



No : العدد / ١٥٧٢ / ٢٠٢٦ / ٢٠٢٦
Date : / / 202 التاريخ ٢٠٢٦ / ٤ / ٢٠٢٦

الى / اقسام وفروع الهيئة العامة للضرائب كافة
م/ دليل ادارة المخاطر المؤسسية

تحية طيبة ...

استناداً الى ما جاء بكتاب وزارة المالية / الدائرة الادارية والمالية / قسم الموارد البشرية بالعدد ٥٥٣٣ في ٢٠٢٦/٤/٧ ومرفقه كتاب مكتب رئيس مجلس الوزراء بالعدد ٢٦٠٨٣٧٥/٣٠٦٣ في ٢٦٠٨٣٧٥/٣٠٦٣ في ٢٠٢٦/٣/١٢ تنسب على فروع واقسام الهيئة كافة العمل بماء جاء بدليل ادارة المخاطر المؤسسية (الدليل العام لمنهجية حوكمة المخاطر المؤسسية الشاملة)

للعمل بموجبه ... مع التقدير.

المرفقات/
-الاوليات اعلاه

حيدر علي حسين
معاون مدير عام الهيئة العامة للضرائب/وكالة
٢٠٢٦/٤/٢٠٢٦

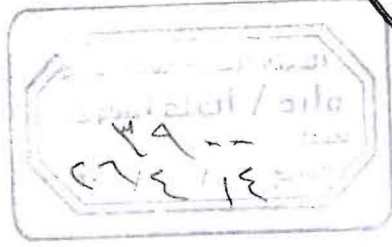


نسخة منه الى /

- مكتب السيد المدير العام ... للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير.
- مكتب السيد المدير العام ...شعبة الاداء المؤسسي لاتخاذ اللازم من قبلكم ... مع التقدير.
- مكتب السيد المدير العام ...شعبة الموقع الالكتروني لاتخاذ اللازم من قبلكم ونشر الاعمام اعلاه لاقسام وفروع الهيئة كافة ... مع التقدير.
- قسم الرقابة والتدقيق الداخلي ... شعبة المتابعة ... للحفاظ لطفاً.



No:
Date:



((عاجل جداً))

العدد: ٥٥٣٣
التاريخ: ٢٠٢٦/٤/١٧

مكتب المدير العام
ح.ب. عبد الله
١٤

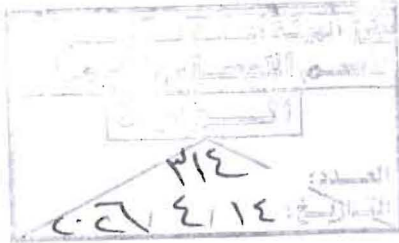
الى / تشكيلات الوزارة كافة / مكتب المدير العام



م دليل ادارة المخاطر المؤسسية

نرافق لكم ربطاً صورة كتاب مكتب رئيس مجلس الوزراء ذي العدد ٢٦٠٨٣٧٥/٢٠٦٢ المؤرخ في ٢٠٢٦/٢/١٢ مع مرفقة الدراسة الموسومة (الدليل العام لمنهجية حوكمة المخاطر المؤسسية الشاملة).

للتفضل بالاطلاع مع التقدير



المرافقات / صورة كتاب مع مرفقة دراسة



صادق هويدى عباس
مدير عام الدائرة الادارية والمالية
٢٠٢٦/٤/١٧

صورة منه الى:

- مكتب الوزير / إشارة الى هامش الست الوزير المؤرخ في ٢٠٢٦/٢/١٧ المثبت على كتاب مكتب رئيس مجلس الوزراء اعلاه للتفضل بالاطلاع .. مع التقدير
- قسم ادارة الموارد البشرية
- شعبة الصادرة والواردة لغرض الارشفة

Republic of Iraq
Prime Minister's Office



جمهورية العراق
مكتب رئيس مجلس الوزراء

العدد: 2608375 / 3063

التاريخ: 2026/03/12

إدارة المالية / مكتب الوزير

((عاجل جدا))

الوزارات كافة - مكتب الوزير
الجهات غير المرتبطة بوزارة كافة
المحافظات كافة - مكتب المحافظ

الموضوع / دليل إدارة المخاطر المؤسسية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناءً على توجيه السيد رئيس مجلس الوزراء .

نرافق ربطاً صورة ضوئية عن الدراسة المعدة من قبل مستشار رئيس مجلس الوزراء للشؤون
التنمية الادارية الدكتور عقيل الخزعلي الموسومة (الدليل العام لمنهجية حوكمة المخاطر المؤسسية
الشاملة)

لأخذ ما يلزم اصولياً .. مع التقدير.

المرفقات /

- صورة ضوئية عن الدراسة آنفاً.



علي رزوقي اللامي

ع / مدير مكتب رئيس مجلس الوزراء

2026/3/ 12

صورة ضوئية عنه الى /

- مكتب نائب مدير مكتب رئيس مجلس الوزراء / مع صورة عن الأوليات / للعلم .. مع التقدير.
- مكتب مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون التنمية الادارية / مذكرتكم بالعدد (2600038) في 2026/3/8 / للعلم .. مع التقدير.
- مديرية سكرتارية مدير مكتب رئيس مجلس الوزراء / مع صورة عن الاوليات / للعلم .. مع التقدير.
- قسم المتابعة.

التوقيع
2026/3/12

الست حيدر
2026/3/12



جمهورية العراق

الدليل العام لمنهجية حوكمة المخاطر المؤسسية الشاملة

- ورقة إرشادية للعمل المؤسسي وتوحيد الممارسات وتكامل القرار-

اعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون التنمية الادارية

الاصدار / آذار 2026

مخصص للتداول الرسمي داخل مؤسسات الدولة

1. ملامح الدليل في صفحة واحدة



يضع هذا الدليل منهجية موحدة لحوكمة المخاطر في مؤسسات الدولة، بحيث تُدار المخاطر بوصفها نظام قرار يومي يرتبط بالتخطيط والميزانية والخدمات والأمن والالتزام.

يركز الدليل على توحيد الهياكل والمسؤوليات والنتائج الإلزامية، مع أدوات عملية قابلة للتطبيق في كل وزارة أو هيئة أو جهة أو دائرة، وبمرونة تسمح بالتكيف مع طبيعة كل قطاع.

الغاية	النتائج الإلزامية	المنتج	الإفصاح الرقابي
صون مصالح الدولة واستمرارية الخدمات وتعزيز الثقة العامة	سياسة، سجل مخاطر لوحة مؤشرات، خطط معالجة، تقارير دورية	قرار قائم على المخاطر، ومؤشرات إنذار مبكر، وعتبات تصعيد	اجتماع شهري، تقرير ربع سنوي، مراجعة سنوية، تدقيق داخلي

2. نطاق الالتزام وحدود التطبيق



يُعد هذا الدليل مرجعا إلزاميا لتأسيس منظومة حوكمة مخاطر مؤسسية في كل مؤسسة رسمية ضمن الدولة، مع اعتماد المصطلحات والمنتجات والحدود الدنيا الواردة فيه.

تلتزم كل مؤسسة بتسمية مالك منظومة المخاطر، وتشكيل لجنة حوكمة مخاطر، وإنشاء سجل مخاطر مؤسسي، وربط المخاطر بالبرامج والميزانيات والمشاريع والخدمات.

تُطبّق المنهجية على المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية والرقمية والسعة والموارد وسلاسل الإمداد والسلامة، مع قابلية إضافة فئات قطاعية متخصصة.

3. مصطلحات تشغيلية موحدة



المفهوم	التعريف
الخطر	حدث أو حالة أو اتجاه قد يؤثر في تحقيق الأهداف أو استمرارية الخدمات أو سلامة الأصول.
حوكمة المخاطر	نظام قرار ومسؤوليات وضوابط يضمن إدراك المخاطر وتحديدتها ومعالجتها ومتابعتها.
مالك الخطر	مسؤول إداري يمتلك الصلاحية والموارد لتطبيق ضوابط الخطر وتحسينها.



يتطلب الدليل اعتماد هيكل موحد يضمن وحدة القرار وتعدد الاختصاص.

المكون	المهام المحورية	مخرجات الزامية	إيقاع الانعقاد
مجلس قيادة المؤسسة	إقرار نزعة، المخاطر إجازة الاستثناءات الكبرى، اعتماد تقارير المخاطر	قرار نزعة، المخاطر تقرير سنوي	ربع سنوي
لجنة تنفيذية + المؤسسية لحوكمة المخاطر	مراجعة سجل المخاطر تحديد الأولويات، متابعة تنفيذ خطط المعالجة	محاضر، تحديثات سجل المخاطر	شهري
وحدة إدارة المخاطر	تشغيل المنهجية، جمع البيانات، إعداد اللوحات والتقارير، تدريب الوحدات	سجل مخاطر، لوحة مؤشرات، تقرير ربع سنوي	أسبوعي
مالكو المخاطر	تطبيق الضوابط تحديث المؤشرات، تنفيذ المعالجات ضمن الجدول	تقارير تقدم، أدلة ضوابط	مستمر
التدقيق الداخلي	فحص فاعلية الضوابط مراجعة الالتزام، رفع توصيات ضمان	تقرير تدقيق، خطة تدقيق	حسب الخطة



تنتج كل مؤسسة حزمة وثائق وتشغيلات تمثل الحد الأدنى للامتثال المؤسسي.

المنتج	المحتوى الأدنى	الدورية	الجهة المسؤولة
سياسة حوكمة المخاطر	هدف ونطاق وتعريفات وهيكل مسؤوليات وضوابط نشر	مرة سنويا أو عند تغير جوهري	الفريق الوطني لحوكمة المخاطر
سجل مخاطر مؤسسي	وصف وسبب وأثر ومالك وضوابط ومستوى متبقي وعتبات	تحديث شهري	مالكو المخاطر
لوحة مؤشرات إنذار مبكر	مؤشرات أمنية وخدمية ومالية ورقمية وسمعة مع عتبات	تحديث أسبوعي	الفريق الوطني لحوكمة المخاطر

يستخدم مقياس موحد من خمس درجات للاحتمال والتأثير، مع تعريفات تشغيلية تضبط التقدير.

الدرجة	الاحتمال	التأثير
١	نادر	أثر محدود
٢	غير مرجح	أثر متوسط
٣	ممكن	أثر كبير
٤	مرجح	أثر شديد
٥	شبه مؤكد	أثر جسيم

تستخدم الخريطة لتحديد المخاطر الحرجة والعالية وربطها بحزم قرار ومتابعة.

← التأثير	1	2	3	4	5
الاحتمال 1	1	2	3	4	5
الاحتمال 2	2	4	6	8	10
الاحتمال 3	3	6	9	12	15
الاحتمال 4	4	8	12	16	20
الاحتمال 5	5	10	15	20	25

تُعتمد الفئات الآتية بوصفها قاموساً موحداً للتصنيف، مع رموز لسهولة الربط مع اللوحات والتقارير.

الرمز	الفئة	أمثلة مؤسسية
س	مخاطر سيادية وجيوسياسية	انتهاك حدود، توتر إقليمي، عقوبات، نزوح عابر للحدود
أ	مخاطر أمن وسلامة	إرهاب، جريمة منظمة، حماية منشآت، شغب، حوادث كبرى
خ	مخاطر خدمات واستمرارية	انقطاع كهرباء، تعطل ماء، توقف اتصالات، تعطل نقل
م	مخاطر مالية وميزانية	سيولة، تقلب أسعار، احتيال، ضعف تحصيل، عقود

الخدمات	انقطاعات متكررة، تذبذب تجهيز، أعطال حرجية	تجاوز زمن إصلاح محدد
المالية	ضغط سيولة، تأخر صرف اضطراب أسعار سلع	فجوة تمويل أو قفزة أسعار
الرقمي	محاولات اختراق، توقف نظم رسائل تضليل واسعة	تجاوز حد إنذارات يومي
الموارد	غياب كفاءات، نزاعات عمل ارتفاع تبدل وظيفي	تجاوز نسبة دوران
السمعة	موجة شائعات، تراجع رضا محتوى تحريضي	اتساع تداول يتجاوز عتبة

14. إدارة الأزمات واستمرارية الخدمات



تتطلب المخاطر الحرجة قدرة استجابة مؤسسية سريعة تحافظ على الناس والخدمات والأصول. يعتمد الدليل مستويات استجابة خمسية تُفَعَّل وفق عتبات قرار محددة، مع غرفة عمليات، وخطة استمرارية، وتمارين محاكاة.

المستوى	الصفة	إجراءات فورية	جهة التشغيل
واحد	مراقبة	تحديث مؤشرات، رفع تقارير	وحدة المخاطر
اثنان	تحذير	تعزيز ضوابط، استعداد موارد	لجنة المخاطر
ثلاثة	استجابة	غرفة عمليات، إعادة توزيع موارد	مجلس قيادة المؤسسة
أربعة	طوارئ	تعبئة شاملة، حماية منشآت، اتصال موحد	رئاسة المؤسسة
خمسة	أزمة ممتدة	برنامج استمرارية، دعم حكومي، مراجعة شاملة	مستوى حكومي اعلى

يتضمن كل مستوى خطة اتصال رسمي، وقواعد إشعار داخلية، وسجل قرارات، ومصفوفة موارد.

15. دمج المخاطر في التخطيط والميزانية والمشاريع



ترتبط المخاطر بالقرارات عبر دمجها في التخطيط الاستراتيجي والبرامج والمشاريع والشراء العام يُشترط قبل اعتماد أي مشروع أو عقد رئيسي إعداد بطاقة مخاطر مشروع تتضمن أسباب التعثر والكلف والوقت والجودة، مع ضوابط وقائية



تُنفَّذ المنهجية عبر مراحل زمنية متتابعة تضمن تأسيس الحوكمة ثم تعميق النضج.

المرحلة	المخرجات	المدة المقترحة	مؤشر نجاح
تهيئة	تسمية مسؤول مخاطر تشكيل لجنة، إقرار السياسة		صدور قرار داخلي
تأسيس	إكمال سجل مخاطر أولي، إعداد لوحة مؤشرات، تدريب وحدات		سجل مع عتبات
تشغيل	خطط معالجة، تقارير ربع سنوية، تمارين محاكاة		تحسن مؤشرات
نضج	تدقيق داخلي، مراجعة سنوية، تحسين منهجي رقمنة		ارتفاع مستوى النضج



يقاس النضج عبر خمسة مستويات تصف جودة البيانات والقرار والضوابط والإنذار المبكر.

المستوى	المليح	المعيار المختصر
1	انطلاق	وثائق أولية وسجل غير مكتمل
2	انتظام	سجل مكتمل وتحديث دوري
3	تكامل	ربط مخاطر بالميزانية والمشاريع
4	استباق	مؤشرات إنذار مبكر وعتبات واضحة
5	تحول	قرار سريع مدعوم ببيانات وتمرين ومراجعات



المؤشر	الهدف	القيمة الحالية	العتبة	الإجراء
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

19. الخاصة بالسياسة



يتمثل جوهر الدليل في تحويل الخطر إلى قرار: [رؤية، عتبات، مسؤوليات، موارد، متابعة، ثم تعلم مؤسسي]. ويُقاس النجاح بقدرة الدولة على استمرارية الخدمات وحماية الأصول وتعزيز ثقة المواطنين يُعتمد هذا الدليل كمرجعية إرشادية موحدة في مؤسسات الدولة، مع تحديث سنوي يستوعب الدروس المستفادة والتحولات الوطنية.