



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة



## لجنة المالية

الدورة السادسة بعد المائتين

روما، 3-7 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

معلومات محدّثة عن خارطة طريق إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة Beth Crawford

المديرة العامة المساعدة

مديرة مكتب الاستراتيجية والبرنامج والميزانية

الهاتف: +39 06570 52298

البريد الإلكتروني: [OSP-Director@fao.org](mailto:OSP-Director@fao.org)

### الموجز

- ◀ تقدّم المعلومات المحدّثة عن خارطة طريق إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة معلومات منظّمة حول:
  - نموذج النضج المرجعي لإدارة المخاطر، الذي يشكّل وسيلةً لتقييم النضج في إدارة المخاطر، ويقوم بقياس التقدّم المحرز وتحديد الخطوات المقبلة المطلوبة لتحقيق النضج الضروري في إدارة المخاطر عبر ستة أبعاد رئيسية.
  - كون منظمة الأغذية والزراعة على المسار الصحيح للوصول إلى مستوى نضج "راسخ" في إدارة المخاطر في خمسة من الأبعاد الستة بحلول عام 2026، تمثيلاً مع المقاصد المحددة في خارطة الطريق.
  - حالة التنفيذ الراهنة لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة، بما في ذلك معلومات محددة بشأن الخطوات المتخذة والتقدّم المحرز.
  - مكونات خارطة الطريق، مع الخطوات المخطط لها والجدول الزمني المتوقع، بهدف تحقيق المستوى المستهدف لنضج إدارة المخاطر.
- ◀ ويشكّل توافر الموارد عامل نجاح حاسماً للارتقاء بالنضج. وسيعتمد تواصل التقدّم على ضمان **توافر** عدد كافٍ من الموظفين، وقدرات التدريب والاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن المواءمة مع مبادرات أخرى جارية في المنظمة.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية:

- ◀ إنّ لجنة المالية مدعوّة إلى الإحاطة علماً بالمعلومات المحدّثة عن خارطة طريق إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة.

### مسودة المشورة

إنّ اللجنة:

- ◀ أحيّطت علماً بالمعلومات المحدّثة التفصيلية عن خارطة طريق إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة؛
- ◀ وأعربت عن تقديرها للتقدّم المحرز في مجال تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة؛
- ◀ ورحّبت بالخطة الملموسة والمنظمة لتحقيق المستوى المتوخى من النضج في إدارة المخاطر المؤسسية؛
- ◀ وشجّعت المنظمة على إيلاء الأولوية لوضع بيان تقبّل المخاطر وإدراج عملية صنع القرارات المسترشدة بالمخاطر في العمليات الرئيسية؛
- ◀ وأعربت عن دعمها لتعزيز دور وظائف الخط الثاني، بما في ذلك تقوية قدرات الرصد لضمان المراقبة المتسقة والإدارة الفعالة للمخاطر في المنظمة.

## المقدمة

- 1- توفر ممارسات الإدارة القوية للمخاطر منافع كبيرة، بما في ذلك دعم عملية تحديد وإدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف، بما يسمح باتخاذ قرارات ووضع خطط مدروسة بشكل أفضل، والترويج لوضع عمليات عمل فعالة وكفؤة ومبسطة من خلال التركيز على الممارسات التي تعالج المخاطر وتتفادى الضوابط المتكررة على أفضل وجه.
- 2- ولذلك، تلتزم منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) بإدارة المخاطر على نحوٍ كفؤ ومسؤول، بما يضمن تحديد المخاطر الكبيرة وتقييمها والتخفيف من وطأتها والإبلاغ عنها بطريقة تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتوفير المنافع والغاية التي يتوقعها أصحاب المصلحة. وفي عام 2020، أطلقت المنظمة عملية لتعزيز الإدارة الرسمية للمخاطر على نطاق المنظمة برمتها. ويتمثل الهدف المنشود في الارتقاء بأفضل الممارسات في إدارة المخاطر التي قد تؤثر على المنظمة، والترويج لثقافة إدارة المخاطر على نطاق المنظمة، تتضمن نهجًا واعيًا ومتسقًا وشاملاً لإدارة المخاطر والفرص.
- 3- ويتعين على المنظمة أن تعتبر المخاطر جزءًا من عملها لتحقيق الأهداف المتفق عليها؛ ولذلك، فهي لا ترمي إلى القضاء على جميع المخاطر أو التخفيف من وطأتها، بل إلى تحديد المخاطر التي تطل أنشطة المنظمة وترتيبها بحسب الأولوية وإدارتها والإبلاغ عنها، بما يحقق التوازن بين كلفة إدارة ومعالجة المخاطر والمنافع المتوقعة.
- 4- وقد تم إضفاء الطابع الرسمي على عملية تعزيز إدارة المخاطر في خارطة طريق متجددة، وهي عملية تقيّم الحالة وتحدد الخطوات المقبلة باتجاه تحقيق الأهداف المحددة بوضوح بطريقة منسّمة.

## نموذج النضج المرجعي في إدارة المخاطر في الأمم المتحدة

- 5- تستخدم خارطة الطريق نموذج النضج المرجعي في إدارة المخاطر<sup>1</sup> كمرجع، وقد وضعه فريق المهام المتعدد الوظائف المعني بإدارة المخاطر وصادقت عليه اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابع للأمم المتحدة في سبتمبر/أيلول 2019. ويأخذ هذا النموذج في الاعتبار الترتيبات التنظيمية العادية ونماذج الأعمال وأنشطة وكالات الأمم المتحدة. وهو يتمحور حول ستة أبعاد جوهرية:

- أولاً- إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية هما مجموعة من السياسات والإجراءات ووثائق أخرى تصف جميعها كيف تضطلع المنظمة بإدارة المخاطر.
- ثانيًا- الحوكمة والهيكل التنظيمي يحددان الهيكل الداخلي لحوكمة المخاطر، والسلطات المفوضّة المناسبة، والأدوار والمسؤوليات، والكيانات التنظيمية لضمان إدارة المخاطر على نحوٍ فعال.
- ثالثًا- العملية والدمج: تضمن "العملية" أن يتمّ تحديد المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على تحقيق النتائج التنظيمية وتقييمها والاستجابة لها والتواصل بشأنها ورصدها بشكلٍ فعال، وفقًا لإطار إدارة المخاطر المؤسسية. وأما "الدمج" فيضمن أن يتم بوضوح تحديد التفاعلات/الروابط مع العمليات الفرعية المتصلة بالمخاطر أو العمليات التنظيمية الأخرى.

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل، انظر [نموذج النضج المرجعي](#) بكامله.

- رابعاً- *النظم والأدوات* هي مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تُستخدم لتسجيل المعلومات عن المخاطر وتحليلها ودمجها والتواصل بشأنها/الإبلاغ عنها.
- خامساً- *قدرات التصدي للمخاطر* هي المهارات والقدرة والمعارف والقدرات التي يجب أن تتمتع بها منظمة لإدارة المخاطر على نحوٍ فعال لتحقيق نتائجها.
- سادساً- تتجلى *ثقافة المخاطر* من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة للموظفين والإدارة العليا، إلى جانب موقف المنظمة الواضح إزاء المخاطر.
- 6- وتم وصف كلِّ بعدٍ من هذه الأبعاد جنباً إلى جنب مع الخصائص المتوقعة لكل مستوى من مستويات النضج. وتُحدّد المستويات على النحو التالي:

- (أ) *مبدئي*: غير منظم، وتتم إدارته بشكل غير رسمي/غير متسق، ومخصّص وتفاعلي.
- (ب) *قيد التطوير*: تنفيذ منظم، وبنية أساسية، وبعض عمليات الإبلاغ والإدارة القابلة للتكرار.
- (ج) *راسخ*: عمليات محددة/موثقة وموحّدة، وتغطية تنظيمية جيدة، وبعض الأدلة على الاستخدام والدمج. وعمليات إبلاغ وتصعيد منتظمة. واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات التشغيلية.
- (د) *متقدّم*: منظم جيداً، وأدلة قوية على الدمج. عمليات إبلاغ وعتبات موحدة للتصعيد وإجراءات الإدارة. واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- (هـ) *رائد*: عمليات مدججة بالكامل لإدارة المخاطر؛ وفهمٌ جيد لآليات التصعيد واستخدامها على جميع مستويات المنظمة. نهج مبتكر/إبداعي يؤدي إلى تحسين مستمر وقادر على التكيف مع ما تشهده المنظمة تغييرات.

7- ويهدف النموذج إلى دعم إجراء تقييم لممارسات المنظمة لإدارة المخاطر وتحديد حالة مستهدفة، فضلاً عن الخطوات المطلوبة لتحقيق ذلك. ويُشار إلى وجوب تحديد الحالة المستهدفة بالاستناد إلى نموذج أعمال المنظمة، والحجم ودرجة التعقيد، مع إيلاء الاعتبار الواجب لكلفة/منفعة الاستثمار في التحسينات المطلوبة للارتقاء بأعلى مستويات النضج.

### النضج في إدارة المخاطر في المنظمة

8- بالاستناد إلى نموذج النضج المرجعي لإدارة المخاطر في الأمم المتحدة، يتمّ إعداد عمليات تقييم النضج في إدارة المخاطر في المنظمة بطريقة منتظمة، وهو يشير حالياً إلى مستوى إجمالي من النضج في إدارة المخاطر يتراوح بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ". وقد أُحرز تقدّم كبير في جميع المجالات، حيث تحققت مستويات مرضية من النضج في إطار زمني قصير نسبياً، لا سيما بالنسبة إلى الإطار والسياسة، والعملية والدمج، والنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات. كما أن أبعاداً أخرى، مثل إمكانيات التصدي للمخاطر على نطاق المنظمة وإقامة ثقافة مشتركة للمخاطر، تتطلب جهوداً مستمرة في الأجل الطويل. وسيجري تقييم نتائج الإجراءات المحددة في خارطة الطريق الحالية على أساس سنوي لتحديد الإجراءات الإضافية الضرورية لنقل ثقافة المخاطر وإمكانيات التصدي للمخاطر إلى المستوى المتفق عليه.

9- وقامت لجنة القيادة الرئيسية المعنية بالمخاطر في المنظمة بمراجعة النموذج، وبالاستناد إلى خصائص المنظمة وإلى تقييم المتطلبات والمنافع الناشئة عن مستويات نضج مختلفة في كلٍّ من الأبعاد، قرّرت أن بلوغ مستوى نضج "راسخ" في إدارة المخاطر قد يوفّر المنافع المتوخاة من إدارة جيدة للمخاطر مع استثمارات تُعتبر مناسبة، في ضوء الأولويات المؤسسية. وقد تمّ الاتفاق أيضاً على الهدف الأساسي مع مكتب المفتش العام. وسيتم إعادة تقييم مستوى النضج المتوخى عند بلوغ مستوى نضج "راسخ" في جميع الأبعاد.

### الحالة الراهنة

10- لقد أُحرز تقدّم كبير في السنوات الأخيرة، واليوم باتت هناك سياسات وإجراءات شاملة لإدارة المخاطر، تدمج الاعتبارات المتصلة بالمخاطر في عمليات التخطيط وتنفيذ البرامج وتصميم العمليات. وبصورة خاصة:

(أ) تُدمج إدارة المخاطر في جميع مستويات عمليات الإدارة التنظيمية، من التفكير الاستراتيجي إلى خطط العمل المفصّلة.

(ب) وُضع إطار حوكمة لإدارة المخاطر المؤسسية، مرفقاً بأدوار ومسؤوليات واضحة للجميع، وبوظيفة للجنة القيادة الرئيسية المعنية بالمخاطر.

(ج) توجد سياسة محدّثة شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية،<sup>2</sup> مرفقة بمواد تدريب ومذكرات توجيهية ووظيفة دعم فعالة.

(د) يتم إعداد سجلات للمخاطر تحلّل المخاطر الرئيسية وتحدّد خطط العمل للتخفيف من الآثار، وتحديثها بشكل منتظم بالنسبة إلى جميع المكاتب حول العالم.

(هـ) يتم الحفاظ على حافظة مخاطر تنظيمية رئيسية، بما في ذلك المخاطر الأهم بالنسبة إلى المنظمة ككل، مرفقة بخطة عمل محددة جيداً لمعالجة المخاطر ذات الأولوية.

(و) تمّ توفير دورات تدريبية على ممارسات إدارة المخاطر والتطبيق العملي للإدارة على المستويات كافة، كما أن التعلّم الإلكتروني والتواصل المنتظم متاحان لجميع الزملاء.

11- يرد المزيد من التفاصيل عن الحالة والتقدّم المحرز في تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر وخارطة الطريق في الملحق 1.

### المبادرات الجارية والمقرّرة

12- في الوقت الذي أُحرز فيه تقدّم كبير، يشكّل تعزيز إدارة المخاطر عمليةً جارية، ومن المقرّر اتخاذ خطوات إضافية لتحقيق أو تحطّي مستوى النضج المحدد المستهدف لإدارة المخاطر. ومن بين الخطوات المقرّرة، يمكن تسليط الضوء على الخطوات التالية:

(أ) وضع بيان تقبّل المخاطر للمنظمة في صيغته النهائية.

(ب) تعزيز الممارسات والأدوات لإدارة المخاطر في عملية دورة المشاريع.

<sup>2</sup> انظر سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

- (ج) دعم عملية تعزيز وظيفة الخط الثاني لإدارة المخاطر، أي الدعم والرصد اللذين توفرهما وظائف واضعي السياسات في المقر الرئيسي في إطار تنفيذ العمليات التشغيلية على نطاق المنظمة.
- (د) تعزيز الدعم العملي في تحديد المخاطر وإعداد خطط التخفيف من آثار المخاطر، مع إجراء عمليات استعراض لضمان الجودة، وتنظيم حلقات عمل مخصصة، وتقديم الدعم اللازم.
- (هـ) دعم تصميم العمليات القائمة على المخاطر خلال مراجعة العمليات التشغيلية الرئيسية.

13- وترد هذه الإجراءات في خارطة الطريق في الملحق 1. وتجدر الإشارة إلى أن السبيل لتحقيق مستوى أكبر من النضج يتمثل في عملية تدريجية، رهناً بتوافر الموارد والاتساق مع المبادرات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي يتطلب استعراضاً منتظماً للحالة والمستوى النضج المرغوب فيه واتخاذ قراراتٍ بشأن الإجراءات الإضافية اللازمة.

## الملحق 1- تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة وخارطة الطريق

1- يتم إعداد تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر وخارطة الطريق باستخدام تعريفات الأبعاد ومستويات النضج الواردة في نموذج النضج المرجعي لإدارة المخاطر في الأمم المتحدة المشار إليه أعلاه. وهي لمحة عامة توفر وصفًا موجزًا لحالة كلٍّ من الأبعاد، ويشرح مستوى النضج الحالي الذي جرى تقييمه ويحدد الخطوط العريضة للإجراءات المقررة من أجل التقدم إلى المستوى المرغوب به من النضج في إدارة المخاطر.

2- ويتم إعداد خطط العمل المفصلة خطوة بخطوة بشكلٍ منفصل لاتخاذ إجراءات مهمة.

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرر	تاريخ الإنجاز المتوقع
أولاً - إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية: هما مجموعة من السياسات والإجراءات ووثائق أخرى تصف جميعها كيف تضطلع المنظمة بإدارة المخاطر				
تنفيذ الإطار وتقبل المخاطر	نُشرت سياسة شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية، مرفقةً بتوعية مكثفة. وتوفر السياسة توجيهات مفصلة بشأن الأدوار والمسؤوليات، ومبادئ إدارة المخاطر وعملية إدارة المخاطر، بما في ذلك التصعيد. وثمة تعريف لحجم المخاطر مع توجيهات محدودة بشأن تقبل المخاطر. كما نُشرت سياسة منقحة بشأن الغش والممارسات الفاسدة. ويجري توزيع مشروع بيان تقبل المخاطر لاستعراضه النهائي.	بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ"	وضع بيان تقبل المخاطر في صيغته النهائية.	مارس/آذار 2026

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
التاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراء المقرر	مستوى النضج الحالي	الحالة الراهنة	البعد
		راسخ	<p>إضافةً إلى السياسة، تُتاح توجيهاتٍ مكثفة وإجراءات مفصلة لدعم جميع الجوانب في عملية إدارة المخاطر. وهي متاحة في كتيّب منظمة الأغذية والزراعة. كما أن السياسة والتوجيهات تشمل جميع المستويات وجميع المناطق الجغرافية في المنظمة. ومن الإلزامي تعريف سجلات المخاطر وخطط التخفيف من الآثار في النظام الإلكتروني المخصص لجميع المكاتب، مع التحديثات السنوية المطلوبة.</p>	مكونات الإطار وتغطيته

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
<b>ثانياً- الحوكمة والهيكل التنظيمي:</b>				
يحدّدان الهيكل الداخلي لحوكمة المخاطر، والسلطات المفوّضة المناسبة، والأدوار والمسؤوليات، والكيانات التنظيمية لضمان إدارة المخاطر على نحوٍ فعال				
هيكل الحوكمة	حدّدت المنظمة هيكلًا من ثلاثة خطوط، يرد وصفه في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وفي إطار الرقابة الداخلية معًا. وتتضمن حوكمة إدارة المخاطر وظيفة إدارة المخاطر التي تضطلع بها القيادة الرئيسية، التي تُشرف على تنفيذ إدارة المخاطر وتتولى إدارة المخاطر الرئيسية من خلال اجتماعات منتظمة واتصالات إلكترونية. وقد وقرت مراجعة وظيفة الخط الثاني فرصةً للقاء أغلبية وظائف الخط الثاني، من أجل توضيح المجالات التي تتطلّب التعزيز. وتمّ إنشاء فريق مهام ذات وظائف رئيسية يضطلع بها واضعو السياسات، للقاء المكاتب القطرية من أجل تحديد المخاطر الرئيسية ومتطلبات الدعم.	بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ"	إعداد توجيهات إضافية بشأن دور وظائف الخط الثاني في إدارة المخاطر على المستوى العالمي. تعزيز رصد المخاطر من الخط الثاني.	من المقرّر توفير التوجيهات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2025. تقديم خطة عمل من جانب واضعي السياسات بحلول مارس/آذار 2026.

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
تفويض السلطات	تُعرّف المساءلة عن إدارة المخاطر في نموذج الخطوط الثلاثة. وتحدّد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية اختصاصات المدراء على جميع المستويات ووظيفة إدارة المخاطر التي يضطلع بها فريق القيادة الرئيسية. والعمل جارٍ بشأن تجربة تفويض السلطات القائم على المخاطر والمحدّد بوضوح في مجال الشراء.	بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ"	دعم تنفيذ تفويض السلطات القائم على المخاطر في مجال الشراء واستنباط الدروس للتنفيذ في عمليات أخرى.	من المقرّر أن يُقيّم التقدّم المحرز في يونيو/حزيران 2026.
الوظيفة	تم تعريف فريق إدارة المخاطر المؤسسية في مكتب الاستراتيجية والبرنامج والميزانية لسنوات عديدة، باختصاصات وأدوار واضحة. ويحظى فريق إدارة المخاطر المؤسسية بدعمٍ من جهات الاتصال المعنية بإدارة المخاطر على جميع المستويات وفي جميع المواقع.	راسخ	رصد التقدّم في خارطة الطريق من أجل تحديد ما إذا كان من المطلوب تعزيز وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية.	

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
<b>ثالثاً- العملية والدمج:</b>				
تضمن "العملية" أن يتم تحديد المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على تحقيق النتائج التنظيمية وتقييمها والاستجابة لها والتواصل بشأنها ورصدها بشكل فعال، وفقاً لإطار إدارة المخاطر المؤسسية. وأما "الدمج" فيضمن أن يتم بوضوح تحديد التفاعلات/الروابط مع العمليات الفرعية المتصلة بالمخاطر أو العمليات التنظيمية الأخرى.				
<b>العملية</b>	عملية محدّدة جيداً لإدارة المخاطر- تحديدها وتقييمها ووضع الاستجابات للمخاطر، والتصعيد والرصد. تمثل جميع الوحدات في المنظمة للمتطلبات الأساسية في العملية. العمل جارٍ بشأن ضمان جودة سجلات المخاطر وإدارة المخاطر في المكاتب الميدانية، حيث تم الاتصال فعلاً بأغلبية المكاتب لإبداء تعقيباتها.	<b>راسخ</b>	مواصلة تنفيذ ضمان الجودة ودعم البرنامج، بمشاركة استباقية ومخصّصة بشكل أكبر مع المكاتب الميدانية الرئيسية، من خلال إدارة برامج كبيرة أو معقدة، لتعزيز الإمكانيات في مجال إدارة المخاطر والامتثال والفعالية.	إبداء جميع المكاتب الميدانية لتعقيبات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2025.

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
الدمج مع الضوابط الداخلية	تحدّد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية بكل وضوح المتطلبات لوضع العمليات والإجراءات، بما في ذلك الضوابط ذات الصلة، بالاستناد إلى المخاطر المحدّدة. ومن الناحية العملية، هذا الرابط غير موثّق بوضوح للعديد من الإجراءات. وقد وُضعت التوجيهات لتصميم العملية القائمة على المخاطر، واستُخدمت لتصميم عمليات جديدة واستعراضات العملية، وخاصة بالنسبة إلى الخدمات اللوجستية وأسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات. وتوفر التقارير عن الضوابط الداخلية روابط واضحة بالمخاطر ذات الصلة، لتعزيز فهم أهمية الضوابط.	راسخ	في حين تُستوفى معايير المستوى "راسخ"، ترمي المنظمة إلى تحقيق مستوى أعلى من النضج في توثيق الروابط بين المخاطر والضوابط في العمليات الرئيسية. وسينصبّ التركيز على العمليات والإجراءات التي يجري تنقيحها أو وضعها، بدءًا من دليل الإجراءات الإدارية بشأن الخدمات اللوجستية وأساليب الشركاء في العمليات.	يرتبط الحدّ الزمني بإنجاز الاستعراضات ذات الصلة للعمليات.
الدمج مع التخطيط	يندمج تحديد المخاطر وتطوير إدارة المخاطر بشكل كامل في التخطيط، من إعداد الإطار الاستراتيجي إلى تخطيط العمل كل سنتين.	راسخ		

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقترّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
<b>رابعاً- النظم والأدوات:</b>				
هي مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تُستخدم لتسجيل المعلومات عن المخاطر وتحليلها ودمجها والتواصل بشأنها/الإبلاغ عنها				
<b>المنصات والنظم والأدوات</b>	تم تنفيذ أداة مخصّصة لتكنولوجيا المعلومات في سجلات المخاطر وخطط التخفيف من آثارها، مع وضع سجل لجميع الوحدات يمكن توحيدده على المستوى الإشرافي أو المستوى العالمي. وإمكانيات الرصد مدرجة في النظام، للتحقق من الامتثال لمتطلبات إدارة لمخاطر ولتحديد الإجراءات التي طال انتظارها. وقد وُضعت أداة جديدة لإدارة مخاطر المشروع وهي في طور التجربة.	<b>راسخ</b> في حين تحقق المستوى "راسخ"، تسعى المنظمة إلى تحقيق مستوى أعلى من النضج، من خلال بناء أداة تندمج بشكل أفضل في دورة المشروع، إضافةً إلى تحسين عملية إعداد التقارير ووظيفية لوحة التحكم.	تقييم تجربة الأداة لإدارة مخاطر المشروع واتخاذ قرار بشأن السياسات الواجب نشرها. تنفيذ فهرس المخاطر، بما في ذلك التدابير المقترحة للتخفيف من الآثار، ضمن أداة إدارة المخاطر. ويرمي هذا العمل، الذي يُجرى بالتعاون مع واضعي السياسات، إلى دعم المكاتب وتعزيز اكتمال المخاطر المحددة واتساقها.	يونيو/حزيران 2026

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعء	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقترّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
الروابط بنظم أخرى	ترتبط أداة سجل المخاطر بأداة تخطيط العمل وبأداة الرصد لدى المكاتب الميدانية. وقد تمّ دمج سجل المخاطر وأدوات التخطيط لمنع الغش بهدف تبسيط العمليات.	راسخ	تنفيذ أداة إدارة المخاطر في المشروع، والتي تندمج بالكامل في أداة دعم دورة المشروع، أي نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.	يونيو/حزيران 2026
<b>خامساً- الإمكانيات في التصدي للمخاطر:</b>				
هي المهارات والقدرة والمعارف والقدرات التي يجب أن تتمتع بها منظمة لإدارة المخاطر على نحوٍ فعال لتحقيق نتائجها.				
الكفاءات	يتم توفير التدريب على إدارة المخاطر باعتباره تعلّمًا إلكترونيًا، فضلًا عن حلقات عمل مكثفة خصيصًا ودورات منتظمة مفتوحة. وتمّ توفير دورات تدريبية مخصّصة للقيادة الرئيسية والإدارة الإقليمية والمدراء في المقر الرئيسي في الفترة الممتدة بين فبراير/شباط ويونيو/حزيران 2024. وتندرج إدارة المخاطر كمكوّن في الكفاءات في الإطار المستخدم لتقييم أداء الموظفين وتحديد الأهداف.	بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ"	توفير دورات تدريبية مخصّصة في مجال إدارة المخاطر لممثلي المنظمة. توسيع وتنويع نُسق الدورات التدريبية لضمان إمكانية الوصول والمشاركة على نطاق أوسع.	ديسمبر/كانون الأول 2025
القدرات	تُتخذ القرارات لتحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المعنية ولكن لا توجّهها معايير محدّدة لتقبّل المخاطر.	قيد التطوير من الضروري مواصلة العمل في إعداد التوجيهات بشأن تقبّل المخاطر	الرجوع إلى تقبل المخاطر في القسم (أولًا) أعلاه.	مارس/آذار 2026

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعء	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
تقديم التقارير	تم الاتفاق على نُسقٍ موحّدة لتقديم التقارير مع القيادة الرئيسية، وتمّ تنفيذ عملية تقديم التقارير بشأن أنشطة إدارة المخاطر والمخاطر الرئيسية.	راسخ	اعتماد مؤشرات مخاطر رئيسية للمخاطر الرئيسية	ديسمبر/كانون الأول 2026
<b>سادساً- ثقافة المخاطر:</b>				
تتجلى من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة للموظفين والإدارة العليا، إلى جانب موقف المنظمة الواضح إزاء المخاطر				
القدوة في أعلى الهرم	تعبر القيادة الرئيسية عن الالتزام بإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي وللوحدات التنظيمية. وفي حين يمكن ملاحظة التقدّم في عدة مجالات، من المطلوب مواصلة العمل لإدراج إدارة المخاطر بالكامل في ثقافة المنظمة.	بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ"	مواصلة إشراك القيادة الرئيسية في الاتصالات وإذكاء الوعي. إطلاق حملة داخلية مستهدفة لإذكاء الوعي وتعزيز المشاركة في مجال إدارة المخاطر.	جانر/يناير/كانون الثاني 2026

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعء	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
الشفافية	تُجمع المعلومات عن المخاطر ويتم إعداد وثيقة تتضمن المخاطر الرئيسية للمنظمة وتُنشر على المستوى الداخلي في المنظمة. وقد تمّ إعداد خطط عمل للمخاطر ذات الأولوية، مع تحديد واضح للمسؤوليات والحدود الزمنية المحددة. ولا تُنشر هذه الخطط بل تُحفظ كجزء من اجتماعات القيادة الرئيسية بشأن إدارة المخاطر المؤسسية. والمخاطر المحددة على نطاق المنظمة متاحة أيضًا للقيادة الرئيسية.	بين مستوى "قيد التطوير" ومستوى "راسخ"	من المقرّر إجراء المزيد من التحسينات على تقديم التقارير الموجزة، إثر نشر الأداة الجديدة لإدارة المخاطر في المشاريع والفهارس الجديدة للمخاطر، الأمر الذي سيتيح إحصاءات أفضل.	مارس/آذار 2026
الدروس المستفادة	تُسجّل المعلومات بشأن بعض الأحداث المتصلة بالمخاطر في سلسلة من النظم ويتم تحليلها (الصحة، وتكنولوجيا المعلومات، والأمن، والملكية، والغش). ولا تنعكس أشكالاً أخرى من الأحداث المتصلة بالمخاطر بشكل منهجي.	قيد التطوير	مناقشة الفرص المتاحة لتوحيد التقارير عن الأحداث المتصلة بالمخاطر.	اتخاذ القرار بشأن الإجراءات الممكنة بحلول مارس/آذار 2026.

تقييم مستوى النضج في إدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق				
البعد	الحالة الراهنة	مستوى النضج الحالي	الإجراء المقرّر	تاريخ الإنجاز المتوقع
اتخاذ القرارات بالاسترشاد بالمخاطر	تتضمن بعض العمليات استعراضًا منظمًا للمخاطر كجزء من عملية اتخاذ القرارات، مثل الشراكات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية، والعقود مع الشركاء في التنفيذ، والموافقات على المشروع ونفقات رأس المال. وغالبًا ما تُتخذ قرارات أخرى متصلة بالأعمال مع مراعاة المخاطر بطريقة أقل تنظيمًا. وقد نُشرت توجيهات موجزة بشأن عملية صنع القرارات القائمة على المخاطر.	قيد التطوير	من المطلوب مواصلة إذكاء الوعي لإضفاء الطابع الرسمي على ممارسة صنع القرارات القائمة على المخاطر، مع إدراج هذه الممارسة أيضًا بوضوح في العمليات الرئيسية.	ديسمبر/كانون الأول 2026
تطبيق المساءلة والملكية	تُعرّف المساءلة لإدارة المخاطر في الكفاءات المطلوبة لجميع الأدوار الإشرافية والإدارية. وتُعرّف أيضًا المساءلة المفصّلة لمختلف الأدوار في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.	بين "قيد التطوير" و"راسخ" في حين تمّ تعريف المساءلة، من الضروري تعزيز ثقافة المخاطر قبل إدراجها بالكامل في إدارة الأداء.	من المقرّر وضع بعض نقاط العمل في ما يتعلق باستعراض إطار المساءلة والإجراءات ذات الصلة.	من المقرّر إنجاز إعداد خطة عمل تتعلق بإطار المساءلة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2026.