



الهيئة العامة للصناعات العسكرية
General Authority for Military Industries

IIII

دليل استرشادي

إدارة المخاطر في قطاع الصناعات العسكرية

2026م





إخلاء مسؤولية

تم إعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم إرشادات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية والوطنية. ويجب أن تستند أعمال إدارة المخاطر في المنشأة إلى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة المخاطر.

إن هذا الدليل يقدم معلومات استرشادية حول بناء إطار إدارة المخاطر ولا يعد وثيقة إلزامية يُشترط تطبيق الأعمال وفقاً لها. وبناءً عليه، فإن الهيئة العامة للصناعات العسكرية لا تتحمل أي مسؤولية عن أي تبعات قد تنشأ بسبب اتخاذ المنشأة قرارات بناءً على المعلومات الواردة في هذا الدليل.





جدول المحتويات

7	1. المقدمة
7	1.1 الهدف من الدليل الاسترشادي
7	1.2 ما هو الخطر
8	1.3 إدارة المخاطر وأهميتها
9	1.4 مقومات وعوامل نجاح إدارة المخاطر
10	1.5 مبادئ إدارة المخاطر
11	2. ركائز تصميم وتفعيل إدارة المخاطر
12	2.1 حوكمة إدارة المخاطر
12	2.1.1 هيكلية إدارة المخاطر
21	2.1.2 استراتيجية إدارة المخاطر
23	2.1.3 سياسة وإجراءات إدارة المخاطر
24	2.1.4 الخطة السنوية لإدارة المخاطر
26	2.1.5 تكامل أعمال إدارة المخاطر
27	2.2 إطار قابلية تحمل المخاطر Risk Appetite
27	2.2.1 نظرة عامة على إطار قابلية تحمل المخاطر
27	2.2.2 المفاهيم الأساسية المرتبطة بإطار قابلية تحمل المخاطر
28	2.2.3 رحلة تطوير إطار قابلية تحمل المخاطر
33	2.2.4 مراقبة وتحديث مستويات قابلية تحمل المخاطر
34	2.3 دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر
34	2.3.1 تحديد سياق إدارة المخاطر
36	2.3.2 تحديد المخاطر
37	2.3.3 تحليل المخاطر
38	2.3.4 تقييم المخاطر
43	2.3.5 معالجة المخاطر
44	2.3.6 المراقبة والإبلاغ
46	2.4 التدريب وثقافة المخاطر
46	2.4.1 التدريب والتأهيل على إدارة المخاطر
47	2.4.2 ثقافة المخاطر
49	2.5 التقييم والتحسين المستمر
49	2.5.1 تقديم الدعم





49	2.5.2 تقييم أداء إدارة المخاطر.....
50	2.5.3 التحسين المستمر.....
50	2.5.4 التحديث الدوري لوثائق إدارة المخاطر.....
50	2.5.5 أتمتة إدارة المخاطر.....
51	3. الخاتمة
52	4. المراجع
52	4.1 معيار (ISO 31000).....
53	4.2 إطار إدارة المخاطر – لجنة رعاية المؤسسات (COSO: ERM).....
54	4.3 معيار معهد إدارة المخاطر البريطاني (IRM: Institute of Risk Management).....
55	5. الملاحق
55	5.1 الحزمة الاسترشادية لتطبيق عمليات إدارة المخاطر.....
	- (ملحق 1) نموذج سجل المخاطر.
	- (ملحق 2) نموذج خطة إدارة المخاطر.
	- (ملحق 3) نموذج الإبلاغ عن المخاطر.
	- (ملحق 4) نموذج قبول المخاطر.
	- (ملحق 5) نموذج التقرير الدوري لإدارة المخاطر.
	- (ملحق 6) نموذج مؤشرات قياس أداء وظيفة إدارة المخاطر.
	- (ملحق 7) نموذج الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بإدارة المخاطر.
	- (ملحق 8) قائمة تحقق المخاطر.
	- (ملحق 9) نموذج توثيق نتائج مؤشرات المخاطر الرئيسية.
	- (ملحق 10) نموذج التصعيد.
	- (ملحق 11) نموذج الحالات التي تستوجب التصعيد.
	- (ملحق 12) قائمة استرشادية بالمخاطر التي قد تواجه المنشآت.
	- (ملحق 13) نموذج سياسة إدارة المخاطر.



المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
الهيئة	الهيئة العامة للصناعات العسكرية.
المنشأة/المنشآت	أي كيان يقوم بمزاولة أي من الأنشطة العسكرية التي تقوم الهيئة بالإشراف عليها أو ترخيصها.
مجلس الإدارة	مجلس إدارة المنشأة.
المسؤول الأول	المسؤول الأول في المنشأة هو أعلى منصب تنفيذي في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال: منصب الرئيس التنفيذي.
اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر	هي اللجنة المعنية وفقاً لاختصاصها بالإشراف والرقابة والمتابعة على أعمال إدارة المخاطر في المنشأة.
الإدارة العليا	جميع المسؤولين المرتبطين تنظيمياً بشكل مباشر بالمسؤول الأول في المنشأة (باستثناء الفرق أو الوحدات الإدارية المعنية بإدارة وتنظيم أعمال المسؤول الأول).
أصحاب المصلحة	كل شخص طبيعي أو اعتباري يمكنه التأثير في عمل المنشأة أو تربطه بها مصلحة أو علاقة مباشرة أو غير مباشرة. ومن ذلك - على سبيل المثال لا الحصر - الإدارات والموظفون والمستفيدون والمتعاملون والموردون الذين لهم مصلحة ويمكن أن يكون لهم تأثير على الاستراتيجية أو عمليات إدارة المخاطر.
منسوبي المنشأة	الموظفين والمتقاعدين والمستشارين وكل شخص يعمل لمصلحة المنشأة بشكل مباشر أو غير مباشر.
وظيفة إدارة المخاطر	الإدارة أو الوحدة التنظيمية المعنية بتنفيذ أعمال إدارة المخاطر من خلال وضع الأطر، والإشراف على تطبيق العمليات، وتقديم الدعم، ورفع مستوى الوعي والثقافة في المنشأة.
إدارة المخاطر	منهجية منظمة ومتكاملة تعمل على تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من آثارها واحتمالية حدوثها.
الخطر	احتمالية وقوع حدث قد يؤثر على قدرة المنشأة في تحقيق أهداف أعمالها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.
المخاطر المتأصلة	المخاطر الأولية قبل تنفيذ أي ضوابط رقابية للوقاية والتخفيف وتقليل الآثار الناجمة عنها.
الضوابط الرقابية	الإجراءات والتدابير اللازمة للحد من المخاطر أو التقليل من احتمالية حدوثها، والتخفيف من الآثار الناجمة عنها حال حدوثها.





المخاطر المتبقية	المخاطر المستمرة بعد تنفيذ الضوابط الرقابية للوقاية والتخفيف، والتي تستلزم بصفة عامة الاستمرار بالعمل على معالجتها.
سياسة إدارة المخاطر	الوثيقة الرئيسية التي تحدد حوكمة ونطاق إدارة المخاطر، إلى جانب أهداف إدارة المخاطر والأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة.
قابلية تحمل المخاطر	مقدار المخاطر التي تكون المنشأة على استعداد لقبولها وتحملها سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
مالك الخطر	الإدارة المسؤولة عن مراقبة وإدارة خطر معين ضمن مهامها ومسؤولياتها، ومن ذلك توقع الخطر وتحديد وتحليل مخاطره وتقييمه وتحديد أولوياته ومراقبته ومراجعته، والوقاية والتخفيف من آثاره.
مالك الضابط الرقابي	الإدارة المسؤولة عن تصميم وتطبيق ومراقبة الضوابط الرقابية ذات العلاقة بخطر معين والتأكد من فاعليتها.
مالك خطة المعالجة	الإدارة المسؤولة عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وإغلاق خطة معالجة الخطر وتقديم الوثائق الداعمة في إغلاق الخطة لأصحاب المصلحة المعنيين.
سجل المخاطر	وثيقة تحتوي على قائمة المخاطر، وتتضمن كافة البيانات والمعلومات عنها، ومنها: رمز الخطر، عنوان الخطر، مالك الخطر، تصنيف الخطر، وصف الخطر، مستوى الاحتمالية، مستوى التأثير، مستوى المخاطر المتأصلة، الضوابط الرقابية ومستوى فاعليتها، مستوى المخاطر المتبقية، استراتيجيات معالجة المخاطر.
تقييم المخاطر	نهج لتحديد الأحداث المحتملة، وتحليلها، وتقدير احتمالية حدوثها وآثارها.
مصفوفة المخاطر	مصفوفة توضح تقييم الخطر الإجمالي (منخفض جدًا، منخفض، أو متوسط، أو عالي، أو حرج) بناءً على حاصل الضرب ما بين درجة الاحتمالية والأثر التي يتم تحديدها لكل خطر.
روداد المخاطر	منسوبي المنشأة الذين يتم تعيينهم في وحداتهم الإدارية من أجل العمل كحلقة وصل ما بين إدارة المخاطر ووحداتهم الإدارية والمساهمة في تطبيق أنشطة وعمليات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة والعمل على تعزيز ورفع مستوى الوعي.
التحسين المستمر	عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز وتحسين عمليات إدارة المخاطر إما بشكل استباقي أو بشكل تفاعلي.



1. المقدمة

1.1 الهدف من الدليل الاسترشادي

تماشياً مع التغييرات المستمرة والمتسارعة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 والعمل على تحقيق إحدى مبادرات الرؤية المتمثلة في توطين ما يزيد عن 50% من إنفاق المملكة على المعدات والخدمات العسكرية بحلول عام 2030م، وضمن مساعي الهيئة العامة للصناعات العسكرية في تطوير وتمكين وتوطين قطاع الصناعات العسكرية وتعزيز تنافسية قدراته والثقة العالمية في منتجاته، تم تطوير هذا الدليل ليساعد المنشآت العاملة في قطاع الصناعات العسكرية في تعزيز إدارة المخاطر بما يساهم في تنفيذ عملياتها بالكفاءة اللازمة وتحقيق استراتيجيتها وفقاً لأفضل الممارسات.

وعليه، قامت الهيئة العامة للصناعات العسكرية بإعداد هذا الدليل الاسترشادي الموجه للمنشآت العاملة في القطاع وفقاً للمعايير الدولية والممارسات العالمية الرائدة في مجال إدارة المخاطر، حيث يوفر الدليل ملخص عن جميع المراحل والمكونات لفهم وتصميم وتنفيذ إطار إدارة المخاطر، بدءاً من التعريف بالمفاهيم الأساسية والإرشادات والمبادئ الرئيسية، مروراً بتطوير إطار إدارة المخاطر، ووصولاً إلى تنفيذ عمليات إدارة المخاطر ومراقبة الإطار والتحسين المستمر عليه. ويساهم هذا الدليل في تحقيق الأهداف الآتية:

- رفع مستوى الوعي والثقافة حول مبادئ وأسس إدارة المخاطر
- تحديد الآلية الخاصة بتصميم وتنفيذ إطار إدارة المخاطر داخل المنشآت
- تعزيز القدرة الاستباقية للمنشآت على رصد المخاطر والاستجابة لها بفاعلية

1.2 ما هو الخطر

تتعدد التعاريف المرتبطة بمفهوم الخطر وفقاً للمنظمات والمعاهد العالمية، ولكن تتوائم جميعها من ناحية المفهوم الأساسي للخطر وهو "أي حدث قد يؤثر على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها"، وموضح أدناه المفاهيم الصادرة من قبل المنظمات والمعاهد العالمية حول الخطر:

 <p>معهد المراجعين الداخليين Institute of Internal Auditors</p> <p>احتمالية وقوع حدث قد يكون له تأثير على تحقيق الأهداف.</p>	 <p>لجنة دعم المؤسسات Committee of Sponsoring Organizations</p> <p>احتمالية وقوع أحداث قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأعمال.</p>	 <p>معهد إدارة المخاطر Institute of Risk Management</p> <p>الاحتمالية والأثر الناتج عن حدث قد يكون له إمكانية التأثير على أهداف المنظمة، ومن الممكن أن تكون المخاطر إيجابية (فرص) أو سلبية (تهديدات).</p>	 <p>المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization</p> <p>حالة من عدم اليقين قد تؤدي إلى التأثير على الأهداف، وعليه فإن التأثير الناتج عن الخطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص)، ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص أو تقليل الاحتمالية وتأثير التهديدات.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





ومن المهم التمييز ما بين مصطلح المشكلة والخطر، حيث أن المخاطر هي أحداث مستقبلية قد تتحقق أو لا تتحقق، بينما المشكلة هي حدث فعلي وقد تحقق وكان لها أثر ملموس على تحقيق الأهداف. ويساهم الرصد الاستباقي للمخاطر والنظر بحالتها على التخفيف من احتمالية وقوع المشكلة، أو تعزيز قدرة الاستجابة للمشكلة أو الحدث بالشكل الفعال.

1.3 إدارة المخاطر وأهميتها

أصبحت إدارة المخاطر ممكّن أساسي يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات داخل المنشآت والعمل على حمايتها، وتطورت البيئة التنظيمية لإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية بشكل متسارع، ويتضح ذلك من خلال المتطلبات التنظيمية الصادرة لتعزيز منهجية إدارة المخاطر. وتعتبر إدارة المخاطر بأنها نهج شامل يساعد المنشأة -بغض النظر عن حجمها- على تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر التي تواجهها وقد تؤثر على أهدافها الاستراتيجية والمشاريع والمبادرات ذات الصلة وأعمال التشغيل اليومية. وتكمن أهمية إدارة المخاطر كإحدى العوامل التي تساهم في نجاح المنشأة من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية والرفع من مستوى أدائها وعملياتها وذلك لما لها من دور أساسي فيما يلي:

- 01 دعم وتمكين المنشأة في تحقيق أهدافها على كافة المستويات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية.
- 02 تعزيز ورفع ثقافة الوعي بالمخاطر وممارسات وعمليات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة باستخدام مختلف الوسائل بشكل مستمر.
- 03 رفع قدرات المنشأة في التعرف على المخاطر بشكل استباقي والتعامل مع حالات عدم اليقين، واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة لمعالجتها.
- 04 حماية وتعزيز سمعة المنشأة من خلال التخفيف من حدة المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- 05 دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المنشأة بطريقة مبنية على مستويات تقبل وتحمل المخاطر.





1.4 مقومات وعوامل نجاح إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان استمرارية وتطور المنشآت وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات بمختلف أنواعها، ولذلك من المهم أن تكون إدارة المخاطر مُفعلة وفقاً لأسس واضحة تعزز مبدأ الاستدامة في الأعمال والتطبيق بأكبر قدر ممكن من الفاعلية، وعليه ولغرض الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر، يقدم هذا الدليل مجموعة من العوامل التي تساهم في إرساء دعائم نجاح إدارة المخاطر داخل المنشآت كالاتي:

دعم والتزام الإدارة العليا: أن تتبنى وتدعم الإدارة العليا تطبيق عمليات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة وأن تظهر التزامها بهذا الشأن من خلال توجيه منسوبي المنشأة بالالتزام بتطبيق عمليات إدارة المخاطر.



الصلاحيات والاستقلالية: توفير الاستقلالية والمستوى الإداري المناسب لإدارة المخاطر في المنشأة من خلال ارتباطها بالمسؤول الأول في المنشأة، وذلك لتمكين وظيفة إدارة المخاطر من تطبيق أعمالها ودورها الرقابي دون نشوء أي قيود أو حالات قد تؤثر على حياديتها أو نتائج أعمالها أو القرارات التي ستتخذها.



تمكين إدارة المخاطر: أن تضمن الإدارة العليا توفير الدعم اللازم والمطلوب من أجل تفعيل عمليات إدارة المخاطر، وتمكين وظيفة إدارة المخاطر من خلال توفير الميزانية المناسبة والكفاءات المؤهلة والتقنية التي تمكنها من تنفيذ أعمالها.



ثقافة المخاطر: تعزيز مستوى ثقافة المخاطر داخل المنشأة ودمج عمليات إدارة المخاطر في الأنشطة والمهام اليومية.



التعاون وتبادل المعلومات والبيانات: تعزيز التعاون والتكامل ما بين إدارة المخاطر والإدارات الرقابية الأخرى في المنشأة، وتحديد آلية واضحة لتبادل المعلومات والبيانات التي تساهم في تعزيز عمليات إدارة المخاطر.





1.5 مبادئ إدارة المخاطر

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر من أهم الأساسيات التي تساهم في التطبيق السليم لعمليات إدارة المخاطر، وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وإجراءات إدارة المخاطر في المنشآت ودعمها من قبل الإدارة العليا في المنشأة، وقد تم تحديد هذه المبادئ وفقاً للمعيار الدولي الخاص بإدارة المخاطر ISO 31000، وتنطبق هذه المبادئ على كافة المنشآت بمختلف أنواعها، وموضح أدناه هذه المبادئ:



مدمجة: ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع أنشطة وعمليات المنشأة وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.

منظمة ومتكاملة: ينبغي لإدارة المخاطر اتباع النهج المنظم والشامل للعمليات لتحقيق نتائج متسقة وقابلة للقياس.

قابلة للتكيف: أن يتم تخصيص إطار وعمليات إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق الداخلي والخارجي للمنشأة وبما يحقق أهدافها.

شاملة: تُمكن المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة من أخذ معرفتهم ووجهات نظرهم وتصوراتهم في عين الاعتبار، حيث يساهم ذلك في تحسين الوعي وإدارة المخاطر بشكل فاعل.

قابلة للتغيير: من الممكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الداخلي أو الخارجي للمنشأة، ولذلك من المهم التوقع والاستجابة لتلك التغييرات والأحداث.

المعلومات المتوفرة: على إدارة المخاطر أن تستند على المعلومات والأحداث السابقة والحالية، وكذلك على التوقعات المستقبلية. وأن تكون هذه المعلومات متوفرة في الوقت المناسب ومتاحة لأصحاب المصلحة.

العوامل الثقافية والبشرية: يمكن أن يؤثر السلوك البشري (السلوكيات والكفاءات والتصورات الفردية والجماعية) لأصحاب المصلحة والسياق الثقافي (القيم والممارسات) على طريقة تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها. ولذلك ينبغي على إدارة المخاطر أن تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل في عمليات إدارة المخاطر لتأثيرها على كافة المستويات.

التحسين المستمر: أن يتم تحسين إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر في المنشأة من خلال التعلم من النجاحات والإخفاقات في إدارة المخاطر، والاستفادة من الأحداث والخبرات السابقة لتحسين الأساليب والممارسات، ومحاولة تصحيحها، وتضمين الدروس المستفادة لتحسين هذه الأنشطة والممارسات.





2. ركائز/ مراحل تصميم وتفعيل إدارة المخاطر

عند تصميم وتفعيل عمليات إدارة المخاطر داخل أي منشأة، من المهم أن يتم الاستناد على ركائز/ مراحل محددة تساهم في ضمان شمولية واكتمال عمليات إدارة المخاطر وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية من إدارة المخاطر وتطبيق أعمالها بأكثر الطرق فاعلية، ويوضح الشكل أدناه الركائز/ المراحل الأساسية التي من المهم أن يتم اتباعها -كحد أدنى- عند تصميم وتفعيل عمليات إدارة المخاطر:

ركائز / مراحل تصميم وتفعيل عمليات إدارة المخاطر

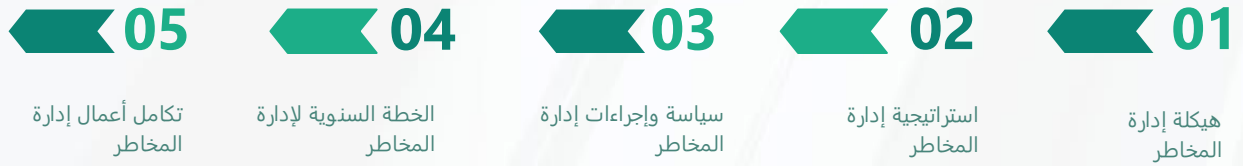


المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

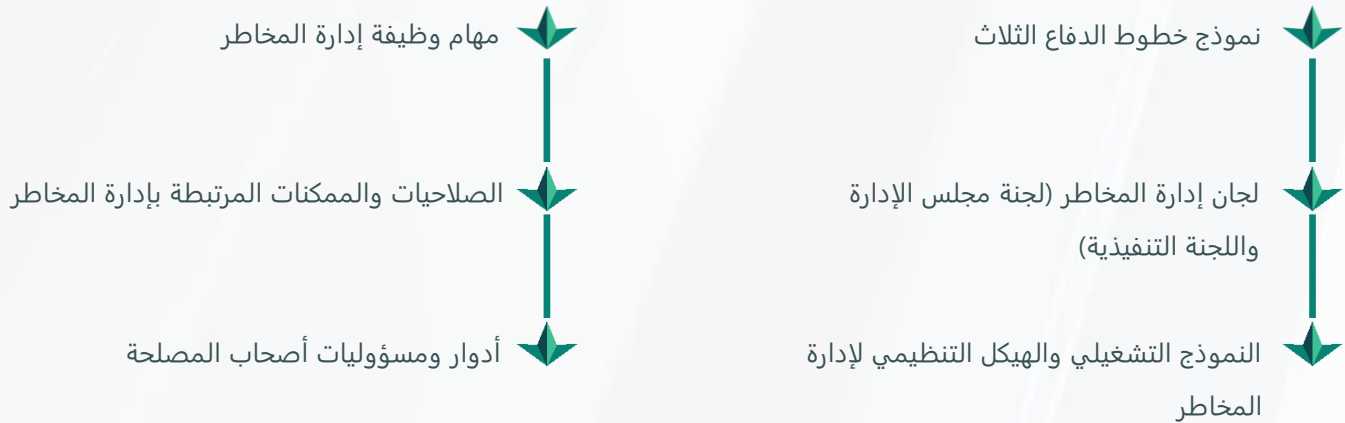
2.1 حوكمة إدارة المخاطر

توضح هذه الركيزة المكونات الرئيسة لحوكمة أعمال إدارة المخاطر داخل أي منشأة، بحيث تساهم الحوكمة في تعزيز مستوى فاعلية عمليات إدارة المخاطر وتطبيقها وفقاً لأسس واضحة تعمل على توجيه الأعمال وتطبيقها بالشكل السليم. وتشمل المكونات الأساسية لحوكمة إدارة المخاطر الآتي:

2.1.1 هيكل إدارة المخاطر



يتم البدء بتصميم وتفعيل إدارة المخاطر في المنشأة، من خلال بناء هيكل مناسبة توضح كيفية الإشراف على أعمال إدارة المخاطر وتقديم الدعم لها وإتاحة الاستقلالية اللازمة لها من أجل تنفيذ عملياتها ورفع تقاريرها بالشكل السليم، مع تحديد منهجية العمل مع مختلف أصحاب المصلحة داخل المنشأة، ويتم هيكل إدارة المخاطر من خلال مجموعة من العناصر، تشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

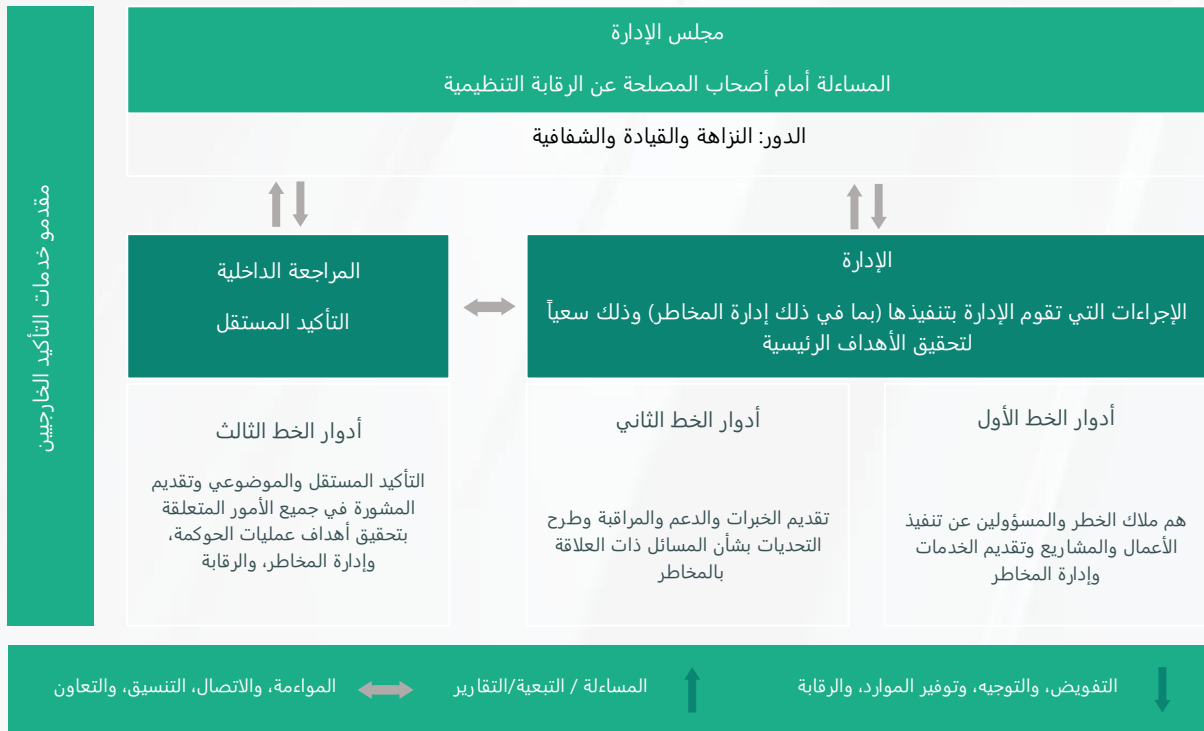
2.1.1.1 نموذج خطوط الدفاع الثلاث

لتفعيل عمليات إدارة المخاطر بشكل سليم يمكّنها من تحقيق أفضل النتائج ويتيح لها تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المناطة بها، يوصى بتبني نموذج خطوط الدفاع الثلاث الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (Institute of Internal Auditors)، والذي يساعد المنشآت بمختلف أنواعها وأحجامها على تحديد الهياكل والعمليات التي تدعم تحقيق أهدافها وتوفير حوكمة فعالة.

يوضح نموذج خطوط الدفاع الثلاث العلاقة المشتركة بين مختلف الوظائف والإدارات داخل أي منشأة، حيث تكمن أهمية النموذج في ترسيخ مبدأ الموازنة والتعاون والتواصل بين جميع المستويات والإدارات للتعامل مع المخاطر المحيطة ببيئة الأعمال والأهداف.

وعند ربط النموذج بهيكل المنشأة، يتم تعريف خطوط الدفاع الثلاث حسب ما يلي:

- يمثل **الخط الأول** جميع الإدارات التنفيذية والتشغيلية.
- يمثل **الخط الثاني** الإدارات الرقابية وهي على سبيل المثال لا الحصر: الحوكمة، والمخاطر، والالتزام، والأمن السيبراني، وغيرها من الوظائف الرقابية.
- يمثل **الخط الثالث** إدارة المراجعة الداخلية التي تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن التحقق من مستوى نضج عمليات إدارة المخاطر، وتبسيط الضوء على المخاطر والتأكد من مدى فاعلية الضوابط الرقابية وتقديم تقارير للإدارة العليا واللجان عنها. كما أن جميع هذه الخطوط ترتبط ببعضها وتتعاون وتتواصل لتنسيق الأعمال بهدف تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة.



نموذج خطوط الدفاع الثلاث

يساعد تبني نموذج خطوط الدفاع الثلاث في توفير نهج واضح ومحكم لإدارة المخاطر داخل المنشأة، مع الفصل بين الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بأصحاب المصلحة المعنيين في عمليات إدارة المخاطر وتحديد آلية الإشراف والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر، ولتطبيق نموذج خطوط الدفاع الثلاث بالشكل الفعّال من منظور إدارة المخاطر، من المهم أن يتم الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

1. تطبيق عمليات إدارة المخاطر تعد مسؤولية جميع منسوبي المنشأة ولا تقع ضمن نطاق عمل وظيفة أو إدارة واحدة داخل المنشأة.
 2. يتعين على كافة الخطوط الثلاث التعاون والتنسيق فيما بينها عند تطبيق الأدوار والمسؤوليات المناطة بها فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
 3. من المهم أن يقوم الخط الثاني (وتحديداً وظيفة إدارة المخاطر) بتقديم الدعم للخط الأول (الإدارات التنفيذية أو التشغيلية) من خلال توعيتهم ومساعدتهم على كيفية تطبيق عمليات إدارة المخاطر وتنفيذ عمليات الإشراف وتحديد الفجوات، عوضاً عن انتظار ما يصدر من ملاحظات من قبل الخط الثالث (المراجعة الداخلية).
 4. ضمان التواصل الدائم بين جميع الخطوط من خلال عقد الاجتماعات وورش العمل بالشكل الدوري وذلك لتعزيز فرص التعاون التي تساهم في رفع كفاءة عمليات إدارة المخاطر.
- من المهم أن يتم التمييز بين أدوار الخط الثاني (وظيفة إدارة المخاطر) وأدوار الخط الثالث (وظيفة المراجعة الداخلية) بحيث تختلف أدوار ومسؤوليات كل خط ولكن تتشارك بالهدف الرئيسي والمتمثل بتعزيز البيئة الرقابية الداخلية في المنشأة، ويمكن تحديد الفرق ما بين دور إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية كالآتي:

✦ **الغرض من وظيفة إدارة المخاطر:** تحديد وتحليل وتقييم ووضع خطط لمعالجة المخاطر وذلك من خلال تحليل طبيعة الأهداف الاستراتيجية والمالية والتشغيلية وسير العمليات من أجل رصد المخاطر وإدارتها وذلك لتوفير نهج استباقي يساهم في حماية عمليات المنشأة والمساهمة في تطبيق العمليات من قبل الإدارات بالشكل الفعال.

✦ **الغرض من وظيفة المراجعة الداخلية:** تقديم تأكيدات موضوعية ومستقلة بهدف إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي ومنظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الرقابة من خلال تنفيذ مهام مراجعة على مختلف العمليات وإجراء الفحوصات اللازمة. ويوضح الشكل أدناه الفروقات بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية:

إدارة المراجعة الداخلية



التبعية والارتباط:

ترتبط وظيفة المراجعة الداخلية بشكل مباشر بلجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة.



إدارة المخاطر



التبعية والارتباط:

ترتبط وظيفة إدارة المخاطر بالمسؤول الأول بالمنشأة.



آلية العمل:

تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بإجراء تقييمات المخاطر الخاصة بها عند بناء خطة المراجعة السنوية لتنفيذ عمليات المراجعة على الإدارات الأعلى خطورة وعند تنفيذ مهام المراجعة وذلك من خلال تطوير مصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية.



آلية العمل:

تقوم وظيفة إدارة المخاطر ببناء سجلات المخاطر بشكل تعاوني مع الإدارات في الخط الأول، ويتم تقييم المخاطر بناءً على معطيات أصحاب المصلحة في الإدارة محل التقييم.



عمليات الفحص:

تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بتحديد نطاق عمل مهمة المراجعة الداخلية والمخاطر ذات الصلة وفحص الضوابط الرقابية من خلال الحصول على المستندات والأدلة التي تدعم الضوابط.



عمليات الفحص:

تقوم وظيفة إدارة المخاطر بالتنسيق مع وظيفة المراجعة الداخلية لفحص فاعلية الضوابط الرقابية.



الفروقات بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

2.1.1.2 لجان إدارة المخاطر

من أبرز ما يحوكم أعمال إدارة المخاطر في أي منشأة هو وجود لجان تقوم بالإشراف على أعمال إدارة المخاطر وتقديم الدعم اللازم لها وتساهم في تعزيز مبدأ التعاون والتنسيق عند تطبيق العمليات، وتنقسم لجان إدارة المخاطر إلى ما يلي:

اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر	لجنة المخاطر المنبثقة من مجلس الإدارة
نبذة عن اللجنة:	نبذة عن اللجنة:

تتولى اللجنة التي يرأسها المسؤول الأول أو من ينيبه في المنشأة تنسيق ومواءمة أعمال إدارة المخاطر على مستوى المنشأة بحيث تعمل هذه اللجنة على تكوين تعاون وتواصل فعال ومستمر بين إدارة المخاطر والإدارة العليا من خلال مناقشة المسائل والأمور المتعلقة بالمخاطر وخطط المعالجة والتحديات والعوائق التي تواجهها إدارة المخاطر.

تتولى اللجنة عملية الإشراف والرقابة على أعمال إدارة المخاطر ومراجعة نتائج الأعمال والاطلاع على تقارير المخاطر في المنشأة والتوصية لمجلس الإدارة باعتماد إطار قابلية تحمل المخاطر، وتقديم اللجنة الدعم اللازم لوظيفة إدارة المخاطر وذلك بما يمكنها من تنفيذ أعمالها.

أمثلة عن الأدوار والمسؤوليات المرتبطة باللجنة:	أمثلة عن الأدوار والمسؤوليات المرتبطة باللجنة:
------------------------------------------------	------------------------------------------------

- تقديم الدعم في عملية إعداد ومناقشة وتحديث كافة المكونات الخاصة بإطار قابلية تحمل المخاطر.
- الاطلاع على سجلات المخاطر الخاصة بالمنشأة وتقديم المعطيات والمرئيات اللازمة.
- مناقشة وتقييم أبرز المخاطر على مستوى المنشأة وتقديم المرئيات اللازمة والتوصيات حول آلية معالجتها وإدارتها ضمن حدود تقبل المخاطر المقبولة.
- مناقشة خطط المعالجة وحالة إنجازها.
- مراقبة والاطلاع على التقارير المرتبطة بمستويات وحدود تقبل وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً للتقارير والمعلومات المستلمة.
- مراجعة التجاوزات لإطار قابلية تحمل المخاطر المعتمد والأسباب ذات العلاقة، والتأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية.
- تبني ثقافة المخاطر ونشرها على كافة المستويات في المنشأة.
- تقديم الدعم اللازم لوظيفة إدارة المخاطر من أجل تمكينها من تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المناطة بها.

- الإشراف على عملية تنفيذ الإطار العام لإدارة المخاطر في المنشأة، بما في ذلك استراتيجية المخاطر.
- مراجعة الإطار العام لقابلية تحمل المخاطر والتوصية باعتماده من مجلس الإدارة.
- مراجعة وتقديم المرئيات حول أي تقارير ذات صلة بإدارة المخاطر يتم رفعها لمجلس الإدارة.
- متابعة والاطلاع على ما يستجد من مسائل هامة مرتبطة بتطبيق عمليات إدارة المخاطر في المنشأة.
- تقديم التوصيات ومتابعة أي حالات تصعيد في حال تجاوز مستويات تقبل وتحمل المخاطر.
- مراجعة أداء واستجابة الإدارات والأقسام فيما يتعلق بأبرز المخاطر.
- تقديم الدعم اللازم لوظيفة إدارة المخاطر من أجل تمكينها من تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المناطة بها.

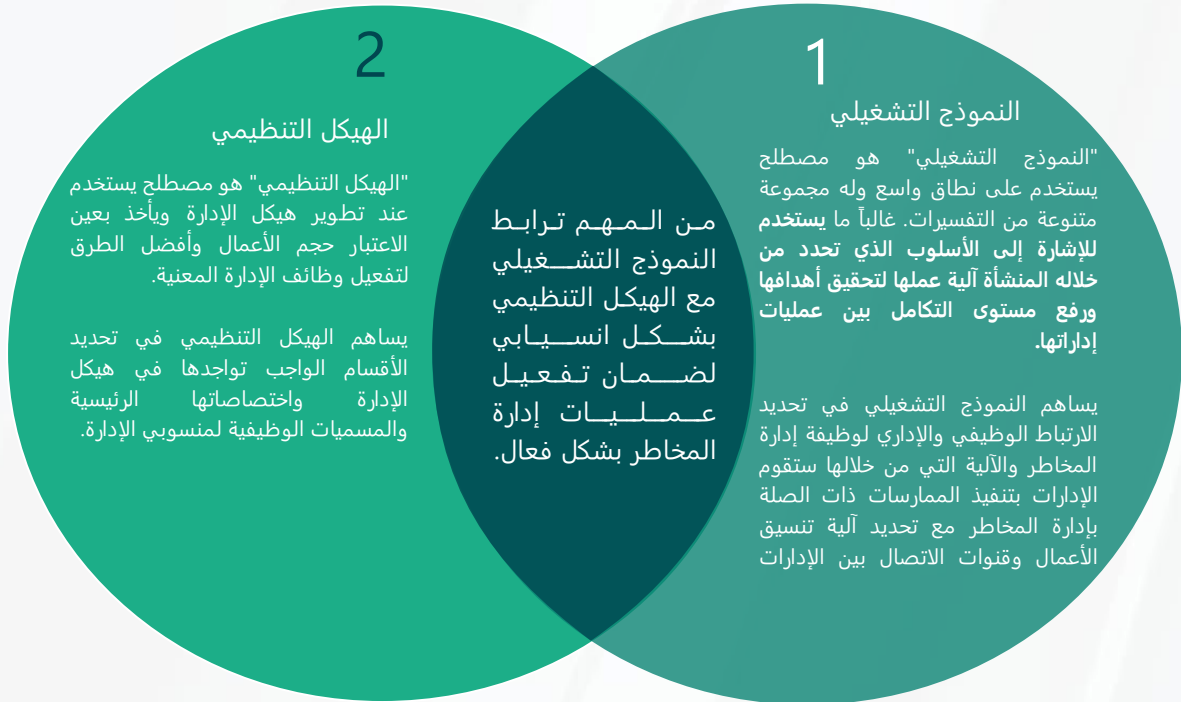
بحسب نوع المنشأة، وفي حال تشكيل لجنة مخاطر منبثقة من مجلس الإدارة يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كافة المتطلبات التنظيمية المرتبطة بتشكيل اللجان والتي قد تنطبق على المنشأة (مثل نظام الشركات - لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية).



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

2.1.1.3 النموذج التشغيلي والهيكل التنظيمي

من المهم أن تقوم المنشأة بتطوير النموذج التشغيلي والهيكل التنظيمي الخاص بوظيفة إدارة المخاطر والتي توضح موقع وظيفة إدارة المخاطر داخل المنشأة وكيفية عملها وآلية تواصلها مع أصحاب المصلحة المعنيين.



توافق النموذج التشغيلي مع الهيكل التنظيمي

2.1.1.3.1 تطوير النموذج التشغيلي

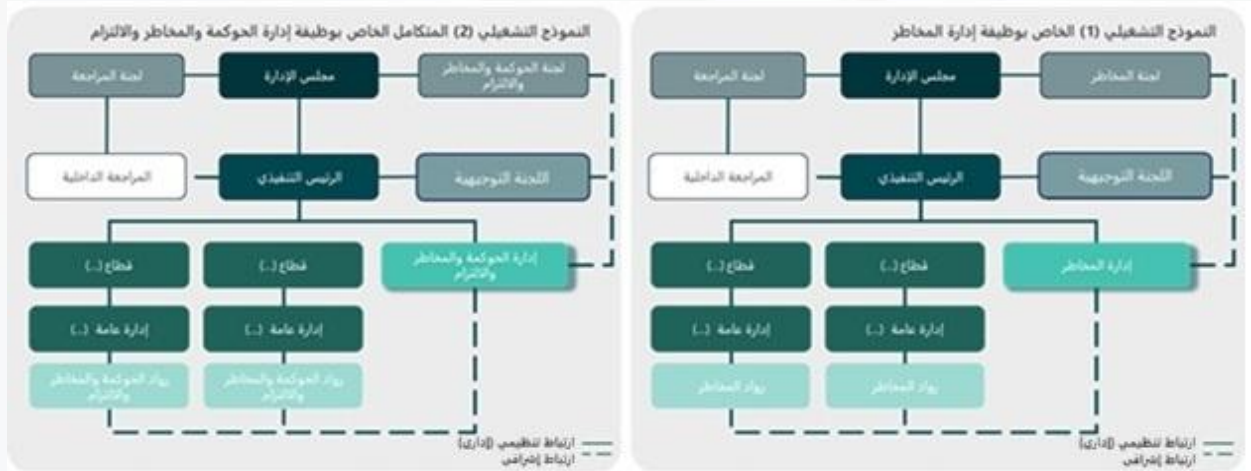
عند تطوير النموذج التشغيلي الخاص بإدارة المخاطر، تأخذ المنشأة بعين الاعتبار بيئة أعمال المنشأة وتحليلها وطبيعة الإدارات بها، وذلك لتحديد التوجه المقترح للنموذج مع الأخذ بعين الاعتبار الأمور الآتية عند إعداد النموذج التشغيلي:

1. تحديد ارتباط وظيفة إدارة المخاطر بحيث تكون مرتبطة بشكل مباشر (ارتباط تنظيمي) بالمسؤول الأول (مثل الرئيس التنفيذي) ومرتبطة بشكل غير مباشر (ارتباط إشرافي) بلجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة، واللجنة التوجيهية.
2. تحديد ماهية شكل وتكوين وظيفة إدارة المخاطر، بمعنى هل ستكون إدارة منفصلة أو إدارة تنبثق عن إدارة عامة يوجد بها إدارات الحوكمة والالتزام وفي حال إنشاء وتفعيل هذه الوظائف (الحوكمة والالتزام) يوصى أن تكون متوائمة مع بعضها البعض وذلك من خلال إنشاء الإدارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام.
3. تحديد خطوط وقنوات التواصل بين وظيفة إدارة المخاطر والإدارات في المنشأة وعادة ما تتم عملية الربط من خلال وجود رواد مخاطر ممثلين عن كل إدارة

وموضح أدناه مثال للنموذج التشغيلي لوظيفة إدارة المخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هيكل النماذج والمحتويات الواردة به تختلف ما بين المنشآت ويعتمد ذلك على طبيعة عمليات كل منشأة واللجان المفعلة بها والوظائف الرقابية التي تم تأسيسها.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر



أمثلة عن هيكل النموذج التشغيلي

كما هو موضح أعلاه في النموذج التشغيلي (1) فإن تبعية وظيفة إدارة المخاطر وتحديد آلية تواصلها هو عامل هام، ويعد من المهم ارتباط الوظيفة بالمسؤول الأول. وموضح في النموذج التشغيلي (2) أن إدارة المخاطر (في حال وجود وظائف حوكمة والالتزام في المنشأة) هي جزء من الإدارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام، بحيث تساعد مثل هذه الممارسات على تعزيز عمليات وسبل التعاون بين الوظائف الرقابية وتوحيد الجهود والموارد.

وفقاً للممارسات المحلية والعالمية، فإن موقع وظيفة إدارة المخاطر وارتباطها يعتمد على مجموعة من العوامل والتي تأخذ بعين الاعتبار مستوى نضج المنشأة ونضج وثقافة إدارة المخاطر داخل المنشأة، وعند ارتفاع مستوى النضج وفي المراحل المتقدمة تصبح إدارة المخاطر منفصلة وتتبع للمسؤول الأول وقد تكون جزء من الإدارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام.

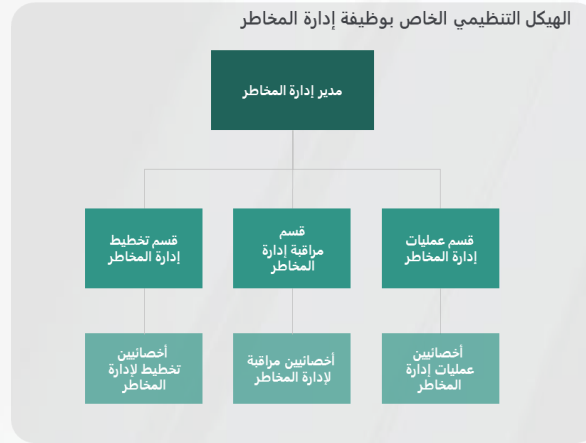
وفي بعض الأحيان ترتبط وظيفة إدارة المخاطر وبشكل مؤقت بإدارات أخرى في المنشأة على أن تكون عملية الارتباط مؤقتة إلى حين ارتفاع مستوى نضج عمليات وممارسات إدارة المخاطر داخل المنشأة ومن ثم ارتباطها بالمسؤول الأول، مع التأكيد بأن يكون هناك دعم كامل من المسؤول الأول والإدارة العليا.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.1.1.3.2 تطوير الهيكل التنظيمي

من المهم عند تطوير الهيكل التنظيمي، أن يتم إجراء دراسة لطبيعة وحجم أعمال وظيفة إدارة المخاطر، وأن تأخذ الدراسة بعين الاعتبار عدد الإدارات في المنشأة والتي سوف تقوم بوظيفة إدارة المخاطر بالتواصل والعمل معها كجزء من عمليات إدارة المخاطر، ويوضح الشكل أدناه مثال عن هيكل وظيفة إدارة المخاطر والأقسام التي تندرج عنه، ويعتمد مدى وجود الأقسام على مدى حجم الأعمال في المنشأة:



الهيكل التنظيمي الخاص بوظيفة إدارة المخاطر

من الممكن أن تتضمن إدارة المخاطر عدة أقسام، ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد حد أدنى لمسميات أو مهام محددة للأقسام التي يُشترط تواجدها ضمن وظيفة إدارة المخاطر، ولكن من المهم أن يشمل ويغطي الهيكل التنظيمي كافة المهام الرئيسية المرتبطة بوظيفة إدارة المخاطر.

2.1.1.4 مهام وظيفة إدارة المخاطر


تعتبر وظيفة إدارة المخاطر من الوظائف الرقابية ضمن خط الدفاع الثاني في نموذج الخطوط الثلاث، تتمثل مهمتها الرئيسية في المنشأة في تقديم الدعم اللازم للإدارات التنفيذية والتشغيلية لتحديد ورصد مخاطرها وتقييمها وإدارتها ومعالجتها بالشكل الفعّال بما يساهم في حماية المنشأة من أي مخاطر قد تتحقق وتؤدي إلى تبعات قد تؤثر سلباً على سير تنفيذ أعمال المنشأة، أو سمعتها. وتشمل المهام الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر على ما يلي:





المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر


2.1.1.5 الصلاحيات والممكّنات المرتبطة بإدارة المخاطر


من المهم أن تحرص الإدارة العليا في المنشأة على تفعيل دور وظيفة إدارة المخاطر من خلال التأكد من توفر الصلاحيات والممكّنات الآتية:

التمكين: وجود إدارة المخاطر بمستوى إداري مناسب ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة، من خلال ارتباطها بشكل مباشر بالإدارة العليا، وذلك لتمكينها من الوصول المباشر إلى المسؤول الأول في المنشأة. 

الدعم: توفير الدعم المستمر لإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الرئيسيين لنشر ثقافة إدارة المخاطر في المنشأة ولتتمكن إدارة المخاطر من تنفيذ أنشطتها وممارستها بشكل فعال وفي الوقت المناسب. 

الاستقلالية: استقلالية إدارة المخاطر عن باقي الإدارات، وألا يكون لها دور تنفيذي، وأن تعطى لإدارة المخاطر الصلاحيات الكافية لإتمام أدوارها ومسؤولياتها بشكل موضوعي وشفاف. 

الإلزامية: أن تكون سياسة وإجراءات إدارة المخاطر ملزمة لكافة الإدارات والأقسام في المنشأة. 

إتاحة الوصول: أن تمتلك إدارة المخاطر القدرة على الوصول إلى كافة الملفات والوثائق والمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبشكل كامل لتنفيذ المهام المنوطة بها. 



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.1.1.6 أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة

يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بإدارة المخاطر لحوكمة آلية سير العمل عند تنفيذ أنشطة وممارسات إدارة المخاطر (ملحق 7). كما وتعتبر جميع الإدارات ومختلف أصحاب المصلحة مسؤولين عن الالتزام بما يرددهم من أدوار ومسؤوليات متعلقة بإدارة المخاطر.

يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتحديد طبيعة المستويات الوظيفية في المنشأة من أجل تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين سيكونون معنيين بعمليات إدارة المخاطر لتوثيق هذه الأدوار والمسؤوليات ومشاركتها معهم لتعريفهم بطبيعة هذه الأدوار بعد أن يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا.

موضح في الشكل أدناه مثال توضيحي لبعض الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المنشأة فيما يتعلق بإدارة المخاطر:

مجلس الإدارة/ لجنة المخاطر	المسؤول الأول	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد بيان وحدود قابلية تحمل المخاطر. دعم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المنشأة. الاطلاع على تقارير أبرز المخاطر وتقديم أي مرنّيات ومعطيات لازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد سياسات إدارة المخاطر وأي تعديلات عليها. الإشراف على عملية تنفيذ الإطار والاستراتيجية والسياسة والحوكمة العامة لإدارة المخاطر في المنشأة. تقديم توجيهات استراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة في حال وجود مخاطر ذات احتمالية عالية / أو أثر عالي. مراجعة أداء واستجابة الإدارات فيما يتعلق بالمخاطر وحالتها. دعم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المنشأة وحث جميع منسوبي المنشأة على ضرورة تطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الدعم في عملية إعداد ومناقشة وتحديث كافة المكونات الخاصة بإطار قابلية تحمل المخاطر. مناقشة وتقييم أبرز المخاطر على مستوى المنشأة وتقديم المرنّيات اللازمة والتوصيات حول آلية معالجتها وإدارتها ضمن حدود تقبل المخاطر المقبولة. مناقشة خطط المعالجة وحالة إنجازها. مراقبة والاطلاع على التقارير المرتبطة بمستويات وحدود تقبل وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً للتقارير والمعلومات المستلمة. تبني ثقافة المخاطر ونشرها على كافة المستويات في المنشأة. تقديم الدعم اللازم لوظيفة إدارة المخاطر من أجل تمكينها من تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المناطة بها.
مدراء الإدارات	رواد المخاطر	منسوبي المنشأة
<ul style="list-style-type: none"> توجيه منسوبي الإدارات على اتباع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر وضمان الالتزام بها. المشاركة في دورة تطبيق عمليات المخاطر. بناء سجلات المخاطر المرتبطة بالإدارة وتقديم المعطيات والدعم والمرنّيات اللازمة. مراقبة بيانات وحدود تقبل المخاطر المحددة والإبلاغ عنها لوظيفة إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة المقدمة من قبل وظيفة إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة جميع الأنشطة الخاصة بإدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإداراتهم. تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بدورة عمليات المخاطر الخاصة بالإدارة وبالتنسيق مع منسوبي إدارتهم. مراقبة خطط المعالجة ومؤشرات المخاطر الرئيسية الخاصة بالإدارة ورفع التقارير لوظيفة إدارة المخاطر. توفير المعلومات التي تُطلب من قبل وظيفة إدارة المخاطر بالشكل الكامل وفي الوقت اللازم. الالتزام بحضور جميع الورش والقيام بتعزيز وعي منسوبي الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بسياسة وإجراءات وأطر إدارة المخاطر. المشاركة بشكل فعال في عمليات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة. تبني ممارسات إدارة المخاطر وتنفيذها في الأعمال اليومية. المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة المقدمة من قبل وظيفة إدارة المخاطر. التواصل مع إدارة المخاطر للإبلاغ عن أي خطر قد يؤثر على العمليات في المنشأة.



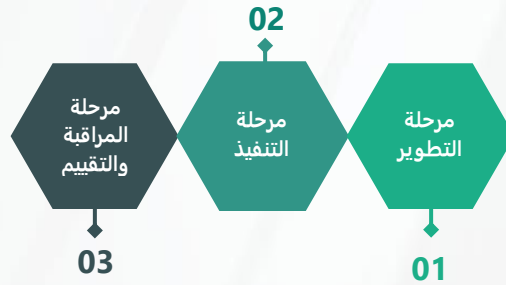
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.1.2 استراتيجية إدارة المخاطر

تعتبر استراتيجية إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر إطار إدارة المخاطر، حيث تساهم الاستراتيجية في رسم التوجهات المستقبلية لإدارة المخاطر وتوجيه الأعمال المراد تنفيذها، ومن المهم خلال تفعيل وظيفة إدارة المخاطر في المنشأة أن يتم تطوير الاستراتيجية، للمساهمة في الآتي:

<p>زيادة كفاءة أعمال إدارة المخاطر تحديد التوجهات الرئيسية والخطط المستقبلية لإدارة المخاطر بشكل يساهم في توجيه آلية تطبيق الأعمال داخل المنشأة.</p>		01
<p>تعزيز مستوى الاستجابة للمخاطر من خلال موازنة وتنسيق جهود إدارة المخاطر مع مختلف أصحاب المصلحة المعنيين.</p>		02
<p>استدامة أعمال إدارة المخاطر ترسم الاستراتيجية خارطة طريق واضحة وشمولية توضح طبيعة الأهداف والمبادرات التي تساهم في تحقيق مبدأ الاستدامة في الأعمال.</p>		03

يتم بناء وتطوير استراتيجية إدارة المخاطر وتنفيذها ومراقبة وتقييم مدى تطبيقها وفقاً للمراحل الموضحة أدناه:



أ. مرحلة التطوير

- من المهم عند تطوير الاستراتيجية أن يتم فهم البيئة الحالية للمنشأة وذلك من خلال دراسة وتحليل المسائل التالية:
1. تكوين فهم عن كافة عناصر استراتيجية المنشأة والمستهدفات الخاصة بها والنظر بكافة المبادرات وتحليلها وذلك لتكون استراتيجية إدارة المخاطر المراد إعدادها متوائمة مع استراتيجية المنشأة.
 2. إجراء تقييم وضع راهن وذلك لتكوين فهم عن طبيعة ممارسات إدارة المخاطر ومدى نضجها، بحيث تساعد هذه العملية على تحديد التوجهات والخطط المستقبلية لإدارة المخاطر.
 3. إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)، بحيث يساعد هذا التحليل على تكوين فهم شامل وتحديد التطلعات والمبادرات الخاصة بالاستراتيجية.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

وبعد دراسة وتحليل المسائل ذات العلاقة بفهم البيئة الحالية للمنشأة، يتم تطوير الاستراتيجية الخاصة بإدارة المخاطر، لتشمل على النقاط الآتية كحد أدنى:

الأهداف الاستراتيجية	الركائز الاستراتيجية	رؤية ورسالة إدارة المخاطر
المؤشرات الاستراتيجية	الممكّنات	المبادرات

ب. مرحلة التنفيذ

تقوم وظيفة إدارة المخاطر بالعمل على تنفيذ استراتيجيتها المعتمدة وتنفيذ المشاريع والمبادرات المحددة التي تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستعانة بالكفاءات البشرية القادرة على تنفيذ الاستراتيجية، ومن خلال الموارد المالية والتقنية اللازمة.

ج. مرحلة المراقبة والتقييم

ينبغي على إدارة المخاطر مراقبة وتقييم مدى تنفيذ وتطبيق استراتيجيتها ومبادراتها ومدى تحقيقها لأهدافها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة التي يتم استخدامها بهدف قياس ومتابعة أداء الاستراتيجية خلال فترة زمنية محددة (ملحق 6)، ولتحديد مدى الحاجة إلى تنفيذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي أوجه قصور، ولتحديد مجالات وفرص التحسين بناءً على نتائج المؤشرات.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.1.3 سياسة وإجراءات إدارة المخاطر

تنظم السياسات والإجراءات آلية تطبيق أعمال إدارة المخاطر داخل المنشأة وتوفر التعليمات والإرشادات اللازمة التي يتعين اتباعها والالتزام بها في المنشأة، وتُعد السياسات والإجراءات إحدى أهم العناصر اللازمة لتفعيل أعمال إدارة المخاطر داخل أي منشأة، مع أهمية أن يتم مراجعتها بشكل دوري للتأكد من فاعليتها وتوافقها مع مستهدفات المنشأة.


2.1.3.1 سياسة إدارة المخاطر

يتم إعداد سياسة إدارة المخاطر من قبل وظيفة إدارة المخاطر، ويتم اعتمادها من قبل المسؤول الأول في المنشأة، حيث تعبّر السياسة عن مبادئ وتوجهات المنشأة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وإلزامية تطبيق أنشطة وممارسات إدارة المخاطر. حيث تنطبق هذه السياسة على كافة منسوبي المنشأة. (ملحق 13)

يساهم وجود سياسة خاصة بإدارة المخاطر على تحقيق العديد من الأهداف على مستوى المنشأة وعلى مستوى إدارة المخاطر، مثل: دعم وتعزيز مبادئ إدارة المخاطر، وتفعيل وتعزيز ثقافة المخاطر، وتطبيق عمليات إدارة المخاطر، وتوضيح مهام وظيفة إدارة المخاطر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لمختلف أصحاب المصلحة.

ما هي سياسة إدارة المخاطر ؟

هي عبارة عن مجموعة من الشروط والأحكام والقواعد التي يتم تحديدها لضبط الإجراءات الخاصة بالمخاطر والمساعدة على اتخاذ القرار وتطبيق عمليات إدارة المخاطر بالشكل الفعال.



تحتوي سياسة إدارة المخاطر وبالحد الأدنى على البنود التالية:

1	نطاق تطبيق السياسة وأهداف السياسة
2	مبادئ إدارة المخاطر
3	الضوابط الأساسية لأعمال إدارة المخاطر
4	أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة المخاطر
5	تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر


2.1.3.2 إجراءات إدارة المخاطر

يتم إعداد إجراءات إدارة المخاطر من قبل وظيفة إدارة المخاطر، واعتمادها لتوضح التسلسل اللازم من الخطوات الواجب اتباعها من أجل تطبيق عمليات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة.

يساهم وجود الإجراءات في مساعدة أصحاب المصلحة على كيفية تطبيق عمليات إدارة المخاطر، وتعد إحدى الممكّنات التي تساهم في استدامة أعمال إدارة المخاطر وضمان تطبيقها بالشكل الفاعل واللازم.

ما هي إجراءات إدارة المخاطر ؟

هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المنظمة لآلية تطبيق عمليات إدارة المخاطر وفقاً لتسلسل واضح يحدد أصحاب المعنيين بتطبيق كل إجراء والبيانات أو الوثائق أو المستندات التي سوف يتم جمعها أو إعدادها.



تحتوي إجراءات إدارة المخاطر وبالحد الأدنى على مجموعة الإجراءات التالية:

1	إجراءات دورة تطبيق إدارة المخاطر (تحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة).
2	إجراءات إعداد إطار قابلية تحمل المخاطر والتحديث.
3	إجراءات المراقبة ورفع التقارير والتصعيد.
4	إجراءات حوكمة المخاطر (مراجعة الوثائق، تحديث الوثائق بالشكل الدوري، إلخ).



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.1.4 الخطة السنوية لإدارة المخاطر

لتطبيق عمليات إدارة المخاطر بشكل ممنهج وفعال، يتعين على إدارة المخاطر أن تقوم وبشكل سنوي بإعداد خطة سنوية تحتوي على طبيعة الأنشطة الاستراتيجية والمالية والتشغيلية المراد تنفيذها خلال العام.

تعتمد محتويات وبنود الخطة السنوية لإدارة المخاطر على مدى نضج ثقافة وممارسات إدارة المخاطر داخل المنشأة مع أهمية تحديد جدول زمني محدد يوضح تاريخ بداية وانتهاء كل نشاط (قد يتم تحديد أنشطة خاصة بالتنفيذ بشكل دوري مثل مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية بشكل ربع سنوي) وبشكل يساعد منسوبي إدارة المخاطر على مراقبة ورصد مدى التقدم في كل نشاط.

من المهم تحديد الأنواع الرئيسية الخاصة بأنشطة إدارة المخاطر والتي بناءً عليها يتم تطوير الأنشطة وتوثيقها في الخطة، وموضح أدناه أمثلة عن أنواع الأنشطة الرئيسية:

تشمل هذه الأنشطة على الأمور ذات العلاقة بحوكمة إدارة المخاطر وضمان فاعلية ممارسات الإدارة ونشر ثقافة إدارة المخاطر في المنشأة. مثال: مراجعة استراتيجيات المخاطر، مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، مراجعة وثيقة حوكمة إدارة المخاطر، إعداد استبيانات ثقافة المخاطر، عقد تدريبات دورية خاصة بإدارة المخاطر، إلخ.	<p>↓ أنشطة تعزيز بيئة وممارسات إدارة المخاطر</p> <p>01</p>
تشمل هذه الأنشطة على العمليات الرئيسية والتشغيلية والتي يتم تطبيقها كجزء من العمليات المتبعة في دورة تطبيق إدارة المخاطر. مثال: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، المراقبة والإبلاغ، إلخ.	<p>↓ أنشطة عمليات إدارة المخاطر</p> <p>02</p>
يتم تنفيذ هذه الأنشطة في حالات استثنائية أو خاصة بناءً على طلبات الإدارة العليا أو لجنة المخاطر. مثال: طلب تشكيل لجان محددة ذات علاقة بإدارة المخاطر، طلب تقديم دعم في حالات وقضايا معينة، إلخ.	<p>↓ أنشطة تتم في حالات خاصة</p> <p>03</p>

كجزء من الأنشطة الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر والتي تتعلق بتنفيذ دورة تطبيق إدارة المخاطر (تحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة) يتم تحديد أولويات تنفيذ عمليات التحديث على السجلات، ولكن في حال تم تأسيس وظيفة إدارة المخاطر وتفعيل أعمالها للمرة الأولى في المنشأة، يجب أن يتم بناء سجل المخاطر (**ملحق 1**) وتنفيذ دورة تقييم المخاطر لكافة الإدارات في المنشأة، وبعد الانتهاء من عملية البناء الشاملة يتم تحديد أولويات تحديث السجلات (**ملحق 8**)، أو إعادة تنفيذ دورة تطبيق إدارة المخاطر، ولغايات تحديد الإدارات حسب الأولوية، من الممكن الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- **الميزانية الخاصة بالإدارة العامة/الإدارة:** يعد مؤشر الميزانية المخصصة لكل إدارة مؤشر يساهم في رصد حجم الأعمال للإدارة خلال العام وطبيعة المشاريع التي تستهدف تطبيقها بالإضافة إلى عدد الموظفين في الإدارة.
- **مدى ارتباط الإدارة العامة/الإدارة بالأعمال والخدمات الأساسية للمنشأة:** عادة ما يتم تسليط الضوء على الإدارات التي ترتبط بشكل مباشر بالأعمال الأساسية للمنشأة والتي من الممكن أن تكون نسبة المخاطر بها أعلى بناءً على طبيعة أعمالها (مثل إدارات الفحص والجودة، وإدارة المستودعات، وإدارة الإنتاج، وإدارة الصيانة، إلخ).
- **نتائج تقييم المخاطر السابقة:** من المهم أن يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم المخاطر في السجل من ناحية درجات المخاطر، فكلما كانت نسبة المخاطر المتبقية أعلى يتعين إعطاء أولوية أكبر للإدارة العامة/الإدارة.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

يُوضح الشكل أدناه الهيكل الرئيسي للخطة السنوية لإدارة المخاطر (ملحق 2)، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه يتعين أيضاً إعداد خطة منفصلة توضح الفترات الزمنية التي سيتم خلالها تحديث سجلات المخاطر:

هيكل خطة إدارة المخاطر															
#	طبيعة النشاط	النشاط	حالة المهمة	2026 Q4			2026 Q3			2026 Q2			2026 Q1		
				12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	مشاريع الإدارة	مشروع (1)													
2		مشروع (2)													
3		مشروع (3)													
4	أنشطة استراتيجية	مراجعة وتحديث أبرز المخاطر													
5		متابعة حالة مؤشرات المخاطر الرئيسية													
6		إعداد تقرير حالة المخاطر الخاص بلجنة المخاطر													
7		----													
8	أنشطة تشغيلية	تنفيذ دورة تقييم المخاطر													
9		مراجعة وتحديث وثائق إدارة المخاطر													
10		إعداد الخطة التدريبية													
11		إعداد التقرير حالات سجلات المخاطر													
12		----													
13															
14															
15															
16															

حسب الخطة قيد التنفيذ مكتمل متأخر متأخر تحت السيطرة

هيكل خطة إدارة المخاطر



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.1.5 تكامل أعمال إدارة المخاطر

ترتكز عمليات إدارة المخاطر على مبدأ التكامل في الأعمال ودمج ممارسات إدارة المخاطر مع أعمال المنشأة وذلك من أجل تحقيق القيمة المثلثي من إدارة المخاطر، وتتطلب عملية التكامل خطوات محددة يرتبط تطبيقها بمستوى نضج إدارة المخاطر في المنشأة، حيث يرتفع مستوى التكامل بارتفاع مستوى النضج.

من المهم أن يتم النظر لوظيفة إدارة المخاطر كشريك استراتيجي يساهم في حماية عمليات المنشأة وزيادة فاعليتها، ومن أجل تحقيق الدرجة اللازمة من التكامل، ويتعين على وظيفة إدارة المخاطر تحديد مجموعة من العناصر التي ستوجهها في تنفيذ عملية التكامل على أن تتم هذه التوجهات كجزء من استراتيجية وخطط عمل وظيفة إدارة المخاطر، وموضح أدناه أمثلة عن أبرز العناصر التي يتم النظر إليها عند تحقيق التكامل في الأعمال:

- 01** **توحيد معايير ومفاهيم إدارة المخاطر على مستوى المنشأة**

قد يتم أحياناً وفي المنشآت ذات مستوى النضج المتقدم تطبيق عمليات إدارة المخاطر من خلال إدارات مختلفة (مثل الأمن السيبراني، وإدارة المشاريع، وتقنية المعلومات) كجزء من الأعمال المرتبطة بتلك الإدارات، ولذلك يشير هذا العنصر إلى توحيد معايير ومفاهيم وتصنيفات المخاطر على مستوى المنشأة ومراجعتها وتحديثها عند الحاجة بحيث تكون اللغة مشتركة وموحدة لدى جميع الإدارات في سياق إدارة المخاطر، وذلك لتوفير فهم مشترك وواضح وتجنب التباين والاختلاف في الفهم والتنفيذ. كما يتضمن العنصر العمل بشكل مشترك لتحديد الحد الأدنى للمتطلبات الواجب تواجدها في هياكل سجلات المخاطر المستخدمة من قبل الإدارات.
- 02** **تضمين أعمال إدارة المخاطر في الأعمال اليومية**

يُطبق هذا العنصر عند وصول المنشأة إلى درجة متقدمة من مستوى النضج في إدارة المخاطر بحيث يتم تضمين عمليات إدارة المخاطر في الأعمال اليومية للإدارات من خلال تحديد بنود رئيسية يتعين تضمينها في سياسات وإجراءات الإدارات العامة/الإدارات لتشمل على أمور تتعلق بتطبيق إدارة المخاطر والمراقبة الدورية لها مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات تقبل وتحمل المخاطر.
- 03** **المشاركة في اللجان الرئيسية**

ينظر هذا العنصر إلى مشاركة إدارة المخاطر في اللجان الرئيسية على مستوى المنشأة بحيث تشارك إدارة المخاطر في اللجان الرئيسية على مستوى الإدارة العليا، وتكون إدارة المخاطر شريك استراتيجي موثوق يقدم المعطيات اللازمة ومن منظور إدارة المخاطر خلال قيام اللجان بتطبيق الأدوار والمسؤوليات المناطة بها واتخاذ القرارات اللازمة..
- 04** **المشاركة في التخطيط الاستراتيجي**

يساهم هذا العنصر في تعزيز ارتباط إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال مشاركة إدارة المخاطر في أية أعمال ترتبط بإعداد وتحديث الاستراتيجيات وذلك لتقديم أية مرئيات أو معطيات لازمة يتعين أخذها بعين الاعتبار من الجانب الاستراتيجي.
- 05** **مراجعة المشاريع المراد طرحها**

يتطرق هذا العنصر إلى مشاركة إدارة المخاطر في مراجعة المشاريع المخطط تنفيذها وكراسات الشروط والمواصفات المراد طرحها بحيث تقدم إدارة المخاطر معطيات حول خطط معالجة من الممكن تضمينها كجزء من مشاريع المنشأة.
- 06** **مشاركة البيانات وتعزيز التعاون والموائمة والترابط بين إدارة المخاطر والوظائف الرقابية الأخرى**

يعد هذا العنصر من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز البيئة الرقابية الداخلية في المنشأة، بحيث يتطرق إلى التبادل الفعال للبيانات والمعلومات المتعلقة بعمليات إدارة المخاطر بشكل مشترك ما بين إدارة المخاطر والوظائف الرقابية الأخرى (مثل إدارة الالتزام، والأمن السيبراني، والمراجعة الداخلية) وتعزيز سبل التعاون والموائمة في كافة الأعمال من خلال تحديد نقاط التقاطع والاعتمادية بين إدارة المخاطر والوظائف الرقابية الأخرى.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.2 إطار قابلية تحمل المخاطر (Risk Appetite)

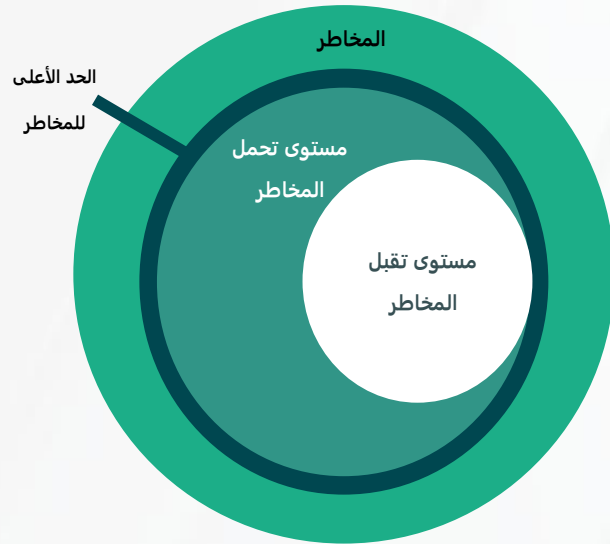
2.2.1 نظرة عامة عن إطار قابلية تحمل المخاطر

قابلية تحمل المخاطر هي إحدى العناصر الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر وهي نوع ومقدار المخاطر التي تكون المنشأة على استعداد لقبولها وتحملها سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالتالي يجب أن تحدد مستوى الخطر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل المخاطر إلى مستوى مقبول، وموضح أدناه الأهداف الرئيسية التي تحققها قابلية تحمل المخاطر:

1. توضيح مدى قابلية تحمل المخاطر في المنشأة ومدى تحملها للمخاطر (طبيعة، نوع وحجم الخطر) التي من الممكن أن تواجهها سعياً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقيمتها الأساسية، وخطتها الاستراتيجية.
2. ترجمة قدرة المنشأة على تقبل وتحمل المخاطر لأوصاف كمية ونوعية لضمان فهم وعمل جميع أصحاب المصلحة ضمن مستويات تقبل وتحمل المخاطر المحددة.
3. استخدامها كأداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية لاتخاذ قرارات أفضل مبنية على المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة وضمان توافق خطط العمل مع مستويات تقبل وتحمل المخاطر.
4. دعم تنفيذ عملية تقييم المخاطر بطريقة منظمة، بالإضافة إلى التركيز على المجالات ذات الأولوية داخل المنشأة.

2.2.2 المفاهيم الأساسية المرتبطة بإطار قابلية تحمل المخاطر

خلال تطوير إطار قابلية تحمل المخاطر من المهم أن تقوم المنشأة بتحديد المستويات الخاصة بتقبل وتحمل المخاطر على أن تكون واضحة لصانعي القرار، وتعد هذه المستويات إحدى المفاهيم الأساسية التي يتكوّن منها إطار قابلية تحمل المخاطر، وموضح في الشكل أدناه نظرة عامة حول المستويات وفقاً لبيئة المخاطر في المنشأة:



المخاطر: المخاطر المحتمل أن يترتب على وقوعها آثار سلبية.

مستوى تقبل المخاطر: مستوى ونوع المخاطر التي يمكن للمنشأة تقبلها مع ضمان تحقيق أهدافها.

مستوى تحمل المخاطر: حدود تحمل الخطر بما يتناسب مع مستوى تقبل المخاطر بالمنشأة، بعد تنفيذ تدابير الوقاية والتخفيف.

الحد الأعلى للمخاطر: الحد الأقصى لقدرة المنشأة على تقبل/ تحمل المخاطر.

مستويات تقبل وتحمل المخاطر

على سبيل المثال، قد لا يكون لدى المنشآت أي توجه في تقبل وتحمل المخاطر المرتبطة بالإنتاج، ولكن عند توقف خطوط الإنتاج لمدة ساعة بحد أقصى خلال الأسبوع (حد تقبل المخاطر) بسبب الصيانة الوقائية، فإن ذلك يعد أمراً مقبولاً، وإذا زادت مدة التوقف لساعة ونصف بحد أقصى (حد تحمل المخاطر) بسبب الصيانة أو ظروف أخرى، فقد يعد ذلك أمراً تستطيع أن تتحملة المنشأة، بينما في حال توقف خطوط الإنتاج لمدة أكثر من ساعتين قد يؤدي ذلك إلى تجاوز مستويات التحمل نظراً لأنه سوف تنشأ حالات تأخر في تسليم المنتجات حسب العقود المتفق عليها.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

ولذلك على المنشأة أن تتبع منهجية محددة لغايات تطوير إطار قابلية تحمل المخاطر ومعرفة ما هي طبيعة المواضيع الرئيسية المراد تحديد مستويات التقبل والتحمل لها، ويمكن الاسترشاد بالآلية الموضحة في القسم التالي من أجل الخروج بمستويات التقبل والتحمل وتطوير بيانات خاصة بقابلية تحمل المخاطر.

2.2.3 رحلة تطوير إطار قابلية تحمل المخاطر

تعمل وظيفة إدارة المخاطر على دراسة استراتيجية المنشأة، وأهداف المنشأة الاستراتيجية والتشغيلية والوثائق ذات الصلة، على سبيل المثال: الأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة بقطاعات وإدارات المنشأة، لتكوين تصور شامل عن العمليات والأنشطة والأولويات الاستراتيجية للمنشأة، لفهم الهيكل التشغيلي الكامل للأعمال والأنشطة بشكل دقيق. وبناءً على ذلك تحصل وظيفة إدارة المخاطر على فهم حول بيئة المخاطر التي قد تواجهها المنشأة والتي قد تؤثر على تحقيقها للأهداف الاستراتيجية تحضيراً للبدء في تطوير قابلية تحمل المخاطر بغرض تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والإدارة العليا.

يتم تطوير قابلية تحمل المخاطر من خلال المراحل التالية:

تحديد فئات المخاطر وأبرز المخاطر

01

يتم خلال هذه المرحلة دراسة بيئة أعمال المنشأة وطبيعة أنشطتها الرئيسية من أجل تحديد طبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها، وتساعد هذه العملية على تحديد طبيعة فئات المخاطر الرئيسية والفرعية التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة وتحديد أبرز المخاطر التي قد تواجه المنشأة بحيث تنبثق هذه المخاطر عن استراتيجية المنشأة والأهداف التي تخطط لتحقيقها.

تحديد قدرة المنشأة على تقبل وتحمل المخاطر

02

من خلال هذه المرحلة يتم تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية وتحديد المستويات الخاصة بهذه المؤشرات، بحيث تساهم عملية تحديد المستويات في تطوير بيانات قابلية تحمل المخاطر لتوضح مدى تقبل وتحمل المنشأة للمخاطر سعياً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تطوير منهجية ومعايير تقييم المخاطر

03

تطوير معايير تقييم المخاطر وفق منهجية محددة ومتسقة مع قدرة المنشأة على تقبل وتحمل المخاطر وذلك من خلال تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم المخاطر التي قد تواجه المنشأة على الصعيد المتأصل والمتبقي.

بناء بطاقات أبرز المخاطر

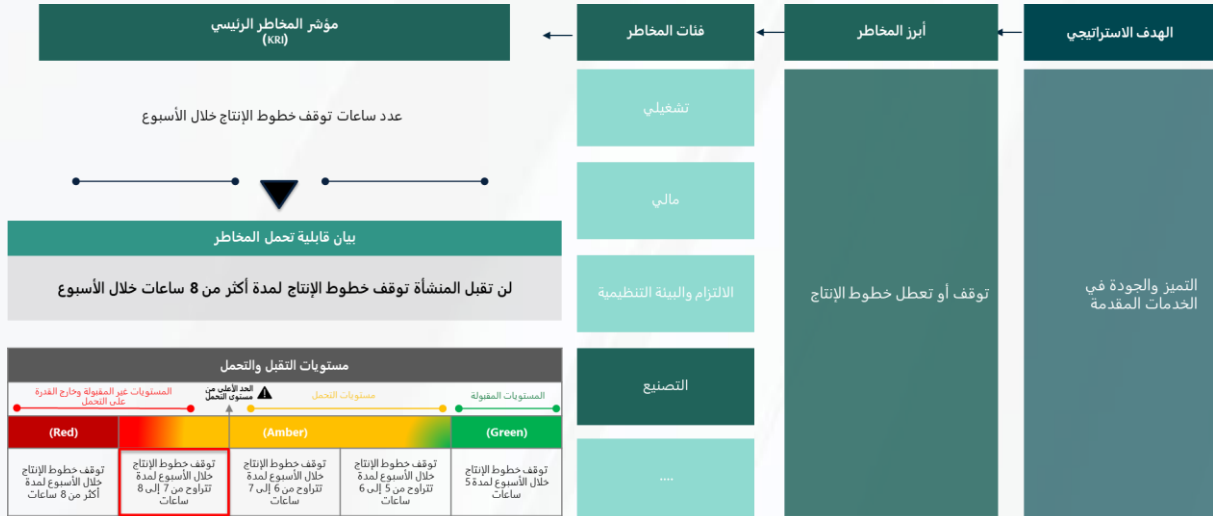
04

بناء بطاقات أبرز المخاطر التي تؤثر على أهداف المنشأة وتحديد التفاصيل الخاصة بكل بطاقة ومراقبة ومتابعة تلك المخاطر وإدارتها بما يتوافق مع قدرة المنشأة على تقبل وتحمل المخاطر.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

موضح أدناه مثال يوضح رحلة تطوير قابلية تحمل المخاطر:



2.2.3.1 تحديد فئات المخاطر وأبرز المخاطر

2.2.3.1.1 تحديد فئات المخاطر

فئات المخاطر هي التصنيفات أو المجالات الرئيسية والفرعية للمخاطر التي قد تواجهها المنشأة بناءً على مهامها وأنشطتها، بغرض ترتيب وتسليط الضوء على المواضيع والرسائل الرئيسية للمخاطر المحتملة المنبثقة عن الاستراتيجيات والعمليات والممارسات. (ملحق 12)

ويعتبر تحديد فئات المخاطر خطوة أساسية لبناء إطار قابلية تحمل المخاطر. موضح أدناه أبرز أهداف تحديد وتعريف فئات المخاطر:

02

تمكين رصد أماكن الفجوات المحتملة للمخاطر التي يتم تحديدها.

01

حصر مختلف المخاطر ضمن فئات محددة مما يعزز تكامل البيانات ذات العلاقة بالمخاطر ويساعد في تحليلها.

04

تقارير واضحة تسلط الضوء على المواضيع الرئيسية التي تنبثق من عمليات المنشأة.

03

سهولة مراقبة ومتابعة المخاطر لمختلف الإدارات في المنشأة.

يتم عند تحديد الفئات الرئيسية والفرعية للمخاطر اتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد في رصد كافة فئات المخاطر التي قد تواجهها المنشأة وتعكس طبيعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها:

1. تكوين فهم شامل عن طبيعة العمليات داخل المنشأة، أخذاً بالاعتبار هيكل المنشأة واستراتيجيتها وأهدافها ومؤشرات الأداء ذات العلاقة بالأهداف.
2. تحديد الفئات الرئيسية للمخاطر (Level 1 - L1) التي توفر نظرة عامة عالية المستوى على المجالات الرئيسية للمخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة.
3. تحديد الفئات الفرعية للمخاطر (Level 2 - L2) التي توفر نظرة تفصيلية وأكثر شمولية على المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

موضح أدناه أمثلة على الفئات الرئيسية للمخاطر التي قد تنطبق على المنشآت:



مخاطر الالتزام والبيئة التنظيمية:

مجموعة المخاطر الرئيسية المتعلقة بالعمليات المحيطة بالمتطلبات التنظيمية والشؤون القانونية والقضائية والملكية الفكرية.



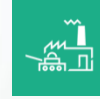
المخاطر المالية:

مجموعة المخاطر الرئيسية المتعلقة بالعمليات والأنشطة المالية والحسابية وإعداد التقارير.



المخاطر التشغيلية:

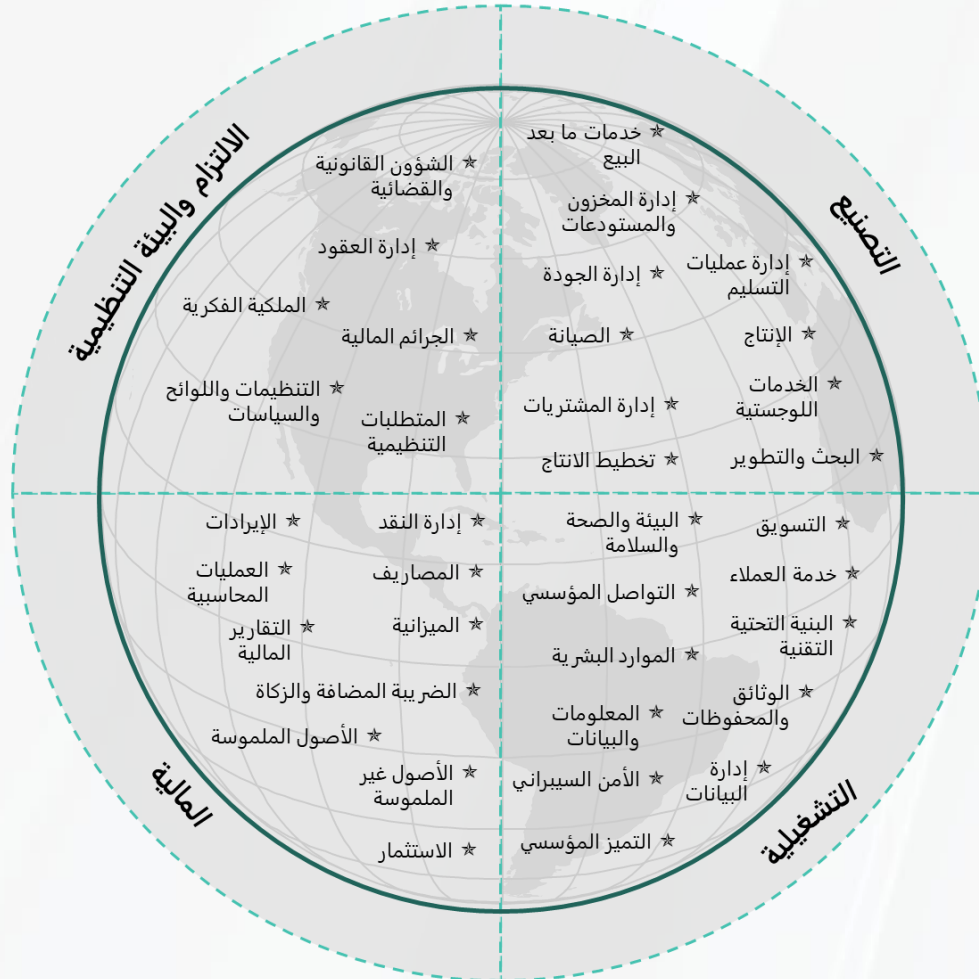
مجموعة المخاطر الرئيسية المرتبطة بالأعمال والأنشطة التشغيلية والفنية الخاصة بأعمال المنشأة والتي يتم تنفيذها لضمان فاعلية ودعم العمليات الأساسية.



مخاطر التصنيع:

مجموعة المخاطر الرئيسية المرتبطة بالعمليات الأساسية للمنشأة والتي تتعلق بتوفير المواد الأولية اللازمة وتصنيع المنتجات وفقاً لمعايير محددة وتسليمها حسب العقود المتفق

يتم تحديد كافة الفئات الفرعية بعد تحديد كافة الفئات الرئيسية للمخاطر، وذلك وفقاً للمثال الموضح في الشكل أدناه:



فئات المخاطر الرئيسية والفرعية



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.2.3.1.2 تحديد أبرز المخاطر

تُعرف أبرز المخاطر بأنها المخاطر الرئيسية التي تغطي التحديات/المعوقات التي لها تأثير مباشر على الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنشأة.

موضح أدناه أهداف تحديد أبرز المخاطر:

- تركيز اهتمام وموارد المنشأة على إدارة أبرز المخاطر التي قد تؤثر على أهدافها الاستراتيجية.
- تطوير وتنفيذ خطط معالجة لأبرز المخاطر وتقليل احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على أهداف المنشأة.
- ضمان توافق جهود إدارة المخاطر مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمنشأة.

يتم تحديد أبرز المخاطر من خلال الاستناد على منهجية "من أعلى إلى أسفل" (Top-down approach) بحيث يتم عقد ورش عمل واجتماعات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والقيادات، لتحليل ولتغطية أبرز المخاطر والتحديات/المعوقات التي لها تأثير مباشر على الأهداف والخطط الاستراتيجية. موضح في الشكل أدناه منهجية تحديد أبرز المخاطر:

02

تحديد الإطار/القاعدة التي تكون نقطة مرجعية لتحديد أبرز مخاطر المنشأة من خلال التحليل والفهم المكتسب في الخطوة الأولى.

04

إعداد القائمة النهائية لأبرز المخاطر ليتم بناء بطاقات المخاطر (بما يشمل مؤشرات المخاطر) لكل من أبرز المخاطر وتم بناء إطار تقبل المخاطر وتحديد معايير ومنهجية تقييم المخاطر في المنشأة.

01

فهم استراتيجية وركائز ومكونات استراتيجية المنشأة آخذاً بالاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمنشأة والمبادرات.

03

إعداد قائمة أولية بأبرز المخاطر الاستراتيجية للمنشأة وعقد اجتماعات ومناقشة هذه المخاطر مع أصحاب المصلحة للاستفادة من خبراتهم وفهمهم لأبرز المخاطر بحسب مهام كل منهم.

2.2.3.2 تطوير مكونات قابلية التحمل والتقبل

يوضح المثال أدناه إحدى المنهجيات لتحديد قابلية التحمل والتقبل والتي تتكون من ثلاث عناصر رئيسية:

مستويات التقبل في المخاطر Risk Appetite/Attitude	
الرغبة في تقبل المخاطر، تأخذ 3 توجهات رئيسية قد تتبعها المنشأة وذلك حسب ما يلي:	
هي الرغبة في تقبل درجة عالية من المخاطر وذلك لغايات تحقيق الأهداف والفعالية في نتائج الأعمال، وتكون أي تأثيرات سلبية أو فشل أو إعطال ناتجة عن الرغبة العالية في التحمل متوقعة ويمكن تقبلها وعلاجها مع تكبد تكاليف مرتفعة.	قابلية عالية في المخاطر - Risk Seeking
هي الرغبة في تقبل المخاطر بمستوى معتدل وذلك دون المجازفة في التعرض للمخاطر عند تحقيق الأهداف والفعالية في نتائج الأعمال، مع التركيز على المحافظة على القيمة والسمعة وضمان سلامة عمليات المنشأة عند السعي لتحقيق الأهداف.	قابلية معتدلة في المخاطر - Risk Neutral
هي عدم الرغبة في تقبل المخاطر والعمل على تقليل مستوى التعرض للمخاطر لأقصى درجة ممكنة، مع عدم تقبل أي آثار سلبية خلال تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال.	قابلية متحفظة في المخاطر - Risk Averse

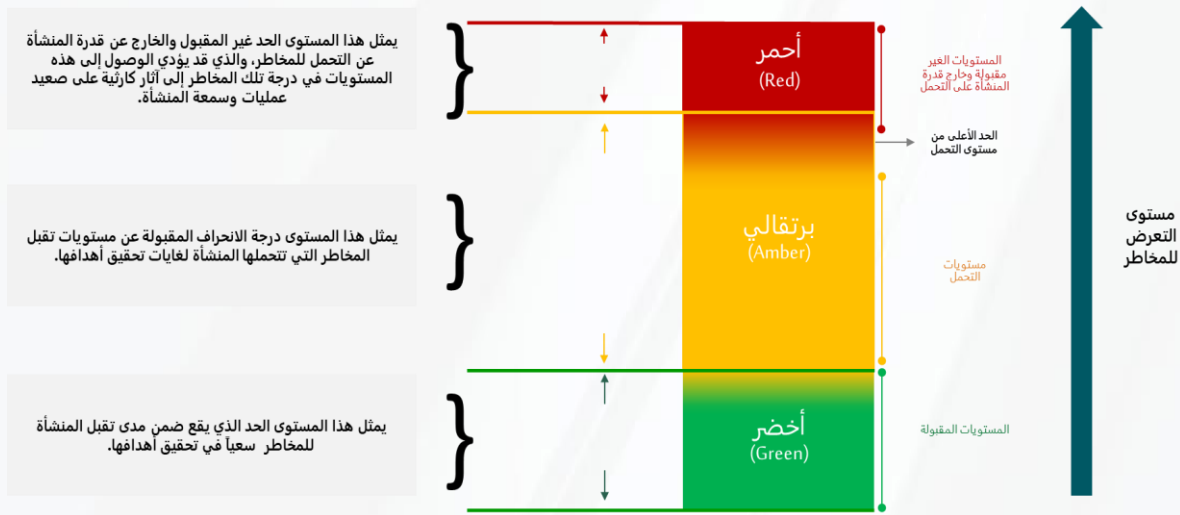
بيانات قابلية تحمل المخاطر Risk Appetite Statements
هي بيانات تصف توجه المنشأة نحو تقبل وتحمل المخاطر في مسائل وأمور محددة وذلك سعياً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
وتساعد بيانات قابلية تحمل المخاطر المنشأة ومنسوبيها على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المخاطر فيما يتعلق بتخصيص الموارد، والصواب الرقابية، والعواقب أو التأثيرات المحتملة.

مؤشرات المخاطر والمستويات Risk Indicators and Thresholds
مؤشرات المخاطر الرئيسية هي مقاييس يتم استخدامها لمراقبة التغيرات في مستويات التعرض للمخاطر، وتستخدم كأدوى الوسائل للإنذار المبكر لتوفر إشعار مسبق عند التعرض للمخاطر السلبية المحتملة، ويتعين أن يتم مراقبتها بالشكل الدوري والمستمر لرصد والإبلاغ عن أي حالات تجاوز في مستويات تقبل وتحمل المخاطر.
أبرز جوانب مؤشرات المخاطر الرئيسية:
01 تركّز المؤشرات على أهم المخاطر وبيانات حدود تقبل المخاطر.
02 ينبغي أن تكون المؤشرات قابلة للقياس ومبنية على حدود مختلفة من مستويات التعرض للمخاطر.
03 من المهم مراقبة المؤشرات بالشكل الدوري وذلك لرصد والإبلاغ عن أي حالات تجاوز في مستويات الحدود.



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

يتم اتباع المستويات الثلاث الموضحة أدناه عند تحديد مستويات التقبل والتحمل:



مستوى التعرض للمخاطر

يقدم المثال أدناه نظرة عن كيفية استخدام المنشأة لإطار قابلية تحمل المخاطر وفقاً للمستويات، وكيف يساعد تحديد هذه المستويات على اتخاذ القرارات وتنفيذ عمليات مراقبة للمستويات تساهم في حماية المنشأة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

يتعين على المنشأة بناءً على المعطيات في المثال أدناه أن تحدد مؤشرات الخطر الرئيسية المرتبطة بأبرز المخاطر وتحديد المستويات وذلك وفقاً للشكل أدناه الذي من الممكن الاسترشاد به عند تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية وبيانات قابلية تحمل المخاطر، ويختلف الحد الأعلى لمستويات التحمل ما بين منشأة لأخرى حسب رغبتها في قبول المخاطر سعياً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية:

- يسعى مصنع خاص بتطوير المعدات إلى الارتقاء بمكانته وسمعته العالمية من خلال توفير معدات ذات جودة عالية وتسليمها للدول في الوقت اللازم وحسب المواعيد المتفق عليها.
- موضح أدناه بعض الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمصنع:
 - 01 التميز والجودة العالية في تقديم خدمات تصنيع المعدات وتسليمها حسب المواعيد المتفق عليها
 - 02 جذب القوى العاملة الأكثر تميزاً، وضمان تنفيذ إجراءات ميسرة لتحقيق التميز التشغيلي
- وبناءً على الأهداف الاستراتيجية تم تحديد الخطر التالي كواحد من أهم وأبرز المخاطر وتحديد مؤشر مخاطر رئيسي يساهم في مراقبته

الخطر	توقف أو تعطل خطوط الإنتاج
مؤشر الخطر الرئيسي	عدد (#) ساعات توقف خطوط الإنتاج خلال الأسبوع
- بناءً على الخطر الذي تم تحديده والمؤشر الخاص به قد تحدد الشركة طبيعة مستويات المخاطر التي تتقبلها سعياً في تحقيق أهدافها:

كم هو عدد ساعات التوقف الذي نستطيع أن نتقبله في حال دعت الحاجة لإجراء عمليات صيانة	في حال تم تقبل عدد ساعات معين من التأخر هل يوجد درجة إضافية قد نتحملها	في حال تجاوز كافة الدرجات التي سوف نتقبلها ونتحملها سوف يتم التأخر في تسليم الطلبات للعملاء
------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

يوجد لدى الشركة مستوى محدد مقبول من عدد ساعات توقف خطوط الإنتاج، بحيث عند توقف خط الإنتاج لخمس ساعات (مستويات المقبولة) كل أسبوع بسبب الصيانة فإن ذلك يعد أمراً مقبولاً وقد تتحمل الشركة أيضاً توقف إلى حد 8 ساعات (مستويات التحمل) ولكن في حال تجاوز الـ 8 ساعات ستؤثر جداول التسليم الشهرية وستنشأ حالات تأخر في تسليم الطلبات تؤدي إلى وقوع خسائر مالية.



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

2.2.4 مراقبة وتحديث مستويات قابلية تحمل المخاطر

يجب على وظيفة إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة القيام بمراقبة وتحديث مستويات قابلية تحمل المخاطر بشكل مستمر وفقاً لدورية قياس كل مؤشر، وتوثيق نتائج مؤشرات المخاطر الرئيسية (ملحق 9).

يتعين على المنشأة وضع الضوابط والإجراءات اللازمة لكيفية الاستجابة وفقاً لحالات التجاوز في مستويات التعرض للمخاطر، بحيث تشمل العملية على تحديد طبيعة أصحاب المصلحة الذين سيتم الإبلاغ والتصعيد لهم لاتخاذ إجراءات الاستجابة التي يجب أن يتم تنفيذها (ملحق 10). موضح في الجدول أدناه مثال على مصفوفة تصعيد مقترحة:

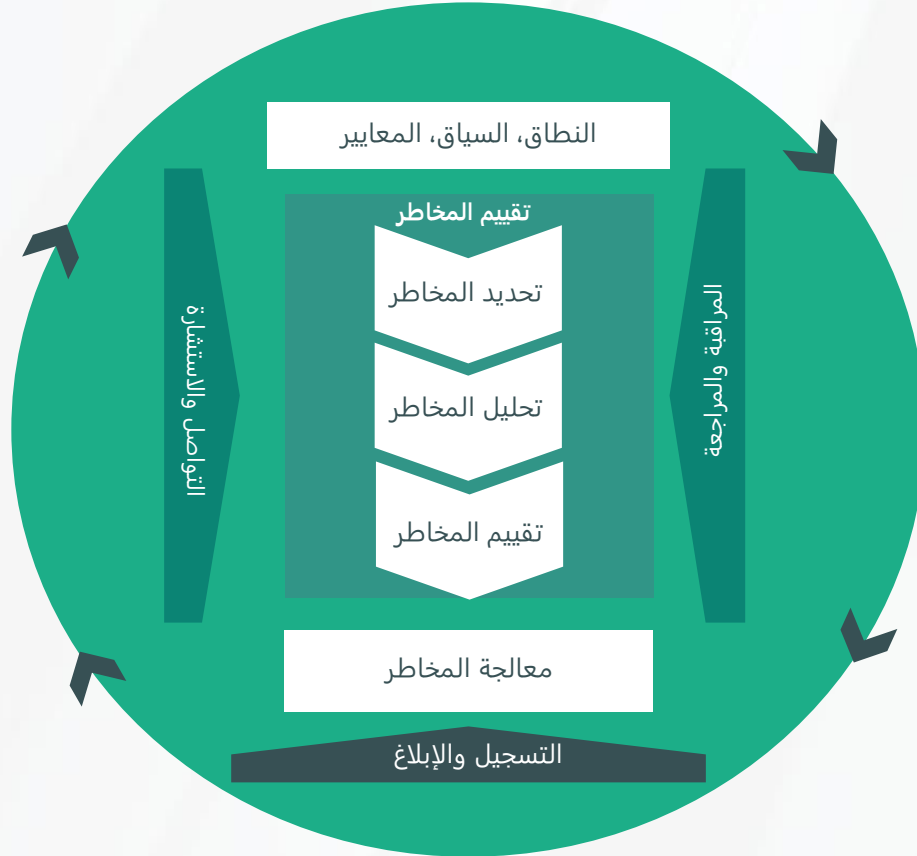
مصفوفة الاستجابة لحالات تجاوز مستويات وحدود المخاطر			
الوصف	الدرجة	الإجراء	التصعيد إلى
Green	1	<ul style="list-style-type: none"> يتم تنفيذ عملية المراقبة بشكل دوري ومستمر والتأكد من إبقاء مستوى المخاطر ضمن الحدود المقبولة. 	-
Amber	2	<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد إجراءات تصحيحية لازمة ضمن فترات زمنية محددة وذلك من أجل البقاء ضمن مستويات المخاطر المقبولة والتي يمكن تحملها. 	<ul style="list-style-type: none"> مدير الإدارة
	3	<ul style="list-style-type: none"> يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية خلال فترة زمنية تساهم في عدم ارتفاع مستوى الخطر إلى درجة أعلى. يتم مراقبة المؤشر للتأكد من عدم ارتفاعه. 	<ul style="list-style-type: none"> مدير الإدارة المسؤول الأول الذي تتبع له الإدارة
	4	<ul style="list-style-type: none"> يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية بالشكل الفوري واللازم. للجنة المخاطر اتخاذ القرار إذا استدعت الحاجة إلى إشعار مجلس الإدارة وذلك بناءً على معطيات مستوى الخطر وفي حال وجود معرفة سابقة أن مستوى الخطر سوف يرتفع إلى أقصى حد. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا ممثلة بالمسؤول الأول في المنشأة لجنة المخاطر
Red	5	<ul style="list-style-type: none"> يتم إشعار لجنة المخاطر ومجلس الإدارة بشكل فوري وذلك من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية بشكل عاجل. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا ممثلة بالمسؤول الأول في المنشأة لجنة المخاطر مجلس الإدارة



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.3 دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر

تُشكّل عمليات إدارة المخاطر ركيزة أساسية ضمن إطار إدارة المخاطر، حيث تُسهم بشكل فاعل في تحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة المخاطر التي قد تواجه الأهداف الاستراتيجية. وفي إطار هذا التوجه، يوضح الشكل أدناه عمليات إدارة المخاطر على نحو يتماشى مع معيار ISO 31000:



عمليات إدارة المخاطر

2.3.1 تحديد سياق إدارة المخاطر

تُعد عملية تحديد سياق إدارة المخاطر خطوة بالغة الأهمية، وذلك من خلال فهم وتحليل البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل بها المنشأة. يكتسب فهم هذا السياق الداخلي والخارجي أهمية مضاعفة لأسباب عدة، منها أن عملية إدارة المخاطر تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإطار العام والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فضلاً عن ذلك، تُعتبر العوامل التنظيمية مصادر رئيسية للمخاطر التي قد تؤثر على الأداء العام للمنشأة، وترتبط عمليات إدارة المخاطر بشكل وثيق مع غايات وأهداف المنشأة الأساسية.

إلى جانب ذلك، يساعد تحديد سياق المنشأة على تركيز وتوجيه جهودها نحو إدارة المخاطر بما يتلاءم ويتكيف مع الظروف المتغيرة والمتعددة التي تواجهها، مما يُعزز من قدرتها على مواجهة التحديات بفاعلية ويُحسن من استدامتها وقدرتها التنافسية. في هذا السياق، يبرز التحديد الواضح للسياق الداخلي والخارجي كعامل حاسم يدعم عملية صنع القرار ويُمكن المنشأة من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، من خلال تركيز الموارد والجهود في الاتجاه الصحيح وفقاً لأولويات وتوجهات البيئة التي تعمل بها.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.3.1.1 السياق الداخلي

يعتمد السياق الداخلي للمخاطر على مجموعة من العوامل والمكونات الداخلية التي من الممكن أن تؤثر على المنشأة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكفاءة أعمالها. من الممكن أن تختلف عوامل السياق الداخلي باختلاف طبيعة أعمال المنشأة وأهدافها، يشمل السياق الداخلي على عدة عوامل منها:

1. السياسات والإجراءات.
2. إطار الحوكمة الداخلي والمهام والمسؤوليات.
3. العمليات المطبقة في المنشأة.
4. الأنظمة واللوائح.
5. المبادرات والمشاريع.
6. تقنية المعلومات والبنية التحتية.

2.3.1.2 السياق الخارجي

يعتمد السياق الخارجي للمخاطر على البيئة الخارجية التي تمارس بها المنشأة عملياتها وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال العمل ضمن الأطر والقوانين والتعليمات الرسمية المحددة من قبل الجهات الرقابية والتنظيمية وغيرها من الجهات ذات العلاقة. من الممكن أن تختلف عوامل السياق الخارجي باختلاف طبيعة أعمال المنشأة وأهدافها، يشمل السياق الخارجي على عدة عوامل منها:

1. عوامل تنظيمية.
2. العوامل السياسية.
3. العوامل البيئية.
4. العوامل الاجتماعية.
5. العوامل الاقتصادية.
6. العوامل التقنية.

وبعد الانتهاء من فهم وتحليل السياق الداخلي والخارجي، يتم اتباع تسلسل واضح من العمليات لتنفيذ دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر كما هو موضح في الشكل أدناه:



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

2.3.2 تحديد المخاطر

2.3.2.1 عملية تحديد المخاطر

تُعتبر عملية تحديد المخاطر الركيزة الأساسية في دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر، حيث تتمثل هذه المرحلة الرئيسية في استكشاف وتبسيط الضوء على المخاطر الجديدة، والناشئة، وتلك المتغيرة التي قد تؤثر على العمليات، والأهداف، والاستراتيجيات المعتمدة. هذه العملية تحظى بأهمية مطلقة، نظراً لكونها تُشكل أساساً لمراحل دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر الأخرى التي سوف يتم تطبيقها بناءً على المخاطر التي سوف يتم تحديدها في هذه المرحلة.

في هذه المرحلة، تقوم وظيفة إدارة المخاطر وبشكل تعاوني مع رواد المخاطر بتحديد المخاطر التي تنبثق عن عمليات كل إدارة عامة/إدارة. حيث تشمل عملية تحديد المخاطر على رصد جميع المخاطر التي قد تحدث ومنها ما يلي:

- **المخاطر التي تنتج عن تغيير في الأهداف الاستراتيجية والعمليات:** المخاطر التي تنجم عن الأهداف الاستراتيجية والعمليات والأنشطة اليومية.
- **المخاطر الناشئة:** تُعد هذه المخاطر غير مسبوقة وتظهر كنتيجة لتطورات أو تحديات جديدة.
- **المخاطر الناجمة عن تغيير في سياق الأعمال:** تلك المخاطر التي تبرز كنتيجة لتحولات في البيئة الداخلية أو الخارجية التي تعمل بها المنشأة.
- **المخاطر التي تم تحديدها مسبقاً ولكن تغيرت بسبب تغيير في مستويات تقبل وتحمل المخاطر:** هذه المخاطر قد تكون معروفة في السابق لكنها تطورت أو ازدادت حدتها بفعل تغيرات في البيئة التشغيلية أو التكيف مع مستويات جديدة من تقبل وتحمل المخاطر.
- **المخاطر العالمية:** هي المخاطر التي تصدر كجزء من التقارير العالمية والتي تسلط الضوء على مسائل قد تنبه المنشأة عن أي مخاطر مرتبطة بنطاق عملها ويتعين أن يتم أخذها بعين الاعتبار.

2.3.2.2 الطرق المستخدمة لتحديد المخاطر

من المهم الأخذ بعين الاعتبار الأحداث السابقة والأحداث الحالية والمحتملة عند تحديد المخاطر. تُجرى هذه العملية من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات التي تسهم في رسم ملامح دقيقة وشاملة للمخاطر المحيطة، وتشمل:

- **ورش العمل:** يتم دعوة جميع الأفراد من مختلف المستويات لحضور ورش عمل بغرض تطوير قائمة أولية بالمخاطر التي يواجهونها.
- **عقد الاجتماعات:** يتم عقد الاجتماعات مع منسوبي الإدارة العامة/الإدارة، ويتم أخذ مرئياتهم لتحديد المخاطر.
- **دراسة الوثائق:** دراسة مختلف الوثائق ذات الصلة بمهام وأنشطة الإدارة العامة/الإدارة وأهدافها واستراتيجيتها.
- **تحليل البيانات:** تحليل البيانات المستخدمة من قبل الإدارة العامة/الإدارة لدراسات أو رصد أي مخاطر.



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

2.3.2.3 آلية صياغة الخطر

من المهم صياغة الخطر بطريقة واضحة لتسهيل عملية تحديد أسباب المخاطر والآثار الناتجة عنه لمساعدة أصحاب المصلحة على تكوين فهم شامل عن الخطر بشكل واضح. موضح أدناه آلية صياغة الخطر المقترح اتباعها عند كتابة الخطر:

أبرز المفردات التي يحتوي عليها وصف الخطر

عدم القدرة	الصعوبة
عدم كفاءة	عدم فاعلية
الضعف	

كيف تتم صياغة الخطر؟

كتابة الخطر بشكل يمثل سيناريو أو حدث قد يحصل بفترة من الفترات، بحيث يجب أن يمثل الخطر افتراض وليس مشكلة قائمة حالياً

2.3.3 تحليل المخاطر

2.3.3.1 عملية تحليل المخاطر

تعد عملية تحليل المخاطر المرحلة الثانية من دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر، بحيث يتم خلال هذه المرحلة تكوين فهم تفصيلي عن طبيعة المخاطر التي تم تحديدها في المرحلة الأولى وتحديد الأسباب والآثار الناتجة عن الخطر وذلك لتسهيل تنفيذ عملية التقييم بشكل دقيق. من الجدير بالذكر بأن عملية تحليل المخاطر يجب أن تتم بشكل تشاركي بين جميع أصحاب المصلحة وذلك لتغطية كافة جوانب الخطر.

2.3.3.2 آلية تحليل المخاطر

يتم تطبيق عملية تحليل المخاطر بناءً على الأنشطة التالية:

1. **تصنيف الخطر:** يجب تصنيف الخطر على المستوى الرئيسي والفرعي وذلك لتمكين أصحاب المصلحة من اكتساب فهم شامل عن طبيعة المخاطر التي تواجهها الإدارات العامة/الإدارات.
2. **تحديد منشأ الخطر:** يشير إلى مما نشأ الخطر، من داخل عمليات المنشأة أم من خارجها.
3. **تحديد مالك الخطر:** الإدارة أو الشخص المسؤول عن مراقبة وإدارة الخطر المنبثق عن الأهداف الاستراتيجية أو عمليات الإدارة العامة/الإدارة.
4. **تحديد أسباب الخطر:** هي الظروف أو الممكنات أو الأنشطة سواء كانت خارجية أم داخلية والتي من الممكن أن تؤدي إلى تحقق أو وقوع الخطر، ويساعد تحديد الأسباب على وضع الضوابط الرقابية وخطط العلاج اللازمة.
5. **تحديد الآثار الناتجة:** هي الخسائر أو الآثار السلبية المتوقع أن تتعرض لها المنشأة في حال تحقق الخطر.



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

2.3.4 تقييم المخاطر

2.3.4.1 عملية تقييم المخاطر

تعد عملية تقييم المخاطر المرحلة الثالثة من دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر، بحيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم المخاطر على المستوى المتأصل والمتبقي وتحديد الأولويات لمعالجة المخاطر.

2.3.4.2 آلية تقييم المخاطر

تتم عملية تقييم المخاطر بناءً على ثلاث مراحل:

03
المرحلة الثانية :
تقييم الخطر على المستوى المتبقي

02
المرحلة الثانية :
تحديد وتقييم الضوابط الرقابية

01
المرحلة الأولى :
تقييم الخطر على المستوى المتأصل

المرحلة الأولى: تقييم الخطر على المستوى المتأصل

يجب على المنشأة تحديد معايير تقييم المخاطر على المستوى المتأصل بناءً على حجم وطبيعة العمليات التي تقوم بها. المخاطر المتأصلة هي المخاطر القائمة في العملية والتي يتم تحديدها وتقييمها دون أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار وذلك من خلال تحديد درجة الاحتمالية والأثر وفقاً للمعايير الموضحة أدناه.

1. درجة الاحتمالية

عند تقييم الاحتمالية على المستوى المتأصل، يجب أن يتم النظر باحتمالية حدوث الخطر دون الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية المطبقة حالياً. يتم تحديد درجة الاحتمالية (من 1 إلى 5) بناءً على المعايير المقترحة أدناه على سبيل المثال، بحيث تمثل الاحتمالية قياس لمدى إمكانية تحقق أو حدوث الخطر، أو مدى تكرار تعرض المنشأة لهذا الخطر:

التصنيف	التقييم	وصف نسبة احتمالية الحدوث	وصف احتمالية تكرار حدوث الخطر
5	مؤكد غالباً	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة 90 % وأعلى	الخطر محتمل حدوثه مرة أو أكثر خلال 3 أشهر
4	محتمل	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة من 65% إلى 89.99%	الخطر محتمل حدوثه مرة خلال 6 أشهر
3	ممكن	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة من 35% إلى 64.99%	الخطر محتمل حدوثه مرة واحدة خلال العام
2	نادر	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة من 5% إلى 34.99%	الخطر من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنتين
1	غير محتمل	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من 5%	الخطر من المحتمل حدوثه مره خلال 4 سنوات

معايير تقييم الاحتمالية



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2. درجة الأثر

يتم تحديد درجة الأثر (من 1 إلى 5) بناءً على معايير تأخذ بعين الاعتبار عوامل مختلفة وتساعد أصحاب المصلحة على تحديد درجة الأثر بشكل أكثر دقة، بحيث تمثل العملية قياس الخطر على المنشأة في حال تحقق وتأخذ بعين الاعتبار الآثار السلبية أو الخسائر المتوقعة. وموضح أدناه أمثلة عن معايير تقييم الأثر:

معايير تقييم الأثر						
#	الوصف	ضعيف التأثير (1)	قليل التأثير (2)	متوسط التأثير (3)	عالي التأثير (4)	عالي جداً (5)
1	التخطيط الاستراتيجي	تأثير ضعيف على مدى تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية مع عدم وجود أي تأثير على الجدول الزمني اللازم لتحقيقها.	تأثير قليل على مدى تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية مع وجود تأثير بسيط على الجدول الزمني يمكن معالجتها.	تأثير متوسط على مدى تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية مع وجود تأثير على الجدول الزمني تتطلب جهود وقرارات محددة من أصحاب المصلحة من أجل معالجتها.	تأثير عالي على مدى تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية مع وجود تأثير على الجدول الزمني تتطلب تدخل من قبل الإدارة العليا من أجل معالجتها.	تأثير عالي جداً على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يؤدي إلى تأخير شديد في الجدول الزمني وتتطلب تدخل مباشر من الإدارة العليا من أجل معالجتها.
2		نسبة التسرب الوظيفي تساوي أو أقل من X %	نسبة التسرب الوظيفي أكثر من X % وتساوي أو أقل X %	نسبة التسرب الوظيفي أكثر من X % وتساوي أو أقل X %	نسبة التسرب الوظيفي أكثر من X % وتساوي أو أقل X %	نسبة التسرب الوظيفي أكثر من X %
3	التشغيلية	0 حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	0 حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	0 حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	أكثر من حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة
4		عدم التعرض/أو التعرض لإصابات طفيفة لا تتطلب إسعافات أولية	التعرض لإصابات منخفضة قد يتم معالجتها من خلال الإسعافات الأولية	التعرض لإصابات متوسطة تتطلب العلاج في العيادات الطبية	التعرض لإصابات خطيرة تتطلب رعاية طبية في المستشفيات	التعرض لإصابات خطيرة تحتاج رعاية طبية في المستشفيات بشكل عاجل أو قد تؤدي للحالات إلى الوفاة
5	البيئية التقنية	انحراف في نسبة إنجاز مستهدفات مشاريع خطة التحول الرقمي بنسبة تساوي أو أقل من X %	انحراف في نسبة إنجاز مستهدفات مشاريع خطة التحول الرقمي بنسبة أكثر من X % وتساوي أو أقل من X %	انحراف في نسبة إنجاز مستهدفات مشاريع خطة التحول الرقمي بنسبة أكثر من X % وتساوي أو أقل من X %	انحراف في نسبة إنجاز مستهدفات مشاريع خطة التحول الرقمي بنسبة أكثر من X % وتساوي أو أقل من X %	انحراف في نسبة إنجاز مستهدفات مشاريع خطة التحول الرقمي بنسبة أكثر من X %

معايير تقييم الأثر

3. مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة

يجب على المنشأة تطوير مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة، تحدد المصفوفة درجة الخطر بناءً على حاصل الضرب بين احتمالية حدوث الخطر والأثر الناتج عنه.

تعتبر مصفوفة تقييم الخطر المتأصل مهمة لعدة أسباب منها:

- تحديد درجة الخطر بناءً على الاحتمالية والأثر.
- فهم الوضع الحالي للمخاطر ومكان تركزها.
- تحديد المخاطر ذات الأهمية العالية.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

موضح أدناه مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة:

مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة					
الأثر					احتمالية الحدوث
5-عالي جداً	4-عالي الأثر	3-متوسط الأثر	2-قليل الأثر	1-ضعيف الأثر	
25 عالي	20 عالي	15 عالي	10 عالي	5 متوسط	5-مؤكد غالباً
20 عالي	16 عالي	12 عالي	8 متوسط	4 متوسط	4-محتمل
15 عالي	12 عالي	9 متوسط	6 متوسط	3 منخفض	3-ممكن
10 عالي	8 متوسط	6 متوسط	4 متوسط	2 منخفض	2-غير محتمل
5 متوسط	4 منخفض	3 منخفض	2 منخفض	1 منخفض جداً	1-نادر

مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة

المرحلة الثانية: تحديد وتقييم الضوابط الرقابية

يجب على المنشأة تحديد الضوابط الرقابية المرتبطة بكل خطر بالإضافة إلى نوع وطبيعة كل ضابط، يتم تقييم الضوابط الرقابية من ناحية فاعلية الضابط مع الأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية التي تساعد في عملية التقييم:

1. تقارير المراجعة الداخلية.
2. المخاطر والأحداث السابقة.
3. حالات عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات.



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

وموضح أدناه الضوابط الرقابية وأنواعها:

الضوابط الرقابية التوجيهية

تعمل هذه الضوابط على تشكيل رادع يعمل على تجنب أي تجاوزات أو انحرافات أو التسبب في وقوع أحداث مرغوب بها مثل: تدريب الموظفين الجدد، إعداد لوائح ترشد الموظفين على كيفية العمل.



الضوابط الرقابية الوقائية

تعمل الضوابط الوقائية على تقليل احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره بحيث يتم وضع هذه الضوابط وتفعيلها قبل حصول مشكلة، أو خسارة، أو حالة طارئة. مثل: تنفيذ عمليات إجراء الصيانة الوقائية لخطوط الإنتاج.



الضوابط الرقابية الاستكشافية

تعمل الضوابط الاستكشافية على اكتشاف المخاطر بعد حدوثها ولكن في الوقت المناسب لتصحيحها قبل أن تحدث ضرراً جوهرياً مثل: وجود كاميرات مراقبة في الأماكن الواجب مراقبتها، وإجراء عمليات فحص الجودة على المنتجات للتأكد من سلامتها



الضوابط الرقابية التصحيحية

تعمل هذه الضوابط على تخفيف الضرر أو الأثر السلبي الناتج عن الخطر في حال تحققه مثل: تفعيل أدوات إطفاء الحريق في حال اندلاع أي حرائق.



ما هي الضوابط الرقابية؟

هي السياسات والإجراءات (اليدوية والمؤتمتة) والأنشطة التي يتم تصميمها وتطبيقها بهدف التأكد من إبقاء المخاطر ضمن الحدود التي يكون لدى المنشأة الاستعداد لتقبلها.

• معايير تقييم الضوابط الرقابية

هي معايير يتم الاستناد عليها من أجل تقييم مدى فاعلية الضوابط في التخفيف من حدة الخطر، وموضح أدناه مقترح عن معايير تقييم فاعلية الضوابط الرقابية:

وصف التقييم	التقييم
الضابط الرقابي غير مرضي أو غير موجود.	غير مرضي
الضابط الرقابي مصمم بشكل ضعيف ويحتاج إلى إعادة التصميم ليكون وقائي أو تصحيحي أو كاشف ولا يغطي أي من مسببات المخاطر ويعتمد بشكل كبير على عمليات يدوية وبحاجة إلى أتمتة.	ضعيف
الضابط الرقابي الحالي يحتاج إلى تحسينات أو إضافة ضابط رقابي آخر حسب نوعه (وقائي وضابط آخر تصحيحي، أو تصحيحي وضابط رقابي آخر كاشف، وغيرها) حيث إن الضوابط الحالية غير كافية وتقلل من مسببات المخاطر بشكل محدود أو تعتمد بشكل جزئي على عمليات يدوية وبحاجة إلى أتمتة.	مقبول
الضابط الرقابي حسب نوعه (توجيهي، وقائي، تصحيحي، كاشف) يخفف من معظم مسببات المخاطر بشكل جيد، ولكن لا يزال يوجد فرص للتحسين وإن كانت العمليات مؤتمتة بشكل كبير أو أنه يدوي ولا يوجد حاجة للأتمتة.	جيد
الضابط الرقابي حسب نوعه (توجيهي، وقائي، تصحيحي، كاشف) يقلل من جميع مسببات الخطر ويكون هذا الضابط مصمم بشكل ممتاز ومؤتمت بشكل كامل أو أنه يدوي ولا يوجد حاجة للأتمتة.	ممتاز

معايير تقييم فاعلية الضوابط الرقابية



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

المرحلة الثالثة: تقييم الخطر على المستوى المتبقي

بعد تحديد وتقييم الضوابط الرقابية، يتم تحديد درجة الخطر المتبقي بناءً على تقييم الخطر على المستوى المتأصل وتقييم فاعلية الضابط الرقابي، وموضح أدناه مصفوفة توضيحية لتقييم الخطر على المستوى المتبقي:

مصفوفة تقييم المخاطر المتبقية وتحديد الأولوية					
فاعلية الضوابط الرقابية					درجة الخطر المتأصل
ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	غير مرضي	
متوسط	عالي	حرج	حرج	حرج	حرج
منخفض	متوسط	عالي	عالي	عالي	عالي
منخفض جداً	منخفض	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً

مصفوفة تقييم المخاطر المتبقية

موضح أدناه الفرق ما بين المخاطر المتأصلة والمتبقية ودور الضوابط الرقابية بينهما:

الاحتمالية	الأثر				
	عالي جداً (5)	عالي التأثير (4)	متوسط التأثير (3)	قليل التأثير (2)	ضعيف التأثير (1)
مؤكد غالباً (5)	حرج (20) I	عالي (15)	عالي (10)	متوسط (5)	
مختمل (4)	حرج (20) IC	عالي (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	
ممکن (3)	عالي (15)	متوسط (12) R	متوسط (6)	منخفض (3)	
غير مختمل (2)	عالي (10)	متوسط (8)	منخفض (4)	منخفض (2)	
نادر (1)	متوسط (5)	منخفض (4)	منخفض (3)	منخفض (2)	منخفض جداً (1)

I	المخاطر المتأصلة هي المخاطر القائمة في العملية والتي يتم تحديدها وتقييمها دون أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار.
IC	الضوابط الرقابية المطبقة هي السياسات والأدلة والإجراءات (اليدوية والمؤتمتة) والأنشطة التي يتم تصميمها وتطبيقها بهدف الحد من المخاطر أو التقليل من احتمالية حدوثها، والتخفيف من أثارها الناجمة عنها حال حدوثها.
R	المخاطر المتبقية هي المخاطر التي يتم تحديدها وتقييمها بعد الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية ذات الصلة والتي يتم تطبيقها على المخاطر المتأصلة.

الفرق بين المخاطر المتأصلة والمتبقية

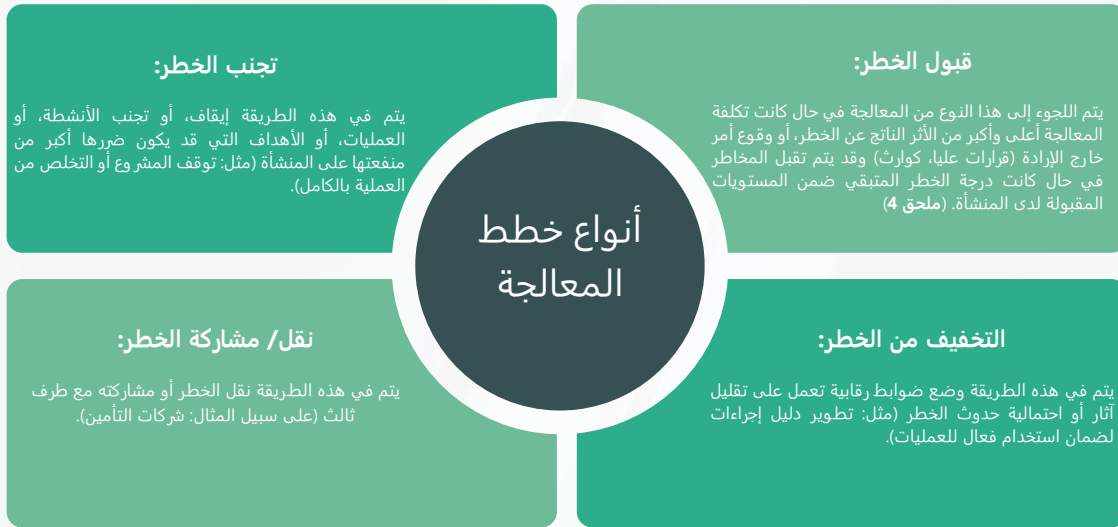


المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.3.5 معالجة المخاطر (التعامل مع المخاطر)

2.3.5.1 عملية معالجة المخاطر

تعد عملية معالجة المخاطر المرحلة الرابعة من دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر، بحيث يتم خلال هذه المرحلة تحديد طريقة معالجة الخطر بناءً على درجة الخطر المتبقي وتوجه المنشأة. على المنشأة تحديد خطة معالجة الخطر مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة وفوائد خطة المعالجة. موضع أدناه مختلف أنواع خطط المعالجة:



يتم اختيار نوع خطة المعالجة بناءً على عدة عوامل منها:

- **سياق الأعمال:** تكون خطط المعالجة مبنية على البيئة التنظيمية، هيكل الأعمال أو أي عوامل أخرى.
 - **التكلفة والمنفعة:** يجب على الإدارات تحديد التكلفة والمنفعة لكل خطة معالجة.
 - **الالتزامات والتوقعات:** يجب على خطط المعالجة أن تتواءم مع تطلعات أصحاب المصلحة وأهداف ورؤية المنشأة.
 - **أولوية الخطر:** يتم إعطاء الأولوية للمخاطر الحرجة وذات الأثر العالي للبدء بتنفيذ خطة المعالجة.
- تنفذ خطة المعالجة من قبل ملاكها مع التأكد بالالتزام بتاريخ تطبيقها مع النظر المستمر بإعادة تقييم الأنظمة والممارسات والعمليات وتحديد مخاطر متبقية أو مخاطر جديدة قد نشأت.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

يجب إعداد مصفوفة خاصة بتطبيق خطط المعالجة والتي توضح الفترات الزمنية والمدة القصوى التي يجب خلالها تطبيق خطة المعالجة بناءً على درجة الخطر المتبقي، وموضع أدناه مثال عن المصفوفة:

وصف التقييم	درجة الخطر المتبقي
تتطلب وضع خطة علاج خلال فترة 20 يوم وتنفيذها خلال مدة أقصاها 3 أشهر لكونها مسبب رئيسي لأهم مخاطر المنشأة.	حرج
تتطلب وضع خطة علاج خلال فترة 40 يوم وتنفيذها خلال مدة أقصاها 6 أشهر لكونها مسبب ثانوي لأهم مخاطر المنشأة.	عالي
تتطلب وضع خطة علاج خلال 70 يوم وتنفيذها خلال مدة أقصاها 10 أشهر حيث إن عدم التعامل معها يؤدي إلى ارتفاعها لتصبح مسبب ثانوي أو رئيسي لأهم مخاطر المنشأة.	متوسط
تتطلب اهتمام بسيط بعد الانتهاء من المخاطر الحرجة والعالية والمتوسطة ومراقبة الخطر بشكل دوري من قبل مالك الخطر وموظفي القطاع أو الإدارة لتأكيد عدم ارتفاعها لمستوى أعلى.	منخفض
تتطلب مراقبة الخطر بشكل طفيف من قبل مالك الخطر فقط.	منخفض جداً

مصفوفة تطبيق خطة المعالجة

2.3.6 المراقبة والإبلاغ

2.3.6.1 مراقبة المخاطر

تساهم مراقبة المخاطر في ضمان فاعلية وكفاءة تطبيق خطط المعالجة في الوقت المحدد في العمليات ذات العلاقة بإدارة المخاطر، وتساعد المراقبة على تزويد أصحاب المصلحة بالتغذية الراجعة عن مدى فاعلية الضوابط الرقابية التي تم تطبيقها كجزء من خطط المعالجة، وضمان وتحسين جودة وفاعلية تصميم وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنشأة. وتساهم عملية المراقبة في إدارة المخاطر بشكل استباقي والتكيف مع البيئة المتغيرة للمخاطر، ومن المهم مراقبة الآتي:



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

تتم مراقبة المخاطر من خلال عدة طرق ومنها:

التقييمات السنوية: مراقبة المخاطر بشكل دوري أو عند الحاجة من خلال تحديث سجلات المخاطر.



عملية المراقبة المستمرة: تضمن المراقبة المستمرة التحقق من تطبيق خطط المعالجة بالشكل الصحيح ووفق المدة المحددة، وتساهم في مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية والقراءات الخاصة بها وذلك للتأكد من عدم تجاوز مستويات التقبل والتحمل المعمول بها والتصعيد في حال نشوء حالات تجاوز للمستويات. (ملحق 11)



2.3.6.2 الإبلاغ عن المخاطر

من المهم وجود آلية للإبلاغ عن المخاطر في المنشأة (ملحق 3)، وذلك لضمان الإبلاغ عن المخاطر الناشئة مسبقاً أو المخاطر التي قد تنشأ حديثاً نتيجة لتغيرات عدة أو المخاطر التي تتجاوز مستويات التقبل والتحمل من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسية وذلك نظراً للأثر الذي قد يحدث في المنشأة بسبب تحقق تلك المخاطر. في حال كان الإبلاغ يتضمن المخاطر التي قد تنشأ حديثاً، من المهم الإبلاغ عنها وذلك قبل توثيقها في السجل وإرساله إلى أصحاب المصلحة المعنيين، يتم تحديد هذه المخاطر، وتقييمها ومعالجتها بشكل منفصل عن دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر المعتادة. ويجب إعطاء الأولوية لمعالجتها، وفي المراحل اللاحقة يتم توثيقها في السجل والعمل على مراقبتها بشكل دوري. من المهم الإبلاغ عن المخاطر التي نشأت سابقاً أو المخاطر التي تتجاوز مستويات التقبل والتحمل، من خلال نموذج تحديد المخاطر العاجلة وإرساله إلى أصحاب المصلحة المعنيين. يتم الإبلاغ عن الخطر أو الحدث العاجل من خلال عدة طرق منها البريد الإلكتروني أو قناة الإبلاغ عن المخاطر إن وجدت.

2.3.6.3 رفع التقارير حول المخاطر

ترفع إدارة المخاطر في المنشأة تقاريرها حول أعمالها والمسائل المرتبطة بإدارتها للإدارة العليا واللجنة المعنية بالمخاطر بشكل دوري (ملحق 5). تساهم عملية رفع التقارير بمشاركة وتوفير المعلومات اللازمة حول المخاطر وتعزيز عملية اتخاذ القرارات بشكل فعال وتعزيز الشفافية والمساءلة.

فيما يلي بعض الأمثلة عن مضمون التقارير التي يجب أن يتم رفعها من قبل إدارة المخاطر:

- ملخص المخاطر في المنشأة.
- خارطة حرارية للمخاطر على المستوى المتأصل والمتبقي.
- تفاصيل أبرز المخاطر التي تواجهها المنشأة.
- المخاطر التي تتخطى حدود التقبل والتحمل.
- حالة تنفيذ خطط المعالجة.
- الحالة العامة لمؤشرات المخاطر الرئيسية.
- حالة تنفيذ الخطة السنوية لإدارة المخاطر.
- التحديات التي تواجه إدارة المخاطر وفرص التحسين.

2.3.6.4 التواصل والمشورة

تعتبر عملية التواصل والمشورة ركناً أساسياً في جميع مراحل دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر، والتي تركز على أهمية التواصل والمشاركة الفعالة بين مختلف منسوبي المنشأة المعنيين بسجل المخاطر الخاص بإدارتهم وما بين منسوبي وظيفة



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

إدارة المخاطر، لتسهيل وضمان تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والمشورة بين مختلف أصحاب المصلحة لجمع الآراء والمعلومات التي تدعم عملية صنع القرار المناسب عند تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر. تهدف عملية التواصل والمشورة إلى ما يلي:

1. الاستفادة من الخبرات والأفكار المختلفة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين في كل مرحلة من مراحل دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر.
 2. التأكد من أخذ جميع وجهات النظر المختلفة في عين الاعتبار عند تحديد وتقييم المخاطر.
 3. تشجيع وتنمية إحساس الأفراد بأنهم جزء مهم وفعال في سياق التعامل مع المخاطر، وبأن لآرائهم ومشاركتهم تأثير مباشر وذو قيمة عالية في تحديد وتقييم المخاطر.
 4. اكتساب القدرة على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها ومعالجتها في الوقت اللازم.
- كما يعد من المهم تعدد أساليب التواصل والمشورة التي يتم استخدامها مع أصحاب المصلحة عند تنفيذ عمليات إدارة المخاطر، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

03

التواصل وأخذ المشورة عن طريق الخطابات الرسمية

02

التواصل وأخذ المشورة عن طريق البريد الإلكتروني

01

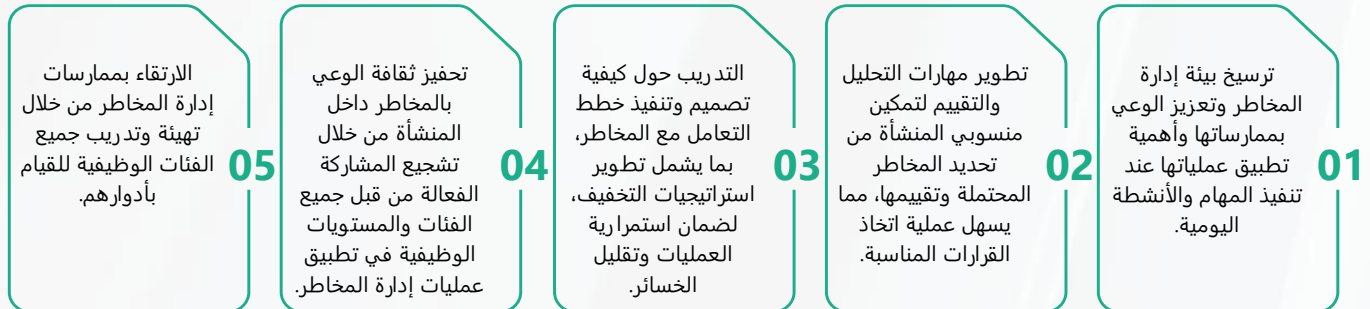
عقد الاجتماعات ورش العمل

2.4 التدريب وثقافة المخاطر

2.4.1 التدريب والتأهيل على إدارة المخاطر

تكمّن أهمية التدريب والتأهيل في مجال إدارة المخاطر حول تطوير وتعزيز كفاءات مختلف الكوادر البشرية اللازمة داخل المنشأة، مما يمكنهم من فهم وتطبيق ممارسات وعمليات إدارة المخاطر بفاعلية وذلك من خلال عقد وتوفير دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات تثقيفية، وجلسات توعوية لتغطية جوانب متعددة من إطار إدارة المخاطر لمختلف الفئات المستهدف رفع كفاءتها بما يتناسب مع احتياجات كل فئة بناءً على الأدوار والمسؤوليات المناطة بهم في مجال إدارة المخاطر. كما يتوجب على وظيفة إدارة المخاطر وبالتعاون مع إدارة التدريب إعداد خطة خاصة للتدريب والتأهيل تتناسب مع احتياجات المنشأة، ليتم العمل على تطبيقها. ويتم مراجعة الخطة وتحديثها بشكل مستمر بناءً على تقييم سنوي لاحتياجات التدريب.

تعمل الخطة على توضيح آلية رفع القدرات وتمكين المعرفة للكوادر البشرية في المنشأة، وتصميم الحزم التدريبية لمختلف الفئات المستهدفة بناءً على الاحتياجات المحددة، وتحديد الجدول الزمني الخاص بتنفيذها، بحيث تساهم الخطة التدريبية في تحقيق الأهداف الموضحة في الشكل أدناه:



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

يتم مراقبة وتقييم التقدم المحرز لمستوى وعي وقدرات الكوادر البشرية المستهدفة من خلال مشاركة استبيانات، لقياس مدى وعيهم ومعرفتهم حول ممارسات إدارة المخاطر، ومن خلال الحصول على التغذية الراجعة، وكذلك عن طريق مراجعة الأداء السابق لممارسات إدارة المخاطر لمعرفة فرص التحسين والعمل على تكريس جهود التدريبات حولها.

ينبغي إعداد مواد تدريبية مختلفة تركز على مواضيع مختلفة لورش عمل إدارة المخاطر، لتراعي كافة الفئات والمستويات الوظيفية ولتتناسب مع هدف التدريبات، وأن تكون مبنية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية والمعايير الدولية.

2.4.2 ثقافة المخاطر

تكتسب ممارسات إدارة المخاطر الفاعلية والاستدامة عندما تُدمج ضمن ثقافة المنشأة لتصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوك وقيم منسوبيها تُشكل كيفية تفاعل منسوبي المنشأة مع المخاطر المحتملة وإدارتها بشكل استباقي. ولذلك يجب على المنشأة إنشاء بيئة تُربِّح وتعزز ثقافة إدارة المخاطر وتحافظ عليها.

إن ثقافة إدارة المخاطر تتطلب التزاماً من القيادة العليا ونشراً للوعي بأهمية التعرف على المخاطر ومواجهتها بشكل فعال في جميع مستويات المنشأة. كما يجب تشجيع منسوبي المنشأة على الإبلاغ عن المخاطر وأخذ المخاطر بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار وعند ممارسة المهام والأنشطة اليومية. كما من المهم تقدير جهود تحديد المخاطر ومعالجتها بشكل مسبق، وتضمينها كجزء أساسي عند تقييم أداء منسوبي المنشأة والإدارة على حد سواء، حيث يؤدي هذا النهج إلى تحسين المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة بشكل فعال.

ولوجود ثقافة إدارة مخاطر فاعلة على مستوى المنشأة، ينبغي القيام بما يلي لرفع مستوى ثقافة إدارة المخاطر:

- ضمان توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتعزيز مدى أهمية إدارة المخاطر وتطبيق عملياتها.
- تطوير وتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بها بوضوح لجميع منسوبي المنشأة لتسهيل عملية تضمين هذه الممارسات في المهام والأنشطة اليومية وعند اتخاذ القرارات.
- دمج إدارة المخاطر في جميع عمليات المنشأة،
- تطوير حوافز أداء مرتبطة بأنشطة وعمليات إدارة المخاطر.
- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية وعقد ورش عمل واجتماعات العصف الذهني بشكل دوري حول أنشطة وممارسات إدارة المخاطر.
- نشر الرسائل التوعوية على قنوات التواصل الداخلية في المنشأة وتوفير المواد التدريبية للرفع من مستويات المعرفة والتوعية والجاهزية لدى منسوبي المنشأة.



المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
التقييم والتحسين المستمر	التدريب وثقافة المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر

من المهم قياس ثقافة إدارة المخاطر في المنشأة بشكل دوري، حيث من الممكن أن تقوم وظيفة إدارة المخاطر بتنفيذ إحدى الطرق الموضحة أدناه لتنفيذ عمليات القياس:



الاجتماعات:

تقدم الاجتماعات فرصة للتعلم أكثر في تفاصيل ثقافة إدارة المخاطر من خلال حوار مباشر مع الأفراد داخل المنشأة لجمع آراء تفصيلية حول التجارب الشخصية، والتحديات، والتوصيات من منظور منسوبي المنشأة.



الاستبيانات:

تعد الاستبيانات أداة قياس شائعة الاستخدام لجمع البيانات والمعلومات من أعداد كبيرة من منسوبي المنشأة بطريقة منظمة وموحدة. حيث يمكن تصميم الاستبيانات لتقييم مدى فهم منسوبي المنشأة حول أنشطة إدارة المخاطر ومدى التزامهم بتطبيقها، وتحديد أي فجوات في المعرفة أو السلوكيات التي قد تحتاج إلى تحسين.



الاستعانة ببيوت الخبرة:

الاستعانة بجهة خارجية تمتلك الخبرات والأدوات والإمكانيات اللازمة لتقديم تقييم موضوعي يشمل تحديد نقاط القوى والضعف في الثقافة الحالية وتقديم توصيات محددة للتحسين.



الملاحظات الفورية:

خلال سير عمليات إدارة المخاطر، يلاحظ منسوبي وظيفة إدارة المخاطر بعض الأحداث التي قد تحصل خلال تعاملهم مع منسوبي المنشأة، بحيث تقدم هذه الأحداث الفرصة لدى منسوبي وظيفة إدارة المخاطر لتحليل ومعرفة وعي ونضج منسوبي المنشأة في نقاط معينة والعمل على إدارتها وتكريس الجهود حولها.



المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.5 التقييم والتحسين المستمر

من المهم أن تقوم إدارة المخاطر بتقديم الدعم لمختلف الإدارات في المنشأة فيما يتعلق بالمسائل ذات الصلة بالمخاطر، ومن الضروري تقييم فاعلية قدرة وأداء إدارة المخاطر لرصد الفجوات وأوجه القصور والعمل على سد هذه الفجوات، وضمان جودة عملياتها وأتمتها لرفع كفاءتها، والعمل على تحسينها بشكل مستمر بهدف تحقيق النتائج المستهدفة. لذلك يتم في هذه المرحلة تنفيذ عدة متطلبات تشمل على ما يلي:

2.5.1 تقديم الدعم

تقدم وظيفة إدارة المخاطر الدعم للإدارات ولمنسوبيها في أي مسائل متعلقة بالمخاطر على سبيل المثال ما يلي:

- تقديم الدعم عند الإبلاغ عن وجود مخاطر جديدة أو عند حدوث تغيرات في مستويات التقييم على المخاطر الناشئة.
- تقديم الدعم عند الإبلاغ عن المخاطر العاجلة والتي من الممكن أن تتحقق أو قد تحققت بالفعل.
- تقديم الدعم عند ملاحظة حالات التأخر في تطبيق خطط المعالجة نظرًا لظروف أو عوائق محددة.
- تقديم الدعم عند ملاحظة وجود تجاوز لمستويات تقبل وتحمل المخاطر.
- تقديم الدعم حول أي مسائل أخرى تستدعي تدخل وظيفة إدارة المخاطر، مثل مراجعة السياسات، والمشاريع والمبادرات

2.5.2 تقييم أداء إدارة المخاطر

عملية تقييم أداء إدارة المخاطر هي عملية دورية ومستمرة لمراقبة وتقييم أداء وفاعلية إطار إدارة المخاطر الشامل في المنشأة لضمان كفاءته وللتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة، حيث يضمن هذا التقييم استمرارية التطوير والتحسين في منظومة إدارة المخاطر، من خلال تحديد الفجوات والنقاط التي تحتاج إلى تعزيز أو تصحيح، للارتقاء بمستوى الأداء وتعزيز القدرة في مواجهة التحديات بفاعلية أكبر. كما يمكن مراقبة وتقييم أداء وفاعلية إطار إدارة المخاطر من خلال ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) |
| 02 | فاعلية التدريبات ذات العلاقة بإدارة المخاطر |
| 03 | مراجعة مدى تطبيق وتحقيق استراتيجية إدارة المخاطر المحددة |
| 04 | مستوى ثقافة المخاطر في المنشأة |
| 05 | مستوى استيفاء جميع المتطلبات التشريعية المحلية والدولية |
| 06 | نسبة البرامج التوعوية المتعلقة بإدارة المخاطر التي تم تنفيذها بناءً على الخطة المعتمدة |
| 07 | مدى رضى أصحاب المصلحة عن فاعلية ممارسات وعمليات إدارة المخاطر |
| 08 | مدى نضج مكونات إطار إدارة المخاطر |

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
حوكمة إدارة المخاطر	إطار قابلية تحمل المخاطر	دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	التدريب وثقافة المخاطر	التقييم والتحسين المستمر

2.5.3 التحسين المستمر

تعتبر عملية التحسين المستمر عملية لا نهاية لها وذات أهمية بالغة وتشكل دعامة أساسية في تعزيز فاعلية وكفاءة إطار إدارة المخاطر ورفع جودته بشكل دوري، حيث يتم في هذه العملية معالجة وتصحيح الفجوات وأوجه القصور التي تم رصدها خلال عملية تقييم أداء إدارة المخاطر، مع تبني نهج استباقي للاستجابة لفرص التحسين وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة والعمل عليها لرفع مستوى جودة أنشطة وعمليات إدارة المخاطر في المنشأة ولتعزيز القدرة على إدارة المخاطر بشكل كامل.

ولإنجاز عملية التحسين المستمر يتطلب من وظيفة إدارة المخاطر العمل على ما يلي:

1. **تقييم أداء إدارة المخاطر:** إجراء تقييمات دورية لإدارة المخاطر بالتعاون مع الإدارات الرقابية المعنية في المنشأة لتحديد المجالات ومكونات إطار إدارة المخاطر التي تحتاج إلى تحسين.
2. **جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:** جمع بيانات ومعلومات دقيقة حول أداء العمليات الحالية ونتائجها.
3. **تطوير خطط التحسين وتنفيذها:** تطوير خطط عمل مفصلة لمعالجة فرص التحسين واستغلال الفرص، وتطبيق الخطط والإجراءات الموضوعة لتحسين جودة وكفاءة إدارة المخاطر.
4. **مراقبة التقدم المحرز:** متابعة ورصد التقدم المحرز وتقييم مدى فاعلية التحسينات المطبقة.
5. **التغذية الراجعة:** جمع التغذية الراجعة من الأطراف المعنية لتعزيز وتحسين ممارسات إدارة المخاطر استناداً عليها.
6. **التعلم والتكيف:** الاستفادة والتعلم من الخبرات والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية لتحسين إطار إدارة المخاطر.
7. **التحديث الدوري:** إجراء مراجعات دورية للإطار والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر لضمان استمراريتها في مواكبة التطورات والتحديات الجديدة.

2.5.4 التحديث الدوري لوثائق إدارة المخاطر

يعتبر التحديث الدوري لوثائق إدارة المخاطر عنصر مهم في الحفاظ على فاعلية وكفاءة إطار إدارة المخاطر استجابةً للتغيرات الداخلية أو الخارجية التي قد تطرأ على بيئة إدارة المخاطر بمرور الوقت، ولذلك من المهم تحديد جدول زمني لمراجعة وتحديث الوثائق، ومن ذلك على سبيل المثال إجراء تحديثات سنوية أو عند حدوث تغييرات كبيرة في البيئة التشغيلية للمنشأة. بالإضافة إلى ضرورة توثيق جميع التغييرات التي تم إجراؤها على الوثائق، بما في ذلك تاريخ التحديثات، ووصف دقيق للتغييرات والأسباب التي تكمن وراءها.

2.5.5 أتمتة إدارة المخاطر

يعتبر من الضروري أن تسعى المنشأة إلى أتمتة عمليات إدارة المخاطر الخاصة بها في مراحل متقدمة من إنشاء وتأسيس وظيفة إدارة المخاطر، بهدف أتمتة كافة العمليات، وتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية. حيث تساعد الأتمتة على ما يلي:

02 زيادة كفاءة وفاعلية عمليات إدارة المخاطر

01 تقليل الأخطاء البشرية

04 تحسين استجابة المنشأة للمخاطر

03 تمكين الوصول إلى معلومات عن عمليات إدارة المخاطر والتحقق منها ضمن لوحة معلومات موحدة

3. الخاتمة

تم إعداد هذا الدليل الاسترشادي بالاستناد إلى المعايير الدولية المعتمدة وأفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر، ومن بينها على وجه الخصوص: الدليل الاسترشادي الدولي "ISO 31000" وإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية "COSO"؛ بالإضافة إلى الإطار الوطني لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال الصادر عن الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية، ومتطلبات هيئة الحكومة الرقمية.

يوضح هذا الدليل المعالم الأساسية لفهم وبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر، بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة ويحافظ على سمعتها. وقد تناول الدليل توضيح وشرح جميع المراحل الرئيسية اللازمة لتطوير، وتنفيذ، ومراقبة، وتقييم، وتحسين ممارسات وأنشطة إدارة المخاطر، بهدف إدارة المخاطر بالشكل الفاعل وكذلك لحث وتوجيه منسوبي المنشأة والمسؤولين على تبني مبادئ وثقافة إدارة المخاطر في أعمالهم وقراراتهم اليومية وتشجيعهم على الإبلاغ عن المخاطر بهدف حماية المنشأة ومنسوبيها من أي أحداث وتداعيات قد تؤثر على تحقيق أهدافهم.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الإرشادات المذكورة قد يختلف من منشأة إلى أخرى وفقاً لحجمها وطبيعة نطاق عملها، ومن الضروري أن يتم أخذ ذلك في عين الاعتبار في عملية تصميم وتنفيذ إطار إدارة المخاطر لضمان نجاح المنشأة في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاتها.



4. المراجع

تم إعداد هذا الدليل الاسترشادي بما يتوافق مع الممارسات والمعايير الدولية الخاصة بإدارة المخاطر، وذلك بالاستناد إلى المراجع التالية:

4.1 معيار (ISO 31000)

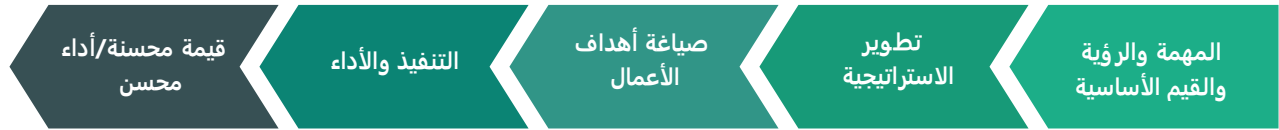
قامت المنظمة الدولية للمعايير القياسية والمعروفة بالآيزو (ISO) بإصدار معيار ISO 31000، وهو معيار دولي لإدارة المخاطر بحيث يوضح مجموعة من المبادئ والإرشادات والعمليات الشاملة لفهم وتصميم وتنفيذ إطار إدارة المخاطر بفاعلية عالية وذلك لتحسين إطار عمل المنشأة من خلال دمج استراتيجية عمل المنشأة بعمليات وممارسات إدارة المخاطر بطريقة منظمة وفعالة.





4.2 إطار إدارة المخاطر - لجنة رعاية المؤسسات (COSO: ERM Framework)

يعد إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة رعاية المنظمات واحداً من أهم معايير إدارة المخاطر المتعارف عليه عالمياً ويستخدم على نطاق واسع، حيث إن إطار إدارة المخاطر المؤسسية المحدث والصادر في عام 2017 يأخذ بالاعتبار أهمية الدمج المباشر لإدارة المخاطر في مرحلة التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى عدة تفاصيل حول الأداء والثقافة وأهمية قابلية تحمل المخاطر وتصميم وتنفيذ إطار إدارة المخاطر.

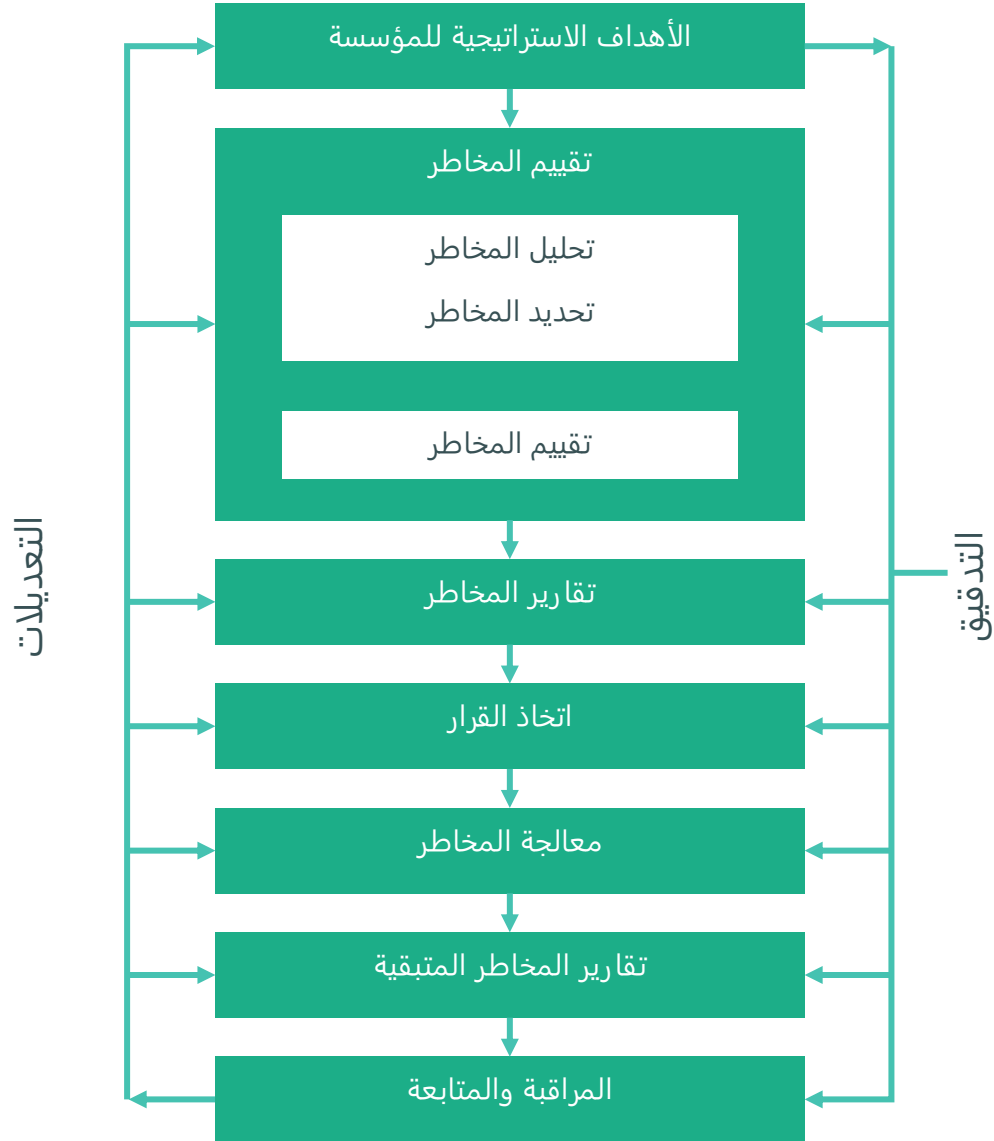


المعلومات والتواصل والتقارير	المراجعة	الأداء	الاستراتيجية وتحديد الأهداف	الحوكمة والثقافة
1. ممارسة الرقابة على المخاطر من قبل مجلس الإدارة للإشراف 2. إنشاء النموذج التشغيلي 3. تحديد الثقافة المرغوبة 4. بوضوح الالتزام بالقيم الأساسية 5. جذب الأفراد الأكفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم	6. تحليل سياق الاعمال 7. تحديد قابلية تحمل المخاطر 8. تقييم الاستراتيجيات البديلة 9. صياغة أهداف العمل	10. تحديد المخاطر 11. تقييم حدة المخاطر 12. تحديد أولويات للمخاطر 13. تنفيذ الاستجابات للمخاطر 14. تطوير ملف المخاطر	15. تقييم التغييرات الجوهرية 16. مراجعة المخاطر والأداء 17. التحسين المستمر في إدارة المخاطر المؤسسية	18. استخدام التقنية والمعلومات 19. إيصال معلومات المخاطر 20. التقارير عن ثقافة وأداء المخاطر



4.3 معيار معهد إدارة المخاطر البريطاني (IRM: Institute of Risk Management)

أصدر معهد إدارة المخاطر البريطاني في عام 2002 معيار إدارة المخاطر ليوضح بطريقة منظمة وبسيطة كيفية تطبيق عمليات إدارة المخاطر.





5. الملاحق

5.1 الحزمة الاسترشادية لتطبيق عمليات إدارة المخاطر*

الوصف	الرقم
نموذج سجل المخاطر	1
نموذج خطة إدارة المخاطر	2
نموذج الإبلاغ عن المخاطر	3
نموذج قبول المخاطر	4
نموذج التقرير الدوري لإدارة المخاطر	5
نموذج مؤشرات قياس أداء وظيفة إدارة المخاطر	6
نموذج الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بإدارة المخاطر	7
قائمة تحقق سجل المخاطر	8
نموذج توثيق نتائج مؤشرات المخاطر الرئيسية	9
نموذج التصعيد	10
نموذج الحالات التي تستوجب التصعيد	11
قائمة استرشادية بالمخاطر التي قد تواجه المنشآت	12
نموذج سياسة إدارة المخاطر	13

* الحزمة الاسترشادية متوفرة على الموقع الرسمي للهيئة العامة للصناعات العسكرية



الهيئة العامة للصناعات العسكرية
General Authority for Military Industries

نهاية الدليل

