء الأعمال، وتأثر سمعة الجهة الحكومية

جدول 28 - أمثلة للمخاطر الرقمية

## 5. مخاطر الأمن السيبراني

م	تصنيف الخطر الفرعي	الخطر
1	مخاطر سرية البيانات	تعرض الأنظمة التقنية للهجمات السيبرانية بسبب ضعف الحماية السيبرانية وعدم كفاية الإجراءات الأمنية؛ مما قد يؤدي إلى تسريب البيانات، وتأثر سمعة الجهة الحكومية.
2		احتمالية الوصول غير المصرح للأنظمة بسبب ضعف كفاءة إعدادات صلاحيات الدخول لأنظمة العمل عن بُعد؛ مما قد يؤدي إلى تأثر سرية البيانات.
3		ضعف في الامتثال لمعايير حماية البيانات بسبب نقص الوعي والإجراءات اللازمة؛ مما قد يؤدي إلى تسريب البيانات، واحتمالية توقيع غرامات قانونية على الجهة الحكومية.
4	مخاطر سلامة البيانات	نقص الوعي الأمني لدى الموظفين بسبب غياب البرامج وورش العمل التوعوية؛ مما قد يؤدي إلى سهولة حدوث الاختراقات الأمنية في الجهة الحكومية.
5		غياب التحديثات الدورية للأمنية للأنظمة والتطبيقات بسبب عدم تطبيق السياسات والإجراءات؛ مما قد يؤدي إلى حدوث أعطال وسهولة الاختراق.
6		صعوبة اكتشاف أو تتبع عمليات ومحاولات الاختراق السيبراني بسبب عدم وجود مراقبة للأنشطة والأنظمة؛ مما قد يؤدي إلى تعطل الأنظمة الحساسة وتأثر السمعة.
7	مخاطر توافر البيانات	عدم وجود نسخ احتياطية للبيانات بسبب عدم تطبيق سياسات النسخ الاحتياطي؛ مما قد يؤدي إلى فقدان بيانات الجهة الحكومية وتعطل الأعمال.

جدول 29 - أمثلة لمخاطر الأمن السيبراني

## 9.2 الشهادات الاحترافية الخاصة بنظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

يوضح (جدول 30) أدناه الشهادات الخاصة بنظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مع الجهة المانحة لها، ومستوى الخبرة المقترح للحصول على الشهادة:

م	الشهادة	الجهة المانحة	مستوى الخبرة
1	Professional Risk Manager (PRM)	المنظمة الدولية لمديري المخاطر - PRMIA	مبتدئ
2	Certified Risk Specialist (CRS)	الأكاديمية الدولية للأعمال والإدارة المالية - IABFM	مبتدئ
3	ISO 31000, Introduction	المنظمة الدولية للمعايير - ISO	مبتدئ
4	ISO 31000, Foundation	المنظمة الدولية للمعايير - ISO	مبتدئ
5	Financial Risk Manager (FRM)	المنظمة العالمية لمحترفي المخاطر - GARP	متقدم
6	Risk Management Professional (PMI-RMP)	معهد إدارة المشاريع - PMI	متقدم
7	Operational Risk Manager (ORM)	المنظمة الدولية لمديري المخاطر - PRMIA	متقدم
8	Certified Risk Management Professional (CRMP)	معهد المخاطر والمرونة - RISKS	متقدم
9	Certified Risk Manager (CRM)	التحالف الوطني لتعليم وأبحاث التأمين - SCIC	متقدم
10	ISO 31000, Risk Manager	المنظمة الدولية للمعايير - ISO	متقدم

خبير	أكاديمية إدارة المخاطر ERMA - المؤسسية	Enterprise Risk Management Certified Professional (ERMCP)	11
خبير	المنظمة الدولية للمعايير - ISO	ISO 31000, Lead Risk Manager	12
خبير	معهد إدارة المخاطر - IRM	International Certificate in Enterprise Risk Management (IRMCert)	13
خبير	معهد المراجعين الداخليين - IIA	Certification in Risk Management Assurance (CRMA)	14
خبير	جمعية ضبط وتدقيق نظم المعلومات - ISACA	Certification in Risk and Information Systems Control (CRISC®)	15
مبتدئ	DRI International	Certified Business Continuity Professional (CBCP)	16
مبتدئ	المنظمة الدولية للمعايير - ISO	ISO 22301 Business Continuity Management	17
مبتدئ	الجمعية الأمريكية لمحترفي السلامة - ASSE	Emergency Management and Continuity Professional (EMCP)	18
متقدم	معهد إدارة استمرارية الأعمال BCI -	Business Continuity and Resilience Award (CBRA)	19
متقدم	الاتحاد الدولي لمرونة الهيئات التنظيمية - ICOR	Business Continuity Management Specialist (BCMS)	20
متقدم	الجمعية الدولية لمديري الطوارئ - IAEM	Certified Emergency Manager (CEM)	21
خبير	المعهد الدولي لاستعادة الكوارث - DRII	Master Business Continuity Professional (MBCP)	22
خبير	معهد إدارة استمرارية الأعمال - BCM Institute	Certified Business Continuity Manager (CBCM)	23
خبير	الجمعية الدولية لمديري الطوارئ - IAEM	Certified Emergency Management Professional (CEMP)	24

جدول 30 - الشهادات الاحترافية لنظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

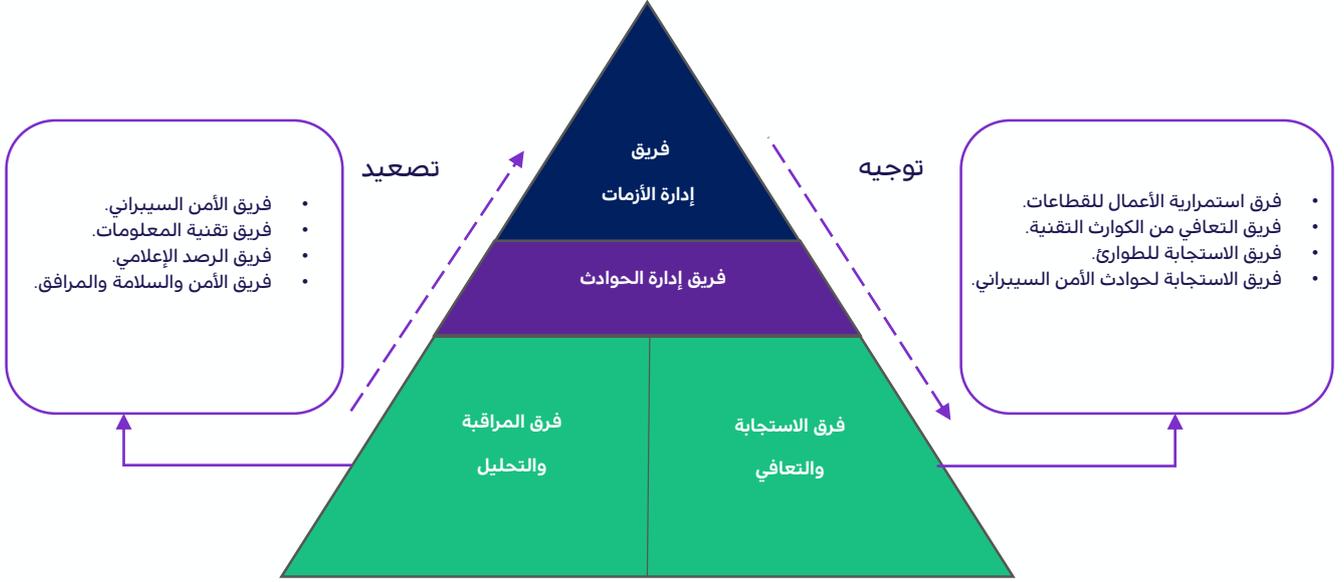
### 9.3 الأخطاء الشائعة في إنشاء خطة استمرارية الأعمال

- عدم تحديد ارتباط بين الحد الأقصى لفقدان البيانات لأنظمة تقنية المعلومات ووقت الاسترداد المستهدف لأنظمة تقنية المعلومات في حالات الطوارئ، وبالتالي لا يوجد بيانات واضحة بالمدّة التي ستستغرقها الجهة الحكومية فعليًا قبل تمكنها من تنفيذ المهام الأكثر أهمية مرة أخرى بعد حدوث العطل الرئيسي في الخدمات الرقمية ونظام المعلومات والاتصالات.
- عدم اتخاذ الجهة الحكومية قرارًا بشأن أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات التي تُمنح أولوية قصوى عن غيرها من الأنظمة لدى الجهة الحكومية، حيث قد تكون هناك قدرة محدودة لدى المورد لاسترداد الأنظمة بشكل أسرع، وفي الوقت الفعلي؛ لهذا يجب تحديد أولويات الأنظمة عند الجهة الحكومية.
- عدم وضع خرائط منهجية للترابط والاعتمادية بين أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات، وبالتالي لا يتم تعيين تبادل البيانات بشكل كامل بين أنظمة تقنية المعلومات أو الأنظمة التي يجب أن تكون قيد التشغيل قبل أن تعمل الأنظمة الأخرى.
- عدم توضيح الإدارة أو الوحدة المسؤولة عن تنسيق الاستجابة لحالات الطوارئ المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات.
- عدم اختبار خطط الطوارئ بالجهة الحكومية؛ مما يجعلها على غير استعداد لتنفيذ خطط الطوارئ الداخلية لتقنية المعلومات والاتصالات في الجهة الحكومية في حالة الطوارئ.
- عدم وجود خطط لإعادة تشغيل نظام تقنية المعلومات والاتصالات، نتيجة عدم وجود وصف كافٍ للأنشطة الضرورية؛ مما يؤثر على عمليات الاسترداد في حالات التعطل والطوارئ.

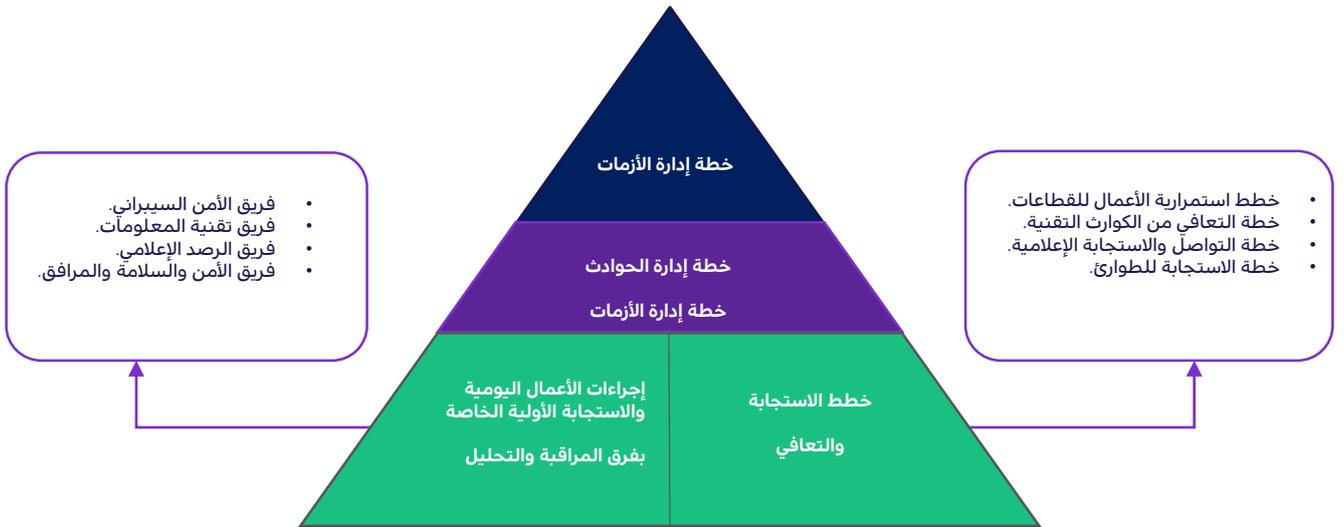
## 9.4 مثال على معايير منهجية التعافي من الكوارث (تقنية المعلومات والاتصالات)

المرحلة	الوصف
01- التحضير للحوادث الأمنية	يجب وضع خطة لمنع الحوادث الأمنية والاستجابة لها
02- الكشف والتحليل	تحديد ما إذا كانت الحادثة الأمنية قد وقعت، وشدها، ونوعها
03- الاحتواء والاستئصال	وقف آثار الحادث قبل أن يتسبب في مزيد من الضرر
04- التعافي بعد وقوع حادث	يجب أن يكون اجتماع الدروس المستفادة الذي يشمل جميع الأطراف المعنية إلزاميًا بعد وقوع حادث كبير ويكون مرغوبًا فيه بعد الحوادث الأقل خطورة بهدف التعامل مع الحوادث بشكل خاص وأفضل

## 9.5 مثال على هيكل خطة الاستجابة للحوادث



شكل 63 - رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي لفرق الإدارة والاستجابة والتعافي للحوادث المختلفة



شكل 64 - رسم توضيحي 2: هيكل وترابط الخطط المتبعة لحوادث المستويات المختلفة



هيئة الحكومة الرقمية  
Digital Government Authority