

أوقاف
AWQAF



الدليل

الاسترشادي لبناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية وتفعيلها

جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف

إخلاء مسؤولية

" أعد هذا الدليل بغرض الاسترشاد به من خلال تقديم توجيهات عامة حول أسس بناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية، ولا يعد وثيقة ملزمة أو ممارسة مثلى، يتم تطبيق الأعمال وفقاً لها. ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية، أو المتطلبات المحلية، ويجب أن تستند أعمال إدارة المخاطر التشغيلية في الجهة إلى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة المخاطر. وبناءً عليه، فإن الهيئة العامة للأوقاف لا تتحمل أي مسؤولية عن أي تبعات قد تنشأ بسبب اتخاذ الجهة قرارات بناءً على المعلومات الواردة في هذا الدليل "

المصطلحات والتعاريف

مؤسسة أو منظمة أو كيان يرتبط بالقطاع الوقفي.	الجهة
إدارة المخاطر التشغيلية.	الإدارة
الشخص المسؤول عن الجهة ويكون الأعلى منصباً في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال: منصب الوزير أو المحافظ، أو ما يماثلهما.	المسؤول الأول
لجنة متخصصة في الإشراف والرقابة والمتابعة لعمليات المخاطر.	لجنة المخاطر
جميع المسؤولين المرتبطين تنظيمياً بشكل مباشر بالمسؤول الأول في الجهة (باستثناء الفرق أو الوحدات الإدارية المعنية بإدارة وتنظيم أعمال المسؤول الأول).	الإدارة العليا
جميع المسؤولين المرتبطين تنظيمياً بالإدارة العليا في الجهة.	الإدارة التنفيذية
هي الوظيفة المعنية بتنفيذ أعمال إدارة المخاطر التشغيلية من خلال وضع الأطر، والإشراف على تطبيق العمليات، وتقديم الدعم، ورفع مستوى الوعي والثقافة في الجهة.	وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية
كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة الجهة وتحت إدارتها أو إشرافها، سواءً كان خاضعاً لنظام الخدمة المدنية أو متعاقداً مع الجهة بشكل مباشر أو غير مباشر.	منسوبو الجهة
أي حدث قد يؤثر على قدرة الجهة على تحقيق أهداف أعمالها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.	الخطر
الأحداث أو الخسائر الناتجة عن عدم فعالية أو كفاية العمليات والممارسات والأنظمة الداخلية في الجهة، وترتبط هذه المخاطر بالعمليات التي تنفذها الوحدات التنظيمية كجزء من أدوارها ومسؤولياتها.	الخطر التشغيلي
هو الخطر القائم في العملية والذي يتم تحديده وتقييمه دون أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار.	الخطر المتأصل
هو الخطر الذي يتم تحديده وتقييمه بعد الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية ذات الصلة والتي يتم تطبيقها على الخطر المتأصل.	الخطر المتبقي
عملية تُعنى بتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية، وذلك من خلال تحليل طبيعة سير العمليات التي تُنفذ على أنها جزء من مهام ومسؤوليات الإدارات ورصد المخاطر المرتبطة بها وإدارتها، وذلك بما يساهم في توفير نهج استباقي يساهم في حماية عمليات الجهة وضمان تطبيق العمليات من قبل الإدارات بالشكل الفعال والكفاءة العالية.	إدارة المخاطر التشغيلية
العناصر والمكونات التي تمكن الجهة من الإدارة والمتابعة والتصميم والتنفيذ والمراجعة والتحسين المستمر لعمليات إدارة المخاطر التشغيلية.	نظام إدارة المخاطر التشغيلية
مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتضمن توجهات الجهة فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية وبما يساعد على التطبيق الفعال لعمليات دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية.	سياسة المخاطر التشغيلية
درجة المخاطرة التي تكون الجهة على استعداد لتقبلها سعياً لتحقيق أهدافها.	الرغبة في المخاطر التشغيلية

الإدارة أو الشخص المسؤول عن مراقبة وإدارة المخاطر التشغيلية المعنية بأعماله ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر التشغيلية وأصحاب المصلحة.	مالك الخطر
الإدارة أو الشخص المسؤول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وإغلاق خطة معالجة الخطر وتقديم الوثائق الداعمة (عند الحاجة) للإغلاق لمالك الخطر في الوقت المطلوب.	مالك خطة المعالجة
الإدارة أو الشخص المسؤول عن تصميم وتطبيق ومراقبة الضابط، والإبلاغ عنه في حال تحديد أي حالات عدم كفاءة أو فعالية.	مالك الضابط الرقابي
سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها.	سجل المخاطر
هي عملية تشتمل على قياس درجة الخطر من ناحية الأثر والاحتمالية ويتم تقييم كل خطر بالشكل المتأصل (قبل أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار) والشكل المتبقي (بعد أخذ الضوابط الرقابية بعين الاعتبار).	تقييم المخاطر
مصفوفة توضح تصنيف الخطر الإجمالي (منخفض، أو متوسط، أو مرتفع، أو مرتفع جداً) بناءً على حاصل الضرب ما بين درجة الأثر والاحتمالية التي يتم تحديدها لكل خطر.	مصفوفة المخاطر
ممثل عن كل إدارة يتم تعيينه ليعمل كحلقة وصل بين إدارته المعنية وإدارة المخاطر التشغيلية وذلك لضمان تنسيق وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر التشغيلية بالشكل الفعال والمناسب.	رواد المخاطر



المصطلحات والتعاريف

06	1. المقدمة	.1
07	الهدف من الدليل	1.1
07	نظرة عامة عن إدارة المخاطر التشغيلية	1.2
09	الفرق ما بين إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة المخاطر المؤسسية	1.3
10	عوامل نجاح إدارة المخاطر التشغيلية	1.4
11	مبادئ إدارة المخاطر	1.5
13	2. حوكمة إدارة المخاطر	.2
14	نموذج الخطوط الثلاثة	2.1
16	مهام وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية	2.2
17	الصلاحيات والممكنات المرتبطة بوظيفة إدارة المخاطر التشغيلية	2.3
17	أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة المرتبطين بإدارة المخاطر التشغيلية	2.4
19	3. إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية	.3
20	الأهداف من إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية	3.1
20	تصنيف المخاطر التشغيلية	3.2
23	مستويات الرغبة في المخاطر التشغيلية	3.3
24	التوجهات العامة للرغبة في المخاطر التشغيلية	3.4
24	بيانات الرغبة في المخاطر التشغيلية	3.5
25	مؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية	3.6
26	4. دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية	.4
27	تحديد سياق المخاطر	4.1
29	تحديد المخاطر التشغيلية	4.2
31	تحليل المخاطر التشغيلية	4.3
33	تقييم المخاطر التشغيلية	4.4
41	معالجة المخاطر التشغيلية	4.5
43	المراقبة والإبلاغ	4.6
45	5. التدريب وثقافة المخاطر	.5
46	التدريب على المخاطر التشغيلية	5.1
46	ركائز ثقافة المخاطر التشغيلية	5.2
47	طرق رفع وقياس مستوى الثقافة	5.3



49	التواصل وإدارة أصحاب المصلحة	.6
50	آليات وطرق التواصل مع أصحاب المصلحة	6.1
51	الوصول للمعلومات والبيانات والمحافظة على السرية	6.2
52	الملاحق	.7
53	قائمة استرشادية بالمخاطر المحيطة بالقطاع الوقفي	7.1
56	نموذج سجل المخاطر	7.2
58	نموذج الإبلاغ عن المخاطر العاجلة	7.3

المقدمة



1. المقدمة

1.1 الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل الاسترشادي إلى تقديم نظرة عامة عن أسس بناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية وتفعيلها في الجهات، بما يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد المكونات الأساسية لنظام إدارة المخاطر التشغيلية.
2. تحديد آلية بناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية.
3. تحديد آلية تفعيل نظام إدارة المخاطر التشغيلية من خلال دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية.
4. رفع مستوى الوعي والثقافة في الجهات حول علوم وأسس إدارة المخاطر التشغيلية.

1.2 نظرة عامة عن إدارة المخاطر التشغيلية

مع التطور المستمر الذي تشهده المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤية 2030م، تعمل كافة الجهات على زيادة كفاءة أعمالها التشغيلية بغرض تحقيق أهدافها بما يلي مستهدفات الرؤية، وضمن رحلة الهيئة العامة للأوقاف التطويرية المستمرة والتي تعمل من خلالها على زيادة الفعالية والكفاءة التشغيلية-قامت الهيئة بتأسيس وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية بما يسهم في حوكمة عمليات إدارة المخاطر التشغيلية وتطبيقها على مستوى الهيئة.

وفي ضوء ذلك، قامت الهيئة العامة للأوقاف بإعداد هذا الدليل الاسترشادي وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة في مجال إدارة المخاطر وأفضل الممارسات العالمية حول مجال إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك سعياً منها إلى الإسهام في نشر الوعي والمعرفة حول إدارة المخاطر التشغيلية، وتوفير مرجع للجهات عن الخطوات الرئيسية الواجب اتباعها عند بناء وتفعيل نظام إدارة مخاطر تشغيلية فعال يساعد في تحقيق الأهداف التشغيلية وحماية العمليات.

تعريف الخطر التشغيلي

تتعدد التعاريف الخاصة بالخطر وفقاً للمنظمات والمعاهد العالمية، ويعرف الخطر بصورة عامة على أنه "حدث قد يؤثر على قدرة الجهة على تحقيق أهداف أعمالها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح"، وموضح أدناه تعريفات الخطر الصادرة من قبل المنظمات والمعاهد العالمية:

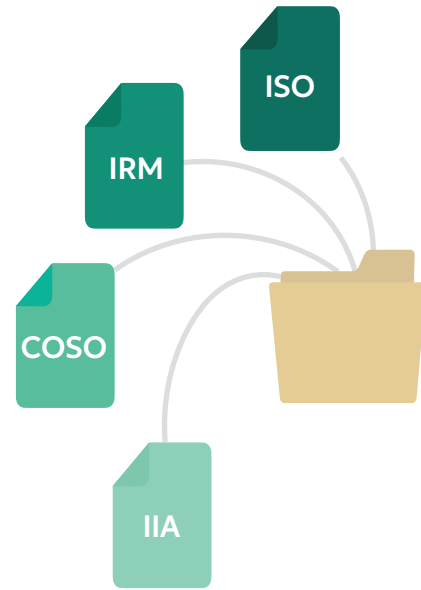
- المنظمة الدولية للمعايير**
International Organization for Standardization

حالة من عدم اليقين قد تؤدي إلى التأثير على الأهداف، وعليه فإن التأثير الناتج عن الخطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص)، ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص أو تقليل الاحتمالية وتأثير التهديدات.
- معهد إدارة المخاطر**
Institute of Risk Management

الاحتمالية والأثر الناتج عن حدث قد يكون له إمكانية التأثير على أهداف المنظمة، ومن الممكن أن تكون المخاطر إيجابية (فرص) أو سلبية (تهديدات).
- لجنة دعم المؤسسات**
Committee of Sponsoring Organizations

احتمالية وقوع أحداث قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأعمال.
- معهد المراجعين الداخليين**
Institute of Internal Auditors

احتمالية وقوع حدث قد يكون له تأثير على تحقيق الأهداف.



وبناءً على المنظمات والمعاهد العالمية والإصدارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، فإن التعريف الشامل للخطر التشغيلي هو: "الأحداث أو الخسائر الناتجة عن عدم فعالية أو كفاية العمليات والممارسات والأنظمة الداخلية في الجهة وترتبط هذه المخاطر بالعمليات التي تنفذها الوحدات التنظيمية كجزء من أدوارها ومسؤولياتها".

1.2.1 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

على الرغم من أن نظام إدارة المخاطر التشغيلية قد نشأ في بادئ الأمر في القطاع المالي وبالأخص في المؤسسات البنكية والاستثمارية، ولكن مع ازدياد التطورات التي حدثت في الفترات السابقة على بيئة الأعمال في المملكة نتيجة للتغيرات الحديثة ورؤية 2030م الطموحة، برزت أهمية إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها إدارة رقابية تسهم في حماية العمليات التي تنفذها الجهات، وذلك من خلال رصد المخاطر التشغيلية وإدارتها بالشكل الفعال، كما تكمن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في اعتبارها إحدى الإدارات التي تسهم في نجاح الجهة في تحقيق أهدافها، ورفع مستوى أدائها.

تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في توفير نهج استباقي يساعد في حماية عمليات الجهة وضمان تطبيق العمليات من قبل الإدارات بالشكل الفعال، وبالكفاءة العالية. موضح أدناه أبرز الأهداف الرئيسية من تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية:

1. الإسهام في تحقيق الأهداف التشغيلية
2. زيادة ثقة أصحاب المصلحة في أعمال وأنشطة الجهة، وذلك من خلال وجود نظام إدارة مخاطر تشغيلية، يسهم في مواجهة وإدارة المخاطر التشغيلية بكافة أنواعها بالشكل الفعال .
3. تجنب الأحداث غير المتوقعة في العمليات التشغيلية من خلال التنبؤ بالمخاطر الرئيسية قبل وقوعها وعلاجها .
4. تقليل الآثار السلبية على العمليات التشغيلية في الجهة
5. زيادة كفاءة العمليات التشغيلية والمالية

1.3 الفرق ما بين إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة المخاطر المؤسسية

تطبق معظم الجهات نظام إدارة المخاطر المؤسسية، وتأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية التي قد يكون لها تأثير على الأهداف الاستراتيجية، ومع ذلك وجد نظام خاص بإدارة المخاطر التشغيلية، بحيث يسلط الضوء بشكل تفصيلي أكثر على كافة المخاطر التشغيلية التي تنشأ عن العمليات التي تنفذها الإدارات والأقسام داخل الجهة. تتشابه منهجية نظام إدارة المخاطر المؤسسية مع نظام إدارة المخاطر التشغيلية من حيث دورة تطبيق إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، والمراقبة والإبلاغ) ولكن يعد الاختلاف الرئيسي ما بين المنهجتين هو نطاق المخاطر التي يتم تحديدها وإدارتها وذلك حسب التالي:

إدارة المخاطر المؤسسية: تُعنى بتحديد المخاطر التي لها تأثير على تحقيق الجهة لأهدافها الاستراتيجية، ويعد نطاقها على صعيد قطاعات الأعمال في الجهة.

إدارة المخاطر التشغيلية: تُعنى بتحديد المخاطر التي لها تأثير على العمليات التشغيلية والمهام والمسؤوليات والممارسات اليومية التي يتم تطبيقها في الجهة، ويعد نطاقها على صعيد الإدارات والأقسام. وموضح أدناه أبرز الفروقات ما بين إدارة المخاطر المؤسسية والتشغيلية:

إدارة المخاطر التشغيلية	إدارة المخاطر المؤسسية
تحديد المخاطر: تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمليات والممارسات التشغيلية للإدارات والأقسام.	تحديد المخاطر: تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة باستراتيجية وأهداف الجهة.
النطاق: يشتمل نطاق إدارة المخاطر التشغيلية على إدارة المخاطر على مستوى الإدارات والأقسام.	النطاق: يشتمل نطاق إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر على مستوى قطاعات الأعمال.
النهج: النهج وقائي بحيث يسهم في حماية عمليات الجهة وزيادة كفاءتها.	النهج: النهج مبني على حماية الجهة والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تتم عمليات التوأمة بين كل من نظام إدارة المخاطر المؤسسية، و نظام إدارة المخاطر التشغيلية، من خلال استناد المخاطر المؤسسية على تفاصيل ومكونات المخاطر التي يتم تحديدها من قبل المخاطر التشغيلية، بحيث من الممكن أن تشكل هذه التفاصيل مدخلات قد تستند إليها إدارة المخاطر المؤسسية خلال مراحل إعداد سجلات المخاطر ومراقبة إطار الرغبة في المخاطر المؤسسية.

1.4 عوامل نجاح إدارة المخاطر التشغيلية

تعد عملية إدارة المخاطر التشغيلية، عملية مستمرة ولا ترتبط بفترة زمنية محددة، ولذلك من المهم العمل على استدامة هذه العمليات والمساهمة في تطبيقها بأكبر قدر ممكن من الفعالية، وذلك من خلال الاستناد إلى عوامل النجاح التالية:

- 1. الدعم:** تقديم الإدارة العليا الدعم اللازم عند تطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية والتشديد على أهمية التزام منسوبي الجهة بتطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية.
- 2. توفير الموارد:** توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لوظيفة إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك بما يسهم في زيادة كفاءة عمليات إدارة المخاطر التشغيلية المطبقة.
- 3. التعاون:** تعزيز سبل وفرص التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام في الجهة، وذلك من خلال مشاركة المعلومات المرتبطة بالمخاطر التشغيلية وتقديم الدعم في تطبيق خطط المعالجة.
- 4. الفهم الواضح:** تكوين منسوبي الجهة الفهم الواضح عن طبيعة عمليات إدارة المخاطر التشغيلية وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق التي تصدر من قبل الإدارة والالتزام بحضور الورش التدريبية والتوعوية التي تعقدها إدارة المخاطر التشغيلية
- 5. الثقافة:** تعزيز ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية في الجهة من خلال عقد الورش التدريبية والتوعوية ونشر الرسائل حول أهمية تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية التي تساهم بدورها في حماية عمليات الجهة.
- 6. البيانات والمعلومات:** توافر البيانات الصحيحة والموثوقة بالسرعة والدقة اللازمة يعد من المعطيات الهامة التي تساهم في نجاح إدارة المخاطر التشغيلية وفي دعم اتخاذ وصنع القرارات التشغيلية.

1.5 مبادئ إدارة المخاطر

تعد مبادئ إدارة المخاطر من الأساسيات لبناء وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية، والتي ينبغي أن يتم العمل بها ودعمها من قبل الإدارة العليا في الجهة وذلك للتأكد من الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر التشغيلية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، لدعم تحقيق الأهداف:



ومن الهام على كل جهة أن تتبنى المبادئ الخاصة بإدارة المخاطر، وذلك لما لها من قيمة مضافة تساعد في تطبيق الأعمال بأكثر الطرق فعالية، وموضح في الصفحة التالية التفاصيل الخاصة بكل مبدأ من مبادئ إدارة المخاطر.

- **مدمجة:** يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من كافة عمليات الجهة، بحيث لا تكون إجراء ثانوياً أو لاحقاً؛ وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.
- **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.
- **قابلة للتكيف:** تتغير وتتطور إدارة المخاطر وعملياتها طبقاً للظروف المحيطة بها داخلياً وخارجياً لتتكيف بشكل منسجم مع هذه التغيرات ولا تكون عائقاً، بل مسانداً للتطورات الإيجابية.



- **شاملة:** تقوم إدارة المخاطر ذات النضج العالي في الوقت المناسب بالأخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب المصلحة مما يزيد مستوى الترابط بين أصحاب المصلحة وزيادة مستوى النضج في الجهة.
- **قابلة للتغيير:** المخاطر ذات طابع متغير بشكل دائم حيث ترتبط المخاطر بالتغيرات الداخلية داخل الجهة، كتغيرات الأهداف 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
- **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 العليا في الجهة هو الممكن الرئيسي لهذا الدور، بحيث يتم إبقاء إدارة المخاطر على علم بهذه المعلومات لتكون متوفرة بشكل مسبق وواضح لأصحاب المصلحة، أخذاً بعين الاعتبار العوائق في إمكانية الحصول على كافة المعلومات وحالات عدم اليقين المتعلقة بها.
- **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 المصلحة بشكل يسهل تنفيذ عمليات المخاطر بشكل أكثر مرونة، عوضاً عن اتباع نهج واحد مع الجميع، خاصة إذا كانت الجهة تشتمل على أصحاب علاقة من ثقافات مختلفة.
- **مستمرة التحسين:** إدارة المخاطر كجزء من ثقافة الجهة تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها والنتائج المرغوبة، والاستفادة من الأحداث السابقة، ومحاولة تعديلها، يجب أن تكون إدارة المخاطر قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور الجهة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة.

حوكمة إدارة المخاطر

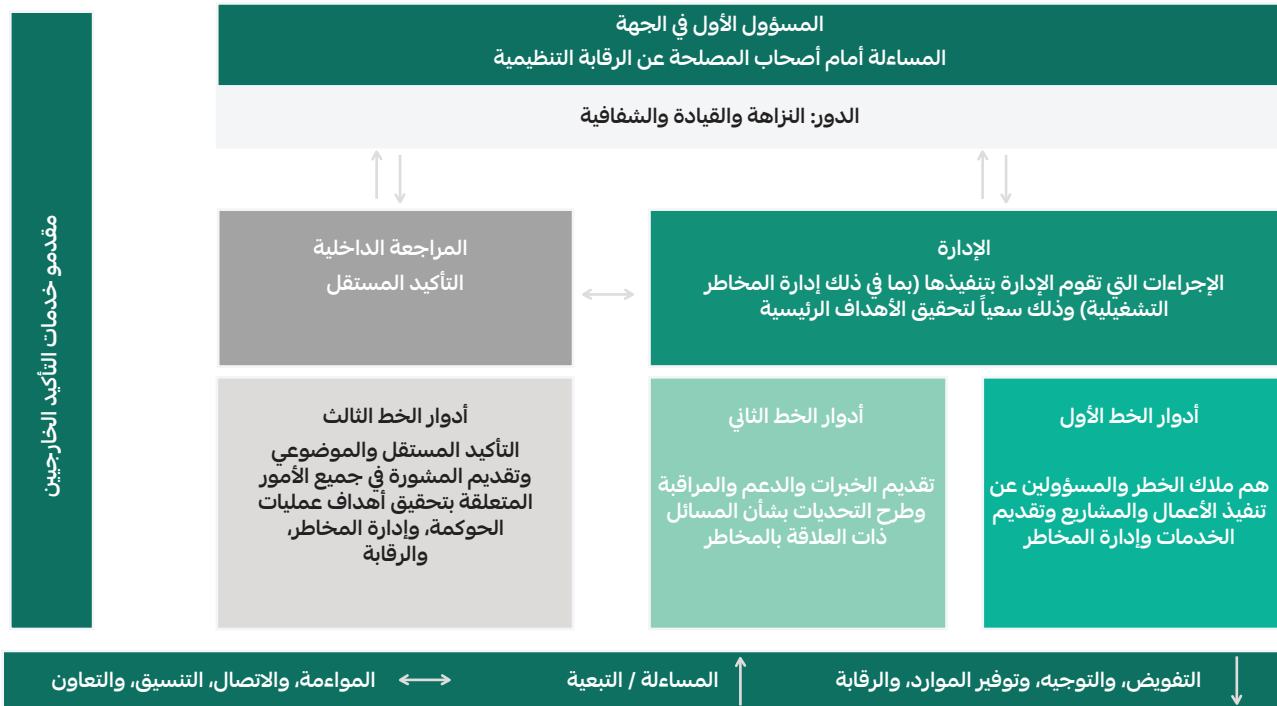


2. حوكمة إدارة المخاطر

2.1 نموذج الخطوط الثلاثة

من أجل تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية بشكل سليم يضمن استقلاليتها وبتيح لها تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المنوطة بها، يوصى بتبني نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (Institute of Internal Auditors-IIA) والذي يساعد الجهات على تحديد الهياكل والعمليات التي تدعم تحقيق أهدافها وتوفير حوكمة وإدارة مخاطر فعالة.

عند ربط نموذج الخطوط الثلاثة بهيكل الجهة، يمثل الخط الأول الإدارة العليا والتنفيذية، ويمثل الخط الثاني وظيفية إدارة المخاطر التشغيلية والوظائف الرقابية الأخرى، ويمثل الخط الثالث وظيفة المراجعة الداخلية، وجميع هذه الخطوط ترتبط ببعضها لتنسيق الأعمال بهدف ضمان تحقيق أهداف الجهة بفعالية وكفاءة.



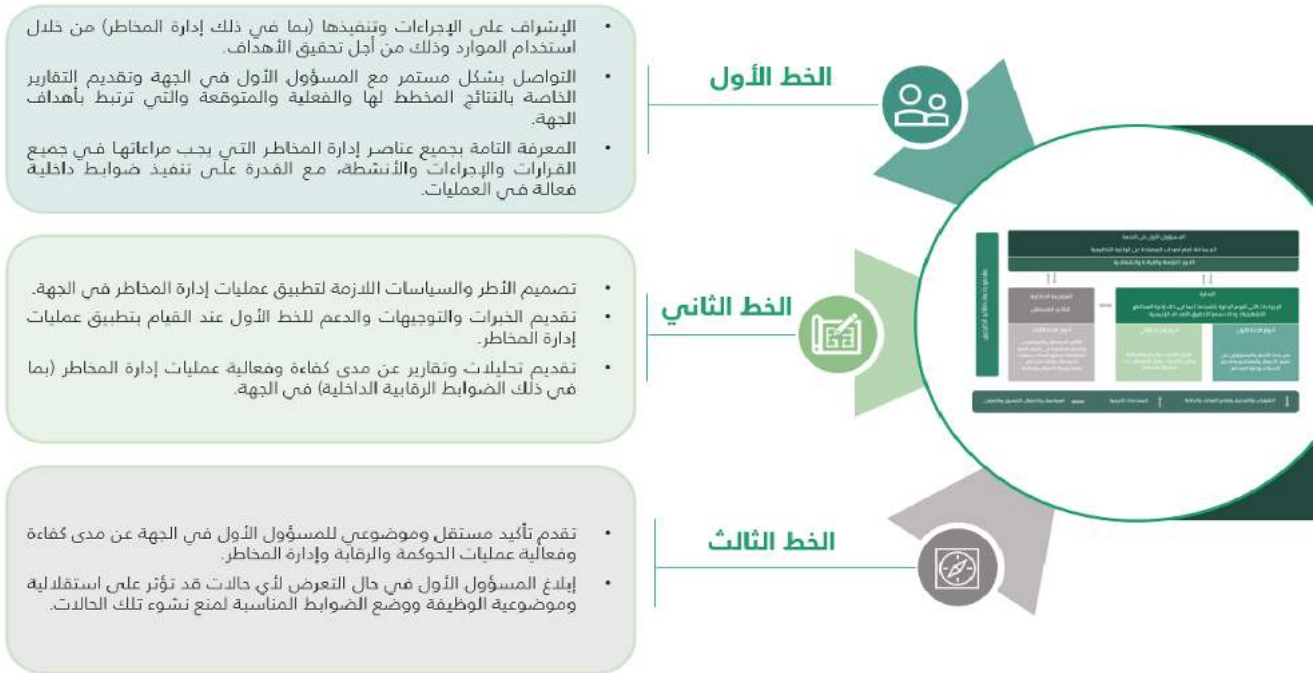
2.1.1 المبادئ الأساسية للتطبيق السليم لنموذج الخطوط الثلاثة

على الرغم من أن تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة يسهم في توفير حوكمة فعالة، إلا أنه يجب أن يكون هناك تعاون وتربط دائم بين أصحاب المصلحة المعنيين، ومن المهم التركيز على الأسس والمبادئ التالية:

1. يجب وبشكل مستمر تقديم الدعم والإرشاد للمديرين في الخط الأول وذلك لمساعدتهم على تطبيق عمليات إدارة المخاطر
2. من المهم أن يقوم الخط الثاني بتنفيذ عمليات إشراف وتحديد الفجوات عوضاً عن انتظار الملاحظات التي ستصدر عن المراجعة الداخلية
3. ضمان التواصل الدائم بين جميع الخطوط من خلال عقد الاجتماعات وورش العمل وذلك لتعزيز سبل وفرص التعاون التي تساهم في تعزيز كفاءة عمليات إدارة المخاطر

2.1.2 الأدوار والمسؤوليات الرئيسية الخاصة بكل خط من الخطوط الثلاثة

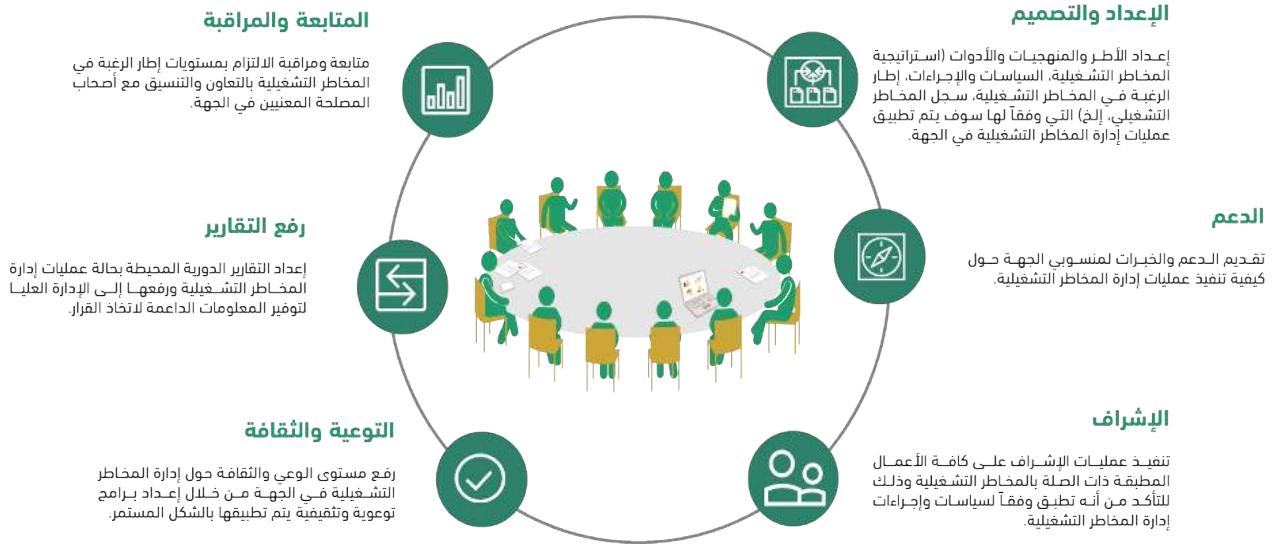
موضح أدناه أبرز الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالخطوط الثلاثة، وذلك فيما يتعلق بعمليات إدارة المخاطر التشغيلية:



2.2 مهام وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية

كما تمت الإشارة إلى أهمية إدارة المخاطر التشغيلية ودورها في المقدمة، فإن وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية تعد وظيفة تقدّم القيمة المضافة لأعمال الجهة باعتبارها إدارة رقابية (ضمن الخط الثاني) تتمثل مهمتها الأساسية في إدارة المخاطر التشغيلية في الجهة، وذلك من خلال رصد ومراقبة كافة المخاطر التشغيلية التي تنبثق عن العمليات والتأكد من كونها يتم إدارتها ومعالجتها بالشكل الفعال، بما يسهم في حماية الجهة من أي مخاطر تشغيلية قد تتحقق وتؤدي إلى تبعات قد تؤثر على سير أعمال الجهة أو مكانتها أو سمعتها.

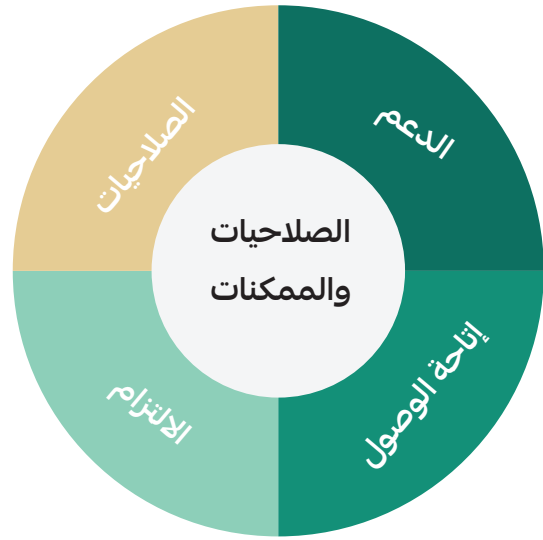
تشمل المهام الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر التشغيلية على سبيل المثال لا الحصر:



2.3 صلاحيات والممكنات المرتبطة بوظيفة إدارة المخاطر التشغيلية

يجب أن يتم تفعيل دور وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية بالشكل المناسب من خلال حرص الإدارة العليا في الجهة على التأكد من توفر الصلاحيات والممكنات التالية:

- **الدعم:** أن تقع وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية في المستوى الإداري المناسب في الهيكل التنظيمي لترتبط مباشرةً بالإدارة العليا وأن تُمكن من الوصول المباشر إلى المسؤول الأول في الجهة أو مجلس إدارة الجهة (إن وجد).
- **إتاحة الوصول:** أن تُمكن وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية من الوصول إلى كافة الملفات والمستندات والوثائق والمعلومات المطلوبة لتنفيذ المهام المنوطة بها.
- **الالتزام:** أن تكون سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية ملزمة لكافة الإدارات والأقسام داخل الجهة.
- **الصلاحيات:** أن تعطى وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية الصلاحيات الكافية لإتمام الأدوار والمسؤوليات المنوطة بها.



2.4 أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة المرتبطين بإدارة المخاطر التشغيلية

يعد العنصر الأساسي في تفعيل عمليات إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى الجهة هو تحديد طبيعة الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكافة أصحاب المصلحة وتوعيتهم حول هذه الأدوار وكيفية تطبيقها بالشكل المستمر.

2.4.1 آلية تحديد الأدوار والمسؤوليات

تتم عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات من خلال تنفيذ عدد من المراحل الواجب على كل جهة أن تقوم باتباعها، وذلك حسب التالي:

1. تحليل الهيكل التنظيمي وتحديد طبيعة المستويات الوظيفية
2. تحديد أصحاب المصلحة الذين سيكونون معنيين بعمليات إدارة المخاطر التشغيلية
3. تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة
4. مشاركة الأدوار والمسؤوليات مع أصحاب المصلحة وتعريفهم بطبيعة هذه الأدوار

2.4.2 الأدوار والمسؤوليات الأساسية الواجب تحديدها

موضح أدناه الأدوار والمسؤوليات الرئيسية التي من الممكن أن ت الجهات فيما يتعلق بإدارة المخاطر:

<p>03 الإدارة العليا</p>	<p>02 المسؤول الأول في الجهة</p>	<p>01 لجنة المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> ضمان تنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالشكل الفعال على مستوى الإدارات. مراجعة سجلات المخاطر بالشكل الدوري. مراجعة بيانات وحدود قابلية تحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية. توجيه الإدارات على تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وتقديم الدعم اللازم لهم. 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد إطار إدارة المخاطر والوثائق المرتبطة بحوكمة عمليات إدارة المخاطر. الإشراف على عملية تنفيذ إدارة المخاطر في الجهة والتأكد من أنها تطبق بالشكل الفعال. دعم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في الجهة. مراجعة الخطط السنوية لتنفيذ أعمال إدارة المخاطر التشغيلية وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها. مراجعة سجل أبرز المخاطر على مستوى الجهة وتقديم المرئيات والمعطيات اللازمة. الإطلاع والنظر في بيان وحدود قابلية تحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية. حث جميع منسوبي الجهة على تطبيق عمليات إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد سياسات إدارة المخاطر وأي تعديلات عليها. الموافقة على استراتيجية المخاطر وبيان وحدود قابلية تحمل المخاطر. دعم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في الجهة. الإطلاع على أبرز المخاطر التي قد تؤثر على الجهة. الإطلاع على نتائج أعمال إدارة المخاطر وتقديم المرئيات والمعطيات اللازمة. حث جميع منسوبي الجهة على تطبيق عمليات إدارة المخاطر.
<p>06 منسوبي الجهة</p>	<p>05 الإدارات والوحدات التنظيمية</p>	<p>04 وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بالسياسات ذات العلاقة بعمليات إدارة المخاطر. المشاركة بشكل فعال في عمليات إدارة المخاطر على مستوى الجهة. تبني ممارسات إدارة المخاطر وتنفيذها في الأعمال اليومية. الالتزام بحضور أي تدريبات ذات علاقة بإدارة المخاطر يتم الإعلان عنها. 	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بتطبيق كافة الأطر والسياسات والإجراءات الصادرة عن وظيفة إدارة المخاطر. العمل على بناء سجلات المخاطر الخاصة بكل إدارة / وحدة تنظيمية. تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر وإعداد خطط العمل لمعالجة المخاطر. مراقبة بيانات وحدود تحمل المخاطر الخاصة بالإدارة والمتابعة الدورية لمؤشرات المخاطر الرئيسية. المعرفة التامة بجميع عناصر إدارة المخاطر وحضور كافة الورش التوعوية. 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم الأطر والسياسات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المخاطر في الجهة. تقديم الخبرات والتوجيهات والدعم للخط الأول عند القيام بتطبيق عمليات إدارة المخاطر. الإشراف على عملية بناء سجلات المخاطر بالتعاون مع الإدارات. اقترح بيان وحدود قابلية تحمل المخاطر بالتعاون مع الإدارات. تقديم تحليلات وتقارير عن مدى كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر. الإشراف على رفع وعي منسوبي الجهة وتدريبهم لتمكينهم من تطبيق عمليات إدارة المخاطر.

إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية



3. إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية

ينبغي أن تكون الرغبة في المخاطر التشغيلية واضحة وذلك من أجل مساعدة الجهة على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تسهم في تحقيق أهداف الجهة وإدارتها، وتعد الرغبة في المخاطر التشغيلية أداة تساعد في تقييم قرارات الجهة وإدارتها وتحديد المخاطر التشغيلية المصاحبة للفرص الجديدة في الجهة. يتم تعريف حدود الرغبة في المخاطر التشغيلية على أنها نوع ومقدار الخطر التشغيلي الذي تكون الجهة على استعداد لتقبله سعياً في تحقيق أهدافها على صعيد العمليات التشغيلية. هناك بعض الإرشادات التي ستأخذها الجهة بعين الاعتبار عند تحديد حدود الرغبة في المخاطر وذلك على النحو التالي:

1. عكس مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية في الجهة ودورها في التأثير في ثقافتها وأنشطتها
2. تحديد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجهة على استعداد لقبولها سعياً في تحقيق أهدافها التشغيلية
3. توضيح الرغبة في المخاطر بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل الجهة ورصدها بالشكل الفعال

3.1 الأهداف من إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية

ليس الهدف التخلص من المخاطر التشغيلية المرتبطة بأنشطة إدارات وأقسام الجهة، بل الهدف القيام بتخفيفها للمستوى المقبول، لضمان اتخاذ الجهة وإدارتها جميع إجراءات إدارة المخاطر التشغيلية بالشكل المناسب، مما يعزز زيادة الفرص الإيجابية المحتملة إلى أقصى حد وتقليل الآثار السلبية المترتبة على وقوع المخاطر التشغيلية. موضح في الشكل أدناه الأهداف من إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية:

1. توضيح مدى قابلية تحمل المخاطر التشغيلية في الجهة ومدى تحملها للمخاطر (طبيعة، نوع، وحجم الخطر) التي من الممكن أن تواجهها الإدارة المعنية سعياً في تحقيق أهدافها، وقيمها الأساسية، وخطتها التشغيلية.
2. توضيح مدى الرغبة والقابلية في تحمل المخاطر التشغيلية من الناحية النوعية والكمية.
3. استخدام الإطار كأداة لاتخاذ القرارات ولضمان توافق خطط العمل مع قابلية تحمل المخاطر التشغيلية.
4. المساهمة في تنفيذ عملية تقييم المخاطر بشكل ممنهج وفعال.

3.2 تصنيف المخاطر التشغيلية

تقدم تصنيفات المخاطر التشغيلية نظرة شمولية عن طبيعة وملف المخاطر التشغيلية الخاص بالجهة بحيث يتم تحديد طبيعة وأنواع المخاطر التي قد تواجهها الجهة والعمل على تقسيم هذه الأنواع إلى تصنيفات مخاطر رئيسية وتصنيفات مخاطر فرعية، ويتم عند تحديد كل خطر تشغيلي تحديد التصنيفات الخاصة به على المستوى الرئيسي والفرعي.

2.1.1 آلية تحديد تصنيفات المخاطر

على وظيفة إدارة المخاطر، عند القيام بتحديد التصنيفات الرئيسية والفرعية، تتبع تسلسل ممنهج من الخطوات، يساعدها على رصد كافة أنواع وتصنيفات المخاطر التي قد تواجهها الجهة وتعكس طبيعة العمليات الخاصة بها:

1. تحليل بيئة الأعمال الحالية من خلال مراجعة وتحليل كافة وثائق الحوكمة والعمليات الخاصة بالجهة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، مهام ومسؤوليات الإدارة، السياسات والإجراءات، إلخ).

2. التوصل إلى عناوين عن طبيعة المخاطر التي قد تواجهها الجهة (مثل مخاطر مالية، مخاطر سمعة، مخاطر التزام، إلخ).

3. تحديد التصنيفات الرئيسية مثل (العمليات المالية) ومن ثم تحديد التصنيفات الفرعية التي تنبثق عنها (الموازنة، المدفوعات والمصاريف، إلخ).

4. مشاركة التصنيفات الرئيسية والفرعية مع الإدارات وذلك للحصول على معيقاتهم ومرئياتهم قبل إعداد النسخة النهائية من التصنيفات.

وموضح أدناه مثال عن التصنيفات الرئيسية الخاصة بالمخاطر التشغيلية:

المالي: المخاطر التي ترتبط بالعمليات التشغيلية المالية التي يتم تنفيذها والتي تؤثر على البيانات والتقارير المالية والعمليات المحاسبية.

المكانة والسمعة: المخاطر التي تنشأ عن العمليات التشغيلية التي يتم تطبيقها ولها أثر هام على مكانة وسمعة الجهة.

البيئة التقنية: المخاطر التي تنشأ عن العمليات التشغيلية المرتبطة بأنظمة وتقنيات الجهة والخطط الخاصة بالتحول الرقمي والأتمتة والخدمات التي يتم تقديمها إلى أصحاب المصلحة.

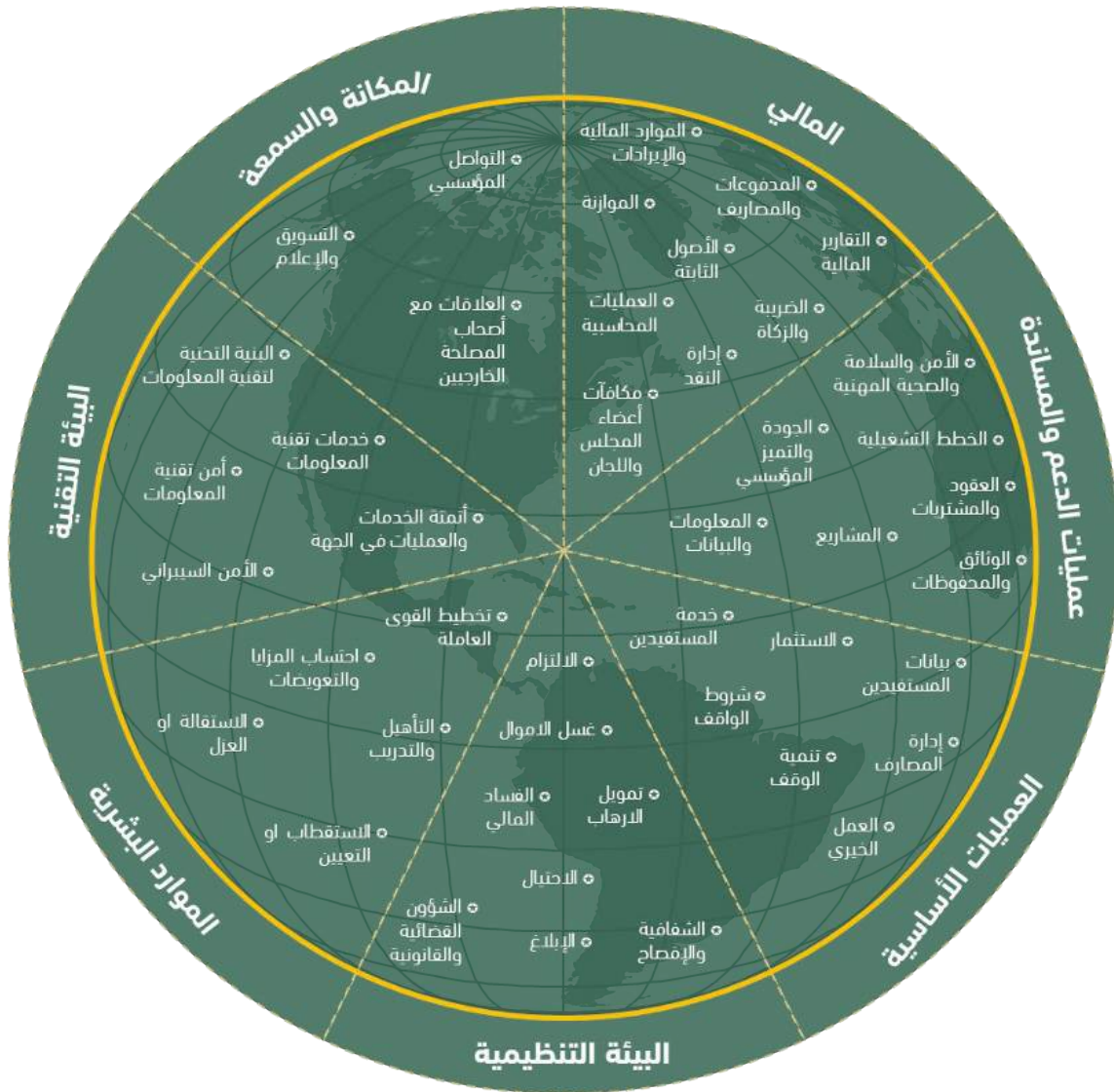
الموارد البشرية: المخاطر التي تنشأ عن العمليات التشغيلية المرتبطة بموظفي الجهة وثقافتها ومدى رضا الموظفين.

البيئة التنظيمية: المخاطر المتعلقة بمسائل الالتزام سواء كانت داخلية أو خارجية بما في ذلك مخاطر الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات الداخلية في الجهة والمسائل المرتبطة بالجرائم المالية.

العمليات الأساسية: المخاطر المرتبطة بالعمليات التي تطبقها الجهة وفقاً لنظامها أو عقد التأسيس أو شرط الواقف.

عمليات الدعم والمساندة: المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية التي يتم تطبيقها لدعم ومساندة الجهة على تنفيذ عملياتها مثل الأمن والصحة والسلامة والمشتريات والتميز المؤسسي.

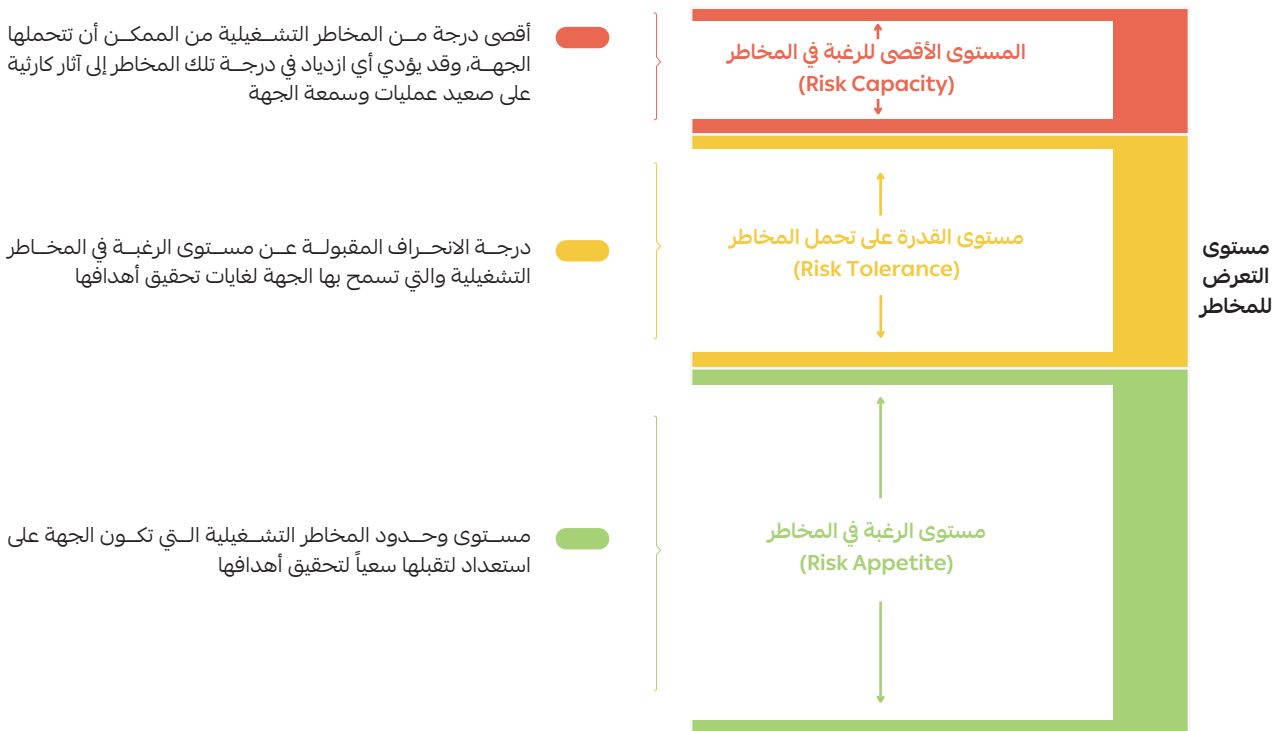
بعدما يتم تحديد كافة التصنيفات الرئيسية للمخاطر، يجب تحديد وتوثيق كافة المخاطر الفرعية وذلك حسب الشكل أدناه الذي يوضح التصنيفات الفرعية التي تنبثق عن التصنيفات الرئيسية:



بعدما يتم تحديد كافة المخاطر التشغيلية وتصنيفها، من الممكن أن تقوم الجهة بإعداد تقارير حول أكثر التصنيفات التي تحتوي على المخاطر التشغيلية وأكثر التصنيفات التي تحتوي على مخاطر ذات درجة خطورة عالية، بحيث يساعد ذلك الجهة على تركيز جهودها بشكل أكثر فعالية نحو عملية معالجة واستجابة للمخاطر.

3.3 مستويات الرغبة في المخاطر التشغيلية

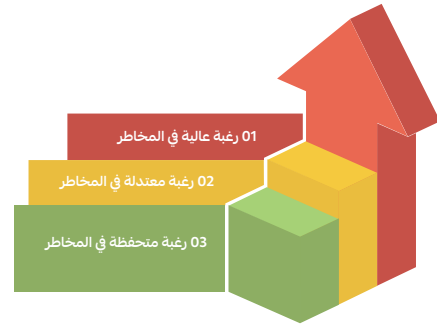
تمر المخاطر بمستويات مختلفة، وقد تختلف مستويات التقبل من جهة إلى أخرى، وذلك بناءً على طبيعة أعمالها والمستهدفات التي تطمح لتحقيقها، وتمثل المستويات النقطية الأولى نحو المنهجية التي ستقوم الجهة بالعمل لها عند تحديد التوجهات العامة للرغبة في المخاطر التشغيلية وبناء البيانات. ويوضح الشكل أدناه مثالا عن طبيعة مستويات الرغبة في المخاطر:



3.4 التوجهات العامة للريغبة في المخاطر التشغيلية

في العموم، الريغبة في المخاطر التشغيلية تأخذ 3 توجهات رئيسية قد تتبعها الجهة، وموضح أدناه مثال عن هذه التوجهات:

- هي الريغبة في تحمل درجة عالية من المخاطر وذلك لغايات تحقيق الأهداف والفعالية في نتائج الأعمال، وتكون أي تأثيرات سلبية أو فشل أو أعطال ناتجة عن الريغبة العالية في التحمل متوقعة ويمكن تقبلها وعلاجها مع تكبد تكاليف مرتفعة.
- هي الريغبة في تحمل المخاطر بمستوى معتدل وذلك دون المجازفة في التعرض للمخاطر عند تحقيق الأهداف والفعالية في نتائج الأعمال، مع التركيز على المحافظة على القيمة والسمعة وضمان سلامة عمليات الجهة عند السعي لتحقيق الأهداف.
- هي عدم الريغبة في تحمل المخاطر والعمل على تقليل مستوى التعرض للمخاطر لأقصى درجة ممكنة، مع عدم تقبل أي آثار سلبية خلال تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال.



**عند تطوير كل بيان رئيسي للريغبة في المخاطر التشغيلية يجب أن يتم تحديد طبيعة التوجه العام (ريغبة عالية، أو ريغبة معتدلة، أو ريغبة متحفظة).

3.5 بيانات الريغبة في المخاطر التشغيلية

بناءً على فئات المخاطر وطبيعة معايير تقييم الأثر، يجب أن يتم بناء البيانات الرئيسية للريغبة في المخاطر التشغيلية والتي توضح حدود الريغبة في المخاطر التشغيلية وفقاً لمواضيع وفئات محددة، ومن المهم أن يتم صياغة البيانات الرئيسية بشكل واضح وشامل يساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ الإجراءات اللازمة ومراقبة البيانات بالشكل الكافي.

الرقم	التصنيف	وصف البيان
1	المالي	لن تقبل الجهة التأخر في تنفيذ عمليات الإغلاق الشهرية لأكثر من X أيام عن الفترة الزمنية المستهدفة خلال كل شهر
2	المكانة والسمعة	لن تقبل الجهة انخفاض مستوى رضا المستفيدين بنسبة تزيد عن X% عن المستوى المستهدف دون تطبيق خطط علاج ومراقبة مستمرة
3	البيئة التقنية	لن تقبل الجهة انقطاع في عمليات المنصات الإلكترونية لأكثر من X ساعة دون تطبيق خطط علاج ومراقبة مستمرة
4	البيئة التنظيمية	لن تقبل الجهة التأخر في الإبلاغ عن حالات الاشتباه للجهات الرقابية لأكثر من X أيام منذ تاريخ تحديد حالة الاشتباه
5	الموارد البشرية	لن تقبل الجهة التأخر في صرف الرواتب لأكثر من X أيام عن التاريخ المستهدف لصرف الرواتب
6	عمليات الدعم والمساندة	لن تقبل الجهة انخفاض نسبة الموظفين المستفيدين من البرامج التدريبية عن X% دون تطبيق خطط علاج ومراقبة مستمرة.
		لن تقبل الجهة الانحراف عن الإطار الزمني المستهدف للمشاريع التشغيلية بنسبة أكثر من X%
		لن تقبل الجهة تعرض الأفراد داخل مرافقها لإصابات خطيرة تتطلب رعاية طبية في المستشفيات

3.6 مؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية

ينبغي لإدارة المخاطر التشغيلية تطوير مؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية (Operational Key Risk Indicators) وذلك من أجل قياس أهم وأعلى المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها إدارات وأقسام الجهة، بحيث إن هذه المؤشرات تعمل كنظام إنذار مبكر يُطلق عندما يتجاوز تعرض الجهة لمستويات المخاطر المقبولة، وبالتالي تساعد مالكي المخاطر والإدارة العليا ولجنة المخاطر على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف من أثرها.

وينبغي أن تكون مؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية قابلة للقياس بحيث يتم تحديد حدود بلاغ لكل مؤشر في حال تعدي الحدود، ومن الجدير بالذكر أن المؤشرات لا تغطي جميع المخاطر التشغيلية التي تواجه الجهة وإداراتها، ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر التشغيلية.

وتتلخص عملية تحديد مؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية بما يلي:

1. تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها إدارات الجهة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها والتي تُعرف بفئات المخاطر.
 2. تحديد أفضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض إدارات الجهة لتلك المخاطر المُعرفة.
 3. تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التشغيلية.
- ويوضح الجدول أدناه أمثلة عن مؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية:

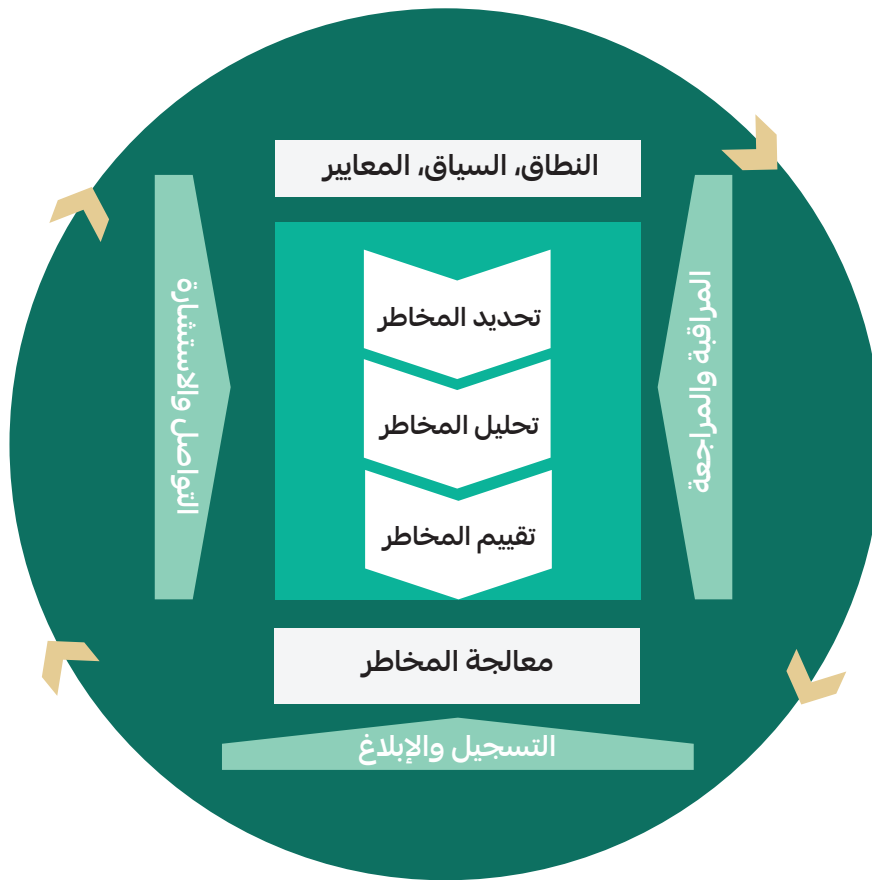
مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)	ضعيف التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	عالي التأثير	عالي جداً
عدد (#) حالات عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات	0 حالات عدم الالتزام في الأنظمة والتي قد تؤدي إلى غرامات مالية وتأثير سلبي على سمعة الجهة أو آثار سلبية على سير الأعمال	0 حالات عدم الالتزام في الأنظمة والتي قد تؤدي إلى غرامات مالية وتأثير سلبي على سمعة الجهة أو آثار سلبية على سير الأعمال	0 حالات عدم الالتزام في الأنظمة والتي قد تؤدي إلى غرامات مالية وتأثير سلبي على سمعة الجهة أو آثار سلبية على سير الأعمال	1 حالة عدم الالتزام في الأنظمة والتي قد تؤدي إلى غرامات مالية وتأثير سلبي على سمعة الجهة أو آثار سلبية على سير الأعمال	< 1 حالة عدم الالتزام في الأنظمة والتي قد تؤدي إلى غرامات مالية وتأثير سلبي على سمعة الجهة أو آثار سلبية على سير الأعمال
نسبة (%) الدوران الوظيفي في الجهة	أقل من 5%	ما بين 5%-7%	ما بين 7%-9%	ما بين 9%-10%	أكثر من 10%
	1	2	3	4	5

دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية



4. دورة تطبيق عمليات إدارة المخاطر

من المهم أن تتبع وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية منهجية تطبيق عملية إدارة المخاطر الصادرة عن معايير ISO 31000 وذلك كما هو موضح أدناه:



4.1 تحديد سياق المخاطر

كون جميع الجهات تقدم أعمالها وخدماتها من خلال ترابط عدد من العناصر والإجراءات والعمليات الداخلية وكونها لا تعمل في معزل عن البيئة الخارجية وما تتضمنه من عناصر مؤثرة، يعد من الهام تحديد كل من السياق الداخلي والخارجي الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية. بالإضافة إلى أن تحديد السياق يُمكن الجهة من تركيز جهودها في إدارة المخاطر التشغيلية بما يتناسب مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها.

4.1.1 السياق الداخلي

يشمل السياق الداخلي تحديد مكونات وعناصر البيئة الداخلية في الجهة والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر تشغيلية مما يؤثر في السعي إلى تحقيق الأهداف التشغيلية وكفاءة الأعمال التشغيلية، وتختلف عناصر السياق الداخلي باختلاف طبيعة أعمال الإدارة وأهدافها ومن أمثلة السياق الداخلي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. السياسات والإجراءات
2. إطار الحوكمة الداخلي والمهام والمسؤوليات
3. العمليات التشغيلية المُطبقة في الجهة
4. الأنظمة واللوائح
5. المبادرات والمشاريع التشغيلية

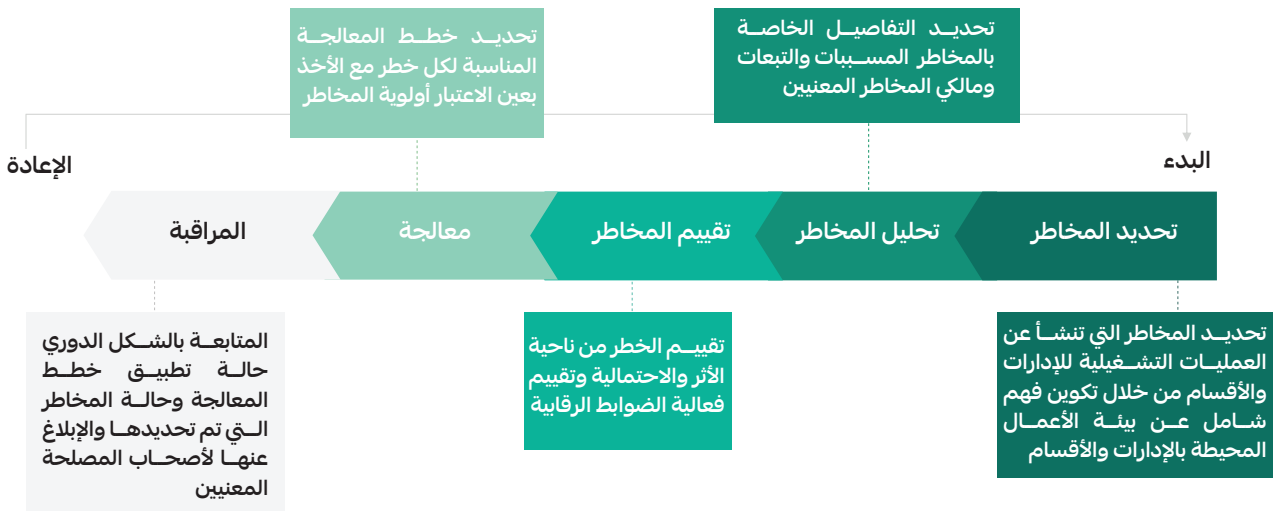
4.1.2 السياق الخارجي

يشتمل السياق الخارجي على البيئة الخارجية التي تمارس بها الجهة عملياتها وتسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التكيف والعمل ضمن الأطر والقوانين والتعليمات الرسمية المحددة من قبل الجهات الرقابية والتنظيمية وغيرها من الجهات ذات العلاقة.

وتختلف عناصر السياق الخارجي باختلاف طبيعة أعمال الجهات، ومن أمثلة السياق الخارجي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

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

ولغاية تنفيذ عملية دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية يجب أن يتم اتباع تسلسل واضح من العمليات وذلك بناءً على أفضل المعايير والممارسات العالمية:



4.2 تحديد المخاطر التشغيلية

4.2.1 عملية تحديد المخاطر التشغيلية

تبدأ المرحلة الأولى من دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بالقيام بتحديد كافة المخاطر التشغيلية بحيث يقوم ملاك المخاطر بتحديد المخاطر الجديدة والناشئة والمتغيرة المحيطة بأعمالهم بما يتوافق مع منهجية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي ستقوم الجهة بإعدادها حيث إن المخاطر الجديدة والناشئة والمتغيرة تشمل:

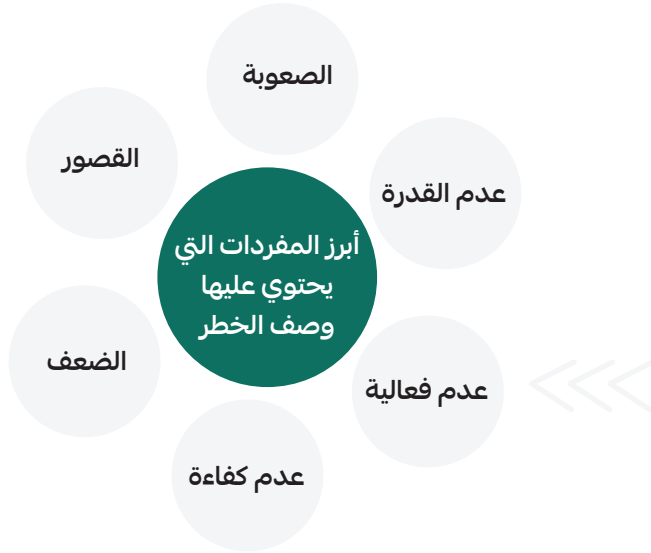
1. ما ينتج عن تغيير في العمليات التشغيلية (على سبيل المثال: تطبيق عملية تشغيلية جديدة، أو تعديل أهداف تشغيلية قائمة).
2. ما ينتج عن أي تغيير في سياق الأعمال ومن المحتمل بأنه لم يتم تطبيقه مسبقاً في الجهة.
3. المخاطر التي لم تكن معروفة من قبل.
4. المخاطر التي تم تحديدها مسبقاً، ولكن تم تغييرها منذ ذلك الحين بسبب تغيير في سياق الأعمال أو قابلية تحمل المخاطر.

4.2.2 الطرق المستخدمة عند تحديد المخاطر التشغيلية

من الممكن أن يتم الاستناد إلى العديد من الطرق خلال عملية تحديد المخاطر التشغيلية، ويعد من الهام خلال عملية تحديد المخاطر الأخذ بعين الاعتبار الأحداث السابقة والأحداث الحالية والمحتملة، ولغايات تحديد المخاطر بشكل شامل، يتم استخدام الطرق التالية:

<h4>الاجتماعات</h4>	<h4>ورش العمل</h4>
<p>حيث يتم عقد الاجتماعات مع الأفراد (ملاك الخطر)، ويتم استخدام معرفتهم لتحديد المخاطر.</p>	<p>حيث يتم جمع الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات معاً للاستفادة من معرفتهم وخبراتهم وذلك من أجل وضع قائمة بالمخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية للإدارة.</p>
<h4>تتبع البيانات</h4>	<h4>الدراسة وتحليل العمليات</h4>
<p>حيث يمكن للأحداث الماضية أن تساعد في توقع الأحداث المستقبلية، وفهم الترابطات وتطوير النماذج التنبؤية.</p>	<p>حيث يتم إعداد مخطط تدفق البيانات لعملية محددة وذلك من أجل بناء فهم شامل عن العملية من حيث المدخلات، والمهام، والمخرجات، والمسؤوليات، مما يساهم في تحديد المخاطر التي تؤثر على العمليات التشغيلية ومدى كفاءتها.</p>

عند تحديد وكتابة المخاطر، من المهم أن يتم صياغة الخطر بطريقة واضحة وذلك لاكتساب القدرة على تحديد أسباب المخاطر والتبعات بالشكل الفعال وبما يساعد أصحاب المصلحة على تكوين فهم عن المخاطر التشغيلية بالشكل الواضح، وموضح أدناه أبرز الأساسيات التي يجب الاستناد إليها عند كتابة الخطر:



كيف تتم صياغة الخطر؟

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

4.2.3 آلية توثيق عملية تحديد المخاطر في سجل المخاطر

يعد سجل المخاطر الأداة التي من خلالها يتم توثيق كافة مكونات عمليات إدارة المخاطر، ويمثل القسم الأول من السجل عملية تحديد المخاطر التشغيلية وذلك حسب التالي:

تحديد المخاطر				
وصف الخطر	الإدارة	تاريخ تسجيل الخطر	رمز الخطر	الرقم التسلسلي
تتضمن الخانة على تحديد الوصف الخاص بالخطر	تتضمن الخانات على ذكر تفاصيل الإدارة التي تم تحديد المخاطر بها	تتضمن الخانات معلومات الخطر المراد توثيقه من حيث رمز الخطر وتاريخ تحديد الخطر		

4.3 تحليل المخاطر التشغيلية

4.3.1 عملية تحليل المخاطر التشغيلية

تعد المرحلة الثانية من دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية هي تحليل المخاطر التشغيلية وتشمل تكوين فهم تفصيلي عن المخاطر التشغيلية التي تم تحديدها وبيان أسبابها وآثارها بما يساعد في المراحل اللاحقة على تقييم الخطر ومعالجته بأكثر الطرق فعالية.

ومن المهم أن يتم تنفيذ عملية التحليل بشكل تشاركي ما بين كافة أصحاب المصلحة المعنيين وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تنفيذ عمليات التحليل بأكثر الطرق فعالية.

4.3.2 آلية تحليل المخاطر التشغيلية

تشمل عملية تحليل المخاطر على اتباع التسلسل التالي من الخطوات:

1. تحديد تصنيف المخاطر التشغيلية: لغايات اكتساب القدرة على تحديد طبيعة الخطر أو العملية التي انبثق عنها، يجب تصنيف كل خطر تم تحديده على المستوى الرئيسي والمستوى الفرعي، وذلك سيساعد أصحاب المصلحة على اكتساب نظرة شمولية عن طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجهها الإدارات من خلال التصنيفات.

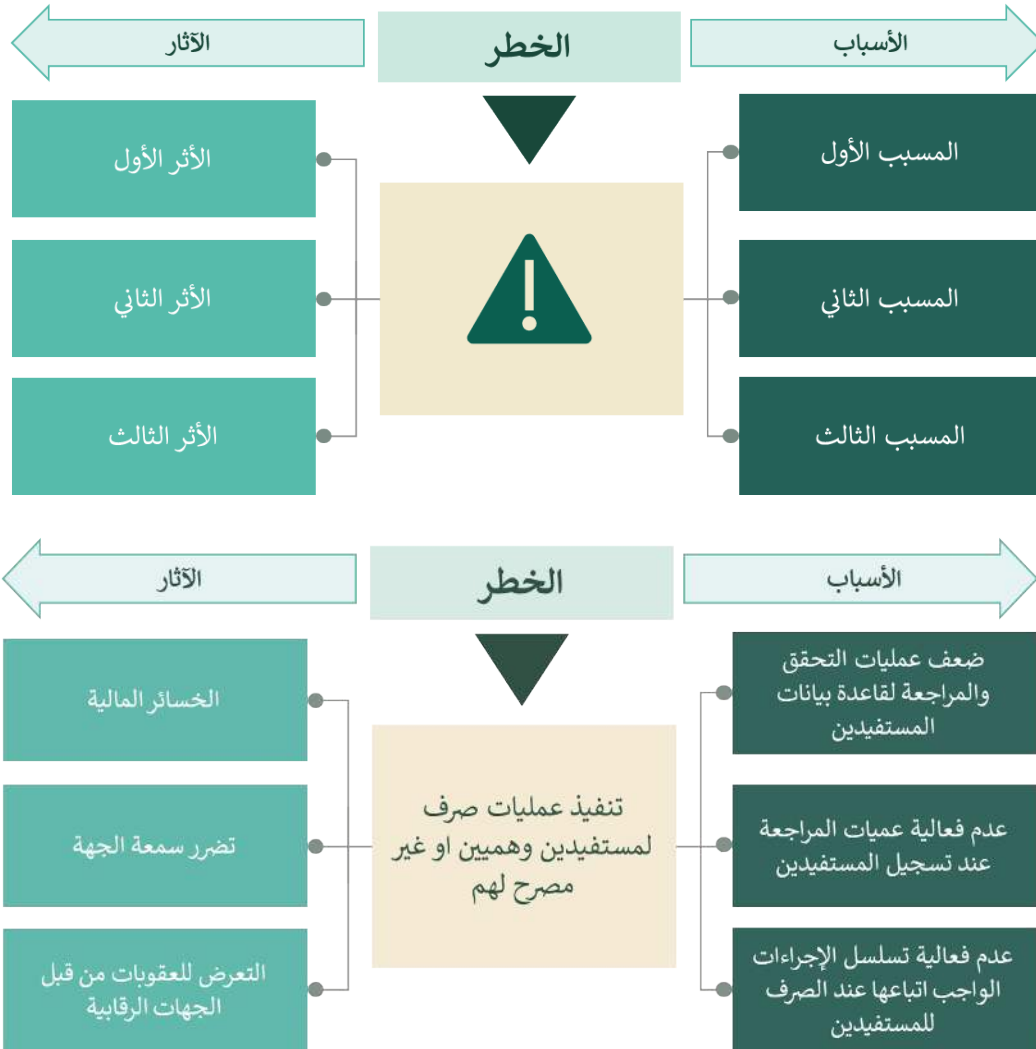
2. تحديد منشأ الخطر بمعرفة إذا نشأ الخطر من داخل عمليات الجهة أو من خارجها.

3. تحديد مالك الخطر لكل خطر تم تحديده، بحيث يُعد مالك الخطر الإدارة أو الشخص المسؤول عن مراقبة وإدارة الخطر المنبثق عن العمليات التشغيلية للإدارة.

4. تحديد المسببات (الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث الخطر) وقد تشمل المسببات على افتراضات أي مسائل مستقبلية أو مشاكل قائمة حالياً قد تؤدي إلى حدوث الخطر.

5. تحديد الآثار (الآثار المتوقعة في حال تحقق الخطر) وذلك من خلال النظر في الآثار التي سوف تنتج عن الخطر في حال تحققه.

يعد من الهام تحديد كل من مسببات وآثار الخطر بشكل شمولي وواضح، بما يساعد في تكوين فهم أكبر عن طبيعة الخطر وتقييمه بالشكل الملائم.



4.3.3 آلية توثيق عملية تحليل المخاطر في سجل المخاطر

يمثل القسم الثاني من السجل عملية تحليل المخاطر التشغيلية وذلك حسب التالي:

تحليل المخاطر					
مالك الخطر	منشأ الخطر (داخلي - خارجي)	الآثار	مسببات الخطر	تصنيف الخطر الفرعي	تصنيف الخطر الرئيسي
تتضمن الخانة على تحديد مالك الخطر، بحيث يعد مالك الخطر الإدارة أو الشخص المسؤول عن مراقبة وإدارة الخطر المنبثق عن العمليات التشغيلية للإدارة.	تتضمن الخانة على تحديد طبيعة منشأ الخطر مما إذا يعد داخلي أم خارجي	تتضمن الخانة على تحديد الآثار التي قد تحدث في حال تحقق الخطر	تتضمن الخانة على تحديد طبيعة المسببات التي قد تؤدي إلى حدوث الخطر	تتضمن الخانات على تحديد تصنيف الخطر الرئيسي وتصنيف الخطر الفرعي المنبثق عنه	

4.4 تقييم المخاطر التشغيلية

4.4.1 عملية تقييم المخاطر التشغيلية

تعد المرحلة الثالثة من دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية هي تقييم المخاطر التشغيلية بحيث تشمل هذه المرحلة تحديد درجة الخطر (على المستوى المتأصل والمتبقي) وذلك لغايات تكوين تصور شامل عن الخطر وتحديد الأولويات اللازمة وخطط العلاج التي يجب تطبيقها.

4.4.2 آلية تقييم المخاطر التشغيلية

تتم مرحلة تقييم المخاطر على 3 أنشطة وهي كالتالي:

1.النشاط الأول: تقييم المخاطر على المستوى المتأصل

2.النشاط الثاني: تحديد الضوابط الرقابية وتقييمها

3.النشاط الثالث: تحديد درجة المخاطر المتبقية

النشاط الأول: تقييم المخاطر على المستوى المتأصل

يتعين على الجهة تحديد معايير تقييم المخاطر التشغيلية على المستوى المتأصل وذلك وفقاً لحجم وطبيعة العمليات التي تقوم بتطبيقها.

خلال هذا النشاط يتم تقييم الخطر بالشكل المتأصل (دون الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية) وذلك من خلال تحديد درجة الاحتمالية ودرجة أثر الخطر لغايات تحديد درجة الخطر الإجمالية، ويتم ذلك وفق المعايير والمصفوفات أدناه.

1. درجة الاحتمالية

تعرف الاحتمالية بدرجة قياس إمكانية تحقق أو حدوث الخطر، أو مدى تكرار تعرض الجهة لهذا الخطر، ويتم تحديد درجة الاحتمالية (من 1 إلى 5) بناءً على معايير تحددها الجهة تشمل على سبيل المثال ما يلي:

التصنيف	التقييم	وصف نسبة احتمالية الحدوث	وصف احتمالية تكرار حدوث الخطر
5	مؤكد غالباً	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة X % وأعلى	الخطر محتمل حدوثه مرة أو أكثر خلال X أشهر
4	عالي الاحتمالية	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة من X% إلى X%	الخطر محتمل حدوثه مرة خلال X أشهر
3	محتمل	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة من X% إلى X%	الخطر محتمل حدوثه X خلال العام
2	غير محتمل	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة من X% إلى X%	الخطر من المحتمل حدوثه X خلال سنتين
1	نادر	الخطر من المحتمل حدوثه بنسبة اقل من X%	الخطر من المحتمل حدوثه X خلال X سنوات

2. درجة الأثر

يعرف الأثر بدرجة قياس الأثر على الجهة في حال تحقق الخطر وتأخذ بعين الاعتبار العواقب أو الخسائر المتوقعة، ويتم تحديد درجة الأثر (من 1 إلى 5) بما يعكس حدود المخاطر المنبثقة عن إطار الرغبة في المخاطر التشغيلية، وذلك حسب المثال أدناه:

التفاصيل (وصف أو أكثر من وصف قد ينطبق على تقييم الأثر)				الدرجة	وصف الدرجة
التصنيف الرئيسي					
المال (عن كل سنة مالية)	المكانة والسمعة	البيئة التقنية	الموارد البشرية		
التصنيف الفرعي				الدرجة	وصف الدرجة
نمو الإيرادات، الإنفاق	الإعلام، رضا أصحاب المصلحة الخارجيين	الأنظمة التقنية، البيانات الحساسة، المنصات الإلكترونية	الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي، البرامج التدريبية		
• تكلفة أو خسارة غير مخطط لها أو إضافية من المحتمل أن تؤدي إلى انحراف في الميزانية لا يزيد عن % X.	• انخفاض في درجة رضا أصحاب المصلحة الخارجيين بنسبة $X >$ عن المستهدف.	• 0 حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	• انخفاض مستوى رضا الموظفين بنسبة أقل من % X	1	ضعيف التأثير (1)
• تكلفة أو خسارة غير مخطط لها أو إضافية من المحتمل أن تؤدي إلى انحراف ما بين % X إلى % X عن الميزانية.	• انخفاض في درجة رضا أصحاب المصلحة الخارجيين بنسبة $X <$ و $X >$ عن المستهدف	• 0 حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	• انخفاض مستوى رضا الموظفين بنسبة تساوي أو أكثر من % X وأقل من % X	1	قليل التأثير (2)
• تكلفة أو خسارة غير مخطط لها أو إضافية من المحتمل أن تؤدي إلى انحراف ما بين % X إلى % X عن الميزانية.	• انخفاض في درجة رضا أصحاب المصلحة الخارجيين بنسبة $X <$ و $X >$ عن المستهدف	• 0 حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	• انخفاض مستوى رضا الموظفين بنسبة تساوي أو أكثر من % X وأقل من % X	1	متوسط التأثير (3)
• تكلفة أو خسارة غير مخطط لها أو إضافية من المحتمل أن تؤدي إلى انحراف ما بين % X إلى % X عن الميزانية.	• انخفاض في درجة رضا أصحاب المصلحة الخارجيين بنسبة $X <$ و $X >$ عن المستهدف	• حالة واحدة من التسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	• انخفاض مستوى رضا الموظفين بنسبة تساوي أو أكثر من % X وأقل من % X	1	عالي التأثير (4)
• تكلفة أو خسارة غير مخطط لها أو إضافية من المحتمل أن تؤدي إلى انحراف في الميزانية يزيد عن % X	• انخفاض في درجة رضا أصحاب المصلحة الخارجيين بنسبة $X <$ عن المستهدف.	• أكثر من حالة تسرب أو الوصول غير المصرح به للبيانات الحساسة	• انخفاض مستوى رضا الموظفين بنسبة أكثر من % X	1	عالي جداً (5)


3. مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة المتأصلة

يتعين على الجهة تحديد مصفوفة تقييم المخاطر المتأصلة بحيث تعمل المصفوفة على تحديد تصنيف الخطر الإجمالي بناءً على نتيجة تقييم كل خطر من ناحية الاحتمالية والأثر (حاصل الضرب بينهما)، ويتم استخدام المصفوفة للأسباب التالية:

1. تحديد درجة تصنيف الخطر الإجمالي بعدما يتم تحديد درجة الاحتمالية ودرجة الأثر لكل خطر.
 2. معرفة الوضع الحالي لكافة المخاطر وأماكن تركزها.
 3. معرفة المخاطر ذات الأهمية العالية.
- وموضح أدناه مثال عن المصفوفة:

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

موضح أدناه مثال عن المعادلة الخاصة باحساب درجة الخطر المتأصل:

معادلة احتساب درجة الخطر المتأصل 

$$\text{الخطر المتأصل} = \text{درجة الأثر} \times \text{درجة الاحتمالية}$$

النشاط الثاني: تحديد الضوابط الرقابية وتقييمها

يتم خلال هذا النشاط تحديد الضوابط الرقابية المرتبطة بكل خطر ويعد من الهام تحديد أنواع الضوابط الرقابية، بما يساعد على تقديم نظرة شاملة عن الضوابط ومدى كفاءة نوعها ومعالجتها للخطر، ويجب أن يتم تقييم كل ضابط من خلال تقييم تصميم وفعالية الضابط مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية التي تسهم في توفير درجة أعلى من الدقة عند التقييم:

1. تقارير المراجعة الداخلية.
2. أي مخاطر قد تحققت في السابق.
3. حالات عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات.
3. أي خسائر مالية أو تشغيلية قد حصلت سابقاً.

1. أنواع الضوابط الرقابية

ويتم تعريف الضوابط الرقابية وتقسيمها حسب التالي:

ما هي الضوابط الرقابية؟

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

الضوابط الرقابية الرادعة:

تعمل هذه الضوابط على تشكيل رادع يعمل على تجنب أي تجاوزات أو انحرافات أو التسبب في وقوع أحداث مرغوب بها.

مثل: تدريب الموظفين الجدد، إعداد لوائح ترشد الموظفين على كيفية العمل.

الضوابط الرقابية الوقائية

تعمل الضوابط الوقائية على تقليل احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره بحيث يتم وضع هذه الضوابط وتفعيلها قبل حصول مشكلة، أو خسارة، أو حالة طارئة.

مثل: الإشراف المباشر من قبل المسؤولين على تنفيذ العمليات.

الضوابط الرقابية الاستكشافية

تعمل الضوابط الاستكشافية على اكتشاف المخاطر بعد حدوثها ولكن في الوقت المناسب لتصحيحها قبل أن تحدث ضرراً جوهرياً.

مثل: وجود كاميرات مراقبة في الأماكن الواجب مراقبتها.

الضوابط الرقابية التصحيحية

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

2. معايير تقييم الضوابط الرقابية

لتنفيذ عملية التقييم بالشكل الفعال، يجب أن يتم إعداد المعايير الخاصة بتقييم كل من تصميم وفعالية الضوابط الرقابية، وموضح أدناه مثال عن هذه المعايير:

معايير تقييم تصميم الضوابط الرقابية		
وصف التقييم	التقييم	التصنيف
الضابط الرقابي غير مرضي أو غير موجود.	ضعيف جداً	5
الضابط الرقابي مصمم بشكل ضعيف ويحتاج إلى إعادة التصميم ليكون وقائياً أو تصحيحياً أو كاشف ولا يغطي أي من مسببات المخاطر ويعتمد بشكل كبير على عمليات يدوية وبحاجة إلى أئمة.	ضعيف	4
الضابط الرقابي الحالي يحتاج إلى تحسينات أو إضافة ضابط رقابي آخر حسب نوعه (وقائي وضابط آخر تصحيحي، أو تصحيحي وضابط رقابي آخر كاشف. وغيرها) حيث إن الضوابط الحالية غير كافية وتقلل من مسببات المخاطر بشكل محدود أو تعتمد بشكل جزئي على عمليات يدوية وبحاجة إلى أئمة.	مقبول	3
الضابط الرقابي حسب نوعه (توجيهي، وقائي، تصحيحي، كاشف) يخفف من معظم مسببات المخاطر بشكل جيد، ولكن لا تزال توجد فرصا للتحسين وتكون العمليات مؤتمتة بشكل كبير أو أنه يدوي ولا يوجد حاجة للأئمة.	جيد	2
الضابط الرقابي حسب نوعه (وقائي، تصحيحي، كاشف، رادع) يقلل من جميع مسببات الخطر ويكون هذا الضابط مصمما بشكل ممتاز ومؤتمت بشكل كامل أو أنه يدوي ولا يوجد حاجة للأئمة.	ممتاز	1

معايير تقييم فعالية الضوابط الرقابية		
وصف التقييم	التقييم	التصنيف
الضوابط الرقابية تعد غير فعالة بحيث لا يتم تطبيقها أو أنها غير موجودة.	غير فعال	5
الضوابط الرقابية ذات فعالية منخفضة جداً بحيث يتم تطبيقها بشكل نادر.	غير فعال جزئياً	4
الضوابط الرقابية تعد ذات فعالية منخفضة نسبياً ولا تقوم بتخفيف درجة الخطر بالشكل الكافي بحيث لا يتم تطبيقها بشكل مناسب ودرجة التكرار اللازمة.	يتطلب تحسين	3
الضوابط الرقابية ذات فعالية عالية جزئياً، ولكنها لا تطبق بالدرجة المناسبة من التكرار او عند الحاجة.	فعال جزئياً	2
الضوابط الرقابية ذات فعالية ممتازة وتطبق باستمرار او عند الحاجة.	فعال جداً	1

بناءً على نتيجة تقييم تصميم وفعالية الضابط الرقابي (حاصل الضرب بينهما)، يتم تحديد التصنيف الإجمالي للضابط الرقابي، وموضح أدناه مثال عن مصفوفة تقييم الضوابط الرقابية:

مصفوفة تقييم الضوابط الرقابية					
تقييم فاعلية الضوابط الرقابية					تقييم تصميم الضوابط الرقابية
5-غير فعال	4-غير فعال جزئياً	3-يتطلب تحسینا	2-فعال جزئياً	1- فعال جداً	
منخفض	منخفض	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	مرتفع	5-ضعيف جداً
منخفض	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متوسط مرتفع	مرتفع	4-ضعيف
متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متوسط مرتفع	مرتفع	مرتفع جداً	3-مقبول
متوسط مرتفع	متوسط مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع جداً	2-جيد
مرتفع	مرتفع	مرتفع جداً	مرتفع جداً	مرتفع جداً	1-ممتاز

النشاط الثالث: تحديد درجة المخاطر المتبقية

بعد الانتهاء من تحديد درجة تقييم الضوابط الرقابية، يتم من خلال هذا النشاط تحديد درجة تقييم الخطر المتبقي (بعد الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية الحالية)، ومن خلال المصفوفة أدناه يتم تحديد درجة الخطر المتبقي والتي تأخذ بعين الاعتبار كل من درجة تقييم الخطر على المستوى المتأصل ودرجة تقييم الضابط الرقابي، وموضح أدناه مثال عن مصفوفة تقييم المخاطر المتبقية:

مصفوفة تقييم المخاطر المتبقية					
التقييم الإجمالي للضوابط الرقابية					تقييم المخاطر المتأصلة
5-منخفض	4-متوسط منخفض	3-متوسط مرتفع	2-مرتفع	1-مرتفع جداً	
مرتفع جداً	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط مرتفع	متوسط منخفض	5-مرتفع جداً
مرتفع	مرتفع	متوسط مرتفع	متوسط منخفض	منخفض	4-مرتفع
متوسط مرتفع	متوسط مرتفع	متوسط منخفض	متوسط منخفض	منخفض	3-متوسط مرتفع
متوسط منخفض	متوسط منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	2-متوسط منخفض
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	1-منخفض

موضح أدناه المعادلة الخاصة باحتساب درجة الخطر المتبقي:

معادلة احتساب درجة الخطر المتبقي 

الخطر المتبقي

=

درجة تقييم
الضوابط

+

درجة الخطر

* يجب أن يتم إعادة تقييم الضوابط الرقابية في حال تم تطبيق خطط المعالجة أو يوجد تعديلات على الضوابط الرقابية الحالية وذلك لغايات تحديث درجة الخطر على المستوى المتبقي.

4.4.3 آية توثيق عملية تقييم المخاطر التشغيلية في سجل المخاطر

يمثل القسم الثالث من السجل عملية تقييم المخاطر التشغيلية وذلك حسب التالي:

النشاط الأول: تقييم المخاطر على المستوى المتأصل

تقييم المخاطر المتأصلة		
درجة الخطر المتأصل	تقييم الأثر	تقييم الاحتمالية
تمثل الخانة درجة الخطر المتأصل (مرتفع جدًا، مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على حاصل الضرب ما بين الاحتمالية والأثر	تتضمن الخانة على تحديد درجة الأثر وذلك من الخطر وذلك من خلال اختيار درجة الأثر (من 1 إلى 5)	تتضمن الخانة على تحديد درجة احتمالية حدوث الخطر وذلك من خلال اختيار درجة الاحتمالية (من 1 إلى 5)

النشاط الثاني: تحديد الضوابط الرقابية وتقييمها

تقييم الضوابط الرقابية						
وصف الضوابط الرقابية	نوع الضوابط	طبيعة الضابط (يدوي أو مؤتمت)	مالك الضابط الرقابي	تقييم تصميم الضابط الرقابي	تقييم فعالية الضابط الرقابي	وصف التقييم الإجمالي لكل ضابط رقابي
تتضمن الخانة على توثيق الضوابط الرقابية المرتبطة بكل خطر	تتضمن الخانة على اختيار نوع الضابط الرقابي (رادع، وقائي، استكشافي، تصحيحي)	يتم اختيار ما إذا كان الضابط الرقابي يدوي أو مؤتمت	تتضمن الخانة على تحديد مالك الضابط الرقابي	تتضمن الخانة على تحديد درجة تصميم الضابط (من 1 إلى 5)	تتضمن الخانة على تحديد درجة فعالية الضابط (من 1 إلى 5)	يتم تحديد التقييم الإجمالي للضابط (حاصل ضرب درجة تقييم الفعالية مع درجة تقييم التصميم)

النشاط الثالث: تحديد درجة المخاطر المتبقية

تقييم المخاطر المتبقية
درجة الخطر المتبقي

بناءً على درجة تقييم الخطر على المستوى المتأصل ودرجة تقييم الضابط الرقابي يتم تحديد درجة الخطر على المستوى المتبقي

4.5 معالجة المخاطر

4.5.1 عملية معالجة المخاطر التشغيلية

تعد المرحلة الرابعة من دورة تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية هي معالجة المخاطر بحيث تشمل هذه المرحلة على طريقة المعالجة اللازمة بناءً على درجة الخطر المتبقي وبما يتوافق مع توجهات الجهة.

4.5.2 طرق معالجة المخاطر

يجب على الجهة تحديد كيفية الاستجابة للمخاطر التشغيلية، وتقييم خطط علاجها بناءً على تأثير تلك المخاطر واحتمالية حدوثها، والأخذ بعين الاعتبار التكاليف والفوائد الناتجة عن تطبيق خطط العلاج، ويجب أن تتوافق خطط معالجة المخاطر مع استراتيجيات ومفهوم إدارة المخاطر التشغيلية وذلك من خلال الخيارات الأربعة التالية:

- **قبول الخطر:** يتم اللجوء إلى هذا النوع من المعالجة في حال كانت تكلفة المعالجة أعلى وأكبر من الأثر الناتج عن الخطر، أو وقوع أمر خارج الإرادة (قرارات عليا، كوارث) أو عدم القدرة على تجنب وتحويل الخطر.
- **التخفيف من أثر الخطر:** يتم في هذه الطريقة وضع ضوابط رقابية مستقبلية تعمل على تقليل آثار أو احتمالية حدوث الخطر.
- **تجنب الخطر:** يتم إيقاف أو تجنب الأنشطة أو العمليات أو الأهداف التي قد يكون ضررها أكبر من منافعها للهيئة.
- **تحويل الخطر:** يتم نقل الخطر أو مشاركته مع طرف ثالث على سبيل المثال: شركات التأمين

تقوم الإدارة باختيار الآلية المناسبة للاستجابة للمخاطر بناءً على العوامل التالية:

1. سياق الأعمال: يجب اختيار أو تخصيص آلية الاستجابة بناءً على البيئة التنظيمية، هيكلية الأعمال، أو أي عوامل أخرى ذات صلة.

2. التكلفة والمنفعة: يتعين على الإدارات المعنية تقييم التكلفة والمنفعة المتوقعة من آليات الاستجابة للمخاطر، وقد تتفاوت نسبة دقة قياس التكلفة والمنفعة المتوقعتين، حيث إن التكلفة قد تتجزأ للتكلفة المباشرة وغير المباشرة (إن أمكن قياسها) وتكلفة الفرص (Opportunity cost) المتعلقة بالموارد المخصصة، وقد لا يكون قياس المنفعة موضوعي في جميع الأحوال حيث يصعب عادةً تحديدها بدقة، ولكن في العديد من الحالات، من الممكن قياس المنفعة المتوقعة من آليات الاستجابة للمخاطر في سياق تحقيق استراتيجية وأهداف الجهة.

3. الالتزامات والتوقعات: يجب على آليات الاستجابة للمخاطر أن تتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة ورؤية الجهة.

4. تحديد أولويات الخطر: توضح الأولوية المحددة للخطر طبيعة توزيع الموارد، إن آليات الاستجابة ذات التكلفة العالية لمخاطر ذات أولوية منخفضة يجب أن يتم التمعن بها حيث إنه من الممكن عدم ملاءمة إعطائها أولوية التنفيذ.

5. **قابلية تحمل المخاطر:** يجب أن تقوم الإدارات بتحديد الآلية المناسبة لإعادة الخطر المتبقي للحدود المقبولة، والتي قد تتضمن أكثر من آلية استجابة.

يقوم مالكو خطة المعالجة بتنفيذ الخطة المتفق عليها كجزء من مسؤولياتهم ويتم تحديد موعد نهائي للانتهاء من تنفيذها، ويجب على إدارة المخاطر التشغيلية ومالكي خطة العلاج إعادة تقييم الأنظمة أو العمليات المطبقة وتحديد أي مخاطر متبقية أو مخاطر جديدة قد نشأت. ولضمان حوكمة آلية تحديد وتطبيق خطط المعالجة، يجب إعداد مصفوفة خاصة بتطبيق خطط المعالجة والتي توضح الفترات الزمنية والمدة القصوى التي يجب خلالها تطبيق خطة المعالجة بناءً على درجة الخطر المتبقي، وموضح أدناه مثال عن المصفوفة:

وصف التقييم	درجة الخطر المتبقي
يتطلب وضع خطة علاج خلال مدة أقصاها 15 يوما.	مرتفع جداً
يتطلب وضع خطة علاج خلال مدة أقصاها 30 يوما.	مرتفع
يتطلب وضع خطة علاج خلال فترة 45 يوما.	متوسط مرتفع
يتطلب وضع خطة علاج خلال فترة 60 يوما.	متوسط منخفض
تتطلب اهتمام بسيط بعد الانتهاء من المخاطر المرتفعة جداً والمرتفعة والمتوسطة ومراقبة الخطر خلال فترة 90 يوما - إن لزم الأمر - من قبل مالك الخطر وموظفي الإدارة للتأكد من عدم ارتفاعها لمستوى أعلى.	منخفض

4.5.3 آلية توثيق عملية معالجة المخاطر في سجل المخاطر

يمثل القسم الرابع من السجل عملية معالجة المخاطر التشغيلية وذلك حسب التالي:

معالجة المخاطر					
ملاحظات	مالك خطة المعالجة (الإدارة)	حالة تنفيذ الخطة	تاريخ انتهاء تنفيذ الخطة	الوصف التفصيلي لخطة المعالجة	نوع خطة المعالجة
	تتضمن الخانة على تحديد مالك خطة المعالجة والذي سيكون الشخص المسؤول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة إغلاق خطة معالجة المخاطر وتقديم الوثائق الداعمة للإغلاق لمالك الخطر	تتضمن الخانة على تحديد حالة تطبيق خطة المعالجة	تشير الخانة إلى التاريخ الذي سيتم خلاله الانتهاء من تطبيق خطة المعالجة بالشكل الكامل	يتم في الخانة الأولى ذكر نوع خطة المعالجة (قبول الخطر، أو تجنب الخطر، أو التخفيف من أثر الخطر، أو تحويل الخطر)	

4.6 المراقبة والإبلاغ

4.6.1 مراقبة المخاطر

تعمل مراقبة المخاطر على تعزيز ثقافة المخاطر التشغيلية داخل الجهة وتسمح بإدارة المخاطر التشغيلية المحددة بشكل استباقي والتكيف مع الظروف المتغيرة ولذلك فإنه من المهم مراقبة الأمور التالية:

1. تطبيق وتنفيذ خطط المعالجة (التخفيف من درجة المخاطر).
 2. فعالية وكفاءة خطط المعالجة ومدى سيطرتها على المخاطر.
 3. كيفية تغير حالة الخطر مع مرور الوقت.
 4. أي مخاطر ناشئة لها تأثير مرتفع جداً على الجهة ولم يتم رصدها من قبل.
- يتم استخدام الطرق التالية لمراقبة المخاطر:

التقييمات السنوية: تكون جزءاً من دورة تطبيق إدارة المخاطر في الجهة عند البدء في تحديث نماذج التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

عملية مراقبة مستمرة: تعمل على التأكد من أن خطط المعالجة جاري تطبيقها بالشكل الصحيح أو تم الانتهاء منها، وتشمل عمليات المراقبة المستمرة ما يلي:

1. مديرو الإدارات ورواد المخاطر، يقومون برفع تقارير دورية لإدارة المخاطر التشغيلية عن حالة تطبيق خطط المعالجة وأي تحديثات عن نماذج التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.
2. تقوم إدارة المخاطر التشغيلية بمراجعة مؤشرات المخاطر الرئيسية التي تغطي أبرز المخاطر في الجهة. وتقوم بمراجعة التقارير الدورية التي يتم رفعها من قبل رواد المخاطر والإدارات.

4.6.2 رفع التقارير بشأن المخاطر

يتم تقديم تقارير المخاطر بشكل دوري خلال القيام بعمليات إدارة المخاطر التشغيلية بحيث يجب على إدارة المخاطر التشغيلية في الجهة رفع تقاريرها الدورية للإدارة العليا ولجنة المخاطر، وذلك للمساهمة في تعزيز عملية اتخاذ القرار بشكل فعال.

يجب أن تشمل التقارير التي يتم مشاركتها من قبل إدارة المخاطر التشغيلية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. الملخص العام عن المخاطر التشغيلية في الجهة.
 2. التفاصيل الخاصة بأبرز المخاطر التشغيلية على مستوى الجهة.
 3. حالة تنفيذ خطط المعالجة.
 4. الحالة العامة لمؤشرات المخاطر الرئيسية.
 5. حالة تنفيذ خطة إدارة المخاطر التشغيلية السنوية.
 6. التحديات التي تواجه إدارة المخاطر التشغيلية.
- بالإضافة إلى ذلك، تقوم الإدارة بمشاركة تقارير إدارية عن أعمالها والمسائل المرتبطة بالإدارة بالشكل الدوري للجنة المخاطر وأصحاب المصلحة المعنيين.

التدريب وثقافة المخاطر



5. التدريب وثقافة المخاطر

5.1 التدريب على المخاطر التشغيلية

يجب على وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية عقد وتوفير دورات تدريبية خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في الجهة وذلك من أجل تعزيز قدرة منسوبي الجهة على كيفية تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية وبالتالي زيادة الوعي والنضج بممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وتحسينها بالشكل المستمر ويجب أن يتم عقد تدريبات (مثل ورش العمل، أو الدورات، أو الندوات)، بشكل سنوي لمنسوبي إدارة المخاطر التشغيلية ورواد المخاطر.

تقوم إدارة المخاطر التشغيلية بإعداد خطة التدريب السنوية وتطبيقها، ويتم بشكل دوري إرسال استبيانات تساهم في قياس مدى فعالية التدريبات التي تم تنفيذها وتحديد فرص ومجالات التحسين. يجب أن تركز التدريبات على مواضيع مختلفة تراعي التدرج في مستوى التدريب (تدريبات بسيطة إلى تدريبات متقدمة) وذلك لضمان نقل المعرفة والمعلومات بين منسوبي الجهة بالشكل الفعال وتجنب أي درجة من التعقيد.

5.2 ركائز ثقافة المخاطر التشغيلية

إن وجود ثقافة مخاطر تشغيلية عالية المستوى في أي جهة يمهد الطريق نحو تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بفعالية مما ينتج عنه مساعدة الجهة في عدة جوانب مختلفة مثل زيادة كفاءة العمليات، وتحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات بفعالية.

تُعرف ثقافة المخاطر وفقاً لمعهد إدارة المخاطر (Institute of Risk Management) على أنها "وصف يشير إلى القيم، والمعتقدات، والمعرفة، والتوجهات التي يمتلكها مجموعة الأشخاص حول المخاطر"، ويتم تقسيم الركائز التي تم تحديدها في التعريف إلى ما يلي:

القيم: القيم الخاصة بالجهة ومدى ارتباطها وتأثيرها على إدارة المخاطر التشغيلية، بحيث ستساعد القيم على توجيه منسوبي الجهة على كيفية النظر إلى المخاطر وإدارتها

المعتقدات: ما رأي منسوبي الجهة حول أهمية المخاطر التشغيلية والقيمة المضافة التي تحققها

المعرفة: ما المعرفة التي يمتلكها منسوبي الجهة حول المخاطر التشغيلية وكيفية إدارتها

التوجهات: توجه منسوبي الجهة نحو إدارة المخاطر التشغيلية، بحيث قد تتحمل مجموعة معينة من الجهة المخاطر، ومن الممكن أن يكون هنالك مجموعة أخرى لا تقبل تحمل المخاطر خلال تنفيذها للأعمال التشغيلية

ثقافة المخاطر هي جزء من الثقافة التنظيمية الخاصة بالجهة وتُمثل الطريقة التي تتحدث وتفكر الجهة ومنسوبها بها فيما يتعلق بالمسائل ذات العلاقة بإدارة المخاطر التشغيلية، ومن أجل وجود ثقافة مخاطر فعالة على مستوى الجهة، يجب على إدارة المخاطر التشغيلية القيام بما يلي:

1. ضمان أن الإدارة العليا توفر الدعم اللازم عن مدى أهمية تطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية ودورها في المحافظة على القيم التنظيمية.
2. تطبيق نموذج حوكمة فعال يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية ويسهل عملية دمج إدارة المخاطر التشغيلية في العمليات اليومية وعند اتخاذ القرارات.
3. دمج إدارة المخاطر التشغيلية في عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب.
4. تطوير حوافز أداء مرتبطة بأنشطة إدارة المخاطر التشغيلية.
5. توفير الدعم في عقد الدورات التدريبية لرفع مستوى الوعي في إدارة المخاطر التشغيلية.

5.3 طرق رفع وقياس مستوى الثقافة

ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

طرق رفع مستوى ثقافة المخاطر التشغيلية:

1. عقد الورشات التدريبية والتوعوية بشكل مستمر
2. تطوير وتطبيق الإطار الخاص بإدارة المخاطر (السياسات، والإجراءات، ونموذج الحوكمة، إلخ)
3. دمج إدارة المخاطر في عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، والحوافز
4. قيام الإدارة العليا بتوجيه وإرشاد منسوبي الجهة عن أهمية التطبيق والالتزام بإدارة المخاطر التشغيلية



يعد من الهام قياس ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية ومن الممكن أن تقوم وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية بتنفيذ إحدى الطرق الموضحة أدناه لتنفيذ عمليات القياس:

- الاستبيانات:** تعد من أكثر الطرق استخداماً نظراً للقدر على الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الأشخاص في الجهة، ومن الممكن أن يتم تحليل النتائج بشكل مباشر ودون وجود أي درجة من التعقيد.
- المقابلات:** يتم عقد مقابلات بشكل دوري مع نسبة محددة من الأشخاص وذلك من خلال طرح استفسارات ومواضيع عامة بناءً عليها يتم تحليل الإجابات وتحديد طبيعة ومستوى الثقافة الحالي لدى منسوبي الجهة، وتستغرق هذه الطريقة جهوداً ووقتاً طويلاً لغايات تنفيذها، ويتم مشاركة الاستفسارات قبل عقد أي مقابلة.

الملاحظة المباشرة: خلال سير عمليات وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية، يلاحظ منسوبو إدارة المخاطر التشغيلية بعض التوجهات أو الأحداث التي قد تحصل خلال تعاملهم مع منسوبي الجهة، بحيث تقدم هذه الأحداث الفرصة لدى منسوبي إدارة المخاطر التشغيلية لتحليل ومعرفة أولية ووعي ونضج منسوبي الجهة وإدارتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية.

الجهات الاستشارية: الاستعانة بجهة خارجية تمتلك الخبرات والأدوات والإمكانات اللازمة لتطبيق منهجية شاملة وسلسلة من مختلف العمليات التي تُطبق لغاية قياس مستوى الثقافة.

التواصل وإدارة أصحاب المصلحة



6. التواصل وإدارة أصحاب المصلحة

إن التواصل بين أصحاب المصلحة المعنيين في إدارة المخاطر التشغيلية هو عامل يساهم في نجاح تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وحماية عمليات الجهة، ويؤدي إلى اكتساب القدرة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها ومعالجتها في الوقت اللازم.

6.1 آليات وطرق التواصل مع أصحاب المصلحة

يتعين على الجهة تطوير آليات تواصل وإعداد التقارير داخلياً، وذلك لضمان تبادل المعرفة والمعلومات مع أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة المخاطر التشغيلية، ويعد من الهام تعدد أساليب التواصل التي يتم استخدامها والتي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. عقد الاجتماعات وورش العمل
2. التواصل عن طريق البريد الإلكتروني
3. التواصل عن طريق الخطابات الرسمية

تختلف آليات التواصل التي سيتم استخدامها وذلك بناءً على الغرض أو الهدف المحدد من التواصل، وذلك بناءً على التالي:

1. التواصل لغايات تطبيق عمليات إدارة المخاطر التشغيلية: يجب إنشاء قنوات اتصال مباشرة مع أصحاب المصلحة لتبادل المعلومات ذات العلاقة بالمخاطر التشغيلية والاستجابة للمخاطر التشغيلية بشكل مناسب في حالة حدوثها.
2. التواصل مع جهات خارجية: يجب تحديد طبيعة البروتوكولات التي سيتم اتباعها عند التواصل مع الجهات الخارجية أو استلام الطلبات منها، بحيث يجب التعاون والتنسيق بشكل فعال مع الإدارة المعنية بالتواصل مع الجهات الخارجية عند استلام أي طلبات من جهات خارجية أو مشاركة أي خطابات.
3. الإبلاغ حول المسائل المتعلقة بالمخاطر التشغيلية: يجب تحديد الآليات التي من خلالها سيقوم أصحاب المصلحة في الجهة بالتواصل مع وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية في أي مسائل تتطلب الإبلاغ مثل:
 1. الإبلاغ عن المخاطر العاجلة والتي من الممكن أن تتحقق أو قد تحققت بالفعل.
 2. الإبلاغ عن حالات التأخر في تطبيق خطط المعالجة نظراً لظروف أو عوائق محددة.
 3. الإبلاغ عن حالات تجاوز مستويات وحدود الرغبة في المخاطر التشغيلية
 4. الإبلاغ عن أي مسائل أخرى تستدعي تدخل أو تقديم الدعم من قبل وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية.

وبناء على الطرق الموضحة أعلاه، يتعين على وظيفة إدارة المخاطر التشغيلية تحديد قنوات الاتصال مثل البريد الإلكتروني، ومنصة إلكترونية خاصة بالإبلاغ، والخط الساخن.

6.2 الوصول للمعلومات والبيانات والمحافظة على السرية

نظراً لطبيعة أعمال إدارة المخاطر التشغيلية والتي تمكنها من الاطلاع والتعامل مع عدد من المعلومات السرية بالإضافة إلى سرية معلومات المخاطر الخاصة بالإدارات والأقسام والجهة بشكل كامل، فإنه يتم التعامل مع كافة المعلومات الواردة لإدارة المخاطر بسرية تامة بين أعضاء فريق المخاطر ووفقاً لقاعدة " المعرفة على قدر الحاجة "، بالإضافة للتوجه والعمل الحالي من قبل إدارة المخاطر التشغيلية لاتخاذ إجراءات إضافية لسرية المعلومات وعدم فقدانها أو الحصول عليها بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التواجد المستقل لأماكن عمل فريق إدارة المخاطر وحصر الدخول للمصرح لهم فقط. كما تعد المعلومات التي يتم الحصول عليها من أي طرف من الأطراف، معلومات سرية ولا يمكن عرضها أو تزويد أي من الجهات الداخلية أو الخارجية بها إلا بعد الحصول على الموافقات اللازمة من قبل أصحاب العلاقة في الجهة كما نصت عليه وثيقة الحوكمة العامة للمخاطر في الجهة. وتكون إدارة المخاطر التشغيلية الجهة المعتمدة لحفظ كافة المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتسجيلها أو التعامل معها في الجهة.

الملاحق



7. الملاحق

7.1 قائمة استرشادية بالمخاطر التشغيلية المحيطة بالقطاع الوقفي

الرقم	التصنيف الرئيسي	وصف البيان
1	العمليات الأساسية للوقف	التأخر أو عدم إتمام عمليات تسجيل الوقف أو تحديث البيانات في الوقت اللازم
2	العمليات الأساسية للوقف	عدم فعالية أعمال مجلس النظارة
3	العمليات الأساسية للوقف	الإخلال بشروط تعيين النظار الواردة في شرط الواقف
4	العمليات الأساسية للوقف	الصعوبة أو الفشل في تحقيق خطط الوقف السنوية
5	العمليات الأساسية للوقف	ضعف وعدم تطبيق برامج ومبادرات الوقف بشكل ممنهج وفعال
6	العمليات الأساسية للوقف	التصرف في أعيان الوقف بما لا يتوافق مع الصك الوقفي
7	العمليات الأساسية للوقف	غياب مؤشرات خاصة بقياس أداء الوقف أو عدم فعاليتها
8	العمليات الأساسية للوقف	تنفيذ عمليات صرف لمستفيدين وهميين أو الصرف بشكل غير مصرح به
9	العمليات الأساسية للوقف	التأخر في صرف عوائد الوقف أو بما يتوافق مع شرط الواقف
10	العمليات الأساسية للوقف	ضعف أو عدم وجود قنوات التواصل اللازمة للتواصل مع أصحاب المصلحة المرتبطين بالوقف
11	العمليات الأساسية للوقف	التأخر أو عدم تنفيذ عمليات الصيانة والإصلاح اللازمة للوقف
12	العمليات الأساسية للوقف	ضعف عمليات الإشراف والمتابعة على أعمال الكيانات التابعة للوقف
13	العمليات الأساسية للوقف	الإدارة غير السليمة لعمليات جميع التبرعات
14	البيئة التنظيمية	التأخر أو عدم تلبية كافة المتطلبات الصادرة عن الجهات الرقابية
15	البيئة التنظيمية	عدم شمولية أو فعالية إجراءات خاصة بالتعرف على المستفيدين



عدم جمع وتوثيق المعلومات الكافية حول المستفيدين الحقيقيين من عوائد الوقف	البيئة التنظيمية	16
عدم وضوح وتطبيق إجراءات خاصة بالإبلاغ عن حالات الاشتباه	البيئة التنظيمية	17
عدم تطبيق إجراءات العناية الواجبة والتأكد من تنفيذها بالشكل اللازم	البيئة التنظيمية	18
عدم شمولية أو تطبيق عمليات خاصة بمراقبة مؤشرات مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب	البيئة التنظيمية	19
غياب أو عدم فعالية تقييم المخاطر الخاصة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب	البيئة التنظيمية	20
عدم الرصد أو الإبلاغ عن حالات تعارض المصالح والاستجابة لها	البيئة التنظيمية	21
غياب أو عدم تطبيق ممارسات الإفصاح والشفافية (التقارير السنوية، القوائم المالية، إلخ) بالوقت اللازم	البيئة التنظيمية	22
الرصد والتسجيل غير الصحيح أو الدقيق لحضور وانصراف الموظفين	الموارد البشرية	23
التأخر أو عدم صرف الرواتب في الوقت المحدد	الموارد البشرية	24
عدم القدرة على رصد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظفين وتلبيتها بالشكل اللازم	الموارد البشرية	25
عقد ورش تدريبية لا تلي الاحتياجات التدريبية	الموارد البشرية	26
عدم وضوح أو شمولية المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظفين	الموارد البشرية	27
تعيين موظفين لا يمتلكون الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمة	الموارد البشرية	28
عدم معرفة الأسباب الجذرية الناتجة عن تسرب الموظفين والعمل على معالجتها	الموارد البشرية	29
التطبيق غير الفعال للخطط التشغيلية	عمليات الدعم والمساندة	30
تعرض الأصول للفقْدان أو السرقة أو التضرر	عمليات الدعم والمساندة	31
عدم القدرة على الحصول على الخدمات والمنتجات بأفضل سعر وجودة ممكنة	عمليات الدعم والمساندة	32
عدم إبرام العقود والتأكد من شموليتها عند التعامل مع الموردين	عمليات الدعم والمساندة	33

استكمال العمل مع موردين ذي أداء منخفض	عمليات الدعم والمساندة	34
تعرض المعلومات أو البيانات للتسرب	عمليات الدعم والمساندة	35
غياب أو عدم شمولية هيكل تنظيمي يعكس بيئة الأعمال في الوقف	عمليات الدعم والمساندة	36
نشر أخبار وبيانات صحفية غير مصرح بها	المكانة والسمعة	37
الإدارة غير الفعالة للمواقع وحسابات التواصل الاجتماعية الخاصة بالوقف	المكانة والسمعة	38
الإدارة غير السليمة لأموال الوقف	المالي	39
التأخر في إصدار الموازنة أو التقارير المالية الخاصة بالوصف	المالي	40
عدم دقة الأرقام والبيانات المالية الواردة في الموازنة والتقارير المالية	المالي	41
عدم تحليل الانحرافات عن الموازنة المعتمدة بشكل دوري	المالي	42
احتمالية عدم تحديد واكتشاف أي فروقات بين الحسابات البنكية والسجلات الخاصة بالوقف	المالي	43
التأخر في المتابعة وتحصيل الذمم المدينة	المالي	44
الصعوبة في تحديد فرص الكفاءة في الإنفاق	المالي	45

7.2 نموذج سجل المخاطر

تحديد المخاطر				
وصف الخطر	الإدارة	تاريخ تسجيل الخطر	رمز الخطر	الرقم التسلسلي

تتضمن الخانة على تحديد الوصف الخاص بالخطر

تتضمن الخانات على ذكر تفاصيل الإدارة التي تم تحديد المخاطر بها

تتضمن الخانات معلومات الخطر المراد توثيقه من حيث رمز الخطر وتاريخ تحديد الخطر

تحليل المخاطر					
مالك الخطر	منشأ الخطر (داخلي - خارجي)	الآثار	مسيبات الخطر	تصنيف الخطر الفرعي	تصنيف الخطر الرئيسي

تتضمن الخانة على تحديد مالك الخطر، بحيث يعد مالك الخطر الإدارة أو الشخص المسؤول عن مراقبة وإدارة الخطر المنبثق عن العمليات التشغيلية للإدارة.

تتضمن الخانة على تحديد طبيعة منشأ الخطر مما إذا يعد داخلي أم خارجي

تتضمن الخانة على تحديد الآثار التي قد تحدث في حال تحقق الخطر

تتضمن الخانة على تحديد طبيعة المسببات التي قد تؤدي إلى حدوث الخطر

تتضمن الخانات على تحديد تصنيف الخطر الرئيسي وتصنيف الخطر الفرعي المنبثق عنه

تقييم المخاطر المتأصلة		
درجة الخطر المتأصل	تقييم الأثر	تقييم الاحتمالية

تمثل الخانة درجة الخطر المتأصل (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على حاصل الضرب ما بين الاحتمالية والأثر

تتضمن الخانة على تحديد درجة الأثر وذلك من الخطر وذلك من خلال اختيار درجة الأثر (من 1 إلى 5)

تتضمن الخانة على تحديد درجة احتمالية حدوث الخطر وذلك من خلال اختيار درجة الاحتمالية (من 1 إلى 5)

تقييم الضوابط الرقابية						
وصف الضوابط الرقابية	نوع الضوابط	طبيعة الضابط (يدوي أو مؤتمت)	مالك الضابط الرقابي	تقييم تصميم الضابط الرقابي	تقييم فعالية الضابط الرقابي	وصف التقييم الإجمالي لكل ضابط رقابي
تتضمن الخانة على توثيق الضوابط الرقابية المرتبطة بكل خطر	تتضمن الخانة على اختيار نوع الضابط الرقابي (رادع، وقائي، استكشافي، تصحيحي)	يتم اختيار ما إذا كان الضابط الرقابي يدوي أو مؤتمت	تتضمن الخانة على تحديد مالك الضابط الرقابي	تتضمن الخانة على تحديد درجة تصميم الضابط (من 1 إلى 5)	تتضمن الخانة على تحديد درجة فعالية الضابط (من 1 إلى 5)	يتم تحديد التقييم الإجمالي للضابط (حاصل ضرب درجة تقييم الفعالية مع درجة تقييم التصميم)

تقييم المخاطر المتبقية
درجة الخطر المتبقي

بناء على درجة تقييم الخطر على المستوى المتأصل ودرجة تقييم الضابط الرقابي يتم تحديد درجة الخطر على المستوى المتبقي

معالجة المخاطر					
ملاحظات	مالك خطة المعالجة (الإدارة)	حالة تنفيذ الخطة	تاريخ انتهاء تنفيذ الخطة	الوصف التفصيلي لخطة المعالجة	نوع خطة المعالجة
	تتضمن الخانة على تحديد مالك خطة المعالجة والذي سيكون الشخص المسؤول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة إغلاق خطة معالجة المخاطر وتقديم الوثائق الداعمة للإغلاق لمالك الخطر	تتضمن الخانة على تحديد حالة تطبيق خطة المعالجة	تشير الخانة إلى التاريخ الذي سيتم خلاله الانتهاء من تطبيق خطة المعالجة بالشكل الكامل	يتم في الخانة الأولى ذكر نوع خطة المعالجة (قبول الخطر، أو تجنب الخطر، أو التخفيف من أثر الخطر، أو تحويل الخطر)	

7.3 نموذج الإبلاغ عن المخاطر العاجلة

نموذج الإبلاغ عن المخاطر العاجلة

المعلومات العامة	
	ممثل المخاطر
	الإدارة
	التاريخ

تحديد الخطر		
مالك الخطر	فئة الخطر (المستوى الثاني)	فئة الخطر (المستوى الأول)
وصف الخطر		
آثار الخطر	اسباب الخطر	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

معلومات الخطر	
	المدة الزمنية المتوقعة لحدوث الخطر
	المسائل الناتجة عن حدوث الخطر
	حالة الضوابط الرقابية (تقديم شرح عن مما إذا الضوابط تعد كافية ام لا)
	الإدارات المرتبطة بالخطر
	آلية المعالجة المقترحة للخطر

قائمة المراجع:

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

معهد إدارة المخاطر (Institute of Risk Management)
معهد إدارة المخاطر التشغيلية (Institute of Operational Risk Management).
معهد المراجعين الداخليين (The Institute of Internal Auditors).
معيار آيزو 31000 الصادر عن المنظمة الدولية للمعايير.
إطار COSO الخاص بإدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة رعاية المؤسسات.
الكتاب البرتقالي - مبادئ ومفاهيم إدارة المخاطر الصادر عن قسم الخزينة في الحكومة البريطانية.

أوقاف
AWQAF



جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف