



الخطة الاستراتيجية لإدارة المخاطر  
( 2024-2021 )

اعتماد عطفة المدير العام  
طارق خليل أبو الراغب

## المحتويات

- 1- المقدمة.....2
- 2- المسوغات.....2
- 3- الرؤية والرسالة.....3
- 4- منهجية إدارة المخاطر.....4
- 5- أهداف استراتيجية إدارة المخاطر.....5
- 6- التعريفات الإجرائية.....5
- 7- درجة المخاطر.....6
- 8- إجراءات التعامل مع المخاطر.....6
- 9- كشف بالمخاطر.....7

## المقدمة

انطلاقاً من إيمان جلالة الملك عبدالله الثاني بأهمية تطوير رؤية جديدة للإعلام الأردني تأخذ بعين الاعتبار روح العصر وتخدم أهداف الدولة الأردنية وتتيح لوسائل الإعلام القدرة على التنافس من خلال الارتقاء بالبعد المهني للعمل الإعلامي، تسعى هيئة الإعلام إلى تنظيم وتطوير قطاع الإعلام الأردني، والذي يلعب دوراً بارزاً في توجيه المواطنين وتنقيفهم خاصة في ظل ثورة الإعلام الرقمي والتطور التكنولوجي الذي ينمو ويتسارع يوماً بعد يوم، وبالتالي فإن الهيئة ترعى وتنظم هذا القطاع الحيوي المهم، ليؤدي دوره في الحفاظ على مكتسبات الوطن، ويساهم في التنمية التي يشهدها على جميع الأصعدة.

## المسوغات

تؤثر بعض المخاطر على الجهود المبذولة في الهيئة، وتعرق تحقيق أهدافها كما هو مخطط له، لذا برزت أهمية بناء استراتيجية لإدارة المخاطر للأسباب التالية :

- 1- يعد حصر المخاطر التي قد تؤثر في أداء هيئة الإعلام إجراءً وقائياً للحد من آثارها حال وقوعها.
- 2- تحديد إجراءات تلافي حدوث المخاطر أو الحد من آثارها في وقت مبكر، يساعد في إيجاد حلول مثالية وأكثر فاعلية ويجنب الهيئة كلفتها العالية وتأثيرها الكبير.
- 3- حاجة الهيئة إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها لإيجاد آليات فعالة لمعالجتها.
- 4- الحاجة إلى فتح قنوات اتصال بين مختلف مستويات التنظيم الإداري لنقل الخبرات وتقديم العون في مجال إدارة المخاطر للمساعدة في الكشف المبكر عن المخاطر.
- 5- تهيئة فرص التميز والتنافس بين جميع وحدات الهيئة الإدارية في توفير بيئة آمنة.
- 6- الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.
- 7- رفع أداء الوحدات التنظيمية في الهيئة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وللفرص الحقيقية للتطور.
- 8- زيادة احتمالية النجاح في إدارة المخاطر المتوقع حدوثها.

## الرؤية والرسالة

### الرؤية

إعلام أردني معاصر، يعبر عن ثوابت الدولة ومصالح مواطنيها

### الرسالة

رسم وتنفيذ استراتيجية وطنية إعلامية، وتنمية قطاع الإعلام، والعمل على خلق بيئة استثمارية، من خلال تطوير الأداء الإعلامي والالتزام بتقديم خدمات إعلامية ذات كفاءة وفعالية عالية

## منهجية إدارة المخاطر

تهدف خطة إدارة المخاطر في الهيئة إلى حصر المخاطر التي قد تؤثر في أدائها، كإجراء وقائي فعال في الحد من أثارها في حال وقوعها، وإلى وضع إجراءات وحلول قابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة لمواجهة كافة المخاطر والتهديدات التي تواجه الهيئة، والتي تصاحب أنشطتها وعملها وتحّد من قدرتها على تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على الوجه الأكمل، لتخفيضها إلى مستويات مقبولة لتبقى على أتم الاستعداد للقيام بمهامها في الظروف كافة، ولإحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في جميع الأنشطة. وقد تم إعداد الخطة وفق المنهجية التالية:

- 1- تشكيل لجنة إدارة المخاطر.
- 2- القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر والتعرف عليها.
- 3- إعداد قائمة لتحديد المخاطر المتوقع حدوثها وتصنيفها وذلك عن طريق:
  - ✗ التحديد المعتمد على الأهداف: أي حدث يعرّض تحقيق أهداف الوحدات التنظيمية للهيئة إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعد خطورة.
  - ✗ التحديد المعتمد على السيناريو: أي حدث يولد سيناريو مختلف عما تم تصوره وغير مرغوب به يعرف على أنه خطورة.
  - ✗ التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل وتصنيف جميع المصادر المحتملة للمخاطر في الهيئة.
  - ✗ مراجعة المخاطر الشائعة: من خلال الاطلاع على تجارب بعض المؤسسات التي لديها قوائم بالمخاطر، وأعدت استراتيجيات للتعامل معها.
- 4- ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفق احتمالية الحدوث والأثر المحتمل.
- 5- دراسة وتحليل قائمة المخاطر التي تواجه الهيئة والتعديل عليها.
- 6- تحديد مجموعة من آليات المعالجة لكل خطر، وتحديد الجهة المعنية بمتابعة الإجراء والفترة الزمنية للتطبيق.
- 7- وضع خطة لإدارة المخاطر مرتبطة بالخطة الاستراتيجية.
- 8- تضمين الخطة نموذج تقييم المخاطر (الاحتمالية × التأثير).
- 9- قياس كفاءة وفاعلية الخطة عن طريق التغذية الراجعة، ومن خلال نسب الإنجاز المتحققة وفق مؤشرات الأداء.
- 10- مراجعة الخطة سنوياً للتأكد من مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وإضافة أي مخاطر قد تطرأ.

الاستجابة للمخاطر

تحليل المخاطر

تحديد المخاطر

متابعة المخاطر ورفع تقارير عنها

### أهداف استراتيجية إدارة المخاطر

- 1- مأسسة عملية إدارة المخاطر.
- 2- تحديد المخاطر التي تواجه الهيئة.
- 3- وضع الخطط والإجراءات للحد من أي فجوات متوقعة في العمل.
- 4- تعزيز كفاءة وفاعلية الخطة الاستراتيجية للهيئة.
- 5- إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية.
- 6- مراقبة وتقييم تأثير المخاطر على أهداف الهيئة.
- 7- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر.

### التعريفات الإجرائية

**الخطر:** حدوث شيء ما يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف، أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.

**الأزمة:** هي مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبياً في أداء المؤسسة، وقد تؤدي إلى توقفها جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.

**إدارة المخاطر:** العملية التي يتم بموجبها اتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيف وقع الخطر والتقليل من آثاره على النتائج المرجو تحقيقها، وذلك في ضوء تحليل التكلفة والعائد والسعي لتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة الممكن تحملها، ومستوى الفائدة العائدة من تحقيق المراد. كما أنها تشمل عملية تصحيح للسياسات والإجراءات التي سمحت بوقوع تلك المخاطر.

**تقييم المخاطر:** العملية التي يتم بموجبها تحديد المخاطر وقياس درجة المخاطرة الواقعة على الأعمال المراد تنفيذها سواء أكانت مشروعاً أو هدفاً أو خطوة تنفيذية في مشروع أو أي عمل يُراد تنفيذه أو تحقيقه في وقت أو مكان أو كمية أو كيفية معينة، ويكون قياس درجة المخاطرة بقياس مدى التأثير الواقع.

## درجة المخاطر

يتم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات التالية:

- مخاطر بليغة: عالية للغاية بشكل غير مقبول، ويجب عدم تواصل النشاط في ظل الظروف السائد.
- مخاطر كبرى: عالية بشكل غير مقبول، ويجب تعديل النشاط ليتضمن خططا وإجراءات علاجية، وأن يكون خاضعا للتقييم .
- مخاطر متوسطة: مقبولة ويجب إدارتها لتظل في أدنى مستوى.
- مخاطر منخفضة: مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد الخطر ممكناً.

احتمالية وقوع الخطر					مصفوفة تقييم الأثر	
مؤكد/5	عالي جداً/4	عالي/3	متوسط/2	منخفض/1		
25	20	15	10	5	مرتفع جداً/5	مدى تأثير الخطر
20	16	12	8	4	مرتفع/4	
15	12	9	6	3	متوسط/3	
10	8	6	4	2	منخفض/2	
5	4	3	2	1	منخفض جداً/1	
مقياس قيمة الخطر						
مخاطر منخفضة		مخاطر متوسطة		مخاطر كبرى		مخاطر بليغة
3 - 1		6 - 4		12 - 8		25 - 15

## إجراءات التعامل مع المخاطر

بعد عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن الطرق المستخدمة للتعامل معها لتقليل احتمال وقوعها وللتخفيف من آثارها كالتالي:

- تجنب الخطر: بإيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.
- نقل الخطر: العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً.
- تقليل الخطر: العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث، ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
- قبول الخطر: قبول الخطر كما هو دون وضع أي إجراء للحد منه، لعدم الفعالية أو التكلفة العالية مع مراقبته والتأكد من عدم تغيير تأثيره، للتعامل بشكل أفضل معه مستقبلاً.
- معالجة الخطر: احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو الحد منه.
- إنهاء الخطر: اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل نهائي، بحيث يصبح غير موجود.

## كشف بالمخاطر التي تواجه هيئة الإعلام

الرقم	نوع المخاطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		درجة الخطر	آليات المعالجة	المسؤول عن اتخاذ القرار
			الاحتمال	التأثير			
1.	مالية	زيادة الإنفاق عن المخصصات نتيجة الحاجة لتنفيذ عدد من المشاريع.	1	3	3	*عمل مناقلات مالية من مواد الموازنة التي توجد فيها فائض في حال سمح النظام المالي. *طلب رصد مخصصات أكثر في السنة التي تليها.	*مدير الشؤون الإدارية والمالية *رئيس وحدة الرقابة الداخلية *رئيس قسم المحاسبة
		تأخر صرف الفواتير والمطالبات المالية لعدم توريد المواد واللوازم من المحال عليهم في الوقت المحدد.	1	1	1	*وضع خطة شراء بداية كل عام مع توفر المخصصات المالية.	*قسم المحاسبة *قسم اللوازم *وحدة الرقابة الداخلية
		التأخر في طرح العطاءات.	1	1	1	*طرح العطاءات مباشرة بعد صدور الموازنة وعدم تأخيرها لنهاية العام. * وضع خطة للشراء بداية العام.	*قسم اللوازم *وحدة الرقابة الداخلية *قسم المحاسبة
		عدم رصد دائرة الموازنة العامة، عند إعداد مشروع الموازنة، المخصصات المالية التي يتم طلبها.	4	3	12	*اللجوء إلى عمل مناقلات مالية.	*المدير الإداري والمالي *قسم المحاسبة

الرقم	نوع المخاطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		درجة الخطر	آليات المعالجة	المسؤول عن اتخاذ القرار
			الاحتمال	التأثير			
2.	معرفية	إفشاء بعض الموظفين لمعلومات مصنفة على أنها سرية ضمن القانون.	2	3	6	*التزام جميع الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي. *الالتزام بالسياسات الوطنية لأمن وحماية المعلومات.	*وحدة الشؤون القانونية *قسم الموارد البشرية *وحدة الرقابة الداخلية
		نقص في المهارات الإدارية والفنية الناتجة عن عدم خضوع الموظفين للدورات التدريبية الضرورية.	1	2	2	*إعطاء الأولوية في الدورات للموظفين حسب الاختصاص في موضوع الدورة. *إعادة توزيع الموظفين على الأقسام بناء على بطاقات الوصف الوظيفي.	*المدير الإداري والمالي *قسم التطوير المؤسسي *مدراء المديرية
		بطء مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في أداء العمل.	2	2	4	*تحديد برامج تدريبية تطوعية للموظفين. *توفير المخصصات المالية. *التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.	*مدراء المديرية *قسم التطوير المؤسسي

الرقم	نوع المخاطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		درجة الخطر	آليات المعالجة	المسؤول عن اتخاذ القرار
			الاحتمال	التأثير			
3.	إعلامية	تسريب ونشر المعلومات بطريقة غير قانونية.	3	3	9	*توفير غرفة انتظار للمراجعين حتى يترك المجال للموظفين بالعمل بسهولة.	*المدير العام
		اعتصام الصحفيين والإعلاميين في ظروف استثنائية مما يؤثر سلباً على صورة الهيئة.	1	3	3	*وضع خطة محددة لمواجهة مثل هذه الظروف.	*المدير العام *الناطق الرسمي باسم الهيئة

الرقم	نوع المخاطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		درجة الخطر	آليات المعالجة	المسؤول عن اتخاذ القرار
			الاحتمال	التأثير			
4.	إدارية	عدم توزيع الموظفين في الأقسام بالشكل السليم.	2	3	6	*تطوير برامج وخطط مستمرة ومرنة لمواجهة الاحتياجات في الموارد البشرية وتوفيرها في الوقت المناسب. *دراسات عبء العمل ومراجعتها حسب مقتضيات مصلحة العمل. *تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الموازنة الداخلية بعدم وجود فائض أو نقص لأداء المهام.	* قسم الموارد البشرية *قسم التطوير المؤسسي
		نقص في التعيينات.	3	2	6	*التخطيط المسبق لعمليات التنقلات الوظيفية. *استقطاب أفضل الكفاءات من مخزون المهارات الداخلية أو من الخارج.	*المدير الإداري والمالي * قسم الموارد البشرية *مدراء المديرية
		عدم تعبئة الشواغر بحسب الشروط المعلن عنها مما ينتج عنه عدم رضا وظيفي.	2	2	4	*تحديد الأهداف التي يجب أن تصل إليها الهيئة خلال المدة الزمنية للخطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. *رفع مستوى الأداء بكفاءة وفعالية بالتخلص من الممارسات الإدارية الخاطئة ورفع مستوى رضا الموظفين. * المتابعة مع دائرة الموازنة العامة عند إعداد جدول التشكيلات.	*المدير الإداري والمالي * قسم الموارد البشرية *وحدة الرقابة الداخلية
		*السلوك السلبي بين الموظفين بسبب معاناة وضغوط نفسية قد يتعرضون لها.	1	1	1	*توجيه الموظفين نحو العلاقات الايجابية. *وجود تعليمات إدارية تنظم العلاقات بين الموظفين.	*مديرية الشؤون الإدارية والمالية

الرقم	نوع المخاطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		درجة الخطر	آليات المعالجة	المسؤول عن اتخاذ القرار
			الاحتمال	التأثير			
5.	قانونية	تدني الوعي بالتشريعات القانونية النازمة لعمل الهيئة.	2	3	6	*نشر التشريعات على الموقع الالكتروني الخاص بالهيئة.	*مديرية الشؤون الإدارية والمالية *وحدة الشؤون القانونية
		التأخر في استلام التعاميم التنظيمية القانونية.	1	1	1	*الاستفادة من البريد الداخلي وتحديث البيانات باستمرار.	*مديرية الهندسة *وحدة الشؤون القانونية
		لا يوجد قراءة واضحة للنص القانوني أو تتم قراءته بطريقة غير صحيحة.	3	3	9	*عقد ورش ودورات تدريبية حول التشريعات النازمة لعمل الهيئة. *توعية الموظفين بأهمية الاستشارات القانونية.	*وحدة الشؤون القانونية *قسم الموارد البشرية
		عدم البت السريع في القضايا المستعجلة.	4	4	16	إيجاد نظام متابعة مشترك بين الهيئة و المحاكم.	*وحدة الشؤون القانونية

الرقم	نوع المخاطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		درجة الخطر	آليات المعالجة	المسؤول عن اتخاذ القرار
			الاحتمال	التأثير			
6.	فنية هندسية	عدم قدرة النظام على تخزين القنوات الفضائية لأكثر من شهر، والإذاعية لأكثر من ثلاثة أشهر	4	3	12	*البحث عن نظام تخزين مستقل أو زيادة السعة التخزينية لوحدات التسجيل.	*مديرية الهندسة *مديرية الشؤون الإدارية والمالية
		*انقطاع التيار الكهربائي و/ أو انقطاع شبكة الانترنت.	1	3	3	*زيادة السعة التخزينية لوحدات التسجيل. *إيجاد نظام بديل للطاقة الكهربائية. *استخدام مزود انترنت احتياطي.	*مدير الشؤون الادارية والمالية *مديرية الهندسة
		عدم توفر نظام تسجيل لحفظ بيانات ومعلومات المواقع الالكترونية.	3	2	6	*توفير نظام تسجيل للمواقع الالكترونية تحفظ المخالفة من خلاله ويمكن استرجاعها.	*مديرية المتابعة *مديرية الهندسة
		عدم القدرة على تسجيل بعض الإذاعات التي تبث من مناطق بعيدة عن العاصمة لعدم وصول إشارة البث، وعدم القدرة على ضبط مخالقات البث دون رخصة.	3	2	6	*الطلب من الإذاعات التي تبث خارج عمان تزويدنا برابط الكتروني للبث المباشر.	*مديرية الهندسة *مديرية التراخيص
		توسع التقنيات في مجال البث الفضائي عبر الانترنت لدرجة يصعب معها تتبع مكان البث.	4	5	20	*دورات متخصصة في مجال البث وإعادة البث وتشغيل القنوات الفضائية. *توفير كادر كافي لضبط ومتابعة الموضوع.	*مديرية التراخيص *مديرية الهندسة *مديرية المتابعة

المسؤول عن اتخاذ القرار	آليات المعالجة	درجة الخطر	تقييم الخطر		وصف الخطر	نوع المخاطر	الرقم
			الاحتمال	التأثير			
*الدفاع المدني *مدراء المديريات	*الالتزام بكودات البناء الوطني. *إجراء الصيانة للأسطح والمزاريب ومجاري تصريف المياه بشكل مستمر. *تعليق الدوام. *إنشاء ساتر ترابي.	5	5	1	الفيضانات	بيئية	.7
*الدفاع المدني *مدراء المديريات	*الالتزام بتصميم الأبنية بحسب كودات البناء الوطني الخاص بالزلازل. *تدريب موظفي الهيئة على عمليات الإخلاء بالتعاون مع مديريات الدفاع المدني. *تأمين وسائل نقل للموظفين في حال حدوثها أثناء الدوام. *تأمين ملاجئ للاحتباء من الكارثة.	5	5	1	الزلازل والهزات الأرضية		
*الدفاع المدني * المدير الإداري والمالي	*إجراء الصيانة للأسطح والمزاريب ومجاري تصريف المياه بشكل مستمر. *وضع خطة لإحضار وتوصيل الموظفين الذين تسمح أماكن سكنهم بذلك. *التنسيق مع مديرية الدفاع المدني لفتح الطرق. *تشكيل لجنة طوارئ.	6	3	2	الظروف الجوية السيئة وتراكم الثلوج لفترات طويلة.		

المسؤول عن اتخاذ القرار	آليات المعالجة	درجة الخطر	تقييم الخطر		وصف الخطر	نوع المخاطر	الرقم
			الاحتمال	التأثير			
*مديرية الشؤون الادارية والمالية *الدفاع المدني	* تفعيل خطة إدارة الحريق. *صيانة التمديدات الكهربائية ومواصلة تفقدها و إصلاحها. *فصل التيار الكهربائي الخاص بالقسم عن الأقسام الأخرى. *وضع ملصقات تحذيرية مثل (تذكير إطفاء الأنوار قبل المغادرة) عند مواقع الخطر. *الالتزام بكودات البناء عند تصميم (إنشائي كهروميكانيك). *ضبط الحمل الزائد والتمديدات الكهربائية القديمة. *تركيب أنظمة إنذار وإطفاء للحريق. *تركيب إنارة طوارئ. *استعمال أبواب مقاومة للحريق. *تدريب المعنيين على إطفاء الحريق بالتعاون مع الدفاع المدني.	6	3	2	حرائق المباني		

المسؤول عن اتخاذ القرار	آليات المعالجة	درجة الخطر	تقييم الخطر		وصف الخطر	نوع المخاطر	الرقم
			التأثير	الاحتمال			
*مديرية الشؤون الادارية والمالية *مدراء المديریات	*تطبيق وتنفيذ الخطة الوطنية لمواجهة الأمراض والأوبئة. * توفير وسائل الوقاية الشخصية والمستلزمات اللوجستية. *التنسيق مع الجهات المعنية على كافة المستويات للتخطيط لمواجهة الأزمة. *تشكيل لجنة طوارئ.	15	5	3	انتشار الأمراض الوبائية	أزمات	.8