



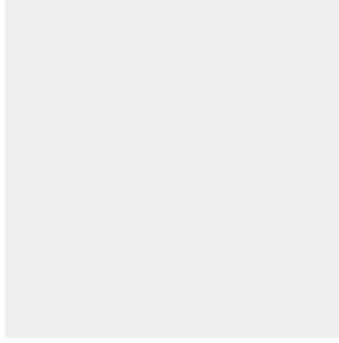
الهيئة العامة للصناعات العسكرية
General Authority for Military Industries

نموذج سياسة إدارة المخاطر

IIII
الحزمة الارشادية



أدخل شعار المنشأة بالضغط على
الصورة الموضحة.



نموذج سياسة إدارة المخاطر

تاريخ الإصدار : اضغط هنا لإضافة التاريخ
نسخة لإصدار : اضغط هنا لإضافة رقم النسخة

اختر التصنيف



اعتماد الوثيقة

الإعداد			
الاسم	المسمى الوظيفي	التاريخ	التوقيع
المراجعة			
الاسم	المسمى الوظيفي	التاريخ	التوقيع
المصادقة			
الاسم	المسمى الوظيفي	التاريخ	التوقيع
الاعتماد			
الاسم	المسمى الوظيفي	التاريخ	التوقيع

نسخ الوثيقة

الإعداد					
رقم الإصدار و التاريخ	الإعداد	المراجعة	المصادقة	الاعتماد	عنوان الوثيقة



جدول المحتويات

7	المقدمة	1.
7	1.1 الهدف من السياسة	
7	1.2 نطاق السياسة	
7	1.3 دورية مراجعة وتحديث الوثيقة	
7	البيان العام للسياسة	2.
8	مكونات برنامج إدارة المخاطر المؤسسية	3.
8	3.1 الإطار العام لإدارة المخاطر	
8	3.2 حوكمة المخاطر	
9	3.3 مستويات تقبل وتحمل المخاطر	
9	3.4 دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر	
11	3.5 التدريب والتوعية	
11	3.6 التحسين المستمر	
11	الأدوار والمسؤوليات	4.
11	نفاذ الوثيقة	5.



المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
المنشأة / المنشآت	كيان يقوم بمزاولة أي من الأنشطة العسكرية التي تقوم الهيئة بالإشراف عليها أو ترخيصها .
وظيفة إدارة المخاطر	الوظيفة المعنية بتنفيذ أعمال إدارة المخاطر من خلال وضع الأطر، و الإشراف على تطبيق العمليات، وتقديم الدعم، ورفع مستوى الوعي والثقافة في المنشأة .
المسؤول الأول	الشخص المسؤول عن المنشأة ويكون أعلى منصب في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال: منصب الرئيس التنفيذي .
لجنة المخاطر	لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة وتكون معنية 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) .
الإدارة التنفيذية	جميع المسؤولين المرتبطين تنظيمياً بالإدارة العليا في المنشأة.
أصحاب المصلحة	الأفراد أو الإدارات الذين لهم مصلحة ويمكن أن يكون لهم تأثير على الاستراتيجية أو عمليات إدارة المخاطر .
منسوبي المنشأة	كل شخص يعمل لمصلحة المنشأة وتحت إدارتها أو إشرافها .
الخطر	احتمالية وقوع حدث قد يؤثر على قدرة المنشأة على تحقيق أهداف أعمالها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح .
المخاطر المتأصلة	هي المخاطر القائمة في العملية والتي يتم تحديدها وتقييمها دون أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار .
الضوابط الرقابية	هي السياسات والأدلة والإجراءات (اليدوية والمؤتمتة) والأنشطة التي يتم تصميمها وتطبيقها بهدف الحد من المخاطر أو التقليل من احتمالية حدوثها، والتخفيف من آثارها الناجمة عنها حال حدوثها .
المخاطر المتبقية	هي المخاطر التي يتم تحديدها وتقييمها بعد الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية ذات الصلة والتي يتم تطبيقها على المخاطر المتأصلة .
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 .
سياسة المخاطر	مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على التطبيق الفعال لإدارة المخاطر داخل المنشأة.



المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
قابلية تحمل المخاطر	هي أحد العناصر الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر وهي مقدار 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 .
مالك الخطر	لشخص أو الإدارة المسؤولة عن مراقبة وإدارة الخطر المعني بأعماله وتقع ضمن اختصاصاته، ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة .
مالك الضابط الرقابي	الشخص أو الإدارة المسؤولة عن تصميم وتطبيق ومراقبة الضابط والإبلاغ عنه في حال تحديد أي حالات عدم كفاءة أو فعالية .
مالك خطة المعالجة	الشخص أو الإدارة المسؤولة عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وإغلاق خطة معالجة الخطر وتقديم الوثائق الداعمة في إغلاق الخطة لأصحاب المصلحة المعنيين
سجل المخاطر	سجل يحتوي على المخاطر المنبثقة عن مستهدفات ومهام ومسؤوليات الإدارة المالكة للسجل متضمناً كافة المعلومات والبيانات ومنها المسببات، والآثار، ودرجة تقييم الخطر، والضوابط الرقابية الحالية وخطط المعالجة المراد تطبيقها من أجل التخفيف من حدة الخطر.
تقييم المخاطر	هي عملية تشمل على قياس درجة الخطر من ناحية الأثر والاحتمالية ويتم تقييم كل خطر بالشكل المتأصل (قبل أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار) والشكل المتبقي (بعد أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار).
مصفوفة المخاطر	مصفوفة توضح تصنيف الخطر الإجمالي (منخفض جداً، منخفض، أو متوسط، أو عالي، أو حرج) بناءً على حاصل الضرب ما بين درجة الأثر والاحتمالية التي يتم تحديدها لكل خطر .
رواد المخاطر	منسوبي المنشأة الذين يتم تعيينهم في وحداتهم الإدارية من أجل العمل كحلقة وصل ما بين إدارة المخاطر ووحداتهم الإدارية والمساهمة في تطبيق أنشطة إدارة المخاطر على صعيد المنشأة والعمل على تعزيز ورفع مستوى الوعي
التحسين المستمر	عملية لا متناهية تهدف إلى تعزيز وتحسين عمليات إدارة المخاطر إما بشكل استباقي أو بشكل تفاعلي..



1. المقدمة

حرصاً على تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في < اسم المنشأة > وتطبيق عمليات إدارة المخاطر التي تساهم في زيادة كفاءة العمليات واتخاذ القرارات بالشكل الفعال؛ تم إعداد سياسة إدارة المخاطر التي توضح المبادئ السليمة والتوجهات الرئيسية التي تُنظم سير الأعمال الخاصة بإدارة المخاطر، وتُعد مرجعاً رئيسياً لكافة منسوبي < اسم المنشأة > عن تفاصيل تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وأدوارهم ومسؤولياتهم لتطبيق هذه العمليات .

1.1 الهدف من السياسة

تهدف هذه السياسة لتحديد وتوثيق إطار ونطاق عمل إدارة المخاطر المؤسسية في < اسم المنشأة > ، حيث تُساهم السياسة في توضيح نطاق عمليات إدارة المخاطر وكيفية تفعيلها والمبادئ والتوجهات التي سيتم اتباعها، وتشمل الأهداف الرئيسية للسياسة على ما يلي :

1.1.1. تحديد التوجهات التي تضبط عمليات إدارة المخاطر

1.1.2. توفير القواعد والتعليمات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المخاطر.

1.1.3. توفير نهج واضح لأصحاب المصلحة حول كيفية تطبيق عمليات إدارة المخاطر والأسس التي يتم العمل وفقاً لها.

1.1.4. تعزيز فعالية وكفاءة البيئة الرقابية داخل < اسم المنشأة > .

1.1.5. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر ورفع مستوى الوعي بعمليات وممارسات إدارة المخاطر.

1.2 نطاق السياسة

يسري نطاق هذه السياسة على جميع الإدارات ومنسوبي < اسم المنشأة > ، بحيث توفر التوجيه والإرشاد اللازم حول تطبيق عمليات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية .

1.3 دورية مراجعة وتحديث الوثيقة

تتولى إدارة المخاطر المؤسسية بالتنسيق مع < اسم الإدارة المعنية بإدارة السياسات في المنشأة > مسؤولية مراجعة هذه السياسة بشكل سنوي وتحديثها عند الحاجة

2. البيان العام للسياسة

تلتزم < اسم المنشأة > بتطوير وتفعيل برنامج متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية وتحسينه بشكل مستمر بما يتماشى مع معيار إدارة المخاطر (ISO 31000) والمتطلبات التنظيمية التي تنطبق على < اسم المنشأة > ، مع مراعاة العوامل التالية لضمان التطبيق السليم لعمليات وممارسات وأنشطة الإدارات اليومية :

- التحقق من توافق الإطار العام لإدارة المخاطر والأهداف المرتبطة به مع التوجه الاستراتيجي ل < اسم المنشأة > .
- التأكد من دمج ممارسات إدارة المخاطر في العمليات والأنشطة الخاصة < اسم المنشأة > .
- إبلاغ أصحاب المصلحة ذو الصلة بعمليات إدارة المخاطر في < اسم المنشأة > بضرورة تطبيق العمليات وفقاً للإجراءات المعتمدة.
- التأكد من أن إدارة المخاطر تحقق الأهداف الخاصة بها وفقاً لمؤشرات الأداء المحددة.
- توجيه ودعم منسوبي < اسم المنشأة > على المشاركة بفعالية وكفاءة في عمليات إدارة المخاطر.
- تعزيز مفهوم إدارة المخاطر داخل < اسم المنشأة > والعمليات ذات الصلة بها.



3. مكونات برنامج إدارة المخاطر المؤسسية

تلتزم < اسم المنشأة > ولغايات تفعيل برنامج إدارة المخاطر المؤسسية بإنشاء إطار عمل منظم يوجه أنشطة إدارة المخاطر بما يتماشى مع مجموعة المبادئ الأساسية الخاصة بها، والذي يساهم في تعزيز قدرة < اسم المنشأة > على الاستجابة للمخاطر بفعالية والتنبؤ بها قبل حدوثها .

3.1 الإطار العام لإدارة المخاطر

3.1.1. يجب على وظيفة إدارة المخاطر تطوير إطار عام لإدارة المخاطر يساهم في تحديد الأسس والمبادئ

الرئيسية التي سيتم بناءً عليها تطبيق عمليات إدارة المخاطر المؤسسية على صعيد < اسم المنشأة > .

3.1.2. تلتزم وظيفة إدارة المخاطر بتحديد هيكل العمليات الخاصة بها كجزء من الإطار العام لإدارة المخاطر والذي

سيضمن الحوكمة الخاصة بإدارة المخاطر وقابلية تحمل المخاطر ودورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر

والأدوات والممكنات اللازمة لتفعيل إدارة المخاطر.

3.2 حوكمة المخاطر

3.2.1. يجب على وظيفة إدارة المخاطر تطوير وتحديث استراتيجية خاصة بإدارة المخاطر توضح رؤية ورسالة

الإدارة والمستهدفات والمبادرات المراد تطبيقها، والعمل على إعداد الخطة التنفيذية والنموذج التشغيلي

وذلك سعياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر، وتصميم مؤشرات قياس الأداء التي تساهم

في قياس مدى فعالية إدارة المخاطر في < اسم المنشأة > .

3.2.2. يتعين على وظيفة إدارة المخاطر تصميم إطار عام وسياسة وإجراءات خاصة بحوكمة وتفعيل أعمال إدارة

المخاطر والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى الالتزام بتنفيذها من قبل منسوبي < اسم المنشأة > .

3.2.3. يجب على وظيفة إدارة المخاطر تصميم منهجية وآلية لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر بالإضافة

إلى تصميم آلية خاصة لمراقبة المخاطر ورفع التقارير بشأنها لتمكين عملية صنع القرار.

3.2.4. يجب على وظيفة إدارة المخاطر تصميم المنهجية الخاصة بتحديد أهم المخاطر الرئيسية من خلال الاستناد

على منهجية " من أعلى إلى أسفل " (Top-down approach) بحيث يتم عقد ورش عمل واجتماعات مع

أصحاب المصلحة الرئيسيين والقيادات، لتحليل المخاطر والتحديات/المعوقات التي لها تأثير مباشر على

الأهداف والخطط الاستراتيجية، ومنهجية من أسفل إلى أعلى (Bottom up) التي من خلالها يتم بناء

سجلات المخاطر وتحديد أهم المخاطر ذات الأثر (العالي والحد) من أجل أن يتم إضافتها كجزء من أهم

المخاطر الرئيسية .

3.2.5. يجب أن تمتلك وظيفة إدارة المخاطر حق الوصول لكافة المستندات والتقارير المرتبطة واللازمة لتنفيذ

سير أعمالها، ويراعى في ذلك مدى سرية هذه المستندات وذلك من خلال الحصول على الموافقات

اللازمة من قبل صاحب الصلاحية .

3.2.6. يتعين على وظيفة إدارة المخاطر ضمان الالتزام بسرية الوثائق والتقارير التي يتم الاطلاع عليها وذلك وفقاً

للإجراءات والمعايير المتبعة في < اسم المنشأة > .

3.2.7. يجب أن تكون مسؤولية تطبيق عمليات إدارة المخاطر على جميع أصحاب المصلحة ومتخذي القرار

(مختلف مواقعهم) لتوفير الدعم الكامل لتنفيذ العمليات ولتعزيز إطار المساءلة والمسؤولية.



3.3 مستويات تقبل وتحمل المخاطر

- 3.3.1 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر وبالشكل التعاوني مع كافة الإدارات في < اسم المنشأة > والإدارة العليا العمل على تطوير وتحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر في < اسم المنشأة > ومشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين من أجل مراجعتها واعتمادها من قبل المسؤول الأول في < اسم المنشأة > .
- 3.3.2 . يجب وعند بناء مستويات تقبل وتحمل المخاطر أن تأخذ هذه المستويات بعين الاعتبار توجهات واستراتيجية < اسم المنشأة > وموائمتها مع مقاييس ومستهدفات الأداء المراد تحقيقها.
- 3.3.3 . يجب أن يتم تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر وفقاً لمؤشرات المخاطر الرئيسية التي سيتم إعدادها.
- 3.3.4 . يتعين على وظيفة إدارة المخاطر وبالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين في < اسم المنشأة > العمل على مراقبة مستويات تقبل وتحمل المخاطر المعتمدة من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسية بالشكل الدوري والإبلاغ في حال تجاوز أي من المستويات في الوقت المناسب لأصحاب المصلحة المعنيين .
- 3.3.5 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر مراجعة مستويات تقبل وتحمل المخاطر بالشكل الدوري وبالشكل التعاوني مع كافة الإدارات في < اسم المنشأة > والإدارة العليا والتأكد من أن المستويات والمؤشرات التي تم تطويرها تتوافق وتتلاءم مع طبيعة مستهدفات < اسم المنشأة > .

3.4 دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر

عملية تحديد و تحليل وتقييم المخاطر :

- 3.4.1 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر فهم وتحديد السياق الداخلي والخارجي ل < اسم المنشأة > وفهم طبيعة وأنواع المخاطر التي قد تتعرض لها كجزء من عملياتها وطبيعتها مستهدفاتها ومهامها ومسؤولياتها وتوجهها الاستراتيجي .
- 3.4.2 . يتعين على وظيفة إدارة المخاطر تطوير معايير خاصة بتقييم المخاطر على المستوى المتأصل والمتبقي، بحيث يتم تطوير معايير تقييم مخاطر على المستوى المتأصل لتشمل على معايير خاصة بمعايير تقييم الاحتمالية والأثر، بالإضافة إلى إعداد معايير لتقييم فعالية الضوابط الرقابية وذلك من أجل تحديد درجة تقييم الخطر على المستوى المتبقي .
- 3.4.3 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر مراجعة معايير تقييم المخاطر بالشكل الدوري وذلك لتأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات أو تحديثات على التوجهات الاستراتيجية وبيئة الأعمال في < اسم المنشأة > .
- 3.4.4 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر التنسيق مع كافة أصحاب المصلحة المعنيين في < اسم المنشأة > وذلك من أجل بناء وتطوير معايير تقييم الأثر، كما ويجب أن تأخذ معايير تقييم الأثر بعين الاعتبار مكونات إضافية تشمل على مستويات تقبل وتحمل المخاطر ومؤشرات قياس الأداء والمستهدفات على صعيد < اسم المنشأة > .
- 3.4.5 . يتعين على وظيفة إدارة المخاطر وبالتعاون مع كافة الإدارات في < اسم المنشأة > ورواد المخاطر العمل وبشكل دوري على تحديد وتحليل المخاطر على صعيد كل إدارة عامة، والنظر بكافة المخاطر بمختلف أنواعها والتي تعيق كل إدارة عامة في < اسم المنشأة > من تحقيق أهدافها .



3.4.6 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر وبالتعاون مع كافة الإدارات في < اسم المنشأة > ورواد المخاطر العمل وبشكل دوري على تقييم المخاطر على المستوى المتأصل والمستوى المتبقي، ومراقبة درجات المخاطر ونتائج تقييمها لتأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات قد تطرأ على صعيد بيئة الأعمال في < اسم المنشأة > .

3.4.7 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر وكافة أصحاب المصلحة المعنيين في عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر استخدام المعايير المعتمدة لأثر واحتمالية الخطر وفعالية الضوابط الرقابية وذلك لتحديد أولويات المخاطر ومما إذا تتطلّب خطط علاجية بهدف تركيز جهود وموارد < اسم المنشأة > على المخاطر ذات الأهمية الأعلى.

3.4.8 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر بالتنسيق مع كافة الوظائف داخل < اسم المنشأة > والمعنية بالبيئة الرقابية الداخلية (مثل المراجعة الداخلية، وإدارة الالتزام، والأمن السيبراني) للحصول على نتائج أعمالها من تقارير ومخاطر وملاحظات وذلك من أجل تضمينها كجزء من سجلات المخاطر المؤسسية وتعزيز سبل المواءمة .

عملية معالجة ومراقبة المخاطر :

3.4.9 . يجب على ملاك المخاطر تحديد خطط المعالجة اللازمة بناءً على درجة تقييم المخاطر على المستوى المتبقي وتطلّعات أو توجهات الإدارة المعنية، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل مختلفة عند تحديد الأسلوب الأنسب من أساليب المعالجة مثل توجهات الإدارة العليا، مستويات تقبّل وتحمل المخاطر، مدى توفر الموارد، الخطط التشغيلية للوحدات، تحليل التكلفة والمنفعة، إلخ.

3.4.10 . يجب على ملاك المخاطر تحديد الإجراءات المتوقعة تنفيذها وملاك خطط المعالجة والموارد المطلوبة لتنفيذ خطط المعالجة والتاريخ المتوقع للانتهاء من معالجة الخطر .

3.4.11 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر توفير وتقديم الدعم لملاك المخاطر حول المسائل المتعلقة بمناقشة خطط المعالجة المقترحة وأي تحديات قد تطرأ خلال تنفيذ الخطط الموضوعة .

3.4.12 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر وبالتنسيق مع ملاك المخاطر العمل على مراقبة حالة أهم المخاطر من ناحية درجات التقييم وحالة تطبيق خطط المعالجة .

3.4.13 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر وبالتنسيق مع ملاك المخاطر العمل على مراقبة المخاطر التي تم توثيقها بالشكل الدوري ومراقبة مدى تنفيذ وفعالية خطط واستراتيجيات معالجة المخاطر .

3.4.14 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر بالتنسيق مع ملاك المخاطر استلام نتائج مؤشرات المخاطر الرئيسية وتحديد طبيعة المستويات .

3.4.15 . يجب على ملاك المخاطر ورواد المخاطر الإبلاغ عن أي مخاطر تعدّ عاجلة ومن المتوقع حدوثها وذلك وفقاً لقنوات التواصل المحددة من قبل وظيفة إدارة المخاطر

3.4.16 . يجب على وظيفة إدارة المخاطر إعداد ورفع تقارير دورية حول حالة المخاطر في < اسم المنشأة > لأصحاب المصلحة المعنيين على مستوى الإدارة العليا ولجنة مجلس الإدارة المعنية بالإشراف على أعمال إدارة المخاطر .



3.5 التدريب والتوعية

3.5.1. يجب أن تقوم وظيفة إدارة المخاطر ببناء ثقافة المخاطر داخل < اسم المنشأة > والمساهمة في تعزيزها بالشكل المستمر وذلك من خلال تقييم مستوى ثقافة المخاطر على صعيد < اسم المنشأة > بالشكل الدوري وتحديد مجالات التحسين والإجراءات الواجب اتباعها من أجل تعزيز مستوى الثقافة والوعي.

3.5.2. يجب أن تقوم وظيفة إدارة المخاطر بالتعاون مع وظيفة إدارة الموارد البشرية في < اسم المنشأة > إعداد خطة تدريبية وتوعوية تشمل مواضيع التدريب والتوعية الخاصة بالمخاطر وتنفيذها بشكل مستمر وذلك لرفع مستوى الوعي.

3.6 التحسين المستمر

3.6.1. يجب أن يتم تقييم أداء برنامج إدارة المخاطر بالشكل الدوري وفقاً لمؤشرات محددة وذلك لغايات تحديد مجالات التحسين التي تساهم في زيادة جودة وكفاءة برنامج إدارة المخاطر.

4. الأدوار والمسؤوليات

تمثل القائمة التالية مجموعة الأدوار والمسؤوليات الرئيسية التي يتم تحديدها بناءً على أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة المخاطر في < اسم المنشأة > :

الجهة	المهام والمسؤوليات
مجلس الإدارة	من الممكن الرجوع لتفاصيل أكثر حول الأدوار والمسؤوليات المراد توثيقها في السياسة كجزء من "ملحق (3) - نموذج الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بإدارة المخاطر".
لجنة المخاطر التنفيذية	
وظيفة إدارة المخاطر	
.....	

5. نفاذ الوثيقة

كون هذه السياسة نافذة اعتباراً من تاريخ اعتمادها من صاحب الصلاحية، وتنشر لمنسوبي < اسم المنشأة > وفقاً لوسائل النشر الداخلي .