



لائحة إدارة المخاطر

وقف الصالح الخيري

الاعتماد

| الاسم | التوقيع | المدير التنفيذي | الشيخ / صالح بن عبد الله الدرويش | الشيخ / علي عبد الرحمن العجلان | أ.ابراهيم محمد مصيري |
|-------|---------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| | | | توقيع: صالح بن عبد الله الدرويش | توقيع: علي عبد الرحمن العجلان | توقيع: أ.ابراهيم محمد مصيري |



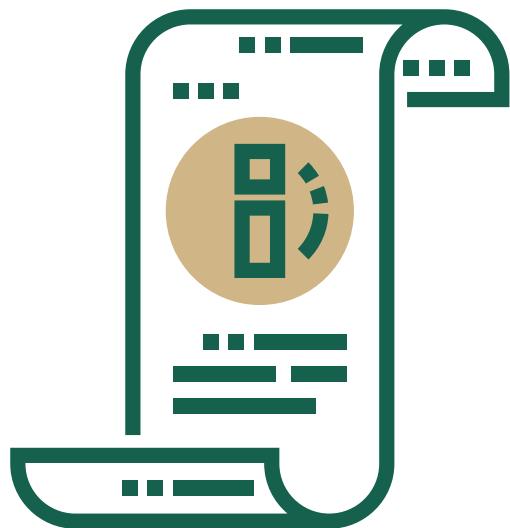


الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية



الفهرس:

| | |
|----|--|
| 3 | مقدمة. |
| 3 | 1.1 الهدف من الدليل |
| 3 | 1.2 فاعلية الدليل |
| 3 | 1.3 المصطلحات |
| 4 | 2. إدارة المخاطر |
| 4 | 2.1 تعريف المخاطر |
| 5 | 2.2 أهمية إدارة المخاطر |
| 5 | 2.3 تطور إدارة المخاطر |
| 6 | 2.4 مقومات النجاح لإدارة المخاطر |
| 7 | 2.5 المعايير الدولية لإدارة المخاطر |
| 7 | 2.6 مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية |
| 9 | 2.7 اتخاذ القرارات بناءً على المخاطر المحتملة |
| 9 | 2.8 عناصر النجاح لإدارة المخاطر |
| 10 | 3. البنية الأساسية لإدارة المخاطر |
| 10 | 3.1 لجنة المخاطر |
| 11 | 3.2 وثيقة حوكمة لجنة المخاطر |
| 12 | 3.3 وثيقة سياسة المخاطر |
| 12 | 3.4 وثيقة حوكمة المخاطر |
| 12 | 3.5 إطار إدارة المخاطر المؤسسية |
| 13 | 3.5.1 الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية |
| 13 | 3.5.2 المعايير الدولية المطبقة |
| 14 | 3.5.3 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية |
| 14 | 3.5.4 نموذج خطوط الدفاع الثلاثة |
| 15 | 3.5.5 إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية |
| 16 | 3.5.6 تحليل الاستراتيجيات والأهداف والنتائج الرئيسية OKRs ومؤشرات الأداء |
| 16 | 3.5.7 النطاق والسياق والمعايير |
| 20 | 3.5.8 مصفوفة أوزان المخاطر |
| 21 | 3.5.9 تصنيف المخاطر |
| 23 | 3.5.10 عمليات المخاطر |
| 26 | 3.5.11 معالجة المخاطر |
| 28 | 3.5.12 الضوابط الرقابية |
| 28 | 3.5.13 آليات التصعيد |
| 29 | 3.5.14 التواصل وتقديم المشورة |
| 29 | 3.5.15 المراقبة والمراجعة |
| 30 | 3.5.16 التسجيل والتقارير |
| 30 | 4. نموذج سجل المخاطر |
| 31 | 4.5 إطار الرغبة في المخاطر |
| 31 | 5.1 عوامل إعداد إطار الرغبة في المخاطر |
| 32 | 5.2 التوجهات العامة للرغبة في المخاطر |
| 33 | 6. دليل الإجراءات لإدارة المخاطر |
| 34 | 7. مدى التعرضية والإنشاف للمخاطر |
| 36 | 8. الموافقة مع استمرارية الأعمال لتأكيد المرونة |
| 37 | قائمة المراجع |



تنويه

يعتبر هذا الدليل وثيقة استرشادية عامة لبناء نظام المخاطر المؤسسية في الكيانات الوقفية ولایمکن اعتبارها وثيقة ملزمة أو ممارسات فضلى، حيث تم بناء هذه الوثيقة بعرض تقديم الدعم للمستفيدين بهدف توفير نظرة شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية والتي تختلف بطبيعتها من منظمة إلى أخرى، كما أن تطبيق جزء أو كامل ماورد في هذا الدليل لا يمكن أن يضمن بأي شكل من الأشكال وجوداً فعالاً لإدارة المخاطر في المنظمة المطبقة له، كما لايمکن اعتباره معياراً يستند عليه؛ حيث يجب أن يتم تفسير وتطبيق مبادئ المخاطر المؤسسية وفقاً للمعايير الدولية من قبل المختصين أصحاب الخبرة المعتمدين في مجال المخاطر، ولا تتحمل الهيئة العامة للأوقاف أي مسؤولية أو تبعات بسبب اتخاذ أي قرار قد يتسبب بأي ضرر بناءً على معلومات الدليل.

1. مقدمة

1.1_ الهدف من الدليل:

يهدف هذا الدليل الاسترشادي إلى تقديم نظرة عامة وشاملة لدعم بناء وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في البيانات الوقافية ويشمل التالي:

- عمليات إدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر، والتحليل والتقييم)
- حوكمة إدارة المخاطر (هيكل إدارة المخاطر، الأدوار والمسؤوليات)
- دعم اتخاذ القرارات موزونة المخاطر
- قنوات التواصل والإبلاغ
- رفع الوعي بالمخاطر المؤسسية لكافة المستويات الوظيفية

1.2_ فاعلية الدليل:

يوفر الدليل مبادئ ومراجع إرشادية، وليس المقصود منها أن تكون توجيهية أو شاملة بطبعتها، كما يجب على المنظمات والمؤسسات المستفيدة من هذا الدليل النظر في أساليبها في تطوير وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وتخصيصه بما يتناسب مع طبيعة الأعمال، مع مراعاة أهداف المنظمة الاستراتيجية وهيكلها وسياقها الخارجي والداخلي الذي يرتبط ارتباطاًوثيقاً بتخصيص عمليات المخاطر، حيث لا يوجد إطار موحد لإدارة المخاطر يمكن أن يناسب الجميع؛ لاختلاف حجم وطبيعة ونشاط المؤسسات والمنظمات.

1.3_ المصطلحات

| الرقم | الوصف | التعريف |
|-------|--|--|
| .1 | الإدارة التنفيذية | الإدارة التنفيذية في المنظمة. |
| .2 | المنظمة | الجهة الحكومية أو الخاصة |
| .3 | السلطة الإدارية العليا | المحافظ أو الرئيس التنفيذي ومن في حكمه |
| .4 | المستوى الإداري الأول | جميع المدراء من تون مرجعاتهم للسلطة الإدارية العليا |
| .5 | المستوى الإداري الثاني | جميع المدراء من تون مرجعاتهم للمستوى الإداري الأول |
| .6 | لجنة المخاطر | اللجنة المتخصصة في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات المخاطر |
| .7 | سياسة المخاطر | سياسة تتضمن توجهات المنظمة بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية. |
| .8 | إطار إدارة المخاطر (Risk Management Framework) | العناصر والمكونات التي تمكن المنظمة من إدارة ومتابعة وتصميم وتنفيذ ومراجعة والتحسين المستمر على إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به والتي يتم تنفيذها من قبل ملوك المخاطر وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدارة المخاطر المؤسسية. |
| .9 | إطار الرغبة في المخاطر (Risk Appetite) | إطار متكامل يحتوي توجهات المنظمة فيما يخص المخاطر وحدود الرغبة بها ومدى تحملها والحدود القصوى للمخاطر |
| .10 | الضوابط الرقابية (أنظمة الرقابة الداخلية) | المقاييس أو الإجراءات المطبقة التي تتضمن العمليات والسياسات والأنظمة والأجهزة أو أي من الإجراءات الأخرى التي تقوم بتعديل مستوى أثر واحتمالية المخاطر. |
| .11 | مالك الخطر (Risk Owner) | الشخص المسؤول وصاحب السلطة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. |

| الرقم | الوصف | التعريف |
|-------|--|--|
| .12 | مالك خطط معالجة المخاطر (Risk Response Owner) | الشخص المسؤول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة إغلاق خطة معالجة الخطر وتقديم الوثائق الداعمة للإغلاق لمالك الخطر في الوقت المطلوب |
| .13 | ممثل المخاطر (Champions) | الشخص الذي يتم تحديده من قبل القطاع أو الإدارة بالتنسيق مع إدارة المخاطر المؤسسية لتمثيل الإدارة فيما يخص المخاطر. |
| .14 | سجل المخاطر (Risk Register) | سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها لكل إدارة |
| .15 | الاحتمالية (Likelihood) | درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح "من نادر الحدوث" إلى "مؤكد جداً". |
| .16 | الأثر (Impact) | الأثر المحتمل حدوثه في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمه إلى خمسة مستويات، تتراوح من "ضعيف التأثير" إلى "عالٍ جداً". |
| .17 | معالجة الخطر | عمليات أو إجراءات تعديل مستوى أثره وأو احتمالية المخاطر. |
| .18 | تخفيف أثر الخطر (Risk Mitigation) | يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط أو منع خطر من التسبب في الضرار أو تقليل الخطر لمستوى مقبول وفقاً لحدود المخاطر لدى المنظمة "Risk Appetite" |
| .19 | رفض الخطر (Risk Avoidance) | الإجراءات المطبقة لتجنب الخطر كقرار عدم الدخول بأنشطة أو الاستمرار بالأنشطة التي تؤدي إلى حدوث المخاطر. |
| .20 | قبول الخطر (Risk Acceptance) | الإجراءات المطبقة لقبول الخطر كقرار تقبل الخطر والتاثير المحتملة في سعيها لتحقيق أهداف معينة. |

2. إدارة المخاطر:

2.1_تعريف المخاطر:

يمكن تعريف المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي: تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل".

أ : تُعرف المخاطر طبقاً لمعايير ايزو 31000 بأنها: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات.

ب: تُعرف إدارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تُدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.

- ISO 31000
- Institute of Risk Management
- Institute of Internal Auditors



ج: تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليين IIA بأنها: نهج منظم ومتسلق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل".

2.2 - أهمية إدارة المخاطر

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

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

2.3 - تطور إدارة المخاطر:

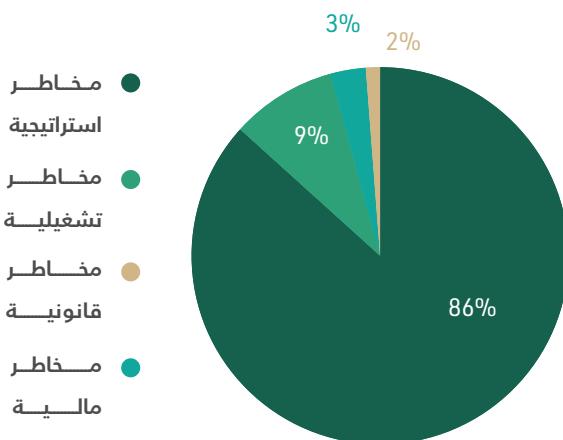
تطور مفهوم إدارة المخاطر في القطاع الخاص بشكل بطيء وغير متحكم بسبب تعدد الإدارات القائمة على أنشطة المخاطر، لإدارة مخاطر التشغيل، ومخاطر الائتمان، ومخاطر الأمن السيبراني، مما تسبب في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمخاطر، واختلاف معايير تحديد المخاطر، وطرق التعامل معها داخل المنظمة الواحدة، وكان الحل في إيجاد إطار مركزي يتم اعتماده في عمليات المخاطر تحكمه وترافقه إدارة المخاطر المؤسسية؛ يتم من خلاله توحيد الجهود وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوحيد المعايير المستخدمة بين كافة الإدارات، للمساهمة في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحديد البديل في التخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات التنفيذية المبنية على معلومات المخاطر، والقدرة على مواجهة التحديات بشكل أكثر مرونة.

وعليه أصبحت القطاعات الأخرى المتمثلة في القطاع العام وغير الربحية أكثر اهتماماً بإدارة المخاطر لتحقيق رؤية 2030 بشكل أكثر مرونة، عبر مواجهة أي مخاطر بشكل مسبق و مخطط له.

2.4 . مقومات النجاح لإدارة المخاطر المؤسسية:

للحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر ، لابد أن يكون تطبيق إدارة المخاطر بشكل شامل ولا يمكن تجزئته، بالاعتماد على التالي:

- أن تتبّنى الإدارة التنفيذية مفهوم إدارة المخاطر وأهميته قبل البدء بأعمال المنظمة الوقفية.
- اعتماد آلية لتخاذل القرارات العاجلة في المنظمة الوقفية.
- أن تكون قيادة أنشطة المخاطر من قبل فريق متخصص في إدارة المخاطر يملك الخبرة الكافية والشهادات المهنية اللازمة.
- أن تكون المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي.
- توفير الدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة المخاطر وتبنيها لثقافة المخاطر كمثال لباقي منسوبي المنظمة الوقفية.
- توفير الاستقلالية اللازمة لإدارة المخاطر في الجهة؛ لتفادي تضارب المصالح وتوفير القدرة على المسائلة والمسؤولية.
- التأكد من رفع المستوى الإداري لإدارة المخاطر لترتبط بالمسؤول الأول؛ وذلك لرفع القدرة الرقابية للإدارة على كافة المستويات.
- التأكيد من تواؤم أهداف واستراتيجيات إدارة المخاطر مع أهداف واستراتيجيات المنظمة الوقفية.
- التأكيد من أن أنشطة إدارة المخاطر ملزمة وشاملة لكافة إدارات المنظمة الوقفية.
- أن تكون أنشطة المخاطر ملزمة ومؤتممة و تتمتع بالكفاءة والفعالية.



وبناءً على دراسة نشرتها هارفرد لمراجعة الأعمال فإن خسائر قيمة المنظمات في العقد الماضي كانت بسبب المخاطر الاستراتيجية بنسبة 86 %، يليها المخاطر التشغيلية بنسبة 9 %، يليها المخاطر القانونية والالتزام بنسبة 3 %، وأخيراً المخاطر المالية بنسبة 2 %، كما تم دراسة الوقت المستغرق من المراجع الداخلي في مراجعة كل نوع من أنواع هذه المخاطر كما بالشكل التالي :

6%

%42

%13

%39

الوقت المستغرق من المراجع الداخلي لكل نوع من المخاطر

الشكل رقم 1

● قانونية والتزام ● تشغيلية ● استراتيجية ● مالية

2.5 - المعايير الدولية لإدارة المخاطر:

تم تطوير العديد من المعايير الدولية للمخاطر على مر السنوات الماضية وحالياً يعتبر أكثر معيارين استخداماً:

- 1- معيار ISO 31000 للمخاطر وهو المعيار المفضل لأنغلب الجهات لسهولة تنفيذه وفهمه.
- 2- معيار COSO للمخاطر ويرتبط أكثر بالبيئة الرقابية.

2.6 - مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية:

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر من الأساسيات لبناء الإدارة والتي ينبغي أن يتم العمل بها ودعمها من القيادات العليا في المنظمة الوقافية وذلك للتأكد من الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر بالكفاءة والفعالية المطلوبة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المبادئ العامة لإدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000 هي كالتالي :



الشكل رقم 2 – مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية كما هو في معيار ISO 31000:2018

١- مدمجة:

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من كافة عمليات المنظمة الوقافية بحيث لا تكون لإجراء ثانوي أو لاحق؛ وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.

٢- منظمة ومتكاملة:

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

٣- قابلة للتكييف :

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

٤- شاملة:

تقوم إدارة المخاطر الناضجة في الوقت المناسب بالأخذ بكل آراء وخبرات أصحاب العلاقة مما يزيد مستوى الترابط بين أصحاب العلاقة وزيادة مستوى النضج في الكيانات والمنظمات الوقافية.

٥- قابلة للتغير:

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

٦- تعتمد على أفضل المعلومات المتوفرة:

طبقاً للدور الاستباقي للمخاطر فإن إدارة المخاطر الفعالة تعتمد على الأحداث السابقة والحالية كما يتم توقع الأحداث المستقبلية المحتملة، وعليه فإن توجيه الإدارة التنفيذية في المنظمة الوقافية هو الممكّن الرئيسي لهذا الدور، بحيث يتم إبقاء إدارة المخاطر على علم بهذه المعلومات لتكون متوفرة بشكل مسبق وواضح لأصحاب العلاقة، أخذًا بعين الاعتبار العوائق في إمكانية الحصول على كافة المعلومات وحالات عدم اليقين المتعلقة بها.

٧- تشمل العوامل الثقافية والبشرية:

تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات، وعليه لابد أن تكون إدارة المخاطر على معرفة بأصحاب العلاقة بشكل يسهل عملية إجراء عمليات المخاطر بشكل أكثر مرونة عوضاً عن اتباع نهج واحد مع الجميع، خاصة إذا كانت المنظمة الوقافية تشمل أصحاب علقة من ثقافات مختلفة.

٨- مستمرة التحسين:

إدارة المخاطر كجزء من ثقافة المنظمة الوقافية تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها والنتائج المرغوبة والتعلم من الأحداث السابقة ومحاولة تعديلهما، يجب أن تكون إدارة المخاطر قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور الجهة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة.

2.7 اتخاذ القرارات بناءً على المخاطر المحتملة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العناصر الهامة في المنظمات ودائماً ما يكون الاختيار بين البدائل للقرار هو محل النقاشات والتداللات، و عليه يجب اعتبار المخاطر المصاحبة لكل بديل؛ كأحد أهم العناصر الداعمة لاتخاذ القرار المناسب، ولدعم هذا التوجه يجب على إدارة المخاطر أثناء تصميم العمليات التأكد من أن تكون المخاطر جزءاً من التالي:

- 1 التخطيط الاستراتيجي
- 2 توجيه المشروعات الاستراتيجية
- 3 تحديد الأهداف والبرامج
- 4 تخطيط الموارد
- 5 دعم تنفيذ الأعمال

2.8 عناصر النجاح لإدارة المخاطر:

يختلف دور إدارة المخاطر بين الجهات، ولكن يبقى وجود عناصر محددة هي العوامل التي يمكن أن تكون مؤشراً لمدى اهتمام المنظمة الوقفية بالمخاطر ونضجها فيه:

التمكين

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



الاستقلالية

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



الإلزام

أن تكون إجراءات إدارة المخاطر ملزمة لكافة الإدارات ذات العلاقة.



الدعم

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



الشفافية

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



3. البنية الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية:

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



3.1 لجنة المخاطر:

تعتبر لجنة المخاطر في المنظمات الوقافية جهة متابعة لأعمال إدارة المخاطر المؤسسية، تقدم الدعم والمساندة بما يحقق تطلعات الجهة، وتتضمن مسؤوليتها عدداً من المهام بحد أدنى فيما يخص إدارة المخاطر على النحو التالي:



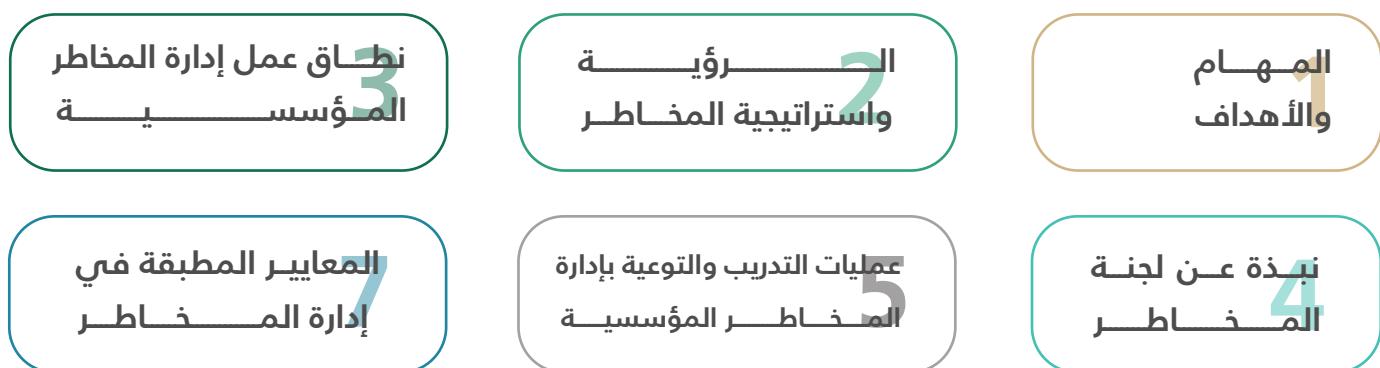
3.2 وثيقة حوكمة لجنة المخاطر:

هي وثيقة تحمل الإطار العام للجنة بما فيها نظام عملها، ويتم تحديتها بشكل دوري أو عند أي تغيير في اللجنة أو مهامها أو عضويتها، ويكون اعتماد هذه الوثيقة من قبل أعلى سلطة إدارية في المنظمة الوقفية، وت تكون الوثيقة من العناصر الأساسية التالية:

- أهداف لجنة المخاطر.
- آلية التصويت.
- تشكيـل اللجنة وأعضائـها.
- المهام والمسؤوليات العامة المناطة باللجنة.
- صلاحيـات اللجنة.
- أمانـة اللجنة.
- خـطة تـواصل اللجنة.
- اجتماعـات اللجنة.

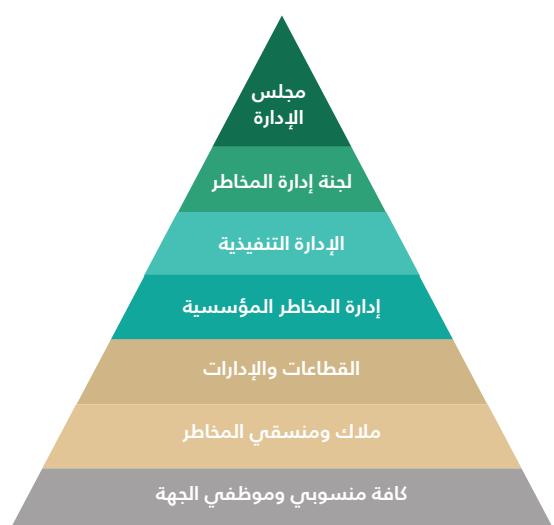
3.3 وثيقة سياسة المخاطر:

يتم بناء وثيقة سياسة المخاطر لتحديد الإطار والمنهجية العامة لعمل الإدارة في المنظمة الوقفية ، ويتم اعتمادها من قبل أعلى سلطة إدارية في المنظمة الوقفية، و يمكن الاسترشاد وبالتالي لبناء وثيقة سياسة المخاطر:



3.4 وثيقة حوكمة المخاطر:

تهدف وثيقة حوكمة المخاطر إلى تحديد الإطار العام للأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالمخاطر المؤسسية في الجهة، ونطاق العمل والمسؤوليات الخاصة للحفاظ على إطار فعال لإدارة المخاطر ، وتعتبر جميع إدارات الجهة مسؤولة عن الالتزام بما ورد في هذه الوثيقة، ويكون اعتمادها من قبل أعلى سلطة إدارية في المنظمة الوقفية، ويمكن الاسترشاد وبالتالي لبناء وثيقة حوكمة المخاطر:



يوضح الهيكل أصحاب العلاقة في حوكمة إدارة المخاطر

أولاً : أدوار ومسؤوليات:

1. لجنة المخاطر.
2. إدارة المخاطر المؤسسية .
3. الإدارة التنفيذية.
4. مالك الخطر.
5. مالك خطة المعالجة.
6. ممثلو المخاطر.
7. قطاع المالية.
8. إدارة الأمن السيبراني.
9. منسوبو الجهة.

ثانياً: صلاحيات إدارة المخاطر المؤسسية.

ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الالتزام.

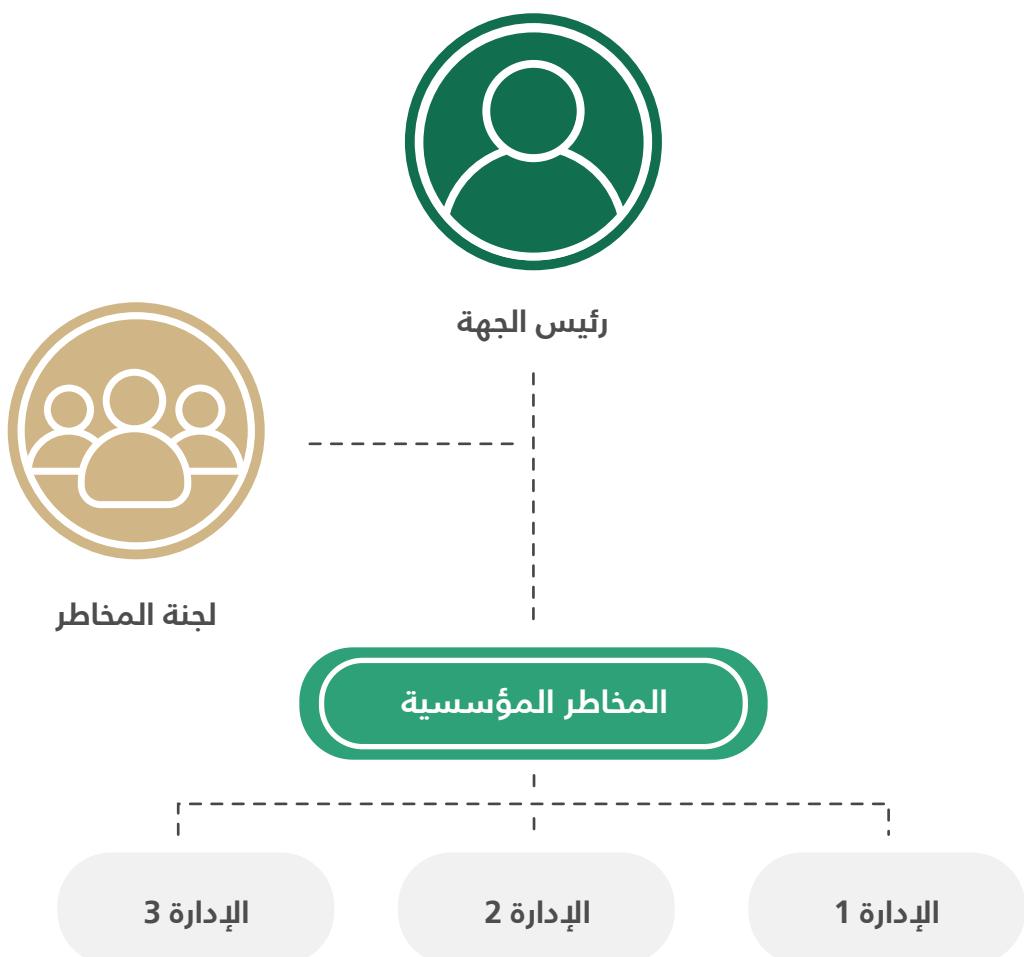
رابعاً: علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المراجعة الداخلية.

3.5 إطار إدارة المخاطر المؤسسية:

هي الوثيقة الخاصة بأعمال إدارة المخاطر بشكل تفصيلي ويكون استخدامها بشكل رئيسي من قبل موظفي إدارة المخاطر وتحتوي على عدد من الإجراءات والتفاصيل التي يتم اتباعها من قبل الإدارة ، وعليه تختلف تفاصيل إطار إدارة المخاطر من جهة وقفية لأخرى، ويمكن اعتماد الإطار من قبل رئيس إدارة المخاطر، وبشكل عام تكون المكونات الرئيسية ثابتة ويمكن استخدامها بالتفاصيل المناسبة.

3.5.1 الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية

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



3.5.2 المعايير الدولية المطبقة

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

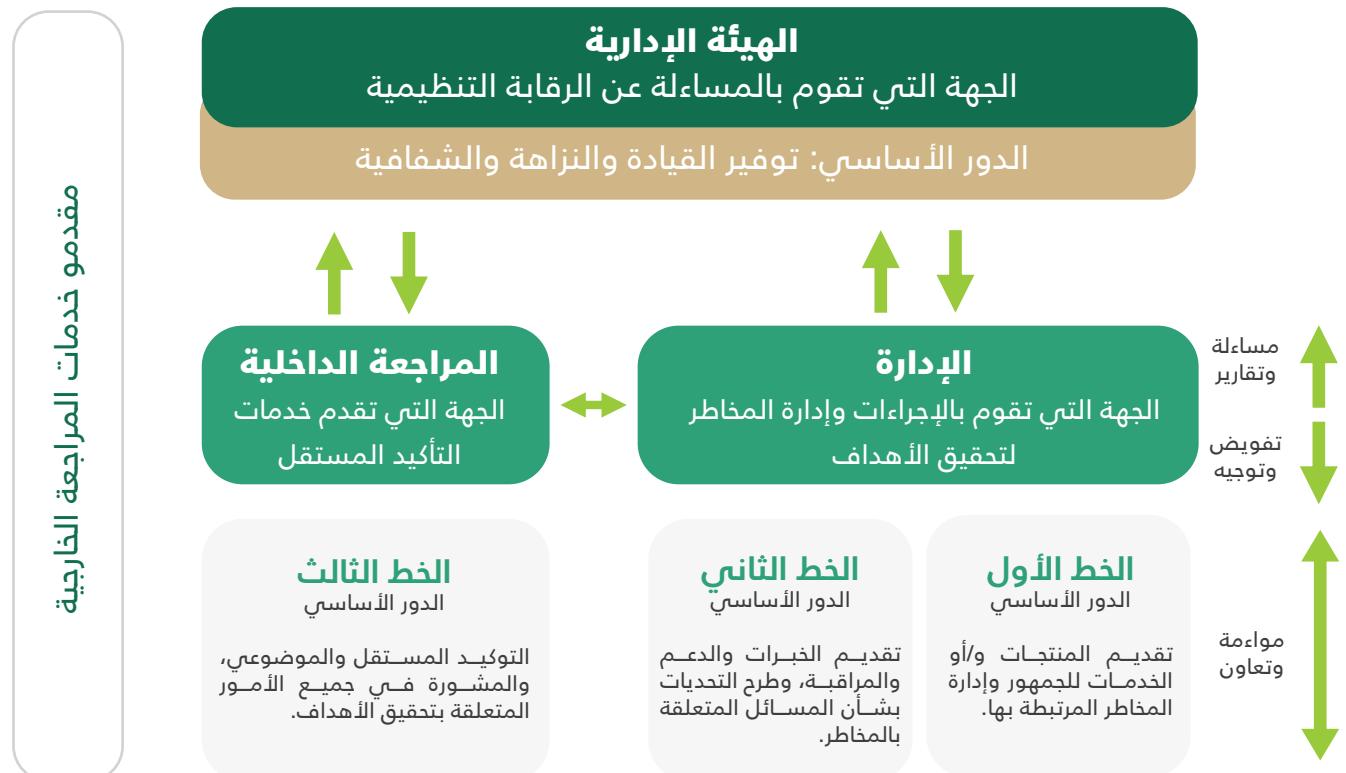
3.5.3 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

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

3.5.4 نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

قام معهد المراجعين الداخليين (IAA) بإصدار نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، لضمان تحديد عمليات التواصل والمهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بتوفير الإطار الرقابي والإشرافي لضمان وجود مستوى مناسب من الاستقلالية لخدمة توجهات المؤسسات، ويمثل الشكل التالي النموذج المحدث خلال عام 2020 لخطوط الدفاع الثلاثة:

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

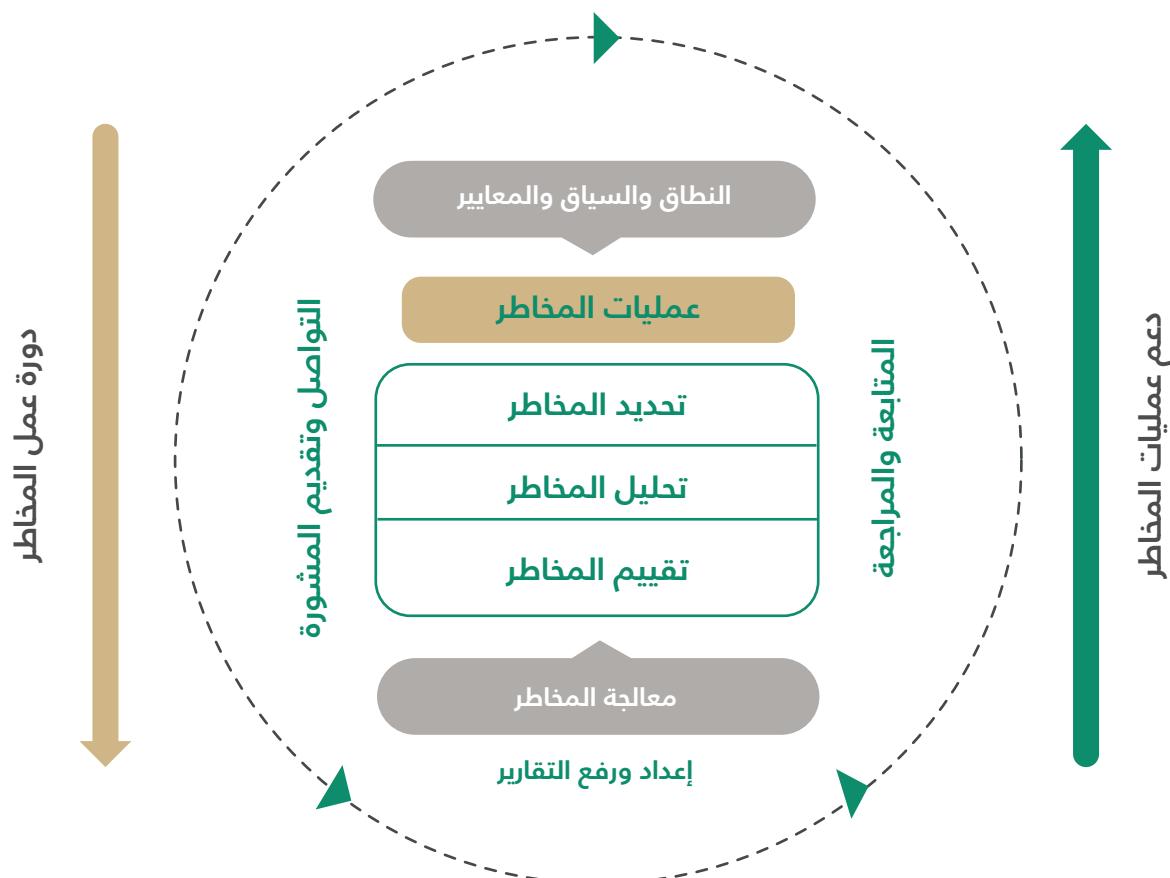


شكل رقم 2 نموذج خطوط الدفاع الثلاثة بحسب معهد المراجعين الداخليين IAA 2020

3.5.5 إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية

تتعدد إجراءات إدارة المخاطر طبقاً للمعيار الذي يتم استخدامه، ويمكن استخدام معيار ISO 31000 لتفعيل إجراءات إدارة المخاطر والتي يجب أن تبدأ من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كالتالي:

رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية



البنية الأساسية للمخاطر

لجنة المخاطر، سياسة المخاطر، حوكمة المخاطر، إطار المخاطر، إطار الرغبة في المخاطر

3.5.6 تحليل الاستراتيجيات والأهداف والنتائج الرئيسية OKRs ومؤشرات الأداء

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

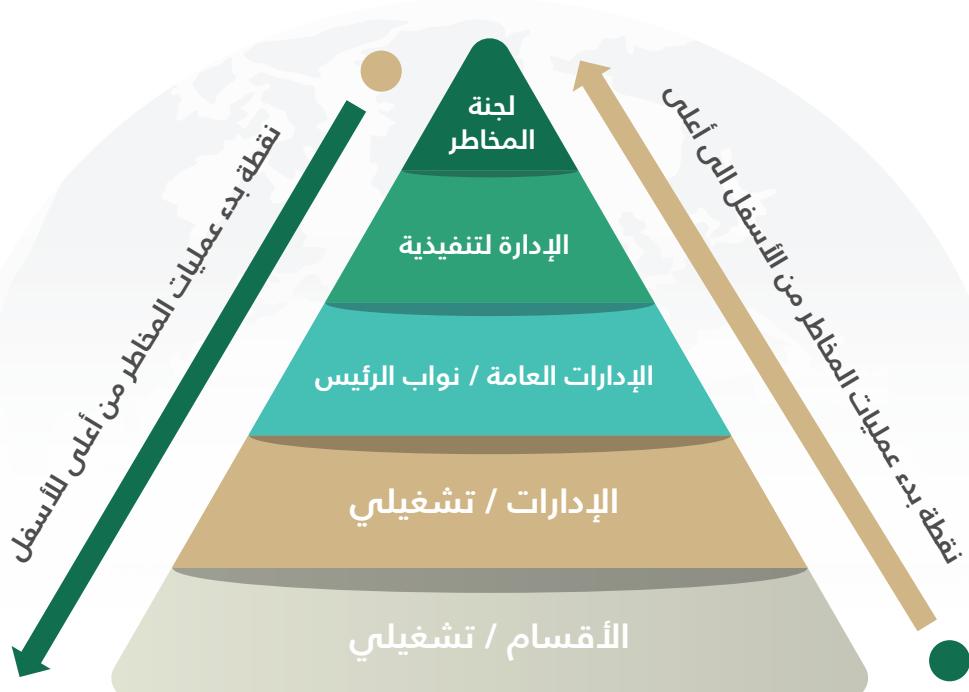
- الأهداف الإستراتيجية والمخاطر المتعلقة بها.
- المؤشرات والأهداف الرئيسية OKR's.
- كافة مؤشرات الأداء وأوصافها ودرجة نضجها و تكرار مراجعتها ومراقبتها KPI's.

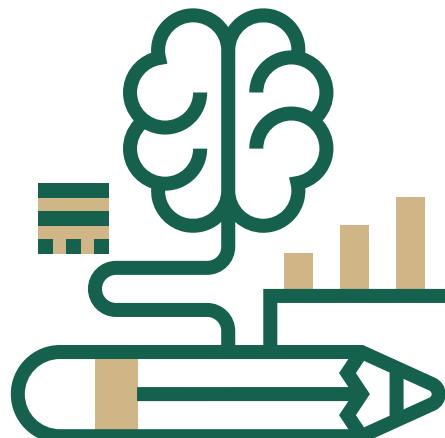
3.5.7 النطاق والبيئة والمعايير

النطاق

تبدأ أعمال المخاطر من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الوقفية، والتي يجب دراستها وتحليلها من قبل فريق إدارة المخاطر بشكل مسبق ، ومن ثم مراجعة الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع أو إدارة داخل المنظمة والعمل سوياً في عمليات المخاطر، كما يُعتبر تحديد النطاق من العناصر الهامة الأولى قبل البدء بعمليات المخاطر وذلك لتحديد النطاق الذي سيتم أخذة بالاعتبار عند البدء بدورة المخاطر ليتم تحديد وتحليل وتقدير المخاطر، ويمثل النطاق الحدود الأساسية لسجل المخاطر ويتم ربط النطاق بأهداف القطاع أو الإدارة ومن ثم ربطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام وما ينبغي تحقيقه. ويكون النطاق شاملًا لنوعين من العمليات للمخاطر:

- 1- نطاق المخاطر من الأسفل إلى الأعلى Bottom Up .
- 2- نطاق المخاطر من الأعلى إلى الأسفل Top Down .





ويمكن استخدام الأسئلة التالية لتحديد النطاق:

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

● تحديد سياق المخاطر

● السياق الداخلي

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

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

● السياق الخارجي

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

● المعايير

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

● الاحتمالية

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

تكرار حدوث الخطر ويكون كالتالي:

| احتمالية حدوث المخاطر - تكرار حدوث الخطر | | |
|--|-------------|--------|
| المعيار | التقدير | الدرجة |
| من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 3 أشهر | مؤكد غالباً | 5 |
| من المحتمل حدوثه مرة خلال 6 أشهر | محتمل | 4 |
| من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنة | ممكّن | 3 |
| من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنتين | غير محتمل | 2 |
| من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 4 سنوات | نادر | 1 |

نسبة حدوث الخطر وتكون كال التالي:

| احتمالية حدوث المخاطر - نسبة حدوث الخطر | | الدرجة |
|--|-------------|--------|
| | | الدرجة |
| المعيار | التقييم | |
| من المحتمل حدوثه بنسبة 90% وأعلى | مؤكد غالباً | 5 |
| من المحتمل حدوثه بنسبة من 65% إلى 89.99% | محتمل | 4 |
| من المحتمل حدوثه بنسبة من 35% إلى 64.99% | ممكّن | 3 |
| من المحتمل حدوثه بنسبة من 5% إلى 34.99% | غير محتمل | 2 |
| من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من 5% | نادر | 1 |

الأثر:

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

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

3.5.8 مصفوفة أوزان المخاطر:

تختلف مصفوفة المخاطر باختلاف نشاط المنظمة الوقفية وتوجه المخاطر من منظمة وقفية إلى أخرى، وعليه يمكن استخدام مصفوفة أوزان المخاطر 5×5 لقياس وزن المخاطر من حيث احتمالية حدوث وأثر المخاطر ومؤشراتها، حيث تمثل المصفوفة أدناه الأوزان ذات العلاقة.

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

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

كما يتم استخدام مصفوفة أوزان المخاطر كالتالي:

1. **مخاطر متصلة وهي المخاطر واردة الحدوث دون الأخذ بعين الاعتبار أي ضوابط رقابية للتحكم في تبعات الخطر.**
2. **مخاطر متبقية وهي المخاطر المتبقية بعد وجود الضوابط الرقابية للتحكم في تبعات الخطر ، ويجب مناقشة وزن المخاطر المتبقية لمعرفة درجة احتياج ضوابط إضافية إذا كان وزن الخطر لايزال مرتفعاً أو الدستمرار بمراقبة الخطر بوزنه الجديد.**

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

3.5.9 ترتيب المخاطر

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

مخاطر التزام

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

مخاطر مالية

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

مخاطر استراتيجية

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

مخاطر تشغيلية

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

مخاطر حوكمة

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

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

مخاطر الحكومية

التصنيف الفرعي:

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

مخاطر استراتيجية

التصنيف الفرعي:

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

مخاطر مالية

التصنيف الفرعي:

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

مخاطر الالتزام

التصنيف الفرعي:

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

مخاطر تشغيلية

التصنيف الفرعي:

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

3.5.10 عمليات المخاطر -تحديد المخاطر

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

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

• تحليل SOWT نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص

عوامل دافعة

نقاط القوة

نقاط الضعف

عوامل خارجية

الفرص

التهديدات

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

تحليل PESTEL العوامل المحيطة (Environmental, Technological)

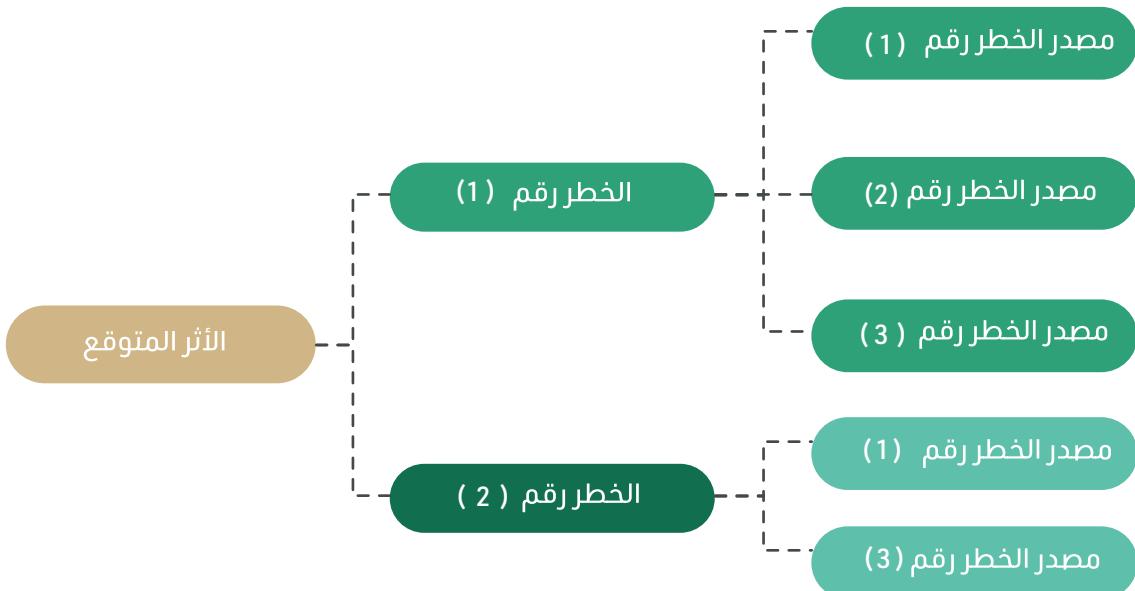
وهي أداة تحليلية تنظر لعدد من العوامل الأساسية المحيطة بأي منظمة من 6 عوامل كالتالي :



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

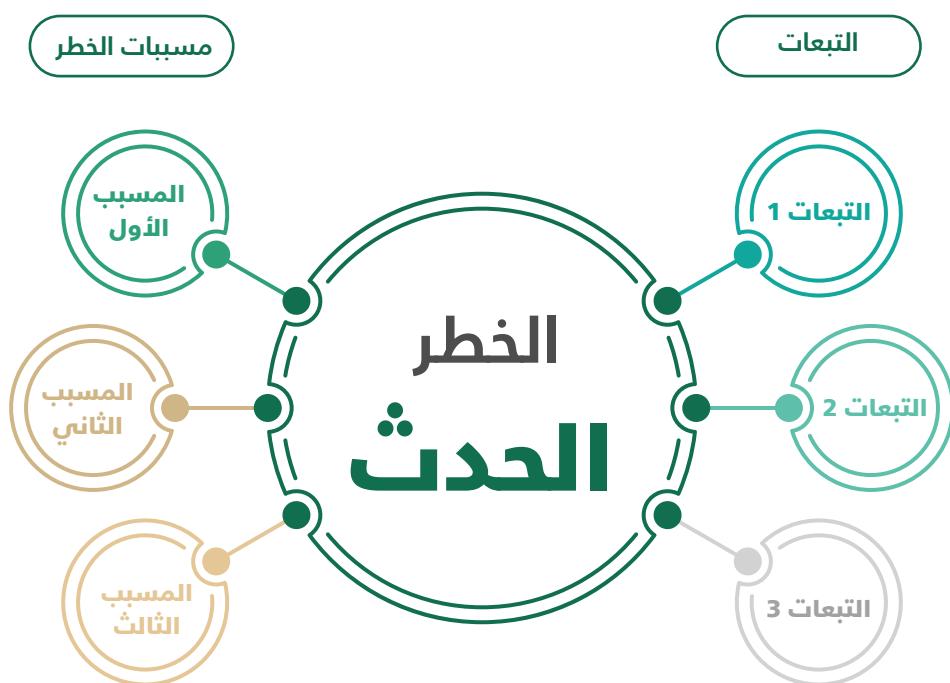
- تحليل المخاطر

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



تحديد المسببات والأحداث والتأثيرات:

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



تقييم المخاطر

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

3.5.11 معالجة المخاطر

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

استراتيجيات خطط معالجة المخاطر

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

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

قبول الخطر

1

رفض الخطر

2

3

تخفيض أثر الخطر

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

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عند عدم القدرة أو الرغبة في وجود الخطر وبالتالي عدم معالجته وإيقاف الأعمال المسبيبة له.

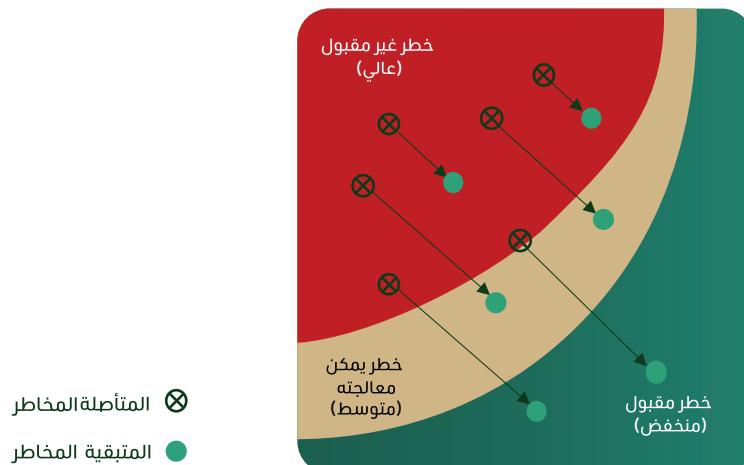
تحويل الخطر

4

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

تصميم خطط المعالجة

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



5- مؤكد غالبا Almost certain

4- محتمل Likely

3- ممكн Possible

2- غير محتمل Unlikely

1- نادر Rare

| | | | | |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| 5. عالي جدا | 4. عالي التأثير | 3. متوسط التأثير | 2. قليل التأثير | 1. ضعيف التأثير |
| Extreme | Major | Moderate | Minor | Insignificant |

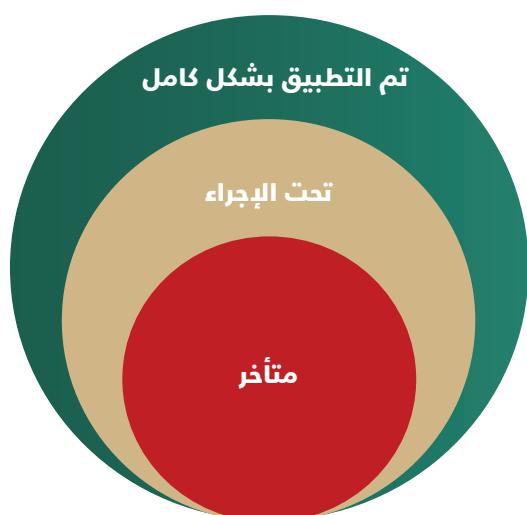
- حالات خطط المعالجة

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

تم تطبيق خطة معالجة المخاطر بناءً على المعلومات المرسلة من ملاك المخاطر ولا تحتاج إلى تصعيد.

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

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



3.5.12 الضوابط الرقابية

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

ضوابط رقابية وقائية: وهي الضوابط التي تحاول منع الأحداث غير المرغوب بها.

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

ويتم احتساب كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية كالتالي:

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

3.5.13 آليات التصعيد

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

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

3.5.14 التواصل وتقديم المشورة

تعتبر عملية "التواصل والمشورة" جزءاً لا يتجزأ من عملية خلق ثقافة إدارة مخاطر إيجابية على مستوى المنظمة الوقفية. وذلك من خلال اتباع نهج استشاري لإدارة المخاطر، بدلاً من تبادل المعلومات من طرف واحد، على أصحاب العلاقة في الهيئة تفهم الأساس المنطقي وراء اتخاذ القرارات المبنية على المخاطر والأسباب وراء اتخاذ إجراءات تصحيحية معينة.

3.5.15 المراقبة والمراجعة

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

المراقبة والمراجعة



3.5.16 التسجيل والتقارير

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

4. نموذج سجل المخاطر:

| تحديد المخاطر | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|--|
| وصف الخطر | اسم الخطر | الهدف الاستراتيجي المرتبط | ERM Ref# | الإدارة | القطاع | مصدر تسجيل الخطر | تاريخ تسجيل الخطر | رمز الخطر | الرقم التسلسلي | |
| تقييم المخاطر المتأصلة | | | | | | تحليل المخاطر | | | | |
| درجة المخاطر المتأصلة | التقييم الإجمالي للمخاطر المتأصلة | تقييم الأثر | تقييم الاحتمالية | مالك الخطر | Consequences التبعات | Causes مسببات الخطر | Risk events أحداث الخطر | تصنيف الخطر الفرعية | تصنيف الخطر الرئيسي | |
| خطط معالجة الخطر | | | | | | الصوابط الرقابية | | | | |
| ملحوظات | | حالة تنفيذ الخطة | تاريخ انتهاء تنفيذ الخطة | مالك الخطة (الإدارة) | مالك الخطة (الاسم) | الخطط | وصف الضابط الرقابي | هل يوجد ضابط رقابي حالياً؟ | | |

5. إطار الرغبة في المخاطر:

يعتبر إطار الرغبة في المخاطر من الوثائق الرئيسية التي ينبغي أن يتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، ويعتبر بمثابة توجّه المنظمة الوقافية تجاه المخاطر المختلفة، ويعتبر إطار الرغبة في المخاطر وثيقة متغيرة يتم التحديث عليها عند تغير الاستراتيجيات أو عند الحاجة لتبقى متوائمة مع توجه المنظمة، وترتبط الرغبة في المخاطر ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الحالية وهي العامل الأساسي في ارتفاع أو انخفاض الرغبة في قبول المخاطر كعلاقة طردية، فكلما كانت الركائز الاستراتيجية أكثر تحدياً وطموحاً، تزداد حدود الرغبة في قبول المخاطر الموزونة لتحقيق هذه الاستراتيجيات، وعليه؛ يتوجب دائمًا موازنة بين المخاطر والنتائج المرجوة، بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى نضج إدارة المخاطر يزداد بعد اكتمال دمج أنشطة المخاطر في كافة أعمال المنظمة وتهيئة منسوبها بالمعرفة الالزمة للقيام بهذه الأعمال.

5.1 عوامل إعداد إطار الرغبة في المخاطر

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

(4) العوامل الخارجية

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

(3) توجهات وتوقعات مجلس الإدارة

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

(2) الأهداف الاستراتيجية

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

(1) الركائز الاستراتيجية

حيث تعبّر عن أساس التوجّه فيما يتعلق بالوضع الحالي والمستقبلى المتوقع.

(8) ثقافة المخاطر

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

(7) البنية التحتية

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

(6) المخاطر المحتملة

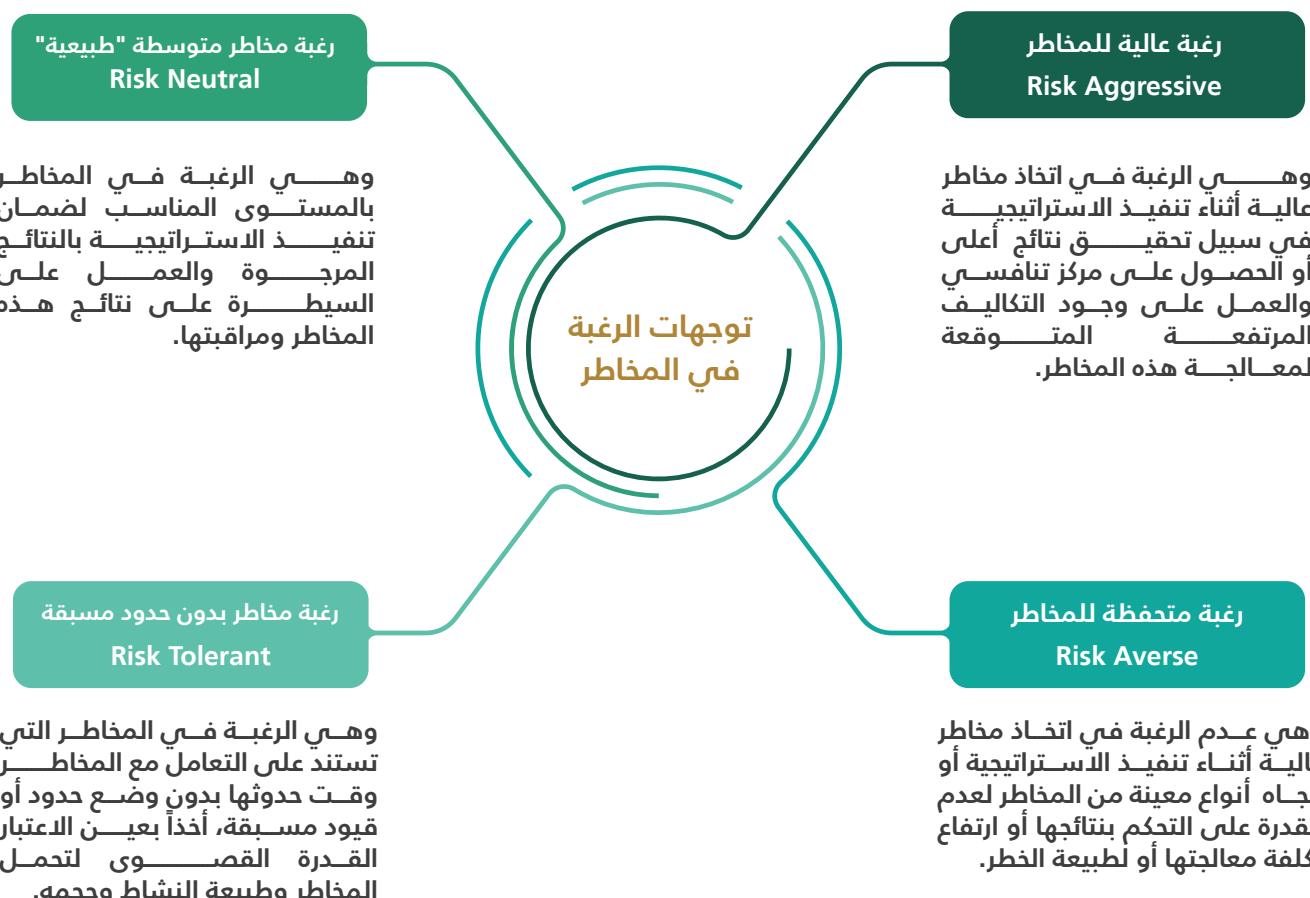
حيث يتم مراجعة المخاطر المحتملة مع أصحاب العلاقة والتي قد تؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(5) العوامل الداخلية

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

5.2 التوجهات العامة للرغبة في المخاطر

بشكل عام ، فإن الرغبة في المخاطر قد تأخذ 4 توجهات، وتكون المنظمة الواقفية ضمن إحدى هذه التوجهات، والتي من الممكن أن تتغير بتغير المنظمة وتطورها:



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

| الحدود | النسبة | 1 | مؤثر | متوسط التأثير | عالي التأثير | 5 |
|--------------------------------|--|-------------|---------|---------------|--------------|---------|
| الأمن السيبراني | عدد حالات الدخول غير المصرح للبيانات | xx-xx | xx-xx | xx-xx | xx-xx | X |
| سرية البيانات الحساسة | عدد حالات تسرب المعلومات الحساسة من الأنظمة الإلكترونية | X | X | X | X | xx-xx |
| السيولة الحالية | نسبة السيولة الحالية (Current Ratio) للأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة | xx-xx | xx-xx | xx-xx | xx-xx | xx-xx |
| السيولة الاحتياطية | إجمالي النقد المتوفر | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx |
| انحراف الموازنات الفعلية | نسبة الانحرافات في قيم الموازنات التقديرية عن الموازنات الفعلية | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx |
| الالتزام مع المعايير المحاسبية | رأي المراجع بالتزام القوائم المالية بدليل مفاهيم ومعايير المحاسبة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية الصادر من وزارة المالية | X | X | X | X | X |
| رضا المستفيدين | نسبة عدم رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة خلال العام | أكبر من XX% | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx | % XX |
| الشكاوى | نسبة الشكاوى للطلبات المسجلة خلال العام | أكبر من XX% | % xx-xx | % xx-xx | % xx-xx | % XX |
| تجاوز الصلاحيات | تجاوز الصلاحيات | X | X | X | X | X |

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

6. دليل الإجراءات لإدارة المخاطر

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

- 1- تحديد الأدوار والمسؤوليات التشغيلية لموظفي إدارة المخاطر المؤسسية ضمن عملياتهم اليومية.
- 2- استخدامه كمرجع لموظفي إدارة المخاطر المؤسسية لتنظيم العمليات والسعى لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تمكين الإدارة من القيام بعمليات تحديد وتحليل وتقدير وإدارة المخاطر المؤسسية التي تواجه الهيئة بشكل فعال.
- 4- تنفيذ عمليات الرقابة والمتابعة المستمرة وتقديم التقارير الخاصة بالمخاطر التي قد تواجه الهيئة.

7 . مدى التعرضية والإنكشاف للمخاطر Risk Vulnerability and Exposure

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

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

- عدم مراجعة كفاية حوكمة استخدام حسابات التواصل الاجتماعي بأسماء الجهة الوقافية.
- ضعف الضوابط المستخدمة لجودة الخدمة او المنتج وتقارير تكرار مراجعة هذه الضوابط.
- عدم وجود إجراءات لإصدار التشريعات وحوكمتها و ضوابط إعتمادها.
- عدم إكمال منظومة إجراءات و ضوابط الخصوصية و حماية المعلومات والتوعية بها.
- إكمال و إختبار إجراءات استثمارية و إستعادة الأنظمة الالكترونية للخدمات.

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

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

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

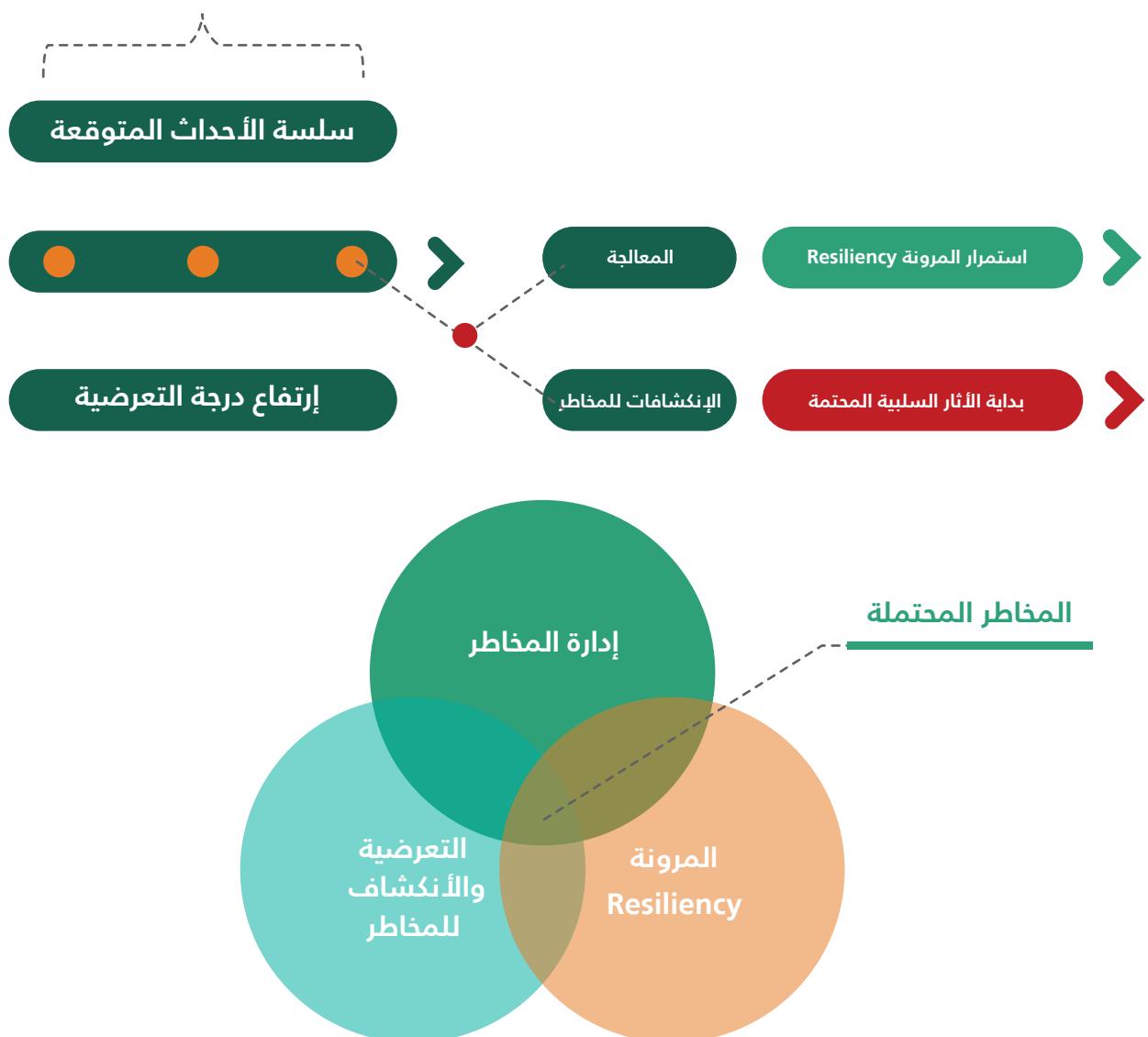
| الوصف | درجة التعرضية Vulnerability |
|--|-----------------------------|
| لا يوجد إجراءات فعالة للتصدي للمخاطر ولا يوجد خطط استباقية للمعالجة | 5 - مرتفع جداً |
| يوجد بعض الإجراءات الغير مكتملة / مفعولة مع امكانية وضع الخطط الاستباقية بشكل عاجل | 4 - مرتفع |
| يوجد بعض الإجراءات الفعالة للتصدي للمخاطر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

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

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

8. المواءمة مع استمرارية الأعمال لتأكيد المرونة Resiliency

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



- Canada Revenue Agency
- American Petroleum institute
- OECD

قائمة المراجع:

المنظمة الدولية للمعايير وهي منظمة غير حكومية مسؤولة في جنيف ، سويسرا تضم عدداً من الخبراء لتطوير عدد من المعايير الدولية في مجالات متعددة

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

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

معهد المراجعين الداخليين
The Institute of Internal Auditors
(IIA)

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

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

البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي

FATF

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

مقررات بازل



إعداد

الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية
والتأمين السيبراني

جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف