



خطة إدارة المخاطر والأزمات (2021-2019)

الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
5	ادارة المخاطر
6	أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر
7	الرؤية والرسالة
8	منهجية خطة ادارة المخاطر
12	نماذج تحليل الخطر
14	اهداف المؤسسة الاستراتيجية
14	كشف بالمخاطر المؤسسية

المقدمة

في ظل الوضع الراهن والمتغيرات المتسارعة وحدوث الكوارث الطبيعية والصحية والطبية والمالية على الساحة العالمية والمحلية والعوامل التي تؤثر على مختلف المؤسسات، تضاعفت في الفترة الأخيرة الحاجة والتركيز الى وجود طريقة لادارة المخاطر .

ولحرص المؤسسة على الحفاظ على مقدراتها من الكوادر البشرية والمالية والمادية فقد عمدت المؤسسة على اعداد خطة لادارة المخاطر تهدف الى تحديد المخاطر المتوقع حدوثها والتنبؤ بها وتقليل الخسائر-ان حصلت- والتخفيف من اثارها ويجاد بيئة آمنة لجميع مكوناتها البشرية والمادية .

فقد تأسست المؤسسة العامة للغذاء والدواء في عام 2003 كمرجعية وطنية وحيدة لضمان سلامة وجودة الغذاء وصلاحيته للاستهلاك البشري في جميع مراحل تداوله وضمان سلامة وجودة وفعالية الدواء بالاضافة الى تنظيم تداول واستعمال المستلزمات والاجهزة الطبية والمواد ذات العلاقة. كذلك ونتيجة لإنضمام الاردن لمنظمة التجارة العالمية والالتزام بمعاهدات التجارة الحرة مع دول أخرى ومراقبة التسوق الالكتروني والتوعية في موضوع التداول الامن للغذاء والدواء ورفع مستوى وعي المواطن ليكون الشريك الفعال للمؤسسة في الرقابة على الغذاء والدواء.

وتقوم المؤسسة ومن خلال خطتها الاستراتيجية وتحقيقاً لرؤيتها في التميز ورفع مستوى الرقابة على الغذاء والدواء بمواكبة التطورات العلمية والعالمية من خلال اقامة الشراكات على المستوى الاقليمي والدولي مع المؤسسات الشبيهة والمنظمات الدولية التي تسهم في تبادل المعرفة للاطلاع على تجاربهم وما يستجد من امور متعلقة بسلامة الغذاء والدواء. وتواجه الوحدات الإدارية في مركز المؤسسة وفروعها في الميدان أثناء قيامها بنشاطاتها المختلفة على مختلف المستويات الإدارية والفنية فيها أخطارا متفاوتة تعتمد على طبيعتها ومكان وقوعها، وإزاء ذلك اتخذت المؤسسة عدداً من الإجراءات الكفيلة بالتخفيف من شدة هذه الأخطار، بإعداد الإستراتيجية التي تضمنت خططاً شاملة على مختلف المستويات الإدارية، وتعمل المؤسسة على تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال إمكاناتها الذاتية والتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات الداعمة والمساندة لها.

هذا وقامت المؤسسة بتطوير ومراجعة التشريعات النازمة لعملها والاسس والتعليمات بما يتلائم مع التطورات العالمية والمحلية في مجالي الغذاء والدواء وهي :



- الأسس الخاصة بمنتجات التبغ والنيكوتين بما فيها الالكترونية لسنة 2019.
- أسس تداول المستلزمات الطبية والمعقمات والمطهرات لسنة 2019
- أسس تسعير ملحقات الشبكات القلبية لسنة 2019
- تعليمات نقل وتخزين وتوزيع المستحضرات الصيدلانية والمواصفات الفنية لوسائط نقلها لسنة 2019
- اسس تصدير الدواء ومستحضرات الفيتامينات ومستحضرات النباتات الطبية
- تعليمات كمية المواد المخدرة والمؤثرات العقلية المسموح بحيازتها والنماذج والسجلات الخاصة بها لسنة 2019
- اسس تسجيل الدواء لسنة 2015 وتعديلاتها (تحديث 2019/9/16)
- تعليمات برنامج التاجر الذهبي لسنة 2019.

وشرعت المؤسسة العامة للغذاء والدواء في العمل على أتمتة خدماتها وعلى مراحل بما يتوافق مع نوعية الخدمة وفي اطار مسعاها لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية وابتكار حلول تكنولوجية لتطوير وتسهيل اجراءات العمل لمتلقي الخدمة بالاضافة الى خدماتها الالكترونية المقدمة حاليا.

إدارة المخاطر

تُعرّف عملية إدارة المخاطر على أنها تحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف ، ووضع الخطط لتقييمها ومراقبتها والحد من أثرها ، وهي بذلك تعود بفوائد كثيرة على المؤسسة من حيث منع الهدر في الموارد والاستعداد لمجابهة الخطر بوقت كاف بأفضل الطرق لضمان جودة الخدمات . وتأتي إستراتيجية إدارة المخاطر لمديرية الجودة استكمالاً لإستراتيجية المؤسسة وعملاً على مؤسسة التخطيط واستمراراً لإتباع أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتلمس ما أمكن من المعوقات والمخاطر التي تحول دون تحقيق الأهداف لتجنبها أو التقليل منها ما أمكن .

أما الهدف العام من إدارة المخاطر فهو جعل جميع الأفراد العاملين في مشروع أو برنامج معين على علم وفهم تام للخطر ومصدره وطرق إدارته في كافة المراحل من أجل تجنبه أو التقليل من أثره السلبي، وتقليل عنصر المفاجأة حين حدوث الخطر وذلك من أجل التقليل من هدر الموارد .

ولهذا الغرض تم وضع منهجية وآلية لتتبعها في رسم الخطط للمخاطر تتضمن عدداً من النماذج المعتمدة عالمياً في تحديد المخاطر وأولوياتها وقياس مدى تأثيرها من حيث احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر ثم متابعة التنفيذ وتقييم الخطة والتعديل عليها .

المبررات لإستراتيجية إدارة المخاطر :

تسعى المؤسسة الى إعداد خطتها الإستراتيجية بشكل منتظم وفاعل ساعية في ذلك إلى تحقيق أهدافها ، إلا أنه قد تبرز بعض المخاطر سواءً الداخلية او الخارجية منها وتحول دون هذه الأهداف او تعرقل بعضها او تحقيقها كما هو مخطط له ، ومن هنا تبرز أهمية وجود إستراتيجية إدارة المخاطر ويمكن إجمال هذه المبررات كما يلي :

- الحاجة إلى مؤسسة إدارة المخاطر لأهميتها في الحفاظ على الموارد وتلافي او التقليل من آثار المخاطر

- إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من آثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، ويجنب المؤسسة الحلول الآتية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً.

- ضبط الأداء أثناء المخاطر والحفاظ على الجودة المقدمة ما أمكن

- الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر .

- الحاجة إلى فتح قنوات الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم الإداري؛ لنقل الخبرات وتقديم الدعم

والمساعدة في مجال إدارة المخاطر .

- الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر

أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر

أولاً: مأسسة إدارة المخاطر من خلال:

- تضمين الخطة الإستراتيجية للمؤسسة خطة المخاطر وإدراجها ضمن الموازنة .
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر .
- بناء ثقافة إدارة المخاطر .

ثانياً: التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال:

- تحديد المخاطر المحتملة.
- تقدير احتمالية حدوثها.
- دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.
- تقدير الكلفة اللازمة لتجنبها والحد من آثارها.

ثالثاً: إدارة المخاطر والأزمات بفعالية وكفاءة من خلال:

- بناء خطط لمواجهة المخاطر المحتملة.
- تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر .
- التدريب على الآليات الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر .
- بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها .

متطلبات ادارة المخاطر :

- 1- الاعتراف بوجود الخطر
- 2- إدراك الإدارة العليا وصانعي القرار بأهمية التعامل مع المخاطر
- 3- وضع تعليمات وإجراءات لتنفيذ الخطة
- 4- تحديد جهة أو فريق عمل مسؤول عن تنفيذ خطة إدارة المخاطر

شروط التخطيط للمخاطر :

- يجب أن يتصف التخطيط للمخاطر بما يلي:
- أن يكون مناسباً وكافياً وملئياً لمقدار الخطورة.
- ان يكون مجدياً مالياً.
- أن يتم في الوقت المناسب.
- أن يكون واقعياً.

الرؤية والرسالة

الرؤية

بيئة مؤسسية آمنة من المخاطر
والآزمات

الرسالة

تطبيق افضل الممارسات في الإدارة والتخطيط لتفادي
المخاطر والحد من الآثار الناجمة عنها او تجنبها، من خلال
تبنى آليات فاعلة وتوفير بنية تحتية متكاملة ونشر ثقافة
التعاون والمشاركة بين جميع المعنيين في المؤسسة

منهجية ادارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها المختلفة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود المخاطر للحفاظ على مواردها المالية والبشرية. وتوفر إستراتيجية إدارة المخاطر اجراءات واليات لمنع الخطر أو التقليل منه او تجنبها بهدف تقليل حجم الخسائر عند حدوثها، والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر وتلافيه مستقبلياً حيث تتضمن المنهجية الخطوات التالية:

اولاً: مرحلة بناء استراتيجية ادارة المخاطر

1. مراجعة منهجية إدارة المخاطر المنهجية الموثقة لإدارة المخاطر في المؤسسة العامة للغذاء والدواء من خلال فريق ادارة المخاطر المشكل من قبل عطوفة مدير عام المؤسسة والذي تم تكوينه من مختلف مديريات المؤسسة.
2. مراجعة وتحليل كشف المخاطر الحالي والتي تواجه المؤسسة والتعديل عليها بناء على المستجدات والتوقعات واهداف ومشاريع المؤسسة.
3. دراسة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية الحالية وتحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الوطنية والاطلاع على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية .SOWT Analyses
4. الاطلاع على نتائج انجازات الخطة الاستراتيجية السابقة وتحديد المعوقات التي شكلت عائقاً في تحقيق بعض الاهداف الاستراتيجية.
5. بعد ذلك يتم تحديد المخاطر المتوقعة والتي تحول دون تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ضمن كشف المخاطر.
6. ترتيب المخاطر الواردة في كشف المخاطر وتحديد درجة احتمال وقوعها وقوة تأثيرها من خلال دراسة وتقييم كل خطر مع فريق ادارة المخاطر.
7. تقييم المخاطر وتحديد اولوية كل خطر تم اعتماده في كشف المخاطر بناء على التشاورات مع اعضاء الفريق.
8. بعد ذلك يقوم الفريق بتحديد مجموعة من اليات المعالجة ولكل خطر وتحديد الجهة المعنية بمتابعة الاجراء والفترة الزمنية للتطبيق.
9. تم اعتماد نماذج تقييم الخطر وتضمينها في المنهجية وذلك بعد الاطلاع على تجارب وممارسات مؤسسات داخلية وخارجية في ادارة المخاطر.

- خطة إدارة المخاطر
- نموذج تقييم المخاطر (الاحتمال*التاثير)
-

ثانياً: مرحلة قياس فعالية إستراتيجية إدارة المخاطر وكفاءتها.

1. تعميم الإستراتيجية ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديريات المؤسسة لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الإستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها.
3. يتم رفع استراتيجية ادارة المخاطر الى عطوفة المدير العام لاخذ الموافقة النهائية بعد التعديل.
4. تعميم إستراتيجية إدارة المخاطر على مديريات المؤسسة للعمل بموجبها.
5. يتم قياس كفاءة وفعالية استراتيجية ادارة المخاطر سنويا بناءا على نتائج انجازات مديريات المؤسسة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ضمن خططها التنفيذية ومؤشرات ادائها.

رابعاً: الية المراجعة يتم مراجعة المنهجية وتحديثها مرة خلال مدة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك مراجعتها سنويا للتأكد من مدى فاعليتها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ونشاطاتها المختلفة ويتم اضافة اية مخاطر قد تطرا الى كشف المخاطر بناءا على نتائج التقييم السنوية.

خامساً: التعلم والتحسين

بناءا على تحليل نتائج انجازات مديريات المؤسسة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية يتم تحديد معيقات الانجاز والتي ادت الى عدم تحقق بعض اهدافها ضمن المدة الزمنية المحددة ليتم مراجعتها والوقوف على اسباب حدوثها واليات معالجتها وربطها مع استراتيجية ادارة المخاطر.

أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر

أولاً: توفير الية لمأسسة إدارة المخاطر في المؤسسة العامة للغذاء والدواء من خلال:

- ربط الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع خطة ادارة المخاطر .
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر .
- بناء ثقافة إدارة المخاطر من خلال اشراك المعنيين من كافة مديريات المؤسسة في تحديد مخاطرها.

ثانياً: التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال:

- تحديد المخاطر المحتملة.
- تقدير احتمالية حدوثها.
- دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.

ثالثاً: إدارة المخاطر والأزمات بفعالية وكفاءة من خلال:

- بناء خطط واجراءات لمواجهة المخاطر المحتملة بناءا على كشف المخاطر المعتمد في المؤسسة.
- تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر .
- تحديد قسم لادارة المخاطر المؤسسية يتبع مديرية تطوير الاداء المؤسسي وهو ما زال شاغرا لحين تعيئته لعام 2018.
- التدريب على الآليات والممارسات الفضلى في إدارة المخاطر .
- بناء آليات للمتابعة والتقييم لادارة المخاطر وتنفيذها من خلال متابعة الخط التنفيذية للمديريات في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

الآثار التي يحدثها كل خطر (تأثير الخطر):

حيث تم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات الآتية:

- مخاطر ذات تأثير جسيم على المؤسسة ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها.
- مخاطر ذات تأثير كبير على المؤسسة وتحتاج إلى دراسة ووضع خط
- مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذه بعين الاعتبار.
- مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها.
- مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها

التعريفات الإجرائية

- الخطر : ظهور شيء ما يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف المؤسسية، او قد يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.
- الوزن = مدى إمكانية احتمالية حدوث هذه المخاطر من 1 - 5 حيث 1 ضئيل جدا و 5 مؤكد.
- التقدير = مدى أثر هذه المخاطر في المنظمة في حال حدوثها. من 1- 5 حيث 1 منخفض جدا و 5 مرتفع جدا
- الأزمات / المخاطر: هي مجموعة من الأخطار الكبيرة والمنتالية بحيث تؤثر سلبياً في أداء المؤسسة ، وقد تؤدي إلى توقفها جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.
- إدارة المخاطر : عملية ادارية والتي تهدف إلى التحكم بالمخاطر من خلال استخدام ادوات محددة للحد من المخاطر او تلافئها وقياسها والسيطرة عليها او الحد من اثارها او تجنبها.
- تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الآثار السلبية واحتمالية حدوثها، و قياسها وتحديد معدل حدوثها.

إجراءات التعامل مع الخطر:

- حيث حددت المؤسسة الطرق التي تستخدمها لتقليل احتمال الخطر وآثاره للتعامل مع المخاطر من خلال :
- **نقل الخطر:** وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه من خلال إبرام العقود المختلفة التي توقعها المؤسسة مع الموردين أو اية جهة أخرى.
- **تجنب الخطر:** وهي تجنب نشاطات وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ولكن في هذه الحالة قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه كزيادة رضا الشركاء وملتقي الخدمة وفي هذا الحالة يجب التركيز على حساب التكلفة وحجم الفائدة المرجوة من هذا النشاط (تكلفة الفرصة البديلة).

- **قبول الخطر:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها، إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة حيث كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره ما زالت موجودة ، واتباع الاجراءات المحددة لادارة هذا الخطر وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر ويتم تضمينها بخطة ادارة المخاطر خلال التحديث والمراجعة.
 - **معالجة الخطر:** معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية محددة في خطة المخاطر للتعامل معه أو للحد منه.
 - **إنهاء الخطر:** حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.
- إن قائمة المخاطر تعد ركيزة أساسية لإستراتيجية إدارة المخاطر، حيث يتم اعتمادها لمراقبة اداء المؤسسة ، وتتم مراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

المهام والمسؤوليات المتعلقة بهذه الإستراتيجية:

- **الموظفون:** معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر التي تم تحديدها، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في مكان عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف يتوجب على الموظف الإبلاغ عن هذا الخطر لمديره المباشر وعضو لجنة المخاطر في مديريته.
- **الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر:** لكل خطر يتم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه او المديرية المعنية بالخطر ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر بالتنسيق مع عضو لجنة المخاطر في المديرية المعنية وأخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة بالتنسيق مع الجهة المعنية بالمؤسسة.
- **المديرون :** جميع مديري مديريات المؤسسة مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها ومراجعتها عند تحقيق الأهداف.
- **متلقي الخدمة:-** إن متلقي الخدمة لديهم دور هام في إدارة المخاطر، بحيث يتم بشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة من خلال مسوحات رضی متلقي الخدمة وتحديد ايا منها يشكل مخاطر على نشاطات واهداف المؤسسة.

نماذج تحليل الخطر:

Risk Matrix مصفوفة تقييم المخاطر					
25	20	15	10	5	مرتفع جداً-5
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
(5)-مؤكد	(4)-غالباً	(3)-محتمل	(2)-ضئيل	(1)-ضئيل جداً	
Likelihood الاحتمالية					

Evaluation Criteria مقياس قيمة الخطر				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
16 - 25	9 - 15	5 - 8	3 - 4	1 - 2

Interpretation of Risk Level مستويات احتمالية الخطر				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
5	4	3	2	1
مخاطر ذات تأثير جسيم على المؤسسة ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها	مخاطر ذات تأثير كبير على المؤسسة وتحتاج إلى دراسة ووضع خط للمعالجة	مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذه بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها

كشف بالمخاطر المؤسسية لعام 2019 - 2021

اهداف المؤسسة الاستراتيجية

- رفع جودة الخدمات المقدمة و ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز وتحسين وتطوير الاداء المؤسسي
- المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي والدوائي والمواد ذات العلاقة
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والممتلكات من خلال تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر والالتزامات
- تطوير وتحسين اجراءات التجارة وبيئة الأعمال والتنافسية في ظل قانون مرجعية الرقابة على الغذاء والدواء والمواد ذات العلاقة

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة) شدة الخطر	احتمالية الخطر			
وحدة الشؤون القانونية	<ul style="list-style-type: none"> • نشر التشريعات والتعليمات الناظمة لعمل المؤسسة من خلال الموقع الالكتروني • إقامة دورات قانونية تخاطب كافة الشرائح 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> • تدني مستوى الوعي بالتشريعات والتعليمات الناظمة لعمل المؤسسة 	مخاطر استراتيجية/قانونية	1
وحدة الشؤون القانونية	<ul style="list-style-type: none"> • تعميم الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي • تطبيق العقوبات بحق الموظفين المخالفين للانظمة والتعليمات للحد من تجاوز الانظمة والتشريعات ومكافحة الفساد 	6	3	2	<ul style="list-style-type: none"> • إساءة تطبيق النصوص أو تطبيقها بشكل مخالف للتشريعات 		

الجهة المعنية بالإجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
الرقابة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> توقيع تعهد بخصوص تضارب المصالح 	6	3	2	<ul style="list-style-type: none"> خطر تضارب المصالح 	مخاطر استراتيجية/قانونية	
وحدة الشؤون القانونية	<ul style="list-style-type: none"> التعميم على كافة المديرية لضرورة اخذ رأي الادارة القانونية بأي قرار اداري 	6	3	2	<ul style="list-style-type: none"> خطر عدم مشاركة الادارة القانونية في صياغة القرارات 		
قسم العلاقات العامة	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطة محددة للمحافظة على صورة المؤسسة 	16	4	4	<ul style="list-style-type: none"> المساس بسمعة المؤسسة مما يؤثر في صورتها الذهنية في المجتمع 	مخاطر استراتيجية/السمعة المتعلقة بالاعلام	2
الناطق الاعلامي للمؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> اختيار ناطق رسمي على الرد مع وسائل الاعلام 	12	4	3	<ul style="list-style-type: none"> تضارب المعلومات المنشورة عن المؤسسة 		
قسم العلاقات العامة	<ul style="list-style-type: none"> وضع الية محددة للتعامل مع المعلومات والاخبار من خلال متابعة المواد الاعلامية التي تنشر عن المؤسسة يوميا 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود الية محددة في التعامل مع المعلومات والاخبار المضللة التي قد تنشر عن المؤسسة 		

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
مديرية التخطيط والجودة	<ul style="list-style-type: none"> تعميم ونشر الرؤية والرسالة والاهداف المؤسسية بجميع وسائل الاتصال 	6	2	3	عدم وصول رسالة ورؤية المؤسسة الى المجتمع	مخاطر استراتيجية/السمعة المتعلقة بالاعلام	
الشؤون الادارية	<ul style="list-style-type: none"> تطوير وتدريب واشراك اصحاب الكفاءات لتولي مواقع قيادية في المؤسسة ايجاد بيئة جاذبة ومحفزة للريادة والتميز 	16	4	4	<ul style="list-style-type: none"> استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات المؤسسة 	مخاطر استراتيجية/موارد بشرية	3
الشؤون الادارية مديرية التخطيط والجودة	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل القيم المؤسسية بما يحقق العدالة والشفافية تطبيق نظام الحوافز والتصنيف الوظيفي بعدالة تطبيق منهجية الاحلال الوظيفي في تعبئة الشواغر الوظيفية تشجيع الموظفين على الاشتراك في الجوائز الداخلية والخارجية 	16	4	4	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض مستوى الرضا الوظيفي 		
الشؤون	<ul style="list-style-type: none"> تعميم الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> ضياح المعاملات وتعطيل المتعاملين 		

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر				وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر	احتمالية الخطر			
الادارية	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق الانظمة والتعليمات بخصوص المخالفين 	6	3	2	<ul style="list-style-type: none"> عدم انجاز المعاملات في الوقت المحدد 	مخاطر استراتيجية/موارد بشرية		
		6	2	3	<ul style="list-style-type: none"> وجود بعض الاهمال والتقصير في انجاز العمل 			
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> تركيب وتهينة جدر نارية وتصميم الشبكة بحيث تمنع اي اختراق محتمل مواكبة التقنيات الحديثة التي تمنع الاختراق عمل اختبارات فنية بشكل دوري لأختبار مدى الحماية 	10	5	2	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: الاختراق Hacking 	مخاطر استراتيجية/ معرفية (معلوماتية)		
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل وتحديث برامج مضاد للفيروسات وضع سياسات لأمن المعلومات تخضع للمعايير العالمية وأفضل الممارسات 	12	4	3	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: الفيروسات Viruses 			
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> وضع سياسات لأمن المعلومات تخضع للمعايير العالمية وأفضل الممارسات وتعزيز التنوعية بأمن المعلومات وحفظ كلمة 	5	5	1	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: الدخول غير المصرح به Unauthorized Access 			

الجهة المعنية بالإجراء Risk Owner	الإجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال * شدة)	شدة الخطر			
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> حصر البرامج والانظمة التي تحتاج الى رخص بطريقة دورية توافر الرخص بطريق دورية 	5	5	1	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: استخدام النسخ غير الأصلية من البرامج. 	مخاطر استراتيجية/ معرفية (معلوماتية)	
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> وضع سياسات لأمن المعلومات تخضع للمعايير العالمية وفضل تعزيز التوعية بأمن المعلومات وحفظ كلمة السر وطرائق تحصينها 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: التعديل غير المصرح به للبيانات أو المعلومات 		
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> استخدام منهجيات تطوير الانظمة المعمول بها عالميا تخصيص وسائل اتصال خاصة بمتلقي الخدمة للأبلاغ عن اي تناقض أو عدم دقة في البيانات والمعلومات 	5	5	1	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: دقة البيانات والمعلومات وتوافقها مع بعضها البعض 		
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> اجراء عمليات صيانة دورية للأجهزة والانظمة الرئيسية عمل عقود صيانة مع الشركات المتخصصة تخصيص فرق عمل جاهزة للطوارئ خاصة للأجهزة أو البرامج 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تقنية: اعطال الأجهزة أو الأنظمة الرئيسية 		

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
كافة المديریات	• وضع SOPs للتعامل مع هذه الظروف						
قسم تكنولوجيا المعلومات	• توفير خطط تدريبية للاحتياجات الوظيفية لتقنية المعلومات والاتصالات	10	5	2	• مخاطر بشرية : نقص المهارات والكفاءات.		
قسم تكنولوجيا المعلومات	• عمل نسخ احتياطية بطريقة منهجية • تحفظ البيانات وتضمن عدم ضياعها • اتخاذ إجراءات ووضع سياسات صارمة للدخول الى مركز حاسوب والمعلومات • توثيق اي متطلبات للتعديل على الانظمة عن طريق طلب تغيير	5	5	1	• مخاطر بشرية: خطر سوء الاستخدام (Human Errors.)	مخاطر استراتيجية/ معرفية (معلوماتية)	
قسم تكنولوجيا المعلومات	• توفير إجراءات السلامة والامن الخاصة بالمعلومات • توفير كاميرات مراقبة لمركز الحاسوب	5	5	1	• مخاطر بشرية : سرقة الخوادم وأجهزة التخزين		

الجهة المعنية بالإجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> عمل صيانة دورية للكهرباء في مركز البيانات الرئيسي توافر اجهزة بدائل الطاقة الكهربائية (UPS) التي تعمل اتوماتيكيا في حال توقف مصدر الكهرباء توافر فرق عمل خاصة ترأقب الأعطال الكهربائية وتصلحها حال حدوثها 	15	5	3	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر محيط العمل : انقطاع التيار الكهربائي في غرفة Data center 	مخاطر استراتيجية/ معرفية (معلوماتية)	
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> عمل صيانة دورية لأجهزة التكييف 	15	5	3	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر محيط العمل: خطر انقطاع التكييف في Data center 		
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> عمل تفتيش دوري على الانابيب لمنع حدوث تسرب المائي عمل صيانة دورية لشبكات المياه 	5	5	1	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر محيط العمل خطر التسرب المائي في Data center 		
قسم تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> عمل دراسات عن الموردين والمقاولين قبل توقيع عقود الصيانه معهم المراجعة الدورية لاداء الموردين ومقارنتها بالعقود الموقعة توقيع عقود مع الموردين عن طريق 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> انقطاع الدعم الفني والصيانة من الشركات الموردة والمقاولين. 		

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
	الادارة القانونية وبشروط صارمة لحفظ مصالح المؤسسة						
مديرية الشؤون المالية + كافة مديريات المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> اعداد خطط واقعية ومدروسة بناءا على مهام ونشاطات ومشاريع واحتياجات المديريات ماليا من خلال اعداد موازنات موجهة بالنتائج البحث عن مصادر تمويل غير حكومية عمل المناقلات المالية من مواد يوجد بها فائض مالي بما يتفق مع الانظمة المالية المعمول بها 	16	4	4	<ul style="list-style-type: none"> خطر تخفيض المخصصات المالية من قبل دائرة الموازنة العامة وعدم تزويد المؤسسة بالسقوف الماليه 	مخاطر مالية	
مديرية الشؤون المالية + كافة مديريات المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة وتحديث الاجراءات المالية والادارية بمايضمن تحديد قوة الرقابة الداخلية اختبار النظام من فترة الى اخرى وفحصه وتفعيل دور التغذية الراجعة تفعيل دور الجهات الرقابية بشكل افضل (ديوان المحاسبة ، هيئة مكافحة الفساد) 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> خطر عدم استغلال الموارد الماليه 		

الجهة المعنية بالإجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال * شدة)	شدة الخطر			
مديرية الشؤون المالية + كافة مديريات المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> عمل دراسات عن الموردين والمقاولين قبل توقيع عقود الصيانه معهم المراجعة الدورية لاداء الموردين ومقارنتها بالعقود الموقعه توقيع عقود مع الموردين عن طريق الادارة القانونية وبشروط صارمة لحفظ مصالح المؤسسة 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> عدم التزام الموردين بتوريد المواد المحالة بناء على المواصفات المطلوبة 	مخاطر مالية	
مديرية الشؤون المالية + كافة مديريات المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من خلال تزويد وحدة الرقابة الداخلية بمختصين في نشاط المؤسسة الرئيسي غذاء ودواء. التدقيق الدوري والمفاجئ للصناديق. 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> الاختلاسات بسبب عدم تطابق اهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة 		

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماعات مع الممولين وتحديد الاولويات • تعزيز القدرات المؤسسية للجهات التنفيذية في مجالات التخطيط والمتابعة 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة المنح المقدمة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية 		
كافة مديريات المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وتقييم الخطط والسياسات وترجمتها الى خطط تنفيذية قصيرة ومتوسطة المدى 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • قصور في تنفيذ الخطط والسياسات والمتابعة 	مخاطر تشغيلية/العمليات	
	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق وتنفيذ الخطة التحسينية لمشروع تقييم وتحسين ممارسات الحاكمة في القطاع العام 	8	3	2	<ul style="list-style-type: none"> • قصور في تنفيذ تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام 		
	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة على الصحة العامة (الغذاء والدواء) في المخيمات مراكز الايواء 	12	4	3	<ul style="list-style-type: none"> • تفاقم التحديات السياسية والاقتصادية واجتماعية نتيجة ازمة اللجوء 		
<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي من خلال تحديث خطة الاتصال والتواصل 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف الاتصال الداخلي والخارجي 			
مديرية التخ طب والجودة + مديريات المؤسسة							

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
مديرية المختبرات	<ul style="list-style-type: none"> الصيانة الوقائية والعلاجية للاجهزة المخبرية واستدامتها المعايرة الدورية للاجهزة المخبرية 	8	4	2	• اعطال الاجهزة المخبرية ومعايرتها	مخاطر تشغيلية/ العمليات	
مديرية الغذاء + مديرية المناط ق + مديرية المختبرات	<ul style="list-style-type: none"> تكثيف الرقابة على المطاعم والمطابخ والكافتيريات من خلال تنفيذ برامج التفتيش تنفيذ برامج رصد المخاطر المحتملة في المواد الغذائية 	10	5	2	• مخاطر التسمم الغذائي		
قسم الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> وجود مولد كهربائي متابعة عقود الصيانة الدورية للمولدات ادامة اجهزة ال UBS عن طريق عقود الصيانة متابعة زيادة الاحمال الكهربائية واصافة وحدات جديدة 	12	4	3	• اعطال الكهرباء		
قسم الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> إصدار تعاميم بخصوص ترشيد استهلاك المياه. تركيب موفرات المياه على الحنفيات نقل مياة التبريد الى اجهزة التقطير واعادتها للخزانات الرئيسية 	8	4	2	• الارتفاع في استهلاك المياه		

الجهة المعنية بالاجراء Risk Owner	الاجراءات العلاجية والوقائية المطبقة Existing Controls	تقييم الخطر			وصف الخطر	نوع الخطر	الرقم
		أولوية التعامل مع الخطر	(الاحتمال*شدة)	شدة الخطر			
	<ul style="list-style-type: none"> عمل الصيانة الوقائية لشبكات المياه وتوابعها 						
مديرية المختبرات + كافة مديريات المؤسس ة	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق وتنفيذ اجراءات الخاصة بالسلامة العامة وصحة العاملين 	8	4	2	<ul style="list-style-type: none"> صحة العاملين في المختبر -حوادث واصابات العمل -الانسكاب الكيميائي - التعامل مع النفايات الطبية - مخاطر الغازات المضغوطة 	مخاطر بيئية / سلامة عامة	
	<ul style="list-style-type: none"> التعميم بضرورة الالتزام بقانون منع التدخين • ايجاد غرفة التدخين • تفعيل ضباط ارتباط التدخين لمراقبة المدخنين واجراء المخالفات بحقهم 	9	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • التدخين 		

	• تفعيل خطة ادارة الحريق	5	5	1	• الحريق		
	• تطبيق الاجراءات المتبعة عند حدوث كوارث من الخطة الوطنية للكوارث والازمات	3	3	1	• الزلازل	مخاطر بيئة / الكوارث	
مديرية التخطيط والجودة + قسم الخدمات	• تطبيق الاجراءات المتبعة عند حدوث كوارث من الخطة الوطنية للكوارث والازمات	6	3	2	• القيضانات		
كافة مديريات المؤسسة	• الرقابة على الصحة العامة (الغذاء والدواء) في المخيمات مراكز الايواء والاخلاء	9	3	3	• ازمة اللجوء	مخاطر الازمات	
مديرية الدواء / قسم المخدرات قسم التفتيش	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في أعمال اللجنة الوطنية لمكافحة المخدرات والمهام المناطة بها. • نشر التشريعات والتعليمات الناظمة لتداول المواد المخدرة والمؤثرات العقلية والمسحدرات المواد المخدرة والسلاف الكيميائية على موقع المؤسسة الالكتروني • نشر التوعية حول اجراءات تداول المواد المخدرة والمسحدرات 	15	5	3	• ازمة المخدرات		

	<p>والمؤثرات العقلية والادوية المهدئة والنفسية والمقيدة الاستخدام للكوادر الطبية</p> <ul style="list-style-type: none"> • التوعية حول اخطار المخدرات لطلاب المدارس والجامعات • المساهمة في دراسة وادراج المواد المخدرة والمؤثرات العقلية التي يتم اساءة استخدام • الرقابة على المؤسسات الصيدلانية المختلفة وجميع الجهات التي تتعامل مع المواد المخدرة والمؤثرات العقلية لمنع اساءة استعمالها 					مخاطر الازمات	
<p>مديرية الدواء مديرية المستلزمات والاجهزة الطبية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق وتنفيذ الخطة الوطنية لمواجهة الامراض والايوثة • اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان تامين العلاجات (الدواء والمطاعيم (• ضمان ووسائل الوقاية الشخصية 	15	5	3	<ul style="list-style-type: none"> • ازمة الامراض الوبائية 		

	<p>والمستلزمات اللوجستية</p> <ul style="list-style-type: none"> • ادامة المخزون الاستراتيجي منها العلاجات (الدواء والمطاعيم) ووسائل الوقاية الشخصية المرتبطة بالوباء ووضع الخطط اللازمة لحمايتها وتوزيعها . • التنسيق والتعاون مع الجهات المعنية على المستوى المحلي على كافة المستويات للتخطيط لمواجهة الازمة . • ادامة التنسيق والاتصال والتنسيق مع المنظمات العالمية وخصوصا (WHO) واليونيسف . 						
--	--	--	--	--	--	--	--

كل الشكر والتقدير لفريق الجودة الذي ساهم في انجاز واعداد هذه الخطة والتالية اسمائهم :

- الصيدلانية هالة عوض - مديرية الدواء
- الصيدلانية منال خضر - مديرية الدواء
- المهندسة هنادي سعيد - مديرية الغذاء
- الصيدلانية هدى قرعاني - مختبر الدواء
- المهندسة صفاء الصمادي - مختبر الغذاء
- الدكتورة سندس صلاح - مديرية المستلزمات والاجهزة الطبية
- المهندسة لينا سنقرط - مديرية الموارد البشرية والادارية
- السيد خالد قواسمة - مديرية الشؤون المالية
- السيدة مناهل العساف - وحدة الشؤون القانونية
- السيد المنتصر بالله درويش - قسم العطاءات والمشتريات
- السيدة نور مرقة - مديرية التخطيط وتطوير الاداء المؤسسي
- السيدة هيام العتوم - مديرية التخطيط وتطوير الاداء المؤسسي