



إدارة المخاطر

الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر

يناير ٢٠٢٣ م

الإصدار الأول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة) البقرة (آية ١٩٥)

Name	Date modified	Type	Size
الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر	12/5/2022 11:54 AM	Adobe Acrobat D...	2,545 KB
نموذج وزن المخاطر التفاضلي	12/3/2022 1:23 PM	Microsoft Excel W...	22 KB
... وثيقة خطة إدارة المخاطر والعمليات الرئيسية ...	12/5/2022 11:41 AM	Adobe Acrobat D...	734 KB

الفهرس

٦	المقدمة
٧	المصطلحات
٩	تعريف المخاطر
٩	أهمية إدارة المخاطر
١٠	إدارة المخاطر في الجمعية الفيصلية
١١	تطبيق إدارة المخاطر
١٢	مبادئ إدارة المخاطر
١٤	عناصر نجاح إدارة المخاطر
١٥	دليل السياسات والإجراءات التفصيلية
١٥	البنية الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية
١٦	لجنة المخاطر
١٧	وثيقة حوكمة لجنة المخاطر
١٧	وثيقة سياسة المخاطر
١٨	وثيقة حوكمة المخاطر
١٩	إطار إدارة المخاطر المؤسسية
٢٠	تقييم المخاطر الكامنة و المتأصلة
٢٤	الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية
٢٤	المعايير الدولية المطبقة
٢٥	سياسة إدارة المخاطر المؤسسية
٢٥	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة
٢٦	إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية
٢٦	تحليل الاستراتيجيات و الأهداف والنتائج
٢٦	الرئيسية ومؤشرات الأداء
٢٦	النطاق والسياق والمعايير
٢٧	تحديد سياق المخاطر
٢٩	مصفوفة أوزان المخاطر
٣١	تصنيف المخاطر
٣٣	عمليات المخاطر - تحديد المخاطر
٣٣	استراتيجيات لتحليل المخاطر

٣٤	تحليل المخاطر
٣٥	تحديد المسببات والأحداث والتبعات
٣٥	تقييم المخاطر
٣٥	معالجة المخاطر
٣٦	استراتيجيات خطط معالجة المخاطر
٣٦	تصميم خطط المعالجة
٣٧	حالات خطط المعالجة
٣٧	الضوابط الرقابية
٣٨	احتساب كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية
٣٨	آليات التصعيد
٣٨	التواصل وتقديم المشورة
٣٩	المراقبة والمراجعة
٣٩	التسجيل والتقارير
٤٠	نموذج سجل المخاطر
٤٠	إطار الرغبة في المخاطر
٤١	عوامل إعداد إطار الرغبة في المخاطر
٤٢	التوجهات العامة للرغبة في المخاطر
٤٤	دليل الإجراءات لإدارة المخاطر
٤٤	مدى التعرضية والإنكشاف للمخاطر
٤٦	الموائمة مع استمرارية الأعمال لتأكيد المرونة

المقدمة

تعتبر المخاطر حلقة الوصل بين احتمال وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه، لذا حثتنا الدين الإسلامي على مواجهة المخاطر وإدارتها وتتبع أحداثها والتصدي لنتائجها، سواء كان ذلك من خلال تجنبها أو تخفيف وطأتها أو نقلها إلى جهة أخرى.

القاعدة الاقتصادية الأولى في إدارة المخاطر حددها القرآن الكريم في قصة سيدنا يوسف عليه السلام بقوله سبحانه وتعالى: "يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلّي أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون. قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً ممّا تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهنّ إلا قليلاً ممّا تحصنون. ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يفاث الناس وفيه يعصرون".

هذه القاعدة الاقتصادية يطالب بها البنك الدولي اليوم في تقاريره عن التنمية، ويشجع جميع دول العالم على ضرورة إنشاء أجهزتها المختصة في هذا المجال بكافة مؤسساتها، وبناء قدراتها لكي تتمكن من إدارة المخاطر المحدقة بها والصمود أمامها، مؤكداً على أن: "عملية مواجهة المخاطر، والتأهب لها والتكيف مع آثارها، توفر فرصة لا غنى عنها لتحقيق النمو والازدهار والتنمية لكافة الشعوب". وجاءت هذه التقارير لتؤكد أيضاً على: "ضرورة إدارة المخاطر كجزء مهم من التنمية البشرية، لتتحول الاستثمارات في هذه الإدارة من مرحلة التجاهل، كما لو كانت نوعاً من العبء الإضافي الذي تتحمله الدولة على مريض، إلى كونها جزءاً لا يتجزأ من التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي". وبناءً عليه تحذر تقارير البنك الدولي من أن: "مخاطر التراخي في إدارة المخاطر قد تكون الخيار الأسوأ على الإطلاق، والحل لا يكمن في رفض التغيير من أجل تفادي الخطر، بل في التأهب للفرص والمخاطر التي ينطوي عليها التغيير".

مرجع د. فواز العلي ٢٥ أكتوبر ٢٠١٦

وقد حرصت الجمعية الفيصلية خلال إعداد الخطة الإستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٤ (عزم) على إعداد منهجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في تمكين الجمعية وقيادتها التنفيذية وعموم الموظفين من فهم وإدراك أهمية تقدير المخاطر قبل وقوعها وإعداد الخطط الاستباقية والطوارئ لمواجهة هذه المخاطر والصمود أمامها بما يتناسب مع طبيعة أعمال ومبادرات الجمعية. ومراعاة الأهداف الإستراتيجية والهيكلية وسياقها الداخلي والخارجي والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخصيص عمليات المخاطر.

المصطلحات

الرقم	الوصف	التعريف
١	الإدارة التنفيذية	الإدارة التنفيذية في المنظمة.
٢	المنظمة	الجهة الحكومية أو الخاصة.
٣	السلطة الإدارية العليا	أو
٤	المستوى الإداري الأول	جميع المدراء ممن تكون مرجعيتهم للسلطة الإدارية العليا.
٥	المستوى الإداري الثاني	جميع المدراء ممن تكون مرجعيتهم للمستوى الإداري الأول.
٦	لجنة المخاطر	اللجنة المتخصصة في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات المخاطر.
٧	سياسة المخاطر	سياسة تتضمن توجهات المنظمة بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية.
8	إطار إدارة المخاطر Risk Management Framework	العناصر والمكونات التي تمكن المنظمة من إدارة ومتابعة وتصميم وتنفيذ ومرتجة والتحسين المستمر على إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به والتي يتم تنفيذها من قبل ملاك المخاطر وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدارة المخاطر المؤسسية.
9	إطار الرغبة في المخاطر Risk Appetite	إطار متكامل يحتوي توجهات المنظمة فيما يخص المخاطر وحدود الرغبة بها ومدى تحملها والحدود القصوى للمخاطر.
١٠	الرقابة الداخلية	المقاييس أو الإجراءات المطبقة التي تتضمن العمليات والسياسات والأنظمة والأجهزة أو أي من الإجراءات الأخرى التي تقوم بتعديل مستوى أثر واحتمالية المخاطر.
11	مالك الخطر Risk Owner	الشخص المسؤول وصاحب السلطة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
12	مالك خطط معالجة المخاطر Risk Response Owner	الشخص المسؤول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة إغلاق خطة معالجة الخطر وتقديم الوثائق الداعمة للإغلاق لمالك الخطر في الوقت المطلوب.
13	ممثلي المخاطر Risk Champions	الشخص الذي يتم تحديده من قبل القطاع أو الإدارة بالتنسيق مع إدارة المخاطر المؤسسية لتمثيل الإدارة فيما يخص المخاطر.
14	سجل المخاطر Risk Register	سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي يتم تحديدها لكل إدارة
15	الاحتمالية Likelihood	درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح "من نادر الحدوث" إلى "عالي جداً".
16	الأثر Impact	الأثر المحتمل حدوثه في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمه إلى خمسة مستويات، تتراوح من "ضعيف التأثير" إلى "عالي جداً"

الرقم	الوصف	التعريف
17	معالجة الخطر	عمليات أو إجراءات تعديل مستوى أثر و/أو احتمالية المخاطر
18	تخفيف أثر الخطر Risk Mitigation	يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخاة لضبط أو منع خطر التسبب في الضرر أو تقليل الخطر لمستوى مقبول وفقاً لمستويات حدود المخاطر لدى المنظمة Risk Appetite
19	رفض الخطر Risk Avoidance	الإجراءات المطبقة لتجنب الخطر كقرار عدم الدخول بأنشطة أو الاستمرار بالأنشطة التي تؤدي إلى حدوث المخاطر.
20	قبول الخطر Risk Acceptance	الإجراءات المطبقة لقبول الخطر كقرار تقبل الخطر والأثار المحتملة في سعيها لتحقيق أهداف معينة.

تعريف المخاطر |

يمكن تعريف المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي :

1. تعرف المخاطر طبقاً لمعيار ايزو 31000 بأنها :حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبيا (التهديدات) أو إيجابيا (الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات.
2. تعرف إدارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها :عدد من الأنشطة التي يجب أن تدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.
3. تعرف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليين IIA بأنها :نهج منظم ومتسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل".

أهمية إدارة المخاطر

-تعتبر المخاطر جزءاً متصلاً من الحياة اليومية لأي فرد، وتقوم إدارتها في الطبيعة البشرية ومعالجتها بشكل تلقائي استباقي دون تخطيط، مثل تجنب مخاطر حوادث السيارة؛ تبني قيادة آمنة، واستخدام حزام الأمان، وغيرها، وقد يكون هناك ضوابط إضافية تتبناها جهات حكومية لمعالجة نفس الخطر المتعلق بالحوادث لتقليل فرص حدوثها، مثل: إشارات المرور، وكاميرات مراقبة السرعة، وغيرها، باعتبارها الجهة الموكلة بحماية المواطنين والمقيمين، وعليه فإن اهتمام المنظمات بالمخاطر والاستثمار في ضوابط رقابية استباقية لحماية المنظمة و حقوق أصحاب العلاقة والموظفين؛ يوضح مدى رشد ونضج مستوى الشفافية والحوكمة، حيث تعتبر القدرة المسبقة على التنبؤ بالمخاطر من أصحاب العلاقة مؤشر على مدى الفهم الكامل لأعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .

أن عدم جاهزية الجمعية للتعامل مع المخاطر في أي إدارة أو مركز قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المعالجة، وضعف أو عدم إمكانية التعافي من الآثار السلبية للمخاطر ، أو تأخر التعافي منها؛ مما يؤدي إلى اضطراب الأعمال، وتأخر تنفيذ الأهداف، وتشتت اتخاذ القرارات من الإدارات التنفيذية، وغيرها

إدارة المخاطر في الجمعية الفيصلية |

خلال العمل على مشروع تطوير الخطة الإستراتيجية والأداء المؤسسي للجمعية عام ٢٠٢٠ شملت المنهجية التفكير بالمخاطر والعمليات الرئيسية فيها وكان دافعاً للجمعية لتشكيل لجنة إدارة المخاطر بموجب قرار مجلس الإدارة رقم (٢) بتاريخ ٢٨/٣/٢٠٢١ بعد إنتخاب المجلس في الدورة الانتخابية ٢٠٢١-٢٠٢٤ بتاريخ: ٩ مارس ٢٠٢١ م .

رئيسة اللجنة : الأستاذة. خيرية محمد نور رحيمي رئيسة الجمعية

الأعضاء من مجلس الإدارة :

- المشرف المالي -الدكتورة .عبلة عبد الحميد بخاري
- رئيسة لجنة تنمية الموارد الدكتورة .فاطمة محمد عباس فارسي
- عضو مجلس الإدارة. الأستاذة . لينا عمر بن صديق
- المدير العامة -فوزية عبد الرحمن الطاسان
- مديرات الإدارات والمراكز حسب نوعية المخاطر
- خبراء ومستشارين حسب نوعية المخاطر



تطبيق إدارة المخاطر

للحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر ، لا بد أن يكون تطبيق إدارة المخاطر بشكل شمولي ولا يمكن تجزئته، بالاعتماد على التالي:

- أن تتبنى الإدارة التنفيذية مفهوم إدارة المخاطر وأهميته في خططها التشغيلية .
- اعتماد آلية لاتخاذ القرارات العاجلة في الجمعية من خلال لجنة إدارة المخاطر .
- أن تكون قيادة أنشطة المخاطر من قبل فريق متخصص في إدارة المخاطر يملك الخبرة الكافية والشهادات المهنية اللازمة.
- أن تكون المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للجمعية .
- توفير الدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة المخاطر وتبنيها لثقافة المخاطر كمثال لباقي منسوبي الجمعية .
- توفير الاستقلالية اللازمة لإدارة المخاطر في الجهة؛ لتفادي تضارب المصالح وتوفير القدرة على المساءلة والمسؤولية.
- التأكد من رفع المستوى الإداري لإدارة المخاطر لترتبط بالمسؤول الأول؛ وذلك لرفع القدرة الرقابية للإدارة على كافة المستويات.
- التأكد من تناغم أهداف واستراتيجيات إدارة المخاطر مع أهداف واستراتيجيات الجمعية .
- التأكد من أن أنشطة إدارة المخاطر ملزمة وشاملة لكافة المراكز والإدرات في الجمعية .
- أن تكون أنشطة المخاطر ملزمة ومتوائمة و تتمتع بالكفاءة و الفعالية.

مبادئ إدارة المخاطر |

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر من الأساسيات لبناء الإدارة والتي ينبغي أن يتم العمل بها ودعمها من القيادات العليا في الجمعية وذلك للتأكد من الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر بالكفاءة والفعالية المطلوبة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٤ وذلك بالاعتماد على المبادئ العامة لإدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000 هي كالتالي :

1- مدمجة:

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من كافة عمليات الجمعية الفيصلية بحيث لا تكون كإجراء ثانوي أو لاحق؛ وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.

2- منظمة ومتكاملة:

يجب أن تتميز إدارة المخاطر بتنظيم شامل ومتكامل للعمليات وأن تكون قابلة للمقارنة والقياس، وذلك من خلال اتباع منهجية منظمة وشاملة لإدارة المخاطر.

3- قابلة للتكيف :

تتغير وتتطور إدارة المخاطر وعملياتها طبقاً للظروف المحيطة داخلياً وخارجياً لتتكيف بشكل منسجم مع هذه التغيرات ولا تكون عائقاً بل مسانداً للتطورات الإيجابية.

4- شاملة:

تقوم إدارة المخاطر الناضجة في الوقت المناسب بالأخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب العلاقة مما يزيد مستواً للتربط بين أصحاب العلاقة وزيادة مستوى النضج في الجمعية ومراكزها.

٥- قابلة للتغيير: المخاطر ذات طابع متغير بشكل دائم حيث ترتبط المخاطر بالتغيرات الداخلية داخل الجمعية الفيصلية، كتغيرات الأهداف الاستراتيجية وتطورها، وتغير الهيكل التنظيمي ووحدات العمل ونطاق الأعمال، كما يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات الخارجية؛ مثل: القرارات، والأنظمة، والقوانين، ولتكون إدارة المخاطر ذات فعالية؛ فإن هذه التغيرات يجب أن تكون جزءاً من نطاق المخاطر.

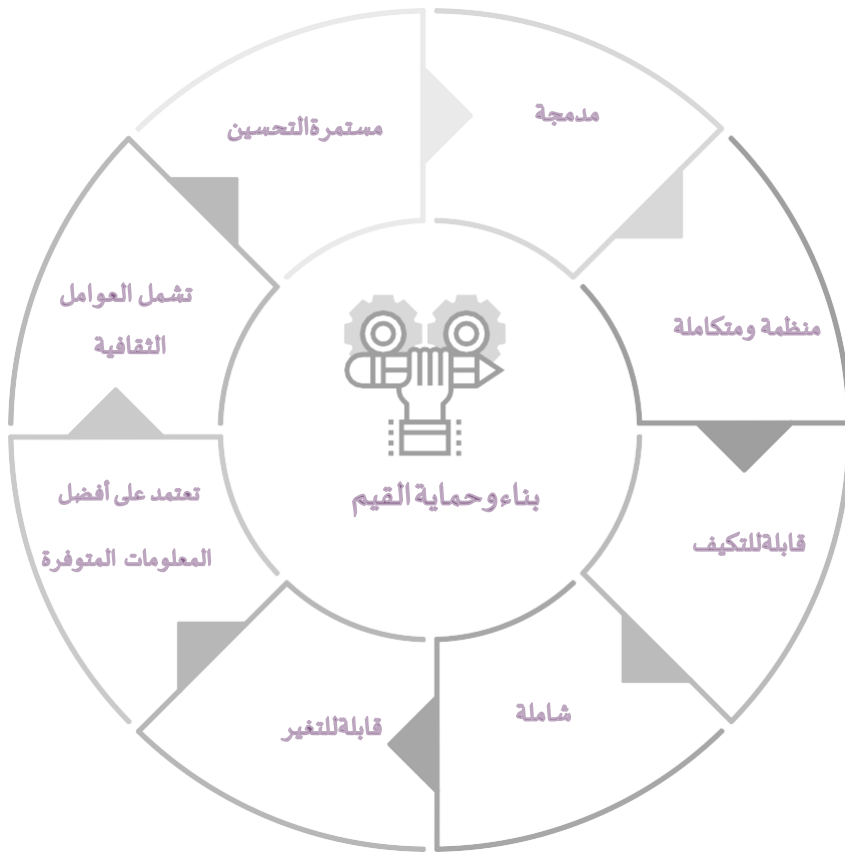
مبادئ إدارة المخاطر |

٦- تشمل العوامل الثقافية والبشرية :

تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات، وعليه لا بد أن تكون إدارة المخاطر على معرفة بأصحاب العلاقة بشكل يسهل عملية إجراء عمليات المخاطر بشكل أكثر مرونة عوضاً عن اتباع نهج واحد مع الجميع.

٧- تشمل العوامل الثقافية والبشرية :

إدارة المخاطر كجزء من ثقافة الجمعية تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها والنتائج لمرغوبة والتعلم من الأحداث السابقة ومحاولة تعديلها، يجب أن تكون إدارة المخاطر قابلة للتطور بشكل مستمر مع تطور الجهة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة.



عناصر نجاح إدارة المخاطر |

تتميز إدارة المخاطر في الجمعية الفيصلية بقدرتها على معالجة المخاطر المحيطة بها والتي قد تظهر بصورة متوقعة أو مفاجئة ويساعدها على ذلك خبراتها التراكمية ومستوى نضوجها عبر خمس عقود من العمل في القطاع غير الربحي وهو ما ساهم في تنوع الخبرات وثبات وإستقرار القيادات التنفيذية والقدرة على إدارة الخطر وقت الأزمات.

التمكين :

أن يتم تمكين لجنة إدارة المخاطر في الجمعية بالمستوى الإداري المناسب في الهيكل التنظيمي ليرتبط مباشرة بالإدارة العليا لتمكينها من القدرة على التعامل الشمولي مع كافة الإدارات بمستوى يتوازي مع مستويات الإدارات التنفيذية.

الإستقلالية :

أن تكون لجنة إدارة المخاطر مستقلة عن باقي الإدارات وألا يكون لها دور تنفيذي للتأكد من شفافية وموضوعية إجراءات إدارة المخاطر وعدم وجود تضارب مصالح.

الإلزام

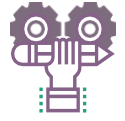
أن تكون إجراءات إدارة المخاطر ملزمة لكافة الإدارات ذات العلاقة.

الدعم:

أن يتوفر الدعم المستمر من الإدارة العليا والتنفيذية لإدارة المخاطر ونشر الثقافة لكافة الموظفين .

الشفافية :

أن يتم توفير المعلومات المطلوبة لإدارة المخاطر في الوقت المناسب وبشكل كامل.



دليل السياسات والإجراءات التفصيلية |

يهدف الدليل إلى تنظيم إجراءات عمليات إدارة المخاطر في الجمعية

تتميز إدارة المخاطر في الجمعية الفيصلية بقدرتها على معالجة المخاطر المحيطة بها والتي قد تظهر بصورة متوقعة أو مفاجئة ويساعدها على ذلك خبراتها التراكمية ومستوى نضوجها عبر خمس عقود من العمل في القطاع غير الربحي وهو ما ساهم في تنوع الخبرات وثبات وإستقرار القيادات التنفيذية والقدرة على إدارة الخطر وقت الأزمات.

البنية الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية:

بشكل عام يجب أن يتم بناء عدد من المكونات الرئيسية قبل البدء بتنفيذ عمليات المخاطر المؤسسية وذلك لإعطاء أصحاب العلاقة التصور الواضح لأهداف وعمليات ونطاق الإدارة، بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات والتوقعات، وتتكون البنية الأساسية لإدارة المخاطر بحد أدنى من التالي:

السياسة العامة للمخاطر

توضيح نطاق المخاطر

دليل السياسات والإجراءات
التفصيلية يهدف إلى تنظيم
إجراءات عمليات إدارة
المخاطر المؤسسية

وثيقة حوكمة لجنة
المخاطر
تهدف إلى تنظيم
وحوكمة لجنة المخاطر

إطار إدارة المخاطر المؤسسية

إطار الرغبة في المخاطر يهدف
إلى تحديد التوجهات فيما يتعلق
بقبول المخاطر والتعامل معها.

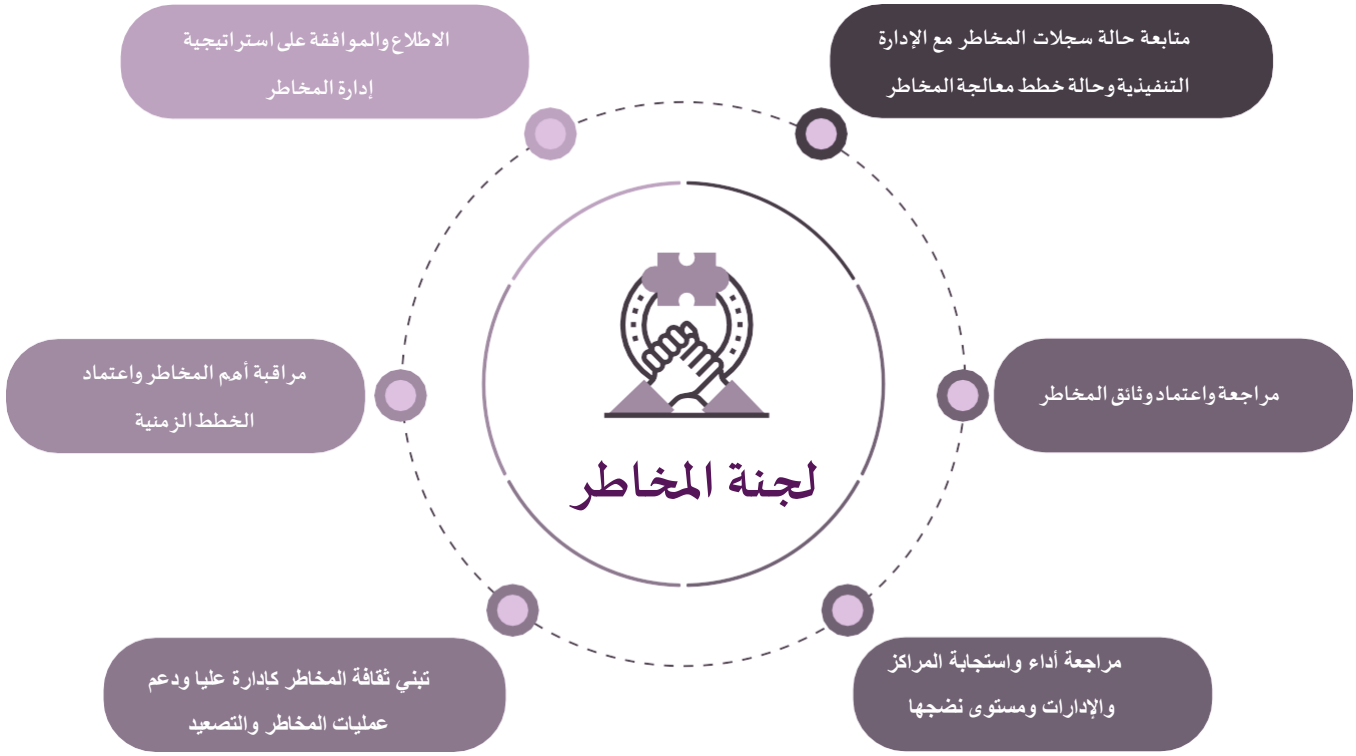
الحوكمة العامة للمخاطر تهدف
إلى تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات
لكافة أصحاب العلاقة فيما يتعلق
بالمخاطر

دليل السياسات والإجراءات التفصيلية |

يهدف الدليل إلى تنظيم إجراءات عمليات إدارة المخاطر في الجمعية

لجنة المخاطر |

تعتبر لجنة المخاطر في الجمعية الفيصلية الجهة المسؤولة عن متابعة أعمال إدارة المخاطر تقدم الدعم والمساندة بما يحقق تطلعات الجمعية ، وتتضمن مسؤوليتها عدد من المهام بحد أدنى فيما يخص إدارة المخاطر على النحو التالي:



وثيقة حوكمة لجنة المخاطر

هي وثيقة تحمل الإطار العام للجنة بما فيها نظام عملها، ويتم تحديثها بشكل دوري أو عند أي تغيير في اللجنة أو مهامها أو عضويتها، ويكون اعتماد هذه الوثيقة من قبل مجلس الإدارة في الجمعية وتتكون الوثيقة من العناصر الأساسية التالية:

أهداف لجنة المخاطر	الية التصويت
تشكيل لجنة وأعضائها	المهام والمسئوليات العامة للجنة
الصلاحيات	خطة التواصل والتعميم
اجتماعات اللجنة	منسقة اللجنة

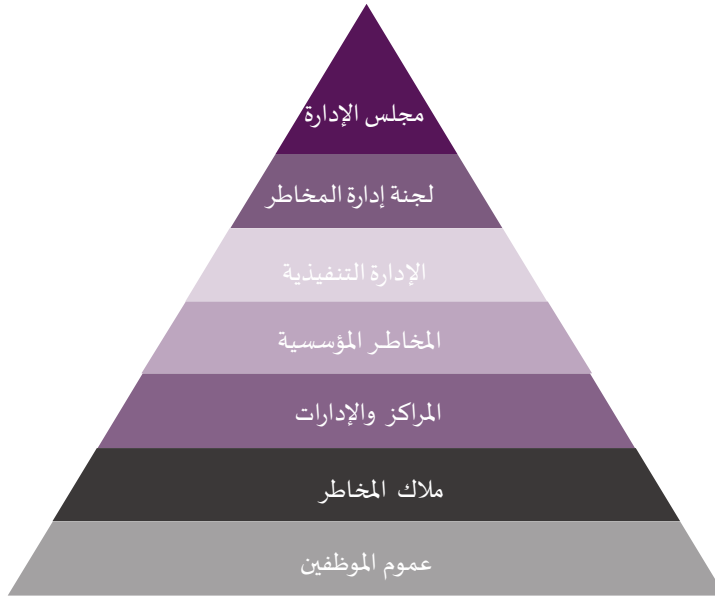
وثيقة سياسة المخاطر

يتم بناء وثيقة سياسة المخاطر لتحديد الإطار والمنهجية العامة لعمل الإدارة في الجمعية الفيصلية، ويتم اعتمادها من قبل أعلى سلطة إدارية في الجمعية الفيصلية، ويمكن الاسترشاد بالتالي لبناء وثيقة سياسة.

- 1 المهام والأهداف
- 2 الرؤية واستراتيجية المخاطر
- 3 نطاق عمل إدارة المخاطر المؤسسية
- 4 نبذة عن لجنة المخاطر
- 5 عمليات التدريب والتوعية بإدارة المخاطر المؤسسية
- 6 المعايير المطبقة في إدارة المخاطر

وثيقة حوكمة المخاطر |

تهدف وثيقة حوكمة المخاطر إلى تحديد الإطار العام للأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالمخاطر المؤسسية في الجمعية ، ونطاق العمل والمسؤوليات الخاصة للحفاظ على إطار فعال لإدارة المخاطر ، وتعتبر جميع إدارات الجمعية ومراكزها مسؤولة عن الالتزام بما ورد في هذه الوثيقة، حيث تم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة ضمن الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٤.



يوضح الهيكل أصحاب العلاقة في حوكمة إدارة المخاطر

أولاً: أدوار ومسؤوليات

الإدارة المالية	مالك الخطر	لجنة المخاطر
إدارة الموارد البشرية	إدارة الاتصال المؤسسي	إدارة المخاطر المؤسسية
عموم الموظفين	إدارة تقنية وتكنولوجيا المعلومات	الإدارة التنفيذية

ثانياً: صلاحيات إدارة المخاطر المؤسسية.

ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الالتزام.

رابعاً: علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المراجعة الداخلية.

إطار إدارة المخاطر المؤسسية |

هي الوثيقة الخاصة بأعمال إدارة المخاطر بشكل تفصيلي ويكون استخدامها بشكل رئيسي من قبل أعضاء لجنة إدارة المخاطر وتحتوي على عدد من الإجراءات والتفاصيل التي يتم اتباعها من قبل الإدارة ، ويمكن اعتماد الإطار من قبل رئيس إدارة المخاطر، وبشكل عام تكون المكونات الرئيسية ثابت ويمكن استخدامها بالتفاصيل المناسبة.

I	H	G	F	E	D	C	B
الاجراء (ماذا؟ من؟ متى)	الاستراتيجية	المجموع	الأثر	الاحتمالية	تصنيفها	الخطورة	تسلسل
تحقيق الاستدامة المالية 2021-2024		12	2	5	مالية	عدم استقرار الوضع الاقتصادي	
وضع حلول تقنية ومبادرات نوعية لمواجهة الجائحة واعتبارها فرصة للتعلم		15	3	4	بنية	التأثيرات الحالية والمستقبلية لجائحة كورونا	
مواكبة التطورات والأدلة والسياسات والتعاون مع الخبراء		4	1	3	حوكمة والتزام	التغيرات المتسارعة للأنظمة والتشريعات	
مواكبة التطور التقني الحديثة عن طريق أتمتة العمليات الداخلية		24	4	5	تقنية	التطور التكنولوجي المتسارع	
بناء علامة تجارية قوية للجمعية من خلال خطة عزيم الخطة الاستراتيجية 2021-2024		8	2	3	أخرى	حملات التشكيك والتشوية سمعة الجمعيات الخيرية	
تشكيل اللجنة المالية ووضع خطة إستراتيجية مالية طموحة 2021-2024		12	3	3	مالية	ضعف التخطيط المالي	

مسار الملف - ملفات المشاركة إدارة المخاطر- نموذج وزن المخاطر الثنائي - Al-Faisalya Share-

تقييم المخاطر الكامنة والمتأصلة

تحديد المخاطر:

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجمعية والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجمعية أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على متبرع أو جهة وحيد كمصدر وحيد للدخل، وفرصة تنوع مصادر الدخل من خلال متبرعين آخرين أو استثمارات وغيرها.

تقييم المخاطر:

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجمعية للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

معالجة المخاطر:

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجهة تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة. بحيث يتم فهم الترتيبات التالية -على سبيل المثال لا الحصر- من أصحاب المصلحة: الأساس لاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها. الإجراءات المتوقعة تنفيذها. الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها. الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية. مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية. التاريخ المتوقع لانتهاؤ من معالجة الخطر.

أولاً- تقييم درجة المخاطرة :

يتم تقييم مستوى الخطورة بحسب جدول ذي اتجاهين للتأثير والاحتمالية لكل الأنشطة والتعاملات التي تتعرض لها الجمعية كما يلي:

الاحتمال/ التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جداً	متوسط	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جداً

ثانياً : تحديد نوع المخاطر:

يتم تحديد انواع المخاطر بحسب الجدول السابق وتحديد مستوى خطورتها وفق تدرج (عالي جداً - عالي - متوسط - منخفض - منخفض جداً) ومن ثم تصميم مبادرات او اتخاذ إجراءات للتعامل مع هذه المخاطر .

ثالثاً -جدول المخاطر الكامنة والمتأصلة :

أسلوب التعامل معها	معالجة المخاطرة	مستوى المخاطرة	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة
إنهاء	إلزام تطبيق سياسة مكافحة غسل الأموال وجرائم الإرهاب تمويله لذوي العلاقة بالجمعية والتدابير الوقائية من عمليات غسل الأموال وحالات الاشتباه والتحديث السنوي للسياسات.	عالي	مالية	تعرض الجمعية لعمليات مالية مشبوهة وغير شرعية يمكن تمريرها من خلال الجمعية
إنهاء	تطبيق سياسة مكافحة تمويل جرائم الإرهاب	عالي	مالية	استغلال الجمعية في تمويل عمليات الإرهاب أو تمرير ذلك من خلالها
تجنب	تطبيق سياسة تعارض المصالح والتحديث السنوي للتوقيع على وثيقة الإفصاح والإقرار كل من (أعضاء مجلس الإدارة - أعضاء الجمعية العمومية - منسوبي الجمعية والمتطوعين). تقييد الدعم للجهات الرسمية بما يتوافق مع أهداف الجمعية بحسب لائحتها الأساسية.	عالي	إداري ومالي	تعارض المصالح
إنهاء	تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي	منخفض جداً	مالية	تمويل جهة مشبوهة
إنهاء	تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي	متوسط	مالية	تعرض أحد منسوبي الجمعية للرشوة
معالجة	تفعيل لائحة الصلاحيات المالية والإدارية	منخفض	إدارية وتنظيمية	مركزية اتخاذ القرارات
معالجة	التعاقد مع جهة متخصصة لمراجعة الميزانية من قبل محاسبين معتمدين.	عالي	مالية	عدم وجود ميزانية معتمدة
معالجة	ايجاد بدائل إلكترونية لحفظ السجلات	عالي	مالية	ضياع السجلات والفواتير
معالجة	دراسة سلم الرواتب وتقديم الامتيازات والحوافز بما يضمن الحد من التسرب الوظيفي-توفير بيئة آمنة للموظفين تأهيل الصف الثاني- توفير التأمين الطبي.	متوسط	الموارد البشرية	تسرب وخروج الموظفين
تقبل	استقطاب وتوظيف كوادر سعودية وإزالة العقبات التي تحول دون ذلك.	متوسط	تشريعي وقانوني	الأنظمة الجديدة في سوق العمل حول السعودية

جدول المخاطر الكامنة والمتأصلة :

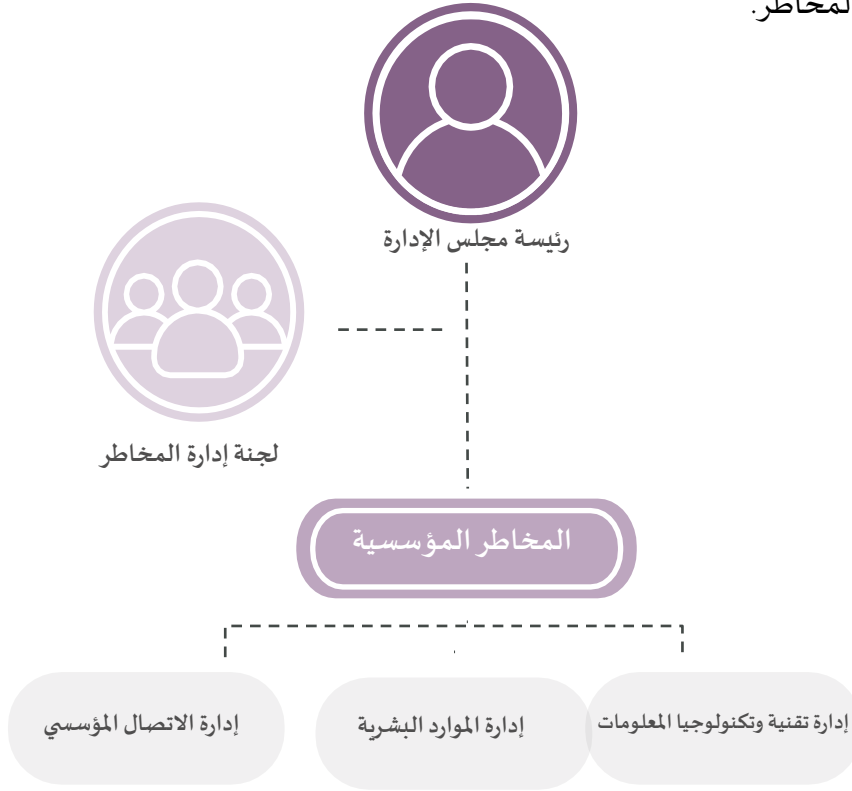
أسلوب التعامل معها	معالجة المخاطرة	مستوى المخاطرة	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة
معالجة	- تطوير سياسة الأرشفة الإلكترونية وتطوير وتحسين مهام لجنة الإئتلاف ودعم قراراتها. - تقييم وضع الأرشيف والتأكد من عدم وجود تلف أو مواد تؤدي إلى تلف المستندات	منخفض	إداري وبيئي	التلف والفقدان
معالجة	تأسيس إدارة لتنمية الموارد والتسويق، تعزيز العلاقات مع الجهات المانحة والداعمين	متوسط	إداري	انخفاض نسبة الجهات المانحة والداعمين
معالجة	تبني سياسات الاستدامة وتنوع مصادر الدخل	عالي جدا	إداري	عدم وجود مورد مالية ودخل ثابت
معالجة	تطبيق برامج وإجراءات الحماية على مختلف المستويات: - مستوى السيرفرات (جدار الحماية) ومستوى البرامج والملفات (الكاسبر سكاي). وعلى مستوى المواقع (التشفير SSL). - العمل على وضع خطط عاجلة لمعالجة الثغرات الأمنية.	متوسط	تقني	التسرب المعلوماتي التقني
معالجة	عمل عقد مع أكثر من مشغل خدمة انترنت	متوسط	فني إداري	انقطاع الانترنت
معالجة	تحديث أجهزة الحاسب باستمرار وتغيير ما يلزم من قطع داخلية حديثة	متوسط	تقني	تعطيل أجهزة الحاسب الآلي
معالجة	- شراء وتحميل برامج مكافحة فيروسات أصلية وتحديثها باستمرار. - تأمين كافة أجهزة الجمعية من الاحتراق والتجسس. - تأهيل العاملين على التعامل مع المصادر الخارجية. - نسخة احتياطية للنظام بشكل دوري.	متوسط	تقني	فيروسات الحاسب الآلي
معالجة	توفير جهاز بصمة وربطة مع كشف الحضور بالتوقيع وضع نظام تقني "جسر" لإدارة شؤون الموظفين	متوسط	تقني	عدم وجود نظام للحضور والغياب
معالجة	تطوير الموقع الإلكتروني وتفعيل وسائل التواصل للترويج للبرامج والمشاريع بشكل مستمر.	متوسط	تقني	ضعف البرامج والمشاريع
معالجة	وضع ذلك لزيادة التواصل مع	منخفض	تقني	عدم وجود وسائل تواصل إجتماعي من تويتر وانستغرام
معالجة	التأمين على كافة السيارات - صيانة - وجود سيارات بديلة دورية للسيارات - الاستفادة من شركات النقل.	متوسط	إداري وفني	تعطيل أو حدوث حوادث لسيارات الجمعية

جدول المخاطر الكامنة والمتأصلة :

أسلوب التعامل معها	معالجة المخاطرة	مستوى المخاطرة	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة
تقبل	المؤامة مع التعديلات	متوسط	تشريعي وقانوني	الأنظمة الجديدة والتعديلات في لائحة ونظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
معالجة	<p>-تبني سياسات الأمن والسلامة.</p> <p>-رفع الوعي الداخلي وتعزيز تعليمات الدفاع المدني بهذا الشأن مع التأكيد على تجنب أي مواد حارقة قد تسبب هذا الخطر .</p> <p>- وجود وسائل سلامة وطفائيات حريق.</p> <p>-وجود خطة إخلاء.</p> <p>- تدريب جميع العاملين على الإخلاء واستخدام طفايات الحريق.</p>	متوسط	بيئي	تعرض الجمعية لحريق في أحد مرافقها
تجنب	<p>-الحفاظ على الممتلكات وتأمين مداخل ومخارج الجمعية.</p> <p>-وضع نظام رقابة إلكتروني من خلال كاميرات المراقبة على مدار الساعة.</p> <p>- التعاقد مع شركة حراسات أمنية-عدم ترك سيولة مالية في الصندوق وايداعها يومياً في حساب الجمعية.</p> <p>-التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن .</p>	منخفض	بيئي ومالية	السرقة

الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية |

يختلف الهيكل التنظيمي من جمعية إلى أخرى ، وعليه فإن الهيكل التالي يمكن استخدامه بشكل يضمن استقلالية إدارة المخاطر.



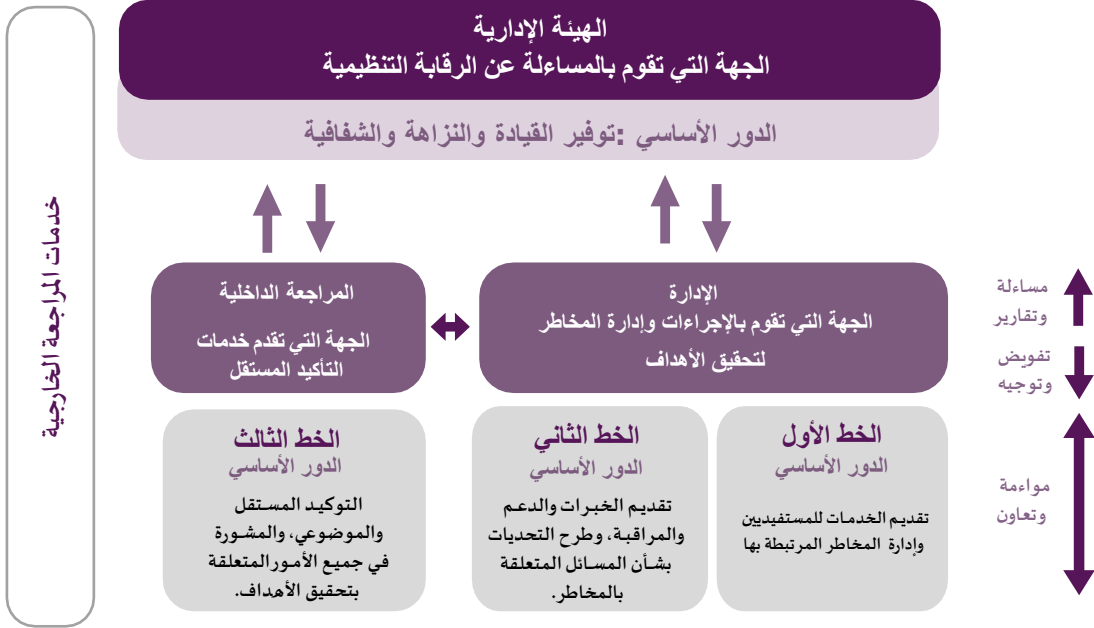
المعايير الدولية المطبقة |

يتم في هذا القسم إيضاح المعايير التي سيتم استخدامها في إدارة المخاطر المؤسسية بالتفصيل، لإعطاء تصور واضح عن إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.

سياسة إدارة المخاطر المؤسسية |

يفضل أن يحتوي إطار إدارة المخاطر على معلومات عن كافة الوثائق المعتمدة بما فيها وثيقة سياسة المخاطر المعتمدة؛ ليسهل الاطلاع عليها.

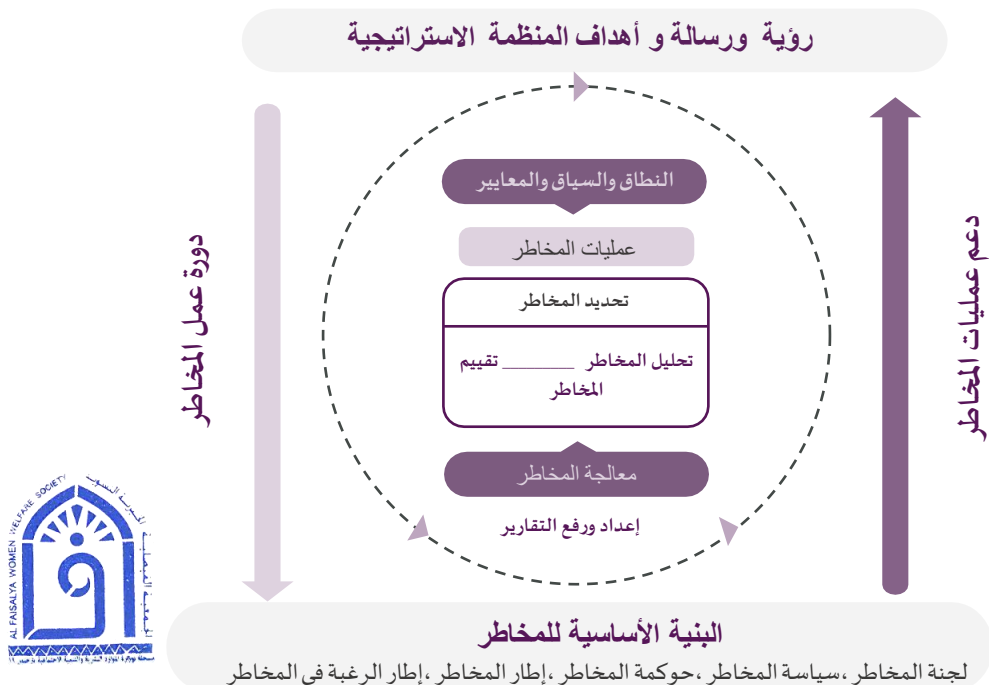
نموذج خطوط الدفاع الثلاثة |



شكل رقم ٢ نموذج خطوط الدفاع الثلاثة بحسب معهد المراجعين الداخليين IAA 2020

إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية |

تحدد إجراءات إدارة المخاطر طبقاً للمعيار الذي يتم استخدامه، ويمكن استخدام معيار ISO ٣١٠٠٠ لتفعيل إجراءات إدارة المخاطر والتي يجب أن تبدأ من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كالتالي



تحليل الاستراتيجيات و الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs ومؤشرات الأداء|

قبل البدء بأعمال دورة المخاطر ، فإنه يتوجب مراجعة الأهداف والمؤشرات المعتمدة من قبل إدارة المخاطر وذلك بغرض بناء تصور شامل عن الوضع الحالي و ماهو مطلوب تحقيقه مستقبلا ويشمل ذلك:

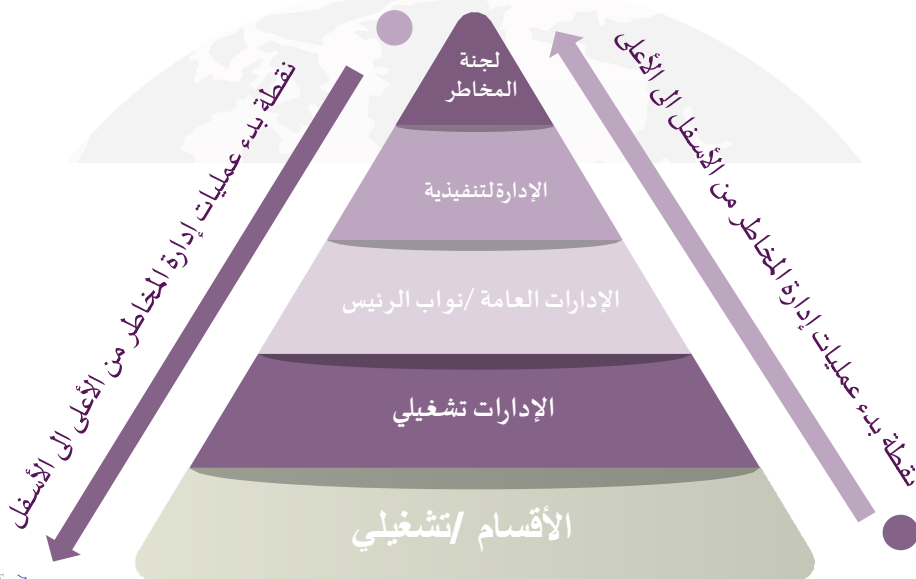
- الأهداف الإستراتيجية والمخاطر المتعلقة بها.
- OKR's- المؤشرات والأهداف الرئيسية .
- KPI's- كافة مؤشرات الأداء و أوصافها ودرجة نضجها و تكرار مراجعتها ومراقبتها .

النطاق والسياق والمعايير|

تبدأ أعمال المخاطر من الأهداف الاستراتيجية للجمعية الفيصلية، والتي يجب دراستها وتحليلها من قبل فريق إدارة المخاطر بشكل مسبق ، ومن ثم مراجعة الأهداف الاستراتيجية لكل مركز أو إدارة داخل الجمعية والعمل سويا في عمليات المخاطر، كما يعتبر تحديد النطاق من العناصر الهامة الأولية قبل البدء بعمليات المخاطر وذلك لتحديد النطاق الذي سيتم أخذه بالاعتبار عند البدء بدورة المخاطر ليتم تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، ويمثل النطاق الحدود الأساسية لسجل المخاطر ويتم ربط النطاق بأهداف القطاع أو الإدارة ومن ثم ربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وما ينبغي تحقيقه. ويكون النطاق شاملا لنوعين من العمليات للمخاطر:

1- نطاق المخاطر من الأسفل إلى الأعلى Bottom Up

2- نطاق المخاطر من الأعلى إلى الأسفل Top Down



ويمكن استخدام الأسئلة التالية لتحديد النطاق |

- ماهي الأهداف الاستراتيجية للجمعية والتي يتوجب تحقيقها كجزء من أهداف الجمعية ؟
- ماهي الإدارة التي سيتم تطبيق إجراءات المخاطر عليها ومن هم أصحاب العلاقة؟
- ماهي العمليات الداخلية التي سيتم أخذها بعين الاعتبار؟ - ماهي المبادرات الاستراتيجية التي سيتم تضمينها في دورة المخاطر وتفصيلها ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية؟
- ماهي المراكز/الإدارات الأخرى المؤثرة على القطاع/الإدارة؟
- ما مدى تحديد الاعتمادية على الجهات خارج الجمعية/الإدارة ومستواها؟

تحديد سياق المخاطر |

السياق الداخلي



يشمل السياق الداخلي تحديد مكونات وعناصر البيئة الداخلية في الجمعية والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر مما يؤثر على السعي في الوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتختلف عناصر السياق الداخلي باختلاف طبيعة أعمال الإدارة وأهدافها:

ومن أمثلة السياق الداخلي التالي:

- السياسات والإجراءات والعمليات.
- إطار الحوكمة الداخلي والمهام والمسؤوليات وعمليات المساءلة.
- الإمكانيات الداخلية للعمليات والأنظمة والأشخاص والمنتجات.
- رؤية ورسالة المنظمة.
- البيئة الرقابية والتنظيمية.
- تكنولوجيا المعلومات ومستوى الأتمتة.
- بيئة الإلتزام الداخلي.

السياق الخارجي



يشمل السياق الخارجي البيئة الخارجية التي تمارس الجمعية الفيصلية فيها عملياتها وتسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التكيف والعمل ضمن الأطر والقوانين والتعليمات الرسمية المحددة من قبل الجهات الرقابية والتنظيمية وغيرها من الجهات ذات العلاقة، كما تشمل العوامل الخارجية المختلفة التي قد تؤثر عليها بشكل خاص أو على نشاط الجهة بشكل عام. وتختلف عناصر السياق الخارجي باختلاف طبيعة أعمال الإدارة وأهدافها، ومن أمثلة السياق الخارجي: العوامل السياسية (Political Factors) والقانونية (Legal Factors) والبيئية (Environmental Factors) والتقنية (Technological Factors) والاجتماعية (Social Factors) والاقتصادية (Economic Factors) والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الجمعية..

المعايير

يعتبر إعداد وتحديد المعايير التي سيتم الاعتماد عليها لوزن المخاطر في دورة المخاطر من الأسس الهامة قبل عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، حيث يعبر استخدام هذه المعايير انعكاساً لعدد من الحدود التي تعكس توجه الجهة وتحملها للمخاطر.

الإحتمالية

تعرف الاحتمالية (Likelihood) بدرجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح من "نادر" إلى "مؤكد غالباً"، ونظراً لاختلاف طبيعة المخاطر وإمكانية احتساب الاحتمالية وفقاً لطبيعة الخطر فيتم احتساب احتمالية الحدوث بطريقتين:

احتمالية حدوث المخاطر - تكرار حدوث الخطر		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 3 أشهر
4	محتمل	من المحتمل حدوثه مرة خلال أشهر
3	ممکن	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنة
2	غير محتمل	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنتين
1	نادر	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنوات

١- تكرار حدوث الخطر ويكون كالتالي:

احتمالية حدوث المخاطر - نسبة حدوث الخطر		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه بنسبة ٩٠% وأعلى
4	محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٦٥% - ٨٩,٩٩%
3	ممکن	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٣٥% - ٦٤%
2	غير محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٥% - ٣٤,٩٩%
1	نادر	من المحتمل حدوثه بنسبة اقل من ٥%

٢- نسبة حدوث الخطر ويكون كالتالي:

يعرف الأثر (Impact) بالأثر على الأهداف الاستراتيجية المحتمل حدوثها في حال وقوع الخطر ، وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح من "ضعيف التأثير" إلى "عالي جدا"، ويتم عكس حدود المخاطر من وثيقة إطار الرغبة في المخاطر في معيار الأثر، وبشكل مبدي يمكن استخدام جدول الأثر التالي:

الأثر

الدرجة	التقييم	المعيار
5	ضعيف التأثير	التأثر بشكل ضعيف والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لأقل من XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة أقل من XX و/أو خسارة في الاستثمارات بأقل من XX% و/أو التأثير على السمعة XX
4	قليل التأثير	التأثر بشكل قليل والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة من XX إلى XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة XX و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع إمكانية معالجة التبعات بالموارد المتاحة للإدارة
3	متوسط التأثير	التأثر بشكل متوسط والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة من XX إلى XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة XX و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع الحاجة لموارد إضافية و/أو تدخل الإدارة العليا بشكل غير مباشر
2	عالي التأثير	التأثر بشكل عالي والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة من XX إلى XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة XX أيام و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع الحاجة لموارد إضافية و/أو تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر
1	عالي جدا	التأثر بشكل عالي جدا والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة أكثر من XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة أكثر من XX أيام و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة أكثر من XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع الحاجة للتصعيد للإدارة العليا لاتخاذ القرارات العاجلة والتعديلات اللازمة

مصفوفة أوزان المخاطر

المخاطر ومؤتختلف مصفوفة المخاطر باختلاف نشاط الجمعية الفيصلية وتوجه المخاطر من جمعية إلى أخرى، وعليه يمكن استخدام مصفوفة أوزان المخاطر ٥x٥ لقياس وزن المخاطر من حيث احتمالية حدوث وأثر شراتها، حيث تمثل المصفوفة أذناه الأوزان ذات العلاقة.

ويتم وزن المخاطر في مصفوفة المخاطر كنتاج لتقييم الاحتمالية والأثر، ويتم اعتماد واستخدام مصفوفة المخاطر للأسباب التالية:

- معرفة الوضع الحالي لكافة المخاطر وأماكن تركزها.
- مراقبة حركة المخاطر بعد خطط المعالجة.
- ربط أثر الخطر باحتمالية الحدوث للترتيب المسبق لمعالجة المخاطر.
- التصعيد بشكل عملي بناء على قيم المخاطر.
- معرفة المخاطر ذات الأهمية العالية.

كما يتم استخدام مصفوفة أوزان المخاطر كالتالي:

وهي المخاطر واردة الحدوث دون الأخذ بعين الاعتبار أي ضوابط رقابية للتحكم في تبعات الخطر.

مخاطر متأصلة

وهي المخاطر المتبقية بعد وجود الضوابط الرقابية للتحكم في تبعات الخطر، ويجب مناقشة وزن المخاطر المتبقية لمعرفة درجة احتياج ضوابط إضافية إذا كان وزن الخطر لا يزال مرتفعا أو الاستمرار بمراقبة الخطر بوزنه الجديد.

مخاطر متبقية

مصفوفة أوزان المخاطر

نطاق التصعيد للمخاطر المتأصلة

الأثر					احتمالية الحدوث
5- عالي جدا Extreme	4- عالي التأثير Major	3- متوسط التأثير Moderate	2- قليل التأثير Minor	1- ضعيف التأثير Insignificant	
25 مرتفع جداً	20 مرتفع جداً	15 مرتفع جداً	10 مرتفع	5 متوسط	5- مؤكد غالباً Almost certain
20 مرتفع جداً	16 مرتفع جداً	12 مرتفع	8 مرتفع	4 متوسط	4- محتمل likely
15 مرتفع جداً	12 مرتفع	9 مرتفع	6 متوسط	3 منخفض	3- ممكن Possible
10 مرتفع	8 مرتفع	6 متوسط	4 متوسط	2 منخفض	2- غير محتمل Unlikely
5 متوسط	4 متوسط	3 منخفض	2 منخفض	1 منخفض	1- نادر Rare

تصنيف المخاطر |

تعمل أنواع المخاطر الرئيسية كوحدات تصنيفية تضم أنواع المخاطر الفرعية أثناء عملية تحليل المخاطر، ويتم وضع هذه التصنيفات لتسهيل ضم وتجميع المخاطر المتشابهة ووضع تصور واضح للإدارة التنفيذية عن أداء المخاطر، بالإضافة إلى معرفة تواجد الخطر في أكثر من تصنيف عندما تتعدد مصادر الخطر أو آثاره لتتمكن إدارة المخاطر من تحديد ملاك المخاطر بشكل أكثر دقة، حيث يمكن تحديد المخاطر الرئيسية كما هو موضح:

مخاطر التزام

وهي المخاطر التي يمكن مواجهتها نتيجة عدم التقيد بالقوانين والتعليمات أو الأنظمة واللوائح والتشريعات المعمول بها في المملكة، مثل تعديل أو تغيير القوانين والتشريعات الخارجية، أو قوانين مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والجرائم المالية.

مخاطر مالية

وهي المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم والبيانات المالية ومدى امتثالها مع المعايير المحاسبية وتحقيقها لتوقعات أصحاب المصلحة ذوي العلاقة، أو المخاطر المرتبطة بالوضع المالي والسيولة والقرارات الاستثمارية.

مخاطر استراتيجية

وهي المخاطر التي قد تنشأ بسبب عدم التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الموضوعة أو الموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أو جودة تطبيق هذه الاستراتيجيات أو استغلال هذه الموارد.

مخاطر تشغيلية

وهي المخاطر التي تؤدي إلى خسائر ناتجة عن عدم كفاءة وفعالية أو فشل في العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة أو نتيجة أحداث خارجية، حيث تؤثر على استمرار وكفاءة ودقة الأعمال والعمليات، والتي من الممكن أن ينتج عنها توقف أو انقطاع في الأعمال أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.

مخاطر حوكمة

وهي المخاطر الناتجة عن عدم وضوح الأهداف أو المسؤوليات للسلطات الإشرافية أو أي من إداراتها، أو خلل في التسلسل الإداري أو استقلالية الوظائف، وتضارب المصالح والافتقار إلى الفصل المناسب بين الواجبات، وتخصيص المهام غير المناسبة للإدارات أو خطوط الدفاع الثلاث، وعمليات الإبلاغ والتصعيد.

تضم هذه التصنيفات الرئيسية عددًا من التصنيفات الفرعية؛ وذلك لربط المخاطر المختلفة بها بطريقة عملية يسهل معها تحديد مصادر الخطر وتأثيرها، كما أن التصنيفات الفرعية متغيرة ويجب أن يتم تحديثها بشكل منتظم بحسب طبيعة نشاط الجمعية، و تضم القائمة التالية عددا من التصنيفات الفرعية :

مخاطر الحوكمة

التصنيف الفرعي:

- ثقافة التغيير
- الإطار التنظيمي
- تعارض المصالح
- بيئة الرقابة الداخلية
- مصفوفة الصلاحيات
- توكيل الصلاحيات
- الضوابط الرقابية الداخلية
- المراجعة الداخلية والخارجية
- الهيكل التنظيمي
- المساءلة والمسؤولية
- الفصل بين المهام
- عملية اتخاذ القرارات
- الاستقلالية

مخاطر استراتيجية

التصنيف الفرعي:

- تطوير الأعمال
- السمعة
- التوسع في الاستراتيجية
- مستوى الأتمتة
- السرية
- الحروب
- الإرهاب
- التغيرات السياسية والإقليمية
- عدم التماشي مع رؤية المملكة 2030
- الأوضاع الاقتصادية
- الاستدامة والمسؤولية
- إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة
- القيمة المضافة
- التخطيط الاستراتيجي
- إعداد الموازنات
- رؤية وقيمة المنظمة
- المشاريع والبرامج

مخاطر مالية

التصنيف الفرعي:

- السيولة
- السوق
- البيانات المالية
- التأمين
- الخزينة
- الموجودات الثابتة
- الزكاة والضرائب
- الاستثمار
- أسعار الفائدة
- الاحتيال
- تسرب العوائد
- الانتماء
- المحاسبة وإعداد التقارير
- أسعار الصرف
- تدفق النقد
- تحصيل الديون

مخاطر الالتزام

التصنيف الفرعي:

- الالتزام
- القضايا
- الجرائم المالية
- الأنظمة والقوانين
- السلوك المهني
- السياسات والإجراءات
- والعمليات الداخلية

مخاطر تشغيلية

التصنيف الفرعي:

- الموارد البشرية
- سلسلة الإمداد
- إدارة المشاريع
- الصحة والأمن والسلامة
- إدارة العوائد
- استمرارية الأعمال
- إدارة الأصول الثابتة
- الأصول غير الملموسة
- قنوات التواصل الإلكتروني
- صحة ودقة البيانات
- الأمن السيبراني
- الخروقات الإلكترونية للبيانات
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- خدمات العملاء
- البنية التحتية والأدوات
- إدارة العلاقة مع الأطراف الخارجية
- التعافي من الكوارث المرتبط بتقنية المعلومات
- إدارة البيانات التقنية
- خصوصية بيانات تقنية المعلومات
- استقطاب الكفاءات
- الحفاظ على الموظفين
- الحفاظ على الوظائف القيادية

عمليات المخاطر |

تحديد المخاطر -

الهدف من تحديد المخاطر هو تحديد وتوثيق جميع المخاطر ذات العلاقة مع كافة الإدارات، والتي يمكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية أو تساعد على تحقيقها. وهي عملية مستمرة تبدأ بالفهم الواضح للأهداف والاستراتيجيات والمعلومات المحدثة من الإدارات المختلفة، وذلك لتسهيل معرفة أحداث عدم اليقين التي قد تنشأ عنها المخاطر، وهذا يتطلب كحد أدنى ما يلي:

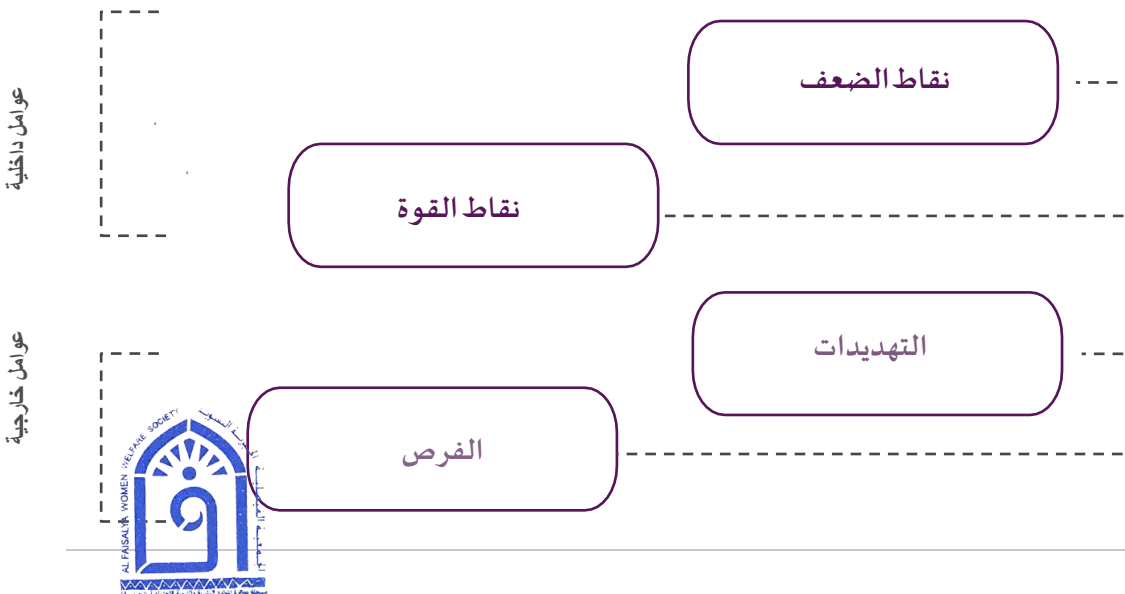
- عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة أو المسؤولين عن العمليات وذلك للحصول على فهم تفصيلي للأعمال.
- تحديد الأحداث الخارجية والداخلية التي قد تنشأ عنها المخاطر ذات النتائج السلبية أو الفرص ذات النتائج الإيجابية.
- يكون على موظفي إدارة المخاطر استخدام وتفعيل نموذج سجل المخاطر المعتمد من قبل إدارة المخاطر المؤسسية في توثيق المخاطر التي تم تحديدها.
- تحديد المخاطر (التهديدات والفرص).
- تحديد المصادر المادية وغير المادية للمخاطر.
- تحديد النطاق الخارجي والداخلي والأهداف الاستراتيجية.
- عقد ورش عمل أو اجتماعات لمناقشة المخاطر وتوثيقها مع أصحاب المصلحة.
- فهم وتوثيق العوامل والحالات التي قد تؤدي إلى حدوث هذه المخاطر.

كما يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات لتحليل المخاطر ومنها:

1 تحليل SOWT نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص

1

وهي أداة تحليلية متعارف عليها يمكن استخدامها كداعم في عملية تحديد المخاطر، حيث يتم تحديد النطاق والسياق، ثم تحديد نقاط القوة والضعف للجهة مع أصحاب العلاقة، ومن ثم البدء بتحديد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية أو السوق الخارجي وكيفية استغلالها، و أخيرا تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة وكيفية استخدام نقاط القوة التي تم تحديدها مسبقا لمواجهة هذه المخاطر.



تحليل PESTEL العوامل المحيطة

2

(Legal, Social, Economic, Political, Environmental, Technological)

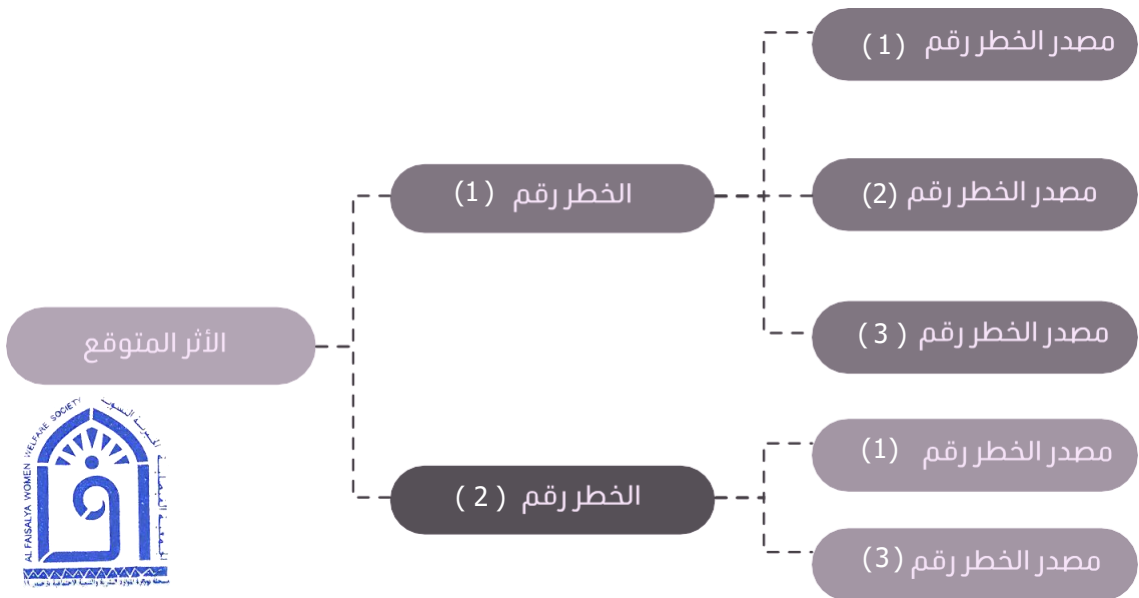
--- وهي أداة تحليلية تنظر لعدد من العوامل الأساسية المحيطة وتتكون من 6 عوامل كالتالي :



وبهذه الطريقة التحليلية يتم مراجعة كل عنصر مع أصحاب العلاقة لمعرفة المخاطر المحتملة لكل عنصر أو اشتراك خطر واحد في عدة عناصر.

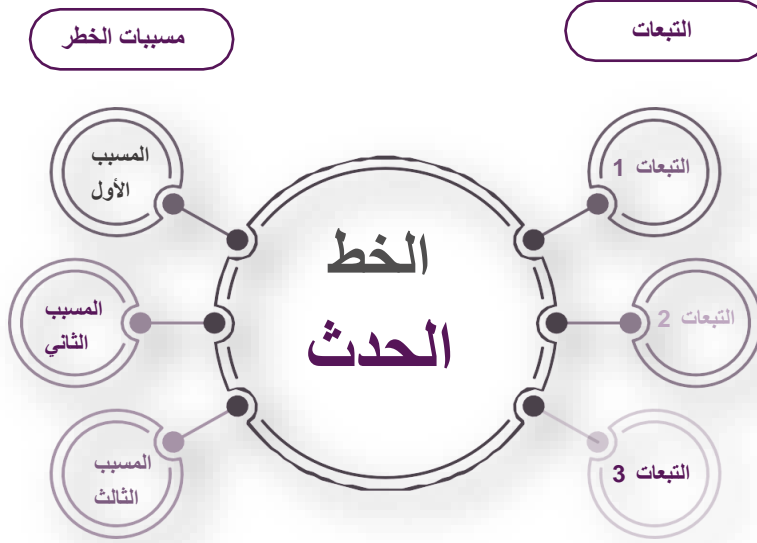
تحليل المخاطر |

تتضمن عملية تحليل المخاطر عددًا من الإجراءات لمعرفة المخاطر وأحداثها ومسبباتها، وعددا من عناصر التحليل الأخرى، والتي يتم وضعها في سجل المخاطر بشكل تفصيلي (نموذج سجل المخاطر) كما يتم تحديد وزن الخطر من حيث الاحتمالية والأثر سواء إيجابياً أو سلبياً، كما يكون التحليل لمصادر الخطر كما في الشكل التالي:



تحديد المسببات والأحداث والتبعات |

من أهم العناصر التي ينبغي تحليلها في سجل المخاطر هي المسببات والأحداث والتبعات ويمكن النظر لهذه العناصر بالطريقة التالية:



تقييم المخاطر |

تهدف عملية "تقييم المخاطر" إلى ربط عمليات تحليل المخاطر بتحديد أوزان وأولويات المخاطر لمعالجتها، وذلك من خلال تقييمها مقابل معايير المخاطر المحددة مسبقاً في مصفوفة المخاطر من خلال تقاطع الاحتمالية والأثر.

معالجة المخاطر |

تهدف هذه العملية إلى تصميم وبناء وتنفيذ ومتابعة عمليات معالجة المخاطر من قبل ملاك المخاطر، حيث يتم في هذه المرحلة الاعتماد على جميع البيانات ومخرجات العمل الصادرة عن المراحل السابقة (تحديد وتحليل وتقييم المخاطر) بشكل عام، وذلك لتحديد استراتيجية خطط معالجة المخاطر المناسبة للتقليل من أثر واحتمالية حدوث المخاطر بناء على الأوزان التي تم تحديدها في عملية تقييم المخاطر.

استراتيجيات خطط معالجة المخاطر |

يعتبر اختيار استراتيجية خطط المعالجة المحدد الأساسي لبناء خطط المعالجة بحيث تكون الخطة مرتبطة بنوع الاستراتيجية، ويتم تحديدها من خلال الأنواع التالية:

وهي استراتيجية يتم اعتمادها لقبول الخطر بمستواه الحالي دون أي معالجة لعدة اعتبارات كارتفاع تكلفة المعالجة بقيمة أعلى من تكلفة أثر الخطر الحالي أو عدم القدرة على رفض الخطر أو تحويله.

1 قبول الخطر

و يتم استخدام هذه الاستراتيجية عند عدم القدرة أو الرغبة في وجود الخطر وبالتالي عدم معالجته وإيقاف الأعمال المسببة له.

2 رفض الخطر

وهي الاستراتيجية المتبعة في أغلب المخاطر من خلال وضع خطط وضوابط لتخفيف أثر و/أو احتمالية الخطر.

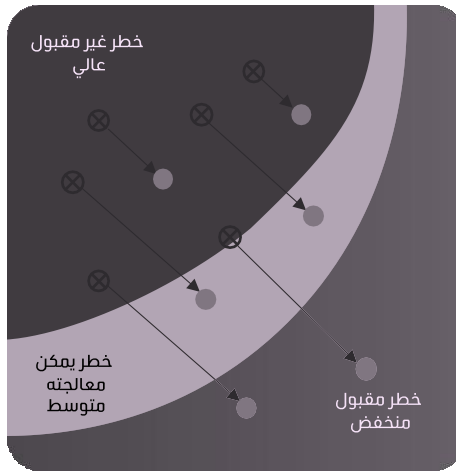
3 تخفيف أثر الخطر

وهي استراتيجية يتم اتباعها عند الرغبة في الاستعانة بجهات خارجية لتحمل أثر الخطر كاستخدام شركات التأمين.

4 تحويل الخطر

تصميم خطط المعالجة |

يتم قياس المخاطر بعد اختيار الاستراتيجية المناسبة والتأكد من وجود الضوابط الرقابية المطلوبة، ليتم بعد ذلك مراقبة تحرك المخاطر في مصفوفة المخاطر ومعرفة ما يسمى بسلوك الخطر " Risk Behavior"



5 - مؤكدا غالبا certain Almost

4 - محتمل Likely

3 - ممكن Possible

2 - غير محتمل Unlikely

1 - نادر Rare

5. عالي جدا
Extreme

4. عالي التأثير
Major

3. متوسط التأثير
Moderate

2. قليل التأثير
Minor

1. ضعيف التأثير
Insignificant

حالات خطط المعالجة |

تكون إدارة المخاطر المؤسسية مسؤولة عن متابعة عمليات تنفيذ خطط معالجة المخاطر بشكل دوري وذلك لضمان عدم تجاوز في مستويات المخاطر التي قد تؤثر على المنظمة، حيث يتم تحديد حالة خطط معالجة المخاطر (مدى التقدم في تنفيذها) من خلال الاعتماد على ثلاث مستويات رئيسية ممثلة في الشكل التالي:

تم تطبيق خطة معالجة المخاطر بناء على المعلومات المرسله من ملاك المخاطر ولا تحتاج إلى تصعيد.

خطة معالجة الخطر تحت الإجراء، ولازال العمل جاري كما تم التخطيط له طبقا للخط الزمني المعتمد.

لم يتم تطبيق خطة المعالجة بشكل كامل وتتطلب إجراء تصحيح فوري من قبل المستوى الإداري التالي وتحال للجنة المخاطر في حالة عدم التجاوب حسب آلية التصعيد المعتمدة



الضوابط الرقابية |

يتم مراجعة وتحديد وتقييم الضوابط الرقابية الحالية والمستقبلية أثناء دورة المخاطر من قبل ملاك المخاطر أصحاب العلاقة وذلك لمعرفة مدى كفاءة وفعالية الضوابط الحالية وخطط تحسينها وتكون أنواع الضوابط الرقابية على سبيل المثال لا الحصر كالتالي:

ضوابط رقابية وقائية: وهي الضوابط التي تحاول منع الأحداث غير المرغوب بها.
ضوابط رقابية كشفية / تصحيحية: وهي الضوابط التي يتم إعدادها للكشف وتصحيح الأحداث غير المرغوب بها بعد حدوثها.

ويتم احتساب كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية كالتالي:

الوصف	تقييم الضابط
وهي الضوابط الرقابية التي تقلل من أثر واحتمالية المخاطر إلى درجة عالية جدا. تكون هذه الضوابط مصممة بشكل جيد بشكل عام، وهي وقائية بطبيعتها، ومؤتمتة بشكل كامل ويتم تطبيقها بتكرار مناسب.	فعال جدا
وهي الضوابط الرقابية التي تقلل من أثر واحتمالية حدوث المخاطر إلى درجة عالية نوعا ما. هذه الضوابط مصممة بشكل جيد بشكل عام، وهي وقائية بطبيعتها، ولكن تفتقر إلى الأتمتة الكاملة أو يتم تطبيقها بتكرار غير مناسب.	فعال جزئيا
وهي الضوابط الرقابية التي تم تصميمها للتقليل من أثر واحتمالية المخاطر بشكل جزئي، ولكن يفتقر الضابط إلى الطبيعة الوقائية حيث يكون مؤتمت جزئيا ولا يتم تطبيقه بتكرار مناسب.	يتطلب تحسين
لم يتم تصميم الضابط بشكل فعال أو أنه تصحيحي بطبيعته فقط أو يتم تطبيقه دون استخدام الأنظمة (يدوي) أو لا يتم تطبيقه بتكرار مناسب.	غير فعال
الضابط غير موجود	لا يوجد ضابط

آليات التصعيد |

يجب أن يتم بناء آليات واضحة للتصعيد في المخاطر وفق محددات موضوعة مسبقا يتم الاتفاق والموافقة عليها من قبل لجنة المخاطر وترتبط بشكل أساسي بمعيار الأثر للخطر كالتالي:

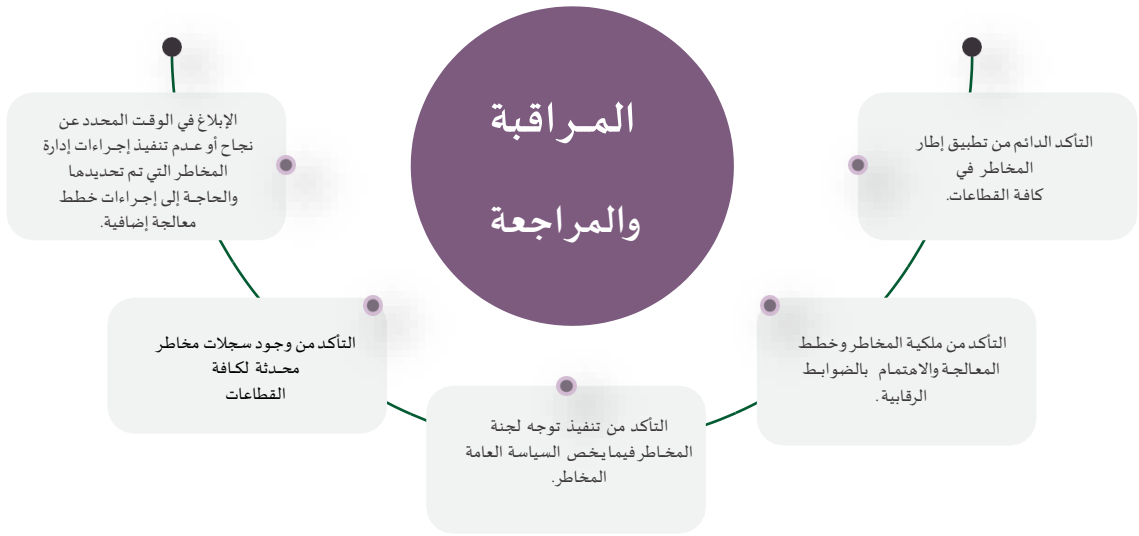
معيير الأثر					
الدرجة	التقييم	التصعيد إلى	مالك الخطر	الموافقة عليه من قبل	التعامل معه ومراقبته من قبل
1	ضعيف التأثير	لا يتطلب		المستوى الإداري الثاني	المستوى الإداري الثاني
2	قليل التأثير	المستوى الإداري الأول	المستوى الإداري الثاني	المدير العام المستوى الإداري الأول	المستوى الإداري الثاني
3	متوسط التأثير	المستوى الإداري الأول	المستوى الإداري الثاني	المدير العام المستوى الإداري الأول	المستوى الإداري الأول
4	عالي التأثير	المستوى الإداري الأول / لجنة المخاطر	المستوى الإداري الأول	المستوى الإداري الأول	لجنة المخاطر
5	عالي جداً	المستوى الإداري الأول / لجنة المخاطر	المستوى الإداري الأول	لجنة المخاطر	لجنة المخاطر

التواصل وتقديم المشورة |

تعتبر عملية "التواصل والمشورة" جزءا لا يتجزأ من عملية بناء ثقافة إدارة مخاطر إيجابية على مستوى الجمعية ومراكزها وذلك من خلال اتباع نهج استشاري لإدارة المخاطر، بدلا من تبادل المعلومات من طرف واحد، على أصحاب العلاقة في الجمعية تفهم الأساس المنطقي وراء اتخاذ القرارات المبنية على المخاطر والأسباب وراء اتخاذ إجراءات تصحيحية معينة.

المراقبة والمراجعة

تتضمن هذه العملية تنفيذ عمليات المراقبة والمراجعة المستمرة للتأكد من فعالية برنامج إدارة المخاطر الحالي والخطوات المتبعة والمطبقة في دورة وسجلات المخاطر، علماً بضرورة وجود مراجعة مستمرة ودورية لضمان تغيير منهجيات إدارة المخاطر لتعزيز أفضل الممارسات.



التسجيل والتقارير

يعتبر التسجيل والتقارير خطوة مستمرة داعمة لدورة المخاطر ومنظمة لها، تهدف إلى دعم الإدارة التنفيذية ولجنة المخاطر في مسؤوليتهم تجاه بيئة المخاطر ومتابعتها لتفعيل المسؤولية تجاه المخاطر من قبل كافة المستويات، حيث يتوجب توثيق إجراءات دورة المخاطر ومخرجاتها ورفع التقارير ذات العلاقة بها من خلال القنوات المناسبة والمعتمدة، مع الأخذ بالاعتبار طريقة استخدام المعلومات وسريتها ومدى حساسيتها.

نموذج سجل المخاطر:

تحديد المخاطر

الرقم التسلسلي	رمز الخطر	تاريخ تسجيل الخطر	مصدر تسجيل	القطاع	الإدارة	ERM Ref#	الهدف الاستراتيجي المرتبط	اسم الخطر	وصف الخطر
----------------	-----------	-------------------	------------	--------	---------	----------	---------------------------	-----------	-----------

تحليل المخاطر				تقييم المخاطر المتأصلة					
تصنيف الخطر الرئيسي	تصنيف الخطر الفرعي	Risk events أحداث	Causes مسببات	Consequences التبعات	مالك الخطر	تقييم الاحتمالية	تقييم الأثر	التقييم الإجمالي للمخاطر المتأصلة	المخاطر المتأصلة

الضوابط الرقابية				خط معالجة الخطر			
هل يوجد ضابط رقابي حاليا؟	وصف الضابط الرقابي	الخط	مالك الخط	مالك الخط الاسم	تاريخ انتهاء تنفيذ الخط	حالة تنفيذ الخط	ملاحظات

إطار الرغبة في المخاطر:

يعتبر إطار الرغبة في المخاطر من الوثائق الرئيسية التي ينبغي أن يتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، وتعتبر بمثابة توجه الجمعية الفيصلية تجاه المخاطر المختلفة، ويعتبر إطار الرغبة في المخاطر وثيقة متغيرة يتم التحديث عليها عند تغير الاستراتيجيات أو عند الحاجة لتبقى متوائمة مع توجه الجمعية، وترتبط الرغبة في المخاطر ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية الحالية وهي العامل الأساسي في ارتفاع أو انخفاض الرغبة في قبول المخاطر كعلاقة طردية، فكلما كانت الركائز الاستراتيجية أكثر تحديا وطموحا؛ تزداد حدود الرغبة في قبول المخاطر الموزونة لتحقيق هذه الاستراتيجيات، وعليه يتوجب دائما الموازنة بين المخاطر والنتائج المرجوة، بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى نضج إدارة المخاطر يزداد بعد اكتمال دمج أنشطة المخاطر في كافة أعمال الجمعية وتهيئة منسوبيها بالمعرفة اللازمة للقيام بهذه الأعمال.

عوامل إعداد إطار الرغبة في المخاطر |

يتم الاعتماد على عدد من العوامل لإعداد إطار الرغبة في المخاطر من خلال جمع المعلومات الحالية والسابقة المتوفرة من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي والعكس كذلك ، وتبرز هذه العوامل كالتالي:

(4) العوامل الخارجية

حيث يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار التأثير الحاصل من عوامل الاقتصاد والمستفيدين والقوانين والتشريعات، واللوائح التنظيمية...إلخ.

(3) توجهات وتوقعات مجلس الإدارة

حيث يتم عكس هذه التوقعات أو التوجهات الاستراتيجية في الإطار وفي حال وجود رغبة مختلفة من قبل مجلس الإدارة فيما يتعلق بمستويات حدود المخاطر؛ يتم تعيين حدود مخاطر تتناسب مع توجهاتهم.

(2) الأهداف الاستراتيجية

حيث تعتبر الأساس لجميع العمليات، ويكون على إدارة المخاطر المؤسسية البدء بطلب مراجعة وتحديث إطار الرغبة في المخاطر في حال التغيير أو التعديل في الأهداف الاستراتيجية.

(1) الركائز الاستراتيجية

حيث تعبر عن أساس التوجه فيما يتعلق بالوضع الحالي والمستقبلي المتوقع.

(8) ثقافة المخاطر

حيث تعزز ثقافة المخاطر الجيدة فعالية إطار الرغبة في المخاطر، من حيث الشفافية في مشاركة المعلومات والوعي بأهمية أخذ المخاطر الجوهريّة بعين الاعتبار عند القيام بعمليات اتخاذ القرارات وإجراءات القطاعات التشغيلية.

(7) البنية التحتية

والتي تتضمن الموارد المتاحة من أدوات مؤتمتة ونظم معلومات وبيانات...إلخ تهيئة للإدارات القيام بأعمالها بالمستوى المطلوب وتزيد من فعالية استخدام معلومات المخاطر.

(6) المخاطر المحتملة

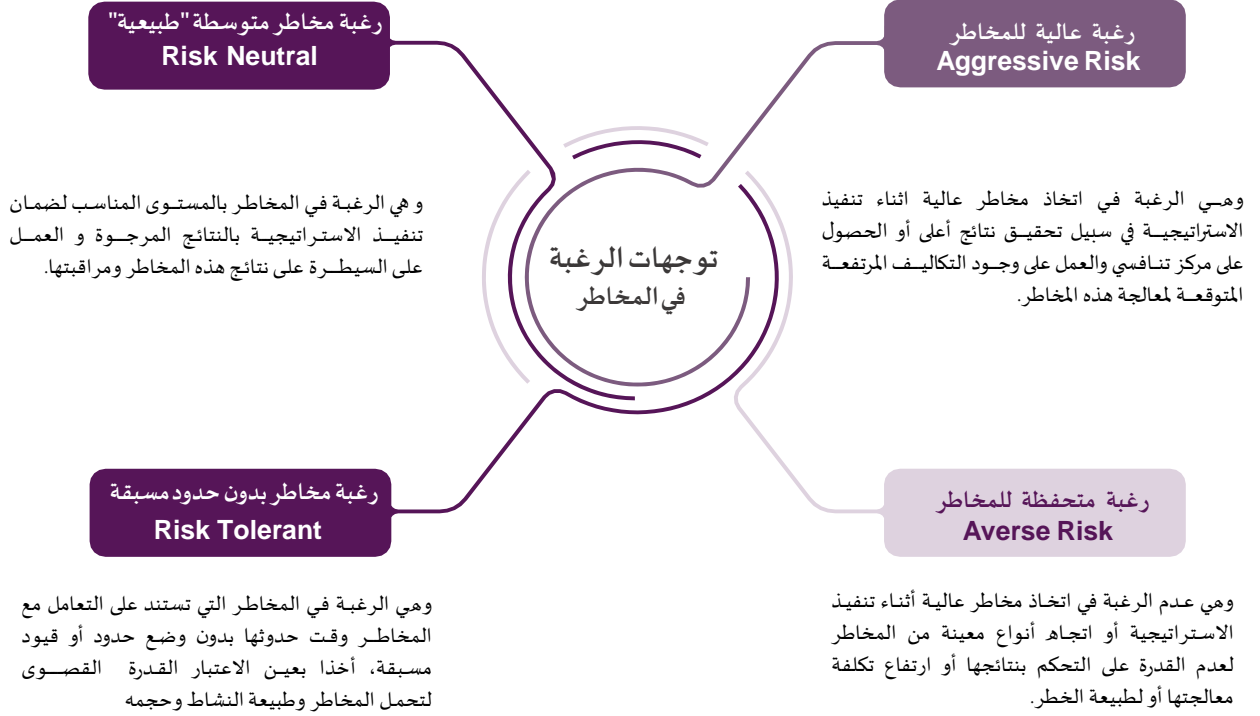
حيث يتم مراجعة المخاطر المحتملة مع أصحاب العلاقة والتي قد تؤثر على الجمعية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(5) العوامل الداخلية

حيث يتم مراجعة الوضع الراهن لجميع المكونات الداخلية في الجمعية من أشخاص، وإجراءات، وأنظمة، وسياسات ومشاريع...إلخ، والقدرة الحالية لتحمل المخاطر.

التوجهات العامة للرغبة في المخاطر

بشكل عام ، فإن الرغبة في المخاطر قد تأخذ ٤ توجهات، وتكون الجمعية الفيصلية ضمن إحدى هذه التوجهات، والتي من الممكن أن تتغير بتغير المنظمة وتطورها:



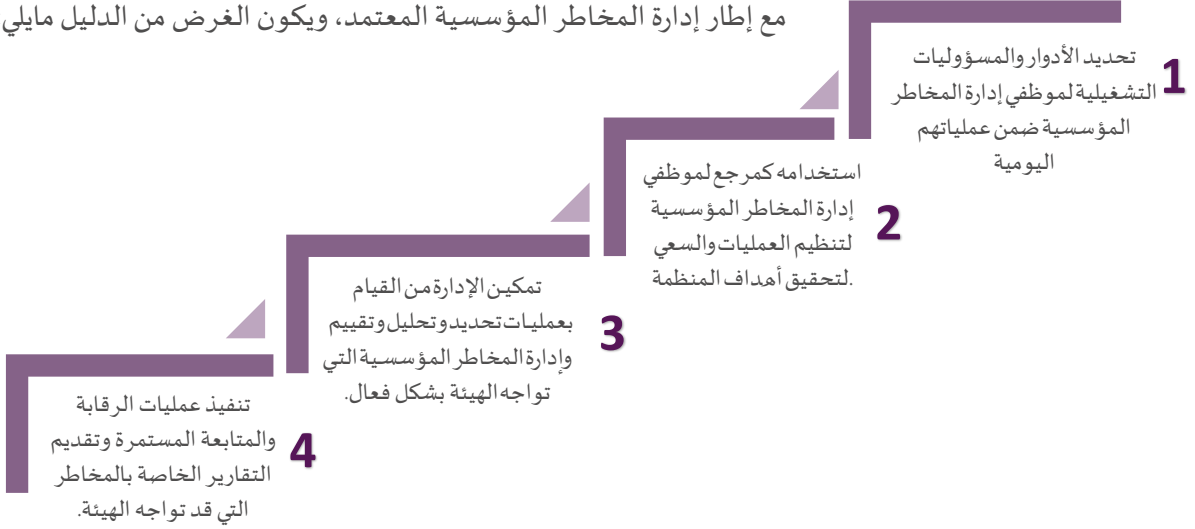
بعد تحديد توجه الرغبة في المخاطر للجمعية الفيصلية يتم البدء بتجميع الحدود المختلفة كالحدود المالية والاستثمارات والسمعة وغيرها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار التوجه العام ، فإذا كان للتوجه العام رغبة متحفظة في المخاطر ، فإن حدود الرغبة في مخاطر الاستثمار على سبيل المثال ستكون محدودة ، وتكون الحدود على سبيل المثال كالتالي:

5	4	3	2	1	النسبة	الحدود
XX-XX	XX-XX	XX-XX	XX-XX	XX-XX	عدد حالات الدخول غير المصرح للبيانات	الأمن السيبراني
X	X	X	X	X	عدد حالات تسرب المعلومات الحساسة من الانظمة الإلكترونية	سرية البيانات الحساسة
XX-XX	XX-XX	XX-XX	XX-XX	XX-XX	نسبة السيولة الحالية (Current Ratio) الأصول المتداولة اللاتزامات المتداولة	السيولة الحالية
% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	إجمالي النقد المتوفر	السيولة الاحتياطية
% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	نسبة الانحرافات في قيم الموازنات التقديرية عن الموازنات الفعلية)	انحراف الموازنة
X	X	X	X	X	رأي المراجع بالتزام القوائم المالية بدليل مفاهيم ومعايير المحاسبة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية الصادر من وزارة المالية	الالتزام مع المعايير المحاسبية
أكبر من XX%	% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	أقل من %XX	السعودية الصادر من وزارة المالية خلال العام	رضا المستفيدين
أكبر من XX%	% XX-XX	% XX-XX	% XX-XX	أقل من %XX	نسبة الشكاوى للطلبات المسجلة خلال العام	الشكاوى
X	X	X	X	X	تجاوز الصلاحيات	الصلاحيات

يتم عكس هذه الحدود في مصفوفة الأثر ويتم مراقبتها للتأكد من عدم تجاوز الحدود المعتمدة ، والعمل على التصعيد في حال وجود مؤشرات تدل على الاقتراب من القيم القصوى.

دليل الإجراءات لإدارة المخاطر

يقدم دليل الإجراءات الإرشادات التفصيلية لموظفي إدارة المخاطر المؤسسية لمساعدتهم على العمل على تنفيذ العمليات اليومية، بما يتوافق مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد، ويكون الغرض من الدليل مايلي:



مدى التعرضية والإنكشاف للمخاطر Exposure and Vulnerability Risk

نظرا لإختلاف المخاطر ذات الطبيعة الخاصة مثل المخاطر التي تتعلق بالسمعة و التقنيات ، فإن إستخدام نقاط تحليل مدى التعرضية والإنكشاف من الأدوات المتقدمة للتعامل مع هذه المخاطر ، يمكن إعتبار مدى التعرضية كنقاط الضعف التي يمكن تتيح الفرصة لعدد من المخاطر للحدوث وبالتالي إزدياد نسبة الإنكشاف لأنواع معينة من المخاطر ، كما ان نقاط الضعف يمكن ان تكون نتيجة لعدد من الأحداث على سبيل المثال لا الحصر الأمن المادي والمتعلق بأمن مكان العمل وصلاحيات الدخول والخروج او مدى التعرضية لحماية المعلومات الهامة والإنكشاف لمخاطر تسريب المعلومات أيضا مدى امكانية اساءة استعمال منصات التواصل وبالتالي ازدياد الإنكشاف لمخاطر السمعة.

بعض الأمثلة لنقاط تحليل مدى التعرضية والتي تزيد من احتمالية الإنكشاف لمخاطر السمعة:

- عدم مراجعة كفاية حوكمة استخدام حسابات التواصل الإجتماعي بأسماء .
- ضعف الضوابط المستخدمة لجودة الخدمة او المنتج وتقارير تكرار مراجعة كفاية هذه الضوابط.
- عدم وجود إجراءات لإصدار التشريعات وحوكمتها و ضوابط إعتادها.
- عدم إكتمال منظومة إجراءات و ضوابط الخصوصية و حماية المعلومات والتوعية بها.
- إكتمال و إختبار إجراءات استمرارية و إستعادة الأنظمة الالكترونية للخدمات.

وعليه يتم الإعتماد على بعض لمؤشرات الإنكشاف للمخاطر "Risk" Rei's Indicators Exposures على سبيل المثال:

- % نسبة إكتمال عمليات المراجعة الدورية لمدى كفاية حوكمة استخدام حسابات التواصل الإجتماعي
- # درجة تقييم الضوابط الرقابية المستخدمة لجودة الخدمة او المنتج وتقارير تكرار مراجعة كفاية هذه الضوابط.
- % نسبة إكتمال إجراءات إصدار التشريعات الخارجية وحوكمتها و ضوابط إعتمادها و % نسبة الالتزام بها
- % نسبة إكتمال منظومة إجراءات و ضوابط الخصوصية و حماية المعلومات والتوعية بها.
- % نسبة إكتمال و إختبار إجراءات استمرارية و إستعادة الأنظمة الالكترونية للخدمات

يوضح الجدول التالي مثالا للدرجات المختلفة للتعرضية وارتباطها بطرق المعالجة المطلوبة:

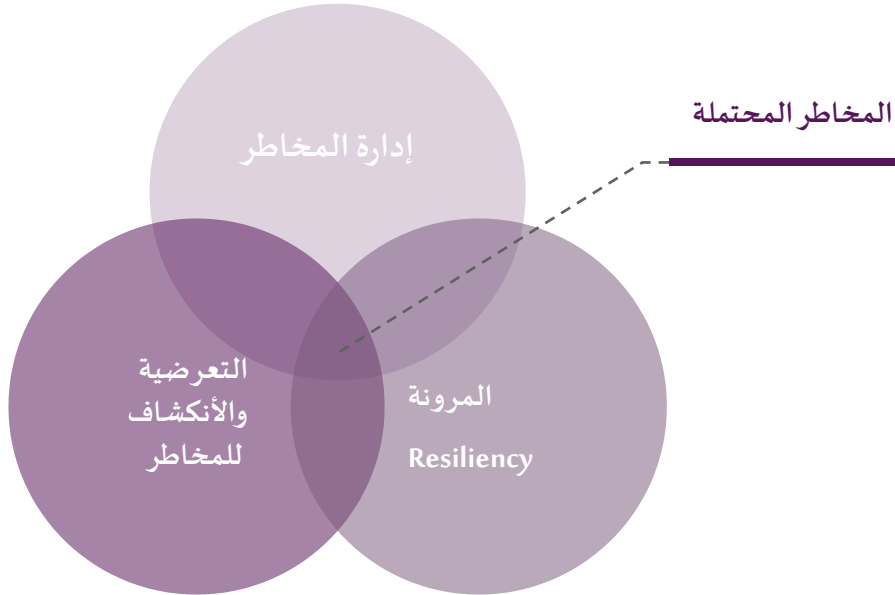
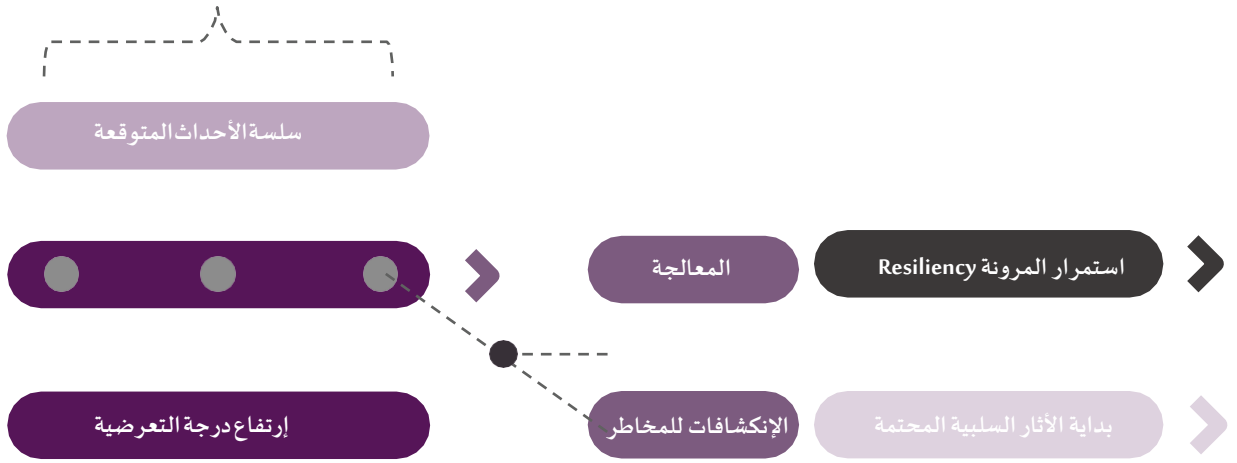
الوصف	درجة التعرضية Vulnerability
لا يوجد إجراءات فعالة للتصدي للمخاطر ولا يوجد خطط استباقية للمعالجة	5 - مرتفع جدا
يوجد بعض الإجراءات الغير مكتملة / مفعلة مع امكانية وضع الخطط الاستباقية بشكل عاجل	4 - مرتفع
يوجد بعض الإجراءات الفعالة للتصدي للمخاطر مع عدم وجود منظومة مكتملة لهذه الإجراءات لإعتمادها وتحديثها	3 - متوسط
يوجد إجراءات فعالة للتصدي للمخاطر ووجود منظومة مكتملة لهذه الإجراءات لإعتمادها مع الحاجة لتحديثها وتحسينها	2 - منخفض
يوجد منظومة إجراءات مفعلة ومعتمدة للتصدي للمخاطر ويتم إختبارها وتحديثها دوريا لرفع فعاليتها	1 - منخفض جدا

كما يمكن ربط هذه الدرجات بألية المعالجة المطلوبة من خلال التالي:

آلية المعالجة	درجة التعرضية Vulnerability
إتخاذ إجراءات فورية لمعالجة درجة التعرضية	5 - مرتفع جدا
معالجة المخاطر بشكل عاجل	4 - مرتفع
رفع درجات الضوابط الرقابية والحوكمة للمخاطر المحتملة	3 - متوسط
الحفاظ على المستوى الحالي الضوابط مع رفع درجات التحسين	2 - منخفض
بدون معالجة - المراقبة الدورية	1 - منخفض جدا

الموائمة مع استمرارية الأعمال لتأكيد المرونة Resiliency

يتم استخدام مخرجات تحاليل مدى التعرضية والإنكشافات بربطها و موائمتها مع قائمة الأعمال والأنظمة الحرجة و سجل مخاطر التأثير على الأعمال BIA's بالتعاون مع فريق إستمرارية الأعمال وذلك للتأكد من وجود نظام مترابط يزيد من فعالية المرونة Resiliency اعتمادا على تحاليل المخاطر ذات الأولوية لمدى التعرضية والإنكشاف والتي تم تحليلها ومناقشتها مع أصحاب العلاقة من قبل فريق إدارة المخاطر



الدليل مقتبس من دليل الهيئة العامة للأوقاف والذي أستند على المراجع التالية

لمنظمة الدولية للمعايير وهي منظمة غير حكومية مسجلة في جنيف ، سويسرا تضم عددا من الخبراء لتطوير عدد من المعايير الدولية في مجالات متعددة

ايزو – المنظمة الدولية للمعايير
The International Organization for
(Standardization (ISO

هو معهد دولي بدأ أعماله في عام 1941 في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر مرجعا معتمدا للمراجعة الداخلية ، إدارة المخاطر ، الحوكمة ، الضوابط الرقابية ، التدقيق في نظم وأمن المعلومات

معهد المراجعين الداخليين
The Institute of Internal Auditors (IIA)

وهي مبادرة يشترك بها 5 منظمات احترافية لمساعدة المنظمات في تحسين الأداء من خلال تطوير وتحسين الضوابط الرقابية ، إدارة المخاطر ، الحوكمة ، ومكافحة الاحتيال

كوزو
The Committee of Sponsoring
Organizations of the Treadway
(Commission (COSO

البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي

مجموعة العمل المالي FATF

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

مقررات بازل

Canada Revenue Agency

American Petroleum institute

المرجع:
مراجعة واعتماد أصحاب الصلاحية:

عُرض في مجلس الإدارة الجلسة رقم (1) بتاريخ 1444/6/17 هـ الموافق 2023/1/10م ضمن جدول الأعمال (بند رقم 3) وهو الاطلاع على قرارات اللجنة التنفيذية واعتمادها لتحديث لوائح وسياسات وأنظمة الجمعية الفيصلية الذي تم مراجعتها في اللجنة التنفيذية جلسة رقم (9) بتاريخ 1444/5/21 هـ الموافق 15 ديسمبر 2022 م.

"تم الاطلاع واعتماد هذه الخطة والعمل بموجبها من تاريخ الاعتماد"

توقيع واعتماد مجلس الإدارة

ت	أعضاء مجلس الإدارة	التوقيع
١	السيدة خيرية محمد نور ناصر رحيمي	
٢	السيدة أميمة محمد علي عبد الواحد مغربي	
٣	السيدة فاطمة محمد عباس فارسي	
٤	الدكتورة سعاد عبود أبو بكر بن عفيف	
٥	الدكتورة سها محمود سعد علاوي	
٦	الدكتورة عبلة عبد الحميد محمد بخاري	
٧	الدكتورة ندى عمر علي العولقي	
٨	السيدة أماني أحمد محمد مظهر	
٩	السيدة عبير غازي هاشم جليدان	
١٠	السيدة لنا احمد عبد القادر شيناوي	
١١	السيدة ليلى عمر صديق بن صديق	
١٢	السيدة هلا عبد الله هاشم السقاف	
١٣	الدكتورة مريم عبد الله سرور الصبان	

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ١٩

شكرا



www.alfaisalya.org

@alfaisalya     

@alfaisalyaorg  