



خطة إدارة المخاطر للأعوام 2017-2021

كانون ثاني 2017

المحتويات	رقم الصفحة
1. المقدمة	3
2. نبذة عن المجلس	4
3. خطة إدارة المخاطر	6
4. التخطيط للإستجابة للمخاطر السلبية و الايجابييه	10
5. المراقبة و التحكم	12
6. الخطة التنفيذية لإدارة المخاطر في المجلس التمريضي الأردني	14
7. خطة المتابعة و التقييم	21

## 1. المقدمة

تمثل إدارة المخاطر أحد الجوانب الاستراتيجية من الإدارة في أي مؤسسة ويقصد بإدارة المخاطر الإجراءات التي تتبعها المؤسسات للتعامل مع المخاطر التي يتضمنها كل نشاط بلا استثناء وتهدف المؤسسات من استراتيجيات إدارة المخاطر لمحاولة تجنب الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها نتيجة تعرضها للمخاطر.

ارتكز المجلس في منهجيته لإعداد هذه الخطة على الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر في القطاع العام الذي تم إصداره من قبل وزارة تطوير القطاع العام - تموز 2015، كمرجع رئيسي لتطوير خطة إدارة المخاطر في المجلس التمريضي الأردني. حيث تضمنت منهجية المجلس التمريضي الأردني في إدارة المخاطر تحديد المخاطر والتعرف على مسبباتها وتصنيف المخاطر وتحديد نسب التعرض لها وترتيبها حسب أولويتها مع إعداد الخطط المناسبة للتعامل مع تلك المخاطر قبل وقوعها.

ويأتي ذلك للحفاظ على مقدرات المجلس من الموارد المالية والبشرية بالإضافة لتعزيز القيمة المضافة لنشاطات المجلس. كما وتساهم إدارة المخاطر على تفهم أهمية مختلف العوامل المؤثرة على نشاط المجلس بالإضافة لرفع نسب النجاح وتجنب التعرض للخسائر.

اتسمت منهجية المجلس في إدارة المخاطر بأنها ديناميكية ودائمة التطور وهي جزء أساسي من مقومات العمل بالإضافة للتعامل بمنهجية واضحة مع مختلف الأخطار التي تحيط بنشاطات المجلس بشكل يحمي الحاضر والمستقبل: لقد تم دمج ثقافة إدارة المخاطر كجزء أساسي من ثقافة العمل والعاملين فيه من خلال تقديم التوعية والتدريب اللازم على التعامل مع مختلف صور المخاطر وتعريف العاملين بأسس الإبلاغ عن تلك المخاطر مع وجود قنوات متعددة للتواصل بين العاملين والإدارة، فإدارة المخاطر تتسم بكونها عمل جماعي يتحمل الجميع نصيب من المسؤولية عن متابعة تنفيذ الأهداف الخاصة به.

وقد شمل تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالمجلس عدة مخاطر منها استمرارية توافر المختصين المدربين ، توافر الأجهزة السليمة القادرة على العمل ومواكبة التحول الإلكتروني للعمليات ، وإحتمال الأعطال أو عدم توافر الصيانة المناسبة ، أو أسباب طبيعية منها التعرض لمشكلة سببها حريق وغيرها من مسببات الحوادث المتنوعة والتي قد تكون مخاطر غير متوقعة. استخدم المجلس العديد من أدوات الجودة لفحص وتقييم المخاطر لتحديد شكل دقيق واختيار سبل التعامل المناسبة معها بما يحقق مصالح أصحاب العلاقة ويعزز من الثقة أساليب التحكم التي تنفذها إدارة المخاطر في المجلس بالإضافة لمتابعة تنفيذ القوانين المنظمة للأمن والسلامة. نظرا لخصوصية المجلس كمؤسسة تشريعية فقد تم التركيز على المخاطر المالية والمخاطر الإستراتيجية التي قد تواجه المجلس.

ولضمان مراجعة وتنفيذ خطة إدارة المخاطر فقد تم عمل خطة متابعة وتقييم للإجراءات المخطط لها بما يضمن الإلتزام بتطبيقها والتحسين عليها كلما دعت الحاجة.

## 2. نبذة عن المجلس

المجلس التمريضي الأردني مؤسسة حكومية ذات إستقلال إداري ومالي تُعنى بتنظيم مهنة التمريض والقبالة في الأردن. تم إنشاء المجلس في عام 2002 بصور قانون مجلس التمريض الأردني المؤقت بعد جهود مكثفة من القيادات التمريضية وبدعم ملكي من سمو الأميرة منى الحسين المعظمة لتأسيس مجلس المهنة التمريض والقبالة، ومن ثم صدور القانون الدائم للمجلس رقم (53) في عام 2006. يتأسس المجلس سمو الأميرة منى الحسين المعظمة ويضم في عضويته كل من الأمين العام و 14 ممثلاً من القيادات الصحية والتعليمية وممثلين عن المجتمع المحلي، وللمجلس أمانة عامة تتكون من الأمين العام والجهاز التنفيذي.

نهدف إلى تنمية الخدمات التمريضية في المملكة بما يحقق حماية أفراد المجتمع والإرتقاء بصحتهم عن طريق تنظيم مهنة التمريض وتطويرها علمياً وعملياً

### 2.1. أهداف المجلس

- المشاركة في وضع الإستراتيجيات الوطنية الصحية وفي تطبيق الخطط والبرامج الموضوعية المتعلقة بالمهنة وتنفيذها.
- تنمية الموارد البشرية في مجال التمريض لرفع مستوى الأداء التمريضي بما يتلاءم مع المستجدات العلمية والعملية.
- دعم البحث العلمي لغايات الإرتقاء بمستوى المهنة.

### 2.2. الرؤيا و الرسالة

#### الرؤيا

الريادة في تنظيم مهنة التمريض

#### الرسالة

تعزيز المهنية والمساءلة لدى الممرضين والممرضات والقابلات ضمن اطار علمي وعملي بكفاءة عالية والإلتزام بالاخلاقيات المهنية وتطوير المعرفة التمريضية لديهم من خلال البحث العلمي ورسم وتطبيق السياسات التمريضية والقيادة التشاركية

### 2.3. قيم المجلس

- القيادة الثاقبة: نقود مهنة التمريض والقبالة محلياً وعربياً واقليمياً.
- المساءلة والشفافية: نعمل لمصلحة افراد المجتمع ونتحمل المسؤولية ونتواصل بشكل فعال.
- المهنية: نعمل بشكل مكثف نحو الجودة، والمعايير العالية، ونعتمد على خبراتنا الوطنية.
- الكفاءة في الأداء: نبتكر ونتبنى التغيير وتحويل الأفكار إلى أفعال.
- الشراكة: نتعاون ونستشير ونتواصل مع الآخرين لتحقيق اهدافنا.

### 2.4. الأهداف الإستراتيجية للمجلس للأعوام 2017-2021

المحور	الأهداف الإستراتيجية
النمو والتعلم	تمكين الموارد البشرية والمحافظة عليها خلق بيئة تعزز الابتكار والانتماء إبراز زيادة ودور المجلس في قيادة وتنظيم المهنة تعزيز المشاركة في المبادرات الوطنية والإقليمية والعالمية
محور العمليات الداخلية	تعزيز كفاءة وفعالية العمليات لتعظيم القيمة المثلى لصالح أصحاب العلاقة إدارة فاعلة واستخدام أمثل للموارد والمواد والمعدات تعزيز استخدام التكنولوجيا وأتمتة العمليات تعزيز دور المجلس في المسؤولية المجتمعية وحماية أفراد المجتمع عمليات كسب التأييد تعزيز التواصل مع الممرضين
محور المتعاملين (الشركاء و متلقي الخدمة)	تعزيز وتطبيق التشريعات الناظمة للمهنة الإستثمار في الكوادر البشرية في التمريض من خلال تعزيز كفاياتها تعزيز ومأسسة الأدوار التخصصية و التصنيف الفني تعزيز الشراكة في تطبيق المبادرات الوطنية توجيه التعليم التمريضي نحو الإبداع والابتكار تعزيز التطور المهني والتعليم المستمر والتدريب دعم البحث العلمي لتحسين الرعاية
المحور المالي	تحقيق الاستدامة المالية للمجلس تعزيز الإفصاح والشفافية المالية

### 3. خطة إدارة المخاطر

#### 3.1 أهداف الخطة

خطة إدارة المخاطر هي جزء أساسي في إدارة إستراتيجية المجلس الترميزي الأردني ، وتتضمن الإجراءات التي يتبعها المجلس بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطته، وتهدف هذه الخطة الى تحقيق ما يلي:

- زيادة احتمالية النجاح وتخفيض كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق أهداف المجلس.
- التنبؤ بالمخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المجلس.
- إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية.
- المساعدة في تقدير الاحتياجات الطارئة كماً ونوعاً للحيلولة دون إعاقة الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.
- تعظيم الاستخدام الأمثل لموارد المجلس المتاحة على المستويات المختلفة.
- تقليل حجم الخسائر بمختلف أشكالها في حال وقوع حدث معين يؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو التشغيلية.

#### 3.2 التعريفات

- المخاطر Risk: أي حدث محتمل وقوعه في المستقبل ويمكن أن يؤدي وقوعه إلى التأثير على تحقيق الرسالة أو الأهداف الاستراتيجية.
- الرغبة بتحمل المخاطر Risk Appetite : مدى رغبة المؤسسة في الخوض بالمخاطر
- القدرة على تحمل المخاطر Risk Tolerance: قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر
- إدارة المخاطر Risk Management: عملية تحديد وتقييم ووضع أولويات للمخاطر وما يتبعها من إستخدام للموارد لتقليل أو مراقبة أو التحكم بإحتمالية أو أثر المخاطر، أو للإستفادة من الفرص.
- تحديد المخاطر Risk Identification: عملية ممنهجة وتتبع الية محددة في التعرف إلى المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف
- تحليل المخاطر Risk Analysis : خطوة إعطاء وزن للمخاطر وذلك لتحديد الأولويات والتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية
- قيمة الخطر Risk Score: يتم إعطاء قيمة من 1-9 لإحتمال حدوث الخطر، وقيمة من 1-9 لأثر المخاطر في حال حدوثه وتكون قيمة الخطر هي حاصل ضرب قيمة الإحتمال بقيمة الأثر (قيمة الخطر = الإحتمال X الأثر)

#### 3.3 أنواع المخاطر

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه المجلس عن عوامل خارجية أو داخلية ، او كلتا العوامل معا. حيث يزيد الاثر السلبي لهذه المخاطر عندما تتداخل التهديدات الخارجية مع العديد من نقاط الضعف الداخلية ، وبعد تحليل المخاطر التي قد يتعرض لها المجلس تبين انه يمكن تقسيم هذه المخاطر إلى أربعة انواع مخاطر رئيسية جاءت متسقة مع تصنيف المخاطر الوارد في الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام 2015م وهي:

- مخاطر استراتيجية.
- مخاطر مالية.
- مخاطر تشغيلية.
- مخاطر بيئية.

### 3.4 منهجية المجلس في إدارة المخاطر

#### 3.4.1 التخطيط لإدارة المخاطر

تم تطوير فريق عمل مشكل من ممثلين عن كل مديريات المجلس وتم عقد ورشة عمل تدريبية عن إدارة المخاطر حضرها جميع أعضاء الفريق وتم على إثرها تحديد الآليات و الأدوات التي سيعتمد عليها فريق العمل في تنفيذ كل خطوة من خطوات تطوير خطة إدارة المخاطر.

#### 3.4.2 تحديد المخاطر

قام فريق العمل بالرجوع إلى الخطة الإستراتيجية وتحليل نقاط القوة والضعف (SWOT Analysis) للمجلس التمريضي الأردني و باستخدام أسلوب العصف الذهني (Brain Storming) أعد الفريق قائمة بجميع المخاطر المحتملة (Risk Register) و التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المجلس الإستراتيجية أو المحلية. أنظر الجدول رقم (1).

#### جدول رقم (1): سجل المخاطر

تصنيف المخاطر						المخطر	الرقم
داخلي	خارجي	استراتيجي	مالي	تشغيلي	بيئي/سلامة		
	√	√				ضعف إلتزام الشركاء بتنفيذ الخطة الإستراتيجية الوطنية للتمريض والقبالة	1.
	√	√				عدم إلتزام المؤسسات الصحية وكليات التمريض بتطبيق التشريعات الناظمة لمهنة التمريض	2.
			√			إنخفاض المصادر المالية المتأتية من الأنشطة والبرامج والمشاريع	3.
	√		√			عدم إلتزام المساهمين بدفع المساهمة السنوية	4.
	√			√		ضعف قدرة الموظفين على مواكبة التطور في عمليات المجلس و المهام الوظيفية المستجدة	5.
	√			√		ضعف قدرة الموظفين على قبول التغيير (مقاومة التغيير)	6.
	√			√		ارتفاع نسبة دوران الموظفين	7.
	√			√		تأثر اجهزة المجلس وانظمتة بفيروس	8.
	√			√		عدم قدره اجهزة الحاسوب على استيعاب قواعد البيانات	9.
	√			√		نقص اعمال الصيانة الخاصة باجهزة المجلس	10.
	√			√		حدوث خرق للمعلومات المحمية التالية: • قواعد البيانات • الامتحانات • النظام المالي • نظام شؤون الموظفين	11.
	√					تسريب كلمات المرور للاجهزة والدخول اليها للعبث بالبيانات	12.
	√				√	تعرض المبنى للحريق	13.
	√				√	تعرض مبنى المجلس للسرقه	14.

### 3.4.3. تحليل المخاطر

أجمع فريق العمل على استخدام مصفوفة الإحتمال و الأثر (Probability and Impact Matrix) لتحليل المخاطر وذلك لمناسبتها لأنواع المخاطر المحتملة في نطاق عمل المجلس، ثم قام الفريق بإعطاء قيمة من 1-9 لكل من إحتمال حدوث المخاطر كما هو مبين في جدول الإحتمال (جدول رقم 2) ، وقيمة من 1-9 لأثر المخاطر في حال حدوثه كما هو مبين في جدول الأثر (جدول رقم 3) و استخدم معادلة الإحتمال و الأثر لحساب قيمة المخاطر (قيمة المخاطر = الإحتمال X الأثر) و قسمت المخاطر من حيث القيمة إلى ثلاث فئات هي:

- مخاطر كبرى (81-45)
- مخاطر متوسطة (35-9)
- مخاطر منخفضة (7-1)

جدول رقم 2: الإحتمال

الوصف	القيمة	الإحتمال
الخطر متوقع الحدوث على الأرجح	9	عالي جدا
احتمالية وقوع الخطر أكثر من احتمالية عدم وقوعه	7	عالي
الخطر ممكن أن يقع و ممكن أن لا يقع	5	متوسط
احتمالية عدم وقوع الخطر أكثر من احتمالية وقوعه	3	منخفض
الخطر من غير المتوقع أن يحدث	1	منخفض جدا

جدول رقم 3: الأثر

عالي جدا 9	عالي 7	متوسط 5	منخفض 3	منخفض جدا 1	
>40%	21-40%	10-20%	<10%	لا يذكر	التكلفة
>20%	11-20%	5-10%	<5%	لا يذكر	الخطة
الخدمة غير مجدية	الخدمة غير مقبولة لمتلقي الخدمة	تأثير أكبر	تأثير قليل	غير ملاحظ	المجال
جودة الخدمة سيئة	مستوى الجودة غير مقبول من متلقي الخدمة	انخفاض الجودة	تأثير قليل	غير ملاحظ	الجودة



و نتج عن هذا التحليل قائمة بالمخاطر موزعة حسب الوزن و الأولوية كما هو موضح في جدول رقم (4)

جدول رقم (4): سجل المخاطر و أوزانها

الرقم	وصف المخاطر	التصنيف	الوزن	الأولوية
1.	ضعف إلتزام الشركاء بتنفيذ الخطة الإستراتيجية الوطنية للتمريض والقبالة	استراتيجي	21	مخاطر متوسطة
2.	عدم إلتزام المؤسسات الصحية وكليات التمريض بتطبيق التشريعات الناظمة لمهنة التمريض	استراتيجي	35	مخاطر متوسطة
3.	إنخفاض المصادر المالية المتأتية من الانشطة والبرامج والمشاريع	مالي	63	مخاطر كبرى
4.	عدم إلتزام المساهمين بدفع المساهمة لسنوية	مالي	45	مخاطر كبرى
5.	ضعف قدرة الموظفين على مواكبة التطور في عمليات المجلس و المهام الوظيفية المستجدة	تشغيلي	9	مخاطر متوسطة
6.	ضعف قدرة الموظفين على قبول التغيير (مقاومة التغيير)	تشغيلي	9	مخاطر متوسطة
7.	ارتفاع نسبة دوران الموظفين	تشغيلي	21	مخاطر متوسطة
8.	تأثر اجهزة المجلس وانظمتة بفيروس	تشغيلي	25	مخاطر متوسطة
9.	عدم قدره اجهزة الحاسوب على استيعاب قواعد البيانات	تشغيلي	21	مخاطر متوسطة
10.	نقص اعمال الصيانة الخاصة باجهزة المجلس	تشغيلي	1	مخاطر منخفضة
11.	حدوث خرق للمعلومات المحمية التالية( قواعد البيانات، الامتحانات، النظام المالي، نظام شؤون الموظفين)	تشغيلي	21	مخاطر متوسطة
12.	تسريب كلمات المرور للاجهزة والدخول اليها للعبث بالبيانات	تشغيلي	9	مخاطر متوسطة
13.	تعرض المبنى للحريق	بيئي/سلامة	27	مخاطر متوسطة
14.	تعرض مبنى المجلس للسرقة	بيئي/سلامة	21	مخاطر متوسطة

وتبين من جدول المخاطر و أوزانها أن إثنين من من المخاطر تعدد مخاطر مرتفعة، واحد من المخاطر تعدد منخفضة بينما بقية المخاطر متوسطة الخطورة.

#### 4. التخطيط للإستجابة للمخاطر السلبية و الايجابية

يوجد عدة استراتيجيات للاستجابة للمخاطر الايجابية والسلبية كما هو موضح في الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1): استراتيجيات للاستجابة للمخاطر الايجابية والسلبية



#### 4.1 التخطيط للإستجابة للمخاطر السلبية

- **التجنب Avoidance**  
يقف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ماحيث يتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.
- **النقل Transfer:**  
نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليه التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة ، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة عندما يكون الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الإحتمالية منخفضة كثيراً. مثال: اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن إحتمالية حدوث حريق قليلة جداً "لم يسبق أن حدثت" أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الأثار عالية جداً .
- **التقليل Mitigation :**  
إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من إحتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
- **القبول Acceptance :**  
قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً وإحتمالية الحدوث منخفضة. أنظر الشكل رقم (2)

## الشكل رقم (2): طرق الإستجابة للمخاطر السلبية



### 4.2. التخطيط للإستجابة للمخاطر الإيجابية

#### -الاستثمار EXPLOIT

التأكد من تحقيق هذا الخطر او الفرصة واستثماره في زيادة ربحية المؤسسة أو تحسين الأداء، ويتم عبر التعديل في بعض أنشطة المشروع لضمان حدوثه.

#### -التحسين ENHANCE

زيادة احتمالية حدوث الفرصة أو زيادة أثرها.

#### -المشاركة SHARE

تحويل كل أو جزء من الفرصة إلى طرف ثالث، ويتم ذلك عبر الاستعانة بخبير أو جهة خارجية لديها خبرة في مجال معين Outsourcing غير متاح لديها.

#### -القبول ACCEPTANCE

فيها يتم قبول الخطأ وعدم اتخاذ أي اجراء حتى حدوثه يمكن اتباعها في الحالتين: الخطر الايجابي أو الخطر السلبي ويتم اللجوء لهذه الاستراتيجيات كخيار أخير.

أجمع فريق العمل على استخدام استراتيجية التقليص لملائمتها لنتائج التحليل وبناء على الخطة الاسترشادية لإدارة المخاطر الصادره عن وزارة تطوير القطاع العام تم العمل على وضع خطه تنفيذيه للمخاطر السلبيه فقط.

## 5. المراقبة والتحكم

تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر وقد يشمل ذلك اضافة مخاطر جديدة أو إزالة مخاطر لم تعد ذات صلة، أو تغيير قيمة الخطر بعد اتخاذ الإجراءات المناسبة للمخاطر، وقد تم استخدام جدول المتابعة و التقييم (جدول رقم 5) لهذا الهدف

و يتم عمل مراجعة نصف سنوية وكلما دعت الحاجة لخطة لإدارة المخاطر تشمل على تقييم المخاطر المحددة مسبقا في سجل المخاطر ومتابعة تنفيذ الإجراءات المخطط لها ثم إعطاء قيمة جديدة للمخاطر في حال تغيرت قيمته بعد عمل الإجراءات المناسبة.

جدول رقم (5): نموذج المتابعة و التقييم:

الإجراء المتخذ لسد الفجوة	تقييم المخاطر بعد الإجراء			تقييم المخاطر قبل الإجراء			قيمة المخاطر المستهدفة	مؤشر الأداء للإجراء	المخاطر	الإجراء	الرقم المتسلسل
	القيمة	الأثر	الاحتمال	القيمة	الأثر	الاحتمال					

## 6. الخطة التنفيذية لإدارة المخاطر في المجلس التمريضي الأردني

1- المخاطر الإستراتيجية									
الإطار الزمني	الشخص المسؤول عن الإجراء	الإجراء	نوع المعالجة	تقييم المخاطر			وصف المخاطر	نوع المخاطر	الرقم المتسلسل
				القيمة	الأثر	الاحتمال			
في نهاية 2017، 2018، 2019، 2020	رئيس قسم المتابعة والتقييم	- تعزيز تطبيق نظام المتابعة والتقييم للإستراتيجية	تقليص	21	7	3	ضعف إلتزام الشركاء بتنفيذ الخطة الإستراتيجية الوطنية للتمريض والقبالة	الشراكة	1-1
2020، 2025	مدير مديرية التطوير والبحث العلمي	- إشراك كافة المؤسسات والقطاعات في تقييم الإستراتيجية الوطنية (منتصف المدة ونهاية المدة)							
2018	- مدير مديرية الإختصاص - مدير مديرية التطوير والبحث العلمي	- تضمين المعايير والكفايات للممرض العام والقبالة في برامج الإعتدادية الوطنية							
2017- 2018	- الأمين العام - مدير مديرية الإختصاص - مدير مديرية التطوير والبحث العلمي	- وضع وتطبيق خطة ترويج وكسب التأيد	تقليص	35	7	5	عدم إلتزام المؤسسات الصحية وكليات التمريض بتطبيق التشريعات الناظمة لمهنة التمريض	التشريعات	2-1
2017-2018	- الأمين العام - مدير مديرية الإختصاص - مدير مديرية التطوير والبحث العلمي	- الإستمرار في تمثيل المجلس في المؤسسات الوطنية والمشاركة في صناعة القرارات							

2- المخاطر المالية

الإطار الزمني	الشخص المسؤول عن الاجراء	الإجراء	نوع المعالجة	تقييم المخاطر			وصف المخاطر	نوع المخاطر	الرقم المتسلسل
				القيمة	الاثار	الاحتمال			
الربع الثالث من العام	مدير مديرية الشؤون الإدارية والمالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون مع مديرية التطوير والبحث العلمي على عمل التالي :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>خطة تسويقية الكترونية وبروشورات</li> <li>عن خطة الدورات التدريبية الداخلية توزع على كافة القطاعات المعنية.</li> <li>تنشيط التدريب بالاستغلال الامثل لدور المؤسسات الوطنية المعنية بالتدريب على عمل اتفاقيات تدريب للممرضين والممرضات.</li> <li>تفعيل التواصل المستمر مع الجهات الخارجية وتقديم عروض للتدريب بما يلائم احتياجاتهم.</li> </ul> </li> </ul>	التقليص	63	9	7	إنخفاض المصادر المالية المتأتية من الانشطة والبرامج والمشاريع	عدم ثبات وديمومة المصادر المالية	1-2
الربع الثالث من العام		<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطة تحصيل محدد بها فترة السماح مثل :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>منح الجهات الحكوميه فترة 5 شهور من بداية العام لدفع المساهمة وذلك لارتباطة بقانون الموازنة العامة</li> <li>التركيز بالربع الاول على تحصيل المساهمات من الجهات الخاصة.</li> </ul> </li> <li>إعداد خطة مالية طويلة الأمد – متوسطة الأمد – قصيرة الأمد و</li> </ul>	التقليص	45	9	5	عدم التزام المساهمين بدفع المساهمة لسنوية		
بداية كل ربع من العام		كانون الثاني من كل العام.							
الربع الرابع من العام									
الربع الثاني 2017	مدير مديرية الشؤون الإدارية والمالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطة تحصيل محدد بها فترة السماح مثل :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>منح الجهات الحكوميه فترة 5 شهور من بداية العام لدفع المساهمة وذلك لارتباطة بقانون الموازنة العامة</li> <li>التركيز بالربع الاول على تحصيل المساهمات من الجهات الخاصة.</li> </ul> </li> <li>إعداد خطة مالية طويلة الأمد – متوسطة الأمد – قصيرة الأمد و</li> </ul>	التقليص	45	9	5	عدم التزام المساهمين بدفع المساهمة لسنوية		2-2

الربع الاخير من كل عام شهري	سيناريوهات للمخاطر المائية بناء على التحصيل المالي والإيرادات • المتابعة الدورية للجهات المساهمة وعمل كشوفات تفصيلية ترفع للجهات المعنية. • الاستعانة بالمستشار القانوني							
--------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

3- المخاطر التشغيلية									
الإطار الزمني	الشخص المسؤول عن الإجراء	الإجراء	نوع المعالجة	تقييم المخاطر			وصف المخاطر	نوع المخاطر	الرقم المتسلسل
				القيمة	الأثر	الاحتمال			
الربع الأول لعام 2018	- الإدارة العليا - مديري المديرية - رؤساء الأقسام	1. خلق مناخ وظيفي قائم على التعلم والتعليم الذاتي يساهم في تطوير الممارسات الوظيفية المختلفة.	تقليص	9	9	1	ضعف قدرة الموظفين على مواكبة التطور في عمليات المجلس و المهام الوظيفية المستجدة	كفايات بشرية	1-3
	- مديري المديرية - رؤساء الأقسام - رئيس قسم إدارة الموارد البشرية	2. إعداد خطط تدريبية مبنية على الاحتياجات التدريبية والتقييمات السنوية. 3. تطبيق آليات تحسين الأداء وتعزيز التنافسية.							
	قسم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مدرء المديرية	4. تطوير بطاقات وصف وظيفي بناءً على الكفايات ومستجدات المهام.							
الربع الأخير لعام 2017	- الإدارة العليا - مدرء المديرية	1. تحديد اسباب مقاومة التغيير.	تقليص	9	3	3			2-3

							مقاومة الموظفين للتغيير و ضعف قدرة الموظفين على قبول (التغيير)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء الأقسام</li> <li>- الموظفون</li> </ul>	<p>2. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التغيير من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التشاركية في إنجاز الأهداف.</li> <li>- التوعية والتواصل لتوضيح إيجابيات التغيير.</li> <li>- توسيع قاعدة المهام وتفويض الصلاحيات.</li> <li>- المشاركة في وضع الخطط وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.</li> </ul> <p>3. بناء جو من الثقة بين الموظفين وبين الموظفين والمجلس وتحقيق رضى وظيفي دائم.</p>						
الربع الثاني 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجنة الموارد البشرية</li> <li>- مدراء الأقسام</li> <li>- قسم إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<p>تضمين خطة الموارد البشرية على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استقطاب الموارد البشرية</li> <li>• تنمية الموارد البشرية</li> <li>• الحفاظ على الموارد البشرية.</li> <li>• خطة إحلال وتعاقب وظيفي</li> </ul> <p>3. توفير بيئة حاضنة للإبداع والابتكار.</p> <p>4. توفير التطور المهني والتوجيه المستمر وفرص تطبيق المهارات والمعارف خلال الممارسة لكافة الوظائف.</p>	تقليص	21	7	3	ارتفاع نسبة دوران الموظفين	3-3
النصف الثاني لعام 2017	الإدارة العليا مدراء المديریات	إعداد خطة رواتب وعلاوات منافسة.						



	قسم الموارد البشرية								
الربع الثالث 2017	- قسم قواعد البيانات	1. استعمال برمجيات اكتشاف الفيروس وازالتها. 2. حماية اجهزة الحاسوب برنامج الحماية ضد الفيروسات. 3. برامجحفظ نسخ احتياطية كل 24 ساعة من السيرفر الاصيلي.	التقليص	25	5	5	تأثر اجهزة المجلس وانظمتته بفيروس	تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وانظمتته واجهزته	4-3
الربع الثالث 2017	- قسم قواعد البيانات	1. تحديث الاجهزه 2. ديمومة عمل الصيانة لاجهزة المجلس.	التقليص	21	7	3	عدم قدره اجهزة الحاسوب على استيعاب قواعد البيانات		5-3
الربع الثالث 2017	- قسم قواعد البيانات	1. ديمومة صيانة الاجهزة سنويا من خلال تجديد عقود الصيانة.	التقليص	1	1	1	نقص اعمال الصيانة الخاصة باجهزة المجلس		6-3
الربع الثالث 2017	- قسم قواعد البيانات	1. حماية اجهزة الحاسوب برنامج الحماية (firewall). 2. الحصول على نسخ احتياطية كل 24 ساعة من السيرفر الاصيلي.	التقليص	9	9	1	حدوث خرق للمعلومات المحمية التالية: • قواعد البيانات • الامتحانات • النظام المالي • نظام شؤون الموظفين	تهديدات تواجه أمن المعلومات وسريتها	7-3
الربع الثالث 2017	- قسم قواعد البيانات	1. تغيير كلمات السر باستمرار وعدم تناقلها شفويا او على قصاصات الورق.	التقليص	9	9	1	تسريب كلمات المرور للاجهزة والدخول اليها للعبث بالبيانات		8-3

4- المخاطر البيئية و السلامة العامة									
الإطار الزمني	الشخص المسؤول عن الإجراء	الإجراء	نوع المعالجة	تقييم المخاطر			وصف المخاطر	نوع المخاطر	الرقم المتسلسل
				القيمة	الأثر	الاحتمال			
الربع الاخير 2017 الربع الثالث 2017	المدير المالي والإداري رئيس قسم الخدمات	1. اعادة تشغيل نظام الحريق 2. تدريب العاملين على استخدام طفايات الحريق وإجراءات السلامة العامة مع الدفاع المدني 3. منع استخدام الأجهزة الكهربائية لتسخين الماء في المكاتب 4. منع التدخين في المبنى 6. عمل سياسة تشمل التأكيد على موظفين البوفيه اغلاق اسطوانات الغازو سخان الماء يوميا بعد انتهاء الدوام	تقليص	27	9	3	تعرض المبنى للحريق	الحرائق	1-4
ربع الاخير 2017 ربع الثالث 2017 ربع الثالث 2017	رئيس قسم الخدمات	1-تركيب ابواب ضد الحريق حديد 2-عمل صيانة دوريه لكاميرات المراقبه الخارجية زيادة الاناره لالليلية لمبنى المجلس 3-تعزيز كفاءة الحراس	تقليص	21	7	3	تعرض المبنى للسرقه	السرقات	2-4

## 7. خطة المتابعة والتقييم

1- المخاطر الإستراتيجية											
الإجراء المتخذ لسد الفجوة	تقييم المخاطر بعد الإجراء			تقييم المخاطر قبل الإجراء			قيمة المخطر المستهدفة	مؤشر الأداء للإجراء	المخاطر	الإجراء	الرقم المتسلسل
	القيمة	الأثر	الاحتمال	القيمة	الأثر	الاحتمال					
				21	7	3	7	عدد النشاطات المنجزة في خطة المتابعة والتقييم	ضعف إلتزام الشركاء بتنفيذ الخطة الإستراتيجية الوطنية للتمرير والقبالة	- تعزيز تطبيق نظام المتابعة والتقييم للإستراتيجية	1-1
							نسبة المؤسسات المشاركة في تقييم الإستراتيجية			- إشراك كافة المؤسسات والقطاعات في تقييم الإستراتيجية الوطنية (منتصف المدة ونهاية المدة)	
							- معايير وكفايات المرضى العام متضمنة في برامج الإعتماد الوطنية			- تضمين المعايير والكفايات للمرض العام والقبالة في برامج الإعتماد الوطنية	
				35	7	5	21	- خطة ترويج وكسب التأييد مطبقة	عدم إلتزام المؤسسات الصحية وكليات التمريض بتطبيق التشريعات الناظمة لمهنة التمريض	- وضع وتطبيق خطة ترويج وكسب التأييد	2-1
							عدد التشريعات والسياسات المطبقة في المؤسسات			- الإستمرار في تمثيل المجلس في المؤسسات الوطنية لصناعة القرارات وتطبيق السياسات والتشريعات المتعلقة بمهنة التمريض	

-2- المخاطر المالية

الإجراء المتخذ لسد الفجوة	تقييم المخاطر بعد الإجراء			تقييم المخاطر قبل الإجراء			قيمة المخاطر المستهدفة	مؤشر الأداء للإجراء	المخاطر	الإجراء	الرقم المتسلسل
	القيمة	الأثر	الاحتمال	القيمة	الأثر	الاحتمال					
				63	9	7	30	وجود خطة تسويقية إلكترونية وبروشورات عن خطة الدورات التدريبية الداخلية موزعة على القطاعات المعنية	انخفاض المصادر المالية من الأنشطة والبرامج والمشاريع	✓ خطة تسويقية إلكترونية وبروشورات عن خطة الدورات التدريبية الداخلية توزع على كافة القطاعات المعنية	2-1
								وجود خطة تدريبية واتفاقيات مبرمة من المستشفيات		✓ تنشيط التدريب بالاستغلال الأمثل للمؤسسات التدريبية للتعاون على عمل اتفاقيات تدريب	
								قياس نسبة الاستجابة والمشاركة للتدورات المستحدثة من قبل المجلس		✓ محاكاة الاحتياجات التدريبية من خلال التواصل من الجهات الخرجة يلائم احتياجاتهم	

				45	9	5	25	وجود خطة تحصيل محدد بها فترة السماح مثل: منح الجهات الحكومية فترة 5 شهور من بداية العام لدفع المساهمة وذلك لاتباطه بقانون الموازنة العامة وبالاضافة الى التركيز بالربع الاول على تحصيل المساهمات من الجهات الخاصة .	عدم التزام المساهمين بدفع المساهمات السنوية	ارسال كتب المطالبات المالية ✓ للجهات المعنية مرفق بها كافة الوثائق تثبت بها وجوب التزام الجهات بدفع المساهمة السنوية وعمل خطة تحصيل محدد بها فترة السماح مثل: منح الجهات الحكومية فترة 5 شهور من بداية العام لدفع المساهمة وذلك لارتباطه بقانون الموازنة العامة وبالاضافة الى التركيز بالربع الاول على تحصيل المساهمات من الجهات الخاصة .	2-2
								وجود كشوفات تفصيلية تبين التحديثات التي حصلت على المساهمات ترفع للجهات المعنية .		المتابعة الدورية للجهات ✓ المساهمة وعمل كشوفات تفصيلية ترفع للجهات المعنية	
								نسبة استجابة الجهات مع المستشار القانوني وزيادة نسبة التحصيل		الاستعانة بالمستشار ✓ القانوني	

3- المخاطر التشغيلية

الرقم المتسلسل	الإجراء	المخاطر	مؤشر الأداء للإجراء	قيمة المخاطر المستهدفة	تقييم المخاطر قبل الإجراء			تقييم المخاطر بعد الإجراء			
					الاحتمال	الأثر	القيمة	الاحتمال	الأثر	القيمة	
1-3	إعداد خطة موارد بشرية المبنية على استقطاب وتنمية والحفاظ على الموارد البشرية.	ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي	خطة موارد بشرية مقرة.	9	3	7	21				
											إعداد خطة إحلال وتعاقب وظيفي
											توفير بيئة حاضنة للإبداع والابتكار.
											توفير التطور المهني والتوجيه المستمر وفرص تطبيق المهارات والمعارف خلال الممارسة لكافة الوظائف.
											إعداد خطة رواتب وعلاوات منافسة.
											نماذج تخطيط الموارد البشرية. جدول التشكيلات. وجود سياسة مطبقة لدعم الابداع والابتكار. سياسات الحوافز والمكافآت نجاح المؤتمرات الدولية التي يعقدها المجلس. سمعة المجلس محلياً ودولياً. عدد الورشات والدورات التي يساهم بها المجلس مع جهات خارجيه. عدد المؤتمرات والدورات وورش العمل المبتعث لها. خطة تحسين رواتب.

				9	9	1	5	خطة تدريبية سنوية قائمة على الاحتياجات التدريبية والتقييمات السنوية.	ضعف قدرة الموظفين على أداء المهام الوظيفية المستجدة	خلق مناخ وظيفي قائم على التعلم والتعليم يساهم في تطوير الممارسات الوظيفية المختلفة.	2-3
								عدد البرامج التدريبية والنشاطات المشارك بها.		إعداد خطط تدريبية مبنية على الاحتياجات التدريبية والتقييمات السنوية.	
								سجلات تقييم الأداء ومخرجاتها		تطبيق آليات تحسين الأداء وتعزيز التنافسية	
								بطاقات وصف وظيفي محدثة بناءً على الكفايات.		تطوير بطاقات وصف وظيفي بناءً على الكفايات ومستجدات المهام.	
				9	3	3	7	1. استبانة رضى الموظفين 2. عدد الاجتماعات المعرفية والتوعوية المنعقدة خلال العام 3. عدد فرق العمل المشكلة لإنجاز النشاطات والمهام الجماعية. 4. إنجاز العمل وتحقيق الأهداف (خطط المتابعة والتقييم)	مقاومة الموظفين للتغيير	1. تحديد مواطن مقاومة التغيير. 2. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التغيير من خلال: - التشاركية في إنجاز الأهداف. - التوعوية والتواصل لتوضيح إيجابيات التغيير. - توسيع قاعدة المهام وتفويض الصلاحيات. - المشاركة في وضع الخطط وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. 3. بناء جوم الثقة بين الموظفين وتحقيق رضى وظيفي دائم.	3-3
				25	5	5	3	- نسبة أجهزة الحاسوب	تهديدات تواجه	استعمال برمجيات اكتشاف الفيروس وإزالتها.	

								التي تعطلت بسبب الاصابة بفيروس	شبكة الحاسوب وانظمته واجيزته	حماية اجهزة الحاسوب ببرنامج الحماية ضد الفيروسات. الحصول على نسخ احتياطية كل 24 ساعة من السيرفر الاصلي.	4-3
			9	9	1	3	- عدد مرات تعطل قواعد البيانات عدد الشكاوي الناجمة عن تعطل قواعد البيانات			تحديث الاجهزة ديمومة عمل الصيانة لاجهزة المجلس. الحصول على نسخ احتياطية من القواعد كل 24 ساعة.	5-3
			1	1	1	1	- عدد اعطالات اجهزة الحاسوب			ديمومة تجديد عقد صيانة الاجهزة سنويا.	6-3
			9	9	1	1	- عدد الخروقات الامنية للمعلومات المحمية	تهديدات تواجه أمن المعلومات وسريتها	حماية اجهزة الحاسوب ببرنامج الحماية (firewall). الحصول على نسخ احتياطية كل 24 ساعة من السيرفر الاصلي.	7-3	
			9	3	3	1	- عدد تقارير الحوادث لتسريب كلمات السر			تغيير كلمات السر باستمرار وعدم تناقلها شفويا او على قصاصات الورق.	8-3



4- المخاطر البيئية و السلامة العامة

الإجراء المتخذ لسد الفجوة	تقييم المخاطر بعد الإجراء			تقييم المخاطر قبل الإجراء			قيمة المخاطر المستهدفة	مؤشر الأداء للإجراء	المخاطر	الإجراء	الرقم المتسلسل
	القيمة	الأثر	الاحتمال	القيمة	الأثر	الاحتمال					
				27	9	3	5	نظام حريق فعال وتم تجربته	تعرض المبنى للحريق	اعادة تشغيل نظام الحريق	1-4
								حصول الموظفين على شهادة في السلامة العامة وإطفاء الحريق		تدريب العاملين على استخدام طفايات الحريق وإجراءات السلامة العامة	
								التزام الموظفين بعدم استخدام سخانات الماء		منع استخدام سخانات الماء في المكاتب	
								التزام الموظفين بعدم استعمال صوبات الكهرباء		منع استخدام صوبات الكهرباء في المكاتب	
								تقييد الموظفين بعدم التدخين		منع التدخين في المبنى	
								التزام المراسلين بإطفاء سطوته الغاز والسخانات		التأكيد على موظفين البوفيه اغلاق اسطوانات الغاز سخان الماء يوميا بعد انتهاء الدوام	

				21	7	3	5	وجود ابواب حديد امنه	تعرض مبنى المجلس للسرقة	تركيب ابواب حديدية	2-4
							نظام الكاميرات مصان وفعال	عمل صيانة دوريه لكاميرات المراقبه الخارجية			
							التزام امين المستودع بمتابعه الاناره الخارجية مع الحرس	وجود اناره كافييه لمبنى المجلس ليليه			