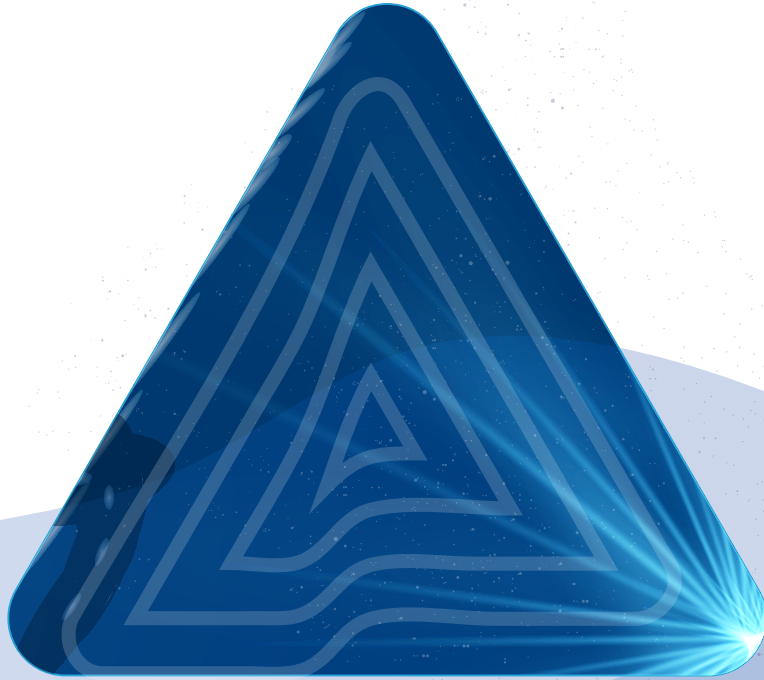


وعيك أمان

إدارة مخاطر وإدارة استمرارية الأعمال



الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر

الإصدار الأول 2025

❖ ————— ❖

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

❖ ————— ❖

جلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم
-حفظه الله ورعاه -

23 فبراير 2020



إن إدارة المخاطر ليست مجرد ممارسة تنظيمية، بل هي فلسفة راسخة تركز على القدرة على الاستشراف والابتكار والتكيف مع المتغيرات. فمنذ الأزل، كان الإنسان يواجه تحديات ومخاطر يومية، ومع مرور الزمن تطورت الأدوات والآليات لمواجهتها بطريقة أكثر كفاءة واحترافية. واليوم، ومع تسارع التحديات العالمية وتزايد التعقيدات التقنية والاقتصادية، أصبحت إدارة المخاطر ركيزة أساسية في استدامة المؤسسات وتعزيز كفاءتها.

في هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندرك أن استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية يتطلبان نهجًا شاملاً لإدارة المخاطر، ينسجم مع رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تمثل بوصلتنا نحو مستقبل مشرق قائم على الابتكار والتكامل والاستدامة. هذه الرؤية لا تركز فقط على التنمية الاقتصادية، بل تنادي أيضًا بإرساء أسس الحوكمة الذكية التي تُعلي من قيمة إدارة المخاطر كأداة للتخطيط المستقبلي وصنع القرار الرشيد.

عندما نتحدث عن إدارة المخاطر، فإننا نتحدث عن نظام يشمل خطوات مدروسة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها، ثم وضع خطط شاملة للتعامل معها. ومن هذا المنطلق، نؤمن بأن إدارة المخاطر لا تقتصر على حماية المؤسسة فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين عمليات صنع القرار، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وتعزيز استمرارية الأعمال.

سعادة حليلة بنت راشد الزرعية

رئيسة هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



إخلاء المسؤولية

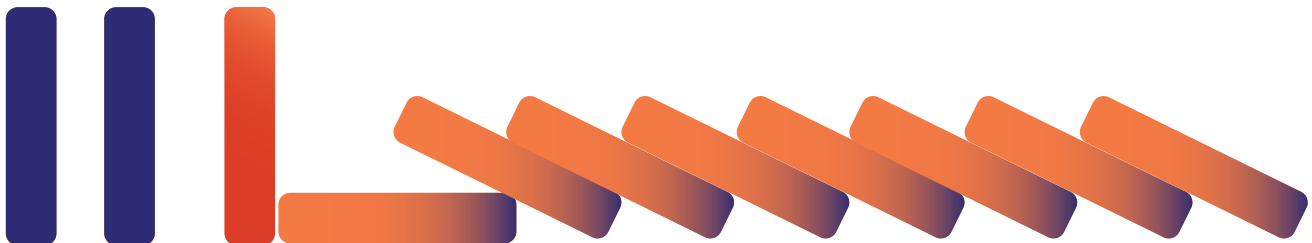
يُعد الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر مرجعًا توجيهيًا صادرًا عن هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى دعم وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر ضمن مختلف وحدات الهيئة. ورغم العناية الفائقة في إعداد هذا الدليل ومراجعة محتواه لضمان الدقة والوضوح، إلا أن الهيئة لا تتحمل أي مسؤولية قانونية أو إدارية أو مالية عن أي أضرار مباشرة أو غير مباشرة قد تنشأ نتيجةً لاستخدام المعلومات الواردة فيه أو تفسيرها أو تطبيقها بصورة لا تتماشى مع السياسات المعتمدة أو السياقات المؤسسية المختلفة.

كما أن هذا الدليل لا يُعد بديلًا عن التشريعات أو الأنظمة أو السياسات الداخلية المعمول بها، بل يُستخدم كمكمل توعوي وإرشادي ضمن إطار عام لإدارة المخاطر. وتحتفظ الهيئة بالحق في تعديل أو تحديث محتوى هذا الدليل متى دعت الحاجة، دون إشعار مسبق.



قائمة المحتويات

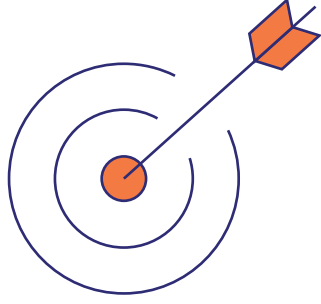
5	المقدمة
6	الهدف من الدليل
7	خارطة طريق تطبيق إدارة المخاطر
8	1- تعريف إدارة المخاطر
8	2- أهداف إدارة المخاطر
9	1.2 تشكيل فريق العمل و آلية العمل
10	3- الإطار العام لإدارة المخاطر
11	4- سياسة إدارة المخاطر
13	5- سجلات إدارة المخاطر المعتمدة
13	1.5 سجل المخاطر المعتمد
13	2.5 سجل المخاطر للمشاريع والمبادرات
14	6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر
14	1.6 الأدوار والمسؤوليات
14	1.1.6 تحديد الأدوار
15	2.1.6 تحديد المسؤوليات
18	2.6 تحديد المخاطر
19	1.2.6 تصنيف المخاطر
21	3.6 تحليل و تقييم المخاطر
21	1.3.6 تحديد العوامل الداخلية والخارجية
21	2.3.6 تحليل احتمالية التأثير
23	3.3.6 أولوية المخاطر
24	4.6 التعامل مع الخطر
25	5.6 خطط الاستجابة والتصحيح
26	6.6 آلية تصعيد المخاطر
27	7.6 التحديث النهائي والتوثيق
28-37	الخاتمة - المصطلحات - الملاحق



المقدمة

وإرشادات دولية (عالمية) كمواصفة الأيزو لإدارة المخاطر 31000. كما يعكس إلتزام الهيئة بدعم الشفافية وتعزيز التكامل بين مختلف الوحدات الحكومية، لضمان تحقيق أفضل النتائج والمحافظة على إستدامة التميز في الأداء. وبهدف إكساب المعرفة لمختلف التقسيمات الإدارية في الهيئة، أعدت الهيئة هذا الدليل لإعطاء نظرة شاملة عن إدارة المخاطر والأدوات المستخدمة التي تستند على أفضل الممارسات والمعايير العالمية والإرشادات الرائدة من المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو) مع أهمية الأخذ بعين الاعتبار اختلاف تنفيذ عمليات إدارة المخاطر وذلك بناء على طبيعة عمل الهيئة وقطاع ريادة الأعمال.

في ضوء التطورات المتسارعة على المستويين المحلي والعالمي، تؤكد الهيئة التزامها الراسخ بتعزيز منظومة العمل الحكومي من خلال تبني وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر. يأتي هذا التوجه إستجابةً للتحديات والفرص التي تتطلبها المرحلة الحالية، وحرصًا على تحقيق الأهداف الوطنية وفق رؤية عمان 2040. لقد وضعت الهيئة أولوية من أولوياتها أهمية تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر، يتسم بالمرونة والكفاءة، بما يضمن التعرف المسبق على المخاطر المحتملة وإدارتها بفاعلية. ويأتي هذا الإطار كمرجع إستراتيجي يهدف إلى ترسيخ مفاهيم الحوكمة، ورفع مستوى الأداء المؤسسي في كافة الوحدات الحكومية. يُعد هذا الإطار امتدادًا للجهود المستمرة التي تبذلها الهيئة لتعزيز قدرات الجهاز الإداري للدولة، من خلال تبني معايير



الهدف من الدليل

توفير إطار منهجي وموحد
سعيًا لتوحيد العمليات
والإجراءات لإدارة المخاطر
في الهيئة

تعزيز ثقافة إدارة المخاطر
كجزء من العمل المؤسسي
اليومي

تحقيق الأهداف
الإستراتيجية في الهيئة
بكفاءة

دعم السياسات المتعلقة
بإتخاذ القرارات

تحسين الحوكمة
المؤسسية ودعم
الشفافية والمساءلة

تعزيز القدرة على التكيف
والإستجابة ورفع مستوى
الجاهزية للتغير



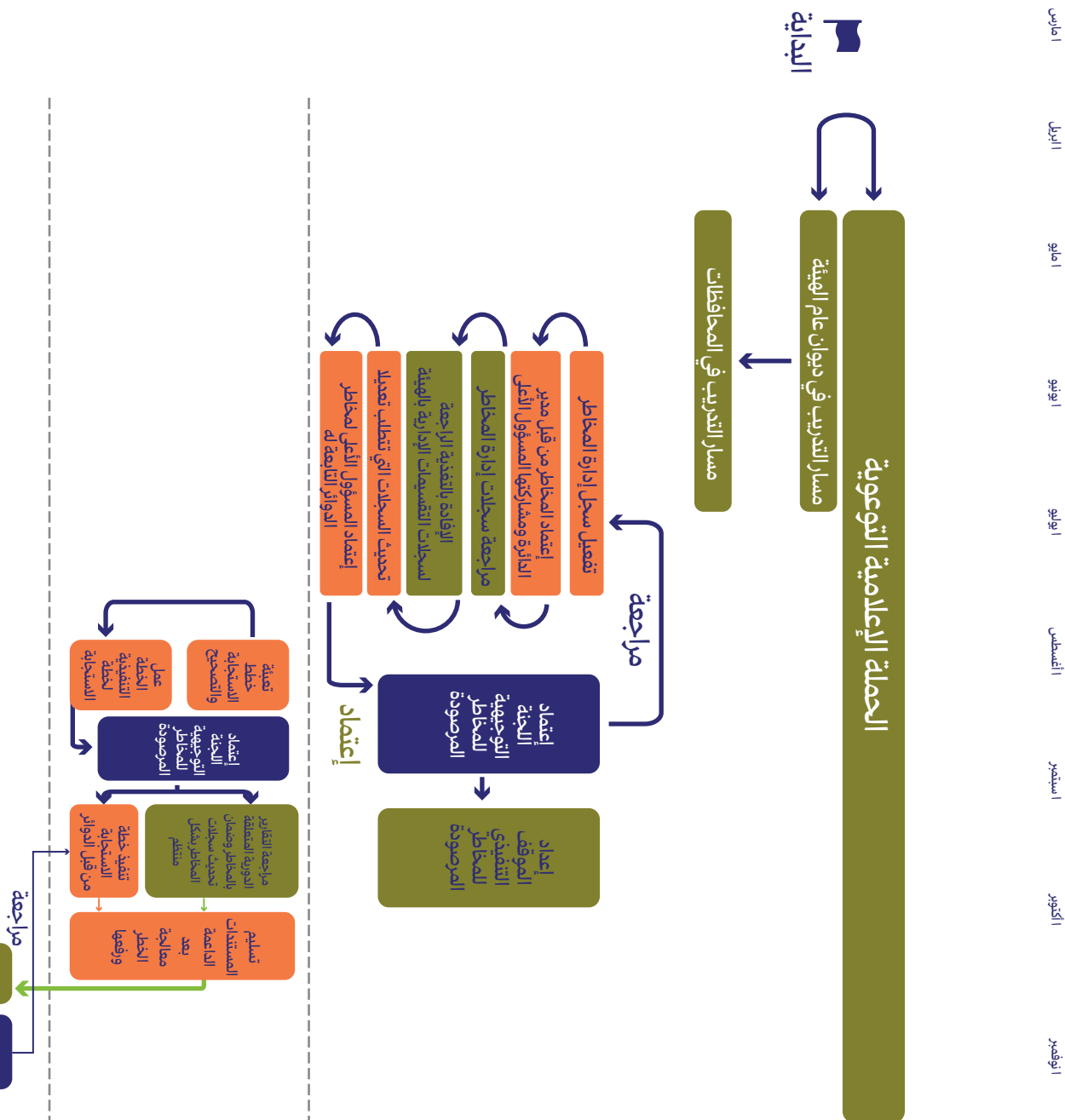
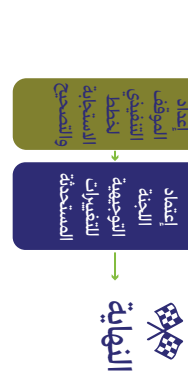
الفئة المستهدفة

موظفي هيئة تنمية
المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

خارطة طريق تطبيق إدارة المخاطر



الشكل رقم ١: خارطة طريق تطبيق إدارة المخاطر



1- تعريف المخاطر

التأثير المحتمل للمخاطر من خلال ربط
الإحتمالية بالتأثير، مما يعزز القدرة على تحقيق
الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم
وتحليل المخاطر لتقليل تأثيرها على تحقيق أهداف
الهيئة. تعتمد هذه العملية على نهج إستباقي
يتضمن تحديد المخاطر ووضع إستراتيجيات
وقائية فعّالة. تسهم إدارة المخاطر في تقليل

2- أهداف إدارة المخاطر



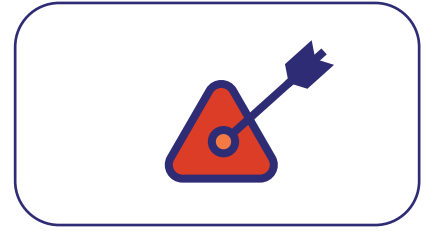
3

إنشاء نظام فعال
لتحسين الأداء
المؤسسي وتقليل الخسائر
والتكاليف.



2

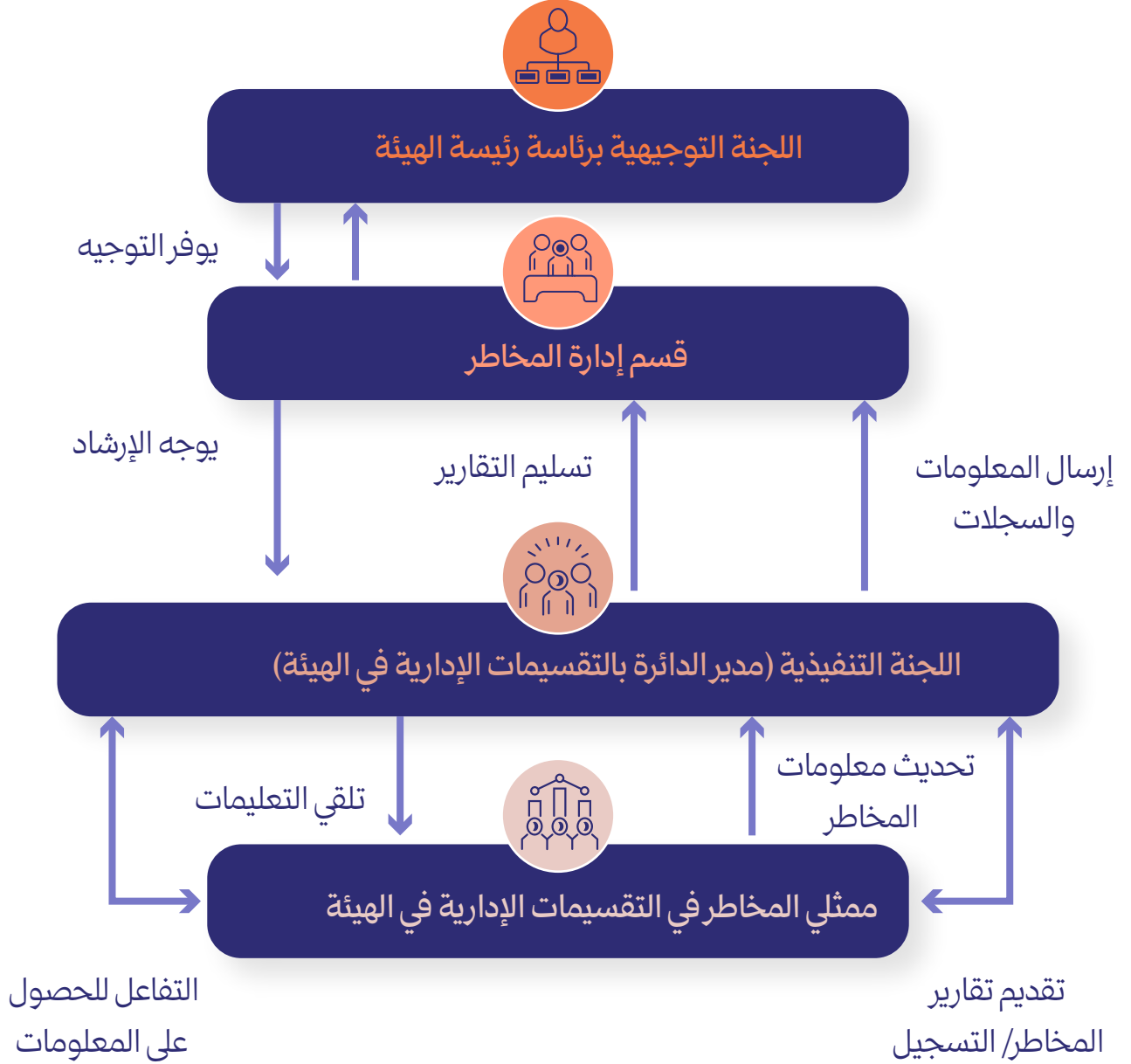
دعم المنظومة الوطنية
لإدارة المخاطر
بالتعاون مع الجهات ذات
العلاقة.



1

تعزيز نهج شامل لإدارة
المخاطر لتحقيق الأهداف
الإستراتيجية.

2.1 تشكيل فريق العمل وآلية التواصل المعتمدة



الشكل رقم ٢: فريق العمل وآلية التواصل

3- الإطار العام لإدارة المخاطر

تم استحداث الإطار العام لإدارة المخاطر بالهيئة ولجنة إدارة المخاطر، حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن نطاق العمل. ويهدف ذلك إلى حوكمة أنشطة وعمليات إدارة المخاطر وتطبيقها بشكل منهجي وفعال.

مكونات الإطار

1 الحوكمة والقيادة

2 الأدوار والمسؤوليات

3 سياسة إدارة المخاطر

4 مؤشرات أداء إدارة المخاطر

5 نطاق المخاطر

6 خطة بناء ثقافة التفكير القائم على إدارة المخاطر

7 عمليات إدارة المخاطر

4 - سياسة إدارة المخاطر

تعتمد هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منهج إستباقي لإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها وتأثيرها على عمليات وأنشطة الهيئة ودعم توجهها نحو الحوكمة وإتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة والوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة. وتتمثل بالالتزام بما يلي:

- 1 تطبيق متطلبات نظام إدارة المخاطر المبنية على المواصفات الدولية الأيزو لإدارة المخاطر (31000:2018) في ممارسات الهيئة وجميع فعاليتها وأنشطتها.
- 2 نشر ثقافة إدارة المخاطر المرتبطة بأعمال الهيئة وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وبناء نهج الإدارة الاستباقية الوقائية.
- 3 إعداد خطة عمل سنوية لإدارة ومعالجة المخاطر وإدراج مؤشرات أداء خاصة بإدارة المخاطر ضمن مؤشرات الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.
- 4 تعزيز فرص وقنوات التواصل المستمر مع كافة موظفي الهيئة لإدارة الخطر بشكل فاعل مع جهات الاختصاص بما يضمن تقديم خدمة فعّالة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 5 التواصل والتشاور مع الأطراف الداخلية والخارجية في المراحل المرتبطة بعملية إدارة المخاطر لتقليل الخسائر والمخاطر والإستفادة من الفرص.
- 6 تحديد المسؤوليات والادوار وتأهيل الكفاءات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المخاطر وتوفير الدعم والتوجيه المناسب لأصحاب المصلحة.
- 7 الإلتزام بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بنظام بإدارة المخاطر من الجهات المختصة والإمتثال للمتطلبات التنظيمية الدولية والمحلية والتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية ذات العلاقة.
- 8 تطبيق نظام إدارة المخاطر لتحسين وتعزيز سلامة وإستدامة بيئة العمل.

4 - سياسة إدارة المخاطر

تنطبق هذه السياسة على أصحاب المصلحة وجميع الموظفين ومقدمي الخدمات التابعة للهيئة والفئات المستهدفة، كما تشمل السياسة الخدمات والعمليات لجميع الإدارات التابعة للهيئة في المحافظات المختلفة في سلطنة عُمان.

- 1- تلتزم الهيئة بنشر السياسة المتعلقة بنظام إدارة المخاطر على جميع الموظفين بما في ذلك الموظفين الجدد وحاملي العقود، بهدف تعميمها على مختلف الفئات المعنية من خلال الوسائل المتاحة، على أن يتم مراجعتها بشكل دوري ومنتظم للتأكد من صلاحيتها والتوافق مع طبيعة عمل الهيئة.
- 2- تلتزم الهيئة أيضًا بتوفير الموارد اللازمة لضمان الإدارة الفعّالة للمخاطر والتمكن من تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر.

5- سجلات إدارة المخاطر المعتمدة

1.5 سجل إدارة المخاطر المعتمد في التقسيمات الإدارية :

تم إعداد سجل خاص لحصر وتوثيق كافة البيانات والمصادر المتعلقة بالمخاطر في قالب موحد، كما يتم التحديث الدوري لعناصر السجل بما يتناسب مع طبيعة أعمال التقسيمات الإدارية في الهيئة.

(ملحق رقم 1)

2.5 سجل المخاطر المشاريع والمبادرات :

تم إعداد سجل خاص لحصر وتوثيق كافة البيانات والمصادر المتعلقة بالمخاطر الخاصة بالمشاريع والمبادرات الخاصة بهيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قالب موحد وتم تعميمه على التقسيمات الإدارية. (ملحق رقم 2)

للوصول للنتائج المرجوة من منظومة إدارة المخاطر وضمان كفاءتها و فاعليتها ، لابد من :



تكثيف منظومة العمل مع المتغيرات و توافقها مع الإجراءات الداخلية و الخارجية للهيئة.



الالتزام بإطار زمني محدد لكل خطوة.



الالتزام بتطبيق كافة خطوات عمل إدارة المخاطر.

6 - خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

2.1.6 تحديد المسؤوليات :

رئيس الوحدة	اللجنة التوجيهية	اللجنة التنفيذية	رئيس قسم إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	دائرة التدقيق الداخلي	ممثل إدارة المخاطر
البحث والتطوير						

- اعتماد المنهجية الملائمة لطبيعة الهيئة.	- المشاركة في اختيار المنهجية.	- تطوير إطار إدارة المخاطر مع رئيس قسم إدارة المخاطر.	- اقتراح المنهجية المناسبة للهيئة.	- إعداد السجلات المناسبة للمنهجية.	- الإشراف العام على تطبيق المنهجية.	- حضور برامج تعريفية عن منهجية إدارة المخاطر.
- اعتماد الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر بالهيئة.	- تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر.	- تحديد ملكية المخاطر.	- تطوير الملفات المرتبطة بالمنهجية.	- الإشراف على مستوى المخاطر التي من الممكن للهيئة تحمله.	- نقل المعرفة التقسيمات الإدارية.	
- اعتماد قرار تشكيل اللجنة التوجيهية واللجنة التنفيذية لإدارة المخاطر.	- تحديد نطاق المخاطر الملائمة للهيئة.	- تحديد مستوى المخاطر التي من الممكن للهيئة تحمله.	- تصميم وإعداد سجل المخاطر.			

تحديد المخاطر

- اعتماد الخطة السنوية لإدارة المخاطر.	- المشاركة في البرامج التوعوية بهدف التشجيع والتحفيز.	- المشاركة في البرامج التوعوية.	- تصميم محتوى البرامج التدريبية التوعوية للموظفين.	- تنفيذ البرامج التدريبية التوعوية.	- الإلتزام بحضور البرامج التدريبية.
- اعتماد مستوى المخاطر التي من الممكن للهيئة تحمله.	- اعتماد المخاطر المرصودة في الهيئة.	- نقل المعرفة من الورش التوعوية الى التقسيمات الإدارية.	- إنشاء ملفات إدارة المخاطر بناءً على المنهجية الخاصة بالهيئة.	- توفير سجل المخاطر لجميع الدوائر بالهيئة.	- نقل المعرفة من البرامج التوعوية الى التقسيمات الإدارية.
- مناقشة المخاطر الإستراتيجية.	- اعتماد مخاطر التقسيمات الإدارية.	- توفير سجل المخاطر لجميع الدوائر بالهيئة.	- توفير سجل المخاطر لجميع الدوائر بالهيئة.	- توفير سجل المخاطر لجميع الدوائر بالهيئة.	- توفير سجل المخاطر لجميع الدوائر بالهيئة.

6 - خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

2.1.6 تحديد المسؤوليات :

رئيس الوحدة	اللجنة التوجيهية	اللجنة التنفيذية	رئيس قسم إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	دائرة التدقيق الداخلي	ممثل إدارة المخاطر
-------------	------------------	------------------	------------------------	-------------------	-----------------------	--------------------

تحليل وتقييم المخاطر

إعتماد مستوى تقييم المخاطر.	الموافقة على مستوى المخاطر المرصودة في الدائرة المعنية.	تحليل البيانات المرصودة على معايير عالمية.	مساعدة الدوائر في عملية التحليل والتقييم من خلال التدريب.	تحليل مخاطر التقسيمات الإدارية.	
إعتماد تصنيف أولوية المخاطر	الموافقة على أولوية المخاطر.	مطابقة تحليل المخاطر مع الأولوية المرصودة.		تسليم التقارير لقسم إدارة المخاطر.	

معالجة المخاطر

إعتماد طرق المعالجة المناسبة مع المخاطر.	تحديد طريقة التعامل مع المخاطر المرصودة.	الإشراف على تنفيذ إجراءات معالجة المخاطر.	متابعة تنفيذ طريقة التعامل مع المخاطر في الهيئة.	تقييم فعالية الضوابط والإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر.	مساعدة مدير الدائرة في تحديد طريقة التعامل المناسبة مع المخاطر.
		تقييم فعالية الضوابط المتخذة لمعالجة المخاطر.			

خط الاستجابة للمخاطر

إعتماد خطط الاستجابة.	إعتماد خطط الاستجابة المقترحة من اللجنة التنفيذية توفير الدعم في مرحلة التنفيذ.	وضع خطط استجابة (وقائية - علاجية) مع ربطها بالإطار الزمني.	متابعة التحديات الناشئة من تنفيذ خطط الاستجابة.	متابعة تنفيذ خطط الاستجابة.	
الإطلاع على تقرير نتائج المتابعة بعد تطبيق خطط الاستجابة.	الإطلاع على تقرير تحديثات مستوى المخاطر.	مراجعة تنفيذ الخطط.	تحديث مستوى المخاطر بعد تنفيذ خطط الاستجابة.	تسليم تقرير بعد تنفيذ خطط الاستجابة عن التقسيمات الإدارية.	
		قياس فاعلية الخطط.			
		رفع تقرير ربع سنوي لرئيس الوحدة.			

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

2.1.6 تحديد المسؤوليات :

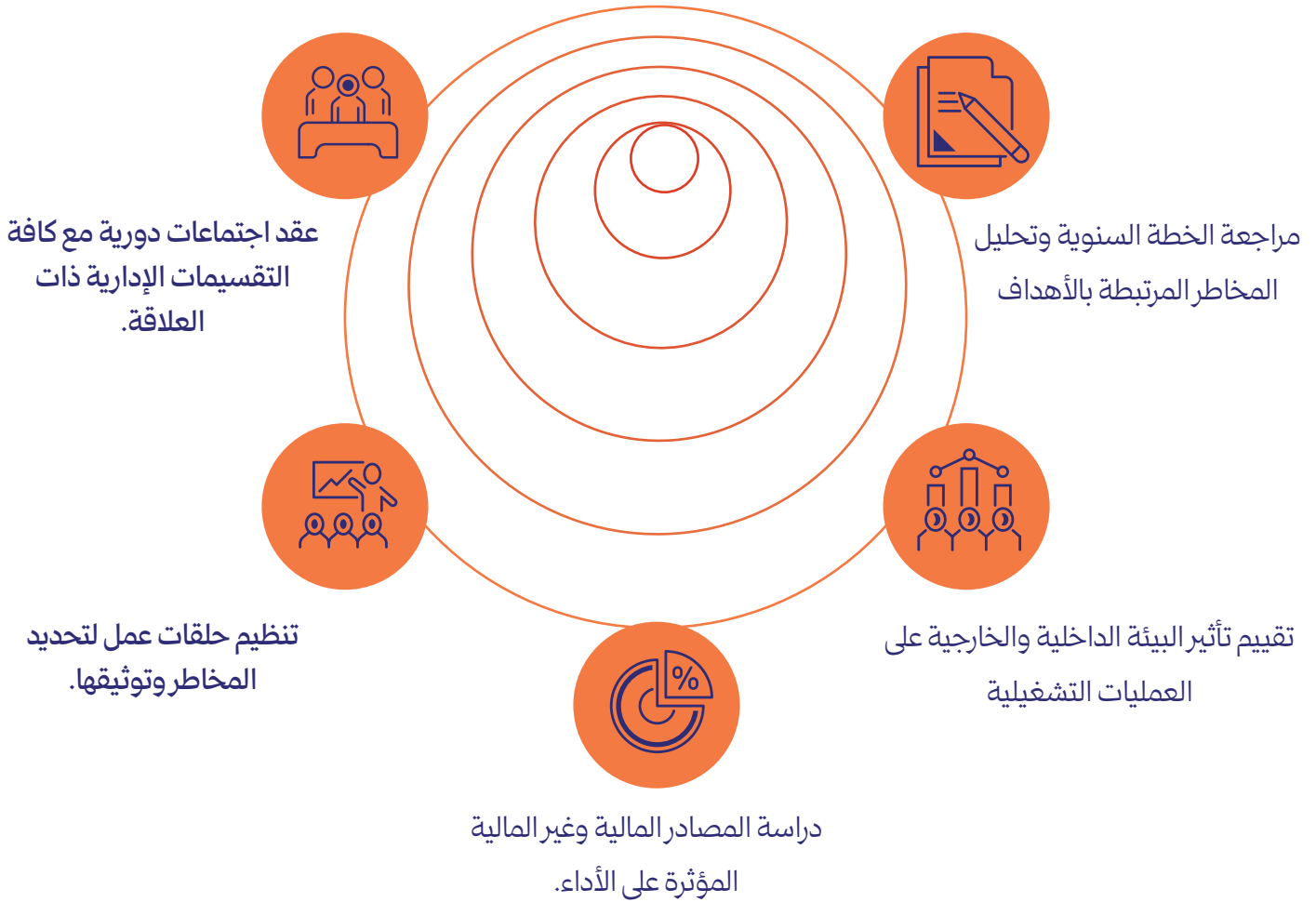
رئيس الوحدة	اللجنة التوجيهية	اللجنة التنفيذية	رئيس قسم إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	دائرة التدقيق الداخلي	ممثل إدارة المخاطر
تصعيد المخاطر						
- اعتماد الإجراءات التصحيحية لخطط الإستجابة.	- وضع الإجراءات التصحيحية لخطط الإستجابة.	- تنفيذ الإجراءات التصحيحية.	- الإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية.	- تتبع تنفيذ الإجراءات التصحيحية في الهيئة والإبلاغ عن التحديات.	- الإبلاغ عن أي قصور أو مخاطر غير معالجة تم إكتشافها خلال عمليات التدقيق.	- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية في التقسيمات الإدارية.
التحديث وتوثيق المخاطر						
- تحديث البيانات -توثيق البيانات في سجل المخاطر .	- تحديث سجلات إدارة المخاطر للمراحل القادمة.	- إجراء مراجعات دورية لضمان إلتزام التقسيمات الإدارية بمنهجية إدارة المخاطر.				

الشكل رقم 4 : مصفوفة تحديد المسؤوليات لإدارة المخاطر

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

6.2 تحديد المخاطر:

يهدف تحديد المخاطر إلى التعرف المبكر على المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الهيئة الإستراتيجية وضمان استمرارية العمل. تشمل آليات تحديد المخاطر:



الشكل رقم 5: آليات تحديد المخاطر

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

1.2.6 تصنيف المخاطر:

مخاطر إستراتيجية



التعريف

تتطلب المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف الهيئة وتؤدي إلى عدم التوافق مع الخطط والموارد المتاحة تقييماً مستمراً ووضع إستراتيجيات فعّالة للحد من تأثيرها.

التصنيف الفرعي للملائم لوضع الهيئة

- 1- التخطيط الإستراتيجي
- 2- التوسع في الخطة الإستراتيجية
- 3- سرية البيانات والوثائق
- 4- مستوى الأتمتة
- 5- رؤية ورسالة وقيم الهيئة
- 6- عدم التوافق مع رؤية عمان ٢٠٤٠
- 7- القيمة المضافة
- 8- تطوير الأعمال وتحقيق الإستدامة
- 9- إعداد الموازنات المالية
- 10- عدم تحقيق أهداف المشاريع والمبادرات

الحوكمة



مخاطر عدم التقيد باللوائح والقوانين تشمل إنتهاك المعايير التنظيمية مما يسبب تبعات قانونية وسلبية على السمعة الهيئة، بالإضافة إلى مخاطر عدم وضوح الأهداف والمسؤوليات وعمليات الإبلاغ والتصعيد.

- 1- مقاومة التغيير
- 2- الرقابة الداخلية
- 3- تطبيق الاختصاصات على مستوى التقسيمات الإدارية
- 4- المساءلة والمحاسبة
- 5- الفصل بين المهام والمسؤوليات
- 6- عدم اتخاذ القرارات الإستقلة

مخاطر الإلتزام والإمتثال



هي مخاطر عدم التقيد باللوائح والقوانين وهي مخاطر ناجمة عن إنتهاك المعايير التنظيمية، مما قد يؤدي إلى تبعات قانونية والتأثير بشكل سلب على أنشطتها.

- 1- الإلتزام باللوائح الداخلية والخارجية
- 2- الأنظمة والقوانين
- 3- السلوك المهني
- 4- السياسات والإجراءات
- 5- العمليات الداخلية

6 - خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

1.2.6 تصنيف المخاطر:

مخاطر أمن المعلومات



التصنيف الفرعي الملائم لوضع الهيئة

- 1- البرمجيات الخاطئة
- 2- الإختراق

التعريف

المخاطر المتعلقة بالتهديدات والهجمات التي تستهدف أنظمة المعلومات والشبكات، مما قد يؤدي إلى اختراق البيانات أو تعطيل الأنظمة.

مخاطر السمعة



- 1- قنوات التواصل الداخلية
- 2- قنوات التواصل الخارجية

مخاطر تؤثر سلبًا على سمعة الهيئة ومصداقيتها، مما يهدد ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة.

مخاطر تشغيلية



- 1- الموارد البشرية
- 2- إدارة خطط المشاريع
- 3- استمرارية الأعمال
- 4- إدارة قنوات التواصل الإلكترونية
- 5- صحة ودقة البيانات
- 6- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- 7- خدمة العملاء
- 8- إدارة التواصل مع الجهات الخارجية
- 9- الأوامر التغيرية التشغيلية
- 10- ابناء الكفاءات والمهارات
- 11- ولاء الموظفين
- 12- إستقطاب الكفاءات
- 13- الصحة والأمن والسلامة المهنية

مخاطر داخلية ناتجة عن فشل أو عدم كفاءة العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو التقنية، مما قد يؤثر على استمرارية وثقة الأعمال ويؤدي إلى توقفها أو عدم الإستخدام الأمثل للموارد.

مخاطر مالية



- 1- إجراءات الصرف المالي
- 2- السندات المالية
- 3- المحاسبة وإعداد التقارير
- 4- مطابقة الحسابات
- 5- عجز الموازنة
- 6- الأوامر التغيرية المالية

مخاطر قد تؤثر على إعداد القوائم المالية وإمتثالها للمعايير المحاسبية، أو المرتبطة بالوضع المالي و السيولة و الصرف والقرارات الإستثمارية

الشكل رقم 6 : تصنيف المخاطر

6 - خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

6.3 تحليل وتقييم المخاطر:

تسعى الهيئة لتطوير منهجيات لتحديد المخاطر المؤثرة على الأهداف الإستراتيجية من خلال

1.3.6 تقييم العوامل الداخلية والخارجية لتحليل الوضع الراهن في الهيئة وتشمل:

التحليل (PESTEL)

هو أداة لتحليل العوامل الخارجية الكلية التي قد تؤثر على بيئة العمل أو القرار يغطي ست عناصر رئيسية: السياسية - الاقتصادية - الإجتماعية - التقنية - البيئية - القانونية تستخدم في التحليل الإستراتيجي ولتحديد التحديات والفرص المحيطة بالمؤسسة.

التحليل (SWOT)

هي أداة إستراتيجية تستخدم لتقييم الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة أو المشروع توجد بها أربع محاور: (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) تستخدم في تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية ولاتخاذ قرارات توسعية وتطويرية.

2.3.6 مصفوفة الإحتمالية والتأثير

يهدف التحليل الى فهم أصل الخطر من خلال قياس إحتمالية حدوثه وتأثيره .

الإحتمالية: يتم تحديد إحتمالية الحدوث على مقياس من 1 إلى 5 كما هو موضح أدناه:

الوصف	الوزن	إحتمالية حدوث الخطر
قد يحدث خلال 3 أشهر وأثناء أداء المهمة، ومن المتوقع أن يحدث هذا الحدث بنسبة 85% إلى 100% من الوقت.	5	مؤكد غالبًا
قد يحدث ما بين 3 إلى 12 شهرًا، ومن المتوقع أن يحدث هذا الحدث بنسبة 50% إلى 85% من الوقت.	4	محتمل
قد يحدث بين 1 إلى 5 سنوات، ومن المتوقع أن يحدث هذا الحدث بنسبة 20% إلى 50% من الوقت.	3	ممکن
قد يحدث بين 5 إلى 10 سنوات، ومن المتوقع أن يحدث هذا الحدث بنسبة 5% إلى 20% من الوقت.	2	بعيد الإحتمال
قد يحدث في عشر سنوات وأكثر، ومن المتوقع أن يحدث هذا الحدث في أقل من 5% من الوقت.	1	نادر

شكل رقم 7 : جدول إحتمالية الخطر

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

تقاس الاحتمالية بطريقتين :

عدد مرات تكرار وقوع الخطر المقاسة من الأحداث السابقة .



النسبة المئوية : نسبة احتمالية حدوث الخطر .

مصفوفة التأثير :

مصفوفة التأثير تقيس مدى تأثير الخطر على الهيئة، بناءً على الضرر المحتمل للعمليات أو السمعة أو الأهداف الإستراتيجية. يتم تحديد فئات التأثير على مقياس من خمس نقاط، مع الرجوع إلى جدول التأثير المرفق:

التصنيف	التكلفة المالية	الالتزام والإمتثال	الحوكمة	السمعة	العمليات التشغيلية	الإستراتيجية	امن المعلومات
عالي جدًا 5	أكثر من 500 ألف	عدم الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية يعرض الهيئة لتوقف الأعمال	إنخفاض تحقيق الهدف بنسبة أكثر من 50 %	تقرض على هجوم إعلامي على وسائل الاعلام	الفشل والإخفاقات الحرجة والتي تؤدي الى وقف تنفيذ الأنشطة الأساسية. التأثير يهدد بقاء المؤسسة نفسها	يوجد تأثير على تحقيق غالبية أهداف الهيئة المهمة	إختراق المعلومات الحساسة ذات التأثير الكبير والمستمر على كيان وجود الهيئة .
عالي 4	من 500 ألف إلى 100 ألف	عدم الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية يعرض الهيئة لغرامات مالية كبيرة .	إنخفاض تحقيق الهدف بنسبة أكثر من 30 %	ضرر كبير على السمعة	تأثر أنشطة المؤسسة الرئيسية والتي تؤدي إلى انخفاض في الأداء (تأخير الخدمة، فقدان الإيرادات، عدم رضا العملاء، الإخفاقات). يشكل تهديد لبقاء مشروع/نشاط/خدمة	يوجد تأثير على تحقيق عدد من أهداف الهيئة المهمة	إختراق المعلومات الحساسة للمصالح العامة للهيئة.
متوسط 3	من 101 ألف إلى 50 ألف	عدم الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية يعرض الهيئة لتوقف جزئ في العمليات وغرامات مالية .	إنخفاض تحقيق الهدف بنسبة 6 % - 20 %	ضرر متوسط على السمعة	تأثير على المؤسسة يؤدي إلى انخفاض الأداء وعدم تحقيق الأهداف. ولا يشكل تهديد على وجود المؤسسة	يوجد تأثير على تحقيق بعض من أهداف الهيئة المهمة	إختراق المعلومات الحساسة لعمليات / خدمات الهيئة
قليل 2	من 51 ألف إلى 10 ألف	عدم الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية يعرض الهيئة لتوقف جزئ في العمليات	إنخفاض تحقيق الهدف بنسبة 5 %	يسبب قلق العملاء	بعض التأثير على مجالات العمل والجودة والتسليم. يمكن التعامل مع الأثر على المستوى التشغيلي	يوجد تأثير على تحقيق بعض من أهداف الهيئة الثانوية	إختراق طفيف للمعلومات الحساسة بالعمليات الداخلية
ضعيف التأثير 1	أقل من 10 آلاف	عدم الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية يعرض العمليات لتوقف بنسبة بسيطة	تأثير بسيط على تحقيق الأهداف لا يتجاوز 1 %	تنحصر على المعرفة الداخلية فقط	الحد الأدنى من التأثير على العمليات غير الأساسية. يمكن التعامل مع التأثير من خلال العمليات الروتينية	لا يوجد تأثير على أهداف الهيئة	المساس بالمعلومات المتاحة للإستخدام العام

شكل رقم 8 : جدول مصفوفة التأثير لتحديد فئات الخطر ونتائج الخطر بالهيئة

6 - خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

تم إستحداث مصفوفة نطاق تأثير المخاطر في بعض التقسيمات الإدارية المرتبطة بمشاريع الهيئة والمخاطر المالية والتشغيلية والسمعة، مما يؤثر على المخاطر الإستراتيجية. التقسيمات المعنية هي:

دائرة الخدمات الإدارية ودائرة الشؤون المالية. (ملحق 3)

دائرة تقنية المعلومات وقسم أمن المعلومات. (ملحق 4)

3.3.6 أولوية المخاطر

تصنيف أولوية المخاطر		
مستوى المخاطر العامة التي يمكن ان تتقبلها الهيئة والتي يمكن التعايش معها	تساوى 8	تقبل المخاطر
استعداد الهيئة لتحمل المخاطر بعد تحليل معالجة المخاطر حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم	أعلى من 9	تحمل المخاطر
لا تتطلب المزيد من الضوابط	5 - 0.1	قبول الخطر
تحسين الضوابط الحالية لتحديد المستويات المقبولة أو المسموح بها	8 - 6	تقليل الخطر
تحديد وتنفيذ ضوابط إضافية لخفضها إلى المستوى المقبول	15 - 9	تقليل الخطر
تحديد وتنفيذ ضوابط إضافية لخفضها إلى مستويات مقبولة. حيثما أمكن، الحصول على تأمين ضد المخاطر التي لا يمكن تخفيفها إلى مستويات مقبولة	20 - 16	تقليل/ نقل الخطر
تحديد وتنفيذ ضوابط إضافية لخفضها إلى مستويات مقبولة. الحصول على التأمين ضد المخاطر التي لا يمكن تخفيفها إلى مستويات مقبولة. تجنبه إذا لم يكن التأمين متوفراً وكانت نسبة تكلفة الضوابط باهظة الثمن مقارنة بالفوائد المالية	25 - 21	تجنب/ نقل الخطر

شكل رقم 9: جدول تحديد أولوية معالجة المخاطر

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

4.6 التعامل مع الخطر:

بعد تقييم الخطر يتم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معه بناءً على طبيعته حيث تستخدم هذه الطريقة كأساس لوضع خطط الإستجابة . يوضح المخطط أدناه أساليب التعامل مع المخاطر:

تخفيف الخطر	
تخفيف أثر أو احتمالية الخطر بوضع خطط وضوابط.	
نقل الخطر	
نقل مسؤولية إدارة الخطر إلى جهة مختصة.	
تجنب الخطر	
إنهاء الأنشطة المسببة للخطر، وتجنب مصدرها.	
مشاركة الخطر	
مشاركة مسؤولية إدارة الخطر مع جهة ذات علاقة.	
إستغلال الخطر	
وضع خطط للإستفادة من حدوث الخطر بشكل إيجابي وتحقيق الفرص الممكنة.	
قبول الخطر	
قبول الخطر بمستواه الحالي دون أي معالجة لعدة إعتبارات كارتفاع تكلفة المعالجة بقيمة أعلى من تكلفة أثر الخطر الحالي أو عدم القدرة على تنفيذ أي طرق تعامل أخرى .	

طرق التعامل

6 - خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

5.6 خط الإستجابة والتصحيح

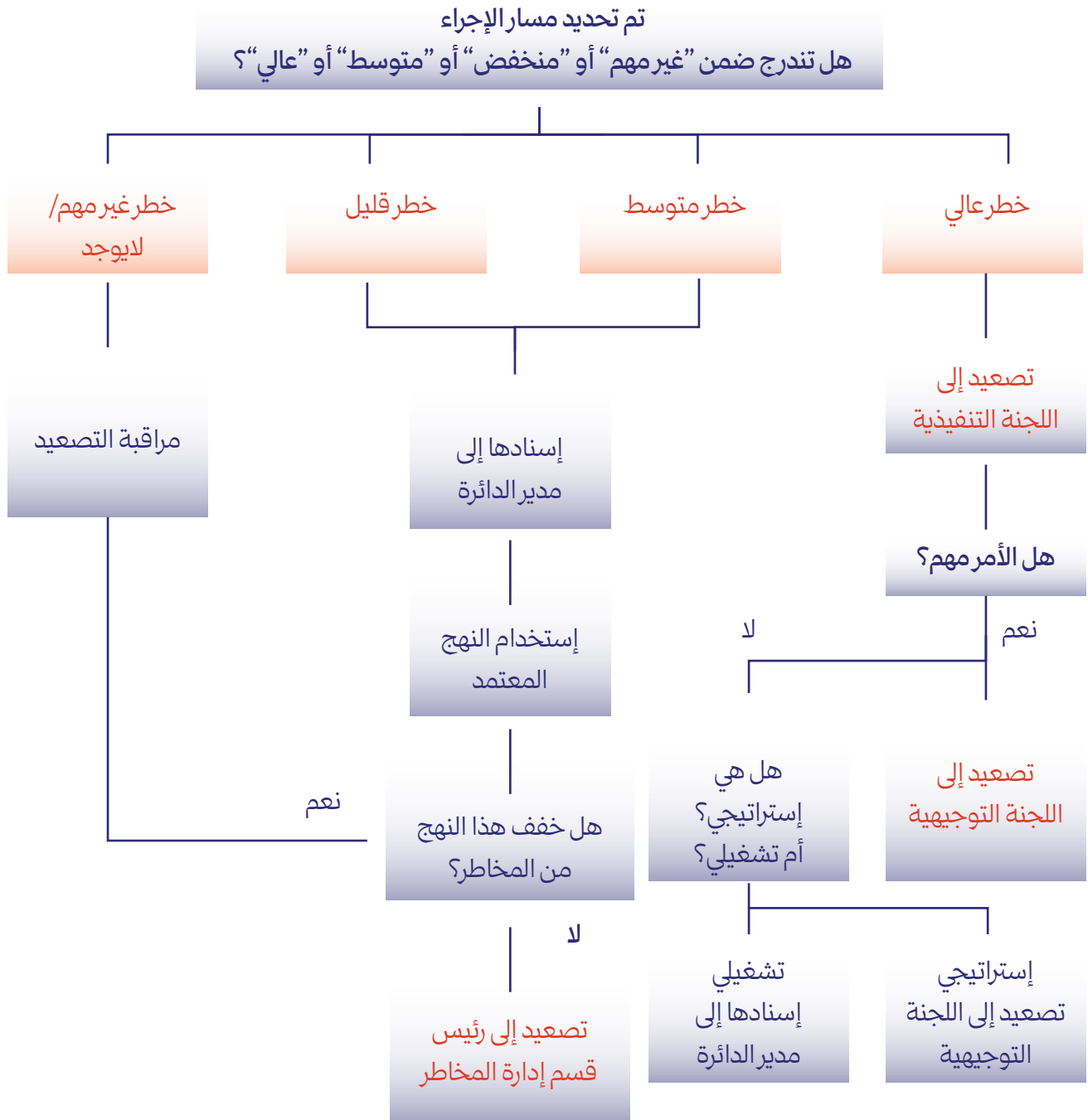
إعتمدت الهيئة مسار بناء خطط ومتابعة وقياس خطط الإستجابة والتصحيح تمهيداً لمعالجة الخطر .

المرحلة (2) تحديد الوضع الحالي لإستجابة المخاطر

رمز الخطر	وصف الخطر	الإجراءات والضوابط الحالية	إستراتيجية	خطط الإستجابة والتصحيح	مسؤول تنفيذ
-----------	-----------	----------------------------	------------	------------------------	-------------

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

6.6 آلية تصعيد المخاطر



شكل رقم 10: آليات تصعيد المخاطر

6- خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

6.7 التحديث النهائي والتوثيق

يشمل الإجراء النهائي لإدارة المخاطر في الهيئة تحديث وتوثيق معلومات الخطر بناءً على البيانات الفعلية لضمان الرجوع إليها مستقبلاً والتي ستساهم في:

دعم إتخاذ القرار.

-1

التجاوب مع المتغيرات.

-2

تحسين فعالية المعالجة.

-3

الخاتمة

يوضح الدليل الأدوات والإجراءات الأساسية اللازمة لتطوير نظام فعال لإدارة المخاطر يساهم في تقليل حدة المخاطر المحتملة، وذلك من خلال إعداد منهجية متكاملة تدعم الوحدات الحكومية في إدارة المخاطر بكفاءة، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن اتباع منهج الحوكمة والشفافية في جميع مستويات الهيئة يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان إستدامة الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. الدليل يمثل أداة إستراتيجية مهمة للهيئة في تعزيز مرونتها وقدرتها على

مواجهة المخاطر، كما أنه يساهم في تحسين جودة إتخاذ القرارات وتحقيق الإستدامة المؤسسية.

من خلال تطبيق هذا الدليل بفعالية ومراجعة ممارسات إدارة المخاطر بشكل دوري، يمكن للهيئة ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقليل تأثير المخاطر على أدائها العام. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا الدليل ثقافة مؤسسية تقوم على الحوكمة والشفافية، مما يساهم في زيادة الثقة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويدعم رؤية الهيئة نحو تحقيق تطلعات رؤية عمان ٢٠٤٠.

بتطبيق هذا الدليل، نؤكد إلتزام الهيئة بإدارة مخاطرها بفعالية، وضمان استمرارية الأعمال، وحماية مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على خدماتها، مما يساهم في دفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية في سلطنة عُمان.

المصطلحات



الرقم	الوصف	التعريف
1-	الهيئة	هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2-	رئيس الوحدة	الوزراء ومن في حكمهم ورؤساء الوحدات الحكومية والهيئات وغيرها من الشخصيات الاعتبارية التي تمارس اختصاصاتها الممنوحة بموجب القانون أو المراسيم السلطانية.
3-	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الرئيسية المرتبطة برؤية ورسالة وقيم الهيئة.
4-	اللجنة التوجيهية واللجنة التنفيذية	إشارة إلى قرار رقم (٢٠٢٤/٣٥٨) الصادر بتاريخ ١٣ ذو القعدة ١٤٤٥هـ، والموافق ٢٢ مايو ٢٠٢٤م. بتشكيل اللجنة التوجيهية والتنفيذية لتطبيق منهجية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الهيئة. تشمل اللجنة التوجيهية رئيس الوحدة والنواب ومدراء العموم ومدير دائرة الجودة والتميز المؤسسي ومدير دائرة الإعلام والتواصل ومدير دائرة الشؤون المالية ورئيس قسم إدارة المخاطر. واللجنة التنفيذية تشمل جميع مدراء الدوائر والتقسيمات الإدارية المختلفة التي لم يتم ذكرها في اللجنة التوجيهية.
5-	قسم إدارة المخاطر	قسم متخصص في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات إدارة المخاطر. يتبع لدائرة الجودة والتميز المؤسسي بالمديرية العامة للتخطيط.
6-	سياسة المخاطر	سياسة تتضمن توجهات الهيئة بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية.
7-	حوكمة المخاطر	إطار العمل الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات وخطوط الدفاع الثلاثة في إدارة المخاطر لضمان الامتثال واتخاذ القرارات المبنية على المخاطر.
8-	إطار إدارة المخاطر	العناصر والمكونات التي تمكّن الهيئة من إدارة ومتابعة وتصميم وتنفيذ ومراجعة والتحسين المستمر على إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به والتي يتم تنفيذها من قبل ملاك المخاطر وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدارة المخاطر المؤسسية.
9-	إطار الرغبة في المخاطر	إطار متكامل يحتوي توجهات الهيئة فيما يخص المخاطر وحدود الرغبة بها ومدى تحملها وتحديد الحدود القصوى للمخاطر.
10-	مالك الخطر	الشخص المسؤول وصاحب السلطة فيما يتعلق بإدارة المخاطر في دائرة معينة في الهيئة.
11-	ممثلي المخاطر	تم تحديد مدراء الدوائر في الهيئة ورؤساء الأقسام لتمثيل الإدارة فيما يخص المخاطر.
12-	سجل المخاطر	سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها لكل من التقسيمات الإدارية.

الرقم	الوصف	التعريف
-13	جدول تقييم المخاطر	جدول يستخدم لتقييم المخاطر وتحديد درجتها.
-14	التأثير	الأثر المحتمل حدوثه في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمه إلى ٥ مستويات تتراوح من عديم الأهمية إلى عالي جداً.
-15	الإحتمالية	درجة الإحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى ٥ مستويات تتراوح من نادر التأثير إلى متأكد.
-16	معالجة الخطر	الإجراءات المتبعة لتعديل مستوى الأثر أو إحتمالية الخطر.
-17	تخفيف أثر الخطر	يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط أو منع خطر من التسبب في الضرر أو تقليل الخطر لمستوى مقبول وفقاً لمستويات حدود المخاطر لدى الهيئة.
-18	قبول الخطر	الإجراءات المطبقة لقبول الخطر كقرار تقبل الخطر والآثار المحتملة في سعيها لتحقيق أهداف معينة.
-19	خطط الإستجابة	الإجراءات المتبعة وتكون (وقائية / علاجية) تعمل على الحد من التهديدات الناتجة من الخطر وسعيها لمعالجتها.
-20	المخاطر المعتمدة	مخاطر تم إعتمادها من اللجنة التوجيهية برئاسة رئيس الوحدة ولم يتم البدء بخطط الإستجابة لمعالجتها.
-21	المخاطر المتبقية	المخاطر التي تم البدء بتنفيذ خطط الإستجابة لها وما زالت قيد التنفيذ.
-23	تصعيد المخاطر	إبلاغ رئيس الوحدة في حالة عدم تنفيذ الإجراءات التصحيحية بعد وضع خطط الإستجابة.

شكل رقم 11: جدول المصطلحات لإدارة المخاطر

الملحقات



ملحق رقم ١: مكونات سجل إدارة المخاطر للتقسيّات الإداريّة

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها

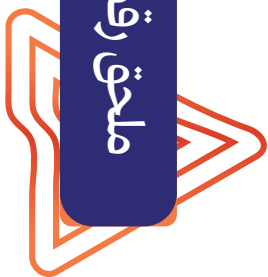
[illegible]

المرحلة الثانية: خطط الاستجابة والتصحيح

الإجراءات والصوابط الحالية	استراتيجية معالجة الخطر	خطط الاستجابة و التصحيح	مسؤول تنفيذ إجراءات الاستجابة	اعتماد مدير الدائرة	إعتماد المسؤول الأعلى أو من في حكمهم

ملحق رقم ١: سجل إدارة المخاطر للمشاريع والمبادرات

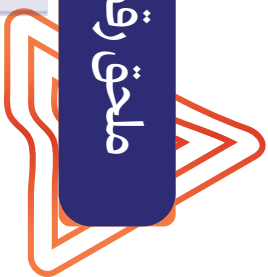
[illegible]



ملحق رقم ٣: مصفوفة التأثير المالي (الخدمات الإدارية , دائرة الشؤون الإدارية)

نموذج مصفوفة تحديد التأثير المالي للمشاريع والمبادرات في الهيئة :

الدائرة	المسؤول	التصنيف	لا يوجد تأثير (١)	تأثير بسيط (١)	تأثير متوسط (٣)	تأثير مرتفع (٤)	تأثير مرتفع جدا (٥)
دائرة الخدمات الإدارية		الأوامر التغييرية للمحدد	نسبة تجاوز الأمر التغييري: < ٠% الوصف، لا يوجد تأثير مالي على الميزانية المخصصة للمشروع.	نسبة تجاوز الأمر التغييري: ٠-٢٠% ، الأثر المالي طفيف ولا يتجاوز ١% من الميزانية المخصصة للمشروع	نسبة تجاوز الأمر التغييري > ٢٠% الأثر المالي متوسط وقد يؤثر بشكل محدود على الميزانية المخصصة للمشروع.	نسبة تجاوز الأمر التغييري: > ٥٠% و > ٢٠% إعادة تقييم الأثر المالي كبير وقد يتطلب إجراءات شاملة ومراجعة شاملة وإجراءات تصحيحية الميزانية المخصصة للمشروع.	نسبة تجاوز الأمر التغييري > ١٠٠% وأكثر، الأثر المالي حرج
الشؤون المالية		الأوامر التغييرية للأعمال الإضافية	نسبة تجاوز الأمر التغييري: < ٢٠% لا يوجد أي تأثير مالي على الميزانية المخصصة للمشروع.	نسبة الصرف: ٠-٩٠% إلى أقل من ٩٥% من الفواتير مستحقة الصرف خلال ٢٠ يوما، أي أن الأداء المالي ممتاز ولا يوجد تأثير سلبى على المشروع أو المبادرة	نسبة الصرف: ٩٠-١٠٠% إلى أقل من ١٠٠% من الفواتير مستحقة الصرف خلال ٣٠-٣٠ يوما، الأداء المالي جيد، مع تأثير طفيف يمكن التعامل معه بسهولة إجراءات لتحسين الأداء.	نسبة الصرف: ١٠٠-١٢٠% إلى أقل من ١٢٠% من الفواتير مستحقة الصرف خلال ٤٥ يوما ، الأداء المالي ضعيف، وهناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين سرعة الصرف	نسبة الصرف: > ١٢٠% إلى أقل من ١٢٠% من الفواتير مستحقة الصرف خلال ٦٠ يوما، الأداء المالي حرج، وهناك تأثير كبير على المشروع أو المبادرة. يتطلب ذلك مراجعة شاملة للإجراءات المالية وإجراء تحسينات فورية.
الشؤون المالية		المستندات المالية	نسبة إرجاع المستندات: < ٥% إلى > ٥% الأداء المالي ممتاز ولا يوجد تأثير سلبى ملحوس من إرجاع المستندات	نسبة إرجاع المستندات < ٥% إلى > ٢٠% ، الأثر المالي طفيف، ويتطلب بعض التحسينات في إجراءات إعداد المستندات لتقليل نسبة الإرجاع	نسبة إرجاع المستندات: < ٢٠% إلى > ٥٠% الأثر المالي ملحوظ وهناك حاجة لاتخاذ إجراءات لتصحيح الأخطاء وتحسين جودة المستندات المالية	نسبة إرجاع المستندات: < ٥٠% إلى > ٢٠% ، الأثر المالي كبير، وهناك تأثير كبير على قدرة الهيئة في تنفيذ المشاريع والمبادرات كما هو مخطط لها، قد تحتاج الهيئة إلى إجراءات تعديلات كبيرة في الميزانية	نسبة العجز ما بين ٤٠-٥٠% العجز المالي كبير، ويؤثر بشكل ملحوظ على قدرة الهيئة في تنفيذ المشاريع والمبادرات كما هو مخطط لها، قد تحتاج الهيئة إلى إجراءات تعديلات كبيرة في الميزانية
الشؤون المالية		عجز الموازنة	نسبة العجز: ٠% ، الميزانية متوازنة، ولا يوجد عجز مالي يؤثر على المشاريع والمبادرات. الأداء المالي ممتاز	نسبة العجز لا يتجاوز ١٠% ، العجز المالي طفيف، ويمكن تغطيته بسهولة دون تأثير كبير على المشاريع والمبادرات	نسبة المطابقة < ٢٠% إلى > ٩٥% هناك اختلافات ملحوظة في المطابقة، ويحتاج إلى تدخل لتحسين الدقة وضمان المطابقة الكاملة.	نسبة المطابقة: ٤٠-٥٠% إلى > ٩٥% ، ونسبة المطابقة: < ٨٥% إلى > ٩٠% ، الاختلافات في المطابقة كبيرة وتؤثر بشكل ملحوظ على الإدارة المالية، ويتطلب ذلك إجراءات تصحيحية كبيرة لضمان صحة الحسابات	نسبة المطابقة: > ٨٥% إلى > ٩٠% ، المطابقة حرجية وتؤثر بشكل كبير على الأداء المالي، مما يستدعي مراجعة شاملة وإجراءات تصحيحية فورية



ملحق رقم ٤: مصفوفة التأثير لدارة تقنية المعلومات

نموذج مصفوفة تحديد التأثير لأمن وتقنية المعلومات في الهيئة :

الرجاء تعبئة أسفل المصافح

الدائرة	المسؤول	التصنيف	لا يوجد تأثير (١)	تأثير بسيط (٢)	تأثير متوسط (٣)	تأثير مرتفع جدا (٥)
دارة تقنية المعلومات	توفر الخدمات داخلياً	توفر الخدمات خارجياً	استمرارية تقديم الخدمة داخل المؤسسة غير متأثرة بتخفيف النظام أو الصيانة ويمكن أن يتم بعد ساعات العمل الرسمية بدون التأثير على الموظفين أو الصيانات اليومية	تأخر بسيط في بعض الصيانات غير الحرجية يمكن للموظفين الاستمرار في الاجراءات يمكن تخفيف التحديدات والصيانة لتقليل التأثير	تأخر ملحوظ على بعض الصيانات الداخلية قد يتطلب اشعار مسبق للموظفين وتخطيط للتحديدات لتجنب التأثير على الصيانات المسبقة	تأخر كبير على الصيانات الأساسية داخل المؤسسة، يمكن ان يؤدي إلى تعطل بعض الأنظمة أو الخدمات الحرجية وتخطيط خطط طوارئ وتنفيذ تحذيرات أو صيانة بشكل فوري
دارة تقنية المعلومات	توفر الدعم الفني داخلياً	توفر الدعم الفني خارجياً	استمرارية تقديم الخدمة الخارجية غير متأثرة بترقية وتحديث النظام ويمكن ان يتم بعد ساعات العمل الرسمية بدون تأثير على العملاء أو الصيانات الخارجية	تأخر بسيط في بعض الصيانات غير الحرجية التي تؤثر على العملاء يمكن للصيانات الرئيسية الاستمرار بشكل طبيعي يمكن تخفيف التحديدات والصيانة لتقليل التأثير	يوجد تأخر ملحوظ على بعض الخدمات المقدمة للعملاء وقد يتطلب اشعار مسبق للعملاء لتحديد النظام يحتاج إلى تخطيط دقيق وإبلاغ مسبق للعملاء لضمان تجنب التأثير على الخدمات الأساسية	توقف كلي للنظام وعدم القدرة على استعادة النظام والخدمة والبيانات داخليا استعادة النظام يتطلب تدخل فوري، واستعادة خارجية للأنظمة والبيانات من المبرمج الاحتياطية أو من مراكز بيانات أخرى يتضمن ذلك التواصل مع مقدمي خدمات خارجية وتعتمد على خطط استعادة الكوارث الشاملة
دارة تقنية المعلومات	الربط والتكاملية داخلياً	الربط والتكاملية خارجياً	الربط والتكاملية: الأنظمة تعمل بشكل متناغم دون أي مشاكل الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: الصلاحيات واضحة والمعلومات موثوقة بشكل جيد ولا توجد أي مشكلات	الربط والتكاملية: مشاكل ملحوظة في التكامل بين بعض الأنظمة يمكن حلها بسرعة دون تأثير كبير على الصيانات اليومية الصلاحيات: المعلومات الموثوقة: توضيح الصلاحيات الموثوقة لا يتأثر	الربط والتكاملية: تأخر كبير على تكامل الأنظمة مع الشركاء مع بعض الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: تأخر كبير على وضوح الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: يتطلب تدخل لحل المشاكل واستعادة النظام	الربط والتكاملية: توقف كلي الربط والتكاملية بين الأنظمة: تعطل كامل للأنظمة الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: تدخل كبير في الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: يتطلب تدخل فوري وحزمة طوارئ لاستعادة التكاملية
دارة تقنية المعلومات	توفر الدعم الفني داخلياً	توفر الدعم الفني خارجياً	الربط والتكاملية بين الأنظمة غير متأثرة، جميع الأنظمة تعمل بتناسق مع الشركاء الخارجيين، ووضوح الصلاحيات والمعلومات الموثوقة لا تتأثر	تأخر بسيط على الربط بين بعض الأنظمة الخارجية، يمكن حل المشاكل بسرعة بدون تأثر كبير على الصيانات الخارجية، ووضوح الصلاحيات والمعلومات الموثوقة لا يتأثر بشكل كبير	تأخر كبير على تكامل الأنظمة مع الشركاء مع بعض الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: تأخر كبير على وضوح الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: يتطلب تدخل عاجل لحل المشاكل واستعادة النظام	توقف كلي للربط والتكاملية بين الأنظمة والشركاء الخارجيين، تعطل كامل للأنظمة الصلاحيات والمعلومات الموثوقة: يتطلب تدخل فوري وحزمة طوارئ لاستعادة التكاملية
دارة تقنية المعلومات	توفر الدعم الفني داخلياً	توفر الدعم الفني خارجياً	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني خلال ساعة عمل: ٩٠% - ٩٩% نسبة ١٠٠%	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني تتراوح بين ٩٠% - ٩٩% تأثير طفيف على الصيانات	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني تتراوح بين ٩٠% - ٩٩% تأثير ملحوظ على الصيانات	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني أقل من ٥٠% تأثير شديد على الصيانات اليومية
دارة تقنية المعلومات	توفر الدعم الفني داخلياً	توفر الدعم الفني خارجياً	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني من المستخدمين الخارجيين خلال ساعة عمل: ٩٠% - ٩٩% نسبة ١٠٠%	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني من المستخدمين الخارجيين تتراوح بين ٩٠% - ٩٩% تأثير طفيف على الصيانات	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني من المستخدمين الخارجيين تتراوح بين ٥٠% - ٩٩% تأثير كبير على الصيانات	نسبة الاستجابة لطبقات الدعم الفني من المستخدمين الخارجيين أقل من ٥٠% تأثير شديد على الصيانات اليومية
دارة تقنية المعلومات	توفر الدعم الفني داخلياً	توفر الدعم الفني خارجياً	الارتباط بسياسات أمن المعلومات عالية درجة الوعى واستخدام الأمن عاية للصيانات والمعلومات للمستخدمين، والأمن الواعي للتغيرات مكتمل وتناك من غلافها	تأثير بسيط على بعض السياسات الأمنية أو استخدام الأمن، مشاكل بسيطة في إثبات الهوية أو الصلاحيات، بعض التغيرات الأمنية لا تؤثر بشكل كبير	تأثير ملحوظ على الارتباط بسياسات الأمن أو الوعى والصيانات، مشاكل متكررة في إثبات الهوية أو الصلاحيات، بعض التغيرات الأمنية ملحوظة	الارتباط بسياسات أمن المعلومات، عدم الارتباط الكامل بالسياسات من قبل المستخدمين الخارجيين، درجة الوعى والاستخدام الأمن: غياب الوعى واستخدام الأمن بشكل كامل، تهديدات كبيرة لإثبات الهوية وصلاحيات الأمن، العديد من المستخدمين الخارجيين مشاكل إيثبات الهوية وصلاحيات الأمن، فشل كامل في إثبات الهوية وصلاحيات الأمن، ثغرات أمنية كبيرة وغير مصفوفة
دارة تقنية المعلومات	توفر الدعم الفني داخلياً	توفر الدعم الفني خارجياً	الارتباط بسياسات أمن المعلومات، جميع السياسات ممتعة بشكل دقيق من قبل المستخدمين الخارجيين، درجة الوعى والاستخدام الأمن: المصانة باستخدام الأمن: عالية، معماريات الأمن: جيدة، وبنية تحتية أمنية صحيحة	الارتباط بسياسات أمن المعلومات، بعض السياسات قد لا تتبع بدقة من قبل المستخدمين الخارجيين، لكن لا يوجد تأثير كبير درجة الوعى والاستخدام الأمن: بعض المستخدمين الخارجيين يعانون من مشاكل معماريات الأمن، لكن الاستخدام الأمن لا يزال معماريات الأمن: عالية، معماريات الأمن: جيدة، وبنية تحتية أمنية صحيحة	الارتباط بسياسات أمن المعلومات، انخفاض كبير في الارتباط من قبل المستخدمين الخارجيين، مشاكل كبيرة درجة الوعى والاستخدام الأمن: بعض المستخدمين الخارجيين يعانون من مشاكل معماريات الأمن، لكن الاستخدام الأمن لا يزال معماريات الأمن: عالية، معماريات الأمن: جيدة، وبنية تحتية أمنية صحيحة	الارتباط بسياسات أمن المعلومات، عدم الارتباط الكامل بالسياسات من قبل المستخدمين الخارجيين، درجة الوعى والاستخدام الأمن: غياب الوعى واستخدام الأمن بشكل كامل، تهديدات كبيرة لإثبات الهوية وصلاحيات الأمن، العديد من المستخدمين الخارجيين مشاكل إيثبات الهوية وصلاحيات الأمن، فشل كامل في إثبات الهوية وصلاحيات الأمن، ثغرات أمنية كبيرة وغير مصفوفة

وعيك أمان
إدارة مخاطر وإدارة استمرارية الأعمال



ريادة
riyada
هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
SMEs Development Authority

الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر الإصدار الأول 2025

riyadaom 90999292
<https://www.sme.gov.om>