



الهيئة العامة للصناعات العسكرية
General Authority for Military Industries



نموذج الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بإدارة المخاطر

الحزمة الاسترشادية



مثال حول أصحاب المصلحة المعنيين في عمليات إدارة المخاطر في المنشأة

لجنة المخاطر التنفيذية	لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة	مجلس الإدارة
مدراء الإدارات التنفيذية	وظيفة إدارة المخاطر	الرئيس التنفيذي
ملاك الضوابط الرقابية	ملاك المخاطر	رواد المخاطر
المراجعة الداخلية	منسوبي المنشأة	ملاك خطط المعالجة





أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- توفير الإشراف والتوجيه والمساءلة فيما يخص ممارسات وأعمال إدارة المخاطر في المنشأة.
- إخطارهم بسياسة إدارة المخاطر وأي تعديلات عليها.
- اعتماد بيان وحدود قابلية تحمل المخاطر.
- دعم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المنشأة وحث جميع منسوبي المنشأة على ضرورة تطبيقها.
- الاطلاع على تقارير أبرز المخاطر وتقديم أي مرئيات ومعطيات لازمة.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- اعتماد سياسات إدارة المخاطر وأي تعديلات عليها.
- المصادقة ببيان وحدود قابلية تحمل المخاطر.
- الإشراف على تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المنشأة وحث جميع منسوبي المنشأة على ضرورة تطبيقها.
- الاطلاع على تقارير أبرز المخاطر وتقديم أي مرثيات ومعطيات لازمة.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ 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 أبرز المخاطر على صعيد المنشأة وتقديم المرئيات اللازمة والتوصيات حول آلية معالجتها وإدارتها ضمن حدود تقبل المخاطر المقبولة.
- ▶ مناقشة حالة خطط المعالجة المرتبطة بأكثر من قطاع وتتبع حالة 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.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رؤساء المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- الإشراف على عملية تنفيذ الإطار والسياسة والحوكمة العامة لإدارة المخاطر في المنشأة، وتقديم الدعم اللازم لوظيفة إدارة المخاطر التي تمكنها من تطبيق أعمالها.
- المراجعة وتقديم التوصية حول وثائق الحوكمة التي سيتم إحالتها للجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تشمل على سياسة إدارة المخاطر وبيان وحدود قابلية تحمل المخاطر وتقارير أبرز المخاطر.
- مراجعة واعتماد وثائق الحوكمة والأطر الخاصة بإدارة المخاطر والتي تشمل على إطار إدارة المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر.
- مراجعة واعتماد سجل أبرز المخاطر واتخاذ القرارات اللازمة حول المخاطر التي يتم تحديدها.
- تقديم توجيهات استراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة في حال وجود مخاطر ذات احتمالية عالية / أو أثر عالي.
- تقديم التوصيات ومتابعة أي حالات تصعيد في حال تخطي إحدى المخاطر حدود تقبل المخاطر التي تم تحديدها.
- مراجعة أداء واستجابة الإدارات فيما يتعلق بالمخاطر وحالتها.
- دعم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المنشأة وحث جميع منسوبي المنشأة على ضرورة تطبيقها.
- تبني ثقافة المخاطر ونشرها على كافة المستويات في المنشأة كنموذج للتطبيق الشامل ومتابعة نضج ثقافة المخاطر ومستوى التدريب.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ تصميم السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر بما يتواءم مع استراتيجيات وأهداف المنشأة والمتطلبات التنظيمية المحلية.
- ▶ تصميم الأطر والأدوات والنماذج الخاصة بإدارة المخاطر بما يتواءم مع استراتيجيات وأهداف المنشأة والمتطلبات التنظيمية المحلية.
- ▶ إعداد واقتراح بيانات وحدود تقبل المخاطر بالتعاون مع القطاعات والإدارات في المنشأة.
- ▶ الإشراف على تطبيق أصحاب المصلحة المعنيين لسياسة وإجراءات وإطار إدارة المخاطر ودورة عمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر) ومتابعة مدى تنفيذها.
- ▶ متابعة تطبيق بيان وحدود قابلية تحمل المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية ومعايير التقييم.
- ▶ التنسيق مع الإدارة العليا بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال تجاوز حدود تقبل المخاطر.
- ▶ مراجعة سجلات المخاطر والتأكد من مدى اكتمالها وتحديثها عند الحاجة بالتعاون والتنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين.
- ▶ المتابعة المستمرة لسجلات المخاطر وحالة تطبيق خطط المعالجة وأي حالات عدم توافق سواءً على ملكية المخاطر أو ملكية الضوابط الرقابية أو ملكية خطط المعالجة.
- ▶ إعداد التقارير اللازمة حول إدارة المخاطر ورفعها لأصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة المخاطر.
- ▶ العمل على التنسيق والمواءمة مع الوظائف المعنية بالخطوط الأولى والثانية والثالثة لدعم وتعزيز بيئة الرقابة الداخلية في المنشأة.
- ▶ تطبيق عمليات التحسين المستمر لكافة المكونات الخاصة بأطر ومنهجية وعمليات إدارة المخاطر في المنشأة.
- ▶ الإشراف على رفع وعي منسوبي المنشأة وتدريبهم لتمكينهم من تطبيق عمليات إدارة المخاطر.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ ضمان تنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالشكل الفعال على مستوى الإدارات.
- ▶ توجيه منسوبي الإدارات على اتباع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر وضمن الالتزام بها وتضمينها كجزء من أعمالهم اليومية.
- ▶ المشاركة وتقديم الدعم في عملية تحديد أبرز المخاطر على مستوى المنشأة وتقديم المعطيات اللازمة.
- ▶ المشاركة في دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر.
- ▶ بناء سجلات المخاطر المرتبطة بالإدارة وتقديم المعطيات والدعم والمرئيات 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.
- ▶ تبني ثقافة المخاطر ونشرها بين فرق العمل ومناقشتها كجزء ثابت في الاجتماعات الدورية الداخلية وتحفيز ملاك المخاطر بوجود بيئة ذات شفافية داعمة للمخاطر.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ المتابعة بالشكل المستمر لجميع الأنشطة الخاصة بإدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإداراتهم، بحيث سيكون الرائد هو من يقوم بإرسال جميع التقارير والتواصل مع وظيفة إدارة المخاطر.
- ▶ تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بدورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، والمراقبة والإبلاغ) الخاصة بالإدارة وبالتنسيق مع منسوبي إدارتهم حيث سيتطلب من رائد المخاطر التنسيق والإشراف الكامل على دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر من أجل بناء سجلات المخاطر وضمان شموليتها.
- ▶ مراقبة مدى تنفيذ خطط العلاج بالشكل المستمر وبناءً على مواعيد التطبيق المحددة في سجل المخاطر، والتنسيق مع مالك خطة المعالجة للتأكد من أن يتم تنفيذها بالفعل.
- ▶ مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية الخاصة بالإدارة بالشكل المستمر ورفع التقارير لوظيفة إدارة المخاطر.
- ▶ القيام بالتصعيد إلى أصحاب المصلحة ذو الصلة في المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر وذلك وفقاً لسياسة التصعيد.
- ▶ مراجعة جميع مكونات سجل المخاطر وتحديثها بالشكل المستمر من خلال التنسيق مع منسوبي الإدارة من أجل ضمان أن جميع سجلات المخاطر محدثة وتعكس الوضع الحالي.
- ▶ توفير المعلومات التي تُطلب من قبل وظيفة إدارة المخاطر بالشكل الكامل وفي الوقت اللازم.
- ▶ الالتزام بحضور جميع التدريبات وجلسات التوعية التي يتم الإعلان عنها من قبل وظيفة إدارة المخاطر.
- ▶ القيام بتعزيز وعي منسوبي الإدارة وذلك من خلال إطلاعهم على ممارسات إدارة المخاطر بالشكل المستمر ونقل المعرفة لهم، بحيث سيكتسب رائد المخاطر العلم والمعرفة عن إدارة المخاطر من خلال التدريبات والإرشادات ذات الصلة بإدارة المخاطر.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ تنفيذ دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر بالتعاون مع وظيفة إدارة المخاطر ورواد المخاطر.
- ▶ المشاركة في ورش عمل متابعة المخاطر بشكل ربع سنوي لتحديث خطط المعالجة والتغييرات في المخاطر وإعادة تقييم المخاطر بعد تنفيذ خطط المعالجة.
- ▶ الالتزام بتطبيق بنود ومحتويات إطار قابلية تحمل المخاطر.
- ▶ المراقبة المستمرة لبيانات وحدود تقبل المخاطر والإبلاغ في حالة حدوث أي تجاوزات وتزويد النتائج لرواد المخاطر ووظيفة إدارة المخاطر والتقارير الداعمة (عند الحاجة).
- ▶ مراقبة المخاطر والضوابط الرقابية وخطط المعالجة وكفاءتها بشكل دوري والتأكد من إغلاقها في الوقت المحدد.
- ▶ تحديد أي من المخاطر الناشئة والجديدة والتي قد يكون لها تأثير على سير عمليات الإدارة.
- ▶ التنسيق وتقديم الدعم للإدارات الأخرى المتأثرة بالمخاطر والتوصية بخطط معالجتها.
- ▶ المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة التي يتم عقدها من قبل وظيفة إدارة المخاطر.
- ▶ تبني ثقافة المخاطر ونشرها بين فرق العمل ومناقشتها كجزء ثابت في الاجتماعات الدورية الداخلية.
- ▶ الفهم الواضح لسياسات وإجراءات وأطر إدارة المخاطر.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ تطبيق، وتحديث، ومراقبة، واختبار الضوابط الرقابية وذلك لضمان تصميمها بالكفاءة اللازمة وضمان فعاليتها عند التطبيق.
- ▶ إبلاغ ملاك المخاطر ورواد المخاطر في حال وجود أي تغييرات في الضوابط الرقابية أو تغير مستوى تصميم وفعالية الضابط.
- ▶ التنسيق مع ملاك المخاطر ورواد المخاطر في حال تحديد أي فجوات في الضوابط الرقابية لتحديد خطط المعالجة اللازمة.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ التنسيق مع ملاك المخاطر لوضع وصف متكامل لخطة المعالجة والتأكد من شموليتها لمعالجة كافة مسببات الخطر والحصول على الموافقة على الخطة من قبل صاحب الصلاحية المعني.
- ▶ تقديم التحديثات الدورية لرواد المخاطر وملاك الخطر فيما يتعلق بالحالة العامة لخطة المعالجة.
- ▶ التأكد من إتمام وإغلاق خطط المعالجة في الوقت المحدد.
- ▶ التصعيد وبشكل استباقي لرواد المخاطر وملاك الخطر عند حدوث أي معوقات أو تحديات خلال تنفيذ خطط المعالجة.
- ▶ تقديم كافة المستندات الداعمة لإغلاق خطة المعالجة عند الحاجة.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- 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.
- التواصل مع وظيفة إدارة المخاطر للاستفسار والحصول على أي معلومات تخص إدارة المخاطر في المنشأة.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذات الصلة بإدارة المخاطر

أبرز الأدوار والمسؤوليات

- ▶ تنفيذ عمليات المراجعة على عمليات إدارة المخاطر بما يتماشى مع الأطر والمعايير العالمية (مثل COSO ERM و ISO 31000).
- ▶ مراجعة مدى كفاية وفعالية وكفاءة إطار عمل إدارة المخاطر.
- ▶ المراجعة والتأكد من تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر.
- ▶ مراجعة مدى التزام الإدارات في تطبيق عمليات إدارة المخاطر.
- ▶ مراجعة التزام الإدارات بالأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- ▶ تقديم نظرة مستقلة عن مدى دقة وموثوقية المعلومات والبيانات الخاصة بالمخاطر التي يتم تقديمها إلى أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة المخاطر.
- ▶ تقديم تأكيدات عن أداء وقدرة الإدارات على تنفيذ عمليات إدارة المخاطر.

مجلس الإدارة

لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة

لجنة المخاطر التنفيذية

الرئيس التنفيذي

وظيفة إدارة المخاطر

مدراء الإدارات التنفيذية

رواد المخاطر

ملاك المخاطر

ملاك الضوابط الرقابية

ملاك خطط المعالجة

منسوبي المنشأة

المراجعة الداخلية



الهيئة العامة للصناعات العسكرية
General Authority for Military Industries



شكرًا