



هيئة حماية المستهلك

Consumer Protection Authority

www.cpa.gov.om



دليل إدارة المخاطر

هيئة حماية المستهلك

دليل إدارة المخاطر

هيئة حماية المستهلك



«ومن 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 المواءمة الكاملة والانسجام التام مع متطلبات رؤيتنا وأهدافها».

حضرة صاحب الجلالة السلطان

هيثم بن طارق

المعظم

. حفظه الله ورعاه .



سليمن بن علي بن سليمن الحكمانني

كلمة سعادة الرئيس

تعد المخاطر جزءًا لا يتجزأ من تفاصيل الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وعادةً ما يتم معالجتها بشكل تلقائي دون تخطيط مسبق، وقد تكون هناك خطوات أو ضوابط استباقية معيّنة للتعامل مع هذه المخاطر ولكنها قد لا تكون بتلك الصورة المنظّمة نظرًا لقلّة تلك المخاطر ومحدودية آثارها، وكذلك بسبب عدم توافر الأدوات التكنولوجية القادرة على إعداد وتنفيذ الخطط الحديثة والمرنة.

ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كل يوم، وحدثت التحديات التكنولوجية والطبيعية على المستويات المحلية والعالمية، وظهور عوامل تؤثر على سير المؤسسات المختلفة، فقد دعت الحاجة إلى وجود أنظمة لإدارة المخاطر تسهم في ضمان سير العمل في المؤسسات وبالتالي تحقيق أهدافها المنوطة بها دون مخاطر قد تؤثر سلبيًا على سير النظام بها.

لذا فقد اهتمت سلطنة عمان بنظام إدارة المخاطر، بحيث أصبحت جزءًا مهمًا في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية والخاصة، وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم ومدروس لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود تلك المخاطر.

ويسهم نظام إدارة المخاطر في أي مؤسسة في تحقيق العديد من الأهداف المهمة لعل من بينها وجود إطار عمل شامل، وهذا بدوره يساعد على توحيد وتحسين الإبلاغ عن المخاطر، حتى يمكن تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على المؤسسة، بالإضافة إلى تزويد المؤسسة بمنهجية وآليات تساعد في استمراريتها، وتقليل النتائج السلبية للمخاطر، وتحسين عملية صنع القرار، والاستغلال الأمثل للموارد.

وقد قامت هيئة حماية المستهلك انطلاقًا من توجيهات الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وفي إطار تحقيق أهدافها المنطلقة من (رؤية عمان 2040)، وضمانًا للحد من التحديات والمخاطر التي تواجهها، بإعداد دليل استرشادي خاص بإدارة المخاطر في الهيئة.

ويهدف هذا الدليل الاسترشادي إلى تقديم نظرة عامة لعمليات إدارة المخاطر ورفع مستوى وعي الموظفين وحوكمة إدارة المخاطر لضمان سير الخطط الاستراتيجية ومولا إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

المحتوى

الصفحة	المحتوى
9	المقدمة
11	مجال التطبيق
12	التعاريف والمصطلحات
14	سياسة المخاطر
14	المسؤوليات والصلاحيات
17	تحديد المخاطر والفرص
18	تصنيف المخاطر
19	تقييم المخاطر
25	الاستجابة للمخاطر
27	مؤشر الإنذار المبكر
27	استراتيجية الاستجابة للفرص
28	الاتصال والتواصل والتشاور
29	قياس أدوات السيطرة والتحكم
32	حوكمة المخاطر
33	آلية ترقيم المخاطر

المقدمة

تسعى هيئة حماية المستهلك إلى نشر وتعزيز ثقافة المخاطر بين موظفيها وبناء القدرات لمواجهة التحديات التي من الممكن أن تؤثر على بيئة العمل داخلياً وخارجياً، وفق استراتيجية فعالة ذات مهام واضحة وسريعة الاستجابة للاحتياجات التنموية التي تسهم في تحقيق رؤية عمان 2040، وعليه كانت الهيئة سباقة في تفعيل نظام إدارة المخاطر، والذي بدوره يساهم في تعزيز قدرات الموظفين في مواجهة التحديات واستغلال الفرص.

ويتمثل الهدف العام من تفعيل نظام إدارة المخاطر بالهيئة في الوقاية من الآثار السلبية للمخاطر، والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ورصد الفرص واستغلالها من خلال دمج إدارة المخاطر في كافة الأنشطة والوظائف والعمليات الخاصة بها بما في ذلك عملية صنع القرار، يأتي هذا الدليل لتقديم نظرة عامة لعمليات إدارة المخاطر في هيئة حماية المستهلك بهدف رفع القدرة والجاهزية للتعافي من المخاطر المحتملة، وضمان سير الخطط الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

أهداف إدارة المخاطر

1. تحديد المخاطر والفرص بصفة مستمرة.
2. تقليل آثار المخاطر من خلال أدوات السيطرة والتحكم المناسبة.
3. تركيز انتباه القيادة على المخاطر والفرص ذات الأولوية عبر تقارير دورية.
4. ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر على المستوى الملائم من الإدارة التنفيذية للهيئة.
5. الاتصال والتواصل مع فريق العمل والأطراف المعنية بوضوح فيما يتعلق بالمخاطر.
6. رفع مستوى وعي الموظفين في الهيئة بإدارة المخاطر ومدى أهميتها.
7. الاحتفاظ بسجل واضح وعام للمخاطر.

عناصر فعالية نظام إدارة المخاطر



نموذج (1) يوضح عناصر فعالية نظام إدارة المخاطر

1- مجال التطبيق

1	مخاطر قطاع حماية المستهلك
2	مخاطر أهداف الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للهيئة.
3	مخاطر الأصول الثابتة والممتلكات الحكومية.
4	مخاطر العمليات الداخلية للهيئة.
5	مخاطر بيئة العمل الداخلية.
6	الفرص القائمة أو المنبثقة من إدارة المخاطر.

2- التعاريف والمصطلحات

المصطلح	التعريف
الهيئة	هيئة حماية المستهلك.
القطاع	قطاع حماية المستهلك.
الخطر	حالة من الشك وعدم اليقين في احتمالية حدوث أي تهديد بشكل مباشر أو غير مباشر يحول أو يؤثر على تحقيق الأهداف وأداء المهام.
إدارة المخاطر	أنشطة منظمة ومتكاملة تعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها الهيئة وتؤثر على تحقيق أهدافها.
مصدر الخطر	عنصر يمكن أن يؤدي إلى خطر ما سواء كان بشكل مفرد أو بسبب مجموعة من العناصر.
الاحتمالية	إمكانية تكرار حدوث الخطر، سواء تم تعريفه أو قياسه بشكل موضوعي أو ذاتي، نوعيًا كان أو كميًا.
الخطر المتبقي	هو الخطر الذي تبقى بعد تطبيق الإجراءات والضوابط للتحكم وتقليل الأثر.
القدرة على تحمل الخطر	قدرة الهيئة على قبول المخاطر. * وفي سبيل تحقيق أهدافها يعتبر الخطر الذي يتجاوز (9) خطراً غير مقبول بكل الأحوال ويجب التعامل معه».
تحديد المخاطر	عملية لتحديد المخاطر والفرص وأسبابها.
تقييم المخاطر	عملية لتحديد احتمالية وقوع الخطر وأثره على الهيئة وفقاً لمصفوفة المخاطر المعتمدة مع هذا الدليل.
الأثر	النتيجة المتوقعة حدوثها عند وقوع الخطر وأثرها على تحقيق الأهداف، وقد يكون للخطر الواحد مجموعة من الآثار والنتائج المترتبة على حدوثه.

المصطلح	التعريف
مؤشر الإنذار المبكر	درجة المخاطر في نشاط ما والتي تعطي إنذاراً أولياً عن احتمالية تأكد وقوع الخطر.
الأطراف المعنية	فرد / مؤسسة / منظمة يمكن أن يتأثر أو يؤثر بالقرارات أو أنشطة الهيئة.
الفرصة	حدث له تأثير إيجابي على الهيئة.
سجل المخاطر	سجل يتضمن المخاطر وأسبابها وأولوياتها وتقييمها واستراتيجية التعامل معها والضوابط المقترحة مع تقييم الخطر المتبقي والفرص الناشئة من هذا الخطر أو المخاطر الإضافية.
التحكم/ الضوابط الرقابية	الإجراءات التي تحافظ أو تخفض من المخاطر /سياسات وممارسات لتقديم تأكيد معقول للإدارة حول فعالية إدارة المخاطر.
البنية التحتية للمخاطر	تتضمن الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا والموارد المطلوبة لتحديد المخاطر التي تواجه الهيئة ومراقبتها وتخفيفها وإدارتها.
مالك الخطر	الشخص / الجهة المسؤولة عن مراقبة وإدارة الخطر المحدد ورفع التقارير لقسم إدارة المخاطر عن نتائج التحكم والمراقبة.
حوكمة المخاطر	الأدوار والمسؤوليات والمسائلة ذات الصلة بالمخاطر على مختلف نطاق المجموعات، مثل أصحاب المصلحة، أعضاء الإدارة العليا، الموظفين، القواعد والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمخاطر.

1- سياسة إدارة المخاطر في هيئة حماية المستهلك

نتيجة للمتغيرات الداخلية والخارجية والمخاطر التي قد تواجهها الهيئة وتأثيرها على تحقيق الأهداف وضرورة التعامل معها فإن سياسة إدارة المخاطر في هيئة حماية المستهلك تتمثل في الآتي:

- نشر ثقافة إدارة المخاطر داخلياً وتشجيع نهج الإدارة الاستباقية الوقائية.
- تعزيز التواصل المستمر داخلياً وخارجياً حول إدارة المخاطر مع كافة الأطراف المعنية وبشكل فاعل بما يضمن تعزيز حقوق المستهلك.
- الالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة بنظام إدارة المخاطر من جهات الاختصاص.
- التأكد من التزام جميع التقسيمات التنظيمية والعاملين بالهيئة بتطبيق نظام إدارة المخاطر.
- تحسين وتعزيز السلامة في بيئة العمل بتطبيق نظام إدارة المخاطر.

وتلتزم الهيئة بتوفير الموارد اللازمة لضمان فعالية نظام إدارة المخاطر ونشر سياسة المخاطر لكافة الموظفين والأطراف المعنية من خلال الوسائل المتاحة، على أن يتم مراجعتها بصورة دورية ومنتظمة للتأكد من ملاءمتها لأنشطة الهيئة.

2- المسؤوليات والملاحيات

2.1 مسؤولية الإدارة العليا

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر ودمجها في كافة الأنشطة الخاصة بالهيئة.
- توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر وتفعيلها وعقد مراجعات دورية لتقييم تقارير المخاطر.

- الموافقة على حدود تقبل المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.
- عقد اجتماعات دورية وبصفة سنوية لمراجعة المخاطر وفعاليتها ومراجعة المخاطر الاستراتيجية.
- تحديد المخاطر الاستراتيجية وعناصر التحكم بها أو تكليف جهات الاختصاص بالهيئة مثل دائرة التخطيط والمتابعة وقسم إدارة المخاطر بذلك

2.2 مسؤوليات قسم إدارة المخاطر

- الإشراف على رصد ومتابعة تحديد المخاطر وبمختلف تصنيفاتها المحددة في البند رقم (2) مجال التطبيق.
- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة للتدقيق على فعالية إجراءات وأدوات السيطرة والتحكم بالمخاطر أو من خلال المراجعات الدورية.
- رفع التقارير الدورية السنوية لرئيس الهيئة عن أداء نشاط إدارة المخاطر ونتائج عمليات التدقيق والتوصيات اللازمة للتحسين.
- التوعية والتدريب بعملية وسياسة إدارة المخاطر في الهيئة باستخدام الأدوات المناسبة.
- جمع سجل المخاطر العام للهيئة ومراجعته وتحديثه بصفة دورية مع مراجعة مؤشرات الأداء.

2.3 مسؤوليات المديرية والدوائر

- رصد وتحديد المخاطر المحتملة الخاصة بالعمليات والمشاريع والمبادرات وتوثيقها، مع تصنيفها وتحديد الاستجابة المناسبة وأدوات السيطرة والتحكم ومتابعتها بصفة دورية.
- يعتبر مدراء الدوائر/ رؤساء الأقسام مسؤولين عن تحديد المخاطر للبرامج والأهداف التشغيلية والمبادرات وخطط العمل الخاصة بهم، بما يضمن تحقيق الخطط التشغيلية السنوية.
- التأكد من توفر الموارد اللازمة والتدريب المناسب للأفراد تحت مسؤوليتهم للتعامل مع المخاطر متضمنة خطط الاستجابة للطوارئ.
- تحديث سجلات المخاطر بصفة دورية وإرسال التحديث لقسم إدارة المخاطر.

2.4 مصفوفة المصاحبات:

يساهم الجدول أدناه في حوكمة منظومة إدارة المخاطر من خلال تحديد الأدوار المتعلقة بعمل المنظومة والقائمين على تنفيذها.

المهمة	المسؤول Responsible	المساءلة Accountable	يتم استشارته Consulted	يتم إبلاغه Informed
الإشراف على رصد ومتابعة تحديد المخاطر بمختلف تصنيفاتها ونشر التوعية وضمان الامتثال وتطبيق إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	خبير المخاطر أو من يقوم محله	رئيس الهيئة
إعداد دليل وسياسة المخاطر ومراجعتها وتحديثها	قسم إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	رئيس الهيئة والمستشارون والخبراء ومدبرو عموم المديرية	كافة الموظفين بالهيئة
تحديد وتوثيق الخطر وسجل المخاطر وتحديد استراتيجية الاستجابة ووسائل التحكم والمراقبة والتحديث للسجل	مدير الدائرة \ مساعد المدير	مدير عام المديرية \ مدير الدوائر	قسم إدارة المخاطر	رئيس الهيئة
عقد اجتماعات دورية وبصفة سنوية لمراجعة المخاطر وفعاليتها ومراجعة المخاطر الاستراتيجية	رئيس الهيئة	قسم إدارة المخاطر	رئيس الهيئة	أعضاء مجلس الإدارة، مدير العموم أو من في حكمهم
تقارير فعالية نظام إدارة المخاطر وتقارير الأداء	قسم إدارة المخاطر	قسم إدارة المخاطر	خبير المخاطر أو من يقوم محله	رئيس الهيئة
وعي الموظفين بعملية وسياسة إدارة المخاطر	مدير الدائرة	مدير عام المديرية	قسم إدارة المخاطر	رئيس الهيئة

الطرف المعني بتنفيذ المهمة.	المسؤول
الطرف المعني والمسؤول مسؤولية تامة عن المهمة وعلى ما تم إنجازه.	المساءلة
الطرف المعني بتقديم النصائح التي من الممكن أن تساهم في تنفيذ المهمة.	يتم استشارته
الطرف الذي يجب إبلاغه بالإجراءات المتخذة في المهمة.	يتم إبلاغه

3- تحديد المخاطر والفرص:

3.1 أسباب تحديد المخاطر والفرص

يتمثل الهدف من تحديد المخاطر والفرص في البحث عن الأسباب التي قد تمنع الهيئة من تحقيق أهدافها واستغلال الفرص التي قد تعزز من تحقيق هذه الأهداف من خلال رصدها والتعرف عليها ووصفها، ولتحديد ذلك يمكن استخدام الآليات الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

- التهديدات والفرص ونقاط الضعف والقوة في تحليل SWOT.
- التغيير في السياق الداخلي والخارجي للهيئة.
- تحليل العمليات التشغيلية للدوائر والأقسام.
- الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.
- المعرفة والخبرة في مجال العمل.
- الإحصاءات وقواعد البيانات.
- البيانات والمسوحات والاستطلاعات.
- المقابلات والعصف الذهني ومجموعات التركيز.
- اجتماعات الإدارة السنوية للجودة واجتماعات مجلس الإدارة.

3.2 تحديد المخاطر:

- تشكل كل مديرية عامة / دائرة / فريق عمل أو يحدد أفراد معينون لدراسة وتحديد المخاطر المرتبطة بها ووضع أدوات التحكم المناسبة.
- يشارك في تحديد المخاطر أفراد لديهم المعرفة الصحيحة والكافية والتدريب المناسب، فتحديد المخاطر يتطلب معرفة في مجال عمل الهيئة وقانونها ولأئحتها التنفيذية ومناخها القانوني والاجتماعي والسياسي والثقافي بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية حسب الخطط المعتمدة.
- تحديد المخاطر والفرص هو نشاط مستمر لا ينتهي بمجرد إعداد الخطة أو توثيق السجل، فقد تظهر مخاطر وفرص جديدة في أي مرحلة من مراحل إدارة الخطر.

- القدرة على التكيف والابتكار أمر مهم لتحقيق الاستمرارية والبقاء في ظل الأوضاع الاقتصادية المتقلبة، لذلك يجب على المختصين بالتخطيط والمتابعة وبالتنسيق مع الإدارة العليا حصر كافة العوامل الداخلية والخارجية وتحليل المخاطر التي قد تنتج عنها.

3.3 تصنيف المخاطر

يختلف تحديد وتعريف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها الهيئة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تصنف كآآتي:

م	التصنيف	الوصف
1	مخاطر استراتيجية	مخاطر مجهولة وغير ممنهجة نتيجة عوامل داخلية أو خارجية، تهدد وتؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي حال وقوع هذه الأحداث المؤثرة استراتيجياً على الهيئة فإنها قد تعاني انخفاضاً زمنياً أو وقتياً في أدائها، وقد يؤثر هذا الخطر على نشاطها بالكامل وعلى قطاع حماية المستهلك.
2	مخاطر الامتثال	مخاطر مرتبطة بعدم التقيد باللوائح والقوانين، وهي مخاطر مرتبطة بالعمليات والسلوكيات التي قد تنتهك القوانين والمعايير التنظيمية للهيئة، ما يعرض الهيئة لتبعات قانونية وعواقب سلبية كالغرامات وتضرر السمعة والتأثير السلبي على الأنشطة.
3	مخاطر العمليات أو المخاطر التشغيلية	مخاطر داخلية مرتبطة بتنفيذ العمليات التشغيلية وهذه المخاطر هي نتيجة عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية وتتضمن - على سبيل المثال :- 1. الأنظمة الرقابية. 2. العنصر البشري. 3. الأنظمة الإلكترونية والاتصالات المستخدمة داخليا. 4. الكفاءة والمهارة.
4	مخاطر مالية	مخاطر مرتبطة بأي شكل من أشكال التمويل والصراف والسندات والعجز ومرتبطة بعدم قدرة الهيئة على الوفاء بالتزاماتها عند طول ميعاد استحقاقها، وتشكل جزءاً من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع للمناقصات والمشاريع والاحتيايل المالي، ولها عدة أنواع منها: 1. الموازنة المالية والسيولة. 2. العقود وسندات الصراف. 3. القرارات الإدارية. 4. المناقصات والأوامر التغييرية. 5. الغرامات والحسابات.

م	التصنيف	الوصف
5	مخاطر السمعة	هي المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سمعة الهيئة وأدائها وصورتها الخارجية.
6	الأمن السيبراني وتقنية المعلومات	المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية ومخاطر الطرف الثالث كالاختراق والبرمجيات الخبيثة والتصيد الإلكتروني والاجتماعي.

4- تقييم المخاطر:

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى فهم طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الهيئة لها؛ وذلك لتحديد الإجراءات والضوابط المطلوبة لإدارتها.

منهجية تحديد (الاحتمالية)

الوزن	الاحتمالية	تحديد الوزن
1	نادر الحدوث	من المستبعد حدوث الخطر ولكن قد يحدث في ظروف استثنائية جداً .
2	محتمل الحدوث	لم يحدث سابقاً بالهيئة أو جهات أخرى مماثلة \ احتمالية حدوثه كل 3-5 سنوات .
3	ممكن أن يحدث	سبق أن حدث في تاريخ الهيئة \ ممكن أن يحدث خلال 1-2 سنوات القادمة لدى الهيئة أو جهات مماثلة .
4	حدوث الخطر مرجح	سبق أن حدث خلال السنوات الثلاث السابقة للهيئة أو الجهات المشابهة \ حدوث خطر محتمل مرة على الأقل أو أكثر خلال العام الواحد.
5	حدوث الخطر مؤكد	الخطر مؤكد ويحدث بصفة سنوية لدى الهيئة أو الجهات المماثلة خلال العام الواحد.

مصفوفة تحديد (التأثير) لمختلف تقسيمات الهيئة

التصنيف	لا يوجد تأثير (1)	تأثير بسيط (2)	تأثير متوسط (3)	تأثير مرتفع (4)	تأثير مرتفع جدا (5)
العمليات التشغيلية	لا يؤثر على العمل واستمراره	العمل مستمر مع صعوبات وانقطاعات بسيطة	توقف العمل بما لا يتجاوز يوماً كاملاً	توقف الأنظمة عن العمل لأكثر من 24 ساعة	توقف وانقطاع أنشطة الهيئة الرئيسية بالكامل
الخسائر المادية والبشرية والإصابات	لا توجد خسائر مادية بالأصول أو الأضرار البشرية	حد متدن جداً من الخسائر المادية بالأصول وأضرار بشرية تستدعي إسعافات أولية	خسائر بواقع 10 % في الأصول وإصابات بشرية تستدعي العلاج بالمستشفى	خسائر بواقع 20 % في الأصول وإصابات بشرية تستدعي الترقيد بالمستشفى	خسائر أكبر من 20 % في الأصول وإصابات بشرية كبيرة تستدعي الترقيد بالعناية أو الوفاة
تحقيق الأهداف والمستهدفات	تأثير بسيط على تحقيق الهدف لا يتجاوز (1) %	انخفاض تحقيق الهدف \ تحقيق المؤشر بواقع 5-20 %	انخفاض تحقيق الهدف \ تحقيق المؤشر بواقع 30 %	انخفاض تحقيق الهدف \ تحقيق المؤشر بأكثر من 50 %	انخفاض تحقيق الهدف \ تحقيق المؤشر بأكثر من 50 %
الكفاءة والمهارة	لا يوجد تأثير للكفاءة والمهارة ومتوفرة بشكل مناسب	يتوفر الحد الأدنى والمهارة في تسيير الأعمال	هناك مهارة متدنية مع فقدان واضح لبرامج تخصصية ومهنية	هناك مهارة تخصصية لدى الموظفين، ولكنها غير كافية، ويترتب عليها زيادة الأخطاء والشكاوى بالعمليات	لا يوجد مهارة وكفاءة وتدريب مناسب مع العمليات المحددة
السمعة	تأثير محدود جداً لا يحتاج إلى إجراء	تأثير محدود ومؤقت لفئات بسيطة ومحددة داخلياً أو خارجياً ويتطلب تصحيحاً بشكل مباشر	التأثير متوسط و ذو نطاق أوسع داخلياً وخارجياً مع المزودين أو المستهلكين أو الجهات الرقابية ودعاوى قضائية ويتطلب جهوداً لإدارة الأزمة	التأثير جوهري ويؤثر بشكل كبير على الهيئة ومكانتها ودعاوى قضائية متزايدة على الهيئة تؤثر على الرأي العام ويحتاج إلى جهود مكثفة لإدارة الأزمة واستعادة الثقة وتصحيح الأسباب	التأثير كارثي على سمعة الهيئة ويتسبب في تشويه كبير للسمعة كالاختلاس والفساد الإداري ولجان الرقابة والدعاوى القضائية المتكررة ويتطلب استجابة فورية وجهوداً كبيرة لمدة أطول لمعالجة الأزمة

مصفوفة تحديد (التأثير) للمالية

التصنيف	لا يوجد تأثير (1)	تأثير بسيط (2)	تأثير متوسط (3)	تأثير مرتفع (4)	تأثير مرتفع جدا (5)
الأوامر التغييرية	تجاوز الأمر التغييري بنسبة 1% عن المبلغ المخصص للمشروع	تجاوز الأمر التغييري بنسبة 2-5% عن المبلغ المخصص للمشروع	تجاوز الأمر التغييري بنسبة 5-10% عن المبلغ المخصص للمشروع	تجاوز الأمر التغييري بنسبة أكبر من 10% عن المبلغ المخصص للمشروع	تجاوز الأمر التغييري بنسبة أكبر من 15% عن المبلغ المخصص للمشروع
المصرف	صرف الفواتير المستحقة للمستفيدين بنسبة 95% منها خلال 20 يوما	صرف الفواتير المستحقة للمستفيدين بنسبة 90% منها خلال 20 يوما	صرف الفواتير المستحقة للمستفيدين بنسبة 85% منها خلال 20 يوما	صرف الفواتير المستحقة للمستفيدين بنسبة 75% منها خلال 20 يوما	صرف الفواتير المستحقة للمستفيدين بنسبة 65% منها خلال 20 يوما
السندات المالية	نسبة إرجاع السندات من دائرة التدقيق الداخلي لا تتجاوز 5% من إجمالي السندات	نسبة إرجاع السندات من دائرة التدقيق الداخلي تصل إلى 10% من إجمالي السندات	نسبة إرجاع السندات من دائرة التدقيق الداخلي تصل إلى 20% من إجمالي السندات	نسبة إرجاع السندات من دائرة التدقيق الداخلي تصل إلى 25% من إجمالي السندات	نسبة إرجاع السندات من دائرة التدقيق الداخلي تتجاوز 25%
عجز الموازنة	لا يوجد عجز بالموازنة	عجز الموازنة لا يتجاوز 1%	عجز الموازنة ما بين 2-3%	عجز الموازنة ما بين 4-5%	عجز الموازنة أعلى من 5%
مطابقة الحسابات	مطابقة الحسابات البنكية بنسبة 100%	انحراف الحسابات البنكية بنسبة 2%	انحراف الحسابات البنكية بنسبة 4%	انحراف الحسابات البنكية أكثر من 5%	انحراف الحسابات البنكية أكثر من 10%

مصفوفة تحديد (التأثير) لتقنية وأمن المعلومات

التصنيف	لا يوجد تأثير (1)	تأثير بسيط (2)	تأثير متوسط (3)	تأثير مرتفع (4)	تأثير مرتفع جدا (5)
التوافر	عدم تأثر استمرارية تقديم الخدمة \ ترقية وتحديث النظام بعد ساعات العمل الرسمية	بطء في النظام يؤثر على سرعة تقديم الخدمة \ استمرارية النسخ الاحتياطي	تعطل \ توقف النظام في بعض الإدارات خلال ساعات تقديم الخدمة الرسمية \ نسخ غير مكتمل للبيانات	تعطل \ توقف النظام من 1-3 أيام \ غياب أو فقدان النسخ الاحتياطي للبيانات	توقف كلي للنظام وعدم القدرة على استعادة النظام والخدمة والبيانات
الربط والتكاملية	توفر ربط وتكاملية بين مختلف الأنظمة ووضوح الصلاحيات والمعلومات الموثقة	وجود ربط بين الأنظمة ولكن هناك تعددية في الإدارة والصلاحيات مع وجود معلومات موثقة جزئيا عن التحديات	هناك ربط جزئي فقط لبعض الأنظمة مع عدم وضوح ضوابط التغيير والتحديات وسياسة المعلومات الموثقة	عدم وجود ربط وتكامل ما بين الأنظمة \ عدم توفر أو غياب ضوابط للتغييرات والتحديات للأنظمة ومنهجية التوثيق للتغييرات	عدم إمكانية الوصول للأنظمة \ عدم وجود ضوابط للتغييرات والتحديات للأنظمة ومنهجية التوثيق للتغييرات
الموثوقية	الالتزام بسياسات أمن المعلومات \ درجة الوعي والاستخدام الآمن عالية للمستخدمين داخلي وخارجي \ إثبات للهوية وصلاحيات الدخول \ الالتزام بالفحص الأمني في مرحلة الثغرات والتأكد من إغلاق الثغرات	التزام جيد بسياسات أمن المعلومات \ درجة الوعي والاستخدام الآمن متوسطة للمستخدمين داخلي وخارجي \ إثبات للهوية وصلاحيات الدخول في نظام محدود \ الالتزام بالفحص الأمني في مرحلة الثغرات والتأكد من إغلاق الثغرات بعد التدشين	التزام ضعيف بسياسات أمن المعلومات يؤدي لانتحال الشخصية \ الضغط على روابط غير موثوقة \ إثبات للهوية وصلاحيات الدخول غير منهجية \ الالتزام بالفحص الأمني في مرحلة الثغرات وعدم التأكد من إغلاق الثغرات عالية الخطورة	لا يوجد التزام بسياسات أمن المعلومات وضعف الوعي والاستخدام الآمن للمستخدمين داخلي وخارجي \ انتهاك خصوصية المستخدمين والمراجعين \ لا يوجد توثيق وإثبات للهوية \ الالتزام بالفحص الأمني في مرحلة الثغرات وعدم التأكد من إغلاق الثغرات متوسطة وعالية الخطورة	حدوث تغيير \ فقدان \ تسريب \ النسخ للبيانات والاحتياطية \ اختراق كامل للنظام وللبنية التحتية \ عدم تنفيذ الفحص الأمني للنظام وعدم وجود وعي للاستخدام الآمن داخليا وخارجيا
الدعم الفني	نسبة الاستجابة لطليات الدعم الفني خلال ساعة بنسبة 100%	نسبة الاستجابة لطليات الدعم الفني خلال ساعة بنسبة 95%	نسبة الاستجابة لطليات الدعم الفني خلال ساعة بنسبة 85%	نسبة الاستجابة لطليات الدعم الفني خلال ساعة بنسبة 75%	نسبة الاستجابة لطليات الدعم الفني خلال ساعة بنسبة 50% وأقل

التأثير يمكن أن يقاس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما الذي سوف نخسره؟
- هل هناك تكاليف تترتب على الخطر؟
- ما نتائج عدم التعامل مع الخطر والآثار المترتبة عليه؟

لا يمكن الالتزام بقيمة موحدة للخسائر المادية، لكن يمكن الاسترشاد بالحدود المحددة أعلاه.

* تتناسب هذه المصفوفات مع عمليات الهيئة في الوقت الحالي مع إمكانية تعديلها بعد قياس كفاءتها من خلال عمليات التدقيق والمراجعة ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا.

مصفوفة تقييم الخطر

الاحتمالية					مستوى الخطر = الاحتمالية x التأثير	التأثير
5	4	3	2	1		
5	4	3	2	1	1	
10	8	6	4	2	2	
15	12	9	6	3	3	
20	16	12	6	4	4	
25	20	15	10	5	5	

تفسير مصفوفة تقييم الخطر

الإجراء	الأولوية	التصنيف	درجة تقييم المخاطر
ضرورة أن يكون هناك إجراءات مراقبة مارمة على هذا الخطر الذي قد يؤدي الى تأثير القطاع \ هيئة حماية المستهلك وتوقف كامل لنشاطها وأعمالها أو التأثير على سمعتها الداخلية والخارجية بشكل كامل مع وجود خسائر مالية ومادية كبيرة ويتم تصعيد الخطر مباشرة لرئيس الهيئة مع رفع التقارير المباشرة عن آلية التعامل معه.	مرتفع جداً	أحمر	25-20
ضرورة وضع إجراءات مراقبة على الخطر والتأكد من توثيق جميع الإجراءات ووسائل التحكم اللازم اتباعها لمنع حدوثه مع رفع تقارير دورية عن آلية سير العمل بالإضافة إلى إجراء مراجعة على سير تحقيق الأهداف ومنع الحوادث المادية والبشرية والخسائر المالية.	مرتفع (تجاوز حد القبول)	برتقالي	16-15
المراقبة المستمرة للخطر، مع ضرورة تنفيذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوعه، أو التخفيف من أثره إن وقع، ولا حاجة لمراجعة مكثفة لسير العمل، والتأكد من الالتزام بالإجراءات والضوابط الوقائية المعتمدة في سجل الخطر.	متوسط (مقبول جزئياً)	أصفر	12-6
قد لا يكون الخطر في هذه الحالة بحاجة لمتابعة أو اتخاذ إجراءات محددة كون تأثيره ضعيفاً على تحقيق الهدف وقد يكون بحاجة إلى متابعة محدودة ويجب مراقبته لضمان عدم حدوثه.	منخفض (مقبول)	أخضر	أقل من 6

5- الاستجابة للمخاطر

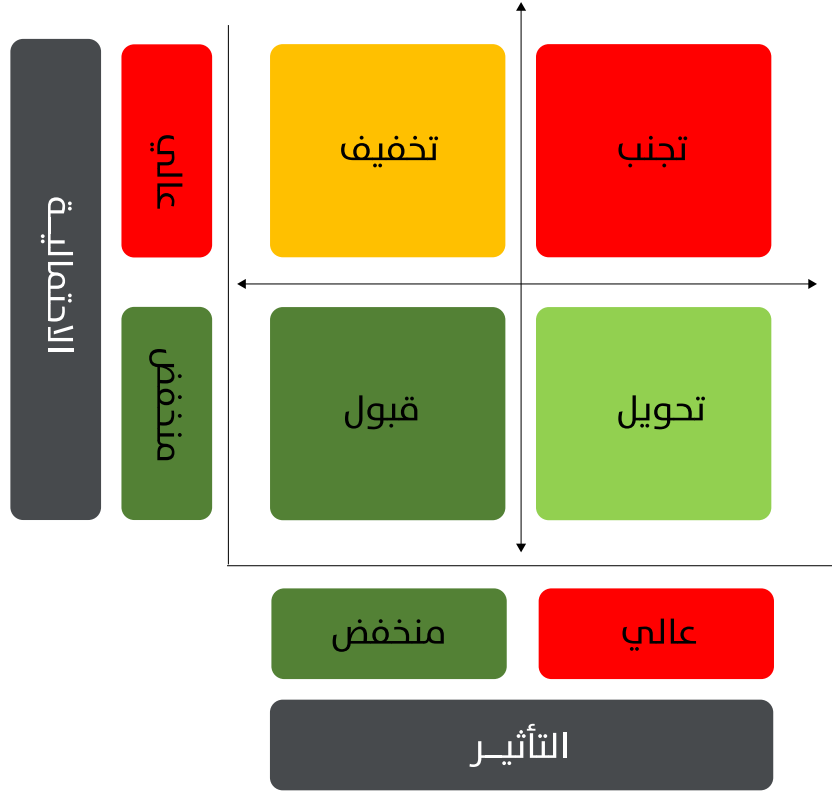
5.1 تتضمن الاستجابة للمخاطر (3) مهام أساسية :

- التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر.
- تنفيذ ومراقبة خطط العمل المعدة للاستجابة للمخاطر.
- متابعة وتقييم التنفيذ لخطة العمل.

5.2 الاستراتيجيات الأساسية للاستجابة للمخاطر:

- تجنب الخطر: مثل تغيير خطة العمل أو المشروع والجدول الزمني لهما لتجنب التعرض للخطر تماماً.
- نقل الخطر: نقل مسؤولية الخطر إلى طرف ثالث من خلال التأمين أو التعاقد الخارجي أو أي وسيلة أخرى.
- تخفيف الخطر: اتخاذ ووضع إجراءات لتقليل احتمالية حدوث الخطر وأثره إلى الحد المقبول.
- قبول الخطر: توثيق ومواصلة المخاطرة دون التخطيط لاتخاذ اي اجراء ضمن الحد المقبول.

يمكن استخدام مصفوفة TARA وهي منهجية تساعد على مساعدة الموظفين وأخصائي المخاطر على اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل خطر، وذلك من خلال الآتي :



- تأثير منخفض \ احتمالية منخفضة = الاستراتيجية المناسبة هي (قبول)
- تأثير منخفض \ احتمالية عالية = الاستراتيجية المناسبة (تخفيف)
- تأثير عالٍ \ احتمالية منخفضة = الاستراتيجية المناسبة (تحويل)
- تأثير عالٍ \ احتمالية عالية = الاستراتيجية المناسبة (تجنب)

5.3 أنواع الأنشطة لتقليل أثر المخاطر

- الوقاية: من خلال الأنشطة والإجراءات التي يمكن القيام بها قبل حدوث المخاطر بهدف تقليل احتمالية وقوعها وأثرها.
- إجراءات الطوارئ: هي أنشطة يمكن القيام بها في حال حدوث المخاطر لتقليل أثرها، ويؤخذ في الاعتبار عند إعداد الخطط ما يلي:
 1. نتيجة تقييم المخاطر.
 2. الاحتياطي المالي المتاح لتنفيذ خطط الطوارئ.
 3. المسؤوليات والصلاحيات.

5.4 مؤشر الإنذار المبكر

هي مؤشرات يتم اعتمادها لبعض المخاطر لإحاطة الإدارة التنفيذية بإمكانية وقوع خطر محدد، وضرورة بدء تطبيق الإجراءات الوقائية والتقليل من تأثيره - مثال توضيحي فقط على ذلك - الآتي:

- الخطر: الارتفاع المستمر في عدد الشكاوى عن الحد المقبول فيه.
- مؤشر الإنذار المبكر: ارتفاع عدد الشكاوى غير المغلقة إلى أكثر من (100) * شكاوى خلال الفترة المحددة، ما يستوجب تطبيق إجراءات خاصة للتعامل معها والتدخل الفوري؛ لمنع زيادة التأثير عند الوصول لهذا العدد من الشكاوى.

*الرقم أعلاه هو مثال للتوضيح فقط.

5.5 استراتيجية معالجة المخاطر الإيجابية (الفرص)

- الاستغلال: التأكد من استغلال الفرصة بشكل مباشر عندما تكون ضمن إمكانيات وقدرات الهيئة.
- المشاركة: تحويل الفرصة أو جزء منها لطرف ثالث لاستغلالها كالاستعانة بخبير أو شركة متخصصة.
- تعزيز: زيادة احتمالية حدوث الفرصة أو أثرها كتخصيص موارد إضافية .
- القبول: قبول الفرصة وعدم اتخاذ أي إجراء.

6- الاتصال والتواصل والتشاور

- يجب على الإدارة العليا أو من تفوضه التشاور مع مجلس الإدارة حول المخاطر ومشاركة المعلومات ذات العلاقة والمؤثرة على اتخاذ القرارات والأهداف مع مختلف التقسيمات بالهيئة بطريقة تسهل من عملية رصد المخاطر ومتابعتها وتقييمها.
- يجب على قسم إدارة المخاطر تفعيل الاتصال والتوعية والمشاورة لمختلف التقسيمات الإدارية وتحديد علاقتها المباشرة بمنظومة إدارة المخاطر واحتياجاتها ومستوى الخطورة المترتب على عدم تلبية تلك الاحتياجات.
- كل مدير عام / مدير عام مساعد / مدير دائرة / مدير مساعد أو من في حكمهم مسؤول عن منهجيات التواصل حول إدارة المخاطر ووعي الموظفين تحت إدارته بسياسة المخاطر، على أن يتم الالتزام بالمنهجية التالية عند التواصل الداخلي أو الخارجي حول المخاطر:
 1. حول ماذا سيتم التواصل (المحتوى وأهداف الاتصال).
 2. متى سيتم التواصل (الوقت).
 3. مع من سيتم التواصل (الفئة المستهدفة).
 4. كيف سيتم التواصل (الأدوات والمنهجيات بما يتناسب والفئة المستهدفة).
 5. من الذي يتواصل (فرد ذو خبرة ملم بالمخاطر).
 6. كيف سيتم تقييم مدى فاعلية الاتصال (الاستبيانات، مجموعات التركيز، زيادة المعرفة، النتائج، التدقيق).

7- قياس أدوات السيطرة والتحكم

يجب أن يكون هناك قياس دوري لأدوات السيطرة والتحكم المحددة لكل خطر وتقييم فاعليتها بشكل دوري على أن يكون التقييم وفقاً للآتي:

م	تقييم أدوات السيطرة والتحكم بالخطر	أسباب تحديد الوزن
1	غير مجدٍ	الوسائل المرصودة غير مجدية ولا تخفف من الخطر أو لم تنجح في السيطرة عليه.
2	كافي	وسائل كافية في المرحلة الحالية، وتبقي على معدل الخطر ضمن الحدود المقبولة بشكل كافي، ولكن تحتاج إلى جهد أكبر للسيطرة على الخطر.
3	مرضي	الوسائل تخفف من الخطر.
4	قوي	الوسائل تسيطر على الخطر وتخفف منه بشكل ملحوظ واحتمالية إلغاء الخطر كبيرة.
5	قوي جداً	الوسائل نجحت بشكل كامل في السيطرة على الخطر واستبعاده.

- يتم تعبئة الإجراءات المقترحة حسب حالة الخطر ومتابعتها حسب نموذج سجل المخاطر المعتمد.
- يتم اعتماد قائمة المخاطر الخاصة بالدائرة / الإدارة من قبل المدير، وتعميمها على المعنيين.
- يتم تقييم مدى كفاءة وفعالية الإجراءات بصفة دورية سنوية على أقل تقدير.

8- مراجعة السياسة

- يتولى قسم إدارة المخاطر إجراء تقييم سنوي لفعالية سياسة إدارة المخاطر ومناسبتها مع سياق العمل بالهيئة.
- يجب قياس كفاءة هذه السياسة من خلال عمليات المراجعة أو التدقيق الداخلي ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا.
- هذا الدليل ملك لقسم إدارة المخاطر، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تعديله أو تغييره أو نسخه، إلا بموافقة جهة الاختصاص، واعتماد رئيس الهيئة.

9- مستويات النضج

سيتم قياس مستويات النضج في تطبيق نظام إدارة المخاطر بالهيئة وفقاً للمستويات التالية :

المستوى	الوصف
الأساس Add hoc	<ul style="list-style-type: none">• الاعتماد على المعرفة الشخصية والأفراد فقط.• لا منهجية واضحة لإدارة المخاطر.• إدارة المخاطر بشكل عشوائي وفردى.• تتأثر بالمتغيرات في الهيئة ونهجها غير ثابت.
البداية Initial (2)	<ul style="list-style-type: none">• وضعت الهيئة إطاراً عاماً وسياسة لإدارة المخاطر ولكنه غير شامل.• مستوى المفاهيم غير موحد حول المخاطر.• تتباين القدرات في إدارة المخاطر بين وحدات العمل في المديرية /الدائرة / الإدارة.• مستوى التنسيق بين التقسيمات منخفض.• الوعي بسياسة المخاطر منخفض بين الموظفين.• يوجد سجل مخاطر ولكن غير محدث بصفة دورية، ولا توجد اجتماعات مراجعة.• تحديد الاحتمالية والأثر يتم بطريقة عشوائية نوعاً ما في مختلف التقسيمات.• دعم القيادة يقتصر على الدعم المادي فقط ولا يوجد اجتماعات لمناقشة المخاطر.• تحديد المخاطر في فترة محددة وليس نشاطاً مستمراً ويقتصر على المركز الرئيسي للهيئة.

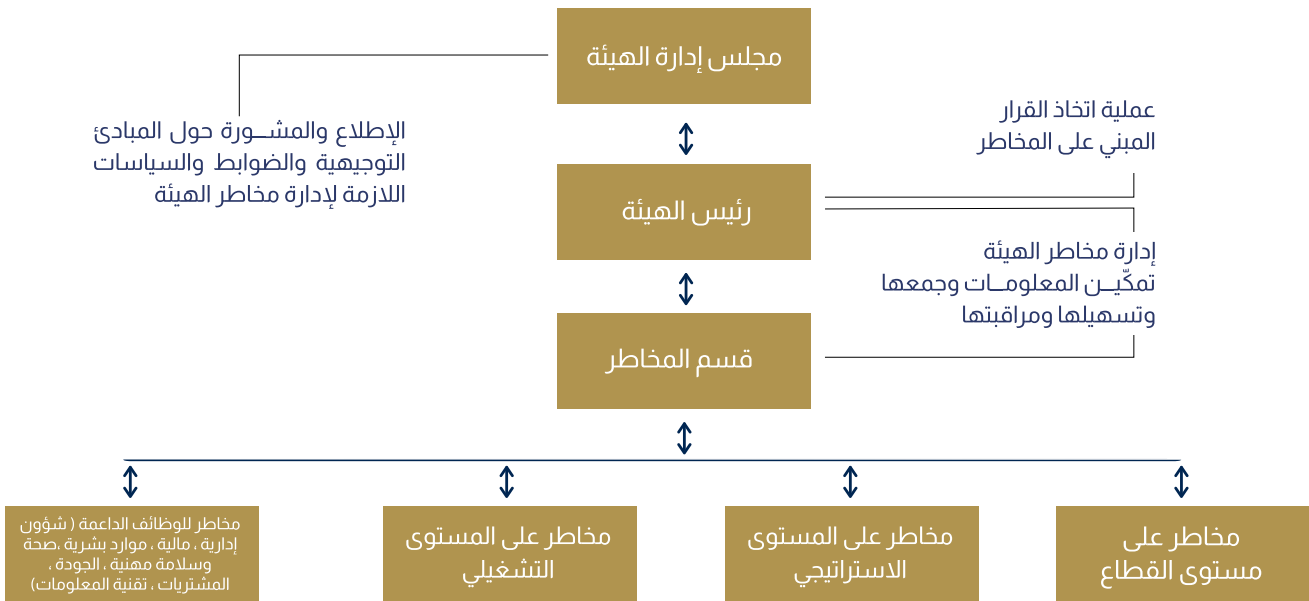
المستوى	الوصف
الأداء المستمر Repeatable (3)	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الوعي بالمخاطر على مستوى جيد. • وجود دليل وإجراءات ومرجعيات لإدارة المخاطر بالهيئة ويتم العمل على تطبيقها. • اجتماعات سنوية للقيادة لمراجعة المخاطر. • توجد آلية للمساءلة حول المخاطر. • الإبلاغ عن أهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه الهيئة لقسم إدارة المخاطر. • وجود أنشطة مستمرة للتوعية في المخاطر ومشاركتها بين الموظفين مع وجود فريق مؤهل بشهادات مهنية لإدارة المخاطر. • يتوفر سجل المخاطر ويحدث سنوياً فقط. • نشاط تحديد المخاطر نشاط مستمر ويشمل إدارات الهيئة.
التكامل Managed (4)	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الوعي بالمخاطر على مستوى عالٍ ومدار بشكل جيد. • هناك مؤشرات أداء للمخاطر. • تنسيق متكامل لأنشطة إدارة المخاطر وتقارير دورية حول فعاليتها. • مراقبة المخاطر على مستوى الهيئة وقياسها والإبلاغ عنها لإدارة المخاطر مع وجود خطط للطوارئ وإجراءات للتصعيد لإدارة المخاطر. • تضمين مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في كافة أعمال ومشاريع الهيئة ومبادراتها. • توفر سجل مخاطر محدث ومراقب بصفة مستمرة. • المخاطر جزء من منظومة صناعة القرار. • يتم قياس المؤشرات وتحسين عملية المخاطر. • القيادة تعقد اجتماعات نصف سنوية حول المخاطر.
إدارة المخاطر الذكية Leadership (5)	<ul style="list-style-type: none"> • فهم شامل وجيد لإدارة المخاطر داخل الهيئة. • تم تحديد مستويات قبول المخاطر والحد الأقصى للمخاطر. • تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر والحصول على الاعترافات الدولية. • اندماج إجراءات المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وعملية صناعة القرار. • يوجد منهجية ومؤشرات الإنذار المبكر للإبلاغ عن المخاطر التي تتجاوز حدود القبول والتحمل. • عملية تقييم المخاطر عملية منظمة ومستمرة. • يتم تحديد الفرص بطريقة انتقائية نتيجة قدرة الهيئة على استغلال المخاطر. • إعداد نماذج المخاطر والسيناريوهات المتوقعة بشكل استباقي. • سجل مخاطر محدث بصفة مستمرة.

10- حوكمة إدارة المخاطر:

حوكمة إدارة المخاطر من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة والصلاحيات ذات الصلة بالمخاطر بمختلف نطاق المديرية العاملة بالهيئة - أصحاب المصلحة، أعضاء الإدارة العليا، الموظفين، القواعد والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمخاطر - وذلك لمنع تضارب المصالح وتعارض الأدوار .

لذلك استنادا إلى البند رقم (3 ، المسؤوليات والصلاحيات) سوف يتم اتباع النهج التالي في حوكمة المخاطر :

نموذج حوكمة إدارة المخاطر



نموذج حوكمة إدارة المخاطر

يتولى رئيس الهيئة مسؤولية الإشراف عن إدارة المخاطر ومتابعة الآتي :



مؤشرات الإنذار المبكرة/ مناقشة الاتجاهات العالمية في حماية المستهلك وتطور المخاطر



مستجدات التقدم بإدارة المخاطر، مصدر عدم اليقين، أوجه التعرض الرئيسية للمخاطر واحتمالاتها، الإجراءات، رصد أي مخاطر جديدة

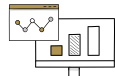


مناقشة الموقف تجاه المخاطر/ الاستعداد للمخاطر

يتولى قسم إدارة المخاطر بالتنسيق مع مختلف تقسيمات الهيئة متابعة الآتي :



المراقبة والتقييم لفعالية نظام إدارة المخاطر



عرض متكامل للمخاطر /الأداء لاتخاذ القرار



إعداد سجل المخاطر العام للهيئة، ورفع التقارير الدورية لسعادة رئيس الهيئة ومجلس الإدارة.



إعداد كافة المخاطر على مستوى القطاع، الاستراتيجي، التشغيلي، الوظائف الداعمة

11- آلية ترقيم المخاطر:

سعيًا إلى تنظيم وتسهيل المراقبة والتحكم في المخاطر وضمان المتابعة الفعالة وسهولة التدقيق على المخاطر، تم وضع آلية لترقيم المخاطر الموثقة، وذلك من خلال الرموز التالية:

الرمز	الوصف	الرقم التسلسلي	مثال
SR	مخاطر استراتيجية strategic risks	01	01-SR 02-SR
OR	مخاطر تشغيلية Operational risks	01	01-OR 02-OR
FR	مخاطر مالية financial risks	01	01-FR 02-FR
LR	مخاطر قانونية legal risks	01	01-LR 02-LR
RR	مخاطر سمعة reputation risk	01	01-RR 02-RR
TR	مخاطر تقنية technical risks	01	01-TR 02-TR

الملاحق:

يهدف سجل المخاطر الخاص بالهيئة إلى حصر وتوثيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالمخاطر ومتابعتها وتحديثها بشكل دوري حسب مستويات المخاطر، ويتكون السجل من العناصر التالية:

البيانات المتعلقة بالخطر				
الرقم	مصدر الخطر	الخطر	الأثر المتوقع	مالك الخطر
نوع الخطر	وسائل التحكم	مؤشر فعالية وسائل التحكم	تاريخ الإنجاز	تقييم وسائل السيطرة والتحكم بالخطر
تقييم مستوى الخطر قبل تنفيذ وسائل التحكم	تقييم مستوى الخطر بعد تنفيذ وسائل التحكم			
الاحتمالية * الأثر = مستوى الخطر	الاحتمالية * الأثر = الخطر المتبقي			

نموذج بطاقة المخاطر الاستراتيجية:

بطاقة لرصد المخاطر التي تؤثر على قطاع حماية المستهلك، والتي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وتتكون البطاقة من العناصر التالية:

البيانات المتعلقة بالمخاطر الاستراتيجية					
الرمز	الخطر	وصف الأثر الناتج عن الخطر	المسؤول عن الخطر	تصنيف الخطر	التحليل النوعي للخطر
جهات داخلية مساعدة/ جهات خارجية مساعدة	استراتيجية التعامل مع الخطر	أدوات السيطرة والتحكم	دورية القياس	مؤشر الأداء	

دليل إدارة المخاطر

هيئة حماية المستهلك

الإعداد	الإعداد	الإعداد
الإعتماد	الإعداد	الإعداد
سليم بن علي بن سليم الحكمانى	خالصة بنت مرهون الكاسبية	الإسم
رئيس هيئة حماية المستهلك	رئيس قسم إدارة المخاطر	التوصيف الوظيفي
١٦ / أكتوبر / ٢٠٢٣م		التاريخ



دليل إدارة المخاطر هيئة حماية المستهلك