

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي – قسم التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء

خطة إدارة المخاطر المؤسسية 2028-2024

المقدمة: Introduction

تتناول هذه الوثيقة خطة إدارة المخاطر المؤسسية لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث تعرض أنواع المخاطر المحتملة، ودرجة تأثير كل منها، واحتمالية وقوعها، إلى جانب عرض السيناريوهات المقترحة للتعامل معها. وقد تم إعداد الخطة من خلال نهج تشاركي، اعتمد على جلسات التشاور والحوار والعصف الذهني، التي عُقدت على مدار جميع مراحل الإعداد لضمان شمولية وجودة المخرجات.

المرجعيات: References

استند إعداد خطة إدارة المخاطر المؤسسية إلى مجموعة من المرجعيات الأساسية، أبرزها:

- ايزو 31000 إدارة المخاطر .
- الخطة الاستراتيجية للسلطة.
- المعايير والإرشادات الصادرة عن هيئات الرقابة الحكومية مثل ديوان المحاسبة المتعلقة بإدارة المخاطر (الامتثال).
- خطة ادارة المخاطر السابقة.
- جلسات العصف الذهني والتشاور مع المعنيين والشركاء.
- نتائج تحليل السياق المؤسسي.
- تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis) الذي تم ضمن إعداد الخطة أو الاستراتيجية.
- دروس مستفادة من تطبيقات سابقة في إدارة المخاطر داخل السلطة أو في مؤسسات مشابهة.
- الوثائق الأخرى ذات الصلة.
- تحليلات الفريق الاستشاري.

الرؤية: Vision

مؤسسة رائدة لمنطقة مستدامة وذكية ومقصداً استثمارياً وسياحياً وتجارياً عالمياً.

الرسالة: Mission

تحفيز وتمكين النشاط الاقتصادي وبيئة الاعمال في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والاقليم بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة وأفضل الممارسات العالمية لدعم الاقتصاد الوطني وجودة الحياة.

القيم الجوهرية: Core Values

- التميز في تقديم الخدمات.
- التركيز على النتائج.
- تكافؤ الفرص.
- الانتماء والمشاركة بالمعرفة.
- تشجيع الابداع والتعلم المستمر.
- الشفافية والمساءلة.
- الكفاءة المهنية العالية.

التوجهات الاستراتيجية : Statagic Approaches

التوجه الاستراتيجي:

تعزيز مكانة العقبة على الخارطة السياحية والاستثمارية العالمية كوجهة مميزة ومستدامة تلبي طموحات المستثمرين وترضي أذواق السياح المتعددة والمتنوعة.

المحاور والغايات الاستراتيجية

1. السياحة
2. الاستثمار: زيادة عدد وقيمة
3. النمو المستدام والاستدامة.
4. المدينة الذكية.
5. تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي جعل العقبة مركز إقليمي لإعداد المهارات وأنموذجا لتنمية المجتمع المحلي (المسؤولية المجتمعية)
6. الريادة والابتكار: العقبة مركز اقليمي للريادة والابتكار.
7. التطوير المؤسسي ورفع مستوى القدرات البشرية.

الرؤية: مؤسسة رائدة لمنطقة مستدامة وذكية ومقصداً استثمارياً وسياحياً وتجارياً عالمياً.

الرسالة: تحفيز وتمكين النشاط الاقتصادي وبيئة الاعمال في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والاقليم بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة وأفضل الممارسات العالمية لدعم الاقتصاد الوطني وجودة الحياة.

القيم الجوهرية:

- التميز في تقديم الخدمات.
- التركيز على النتائج.
- تكافؤ الفرص.
- الانتماء والمشاركة بالمعرفة.
- تشجيع الابداع والتعلم المستمر.
- الشفافية والمساءلة.
- الكفاءة المهنية العالية.

التوجه الاستراتيجي: تعزيز مكانة العقبة على الخارطة السياحية والاستثمارية العالمية كوجهة مميزة ومستدامة تلي طموحات المستثمرين وترضي أذواق السياح المتعددة والمتنوعة.

- | | |
|------------------|--|
| 1-السياحة | 4-المدينة الذكية |
| 2-الاستثمار | 5-تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي |
| 3-النمو المستدام | 6-الريادة والابتكار |
| | 7-التطوير المؤسسي |

ابرز المخاطر

تقلب الطلب السياحي، التلوث البيئي، انخفاض تدفق الاستثمارات، المنافسة الإقليمية، التوسع غير المخطط، ضعف البنية التحتية المستدامة، ضعف البنية الرقمية، الهجمات السيبراني، فجوة المهارات، ضعف المشاركة المجتمعية، ضعف ثقافة الريادة، انخفاض تمويل الابتكار نقص بعض الادلة الإدارية، ضعف التمويل للمشاريع التطويرية، نقص الكفاءات البشرية اللازمة، مخاطر تقنية، مخاطر قانونية وتشريعية.

تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث تمثل عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المرتبطة بالأنشطة المختلفة، وتحليلها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز استدامة البرامج والمشاريع.

تركّز إدارة المخاطر على حصر وتعريف مصادر الخطر، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، وتصميم سيناريوهات استجابة فعّالة، بما يساهم في تقليل التهديدات المحتملة وتعظيم فرص النجاح. وتهدف هذه المنهجية إلى إضفاء قيمة مضافة مستدامة على الخطط والبرامج التنفيذية، من خلال الفهم العميق للفرص والتحديات، والقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومدروسة.

في بيئات العمل الديناميكية مثل بيئة السلطة، تبرز أهمية إدارة المخاطر في ضمان الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الامتثال التنظيمي، والتفاعل الفعّال مع التحديات المتزايدة على الصعيدين المحلي والدولي، بما في ذلك التحديات الاقتصادية، القانونية، البيئية، والتكنولوجية.

وتتجلى أهمية إدارة المخاطر بشكل خاص عند تنفيذ المبادرات الكبرى، مثل السياسات العامة أو مشروعات البنية التحتية، والتي تُعد أدوات لتحقيق غايات استراتيجية مثل جذب الاستثمارات وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، فإن فاعلية إدارة المخاطر تُساهم بشكل مباشر في زيادة احتمالات النجاح وتقليل فرص الإخفاق، ما يعزز من قدرة السلطة على تحقيق رؤيتها طويلة المدى.

التعريفات:

المصطلح	التعريف
الخطر	حدوث شيء ما يكون له اثر سلبي في تحقيق الهدف، أو يؤدي الى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية ويمكن تعريف الخطر على انه هو الحدث الذي ينعكس سلباً ويؤثر على قدرة السلطة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية من أجل تنفيذ استراتيجيتها بشكل ناجح.
الهدف الاستراتيجي	هو نتيجة او مجموعة النتائج المرغوبة والتي لها مواصفات محددة (SMARTER) والتي تسعى السلطة لتحقيقها
المخاطر المؤسسية	الخطر من ناحية الاهداف الاستراتيجية: هو كل ما يحول دون تحقيق الهدف الاستراتيجي بالكامل، او يحول دون تحقيق جزء منه، او يعمل على تأخير تحقيق الهدف اى عدم تحقيق الهدف بالوقت المحدد او جزء منه.
ادارة المخاطر	عملية تحديد المخاطر التي تواجه السلطة وحصرها، وتحليلها وقياسها ومن ثم بناء استراتيجيات التعامل معها للسيطرة عليها وتخفيفها الى مستويات مقبولة.
سفراء/رواد/فريقي المخاطر	هم موظفون ممثلون عن مختلف الوحدات التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، يتم تكليفهم بدور داعم لوحدة إدارة المخاطر في نشر ثقافة الوعي بالمخاطر، ورصدها والإبلاغ عنها، والمساهمة في متابعة تطبيق الضوابط والإجراءات المعتمدة، بما يعزز الحوكمة المؤسسية ويرفع جاهزية السلطة في التعامل مع المخاطر والتحديات.
تحليل الخطر	عملية تحديد شدة الخطر في احداث الخسائر واحتمالية حدوثها وقياسها وتحديد معدل حدوثها.
تقييم الخطر	اعطاء قيمة رقمية للخطر من حيث احتمالية الحدوث وشدة التأثير باتباع قاعدة 5X5
International Centre for Settlement of	المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار وهو مؤسسة تابعة للبنك الدولي، تأسست بموجب اتفاقية واشنطن لعام 1965. من ابرز مهامها: تسوية النزاعات القانونية بين الدول والمستثمرين الأجانب وخدمات التحكيم والوساطة في المنازعات المتعلقة بالاستثمار الدولي وهو بذلك يوفر بيئة قانونية محايدة ومعترف بها دولياً لحل هذه النزاعات وتمنح المستثمرين ثقة أكبر عند

Investment Disputes (ICSID)	الاستثمار في دول أخرى حيث تحمي حقوق المستثمرين الأجانب من الإجراءات التعسفية أو مصادرة الاستثمارات من قبل الحكومات. وبالتالي تقلل من مخاطر الاستثمار الدولي من خلال وجود آلية قانونية واضحة للفصل في النزاعات.
Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA)	الوكالة متعددة الأطراف لضمان الاستثمار، وهي إحدى المؤسسات التابعة لمجموعة البنك الدولي. بهدف تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية، وذلك من خلال تقديم ضمانات ضد المخاطر السياسية.
حوكمة المخاطر (Risk Governance)	الادوار والمسؤوليات وأوجه المسائلة ذات الصلة على نطاق الوحدات التنظيمية والموظفين مثل المفوضين وشاغلي الوظائف الاشرافية والموظفين.
مالك الخطر (Risk Owner)	هو الوحدة التنظيمية او الشخص المسؤول عن مراقبة وإدارة الخطر المعني بأعماله ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة
مؤشر المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators)	قياس درجة المخاطر في نشاط ما، ويعد نظام إنذار مبكر (KRIs)
PPP	Public-Private Partnership الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
Organic Matter	المادة العضوية وهي كل مادة تحتوي على الكربون وتأتي من كائنات حية أو كانت حية ، مثل: بقايا النباتات (أوراق، جذور، خشب...) بقايا الحيوانات (فضلات، جثث، إفرازات...) الميكروبات والطحالب والفطريات الميتة حيث تستخدم كمحسنات لخصوبة التربة.

أهداف خطة ادارة المخاطر:

الهدف العام من إدارة المخاطر هو دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للسلطة من خلال التعرف المنهجي على المخاطر المحتملة، وتقييمها، واتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية المناسبة، بما يضمن تقليل التأثيرات السلبية وتعظيم فرص النجاح، وتعزيز استدامة البرامج والمشاريع المؤسسية. بالتالي، فهم كل الطرق التي قد تسهم في تعريض الأهداف الاستراتيجية للمخاطر أو تقويض الجهود لتحقيقها، وبالتالي القيام بالإجراءات أو تنفيذ الضوابط التي من شأنها تخفيف خطر التعرض لتلك الظروف غير المواتية واطعاف تأثيرها السلبي لادنى درجة ممكنة. ان الهدف الاساسي لادارة المخاطر هو اضافة قيمة لكل نشاط من انشطة السلطة، اضافة الى الفهم الكامل للعوامل الكامنة لفرص تحقيق الفائدة القصوى (Up Side Risk) والتهديدات التي تؤثر على النجاح (Down Risk) وتزيد فرص احتمال النجاح وتخفف من احتمالية الفشل وحالة عدم التأكد من تحقيق اهداف السلطة الكلية، وتتعاطى مع جميع المخاطر السابقة والحالية والمستقبلية المحيطة بنشاطات السلطة وتوفير الحلول المناسبة لها.

- 1- تحقيق الاهداف الاستراتيجية للسلطة باقصى درجات الكفاءة والفاعلية.
- 2- تقليل حجم الخسائر بمختلف أشكالها في حال وقوع حدث معين يؤثر على القدرة بالسير في تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للسلطة.
- 3- زيادة الوعي باهمية وضرورة التعامل مع المخاطر من خلال خلق ثقافة قادرة وقابلة على التعامل مع المخاطر بانواعه المختلفة.
- 4- تقليل حالات عدم التأكد او ما يسمى بحالات عدم اليقين وبالتالي زيادة احتمالية النجاح وتخفيض احتمال الفشل.
- 5- ضمان استعادة الخدمات والمكونات الأساسية وعناصر البنية التحتية لوضعها السابق في وقت قياسي بعد زوال الخطر أو المهددات.

- 6- تزويد السلطة بمنهجية واضحة ومحددة وآليات عمل تساهم في استمرارية تنفيذ المهام والأنشطة والأعمال بشكل مستمر وتحت السيطرة.
- 7- تحديد وتصنيف جميع المخاطر الاستراتيجية المحتملة التي تؤثر على خدمات السلطة الأساسية إضافة إلى المكونات الحيوية الأخرى.
- 8- تقليل النتائج السلبية للمخاطر ان وجدت إلى أقصى حد ممكن.
- 9- تحديد ابرز نقاط القوة وفرص التحسين بالسلطة اضافة الى التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية وفهمها بشكل معمق.
- 10- دعم القاعدة المعرفية بالسلطة.
- 11- تنمية فكر التعامل مع المخاطر وبالتالي القدرة على قراءة مؤشرات المخاطر وسرعة التنبؤ بها وبالتالي الاستعداد التام للتعامل معها.
- 12- تسريع الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بنسب مؤشرات الاداء للخطط التنفيذية في السلطة.
- 13- المساعدة في تقدير الاحتياجات الطارئة كماً ونوعاً للحيلولة دون اعاقة تحقيق الاهداف الاستراتيجية للسلطة.
- 14- الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية.
- 15- ضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات المحلية والدولية.
- 16- تحقيق الاستدامة وتعزيز الثقة لدى المستثمرين والشركاء.

التكامل

يجب ان تكون ادارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من جميع الانشطة التنظيمية التي تتم داخل السلطة والشركاء المعنيين بالمنطقة، خاصة التي تدعم القرارات المتعلقة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية والتي تتضمن على سبيل المثال لا الحصر الاتي:

- إعداد الخطة الاستراتيجية.
- إعداد الخطة التنفيذية.
- اجراءات العمل .
- البرامج والمشاريع والمبادرات.
- تحديد اولويات المواد والموارد البشرية.
- ادارة الاداء.
- دعم الاعمال التشغيلية.
- إدارة الاصول بانواعها كافة.
- العقود والاتفاقيات.

مبادئ إدارة المخاطر حسب: ISO 31000:

وهي المبادئ التي تؤكد اعلاه اي ضرورة تكامل ادارة المخاطر وخطة ادارة المخاطر مع باقي الوحدات والمفردات التنظيمية.

- تُسهم في خلق القيمة وحمايتها.

- دمج في جميع الأنشطة التنظيمية.
- جزء من عملية اتخاذ القرار.
- تعتمد على المعلومات المتاحة.
- تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والثقافية.
- تُخصَّص وتُعدَّل حسب السياق.
- ديناميكية وقابلة للتحسين المستمر.

سياسة خطة إدارة المخاطر:

تلتزم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتطبيق نظام فعال وشامل لإدارة المخاطر يهدف إلى حماية مصالحها وأصولها، ودعم اتخاذ القرار، وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية. اذ تسعى السلطة إلى تحديد وتقييم وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أعمالها، سواء أكانت تشغيلية أو مالية أو قانونية أو بيئية أو أمنية، ووضع خطط استجابة مناسبة للتعامل معها بفاعلية.

تُدمج إدارة المخاطر ضمن جميع الأنشطة والعمليات المؤسسية، ويتم تحديث تقييمات المخاطر بشكل دوري. كما يتم تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر لدى الموظفين، وتشجيعهم على المساهمة في رصد المخاطر والتعامل معها بشفافية ومسؤولية.

تُراجع هذه السياسة بانتظام لضمان توافقها مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية، ولمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

المسؤوليات والمهام:

لغايات حوكمة ادارة المخاطر وما ينبثق عنها من أنشطة واجراءات تم تحديد المسؤوليات اللازمة بجميع تفاصيلها وحيثياتها. وبالتالي، تقع مسؤولية اعداد خطة ادارة المخاطر على وحدة التطوير المؤسسي، وبمشاركة كافة المديریات والوحدات في السلطة وبشكل يضمن تكامل الجهود بشكل ايجابي والحد من المخاطر واتخاذ الاجراءات المناسبة، فمن الضروري معرفة قدر المشاركة المتوقعة من جميع الوحدات التنظيمية حيث تتوزع المسؤوليات كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (1)

توزيع المسؤوليات والمهام في ادارة المخاطر المؤسسية

المسؤوليات والمهام	الجهة
• اعتماد خطة إدارة المخاطر والمصادقة على التوصيات والإجراءات التصحيحية. • الإلمام بأهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه السلطة وسبل الاستجابة لها. • التأكد من فعالية تطبيق الخطة واتساقها مع التوجهات الاستراتيجية العامة. • تحديد الجهات المعنية بالمخاطر المشتركة بين أكثر من وحدة تنظيمية. • الاطلاع على الأثر المحتمل للمخاطر على الشركاء الخارجيين. • تخصيص الموارد اللازمة لدعم تنفيذ خطة إدارة المخاطر.	القيادة العليا
• تحديد وتحليل المخاطر ضمن نطاق مسؤوليتهم، وتقييم تأثيراتها على الأداء. • وضع وتنفيذ الإجراءات الوقائية والعلاجية المناسبة، وضمان مراقبتها باستمرار. • تقييم فعالية الاستجابات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. • توزيع المسؤوليات بوضوح على الموظفين لضمان تنفيذ خطط العمل المرتبطة بالمخاطر.	مدراء المديریات والوحدات الإدارية

• التعاون والتنسيق مع الشركاء الخارجيين عند وجود مخاطر ذات امتداد خارجي. • رفع تقارير دورية إلى وحدة التطوير المؤسسي والقيادة العليا.	
• إعداد خطة إدارة المخاطر وفق منهجية معتمدة والإشراف على تنفيذها. • ضمان مواءمة الخطة مع الاستراتيجية المؤسسية للسلطة. • نشر ثقافة إدارة المخاطر من خلال التوعية المستمرة وتوثيق المعرفة ذات الصلة. • تقديم الدعم الفني والتنسيقي للوحدات المختلفة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. • تحليل التقارير الواردة من المديريات ورفعها للقيادة العليا مع التوصيات المناسبة.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
• الإلمام بخطة إدارة المخاطر وفهم دورهم فيها كجزء من الثقافة المؤسسية. • تحمل المسؤولية الفردية تجاه الالتزام بالإجراءات الوقائية والاستجابات المحددة. • الإبلاغ الفوري والمنهجي عن أي خطر جديد أو فشل في الإجراءات الحالية. • المشاركة الفعالة في تنفيذ الأنشطة والإجراءات المرتبطة بالمخاطر.	الموظفون
• متابعة تنفيذ أنشطة خطة المخاطر والعمل كنقطة اتصال لجميع الجهات المعنية. • تعزيز الوعي وتكريس الفهم الكافي لممارسات المخاطر. • التنسيق والمتابعة لأمور المخاطر فيما يخص اداراتهم . • تقديم العون والمساعدة في مراقبة ورصد مؤشرات المخاطر والاطار الزمني. • توفير المعلومات لادارتهم والمعنيين فيما يخص المخاطر.	سفراء المخاطر أو رواد المخاطر أو فريق المخاطر

أيضا، سيتم الإشارة الى الادوار والمسؤوليات بتفصيل أكثر بالجدول الخاص بإدارة المخاطر حيث سيتم الإشارة الى دور كل وحدة تنظيمية موزعة وفق طبيعة عملها والنشاطات التي تقوم بها.

منهجية ادارة المخاطر:

تهدف هذه المنهجية إلى توضيح الإطار الذي تتبعه السلطة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، واقتراح التدابير الوقائية والعلاجية المناسبة، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي واستدامة التنمية. تعتمد خطة إدارة المخاطر على نهج منظم يتضمن الخطوات التالية:

1- تحديد السياق الاستراتيجي والمؤسسي

يتضمن ذلك فهم أهداف السلطة الاستراتيجية وتحديد الجهات التنظيمية المسؤولة عن تحقيقها. كما يشمل تحليل السياق المؤسسي الداخلي والخارجي، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية ذات التأثير المحتمل.

2- تحديد المخاطر

يتم تحديد كافة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، من خلال المشاورات، وجلسات العصف الذهني، والاستبيانات مع الموظفين والشركاء، إضافة إلى تحليل التفاعلات المؤسسية باستخدام مقاربة النظم (Systems Thinking).

3- تحليل وتقييم المخاطر

يتم تحليل كل خطر بناءً على:

- درجة التأثير
- احتمالية الحدوث
- مستوى السيطرة أو القدرة على التعامل معه

ثم تصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها باستخدام مصفوفة المخاطر.

4- تصنيف المخاطر المؤسسية

تم تصنيف المخاطر الرئيسية التي قد تواجه السلطة، بما يتفق مع طبيعة عملها، إلى:

- مخاطر مالية واقتصادية : مثل تقلبات السوق العالمية، نقص التمويل، أو الاعتماد على قطاع اقتصادي واحد.
- مخاطر تنظيمية وإدارية : مثل ضعف التنسيق أو قصور البنية التحتية.
- مخاطر بشرية : كضعف المهارات أو نقص الكفاءات.
- مخاطر قانونية وتشريعية : مثل تأخر إصدار التشريعات أو عدم مواءمتها للواقع.
- مخاطر تقنية : مثل الهجمات السيبرانية أو ضعف البنية الرقمية.
- مخاطر السمعة المؤسسية.
- مخاطر بيئية: مثل التلوث أو آثار التغير المناخي على المناطق الساحلية والموانئ.

5- وضع استراتيجيات الاستجابة

بناء استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر، وتشمل:

- تجنب الخطر
- تقليل أثره

- تحويله (مثلاً عبر التأمين)

- قبوله مع وضع خطة للطوارئ

6- تنفيذ خطة إدارة المخاطر

يتم دمج استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن العمليات اليومية والتشغيلية للسلطة، مع تحديد المسؤوليات وآليات المتابعة.

7- المراقبة والمراجعة المستمرة

تتم مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الجديدة، مع إعداد تقارير دورية للإدارة العليا بالتوصيات ونتائج التقييم.

8- نظام التبليغ عن المخاطر أو قنوات التواصل.

التحليل الرباعي : SWOT Analysis ، تحليل السياق المؤسسي

تم إجراء تحليل السياق المؤسسي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من خلال تطبيق أداة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) ، وذلك ضمن وثيقة منفصلة تم من خلالها تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للسلطة بهدف تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة.

واستنادا إلى هذا التحليل، تم التوصل إلى مجموعة من المخاطر المؤسسية التي من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للسلطة. وقد تم تصنيف هذه المخاطر وفق أحدث التصنيفات العالمية (مثل المخاطر البشرية، البيئية، التشريعية، وغيرها)، وربطها بشكل مباشر بمحاور الخطة الاستراتيجية. وفيما يلي أبرز هذه المخاطر حسب المجالات الاستراتيجية:

1. محور السياحة:

- خطر تقلب الطلب السياحي بسبب الأزمات الإقليمية أو التغيرات الصحية العالمية.
- خطر التلوث البيئي الذي قد يؤثر على جاذبية المواقع السياحية.

2. محور الاستثمار:

- انخفاض تدفق الاستثمارات نتيجة عدم استقرار السياسات أو ضعف الحوافز.
- خطر المنافسة الإقليمية من مناطق اقتصادية أخرى.

3. محور النمو المستدام:

- التوسع العمراني غير المخطط وتأثيره على البيئة.
- ضعف تكامل البنية التحتية المستدامة.

4. محور المدينة الذكية:

- ضعف البنية التحتية الرقمية.
- خطر الهجمات السيبرانية.

5. محور تطوير المهارات والمجتمع المحلي:

- فجوة المهارات بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق.
- ضعف مشاركة المجتمع في العملية التنموية.

6. محور الريادة والابتكار:

- انخفاض الاستثمار في البحث والتطوير.
- محدودية الثقافة الريادية في بعض الفئات.

7. محور التطوير المؤسسي:

- ضعف التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية.
- مقاومة التغيير في بعض الإدارات.

تمثل هذه المخاطر المدخل الأساسي لعملية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تم اعتمادها كأساس لتحديد الأولويات ووضع السيناريوهات المناسبة للاستجابة والتعامل معها بفاعلية.

يمكن اختصار المخاطر المؤسسية بالجدول التالي:

الجدول رقم (2): المخاطر المؤسسية

المجال الاستراتيجي	المخاطر المرتبطة	مستوى التأثير/الألوية
السياحة	تقلب الطلب السياحي، التلوث البيئي	مرتفع
الاستثمار	انخفاض تدفق الاستثمارات، المنافسة الإقليمية	مرتفع
النمو المستدام	التوسع غير المخطط، ضعف البنية التحتية المستدامة	متوسط
المدينة الذكية	ضعف البنية الرقمية، الهجمات السيبرانية	مرتفع
تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي	فجوة المهارات، ضعف المشاركة المجتمعية	متوسط
الريادة والابتكار	ضعف ثقافة الريادة، انخفاض تمويل الابتكار	متوسط
التطوير المؤسسي	نقص بعض الأدلة الإدارية، ضعف التمويل للمشاريع التطويرية، نقص الكفاءات البشرية اللازمة، مخاطر تقنية، مخاطر قانونية وتشريعية.	متوسط

آلية العمل

في ضوء الأهداف الاستراتيجية الواردة في الخطة الاستراتيجية لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (2024-2028)، تم تحديد المخاطر المؤسسية التي قد تعيق تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال نهج تشاركي شمل جميع مديري وموظفي المديريات والوحدات

الإدارية. كما تم الاستناد إلى نتائج التغذية الراجعة المستخلصة من تقارير التقييم الخاصة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، بالإضافة إلى نتائج الاستبانات الدورية المتعلقة برضا متلقي الخدمة.

التحضير والتشاور:

تقوم وحدة التطوير المؤسسي بالتحضير لاجتماع تنسيقي مع الإدارة العليا (مجلس المفوضين) ومديري المديريات والوحدات التنظيمية. يتم خلال هذا الاجتماع مناقشة المخاطر الاستراتيجية المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى استعراض الإجراءات الوقائية والعلاجية المقترحة.

جمع البيانات وتحليلها:

يتم جمع مدخلات الفرق الإدارية عبر نموذج "تحديد ووصف الخطر"، والذي يعبأ مسبقاً من قبل الوحدات المختلفة، بما يضمن إشراك كافة الجهات المعنية في تحديد وتقييم المخاطر.

الخطوات العملية المتبعة:

1. تحديد المخاطر المؤسسية : وهي المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للسلطة.
2. تصنيف المخاطر : بناءً على نوعها (مالية، بشرية، بيئية، تقنية،... إلخ) ومدى تأثيرها واحتمالية حدوثها.
3. تقييم الإجراءات المقترحة : دراسة جدوى الإجراءات الوقائية والعلاجية بناءً على الأولويات والموارد المتاحة.
4. الاعتماد : المصادقة على المخاطر والإجراءات المقترحة من قبل مجلس المفوضين.

5. المتابعة والمراجعة :إدماج المخاطر المعتمدة ضمن نظام إدارة المخاطر المؤسسية، ومتابعة التنفيذ والتحديث الدوري لها.

أولاً: تحديد المخاطر المؤسسية وهي المخاطر المرتبطة بالاهداف الاستراتيجية للسلطة. لقد تم حصر المخاطر الاستراتيجية لجميع اهداف السلطة حسب الخطة الاستراتيجية حسب النموذج ادناه:-

الجدول رقم (3)

نموذج تحديد ووصف المخاطر الاستراتيجية

الجدول (1-3) محور السياحة

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/الوحدات المعنية
السياحة	تعزيز مكانة العقبة على الخارطة السياحية العالمية كوجهة مميزة للسياحة المستدامة على خليج العقبة في البحر الأحمر.	(1) جذب الاستثمارات السياحية وتطوير المنتجات السياحية النوعية التي تلبي احتياجات واهتمامات مختلف شرائح الزوار، وتعكس التنوع الطبيعي والثقافي للمنطقة ووادي رم.	1. مخاطر ادارية تنظيمية • تأخر إقرار الأطر التنظيمية.	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات/ مديرية السياحة
			2. مخاطر مالية اقتصادية • انخفاض مستوى التحصيل الحكومي على شكل ضرائب ورسوم.	مديرية الشؤون المالية
			3. مخاطر بشرية/ معرفية • انخفاض مستوى التشغيل وبالتالي ارتفاع نسبة البطالة. • انخفاض مستوى المعرفة المتعلقة بالتسويق السياحي على مستوى العالم	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/ الوحدات المعنية
			4. مخاطر سياسية/ حالة الاستقرار السياسي	مجلس المفوضين / مديرية السياحة
			1. مخاطر إدارية تنظيمية	مديرية السياحة
			• ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لغايات انفاذ القانون	
			2. مخاطر تشغيلية	مديرية التخطيط والترخيص
			• البنية التحتية والمتمثلة بضعف القدرة الاستيعابية.	العمرائي / مديرية الاشغال والهندسة / مديرية السياحة
			3. مخاطر مالية	مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز
			• نقص التمويل لتحديث وتطوير الأجهزة والأنظمة	
			• تكاليف الصيانة الوقائية/ الإصلاحية.	مديرية الشؤون المالية / مديرية العطاءات واللوازم
			4. مخاطر بشرية/ معرفية	مديرية الموارد البشرية والتطوير
			• خروج العناصر البشرية المدربة والمؤهلة.	المؤسسي / مديرية السياحة
			• قلة البرامج التدريبية المتخصصة.	
			• عدم المشاركة في الفعاليات الإقليمية والدولية المتعلقة بالقطاع السياحي.	
			• ضعف الاطلاع على تجارب الغير والاستفادة منها	
			1. مخاطر سياسية (الجيو سياسية)	مجلس المفوضين / مديرية السياحة
			• قرب العقبة من مناطق نزاع (فلسطين، إسرائيل، مصر) قد يثير مخاوف أمنية لدى السياح الأجانب.	

(2)
تمكين بيئة الاعمال في قطاع
السياحة وتطوير الخدمات
المساندة والوصول للمنطقة

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/الوحدات المعنية
		(3) تسويق وترويج العقبة كوجهة سياحية عالمية	• الأحداث الإقليمية قد تؤثر على صورة العقبة كوجهة آمنة.	
			2. مخاطر تشغيلية: • وجود وجهات مثل دبي، شرم الشيخ، البحر الميت، وإيلات تقدم عروضاً مغرية وأسعاراً منافسة، إضافة إلى حملات ترويج ضخمة. • ضعف الشراكات مع وكالات السياحة العالمية أو المنصات الرقمية الكبيرة. • قلة التنوع بالمنتجات السياحية فالاعتماد الكبير على سياحة الغوص فهناك نقص واضح بالسياحة العلاجية، البيئية، التراثية والثقافية، والمؤتمرات. • ضعف الهوية والعلامة السياحية فالعقبة تفتقر إلى هوية سياحية مميزة وواضحة تميزها عن مدن منافسة مثل شرم الشيخ أو إيلات. • الرسائل الترويجية قد لا تكون موجهة بشكل احترافي أو لا تستهدف الأسواق المناسبة.	مديرية السياحة / مديرية ترويج الاستثمار
			3. مخاطر مالية: • محدودية التمويل التسويقي	مديرية الشؤون المالية / مديرية السياحة

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديرية/الوحدات المعنية
			4. مخاطر بشرية/ معرفية • نقص في الكوادر المحلية المدربة في مجال الضيافة، السياحة، التسويق الرقمي. • ضعف الكفاءات في التعامل مع السياح الدوليين بعدة لغات.	مديرية دعم التشغيل

الجدول (2-3) محور الاستثمار

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديرية/الوحدات المعنية
محور الاستثمار	تمكين منطقة العقبة كوجهة عالمية جاذبة للاستثمار.	(1) جذب استثمارات نوعية: الأجنبية والمحلية وضمان ديمومتها	1. مخاطر تشريعية • التأخير في بناء وتطوير التشريعات الاستثمارية الجاذبة للاستثمار. • القوانين غير الواضحة أو المتغيرة باستمرار. • ضعف حماية حقوق المستثمرين وحقوق الملكية.	وحدة الشؤون القانونية / مديرية خدمات الاستثمار / لجنة التشريعات
			2. المخاطر التنظيمية • طول وتعقيد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية. • تداخل الصلاحيات بين سلطة العقبة والجهات الحكومية المركزية في بعض الأحيان يؤدي إلى ازدواجية في القرارات وتأخير في الإجراءات.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / وحدة متابعة الاداء والانجاز
			3. المخاطر البشرية/ المعرفية • نقص الكوادر الفنية ذات الدراية والمعرفة بالتطورات الاستثمارية بجميع انواعها.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديرية خدمات الاستثمار

مديرية الشؤون المالية / مديرية خدمات الاستثمار	4. المخاطر المالية • تكلفة الكهرباء والمياه قد تُعد مرتفعة مقارنة بمناطق اقتصادية أخرى في دول مجاورة.			
وحدة الشؤون القانونية / مديرية خدمات الاستثمار / لجنة التشريعات	1. مخاطر تشريعية • ضعف الاستقرار النسبي بالتشريعات.	(2) خلق بيئة استثمارية تنافسية ومستقرة تدعم سهولة ممارسة الأعمال.		
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديرية خدمات الاستثمار	2. المخاطر الادارية • كثرة الاجراءات الادارية وتداخلها مع بعض الجهات الحكومية والتي تؤدي الى طول فترة إنجاز المعاملات أو تعدد الجهات المعنية قد يضعف ثقة المستثمرين. • ضعف استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات (مثل خدمات النافذة الواحدة أو التحول الرقمي).			
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	3. المخاطر البشرية • ضعف التدريب والتأهيل المستمر للموظفين لمواكبة المتغيرات في بيئة الأعمال			
مديرية خدمات الاستثمار / مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / وحدة متابعة الاداء والانجاز	1. المخاطر التنظيمية الادارية • البطء ببناء الاطر التنظيمية • الهيكلة الادارية وتوزيع المهام ذات العلاقة بالوصف الوظيفي قبل إتمامها. • عدم وجود منهجيات ومعايير لبناء الشراكات واختيار الشريك المناسب. • عدم وجود قائمة بالفرص اللازمة للشراكات	(3) تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.		

وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات / مديرية خدمات الاستثمار	2. المخاطر التشريعية البطء بتطوير التشريعات النازمة		
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	3.المخاطر البشرية/ المعرفية نقص الكوادر الفنية ذات الدراية والمعرفة ذات الصلة ببناء الشراكات.		
مديرية الشؤون المالية	4.المخاطر المالية عدم تخصيص مبالغ مالية لبناء الشراكات		
وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات	1. مخاطر تشريعية عدم وجود تشريع ينظم العلاقة بين المؤسسات الحكومية بما يلزم جميع الاطرف ويخضعها للمحاسبة		
مديرية حماية البيئة والاستدامة	2. مخاطر بيئية التأثير السلبي على بعض المناطق.	(4) تطوير البنية التحتية والخدمات الداعمة للاستثمار.	
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي /وحدة متابعة الاداء والانجاز	3. مخاطر تنظيمية: البطء في إجراءات العمل خاصة المشاريع التي لها علاقة بمؤسسات حكومية اخرى		

الجدول (3-3) محور النمو المستدام				
المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديرية/الوحدات المعنية
النمو المستدام	تعزيز النمو المستدام للوصول لمنطقة مرنة قادرة على التكيف.	(1) التحول إلى النمو المستدام لخفض البصمة الكربونية وأثار التغير المناخي على القطاعات الاقتصادية.	1. مخاطر تنظيمية	وحدة متابعة الاداء والانجاز
			• البطء بالتنسيق مع الجهات الحكومية والمؤسسات الاخرى ذات الصلة.	
			• غياب خارطة طريق موحدة تربط جميع الفاعلين نحو هدف خفض البصمة الكربونية.	وحدة متابعة الاداء والانجاز / مديرية حماية البيئة والاستدامة
			• غياب أو ضعف القوانين والسياسات التي تلزم بالتحول إلى الاقتصاد الأخضر.	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات / وحدة متابعة الاداء والانجاز / مديرية حماية البيئة والاستدامة
			• عدم وضوح في المعايير البيئية أو عدم فرضها بصرامة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية الرقابة والتنفيذ
			• بطء في تطبيق السياسات البيئية على المشاريع القائمة والجديدة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة
			2. المخاطر بشرية/ معرفية	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديرية حماية البيئة والاستدامة
			• نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بالغيورات المناخية واثرها .	

مديرية الأشغال والهندسة / مديرية تنظيم النقل واللوجستيات / مديرية حماية البيئة والاستدامة/ وحدة الشؤون القانونية	3. ضعف البنية التحتية البيئية ● قلة أو عدم كفاءة شبكات النقل المستدام (مثل الحافلات الكهربائية). ● ضعف في أنظمة إدارة النفايات وإعادة التدوير. ● ضعف البنية التحتية البيئية. ● محدودية مصادر الطاقة المتجددة في المنطقة. تأثيرات التغير المناخي (مثل ارتفاع درجات الحرارة أو ندرة المياه) قد تعيق بعض المشاريع أو تزيد تكلفتها التشغيلية.			
مديرية الشؤون المالية / مديرية ترويج الاستثمار / مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية خدمات الاستثمار	4. المخاطر المالية ● المشاريع المستدامة تحتاج إلى تمويل أولي كبير. ● عدم توفر حوافز كافية للمستثمرين لاعتماد تقنيات خضراء. ● التكلفة العالية لنظم المحافظة على البيئة ● صعوبة جذب استثمارات خضراء دون ضمانات أو بيئة تشريعية مشجعة.			
مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية خدمات المدينة	1. مخاطر بيئية ● سُح الموارد المائية ● التأخير أو التحديات في إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة.			

		(2)	نسبة زيادة المساحات الخضراء في المنطقة والإقليم.	
- درجات الحرارة المرتفعة صيفًا قد تؤدي إلى ذبول النباتات أو فشل مشاريع التشجير. - التربة الرملية والفقيرة بالمغذيات الطبيعية تحتاج إلى معالجة خاصة وتكاليف إضافية. - ضعف الوعي البيئي لدى المجتمع المحلي والزوار				
2. المخاطر المالية	- عدم كفاية المخصصات المالية. - ضعف التمويل من قبل الجهات المانحة	مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز		
3. المخاطر البشرية / معرفية	نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بالزراعة الصحراوية والتخضير	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي		
4. المخاطر التنظيمية	- غياب استراتيجية واضحة أو متابعة دورية - ضعف التنسيق بين الجهات (البيئة، الأشغال، البلديات، القطاع الخاص). - غياب مؤشرات أداء (KPIs) واضحة لقياس نسبة التقدم في زيادة الرقعة الخضراء. - عدم وجود خارطة خضراء محدثة تشمل خطط التشجير والأنواع النباتية المعتمدة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية خدمات المدينة / مديرية التخطيط والترخيص العمراني		
1. المخاطر التشريعية:	2. البطء باستصدار التشريعات اللازمة	وحدة الشؤون القانونية / مديرية حماية البيئة والاستدامة	(3)	حماية البيئة البحرية والبرية.

مديرية محمية العقبة البحرية / مديرية الرقابة والتنفيذ / مديرية التخطيط والترخيص العمراني /	3. مخاطر تنظيمية • ضعف التنسيق بين الجهات المختصة في الرقابة والضبط • التوسع العمراني والصناعي غير المنضبط قد يؤدي إلى تدمير المواطن الطبيعية. • الاستثمارات السياحية إذا لم تُخطط بعناية بيئية قد تؤثر سلباً على السواحل والشعاب المرجانية.	(4) تطوير الإدارة الفعالة للمحميات الطبيعية.		
مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز	4. مخاطر مالية • نقص التمويل المخصص للمشاريع.			
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	5. المخاطر البشرية / المعرفية • الحاجة إلى الكوادر الفنية وتدريبهم.			
وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات / مديرية محمية العقبة البحرية / مديرية منطقة رم	1. المخاطر التشريعية • البطء باستصدار التشريعات ذات الصلة.			
وحدة متابعة الاداء والانجاز / مديرية محمية العقبة البحرية / مديرية منطقة رم	2. المخاطر التنظيمية • ضعف التنسيق بين الجهات المختصة ذات الصلة.			
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	3. المخاطر البشرية / المعرفية • الحاجة إلى الكوادر الفنية وتدريبهم			
الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز	4. المخاطر المالية : • البطء بالحصول على التمويل اللازم.			

1. المخاطر التشريعية	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات /	(5) تطوير إدارة متكاملة للمناطق الساحلية		
• البطء باستصدار التشريعات البيئية لحماية المناطق الساحلية.				
2. المخاطر البشرية/ المعرفية	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي			
• نقص الكفاءات المتخصصة والمؤهلة والمدرّبة				
3. المخاطر المالية	مديرية الشؤون المالية/ وحدة متابعة الاداء والانجاز			
• عدم توفر المخصصات المالية المناسبة او التمويل للمشاريع ذات الصلة.				

الجدول (4-3) محور المدينة الذكية

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/ الوحدات المعنية
المدينة الذكية:	التحول إلى مدينة ذكية لتحسين جودة الحياة وتعزيز الحوكمة الرشيدة.	(1) تحسين البنية التحتية التكنولوجية.	1. المخاطر البشرية/ المعرفية	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
			• نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بالتقنية • محدودية ايفاد المعنيين في الدورات والفعاليات الإقليمية والدولية المتخصصة والتي تكسبهم المهارات الفنية اللازمة لتأدية عملهم.	
			2. المخاطر المالية	مديرية الشؤون المالية/ وحدة متابعة الاداء والانجاز/ مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي
			• عدم توفر المخصصات المالية الكافية لتأهيل البنية التحتية الرقمية للعقبة مثل: تحديث أجهزة الشبكة الداخلية ورفع مستوى تراسل البيانات، إعادة تأهيل غرفة الخوادم، تحديث	

	وبناء قواعد بيانات جيو مكانية ذكية على نظام الـ GIS. رفع مستوى الأمن السيبراني.			
3. المخاطر التنظيمية • البطء بإعداد دراسة لتطوير المخطط الشمولي للتحويل الرقمي الخاص بمدينة العقبة	مديرية التخطيط والترخيص العمراني / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي			
• البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي			
1. المخاطر البشرية / المعرفية • نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بالشكل اللازم • قلة عمليات الايفاد المعنيين في الدورات التدريبية المتخصصة	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي			
2. المخاطر المالية • التكلفة العالية لمشاريع البنية التحتية لأمور التقنية اضافة الى معدات الهارد وير والسوفت وير اللازمة وتكاليف تحديثها بشكل مستمر.	مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز			
3. المخاطر التنظيمية • البطء بإعداد دراسة لتطوير المخطط الشمولي للتحويل الرقمي الخاص بمدينة العقبة • ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الاخرى ذات الصلة. • رفع مستوى الأمن السيبراني.	مديرية التخطيط والترخيص العمراني / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي			

(2)
تعزيز وتطوير منظومة التحول الرقمي في المنطقة والإقليم.

وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	4. مخاطر تشريعية • البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.			
مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	1. المخاطر التقنية: • الهجمات الالكترونية • عدم وجود تطبيقات نقل ذكية • ضعف البنية التحتية التكنولوجية	(3) توفير أنظمة النقل والنقل الذكية.		
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	2. المخاطر البشرية • مخاطر التوظيف			
مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز	3. المخاطر المالية • التكلفة العالية للمشروع والتي قد لا يتوفر المال الكافي لها.			
مديرية تنظيم النقل واللوجستيات / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	4. المخاطر التنظيمية • البطء بإعداد دراسة لتطوير أنظمة النقل والتنقل الذكية.			
وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات / مديرية تنظيم النقل واللوجستيات. مديرية تنظيم النقل واللوجستيات	5. مخاطر تشريعية • البطء بمراجعة التشريعات اللازمة. • ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الاخرى ذات الصلة.			
	1. المخاطر التقنية: • عدم توفر شبكات إنترنت قوية ومستقرة في بعض المناطق.	(4) تطبيق الممارسات الذكية في تعزيز الحماية والاستدامة البيئية.		

مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	• نقص في أنظمة المراقبة والتحكم الذكية (Sensors, IoT, Smart Grids). • صعوبة تكامل الأنظمة الذكية مع البنية التقليدية القديمة. • احتمال تعرض الأنظمة البيئية الذكية لهجمات سببرانية. • جمع البيانات البيئية من الحساسات قد يثير قضايا خصوصية إذا لم تُدار جيداً. • نقص في البيانات البيئية الدقيقة المطلوبة لتغذية الأنظمة الذكية. • بيانات مشتتة أو غير محدثة قد تؤدي لقرارات غير فعالة.			
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	2. المخاطر البشرية نقص المعرفة الكافية (محترفي IT)			
مديرية الشؤون المالية مديرية خدمات الاستثمار مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	3. المخاطر المالية • التكلفة العالية للمشروع والتي قد لا يتوفر المال الكافي لها. • ضعف الحوافز المقدمة للمستثمرين لتبني هذه الحلول 4. المخاطر التنظيمية • البطء بإعداد دراسة لتطوير أنظمة الممارسات الذكية وتحديد أولوياتها.			

وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات	• ضعف التنسيق مع الجهات المعنية والذي يؤدي إلى استنزاف الكثير من الوقت. • عدم تقبل بعض الجهات الحكومية أو الأفراد لهذه التحولات التقنية. 1.5 المخاطر التشريعية • غياب سياسات واضحة لتطبيق الممارسات البيئية الذكية. • عدم وجود إلزام قانوني أو حوافز للتقيد بالمعايير البيئية الذكية. • تطوير تشريعات لتوفير بيئة محفزة للقطاعات الاقتصادية في مجال الممارسات الذكية.			
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	1. مخاطر بشرية/ معرفية • نقص المعرفة اللازمة لدى الموارد البشرية.	(5) تعزيز استخدام الممارسات الذكية في القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في العقبة.		
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات	2. مخاطر ادارية تنظيمية مقاومة التغيير وما ينتج عنه من عدم قبول الاعتماد على الممارسات الذكية.			
مديرية الشؤون القانونية / لجنة التشريعات	3. المخاطر التشريعية • البطء بتطوير تشريعات لتوفير بيئة محفزة للقطاعات الاقتصادية في مجال الممارسات الذكية.			
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	1. مخاطر بشرية/ معرفية نقص المعرفة اللازمة لدى الموارد البشرية فيما يتعلق بالممارسات الذكية في القطاع السياحي	(6) تعزيز استخدام الممارسات الذكية في القطاع السياحي.		

مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	2.مخاطر ادارية تنظيمية • مقاومة التغيير وما ينتج عنه من عدم قبول الاعتماد على الممارسات الذكية.			
تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	• البطء باعداد قواعد البيانات اللازمة.			
وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات	3.المخاطر التشريعية • البطء بتطوير تشريعات تجبر على الاعتماد على الممارسات الذكية			
مديرية الشؤون المالية	4.مخاطر مالية • تكلفة تطوير قاعة البيات السياحية اضافة الى توفير انظمة الحماية.			
مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	5.مخاطر تقنية • امن وسلامة البيانات • ضعف الانترنت			

الجدول (5-3) تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/ الوحدات المعنية
تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي	جعل العقبة مركز إقليمي لإعداد المهارات وأنموذجا لتنمية المجتمع المحلي.	(1) خلق بيئة جاذبة وممكنة لتطوير المهارات.	1. مخاطر مالية 1. عدم توفر المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والشاريع.	مديرية الشؤون المالية/ وحدة متابعة الاداء والانجاز
			2. مخاطر بشرية/ معرفية • عدم تنمية الكفايات الفنية التخصصية للموظفين • ضعف ثقافة التعلم والتطوير للمجتمع • عدم استمرارية عمل المدربين المؤهلين في السلطة بعد تأهيلهم. • ضعف مواءمة البرامج التدريبية مع احتياجات السوق	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي مديرية التنمية المجتمعية مديرية دعم التشغيل
			3. مخاطر تشريعية • ضعف التشريعات التي تحفز التطوير المستمر للمهارات	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات
			4. مخاطر تقنية • استخدام أنظمة تدريب تقليدية لا تلي احتياجات سوق العمل الجديد	مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل

مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل	5. مخاطر تنظيمية ادارية • ضعف الشراكات مع الجامعات والشركات ومراكز التدريب العالمية			
مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل / مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.	1. مخاطر ادارية تنظيمية • عدم توفر أدلة ومنهجيات بناء الشراكات • ضعف الاقبال على فرص الاستفادة من بناء الشراكات من قبل المجتمع المحلي.	(2) تعزيز الشراكات مع القطاعين الخاص والعام في المنطقة والإقليم لإعداد وتطوير المهارات والقدرات التي تلبي احتياجات سوق العمل.		
مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل	2. المخاطر بشرية/ معرفية • نقص التدريب اللازم للموارد البشرية فيما يخص الشراكات بأنواعها المختلفة			
مديرية الشؤون المالية	3. مخاطر مالية • عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع			
مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل	1. مخاطر ادارية تنظيمية • عدم وجود خطة عمل واضحة لخدمة المجتمع المحلي	(3) تعزيز دور السلطة في التنمية المستدامة للمجتمع المحلي		
مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.	2. المخاطر بشرية/ معرفية • نقص الكفاءات البشرية المتخصصة باجواء الدراسات اللازمة لتنمية المجتمع المحلي			

			3. مخاطر مالية	الشؤون المالية
			• عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع	

الجدول (6-3) محور الريادة والابتكار

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/ الوحدات المعنية
الريادة والابتكار	العقبة مركز إقليمي في الريادة والابتكار.	(1) تشجيع وتحفيز بيئة الريادة والابتكار في المنطقة والاقليم	1. مخاطر ادارية تنظيمية	مديرية الريادة
			• عدم وجود خطة عمل واضحة لتشجيع وتحفيز بيئة ريادة الاعمال.	
			2. المخاطر بشرية/ معرفية	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
			• نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بمجالا الابتكار وريادة الاعمال	
			3. مخاطر مالية	مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز
			• عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لدعم المشاريع الريادية.	
			4. المخاطر التشريعية	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات
		(2) تشجيع وتحفيز بيئة الصناعات الإبداعية في المنطقة والإقليم.	1. مخاطر ادارية تنظيمية	مديرية الريادة / مديرية ترويج الاستثمار / وحدة الاعلام والعلاقات العامة
			• عدم وجود وتطوير وتنفيذ خطة لتسويق وترويج منطقة العقبة والإقليم كوجهة مثالية لصناعة الألعاب الإلكترونية والأفلام او البطء باعدادها.	

2. المخاطر البشرية/ معرفية	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديرية الريادة		
3. المخاطر التشريعية	وحدة الشؤون القانونية / لجنة التشريعات		

الجدول (7-3) محور التطوير المؤسسي

المحور	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الخطر	المديريات/ الوحدات المعنية
التطوير المؤسسي تحسين	مؤسسة متميزة كفؤة وفعالة قادرة على تحقيق أهدافها من خلال خدماتها وأنظمتها وكوادرها وقدراتها الفنية.	(1) تحسين جودة الخدمات واعتماد أنظمة وإجراءات إدارية فعالة ومحدثة	1. مخاطر ادارية تنظيمية التأخر باعداد واصدار الادلة التنظيمية ذات الصلة.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديرية الريادة
			2. مخاطر مالية • عدم كفاية المخصصات المالية حيث ان العديد من المشاريع تتطلب مخصصات مالية كثيرة	مديرية الشؤون المالية/ وحدة متابعة الاداء والانجاز
		تحسين وتطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للأداء المؤسسي والفردى.	1. المخاطر البشرية والتنظيمية:	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي

	• مقاومة التغيير: قد يرفض بعض الموظفين أو المديرين التغييرات المقترحة، خاصة إذا شعروا بأنها تهدد مصالحهم أو تستلزم جهودًا إضافية. • ضعف الكفاءات الإدارية: نقص المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتطبيق وتحقيق هذا الهدف. • الروتين والبيروقراطية: الإجراءات الإدارية المعقدة قد تعيق تنفيذ مبادرات تحسين بيئة العمل.			
مديرية الشؤون المالية/وحدة متابعة الاداء والانجاز	2. المخاطر المالية: • نقص التمويل: قد لا تتوفر الموارد المالية الكافية لتطوير البنية التحتية أو تنفيذ برامج تحفيزية وتدريبية. • سوء تخصيص الموارد: عدم توجيه الميزانيات بالشكل الصحيح نحو أولويات تحسين بيئة العمل.			
تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي/ مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	3. المخاطر التقنية: • ضعف البنية التحتية التكنولوجية: قلة الأدوات الرقمية الحديثة التي تساهم في تحسين بيئة العمل. • صعوبات في التحول الرقمي: بطء أو صعوبة في تطبيق الأنظمة الذكية التي تُسهم في رفع كفاءة الموظف والمؤسسة.			

مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديريات السلطة	4. المخاطر الثقافية والاجتماعية: • اختلاف التوجهات والقيم بين الموظفين: مما قد يخلق بيئة عمل غير منسجمة. • ضعف ثقافة الأداء والتميز المؤسسي: عدم وجود ثقافة داخلية تشجع على الإنجاز والتحسين المستمر.			
وحدة الشؤون القانونية/ مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	5. المخاطر القانونية التشريعية: • قيود الأنظمة والتشريعات: بعض التشريعات قد تقيد مرونة المؤسسة في تنفيذ التغييرات أو اعتماد آليات جديدة في العمل. • تعارض السياسات: وجود سياسات داخلية متضاربة قد يُربك عملية التطوير.			
وحدة الرقابة الداخلية /مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي/ مديريات السلطة	• المقاومة الداخلية للتغيير مثل مقاومة تطبيق نظام التقييم أو الإفصاح المالي. • ضعف الفهم والوعي بمبادئ الحوكمة. • غياب الإرادة الحقيقية لتطبيق مبادئ الحوكمة. • نقص الكفاءات والموارد.	ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة		

ثانياً: تحليل المخاطر: تحديد قيمة رقمية لكل خطر يؤثر على الهدف المؤسسي

وفقاً لمنهجية إعداد خطة المخاطر سيتم تحليل المخاطر وفقاً للمقاييس والآلية التالية:

- 1- احتمالية حدوث الخطر، حيث يتم ترتيب المخاطر حسب احتمالية حدوثها ويستخدم لتحديد احتمالية وقوع الخطر المقياس (1-5)، احتمالية منخفضة (1) إلى مرتفعة (5) وكما هي موضحة بالجدول الآتي:-

الجدول رقم (4) درجة إحصائية حدوث الخطر		
الدرجة	الإحصاء	النتائج
5	عالي جداً	خطر مؤكد الحدوث، على الأغلب كل مرة
4	عالي	خطر يحدث غالباً، 1 من 10 مرات
3	متوسط	خطر يحدث بعض الأوقات، 1 من 100 مرة
2	منخفض	خطر يحدث نادراً، 1 من 1000 مرة
1	متدني	خطر لن يحدث أبداً، 1 من 10000 مرة

- تأثير الخطر على السلطة حسب شدته، ويستخدم لتحديد تأثير الخطر المقياس (1-5)، منخفض (1) إلى مرتفع (5).

الجدول رقم (5) درجة تأثير الخطر على تقديم الخدمة		
الدرجة	التأثير	النتائج
5	كارثي	خطر يؤدي إلى إنهاء العملية أو المشروع، وهو أساسي لتقديم الخدمة
4	حاسم	خطر له تأثير سلبي ونتائج كبيرة
3	أساسي	خطر يمكن إدارته، ولكنه يحتاج إلى موارد إضافية، وجهود إدارية
2	مهم	خطر يمكن إدارته في ظروف تشغيلية عادية
1	مهم	النتائج يمكن التعامل معها في ظروف تشغيلية عادية

- قيمة الخطر، وذلك لتحديد أولوية الاستجابة للمخاطر، وذلك بضرب قيمة احتمالية الخطر بقيمة تأثير الخطر. وكلما ازداد العدد، كلما ارتفعت أولوية الاستجابة، وكما هو مبين في الجدول اعلاه.

مراعاة الخصوصية:

- نظرا للخصوصية التي تتمتع بها السلطة فعند تحليل وتقييم المخاطر تم الاخذ بعين الاعتبار العديد من الامور من ابرزها:-
- اثناء عملية تقييم الخطر يجب الاخذ بعين الاعتبار شمولية تأثيره، وتحديد عدد متلقي الخدمة المتأثرين بشكل سلبي بهذا الخطر واعطاء أهمية خاصة للتأثيرات السلبية التي لايمكن معالجتها، حيث أنه كلما زاد تأثير الخطر زادت الحاجة الى اعطائه أهمية كبيرة.

- عند تقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية يتم الاخذ بعين الاعتبار القيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف تصحيح هذا الخطر لغايات تمكين السلطة من ادارة الموارد بشكل فعال، ويجب التركيز على المخاطر ذات التأثير الكبير.

الجدول رقم (6)

دلالة معايير تأثير الخطورة بما يتفق مع طبيعة عمل السلطة واهدافها الاستراتيجية

معايير الخطورة	دلالتة
الاقتصاد	استثمارات القطاع الخاص في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث تسعى السلطة باستمرار الى جذب المزيد من الاستثمارات
السمعة	الانطباع العام للبيئة الاستثمارية لمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة و تحدد بـ (التقارير العالمية وفق ترتيب المؤشرات عالميا، الاخبار، الاستبيانات والتغذية الراجعة من المستثمرين إجراءات العمل). اي جمع المعلومات عن النظام الايكولوجي للسلطة بشكل دوري لتسهيل عملية التكيف واغتنام الفرص.
التشغيلي	تأثير الخطر على العنصر البشري في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من حيث النواحي الصحية والاقتصادية والاجتماعية والتي قد تنتج كنتيجة لتفشي البطالة بين افراد المجتمع المحلي او انتشار عادات غير محمودة.
المالي	تأثير الخطر على إيرادات السلطة و يقارن بمعدل ايراد السلطة خلال الـ 5 سنوات الماضية

البيئة	تأثير الخطر على العناصر البيئية المختلفة لمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ماء ، هواء ، تربة ، انسان) .
القدرة التشغيلية	تأثير الخطر على قيام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمهامها الاستراتيجية. (العمليات) والمرتبطة باستمرارية الاعمال Business Continuity وماهي درجة تحمل الانقطاع وهدف الاسترجاع

الجدول رقم (7)						
نموذج مصفوفة تقييم الخطر						
درجة تأثير الخطر	5			15		25
	4			12		
	3		6	9		
	2		4			
	1	1				
	0	1	2	3	4	5
درجة احتمالية حدوث الخطر						

الجدول رقم (8)

قياس درجة تأثير الخطورة

الدرجة	تأثير الخطورة	الاقتصاد والاستثمار	السمعة	البشرية/ البطالة	المالي	البيئة	القدرة التشغيلية
5	عالية جداً	طارد للاستثمار	التأثير السلبي على السمعة المؤسسية والتي لها انعكاسات مستوى عالمي والتي قد تنعكس على سمعة الأردن	تأثير يؤدي الى اضرار عالية بالطاقة البشرية يحتاج للتدخل على المستوى الوطني لمنع انتشار البطالة وما يرافقها من ظواهر اجتماعية سيئة	تأثير يؤدي الى انخفاض الابرار بنسبة اكثر من 25%	تأثير خطير جداً على البيئة بجميع عناصرها	تأثير يؤدي الى انخفاض عالي في قدرات السلطة التشغيلية بنسبة اكثر من 70% يبطئ قدرتها في تنفيذ انشطتها ومهامها
4	عالي	اغلاق الاستثمارات	على مستوى اقليمي	تأثير يؤدي الى تعطل شامل في العنصر البشري باداء جميع الانشطة	تأثير يؤدي الى انخفاض الابرار بنسبة من 15%-25%	تأثير يؤدي الى خطر على البيئة يمس احد العناصر وكلفة احتوانة عالية	انخفاض في قدرات المؤسسة التشغيلية بنسبة من 30%-69%
3	متوسط	عدم وجود استثمارات جديدة	على مستوى وطني	تأثير يؤدي الى تعطل جزئي في تأدية مجموعة من الانشطة	انخفاض الابرار بنسبة من 10%-14%	تأثير متوسط على البيئة يمكن احتوانة بكلفة متوسطة	انخفاض متوسط في قدرات المؤسسة التشغيلية بنسبة من 20%-29%
2	منخفض	وجود استثمارات برؤوس اموال منخفضة	على مستوى محلي	تأثير يؤدي الى تعطل محدود في تأدية جزء من الانشطة ويمكن احتوانه ذاتياً	انخفاض الابرار بنسبة 5%-9%	تأثير منخفض الخطورة ويمكن احتوانه بمواد ذاتية	انخفاض في قدرات المؤسسة التشغيلية بنسبة 10%-19%
1	منخفض جداً	وجود استثمارات وعدم وجود توسع وتنوع	على مستوى داخلي	تأثير ضعيف جداً ويمكن احتوانه على المستوى المنخفض	انخفاض الابرار اقل من 5%	لا يوجد اي تأثير سلبي	انخفاض في قدرات المؤسسة التشغيلية بنسبة اقل من 10% ويمكن معالجته

الجدول رقم (9)

قياس احتمالية وقوع الخطر وتحديد مستوياتها

جدول قياس إحتماليه الحدوث		
الدرجة	احتمال حدوث الخطر	تفسير الخطر
5	عالية جدا	سيكون حدوثها بشكل مؤكد وبنسبة من 90% و اكثر
4	عالية	يمكن حدوثها غالبا وبنسبة تتراوح ما بين 60% - 90%
3	متوسطة	يمكن التنبؤ بحدوثها بنسبة 35%-59%
2	منخفضة	محتملة الحدوث بنسبة 10%-34%
1	منخفضة جدا	ممكن حدوثها بشكل نادر وبنسبة اقل من 10%

الجدول رقم (10)

تأثير الخطورة					تقييم الخطر	احتمالية حدوث الخطر
منخفض جدا (1)	منخفض (2)	متوسط (3)	عالي (4)	عالي جدا (5)		
مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (5)	منخفضة تحتاج إلى إجراءات وقائية (10)	متوسطة تحتاج إلى مراجعة مستمرة (15)	عالية تحتاج إلى معالجة فورية (20)	عالية جدا توقف نشاط المؤسسة (25)	عالية جدا (5)	
مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (4)	منخفضة تحتاج إلى إجراءات وقائية (8)	متوسطة تحتاج إلى مراجعة مستمرة (12)	عالية تحتاج إلى معالجة فورية (16)	عالية تحتاج إلى معالجة فورية (16)	عالية (4)	
مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (3)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (6)	منخفضة تحتاج إلى إجراءات وقائية (9)	متوسطة تحتاج إلى مراجعة مستمرة (12)	متوسطة تحتاج إلى مراجعة مستمرة (15)	متوسطة (3)	
مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (2)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (4)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (6)	منخفضة تحتاج إلى إجراءات وقائية (8)	منخفضة تحتاج إلى إجراءات وقائية (10)	منخفضة (2)	
مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (1)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (2)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (3)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (4)	مقبولة ويمكن معالجتها بأقل كلفة وموارد (5)	منخفضة جدا (1)	

الجدول رقم (11)

قيمة الخطر لكل هدف مؤسسي / استراتيجي

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
السياحة	1- جذب الاستثمارات السياحية وتطوير المنتجات السياحية النوعية التي تلبى احتياجات واهتمامات مختلف شرائح الزوار، وتعكس التنوع الطبيعي والثقافي للمنطقة ووادي رم .	- تأخر إقرار الأطر التنظيمية.	4	4	16
		- انخفاض مستوى التحصيل الحكومي على شكل ضرائب ورسوم والذي ينتج عنه عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ المشاريع	3	3	9
		- نقص الكفاءات البشرية المتخصصة المتخصصة بجذب الاستثمارات.	4	4	16
		- حالة الاستقرار السياسي	5	5	25
	2- تمكين بيئة الاعمال في قطاع السياحة وتطوير	- قدرة السلطة على إنفاذ قراراتها وتعليماتها على المنشآت السياحية	3	2	6
		- صعوبة التنسيق مع الجهات المعنية لغايات انفاذ القانون	3	3	9
		مخاطر تشغيلية - ضعف قدرة البنية التحتية والمتمثلة بضعف القدرة الاستيعابية.	3	4	12
		مخاطر مالية - نقص التمويل لتحديث وتطوير الأجهزة والأنظمة والتمويل وتكاليف الصيانة الوقائية/ الإصلاحية.	3	4	12
		مخاطر بشرية/ معرفية - خروج العناصر البشرية المدربة والمؤهلة.	3	4	12
		- قلة البرامج التدريبية المتخصصة.	3	2	6

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
		- عدم المشاركة في الفعاليات الإقليمية والدولية المتعلقة بالقطاع السياحي.	4	4	12
		- ضعف الاطلاع على تجارب الغير والاستفادة منها	2	2	4
		- مخاطر سياسية (الجيوسياسية) إن قرب العقبة من مناطق نزاع قد يثير مخاوف أمنية لدى السياح الأجانب. (الأحداث الإقليمية قد تؤثر على صورة العقبة كوجهة آمنة).	5	5	25
		- مخاطر تشغيلية: - تقدم بعض الوجهات السياحية مثل دبي، شرم الشيخ، وإيلات وغيرها عروضاً مغرية وأسعاراً منافسة، إضافة إلى حملات ترويج ضخمة.	3	4	12
		- ضعف الشراكات مع وكالات السياحة العالمية أو المنصات الرقمية الكبيرة.	4	5	20
		- قلة التنوع بالمنتجات السياحية حيث الاعتماد الكبير على سياحة الغوص فهناك نقص واضح بالسياحة العلاجية، البيئية، التراثية والثقافية، والمؤتمرات.	4	3	12
		- ضعف الهوية والعلامة السياحية فالعقبة تفتقر إلى هوية سياحية مميزة وواضحة تميزها عن مدن منافسة مثل شرم الشيخ أو إيلات.	4	5	20
		- الرسائل الترويجية قد لا تكون موجهة بشكل احترافي أو لا تستهدف الأسواق المناسبة.	4	4	16
		مخاطر مالية: - محدودية التمويل	1	3	3
		مخاطر بشرية/ معرفية - نقص في الكوادر المحلية المدربة في مجال الضيافة، السياحة، التسويق الرقمي.	3	3	9
		- ضعف الكفاءات في التعامل مع السياح الدوليين بعدة لغات	3	2	6

3-تسويق وترويج العقبة كوجهة سياحية عالمية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
الاستثمار	4-جذب استثمارات نوعية: الأجنبية والمحلية وضمان ديمومتها	مخاطر تشريعية -التأخير في بناء وتطوير التشريعات الاستثمارية الجاذبة للاستثمار.	4	4	16
		-القوانين غير الواضحة أو المتغيرة باستمرار	4	4	16
		-ضعف حماية حقوق المستثمرين وحقوق الملكية.	3	3	9
	5-تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	المخاطر التنظيمية الادارية -البطء ببناء الاطر التنظيمية	3	4	12
		-الهيكلية الإدارية وتوزيع المهام ذات العلاقة بالوصف الوظيفي قبل إتمامها.	4	3	12
		-عدم وجود منهجيات ومعايير لبناء الشراكات واختيار الشريك المناسب.	4	4	16
		-عدم وجود قائمة بالفرص اللازمة للشراكات	4	5	20
		المخاطر التشريعية -البطء بتطوير التشريعات النازمة	3	3	9
		المخاطر البشرية/ المعرفية -نقص الكوادر الفنية ذات الدراية والمعرفة ذات الصلة ببناء الشراكات.	3	4	12
		المخاطر المالية -عدم تخصيص مبالغ مالية لبناء الشراكات	1	2	2
	6-تطوير البنية التحتية والخدمات الداعمة للاستثمار.	مخاطر تشريعية -عدم وجود تشريع ينظم العلاقة بين المؤسسات الحكومية بما يلزم جميع الاطراف ويخضعها للمحاسبة	3	3	9
		مخاطر بيئية -التأثير السلبي على بعض المناطق	4	4	16

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
		مخاطر تنظيمية: -البطء بإجراءات العمل خاصة المشاريع التي لها علاقة بمؤسسات حكومية اخرى	3	4	12
النمو المستدام	7-التحول إلى النمو المستدام لخفض البصمة الكربونية وأثار التغير المناخي على القطاعات الاقتصادية.	مخاطر تنظيمية -البطء بالتنسيق مع الجهات الحكومية والمؤسسات الاخرى ذات الصلة.	3	12	12
		-غياب خارطة طريق موحدة تربط جميع الفاعلين نحو هدف خفض البصمة الكربونية.	3	5	20
		-غياب أو ضعف القوانين والسياسات التي تلزم بالتحول إلى الاقتصاد الأخضر.	4	4	16
		-عدم وضوح في المعايير البيئية أو عدم فرضها بصرامة.	2	4	8
		-بطء في تطبيق السياسات البيئية على المشاريع القائمة والجديدة.	3	4	12
		المخاطر البشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بمجال البصمة الكربونية	5	4	20
		-ضعف البنية التحتية البيئية	3	4	12
		-قلة أو عدم كفاءة شبكات النقل المستدام (مثل الحافلات الكهربائية).	4	4	16
		-ضعف في أنظمة إدارة النفايات وإعادة التدوير.	4	5	20
		- تأثيرات التغير المناخي (مثل ارتفاع درجات الحرارة أو ندرة المياه) قد تعيق بعض المشاريع أو تزيد تكلفتها التشغيلية.	4	4	16
		المخاطر المالية -المشاريع المستدامة تحتاج إلى تمويل أولي كبير.	3	4	12
		-عدم توفر حوافز كافية للمستثمرين لاعتماد تقنيات خضراء.	2	2	4
		-التكلفة العالية لنظم المحافظة على البيئة	4	4	16

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
	8-زيادة نسبة المساحات الخضراء في المنطقة والإقليم.	-صعوبة جذب استثمارات خضراء دون ضمانات بيئية أو تشريعية مشجعة.	4	3	12
		مخاطر بيئية -شح الموارد المائية	4	5	20
		-التأخير أو التحديات في إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة	4	4	16
		-درجات الحرارة المرتفعة صيفاً قد تؤدي إلى ذبول النباتات أو فشل مشاريع التشجير	3	12	9
		-التربة الرملية والفقرية بالمغذيات الطبيعية تحتاج إلى معالجة خاصة وتكاليف إضافية	4	6	16
		-ضعف الوعي البيئي لدى المجتمع المحلي والزوار	3	4	12
	9-حماية البيئة البحرية والبرية	المخاطر التشريعية: -البطء باستصدار التشريعات اللازمة	3	4	12
		مخاطر تنظيمية -ضعف التنسيق بين الجهات المختصة في الرقابة والضبط	4	3	12
		-التوسع العمراني والصناعي غير المنضبط قد يؤدي إلى تدمير المواطن الطبيعية.	4	3	12
		-الاستثمارات السياحية إذا لم تُخطط بعناية بيئية قد تؤثر سلباً على السواحل والشعاب المرجانية.	4	4	16
		مخاطر مالية -نقص التمويل المخصص للمشاريع.	4	4	16
		المخاطر البشرية/ المعرفية -الحاجة إلى الكوادر الفنية وتدريبهم.	2	3	6
		المخاطر التشريعية	3	4	16

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
	10- تطوير الإدارة الفعالة للمحميات الطبيعية.	-البطء باستصدار التشريعات ذات الصلة.			
		المخاطر التنظيمية	3	4	12
		-ضعف التنسيق بين الجهات المختصة ذات الصلة.			
		المخاطر البشرية/ المعرفية	3	4	12
	11- تطوير إدارة متكاملة للمناطق الساحلية	-الحاجة إلى الكوادر الفنية وتدريبهم			
		المخاطر المالية :	4	4	16
		-البطء بالحصول على التمويل اللازم.			
المدينة الذكية	12- تحسين البنية التحتية التكنولوجية	المخاطر التشريعية	3	4	12
		-البطء باستصدار التشريعات البيئية لحماية المناطق الساحلية.			
		المخاطر البشرية/ المعرفية	3	4	12
		المخاطر المالية	4	4	16
		-عدم توفر المخصصات المالية المناسبة أو التمويل للمشاريع ذات الصلة.			
		المخاطر البشرية/ المعرفية	3	2	6
	12- تحسين البنية التحتية التكنولوجية	-نقص الكفاءات البشرية المتخصصة			
		-عدم ايفاد المعنيين في الدورات والفعاليات الإقليمية والدولية المتخصصة والتي تكسيهم	2	2	4
		المهارات الفنية اللازمة لتأدية عملهم.			
		المخاطر المالية	2	2	4

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
		-عدم توفر المخصصات المالية الكافية لتأهيل البنية التحتية الرقمية للعقبة مثل: تحديث أجهزة الشبكة الداخلية ورفع مستوى تراسل البيانات، إعادة تأهيل غرفة الخوادم، تحديث وبناء قواعد بيانات جيومكانية ذكية على نظام الـGIS. رفع مستوى الأمن السيبراني.	2		
		المخاطر التنظيمية	5	5	25
		-البطء بإعداد دراسة لتطوير المخطط الشمولي للتحويل الرقمي الخاص بمدينة العقبة			
	13- تعزيز وتطوير منظومة التحويل الرقمي في المنطقة والإقليم.	-البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.	3	5	12
		المخاطر البشرية/ المعرفية	3	2	6
		-نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بالشكل اللازم			
		-قلة عمليات الإيفاد المعنيين في الدورات التدريبية المتخصصة	3	2	6
		المخاطر المالية	4	4	16
		-التكلفة العالية لمشاريع البنية التحتية لأمور التقنية إضافة إلى معدات الهارد وير والسوفت وير اللازمة وتكاليف تحديثها بشكل مستمر.			
		-رفع مستوى الأمن السيبراني.	5	5	25
		المخاطر التنظيمية	5	5	25
		-البطء بإعداد دراسة لتطوير المخطط الشمولي للتحويل الرقمي الخاص بمدينة العقبة			
		-البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.	4	4	16
	14- توفير أنظمة التنقل والنقل الذكية	-ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة.	3	4	12
		المخاطر التقنية: -الهجمات الإلكترونية	4	5	20

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
		المخاطر البشرية -مخاطر التوظيف	3	2	6
		المخاطر المالية -التكلفة العالية للمشروع والتي قد لا يتوفر المال الكافي لها.	3	4	12
		المخاطر التنظيمية -البطء بإعداد دراسة لتطوير أنظمة النقل والتنقل الذكية.	4	4	16
		-البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.	3	4	12
		ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الاخرى ذات الصلة.	3	3	9
15-تطبيق الممارسات الذكية في تعزيز الحماية والاستدامة البيئية		المخاطر التقنية: -الهجمات الالكترونية	5	5	25
		-عدم توفر شبكات إنترنت قوية ومستقرة في بعض المناطق.	5	4	20
		-نقص في أنظمة المراقبة والتحكم الذكية (Sensors, IoT, Smart Grids).	5	4	20
		-صعوبة تكامل الأنظمة الذكية مع البنية التقليدية القديمة.	4	4	16
		المخاطر البشرية -نقص المعرفة الكافية (محتري IT)	4	4	16
		المخاطر المالية -التكلفة العالية للمشروع والتي قد لا يتوفر المال الكافي لها.	2	1	2
		-ضعف الحوافز المقدمة للمستثمرين لتبني هذه الحلول.	3	4	12
		المخاطر التنظيمية -البطء بإعداد دراسة لتطوير أنظمة الممارسات الذكية وتحديد اولوياتها.	4	5	20

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
		-ضعف التنسيق مع الجهات المعنية والذي يستنزف الكثير من الوقت.	3	4	12
		-عدم تقبل بعض الجهات الحكومية أو الأفراد لهذه التحولات التقنية.	3	3	9
		المخاطر التقنية (مخاطر أمن المعلومات والخصوصية) -احتمال تعرض الأنظمة البيئية الذكية لهجمات سيبرانية.	5	4	20
		-جمع البيانات البيئية من الحساسات قد يؤثر قضايا خصوصية إذا لم تُدار جيدًا.	4	4	16
		-نقص في البيانات البيئية الدقيقة المطلوبة لتغذية الأنظمة الذكية.	5	4	20
		-بيانات مشتتة أو غير محدثة قد تؤدي لقرارات غير فعّالة.	5	5	25
		المخاطر التشريعية -غياب سياسات واضحة لتطبيق الممارسات البيئية الذكية.	4	4	16
		-عدم وجود إلزام قانوني أو حوافز للتقيد بالمعايير البيئية الذكية.	4	4	16
		-مخاطر بشرية/ معرفية -نقص المعرفة اللازمة لدى الموارد البشرية	3	2	6
		مخاطر ادارية تنظيمية -مقاومة التغيير وما ينتج عنه من عدم قبول الاعتماد على الممارسات الذكية	4	4	16
	16-تعزيز استخدام الممارسات الذكية في القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في العقبة.	المخاطر التشريعية -البطء بتطوير تشريعات لتوفير بيئة محفزة للقطاعات الاقتصادية في مجال الممارسات الذكية.	4	4	16
		مخاطر بشرية/ معرفية -نقص المعرفة اللازمة لدى الموارد البشرية	3	2	6

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
	17- تعزيز استخدام الممارسات الذكية في القطاع السياحي.	مخاطر ادارية تنظيمية -مقاومة التغيير وما ينتج عنه من عدم قبول الاعتماد على الممارسات الذكية.	3	3	9
		-البطء باعداد قواعد البيانات اللازمة.	3	4	12
		المخاطر التشريعية -البطء بتطوير تشريعات تجبر على الاعتماد على الممارسات الذكية.	3	4	12
		مخاطر مالية -تكلفة تطوير قاعة البيات السياحية اضافة الى توفير انظمة الحماية.	2	3	6
		مخاطر تقنية -امن وسلامة البيانات	5	4	20
تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي	18-خلق بيئة جاذبة وممكنة لتطوير المهارات.	مخاطر بشرية/ معرفية -عدم الثبات الاداري للهيكل التنظيمي -التدوير الوظيفي المتكرر	3	4	12
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية.	2	2	4
		مخاطر مالية -عدم توفر المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع.	1	2	2
		مخاطر بشرية/ معرفية -عدم تنمية الكفايات الفنية التخصصية للموظفين -عدم استمرارية عمل المدربين المؤهلين في السلطة بعد تأهيلهم.	4	3	12
		مخاطر ادارية تنظيمية -عدم توفر أدلة ومنهجيات بناء الشراكات	4	4	16

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
	19- تعزيز الشراكات مع القطاعين الخاص والعام في المنطقة والإقليم لإعداد وتطوير المهارات والقدرات التي تلبي احتياجات سوق العمل.	-ضعف الاقبال على فرص الاستفادة من بناء الشراكات من قبل المجتمع المحلي.	5	4	20
		المخاطر بشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة	3	4	12
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع	1	2	2
	20- تعزيز دور السلطة في التنمية المستدامة للمجتمع المحلي	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم وجود خطة عمل واضحة لخدمة المجتمع المحلي	4	4	16
		المخاطر بشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة	3	2	6
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع	2	2	4
محور الريادة والابتكار	21- تشجيع وتحفيز بيئة الريادة والابتكار في المنطقة والاقليم	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم وجود خطة عمل واضحة لتشجيع وتحفيز بيئة ريادة الاعمال.	4	5	20
		المخاطر بشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بمجالات الابتكار وريادة الاعمال	3	3	9
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لدعم المشاريع الريادية.	2	2	4
		المخاطر التشريعية -البطء بمراجعة وتطوير التشريعات ذات الصلة	3	3	9

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
	22-تشجيع وتحفيز بيئة الصناعات الإبداعية في المنطقة والإقليم	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم وجود وتطوير وتنفيذ خطة لتسويق وترويج منطقة العقبة والإقليم كوجهة مثالية لصناعة الألعاب الإلكترونية والأفلام او البطء بإعدادها.	4	4	16
		المخاطر بشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بمجالات الابتكار وريادة الاعمال ذات الصلة بالأفلام والألعاب الإلكترونية.	4	4	16
		المخاطر التشريعية -لا يوجد تشريع واضح ومحدد يحكم عملية الابداع في صناعة الافلام واللألعاب الإلكترونية إضافة الى التغير المستمر بتلك الصناعات وما يتطلبه من تحديث مستمر للتشريعات النافذة لها.	5	4	20
التطوير المؤسسي	23-تحسين جودة الخدمات واعتماد أنظمة وإجراءات إدارية فعّالة ومحدّثة	مخاطر ادارية تنظيمية -التأخر بأعداد واصدار الادلة التنظيمية ذات الصلة.	5	3	15
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية حيث ان العديد من المشاريع تتطلب مخصصات مالية كثيرة	4	5	20
	24-تحسين وتطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للأداء المؤسسي والفردى.	المخاطر البشرية والتنظيمية: -مقاومة التغيير: قد يرفض بعض الموظفين أو المديرين التغييرات المقترحة، خاصة إذا شعروا بأنها تهدد مصالحهم أو تستلزم جهودًا إضافية.	4	3	12
		-ضعف الكفاءات الإدارية: نقص المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتطبيق وتحقيق هذا الهدف.	3	4	12
		-الروتين والبيروقراطية: الإجراءات الإدارية المعقدة قد تعيق تنفيذ مبادرات تحسين بيئة العمل.	5	4	20

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
		المخاطر المالية:			
		-نقص التمويل: قد لا تتوفر الموارد المالية الكافية لتطوير البنية التحتية أو تنفيذ برامج تحفيزية وتدريبية.	2	2	4
		-سوء تخصيص الموارد: عدم توجيه الميزانيات بالشكل الصحيح نحو أولويات تحسين بيئة العمل.	5	4	20
		المخاطر التقنية:			
		-ضعف البنية التحتية التكنولوجية: قلة الأدوات الرقمية الحديثة التي تساهم في تحسين بيئة العمل.	4	4	16
		-صعوبات في التحول الرقمي: بطء أو صعوبة في تطبيق الأنظمة الذكية التي تُساهم في رفع كفاءة الموظف والمؤسسة .	5	4	20
		المخاطر الثقافية والاجتماعية:			
		-اختلاف التوجهات والقيم بين الموظفين: مما قد يخلق بيئة عمل غير منسجمة.	3	3	9
		-ضعف ثقافة الأداء والتميز المؤسسي: عدم وجود ثقافة داخلية تشجع على الإنجاز والتحسين المستمر.	4	3	12
		1.5 المخاطر القانونية التشريعية:			
		قيود الأنظمة والتشريعات: -بعض التشريعات قد تقيد مرونة المؤسسة في تنفيذ التغييرات أو اعتماد آليات جديدة في العمل.	4	4	16
		-تعارض السياسات: وجود سياسات داخلية متضاربة قد يُربك عملية التطوير.	4	5	20

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر
	25-ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة	المخاطر البشرية والتنظيمية: -مقاومة التغيير: قد يرفض البعض تطبيق ممارسات الحوكمة الامر الذي يؤدي البطء بالتطبيق.	5	4	20
		-ضعف الكفاءات الإدارية: نقص المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتطبيق وتحقيق هذا الهدف.	4	4	16
		المخاطر المالية: نقص التمويل اللازم لتمويل اللجان على سبيل المثال وغيرها.	2	3	6
		المخاطر الثقافية والاجتماعية: -اختلاف التوجهات والقيم بين الموظفين: مما قد يخلق بيئة عمل غير منسجمة.	4	4	16

ثالثا: اجراءات التعامل مع الخطر:

1. التحكم في المخاطر: أي تحديد الطرق التي تستخدمها السلطة للتعامل مع المخاطر وذلك من خلال:

- نقل الخطر: وهو تحويل الخطر الى جهات اخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه الى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.
- تقليل الخطر: من خلال التقليل من احتمالية حدوث الخطر والحد من آثاره.
- تقبل الخطر: ان اتخاذ اجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات أو قد تكون تكلفة اتخاذ هذه الاجراءات عالية أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الاجراء الاداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق ادارية مختلفة لادارة هذا الخطر.

- انتهاء الخطر: حيث يتم اتخاذ بعض الاجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة والتي تجعل الخطر غير موجود.

الجدول رقم (12)

اجراءات التحكم بالخطر

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
السياحة	(1) جذب الاستثمارات السياحية وتطوير المنتجات السياحية النوعية التي تلبي احتياجات واهتمامات مختلف شرائح الزوار، وتعكس التنوع الطبيعي والثقافي للمنطقة ووادي رم.	تأخر إقرار الأطر التنظيمية.	إعطاء الأولوية للقرارات التنظيمية وفقًا للحاجة الماسة الملحة لها.	مجلس المفوضين	مديرية ترويج الاستثمار / مديرية خدمات الاستثمار / وحدة متابعة الاداء والانجاز
		انخفاض مستوى التحصيل الحكومي على شكل ضرائب ورسوم والذي ينتج عنه عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ المشاريع	• طلب استثناء أو ملحق موازنة من وزارة المالية لغايات تأمين المخصصات اللازمة. • البحث عن مصادر تمويل مثل رفع رسوم بعض الخدمات او البحث عن جهات ممولة	مديرية الشؤون المالية	مجلس المفوضين
		نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بتطوير المنتجات السياحية المتعددة والمتنوعة.	• وضع خطة تدريب للموظفين ذوي العلاقة واعطاء الاولوية حسب الاختصاص وحاجة العمل. • وضع خطة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة وتفعيل خطط الاحلال والتعاقب	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.	مديرية الشؤون المالية/ جميع الوحدات التنظيمية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
			- التحفيز من خلال منح المكافآت والترقية وكتب الشكر - توفير ورش عمل مهنية متخصصة. - الاستعانة بخبراء بمجال الاختصاص.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.	مديرية الشؤون المالية/ جميع الوحدات التنظيمية
			الاستعانة بخبراء لتدريب وتأهيل المعنيين من نواحي فنية وتنظيمية.	- مديرية إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.	مديرية الشؤون المالية
	(2)	حالة الاستقرار السياسي	- تعزيز الشعور بالامن والاستقرار من خلال الاعلام ونشر تقارير المؤشرات الامنية بشكل دوري. - رفع مستوى الجاهزية الامنية - تقديم ضمانات قانونية وحماية استثمارية قوية - الانضمام لاتفاقيات تحمي المستثمرين مثل اتفاقية واشنطن للتحكيم (ICSID)، واتفاقيات الاستثمار الثنائية (BITs). - التعاون مع مؤسسات مثل MIGA لتوفير تأمين ضد المخاطر السياسية. - تسويق العقبة كمنطقة مستقرة وجاذبة إقليمياً	وحدة الاعلام والعلاقات العامة الشؤون القانونية مديرية خدمات الاستثمار / مديرية السياحة مديرية خدمات الاستثمار / مديرية السياحة / مديرية ترويج الاستثمار	مجلس المفوضين وحدة الشؤون القانونية
			قدرة السلطة على إنفاذ قراراتها وتعليماتها على المنشآت السياحية.	وحدة الشؤون القانونية	مجلس المفوضين

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	تمكين بيئة الاعمال في قطاع السياحة وتطوير	صعوبة التنسيق مع الجهات المعنية لغايات انفاذ القانون	• ضباط ارتباط • تشكيل لجان مشتركة • اتفاقية مستوى الخدمة SLA	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي /وحدة متابعة الاداء والانجاز	مجلس المفوضين
		مخاطر تشغيلية البنية التحتية والمتمثلة بضعف القدرة الاستيعابية.	• تحديث البنية التحتية • العمل التدريجي بما يتناسب مع القدرة الاستيعابية للبنية التحتية	مديرية الاشغال والهندسة	وحدة متابعة الاداء والانجاز
		مخاطر مالية نقص التمويل لتحديث وتطوير الأجهزة والأنظمة والتمويل وتكاليف الصيانة الوقائية/ الإصلاحية.	• طلب استثناء أو ملحق موازنة من وزارة المالية لغايات تأمين المخصصات اللازمة. • البحث عن مصادر تمويل مثل رفع رسوم بعض الخدمات. • البحث عن جهات ممولة. • الترتيب السليم لأولويات الانفاق.	مديرية الشؤون المالية	مجلس المفوضين
		مخاطر بشرية/ معرفية فقدان العناصر البشرية المدربة والمؤهلة.	وضع خطة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة وتفعيل برامج التحفيز.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	جميع الوحدات التنظيمية
		قلة البرامج التدريبية المتخصصة.	توفير برامج تدريبية وورش عمل مكثفة والإستعانة بمدرّبين ذوي خبرة.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	جميع الوحدات التنظيمية
		عدم المشاركة في الفعاليات الإقليمية والدولية المتعلقة بالقطاع السياحي.	مشاركة الموظفين بالفعاليات الاقليمية والدولية المتعلقة بقطاع السياحة	مديرية السياحة / مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	جميع الوحدات التنظيمية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	(3) تسويق وترويج العقبة كوجهة سياحية عالمية	ضعف الاطلاع على تجارب الغير والاستفادة منها	الاطلاع على تجارب الغير والاستفادة منها بحيث يتم وضع مستهدف دوري لذلك.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	جميع الوحدات التنظيمية وفق مجال الاختصاص
		مخاطر سياسية (الجيوسياسية) قرب العقبة من مناطق نزاع	تنوع الأسواق السياحية والاستثمارية لاستهداف دول ومناطق أقل حساسية للتقلبات الجيوسياسية. تنظيم فعاليات دولية واستضافة وفود إعلامية لتعزيز الانطباع المباشر والإيجابي عن المدينة كبيئة مستقرة وأمنة.	مديرية ترويج الاستثمار/ مديرية خدمات الاستثمار	مجلس المفوضين
		قد يثير مخاوف أمنية لدى السياح الأجانب.	تبني استراتيجية إعلامية دولية تبرز الاستقرار الأمني والبعد الجغرافي النسبي للعقبة عن بؤر التوتر، مع إبراز نجاحات المدينة في توفير بيئة آمنة للزوار والمستثمرين وبثها عبر رسائل إعلامية مدروسة	مديرية ترويج الاستثمار / مديرية خدمات الاستثمار / وحدة الاعلام والعلاقات العامة	مديرية الشؤون المالية
		الأحداث الإقليمية قد تؤثر على صورة العقبة كوجهة آمنة.	- إستراتيجية إعلامية وترويجية مرنة تعزز الصورة الإيجابية للعقبة في وسائل الإعلام الدولية والإقليمية من خلال إبراز الأمن والاستقرار.	وحدة الاعلام والعلاقات العامة / مديرية ترويج الاستثمار / مديرية خدمات الاستثمار / مديرية السياحة	مجلس المفوضين مديرية الشؤون المالية
			التواصل المستمر مع وكالات السياحة العالمية وسفراء الدول لتأكيد أن العقبة منفصلة ومستقرة عن الأحداث الإقليمية.	مديرية ترويج الاستثمار / مديرية السياحة	مجلس المفوضين

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
			الرد السريع على الشائعات والأخبار السلبية عبر منصات رسمية موثوقة. -تنويع الأسواق السياحية وتقليل الاعتماد على أسواق معينة قد تتأثر سلباً بالأحداث الإقليمية واستهداف أسواق بديلة (مثل دول شرق آسيا وأوروبا الشرقية) التي تكون أقل حساسية تجاه التوترات الإقليمية. -تعزيز البنية التحتية الأمنية	وحدة الاعلام والعلاقات العامة مديرية السياحة مديرية خدمات المدينة / قسم السيطرة	مجلس المفوضين
		مخاطر تشغيلية: وجهات مثل دبي، شرم الشيخ، البحر الميت، وإيلات تقدم عروضاً مغرية وأسعاراً منافسة، إضافة إلى حملات ترويج ضخمة.	الاطلاع على مثل تلك التجارب وعمل عروض تنافسية وتسويقها. -عقد شراكات مع شركات سياحية	مديرية السياحة/ مديرية ترويج الاستثمار	
		تقدم عروضاً مغرية وأسعاراً منافسة، إضافة إلى حملات ترويج ضخمة.	اضافة منتجات وخدمات سياحية غير موجودة لدى الآخرين كتقديم باقات سياحية تجمع بين المغامرة، الثقافة، الاستجمام، والبيئة البحرية.	مديرية السياحة / مديرية محمية العقبة البحرية	مجلس المفوضين مديرية الشؤون المالية
		ضعف الشراكات مع وكالات السياحة العالمية أو المنصات الرقمية الكبيرة.	بناء شراكات مع القطاع الخاص بحيث تكون مستهدف دوري اضافة الى عقد شراكات مع المنصات الرقمية من خلال اضافة رابط خاص بذلك ويتم احتساب عدد زوار الرابط.	مديرية السياحة /	مجلس المفوضين مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي
			التعاون مع شركات الطيران: لجذب رحلات مباشرة بأسعار مناسبة من أسواق مستهدفة	مديرية السياحة	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
			توفير معلومات متعددة اللغات: لتسهيل التواصل مع الزوار الأجانب.	مديرية السياحة	
		قلة التنوع بالمنتجات السياحية فالاعتماد الكبير على سياحة الغوص فهناك نقص واضح بالسياحة العلاجية، البيئية، التراثية والثقافية، والمؤتمرات.	التنوع بالمنتج السياحي كتقديم باقات سياحية تجمع بين المغامرة، الثقافة، الاستجمام، والبيئة البحرية	مديرية السياحة	مجلس المفوضين
		ضعف الهوية والعلامة السياحية فالعقبة تفتقر إلى هوية سياحية مميزة وواضحة تميزها عن مدن منافسة مثل شرم الشيخ أو إيلات.	تسويق إبداعي ومكثف لهوية مميزة بعلامة تجارية للعقبة تسوق المدينة كوجهة فريدة تجمع بين البحر، الجبال، والصحراء.	ديرية ترويج الاستثمار	مديرية السياحة مجلس المفوضين مديرية الشؤون المالية
			استخدام الوسائط الرقمية: حملات تسويق ذكية على منصات التواصل، عبر الفيديو، والمؤثرين.	مديرية السياحة / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مديرية الشؤون المالية
			الاستفادة من الأحداث العالمية: ربط العقبة بفعاليات إقليمية أو دولية لتعزيز حضورها الإعلامي.	وحدة الاعلام والعلاقات العامة	مديرية السياحة

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		الرسائل الترويجية قد لا تكون موجهة بشكل احترافي أو لا تستهدف الأسواق المناسبة.	-تحليل الأسواق المستهدفة بدقة من خلال دراسات سوق معمقة لفهم تفضيلات السياح في كل سوق مستهدف (مثل الخليج، أوروبا، شرق آسيا...). -تقسيم الجمهور (Segmentation) -تطوير رسائل ترويجية مخصصة لكل سوق.	مديرية السياحة	وحدة الاعلام والعلاقات العامة
	مخاطر مالية: محدودية التمويل والدعم التسويقي	• طلب استثناء أو ملحق موازنة من وزارة المالية لغايات تأمين المخصصات اللازمة. • البحث عن مصادر تمويل مثل رفع رسوم بعض الخدمات. • البحث عن جهات ممولة. • الترتيب السليم لأولويات الانفاق. • التنوع في مصادر الإيرادات • تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمستثمرين الدوليين. • تفعيل نظام الرقابة الداخلية على النفقات	مديرية الشؤون المالية	وحدة متابعة الاداء والانجاز	مجلس المفوضين
				وحدة الرقابة الداخلية	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		مخاطر بشرية/ معرفية -نقص في الكوادر المحلية المدرّبة في مجال الضيافة، السياحة، التسويق الرقمي. ضعف الكفاءات في التعامل مع السياح الدوليين بعدة لغات	التدريب والابتعاث	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	جميع الوحدات التنظيمية
الاستثمار	(4) جذب استثمارات نوعية: الأجنبية والمحلية وضمن ديمومتها	مخاطر تشريعية -التأخير في بناء وتطوير التشريعات الاستثمارية الجاذبة للاستثمار. -القوانين غير الواضحة أو المتغيرة باستمرار. -ضعف حماية حقوق المستثمرين وحقوق الملكية.	-تشكيل لجنة تشريعية دائمة تضم ممثلين عن القطاعات العام والخاص لمراجعة وسن التشريعات الاقتصادية.	وحدة الشؤون القانونية	مجلس المفوضين
			- وضع خارطة طريق تشريعية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للسلطة، بجدول زمني واضح للتطوير القانوني.	- مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي/ وحدة الشؤون القانونية	وحدة متابعة الاداء والانجاز
			- التعاون مع بيوت الخبرة القانونية الدولية لضمان تنافسية التشريعات إقليمياً ودولياً. - إصدار أدلة إرشادية مبسطة للمستثمرين تشرح القوانين والأنظمة بوضوح.	وحدة الشؤون القانونية	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
			-تبني سياسة "نبات تشريعي" لمدة معينة (مثلاً سنوات) لضمان استقرار بيئة الأعمال.	وحدة الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
			- إشراك المستثمرين عند تعديل القوانين، من خلال جلسات استماع أو استبيانات.	وحدة الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات	مديرية خدمات الاستثمار
			- تشريعات قانونية لحماية حقوق المستثمرين وتشجيعهم	وحدة الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات / مديرية خدمات الاستثمار	
			- وضع خطة لتصنيف التعليمات واللوائح والقرارات التنظيمية المتأثرة بالتكنولوجيا والقيام بمراجعتها دورياً.	وحدة الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات	
			- اعتماد منهجية تقييم الأثر التنظيمي قبيل إصدار أو تعديل أية لوائح تنظيمية وتدريب كوادر الهيئة من خلال أحد بيوت الخبرة العالمية.	وحدة الشؤون القانونية/ مديرية خدمات الاستثمار	مديرية الشؤون المالية
	(5) تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	المخاطر التنظيمية الادارية - البطء ببناء الاطر التنظيمية	- تشكيل فريق عمل خاص ببناء الشراكات. - الاستعانة بنماذج جاهزة من هيئات دولية ناجحة (مثل المناطق الحرة العالمية)	مديرية إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي/ وحدة متابعة الاداء والانجاز / مديرية خدمات الاستثمار	
		- الهيكلية الإدارية وتوزع المهام ذات العلاقة بالوصف الوظيفي قبل إتمامها.	- انشاء وحدة تنظيمية تعنى بالشراكات	مديرية إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مجلس المفوضين

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		-عدم وجود منهجيات ومعايير لبناء الشراكات واختيار الشريك المناسب. - عدم وجود قائمة بالفرص اللازمة للشراكات	-اعداد دليل للشراكات -اعداد قائمة بالفرص اللازمة للشراكات	مديرية إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي/ مديرية خدمات الاستثمار	
		المخاطر التشريعية -البطء بتطوير التشريعات الناعمة	-دراسات قانونية لتحليل القوانين والأنظمة المعمول بها في منطقة العقبة، بما في ذلك القوانين الخاصة بالاستثمار، الشركات، الأراضي، العمل، الضرائب. - مراجعة التشريعات ذات الصلة بالشراكة لضمان عدم وجود مخالفات أو تعارض. -الاستعانة بخبرات قانونية كالتعاقد مع محامي مختص. -تصميم عقود شراكة محكمة بحيث تتضمن بنود مرنة وقابلة للتكيف مع تغير التشريعات. -إدراج بنود تحكيم دولي أو محلي لتسوية النزاعات. -تحديد مسؤوليات وحقوق كل طرف بوضوح، ووضع آلية للخروج من الشراكة في حال حصول تغييرات تشريعية كبيرة.	وحدة الشؤون القانونية / مديرية ادارة الاصول العقارية / مديرية خدمات الاستثمار	
		المخاطر البشرية/المعرفية -نقص الكوادر الفنية ذات الدراية والمعرفة ذات الصلة ببناء الشراكات.	-الاستقطاب -التدريب المتخصص -خطط الاحلال والتعاقب الوظيفي	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر المالية -عدم تخصيص مبالغ مالية لبناء الشراكات	تخصيص مبالغ مالية في بنود الموازنة للشراكات	مديرية الشؤون المالية	
	(6) تطوير البنية التحتية والخدمات الداعمة للاستثمار.	مخاطر تشريعية -عدم وجود تشريع ينظم العلاقة بين المؤسسات الحكومية بما يلزم جميع الاطراف ويخضعها للمحاسبة	-استصدار التشريعات اللازمة. -حوكمة الاعمال بتحديد مهام كل جهة بدقة واخضاعها للمحاسبة.	مديرية لشؤون القانونية/ وحدة الرقابة الداخلية	جميع الوحدات التنظيمية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		مخاطر بيئية -التأثير السلبي على بعض المناطق	-إجراء تقييم شامل للأثر البيئي قبل تنفيذ المشروع. -تحديد المناطق الحساسة مثل: المناطق الزراعية الخصبة، الأحياء السكنية المزدهمة، المواقع الأثرية أو البيئية المهمة، مصادر المياه أو الغابات...الخ. -تجنب أو تقليل الأثر كتغيير مسار المشروع لتفادي المناطق المتأثرة إذا أمكن، استخدام تصاميم صديقة للبيئة تقلل من الضوضاء، التلوث، إنشاء حواجز وقائية مثل جدران عازلة للصوت أو مصدات للرمال والغبار. -تعويض المتضررين - إشراك الجهات المعنية والمجتمع المحلي	مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية التنمية المجتمعية	
		مخاطر تنظيمية: -البطء في إجراءات العمل خاصة المشاريع التي لها علاقة بمؤسسات حكومية أخرى	-تشكيل لجنة من الجهات المعنية وتعيين مسؤوليات كل جهة بدقة وربطها بإطار زمني	وحدة متابعة الاداء والانجاز	
النمو المستدام	(7) التحول إلى النمو المستدام لخفض البصمة الكربونية وأثار التغير المناخي	مخاطر تنظيمية -البطء بالتنسيق مع الجهات الحكومية والمؤسسات الأخرى ذات الصلة.	-حصر الجهات المعنية -تشكيل لجنة من الجهات المعنية وتعيين مسؤوليات كل جهة بدقة وربطها بإطار زمني او يمكن تسميتها لجنة تنسيقية عليا -التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات كاستخدام منصات إلكترونية للتواصل والموافقات (مثل بوابات الخدمات	مديرية حماية البيئة والاستدامة مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي / مديرية حماية البيئة والاستدامة	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	على القطاعات الاقتصادية.		الحكومية الموحدة) وتتبع الموافقات إلكترونياً يقلل من التأخير ويزيد الشفافية.		
		-غياب خارطة طريق موحدة تربط جميع الفاعلين نحو هدف خفض البصمة الكربونية.	بناء خطة تتضمن أهداف واضحة ومحددة زمنياً (مثلاً: خفض الانبعاثات% بحلول 2030) وتحديد مسؤوليات كل فاعل (وزارات، شركات، بلديات...) وبطها بخطوات عملية قابلة للقياس ومؤشرات أداء (KPIs) لمتابعة التقدم.	مديرية حماية البيئة والاستدامة	
		-غياب أو ضعف القوانين والسياسات التي تلزم بالتحول إلى الاقتصاد الأخضر.	-التقديم بمشروع قانون للجهات التشريعية بذلك	وحدة الشؤون القانونية/ مديرية حماية البيئة والاستدامة	مجلس المفوضين
		-عدم وضوح في المعايير البيئية أو عدم فرضها بصرامة.	-تحديد المعايير البيئية وتطويرها باستمرار (توحيد المعايير) مثل معايير البناء الأخضر، مواصفات المركبات -عقد ورش عمل وجلسات توعية للمعنيين	مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية تنظيم النقل واللوجستيات	ببعض المديرية الحكومية الموجودة في العقبة مثل وزارة البيئة، إدارة السير...الخ.

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		-بطء في تطبيق السياسات البيئية على المشاريع القائمة والجديدة.	ربط عملية التطبيق بإطار زمني ليصار بعدها الى فرض عقوبات وغرامات	مديرية حماية البيئة والاستدامة	
		المخاطر البشرية/ معرفية نقص الكفاءات البشرية المتخصصة	-الاستقطاب -التدريب والابتعاث	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		-ضعف البنية التحتية البيئية -قلة أو عدم كفاءة شبكات النقل المستدام (مثل الحافلات الكهربائية). -ضعف في أنظمة إدارة النفايات وإعادة التدوير.	-الحوافز مثل الاعفاءات واعطاء الاولوية للحافلات الصديقة للبيئة -إنشاء مكبات نفايات صحية ببطانة تمنع التسرب. -استخدام أنظمة جمع الغاز الحيوي لاستخدامه في توليد الطاقة. -إدخال تقنيات الفرز الآلي وإعادة التدوير لتقليل الاعتماد على الفرز اليدوي. - فرض غرامات على المخالفين	مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية تنظيم النقل واللوجستيات	مديرية الشؤون المالية
		- تأثيرات التغير المناخي (مثل ارتفاع درجات الحرارة أو ندرة المياه) قد تعيق بعض المشاريع	-الرصد المناخي وبناء سيناريوهات للمواجهة -الحصاد المائي -التحلية -الترشيد	مديرية حماية البيئة والاستدامة	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		أو تزيد متكلفتها التشغيلية.			
		المخاطر المالية -المشاريع المستدامة تحتاج إلى تمويل أولي كبير. -عدم توفر حوافز كافية للمستثمرين لاعتماد تقنيات خضراء. -التكلفة العالية لنظم المحافظة على البيئة صعوبة جذب استثمارات خضراء دون ضمانات أو بيئة تشريعية مشجعة.	-التعاون مع الجهات المانحة -الشراكات مع القطاع الخاص مقابل حوافز. -توفير حوافز للمستثمرين كالإعفاءات من الضرائب والرسوم لدعم المشاريع الخضراء. توفير التشريعات المناسبة والواضحة الجاذبة للاستثمارات الخضراء	مديرية الشؤون المالية الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات	وحدة متابعة الاداء والانجاز/ مديرية خدمات الاستثمار/ مديرية حماية البيئة والاستدامة/
	(8) زيادة نسبة المساحات الخضراء في المنطقة والإقليم.	- مخاطر بيئية -شُح الموارد المائية	-تحلية مياه البحر -إعادة استخدام المياه الرمادية والمعالجة -رفع كفاءة استهلاك المياه كتركيب الاجهزة الموفرة -مراقبة وإصلاح الشبكات لتقليل التسرب. -التوعية المجتمعية -تشجيع الزراعة الذكية. -التعاون الاقليمي.	مديرية حماية البيئة والاستدامة مديرية الاشغال والهندسة مديرية التنمية المجتمعية	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
			-التعريف التصاعدي.	مديرية خدمات المدينة	
		-التأخير أو التحديات في إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة. -درجات الحرارة المرتفعة صيفاً قد تؤدي إلى ذبول النباتات أو فشل مشاريع التشجير.	-التوعية وبناء الثقة	مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية المختبرات	وحدة الاعلام والعلاقات العامة
			-إنشاء شبكات توزيع خاصة بالمياه المعالجة (dual networks) خاصة في المناطق الصناعية والسياحية.	مديرية حماية البيئة والاستدامة/مديرية الاشغال والهندسة	مديرية الشؤون المالية
			-تحفيز مالي وتشجيع الشراكة كمنح إعفاءات أو دعم مادي للقطاع الخاص لاستخدام المياه المعالجة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية خدمات المدينة	مديرية الشؤون المالية
			-تشجيع شراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) لبناء وتشغيل محطات معالجة جديدة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة	مديرية الشؤون المالية
			-اختيار أنواع نباتات مقاومة للحرارة والجفاف (نباتات صحراوية)	مديرية حماية البيئة والاستدامة	مديرية خدمات المدينة / مديرية منطقة رم
			تظليل النباتات في المراحل الاولى بإنشاء جدر مصنوعة من مواد غير مكلفة كبقايا الاخشاب	مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية خدمات المدينة	
			- تقنيات ري ذكية كالري بالتنقيط لتوفير الماء مباشرة للجذور وتقليل الفاقد	مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية خدمات المدينة	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
			-الري بأوقات تقل فيها نسبة التبخر	مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية خدمات المدينة	
		-التربة الرملية والفقيرة بالمغذيات الطبيعية تحتاج إلى معالجة خاصة وتكاليف إضافية	-إضافة المادة العضوية (Organic Matter) مثل: الكبوست لحفظ الرطوبة، السماد البلدي (المخمر)، بقايا النباتات. -استخدام البوليمرات المائية (Water Retaining Gels) وهي مواد تشبه الجل تُخلط بالتربة وتحتفظ بالماء لفترة طويلة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية المختبرات/	مديرية خدمات المدينة
		-ضعف الوعي البيئي لدى المجتمع المحلي والزوار	-ورش عمل توعوية -النشرات الدورية -المنابر الاعلامية والدينية	مديرية حماية البيئة والاستدامة	وحدة الاعلام والعلاقات العامة/ مديرية التنمية المجتمعية
	(9) حماية البيئة البحرية والبرية	المخاطر التشريعية: -البطء باستصدار التشريعات اللازمة	-المراجعة الدورية للقوانين ذات الصلة لتضمينها مواد تتعلق بالبعد البيئي. -دمج البعد البيئي باستصدار التراخيص.	وحدة الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات	مديرية حماية البيئة والاستدامة
		مخاطر تنظيمية -ضعف التنسيق بين الجهات المختصة في الرقابة والضبط	-تشكيل لجان مختصة من الجهات المعنية -ضباط ارتباط. -سفراء البيئة.	مديرية حماية البيئة والاستدامة	مديرية الرقابة والتنفيذ مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
			-بناء المخطط الشمولي بناء على اسس بيئية.	مديرية التخطيط والترخيص العمراني / مديرية محمية	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		-التوسع العمراني والصناعي غير المنضبط قد يؤدي إلى تدمير المواطن الطبيعية. -الاستثمارات السياحية إذا لم تُخطط بعناية بيئية قد تؤثر سلباً على السواحل والشعاب المرجانية.	-إلزام المشاريع الجديدة بإجراء دراسات تقييم الأثر البيئي (EIA) قبل منح أي تراخيص، وذلك لضمان أن الأنشطة التنموية لا تؤثر سلباً على النظم البيئية. -إنشاء مناطق محمية داخل حدود المنطقة الخاصة لحماية المواطن الطبيعية ومنع أي تعدي أو تطوير غير مبرر فيها. -تعزيز الرقابة البيئية المستمرة على المشاريع القائمة، والتأكد من التزامها بالمعايير البيئية المقررة. -نشر التوعية البيئية بين المستثمرين والمواطنين حول أهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتبني ممارسات تنموية صديقة للبيئة. -التعاون مع الجهات الأكاديمية والبحثية لرصد تأثيرات التوسع العمراني والصناعي وتقديم حلول علمية مبنية على البيانات.	العقبة البحرية / مديرية منطقة رم	
				مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية محمية العقبة البحرية	وحدة الشؤون القانونية/ لجنة التشريعات
				مديرية حماية البيئة والاستدامة/ مديرية منطقة رم / مديرية محمية العقبة البحرية / مديرية التخطيط والترخيص العمراني	
				مديرية حماية البيئة والاستدامة	
				مديرية حماية البيئة والاستدامة / مديرية التنمية المجتمعية	وحدة العلاقات العامة والاعلام
				مديرية التخطيط والترخيص العمراني/ مديرية حماية البيئة والاستدامة	
	مخاطر مالية -نقص التمويل المخصص للمشاريع.		-زيادة التمويل المخصص للمشاريع. -طلب ملحق موازنة. -التعاون مع الجهات الدولية الداعمة بهذا المجال.	مديرية الشؤون المالية	وحدة متابعة الاداء والانجاز

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	(10) تطوير الإدارة الفعالة للمحميات الطبيعية.	المخاطر البشرية/ المعرفية الحاجة إلى الكوادر الفنية وتدريبهم.	-الاستقطاب. -التدريب المتخصص.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		المخاطر التشريعية -البطء باستصدار التشريعات ذات الصلة.	-الاسراع باستصدار التشريعات من خلال صياغتها من قبل لجان مختصة بالسلطة ورفعها لمجلس النواب وبسرعة ومتابعتها بشكل دائم.	وحدة الشؤون القانونية / قسم متابعة الشؤون البرلمانية	مجلس المفوضين
		المخاطر التنظيمية -ضعف التنسيق بين الجهات المختصة ذات الصلة.	-تشكيل لجان مختصة من الجهات المعنية -ضباط ارتباط. -وضع حراسة متقدمة (الكاميرات) على المحميات اضافة الى الحراسة التقليدية.	مديرية محمية العقبة البحرية / مديرية منطقة رم / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي/ مديرية الشؤون الادارية	مديرية الشؤون المالية
		المخاطر البشرية/ المعرفية الحاجة إلى الكوادر الفنية وتدريبهم	-الاستقطاب -التدريب المتخصص	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		المخاطر المالية : البطء بالحصول على التمويل اللازم.	-كفاءة الانفاق -طلب التمويل قبل وقت الحاجة الفعلي	مديرية الشؤون المالية	جميع الوحدات التنظيمية
	(11)	المخاطر التشريعية	-المشاركة بسن التشريعات البيئية ذات الصلة بالسلطة -تعيين قانوني مختص بالدفاع عن المحميات	وحدة الشؤون القانونية وحدة الشؤون القانونية	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	تطوير إدارة متكاملة للمناطق الساحلية	-البطء باستصدار التشريعات البيئية لحماية المناطق الساحلية.	-التدريب المتخصص المستمر.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
				مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		المخاطر البشرية/ المعرفية	-التوعية الثقافية -ادراج ادارة وحماية المناطق الساحلية ضمن بنود الموازنة	وحدة الاعلام والعلاقات العامة	المديريات المعنية
				مديرية حماية البيئة والاستدامة	مديرية الشؤون المالية
	المخاطر المالية عدم توفر المخصصات المالية المناسبة او التمويل للمشاريع ذات الصلة.	-التعاون مع الجهات الدولية المانحة	-عقد اتفاقيات شراكة مع الجهات الاخرى كالجيش والامن العام لتوفير الحماية اللازمة.	مديرية الشؤون المالية	وحدة متابعة الاداء والانجاز
				مديرية الشؤون الادارية	مجالس المفوضين مديرية الشؤون المالية
المدينة الذكية	(12) تحسين البنية التحتية التكنولوجية	المخاطر البشرية/ المعرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة -عدم ايفاد المعنيين في الدورات والفعاليات الإقليمية والدولية المتخصصة والتي تكسبهم	-استقطاب وتعيين الكفاءات -الايفاد والتدريب المتخصصين	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
				مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المهارات الفنية اللازمة لتأدية عملهم.			
		المخاطر المالية -عدم توفر المخصصات المالية الكافية لتأهيل البنية التحتية الرقمية للعقبة مثل: تحديث أجهزة الشبكة الداخلية ورفع مستوى تراسل البيانات، إعادة تأهيل غرفة الخوادم، تحديث وبناء قواعد بيانات جيومكانية ذكية على نظام الـGIS. رفع مستوى الأمن السيبراني.	-طلب ملحق موازنة -التعاون مع الجهات المانحة -عقد اتفاقيات الشراكة ذات الصلة	مديرية الشؤون المالية وحدة متابعة الاداء والانجاز / مديرية الشؤون المالية وحدة متابعة الاداء والانجاز / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مجلس المفوضين
		المخاطر التنظيمية -البطء بإعداد دراسة لتطوير المخطط الشمولي للتحول الرقمي الخاص بمدينة العقبة	-طرح عطاء لشركات القطاع الخاص مع تحديد المدة الزمنية اللازمة. -تشكيل فريق من الخبراء القانونيين لمراجعة التشريعات وربط ذلك بإطار زمني	مديرية التخطيط والترخيص العمراني وحدة الشؤون القانونية	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	(13) تعزيز وتطوير منظومة التحول الرقمي في المنطقة والإقليم.	-البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.			
		المخاطر البشرية/ المعرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بالشكل اللازم -قلة عمليات الايفاد المعنيين في الدورات التدريبية المتخصصة	-الاستقطاب -التدريب المتخصص -الايفاد	مديرية الموارد البشرية والتنوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		المخاطر المالية التكلفة العالية لمشاريع البنية التحتية لأمر التقنية اضافة الى معدات Software و Hardware اللازمة وتكاليف تحديثها بشكل مستمر.	-طلب ملحق موازنة -البحث عن جهات ممولة -الشراكات	مديرية الشؤون المالية / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	
		-رفع مستوى الأمن السيبراني.	-التعاون مع الجهات المانحة -المركز الوطني للأمن السيبراني	مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مجلس المفوضين

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر التنظيمية -البطء بإعداد دراسة لتطوير المخطط الشمولي للتحول الرقمي الخاص بمدينة العقبة	-تكليف فريق عمل وربطه العمل باطار زمني	مديرية التخطيط والترخيص العمراني	
		-البطء بمراجعة التشريعات اللازمة.	-تكليف شركات القطاع الخاص وربط العمل باطار زمني	وحدة الشؤون القانونية	
		ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الاخرى ذات الصلة.	-تشكيل فريق من الخبراء لمراجعة التشريعات وفق اطر زمنية محددة -تشكيل لجان مشتركة مع المعنيين -ضباط ارتباط	وحدة الشؤون القانونية مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	
	(14) توفير أنظمة التنقل والنقل الذكية	المخاطر التقنية: -الهجمات الالكترونية	-تطوير برامج الحماية -التعاون مع المركز الوطني للامن السيبراني -التحديث المستمر لانظمة الحماية	مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي / مديرية تنظيم النقل واللوجستيات	مجلس المفوضين
		المخاطر البشرية -مخاطر التوظيف المخاطر المالية	-الاستقطاب -التدريب -تخصيص ميزانية خاصة -مخاطبة وزارة المالية للمحق موازنة -عقد شراكات مع المعنيين للتمويل	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي مديرية الشؤون المالية / وحدة متابعة الاداء والانجاز	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		-التكلفة العالية للمشروع والتي قد لا يتوفر المال الكافي لها.			
		المخاطر التنظيمية -البطء بإعداد دراسة لتطوير أنظمة النقل والتنقل الذكية. -البطء بمراجعة التشريعات اللازمة. -ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة.	-تشكيل فريق من الخبراء والمعينين لأعداد الدراسة وربطها بمراحل زمنية لمتابعها. -تشكيل فريق الخبراء القانونيين المختصين لمراجعة التشريعات وربطها بمراحل زمنية وإطار زمني. -تشكيل لجان مشتركة مع المعنيين -ضباط ارتباط -اتفاقية مستوى الخدمة SLA	مديرية تنظيم النقل واللوجستيات وحدة الشؤون القانونية	مجلس المفوضين
	(15) تطبيق الممارسات الذكية في تعزيز الحماية والاستدامة البيئية	المخاطر التقنية: -الهجمات الإلكترونية -عدم توفر شبكات إنترنت قوية ومستقرة في بعض المناطق.	-تعزيز الأمن السيبراني لحماية الاستثمارات والخدمات. -دمج التكنولوجيا الذكية في حماية البيانات والبيئة. -الربط بين الحماية الرقمية والاستدامة البيئية ضمن إطار "منطقة ذكية وآمنة". -عقد شراكة مع الجهات الحكومية المعنية بالأمن السيبراني كالمركز الوطني للأمن السيبراني.	مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		-نقص في أنظمة المراقبة والتحكم الذكية (Sensors , IoT, Smart Grids). -صعوبة تكامل الأنظمة الذكية مع البنية التقليدية القديمة. -احتمال تعرض الأنظمة البيئية الذكية لهجمات سيبرانية. -جمع البيانات البيئية من الحساسات قد يثير قضايا خصوصية إذا لم تُدار جيدًا.	-إنشاء بنية تحتية آمنة للمعلومات لتخزين البيانات في بيئة مشفرة ومعزولة وتحديد صلاحيات الوصول (Access Control) بدقة. -اجراء اختبارات اختراق منتظمة (Penetration Testing) للأنظمة. -التكامل مع المركز الوطني للأمن السيبراني -تدريب الكوادر على الأمن السيبراني البيئي		
		المخاطر البشرية -نقص المعرفة الكافية (محترفي IT)	-الاستقطاب -التدريب والابتعاث -عقد شراكات مع المؤسسات التعليمية المتخصصة مثل جامعة ولي العهد وجامعة الاميرة سمية.	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر المالية -التكلفة العالية للمشروع والتي قد لا يتوفر المال الكافي لها. ضعف الحوافز المقدمة للمستثمرين لتبني هذه الحلول.	-إجراء دراسات جدوى مالية بيئية شاملة قبل التطبيق -الدخول في مشاريع BOT أو PPP لتقاسم التكاليف والمخاطر وتقديم حوافز مجزية لهم. - تنوع مصادر التمويل مثل (منح، قروض ميسرة، صناديق استثمار بيئي) -التعاون مع مؤسسات مثل صندوق المناخ الأخضر أو البنك الأوروبي لإعادة الإعمار	مديرية الشؤون المالية وحدة متابعة الاداء والانجاز	
		المخاطر التنظيمية -البطء بإعداد دراسة لتطوير انظمة الممارسات الذكية وتحديد اولوياتها. -ضعف التنسيق مع الجهات المعنية والذي يستنزف الكثير من الوقت. عدم تقبل بعض الجهات الحكومية أو الأفراد لهذه التحولات التقنية.	-تشكيل فريق من المختصين لاجراء دراسة واقعية لتطوير انظمة الممارسات الذكية وربطها باطار زمني. -تدريب الكوادر في المؤسسات البيئية والتنظيمية على التكنولوجيا الحديثة. -تأليف لجنة بيئية رقمية بتنسيق تطبيق الممارسات الذكية -أتمتة الاجراءات التنظيمية	مجلس المفوضين مديرية الشؤون المالية مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي / مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر التشريعية - غياب سياسات واضحة لتطبيق الممارسات البيئية الذكية. - عدم وجود إلزام قانوني أو حوافز للتقيد بالمعايير البيئية الذكية.	-مراجعة وتحديث التشريعات البيئية والرقمية وربطها بإطار زمني ليصار الى إصدار قوانين حديثة تتيح استخدام أنظمة المراقبة الذكية. -إدماج الذكاء الاصطناعي كأداة رقابية معترف بها في التشريعات (تجربة الامارات لمراقبة السير والمخالفات البيئية). -انشاء بيئة تجريبية تشريعية تسمح باختبار حلول جديدة دون التقيد الفوري بالقوانين Regulatory Sandboxes. (تجربة الامارات لمراقبة السير والمخالفات البيئية). -تطوير تشريعات لتوفير بيئة محفزة للقطاعات الاقتصادية في مجال الممارسات الذكية.	وحدة الشؤون القانونية وحدة الرقابة الداخلية	
	(16) تعزيز استخدام الممارسات الذكية في القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في العقبة.	-مخاطر بشرية/معرفية -نقص المعرفة اللازمة لدى الموارد البشرية	-استقطاب الموارد البشرية الكفؤة بالمجال التقني -التدريب -التمكين	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		مخاطر ادارية تنظيمية -مقاومة التغيير وما ينتج عنه من عدم قبول الاعتماد على الممارسات الذكية	-التثقيف والتأهيل -مشاركة المعنيين -التدريب -الاجبار	تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي مديرية التنمية المجتمعية وحدة الاعلام والعلاقات العامة

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر التشريعية -البطء بتطوير تشريعات لتوفير بيئة محفزة للقطاعات الاقتصادية في مجال الممارسات الذكية.	-تشكيل لجنة من خبراء قانونيين لمراجعة التشريعات والتوصية لمشاريع قانونية تتناسب مع الاوضاع الجديدة وتتضمن الحوافز اللازمة وربطها باطار زمني.	وحدة الشؤون القانونية	
		مخاطر بشرية/ معرفية • نقص المعرفة اللازمة لدى الموارد البشرية	-اجراء تحليل الفجوات المعرفية والمهارية -تصميم البرامج التدريبية المناسبة ومن ثم التدريب	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مديرية الشؤون المالية
	(17) تعزيز استخدام الممارسات الذكية في القطاع السياحي.	مخاطر ادارية تنظيمية • مقاومة التغيير وما ينتج عنه من عدم قبول الاعتماد على الممارسات الذكية. • البطء بإعداد قواعد البيانات اللازمة.	-التثقيف -المشاركة -الامر الواقع -تشكيل لجنة لبناء قواعد البيانات وربطها باطار زمني	تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مديرية إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر التشريعية -البطء بتطوير تشريعات تجبر على الاعتماد على الممارسات الذكية.	-الاسراع بسن التشريعات اللازمة من خلال قيام السلطة باقترح مشاريع القوانين اللازمة ومتابعتها لدى الجهات المعنية. -البدء التدريجي بحجب بعض الخدمات بالطرق التقليدية واتاحتها فقط الكترونيا عبر منصات الكترونية.	الشؤون القانونية المتابعة البرلمانية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	
		مخاطر مالية -تكلفة تطوير قاعدة البيانات السياحية اضافة الى توفير انظمة الحماية.	-طلب ملحق موازنة -الشراكات -الجهات المانحة	الشؤون المالية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	
		مخاطر تقنية -امن وسلامة البيانات	-التكامل مع المركز الوطني للامن السيبراني	تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	مجلس المفوضين
تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي	(18) تطوير المهارات وتنمية المجتمع المحلي (هدف استراتيجي)	مخاطر بشرية/ معرفية -عدم الثبات الاداري للهيكل التنظيمي -التدوير الوظيفي المتكرر	-مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وتعديله بما يتواءم مع الاوضاع المطلوبة. -تصميم هيكل تنظيمي مرن. -ربط الهيكل التنظيمي باطار زمني	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية.		مديرية الشؤون المالية	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	(19) خلق بيئة جاذبة وممكنة لتطوير المهارات.	مخاطر مالية -عدم توفر المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع.	-تخصيص مخصص مالي من الميزانية لتنمية المجتمع المحلي -التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص بهذا الشأن.	مديرية الشؤون المالية	
		مخاطر بشرية/ معرفية -عدم تنمية الكفايات الفنية التخصصية للموظفين -عدم استمرارية عمل المدرّبين المؤهلين في السلطة بعد تأهيلهم.	-التدريب -التمكين -الحوافز -وضع شرط التزام	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	باقي الوحدات التنظيمية حسب الاختصاص
		مخاطر ادارية تنظيمية	-تشكيل لجنة من مؤسسات القطاعين العام والخاص تعنى بتنمية المجتمع المحلي بالعقبة	مديرية التنمية المجتمعية	وحدة العلاقات العامة والاعلام
	(20) تعزيز الشراكات مع القطاعين الخاص والعام في المنطقة والإقليم لإعداد وتطوير المهارات	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم توفر أدلة ومنهجيات بناء الشراكات -ضعف الاقبال على فرص الاستفادة من بناء الشراكات من قبل المجتمع المحلي.	-بناء أدلة ومنهجيات الشراكات -تقديم حوافز لبناء شراكات مع القطاع الخاص.	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي مديرية التنمية المجتمعية/ مديرية دعم التشغيل	باقي الوحدات التنظيمية حسب الاختصاص

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر (الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	والقدرات التي تلي احتياجات سوق العمل.	المخاطر البشرية / معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة	-الاستقطاب -التدريب والتمكين	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع	-زيادة المخصصات المالية -الكفاءة باستخدام المال -عقد شراكات مع القطاع الخاص -الجهات المانحة	مديرية الشؤون المالية	مديرية دعم التشغيل / وحدة متابعة الاداء والانجاز
	(21) تعزيز دور السلطة في التنمية المستدامة للمجتمع المحلي	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم وجود خطة عمل واضحة لخدمة المجتمع المحلي	-تشكيل لجنة عامة بمشاركة ابناء المجتمع المحلي والقطاع الخاص -دراسة شاملة لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي -بناء خطة شامل لخدمة المجتمع المحلي.	مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
		المخاطر البشرية / معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة	-الاستقطاب -التدريب -التمكين	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ البرامج والمشاريع	-زيادة المخصصات المالية -الكفاءة باستخدام المال	مديرية الشؤون المالية	مجلس المفوضين
				الشؤون المالية	جميع الوحدات التنظيمية
			-عقد شراكات مع القطاع الخاص والجهات المانحة	قس مديرية التنمية المجتمعية / مديرية دعم التشغيل مديرية	مديرية الشؤون المالية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
				الشراكات والتشغيل/ وحدة متابعة الاداء والانجاز	
الريادة والابتكار	(22) تشجيع وتحفيز بيئة الريادة والابتكار في المنطقة والاقليم	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم وجود خطة عمل واضحة لتشجيع وتحفيز بيئة ريادة الاعمال.	-وضع استراتيجية لريادة الأعمال.	مديرية الريادة	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
			-توفير حاضنات اعمال	مديرية الريادة	
			-قياس الأثر بشكل مستمر عبر مؤشرات أداء واضحة لتعديل السياسات حسب النتائج.	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الريادة
			-الاستقطاب او الاستعانة بخبراء	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
		المخاطر بشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بمجالات الابتكار وريادة الاعمال	-التدريب	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون المالية
			-التمكين	مديرية دعم التشغيل / مديرية التنمية المجتمعية	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
			-بناء شراكات مع جامعات ومراكز أبحاث عالمية لتبادل المعرفة وتوفير برامج احتضان دولية.	مديرية الريادة	مجلس المفوضين مديرية دعم التشغيل
			-إنشاء صناديق تمويل حكومية وخاصة.	مديرية الشؤون المالية	مجلس المفوضين
		مخاطر مالية -عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لدعم المشاريع الريادية.	-تقديم حوافز ضريبية للمستثمرين في المشاريع الناشئة.	مديرية الشؤون المالية/ مديرية خدمات الاستثمار	مديرية الشؤون المالية
			-التعاون مع مؤسسات تمويل دولية.	مديرية الشؤون المالية/	وحدة متابعة الاداء والانجاز/ مديرية الريادة

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		المخاطر التشريعية -البطء بمراجعة وتطوير التشريعات ذات الصلة	-تحديث التشريعات لتدعم الابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تشجع على تأسيس الشركات وربط العملية باطار زمني	وحدة الشؤون القانونية	مديرية الريادة
(23)	تشجيع وتحفيز بيئة الصناعات الإبداعية في المنطقة والإقليم	مخاطر ادارية تنظيمية -عدم وجود وتطوير وتنفيذ خطة لتسويق وترويج منطقة العقبة والإقليم كوجهة مثالية لصناعة الألعاب الإلكترونية والأفلام او البطء بإعدادها.	-بناء خطة تسويقية لترويج منطقة العقبة كوجهة لصناعة الافلام والالعاب الالكترونية وربطها بمراحل تنفيذية واطار زمني عام. -قياس الاثر من خلال مؤشرات خاصة بذلك.	مديرية الريادة / مديرية ترويج الاستثمار	وحدة الاعلام والعلاقات العامة
		المخاطر بشرية/ معرفية -نقص الكفاءات البشرية المتخصصة بمجالات الابتكار وريادة الاعمال ذات الصلة بالافلام والالعاب الالكترونية.	الاستقطاب التدريب	مديرية خدمات الاستثمار	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
		المخاطر التشريعية -لا يوجد تشريع واضح ومحدد يحكم عملية الابداع في صناعة الافلام والالعاب	-وضع إطار تشريعي مرن وتديجي -تبني تشريعات قابلة للتطوير وليس قوانين جامدة. -إنشاء قانون إطار (Framework Law) يغطي المبادئ العامة، ويُستكمل بأنظمة وتعليمات مرنة	مديرية الشؤون المالية	مجلس المفوضين
				الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		الالكترونية اضافة الى التغير المستمر بتلك الصناعات وما يتطلبه من تحديث مستمر للتشريعات النازمة لها.			
التطوير المؤسسي	(24) تحسين جودة الخدمات واعتماد أنظمة وإجراءات إدارية فعالة ومحدثة	مخاطر ادارية تنظيمية -التأخر باعداد واصدار الادلة التنظيمية ذات الصلة.	تطوير الادلة اللازمة وربطها بجدول زمني	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي
		مخاطر مالية عدم كفاية المخصصات المالية حيث ان العديد من المشاريع تتطلب مخصصات مالية كثيرة	طلب من الموازنة او ملحق موازنة الحصول على الدعم من الجهات المانحة	مديرية الشؤون المالية	مديرية الريادة / وحدة متابعة الاداء والانجاز
	(25) تحسين وتطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للأداء المؤسسي والفردى.	. المخاطر البشرية والتنظيمية: • مقاومة التغيير: قد يرفض بعض الموظفين أو المديرين التغييرات المقترحة، خاصة إذا شعروا بأنها تهدد	إشراك المعنيين منذ البداية: إشراك الموظفين والمديرين في مراحل تخطيط وتنفيذ التغيير لخلق الإحساس بالملكية والانتماء التدريب والدعم المستمر	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديريات السلطة (جميع الوحدات التنظيمية)

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		مصالحهم أو تستلزم جهودًا إضافية. • ضعف الكفاءات الإدارية: نقص المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتطبيق وتحقيق هذا الهدف.	تمكين الموظفين		
		• الروتين والبيروقراطية: الإجراءات الإدارية المعقدة قد تعيق تنفيذ مبادرات تحسين بيئة العمل.	-تبسيط الاجراءات -الرقمنة	تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي/ الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	مديريات السلطة

وحدة متابعة الاداء والانجاز مديرية الشؤون المالية	الشؤون المالية / تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	-تحديد الأولويات الاستراتيجية: توجيه الموارد المتاحة نحو المشاريع ذات الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي وثقافة العمل. السعي للحصول على منح أو تمويل دولي. -شراكات مع القطاع الخاص (PPP) لتطوير البنية التحتية أو الخدمات. -تطبيق مبدأ "التحسين التدريجي": تقسيم المشاريع إلى مراحل (مرحلة أولى تجريبية، ثم توسيعها حسب النجاح وتوفير التمويل). -التحول الرقمي: اعتماد حلول رقمية منخفضة الكلفة لتحسين الكفاءة. استخدام مؤشرات الأداء المالية: مثل (كفاءة الإنفاق – الأثر مقابل التكلفة – نسبة الميزانية الموجهة للمبادرات الاستراتيجية). -إجراء تقييم شامل للبنية التحتية الحالية: لتحديد نقاط الضعف والفجوات التقنية. (IT Gap Assessment) -تحديث تدريجي وفق الأولوية: البدء بالمكونات الأساسية مثل الشبكات والأمن السيبراني ثم الانتقال إلى الأدوات الذكية. اعتماد حلول منخفضة التكلفة: مثل الأنظمة السحابية (Cloud-based systems) بدلاً من الخوادم المحلية المكلفة. -عقد شراكات تكنولوجية: مع شركات تقنية لتوفير حلول مدعومة أو بأسعار تفضيلية (خاصة في القطاع العام أو المناطق الاقتصادية).	2.المخاطر المالية: • نقص التمويل: قد لا تتوفر الموارد المالية الكافية لتطوير البنية التحتية أو تنفيذ برامج تحفيزية وتدريبية. • سوء تخصيص الموارد: عدم توجيه الميزانيات بالشكل الصحيح نحو أولويات تحسين بيئة العمل. 3.المخاطر التقنية: • ضعف البنية التحتية التكنولوجية: قلة الأدوات الرقمية الحديثة التي تساهم في تحسين بيئة العمل. • صعوبات في التحول الرقمي: بطء أو صعوبة في تطبيق	
---	---	--	--	--

		الأنظمة الذكية التي تُسهل في رفع كفاءة الموظف والمؤسسة . 4. المخاطر الثقافية والاجتماعية: • اختلاف التوجهات والقيم بين الموظفين: مما قد يخلق بيئة عمل غير منسجمة. • ضعف ثقافة الأداء والتميز المؤسسي: عدم وجود ثقافة داخلية تشجع على الإنجاز والتحسين المستمر. 5. المخاطر القانونية التشريعية: قيود الأنظمة والتشريعات: بعض التشريعات قد تقيد مرونة المؤسسة في تنفيذ	-الاستفادة من التمويل المشترك: مع الجهات المانحة أو صناديق الابتكار الرقمية. -تطوير استراتيجية للتحويل الرقمي واضحة: تتضمن الأهداف، المراحل، الموارد المطلوبة، والأثر المتوقع. -تعيين مسؤول أو فريق للتحويل الرقمي: يكون مرجعًا تقنيًا ومتابعًا لخطة التنفيذ (Chief Digital Officer أو لجنة رقمية). -تعزيز الثقافة الرقمية من خلال الورش والدورات التحفيزية حول أهمية التحويل الرقمي في تحسين بيئة العمل ورفع الإنتاجية. -تعزيز قيم العمل المشتركة -بناء نظام متكامل لإدارة الاداء -المراجعة الدورية للتشريعات -الاستفادة من الثغرات الإيجابية: (Legal Leverage) استثمار المناطق الرمادية قانونيًا بطريقة آمنة تُمكن من التجربة والابتكار دون كسر النظام. -مراجعة وتحديث السياسات التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي الموارد البشرية والتطوير المؤسسي مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي / وحدة متابعة الاداء والانجاز الشؤون القانونية مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
--	--	---	---	---

		-إنشاء خارطة سياسات (Policy Map) توضح العلاقة بين السياسات المختلفة لتفادي التداخل أو التعارض. -التنسيق بين الوحدات التنظيمية: اعتماد آلية اعتماد موحدة لأي سياسة جديدة تمر بمراجعة متقاطعة مع السياسات القائمة.	التغييرات أو اعتماد آليات جديدة في العمل. -تعارض السياسات: وجود سياسات داخلية متضاربة قد يُربك عملية التطوير.		
--	--	--	---	--	--

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
	(26) ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة	المخاطر البشرية والتنظيمية: -مقاومة التغيير: قد يرفض البعض تطبيق ممارسات الحوكمة الامر الذي يؤدي البطء بالتطبيق. -ضعف الكفاءات الإدارية: نقص المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتطبيق وتحقيق هذا الهدف.	-نشر الوعي بأهمية الحوكمة وممارستها وبالتالي ضرورتها -اشراك الموظفين بتطوير السياسات. -تحفيز الالتزام وبيان مخاطر عدم الالتزام. -التدريب -تطوير قيادات الصف الثاني	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي / وحدة الرقابة الداخلية	وحدة الاعلام والعلاقات العامة
		المخاطر المالية: نقص التمويل اللازم لتمويل اللجان على سبيل المثال وغيرها. المخاطر الثقافية والاجتماعية:	-دمج مخصصات الحوكمة ضمن الموازنة العامة -تقديم دراسات بسيطة للإدارة العليا تبين كيف تؤدي الحوكمة إلى تقليل الهدر وتحسين الكفاءة وبالتالي مبررات التمويل. -طلب تمويل تكميلي كملحق موازنة. -الاستخدام الذي للموارد البشرية المتاحة كتكليف موظفين حاليين ضمن فرق ولجان دون الحاجة لتكاليف إضافية كبيرة. بناء ثقافة مؤسسية موحدة	الشؤون المالية/ الموارد البشرية والتطوير المؤسسي	وحدة الرقابة الداخلية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الخطر	إجراءات التحكم بالخطر	مسؤولية التنفيذ	
				مالك الخطر(الجهة الرئيسية)	الجهة المساندة
		-اختلاف التوجهات والقيم بين الموظفين: مما قد يخلق بيئة عمل غير منسجمة.			

- 2- المراقبة والمتابعة الدورية: من المؤكد ان الخطر لا ينتهي بمجرد معرفته والتعامل معه، فقد يتولد عن الخطر مخاطر اخرى. كما ان المؤسسات الناجحة لا تنتظر مدهمة الخطر، بل لديها وحدات تنظيمية وموظفين يقومون برصد مؤشرات الخطر بشكل مستمر من خلال قراءة المؤشرات والدلائل وتوثيقها وتحليلها ليصار الى اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل. التحكم في المخاطر السابقة من خلال تعبئة مصفوفة المخاطر من قبل المديرية والوحدات التنظيمية لتحديث قائمة المخاطر والتي تعد ركيزة اساسية لادارة المخاطر حيث يتم اعتمادها لمراقبة الاداء ويتم مراجعتها بشكل دوري وتحديد التطور في ادارة المخاطر بطرق عديدة. منها :
- تكرار حدوث الخطر.

- مدى التغير في قائمة المخاطر. فالمخاطر في حركة ديناميكية وهذه الحركة تقلل اثر الخطر او تزيده. لذا، ينبغي مراقبة تلك الحركية للتعرف على الاتجاهات والاثار المحتملة للخطر والاستعداد لها لازالة خطرها او تقليل آثاره السلبية الى ادنى حد ممكن.
- مدى فاعلية الاجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
- مدى مشاركة الموظفين في تحديد قائمة المخاطر.
- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة وانهاء مخاطر سابقة.
- مدى التوجه في تقييم المخاطر من حيث حجم تأثيرها (كبير، متوسط، قليل).

- 3- مؤشرات المخاطر الرئيسية **Key Risk Indicators** : تعتبر هذه المؤشرات نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض السلطة لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد مالك المخاطر والمعنيين على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف منها. وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات ينبغي ألا تغطي جميع المخاطر التي تواجه السلطة، ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر بما يتماشى مع أهداف وأولويات السلطة (مرفق وثيقة المؤشرات).
- 4- قياس فاعلية الاجراءات المتخذة: وذلك لتلافي المخاطر باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر.
- 5- قياس فاعلية خطة المخاطر: وذلك للتعديل عليها بناء على نتائج القياس.

آلية التواصل في خطة إدارة المخاطر

الغرض:

وضع آلية فعالة للتواصل الداخلي والخارجي ضمن خطة إدارة المخاطر المؤسسية لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بما يضمن تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بشكل منسق وشامل.

قنوات الاتصال:

المستوى التنظيمي	القناة المستخدمة	التكرار	الجهة المسؤولة
الإدارة العليا	تقارير استراتيجية ربع سنوية	كل 3 أشهر	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي- قسم التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الاداء
مدراء المديرية	اجتماعات إدارة المخاطر	شهرياً	مديرية الموارد البشرية – قسم التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الاداء
الوحدات التشغيلية	بريد إلكتروني / بوابة المخاطر الداخلية	أسبوعياً	منسق المخاطر في كل وحدة

جميع الموظفين	نشرات توعوية وورش تدريبية	كل 6 شهور	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي- قسم التخطيط الاستراتيجي - قسم تنمية الموارد البشرية
---------------	---------------------------	-----------	--

إجراءات الإبلاغ:

- يتم استخدام نموذج إلكتروني موحد للإبلاغ عن المخاطر عبر البوابة الداخلية.

- يجب أن يتضمن النموذج ما يلي:

- اسم المبلّغ
- وصف المخاطرة وموقعها
- التصنيف المبدئي (تشريعية، مالية، بشرية، تقنية...)
- التوصيات الأولية
- التاريخ والتوقيع الإلكتروني

تدفق المعلومات:

1. يتم رصد المخاطرة من قبل الموظف أو الوحدة المختصة.
2. يتم الإبلاغ إلى منسق المخاطر في الدائرة المعنية.
3. يُرفع النموذج إلى وحدة إدارة المخاطر المؤسسية.
4. تقوم الوحدة بتحليل وتقييم المخاطر وتصنيفها.
5. يتم رفع تقارير تحليل المخاطر إلى الإدارة العليا.
6. يتم تعميم نتائج التقييم والتوصيات (إن لزم) على باقي الوحدات.

الاجتماعات وورش العمل:

- ورشة عمل سنوية شاملة لمراجعة ملف المخاطر بمشاركة جميع أصحاب العلاقة.
- عقد جلسات توعوية وتدريبية متخصصة حسب القطاع (السياسي، اللوجستي، الصناعي، البيئي).

التكنولوجيا الداعمة:

- استخدام نظام إدارة مخاطر مؤسسي (ERM System) لربط جميع الجهات المعنية.

- لوحة تحكم تفاعلية لتحديث ومتابعة المخاطر في الوقت الفعلي.

التحديث والمراجعة:

تخضع هذه الآلية للمراجعة السنوية من قبل وحدة إدارة المخاطر بالتنسيق مع مكتب إدارة الاستراتيجية والحوكمة

التوصيات

أولاً: التوصيات العامة

1. إرساء إطار حوكمة متكامل لإدارة المخاطر

- إنشاء لجنة عليا لإدارة المخاطر ترتبط مباشرة برئيس مجلس المفوضين، وتكون مسؤولة عن توجيه السياسة العامة للمخاطر والإشراف على حسن تنفيذها.
- تحديد صلاحيات ومسؤوليات واضحة لجميع المستويات الإدارية بما يضمن وضوح المساءلة والشفافية أي بناء مصفوفة صلاحيات تفصيلية.

2. تطوير سياسة لاستمرارية الأعمال

- إعداد وثيقة سياسة لاستمرارية الأعمال.

ثانياً: التوصيات التشغيلية

1. العمل على الاخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر ذات اللون الأحمر وترتيب أولويات التعامل حسب اللون وفق ما مبين بالجدول رقم (10)
2. تعزيز القدرات المؤسسية والموارد البشرية
 - بناء قدرات القيادات العليا والمتوسطة عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر.
 - وضع برامج للتعاقب الوظيفي وتطوير القيادات الناشئة لضمان استدامة المعرفة المؤسسية.
3. تعزيز التحول الرقمي والأمن السيبراني
 - تطوير نظام إلكتروني متكامل لإدارة المخاطر يتيح توثيقها ومتابعتها وتحليلها.
 - وضع خطط استجابة للهجمات الإلكترونية، وتعزيز قدرات الأمن السيبراني لحماية البيانات والأنظمة الحيوية.
4. تعزيز الثقة الاستثمارية والرقابة التشغيلية
 - رفع مستوى الشفافية والإجراءات الرقابية المرتبطة بجذب الاستثمارات وإدارة المشاريع.
 - تطوير آلية لرصد التغيرات الاقتصادية والسياسية الإقليمية والدولية وتقييم انعكاساتها على بيئة الاستثمار.

ثالثاً: التوصيات الرقابية والمتابعة

1. إعداد تقارير دورية شاملة عن المخاطر
 - إصدار تقارير شهرية وفصلية تُعرض على الإدارة العليا لقياس التغيرات في المشهد.
2. تعزيز دور التدقيق الداخلي والخارجي
 - مواءمة خطط التدقيق الداخلي مع أولويات إدارة المخاطر المؤسسية.
 - الاستعانة بخبراء خارجيين لمراجعة فعالية إطار إدارة المخاطر بشكل دوري.

3. ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر

- نشر ثقافة إيجابية تشجع الموظفين على رصد المخاطر والإبلاغ عنها دون تردد.
- تعزيز الأداء القائم على المخاطر.
- اعتماد مفهوم "سفراء المخاطر" في مختلف المديريات لضمان التواصل الأفقي والعمودي في تبادل المعلومات.

الملاحق

نماذج المخاطر حسب المديرية

نموذج توثيق خطر

نموذج المخاطر حسب العملية
مثال

اسم العملية: طلب سلفة (مثال)

المدخلات

#	المدخلات	الجهة الواردة منها	طريقة وصول المدخل
1	طلب السلفة (نموذج طلب السلفة)	الموظف (طالب السلفة)	الكثروني او ورفي

المخرجات

#	المخرجات	الجهة الصادرة اليها	طريقة اصدار المخرج
1	وثيقة معتدة من المعني تتضمن الموافقة او عدم الموافقة	الادارة المالية	الكثروني او ورفي

اسم العملية: طلب سلفة				
#	المسؤول	وصف الخطوات	المخرجات	المدة الزمنية
1	الادارة المالية (الموظف المعني)	(التدقيق) النظر في الطلب والتأكد من موافاته للشروط.	طلب مدقق	1 يوم

1 يوم	الطلب ضمن النظام الالي	ادخال الطلب الى الحاسوب	الادارة المالية	2
1 يوم	(الاجازة او طلب استيفاء الشروط اللازمة)	التدقيق للتأكد من موافاته للشروط اللازمة	الرقابة الداخلية	3
	طلب جاهز	الاعتماد	الادارة المالية (المدير)	
		الصرف	الادارة المالية	

يتبع (المثال)

#	الخطر	وصف الخطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة الخطر	اللون	مكان الخطر		المعالجة او التحكم	اجراءات التخلص من الاضرار
							المسؤول	المكان		
1	بشري	نقص مهارات التعامل مع الحاسوب والتطبيقات الحديثة وقد ينتج عنه: -ادخال خاطئ -احتساب خاطئ للقيمة -الاطلاع على معلومات غير مصرح بها	4	4	16	عالي	المدير	المالية	-التوعية -التدريب -منح الصلاحية لاشخاص محددين	-اعادة البيانات -اعادة المبالغ
2	بشري	غياب المدير او من يعتمد الصرف	4	2	8	متوسط	المدير	المالية	-تفويض الصلاحية	

نموذج متابعة خطة ادارة المخاطر للمديرية

- اسم المديرية:

- القسم:

رقم الخطر	وصف الخطر	احتمالية حدوثه	تأثير الخطر	قيمة الخطر	اجراء تفادي الخطر أو التقليل من تأثيره	مسؤولية التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	تكلفة تفادي الخطر

المخاطر المصنفة حسب درجة الخطورة

الرقم	تصنيف الخطر	وصف الخطر	درجة الخطورة
1	اقتصادي	التنافسية العالية على المستوى الاقليمي	16
2		الظروف الجيوسياسية المحيطة	20
3		ارتفاع الكلف التشغيلية في العقبة	12
4		ضعف الترويج السياحي للمنطقة	12
5		الاعتماد على الطيران منخفض التكاليف	9
7		قصور التشريعات الناطمة للاستثمار	16
8		ضعف الامتيازات التي تشجع على الاستثمار مقارنة بدول المنطقة	20
9		تأثير قرارات الحكومة المركزية الخاصة بالاستثمار	20
10	بيئية	وقوع الحوادث البيئية (تسرب الامونيا والغازات، تسرب المياه الملوثة والنفايات من البواخر والسفن)	25
11		التغير المناخي مثل انخفاض مستوى البحر وارتفاع ارتفاعا	16
12		زيادة الانشطة الصناعية والسياحية	20
13	البنية التحتية	تعطل الانظمة المحوسبة والخدمات الالكترونية و/ او انظمة الحماية للمعلومات	16
14		انقطاع مصادر تزويد المياه عن منطقة العقبة لوجوده خارج حدود المنطقة	20
15		انقطاع التيار الكهربائي	12

16	ضعف منظومة النقل		16
25	وقوع الكوارث الطبيعية (الزلازل والفيضانات)		17
16	الثقافة المجتمعية	اجتماعية	18
9	ضعف التشريعات والقوانين الرادعة		19
16	ارتفاع مستوى الفقر والبطالة		20
12	انخفاض مستوى رضا المجتمع المحلي عن مشاركة في القرارات التنموية		21
16	نقص التمويل المالي للمشاريع الريادية	ريادية وابتكارية	22
9	ضعف البيئة التشريعية الحاضنة للمشاريع الريادية		23
9	انخفاض السيولة النقدية	الموارد المالية والبشرية	24
6	ضعف انتاجية الموظفين		25
6	نقص الكفاءات البشرية		26
9	ضعف منظومة الاتصال والتواصل		27
6	مقاومة التغيير		28
12	انخفاض مستوى رضا الموظفين		29
9	الاولية والجوائح		30