



الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر

فريق الاعداد

مسؤول شعبة الاستحواذ/قسم التركيز
مسؤول شعبة الدراسات/قسم السياسات
استشاري

ندى طاهر محمود
مصطفى سعد بشير
هشام خالد عباس

المقدمة

تواجه المؤسسات العامة في أثناء ممارستها لاختصاصاتها مجموعة من حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية. وقد تنشأ هذه الحالات عن عوامل قانونية أو تنظيمية أو إدارية أو مالية أو تشغيلية أو تقنية، كما قد ترتبط بالموارد البشرية أو المعلومات والبيانات أو البيئة الخارجية التي تعمل المؤسسة ضمنها. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة المخاطر أحد المكونات المهمة للحوكمة المؤسسية واتخاذ القرار في المؤسسات العامة، لما توفره من منهج منظم للتعرف المبكر على مصادر عدم اليقين وتحليل آثارها المحتملة وتحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها. ولا ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها نشاطاً منفصلاً عن الإدارة، وإنما بوصفها عملية متكاملة مع التخطيط والحوكمة واتخاذ القرار ومتابعة الأداء. ويعرّف معيار **ISO 31000:2018** الخطر بأنه أثر عدم اليقين في الأهداف، ويقدم مبادئ وإطاراً وعملية تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها. وتكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة بالنسبة إلى **مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار** بسبب طبيعة الاختصاصات القانونية والفنية التي يتولاها وما يرتبط بها من جمع وتحليل المعلومات، وتقصي الممارسات المخلة بالمنافسة والتحقيق فيها، والتعامل مع البيانات والوثائق، وإعداد الدراسات والتقارير، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. ويستند ذلك إلى الاختصاصات المقررة للمجلس بموجب **قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠**. فقد نصت المادة (٤/أولاً) منه على تشكيل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار بما يتمتع به من «الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري» وارتباطه برئاسة الوزراء. كما حددت المادة (٧) مهام المجلس، ومن بينها إعداد الخطط والتشريعات المتعلقة بالمنافسة ومنع الاحتكار، وتقصي المعلومات والممارسات المخلة بالمنافسة، وإجراء التحقيقات وإعداد التقارير والدراسات، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. وتترتب على ممارسة هذه الاختصاصات احتمالات لمخاطر قانونية وإجرائية ومعلوماتية وتشغيلية ومؤسسية تستوجب تحديدها وإدارتها بصورة منظمة.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادتان (٤) و(٧).

كما تبرز أهمية إدارة المخاطر في التعامل مع المعلومات والوثائق المرتبطة بأعمال المجلس؛ إذ تضمنت المادة (٨) من **قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠** صلاحيات وإجراءات تتعلق بالاطلاع على المستندات والسجلات والملفات، بما فيها ملفات الحاسوب، والاحتفاظ ببعضها أو بنسخ عنها وفقاً للضوابط التي حددها القانون. ويجعل ذلك سلامة الإجراءات وحماية الوثائق والمعلومات ودقة البيانات وسلامة تداولها وحفظها من المسائل التي ينبغي أخذها بالاعتبار عند بناء منظومة إدارة المخاطر في المجلس.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (٨).

ويهدف هذا الدليل إلى وضع إطار استرشادي موحد يساعد المجلس على تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافه وممارسة اختصاصاته وتحليل أسبابها واحتمالاتها وآثارها وتقييمها وترتيبها بحسب الأولوية واختيار التدابير المناسبة لمعالجتها فضلاً عن وضع آليات لمراقبتها والإبلاغ عنها ومراجعتها. ولا يهدف الدليل إلى إنشاء اختصاصات أو هياكل تنظيمية أو التزامات قانونية جديدة أو إلغاء أو تعديل المسؤوليات والإجراءات المحددة بموجب التشريعات النافذة وإنما يمثل أداة إدارية وتنظيمية استرشادية تساعد على تطبيق منهج منظم لإدارة المخاطر. وعند وجود تعارض بين أي إجراء استرشادي وارد فيه وبين نص تشريعي نافذ تكون الأولوية للنص التشريعي. ويشمل نطاق تطبيق الدليل الأعمال والأنشطة والعمليات

الداخلية ضمن اختصاص مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار ووحداته التنظيمية، مع مراعاة المسؤوليات والصلاحيات المقررة لكل جهة وفقاً للتشريعات والهيكل التنظيمي النافذ. وقد أعد الدليل بالاستناد إلى ثلاثة مستويات من المرجعيات: التشريعات العراقية النافذة وفي مقدمتها قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ والمعايير والأطر المهنية الدولية المعترف بها في إدارة المخاطر والممارسات المؤسسية المقارنة في المؤسسات العامة والجهات المعنية بالمنافسة والرقابة والحوكمة. وتستخدم المرجعيات الدولية والمقارنة لأغراض استرشادية وبعد تكييفها مع البيئة القانونية والتنظيمية العراقية ولا يترتب على الاستناد إليها منحها صفة الإلزام القانوني. ويتكون الدليل من ثمانية أجزاء مترابطة:

الجزء الأول: المفاهيم والمصطلحات الأساسية لإدارة المخاطر

الجزء الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة المخاطر في العراق

الجزء الثالث: أهداف الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر

الجزء الرابع: منهجية إدارة المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الجزء الخامس: معالجة المخاطر والاستجابة لها

الجزء السادس: المراقبة والمراجعة والتقارير

الجزء السابع: خطة التنفيذ التدريجي لمنظومة إدارة المخاطر في المجلس

الجزء الثامن: النماذج والملاحق التطبيقية

الجزء الأول: المفاهيم والمصطلحات الأساسية لإدارة المخاطر

يهدف هذا الجزء إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي تستخدم في الدليل بما يوفر فهماً موحداً لها عند تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها. وتستند المصطلحات المهنية الواردة في هذا الجزء بصورة استرشادية إلى المبادئ والممارسات المعترف بها دولياً في إدارة المخاطر، وفي مقدمتها معيار ISO 31000:2018، ولا تعد تعريفات قانونية واردة في قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ ما لم يشر إلى خلاف ذلك صراحة.

١. مفهوم الخطر

الخطر هو أثر حالة عدم اليقين في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة، وقد يترتب على هذا الأثر نتائج سلبية تعوق تحقيق الأهداف كما يمكن في بعض الحالات أن يرتبط بنتائج إيجابية أو فرص تسهم في تحسين الأداء. ويقوم مفهوم الخطر على وجود ارتباط بين هدف يراود تحقيقه، وحالة من عدم اليقين وحدث محتمل وآثار قد تترتب على وقوع ذلك الحدث. ويعتمد هذا الدليل المفهوم الوارد في معيار ISO 31000:2018 الذي ينظر إلى الخطر بوصفه أثر عدم اليقين في الأهداف بدلاً من قصر مفهوم الخطر على الضرر أو الخسارة فقط. وفي نطاق مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار، يقصد بالخطر كل حالة أو حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يؤثر في قدرة المجلس أو إحدى وحداته التنظيمية على تحقيق أهدافها أو ممارسة اختصاصاتها القانونية والإدارية والفنية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ويترتب على هذا المفهوم أن إدارة المخاطر لا تعني تجنب جميع أشكال عدم اليقين إذ قد يرتبط بعضها بفرص لتحسين الأداء أو تطوير أساليب

العمل. إلا أن الاستفادة من الفرص لا يجوز أن تكون على حساب الالتزام بالتشريعات النافذة أو الاختصاصات القانونية للمجلس.

٢. مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة والسياسات والإجراءات المنظمة التي تساعد المؤسسة على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والإبلاغ عنها بما يدعم تحقيق أهدافها واتخاذ قرارات قائمة على فهم مناسب للمخاطر المحيطة بها. ولا تقتصر إدارة المخاطر على معالجة المشكلات بعد وقوعها وإنما تقوم على نهج استباقي يسعى إلى التعرف على الأحداث المحتملة قبل وقوعها وفهم أسبابها وآثارها والاستعداد للتعامل معها. وتعد إدارة المخاطر عملية مرتبطة بالحوكمة والتخطيط واتخاذ القرار والعمليات المؤسسية ولا ينبغي التعامل معها باعتبارها نشاطاً منفصلاً عن الإدارة اليومية للمجلس.

٣. مفهوم المخاطر المؤسسية

المخاطر المؤسسية هي المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة بصورة كلية أو جزئية على تحقيق أهدافها وأداء وظائفها والمحافظة على مواردها وسمعتها واستمرارية أعمالها. وقد ينشأ الخطر في مستوى المجلس ككل أو في مديرية أو قسم أو شعبة أو وحدة أو عملية أو نشاط معين وقد يظل أثره محصوراً في ذلك المستوى أو يمتد إلى وحدات وعمليات أخرى. وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية النظر إلى مجموع المخاطر بصورة مترابطة لأن بعض المخاطر قد تتفاعل فيما بينها أو يؤدي تحقق أحدها إلى زيادة احتمالية أو أثر مخاطر أخرى.

٤. عناصر الخطر: المصدر والسبب والحدث والأثر

يعتمد التحديد السليم للخطر على فهم العناصر التي يتكون منها، بما يساعد على التمييز بين مصدر الخطر وأسبابه والحدث المحتمل والنتائج التي قد تترتب عليه.

أولاً – مصدر الخطر

مصدر الخطر هو العنصر أو الظرف الذي يمكن أن ينشأ عنه خطر، ويمكن أن تكون مصادر المخاطر داخلية أو خارجية.

المصادر الداخلية هي العوامل الناشئة من داخل المجلس أو المرتبطة بطريقة تنظيم أعماله وإدارة موارده وعملياته، ومن أمثلتها:

- الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات .
- الإجراءات والعمليات الداخلية .
- الموارد البشرية ومستوى المهارات والخبرات .
- الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات .
- الموارد المالية والمادية .
- الاتصال وتبادل المعلومات .
- الرقابة الداخلية .
- جودة البيانات والتحليلات .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- إدارة الوثائق والسجلات .
- الثقافة المؤسسية ومستوى الوعي بالمخاطر .

المصادر الخارجية هي العوامل الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للمجلس والتي يمكن أن تؤثر في أهدافه أو أعماله، ومنها:

- التغيرات التشريعية والتنظيمية .
- المتغيرات الاقتصادية والسوقية .
- التطورات التكنولوجية .
- التغيرات في الأسواق والقطاعات الاقتصادية .
- الأزمات والطوارئ .
- التغيرات في سلوك المنشآت والأسواق .
- مستوى التعاون والاستجابة من الجهات الخارجية .
- التهديدات السيبرانية الخارجية .
- الأحداث التي يمكن أن تؤثر في استمرارية الأعمال .

ثانياً – سبب الخطر

سبب الخطر هو العامل أو الظرف الذي يؤدي أو يسهم في زيادة احتمال وقوع الحدث.

وقد يكون للخطر سبب واحد أو عدة أسباب مترابطة، وقد تكون الأسباب مباشرة أو غير مباشرة. ويعد تحديد الأسباب بصورة دقيقة مهماً لأن معالجة النتائج دون معالجة الأسباب قد تؤدي إلى استمرار الخطر أو تكراره.

ثالثاً – الحدث

الحدث هو الواقعة أو الحالة المحتملة التي قد تقع نتيجة وجود مصدر أو سبب للخطر، وتؤثر في تحقيق هدف من أهداف المجلس.

رابعاً – الأثر

الأثر هو النتيجة التي قد تترتب على وقوع الحدث، ويمكن أن يكون قانونياً أو مالياً أو إدارياً أو تشغيلياً أو تقنياً أو متعلقاً بالمعلومات والبيانات أو الموارد البشرية أو السمعة أو استمرارية الأعمال.

وقد يؤدي الحدث الواحد إلى عدة آثار في الوقت نفسه.

صياغة الخطر

لأغراض تسجيل المخاطر في هذا الدليل، ينبغي قدر الإمكان أن يعبر وصف الخطر عن العلاقة بين السبب والحدث والأثر، بما يمنع الاكتفاء بتسجيل عنوان عام للمشكلة.

مثال:

بسبب عدم كفاية إجراءات التحقق من البيانات، قد يحدث اعتماد معلومات غير دقيقة في التحليل، مما قد يؤدي إلى نتائج أو توصيات لا تعكس بصورة كافية الوضع الفعلي للسوق.

وتساعد هذه الصياغة على تحديد موضع التدخل المناسب، سواء كان المطلوب معالجة السبب أو منع الحدث أو الحد من آثاره.

٥. احتمالية وقوع الخطر

احتمالية الخطر هي تقدير إمكانية وقوع الحدث خلال مدة زمنية محددة.

ويمكن تقدير الاحتمالية بصورة كمية عندما تتوافر بيانات تاريخية أو إحصائية مناسبة، أو بصورة نوعية وفق مستويات محددة يعتمدها الدليل عندما لا تتوافر بيانات كمية كافية.

ولا تحدد هذه التعريفات المستوى العددي أو حدود الاحتمالية مسبقاً؛ إذ يتم تحديد معايير ومقاييس الاحتمالية ومدد القياس ضمن منهجية تقييم المخاطر الواردة في الجزء الرابع من الدليل.

٦. أثر الخطر

أثر الخطر هو حجم النتائج التي يمكن أن تترتب على وقوع الحدث.

ويجب أن يتناسب تقييم الأثر مع طبيعة أعمال المجلس، وأن يأخذ بالاعتبار – بحسب طبيعة كل خطر – الآثار القانونية والمالية والتشغيلية والإدارية والمعلوماتية وأثر السمعة واستمرارية الأعمال وتحقيق أهداف المجلس.

ولا ينبغي حصر تقييم الأثر في الخسائر المالية، ولا سيما أن بعض المخاطر المرتبطة بعمل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار قد يكون أثرها القانوني أو المؤسسي أو المتعلق بسلامة الإجراءات أكثر أهمية من أثرها المالي.

وتحدد معايير قياس الأثر ومستوياته بصورة تفصيلية في الجزء الرابع من الدليل.

٧. مستوى الخطر

مستوى الخطر هو الدرجة التي تعبر عن حجم التعرض لخطر معين، وتحدد استناداً إلى تقييم احتمالية وقوعه وحجم أثره وفق المنهجية والمعايير المعتمدة في الدليل.

ويستخدم مستوى الخطر للمقارنة بين المخاطر وترتيبها بحسب الأولوية وتحديد الحاجة إلى المعالجة أو المتابعة أو التصعيد.

ولا يحدد هذا الجزء عدد مستويات الخطر أو مسمياتها أو طريقة احتسابها، إذ يتم اعتماد مصفوفة تقييم المخاطر ومعايير تحديد مستوياتها ضمن الجزء الرابع من الدليل بعد تحديد المنهج المناسب لطبيعة أعمال المجلس.

٨. المخاطر الكامنة والمخاطر المتبقية

الخطر الكامن (Inherent Risk) هو مستوى الخطر الموجود بطبيعته في نشاط أو عملية معينة قبل أخذ أثر الضوابط الرقابية القائمة بالاعتبار.

ويتيح تقييم الخطر الكامن معرفة حجم التعرض الأصلي للخطر وفهم أهمية الضوابط المستخدمة للتعامل معه.

أما الخطر المتبقي (Residual Risk) فهو مستوى الخطر الذي يبقى بعد أخذ الضوابط الرقابية القائمة وفعاليتها بالاعتبار.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ولا يعني وجود ضوابط أن الخطر قد أزيل بصورة كاملة؛ فقد يبقى مستوى من التعرض يتطلب قبوله أو مراقبته أو اتخاذ إجراءات إضافية لمعالجته وفقاً للمعايير المعتمدة في الدليل.

ويتيح التمييز بين الخطر الكامن والمتبقي تقييم مقدار التأثير الفعلي للضوابط الرقابية وعدم الاكتفاء بمجرد إثبات وجودها.

٩. الضوابط الرقابية وفعاليتها

الضوابط الرقابية هي السياسات والإجراءات والممارسات والآليات التنظيمية أو التقنية المستخدمة لمنع الخطر أو تقليل احتمالية وقوعه أو الحد من أثره أو اكتشافه والتعامل معه.

ويمكن، بحسب الغرض منها، أن تكون الضوابط:

- وقائية: تهدف إلى منع وقوع الحدث أو خفض احتمالية وقوعه .
- كاشفة: تهدف إلى اكتشاف الحدث أو الانحراف عند وقوعه .
- تصحيحية: تهدف إلى معالجة النتائج أو إعادة الوضع إلى حالته المطلوبة .
- توجيهية: تهدف إلى توجيه العمل نحو السلوك أو الإجراء المطلوب .

ولا يعد وجود الضابط في حد ذاته دليلاً على فعاليته. ويقصد بفعالية الضابط الرقابي مدى قدرته الفعلية على خفض احتمالية الخطر أو أثره أو كليهما إلى المستوى المستهدف.

وعند تقييم فعالية الضابط يؤخذ بالاعتبار، بحسب طبيعة الضابط:

- ملاءمة تصميمه للغرض المقصود .
- تطبيقه الفعلي .
- انتظام واستمرارية تطبيقه .
- وضوح المسؤولية عن تنفيذه .
- إمكانية التحقق من نتائجه .
- استمرار ملاءمته عند تغير الظروف أو العمليات .

١٠. مستوى قبول المخاطر وحدود تحملها

وتصبح الصياغة:

مستوى قبول المخاطر (Risk Appetite) هو المستوى العام للمخاطر الذي تكون المؤسسة مستعدة لقبوله بصورة مدروسة أثناء سعيها إلى تحقيق أهدافها، مع مراعاة طبيعة أعمالها ومسؤولياتها والتزاماتها القانونية. أما **حدود تحمل المخاطر (Risk Tolerance)** فهي الحدود الأكثر تحديداً التي تبين مقدار الانحراف المقبول عن المستوى المستهدف، والتي يؤدي تجاوزها إلى الحاجة إلى اتخاذ إجراء أو رفع الخطر إلى المستوى الإداري المختص. ولا يترتب على تعريف هذين المفهومين في هذا الجزء تحديد مستوى قبول المخاطر أو حدود تحملها فعلياً بالنسبة إلى المجلس، وإنما يتم تحديدها واعتمادها، عند الحاجة، ضمن منهجية إدارة المخاطر وبالألية والصلاحيات التي يتم التحقق منها في الأجزاء اللاحقة من الدليل. ولا يجوز في جميع الأحوال اعتبار مخالفة نص تشريعي نافذ، أو تجاوز اختصاص قانوني، أو عدم تنفيذ التزام أوجبه القانون، ضمن مستويات المخاطر المقبولة أو حدود تحملها.

١١. مالك الخطر

مالك الخطر (Risk Owner) هو الشخص أو الجهة التنظيمية التي تسند إليها مسؤولية متابعة خطر معين ضمن نطاق الصلاحيات والمسؤوليات المقررة لها. وتشمل هذه المسؤولية، بحسب طبيعة الخطر، متابعة تقييمه وتطور مستواه، ومتابعة إجراءات معالجته، وتوفير المعلومات المتعلقة به، ورفع ما يستوجب التصعيد إلى المستوى الإداري المختص. ولا يؤدي مفهوم مالك الخطر إلى إنشاء وظيفة أو منصب تنظيمي جديد، ولا يمنح الشخص أو الجهة صلاحيات غير مقررة لها بموجب الهيكل التنظيمي أو التشريعات والقرارات النافذة، وإنما يستخدم لتحديد المسؤولية عن متابعة الخطر ضمن الصلاحيات القائمة.

١٢. سجل المخاطر

سجل المخاطر (Risk Register) هو أداة منظمة لتوثيق المخاطر التي يتم تحديدها وتسجيل المعلومات اللازمة لتقييمها ومعالجتها ومتابعتها. ويتضمن السجل، وفق النموذج الذي سيعتمد في الجزء الثامن من هذا الدليل، البيانات اللازمة لإدارة الخطر، ومن بينها بحسب الحاجة:

- وصف الخطر .
- مصدره وأسبابه .
- الحدث المحتمل .
- الآثار المتوقعة .
- احتمالية الوقوع .
- مستوى الأثر .
- مستوى الخطر .
- الضوابط القائمة وفعاليتها .
- مستوى الخطر المتبقي .
- الجهة أو الشخص المسؤول عن متابعة الخطر .
- إجراءات المعالجة .
- المدد الزمنية للتنفيذ .
- مؤشرات المتابعة والإنذار المبكر .
- حالة الخطر وتاريخ آخر مراجعة .

ولا يحدد هذا الجزء دورية ثابتة لتحديث السجل؛ إذ تحدد آلية التحديث والمراجعة والمسؤوليات والمدد الزمنية في الأجزاء التطبيقية من الدليل وفقاً لطبيعة المخاطر ومستوياتها.

١٣. مؤشرات المخاطر والإنذار المبكر

مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators – KRI) هي مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لمتابعة التغير في مستوى التعرض لخطر معين، وتساعد على اكتشاف الاتجاهات التي قد تشير إلى ارتفاع مستوى الخطر. أما مؤشرات الإنذار المبكر فهي إشارات أو قيم أو أحداث محددة تستخدم للتنبيه إلى اقتراب الخطر من مستوى يستوجب الانتباه أو التدخل قبل تفاقمه. وقد يكون المؤشر عدداً أو نسبة أو مدة أو اتجاهاً متكرراً أو واقعة محددة، بحسب طبيعة الخطر وإمكانية قياسه.

ومن أمثلة المؤشرات التي يمكن النظر في استخدامها بحسب طبيعة المخاطر:

- عدد حالات التأخير في إنجاز إجراء محدد .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- عدد الأخطاء أو حالات عدم المطابقة .
- تكرار نقص المعلومات اللازمة لإنجاز العمل .
- عدد الحوادث أو التنبيهات المتعلقة بأمن المعلومات .
- نسبة تنفيذ إجراءات معالجة المخاطر ضمن المدد المحددة .

ولا تعد هذه الأمثلة مؤشرات ملزمة للمجلس، وإنما تحدد المؤشرات الفعلية وحدود الإنذار وآليات متابعتها في إطار سجل المخاطر وخطط المعالجة بعد تحديد المخاطر الفعلية التي تواجه كل نشاط أو عملية.

١٤. تصنيف المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

يقصد بتصنيف المخاطر جميع المخاطر في فئات تساعد على حصرها وتحليلها وفهم مصادرها وآثارها وتحديد الجهة الأكثر ارتباطاً بمتابعتها.

ولا تعد فئات المخاطر مستقلة بصورة مطلقة؛ فقد ينتمي الخطر الواحد إلى أكثر من فئة، كما قد يؤدي خطر من فئة معينة إلى آثار تقع ضمن فئات أخرى.

ولأغراض الحصر الأولي، يمكن النظر إلى المخاطر التي تواجه المجلس ضمن المجالات الآتية:

أ – المخاطر القانونية والامتثال:

المخاطر المتعلقة بعدم الالتزام بالتشريعات النافذة أو الإجراءات القانونية، أو تجاوز الاختصاصات، أو وجود غموض أو تغير تشريعي يؤثر في أداء المجلس.

ب – المخاطر المؤسسية والإدارية:

المخاطر المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والتخطيط، والاتصال، واتخاذ القرار، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.

ج – المخاطر التشغيلية:

المخاطر المتعلقة بقصور أو تعطل العمليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام اليومية للمجلس.

د – المخاطر المالية:

المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد المالية والموازنة والمصروفات والموجودات والعقود والالتزامات المالية.

هـ – مخاطر الموارد البشرية والنزاهة:

وتشمل المخاطر المتعلقة بتوافر الكوادر والمهارات والخبرات والتدريب واستمرارية المعرفة المؤسسية، فضلاً عن المخاطر المتعلقة بالنزاهة والحياد وتعارض المصالح متى كانت ذات صلة بأداء الاختصاصات.

و – مخاطر المعلومات والتكنولوجيا والأمن السيبراني:

وتشمل المخاطر المتعلقة بدقة المعلومات واكتمالها وتحديثها وحفظها وسريتها وإتاحتها، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بالأنظمة الإلكترونية والوصول غير المصرح به وفقدان البيانات وتعطل الأنظمة والتهديدات السيبرانية.

ز – مخاطر السمعة والثقة المؤسسية:

المخاطر التي يمكن أن تؤثر في مصداقية المجلس وثقة أصحاب المصلحة بموضوعية أعماله وإجراءاته وقراراته.

ح – مخاطر استمرارية الأعمال:

المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى توقف أو تعطيل الوظائف والعمليات الأساسية للمجلس أو الحد بصورة جوهرية من قدرته على أدائها.

ط – مخاطر التنسيق والعلاقات المؤسسية:

المخاطر المتعلقة بتبادل المعلومات والتعاون وتحديد المسؤوليات والتنسيق بين المجلس والجهات الحكومية والتنظيمية والقطاعية وغيرها من الجهات ذات العلاقة.

ي – المخاطر المرتبطة بالاختصاصات الفنية للمجلس:

وهي المخاطر الناشئة بصورة مباشرة عن ممارسة الاختصاصات الفنية والقانونية للمجلس المقررة بموجب قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ بما في ذلك المخاطر المرتبطة بتقصي المعلومات والممارسات المخلة بالمنافسة، والتحقيق والتعامل مع المعلومات والوثائق وإعداد الدراسات والتقارير والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، ولا سيما المادتان (٧) و (٨).

ولا يمثل هذا التصنيف حكماً مسبقاً بوجود جميع هذه المخاطر لدى المجلس، كما لا يعد قائمة مغلقة أو نهائية. وإنما يستخدم بوصفه إطاراً أولياً يساعد على عملية تحديد المخاطر، على أن يتم إثبات المخاطر الفعلية وتقييمها من خلال التطبيق العملي للمنهجية الواردة في الأجزاء اللاحقة من الدليل.

١٥. المصطلحات والتعريفات المعتمدة في الدليل

تعتمد المفاهيم والتعريفات الواردة في هذا الجزء لأغراض تطبيق هذا الدليل وتوحيد اللغة المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها وإعداد السجلات والتقارير المتعلقة بها. ولا يقصد بهذه التعريفات تعديل أو استبدال أي تعريف ورد في تشريع عراقي نافذ. فإذا كان للمصطلح تعريف قانوني محدد، يكون التعريف التشريعي هو المعتمد في نطاق تطبيق ذلك التشريع. أما المصطلحات المهنية التي لا يوجد لها تعريف تشريعي خاص، فتستخدم بالمعنى الاسترشادي المبين في هذا الدليل. وتراجع المصطلحات والتعريفات عند مراجعة الدليل أو عند حدوث تغير تشريعي أو تنظيمي أو مؤسسي يستوجب تعديلها.

الجزء الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة المخاطر في العراق

تمهيد

تعمل إدارة المخاطر في المؤسسات العامة ضمن إطار قانوني وتنظيمي يحدد أهداف المؤسسة واختصاصاتها وصلاحياتها ومسؤولياتها والإجراءات الواجب اتباعها في ممارسة أعمالها. ومن ثم، فإن بناء منظومة لإدارة المخاطر لا يعني إنشاء قواعد قانونية موازية للتشريعات النافذة، وإنما يهدف إلى

مساعدة المؤسسة على التعرف على الحالات التي يمكن أن تؤثر في امتثالها للقانون أو سلامة إجراءاتها أو قدرتها على أداء اختصاصاتها، واتخاذ التدابير المناسبة للحد من احتمالية وقوعها أو آثارها. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة بالنسبة إلى **مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار**؛ نظراً إلى طبيعة اختصاصاته القانونية والفنية وما يرتبط بها من تقصي المعلومات، والتحقيق في الممارسات المخلة بالمنافسة، والتعامل مع الوثائق والسجلات والبيانات، وإصدار التوجيهات والأدلة، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة داخل العراق وخارجه. وقد حدد **قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠** هذه الاختصاصات بصورة أساسية في المواد المنظمة لعمل المجلس ولجانه.

ولا يتضمن قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ نظاماً مستقلاً يحمل تسمية (إدارة **المخاطر**)، كما لا ينص صراحة على إنشاء وحدة أو شعبة متخصصة بهذا الاسم. ولذلك لا يقوم هذا الدليل على افتراض وجود تشكيل تنظيمي لم ينص عليه القانون، وإنما يستخدم إدارة المخاطر بوصفها أداة إدارية استرشادية تساعد المجلس على أداء اختصاصاته القائمة بصورة أكثر تنظيمياً ووعياً بالمخاطر.

ولأغراض هذا الدليل، يتم التمييز بين ثلاثة مستويات:

أولاً – الحكم القانوني الملزم: وهو الحكم الذي يرد صراحة في قانون أو نظام أو تعليمات نافذة تنطبق على المجلس.

ثانياً – الإجراء التنظيمي: وهو الإجراء الذي يمكن اعتماده من الجهة المختصة استناداً إلى صلاحية قانونية أو تنظيمية قائمة، ولا يعد قائماً أو ملزماً إلا بعد اتخاذ إجراءات اعتماده أصولياً.

ثالثاً – الممارسة الاسترشادية: وهي أداة أو إجراء يقترحه هذا الدليل للمساعدة على إدارة المخاطر دون أن ينشئ بذاته اختصاصاً أو التزاماً قانونياً جديداً.

ويعد هذا التمييز أساسياً في جميع أجزاء الدليل، وبصورة خاصة عند تحديد المسؤوليات أو اقتراح تشكلات أو إجراءات أو مدد زمنية داخلية.

١. الأساس القانوني لعمل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

يمثل **قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠** التشريع الرئيس المنظم لعمل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار. وقد نشر القانون في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (٤١٤٧) بتاريخ ٢٠١٠/٣/٩. كما يدرجه الموقع الرسمي للمجلس ضمن قوانينه وتشريعاته. وقد نصت المادة (٢) من القانون على أن هدفه هو تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة بالمجتمع في النشاطات الاقتصادية. ويشكل هذا الهدف الإطار العام الذي ينبغي أن ترتبط به أعمال المجلس والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرته على أداء مهامه. كما نظم القانون في الفصل الثاني إنشاء المجلس وتكوينه واختصاصاته. ونصت المادة (٤) على تشكيل **مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار** ومنحه الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وربطه برئاسة الوزراء، مع تخصيص موازنة له ضمن الموازنة العامة السنوية ووضع نظام داخلي لسير أعماله. ويترتب على ذلك أن إدارة المخاطر في المجلس يجب أن تعمل ضمن الوضع القانوني والتنظيمي الذي حدده القانون، وألا تستخدم لتوسيع الاختصاصات أو تعديلها أو إنشاء صلاحيات لا تستند إلى التشريعات النافذة. وتجدر الإشارة إلى أن **المحكمة الاتحادية العليا** قضت في الدعوى المرقمة

(٦٨/اتحادية/٢٠٢١) بتاريخ ٢٠٢١/٥/١٠ بعدم دستورية المادة (١٥) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، لمخالفتها أحكام الدستور. ولذلك يجب عند الاستناد إلى القانون مراعاة الأثر المترتب على هذا الحكم وعدم التعامل مع المادة (١٥) بوصفها حكماً نافذاً.

السند القانوني:

قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، ولا سيما المواد (٢) و(٤)، مع مراعاة قرار المحكمة الاتحادية العليا في الدعوى (٦٨/اتحادية/٢٠٢١) بشأن المادة (١٥).

٢. اختصاصات المجلس وعلاقتها بإدارة المخاطر

تشكل الاختصاصات القانونية للمجلس نقطة الانطلاق الأساسية لتحديد المخاطر الخاصة بعمله لأن الخطر المؤسسي لا يمكن تقييمه بصورة سليمة ما لم يرتبط بهدف أو اختصاص أو عملية يمكن أن يتأثر بها.

وقد حددت المادة (٧) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ مهام المجلس ولجانه ومن بينها:

- إعداد الخطة العامة للمنافسة ومنع الاحتكار ومشروعات التشريعات ذات الصلة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- نشر ثقافة المنافسة ومنع الاحتكار وحمايتها وتشجيعها.
- تقصي المعلومات والممارسات المخلة بقواعد المنافسة ومنع الاحتكار.
- إجراء التحقيقات في الممارسات التي يكشفها المجلس أو يتلقى بشأنها شكاوى أو إخباريات أو تكليفاً من المحكمة وإعداد التقارير عن نتائجها.
- إصدار التوجيهات المتعلقة بعمل المجلس.
- إصدار الأدلة المتعلقة بقضايا الاحتكار والاندماج والممارسات التجارية المقيدة.
- الاستعانة بالخبراء والمستشارين.
- التنسيق والتعاون مع الجهات النظيرة خارج العراق في حدود ما تسمح به المعاهدات الدولية وعلى أساس المعاملة بالمثل.
- رفع تقرير سنوي إلى مجلس الوزراء عن وضع المنافسة ومنع الاحتكار.

وتنشأ عن ممارسة هذه الاختصاصات مجالات محتملة للمخاطر ينبغي أخذها بالاعتبار عند تطبيق الدليل ومنها مخاطر نقص المعلومات أو عدم دقتها ومخاطر سلامة إجراءات التحقيق ومخاطر التوثيق ومخاطر تأخر الإجراءات ومخاطر التنسيق بين الجهات، ومخاطر التعامل مع المعلومات والبيانات ومخاطر تجاوز حدود الاختصاص القانوني. ولا يعني إدراج هذه المجالات أن وجود هذه المخاطر مفترض مسبقاً في المجلس، وإنما تمثل مجالات يجب فحصها عملياً عند تنفيذ عملية تحديد المخاطر. كما نصت المادة (٥) من القانون على أن (للمجلس تشكيل وحدات فنية وإدارية وحسابية) مع إمكان تحويل بعض صلاحياته لهذه الوحدات عند الضرورة لتسيير أعمالها. ونصت المادة (٦) على صلاحية المجلس في تشكيل لجان ذات علاقة بتنفيذ خطته في منع الاحتكار وتحديد مهامها وصلاحياتها من خلال نظامه الداخلي. ولا تتضمن المادتان (٥) و(٦) نصاً صريحاً بإنشاء وحدة أو شعبة أو لجنة لإدارة المخاطر. ولذلك لا يجوز تقديمهما في هذا الدليل باعتبارهما سنداً مباشراً على وجود مثل هذا التشكيل. وإذا خلص المجلس مستقبلاً إلى الحاجة إلى تشكيل متخصص بإدارة المخاطر فيجب أن يسبق ذلك تحديد الأساس القانوني والتنظيمي المناسب ومستوى التشكيل والجهة صاحبة صلاحية استحداثه أو الموافقة عليه وموقعه في الهيكل التنظيمي وصلاحياته وعلاقته بالتشكيلات القائمة.

السند القانوني:

قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المواد (٥) و(٦) و (٧).

٣. الامتثال القانوني وإدارة المخاطر

يقصد بالامتثال القانوني لأغراض هذا الدليل ممارسة الأعمال والاختصاصات والمهام وفق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات النافذة التي تنطبق على المجلس والعاملين فيه. وتسهم إدارة المخاطر في دعم الامتثال من خلال تحديد الحالات التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الالتزام بنص قانوني أو تجاوز اختصاص أو إغفال إجراء واجب أو عدم تنفيذ التزام ضمن المدة المقررة ثم تقييم احتمال وقوعها وآثارها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها. ولا تحل إدارة المخاطر محل المراجعة أو الرأي القانوني. فتفسير التشريع وتحديد مضمونه ونطاق سريانه من المسائل القانونية بينما تتمثل وظيفة إدارة المخاطر في التعرف على احتمالات الإخلال بالالتزام القانوني ومتابعة التدابير التي تساعد على الحد منها. ويؤكد **قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل** هذا المبدأ على المستوى الوظيفي إذ تلزم المادة (٤) الموظف بأداء أعمال وظيفته بأمانة وشعور بالمسؤولية والمحافظة على أموال الدولة وكرتمان المعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته والامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق منافع شخصية والقيام بالواجبات وفق القوانين والأنظمة والتعليمات. وعند تعارض إجراء أو ممارسة داخلية مع نص تشريعي نافذ لا يجوز الاستناد إلى دليل إدارة المخاطر لتبرير الإجراء المخالف. وإنما يجب مراجعة الإجراء وتصحيحه وفقاً للتشريع النافذ ومن خلال الجهة صاحبة الاختصاص.

السند القانوني:

قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل، المادة (٤)، ولا سيما البنود المتعلقة بأداء الواجبات والمحافظة على المال العام والسرية وعدم استغلال الوظيفة والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

٤. التشريعات العراقية ذات الصلة بإدارة المخاطر

لا يوجد تشريع عراقي واحد يجمع جميع عناصر إدارة المخاطر المؤسسية الخاصة بالمجلس وإنما تتوزع الأحكام ذات الصلة بين عدد من القوانين والتعليمات بحسب طبيعة النشاط أو الخطر. ولا يعتمد هذا الدليل أي تشريع لمجرد وجود علاقة عامة بينه وبين العمل الإداري بل يشترط أن يكون للتشريع ارتباط فعلي باختصاص أو التزام أو مسؤولية أو إجراء يدخل ضمن أعمال المجلس. ومن التشريعات التي تثبت صلتها الأولية بمجالات إدارة المخاطر:

أولاً – قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠:

وهو التشريع الرئيس المنظم لإنشاء المجلس واختصاصاته وصلاحياته والإجراءات المتعلقة بأعماله.

ثانياً – قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل:

ويرتبط بمخاطر الامتثال الوظيفي والمسؤولية الإدارية والمحافظة على أموال الدولة والسرية والنزاهة والسلوك الوظيفي.

ثالثاً – قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١: ويرتبط بالرقابة على المال العام وكفاءة استخدامه ومراجعة أداء الجهات الخاضعة للرقابة. وقد نشر القانون في الوقائع العراقية بالعدد (٤٢١٧) بتاريخ ٢٠١١/١١/١٤.

رابعاً – قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (٦) لسنة ٢٠١٩ المعدل بالقانون رقم (٤) لسنة ٢٠٢٠: وينظم القواعد والإجراءات المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبية وإعداد وتنفيذ الموازنة العامة الاتحادية. وقد نشر القانون الأصلي في الوقائع العراقية بالعدد (٤٥٥٠)، ونشر تعديله الأول بالقانون رقم (٤) لسنة ٢٠٢٠ في العدد (٤٥٧٥).

خامساً – قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ المعدل بالقانون رقم (٣٠) لسنة ٢٠١٩:

وتبرز صلته في مجالات النزاهة ومكافحة الفساد وحماية المال العام ضمن نطاق سريان أحكامه. ويؤكد مجلس القضاء الأعلى أن القانون رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ عُدل بالقانون رقم (٣٠) لسنة ٢٠١٩.

سادساً – التشريعات والتعليمات الخاصة بحفظ الوثائق: وتستخدم في تحديد التزامات المجلس المتعلقة بحفظ الوثائق والسجلات وإدارتها. ولا يثبت هذا الدليل نصوص مواد محددة منها إلا بعد مطابقتها مع النص المنشور رسمياً.

سابعاً – تعليمات تنفيذ العقود العامة رقم (١) لسنة ٢٠٢٥ والضوابط الملحق بها: وذلك في حدود العقود التي تدخل في نطاق سريانها. وقد نشرت في الوقائع العراقية بالعدد (٤٨٤٩) بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٧.

ولا تعد هذه القائمة نهائية، ويجوز إضافة أي تشريع آخر عندما تظهر علاقته المباشرة بنشاط أو خطر معين أثناء إعداد مصفوفة الأساس القانوني أو تحديثها.

٥. الرقابة الداخلية والتدقيق

ترتبط الرقابة والتدقيق ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر إلا أن لكل منها وظيفة مختلفة. تهدف إدارة المخاطر إلى التعرف على الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف وتقييمها ومعالجتها في حين تسهم الرقابة والتدقيق في التحقق من سلامة الإجراءات والالتزام بالضوابط وكفاءة استخدام الموارد والكشف عن أوجه القصور والانحراف. ويعد قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ جزءاً أساسياً من الإطار الرقابي للدولة إذ يرتبط من بين أهدافه بحماية المال العام وضمان استخدامه بكفاءة وتحسين كفاءة أداء المؤسسات الخاضعة للرقابة. ومن منظور إدارة المخاطر تعد الملاحظات الرقابية ونتائج التدقيق وحالات عدم الامتثال المتكررة من المصادر التي يمكن استخدامها في التعرف على المخاطر أو إعادة تقييم المخاطر القائمة. ولا يؤدي إنشاء سجل للمخاطر أو تطبيق هذا الدليل إلى إحلال إدارة المخاطر محل الرقابة الداخلية أو التدقيق أو ديوان الرقابة المالية كما لا يعدل اختصاص أي جهة رقابية. كذلك لا يفترض هذا الدليل وجود تشكيل معين لإدارة المخاطر أو الرقابة ما لم يكن موجوداً أصولياً ضمن الهيكل التنظيمي للمجلس.

٦. النزاهة والشفافية وتعارض المصالح

تعد النزاهة والموضوعية والحياد من العناصر المهمة في إدارة المخاطر في الجهات العامة وتزداد أهميتها بالنسبة إلى مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار نظراً إلى طبيعة أعماله وتعامله مع منشآت وأسواق وبيانات ومعلومات يمكن أن تكون ذات حساسية قانونية أو اقتصادية. ويرتبط بهذا المجال **قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ المعدل بالقانون رقم (٣٠) لسنة ٢٠١٩** ضمن نطاق سريان أحكامه. كما يقرر **قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل** التزامات وظيفية ترتبط بإدارة مخاطر النزاهة ومن بينها الامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق منافع شخصية والمحافظة على أموال الدولة والالتزام بواجبات الوظيفة. ومن منظور إدارة المخاطر يمكن أن تظهر مخاطر النزاهة أو تعارض المصالح في الحالات التي توجد فيها مصلحة شخصية أو علاقة أو ظرف قد يؤثر أو يبدو مؤثراً في موضوعية أداء الاختصاص. ولا ينشئ هذا الدليل تعريفاً قانونياً مستقلاً لتعارض المصالح أو التزامات إفصاح جديدة من تلقاء نفسه. وإنما يتم الرجوع عند تحديد الحالات والالتزامات والإجراءات إلى التشريعات وقواعد السلوك والقرارات النافذة ذات الصلة ويستخدم هذا الدليل لتحديد المخاطر ومتابعة الإجراءات الوقائية. وفي مجال التعاقدات تحديداً نصت تعليمات تنفيذ العقود العامة رقم (١) لسنة ٢٠٢٥ على التزام المشاركين في عمليات التعاقد والشراء بالأخلاقيات العامة للعمل وتجنب تضارب المصالح واتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالمناقصة والمتعاقدين والعطاءات. **السند التنظيمي: تعليمات تنفيذ العقود العامة رقم (١) لسنة ٢٠٢٥، المادة (٣٧/تاسعاً).**

٧. المسؤولية الوظيفية والإدارية

لا ينشئ دليل إدارة المخاطر المسؤولية الوظيفية للموظف، وإنما تحدد هذه المسؤولية وفق التشريعات النافذة والصلاحيات والواجبات المرتبطة بالوظيفة. وقد حددت المادة (٤) من **قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل** مجموعة من الواجبات من بينها أداء العمل بأمانة ومسؤولية والمحافظة على أموال الدولة وكنمان المعلومات والوثائق التي يطلع عليها الموظف بحكم وظيفته والامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق منفعة شخصية والقيام بالواجبات وفق القوانين والأنظمة والتعليمات. كما يتضمن القانون محظورات وظيفية تتصل ببعض مجالات المخاطر ومنها الاشتراك في بعض المناقصات والمزايدات والاحتفاظ بأصل وثيقة لغير الأغراض الرسمية والإدلاء بتصريحات عن أعمال الدائرة دون تخويل في الحالات التي يشملها القانون. وتنعكس هذه الأحكام على مفهوم **(مالك الخطر)** المستخدم في هذا الدليل. فإسناد متابعة خطر إلى موظف أو وحدة لا ينشئ له صلاحية جديدة ولا يحمله مسؤوليات خارج حدود اختصاصه الوظيفي. ويجب أن يكون المسؤول عن متابعة الخطر قادراً ضمن صلاحياته على متابعة الإجراءات المتعلقة به. أما إذا كانت معالجة الخطر تتطلب قراراً يقع خارج صلاحياته فيتعين رفع الموضوع إلى الجهة المختصة وفق آلية التصعيد التي يعتمدها المجلس.

٨. الإدارة المالية وحماية المال العام والتعاقدات

تشمل المخاطر المالية تلك المرتبطة بإعداد الموازنة وتنفيذها، والصرف والموجودات والالتزامات المالية، والعقود، والمحافظة على المال العام والامتناع للقواعد المالية والمحاسبية. ويعد **قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (٦) لسنة ٢٠١٩ المعدل بالقانون رقم (٤) لسنة ٢٠٢٠** من التشريعات الأساسية في هذا المجال إذ ينظم القواعد والإجراءات التي تحكم الإدارة المالية والمحاسبية وإعداد وتنفيذ الموازنة العامة الاتحادية والمسائل المتصلة بها. كما يلزم **قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل، المادة (٤/سادساً)** الموظف بالمحافظة على أموال الدولة التي تكون في حوزته أو تحت تصرفه واستخدامها بصورة رشيدة. أما في مجال التعاقدات فقد صدرت **تعليمات تنفيذ العقود العامة رقم**

(١) لسنة ٢٠٢٥ ونشرت في الوقائع العراقية بالعدد (٤٨٤٩) بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٧. وتعرّف المادة (١) «جهة التعاقد» بما يشمل مجلس الوزراء والوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والهيئات المستقلة والتشكيلات التابعة لها المخولة بالتعاقد، فيما تحدد المادة (٢) أنواع العقود التي تسري عليها التعليمات والاستثناءات من نطاق سريانها. كما نصت المادة (٣٨) على التزام جهات التعاقد بتنفيذ هذه التعليمات في العقود التي تزيد قيمتها على مئة مليون دينار. ولذلك لا يجوز اعتبار التعليمات واجبة التطبيق على كل عملية تعاقد بصورة تلقائية دون التحقق من القيمة ونطاق السريان وبقية شروط الانطباق. ونصت المادة (٤١/أولاً) على استمرار سريان تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (٢) لسنة ٢٠١٤ والضوابط الملحق بها على العقود المبرمة في ظلها، بينما ألغت المادة (٤١/ثانياً) تلك التعليمات بالنسبة للمستقبل من تاريخ نفاذ تعليمات ٢٠٢٥. كما نصت المادة (٤٢) على نفاذ التعليمات الجديدة بعد مرور 90 يوماً من تاريخ نشرها. ومن ثم فإن تحديد النظام القانوني الذي يحكم عقداً معيناً يجب أن يأخذ بالاعتبار تاريخ إبرامه، وقيمه، ومصدر تمويله ونوع العقد، والجهة المتعاقدة وأي استثناء قانوني ينطبق عليه. وتعد هذه المتغيرات نفسها من عناصر تحديد مخاطر الامتثال التعاقدية التي ينبغي مراعاتها في سجل المخاطر.

٩. حماية المعلومات والوثائق والبيانات والسرية

تمثل المعلومات والوثائق والبيانات مورداً أساسياً لعمل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار ولا سيما في إجراءات تقصي المعلومات والتحقيق وتحليل الممارسات والأسواق والتعامل مع الشكاوى والاتفاقيات. وقد نصت المادة (٨) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ في إطار مهام اللجان التابعة للمجلس على إمكان تحويل موظفيها الدخول أثناء ساعات العمل إلى الجهات ذات العلاقة للمعاينة أو التفتيش والاطلاع على المستندات والسجلات والملفات بما فيها ملفات الحاسوب والاحتفاظ بها أو بنسخ عنها مقابل إشعار بالتسليم وفق الضوابط المحددة في المادة. وتتضمن المادة نفسها التزاماً زمنياً مهماً إذ يجب إعادة ما تم الاحتفاظ به بعد انتهاء التدقيق خلال ثلاثين يوماً من تاريخ التسليم. السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ المادة (٨/أولاً/٢). وتبرز من هذا النص مخاطر تتعلق بحيازة المستندات وتوثيق استلامها والمحافظة عليها ومنع فقدانها أو الوصول غير المصرح إليها وإعادة نشرها ضمن المدة القانونية. كذلك يلزم قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل المادة (٤/سابعاً) الموظف بكتمان المعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته ويستمر واجب الكتمان حتى بعد انتهاء خدمته. ويحظر القانون أيضاً الاحتفاظ بأصل ورقة أو وثيقة رسمية للتصرف بها لغير الأغراض الرسمية كما يقيد التصريح عن أعمال الدائرة لوسائل الإعلام والنشر وفق الحالات التي يحددها القانون. وبناءً على ذلك، ينبغي أن تراعى إدارة المخاطر في مجال المعلومات، بحسب طبيعة كل عملية:

- مخاطر فقدان الوثائق أو البيانات.
- مخاطر الإفشاء أو الوصول غير المصرح به.
- مخاطر التعديل أو الإتلاف غير المشروع.
- مخاطر استخدام معلومات غير دقيقة أو ناقصة.
- مخاطر عدم إمكانية الوصول إلى المعلومات عند الحاجة.
- مخاطر عدم توثيق استلام وتسليم المستندات.
- مخاطر تجاوز المدد القانونية المتعلقة بحيازة بعض المستندات.

ولا ينشئ هذا الدليل من تلقاء نفسه مدد حفظ أو إتلاف للوثائق، وإنما تحدد وفق التشريعات والتعليمات النافذة ذات الصلة.

١٠. الالتزام بالإجراءات والمدد القانونية

تعد المدد والإجراءات التي يحددها القانون جزءاً من الالتزامات التي يجب أن تدخل ضمن تقييم المخاطر القانونية. ولأغراض هذا الدليل، يجب التمييز بين:

- **المدة القانونية:** وهي المدة التي يحددها قانون أو نظام أو تعليمات نافذة، ويكون الالتزام بها وفقاً لذلك التشريع.
- **المدة التنظيمية الداخلية:** وهي مدة يحددها المجلس لتنظيم العمل أو متابعة الأداء، ولا تكتسب صفة المدة القانونية لمجرد ورودها في هذا الدليل.

ويقدم قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ أمثلة مباشرة على المدد القانونية التي ينبغي إدراجها في إدارة المخاطر. فقد نصت المادة (٨/أولاً/٢) على إعادة المستندات والسجلات والملفات التي يتم الاحتفاظ بها بعد الانتهاء من تدقيقها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ التسلم. كما نصت المادة (١٢/ثانياً) بشأن تسجيل الاتفاقيات التجارية على أن المجلس يبت في الطلب خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً. وهاتان المدتان تختلفان من حيث طبيعتهما القانونية عن أي مدد مستقبلية قد يعتمدها المجلس لتحديث سجل المخاطر أو إعداد تقرير أو تنفيذ إجراء معالجة. ولذلك ينبغي عند تصميم النماذج والسجلات التفريق صراحة بين الموعد القانوني والموعد الإداري الداخلي. كما يجب أن تتضمن المخاطر المرتبطة بعملية لها مدة قانونية مؤشرات تساعد على اكتشاف اقتراب انتهاء المدة قبل تجاوزها.

١١. المخاطر القانونية وأثرها في المخاطر المؤسسية

لا تعمل المخاطر القانونية بصورة منعزلة عن بقية المخاطر؛ فقد يؤدي تحقق خطر قانوني إلى نتائج تشغيلية أو مالية أو معلوماتية أو تتعلق بالسمعة، كما يمكن أن يؤدي خطر تشغيلي أو تقني إلى إخلال بمتطلب قانوني. فمثلاً قد يؤدي عدم اكتمال إجراء قانوني إلى إعادة المعاملة أو تأخيرها بما يشكل أثراً تشغيلياً وقد يترتب عليه استخدام موارد إضافية أو إلحاق ضرر بسمعة المؤسسة. وبالمقابل قد يؤدي فقدان وثيقة أو تعطل نظام معلومات إلى عدم القدرة على تنفيذ إجراء أو الالتزام بمدة قانونية. ولهذا ينبغي عند تحليل المخاطر ألا يقتصر التقييم على تصنيف الخطر وإنما يمتد إلى تحديد النتائج المتسلسلة والمخاطر الأخرى التي يمكن أن تنشأ عنه. ويجب كذلك التمييز بين وجود خطر قانوني وبين ثبوت مخالفة قانونية. فالخطر يعني وجود احتمال لوقوع حدث يمكن أن يؤدي إلى عدم الامتثال، أما تحديد ما إذا كانت مخالفة قد وقعت فعلاً وتحديد المسؤولية المترتبة عليها فيخضع للقانون والإجراءات والجهات المختصة.

١٢. مصفوفة الأساس القانوني لإدارة المخاطر

تعتمد في هذا الدليل مصفوفة للأساس القانوني لإدارة المخاطر بهدف ربط المخاطر ذات الطبيعة القانونية بالتشريعات النافذة، والتفريق بين النص القانوني الملزم والإجراء التنظيمي والممارسة الاسترشادية. وتتضمن المصفوفة الحقول الآتية:

مجال الخطر	التشريع	الرقم والسنة	المادة/الفقرة	النص أو المضمون	الالتزام أو الصلاحية	علاقته بإدارة المخاطر	طبيعة السند
------------	---------	--------------	---------------	-----------------	----------------------	-----------------------	-------------

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

القانوني							
اختصاصات المجلس	قانون المنافسة ومنع الاحتكار	14 لسنة ٢٠١٠	المادة ٧	مهام المجلس ولجانه	ممارسة الاختصاصات المحددة قانوناً	مخاطر تجاوز الاختصاص أو القصور في تنفيذه	نص قانوني ملزم
حياسة الوثائق أثناء التدقيق	قانون المنافسة ومنع الاحتكار	14 لسنة ٢٠١٠	8/أولاً/٢	إعادة المستندات المحتفظ بها خلال ٣٠ يوماً من تاريخ التسلم	الالتزام بالمدة وإجراءات الحياسة	مخاطر فقدان الوثائق أو تجاوز المدة	نص قانوني ملزم
الاتفاقيات التجارية	قانون المنافسة ومنع الاحتكار	14 لسنة ٢٠١٠	12/ثانياً	البت في الطلب خلال مدة لا تتجاوز ٣٠ يوماً	الالتزام بالمدة القانونية	مخاطر التأخير في البت	نص قانوني ملزم
المال العام	قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام المعدل	14 لسنة ١٩٩١	4/سادساً	المحافظة على أموال الدولة واستخدامها بصورة رشيدة	حماية الموارد العامة	مخاطر مالية وإدارية	نص قانوني ملزم
سرية المعلومات	قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام المعدل	14 لسنة ١٩٩١	4/سابعاً	كتمان المعلومات والوثائق التي يطلع عليها الموظف بحكم وظيفته	المحافظة على السرية	مخاطر الإفشاء أو إساءة الاستخدام	نص قانوني ملزم
النزاهة الوظيفية	قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام المعدل	14 لسنة ١٩٩١	4/تاسعاً	الامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق منافع شخصية	سلامة السلوك الوظيفي	مخاطر النزاهة والمصلحة الشخصية	نص قانوني ملزم
الامتثال الوظيفي	قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام المعدل	14 لسنة ١٩٩١	4/ثاني عشر	أداء الواجبات وفق القوانين والأنظمة والتعليمات	الالتزام القانوني	مخاطر عدم الامتثال	نص قانوني ملزم
الإدارة المالية	قانون الإدارة المالية الاتحادية المعدل	6 لسنة ٢٠١٩ المعدل بالقانون ٤ لسنة ٢٠٢٠	تحدد بحسب العملية	القواعد والإجراءات المالية والمحاسبية	الامتثال المالي	مخاطر مالية ورقابية	نص قانوني ملزم

التعاقدات	تعليمات تنفيذ العقود العامة	1 لسنة ٢٠٢٥	المواد ١، ٢، ٣٨، ٤١، ٤٢ بحسب الحالة	تحدد نطاق السريان والقيمة والنفوذ والأحكام الانتقالية	تحديد التعليمات الواجبة التطبيق	مخاطر عدم تطبيق النظام القانوني الصحيح على العقد	تعليمات ملزمة ضمن نطاق سريانها
تضارب المصالح في التعاقد	تعليمات تنفيذ العقود العامة	1 لسنة ٢٠٢٥	37/تاسعاً	تجنب تضارب المصالح والمحافظة على سرية معلومات التعاقد	النزاهة والسرية في عملية التعاقد	مخاطر تضارب المصالح أو تسريب المعلومات	تعليمات ملزمة ضمن نطاق سريانها

وتستكمل المصفوفة أثناء إعداد النسخة النهائية من الدليل بعد مراجعة النصوص القانونية ذات الصلة بكل نشاط، ولا تدرج مادة أو فقرة ما لم يتم التحقق من النص ونطاق سريانها.

ولضمان عدم الخلط بين القانون والممارسة الاسترشادية، تستخدم خانة (طبيعة السند) أحد التصنيفات الآتية:

أ - نص قانوني ملزم: عندما يكون الالتزام أو الصلاحية منصوصاً عليه صراحة في تشريع نافذ.

ب - إجراء تنظيمي مستند إلى صلاحية: عندما توجد صلاحية قانونية تسمح باتخاذ إجراء تنظيمي، لكن الإجراء المقترح ذاته لا يكون منصوصاً عليه صراحة ولا يصبح نافذاً إلا بعد اعتماده أصولياً.

ج - ممارسة استرشادية: عندما يكون الإجراء مقترحاً لأغراض إدارة المخاطر ولا يستند إلى نص يلزم المجلس باعتماده.

وبذلك تستخدم مصفوفة الأساس القانوني كأداة لضبط الدليل نفسه والتأكد من عدم تقديم التوصيات الإدارية أو الممارسات المهنية على أنها التزامات قانونية.

الجزء الثالث: أهداف الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر

يهدف هذا الجزء إلى تحديد الغايات الأساسية التي يسعى الدليل إلى تحقيقها في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار بما يجعل إدارة المخاطر أداة مساندة للإدارة والتخطيط واتخاذ القرار وحماية الاختصاصات والموارد وليس نشاطاً منفصلاً عن الأعمال اليومية للمجلس. وتعكس الأهداف الواردة في هذا الجزء الطبيعة الاسترشادية للدليل فهي لا تنشئ اختصاصات قانونية جديدة ولا تعدل المسؤوليات والصلاحيات المقررة بموجب التشريعات والهيكل التنظيمي النافذ وإنما توضح النتائج المؤسسية التي يراد الوصول إليها من خلال تطبيق منهج منظم لإدارة المخاطر. وتقوم أهداف الدليل على ثمانية محاور رئيسية مترابطة:

١. ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر في المجلس

يهدف الدليل إلى جعل الوعي بالمخاطر جزءاً من الممارسة الإدارية والفنية اليومية بحيث لا يقتصر التعامل مع المخاطر على مرحلة ظهور المشكلة أو وقوع الحدث وإنما يبدأ منذ مرحلة التخطيط والإعداد واتخاذ القرار. ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – تعزيز الوعي بالمخاطر:

تنمية فهم العاملين لطبيعة المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أهداف المجلس وأعماله واختصاصاته، والتمييز بين الخطر والمشكلة الفعلية، وبين السبب والحدث والأثر.

ب – دمج التفكير بالمخاطر في العمل اليومي:

تشجيع الوحدات التنظيمية والعاملين على أخذ المخاطر المحتملة بالاعتبار عند التخطيط للأنشطة وتنفيذها ومراجعتها واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

ج – تعزيز المسؤولية المشتركة عن إدارة المخاطر:

ترسيخ مفهوم أن التعرف على المخاطر والإبلاغ عنها لا يقتصر على جهة محددة، وإنما يمثل مسؤولية ترتبط بطبيعة عمل كل وحدة أو موظف ضمن حدود اختصاصه وصلاحياته.

ولا يعني مفهوم المسؤولية المشتركة توزيع المسؤولية بصورة مبهمّة إذ يجب لاحقاً تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن متابعة كل خطر وفق الصلاحيات الفعلية والهيكل التنظيمي للمجلس.

٢. حماية قدرة المجلس على أداء اختصاصاته واستمرارية أعماله

يهدف الدليل إلى دعم قدرة المجلس على ممارسة اختصاصاته القانونية والفنية بصورة منتظمة ومستقرة والحد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل أو تأخير أو إضعاف أداء تلك الاختصاصات. ويرتبط هذا الهدف بطبيعة المهام التي حددها قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ للمجلس ولجانه ومنها تقصي المعلومات والممارسات المخلة بالمنافسة وإجراء التحقيقات وإعداد التقارير وإصدار التوجيهات والأدلة والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (7).

ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – حماية سلامة الإجراءات والعمليات المرتبطة باختصاصات المجلس:

تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر في سلامة تسلسل الإجراءات أو اكتمال المعلومات أو التوثيق أو ممارسة الاختصاص ضمن حدوده القانونية.

ب – تقليل احتمالات تعطل الأعمال أو توقف الوظائف الأساسية:

التعرف على العمليات الضرورية لاستمرار أداء المجلس وتحديد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تعطلها أو تأخرها، ووضع إجراءات مناسبة للتعامل معها.

ج – دعم استمرارية أداء الاختصاصات:

تعزيز قدرة المجلس على الاستمرار في أداء وظائفه الأساسية في الظروف الاعتيادية والاستثنائية مع تحديد الأولويات والإجراءات البديلة عند وقوع حدث يؤثر في سير العمل.

ولا يعني هذا الهدف إنشاء خطة مستقلة لاستمرارية الأعمال بصورة تلقائية وإنما يتم تحديد الحاجة إليها ونطاقها وآلية اعتمادها في الأجزاء التطبيقية من الدليل.

٣. تعزيز الامتثال للتشريعات والتعليمات

يهدف الدليل إلى دعم المجلس في التعرف على الالتزامات القانونية والتنظيمية المرتبطة بأعماله والحد من احتمالات عدم الامتثال أو تجاوز الاختصاصات أو إغفال الإجراءات والضوابط المقررة. ولا تحل إدارة المخاطر محل المراجعة القانونية أو تفسير التشريعات وإنما تساعد على رصد الحالات التي يمكن أن تؤدي إلى إخلال بالالتزام القانوني ومتابعة الإجراءات الوقائية المناسبة. ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – تحديد الالتزامات القانونية والتنظيمية:

ربط الأنشطة والعمليات التي يؤديها المجلس بالنصوص القانونية والتعليمات ذات الصلة، وتحديد المتطلبات والمدد والصلاحيات التي يجب مراعاتها عند تنفيذها.

ب – الحد من احتمالات عدم الامتثال:

تحديد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى مخالفة حكم قانوني أو تجاوز اختصاص أو إغفال إجراء أو مدة قانونية واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها.

ج – دعم المراجعة المستمرة للتغيرات التشريعية والتنظيمية:

متابعة التشريعات والتعليمات والتعديلات التي يمكن أن تؤثر في أعمال المجلس أو إجراءاته أو التزاماته وتحديث تقييم المخاطر عند حدوث تغير جوهري في الإطار القانوني.

ويكتسب هذا الهدف أهمية خاصة في ضوء وجود مدد وإجراءات قانونية محددة في قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، فضلاً عن التشريعات العامة التي تنظم الوظيفة العامة والإدارة المالية والتعاقدات والرقابة والنزاهة.

٤. دعم جودة القرارات المؤسسية

يهدف الدليل إلى مساعدة الجهات صاحبة القرار في المجلس على اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات أكثر اكتمالاً وفهم أفضل للمخاطر والآثار المحتملة للخيارات المتاحة.

ولا يعني إدخال المخاطر في عملية اتخاذ القرار تعطيل القرار أو تجنبه وإنما يساعد على إدراك النتائج المحتملة واختيار البديل الأكثر ملاءمة في ضوء الأهداف والالتزامات القانونية والموارد المتاحة.

ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – تحسين جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار:

تعزيز الاهتمام بدقة المعلومات واكتمالها وحداثتها ومصدرها قبل استخدامها كأساس للتحليل أو القرار.

ب – إدخال تقييم المخاطر ضمن التخطيط واتخاذ القرار:

النظر في المخاطر المحتملة والآثار المتوقعة عند إعداد الخطط أو تنفيذ المبادرات أو اتخاذ القرارات المهمة، وبالقدر الذي يتناسب مع أهمية الموضوع.

ج – تقليل القرارات غير المدعومة بتحليل كافٍ:

تشجيع توثيق الأسباب والمعلومات والمخاطر الجوهرية التي أخذت بالاعتبار عند اتخاذ القرارات التي يمكن أن يكون لها أثر مؤسسي أو قانوني أو مالي أو تشغيلي مهم.

ولا ينبغي أن يؤدي ذلك إلى زيادة غير ضرورية في الإجراءات أو التوثيق في القرارات الروتينية منخفضة المخاطر وإنما يراعى مبدأ التناسب بين مستوى الخطر ودرجة التحليل المطلوبة.

٥. حماية الموارد المالية والمادية والبشرية

يهدف الدليل إلى تعزيز قدرة المجلس على تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر في الاستخدام الكفوء لموارده المالية والمادية والبشرية واستدامة قدرته على أداء مهامه.

وتكتسب حماية الموارد أهمية خاصة لأن تحقيق أهداف المجلس يعتمد على توافر الموارد واستخدامها وفق التشريعات والاختصاصات والخطط المعتمدة. ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – دعم الاستخدام الكفوء للموارد:

تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى سوء تخصيص أو استخدام الموارد المالية أو المادية أو البشرية وربط الموارد بالأولويات والاحتياجات الفعلية.

ب – الحد من الهدر والخسائر وسوء الاستخدام:

رصد المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان الموجودات أو المصروفات غير المخطط لها أو ضعف الاستفادة من الموارد أو الإخلال بمتطلبات المحافظة على المال العام.

وقد أوجب قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل على الموظف المحافظة على أموال الدولة التي تكون في حوزته أو تحت تصرفه واستخدامها بصورة رشيدة.

السند القانوني: قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل، المادة (٤/سادساً).

ج – تعزيز القدرة على إدارة مخاطر الموارد البشرية:

تحديد المخاطر المتعلقة بنقص الكوادر أو المهارات والخبرات أو التدريب أو الاعتماد على أفراد محددين أو فقدان المعرفة المؤسسية، بما يساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة ضمن الصلاحيات والموارد المتاحة.

ولا يترتب على هذا الهدف إنشاء التزامات مالية أو وظائف أو تشكيلات جديدة وإنما يوفر إطاراً لتحديد المخاطر المتعلقة بالموارد ورفعها إلى الجهة صاحبة الصلاحية لاتخاذ القرار المناسب.

٦. تعزيز النزاهة والحوكمة والمساءلة

يهدف الدليل إلى دعم بيئة مؤسسية تقوم على وضوح المسؤوليات والحياد والنزاهة والمساءلة والحد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر في موضوعية أداء الاختصاصات أو سلامة الإجراءات والقرارات.

ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – الحد من مخاطر تعارض المصالح والإخلال بالحياد والنزاهة:
التعرف على الحالات والظروف التي يمكن أن تؤثر في موضوعية ممارسة العمل أو تولد مصلحة شخصية أو تأثيراً غير مناسب والتعامل معها وفق التشريعات والقواعد النافذة.

وقد حظر قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل استغلال الوظيفة لتحقيق منفعة أو ربح شخصي للموظف أو لغيره.

السند القانوني: قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل المادة (٤/تاسعاً).

ب – توضيح المسؤوليات المتعلقة بمتابعة المخاطر:
تحديد مسؤولية كل جهة أو شخص عن متابعة المخاطر التي تدخل ضمن نطاق عمله وصلاحياته، وتجنب إسناد مسؤولية معالجة خطر إلى جهة لا تملك صلاحية التعامل معه.

ولا ينشئ ذلك مسؤولية وظيفية جديدة، وإنما ينظم عملية المتابعة ضمن المسؤوليات القائمة.

ج – دعم الشفافية والمساءلة في الإجراءات والقرارات:
تعزيز توثيق الإجراءات المهمة وأسباب القرارات ومسؤوليات المتابعة بما يسمح بالمرجعة والتحقق، مع المحافظة على السرية والقيود القانونية المفروضة على نشر أو تداول بعض المعلومات.

ولا تعني الشفافية في هذا السياق الإفصاح العام عن جميع المعلومات وإنما توفير القدر المناسب من الوضوح والتوثيق والمساءلة وفق ما تسمح به التشريعات.

٧. حماية المعلومات والبيانات والوثائق

يهدف الدليل إلى دعم حماية المعلومات والبيانات والوثائق التي يحصل عليها المجلس أو ينتجها أثناء ممارسة أعماله باعتبارها من الموارد الأساسية اللازمة لأداء اختصاصاته القانونية والفنية. وتبرز أهمية هذا الهدف بصورة خاصة في ضوء ما تقرره المادة (٨) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ بشأن الاطلاع على المستندات والسجلات والملفات والاحتفاظ ببعضها أو بنسخ عنها وفق الإجراءات المحددة قانوناً.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (٨).

ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – المحافظة على السرية:
الحد من مخاطر الإفشاء أو الوصول غير المصرح به إلى المعلومات والوثائق التي تستوجب طبيعتها أو التشريعات المحافظة على سريتها.

كما أوجب قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل على الموظف كتمان المعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته في الحالات التي حددها القانون.

السند القانوني: قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل، المادة (٤/سابعاً).

ب – دعم سلامة البيانات والمعلومات:
تقليل مخاطر فقدان البيانات أو تعديلها بصورة غير مصرح بها أو استخدام معلومات ناقصة أو غير دقيقة أو غير محدثة في التحليل واتخاذ القرار.

ج – ضمان إتاحة المعلومات للجهات المخولة عند الحاجة:
دعم تنظيم الوصول إلى المعلومات بحيث تكون متاحة للأشخاص والجهات المخولة وفي الوقت المناسب لأداء الاختصاص، مع المحافظة في الوقت نفسه على متطلبات السرية والحماية.

ويشمل ذلك أيضاً مراعاة المدد القانونية المتعلقة بحياسة بعض الوثائق وإعادتها وفق قانون المنافسة ومنع الاحتكار.

٨. تعزيز الثقة المؤسسية وسمعة المجلس

يهدف الدليل إلى الحد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر في مصداقية المجلس وثقة الجهات الحكومية ومجتمع الأعمال والجمهور وأصحاب المصلحة بموضوعية أعماله وسلامة إجراءاته.

ولا ينبغي النظر إلى السمعة باعتبارها هدفاً إعلامياً مستقلاً؛ وإنما هي في الغالب نتيجة مترابطة لسلامة الأداء والامتثال والنزاهة وجودة القرارات والتعامل السليم مع المعلومات وأصحاب المصلحة.

ويتحقق هذا الهدف من خلال:

أ – حماية المصداقية المؤسسية:
الحد من الأخطاء والإجراءات أو الممارسات التي يمكن أن تؤثر في الثقة بقدرة المجلس على أداء اختصاصاته بصورة قانونية وفنية ومهنية.

ب – تعزيز ثقة أصحاب المصلحة:
دعم الممارسات التي تزيد وضوح الإجراءات والالتزام بالقواعد والموضوعية في التعامل مع الجهات والأطراف المختلفة، ضمن الحدود القانونية المتعلقة بالسرية والإفصاح.

ج – الحد من المخاطر المؤثرة في السمعة:
التعرف المبكر على الأحداث التي يمكن أن تتحول من مشكلة قانونية أو تشغيلية أو معلوماتية إلى أزمة تؤثر في صورة المجلس ومصداقيته، والتعامل معها قبل تفاقم آثارها متى كان ذلك ممكناً.

ولا يعني هذا الهدف استخدام إدارة المخاطر لحماية السمعة على حساب الإفصاح عن الأخطاء أو المخالفات؛ فسلامة المؤسسة وامتثالها للتشريعات ومعالجة أوجه القصور تمثل الأساس الحقيقي لحماية الثقة المؤسسية.

الجزء الرابع: منهجية إدارة المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

تمهيد

يمثل هذا الجزء الإطار التطبيقي الرئيس للدليل إذ يحدد المنهج الذي يسترشد به مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار في التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها وترتيب أولوياتها وتوثيقها ومتابعتها كما يحدد المجالات الرئيسة التي ينبغي فحصها عند البحث عن المخاطر المرتبطة بأعمال المجلس ويضع المبادئ العامة لتوزيع المسؤوليات المتعلقة بها. وتستند المنهجية بصورة استرشادية إلى المبادئ الواردة في **ISO 31000:2018** بشأن دمج إدارة المخاطر في الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات واتخاذ القرار وإلى الممارسات الحكومية المقارنة التي تؤكد أن إدارة المخاطر ينبغي ألا تكون عملية منفصلة أو عبئاً إجرائياً إضافياً وإنما جزءاً من الطريقة التي تقاد بها المؤسسة وتدار بها أعمالها. كما روعي في إعداد المنهجية إطار الرقابة الداخلية للمفوضية الأوروبية الذي ينظر إلى تقييم المخاطر باعتباره أحد المكونات الرئيسة للرقابة الداخلية ويربطه بتحديد الأهداف وتحليل المخاطر والتغيرات التي يمكن أن تؤثر في تحقيقها مع استخدام ضوابط تتناسب مع مستوى الخطر وكلفتها. ويقوم إطار المفوضية على خمس مكونات مترابطة هي بيئة الرقابة وتقييم المخاطر والأنشطة الرقابية والمعلومات والاتصال والمتابعة. ولا تعد هذه المرجعيات الدولية ملزمة قانوناً للمجلس وإنما تستخدم للاستفادة من الممارسات المؤسسية المتقدمة وتكييفها بما يتلاءم مع البيئة القانونية والتنظيمية العراقية. كما لا ينشئ هذا الجزء وحدة أو شعبة أو لجنة لإدارة المخاطر ولا يمنح أي جهة صلاحيات جديدة وإنما تطبق المنهجية في حدود الاختصاصات والمسؤوليات المحددة بموجب التشريعات والهيكل التنظيمي والقرارات النافذة.

المحور الأول

الإطار العام لمنهجية إدارة المخاطر

١. مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية

يقوم تطبيق إدارة المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ضمان أن تصبح إدارة المخاطر جزءاً من العمل المؤسسي بدلاً من اقتصارها على إعداد سجل أو نماذج منفصلة عن العمليات الفعلية.

أولاً – الارتباط بالأهداف والاختصاصات

لا يمكن تحديد الخطر بصورة سليمة دون تحديد الهدف أو الاختصاص أو العملية التي يمكن أن تتأثر به. وعليه، يجب عند تسجيل أي خطر الإجابة أولاً عن السؤال:

ما الهدف أو الاختصاص أو العملية التي يمكن أن يؤثر فيها هذا الخطر؟

فإذا لم يكن للخطر ارتباط واضح بهدف أو اختصاص أو عملية فعلية، ينبغي إعادة النظر في الحاجة إلى تسجيله.

ثانياً – التكامل مع العمل المؤسسي

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ينبغي دمج التفكير بالمخاطر في التخطيط وتنفيذ الأعمال وإعداد الدراسات والتحليلات واتخاذ القرارات بالقدر الذي يتناسب مع طبيعة كل نشاط. ولا يعني التكامل إنشاء إجراء مستقل لتقييم المخاطر قبل كل عمل روتيني وإنما مراعاة المخاطر عند وجود قرار أو عملية أو نشاط يمكن أن تترتب عليه آثار جوهرية.

ثالثاً – التناسب

لا تستوجب جميع المخاطر المستوى نفسه من التحليل والتوثيق والمتابعة. فالمخاطر المنخفضة يمكن إدارتها بإجراءات ومتابعة تتناسب مع حجمها بينما تستوجب المخاطر المرتفعة أو ذات الآثار القانونية أو المؤسسية المهمة تحليلاً وتوثيقاً ومتابعة أكثر تفصيلاً. ويهدف مبدأ التناسب إلى منع تحول إدارة المخاطر إلى عبء إداري يستهلك موارد أكثر مما يوفره من قيمة.

رابعاً – الاستناد إلى أفضل المعلومات المتاحة

ينبغي أن يعتمد تقييم المخاطر على أفضل المعلومات المتوافرة في وقت التقييم بما في ذلك البيانات والإحصاءات والخبرة السابقة والتقارير والنتائج الرقابية والرأي الفني عند الحاجة. ويجب توثيق حالات عدم اليقين أو نقص المعلومات عندما تكون قادرة على التأثير بصورة جوهرية في نتيجة التقييم.

خامساً – الموضوعية والحياد

يجب أن يعكس تقييم الخطر الوضع الفعلي قدر الإمكان، وألا يتم تخفيض مستوى الخطر بهدف تجنب التصعيد أو إظهار أداء أفضل، أو رفعه دون أساس موضوعي. وتزداد أهمية هذا المبدأ في المخاطر المرتبطة بالتحقيقات والأسواق والبيانات والموضوعات التي يمكن أن تتأثر فيها المصالح المختلفة.

سادساً – وضوح المسؤولية

ينبغي تحديد جهة أو شخص مسؤول عن متابعة كل خطر جوهرية على أن ترتبط هذه المسؤولية بالصلاحيات الفعلية المتعلقة بالنشاط أو العملية محل الخطر. ولا يجوز تحميل جهة مسؤولية معالجة خطر لا تملك صلاحية اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنه.

سابعاً – الديناميكية

إدارة المخاطر عملية مستمرة إذ يمكن أن تتغير احتمالية الخطر أو آثاره نتيجة تغير التشريعات أو الأسواق أو التكنولوجيا أو الموارد أو الإجراءات أو البيئة الخارجية. ولذلك لا يعد التقييم الأول للخطر حكماً دائماً عليه.

ثامناً – المشاركة والتواصل

يتطلب تحديد بعض المخاطر مشاركة أكثر من وحدة تنظيمية أو اختصاص ولا سيما المخاطر التي تتداخل فيها الجوانب القانونية والاقتصادية والتقنية أو التي ترتبط بجهات حكومية أخرى.

تاسعاً – التحسين المستمر

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ينبغي أن تستفيد المنهجية من الحوادث السابقة ونتائج الرقابة والتدقيق والتغيرات المؤسسية والتجارب العملية لتحسين أساليب تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. وتتفق هذه المبادئ مع الممارسات الحديثة في القطاع العام، التي تعتبر إدارة المخاطر جزءاً من الحوكمة والقيادة والتخطيط واتخاذ القرار وتؤكد أهمية التعاون واستخدام أفضل المعلومات المتاحة والتحسين المستمر.

العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة

تساعد إدارة المخاطر على دعم الحوكمة من خلال توفير معلومات أكثر وضوحاً عن حالات عدم اليقين التي يمكن أن تؤثر في أهداف المجلس وتحديد المسؤوليات المتعلقة بمتابعتها ورفع المخاطر المهمة إلى المستوى المناسب. ولا تحل إدارة المخاطر محل نظام الحوكمة أو الصلاحيات القانونية وإنما تمثل إحدى الأدوات التي تدعمها.

العلاقة بين إدارة المخاطر والتخطيط

ينبغي أن يأخذ التخطيط بالاعتبار المخاطر التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف، كما يمكن أن تكشف نتائج إدارة المخاطر عن الحاجة إلى تعديل الأولويات أو تخصيص الموارد أو تطوير إجراءات معينة.

العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار

يهدف تحليل المخاطر إلى زيادة المعلومات المتاحة لصانع القرار وليس إلى اتخاذ القرار نيابة عنه.

ويظل القرار النهائي من اختصاص الجهة صاحبة الصلاحية مع الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالاحتمالات والآثار والبدائل والضوابط المتاحة.

٢. نطاق تطبيق المنهجية ومتطلبات نجاحها

يمكن تطبيق منهجية إدارة المخاطر على مستويات مختلفة داخل المجلس بحسب طبيعة العمل والحاجة، وتشمل:

- المخاطر المؤسسية العامة.
- مخاطر الوحدات التنظيمية.
- مخاطر العمليات والإجراءات.
- مخاطر البرامج والمشروعات.
- مخاطر الاختصاصات القانونية والفنية.
- مخاطر القرارات أو المبادرات المهمة.

ولا يعني ذلك ضرورة إعداد سجل منفصل لكل مستوى وإنما يحدد أسلوب التوثيق المناسب ضمن النظام الذي يعتمد لاحقاً.

متطلبات نجاح التطبيق

يتطلب التطبيق الفعال بصورة خاصة:

١. وضوح الأهداف والاختصاصات: حتى يمكن تحديد المخاطر التي يمكن أن تعوق تحقيقها.
٢. وضوح المسؤوليات والصلاحيات: حتى لا تسند إجراءات المعالجة إلى جهة غير مخولة بتنفيذها.
٣. توافر المعلومات: لتحسين دقة التقييم وتقليل الاعتماد على الافتراضات.
٤. تعاون الوحدات التنظيمية: ولا سيما عندما تكون أسباب الخطر أو آثاره موزعة بين أكثر من جهة.
٥. دعم الإدارة: لضمان التعامل الجدي مع المخاطر التي تستوجب تدخلاً أو قراراً.
٦. التدرج في التطبيق: بحيث تبدأ المنظومة بالمخاطر الأكثر أهمية والعمليات الأساسية، ثم تتوسع تدريجياً.
٧. التدريب: لتوحيد فهم المصطلحات وطريقة التقييم والتسجيل.

التحديات المحتملة

قد تواجه عملية التطبيق تحديات منها:

- محدودية البيانات التاريخية.
- تفاوت مستوى الخبرة بإدارة المخاطر.
- صعوبة القياس الكمي لبعض المخاطر.
- تداخل بعض المسؤوليات.
- عدم اكتمال توثيق بعض العمليات.
- تغير البيئة القانونية أو التنظيمية.
- محدودية الموارد البشرية أو التقنية.
- تحول إدارة المخاطر إلى إجراء شكلي إذا لم ترتبط بالقرار والعمل الفعلي.

وتعالج هذه التحديات ضمن خطة التنفيذ التدريجي في الجزء السابع من الدليل.

المحور الثاني

دورة إدارة المخاطر

تتكون دورة إدارة المخاطر في هذا الدليل من خمس مراحل مترابطة:

تحديد السياق ← تحديد المخاطر ← تحليل المخاطر ← تقييم المخاطر وترتيب الأولويات ← التوثيق والتحديث.

أما اختيار الاستجابة وتنفيذ إجراءات المعالجة فيتناوله الجزء الخامس بصورة مستقلة.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ولا تعني هذه المراحل أنها تعمل دائماً بتسلسل جامد، إذ يمكن العودة إلى مرحلة سابقة متى ظهرت معلومات جديدة أو تغير السياق.

٣. تحديد السياق

يهدف تحديد السياق إلى فهم البيئة التي يعمل فيها النشاط أو العملية محل التقييم قبل البحث عن المخاطر المرتبطة بها.

أولاً – تحديد الهدف

يبدأ التقييم بتحديد الهدف أو النتيجة المطلوب تحقيقها.

ومن أمثلة ذلك:

- إنجاز إجراء قانوني ضمن شروطه ومدده.
- إعداد تحليل اقتصادي موثوق.
- حماية معلومات حصل عليها المجلس.
- تنفيذ مشروع أو عقد.
- ضمان استمرار خدمة أو نظام إلكتروني.

ثانياً – السياق الداخلي

يشمل العناصر التي تقع داخل البيئة المؤسسية، ومنها:

- الهيكل التنظيمي.
- الاختصاصات والصلاحيات.
- الإجراءات الداخلية.
- الموارد البشرية.
- الموارد المالية.
- الأنظمة التقنية.
- قواعد البيانات.
- الاتصالات الداخلية.
- المعرفة والخبرة المؤسسية.
- الضوابط الرقابية القائمة.

ثالثاً – السياق الخارجي

يشمل العوامل التي تقع خارج السيطرة المباشرة للمجلس، ومنها:

- التشريعات والتنظيمات.
- التطورات الاقتصادية.
- تطورات الأسواق.
- الجهات التنظيمية والقطاعية.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- الشركات والمنشآت.
- التطورات التكنولوجية.
- المخاطر السيبرانية الخارجية.
- الظروف الاقتصادية أو الطارئة العامة.

رابعاً – المتطلبات القانونية والتنظيمية

يجب عند تقييم أي عملية ذات طبيعة قانونية تحديد:

- التشريع الواجب التطبيق.
- الجهة صاحبة الاختصاص.
- الإجراءات الواجبة.
- المدد القانونية.
- القيود على استخدام المعلومات.
- متطلبات التوثيق أو الموافقة.

خامساً – أصحاب المصلحة

تحدد الأطراف التي يمكن أن تؤثر في العملية أو تتأثر بها، بالقدر الذي يساعد على فهم المخاطر، ومن بينها الجهات الحكومية والمنشآت والأطراف محل الإجراءات والخبراء وغيرهم بحسب طبيعة الموضوع.

٤. تحديد المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الهدف.

ويعتمد الدليل في صياغة المخاطر على العناصر الآتية:

السبب ← الحدث ← الأثر

تحديد السبب

يقصد به تحديد الظروف أو العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع الحدث.

ومن أمثلتها:

- نقص المعلومات.
- ضعف إجراء معين.
- عدم وضوح المسؤولية.
- عدم كفاية الموارد.
- عطل تقني.
- تغيير تشريعي.

تحديد الحدث

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

هو الواقعة المحتملة التي يمكن أن تحدث نتيجة السبب.

تحديد الأثر

هو النتيجة التي يمكن أن تترتب على وقوع الحدث، وقد تكون قانونية أو تشغيلية أو مالية أو معلوماتية أو بشرية أو متعلقة بالسمعة.

تحديد الضوابط القائمة

قبل تقييم الخطر ينبغي تحديد الإجراءات القائمة فعلياً للحد منه.

ولا تسجل الإجراءات المخطط لتنفيذها مستقبلاً ضمن الضوابط القائمة قبل أن تصبح مطبقة وفعالة.

صياغة الخطر

يفضل استخدام الصياغة الآتية:

بسبب [السبب]، قد يحدث [الحدث]، مما قد يؤدي إلى [الأثر].

مثال:

بسبب عدم اكتمال البيانات السوقية المتاحة، قد يتم بناء التحليل على معلومات غير كافية، مما قد يؤثر في دقة النتائج الاقتصادية التي يستند إليها الرأي الفني.

٥. تحليل المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى فهم حجم الخطر من خلال تحليل احتمالية وقوعه وآثاره والضوابط القائمة.

أولاً – تحليل الاحتمالية

تعتبر الاحتمالية عن إمكانية وقوع الحدث خلال فترة التقييم.

ويستند التقدير، بحسب توافر المعلومات، إلى:

- بيانات تاريخية.
- حالات سابقة.
- معدل تكرار الحدث.
- التغيرات الحالية.
- الخبرة الفنية.
- الأدلة والمعلومات المتاحة.

ثانياً – تحليل الأثر

يقدر أثر الخطر وفق أكثر النتائج أهمية إذا تحقق.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ويشمل التقييم، بحسب طبيعة الخطر:

- الأثر القانوني.
- الأثر التشغيلي.
- الأثر المالي.
- أثر المعلومات والبيانات.
- أثر الموارد البشرية.
- أثر استمرارية الأعمال.
- أثر السمعة والثقة المؤسسية.

ثالثاً – تقييم فعالية الضوابط

تصنف الضوابط وفق قدرتها الفعلية على الحد من الخطر، ولا يكفي وجود إجراء مكتوب دون تطبيق.

ويراعى عند تقييمها:

- ملائمة التصميم.
- التطبيق الفعلي.
- الاستمرارية.
- وضوح المسؤولية.
- إمكانية التحقق.
- النتائج الفعلية.

ويمكن لأغراض التطبيق استخدام تصنيف مبسط:

فعال – فعال جزئياً – ضعيف – غير موجود.

رابعاً – الخطر الكامن

هو مستوى الخطر قبل أخذ أثر الضوابط القائمة بالاعتبار.

خامساً – الخطر المتبقي

هو مستوى الخطر بعد أخذ الضوابط القائمة وفعاليتها بالاعتبار.

وتساعد المقارنة بين المستويين على فهم مقدار الخفض الذي حققته الضوابط والحاجة إلى إجراءات إضافية.

٦. تقييم المخاطر وترتيب الأولويات

بعد تحليل الخطر، تتم مقارنة النتيجة بمعايير موحدة لتحديد درجة الخطورة والأولوية.

اعتماد مصفوفة التقييم

يقترح هذا الدليل اعتماد مصفوفة ٥×٥ في التطبيق المؤسسي للمجلس.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ويرجع اختيارها إلى:

- تنوع طبيعة مخاطر المجلس.
- وجود مخاطر قانونية واقتصادية وتشغيلية ومالية وتقنية متفاوتة.
- الحاجة إلى التمييز بين المخاطر التي قد تبدو متقاربة في نظام ٣×٣.
- إمكانية استخدام مستويات أكثر دقة للاطمئنان إلى ترتيب الأولويات.

ولا تعد مصفوفة ٥×٥ مطلباً قانونياً أو معياراً مفروضاً من ISO ، وإنما خياراً منهجياً مقترحاً يمكن مراجعته بعد فترة التطبيق التجريبي.

مقياس الاحتمالية

الدرجة	المستوى	الوصف العام
1	نادر	لا يتوقع وقوعه إلا في ظروف استثنائية
2	غير محتمل	يمكن أن يقع، لكن احتمال محدود
3	ممكن	يمكن أن يقع في بعض الظروف
4	مرجح	توجد مؤشرات أو ظروف تجعل وقوعه مرجحاً
5	شبه مؤكد	يتوقع وقوعه أو تكراره بدرجة عالية

ولا يربط هذا الدليل في المرحلة الأولى كل درجة بنسبة مئوية جامدة، لأن عدداً كبيراً من المخاطر القانونية والمؤسسية لا تتوفر بشأنه بيانات إحصائية كافية. ويجوز تطوير حدود كمية لبعض أنواع المخاطر بعد تراكم البيانات.

مقياس الأثر

الدرجة	المستوى	الوصف العام
1	محدود جداً	أثر بسيط يمكن استيعابه بالإجراءات المعتادة
2	محدود	أثر ملحوظ لكنه لا يعطل الهدف بصورة جوهرية
3	متوسط	يؤثر في الأداء ويحتاج إلى تدخل إداري واضح
4	جسيم	يؤثر بصورة كبيرة في اختصاص أو عملية أو موارد أو التزام
5	حرج	أثر شديد قد يهدد سلامة اختصاص أساسي أو يترتب عليه أثر قانوني أو مؤسسي بالغ

تقييم الأثر متعدد الأبعاد

عند تحديد الدرجة، ينظر إلى الأثر في المجالات ذات الصلة، مثل القانوني والمالي والتشغيلي والمعلوماتي والسمعة.

وعندما تختلف الدرجات بين المجالات، يؤخذ الأثر الأكثر جوهرية إذا كان قادراً بذاته على جعل الخطر ذا أولوية عالية.

حساب درجة الخطر

تحسب الدرجة الاسترشادية وفق:

درجة الخطر = الاحتمالية × الأثر

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

وتتراوح النتيجة من ١ إلى ٢٥.

مستويات الخطورة المقترحة

لأغراض التطبيق الأولي تقترح المستويات الآتية:

الدرجة	مستوى الخطر	التوجه العام
١ - ٤	منخفض	متابعة ضمن العمل الاعتيادي
٥ - ٩	متوسط	متابعة وإجراءات حسب الحاجة
١٠ - ١٦	مرتفع	خطة معالجة واضحة ومتابعة أقرب
١٧ - ٢٥	حرج	تدخل وتصعيد عاجل إلى المستوى المختص

وتخضع هذه الحدود للاختبار خلال مرحلة التطبيق التجريبي ويمكن تعديلها إذا أثبتت التجربة أنها لا تعكس طبيعة مخاطر المجلس بصورة مناسبة.

استثناء المخاطر القانونية الجوهرية

لا ينبغي الاعتماد على الرقم وحده.

فإذا كان الخطر يتعلق باحتمال:

- مخالفة نص قانوني ملزم.
- تجاوز اختصاص قانوني.
- فقدان أو إفشاء معلومات شديدة الحساسية.
- إخلال جوهري بالنزاهة أو الحياد.

فيجوز رفع أولوية التعامل معه حتى لو لم ينتج عن الحساب العددي مستوى مرتفعاً.

مستوى قبول المخاطر وحدود التحمل

تقارن المخاطر بعد تقييمها بمستوى قبول المخاطر وحدود تحملها، عندما يتم اعتماد هذه المستويات أصولياً.

ولا يجوز أن يشمل مستوى قبول المخاطر مخالفة التزام قانوني واجب.

ترتيب الأولويات

يراعى إلى جانب الدرجة الرقمية:

- طبيعة الالتزام القانوني.
- سرعة تطور الخطر.
- مدى تأثيره في اختصاص أساسي.
- عدد العمليات أو الجهات المتأثرة.
- إمكان انتقال أثره إلى مخاطر أخرى.
- الموارد اللازمة لمعالجته.

٧. توثيق المخاطر وتحديثها

توثق المخاطر التي تستوجب المتابعة في سجل المخاطر.

ويتضمن السجل كحد أدنى:

- رقم أو رمز الخطر.
- الهدف أو العملية المرتبطة به.
- وصف الخطر.
- الأسباب.
- الحدث.
- الآثار.
- التصنيف.
- الضوابط القائمة.
- الخطر الكامن.
- فعالية الضوابط.
- الخطر المتبقي.
- مالك الخطر.
- إجراءات المعالجة.
- المسؤول عن كل إجراء.
- التاريخ المستهدف.
- مؤشرات المتابعة.
- حالة الخطر.
- آخر تاريخ للمراجعة.

ولا تحدد دورية واحدة لجميع المخاطر.

ويتم ربط دورية المراجعة بمستوى الخطر وطبيعته وفق الجزء السادس مع إمكان المراجعة الفورية عند ظهور تغير جوهري أو حادث أو تعديل قانوني مؤثر.

المحور الثالث

مجالات المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الغرض من هذا المحور ليس إعداد قائمة مسبقة بالمخاطر الموجودة في المجلس، وإنما توفير قائمة فحص منهجية تساعد الوحدات على التفكير في المجالات التي قد تنشأ منها المخاطر. ولا يدخل أي بند في سجل المخاطر إلا بعد تحديد حدث خطر فعلي وربطه بهدف أو اختصاص أو عملية.

٨. المخاطر القانونية والإجرائية

تشمل المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قانونية أو سلامة ممارسة الاختصاصات والإجراءات.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ومن مجالاتها:

- عدم تحديد السند القانوني الصحيح.
- تجاوز حدود الاختصاص.
- تطبيق إجراء غير منطبق على الحالة.
- إغفال إجراء قانوني واجب.
- تجاوز مدة قانونية.
- عدم اكتمال التوثيق.
- صدور تقييم قانوني بناءً على معلومات ناقصة.
- احتمال الطعن في الإجراء أو القرار بسبب عيب قانوني.
- عدم متابعة تنفيذ ما يترتب قانوناً على الإجراء.

ويجب أن يعتمد تقييم هذه المخاطر على النص القانوني النافذ وليس على الممارسة الإدارية وحدها.

٩. مخاطر المعلومات والأدلة والبيانات

تنشأ هذه المخاطر من الدور المركزي للمعلومات في أعمال المجلس.

وتشمل:

- عدم الحصول على المعلومات المطلوبة.
- نقص البيانات.
- عدم الدقة.
- عدم الاتساق بين المصادر.
- استخدام بيانات قديمة.
- عدم التحقق من المصدر.
- فقدان مستند أو نسخة.
- ضعف سلسلة حفظ المستندات.
- الإفشاء غير المصرح به.
- الوصول غير المصرح به.
- فقدان البيانات الإلكترونية.
- مشاركة معلومات مع جهة غير مخولة.
- عدم إتاحة المعلومات لمن يحتاج إليها أصولياً في الوقت المناسب.

وترتبط أهمية هذه الفئة بصورة مباشرة بالمادة (٨) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، التي تنظم صلاحيات اللجان في الاطلاع على المستندات والسجلات والملفات، بما فيها ملفات الحاسوب والاحتفاظ ببعضها وفق شروط وإجراءات محددة.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (8).

ويشمل الخطر هنا ليس فقط فقدان الوثيقة وإنما أيضاً عدم الالتزام بإجراءات إثبات الاستلام وإعادة المستندات ضمن المدة القانونية.

١٠. المخاطر الاقتصادية والتحليلية

تنشأ هذه المخاطر من طبيعة العمل الاقتصادي والفني المرتبط بالمنافسة والأسواق.

ومن مجالاتها:

- عدم كفاية البيانات السوقية.
- أخطاء تعريف السوق ذي الصلة.
- اختيار مؤشر اقتصادي غير مناسب.
- أخطاء حساب مؤشرات التركيز.
- الاعتماد على بيانات غير ممثلة للسوق.
- عدم أخذ خصائص القطاع بالاعتبار.
- استخدام افتراضات غير موثقة.
- الخلط بين المؤشر الاقتصادي والاستنتاج القانوني.
- ضعف اختبارات الحساسية عند الحاجة.
- اختلاف الفترات الزمنية للبيانات بصورة تؤثر في المقارنة.
- عدم التمييز بين التغير العابر والاتجاه السوقي المستمر.
- قصور الدراسات القطاعية أو السوقية في تغطية المتغيرات المؤثرة.

ولا يحدد الدليل مؤشراً اقتصادياً واحداً واجب الاستخدام في جميع الحالات فاختيار الأداة يعتمد على طبيعة المسألة والبيانات المتاحة والإطار القانوني.

١١. مخاطر ممارسة اختصاصات المجلس في مجال المنافسة

تختلف هذه الفئة عن الفئات العامة لأنها ترتبط مباشرة بالمهام التي أنشئ المجلس لأدائها.

وقد حددت المادة (٧) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ اختصاصات تشمل تقصي المعلومات والممارسات المخلة بالمنافسة، وإجراء التحقيقات وإعداد التقارير وإصدار التوجيهات والأدلة والاستعانة بالخبراء، والتنسيق مع الجهات النظيرة.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (7).

وتشمل مجالات المخاطر التي ينبغي فحصها:

تقصي الممارسات

قد ينشأ الخطر من عدم اكتمال المعلومات أو عدم اكتشاف نمط ذي صلة أو الاعتماد على مصدر غير كافٍ.

التحقيقات

قد تنشأ المخاطر من سلامة الإجراءات أو جمع المعلومات أو التوثيق أو تحديد نطاق التحقيق أو مراعاة الصلاحيات القانونية.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الاتفاقات والممارسات المقيدة للمنافسة

تنظم المادة (١٠) من قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ مجموعة من الممارسات والاتفاقات التي تشكل إخلالاً بالمنافسة بما فيها تحديد الأسعار وتقاسم الأسواق والتواطؤ في العطاءات وغيرها.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (10).

ومن منظور إدارة المخاطر لا تعد هذه الممارسات «مخاطر المجلس» وإنما تتمثل مخاطر المجلس في احتمال الخطأ في تحديد الوقائع أو الأدلة أو التكيف أو الإجراءات المتعلقة بفحصها.

الاندماج والتركيز

تتناول المادة (٩) من القانون الاندماج وبعض الممارسات التجارية المقيدة وفق معيار السيطرة الذي حدده النص.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (9).

وتتعلق مخاطر المجلس هنا بجودة البيانات والتحليل والتطبيق الصحيح للنص وليس بمجرد وجود عملية اندماج.

تسجيل الاتفاقيات التجارية

تنظم المادة (١٢) من القانون تسجيل بعض الاتفاقيات التجارية وتقرر مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً للبت في الطلب.

السند القانوني: قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠، المادة (١٢/ثانياً).

ويعد احتمال تجاوز هذه المدة مثلاً واضحاً على خطر قانوني وإجرائي قابل للقياس والمتابعة.

التقارير والتوجيهات والأدلة

ينبغي تقييم المخاطر المتعلقة بصحة البيانات والتحليل والأساس القانوني واتساق المخرجات مع اختصاص المجلس قبل إصدارها.

١٢. مخاطر النزاهة والاستقلال والحياد

تشمل الحالات التي يمكن أن تؤثر في موضوعية العمل أو الثقة في سلامة إجراءاته ومنها:

- تعارض المصالح.
- وجود مصلحة شخصية.
- محاولة التأثير غير المشروع.
- التحيز في التعامل مع الأطراف.
- التأثير في الرأي الفني.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- استخدام معلومات تم الحصول عليها بحكم الوظيفة لمصلحة خاصة.
 - التعامل غير المتكافئ مع الأطراف.
 - عدم الإفصاح عن حالة يمكن أن تؤثر في الحياد عندما يكون الإفصاح واجباً وفق النظام النافذ.
- ولا يعني تسجيل هذه الفئة افتراض وقوع مخالفة وإنما تحديد الظروف التي يمكن أن تزيد احتمالها واتخاذ ضوابط وقائية مناسبة.

١٣. مخاطر التنسيق والعلاقات المؤسسية والسمعة

تؤدي طبيعة أعمال المجلس إلى التعامل مع جهات حكومية وتنظيمية وقطاعية ومنشآت وأطراف مختلفة. ومن المخاطر المحتملة:

- تداخل الاختصاصات.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة.
- تأخر تبادل البيانات.
- اختلاف الإجراءات بين الجهات.
- عدم استجابة جهة خارجية في الوقت اللازم.
- ضعف تنسيق الأعمال المشتركة.
- سوء التواصل مع الأطراف.
- نشر معلومات غير دقيقة.
- قصور إدارة توقعات أصحاب المصلحة.

وتعامل السمعة باعتبارها نتيجة يمكن أن تنشأ عن مخاطر أخرى أكثر من كونها حدثاً منفصلاً دائماً. فقد تتضرر السمعة بسبب خطأ قانوني أو إفشاء معلومات أو تأخير أو ضعف تحليل أو إخلال بالنزاهة. ولذلك ينبغي معالجة السبب الأصلي للخطر وليس المظهر الإعلامي وحده.

١٤. مخاطر الموارد والقدرات المؤسسية

تشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية اللازمة لأداء أعمال المجلس.

ومن مجالاتها:

الموارد البشرية

- نقص الكوادر المتخصصة.
- نقص الخبرات الاقتصادية أو القانونية أو التقنية.
- محدودية التدريب.
- ارتفاع الاعتماد على أفراد محددين.
- غياب البديل في الوظائف الحرجة.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

المعرفة المؤسسية

- عدم توثيق إجراءات العمل.
- فقدان الخبرة عند انتقال الموظف أو تركه الخدمة.
- عدم وجود آلية لنقل المعرفة.

الإدارة والتنظيم

- عدم وضوح المسؤوليات.
- تداخل الصلاحيات.
- طول بعض الإجراءات.
- قصور الاتصال الداخلي.
- ضعف التنسيق بين التشكيلات.

الموارد المالية والمادية

- عدم كفاية الاعتمادات لنشاط أساسي.
- تأخر تنفيذ احتياج ضروري.
- سوء استخدام الموجودات.
- قصور التخطيط المالي.
- مخاطر العقود والالتزامات.
- الملاحظات الرقابية أو المحاسبية المتكررة.

ولا يؤدي تسجيل نقص مورد إلى إنشاء حق تلقائي في استحداث وظيفة أو تخصيص مالي وإنما يستخدم التقييم لتزويد الجهة صاحبة القرار بالمعلومات اللازمة.

١٥. المخاطر الرقمية والتكنولوجية

تشمل:

- تعطل الأنظمة.
- فقدان البيانات.
- عدم كفاية النسخ الاحتياطي.
- فشل الاستعادة.
- الاختراق الإلكتروني.
- البرمجيات الضارة.
- الوصول غير المصرح به.
- ضعف إدارة صلاحيات المستخدمين.
- أنظمة قديمة أو غير مدعومة.
- ضعف التكامل بين الأنظمة.
- الاعتماد على نظام واحد دون بديل.
- ضعف توثيق العمليات الإلكترونية.

مخاطر استخدام الذكاء الاصطناعي

إذا استخدمت أدوات الذكاء الاصطناعي في أعمال المجلس ينبغي تقييم المخاطر بحسب طبيعة الاستخدام ومن بينها:

- إدخال معلومات سرية أو تجارية حساسة في نظام غير مخول.
- الحصول على مخرجات غير دقيقة.
- اختلاق معلومات أو مصادر.
- عدم القدرة على تفسير بعض النتائج.
- وجود تحيزات.
- استخدام بيانات غير مناسبة.
- الاعتماد على المخرج دون مراجعة بشرية.
- عدم وضوح المسؤولية عن النتيجة النهائية.

ويظل الموظف أو الجهة المختصة مسؤولاً عن المراجعة المهنية للعمل الذي يدخل ضمن اختصاصه ولا تتحول المسؤولية إلى الأداة المستخدمة.

المحور الرابع

الحوكمة والمسؤوليات في إدارة المخاطر

١٦. مبادئ توزيع المسؤوليات

يقوم توزيع مسؤوليات إدارة المخاطر على المبادئ الآتية:

الاختصاص قبل المسؤولية:

لا تسند مسؤولية معالجة خطر إلى جهة لا تملك الصلاحية المرتبطة به.

الوضوح:

يحدد المسؤول عن المتابعة والإجراء والاعتماد بصورة واضحة.

عدم إنشاء صلاحيات ضمنية:

لا يمنح هذا الدليل أي موظف أو تشكيل صلاحية غير مقرر له.

التصعيد:

إذا تجاوزت المعالجة صلاحية مالك الخطر، يجب رفعها إلى المستوى صاحب الصلاحية.

عدم ترك الخطر بلا مالك:

كل خطر يستوجب المتابعة يجب أن تكون له جهة مسؤولة عن متابعته.

الفصل المناسب بين التنفيذ والرقابة:

لا ينبغي أن يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى إضعاف استقلال أعمال الرقابة أو التدقيق.

١٧. مسؤوليات المستويات الإدارية والتنظيمية

تحدد الأدوار الآتية في حدود الصلاحيات القائمة ولا تعد تعديلاً للهيكل التنظيمي.

أولاً – المجلس

يمكن أن يعرض عليه، وفق صلاحياته، ما يتعلق بالمخاطر المؤسسية الجوهرية أو الموضوعات التي تتطلب قراراً يقع ضمن اختصاصه.

ثانياً – رئيس المجلس

يمارس ما يرتبط بإدارة المخاطر ضمن صلاحياته القانونية والإدارية القائمة بما في ذلك توجيه التشكيلات ومتابعة الموضوعات التي تدخل ضمن اختصاصه.

ثالثاً – الإدارة العليا

تتابع المخاطر المرتبطة بالأهداف والعمليات الداخلة ضمن نطاق مسؤولياتها وتساعد على إزالة المعوقات التي تتجاوز مستوى الوحدات الأدنى.

رابعاً – المديريات والأقسام والشعب والوحدات

تتولى ضمن اختصاصاتها:

- التعرف على المخاطر.
- توفير البيانات.
- تقييم الضوابط.
- تنفيذ إجراءات المعالجة المعتمدة.
- تحديث المعلومات.
- الإبلاغ عن التغيرات الجوهرية.

خامساً – اللجان

تتابع المخاطر المرتبطة بالمهام المسندة إليها ضمن قرار تشكيلها وصلاحياتها.

سادساً – الموظفون

يلتزم الموظف بالإبلاغ عبر المسار المعتمد، عن المخاطر أو المشكلات التي يكتشفها أثناء أداء عمله عندما يكون لها أثر محتمل مهم. ولا يعني الإبلاغ تحميل الموظف مسؤولية معالجة أمر لا يقع ضمن صلاحياته.

١٨. مسؤوليات الجهات الداعمة

تسهم التشكيلات الداعمة في إدارة المخاطر في حدود اختصاصها.

الرقابة الداخلية والتدقيق

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

يمكن استخدام نتائج الرقابة والتدقيق لتحديد المخاطر ونقاط الضعف مع المحافظة على استقلال هذه الوظيفة وعدم تحويلها إلى جهة مسؤولة عن تنفيذ جميع إجراءات المعالجة.

الشؤون القانونية

تسهم في:

- تحديد الالتزامات القانونية.
- مراجعة الجوانب القانونية للمخاطر.
- متابعة التغيرات التشريعية ذات الصلة.
- تقديم الرأي ضمن اختصاصها.

ولا تصبح الشؤون القانونية مالكا لكل خطر يحتوي على أثر قانوني.

التخطيط

يمكن أن يسهم في ربط المخاطر بالأهداف والخطط والمؤشرات ومتابعة آثارها في تحقيق الأهداف وفق اختصاصاته.

تكنولوجيا المعلومات

تتولى ما يدخل ضمن اختصاصها من تقييم ومعالجة مخاطر الأنظمة والبيانات والأمن السيبراني.

الموارد البشرية

تتابع ضمن اختصاصها المخاطر المتعلقة بالكفاءات والتدريب والموارد البشرية واستمرارية المعرفة.

الشؤون المالية

تتعامل مع المخاطر المالية والمحاسبية والتعاقدية ضمن حدود اختصاصها.

١٩. مالك الخطر ومسؤولية المتابعة

مالك الخطر هو الجهة أو الشخص الذي تسند إليه مسؤولية متابعة خطر معين بسبب ارتباط الخطر بنشاط أو عملية تدخل ضمن نطاق اختصاصه.

ويراعى في اختياره:

- قربيه من مصدر الخطر.
- معرفته بالعملية.
- قدرته على متابعة الضوابط.
- وجود صلاحية مناسبة لديه أو إمكانية التصعيد إلى المستوى المختص.

وتشمل مسؤولياته:

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- متابعة التقييم.
- التأكد من تحديث المعلومات.
- متابعة فعالية الضوابط.
- اقتراح المعالجة.
- متابعة الإجراءات المعتمدة.
- الإبلاغ عن التغير في المستوى.
- التصعيد عند الضرورة.

ولا تعني صفة مالك الخطر أنه المسؤول قانونياً أو انضباطياً عن وقوع الخطر بمجرد تسميته مالكا له.

فالمسؤولية القانونية والانضباطية تحدد وفق التشريعات والإجراءات المختصة، بينما تعني ملكية الخطر في هذا الدليل مسؤولية المتابعة والإدارة ضمن حدود الصلاحية.

٢٠. آلية إدارة سجل المخاطر

يتطلب تطبيق المنهجية وجود آلية موحدة لإدارة سجل المخاطر وتجميع المعلومات وتحديثها. وتشمل وظائف إدارة السجل:

- منح الرموز أو الأرقام للمخاطر.
- التحقق من اكتمال الحقول.
- منع التسجيل المكرر.
- توحيد طريقة التصنيف.
- توثيق التحديثات.
- حفظ النسخ السابقة عند الحاجة.
- تحديد صلاحيات الاطلاع والتعديل.
- إعداد المعلومات المطلوبة للتقارير.
- متابعة مواعيد المراجعة.

ولا يعني وجود هذه الوظائف ضرورة إنشاء وحدة أو شعبة لإدارة المخاطر.

الترتيب الانتقالي

إلى حين دراسة الهيكل التنظيمي وتحديد النموذج الأنسب، يتم ضمن خطة التنفيذ التدريجي اقتراح الجهة القائمة التي يمكن أن تتولى التنسيق خلال المرحلة الأولى، مع تحديد صلاحياتها وآلية عملها بقرار أصولي إذا استوجب الأمر.

دراسة الحاجة إلى تشكيل متخصص

بعد انتهاء فترة التطبيق التجريبي، يمكن تقييم:

- عدد المخاطر المسجلة.
- حجم الأعمال المطلوبة.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- عدد الوحدات المشاركة.
- الوقت اللازم لإدارة السجل.
- درجة تعقيد المتابعة والتقارير.
- الحاجة إلى اختصاصات مهنية مستقلة.

وعلى أساس النتائج يمكن تقرير ما إذا كانت المنظومة تحتاج إلى تكليف دائم ضمن تشكيل قائم أو استحداث تشكيل متخصص وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية اللازمة.

وبذلك يكون الاحتياج العملي هو الذي يسبق قرار إنشاء التشكيل، وليس العكس.

٢١. مصفوفة توزيع المسؤوليات والصلاحيات

تستخدم مصفوفة توزيع المسؤوليات لتوضيح الأدوار في العمليات الجوهرية لإدارة المخاطر ومنع التداخل والفراغ في المسؤولية.

ويمكن الاستفادة من منهج RACI بصورة استرشادية:

- **R – Responsible:** منفذ الإجراء.
- **A – Accountable:** صاحب صلاحية الاعتماد أو المسؤولية النهائية عن القرار.
- **C – Consulted:** الجهة التي يجب أخذ رأيها.
- **I – Informed:** الجهة التي يجب إبلاغها.

ولا يعتمد النموذج بصورة تلقائية، وإنما يكيف مع المصطلحات والهيكل الإداري للمجلس.

نموذج أولي للمصفوفة

الجهات التي يتم إبلاغها	جهة الاعتماد/التصعيد	جهة الاستشارة	الجهة المنفذة	مالك الخطر	النشاط
جهة تنسيق السجل	المسؤول الإداري المختص	الجهات ذات العلاقة	الموظف/الفريق المختص	الوحدة صاحبة العملية	تحديد الخطر
جهة تنسيق السجل	المستوى الإداري المختص	قانونية/مالية/تقنية بحسب النوع	الفريق المعني	مالك الخطر	تقييم الخطر
الأطراف ذات العلاقة	صاحب الصلاحية	الجهات الداعمة	الجهة المختصة بالتنفيذ	مالك الخطر	إعداد المعالجة
الجهات المعنية	المسؤول المختص عند التعثر	جهة تنسيق السجل	منفذ الإجراء	مالك الخطر	متابعة المعالجة
الجهات التي يحددها القرار	المستوى صاحب الصلاحية	الجهات المختصة عند الحاجة	—	مالك الخطر	تصعيد خطر حرج

وتعد هذه المصفوفة نموذجاً استرشادياً أولياً وليست توزيعاً نهائياً لصلاحيات المجلس.

ويتم إعداد المصفوفة النهائية بعد مراجعة:

- الهيكل التنظيمي الفعلي.
- النظام الداخلي.

- أوامر توزيع المهام.
- الصلاحيات المخولة.
- مسارات اتخاذ القرار القائمة.

الجزء الخامس: معالجة المخاطر والاستجابة لها

تمهيد

تمثل معالجة المخاطر المرحلة التي تنتقل فيها إدارة المخاطر من تحديد الخطر وتحليله وتقييمه إلى اتخاذ إجراءات عملية للتعامل معه. وتهدف المعالجة إلى خفض احتمالية وقوع الخطر أو الحد من آثاره أو معالجة أسبابه أو تقليل مستوى التعرض له بما ينسجم مع طبيعة الخطر ومستوى أهميته والصلاحيات والموارد المتاحة. ولا تعني معالجة الخطر بالضرورة إزالته بصورة كاملة إذ قد يستمر جزء منه بعد تنفيذ إجراءات المعالجة وهو ما يعرف بالخطر المتبقي. كما ينبغي أن تكون إجراءات المعالجة متناسبة مع مستوى الخطر وأن تستند إلى نتائج التقييم وألا تنشئ التزامات أو صلاحيات تتجاوز ما تقرره التشريعات والأنظمة والتعليمات النافذة.

المحور الأول: أسس معالجة المخاطر واختيار الاستجابة

١. مفهوم معالجة المخاطر وأهدافها

يقصد بمعالجة المخاطر مجموعة الإجراءات والتدابير التي يتم اختيارها وتنفيذها للتعامل مع خطر معين بعد تحديده وتحليله وتقييمه.

وتهدف المعالجة إلى تعديل مستوى الخطر من خلال التأثير في عنصر أو أكثر من عناصره ومن ذلك:

- خفض احتمالية وقوع الحدث .
- تقليل حجم الأثر المتوقع .
- معالجة الأسباب المؤدية إلى الخطر .
- تعزيز الضوابط الرقابية القائمة .
- تقليل مستوى التعرض للخطر .
- منع تفاقم الخطر أو انتقال آثاره إلى مجالات أخرى .

ويجب أن ترتبط المعالجة بنتيجة تقييم الخطر فلا يتم اتخاذ إجراءات معالجة لمجرد وجود خطر مسجل وإنما بحسب مستوى الخطر وطبيعته ومدى الحاجة إلى تدخل إضافي. كما ينبغي أن تراعي المعالجة مستوى قبول المخاطر وحدود تحملها، متى تم اعتماد تلك المستويات أصولياً، مع التأكيد على أن المخاطر المرتبطة بمخالفة نص قانوني ملزم أو تجاوز اختصاص قانوني لا يجوز اعتبارها مقبولة لمجرد انخفاض درجتها الرقمية.

٢. خيارات الاستجابة للمخاطر

تستخدم في معالجة المخاطر أربع خيارات رئيسية للاستجابة ويجوز الجمع بين أكثر من خيار عندما تستوجب طبيعة الخطر ذلك.

أولاً – تجنب الخطر

يقصد بتجنب الخطر الامتناع عن تنفيذ النشاط الذي ينشأ عنه الخطر أو إيقافه أو تعديل مساره بصورة تؤدي إلى إزالة مصدر الخطر أو الحد منه بدرجة كبيرة. ويستخدم هذا الخيار عندما تكون الآثار المحتملة مرتفعة بصورة لا تتناسب مع المنفعة المتوقعة أو عندما يمكن تحقيق الهدف بطريقة بديلة أقل خطراً. ولا يجوز استخدام تجنب الخطر للامتناع عن تنفيذ اختصاص قانوني واجب على المجلس إذا لم يكن القانون يجيز ذلك وإنما يتعين في هذه الحالة البحث عن أساليب أخرى للحد من الخطر مع الاستمرار في أداء الاختصاص.

ثانياً – الحد من الخطر

يقصد بالحد من الخطر اتخاذ إجراءات تؤدي إلى خفض احتمالية وقوعه أو تقليل أثره أو معالجة أسبابه أو تعزيز الضوابط القائمة.

ومن صور الحد من الخطر:

- تعديل إجراء داخلي .
- إضافة مستوى من التحقق أو المراجعة .
- تحسين جودة البيانات .
- تحديد المسؤوليات بصورة أوضح .
- توفير تدريب متخصص .
- تحسين الضوابط التقنية أو الإدارية .
- تعزيز التوثيق .
- وضع إجراءات بديلة عند تعطل العملية الأساسية .

ويعد الحد من الخطر من أكثر خيارات الاستجابة استخداماً في الأعمال المؤسسية لأنه يسمح باستمرار النشاط مع تقليل مستوى التعرض.

ثالثاً – نقل أو مشاركة الخطر

يقصد بنقل أو مشاركة الخطر توزيع جزء من آثاره أو المسؤوليات التشغيلية المرتبطة به على طرف آخر من خلال ترتيب قانوني أو تعاقد مناسب. وقد يتحقق ذلك بحسب طبيعة النشاط من خلال التعاقد أو التأمين أو الاستعانة بجهة متخصصة أو توزيع بعض عناصر العمل بين أكثر من جهة. ولا يعني نقل أو مشاركة الخطر نقل المسؤولية القانونية التي يضعها القانون على المجلس أو على الجهة صاحبة الاختصاص إذ تظل المسؤوليات القانونية قائمة وفق التشريعات النافذة حتى عند تنفيذ بعض الأعمال بواسطة طرف آخر.

رابعاً – قبول الخطر

يقصد بقبول الخطر اتخاذ قرار واع بعدم تنفيذ معالجة إضافية عندما يكون مستوى الخطر ضمن الحدود المقبولة أو عندما تكون المعالجة الإضافية غير متناسبة مع مستوى الخطر أو المنفعة المتوقعة منها.

ويشترط لقبول الخطر:

- أن يكون الخطر محدداً ومقيماً بصورة مناسبة .
- أن يكون مستوى الخطر معروفاً .
- أن يكون ضمن مستوى القبول وحدود التحمل المعتمدة .
- ألا يتضمن القبول مخالفة قانونية أو تجاوزاً لاختصاص أو عدم تنفيذ التزام واجب .
- أن يصدر قرار القبول من الجهة صاحبة الصلاحية .
- أن يتم توثيق أسباب القبول .
- أن يستمر الخطر في المتابعة بحسب طبيعته .

ولا يعني قبول الخطر إهماله أو حذفه من المتابعة، إذ قد تتغير احتماليته أو آثاره بمرور الوقت.

٣. معايير اختيار الاستجابة المناسبة

يعتمد اختيار أسلوب معالجة الخطر على مجموعة من العوامل التي ينبغي النظر إليها بصورة مترابطة، ومن أهمها:

- مستوى الخطر .
- طبيعة الآثار المحتملة .
- وجود التزام قانوني أو تنظيمي .
- سرعة تطور الخطر .
- فعالية الضوابط القائمة .
- الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة .
- الزمن اللازم لتنفيذ المعالجة .
- الآثار الجانبية المحتملة للمعالجة .
- قدرة الجهة المسؤولة على التنفيذ .
- حجم الخفض المتوقع في مستوى الخطر .
- تكلفة المعالجة مقارنة بالمنفعة المتوقعة منها .

ولا تستخدم تكلفة المعالجة وحدها مبرراً لعدم تنفيذ التزام قانوني واجب أو للاستمرار في إجراء مخالف للتشريعات النافذة.

ويجب أن تكون المعالجة المختارة قابلة للتنفيذ وواقعية ومتناسبة مع أهمية الخطر، وأن تحدد بوضوح الجهة المسؤولة عنها والمدة اللازمة لتنفيذها.

المحور الثاني: تخطيط وتنفيذ معالجة المخاطر

٤. إعداد خطة معالجة المخاطر

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

تعد خطة معالجة المخاطر الأداة التي يتم من خلالها تحويل قرار الاستجابة إلى إجراءات محددة قابلة للتنفيذ والمتابعة. ويتم إعداد خطة معالجة للمخاطر التي تستوجب تدخلاً إضافياً وفق نتائج التقييم، على أن تتضمن بحسب طبيعة الخطر ما يأتي:

- تحديد الخطر .
- مستوى الخطر قبل المعالجة .
- الإجراء أو الإجراءات المقترحة .
- الهدف من كل إجراء .
- المسؤول عن التنفيذ .
- الجهة صاحبة الاعتماد عند الحاجة .
- الموارد المطلوبة .
- الأولوية .
- تاريخ البدء .
- المدة المستهدفة للإنجاز .
- مؤشر الإنجاز .
- حالة التنفيذ .
- مستوى الخطر المستهدف بعد المعالجة .

ويجب أن تكون إجراءات المعالجة محددة قدر الإمكان، فلا يكتفى بصياغات عامة من قبيل «تعزيز المتابعة» أو «اتخاذ اللازم» من دون بيان الإجراء الفعلي المطلوب والجهة المسؤولة عنه. كما ينبغي التمييز بين مالك الخطر والمسؤول عن تنفيذ إجراء المعالجة. فقد يكون مالك الخطر مسؤولاً عن المتابعة العامة، بينما يقع تنفيذ إجراء معين على وحدة أو جهة أخرى ضمن اختصاصها. وتستخدم حالات تنفيذ موحدة تساعد على المتابعة مثل:

- لم يبدأ .
- قيد التنفيذ .
- مكتمل .
- متأخر .
- متوقف مؤقتاً .
- ألغي أو استبدل .

هـ. ترتيب أولويات إجراءات المعالجة

عندما تتعدد المخاطر أو تتطلب معالجة الخطر الواحد عدة إجراءات يتم ترتيب إجراءات المعالجة بحسب الأولوية بما يساعد على توجيه الموارد والجهود إلى الإجراءات الأكثر أهمية.

ويراعى عند ترتيب الأولويات:

- مستوى الخطر .
- طبيعة الأثر القانوني أو المؤسسي .
- مدى استعجال الإجراء .
- حجم الخفض المتوقع في مستوى الخطر .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- اعتماد إجراءات أخرى على هذا الإجراء .
- الوقت المطلوب للتنفيذ .
- الموارد اللازمة .
- سهولة التنفيذ .
- احتمال تفاقم الخطر في حالة التأخير .
- ارتباط الخطر بوظيفة أو اختصاص أساسي للمجلس .

ويجوز تنفيذ بعض الإجراءات بصورة متوازية عندما يكون ذلك ممكناً كما يمكن تقسيم المعالجة إلى مراحل عندما تتطلب وقتاً أو موارد كبيرة.

٦. أنواع الضوابط المستخدمة في المعالجة

تستخدم الضوابط الرقابية كأحد أهم أدوات معالجة المخاطر ويمكن تصنيفها بحسب الغرض منها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أولاً – الضوابط الوقائية

وهي الضوابط التي تهدف إلى منع وقوع الحدث أو تقليل احتمالية وقوعه.

ومن أمثلتها:

- تحديد الصلاحيات .
- الفصل بين بعض المهام المتعارضة .
- الموافقات المسبقة .
- التحقق من صحة البيانات قبل اعتمادها .
- تحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات .
- استخدام قوائم التحقق .
- التدريب والتوعية .
- وضع إجراءات مكتوبة وواضحة .

ثانياً – الضوابط الكاشفة

وهي الضوابط التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ أو الانحراف أو الحدث بعد وقوعه أو في مرحلة مبكرة من تطوره.

ومن أمثلتها:

- المراجعات الدورية .
- تقارير الاستثناء .
- التنبيهات الإلكترونية .
- المطابقات .
- عمليات التدقيق .
- مؤشرات المخاطر والإنذار المبكر .

- متابعة التأخير أو تجاوز المدد .

ثالثاً – الضوابط التصحيحية

وهي الضوابط التي تهدف إلى معالجة نتائج الحدث أو إعادة العملية إلى المسار المطلوب بعد اكتشاف الخلل.

ومن أمثلتها:

- تصحيح البيانات .
- إعادة تنفيذ إجراء .
- استعادة البيانات من النسخ الاحتياطية .
- معالجة السبب الجذري للخلل .
- تعديل الإجراء الداخلي .
- استبدال ضابط غير فعال .
- تنفيذ إجراءات لاستعادة استمرارية العمل .

ولا يعد وجود الضابط بحد ذاته دليلاً على فعاليته وإنما تخضع الضوابط للمراجعة والتقييم وفق منهجية تقييم فعالية الضوابط الواردة في الجزء الرابع.

المحور الثالث: التعامل مع المخاطر ذات الأولوية والمتابعة بعد المعالجة

٧. التعامل مع المخاطر الحرجة والطوارئ واستمرارية الأعمال

أولاً – المخاطر الحرجة

تعد المخاطر الحرجة من أعلى المخاطر أولوية وتتطلب استجابة أسرع ومستوى أعلى من المتابعة والتصعيد بحسب طبيعتها. وعند تحديد خطر حرج ينبغي:

- الإبلاغ عنه عبر المسار المعتمد .
- تحديد الجهة صاحبة الصلاحية للتعامل معه .
- تقييم الحاجة إلى إجراءات مؤقتة عاجلة .
- إعداد أو تحديث خطة المعالجة .
- تحديد الموارد المطلوبة .
- زيادة وتيرة المتابعة .
- توثيق القرارات والإجراءات المتخذة .
- إعادة تقييم مستوى الخطر بصورة مناسبة لتطور الحالة .

ولا تحدد لهذا الغرض مدة واحدة ثابتة لجميع المخاطر الحرجة وإنما تحدد مدد الاستجابة والتصعيد وفق طبيعة الخطر ومدى استعجاله والإطار القانوني الذي يحكمه.

ثانياً – الطوارئ

إذا تحقق الخطر وتحول إلى حدث فعلي يؤثر في عمل المجلس أو إحدى عملياته الأساسية يتم الانتقال من إدارة احتمال وقوع الخطر إلى إدارة الحالة الواقعة. وتشمل الاستجابة للطوارئ بحسب طبيعة الحدث:

- تحديد المسؤوليات .
- اتخاذ الإجراءات العاجلة .
- حماية الأشخاص والمعلومات والموجودات .
- تفعيل البدائل التشغيلية المتاحة .
- الاتصال بالجهات ذات العلاقة .
- توثيق الأحداث والقرارات .
- الحد من انتشار الأثر .
- استعادة الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن .

ثالثاً – استمرارية الأعمال

تهدف استمرارية الأعمال إلى المحافظة على الوظائف والعمليات الأساسية للمجلس أو استعادتها خلال مدة مناسبة بعد وقوع اضطراب جوهري. ويتم تحديد الحاجة إلى خطة متخصصة لاستمرارية الأعمال استناداً إلى نتائج تقييم المخاطر والعمليات الحرجة. وعند إعداد خطة لاستمرارية الأعمال ينبغي أن تشمل بحسب الحاجة:

- تحديد الوظائف والعمليات الحرجة .
- تحديد الموارد الأساسية اللازمة لاستمرارها .
- تحديد البدائل التشغيلية .
- المسؤوليات أثناء الانقطاع .
- قنوات الاتصال .
- إجراءات الاستعادة .
- مواقع أو وسائل العمل البديلة عند الحاجة .
- متطلبات النسخ الاحتياطي للمعلومات .
- آلية اختبار الخطة ومراجعتها .

ولا يفترض هذا الدليل وجود خطة مستقلة لاستمرارية الأعمال قبل اعتمادها وفق الإجراءات التنظيمية المناسبة.

٨. الخطر المتبقي والتصعيد وإغلاق الخطر

أولاً – تقييم الخطر المتبقي

بعد تنفيذ إجراءات المعالجة يعاد تقييم الخطر لمعرفة أثر الإجراءات التي تم اتخاذها.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ويشمل ذلك التحقق من:

- تغير احتمالية وقوع الخطر .
- تغير حجم الأثر .
- تحسن فعالية الضوابط .
- وصول الخطر إلى المستوى المستهدف .
- ظهور مخاطر جديدة بسبب المعالجة .
- استمرار الحاجة إلى إجراءات إضافية .

ولا تعتبر خطة المعالجة ناجحة لمجرد اكتمال تنفيذ الإجراءات وإنما يقاس نجاحها بمدى تأثيرها الفعلي في مستوى الخطر.

ثانياً – التصعيد الإداري للمخاطر

يقصد بالتصعيد رفع الخطر إلى مستوى إداري أو تنظيمي أعلى عندما لا يكون من الممكن إدارته ضمن صلاحيات المستوى الحالي.

ويتم التصعيد عندما:

- يتجاوز الخطر مستوى القبول أو حدود التحمل .
- يتطلب قراراً خارج صلاحية مالك الخطر .
- يتطلب موارد إضافية لا تستطيع الجهة توفيرها .
- تفشل إجراءات المعالجة أو تتأخر بصورة جوهرية .
- يرتفع مستوى الخطر بصورة سريعة .
- يكون للخطر أثر قانوني أو مؤسسي جوهري .
- يتطلب تنسيقاً أو قراراً على مستوى أكثر من وحدة .
- يتحول إلى خطر حرج .

ويتم التصعيد إلى الجهة صاحبة الصلاحية الفعلية وفق الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار القائمة.

ثالثاً – إغلاق الخطر

يمكن إغلاق الخطر في السجل عندما يتحقق واحد أو أكثر من الحالات الآتية:

- زوال الأسباب التي أدت إلى وجود الخطر .
- انتهاء النشاط أو العملية التي كان مرتبطاً بها .
- انخفاض مستوى الخطر إلى درجة لا تستوجب استمرار تسجيله وفق المعايير المعتمدة .
- تغير الظروف بصورة تجعل الخطر غير ذي صلة .
- استبداله بخطر جديد يعكس الوضع الفعلي بصورة أدق .

ولا يتم إغلاق الخطر لمجرد اكتمال إجراءات المعالجة إذا بقي مستوى الخطر المتبقي أعلى من المستوى المقبول. كما يجب الاحتفاظ بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالمخاطر المغلقة وإجراءات معالجتها وفق نظام حفظ السجلات المعتمد للاستفادة منها في المراجعة والتعلم المؤسسي.

الجزء السادس: المراقبة والمراجعة والتقارير

تمهيد

تمثل المراقبة والمراجعة والتقارير عناصر أساسية لضمان استمرار فاعلية منظومة إدارة المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار إذ إن مستوى الخطر لا يبقى ثابتاً بالضرورة بعد تحديده وتقييمه بل قد يتغير نتيجة تغير الظروف القانونية أو التنظيمية أو الاقتصادية أو التشغيلية أو التقنية أو نتيجة ظهور معلومات جديدة أو تغير فعالية الضوابط الرقابية أو تقدم تنفيذ إجراءات المعالجة. وتهدف عملية المراقبة إلى متابعة تطور المخاطر ومستوياتها والتحقق من تنفيذ إجراءات المعالجة وفاعلية الضوابط في حين تهدف المراجعة إلى إعادة النظر في التقييمات والافتراضات والمنهجية عند الحاجة. وتوفر التقارير وسيلة منظمة لنقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى المستويات الإدارية والتنظيمية المختصة بما يساعد على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة في الوقت الملائم. وتطبق المراقبة والمراجعة والتقارير بصورة تتناسب مع مستوى الخطر وطبيعته وأهميته دون فرض مستوى واحد من المتابعة أو دورية واحدة على جميع المخاطر. كما لا تنشئ هذه العملية صلاحيات جديدة وإنما تتم المتابعة والتقارير والتصعيد ضمن الاختصاصات والصلاحيات التنظيمية المعتمدة في المجلس.

المحور الأول: مراقبة المخاطر ومتابعة المعالجة

١. مفهوم المراقبة والمتابعة وأهدافهما

يقصد بمراقبة المخاطر العملية المستمرة أو الدورية التي يتم من خلالها متابعة حالة المخاطر المسجلة والتغيرات التي تطرأ على احتمالية وقوعها أو آثارها أو الضوابط المرتبطة بها والتحقق من استمرار صحة المعلومات والافتراضات التي استند إليها تقييمها. أما المتابعة فتركز بصورة خاصة على تنفيذ الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمخاطر بما في ذلك خطط المعالجة والضوابط ومواعيد الإنجاز والإجراءات التصحيحية.

وتهدف المراقبة والمتابعة إلى:

- اكتشاف التغيرات التي تطرأ على مستوى المخاطر .
- التعرف على المخاطر الجديدة أو الناشئة .
- التحقق من استمرار ملاءمة تقييم المخاطر .
- متابعة تنفيذ خطط المعالجة .
- التحقق من فعالية الضوابط الرقابية .
- اكتشاف حالات التأخير أو التعثر في تنفيذ الإجراءات .
- تحديد الحاجة إلى إعادة تقييم الخطر .
- تحديد الحاجة إلى إجراءات معالجة إضافية .
- دعم الإنذار المبكر بالمخاطر المتزايدة .
- توفير معلومات محدثة لصانعي القرار .
- دعم عملية إعداد تقارير المخاطر .
- تحديد المخاطر التي تستوجب التصعيد .
- توفير معلومات تساعد على تطوير منظومة إدارة المخاطر .

ولا تهدف المراقبة إلى مجرد التأكد من استكمال النماذج أو تحديث السجل بصورة شكلية وإنما إلى التحقق من أن المعلومات المسجلة تعكس الوضع الفعلي للخطر وأن الإجراءات المتخذة تحقق الغرض المطلوب منها.

٢. المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية

تتم متابعة المخاطر من خلال المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية، ويحدد مستوى المتابعة بما يتناسب مع طبيعة الخطر ومستواه وسرعة تغيره.

أولاً – المراقبة المستمرة

يقصد بالمراقبة المستمرة متابعة المعلومات والأحداث والتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المخاطر أثناء ممارسة الأعمال والاختصاصات الاعتيادية. ولا تعني المراقبة المستمرة ضرورة إجراء تقييم رسمي جديد بصورة يومية وإنما تعني بقاء الوحدات ومالكي المخاطر على وعي بالتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المخاطر الداخلة ضمن نطاق مسؤولياتهم.

وتشمل المراقبة المستمرة، بحسب طبيعة الخطر:

- متابعة الأحداث والتغيرات المرتبطة بالخطر .
- متابعة مؤشرات المخاطر .
- مراقبة تنفيذ إجراءات المعالجة .
- اكتشاف حالات التأخير .
- متابعة التغيرات في الضوابط القائمة .
- ملاحظة ظهور أسباب أو آثار جديدة .
- متابعة التغيرات القانونية أو التنظيمية ذات الصلة .
- متابعة التغيرات الاقتصادية أو السوقية المؤثرة .
- متابعة التغيرات التقنية والأمنية ذات الصلة .
- الإبلاغ عن التطورات الجوهرية .

ثانياً – المراجعة الدورية

يقصد بالمراجعة الدورية إعادة النظر بصورة منظمة في المخاطر المسجلة للتحقق من استمرار صحة تقييمها وملاءمة الإجراءات المرتبطة بها.

وتشمل المراجعة:

- التحقق من استمرار وجود الخطر .
- مراجعة الأسباب والأحداث والآثار .
- مراجعة تقدير الاحتمالية .
- مراجعة تقدير الأثر .
- مراجعة فعالية الضوابط .
- إعادة احتساب مستوى الخطر عند الحاجة .
- مراجعة مستوى الخطر المتبقي .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- مراجعة خطة المعالجة .
- مراجعة مسؤوليات التنفيذ والمتابعة .
- تحديد الحاجة إلى تعديل الإجراءات أو إضافة إجراءات جديدة .
- تحديد إمكانية إغلاق الخطر .

ولا تعتمد دورة زمنية واحدة لجميع المخاطر وإنما تحدد دورية المراجعة بحسب مستوى الخطر وطبيعته ومدى سرعة تغيره على أن تكون المخاطر الأعلى أولوية محل متابعة أقرب من المخاطر الأقل مستوى.

ثالثاً – المراجعة عند حدوث تغير جوهري

بصرف النظر عن موعد المراجعة الدورية، يعاد النظر في الخطر عندما يحدث تغير يمكن أن يؤثر بصورة جوهرية في تقييمه.

ومن الحالات التي يمكن أن تستوجب المراجعة:

- صدور أو تعديل تشريع ذي صلة .
- تغير في الاختصاصات أو الهيكل التنظيمي .
- تعديل جوهري في إجراء أو عملية .
- ظهور معلومات أو بيانات جديدة .
- وقوع حادث مرتبط بالخطر .
- فشل أحد الضوابط الرقابية .
- تأخر جوهري في تنفيذ المعالجة .
- تغير كبير في البيئة الاقتصادية أو السوقية .
- ظهور تهديد تقني أو سيرانى جديد .
- تغير مستوى أحد مؤشرات المخاطر بصورة جوهرية .
- ظهور خطر جديد مرتبط بالخطر القائم .

ويتم توثيق نتائج المراجعة والتغييرات الجوهرية في سجل المخاطر.

٣. تحديث سجل المخاطر ومتابعة خطط المعالجة والضوابط

يعد سجل المخاطر وثيقة متجددة تعكس الحالة الحالية للمخاطر ولذلك يجب تحديثه كلما طرأ تغير جوهري على المعلومات المسجلة فيه أو على مستوى الخطر أو إجراءات معالجته.

أولاً – تحديث سجل المخاطر

يشمل التحديث، بحسب الحاجة:

- وصف الخطر .
- الأسباب .
- الأحداث المحتملة .
- الآثار .
- الضوابط القائمة .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- احتمالية وقوع الخطر .
- مستوى الأثر .
- مستوى الخطر الكامن .
- فعالية الضوابط .
- مستوى الخطر المتبقي .
- إجراءات المعالجة .
- المسؤوليات .
- المدد المستهدفة .
- مؤشرات المخاطر .
- حالة الخطر .
- تاريخ آخر مراجعة .

ويجب أن تكون التعديلات الجوهرية قابلة للتتبع بما يسمح بمعرفة التغير الذي طرأ على الخطر وأسباب ذلك التغير.

ثانياً – متابعة خطط المعالجة

تتم متابعة خطط معالجة المخاطر للتحقق من تنفيذ الإجراءات المعتمدة ضمن المدد المحددة وتحقيق النتائج المستهدفة منها.

وتشمل المتابعة:

- حالة تنفيذ كل إجراء .
- نسبة أو مستوى الإنجاز عند إمكان قياسه .
- الالتزام بالمدد المستهدفة .
- المعوقات التي تواجه التنفيذ .
- الحاجة إلى موارد أو قرارات إضافية .
- مدى تحقيق الإجراء للهدف المطلوب .
- أثر الإجراء في مستوى الخطر .

ولا يعد اكتمال الإجراء دليلاً كافياً على نجاح المعالجة وإنما ينبغي التحقق من تأثيره الفعلي في الخطر.

وفي حالة تأخر إجراء معالجة، يتم تحديد:

- سبب التأخير .
- أثر التأخير في مستوى الخطر .
- الإجراء المطلوب لمعالجة التأخير .
- الحاجة إلى تعديل المدد .
- الحاجة إلى التصعيد إذا تجاوز التأخير صلاحية الجهة المسؤولة أو أدى إلى زيادة جوهرية في مستوى الخطر .

ثالثاً – متابعة فعالية الضوابط

تتم مراجعة الضوابط الرقابية للتأكد من استمرار ملاءمتها وفعاليتها في الحد من المخاطر.

ويراعى في ذلك:

- استمرار تطبيق الضابط .
- تطبيقه بالطريقة المحددة .
- وضوح المسؤولية عنه .
- قدرته على منع الحدث أو اكتشافه أو تصحيح آثاره .
- وجود حالات متكررة لتجاوز الضابط .
- ظهور نقاط ضعف جديدة .
- الحاجة إلى تعديل الضابط أو استبداله .

وقد يؤدي تغير فعالية الضابط إلى تغير مستوى الخطر المتبقي حتى إذا لم تتغير احتمالية الخطر الكامنة أو آثاره الأصلية.

المحور الثاني: مؤشرات المخاطر والإنذار والتصعيد

٤. مؤشرات المخاطر والإنذار المبكر

تستخدم مؤشرات المخاطر الرئيسية **Key Risk Indicators (KRI)** كأدوات تساعد على مراقبة التغير في مستوى التعرض للمخاطر واكتشاف الاتجاهات التي قد تشير إلى زيادة احتمالية وقوع الخطر أو تفاقم آثاره. ولا تمثل المؤشرات بديلاً عن التقييم المهني للخطر وإنما توفر معلومات إضافية تدعم المراقبة واتخاذ القرار.

أولاً – اختيار مؤشرات المخاطر

يجب أن يرتبط المؤشر بخطر محدد وأن تكون له قيمة فعلية في متابعة ذلك الخطر.

ويراعى عند اختيار المؤشر أن يكون:

- مرتبطاً بصورة واضحة بالخطر .
- قابلاً للقياس أو التقييم .
- قائماً على معلومات يمكن الحصول عليها .
- قابلاً للمقارنة بمرور الوقت .
- حساساً للتغيرات المهمة .
- واضحاً للمستخدمين .
- قابلاً للمراجعة والتحديث .

ولا يشترط وضع مؤشر مستقل لكل خطر وإنما تستخدم المؤشرات عندما تكون قادرة على تقديم معلومات مفيدة عن تطور الخطر.

ثانياً – المؤشرات الكمية

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

هي المؤشرات التي يمكن التعبير عنها بأرقام أو نسب أو مدد أو أعداد.

ومن أمثلتها:

- عدد حالات التأخير .
- مدة إنجاز إجراء معين .
- عدد الأعطال التقنية .
- نسبة إجراءات المعالجة المتأخرة .
- عدد حالات فقدان أو تصحيح البيانات .
- عدد الحالات التي تجاوزت مدة محددة .
- معدل تكرار حادث معين .

ثالثاً – المؤشرات النوعية

تستخدم عندما لا يكون القياس العددي وحده كافياً أو ممكناً.

ومن أمثلتها:

- تغير مستوى موثوقية مصدر معلومات .
- ظهور ملاحظة رقابية جوهرية .
- تغير في البيئة القانونية .
- ضعف ملحوظ في أحد الضوابط .
- ظهور تعقيد جديد في عملية أو اختصاص .

رابعاً – مؤشرات الاتجاه

لا تقتصر أهمية المؤشر على قيمته الحالية وإنما يمكن أن يكون اتجاهه بمرور الوقت أكثر أهمية.

وقد يكون المؤشر:

- مستقراً .
- في تحسن .
- في تدهور .
- متذبذباً .
- متغيراً بصورة مفاجئة .

ويستخدم تحليل الاتجاه للمساعدة على اكتشاف الخطر قبل وصوله إلى مستوى يتطلب تدخلاً أكبر.

خامساً – الإنذار المبكر

يقصد بالإنذار المبكر استخدام المعلومات والمؤشرات والأحداث للكشف عن إشارات قد تدل على ارتفاع مستوى الخطر قبل تحققه أو تفاقمه.

وقد يستند الإنذار المبكر إلى:

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- مؤشر كمي .
- تغير في اتجاه مجموعة من المؤشرات .
- واقعة محددة .
- تغير تشريعي أو تنظيمي .
- معلومات جديدة .
- حادث وقع في جهة أو عملية مشابهة .
- تنبيه تقني أو أمني .
- ملاحظات رقابية متكررة .

ويجب التعامل مع الإنذار المبكر بوصفه إشارة تستوجب التحقق والتقييم وليس دليلاً تلقائياً على تحقق الخطر.

٥. حدود المؤشرات وآليات التنبيه والتصعيد

يمكن تحديد حدود أو مستويات مرجعية لمؤشرات المخاطر عندما تسمح طبيعة المؤشر بذلك، بما يساعد على توحيد الاستجابة عند تغير قيمته.

أولاً – حدود المؤشرات

يمكن أن تتضمن مستويات المؤشر:

المستوى الاعتيادي:

يشير إلى أن المؤشر يقع ضمن النطاق المتوقع ولا يستوجب إجراء إضافياً غير المتابعة الاعتيادية.

مستوى التنبيه:

يشير إلى وجود تغير يستوجب زيادة المتابعة أو التحقق من الأسباب.

مستوى التدخل:

يشير إلى وصول المؤشر إلى مستوى يستوجب اتخاذ إجراء أو إعادة تقييم الخطر.

مستوى التصعيد:

يشير إلى وجود حالة تتجاوز قدرة أو صلاحية المستوى المسؤول عن المتابعة أو تستوجب تدخلاً من مستوى إداري أعلى.

ولا يشترط استخدام المستويات الأربعة لجميع المؤشرات، وإنما يتم تحديد الحدود بما يتناسب مع طبيعة كل مؤشر والخطر المرتبط به.

ثانياً – تحديد الحدود

تحدد حدود المؤشرات بالاستناد، بحسب توافر المعلومات، إلى:

- البيانات التاريخية .
- المتطلبات القانونية .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- الخبرة العملية .
- طبيعة العملية .
- مستوى قبول المخاطر وحدود التحمل .
- الأداء السابق .
- الموارد المتاحة .
- أثر تجاوز الحد .

وتتم مراجعة الحدود عند ظهور ما يدل على أنها لم تعد تعكس مستوى الخطر بصورة مناسبة.

ثالثاً – الإبلاغ عن تجاوز الحدود

عند تجاوز مؤشر للمستوى المحدد له، يتم:

- التحقق من صحة البيانات .
- تحديد سبب التجاوز .
- تقييم أثره في مستوى الخطر .
- تحديد الحاجة إلى إعادة تقييم الخطر .
- تحديد الإجراء المطلوب .
- إبلاغ الجهة المختصة عندما يستوجب الأمر .
- توثيق الإجراء والنتيجة .

ولا يؤدي تجاوز المؤشر بصورة آلية إلى اعتبار الخطر حرجاً، وإنما يتم تقييم دلالة التجاوز في سياق الخطر.

رابعاً – التصعيد

يتم تصعيد الخطر عندما تستوجب طبيعته أو مستواه أو تطوره تدخلاً يتجاوز صلاحيات المستوى المسؤول عنه.

ومن الحالات التي يمكن أن تستوجب التصعيد:

- وصول الخطر إلى مستوى حرج .
- تجاوز حدود تحمل المخاطر .
- احتمال وقوع مخالفة قانونية جوهرية .
- تجاوز الخطر صلاحيات مالكة .
- الحاجة إلى قرار من مستوى إداري أعلى .
- الحاجة إلى موارد غير متاحة للجهة المسؤولة .
- فشل إجراءات المعالجة .
- تأخر جوهري في تنفيذ معالجة أساسية .
- ارتفاع مستوى الخطر بصورة سريعة .
- تأثير الخطر في أكثر من وحدة تنظيمية .
- احتمال تأثيره في استمرارية وظيفة أساسية .
- وقوع حادث ذي أثر مؤسسي جوهري .

ويتم التصعيد إلى المستوى صاحب الصلاحية الفعلية وفق الهيكل التنظيمي ومسارات اتخاذ القرار المعتمدة.

المحور الثالث: التقارير والمراجعة المؤسسية

٦. نظام تقارير المخاطر

تهدف تقارير المخاطر إلى توفير معلومات واضحة ومحدثة للمستويات الإدارية والتنظيمية المختصة عن حالة المخاطر والتغيرات التي طرأت عليها ومدى تقدم إجراءات المعالجة والموضوعات التي تحتاج إلى قرار أو تدخل. وينبغي أن تكون التقارير متناسبة مع احتياجات الجهة المستلمة، بحيث لا يؤدي الإفراط في المعلومات إلى إخفاء المخاطر ذات الأولوية.

أولاً – التقارير الدورية

تعد تقارير المخاطر بصورة دورية وفق الدورة التي يتم اعتمادها في إطار تطبيق المنظومة.

وتحدد دورية التقارير استناداً إلى:

- عدد المخاطر .
- مستوياتها .
- سرعة تغيرها .
- حجم أعمال المجلس .
- حاجة الإدارة إلى المعلومات .
- قدرة الوحدات على توفير البيانات .
- مستوى نضج منظومة إدارة المخاطر .

ولا يفترض الدليل إعداد تقارير شهرية وفصلية وسنوية مجتمعة، وإنما يتم اعتماد الدورية التي تحقق حاجة المجلس دون خلق أعباء إدارية غير ضرورية.

ثانياً – التقارير الاستثنائية

يعد تقرير استثنائي عندما يظهر خطر أو تطور لا يكون من المناسب تأجيل عرضه إلى موعد التقرير الدوري.

ومن الحالات التي يمكن أن تستوجب تقريراً استثنائياً:

- ظهور خطر حرج .
- ارتفاع جوهري ومفاجئ في مستوى خطر قائم .
- وقوع حادث ذي أثر مهم .
- فشل ضابط أساسي .
- تعثر معالجة خطر ذي أولوية .
- ظهور أثر قانوني جوهري .
- الحاجة إلى قرار عاجل من جهة أعلى .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ولا يحل التقرير الاستثنائي محل التصعيد المباشر عندما تستوجب طبيعة الخطر تدخلاً فورياً.

ثالثاً – محتوى تقرير المخاطر

يتضمن تقرير المخاطر، بحسب الغرض والمستوى الإداري الموجه إليه:

- ملخصاً تنفيذياً عن حالة المخاطر .
- أهم المخاطر القائمة .
- مستوى المخاطر واتجاهاتها .
- المخاطر الجديدة .
- المخاطر التي ارتفع مستواها .
- المخاطر التي انخفض مستواها .
- المخاطر التي تجاوزت الحدود المعتمدة .
- حالة خطط المعالجة .
- الإجراءات المتأخرة أو المتعثرة .
- حالة مؤشرات المخاطر الرئيسية .
- المخاطر التي تم تصعيدها .
- المخاطر المقترح إغلاقها .
- القرارات أو الموارد المطلوبة .
- أبرز التغيرات منذ التقرير السابق .

ويتم التركيز في التقارير الموجهة إلى الإدارة العليا على المعلومات التي تستوجب قراراً أو تدخلاً أو متابعة على ذلك المستوى، بدلاً من عرض جميع التفاصيل التشغيلية.

رابعاً – مستويات رفع التقارير

تحدد مستويات رفع التقارير بما يتناسب مع:

- مستوى الخطر .
- الجهة المالكة له .
- طبيعة الأثر .
- الحاجة إلى قرار .
- الصلاحيات المطلوبة للمعالجة .
- نطاق تأثير الخطر .

وتعرض المخاطر على المستوى الإداري القادر على التعامل معها أو اتخاذ القرار المطلوب بشأنها، مع تجنب رفع جميع المخاطر إلى الإدارة العليا إذا كان بالإمكان إدارتها ضمن المستويات المختصة.

٧. مسؤوليات إعداد التقارير وتوثيق القرارات

توزع مسؤوليات إعداد تقارير المخاطر بما يضمن صحة المعلومات ووضوح المسؤولية وعدم ازدواجية العمل.

أولاً – مالك الخطر

يتولى مالك الخطر، ضمن نطاق مسؤوليته:

- التحقق من صحة المعلومات المتعلقة بالخطر .
- تحديث مستوى الخطر .
- توفير معلومات عن الضوابط .
- تحديث حالة إجراءات المعالجة .
- بيان حالات التأخير أو التعثر .
- الإبلاغ عن التغيرات الجوهرية .
- توفير المعلومات اللازمة للتقارير .

ثانياً – الوحدات التنظيمية

تتولى الوحدات التنظيمية تقديم المعلومات المتعلقة بالمخاطر والعمليات التي تقع ضمن اختصاصها، والتحقق من دقة البيانات التي تقدمها.

ثالثاً – الجهة المكلفة بتنسيق سجل المخاطر والتقارير

تتولى الجهة التي يتم تكليفها أصولياً بتنسيق سجل المخاطر والتقارير، ضمن حدود التكليف المقرر لها:

- تجميع المعلومات .
- التحقق من اكتمال البيانات المطلوبة .
- توحيد شكل التقارير .
- تجميع المخاطر المشتركة أو المتداخلة .
- إعداد ملخصات المخاطر .
- متابعة مواعيد التقارير .
- حفظ السجلات والتحديثات .
- متابعة القرارات المتعلقة بالمخاطر .

ولا تعني هذه المهام أن الجهة المنسقة تصبح مالكة لجميع مخاطر المجلس أو مسؤولية عن تنفيذ إجراءات معالجتها.

رابعاً – الجهات الداعمة

تقدم الجهات القانونية والمالية والرقابية والتقنية والتخطيطية وغيرها المعلومات والرأي المتعلق بالمخاطر الداخلة ضمن اختصاصاتها عند الحاجة.

خامساً – الإدارة والمستويات صاحبة الصلاحية

تتولى الجهات صاحبة الصلاحية:

- مراجعة المخاطر المعروضة عليها .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- اتخاذ القرارات اللازمة ضمن اختصاصها .
- تحديد الإجراءات أو الأولويات عند الحاجة .
- الموافقة على الموارد ضمن الصلاحيات المتاحة .
- إعادة الموضوع إلى الجهة المختصة لاستكمال المعلومات عند الحاجة .
- توجيه التصعيد إلى مستوى أعلى عندما يتجاوز الموضوع صلاحيتها .

توثيق القرارات

توثق القرارات المهمة المتعلقة بالمخاطر بما يسمح بمتابعة تنفيذها ومعرفة الأساس الذي استند إليه القرار.

ويشمل التوثيق، بحسب طبيعة القرار:

- الخطر المعني .
- تاريخ القرار .
- الجهة صاحبة القرار .
- مضمون القرار .
- الإجراءات المطلوبة .
- الجهات المسؤولة عن التنفيذ .
- المدة المستهدفة عند تحديدها .
- حالة تنفيذ القرار .

ويتم تحديث سجل المخاطر وخطط المعالجة بما يعكس القرارات التي تؤثر في حالة الخطر.

٨. المراجعة الدورية لمنظومة إدارة المخاطر والتحسين المستمر

لا تقتصر المراجعة على المخاطر الفردية وإنما تشمل منظومة إدارة المخاطر نفسها للتحقق من استمرار ملاءمتها وفعاليتها وقدرتها على دعم أعمال المجلس. وتتم المراجعة الشاملة للمنظومة وفق دورة يعتمدها المجلس، مع إمكانية إجراء مراجعة استثنائية عند حدوث تغيرات جوهرية تؤثر في طريقة إدارة المخاطر.

أولاً - نطاق مراجعة المنظومة

تشمل المراجعة، بحسب الحاجة:

- مدى وضوح منهجية إدارة المخاطر .
- مدى ارتباط المخاطر بالأهداف والاختصاصات .
- ملاءمة تصنيفات المخاطر .
- ملاءمة مصفوفة الاحتمالية والأثر .
- ملاءمة مستويات الخطورة .
- مدى ملاءمة مستوى قبول المخاطر وحدود التحمل .
- فعالية عملية تحديد المخاطر .
- جودة تقييم المخاطر .
- فعالية خطط المعالجة .
- فعالية الضوابط الرقابية .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- ملاءمة مؤشرات المخاطر .
- ملاءمة حدود المؤشرات .
- كفاءة آليات التصعيد .
- جودة سجل المخاطر .
- فاعلية نظام التقارير .
- وضوح الأدوار والمسؤوليات .
- مستوى مشاركة الوحدات التنظيمية .
- كفاءة آلية توثيق القرارات .
- مدى تحقيق المنظومة للغرض الذي أنشئت من أجله .

ثانياً – مصادر المراجعة

يمكن الاستفادة في مراجعة المنظومة من:

- سجل المخاطر .
- تقارير المخاطر .
- نتائج خطط المعالجة .
- نتائج الرقابة الداخلية والتدقيق .
- الملاحظات القانونية والتنظيمية .
- الحوادث التي وقعت خلال فترة المراجعة .
- حالات تجاوز حدود المخاطر .
- حالات التأخير والتعثر .
- آراء الوحدات التنظيمية .
- الدروس المستفادة من التطبيق العملي .
- التغييرات في التشريعات والهيكل والاختصاصات .
- الممارسات المؤسسية ذات الصلة .

ثالثاً – التحسين المستمر

تستخدم نتائج المراجعة لتطوير منظومة إدارة المخاطر بصورة مستمرة، ويمكن أن يشمل التحسين:

- تعديل معايير التقييم .
- تعديل مصفوفة المخاطر .
- تطوير نماذج السجل .
- تعديل تصنيفات المخاطر .
- تحسين مؤشرات المخاطر .
- تعديل حدود المؤشرات .
- تطوير آليات التقارير .
- تحسين مسارات التصعيد .
- توضيح المسؤوليات .
- تطوير برامج التدريب .
- تحسين أدوات جمع البيانات .
- تعديل إجراءات المتابعة .

- تحديث الدليل عند الحاجة .

ولا يتم تعديل العناصر الجوهرية للمنظومة بصورة متكررة دون مبرر وإنما تستند التعديلات إلى نتائج التطبيق والمراجعة والأدلة المتاحة بما يحافظ على استقرار المنهجية وإمكانية المقارنة بين نتائجها عبر الزمن.

رابعاً – التعلم المؤسسي

تمثل المخاطر التي تحققت والحوادث والمشكلات والإجراءات التي نجحت أو أخفقت مصدراً مهماً للتعلم المؤسسي.

ولهذا ينبغي الاستفادة من الخبرة المتراكمة في:

- التعرف على الأسباب المتكررة للمخاطر .
- اكتشاف نقاط الضعف المشتركة .
- تحديد الضوابط الأكثر فعالية .
- منع تكرار الحوادث .
- تحسين تقديرات الاحتمالية والأثر .
- تطوير إجراءات المعالجة .
- نقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية .
- تحسين القدرة على اكتشاف المخاطر الناشئة .

ويهدف التعلم المؤسسي إلى تحويل الخبرة الناتجة عن إدارة المخاطر إلى معرفة قابلة للاستخدام في تحسين العمل والوقاية من تكرار المشكلات.

الجزء السابع: خطة التنفيذ التدريجي لمنظومة إدارة المخاطر في المجلس

تمهيد

يمثل التنفيذ التدريجي لمنظومة إدارة المخاطر الوسيلة العملية للانتقال من المبادئ والمنهجيات الواردة في هذا الدليل إلى التطبيق المؤسسي الفعلي داخل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار. ويهدف هذا النهج إلى تجنب تطبيق المنظومة بصورة شاملة ومفاجئة قبل اختبار ملاءمتها لطبيعة أعمال المجلس وهيكله التنظيمي وقدراته البشرية والفنية وضمان تطويرها استناداً إلى نتائج التطبيق الفعلي. وتقوم خطة التنفيذ على مبدأ التدرج بحيث يبدأ التطبيق ضمن نطاق محدد ثم يتم تقييم النتائج والدروس المستفادة وإجراء التعديلات اللازمة على المنهجية والنماذج والمسؤوليات وآليات المتابعة قبل الانتقال إلى نطاق أوسع. ولا يفترض هذا الجزء وجود وحدة أو شعبة أو لجنة مستقلة لإدارة المخاطر كما لا ينشئ تشكيلات تنظيمية جديدة أو يمنح صلاحيات غير قائمة وإنما يحدد إطاراً تنفيذياً يمكن تطبيقه باستخدام التشكيلات والصلاحيات القائمة إلى حين تقييم الحاجة الفعلية إلى أي ترتيب تنظيمي دائم واعتماده وفق الأصول القانونية والتنظيمية. كما لا تعد المدد الزمنية التي يتم تحديدها في خطة التنفيذ لاحقاً مدداً قانونية وإنما مواعيد تنظيمية لإدارة المشروع ما لم تستند صراحة إلى نص تشريعي نافذ.

المحور الأول: الإعداد المؤسسي للتطبيق

١. أهداف خطة التنفيذ ومتطلبات التطبيق

تهدف خطة التنفيذ التدريجي إلى تنظيم عملية إدخال إدارة المخاطر إلى أعمال المجلس بصورة منهجية وقابلة للقياس والتطوير، بما يسمح باختبار المنهجية قبل تعميمها وتحديد الاحتياجات الفعلية اللازمة لاستمرارها.

وتتمثل الأهداف الرئيسة لخطة التنفيذ في:

- تحويل المبادئ والمنهجيات الواردة في الدليل إلى إجراءات قابلة للتطبيق .
- اختيار ملائمة أدوات إدارة المخاطر لطبيعة أعمال المجلس .
- بناء سجل أولي للمخاطر الفعلية .
- تحديد المسؤوليات بصورة واضحة .
- بناء قدرات العاملين على تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها .
- تطوير ثقافة مؤسسية تقوم على الوعي بالمخاطر .
- اختبار نماذج التقييم والمعالجة والتقارير .
- تحديد الموارد الفنية والبشرية المطلوبة .
- قياس فعالية المنظومة قبل توسيع نطاقها .
- اكتشاف أوجه القصور وإجراء التحسينات اللازمة .
- تحديد الترتيب التنظيمي الأنسب لاستمرار المنظومة مستقبلاً .

متطلبات بدء التطبيق

يتطلب بدء تطبيق المنظومة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، أهمها:

أولاً – اعتماد الدليل أصولياً:

حتى يكون المرجع المعتمد في تحديد المفاهيم والمنهجية والنماذج وآليات العمل.

ثانياً – تحديد نطاق التطبيق الأولي:

ويشمل تحديد الوحدات أو العمليات أو الأنشطة التي ستشارك في المرحلة التجريبية، مع إعطاء الأولوية للعمليات الأكثر أهمية أو الأكثر تعرضاً للمخاطر.

ثالثاً – تحديد المسؤوليات:

يجب تحديد الجهة أو الأشخاص المسؤولين عن تنسيق التطبيق، والوحدات المشاركة، ومالكي المخاطر، والجهات الداعمة.

رابعاً – توفير المعلومات الأساسية:

ويشمل ذلك الهيكل التنظيمي، والاختصاصات، والإجراءات، والعمليات، والتشريعات ذات الصلة، والبيانات المتاحة عن الحوادث أو أوجه القصور السابقة.

خامساً – تهيئة النماذج والأدوات:

مثل نموذج تحديد الخطر، وسجل المخاطر، ومصفوفة التقييم، وخطة المعالجة، ونماذج التقارير.

سادساً – تهيئة العاملين:

من خلال التدريب والتوعية قبل بدء التقييم العملي.

سابعاً – توفير الحد الأدنى من الموارد اللازمة:

بما يسمح بتنفيذ التطبيق دون التأثير بصورة غير مبررة في الأعمال الأساسية للمجلس.

٢. الحوكمة والمسؤولية عن تنفيذ الخطة

يتطلب التطبيق التدريجي وجود آلية واضحة لتنسيق المشروع ومتابعة مراحله، على أن تستند المسؤوليات إلى الهيكل التنظيمي والصلاحيات القائمة.

أولاً – الجهة المنسقة للتطبيق

يتم تكليف جهة قائمة أو فريق عمل أو آلية تنظيمية مناسبة بتنسيق تنفيذ الخطة خلال المرحلة التجريبية، وفق قرار أو تكليف أصولي صادر من الجهة صاحبة الصلاحية.

وتتولى الجهة المنسقة، ضمن حدود التكليف:

- إعداد خطة التنفيذ التفصيلية .
- التنسيق بين الوحدات المشاركة .
- تنظيم جلسات تحديد المخاطر .
- متابعة استكمال النماذج .
- توحيد طريقة التقييم .
- تجميع سجل المخاطر الأولي .
- متابعة مراحل المشروع .
- توثيق المعوقات .
- إعداد تقارير التقدم .
- التنسيق بشأن التدريب والتوعية .
- تجميع الدروس المستفادة .

ولا تصبح الجهة المنسقة مالكة لجميع المخاطر، كما لا تحل محل الوحدات صاحبة الاختصاص في تقييم مخاطر أعمالها أو تنفيذ إجراءات المعالجة.

ثانياً – الوحدات التنظيمية المشاركة

تتولى كل وحدة ضمن نطاق التطبيق:

- تحديد أهدافها وعملياتها الأساسية .
- حصر المخاطر المرتبطة بأعمالها .
- توفير المعلومات اللازمة .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- تحديد الضوابط القائمة .
- المشاركة في تقييم المخاطر .
- تحديد مالكي المخاطر ضمن اختصاصها .
- اقتراح إجراءات المعالجة .
- متابعة تنفيذ الإجراءات التي تقع ضمن مسؤوليتها .
- تحديث معلومات المخاطر .

ثالثاً – مالكو المخاطر

يتولى مالك كل خطر متابعة المعلومات والتقييم وإجراءات المعالجة والتحديثات المتعلقة بالخطر، وفق ما ورد في الجزء الرابع من الدليل.

رابعاً – الجهات الداعمة

تشارك الجهات القانونية والمالية والرقابية والتقنية والتخطيطية والإدارية وغيرها، بحسب طبيعة كل خطر، في تقديم المعلومات والرأي والدعم ضمن اختصاصاتها.

خامساً – المستويات صاحبة الصلاحية

تتولى اتخاذ القرارات التي تتطلب موافقة أو موارد أو إجراءً يتجاوز صلاحيات الوحدات المشاركة أو مالكي المخاطر.

سادساً – معالجة المعوقات

تسجل المعوقات التي تواجه التطبيق، ويحدد لكل معوق:

- طبيعته .
- تأثيره في التنفيذ .
- الجهة القادرة على معالجته .
- الإجراء المطلوب .
- المدة المستهدفة .
- الحاجة إلى التصعيد عند تعذر الحل .

المحور الثاني: مراحل التنفيذ التدريجي

٣. المرحلة الأولى: التهيئة وبناء الجاهزية

تهدف هذه المرحلة إلى توفير البيئة الأولية اللازمة لبدء التطبيق وضمان وجود فهم مشترك للمنهجية والمسؤوليات والنطاق.

وتشمل:

أولاً – اعتماد الدليل

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

يتم استكمال الإجراءات اللازمة لاعتماد الدليل والنماذج الأولية التي سيبدأ التطبيق باستخدامها.

ثانياً – تحديد نطاق التطبيق التجريبي

يحدد نطاق واضح للتجربة الأولى، ويمكن أن يشمل:

- عدداً محدداً من الوحدات .
- عدداً من العمليات الأساسية .
- نوعاً معيناً من المخاطر .
- مجموعة من الأنشطة ذات الأهمية المؤسسية .

ويراعى ألا يكون النطاق ضيقاً بدرجة لا تسمح باختبار المنهجية، أو واسعاً بصورة تجعل التطبيق التجريبي صعب الإدارة.

ثالثاً – تحديد المشاركين والمسؤوليات

يتم تحديد:

- الجهة المنسقة .
- الوحدات المشاركة .
- الأشخاص المسؤولين عن التنسيق داخل كل وحدة .
- الجهات الداعمة .
- مسار رفع التقارير والمعوقات .

رابعاً – إعداد أدوات التطبيق

ويشمل ذلك تجهيز:

- نموذج تحديد المخاطر .
- سجل المخاطر .
- مصفوفة الاحتمالية والأثر .
- نموذج تقييم الضوابط .
- نموذج خطة المعالجة .
- نموذج المتابعة .
- نماذج التقارير .

خامساً – التدريب الأولي

يتم تدريب المشاركين الأساسيين على:

- المفاهيم الأساسية .
- صياغة الخطر .
- تحديد السبب والحدث والأثر .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- تقييم الاحتمالية والأثر .
- تقييم الضوابط .
- استخدام سجل المخاطر .
- اختيار أساليب المعالجة .
- تحديد المسؤوليات .

سادساً – التوعية الداخلية

يتم تعريف العاملين بالغرض من تطبيق المنظومة وأهميتها وطبيعتها الاسترشادية، وتوضيح أن الهدف من تسجيل المخاطر هو تحسين العمل والوقاية من المشكلات وليس تحميل الأفراد مسؤولية تلقائية عن كل خطر يتم تحديده.

مخرجات المرحلة الأولى

ينبغي أن تنتج هذه المرحلة عن:

- دليل معتمد .
- نطاق تجريبي محدد .
- مسؤوليات واضحة .
- فريق أو آلية تنسيق محددة .
- أدوات ونماذج جاهزة .
- مشاركين تلقوا التدريب الأولي .
- خطة زمنية أولية للتطبيق .

٤. المرحلة الثانية: تحديد السياق وحصر المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى فهم العمليات والبيئة التي تعمل فيها الوحدات المشاركة وتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بها.

أولاً – تحديد الأهداف والاختصاصات

تحدد لكل وحدة أو عملية:

- أهدافها .
- اختصاصاتها .
- النتائج المطلوب تحقيقها .
- الأطراف المعنية بها .
- التشريعات والتعليمات ذات الصلة .

ثانياً – حصر العمليات الأساسية

يتم تحديد العمليات أو الإجراءات الرئيسية التي تدخل ضمن نطاق التطبيق، مع التركيز على العمليات التي:

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- ترتبط باختصاص قانوني .
- تعتمد على معلومات أو بيانات مهمة .
- تتضمن مواعيد أو مدد قانونية .
- تتطلب تنسيقاً بين أكثر من جهة .
- تعتمد على نظم تقنية .
- ترتبط بموارد مالية أو بشرية جوهرية .

ثالثاً – تحديد السياق الداخلي والخارجي

يتم تحليل العناصر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف العملية، وفق المنهجية الواردة في الجزء الرابع.

رابعاً – حصر الالتزامات القانونية والتنظيمية

يتم تحديد النصوص أو المتطلبات القانونية والتنظيمية المرتبطة بالعمليات، بالاستفادة من مصفوفة الأساس القانوني الواردة في الجزء الثاني.

خامساً – جلسات تحديد المخاطر

يمكن تنظيم جلسات أو ورش عمل داخل الوحدات المشاركة لتحديد المخاطر، مع مشاركة الأشخاص الأقرب إلى العمليات الفعلية والجهات الداعمة عند الحاجة.

ويتم في هذه الجلسات تحديد:

- مصادر المخاطر .
- الأسباب .
- الأحداث المحتملة .
- الآثار .
- الضوابط القائمة .

سادساً – مراجعة المخاطر

تراجع المخاطر التي تم تحديدها للتأكد من:

- ارتباطها بهدف أو عملية فعلية .
- وضوح الصياغة .
- عدم تكرارها .
- التمييز بين الخطر والمشكلة القائمة .
- وضوح السبب والحدث والآخر .
- صحة تصنيف الخطر .

مخرجات المرحلة الثانية

ينبغي أن تنتج عن هذه المرحلة:

- قائمة بالعمليات والأهداف المشمولة .
- قائمة أولية بالمخاطر .
- وصف لكل خطر .
- تحديد الأسباب والآثار .
- تحديد الضوابط القائمة .
- تحديد المعلومات الناقصة التي تحتاج إلى استكمال .

٥. المرحلة الثالثة: إنشاء سجل المخاطر وتحليلها وتقييمها

تهدف هذه المرحلة إلى تحويل المخاطر التي تم حصرها إلى سجل منظم وتقييمها وفق المنهجية الموحدة.

أولاً – إنشاء سجل المخاطر الأولي

يتم إدخال المخاطر في سجل موحد، ويتضمن لكل خطر البيانات الأساسية المحددة في الجزء الرابع.

ثانياً – تصنيف المخاطر

تصنف المخاطر وفق المجالات المعتمدة في الدليل، بما يساعد على تحليلها وتجميعها وإعداد التقارير المتعلقة بها.

ثالثاً – تقييم الاحتمالية

يتم تقدير احتمالية وقوع كل خطر وفق المقياس المعتمد.

رابعاً – تقييم الأثر

يتم تقييم أثر الخطر وفق الأبعاد المناسبة، مثل:

- القانوني .
- التشغيلي .
- المالي .
- المعلوماتي .
- البشري .
- استمرارية الأعمال .
- السمعة .

خامساً – تقييم فعالية الضوابط

يتم تحديد الضوابط القائمة وتقييم فعاليتها الفعلية.

سادساً – تحديد الخطر الكامن والمتبقي

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

يتم تحديد مستوى الخطر قبل أخذ الضوابط بالاعتبار، ثم إعادة التقييم بعد احتساب أثر الضوابط القائمة.

سابعاً – ترتيب الأولويات

ترتب المخاطر وفق:

- مستوى الخطر .
- طبيعة الأثر .
- الالتزامات القانونية .
- مدى استعجال التدخل .
- ارتباط الخطر بوظيفة أساسية .
- احتمالية انتقال أثره إلى مجالات أخرى .

ثامناً – مراجعة جودة التقييم

تراجع نتائج التقييم للتأكد من الاتساق بين الوحدات ومنع الاختلاف غير المبرر في استخدام معايير الاحتمالية والأثر.

مخرجات المرحلة الثالثة

ينبغي أن تنتج هذه المرحلة عن:

- سجل مخاطر أولي مكتمل .
- تقييم موحد للمخاطر .
- تحديد المخاطر ذات الأولوية .
- تحديد المخاطر التي تحتاج إلى معالجة .
- تحديد المخاطر التي يمكن متابعتها دون معالجة إضافية .
- تحديد المسائل التي تحتاج إلى قرار أو تصعيد .

٦. المرحلة الرابعة: إعداد وتنفيذ خطط المعالجة

تهدف هذه المرحلة إلى تحويل نتائج التقييم إلى إجراءات عملية للمخاطر التي تستوجب معالجة إضافية.

أولاً – تحديد المخاطر التي تحتاج إلى معالجة

يتم تحديد المخاطر التي:

- تقع فوق مستوى القبول المعتمد .
- تتجاوز حدود التحمل .
- تتعلق بالالتزامات القانونية جوهرية .
- يمكن أن تؤثر في اختصاص أساسي .
- تستوجب تدخلاً وفق نتائج التقييم .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ثانياً – اختيار أسلوب الاستجابة

يتم اختيار واحد أو أكثر من الخيارات الآتية:

- تجنب الخطر .
- الحد من الخطر .
- نقل أو مشاركة الخطر .
- قبول الخطر وفق الشروط المعتمدة .

ثالثاً – إعداد خطة المعالجة

تتضمن الخطة:

- الخطر .
- مستوى الخطر .
- الإجراءات المقترحة .
- المسؤول عن التنفيذ .
- مالك الخطر .
- الجهة صاحبة الاعتماد عند الحاجة .
- الموارد اللازمة .
- الأولوية .
- تاريخ البدء .
- المدة المستهدفة .
- مؤشر الإنجاز .
- مستوى الخطر المستهدف .

رابعاً – اعتماد الإجراءات

إذا كان تنفيذ الإجراء يحتاج إلى قرار أو موارد أو صلاحية من جهة أعلى، يتم عرضه على الجهة المختصة قبل بدء التنفيذ.

خامساً – التنفيذ

تبدأ الجهات المختصة بتنفيذ الإجراءات وفق الخطط المعتمدة.

سادساً – متابعة التنفيذ

تتم متابعة:

- حالة كل إجراء .
- المدد .
- المعوقات .
- التأخير .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- الموارد .
- النتائج المتحققة .

سابعاً – إعادة تقييم الخطر

بعد اكتمال الإجراء أو مرحلة مهمة منه، يعاد تقييم الخطر لتحديد مدى تحقق الانخفاض المستهدف.

مخرجات المرحلة الرابعة

تشمل:

- خطط معالجة معتمدة .
- إجراءات قيد التنفيذ أو مكتملة .
- تحديث مستويات المخاطر .
- تحديد حالات التأخير أو التعثر .
- تحديد الحاجة إلى إجراءات إضافية أو تصعيد .

٧. المرحلة الخامسة: المراقبة والتقارير والمراجعة

تهدف هذه المرحلة إلى الانتقال من تطبيق المشروع إلى تشغيل منظومة متابعة مستمرة.

أولاً – تشغيل آلية المراقبة

يتم تطبيق المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية وفق الجزء السادس من الدليل.

ثانياً – تحديث سجل المخاطر

يتم تحديث:

- مستويات المخاطر .
- الضوابط .
- إجراءات المعالجة .
- المؤشرات .
- المسؤوليات .
- حالات المخاطر .

ثالثاً – تشغيل مؤشرات المخاطر

يتم تحديد المؤشرات المناسبة للمخاطر القابلة للقياس ومتابعة اتجاهاتها وحدودها.

رابعاً – تشغيل نظام التقارير

يتم إعداد تقارير المخاطر وفق الدورية التي يتم اعتمادها خلال التطبيق التجريبي.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

خامساً – تطبيق آليات التصعيد

تطبق الإجراءات المتعلقة بالمخاطر التي:

- تتجاوز حدود التحمل .
- تصبح حرجية .
- تقشل معالجتها .
- تحتاج إلى قرار أعلى .
- تتطلب موارد إضافية .

سادساً – مراجعة فعالية المنظومة

تتم مراجعة:

- جودة سجل المخاطر .
- ملائمة مصفوفة التقييم .
- وضوح المسؤوليات .
- فعالية خطط المعالجة .
- ملائمة المؤشرات .
- جودة التقارير .
- كفاءة آليات التصعيد .
- حجم الأعباء الإدارية الناتجة عن التطبيق .

سابعاً – توثيق الدروس المستفادة

تسجل المشكلات التي ظهرت أثناء التطبيق والحلول التي نجحت أو أخفقت، بهدف تحسين المنهجية قبل التوسع.

مخرجات المرحلة الخامسة

تشمل:

- سجل مخاطر محدث .
- تقارير دورية .
- مؤشرات متابعة .
- قرارات موثقة .
- تقييم أولي لفعالية المنظومة .
- قائمة بالتعديلات المقترحة .
- توصية بشأن الانتقال إلى نطاق تطبيق أوسع .

المحور الثالث: الموارد وبناء القدرات والجدول الزمني

٨. متطلبات التنفيذ والجدول الزمني

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

أولاً – التدريب وبناء القدرات

يتم تطوير التدريب وفق احتياجات كل فئة من العاملين، ولا يشترط تقديم المستوى نفسه للجميع.

التدريب العام

يستهدف العاملين الذين يحتاجون إلى فهم أساسيات المنظومة، ويشمل:

- مفهوم المخاطر .
- أهمية إدارة المخاطر .
- دور الموظف .
- قنوات الإبلاغ .
- المبادئ العامة للتقييم .

التدريب المتخصص

يستهدف المشاركين في تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها، ويشمل:

- صياغة المخاطر .
- تحديد الأسباب والأحداث والآثار .
- استخدام مصفوفة الاحتمالية والآخر .
- تقييم الضوابط .
- تحديد الخطر الكامن والمتبقي .
- إعداد سجل المخاطر .
- إعداد خطط المعالجة .
- المؤشرات .
- إعداد التقارير .

التدريب المتخصص بحسب المجال

يمكن تقديم تدريب إضافي في مجالات مثل:

- المخاطر القانونية .
- المخاطر الاقتصادية والتحليلية .
- مخاطر المعلومات والبيانات .
- المخاطر المالية والتعاقدية .
- الأمن السيبراني .
- استمرارية الأعمال .

ثانياً – التوعية الداخلية

تهدف التوعية إلى ترسيخ فهم مشترك لطبيعة منظومة إدارة المخاطر وتشجيع المشاركة فيها.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

وتشمل:

- رسائل تعريفية .
- جلسات توعية .
- أدلة مختصرة .
- أمثلة تطبيقية .
- توضيح الفرق بين الخطر والمشكلة .
- توضيح مفهوم مالك الخطر .
- توضيح آلية الإبلاغ والتصعيد .

وينبغي أن تؤكد برامج التوعية أن تسجيل الخطر لا يمثل بحد ذاته اعترافاً بتقصير أو مسؤولية شخصية، وإنما خطوة تهدف إلى الوقاية والتحسين.

ثالثاً – الموارد المطلوبة

تحدد الموارد وفق نطاق التطبيق، ويمكن أن تشمل:

- الوقت المخصص للعاملين .
- التدريب .
- النماذج والأدوات .
- قواعد البيانات .
- الحلول التقنية عند الحاجة .
- الخبرات المتخصصة .
- تكاليف إجراءات المعالجة .
- موارد حفظ البيانات والوثائق .
- موارد استمرارية الأعمال .

ويتم رفع الاحتياجات التي تتطلب تخصيصاً مالياً أو قراراً إدارياً إلى الجهة صاحبة الصلاحية وفق التشريعات والإجراءات النافذة.

رابعاً – الجدول الزمني للتنفيذ

يتم إعداد جدول زمني تفصيلي عند بدء المشروع، ولا يفرض الدليل مدداً ثابتة مسبقاً قبل تحديد نطاق التطبيق وحجم الأعمال.

ويتضمن الجدول لكل مرحلة:

المرحلة	تاريخ البدء	المدة المستهدفة	الجهة المسؤولة	الجهات المشاركة	المخرجات	شرط الانتقال
التهيئة وبناء الجاهزية	يحدد عند الاعتماد	تحدد وفق نطاق التطبيق	الجهة المنسقة	الوحدات المشاركة	جاهزية الأدوات والمسؤوليات	اكتمال متطلبات البدء
تحديد السياق وحصر المخاطر	يحدد	يحدد	الوحدات المشاركة	الجهات الداعمة	قائمة المخاطر الأولية	مراجعة واعتماد الحصر
إنشاء السجل والتقييم	يحدد	يحدد	مالكو المخاطر والجهة المنسقة	الوحدات المختصة	سجل مخاطر أولي	اكتمال التقييم
المعالجة	يحدد	بحسب كل خطة	الجهات المنفذة	مالكو المخاطر	خطط وإجراءات معالجة	إعادة تقييم المخاطر
المراقبة والمراجعة	يحدد	مستمرة وفق النظام المعتمد	الجهات المعنية	جميع المشاركين	تقارير ودروس مستفادة	تقييم التطبيق التجريبي

ولا يتم الانتقال بين المراحل بناءً على انقضاء المدة وحدها، وإنما على تحقق المخرجات الأساسية المطلوبة لكل مرحلة.

المحور الرابع: قياس نجاح التطبيق والانتقال إلى التطبيق الكامل

٩. مؤشرات قياس نجاح التطبيق

تستخدم مؤشرات قياس نجاح التطبيق لتحديد مدى تحقق أهداف المشروع ومدى تحول المنهجية إلى ممارسة فعلية. ويجب ألا يقاس نجاح التطبيق بعدد النماذج التي تم استكمالها فقط، وإنما بجودة الاستخدام والنتائج المتحققة. ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها:

مؤشرات التغطية

- نسبة الوحدات التي شاركت في تحديد المخاطر .
- نسبة العمليات الأساسية التي تم تقييم مخاطرها .
- نسبة المخاطر التي تم تسجيلها بصورة مكتملة .

مؤشرات جودة التقييم

- نسبة المخاطر التي تمت مراجعة صياغتها .
- مستوى الاتساق في استخدام معايير الاحتمالية والأثر .
- نسبة المخاطر التي تم تحديد ضوابطها القائمة .

مؤشرات المعالجة

- نسبة المخاطر ذات الأولوية التي أعدت لها خطط معالجة .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- نسبة إجراءات المعالجة التي بدأت ضمن المدة .
- نسبة الإجراءات المكتملة .
- نسبة الإجراءات المتأخرة .
- نسبة المخاطر التي انخفض مستواها بعد المعالجة .

مؤشرات المتابعة

- نسبة المخاطر التي تمت مراجعتها وفق المدة المعتمدة .
- نسبة المؤشرات التي يتم تحديثها .
- عدد المخاطر التي تم تصعيدها عند الحاجة .
- نسبة القرارات المتعلقة بالمخاطر التي تمت متابعتها .

مؤشرات بناء القدرات

- نسبة المشاركين الذين أكملوا التدريب .
- مستوى فهم المنهجية بعد التدريب .
- قدرة الوحدات على تحديد المخاطر دون دعم مكثف .
- انخفاض الأخطاء في استخدام النماذج بمرور الوقت .

مؤشرات القيمة المؤسسية

- استخدام معلومات المخاطر في التخطيط أو اتخاذ القرار .
- اكتشاف مخاطر قبل تحولها إلى أحداث فعلية .
- انخفاض تكرار بعض المشكلات أو حالات عدم الامتثال .
- تحسن فعالية الضوابط .
- زيادة وضوح المسؤوليات المتعلقة بالمخاطر .

ويتم اختيار مجموعة محدودة من المؤشرات الفعلية عند بدء التطبيق حتى لا يتحول قياس الأداء نفسه إلى عبء إداري غير ضروري.

١٠. قياس مستوى نضج إدارة المخاطر

يقصد بنضج إدارة المخاطر مستوى تطور المنظومة ومدى تحولها من تطبيق أولي يعتمد بصورة كبيرة على التوجيه والتنسيق إلى ممارسة مؤسسية مستقرة ومتكاملة مع العمليات والتخطيط واتخاذ القرار.

ويمكن استخدام مستويات استرشادية لقياس النضج على النحو الآتي:

المستوى الأول – ابتدائي

تكون المنظومة في مرحلة التأسيس، ويتميز هذا المستوى بـ:

- وعي أولي بالمخاطر .
- تطبيق محدود .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- الاعتماد على التوجيه المباشر .
- عدم اكتمال السجل أو المؤشرات .
- تفاوت مستوى الفهم بين الوحدات .

المستوى الثاني – منظم

يتميز بـ:

- وجود منهجية معتمدة .
- وجود نماذج موحدة .
- سجل مخاطر أولي .
- تحديد واضح للمسؤوليات .
- بدء تطبيق منتظم في الوحدات المشاركة .

المستوى الثالث – مطبق

يتميز بـ:

- استخدام المنهجية بصورة منتظمة .
- تحديث سجل المخاطر .
- وجود خطط معالجة .
- تشغيل التقارير .
- استخدام المؤشرات لبعض المخاطر .
- تحسن قدرة الوحدات على إدارة مخاطرها .

المستوى الرابع – متكامل

يتميز بـ:

- ارتباط إدارة المخاطر بالتخطيط .
- استخدام معلومات المخاطر في اتخاذ القرار .
- ربط المخاطر بالأهداف والمؤشرات .
- وجود آليات تصعيد ومتابعة مستقرة .
- ارتفاع مستوى التعاون بين الوحدات .

المستوى الخامس – متطور

يتميز بـ:

- استخدام البيانات والاتجاهات بصورة ناضجة .
- تطوير مؤشرات إنذار مبكر فعالة .
- استخدام الدروس المستفادة بصورة منهجية .
- التحسين المستمر للضوابط والمنهجية .

- قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر الناشئة بصورة استباقية .

ولا تعد هذه المستويات تصنيفاً دائماً أو غاية بحد ذاتها، وإنما تستخدم لتحديد جوانب القوة والقصور وتوجيه جهود التطوير.

١١. الانتقال من التطبيق التجريبي إلى التطبيق المؤسسي الكامل

يتم الانتقال إلى التطبيق المؤسسي الكامل بصورة تدريجية بعد تقييم نتائج المرحلة التجريبية والتأكد من أن المنهجية والأدوات والمسؤوليات أصبحت قابلة للتطبيق على نطاق أوسع. ولا يعتمد قرار الانتقال على انتهاء مدة زمنية معينة وحدها، وإنما على مستوى الجاهزية الفعلية.

أولاً – معايير تقييم التطبيق التجريبي

تشمل:

- مدى اكتمال مراحل التطبيق .
- جودة سجل المخاطر .
- ملائمة مصفوفة التقييم .
- وضوح المسؤوليات .
- قدرة الوحدات على تحديد وتقييم المخاطر .
- فعالية خطط المعالجة .
- ملائمة نظام المتابعة .
- جودة التقارير .
- مستوى الالتزام بالمواعيد التنظيمية .
- مدى الاستفادة من المؤشرات .
- كفاءة مسارات التصعيد .
- ملائمة حجم العمل للموارد المتاحة .
- نتائج التدريب .
- آراء الوحدات المشاركة .
- المشكلات التي ظهرت أثناء التطبيق .

ثانياً – مراجعة المنهجية قبل التوسع

يتم تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل:

- تعريفات أو مصطلحات .
- فئات المخاطر .
- مصفوفة التقييم .
- حدود مستويات الخطورة .
- نماذج السجل .
- خطط المعالجة .
- المؤشرات .
- نظام التقارير .

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

- الأدوار والمسؤوليات .
- آليات التصعيد .
- التدريب .

ثالثاً – خيارات ما بعد التطبيق التجريبي

يمكن أن ينتج عن التقييم أحد الخيارات الآتية:

- الانتقال إلى تطبيق أوسع دون تعديل جوهري .
- تعديل بعض عناصر المنهجية قبل التوسع .
- تمديد المرحلة التجريبية .
- إضافة وحدات جديدة بصورة تدريجية .
- إعادة تطبيق بعض المراحل على الوحدات الحالية .
- تطوير الأدوات التقنية .
- زيادة التدريب أو الدعم الفني .

رابعاً – الترتيب التنظيمي الدائم

بعد توفر خبرة عملية كافية، يتم تقييم الحاجة إلى ترتيب مؤسسي دائم لتنسيق منظومة إدارة المخاطر.

ويستند هذا التقييم إلى:

- حجم سجل المخاطر .
- عدد الوحدات المشاركة .
- حجم التقارير المطلوبة .
- عدد المخاطر ذات الأولوية .
- الوقت اللازم للتنسيق والمتابعة .
- مستوى التعقيد الفني .
- الحاجة إلى خبرات متخصصة .
- قدرة التشكيلات القائمة على أداء المهام دون التأثير في وظائفها الأصلية .

ويمكن، بناءً على النتائج، الاستمرار بتكليف جهة قائمة، أو تطوير آلية تنسيق دائمة، أو دراسة استحداث تشكيل متخصص إذا ثبتت الحاجة إليه. ولا يتم استحداث أي وحدة أو شعبة أو تشكيل متخصص لمجرد ورود إدارة المخاطر في هذا الدليل، وإنما يخضع ذلك إلى الحاجة الفعلية والإطار القانوني والتنظيمي والإجراءات والموافقات اللازمة.

خامساً – التوسع التدريجي

عند الانتقال إلى التطبيق المؤسسي، يمكن توسيع النطاق على مراحل من خلال:

- إضافة وحدات تنظيمية جديدة .
- توسيع عدد العمليات المشمولة .
- زيادة نطاق مؤشرات المخاطر .

- تطوير التقارير .
- ربط المخاطر بصورة أكبر بالتخطيط والأداء .
- إدخال أدوات تقنية عند الحاجة .
- تطوير التدريب المتخصص .

ويستمر تقييم المنظومة أثناء التوسع للتأكد من عدم تحولها إلى عبء إداري أو فقدانها للغرض الأساسي المتمثل في دعم تحقيق أهداف المجلس وحماية اختصاصاته وموارده.

الجزء الثامن: النماذج والملاحق التطبيقية

تمهيد

يضم هذا الجزء النماذج والملاحق التطبيقية اللازمة لتطبيق منهجية إدارة المخاطر في مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار ويهدف إلى توحيد أساليب تحديد المخاطر وتسجيلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها وإعداد التقارير المتعلقة بها بما يدعم التطبيق المنظم والمتسق لمنظومة إدارة المخاطر في مختلف الوحدات التنظيمية للمجلس. وتستخدم النماذج بحسب طبيعة الخطر أو العملية والغرض من استخدامها مع مراعاة مبدأ التناسب بين مستوى الخطر وحجم الإجراءات المطلوبة لإدارته. ولا يشترط استخدام نموذج مستقل عندما تكون المعلومات المطلوبة موثقة بصورة كافية في سجل أو نموذج آخر معتمد ضمن المنظومة. ويجوز استخدام النماذج ورقياً أو إلكترونياً على أن تحافظ على البيانات والعناصر الأساسية المحددة في هذا الجزء وأن تكون المعلومات المدخلة فيها قابلة للتحديث والتتبع والمراجعة. ولا تنشئ النماذج الواردة في هذا الجزء اختصاصات أو صلاحيات أو مسؤوليات قانونية جديدة وإنما تستخدم لتوثيق إجراءات إدارة المخاطر ضمن الاختصاصات والصلاحيات التنظيمية والقانونية النافذة في المجلس.

المحور الأول: نماذج تحديد المخاطر وتسجيلها وتقييمها

الملحق (١): نموذج تحديد ووصف الخطر

يستخدم هذا النموذج لتوثيق الخطر عند تحديده وربطه بالهدف أو الاختصاص أو العملية أو النشاط الذي يمكن أن يتأثر به، مع بيان أسبابه وأحداثه وآثاره والضوابط القائمة بشأنه.

البيانات	الحقل
	رقم الخطر
	تاريخ تحديد الخطر
	الوحدة التنظيمية
	الهدف أو الاختصاص المرتبط بالخطر
	العملية أو النشاط
داخلي / خارجي	مصدر الخطر
	سبب الخطر
	الحدث المحتمل
	الآثار المحتملة
	تصنيف الخطر
	التشريع أو المتطلب القانوني المرتبط بالخطر، إن وجد
	الضوابط القائمة
	الجهة أو الشخص الذي حدد الخطر
	ملاحظات

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

صياغة الخطر

تصاغ المخاطر بصورة توضح العلاقة بين السبب والحدث والأثر، ويمكن استخدام الصيغة الآتية:

بسبب [السبب]، قد يحدث [الحدث]، مما قد يؤدي إلى [الأثر].

ويراعى أن تكون صياغة الخطر محددة وواضحة، وأن تعبر عن حالة عدم يقين يمكن أن تؤثر في تحقيق هدف أو تنفيذ اختصاص أو عملية، وألا تقتصر على عنوان عام أو وصف لمشكلة قائمة دون بيان طبيعة الخطر.

الملحق (٢): نموذج سجل المخاطر

يمثل سجل المخاطر الأداة المركزية لتوثيق المخاطر ومتابعة تقييمها ومعالجتها وتغيير حالتها بمرور الوقت.

بيانات السجل

الحقل	البيانات
مستوى السجل	المجلس / مديرية / قسم / شعبة / وحدة / عملية / مشروع
الجهة المسؤولة عن السجل	
الفترة التي يغطيها السجل	
تاريخ آخر تحديث	

سجل المخاطر

رقم الخطر	الهدف أو العملية	وصف الخطر	التصنيف	الاحتمالية	الأثر	الخطر الكامن	الضوابط القائمة	فعالية الضوابط	الخطر المتبقي	مالك الخطر	أسلوب المعالجة	المسؤول عن التنفيذ	المدة المستهدفة	حالة الخطر	آخر مراجعة

ويحدث السجل عند ظهور خطر جديد، أو تغيير مستوى خطر قائم، أو تعديل الضوابط، أو اعتماد إجراء معالجة، أو تغيير حالة التنفيذ، أو صدور قرار يؤثر في الخطر، أو إغلاق الخطر.

وتوثق التغييرات الجوهرية بما يسمح بتتبع تطور الخطر ومعرفة أسباب تغيير تقييمه أو حالته.

الملحق (٣): دليل تقييم احتمالية وقوع الخطر وأثره

يستخدم هذا الدليل لتوحيد تقدير احتمالية وقوع المخاطر وآثارها وتقليل التفاوت غير المبرر في التقييم بين الوحدات التنظيمية.

أولاً – مقياس احتمالية وقوع الخطر

الدرجة	المستوى	الوصف
1	نادر	لا يتوقع وقوع الخطر إلا في ظروف استثنائية
2	غير محتمل	يمكن أن يقع الخطر، إلا أن احتمال وقوعه محدود
3	ممكن	يمكن أن يقع الخطر في بعض الظروف
4	مرجح	توجد ظروف أو مؤشرات تجعل وقوع الخطر مرجحاً
5	شبه مؤكد	يتوقع وقوع الخطر أو تكراره بدرجة مرتفعة

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

ويستند تقدير الاحتمالية إلى المعلومات والبيانات المتاحة والخبرة السابقة وطبيعة العملية والظروف الداخلية والخارجية والمؤشرات المرتبطة بالخطر.

ثانياً – مقياس أثر الخطر

الدرجة	المستوى	الوصف العام
1	محدود جداً	أثر بسيط يمكن التعامل معه ضمن الإجراءات الاعتيادية دون تأثير جوهري في الهدف أو الاختصاص
2	محدود	أثر ملحوظ يمكن احتواؤه ولا يؤدي إلى تأثير جوهري في تحقيق الهدف
3	متوسط	أثر يؤثر في سير العمل أو تحقيق الهدف ويحتاج إلى تدخل أو معالجة واضحة
4	جسيم	أثر كبير في اختصاص أو عملية أو مورد أو التزام يستوجب تدخلاً ذا أولوية
5	حرج	أثر شديد يمكن أن يمس اختصاصاً أو وظيفة أساسية أو ينتج عنه أثر قانوني أو مؤسسي بالغ

ثالثاً – أبعاد تقييم الأثر

يراعى عند تقييم أثر الخطر النظر إلى البعد أو الأبعاد المتأثرة بطبيعته:

البعد	مجال الأثر
قانوني وتشريعي	الاختصاص، الالتزام بالنصوص القانونية، سلامة الإجراءات، المدد القانونية، القرارات
تشغيلي	استمرارية العمليات، التأخير، جودة التنفيذ، كفاءة الإجراءات
مالي	المال العام، النفقات، الالتزامات، الموجودات والموارد المالية
معلوماتي	سرية المعلومات، سلامة البيانات، دقتها، توافرها وحفظها
الموارد البشرية	توافر القدرات والخبرات، توزيع المسؤوليات، استمرارية المعرفة المؤسسية
استمرارية الأعمال	توقف أو تعطل وظيفة أو عملية أساسية
النزاهة والحوكمة	النزاهة، الحياد، تعارض المصالح، المساءلة
السمعة المؤسسية	الثقة والمصداقية والعلاقة مع أصحاب المصلحة

وعند امتداد أثر الخطر إلى أكثر من بُعد، يؤخذ في الاعتبار البعد الذي يمثل الأثر الأكثر جوهرياً، مع توثيق الآثار الأخرى ذات الأهمية.

الملحق (٤): مصفوفة تقييم وتصنيف المخاطر

تستخدم مصفوفة المخاطر لتحديد مستوى الخطر استناداً إلى درجة احتمالية وقوعه ودرجة أثره.

درجة الخطر = درجة الاحتمالية × درجة الأثر

مصفوفة الاحتمالية والأثر

الاحتمالية \ الأثر	1 محدود جداً	2 محدود	3 متوسط	4 جسيم	5 حرج
5 شبه مؤكد	5	10	15	20	25
4 مرجح	4	8	12	16	20
3 ممكن	3	6	9	12	15
2 غير محتمل	2	4	6	8	10
1 نادر	1	2	3	4	5

تصنيف مستويات المخاطر

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الدرجة	متطلبات التعامل	مستوى الخطر
1-4	المتابعة ضمن إجراءات العمل الاعتيادية	منخفض
5-9	المتابعة وتحديد الحاجة إلى تحسين الضوابط أو المعالجة	متوسط
10-16	إعداد إجراءات معالجة ومتابعتها ورفعها إلى المستوى الإداري المختص	مرتفع
17-25	اتخاذ إجراء ذي أولوية والتصعيد إلى المستوى صاحب الصلاحية ومتابعة الخطر بصورة مكثفة	حرج

ولا تستخدم الدرجة الرقمية بمعزل عن طبيعة الخطر؛ إذ يراعى عند تحديد الأولوية وجود التزام قانوني أو أثر جوهري في النزاهة أو السرية أو الاختصاصات الأساسية أو استمرارية الأعمال.

الملحق (٥): نموذج تقييم فعالية الضوابط والخطر المتبقي

يستخدم النموذج لتقييم مدى قدرة الضوابط القائمة على خفض احتمالية وقوع الخطر أو الحد من أثره وتحديد مستوى الخطر المتبقي بعد أخذ فعالية تلك الضوابط في الاعتبار.

الحقل	البيانات
رقم الخطر	
وصف الخطر	
مستوى الخطر الكامن	
الضابط القائم	
نوع الضابط	وقائي / كاشف / تصحيحي
المسؤول عن تطبيق الضابط	
حالة التطبيق	مطبق / مطبق جزئياً / غير مطبق
ملاءمة تصميم الضابط	ملائم / يحتاج إلى تحسين / غير ملائم
انتظام التطبيق	منتظم / جزئي / غير منتظم
أدلة تطبيق الضابط	
فعالية الضابط	فعال / فعال جزئياً / ضعيف / غير فعال
احتمالية الخطر بعد الضوابط	
أثر الخطر بعد الضوابط	
مستوى الخطر المتبقي	
الحاجة إلى معالجة إضافية	نعم / لا
ملاحظات	

ولا يعد وجود تعليمات أو إجراء مكتوب دليلاً كافياً على فعالية الضابط، وإنما تقيم الفعالية استناداً إلى ملاءمة تصميمه وتطبيقه الفعلي واستمرارية عمله وقدرته على تحقيق الغرض المحدد له.

المحور الثاني: نماذج معالجة المخاطر والتصعيد

الملحق (٦): نموذج خطة معالجة المخاطر ومتابعة التنفيذ

يستخدم النموذج لتوثيق الإجراءات المعتمدة لمعالجة الخطر ومتابعة تنفيذها وقياس أثرها في مستوى الخطر.

الحقل	البيانات
رقم الخطر	
وصف الخطر	
مستوى الخطر الحالي	
أسلوب المعالجة	تجنب / الحد / نقل أو مشاركة / قبول

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الإجراء المقترح	
الهدف من الإجراء	
مالك الخطر	
المسؤول عن التنفيذ	
الجهة صاحبة الاعتماد	
الموارد المطلوبة	
أولوية التنفيذ	
تاريخ بدء التنفيذ	
تاريخ الإنجاز المستهدف	
مؤشر الإنجاز	
حالة التنفيذ	لم يبدأ / قيد التنفيذ / مكتمل / متأخر / متوقف
نسبة الإنجاز، إذا كانت قابلة للقياس	
أسباب التأخير أو التعثر	
الإجراء التصحيحي	
مستوى الخطر المستهدف	
مستوى الخطر بعد التنفيذ	
نتيجة إعادة التقييم	
ملاحظات	

ولا يعد اكتمال الإجراء معياراً كافياً لنجاح المعالجة، وإنما يتم التحقق من أثره الفعلي في احتمالية الخطر أو أثره أو كليهما.

الملحق (٧): نموذج قبول الخطر

يستخدم النموذج لتوثيق قرار قبول خطر ضمن حدود الصلاحيات المعتمدة وبعد تقييم مبررات القبول والضوابط القائمة.

البيانات	الحقل
	رقم الخطر
	وصف الخطر
	مستوى الخطر المتبقي
	الضوابط القائمة
	أسباب اقتراح قبول الخطر
	بدائل المعالجة التي تمت دراستها
	مبررات عدم اتخاذ معالجة إضافية
	الارتباط بالتزام قانوني
	شروط قبول الخطر
	مؤشرات المتابعة
	مدة القبول، إن كانت محددة
	تاريخ المراجعة
	الجهة المقترحة للقبول
	الجهة صاحبة صلاحية الاعتماد
قبول / رفض / طلب معالجة إضافية	القرار
	تاريخ القرار
	ملاحظات

ولا يجوز قبول خطر على نحو يؤدي إلى مخالفة نص قانوني ملزم أو تجاوز اختصاص قانوني أو عدم تنفيذ التزام واجب التطبيق.

الملحق (٨): نموذج الإبلاغ والتصعيد عن المخاطر

يستخدم هذا النموذج للإبلاغ عن المخاطر الجديدة أو التغيرات الجوهرية في المخاطر القائمة أو الحالات التي تستوجب رفع الخطر إلى مستوى إداري أعلى.

نوع البلاغ

خطر جديد / تغير جوهري في خطر قائم / تجاوز حد مؤشر / خطر مرتفع / خطر حرج / طلب تصعيد.

الحقل	البيانات
تاريخ الإبلاغ	
الجهة المبلغة	
رقم الخطر، إن كان مسجلاً	
نوع البلاغ	
وصف الحالة	
سبب الإبلاغ أو التصعيد	
مستوى الخطر الحالي	
الأثر المتوقع أو الفعلي	
درجة الاستعجال	اعتيادي / عاجل / حرج
الإجراءات الفورية المتخذة	
الإجراء أو القرار المطلوب	
الجهة الموجه إليها البلاغ	
الجهات التي تم إبلاغها	
القرار المتخذ	
المسؤول عن المتابعة	
الموعد المحدد للمتابعة	
حالة البلاغ	مفتوح / قيد المعالجة / مغلق
ملاحظات	

ويتم التصعيد عندما يتجاوز التعامل مع الخطر صلاحية مالكه أو الوحدة المختصة، أو يتجاوز حدود التحمل، أو يحتاج إلى قرار أو موارد من مستوى إداري أعلى، أو يستوجب تدخلاً عاجلاً بسبب طبيعة أثره.

المحور الثالث: نماذج المراقبة والمؤشرات والتقارير

الملحق (٩): نموذج مؤشرات المخاطر والإنذار المبكر

يستخدم النموذج لتحديد ومتابعة المؤشرات التي توفر إشارات عن تغير مستوى التعرض للخطر أو اقترابه من الحدود التي تستوجب التدخل.

الحقل	البيانات
رقم الخطر	
وصف الخطر	
اسم المؤشر	
رمز المؤشر	
نوع المؤشر	كمي / نوعي
الغرض من المؤشر	

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

طريقة القياس	
مصدر البيانات	
دورية القياس	
المسؤول عن توفير البيانات	
القيمة الحالية	
القيمة السابقة	
اتجاه المؤشر	تحسن / مستقر / تدهور
المستوى الاعتيادي	
مستوى التنبيه	
مستوى التدخل	
مستوى التصعيد	
الإجراء عند تجاوز الحد	
المسؤول عن المتابعة	
تاريخ آخر تحديث	

ويستخدم المؤشر عندما تكون له علاقة واضحة بالخطر ويوفر معلومات تساعد على اكتشاف تغير مستوى التعرض له أو اتخاذ إجراء في الوقت المناسب.

الملحق (١٠): نموذج التقرير الدوري للمخاطر

يستخدم التقرير الدوري لتقديم صورة مركزة عن حالة المخاطر واتجاهاتها وخطط معالجتها والموضوعات التي تتطلب متابعة أو قراراً.

بيانات التقرير

البيانات	الحقل
	الفترة التي يغطيها التقرير
	الجهة المعدة
	تاريخ التقرير
	الجهة الموجه إليها

أولاً – الملخص التنفيذي

يتضمن:

- الحالة العامة للمخاطر .
- أبرز التغيرات خلال فترة التقرير .
- المخاطر ذات الأولوية .
- المخاطر الجديدة .
- أبرز حالات التأخير أو التعثر .
- الموضوعات التي تحتاج إلى قرار أو تدخل .

ثانياً – حالة المخاطر

القرار المطلوب	حالة المعالجة	الاتجاه	المستوى الحالي	المستوى السابق	وصف الخطر	رقم الخطر
----------------	---------------	---------	----------------	----------------	-----------	-----------

ثالثاً – المخاطر الجديدة

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الإجراء المقترح سبب ظهوره المستوى الخطر

رابعاً – إجراءات المعالجة المتأخرة أو المتعثرة

الإجراء المطلوب سبب التأخير تاريخ الإنجاز المستهدف المسؤول الإجراء الخطر

خامساً – مؤشرات المخاطر

الحالة الاتجاه الحد المعتمد القيمة الحالية المؤشر

سادساً – القرارات والموارد المطلوبة

توضح الموضوعات التي تحتاج إلى قرار أو اعتماد أو موارد أو تدخل من المستوى صاحب الصلاحية.

الملحق (١١): نموذج التقرير الاستثنائي للمخاطر

يستخدم التقرير الاستثنائي عند ظهور خطر أو تطور جوهري لا يكون من الملائم تأجيل عرضه إلى موعد التقرير الدوري.

الحقل	البيانات
تاريخ التقرير	
الجهة المعدة	
نوع الحالة	خطر حرج / حادث / ارتفاع مفاجئ / فشل ضابط / تعثر معالجة / حالة أخرى
رقم الخطر	
وصف الحدث أو التطور	
تاريخ اكتشافه	
مستوى الخطر السابق	
مستوى الخطر الحالي	
الأسباب	
الآثار المحتملة أو الفعلية	
الإجراءات الفورية المتخذة	
الإجراءات المقترحة	
القرارات المطلوبة	
الموارد المطلوبة	
الجهة صاحبة الصلاحية	
مستوى الاستعجال	
المسؤول عن المتابعة	
موعد المتابعة	
ملاحظات	

ولا يحل التقرير الاستثنائي محل الإبلاغ أو التصعيد الفوري عندما تستوجب طبيعة الحالة تدخلاً عاجلاً.

الملحق (١٢): نموذج مراجعة المخاطر والسجل

يستخدم النموذج لإعادة تقييم المخاطر والتحقق من استمرار صحة المعلومات والافتراضات والضوابط وخطط المعالجة المرتبطة بها.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

بيانات المراجعة

الحقل	البيانات
رقم الخطر	
تاريخ المراجعة	
نوع المراجعة	دورية / استثنائية / شاملة
الجهة أو الشخص القائم بالمراجعة	
مالك الخطر	

مقارنة التقييم

العنصر	التقييم السابق	التقييم الحالي	سبب التغير
الاحتمالية			
الأثر			
مستوى الخطر الكامن			
فعالية الضوابط			
مستوى الخطر المتبقي			

التغيرات المؤثرة في الخطر

نوع التغير	الوصف
الأسباب	
الآثار	
الضوابط	
التشريعات	
العمليات والإجراءات	
الموارد	
التقنية والأنظمة	
البيانات والمعلومات	
البيئة الخارجية	

حالة إجراءات المعالجة

الإجراء	الحالة	النتيجة	الحاجة إلى تعديل

نتيجة المراجعة

استمرار الخطر / تعديل التقييم / تعديل خطة المعالجة / إضافة ضوابط / تصعيد الخطر / قبول الخطر / اقتراح إغلاق الخطر.

مبررات النتيجة

المحور الرابع: نماذج الحوكمة واستمرارية الأعمال

الملحق (١٣): مصفوفة توزيع الأدوار والمسؤوليات

تستخدم المصفوفة لتوضيح الأدوار المتعلقة بإدارة المخاطر وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والاعتماد والاستشارة والإبلاغ، بما يحد من التداخل أو وجود فراغ في المسؤولية.

النشاط	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الجهة صاحبة المسؤولية النهائية أو الاعتماد	الجهات المستشارة	الجهات التي يتم إبلاغها	مستوى التصعيد
تحديد المخاطر					
تقييم المخاطر					
اعتماد مستوى الخطر					
إعداد خطة المعالجة					
اعتماد خطة المعالجة					
تنفيذ المعالجة					
متابعة التنفيذ					
تحديث سجل المخاطر					
إعداد التقارير					
التصعيد					
قبول الخطر					
إغلاق الخطر					

وتراعى في تحديد الأدوار الاختصاصات والصلاحيات القانونية والتنظيمية لكل جهة، ولا تمنح المصفوفة صلاحية غير مقرر بموجب التشريعات أو القرارات التنظيمية النافذة.

الملحق (١٤): نموذج تحديد الوظائف والعمليات الحرجة واستمرارية الأعمال

يستخدم النموذج لتحديد الوظائف والعمليات التي يمكن أن يؤدي توقفها إلى أثر جوهري في قدرة المجلس على تنفيذ اختصاصاته، وتحديد متطلبات استمرارها أو استعادتها عند حدوث انقطاع.

أولاً – تحديد الوظيفة أو العملية الحرجة

البيانات	الحقل
	اسم الوظيفة أو العملية
	الوحدة المسؤولة
	الغرض منها
	سبب اعتبارها حرجة
	أثر توقفها
	المدة القصوى المقبولة للتوقف
	التشريعات أو الالتزامات المرتبطة بها
	العمليات المرتبطة أو المعتمدة عليها

ثانياً – الموارد والمتطلبات الأساسية

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

المورد أو المتطلب	درجة الأهمية	البديل المتاح	المسؤول
الموظفون			
الأنظمة الإلكترونية			
قواعد البيانات			
الوثائق والسجلات			
الاتصالات			
الموقع أو مكان العمل			
الخدمات أو الجهات الخارجية			

ثالثاً – سيناريوهات الانقطاع

يتم تحديد السيناريوهات التي يمكن أن تؤثر في استمرار الوظيفة أو العملية، مثل:

- تعطل الأنظمة .
- فقدان البيانات أو عدم إتاحتها .
- انقطاع الاتصالات .
- عدم توفر الموظفين الأساسيين .
- تعذر استخدام موقع العمل .
- حادث أمني أو سيبراني .
- تعطل خدمة أو مورد خارجي أساسي .

رابعاً – إجراءات الاستجابة والاستعادة

الإجراء	المسؤول	وقت البدء المستهدف	الموارد المطلوبة	أولوية التنفيذ	الحالة

خامساً – الاتصال والتنسيق أثناء الانقطاع

الجهة	مسؤول الاتصال	وسيلة الاتصال	الغرض من الاتصال

سادساً – اختبار الخطة ومراجعتها

تاريخ الاختبار	نوع الاختبار	النتيجة	أوجه القصور	الإجراء التصحيحي	المسؤول

المحور الخامس: التطبيقات والمراجع

الملحق (١٥): سجل تطبيقي لمخاطر اختصاصات مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

يقدم هذا الملحق أمثلة تطبيقية توضح استخدام منهجية الدليل في تحليل مخاطر يمكن أن ترتبط بطبيعة اختصاصات مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار. وتمثل الأمثلة حالات افتراضية لأغراض تطبيق المنهجية، ولا تعد إثباتاً لوجود تلك المخاطر أو تحققها فعلياً في المجلس.

المثال الأول: مخاطر الالتزام بالإجراءات والمدد

الهدف أو الاختصاص: إنجاز إجراء يدخل ضمن اختصاص المجلس وفق المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

السبب: عدم وجود متابعة كافية للإجراء أو المدة المرتبطة به.

الحدث: تأخر إنجاز الإجراء أو تجاوز المدة المحددة له.

الأثر: التأثير في سلامة الإجراء أو توقيت إنجازه أو الالتزام بالمتطلبات القانونية ذات الصلة.

التصنيف: قانوني وإجرائي.

الضوابط: توثيق المدد، تحديد المسؤوليات، التنبيه المسبق، والمتابعة.

المؤشر: عدد الإجراءات التي اقتربت من مواعيدها المحددة دون استكمال.

المثال الثاني: مخاطر المعلومات والبيانات المستخدمة في العمل الفني

الهدف أو الاختصاص: الاستناد إلى معلومات وبيانات دقيقة وموثوقة في أعمال المجلس.

السبب: عدم اكتمال البيانات أو ضعف التحقق من مصدرها أو حداثتها.

الحدث: استخدام معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة أو غير محدثة.

الأثر: التأثير في جودة التحليل أو التقييم أو الرأي الفني.

التصنيف: معلومات وبيانات / فني.

الضوابط: توثيق المصادر، التحقق من البيانات، تحديد تاريخ الحصول عليها، والمراجعة قبل الاستخدام.

المؤشر: عدد الحالات التي تتطلب تصحيحاً أو استكمالاً جوهرياً للبيانات المستخدمة.

المثال الثالث: مخاطر تحليل الأسواق

الهدف أو الاختصاص: إعداد تحليل يعكس خصائص السوق والظروف الاقتصادية ذات الصلة بصورة سليمة.

السبب: نقص البيانات أو استخدام افتراضات أو منهجية غير ملائمة لطبيعة السوق.

الحدث: الوصول إلى تحليل لا يعكس ظروف السوق بصورة كافية.

الأثر: التأثير في جودة التقييم الاقتصادي أو الرأي أو التوصية.

التصنيف: اقتصادي وتحليلي.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

الضوابط: توثيق المنهج والافتراضات، استخدام مصادر مناسبة، مراجعة التحليل، والتحقق من جودة البيانات.

المثال الرابع: مخاطر تعريف السوق وقياس التركيز الاقتصادي

الهدف أو الاختصاص: استخدام تعريف السوق ومؤشرات التركيز بما يتناسب مع طبيعة الحالة محل الدراسة.

السبب: نقص البيانات أو خطأ في تحديد نطاق السوق أو احتساب المؤشرات.

الحدث: احتساب أو تفسير مستوى التركيز بصورة غير دقيقة.

الأثر: التأثير في نتائج التحليل الاقتصادي للحالة.

التصنيف: اقتصادي وتحليلي.

الضوابط: توثيق منهج تعريف السوق، مراجعة البيانات والحسابات، والتحقق الفني من المؤشرات والافتراضات المستخدمة.

المثال الخامس: مخاطر سرية المعلومات والوثائق

الهدف أو الاختصاص: حماية المعلومات والوثائق التي تستوجب المحافظة على سريتها.

السبب: ضعف التحكم في الوصول أو تداول المعلومات بطريقة غير مناسبة.

الحدث: وصول شخص غير مخول إلى معلومات أو وثائق حساسة أو إفشاؤها.

الأثر: الإخلال بالسرية وما قد يترتب عليه من آثار قانونية أو مؤسسية.

التصنيف: معلومات وبيانات / قانوني.

الضوابط: تحديد صلاحيات الوصول، تصنيف المعلومات، ضبط تداول الوثائق، تأمين الحفظ، وتوثيق عمليات الوصول عند الاقتضاء.

المثال السادس: مخاطر تعارض المصالح

الهدف أو الاختصاص: المحافظة على الحياد والنزاهة والموضوعية في ممارسة الاختصاصات.

السبب: وجود مصلحة أو علاقة يمكن أن تؤثر أو يبدو أنها تؤثر في موضوعية الشخص المعني.

الحدث: مشاركة شخص في إجراء أو قرار مع وجود حالة تعارض مصالح.

الأثر: التأثير في نزاهة الإجراء أو سلامة القرار أو الثقة المؤسسية.

التصنيف: نزاهة وحوكمة.

الضوابط: الإفصاح عن حالات تعارض المصالح والتعامل معها وفق التشريعات والقواعد النافذة وتوثيق الإجراء المتخذ.

المثال السابع: مخاطر الأمن السيبراني

الهدف أو الاختصاص: المحافظة على سرية وسلامة وإتاحة الأنظمة والبيانات المستخدمة في أعمال المجلس.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

السبب: ضعف ضوابط الوصول أو الحماية أو النسخ الاحتياطي أو التحديث الأمني.

الحدث: وصول غير مصرح به أو فقدان بيانات أو تعطيل نظام.

الأثر: فقدان أو إفشاء معلومات أو توقف عملية تعتمد على النظام.

التصنيف: أمن سببراني ومعلومات.

الضوابط: إدارة صلاحيات الوصول، النسخ الاحتياطي، التحديثات الأمنية، مراقبة الأنظمة، وإجراءات الاستجابة للحوادث.

المصطلح	المصطلح الإنجليزي	المعنى المستخدم في الدليل
الخطر	Risk	أثر عدم اليقين في تحقيق الأهداف
إدارة المخاطر	Risk Management	الأنشطة المنسقة لتوجيه المؤسسة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر
المخاطر المؤسسية	Enterprise Risks	المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أهداف المؤسسة أو اختصاصاتها أو مواردها أو عملياتها
الحدث الخطر	Risk Event	الحدث المحتمل الذي يؤدي وقوعه إلى أثر في هدف أو اختصاص أو عملية
احتمالية وقوع الخطر	Likelihood	مدى إمكانية وقوع الحدث الخطر
أثر الخطر	Impact / Consequence	النتائج التي يمكن أن تترتب على وقوع الخطر
مستوى الخطر	Risk Level	نتيجة تقييم الاحتمالية والأثر وفق المنهجية المعتمدة
الخطر الكامن	Inherent Risk	مستوى الخطر قبل أخذ فعالية الضوابط القائمة في الاعتبار
الخطر المتبقي	Residual Risk	مستوى الخطر المتبقي بعد أخذ فعالية الضوابط القائمة في الاعتبار
الضابط الرقابي	Control	إجراء أو وسيلة تعدل مستوى الخطر من خلال الوقاية منه أو اكتشافه أو الحد من أثره
فعالية الضوابط	Control Effectiveness	مدى قدرة الضوابط على تحقيق الغرض المحدد لها في إدارة الخطر
مستوى قبول المخاطر	Risk Appetite	المستوى العام من المخاطر الذي تكون المؤسسة مستعدة لقبوله في سبيل تحقيق أهدافها
حدود تحمل المخاطر	Risk Tolerance	الحدود المقبولة للتباين أو التعرض للخطر بالنسبة إلى هدف أو نشاط محدد
مالك الخطر	Risk Owner	الشخص أو الجهة التي تتحمل مسؤولية متابعة الخطر وإدارته ضمن نطاق الصلاحيات
سجل المخاطر	Risk Register	سجل منظم يتضمن المعلومات الأساسية عن المخاطر وتقييمها وضوابطها ومعالجتها وحالتها
مؤشر المخاطر الرئيسي	Key Risk Indicator (KRI)	مقياس يوفر معلومات عن مستوى التعرض لخطر أو تغييره
الإنذار المبكر	Early Warning	إشارة أو معلومة تساعد على اكتشاف تغير أو تطور في الخطر قبل تفاقمه
معالجة المخاطر	Risk Treatment	عملية اختيار وتنفيذ التدابير المستخدمة لتعديل مستوى الخطر
التصعيد	Escalation	رفع الخطر إلى مستوى إداري أعلى عندما يتجاوز الصلاحيات أو الحدود المقررة
استمرارية الأعمال	Business Continuity	قدرة المؤسسة على استمرار أو استعادة وظائفها وعملياتها الأساسية عند حدوث اضطراب
مصفوفة المخاطر	Risk Matrix	أداة تستخدم لتحديد مستوى الخطر من خلال الجمع بين الاحتمالية

والأثر		
مؤشر المخاطر الرئيسي	Key Risk Indicator	KRI
أسلوب لتوضيح أدوار التنفيذ والمسؤولية والاستشارة والإبلاغ	Responsible, Accountable, Consulted, Informed	RACI

الملحق (١٦): قائمة المصطلحات والاختصارات

الملحق (١٧): التشريعات العراقية ذات الصلة

يتضمن هذا الملحق التشريعات العراقية التي يرتبط نطاقها بموضوعات إدارة المخاطر الواردة في الدليل، ويكون الرجوع إلى النص التشريعي النافذ أساساً في تحديد الالتزامات والصلاحيات والمسؤوليات القانونية.

التشريع	الرقم والسنة	مجال الارتباط بإدارة المخاطر
قانون المنافسة ومنع الاحتكار	رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠	الأساس القانوني للمجلس واختصاصاته والمهام والإجراءات المرتبطة بممارسة اختصاصاته
قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام	رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل	الواجبات الوظيفية والمسؤولية الانضباطية والمحافظة على أموال الدولة والالتزام الوظيفي
قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي	رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ المعدل	الرقابة والتدقيق وحماية المال العام وتقييم الأداء
قانون الإدارة المالية الاتحادية	رقم (٦) لسنة ٢٠١٩ المعدل	إدارة الأموال العامة والموازنة والرقابة والالتزامات المالية
قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع	رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ المعدل	النزاهة ومكافحة الفساد وتعارض المصالح ضمن نطاق الأحكام النافذة
قانون الحفاظ على الوثائق	رقم (٣٧) لسنة ٢٠١٦	حفظ الوثائق الرسمية وتنظيم التعامل معها
تعليمات تنفيذ العقود العامة	رقم (١) لسنة ٢٠٢٥	المخاطر المرتبطة بالتعاقدات العامة ضمن نطاق سريان التعليمات

الملحق (١٨): المعايير والأدلة والمراجع والمصادر

أولاً – المعايير الدولية

• ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines.

ثانياً – الأطر والأدلة الحكومية والمؤسسية

- HM Government – The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts.
- European Commission – Internal Control Framework.

ثالثاً – المصادر والممارسات المقارنة لسلطات المنافسة

تدرج المراجع الرسمية لسلطات وهيئات المنافسة التي استند إليها الدليل، مرتبة باسم الجهة والوثيقة وسنة الإصدار وبيانات النشر.

مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار

رابعاً – المصادر القانونية العراقية

- قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (١٤) لسنة ٢٠١٠ .
- قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل .
- قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ المعدل .
- قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (٦) لسنة ٢٠١٩ المعدل .
- قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ المعدل .
- قانون الحفاظ على الوثائق رقم (٣٧) لسنة ٢٠١٦ .
- تعليمات تنفيذ العقود العامة رقم (١) لسنة ٢٠٢٥ .

