

أوقاف  
AWQAF



دليل

# الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية

جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف

04

04

04

04

## الفهرس

06

1.مقدمة

06

1.1 الهدف من الدليل

07

1.2 فاعلية الدليل

07

1.3 المصطلحات

08

2. إدارة المخاطر

08

2.1 تعريف المخاطر

11

2.2 أهمية إدارة المخاطر

11

2.3 تطور إدارة المخاطر

12

2.4 مقومات النجاح لإدارة المخاطر

12

2.5 المعايير الدولية لإدارة المخاطر

14

2.6 مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية

15

2.7 اتخاذ القرارات بناءً على المخاطر المحتملة

15

2.8 عناصر النجاح لإدارة المخاطر

16

3. البنية الأساسية لإدارة المخاطر

16

3.1 لجنة المخاطر

16

3.2 وثيقة حوكمة لجنة المخاطر

16

3.3 وثيقة سياسة المخاطر

16

3.4 وثيقة حوكمة المخاطر

17

3.5 إطار إدارة المخاطر المؤسسية

3.5.1 الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية

3.5.2 المعايير الدولية المطبقة

3.5.3 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

3.5.4 نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

3.5.5 إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية

## الفهرس

18	3.5.6 تحليل الاستراتيجيات و الأهداف و النتائج الرئيسية OKRs و مؤشرات الأداء
18	3.5.7 النطاق و السياق و المعايير
22	3.5.8 مصفوفة أوزان المخاطر
23	3.5.9 تصنيف المخاطر
25	3.5.10 عمليات المخاطر
28	3.5.11 معالجة المخاطر
30	3.5.12 الضوابط الرقابية
30	3.5.13 آليات التصعيد
31	3.5.14 التواصل و تقديم المشورة
31	3.5.15 المراقبة و المراجعة
32	3.5.16 التسجيل و التقارير
32	4. نموذج سجل المخاطر
33	5. إطار الرغبة في المخاطر
33	5.1 عوامل إعداد إطار الرغبة في المخاطر
34	5.2 التوجهات العامة للرغبة في المخاطر
35	6. دليل الإجراءات لإدارة المخاطر
36	7. مدى التعرضية و الإنكشاف للمخاطر
38	8. المواثمة مع استمرارية الأعمال لتأكيد المرونة
39	قائمة المراجع



## تنويه

يعتبر هذا الدليل وثيقة استرشادية عامة لبناء نظام المخاطر المؤسسية في الكيانات الوقفية ولا يمكن اعتبارها وثيقة ملزمة أو ممارسات فضلى، حيث تم بناء هذه الوثيقة بغرض 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 فعلياً لإدارة المخاطر في المنظمة المطبقة له، كما لا يمكن 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

الكيانات الوقفية ويشمل التالي:

- عمليات إدارة المخاطر ( مثل تحديد المخاطر، والتحليل و التقييم)
- 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 بطبيعتها، كما يجب على المنظمات والمؤسسات المستفيدة من هذا الدليل النظر في أسلوبها في تطوير وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وتخصيصه بما يتناسب مع طبيعة الأعمال، مع مراعاة أهداف المنظمة الاستراتيجية وهيكلها وسياقها الخارجي والداخلي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً 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 ممن تكون مرجعيتهم للسلطة الإدارية العليا
5	المستوى الإداري الثاني	جميع المدراء ممن تكون مرجعيتهم للمستوى الإداري الأول

اللجنة المتخصصة في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات المخاطر	لجنة المخاطر	6
سياسة تتضمن توجهات المنظمة بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية.	سياسة المخاطر	7
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 ملاك المخاطر وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدارة المخاطر المؤسسية.	إطار إدارة المخاطر Risk Management Framework	8
إطار متكامل يحتوي توجهات المنظمة فيما يخص المخاطر وحدود الرغبة بها ومدى تحملها والحدود القصوى للمخاطر	إطار الرغبة في المخاطر Risk Appetite	9
المقاييس أو الإجراءات المطبقة التي تتضمن العمليات والسياسات والأنظمة والأجهزة أو أي من الإجراءات الأخرى التي تقوم بتعديل مستوى أثر واحتمالية المخاطر.	الضوابط الرقابية (أنظمة الرقابة الداخلية)	10
الشخص المسؤول وصاحب السلطة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.	مالك الخطر ( Risk Owner)	11
الشخص المسئول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة إغلاق خطة معالجة الخطر وتقديم الوثائق الداعمة للإغلاق لمالك الخطر في الوقت المطلوب	مالك خطط معالجة المخاطر (Risk Response Owner)	12
الشخص الذي يتم تحديده من قبل القطاع أو الإدارة بالتنسيق مع إدارة المخاطر المؤسسية لتمثيل الإدارة فيما يخص المخاطر.	ممثل المخاطر (Risk Champions)	13
سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها لكل إدارة	سجل المخاطر (Risk Register)	14
درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر. وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات تتراوح من نادر الحدوث " إلى " مؤكد جدا ..	الاحتمالية (Likelihood)	15
الأثر المحتمل حدوثه في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمه إلى خمسة مستويات تتراوح من " ضعيف التأثير " إلى " عالي جداً".	الأثر (Impact)	16
عمليات أو إجراءات تعديل مستوى أثره /أو احتمالية المخاطر.	معالجة الخطر	17
يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط أو منع خطر من التسبب في الضرر أو تقليل الخطر لمستوى مقبول وفقاً لمستويات حدود المخاطر لدى المنظمة "Risk Appetite"	تخفيف أثر الخطر (Risk Mitigation)	18
الإجراءات المطبقة لتجنب الخطر كقرار عدم الدخول بأنشطة أو الاستمرار بالانشطة التي تؤدي إلى حدوث المخاطر.	رفض الخطر ( Risk Avoidance)	19
الإجراءات المطبقة لقبول الخطر كقرار تقبل الخطر والآثار المحتملة في سعيها لتحقيق أهداف معينة.	قبول الخطر Risk(Acceptance)	20

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

**ب.** تُعرّف إدارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تُدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعّالة 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 ومتسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل."

### 2.2 أهمية إدارة المخاطر

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

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، وتأخر تنفيذ الأهداف، وتشتت اتخاذ القرارات من الإدارات التنفيذية، وغيرها.

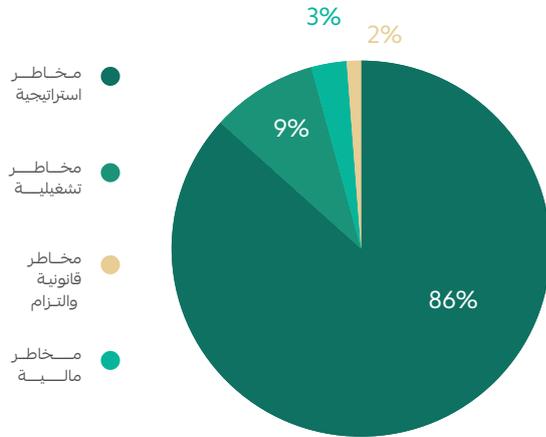
### 2.3 تطور إدارة المخاطر:

تطور مفهوم إدارة المخاطر في القطاع الخاص بشكل بطيء وغير محوكم بسبب تعدد الإدارات القائمة على أنشطة المخاطر، كإدارة 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 تحوكمه وتراقبه إدارة المخاطر المؤسسية؛ يتم من خلاله توحيد الجهود وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوحيد المعايير المستخدمة بين كافة الإدارات، للمساهمة في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحديد البدائل في التخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات التنفيذية المبنيّة على معلومات المخاطر، والقدرة على مواجهة التحديات بشكل أكثر مرونة. وعليه أصبحت القطاعات الأخرى المتمثلة في القطاع العام وغير الربحي 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 ، لا بد أن يكون تطبيق إدارة المخاطر بشكل شمولي ولا يمكن تجزئته، بالاعتماد على التالي:

- أن تتبني الإدارة التنفيذية مفهوم إدارة المخاطر وأهميته قبل البدء بأعمال المنظمة الوقفية.
- اعتماد آلية لاتخاذ 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 المساءلة والمسؤولية.
- التأكد من رفع المستوى الإداري لإدارة المخاطر لترتبط بالمسؤول الأول؛ وذلك لرفع القدرة الرقابية للإدارة على كافة المستويات.
- التأكد من توافر أهداف واستراتيجيات إدارة المخاطر مع أهداف واستراتيجيات المنظمة الوقفية.
- التأكد 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 :



الوقت المستغرق من المراجع الداخلي لكل نوع من المخاطر

الشكل رقم 1

● مالية ● قانونية والتزام ● تشغيلية ● استراتيجية

• Harvard Business Review - How to Live with Risks 2015

## 2.5 المعايير الدولية لإدارة المخاطر:

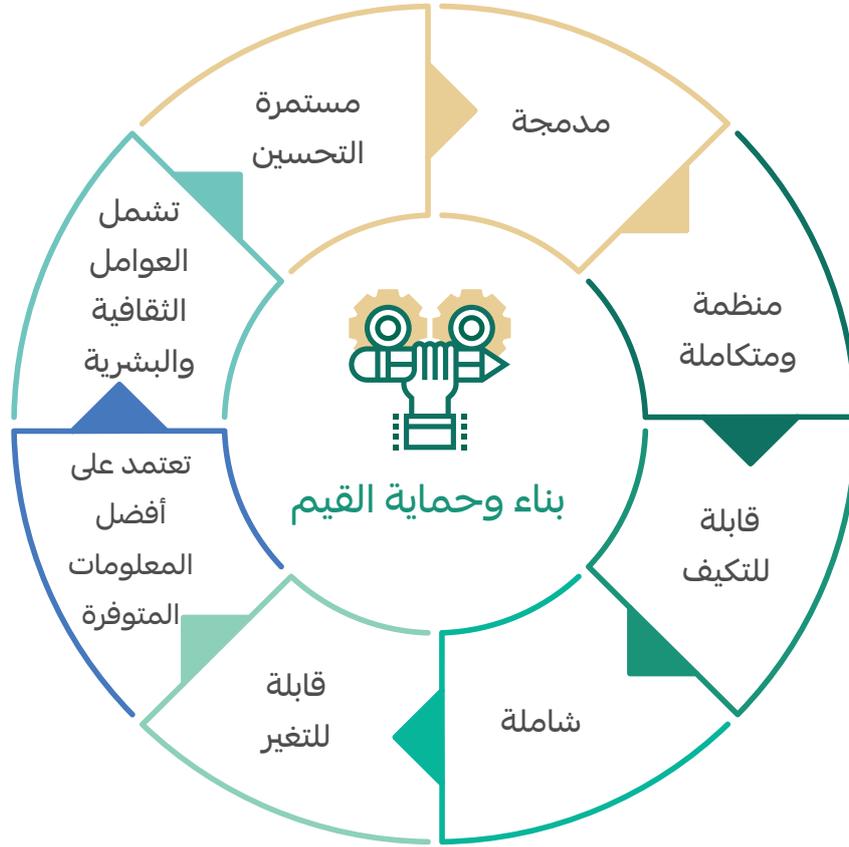
تم تطوير العديد من المعايير الدولية للمخاطر على مر السنوات الماضية وحالياً يعتبر أكثر معيارين استخداماً:

1. معيار ISO 31000 للمخاطر وهو المعيار المفضل لأغلب 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 الوقفية 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

• ISO 31000

### 1- مدمجة:

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

### 2- منظمة ومتكاملة:

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

### 3- قابلة للتكيف :

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

#### 4-شاملة:

تقوم إدارة المخاطر الناضجة في الوقت المناسب بالأخذ بكافة آراء و خبرات أصحاب العلاقة مما يزيد مستوى الترابط بين أصحاب العلاقة وزيادة مستوى النضج في الكيانات والمنظمات الوقفية.

#### 5-قابلة للتغير:

المخاطر ذات طابع متغير بشكل دائم حيث ترتبط المخاطر بالتغيرات الداخلية داخل المنظمة الوقفية، 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.

#### 6-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 الوقفية هو الممكن الرئيسي لهذا الدور، بحيث يتم إبقاء إدارة المخاطر على علم بهذه المعلومات لتكون متوفرة بشكل مسبق وواضح لأصحاب العلاقة، أخذاً بعين الاعتبار العوائق في إمكانية الحصول على كافة المعلومات وحالات عدم اليقين المتعلقة بها.

#### 7-تشمل العوامل الثقافية والبشرية:

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

#### 8-مستمرة التحسين:

إدارة المخاطر كجزء من ثقافة المنظمة الوقفية تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها والنتائج المرغوبة والتعلم من الأحداث السابقة ومحاولة تعديلها، 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 والتداولات، 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. توجه المشروعات الاستراتيجية
3. تحديث 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 يتوفر الدعم المستمر من الإدارة العليا والتنفيذية لإدارة المخاطر ونشر الثقافة لكافة الموظفين.



### الشفافية

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



### 3. البنية الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية:

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

السياسة العامة للمخاطر  
تهدف إلى توضيح نطاق المخاطر.

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



وثيقة حوكمة لجنة  
المخاطر  
تهدف إلى تنظيم وحوكمة  
لجنة المخاطر.

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

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

#### 3.1 لجنة المخاطر:

تعتبر لجنة المخاطر في المنظمات الوقفية 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:



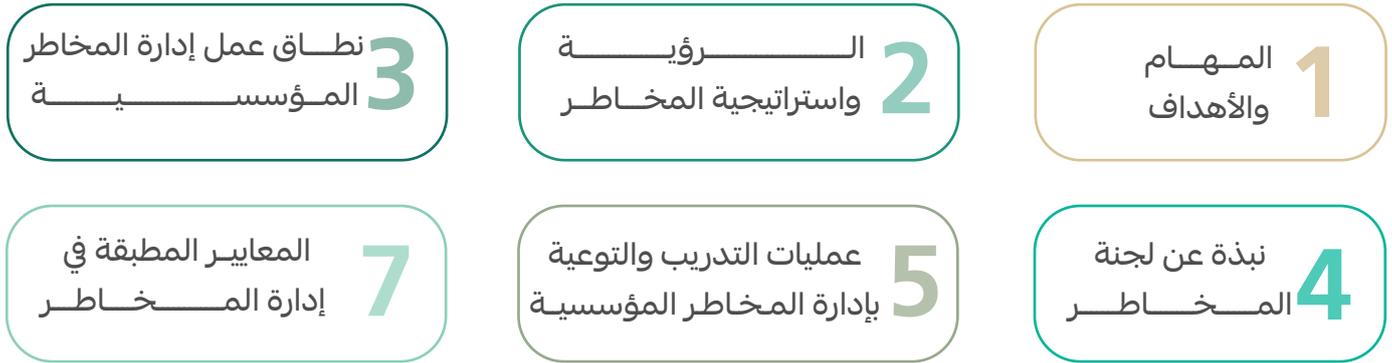
### 3.2 وثيقة حوكمة لجنة المخاطر:

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

- أهداف لجنة المخاطر.
- تشكيل اللجنة وأعضائها.
- أمانة اللجنة.
- اجتماعات اللجنة.
- آلية التصويت.
- المهام والمسئوليات العامة المناطة باللجنة.
- صلاحيات اللجنة.
- خطة تواصل 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، ويمكن الاسترشاد بالتالي 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 بالتالي لبناء وثيقة حوكمة المخاطر:

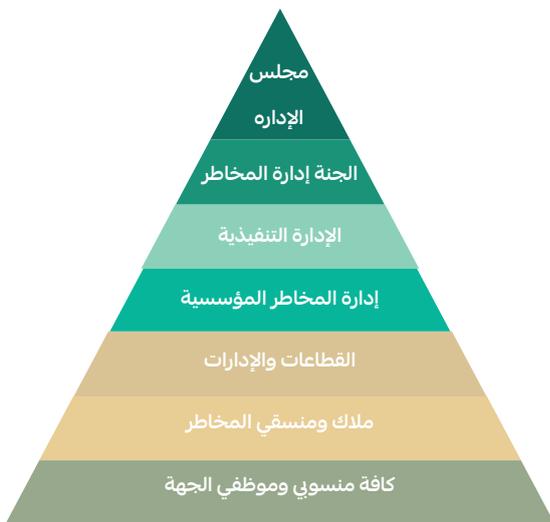
**أولاً: أدوار ومسؤوليات:**

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 السبراني.
9. منسوبو الجهة.

**ثانياً: صلاحيات إدارة المخاطر المؤسسية.**

**ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الالتزام.**

**رابعاً: علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المراجعة الداخلية.**



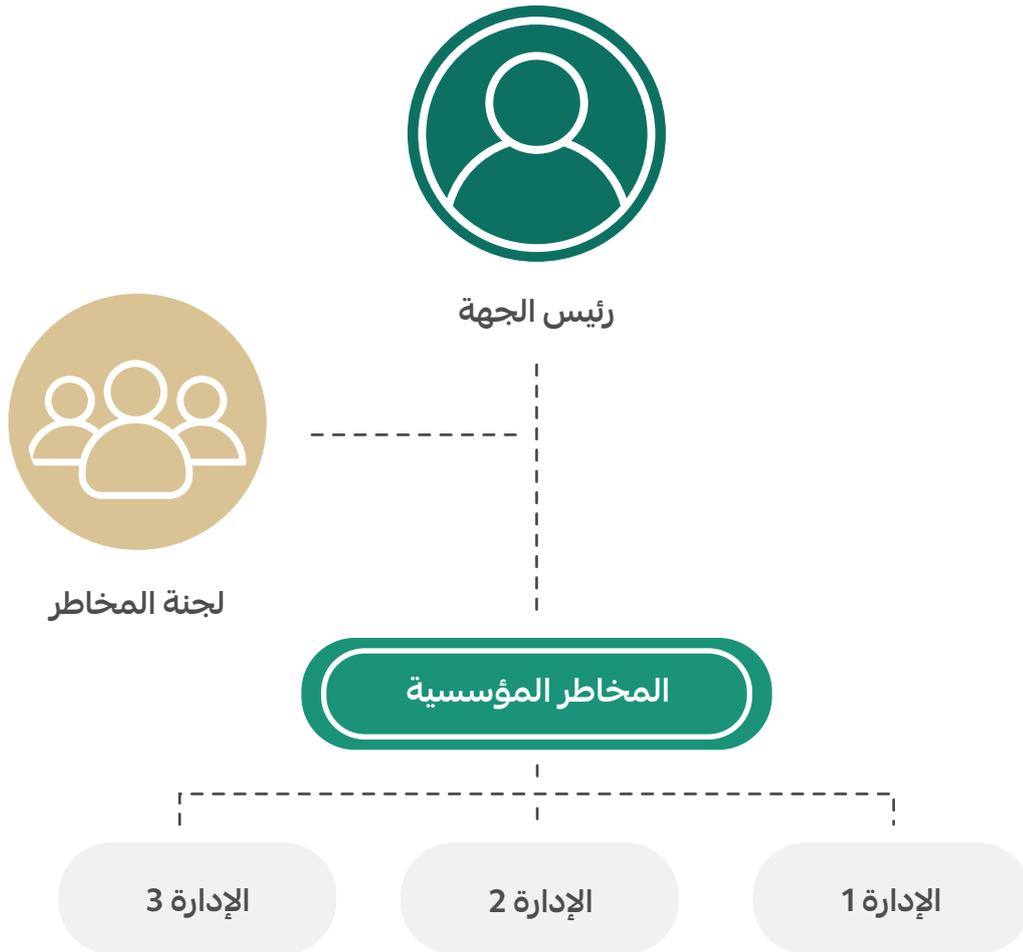
يوضح الهيكل أصحاب العلاقة في حوكمة إدارة المخاطر

### 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 ثابت 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، لإعطاء تصور واضح عن إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.

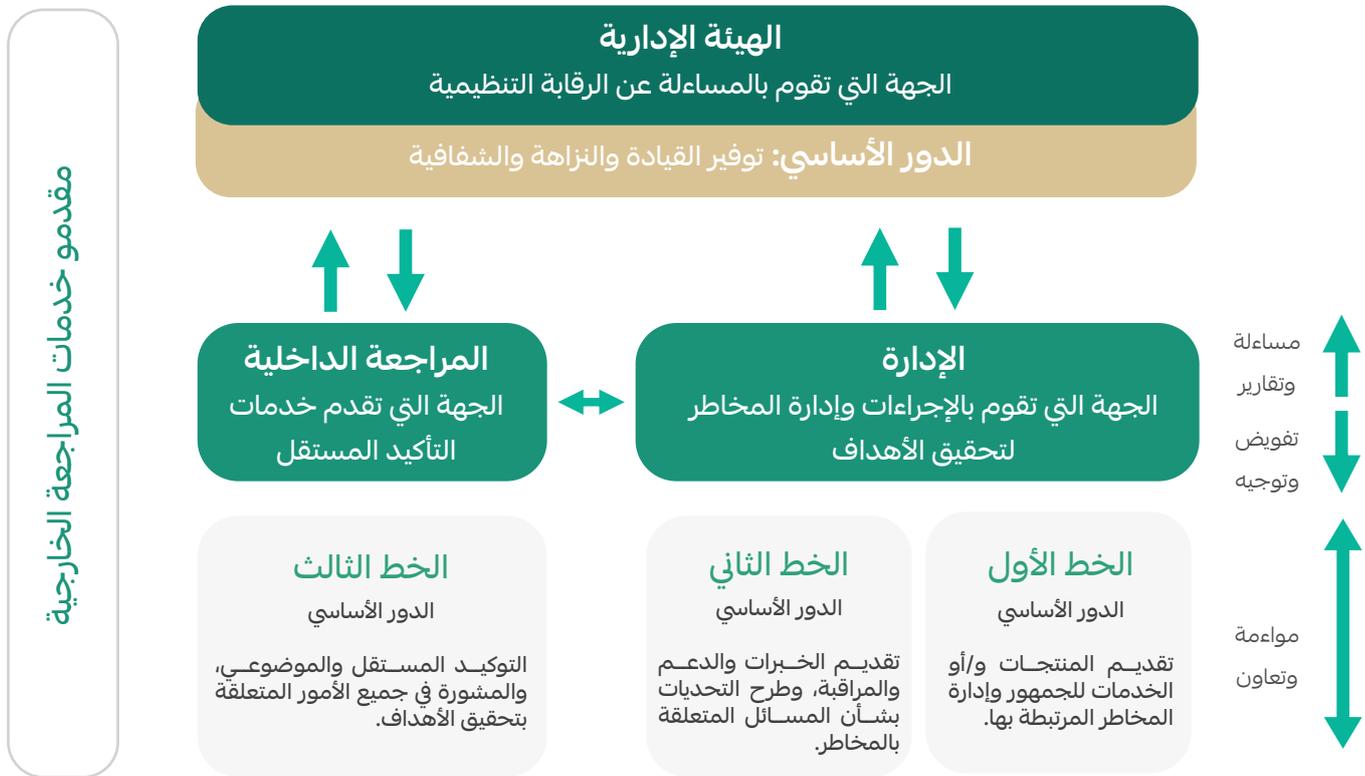
### 3.5.3 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

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 (IIA) 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 توجّهات المؤسسات، ويمثل الشكل التالي النموذج المحدّث خلال عام 2020 لخطوط الدفاع الثلاثة:

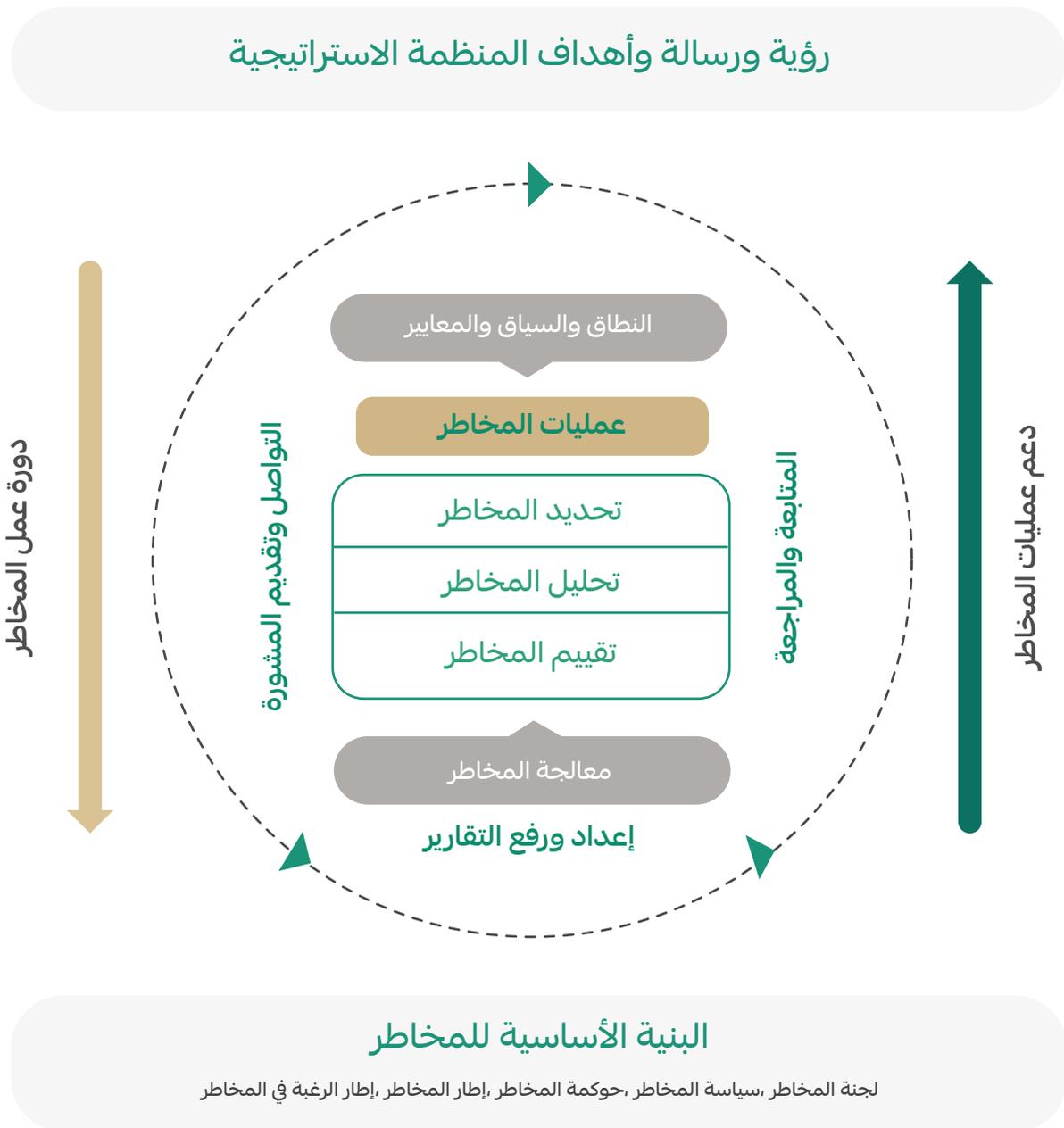
### نموذج خطوط الدفاع الثلاثة



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

### 3.5.5 إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية

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



### 3.5.6 تحليل الاستراتيجيات و الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs و مؤشرات الأداء

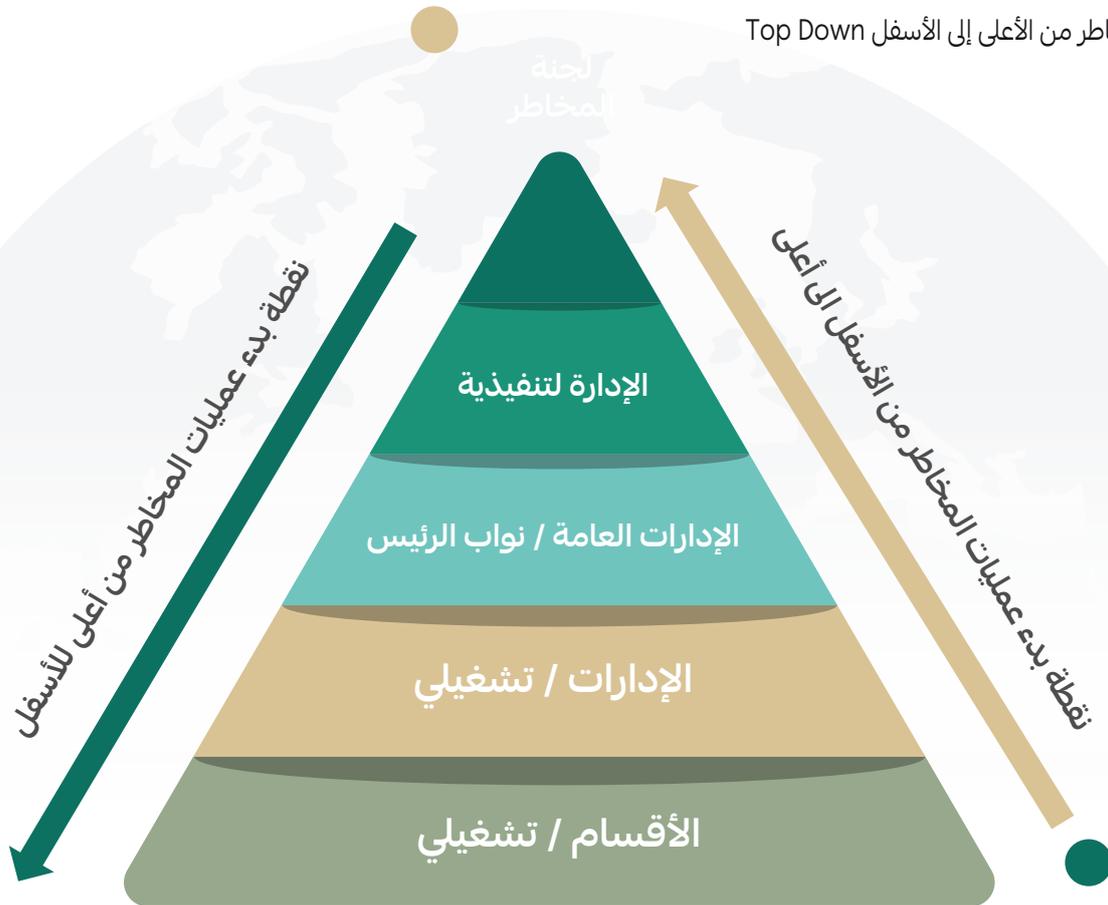
قبل البدء بأعمال دورة المخاطر ، فإنه يتوجب مراجعة الأهداف والمؤشرات المعتمدة من قبل إدارة المخاطر وذلك بغرض بناء تصور شامل عن الوضع الحالي و ماهو مطلوب تحقيقه مستقبلا ويشمل ذلك:

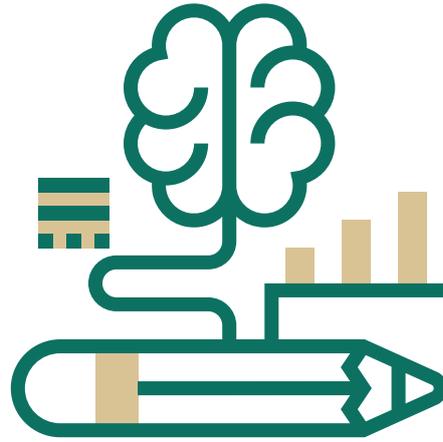
- الأهداف الإستراتيجية والمخاطر المتعلقة بها.
- المؤشرات والأهداف الرئيسية OKR's.
- كافة مؤشرات الأداء و أوصافها ودرجة نضجها و تكرار مراجعتها ومراقبتها KPI's.

### 3.5.7 النطاق والسياق والمعايير النطاق

تبدأ أعمال المخاطر من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الوقفية، والتي يجب دراستها وتحليلها من قبل فريق إدارة المخاطر بشكل مسبق ، ومن ثم مراجعة الأهداف الاستراتيجية لكل قطاع أو إدارة داخل المنظمة والعمل سويًا في عمليات المخاطر، كما يُعتبر تحديد النطاق من العناصر الهامة الأولية قبل البدء بعمليات المخاطر وذلك لتحديد النطاق الذي سيتم أخذه بالاعتبار عند البدء بدورة المخاطر ليتم تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، ويمثل النطاق الحدود الأساسية لسجل المخاطر ويتم ربط النطاق بأهداف القطاع أو الإدارة ومن ثم ربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وما ينبغي تحقيقه. ويكون النطاق شاملاً 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 وتفصيلها ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية؟
- ماهي القطاعات / الإدارات الأخرى المؤثرة على القطاع / الإدارة؟
- ما مدى تحديد الاعتمادية على الجهات خارج القطاع / الإدارة و مستواها؟

### 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 الحوكمة الداخلي والمهام والمسؤوليات وعمليات المساءلة.
- الإمكانيات الداخلية للعمليات والأنظمة والأشخاص والمنتجات.
- رؤية ورسالة المنظمة.
- البيئة الرقابية والتنظيمية.
- تكنولوجيا المعلومات ومستوى الأتمتة.
- بيئة الالتزام 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) والتقنية (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 وتقييم 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"، ونظراً 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		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 3 أشهر
4	محتمل	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 6 أشهر
3	ممكن	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنة
2	غير محتمل	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنتين
1	نادر	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 4 سنوات

## نسبة حدوث الخطر وتكون كالتالي:

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

### الأثر:

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

الدرجة	التقييم	المعيار
5	ضعيف التأثير	التأثر بشكل ضعيف والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لأقل من XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة أقل من XX و/أو خسارة في الاستثمارات بأقل من XX% و/أو التأثير على السمعة XX
4	قليل التأثير	التأثر بشكل قليل والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة من XX إلى XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة XX و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع إمكانية معالجة التبعات بالموارد المتاحة للإدارة
3	متوسط التأثير	التأثر بشكل متوسط والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة من XX إلى XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة XX و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع الحاجة لموارد إضافية و/أو تدخل الإدارة العليا بشكل غير مباشر
2	عالي التأثير	التأثر بشكل عالي والتأخر في تنفيذ الاستراتيجيات لمدة من XX إلى XX يوم و/أو توقف العمليات التشغيلية لمدة XX أيام و/أو خسارة الاستثمارات بنسبة XX% و/أو التأثير على السمعة XX مع الحاجة لموارد إضافية و/أو تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر
1	عالي جداً	التأثر 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 لاتخاذ 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 5x5 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 متأصلة 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 الاستمرار بمراقبة الخطر بوزنه الجديد.

مصفوفة أوزان المخاطر						
نطاق التصعيد للمخاطر المتأصلة	الأثر					احتمالية الحدوث
	5. عالي جداً Extreme	2. عالي التأثير Major	2. متوسط التأثير Moderate	2. قليل التأثير Minor	1. ضعيف التأثير Insignificant	
نطاق التصعيد للمخاطر المتأصلة	25 مرتفع جداً	20 مرتفع جداً	15 مرتفع جداً	10 مرتفع	5 متوسط	5. مؤكد غالباً Almost certain
	20 مرتفع جداً	16 مرتفع جداً	12 مرتفع	8 مرتفع	4 متوسط	4. محتمل Likely
	15 مرتفع جداً	12 مرتفع	9 مرتفع	6 متوسط	3 منخفض	3. ممكن Possible
	10 مرتفع	8 مرتفع	6 متوسط	4 متوسط	2 منخفض	2. غير محتمل Unlikely
	5 متوسط	4 متوسط	3 منخفض	2 منخفض	1 منخفض	1. نادر Rare

### 3.5.9 تصنيف المخاطر

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

#### مخاطر التزام

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

#### مخاطر مالية

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

#### مخاطر استراتيجية

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

#### مخاطر تشغيلية

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

#### مخاطر حوكمة

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

- COSO
- FATF
- Basel
- US Federal Reserve
- OCED



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 تحديثها بشكل منتظم بحسب طبيعة نشاط المنظمة، و تضم القائمة التالية عدداً من التصنيفات الفرعية :

### مخاطر الحوكمة

#### التصنيف الفرعي:

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

### مخاطر استراتيجية

#### التصنيف الفرعي:

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

### مخاطر مالية

#### التصنيف الفرعي:

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

### مخاطر الالتزام

#### التصنيف الفرعي:

الالتزام  
القضايا  
الجزاء المالية  
الأنظمة والقوانين  
السلوك المهني  
السياسات والإجراءات  
والعمليات الداخلية

### مخاطر تشغيلية

#### التصنيف الفرعي:

الخروقات الإلكترونية للبيانات  
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات  
خدمات العملاء  
البنية التحتية والأدوات  
إدارة العلاقة مع الأطراف الخارجية  
التعافي من الكوارث المرتبط بتقنية المعلومات  
إدارة البيانات التقنية  
خصوصية بيانات تقنية المعلومات  
استقطاب الكفاءات  
الحفاظ على الموظفين  
الحفاظ على الوظائف القيادية

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 تساعد على تحقيقها. وهي عملية مستمرة تبدأ بالفهم الواضح للأهداف والاستراتيجيات والمعلومات المحدثة من الإدارات المختلفة، وذلك لتسهيل معرفة أحداث عدم اليقين التي قد تنشأ عنها المخاطر، وهذا يتطلب كحد أدنى ما يلي:

- عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة أو المسؤولين عن العمليات وذلك للحصول على فهم تفصيلي للأعمال.
- تحديد المخاطر ( التهديدات والفرص).
- تحديد المصادر المادية وغير المادية للمخاطر.
- تحديد النطاق الخارجي والداخلي والأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الأحداث الخارجية والداخلية التي قد ينشأ 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 داخلية

نقاط القوة

نقاط الضعف

عوامل خارجية

الفرص

التهديدات

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

## تحليل PESTEL (Political, Economic, Social, Legal Environmental, Technological) العوامل المحيطة

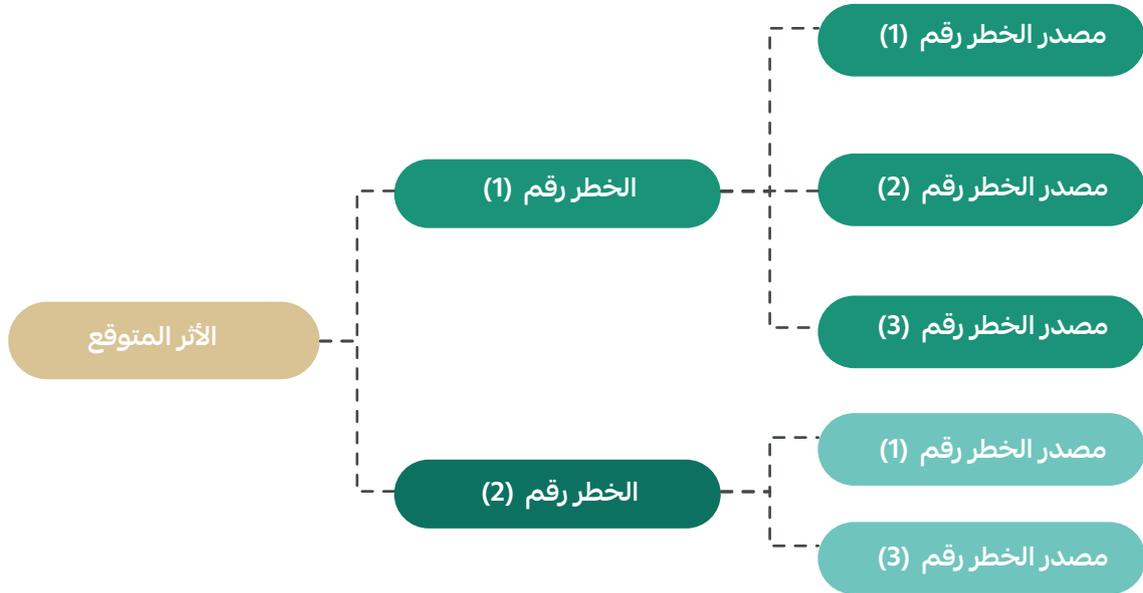
وهي أداة تحليلية تنظر لعدد من العوامل الأساسية المحيطة بأي منظمة من 6 عوامل كالتالي :



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 ومسبباتها، وعدداً من عناصر التحليل الأخرى، والتي يتم وضعها في سجل المخاطر بشكل تفصيلي ( نموذج سجل المخاطر)، كما يتم تحديد وزن الخطر من حيث الاحتمالية والأثر سواء إيجابياً أو سلبياً، كما يكون التحليل لمصادر الخطر كما في الشكل التالي:



### تحديد المسببات والأحداث والتبعات:

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



## تقييم المخاطر

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

### 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

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

### رفض الخطر

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

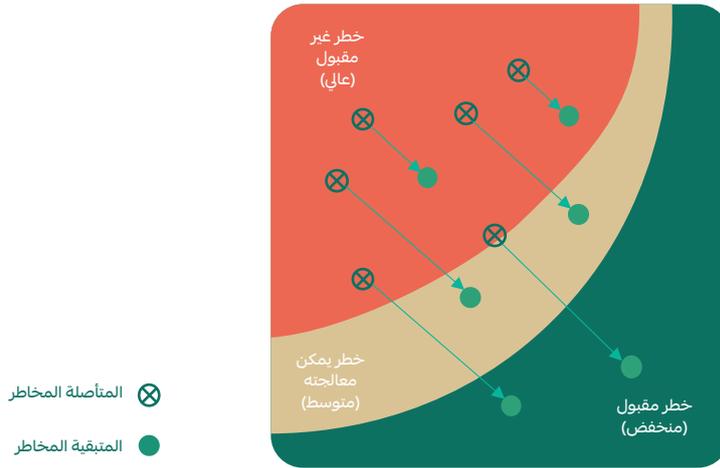
### تخفيف أثر الخطر

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

### تحويل الخطر

## تصميم خطط المعالجة

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



5. مؤكد غالباً Almost certain

4. محتمل Likely

3. ممكن Possible

2. غير محتمل Unlikely

1. نادر Rare

5. عالي جدا  
Extreme

4. عالي التأثير  
Major

3. متوسط التأثير  
Moderate

2. قليل التأثير  
Minor

1. ضعيف التأثير  
Insignificant

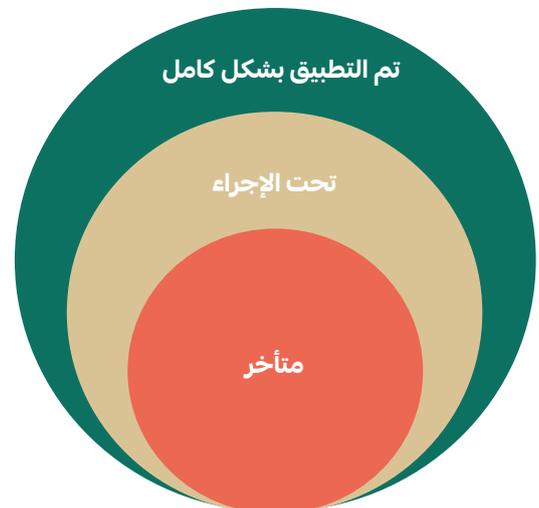
## حالات خطط المعالجة

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

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

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

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



### 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 الضابط
وهي الضوابط الرقابية التي تقلل من أثر واحتمالية المخاطر إلى درجة عالية جداً، تكون هذه الضوابط مصممة بشكل جيد بشكل عام، وهي وقائية بطبيعتها، ومؤتمتة 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 الأتمتة 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 الضابط بشكل فعال أو أنه تصحيحي بطبيعته فقط أو يتم تطبيقه دون استخدام الأنظمة (يدوي) أو لا يتم تطبيقه بتكرار مناسب.	غير فعال
الضابط غير موجود	لا يوجد ضابط

### 3.5.13 آليات التصعيد

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

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

### 3.5.14 التواصل وتقديم المشورة

تعتبر عملية "التواصل والمشورة" جزءًا 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 المبينة على المخاطر والأسباب وراء اتخاذ إجراءات تصحيحية معينة.

### 3.5.15 المراقبة والمراجعة

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



### 3.5.16 التسجيل والتقارير

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

## 4. نموذج سجل المخاطر:

تحديد المخاطر									
الرقم التسلسلي	رمز الخطر	تاريخ تسجيل الخطر	مصدر تسجيل الخطر	القطاع	الإدارة	ERM Ref#	الهدف الاستراتيجي المرتبط	اسم الخطر	وصف الخطر
تحليل المخاطر					تقييم المخاطر المتأصلة				
تصنيف الخطر الرئيسي	تصنيف الخطر الفرعي	Risk events احداث الخطر	causes مسببات الخطر	consequences التبعات	مالك الخطر	تقييم الاحتمالية	تقييم الأثر	التقييم الإجمالي للمخاطر المتأصلة	درجة المخاطر المتأصلة
الضوابط الرقابية					خطط معالجة الخطر				
هل يوجد ضابط رقاب حالياً؟	وصف الضابط الرقابي	الخطط	مالك الخطة (الأسم)	مالك الخطة (الإدارة)	تاريخ انتهاء تنفيذ الخطة	حالة تنفيذ الخطة	ملاحظات		

## 5. إطار الرغبة في المخاطر:

يعتبر إطار الرغبة في المخاطر من الوثائق الرئيسية التي ينبغي أن يتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، وتعتبر بمثابة توجه المنظمة الوقفية تجاه المخاطر المختلفة، ويعتبر إطار الرغبة في المخاطر وثيقة متغيرة يتم التحديث عليها عند تغير الاستراتيجيات أو عند الحاجة لتبقي 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 دائماً الموازنة بين المخاطر والنتائج المرجوة، بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى نضج إدارة المخاطر يزداد بعد اكتمال دمج أنشطة المخاطر في كافة أعمال المنظمة وتهيئة منسوبيها بالمعرفة اللازمة 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 الحاصل من عوامل الاقتصاد والمستفيدين والقوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية... إلخ،

#### (3) توجهات وتوقعات مجلس الإدارة

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

#### (2) الأهداف الاستراتيجية

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

#### (1) الركائز الاستراتيجية

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

#### (8) ثقافة المخاطر

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

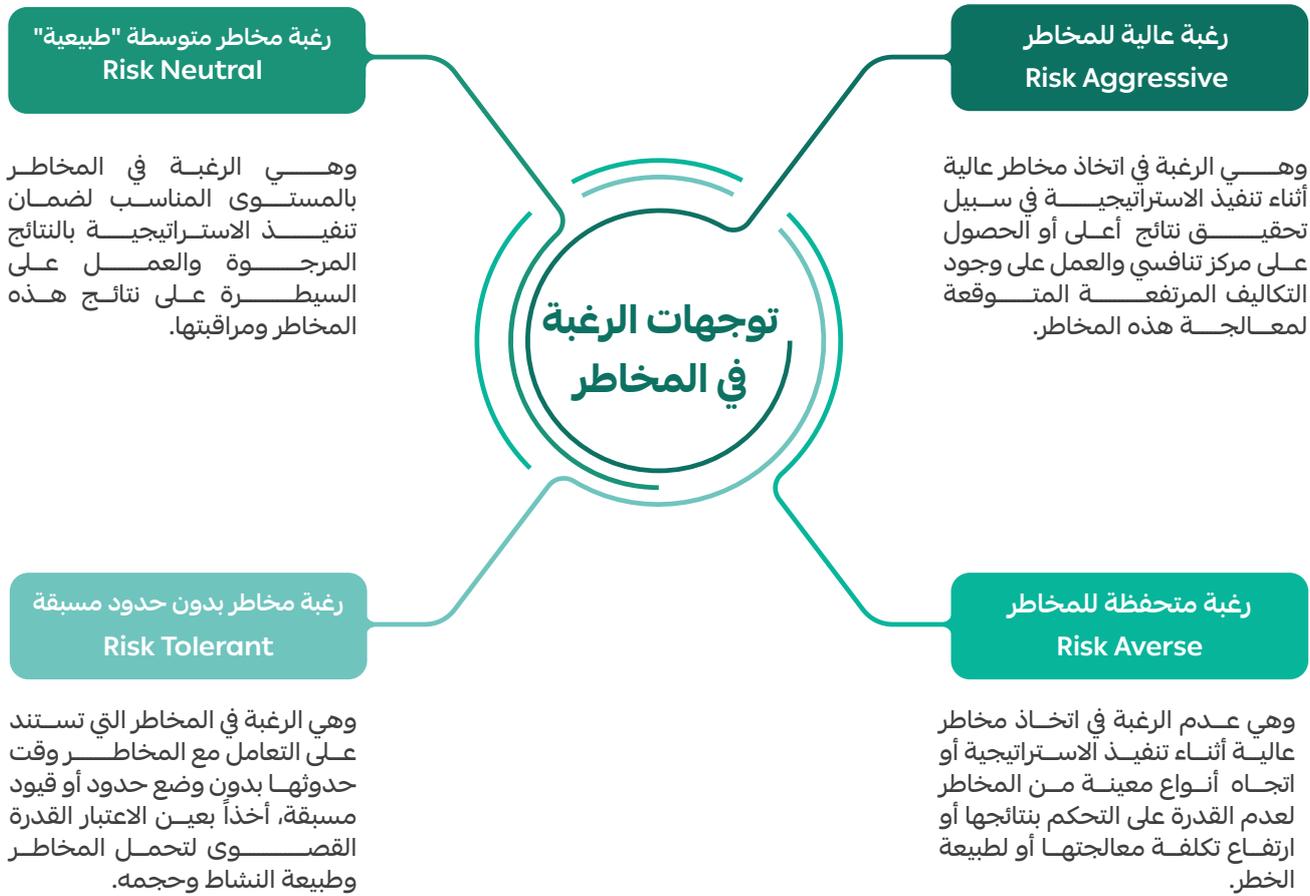
حيث يتم مراجعة المخاطر المحتملة مع أصحاب العلاقة والتي قد تؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### (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 الوقفية ضمن إحدى هذه التوجهات، والتي من الممكن أن تتغير بتغير المنظمة وتطورها:



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



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

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

## 6. دليل الإجراءات لإدارة المخاطر

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

1. تحديد الأدوار والمسؤوليات التشغيلية لموظفي إدارة المخاطر المؤسسية ضمن عملياتهم اليومية.
2. استخدامه كمرجع لموظفي إدارة المخاطر المؤسسية لتنظيم العمليات والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.
3. تمكين الإدارة من القيام بعمليات تحديد وتحليل وتقييم 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 لإختلاف المخاطر ذات الطبيعة الخاصة مثل المخاطر التي تتعلق بالسمعة و التقنيات ، فإن إستخدام نقاط تحليل مدى التعرضية والإنكشاف من الأدوات المتقدمة للتعامل مع هذه المخاطر ،

يمكن إعتبار مدى التعرضية كنقاط الضعف التي يمكن تتيح الفرصة لعدد من المخاطر للحدوث وبالتالي إزدياد نسبة الإنكشاف لأنواع معينة من المخاطر ، كما ان نقاط الضعف يمكن ان تكون نتيجة لعدد من الأحداث على سبيل المثال لا الحصر الأمن المادي والمتعلق بأمن مكان العمل وصلاحيات الدخول والخروج او مدى التعرضية لحماية المعلومات الهامة والإنكشاف لمخاطر تسريب المعلومات أيضاً مدى امكانية اسائة استعمال منصات التواصل وبالتالي ازدياد الإنكشاف لمخاطر السمعة.

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

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

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

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

يوضح الجدول التالي 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 / مفعلة مع امكانية وضع الخطط الاستباقية بشكل عاجل	4 - مرتفع
يوجد بعض الإجراءات الفعالة للتصدي للمخاطر مع عدم وجود منظومة مكتملة لهذه الإجراءات لإعتمادها وتحديثها	3 - متوسط
يوجد إجراءات فعالة للتصدي للمخاطر ووجود منظومة مكتملة لهذه الإجراءات لإعتمادها مع الحاجة لتحديثها وتحسينها	2 - منخفض
يوجد منظومة إجراءات مفعلة ومعتمدة للتصدي للمخاطر ويتم إختبارها وتحديثها دورياً لرفع فعاليتها	1 - منخفض جداً

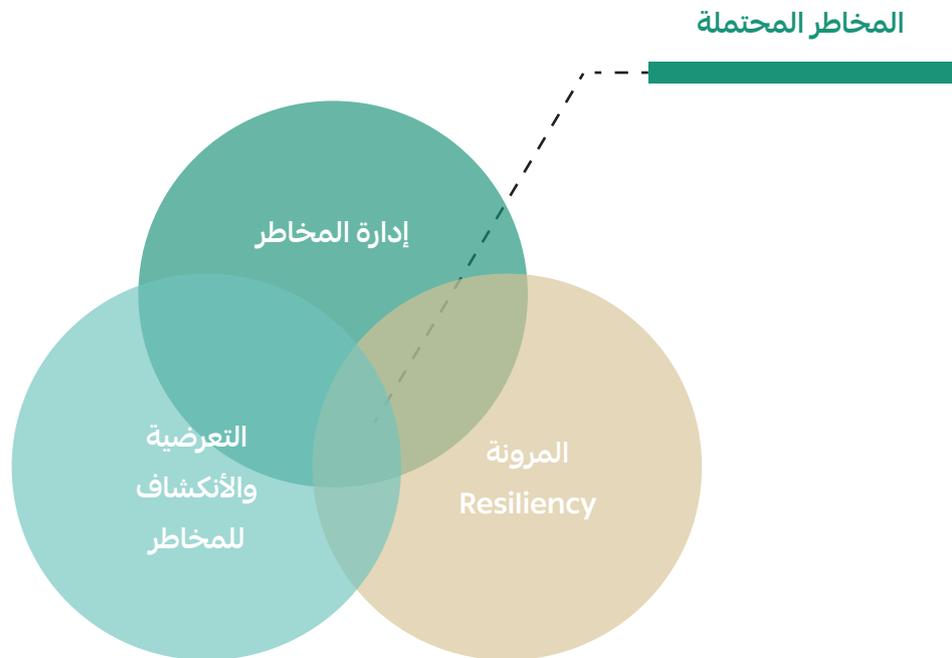
كما يمكن ربط هذه الدرجات بألية المعالجة المطلوبة من خلال التالي:

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

## 8. الموائمة مع استمرارية الأعمال لتأكيد المرونة Resiliency

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

### سلسلة الأحداث المتوقعة



- Canada Revenue Agency
- American Petroleum institute
- OECD

## قائمة المراجع:

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

إيزو - 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 مرجعاً معتمداً للمراجعة الداخلية ، إدارة المخاطر ، الحوكمة ، الضوابط الرقابية ، التدقيق في نظم وأمن المعلومات

معهد المراجعين الداخليين

The Institute of Internal Auditors (IIA)

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

كوزو

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

البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي

مجموعة العمل المالي FATF

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

مقررات بازل

- Canada Revenue Agency
- American Petroleum institute
- OECD

أوقاف  
AWQAF



جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف