





الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر بالمنظمة

سجل اعتماد المنهجية *

مكتب المدير العام		مالك الوثيقة
التوقيع: 	مديرة مكتب المدير العام	من إعداد
التوقيع: 	الإدارة العليا	موصى به من قبل
	المدير العام	الموافقة النهائية
02/09/2023	تاريخ الإصدار	01
○ أعلى سرية	○ مؤتمن	○ الاستخدام الداخلي
		✓ عام
		رقم الإصدار
		التصنيف

منهجية الرقابة

سجل إصدار المنهجية

المسمى الوظيفي	الإسم	التاريخ	رقم الإصدار
المدير العام	د. سالم بن محمد المالك	02/09/2023	01

جدول المحتويات

5.....	1. المقدمة.....
5.....	2. تعريف الدليل.....
5.....	3. أهداف الدليل.....
6.....	4. المصطلحات والتعريفات.....
9.....	5. الأدوار والمسؤوليات.....
12.....	6. الباب الثاني: السياق العام للمنظمة ومجال القيادة والتخطيط والدعم والعملية لتطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية:.....
12.....	7. الباب الثالث: تقييم الأداء والمراجعة والتحسين والتطوير لنظام إدارة المخاطر المؤسسية:.....
13.....	8. الباب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها ومقومات نجاحها والمبادئ التوجيهية لها وأنواع ومصادر المخاطر وأهميتها.....
13.....	9. 1.1 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:.....
13.....	10. 2.1 أهداف إدارة المخاطر المؤسسية:.....
13.....	11. 3.1 مقومات النجاح لإدارة المخاطر المؤسسية:.....
13.....	12. تبني الإدارة العليا مفهوم وثقافة إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى المنظمة وكافة الوحدات التنظيمية.....
13.....	13. توفير الدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي.....
13.....	14. اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية كجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.....
13.....	15. ضمان موائمة أهداف إدارة المخاطر المؤسسية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.....
13.....	16. توفير الاستقلالية اللازمة لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة: لتفادي تضارب المصالح وتوفير عنصر المساءلة والصلاحيات والمسؤوليات والكفاءة المناسبة.....
13.....	17. ضمان تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية بحيث تكون ملزمة وشاملة لكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية.....
13.....	18. اعتماد طرق لاتخاذ القرارات العاجلة المرتبطة بالمخاطر المؤسسية.....
13.....	19. 4.1 أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:.....
14.....	20. دعم ثقافة مراقبة المخاطر المؤسسية والتحليل والتقييم كجزء لا يتجزأ من العمليات اليومية ونهج الأداء العام، لضمان استمرارية الأعمال بكفاءة عالية.....
14.....	21. نشر التوعية والمعرفة بإدارة المخاطر المؤسسية من خلال توفير المعارف المناسبة للاحتياجات الفردية والتنظيمية.....
14.....	22. تكيف عملية إدارة المخاطر المؤسسية بشكل متناسب مع متطلبات المنظمة ووحداتها التنظيمية.....
14.....	23. فهم النتائج السلبية المحتملة في موقف معين أو التنبؤ بالأحداث أو المخاطر بشكل استباقي وإدارتها كجزء لا يتجزأ من نظام (أنظمة) الإدارة، مما ينشئ نهجًا مشتركًا على مستوى المنظمة.....
14.....	24. تحسين الاتصال والتواصل بشأن النتائج السلبية المحتملة في موقف معين أو التنبؤ بالأحداث أو المخاطر في موقف معين ما بين الإدارة العليا وكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية لدعم عملية اتخاذ القرارات.....
14.....	25. 5.1 المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر المؤسسية:.....
17.....	26. 7.1 مصادر المخاطر:.....
20.....	27. 2.2 مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية:.....
22.....	28. 3.2 إطار إدارة المخاطر المؤسسية:.....
22.....	29. 1.3.2 عام:.....
22.....	30. 2.3.2 القيادة والالتزام:.....
23.....	31. 3.3.2 دمج وتكامل إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات المؤسسية:.....
23.....	32. 4.3.2 تصميم الإطار ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية:.....
23.....	33. السياق العام للديوان:.....
24.....	34. فهم المنظمة وسياقه:.....
24.....	35. 5.3.2 صياغة التزام إدارة المخاطر المؤسسية:.....
25.....	36. 6.3.2 الأدوار والمسؤوليات:.....
25.....	37. 7.3.2 إدارة الموارد:.....
28.....	38. 1.4.2 عام:.....
64.....	39. الباب الأخير: تقييم الأداء والمراجعة والتحسين والتطوير لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.....
64.....	40. 1.3 تقييم الأداء:.....
64.....	41. 1.1.3 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:.....
64.....	42. 2.1.3 تدقيق المطابقة الداخلي:.....
64.....	43. 3.1.3 المراجعة الإدارية:.....

65	2.3 التحسين:	44
65	1.2.3 فرص التحسين والإجراءات التصحيحية:	45
66	2.2.3 التحسين المستمر:	46
67	المراجع والمصادر.....	47
.....	الملحق رقم 1 – قائمة وثائق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية:..... Error! Bookmark not defined.	48
68	الملحق رقم 1 – قياس فعالية التحسين والتطبيق على الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية:	49

1. المقدمة:

نظرًا إلى الأهمية القصوى التي توليها الإيسيسكو لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، فقد جاء تفعيل سياسة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال الدليل التنفيذي متوائماً مع متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000، كضمان لتوفير أعلى درجات الأمان والحماية من جميع مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، في بيئة مُتعلمة، تدعم تطبيق إجراءات وقائية، وضوابط رقابية لعملية تقليل آثار المخاطر المؤسسية في سير العمل عند وقوعها، وعوامل تمكين إدارة المخاطر بأسلوب مؤسسي. وقد تبنت الإدارة العليا مفهوم تفعيل مشاركة جميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية في تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ حرصاً منها على توفير البيئة الآمنة والسليمة القادرة على الإدارة الناجحة للمخاطر المؤسسية واتخاذ القرارات المناسبة، ويهدف زيادة الوعي لدى جميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية بأهمية معرفة المخاطر المؤسسية التي يمكن أن يتعرضوا لها ضمن سياق عملهم والعمل على معالجتها.

حيث تعتمد طبيعة هذه المخاطر المؤسسية على بيئة العمل وسياسات وظروف تقديم تلك العمليات والخدمات، لذلك اعتمدت الإيسيسكو ضوابط رقابية عملية على كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية واتخذت عدداً من الإجراءات الوقائية التي تساعد على منع حدوث هذه المخاطر المؤسسية أو التقليل من فرص حدوثها أو التخفيف من شدتها وأثرها في سير العمل حال حدوثها، وتعمل المنظمة ممثلة بوحدها التنظيمية على تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به من خلال إمكاناتها ومواردها الذاتية والتعاون مع الشركاء وأصحاب المصالح المعنيين والجهات الداعمة والمساندة لها حسب الضرورة، وتحقيقاً للمصلحة المشتركة.

2. تعريف الدليل:

يسمى هذا الدليل بـ "الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية" ضمن الإيسيسكو، حيث يصف هذا الدليل بشكل تفصيلي مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها ومبادئها وعملياتها، ويُناقش الطرق التي يمكن للمنظمة ووحداتها التنظيمية من خلالها التطبيق الفعال للاستفادة بشكل كامل من عملية إدارة المخاطر المؤسسية بصفتها أحد المكونات الأساسية لمساعدة الإيسيسكو وكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية التابعة لها، حيث إن عملية إدارة المخاطر المؤسسية ومبادئها تتمحور حول تحديد المخاطر المؤسسية، ومن ثم تحليل تلك المخاطر المؤسسية وتقديرها، وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة من قبل الإدارة العليا والوحدات التنظيمية المعنية وتطوير خطط معالجتها وإدارتها، وتتضمن هذه الخطط التغلب على المخاطر المؤسسية عن طريق أساليب عدّة منها (وضع الضوابط الرقابية والإجراءات الوقائية لمنع حدوثها، أو تحويل المخاطر إلى جهة أخرى، أو تجنبها تماماً، أو معالجة آثارها السلبية، أو قبول بعض تبعاتها أو كلها في سير العمل) ومراقبة الخطر المتبقي. وقد تم اعداد الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وفق أفضل الممارسات العالمية وهو متوافق مع متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000.

3. أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل من خلال تطبيقه إلى تحقيق الأهداف الآتية:

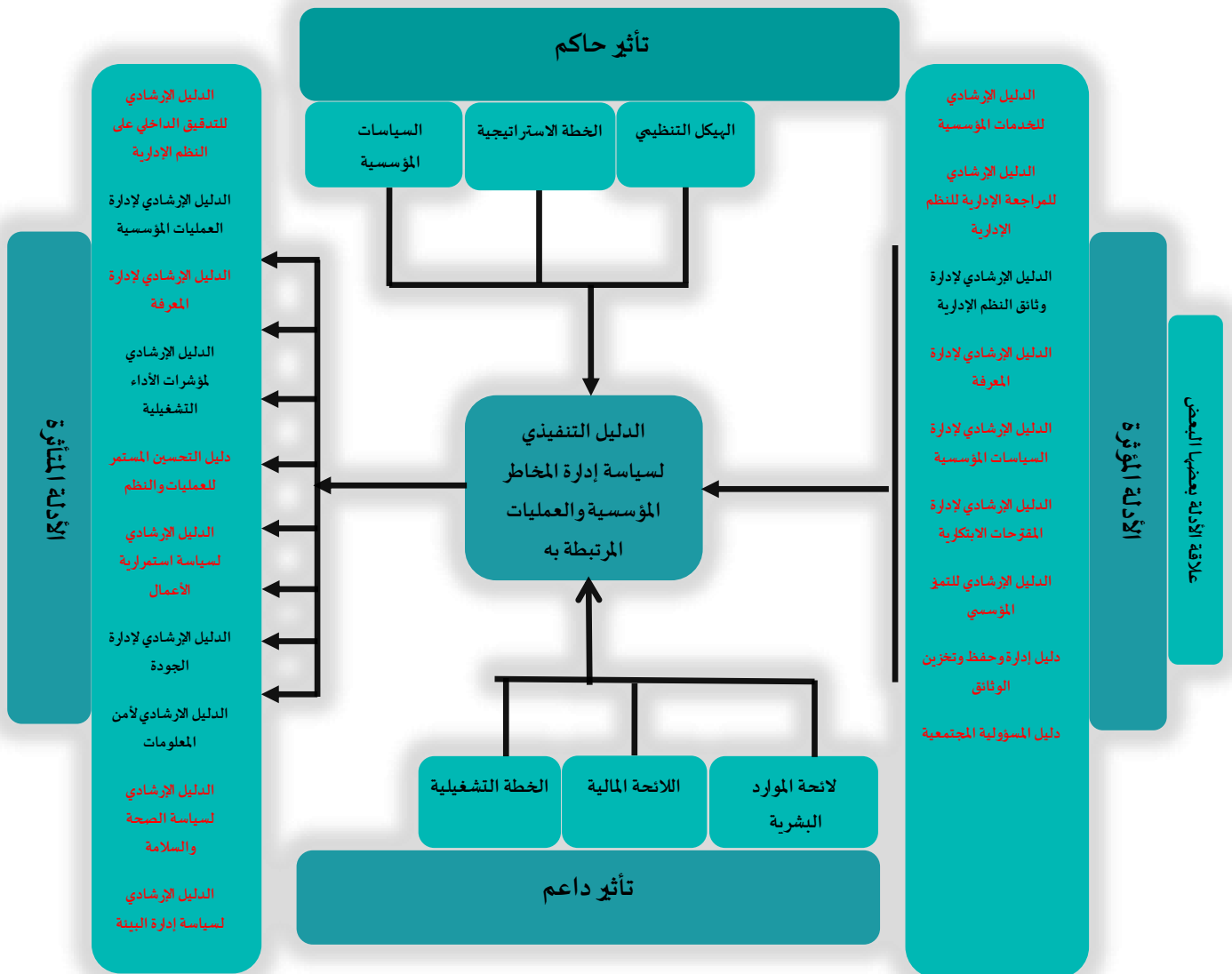
- ضمان تطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.
- تصميم نظام إدارة مخاطر مؤسسية موحد على مستوى المنظمة.
- تحديد وتعريف الأدوار والمسؤوليات والمسألة والصلاحيات المتعلقة بتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وإدامته.
- تعريف طرق تحديد المخاطر المؤسسية، وتحليلها وتقديرها وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراقبة الخطر المتبقي منها.
- تحديد وتعريف متطلبات التقييم والتوثيق المرتبطة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ ونتائج تطبيقه ومخرجاته في المنظمة ووحداتها التنظيمية.
- تحديد وتعريف متطلبات اعداد وتنفيذ ومتابعة عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتقييم والمراجعة وتوصيات التحسين والتطوير المستمر في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به.
- توفير إجراءات وطرق مناسبة لقياس مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والاستناد عليها في التحسين والتطوير المستمر.
- نشر التوعية والمعرفة بمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وطرق التعامل معها.

4. ارتباطات الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية

يوضح النموذج أدناه مثالاً على علاقة الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وارتباطاته، حيث توضح الارتباطات الأفقية علاقة الأدلة ببعضها البعض، أما الارتباطات العمودية فتوضح التأثير الحاكم والتأثير الداعم للدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

الأدلة المؤثرة في تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ موجودة في الجانب الأيمن، والأدلة المتأثرة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وفي تطبيقه موجودة في الجانب الأيسر، في حين أن قانون التأسيس والهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والسياسات المؤسسية والتي لها تأثير حاكم موجودة في الأعلى، واللوائح والخطة التشغيلية والأنظمة الداعمة التي لها تأثير داعم في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية توجد في الأسفل.

يتم مراجعة الترابطات بشكل دوري وتحديث النموذج في الملحق رقم (2)، حيث يعتبر أحد مدخلات التعديل والتحديث على الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به.



مثال لنموذج ارتباطات الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به

5. المصطلحات والتعريفات:

تُشير المصطلحات والعبارات الآتية حيثما وردت في هذا الدليل " الدليل التنفيذي " إلى المعاني المخصّصة أدناه ما لم يدل السياق على غير ذلك:

المصطلح	التعريف والمعنى
المنظمة	منظمة العالم الإسلامي للتربية و الثقافة و العلوم – إيسيسكو.
الوحدات التنظيمية	تشمل قطاعات، مراكز وإدارات منظمة العالم الإسلامي للتربية و الثقافة و العلوم – إيسيسكو.
الدول الأعضاء (Member States)	الدول الأعضاء بمنظمة العالم الإسلامي للتربية و الثقافة و العلوم – إيسيسكو.
الشركاء (Partners)	شركاء منظمة العالم الإسلامي للتربية و الثقافة و العلوم – إيسيسكو ، ويشمل ذلك المنظمات النظرية، الهيئات الحكومية و الشبه حكومية و الغير الحكومية (المحلية و الدولية)، الدول الأعضاء، الموظفين، الأفراد...
المخاطر (مفردها) (مخاطرة) (Risk)	هي أثر حالة عدم اليقين على أهداف المنظمة، والتي من الممكن أن تكون البعد الإيجابي للمخاطر هي من ينتج عنها من فرص يمكن استغلالها للتحسين و التطوير. علما أن البعد السلبي هو الحدث الذي إذا وقع قد يكون له تأثيرات سلبية على المنظمة و يحول دون وصولها إلى تحقيق أهدافها، أو ضياع فرص في تحقيق تلك الأهداف، وقد يؤدي إلى خسائر مادية أو معنوية، أو يؤدي إلى أضرار بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية، أو قد يسبب حالة عدم رضا لدى أصحاب المصالح المعنيين، و يقاس بناء على درجة تأثيره و احتمالية حدوثه.
الخطر	هو مصدر الأذى الذي من الممكن ان أن يسبب الأذى و يسبب تعطل أو توقف للمشاريع والأنشطة والتي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
خطة إدارة المخاطر (Risk Management Plan)	هي عملية توثيق للخطوات والنتائج لعملية إدارة المخاطر حيث أنه يجب تطبيق خطة لإدارة المخاطر لكل مشروع أو نشاط، ويجب أن تحتوي الخطة على جميع تفاصيل العمل المطلوبة لتحديد المخاطر لكل نشاط أو مبادرة، ويجب أن تحتوي الخطة على جميع تفاصيل العمل المطلوبة لتحديد المخاطر و عملية المعالجة و نتائجها.
مصدر المخاطر (Risk source)	مصدر أو مجموعة من المصادر قد تشكل احتمالا لحدوث المخاطر أو الضرر أو يمكن أن تسبب تهديدا للعمليات أو توقف الخدمات المقدمة.
المخاطر الأولية (Initial Risk)	هي المخاطر المبدئية المتأصلة بالنشاط أو العملية أو المشروع ضمن الضوابط و الآليات المتوفرة و دون أي معالجات إضافية.
المخاطر المتبقية (Residual Risk)	هي المخاطر المتبقية (لم تتم معالجتها) وذلك بعد أن تم تطبيق واستكمال خطط وعرض جميع الخيارات و استراتيجيات المعالجة المتاحة لمعالجة المخاطر.
المخاطر المقبولة (Acceptable Risks)	هي المخاطر التي تم تقليل نتائجها أو مؤثراتها السلبية إلى مستوى يمكن أن تتحملة المنظمة و تتقبل آثاره.
تأثير المخاطر (Impact)	وصف لنتائج وتأثيرات المخاطر على سير العمل في المنظمة و تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية و التشغيلية 'ذا حدثت تلك المخاطر.
احتمالية وقوع المخاطر (likelihood)	وصف لاحتمالية وقوع مخاطر ضمن ظروف محددة.

بيانات الخسائر (Data on losses)	معلومات مفصلة عن وجود أخطار تم رصدها من داخل / خارج المنظمة و تشمل تفاصيل وقوع المخاطر، الوقت، و البيانات، وموقع حدوث مخاطر، والأسباب الجذرية للمخاطر، والآثار التي ستنتج بسبب وقوع هذه المخاطر.
فئة المخاطر (Risk Category)	هي تصنيف المخاطر ضمن مجموعة متشابهة من الأخطار المتماثلة وذلك لتسهيل عملية المخاطر وتقييمها و إيجاد استراتيجيات المعالجة بالنسبة لها.
تحديد المخاطر (Identification)	عملية توثيق المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف، و ذلك عن طريق تحديد فئات ومعايير وعمليات المخاطر المشتركة.
الحد من المخاطر (تقليل من المخاطر) (Risk Mitigation)	العمل على إدارة المخاطر بوضع إجراءات ضبط ورقابة تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث و/ أو تأثيرات و عواقب المخاطر في حال وقوعها. فهي بذلك التطبيقات و التقنيات و الاستراتيجيات المتبعة للحد من احتمال وقوع المخاطر و تأثيرها السلبي على المنظمة.
مراقبة المخاطر (Monitoring)	الاستمرار الدائم بمراجعة سجل إدارة المخاطر و إعادة تقييم المخاطر ذات التأثير المرتفع و الاحتمالية العالية و تحديث السجل بالإجراءات التي تم اتخاذها ونتائج المعالجة.
الإبلاغ عن المخاطر (Reporting)	عملية توفير المعلومات عن المخاطر المحتملة للأطراف المعنية.
الاستجابة للمخاطر (Risk Response)	الإجراءات أو القرارات من قبل المنظمة والتي من شأنها أن تغير وتقلل من حجم المخاطر وبدائل الاحتفاظ بالمخاطر (إما كلياً أو جزئياً)، أو تجنب المخاطر (بالانسحاب من أو التوقف عن النشاط)، أو تقليل احتمال حدوثها (من خلال تصميم وتنفيذ الضوابط)، و الحد من تأثيرها (عن طريق التخطيط للطوارئ أو استجابة في حالات الطوارئ أو استجابة في حالات الطوارئ)، أو نقل المخاطر (عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية، والتأمين، وغيرها) جزئياً أو كلياً.
تجنب المخاطر (Avoidance)	قرار من قبل المنظمة بعدم الاستمرار و عدم المشاركة بأية عملية أو أنشطة من الممكن أن تكون سبب في تحقيق مخاطر عالية أو غير مقبولة.
القبول بالمخاطر (Acceptance)	قبول متخذ القرار للمخاطر و النتائج المترتبة على تحقق الحادث المؤدي للخسارة الفعلية قبولاً تاماً متحملاً جميع الأعباء الناجمة عن ذلك.
تحويل المخاطر (Transfert)	تحويل مسؤولية أو عبء الخسارة لطرف آخر من خلال التشريعات و العقود و التأمين، أو وسائل أخرى.
معالجة المخاطر (Treatment)	هي ضوابط أو الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر والتي تؤدي إلى التحكم في المخاطر وتقليل تأثيراتها أو احتمالية حدوثها.
حوكمة المخاطر المؤسسية	مجموعة الضوابط والمبادئ العامة والأسس والإجراءات المثلى التي تحقق الانضباط المؤسسي لتوجيه ومراقبة كافة الوحدات التنظيمية فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية، بهدف حوكمة المخاطر المؤسسية وعملياتها وممارستها وضمان فعاليتها وكفاءتها وتكاملها في حوكمة المنظمة من خلال نظام اتصال واضح وفعال.
إدارة المخاطر المؤسسية	مجموعة الإجراءات والأنشطة والثقافة والقدرات والممارسات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المؤسسية وتحليلها وتقديرها وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراقبة الخطر المتبقي منها، بهدف الحفاظ على حدود مقبولة للمخاطر المتبقية، وخلق القيمة المضافة والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
سياسة إدارة المخاطر المؤسسية	وثيقة تصدر عن الإدارة العليا تحدد المبادئ وأهداف المنظمة فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية لتوجيه جميع الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية لفهم أدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة وضبط مخاطر الوحدات التنظيمية والمشروعات والمبادرات التي لها دور رئيس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
الفرص	الفرص هي مخاطر إيجابية، أو حالات عدم يقين والتي يتم تحديدها من تحليل المخاطر وتقديرها، يمكن استغلالها إذا تم السعي إليها، وقد تؤدي إلى نتائج أو فوائد إيجابية على المنظمة و/ أو وحداته التنظيمية، أو شركائه، أو أصحاب المصالح المعنيين، أو المتعاملين.

الحدث	الأحداث أو المواقف التي تحيد عن كل ما هو قياسي أو طبيعي أو متوقع.
الخطر الناشئ	خطر جديد من المحتمل أن ينشأ في المستقبل القريب ويتميز بالقدرة على الظهور بسرعة، وقد يكون له تأثيرات كبيرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، غالباً ما يصعب التنبؤ بالمخاطر الناشئة وقد تكون نتيجة لتغير الظروف أو التطورات التكنولوجية أو العمليات الجديدة أو عوامل أخرى.
الخطر المتأصل (Inherent Risk)	الخطر الموجود المتأصل بالنشاط أو العملية أو المشروع قبل الأخذ في الاعتبار أي إجراءات وقائية أو ضوابط رقابية مخففة قد تكون موجودة.
قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)	مقدار ومستوى المخاطرة الذي ترغب المنظمة في قبولها ضمن سعيها إلى تحقيق رؤيتها والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة لتخصيص وتوفير الموارد اللازمة لإدارة تلك المخاطر لتوازن بين مستوى قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة والحد من أثارها السلبية في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
تحمل المخاطر (Risk Capacity)	الحد الأقصى من المخاطرة الذي تكون المنظمة قادرة على قبوله أو الاحتفاظ به أو تحمله لتحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية، ويعكس تحمل المخاطر القدرة على استيعاب عواقب النتائج السلبية المحتملة في موقف معين.
تقييم المخاطر المؤسسية	العملية الشاملة لتحديد المخاطر المؤسسية وتحليلها وتقديرها.
تقييم مستوى ودرجة الخطر	عملية لتقييم مستوى الخطر ودرجة الخطورة يتم خلالها ضرب ناتج احتمالية حدوث الخطر (الاحتمالية) بمدى شدة التأثير (التأثير)، ويمكن تصنيف الناتج إلى عدة مستويات بحسب مصفوفة المخاطر المعتمدة.
مالك الخطر	شخص أو موقع وظيفي أو جهة محدّدة في المنظمة مسؤولة عن إدارة خطر معين ولها الصلاحية في ذلك حسب الاختصاصات والمهام والعمليات المعتمدة أو حسب تكليف الإدارة العليا.
الضوابط الرقابية	جميع السياسات والعمليات والإجراءات والممارسات والتدابير والأفعال التي تضمن سير عمل إدارة المخاطر المؤسسية بشكل يضمن تحقيق النتائج المرجوة إما من خلال المحافظة على مستوى الخطر و / أو تعديل درجة الخطورة.
تصنيف فئات المخاطر المؤسسية (فئات رئيسية وفرعية)	حصر وتوزيع وترتيب وتصنيف فئات المخاطر المؤسسية ضمن فئات رئيسية وفرعية حسب العمليات والأنشطة التشغيلية الخاصة بالمنظمة ووحداتها التنظيمية وضمن مجموعة متشابهة من الأخطار المتماثلة، والتي توفر نظرة عامة للمخاطر المتأصلة و / أو الناشئة والتي تواجه المنظمة ووحداته التنظيمية، لتسهيل عملية مراجعة ومراقبة المخاطر المؤسسية وتقييمها وتطوير خطط معالجتها وإدارتها.
سجل المخاطر المؤسسية	قاعدة بيانات ورقية أو إلكترونية لتسجيل معلومات المخاطر المؤسسية ومصدرها وطبيعتها وفتتها ووصفها وأسبابها وعواقبها ومالكها والجهات المتأثرة بالخطر وتقييمها بما في ذلك المخاطر المؤسسية التي تمّ تحديدها وتحليلها وتقديرها وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراقبة الخطر المتبقي منها.
العواقب	النتائج أو الآثار الغير مرغوبة المترتبة على الحدث والتي تؤثر على الأهداف، ويمكن أن تكون نتائج إيجابية أو سلبية مباشرة أو غير مباشرة على الأهداف، ويمكن التعبير عنها نوعياً أو كمياً.

*جدول رقم (1) التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به.

6. الأدوار والمسؤوليات:

يوقّر هذا الدليل من خلال توضيح المسؤوليات والمهام لأطراف العمل كافة في إدارة المخاطر المؤسسية عنصر المساءلة والصلاحية والمسؤوليات والكفاءة المناسبة لتطبيق وتنفيذ الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، وضمان كفاية الإجراءات الوقائية وفعاليتها وكفاءتها.

تمّ تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية كما هو موضّح أدناه:

المنصب / الجهة	الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الرئيسية
معالي المدير العام	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. اعتماد الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به. اعتماد توفير الموارد اللازمة لاستدامة تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.

الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الرئيسية	المنصب / الجهة
<ul style="list-style-type: none"> ● اعتماد التقارير الدورية والرقابية لحالة ونتائج تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ ومراجعة واعتماد توصيات التحسين والتطوير المستمر. ● اعتماد وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite). 	
<ul style="list-style-type: none"> ● إسناد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ضمن الوحدات التنظيمية التابعة لهم. ● توفير الدعم الإداري والمالي لخطط المعالجة واعتماد الموارد اللازمة لتنفيذها. ● دعم تطبيق توصيات التحسين والتطوير المستمر وتنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن عمليات التدقيق الداخلي والخارجي والمساهمة في حل التحديات التي تتعلق في تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به. ● تبني الثقافة المؤسسية الداعمة لدمج مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات الوحدات التنظيمية وأنشطتها التشغيلية. ● دعم دمج أهداف إدارة المخاطر المؤسسية مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. ● دعم استدامة تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به في الوحدات التنظيمية التابعة لهم واستمرارية تناسبه مع بيئة وطبيعة عملهم وأنشطتهم. ● دعم الموظفين لاقتراح وتنفيذ خطط ومبادرات ومشروعات إدارة المخاطر المؤسسية والمشاركة فيها. ● مراجعة واعتماد نتائج مؤشرات الأداء (KPIs) و / أو مؤشرات المخاطر (KRIs) الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية. ● مراجعة واعتماد البيانات والمعلومات للفئات الرئيسية والفرعية المعتمدة في وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite). 	مدراء القطاعات والمراكز
<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ضمن اختصاصهم. ● تحديد وتوثيق المخاطر المؤسسية التي تندرج ضمن نطاق مسؤولياتهم وصلاحياتهم وتأثيراتها المحتملة، وتقييمها ومعالجتها. ● التحقق من دقة المعلومات الخاصة بالخطر أو البيانات التي يتم ترحيلها إلى مكتب المدير العاممنسق. ● إدارة الموارد الضرورية وتوفيرها لتنفيذ وتطبيق خطط معالجة المخاطر المؤسسية وادارتها. ● توفير البيانات و/ أو المعلومات اللازمة لمؤشرات الأداء (KPIs) و / أو مؤشرات المخاطر (KRIs) في الوحدات التنظيمية التابعة لهم ذات الارتباط بالتنسيق مع مكتب المدير العام. ● تنفيذ خطط المعالجة التي وافقت عليها الإدارة العليا لإدارة المخاطر المؤسسية وادارتها، وتوفير المعلومات اللازمة عن نتائج تنفيذ خطط المعالجة ومقاييس الأداء وإعداد تقارير دورية للمراجعة من قبل مكتب المدير العام. ● الرصد والإبلاغ عن نتائج ضبط الخطر ومعالجته حتى لا تتجاوز حدود المخاطر المعتمدة. ● التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن أي مخاطر متأصلة و / أو الناشئة أو فشل في الإجراءات الوقائية أو الضوابط الرقابية والمعالجة المطبقة. ● تنفيذ التوصيات الواردة في التقارير الرقابية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية. ● المساهمة في إعداد وتعديل وتحسين وتطوير وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، من خلال ابداء الرأي و / أو توفير البيانات والمعلومات للفئات الرئيسية والفرعية المعتمدة في وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite). 	مالك الخطر

الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الرئيسية	المنصب / الجهة
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد وتعديل وتحسين وتطوير الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وملحقاته وتحديثاته وتوزيعه على جميع المعنيين بالمنظمة ووحداته التنظيمية. • إعداد وتعديل وتحسين وتطوير وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) بالتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية وتوزيعه على جميع المعنيين بالمنظمة ووحداته التنظيمية. • إدارة الاتصال والتواصل بنشر وتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ضمن الوحدات التنظيمية وتعزيز ثقافة التوعية بأهميته في التعامل مع المخاطر المؤسسية وضبطها ومعالجتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. • تصميم نماذج إدارة المخاطر المؤسسية وتطويرها وتحديثها وفق أفضل الممارسات العالمية واعتمادها من معالي المدير العام • اعداد مؤشرات الأداء (KPIs) و / أو مؤشرات المخاطر (KRIs) الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية بالتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية وبما يتوافق وينسجم مع باقي مؤشرات الأداء في المنظمة ووحداتها التنظيمية. • تسهيل التعاون في مجال إدارة المخاطر المؤسسية عبر الوحدات التنظيمية وتقديم المشورة اللازمة التي من شأنها تحقيق الأهداف الموضوعية. • تقديم التدريب الفني وورش العمل التخصصية اللازمة بالتعاون مع الجهات المعنية لشرح الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وملحقاته لجميع المعنيين بالمنظمة ووحداتها التنظيمية. • دراسة وتحليل نتائج أداء خطط المعالجة واعداد التقارير الدورية. • دراسة وتحليل نتائج مقاييس الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ومؤشراته وإعداد التقارير الدورية. • تنفيذ عمليات تدقيق مطابقة الجودة على الوحدات التنظيمية بالمنظمة للتأكد من تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ورفع التقارير الرقابية لمعالي المدير العام. • دراسة وتحليل مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وإعداد التقارير الدورية والرقابية لمعالي المدير العام. • القيام بعمليات التدقيق على الوحدات التنظيمية بالمنظمة، للتأكد من كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية المرتبطة بأنشطته التشغيلية وعملياته وفعاليتها، وذلك وفقاً لخطة التدقيق السنوية المعتمدة. • مراجعة وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite). 	مكتب المدير العام
<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في تطبيق وإدامة الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به كل حسب مسؤولياته. • المشاركة في فرق العمل الخاصة بتقييم المخاطر المؤسسية من خلال تحديدها وتحليلها وتقديرها حسب الحاجة، والمشاركة في تنفيذ خطط المعالجة وادارتها. • المساهمة في الإبلاغ عن أي مخاطر مؤسسية متأصلة و / أو ناشئة بالتنسيق مع منسقي إدارة المخاطر المؤسسية. 	موظفي المنظمة

**جدول رقم (2) للأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به.

أبواب الدليل

يحتوي هذا الدليل (الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية) على كافة المصطلحات الرئيسية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية والمراحل وخطوات التعامل معها، ويتضمن الدليل الأبواب الآتية:

الباب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها ومقومات نجاحها والمبادئ التوجيهية لها وأنواع ومصادر المخاطر المؤسسية وأهميتها؛

يُرَكِّز هذا الباب على شرح مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها ومقومات نجاحها وأهميتها وأنواعها ومصادرها والمبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر المؤسسية.

الباب الثاني: السياق العام للمنظمة ومجال القيادة والتخطيط والدعم والعملية لتطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية؛

يُرَكِّز هذا الباب على تفاصيل متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000، وتطبيقاتها بشأن فهم المنظمة وسياقها، وفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية وتعريف المراحل الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية المتمثلة في الممكّنات الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية وثقافتها، والقيادة والالتزام بالسياسة والأدوار والمسؤوليات، وضمان التخطيط والاستجابة لمعالجة المخاطر المؤسسية والفرص وإدارتها، وتحقيق أهداف إدارة المخاطر المؤسسية من خلال التخطيط والدعم للموارد والكفاءة والوعي والتواصل والمعلومات الموثقة والعملية لتطبيق النظام.

الباب الثالث: تقييم الأداء والتحسين لنظام إدارة المخاطر المؤسسية؛

يُرَكِّز هذا الباب على تفاصيل متطلبات المواصفات الدولية وتطبيقاتها بشأن تقييم الأداء والتحسين وتشمل المراقبة والقياس والتحليل والتقييم وتدقيق المطابقة الداخلي ومراجعة الإدارة وفرص التحسين والإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر.

1.1 الباب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها ومقومات نجاحها والمبادئ التوجيهية لها وأنواع ومصادر المخاطر وأهميتها

1.1 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

مجموعة الإجراءات والأنشطة والثقافة والقدرات والممارسات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المؤسسية وتحليلها وتقديرها وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراقبة الخطر المتبقي منها، بهدف الحفاظ على حدود مقبولة للمخاطر المتبقية، وخلق القيمة المضافة والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. حيث إن إدارة المخاطر المؤسسية ترفع ثقة الدول الأعضاء، الشركاء والمعنيين، كما تساهم في تحسين الأداء بشكل واضح، على سبيل المثال، التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة التغيير وعمليات إدارة المشاريع، وعمليات اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معلومات وحقائق واضحة، وعلى وضع الأولويات والمفاضلة بين الخيارات المتاحة للتطبيق، والامتثال القانوني والتنظيمي، وجودة الخدمات، والكفاءة في العمليات التشغيلية والسمعة.

إن إدارة المخاطر المؤسسية قد ينتج عنها بعض الفرص الإيجابية والتي قد تعود بالنفع والفائدة على المنظمة ووحدها التنظيمية وشركائها وأصحاب المصالح المعنيين إذا أحسنت استثمارها بالشكل المناسب، وعليه فإن أيّ فرص يتم تحديدها خلال عملية تحديد المخاطر المؤسسية وتحليلها وتقديرها فسيتم التعامل معها عن طريق الإجراءات التصحيحية وفرص التحسين والتطوير المستمر في العمليات والخدمات المعتمدة في المنظمة ووحدها التنظيمية، ومن هنا يظهر أن إدارة المخاطر المؤسسية عملية مستمرة ومتطورة تعمل في كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية سواء على المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي، ويتم من خلالها وبشكل منهجي متابعة جميع المخاطر المؤسسية المحيطة لجميع أنشطة وعمليات المنظمة ووحدها التنظيمية سواء أكانت ضمن السجلات التاريخية في الماضي، الحاضر والمستقبل أو كانت ذات تأثير سلبي أو إيجابي.

2.1 أهداف إدارة المخاطر المؤسسية:

- تقديم الدعم في الوقت المناسب للإدارة العليا من خلال المشاركة بأسلوب مستنير وواضح بتوفير مصادر المخاطر الداخلية والخارجية.
- تعزيز عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي من خلال توفير أفضل المعلومات المتاحة والتوقعات المستقبلية ذات الصلة بالمخاطر المؤسسية المتأصلة و/ أو الناشئة وتأثيرها.
- تمكين المرونة والرشاقة المؤسسية في مواجهة التغيرات الخارجية والتنظيمية المتطورة.
- الارتقاء بالثقافة المؤسسية والفردية والمعرفة والوعي بإدارة المخاطر المؤسسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- إنشاء شركات مع كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية لخلق القيمة المضافة وحماية سمعة المنظمة ومصالحها.
- تمكين إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي لضمان استمرارية الأعمال وبناء القدرة اللازمة للتكيف بشكل استباقي لمواجهة الأحداث أو المخاطر أو النتائج السلبية المحتملة.
- التخطيط السليم وتشجيع مشاركة جميع الموظفين بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية في أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية.

3.1 مقومات النجاح لإدارة المخاطر المؤسسية:

- تبني الإدارة العليا مفهوم وثقافة إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى المنظمة وكافة الوحدات التنظيمية.
- توفير الدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي.
- اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية كجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
- ضمان موائمة أهداف إدارة المخاطر المؤسسية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- توفير الاستقلالية اللازمة لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة؛ لتفادي تضارب المصالح وتوفير عنصر المساءلة والصلاحيات والمسؤوليات والكفاءة المناسبة.
- ضمان تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية بحيث تكون ملزمة وشاملة لكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية.
- ضمان تصميم وتبني نظام لإدارة أنشطة المخاطر مؤتمت ويتمتع بالكفاءة والفعالية.
- اعتماد طرق لاتخاذ القرارات العاجلة المرتبطة بالمخاطر المؤسسية.

4.1 أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:

- دعم ثقافة مراقبة المخاطر المؤسسية والتقييم كجزء لا يتجزأ من العمليات اليومية ونهج الأداء العام، لضمان استمرارية الأعمال بكفاءة عالية.
- نشر التوعية والمعرفة بإدارة المخاطر المؤسسية من خلال توفير المعارف المناسبة للاحتياجات الفردية والتنظيمية.
- تكيف عملية إدارة المخاطر المؤسسية بشكل متناسب مع متطلبات المنظمة ووحدها التنظيمية.
- فهم النتائج السلبية المحتملة في موقف معين أو التنبؤ بالأحداث أو المخاطر بشكل استباقي وإدارتها كجزء لا يتجزأ من نظام (أنظمة) الإدارة، مما ينشئ نهجاً مشتركاً على مستوى المنظمة.
- تحسين الاتصال والتواصل بشأن النتائج السلبية المحتملة أو التنبؤ بالأحداث أو المخاطر في موقف معين ما بين الإدارة العليا وكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية لدعم عملية اتخاذ القرارات.

5.1 المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر المؤسسية:

- التكامـل (متكامل ومدمجة): إدارة المخاطر المؤسسية جزء أساسي لا يتجزأ من جميع العمليات والأنشطة التشغيلية، بهدف تفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر المؤسسية.
- ممتنـجة ووفق إطار زمني (منظمة): اتباع نهج منظم وشامل لإدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
- التوافق مع طبيعة المنظمة (قابلة للتكيف): إدارة المخاطر المؤسسية تتغير وتتطور طبقاً للظروف المحيطة داخليا وخارجيا لتتكيف وبشكل منسجم مع هذه التغيرات تحقيقاً للتطورات الإيجابية.
- الشفافية والشمولية (شاملة): تقوم إدارة المخاطر المؤسسية الناضجة من خلال المشاركة وفي الوقت المناسب مع أصحاب المصلحة للتمكين من أخذ معارفهم وآرائهم وتصوراتهم في الاعتبار مما يؤدي إلى تحسين الوعي وإدارة المخاطر المؤسسية بأسلوب مستنير وواضح.
- المرونة والاستجابة للتغيرات (مستجيبة للتغيرات): يمكن أن تظهر أو تنشأ المخاطر المؤسسية أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق (القضايا الخارجية والداخلية) للمنظمة. حيث تتوقع إدارة المخاطر المؤسسية تلك التغيرات والأحداث وتكتشفها وتقرها وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.
- اعتماد أفضل المعلومات المتاحة (الدور الاستباقي): تستند مدخلات إدارة المخاطر المؤسسية إلى المعلومات التاريخية والحالية، وكذلك التوقعات المستقبلية المحتملة. حيث تدرس إدارة المخاطر المؤسسية بوضوح أي قيود أو شكوك مرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات، وتوفر المعلومات في الوقت المناسب مما يجعلها واضحة ومتاحة لأصحاب المصلحة المعنيين.
- تراعي العوامل الثقافية (العوامل الثقافية والبشرية): يؤثر السلوك البشري والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر المؤسسية وفي كل المراحل.
- التحسين المستمر (مستمرة التحسين): إدارة المخاطر المؤسسية كجزء من الثقافة المؤسسية تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها والنتائج المرجوة والتعلم من الأحداث السابقة، وإدارة المخاطر المؤسسية قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور المنظمة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة.

6.1 تصنيف فئات المخاطر المؤسسية (فئات رئيسية وفرعية):

قام "مكتب المدير العام" بالتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية بإعداد تصنيف محدد لفئات المخاطر المؤسسية وبحيث تنقسم فئات المخاطر المؤسسية المعتمدة حالياً إلى 5 فئات رئيسية و18 فئة فرعية، كما تم إضافة الوصف الفرعي بهدف إضافة أمثلة لما يمكن أن يندرج تحت الفئات الفرعية.

يتم مراجعة الفئات الرئيسية والفرعية بشكل دوري، حيث تعتبر الفئات الرئيسية والفرعية خاضعة للتعديل والتحديث بحسب التغير في طبيعة العمليات والأنشطة التشغيلية و/ أو استحداث الأعمال في المنظمة ووحدها التنظيمية، وفيما يلي شرح تفاصيل الفئات الرئيسية والفرعية ولما يمكن أن يندرج تحت الفئات الفرعية، كما يلي:

1.6.1 الفئات الرئيسية المعتمدة للمخاطر المؤسسية وتعريفها:

يعد تصنيف المخاطر المؤسسية إلى فئات رئيسية أمراً مهماً لعدة أسباب منها، تنظيم المعلومات وهيكلتها بطريقة واضحة وموجزة مما يسهل فهم المخاطر المؤسسية وتقييمها، وتحديد أولويات المخاطر المؤسسية الأكثر أهمية؛ وتبعية الاتجاهات بمرور الوقت ومراقبة كيفية تطور المخاطر المؤسسية، كما يساعد

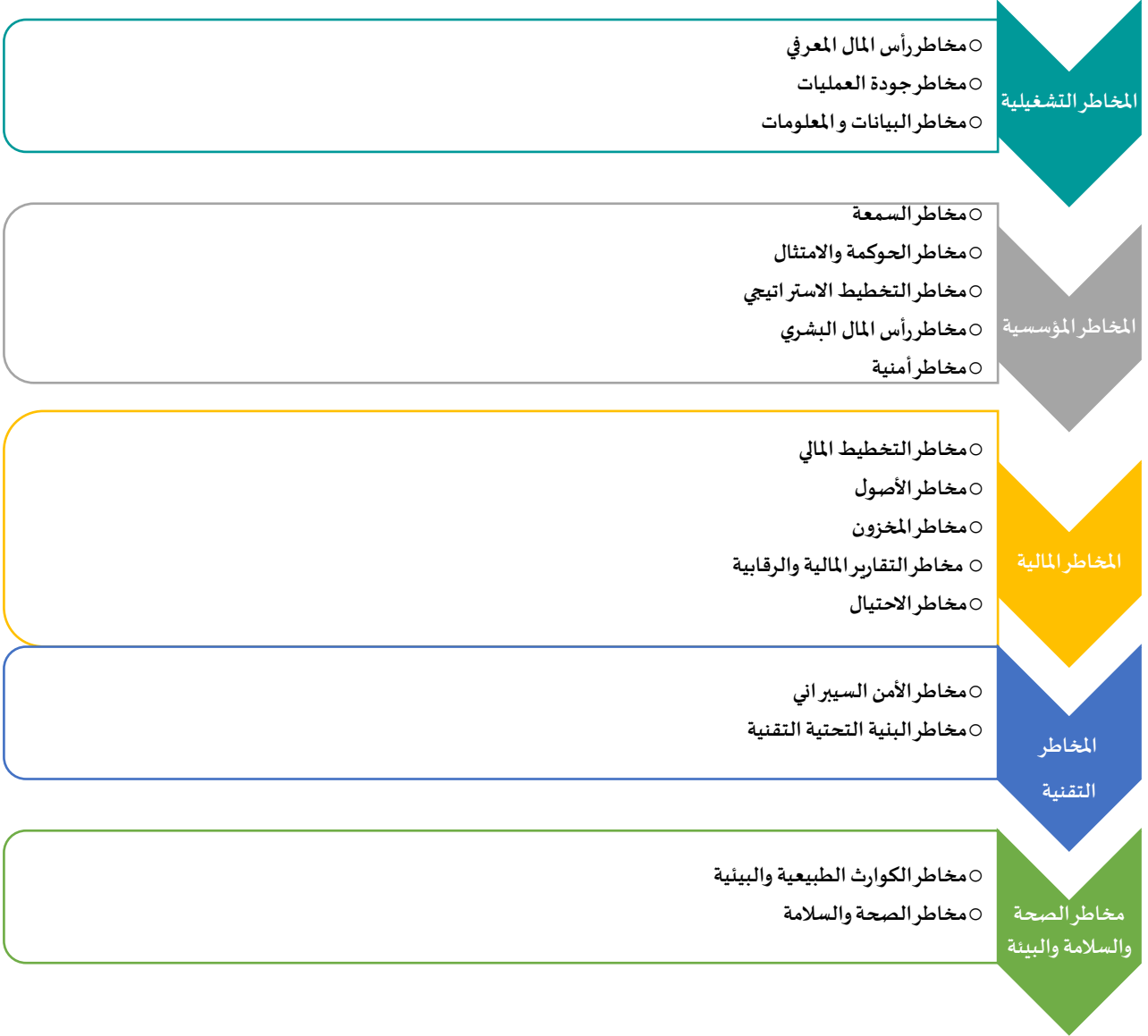
تصنيف المخاطر المؤسسية في تخصيص الموارد بشكل فعال، حيث قد تتطلب بعض فئات المخاطر المؤسسية أنواعاً مختلفة من الاستجابة. على سبيل المثال، قد تتطلب بعض فئات المخاطر المؤسسية موارد مالية، بينما قد يتطلب البعض الآخر تغيير في العمليات أو السياسات. وباختصار، يعد تصنيف المخاطر المؤسسية إلى فئات رئيسية أمراً ضرورياً للإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية لأنه يمكّن المنظمة ووحدها التنظيمية من فهم وإدارة المخاطر المؤسسية بطريقة منظمة ومنهجية، ويوضح الجدول أدناه تصنيف الفئات الرئيسية المعتمدة على المستوى الأول وتعريفها الموضحة أدناه:

التعريف	الفئات الرئيسية للمخاطر المؤسسية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية التي تؤدي إلى خسائر ناتجة عن عدم الكفاءة والفعالية أو فشل في العمليات الداخلية، أو الموارد البشرية، أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية، حيث تؤثر على استمرار الأعمال وكفاءة ودقة العمليات والتي من الممكن أن ينتج عنها توقف أو انقطاع في الأعمال أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.	المخاطر التشغيلية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية، قد تنشأ بسبب عدم التوافق ما بين الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الموضوعية أو الموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أو جودة تطبيق هذه الاستراتيجيات أو استغلال هذه الموارد وتؤدي إلى عدم مقدرة المنظمة أو ضعفها في صياغة أو تنفيذ إستراتيجية الأعمال التي تلي متطلبات المنظمة.	المخاطر المؤسسية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية، والتي من الممكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية ومدى امتثالها مع المعايير المحاسبية وتحقيقها لتوقعات أصحاب المصلحة ذوي العلاقة، أو المخاطر المرتبطة بالوضع المالي والسيولة، وتؤثر بشكل سلبي في إدارة وتحقيق الأهداف والنتائج المالية للمنظمة.	المخاطر المالية
مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية سواء معتمدة أو عرضية تؤثر بشكل سلبي في بنية تقنية المعلومات وشبكة الحاسوب وأمن المعلومات (توافرها، سريتها، نزاهتها) في المنظمة وتؤثر في تحقيق الأهداف.	المخاطر التقنية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية ينتج عنه تأثيرات سلبية مختلفة على المنظمة، خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.	مخاطر الصحة والسلامة والبيئة

2.6.1 الفئات الفرعية المعتمدة للمخاطر المؤسسية:

توفر الفئات الفرعية المعتمدة للمخاطر المؤسسية فهماً أكثر تفصيلاً ودقة للفئات الرئيسية للمخاطر المؤسسية والتي تواجه المنظمة ووحدها التنظيمية، كما يمكن أن يساعد ذلك في تحديد مجالات متعددة من العواقب المحتملة، من خلال تنظيم البيانات وتخزينها بشكل أكثر فعالية، مما يسهل تقييم المخاطر المؤسسية ومقارنتها وتحسين دقة تقدير المخاطر المؤسسية وتعزيز عملية إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة، وتوفير رؤية أوضح وأكثر دقة لصانعي القرار، وتسهيل التواصل بشكل أفضل بين مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في إدارة المخاطر المؤسسية، وباختصار، يمكن أن توفر الفئات الفرعية للمخاطر المؤسسية معلومات أكثر فعالية لقرارات إدارة المخاطر المؤسسية وتخصيص الموارد.

يوضح الشكل أدناه الفئات الفرعية المعتمدة لكل فئة رئيسية من فئات المخاطر المؤسسية، والتي تساعد على تصنيف المخاطر المؤسسية على المستوى الثاني، الموضحة أدناه:



3.6.1 الوصف الفرعي والأمثلة لفئات المخاطر المؤسسية (الرئيسية والفرعية) المعتمدة:

7.1 مصادر المخاطر:

تنقسم مصادر المخاطر المؤسسية إلى داخلية وخارجية كما هو مشار إليه أدناه:

• مصادر المخاطر الداخلية (Internal Sources):

تشتمل القضايا الداخلية تحديد مكونات وعناصر البيئة الداخلية في المنظمة ووحداتها التنظيمية والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر مؤسسية مما يؤثر على السعي في الوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وقد تنشأ مصادر المخاطر الداخلية في المنظمة ووحداتها التنظيمية من خلال الدروس المُستفادة والنتائج المترتبة على الخبرات والقرارات التي يقوم باتخاذها خلال ممارسة عملياتها ومشروعاتها، وكذلك اعتماداً على القدرات الفكرية والتجارب المختلفة لموظفيها. على سبيل المثال:

تشير المعرفة والمعلومات إلى الأدلة التنفيذية والإرشادية، الإجراءات والعمليات الداخلية، الاجتماعات الداخلية، قواعد البيانات، التقارير والمراسلات، النشرات الداخلية، والخبرات المتراكمة لدى الموظفين والدروس المستفادة، رأي الخبراء، المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية، تقارير التدقيق والتفتيش السابقة، حيث يمكن لعوامل المعرفة والمعلومات تشكيل مصدر مهم لتحديد المخاطر المؤسسية في بيئة العمل الداخلية.



تشير الأحداث غير المخطط لها أو التهديدات المحتملة إلى حادث أو واقعة والتي قد تنشأ من البيئة الداخلية، حيث يمكن أن تشمل على عوامل مثل الخطأ البشري، وتعطل المعدات، خلل في معالجة أنظمة المعلومات.



تشير التغيرات في النظم والعمليات إلى التغير في مسؤوليات الوحدات التنظيمية، حيث يمكن أن يكون للتغيرات في النظم والعمليات تأثير على بعض الضوابط الرقابية، أيضاً على سبيل المثال عدم كفاية تدريب الموظفين. إذا لم يتم تدريب الموظفين بشكل صحيح على كيفية أداء واجباتهم الوظيفية، فقد يؤدي ذلك إلى ارتكاب أخطاء ووقوع حوادث محتملة.



• مصادر المخاطر الخارجية (External Sources):

تشتمل القضايا الخارجية تحديد مكونات وعناصر البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر مؤسسية مما يؤثر على السعي في الوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، قد تلجأ بعض الوحدات التنظيمية في المنظمة لمصادر المعرفة الخارجية بغرض سد فجوة معرفية، بحيث تتم معالجة مشكلة معينة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على سبيل المثال:

تشير العوامل السياسية إلى أمور وقرارات سيادية أو عوامل سياسية، حيث يمكنها تشكيل بيئة التشغيل التي تعمل فيها المنظمة ويكون تأثيرها حاد. على سبيل المثال، قد تؤثر التغييرات في السياسات أو التوجهات على الطريقة التي يتم بها تنظيم أعمال المنظمة.



تشير العوامل الاقتصادية إلى حالة الاقتصاد وكيف يمكن أن تؤثر على المنظمة، حيث يمكن أن يكون للتغيرات والقرارات المتعلقة بالنفقات الرأسمالية الاقتصادية تأثير على المنظمة.



تشير العوامل الاجتماعية والثقافية إلى القيم الثقافية والمواقف الاجتماعية للمجتمع، حيث يمكن للعوامل الاجتماعية والثقافية تشكيل الطريقة التي ينظر بها المعنيين إلى المنظمة. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي التغييرات في المواقف الاجتماعية اتجاه الاستدامة البيئية إلى زيادة الطلب على المبادرات الصديقة للبيئة.



تشير العوامل التكنولوجية إلى التطورات في التكنولوجيا وكيف يمكن أن تؤثر على المنظمة، حيث يمكن أن يكون للعوامل التكنولوجية تأثير على الطريقة التي تعمل بها المنظمة أو على الخدمات التي تقدمها للدول الأعضاء. على سبيل المثال، التقدم التكنولوجي، والبحث والتطوير، والوصول إلى التكنولوجيا،



تشير العوامل البيئية إلى العوامل الطبيعية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، حيث يمكن أن تشمل العوامل البيئية على الكوارث الطبيعية والتلوث ويكون تأثيرها كرثي. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الكوارث الطبيعية إلى تغييرات في العمليات أو أنظمة المعلومات وتبرز الحاجة إلى التخطيط للتطوير.



تشير العوامل القانونية والتنظيمية إلى القوانين الحكومية، اللوائح، الملكية الفكرية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، حيث يمكن للعوامل القانونية والتنظيمية زيادة متطلبات الامتثال و / أو التأثير على بعض الأنشطة وإدارتها. على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر التغييرات في قوانين التوظيف على الطريقة التي يتم بها تعيين الموظفين وإدراجهم.



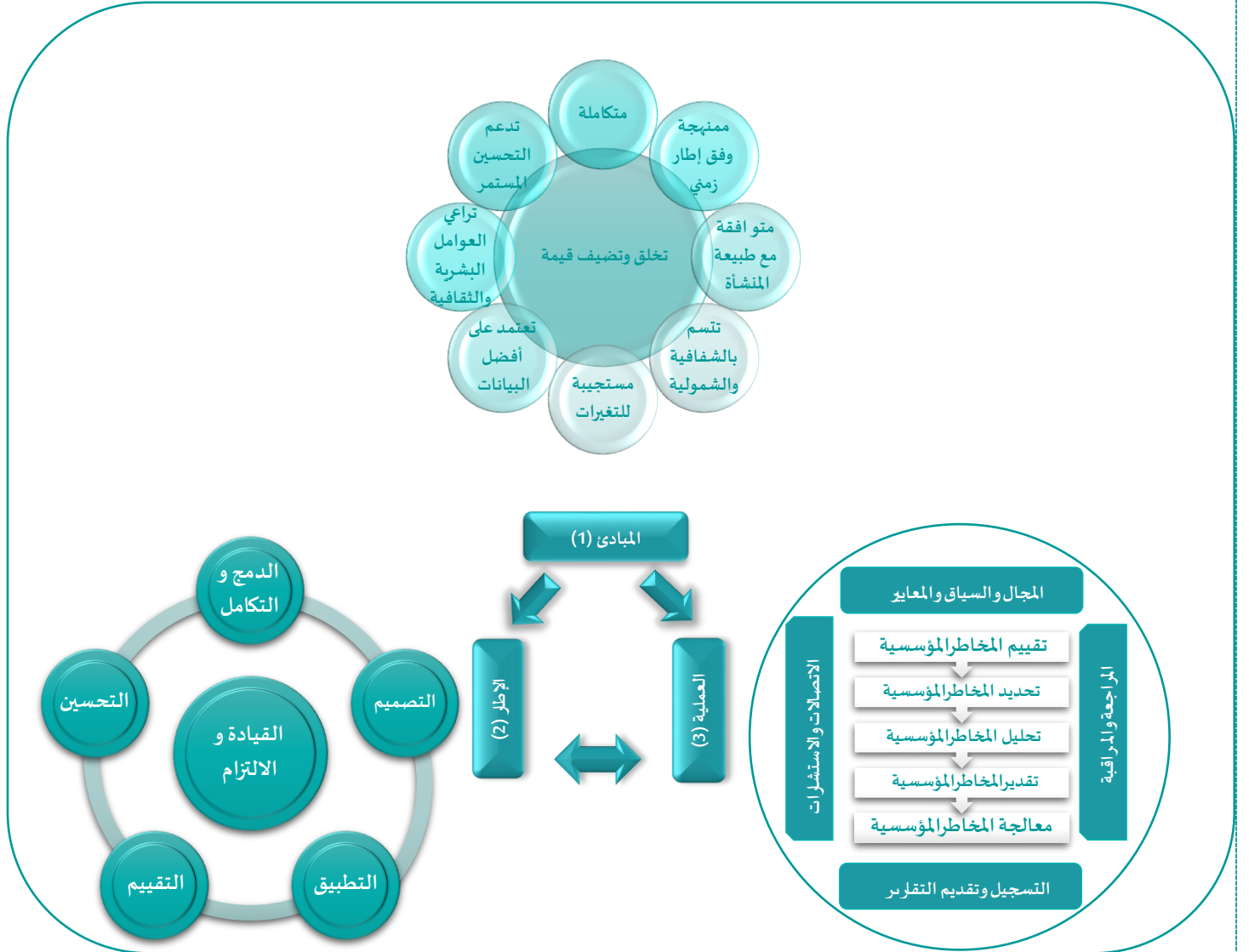
الباب الثاني: السياق العام للمنظمة ومجال القيادة والتخطيط والدعم والعمليات لتطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية

1.2 مكونات نظام إدارة المخاطر المؤسسية:

تعتمد إدارة المخاطر المؤسسية في الإيسيسكو تطبيق ثلاثة محاور رئيسية، حيث تم تكييف أو تحسين العمليات والأنشطة التشغيلية بطريقة تمكن إدارة المخاطر المؤسسية للعمل بكفاءة وفعالية واتساق وبما يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO 31000، من خلال ما يلي:



يوضح الرسم البياني المبين أدناه عملية الترابط فيما بين مكونات نظام إدارة المخاطر المؤسسية (المبادئ والإطار والعمليات) المعتمد في المنظمة ووحداتها التنظيمية وبما يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO 31000، كما يلي:



2.2 مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية:

إن المبدأ الأساسي لإدارة المخاطر المؤسسية هو منع الأحداث التي ستخلق خطرًا مع إجراء التحليلات الصحيحة مقدمًا ومنعها حتى بدون تحمل حالة المخاطرة، حيث تعتبر المبادئ هي الأساس لإدارة المخاطر المؤسسية.

وتتضمن مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية المعتمدة في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ على المبادئ الثمانية الموضحة في الشكل رقم (1)، والتي تعمل على ضمان الكفاءة والفعالية، حيث تمكن هذه المبادئ إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ممثلًا بجميع وحداتها التنظيمية من إدارة أثر الأحداث أو المخاطر أو النتائج السلبية المحتملة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، كما يوضح الشكل رقم (1) مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية المعتمدة في المنظمة ووحداتها التنظيمية حسب متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000. و فيما يلي شرح **المبادئ الثمانية الرئيسية التي يستند عليها الدليل التنفيذي كما يلي:**



الشكل رقم (1) - مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية كما هي في المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية – ISO31000:2018

■ إدارة المخاطر المؤسسية هي جزء أساسي في جميع العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة ووحداتها التنظيمية (متكاملة ومدمجة)؛

تم دمج إدارة المخاطر المؤسسية في كافة العمليات والأنشطة التشغيلية منها التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة التغير وعمليات إدارة المشاريع، وعملية اتخاذ القرارات المدروسة والمبنية على معلومات وحقائق واضحة، وعلى وضع الأولويات والمفاضلة بين الخيارات المتاحة للتطبيق وضمان تطوير خطط معالجة فعالة وإدارتها للاستجابة للمخاطر المؤسسية، وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر المؤسسية وضمان تكاملها، حيث إن إدارة المخاطر المؤسسية هي جزء أساسي من مهام كافة الوحدات التنظيمية، وجزء لا يتجزأ من جميع العمليات والأنشطة التشغيلية.

■ إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية ممنهجة ومنظمة ويتم تطبيقها وفق إطار زمني مناسبة (منظمة)؛

تتبع كافة الوحدات التنظيمية أسلوب منظم وشامل لإدارة المخاطر المؤسسية ومبادئها من خلال تقييمها ومعالجتها وإدارتها ومراجعتها ومراقبتها في الوقت المناسب بتنظيم شامل ومتكامل للعمليات والأنشطة التشغيلية، وبالتالي الحصول على نتائج فعالة ومتناسقة وقابلة للقياس يعتمد عليها ويمكن مقارنتها ببعضها.

■ إدارة المخاطر المؤسسية مصممة حسب احتياجات المنظمة ووحداتها التنظيمية (قابلة للتكيف)؛

تأخذ إدارة المخاطر المؤسسية في الاعتبار السياق (القضايا الداخلية والخارجية) ومصادر المخاطر المؤسسية التي قد تتعرض لها المنظمة ووحداتها التنظيمية خلال عملية تقييم المخاطر المؤسسية، على سبيل المثال اجراء التقييم الشامل لمصادر المخاطر الخارجية والداخلية ودراسة ومراجعة الإجراءات الوقائية والضوابط الرقابية وتنفيذ خطط المعالجة الخاصة بالمخاطر المؤسسية، ومراجعة خطط المعالجة ومراقبتها وتحديثها بانتظام. كما إن إدارة المخاطر المؤسسية وعملياتها في المنظمة ووحداتها التنظيمية تتكيف بشكل منسجم مع التغيرات ولا تكون عائقًا، بل مسانداً للتطورات الإيجابية. كما يتم التعامل مع الفرص وتوثيقها ودراستها والاستجابة لها.

■ إدارة المخاطر المؤسسية عملية تتسم بالشفافية والشمولية (شاملة):

تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بالأخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب العلاقة خاصة صانعي القرار في المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، كما يتم إشراك الوحدات التنظيمية كافة، ومراعاة وجهات نظرهم أثناء تصنيف فئات المخاطر المؤسسية (الفئات الرئيسية والفئات الفرعية)، وبالتالي فإن إدارة المخاطر المؤسسية تبقى ذات صلة بالتحديات والفرص ومواكبة لتحديات بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

■ إدارة المخاطر المؤسسية عملية حيوية ومتكررة وقابلة للتغير (مستجيبة للتغيرات):

تقوم كافة الوحدات التنظيمية بشكل دوري بمراجعة المخاطر المؤسسية ومراقبتها، ومتابعة عملية تحديد أي مخاطر متأصلة و/أو ناشئة ومتابعة الأحداث الخارجية والداخلية لتحديد مصادر المخاطر المؤسسية ومتابعة أي تغيرات في السياق (القضايا الداخلية أو الخارجية) للمنظمة، ويتم توقع التغيرات المفاجئة والكشف عنها.

■ إدارة المخاطر المؤسسية تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة (الدور الاستباقي):

طبقاً للدور الاستباقي يتم استقاء مدخلات عملية إدارة المخاطر المؤسسية من المعلومات المتاحة والمتوفرة كالبيانات التاريخية والخبرات السابقة، وآراء الجهات المشاركة والملاحظة والتنبؤات المستقبلية المحتملة ورأي الخبراء لتوفير المعلومات في الوقت المناسب، ومن ناحية أخرى، يتم اعلام صناع القرار، أن يأخذوا في الحسبان، بأنه يمكن أن يكون هناك نقص في البيانات أو النماذج المستخدمة أو إمكانية اختلاف الرأي بين الخبراء.

■ إدارة المخاطر المؤسسية تتعامل مع الموضوعات البشرية وثقافة العمل في المنظمة ووحداتها التنظيمية (العوامل الثقافية والبشرية):

تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحداتها التنظيمية طرق للتعامل مع الآثار الناتجة عن العوامل البشرية الداخلية والخارجية لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية، خاصة وأن أصحاب العلاقة من ثقافات مختلفة، كما يتم النظر الى الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون في عمل المنظمة ووحداتها التنظيمية وإلى ثقافة العمل المؤسسي وبيئة العمل في المنظمة ووحداتها التنظيمية لكافة مراحل عملية إدارة المخاطر المؤسسية، مما يمكن إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحداتها التنظيمية من أن تكون أكثر مرونة عوضاً عن اتباع نهج واحد مع الجميع.

■ إدارة المخاطر المؤسسية تسهل استدامة تطوير العمل في المنظمة ووحداتها التنظيمية (التحسين والتطوير المستمر):

تطور وتطبق الوحدات التنظيمية خططاً من شأنها تحقيق التحسين والتطوير المستمر في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي بشكل طردي مع تطور بيئة العمل للمنظمة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة، وبما يخدم أهدافها الاستراتيجية وأهداف عملياتها والأنشطة التشغيلية الأخرى. حيث إن إدارة المخاطر المؤسسية كجزء من الثقافة المؤسسية تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها.

3.2 إطار إدارة المخاطر المؤسسية:

1.3.2 عام:

تم تصميم وإعداد إطار إدارة المخاطر المؤسسية ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وما يرتبط به من عمليات، كما هو موثق في هذا الدليل؛ ويتوافق الإطار المعتمد مع متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000، وبما يتناسب مع طموحات المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية.



إن نجاح عملية إدارة المخاطر المؤسسية يعتمد على فعالية إطار إدارة المخاطر المؤسسية الذي يوفّر الأساسات والترتيبات التي تمّ غرسها في المنظمة ووحداتها التنظيمية بمختلف مستوياتها الوظيفية والتنظيمية، كما يضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسية توفير تقارير كافية عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المؤسسية وحالة تطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية ونتائجها، إلى جانب استخدامها كقاعدة لاتخاذ القرار وتوفير عنصر المساءلة والصلاحية والمسؤوليات والكفاءة على كافة المستويات ذات الصلة بالمنظمة ووحداتها التنظيمية. ويتضمّن إطار إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به على المكونات الستة الموضّحة في الشكل رقم (2)، كما يوضح الشكل رقم (2) مكونات الإطار المعتمدة بحسب متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000.

الشكل رقم (2) - إطار إدارة المخاطر المؤسسية كما هي في المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية - ISO31000:2018

وفيما يلي شرح المكونات الستة الرئيسية للإطار والمعتمدة في الدليل التنفيذي كما يلي:

2.3.2 القيادة والالتزام:

- تقوم الإدارة العليا بقيادة وتحقيق الالتزام فيما يتعلق بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والإطار المتضمن في دليلها التنفيذي من خلال:
- إعداد دليل تنفيذي موحد لإدارة المخاطر المؤسسية وتحديد الضوابط والمسار والتوجهات العامة لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في جميع الوحدات التنظيمية وعملياتها وأنشطتها التشغيلية وعلى جميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية.
 - وضع أساليب مُعتمدة لإدارة العمليات بالاستناد إلى إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى جميع الوحدات التنظيمية بالإيسيسكو، ورفع الكفاءة التشغيلية عن طريق الإدارة الفعّالة للمخاطر المؤسسية في المنظمة.
 - خلق وتقديم قيمة مضافة للفرص المستقبلية لعمليات وأنشطة المنظمة التشغيلية وخدماتها عن طريق إدارة مخاطره المؤسسية وحماية مصالحها كجزء من الالتزام المستمر إتجاه أصحاب المصلحة.
 - دعم عملية إتخاذ القرارات من خلال تحديد المخاطر المؤسسية المتأصلة و / أو الناشئة والضوابط للعمليات كافة وتفادي الخسائر أو الحدّ منها على أقلّ تقدير نتيجة الأخطار والكوارث المفاجئة.
 - نشر التوعية والمعرفة بالسياسة والدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية على جميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية.

3.3.2 دمج وتكامل إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات المؤسسية:

يدعم الإطار المعتمد ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ مبدأ ترسيخ إدارة المخاطر المؤسسية وتكاملها ودمجها في العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة ووحدها التنظيمية كافة. ومعالجتها ضمن العمليات والمشروعات والمبادرات والاستراتيجية والأهداف الخاصة بالمنظمة ووحدها التنظيمية؛ لضمان ثبات تطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي وحوكمة وترسيخ عملية إدارة المخاطر المؤسسية في ممارسات المنظمة الاستراتيجية والعمليات والأنشطة التشغيلية للوحدات التنظيمية والروتينية كافة.

إن الثقافة المؤسسية في المنظمة ووحدها التنظيمية تُحدّد أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية هي خطوة أولية وأساسية ضمن مراحل التخطيط لأيّ عملية، أو مشروع، أو مبادرة جديدة، أو التعديل عليها، وقبل الشروع في مراحل التنفيذ والتطبيق.

4.3.2 تصميم الإطار ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به:

السياق العام للمنظمة:

الإيسيسكو هي منظمة حكومية دولية، متخصصة في مجالات التربية والعلوم والثقافة، تفرعت عن منظمة التعاون الإسلامي وأنشأت عام 1982، حيث تشمل مسؤوليات الإيسيسكو دراسة الموضوعات وتقديم المشورة الاستراتيجية في كافة مجالات تخصصها بالإضافة لوضع السياسات الوطنية ومتابعة تطبيقها من خلال الدراسات والبحوث التي بمجملها مبنية على مجموعة مكتسبة ومتطورة من المعارف، مما يستدعي إدارتها وفق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، ومن هذا المبدأ تبنى مكتب المدير العام المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000 كمنهج عمل أساسي لبناء وتصميم نظام إدارة المخاطر المؤسسية.

فهم المنظمة وسياقه

تعمل الإيسيسكو وفق نظام إدارة الجودة (ISO-9001:2015) المتضمن السياق العام للإيسيسكو، وضمن عملية تحديد أسس نظام إدارة المخاطر المؤسسية، حيث قام المدير العام بتحديد القضايا الداخلية والخارجية وذلك بما يتواءم مع التوجهات والأهداف الاستراتيجية للإيسيسكو.

حيث يقوم مكتب معاليه وبالتنسيق والتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية بتحديد ودراسة وتصنيف تأثير تلك القضايا والتي تعكس التأثيرات الإيجابية التي تكون نتيجتها تحقيق الأهداف العامة لمختلف نظم الإدارة (ينتج عنها فرص)، والتأثيرات السلبية التي تكون نتيجتها عدم تحقيق الأهداف العامة لمختلف نظم الإدارة (ينتج عنها خطر)، ويتم رصدها في سجل الفرص والمخاطر لتحليلها وتقييمها والاستجابة لها، كما تتم المراجعة الدورية للقضايا وفق دورية نظام المراجعات الإدارية، بهدف ضمان الحفاظ على سياق محدد وفق التطورات والمستجدات الدورية.

• القضايا الخارجية: والتي تضمنت القضايا والمواضيع الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية ضمن مجال تحقيق أهداف نظام إدارة المخاطر المؤسسية، مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الحكومية واحتياجات الدول الأعضاء وأصحاب المصالح المعنيين، بما يعزز المكانة الدولية للإيسيسكو، حيث تضمنت ولم تقتصر على التالي:

- العوامل السياسية والقانونية والتنظيمية والمنظمة والمشرعة لمحددات منظومة إدارة المخاطر المؤسسية.
- العوامل الاقتصادية والمالية والتقنية ذات التأثير الإيجابي أو السلبي لمنظومة إدارة المخاطر المؤسسية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية المعززة لمنظومة إدارة المخاطر المؤسسية.
- العوامل والمحركات الرئيسية سواء كانت دولية أو إقليمية أو اتحادية أو محلية ذات التأثير على مستويات تحقيق الأهداف المعرفية لمنظومة إدارة المخاطر المؤسسية.

• القضايا الداخلية: والتي تضمنت القضايا والمواضيع الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية ضمن مجال تحقيق أهداف نظام إدارة المخاطر المؤسسية، مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الاستراتيجية للإيسيسكو، والتزاماتها ومتطلبات الموظفين والعاملين، بما يعزز الثقة والمصدقية في أداء إدارة المخاطر المؤسسية للإيسيسكو حيث تضمنت ولم تقتصر على التالي:

- إدارة المخاطر المؤسسية في سياق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية.

- تقييم ومراعاة أهداف ومعايير أي مشروع، وعملياته ونشاطه على ضوء أهداف المنظمة.
- إدراك فرص تحقيق الخطط والمشروعات والأهداف مما يؤثر في التزامات المنظمة المستمرة، ومصداقيتها والثقة فيها وقيمها المؤسسية.
- الحوكمة الداخلية، والهيكـل الإداري، والأدوار، والمسؤوليات.
- الثقافة المؤسسية للمنظمة.
- المعايير والمواصفات وأدلة العمل والنماذج المعتمدة في المنظمة.
- شكل العلاقات التعاقدية والتعاونية وحجمها مع الدول الأعضاء وأصحاب المصالح المعنيين والمتعاملين.

فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

لضمان وضع إطار رسمي لتحديد توقعات واحتياجات المعنيين والاستجابة لها يعمل مكتب المدير العام وبالتنسيق والتعاون مع الوحدات المعنية كافة على تحديد الأطراف المعنية ذات العلاقة بأداء نظام إدارة المخاطر المؤسسية والتي تضمنت فئات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، الدول الأعضاء، القيادة، الشركاء، الموظفين، حيث تم تحديد احتياجات كل فئة بصورة منفصلة بالإضافة لتوقعاتها المستقبلية المحتملة، ويتم إعادة تحديث فئات المعنيين ومراجعة متطلباتها واحتياجاتها بصورة دورية منتظمة وفق دورية المراجعة الإدارية لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.

ولضبط عمليات تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف الداخلية والاستجابة لها ضمن القطاعات ذات العلاقة، يعمل "مكتب المدير العام" من خلال توثيق إجراء محدد وفق الدليل التنفيذي للعمليات التشغيلية لإدارة المخاطر المؤسسية الذي تضمن نموذج لضبط وتوثيق متطلبات عملية إدارة المخاطر المؤسسية وفق العمليات التشغيلية والتي يتم جمعها وتحديثها بصورة دورية بالإضافة لتحديد أهمية هذه الاحتياجات ورفعها للإدارة المعنية لتوفير المتطلبات، كما يتم تنفيذ مسوحات واستطلاعات للرأي بصورة دورية وفق خطة سنوية من قبل إدارة الأمانة العامة للجان الوطنية بهدف التعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.

5.3.2 صياغة التزام إدارة المخاطر المؤسسية:

قامت الإيسيسكو بوضع وتطوير سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي في المنظمة ووحداتها التنظيمية بشكل يتضمّن بوضوح تامّ أهداف المنظمة ممثلاً بوحداتها التنظيمية والتزاماتها المتعلقة بتطبيق وإدامة إدارة المخاطر المؤسسية في جميع المجالات الرئيسية، وبما يتواءم مع التوجهات العامة للإيسيسكو. وتقدّم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحداتها التنظيمية فهماً للمخاطر المؤسسية المتأصلة و / أو الناشئة والتي قد تتعرض لها المنظمة و / أو وحداتها التنظيمية ضمن سياق وبيئة العمل؛ وذلك لتعزيز مراعاة المصلحة العليا للمنظمة وشركائها وأصحاب المصالح والدول الأعضاء. كما تُعدّ إدارة المخاطر المؤسسية محور الثقافة المؤسسية للمنظمة ووحداتها التنظيمية؛ إذ إنها عملية مستمرة لتحديد المخاطر المؤسسية التي قد تتعرض لها المنظمة ووحداتها التنظيمية وتحليلها وتقديرها، وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراجعتها ومراقبة الخطر المتبقي منها في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يلتزم مكتب المدير العام بمراجعة دورية لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية كل 3 سنوات بحد أقصى ما لم يستجد متطلبات تتطلب تعديل السياسة وفق المتغيرات والظروف.

هذا ويعمل مكتب المدير العام على تعميم ونشر سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لكافة الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة المعنيين بصورة دورية مستمرة، كما يتم توفير الدليل التنفيذي لإدارة المخاطر المؤسسية لجميع المعنيين ضمن نظام إدارة وضبط وثائق المنظمة وسجلاته.

كما إن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ضمن الإيسيسكو تميزت بخصائص تعكس الجوانب التالية:

- واقعية سياق الإيسيسكو تجاه الثقافة المؤسسية لإدارة المخاطر المؤسسية.
- التكامل في العلاقة ما بين أهداف إدارة المخاطر المؤسسية وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية.
- التوازن ما بين مستوى قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) والحدّ من آثارها السلبية في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
- نطاق المساءلة والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.

- الالتزام بتوفير الموارد الضرورية لدعم القائمين على إدارة المخاطر المؤسسية والمسؤولين لاحقاً.
- إدارة المخاطر المؤسسية والقدرة على استثمار الفرص.

6.3.2 الأدوار والمسؤوليات:

يوقّر هذا الدليل من خلال توضيح المسؤوليات والمهام لأطراف العمل كافة في إدارة المخاطر المؤسسية عنصر المساءلة والصلاحية والمسؤوليات والكفاءة المناسبة لتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وإدامته، وضمان كفاية طرق المراقبة وفعاليتها وكفاءتها. حيث تمّ تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية كما هو موضّح في بند الأدوار والمسؤوليات. (انظر البند رقم 5 ضمن المقدمة).

7.3.2 إدارة الموارد:

تقوم المنظمة بتوجيه من الإدارة العليا ويتنسّق مع الوحدات التنظيمية المعنية بتخصيص الموارد المطلوبة ضمن الاحتياجات السنوية وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وإدامته للقطاعات والإدارات، ويلتزم المديرون والمسؤولون بتوفير هذه الموارد حسب توجيهات الإدارة العليا وإدارتها بالكفاءة المطلوبة بما يشمل:



8.3.2 التواصل والمشورة:

يعتبر "التواصل والمشورة" جزءاً لا يتجزأ من عملية خلق ثقافة إدارة مخاطر مؤسسية إيجابية على مستوى المنظمة ووحداتها التنظيمية. وذلك من خلال اتباع نهج استشاري لإدارة المخاطر المؤسسية، بدلا من تبادل المعلومات من طرف واحد، على أصحاب العلاقة في المنظمة وكافة المستويات الوظيفية والتنظيمية تفهم الأساس المنطقي وراء اتخاذ القرارات المبنية على المخاطر المؤسسية والأسباب وراء اتخاذ إجراءات تصحيحية معينة، وتنقسم طرق التواصل والمشورة الى تواصل داخلي وتواصل خارجي.

1.8.3.2 التواصل الداخلي:

توقّر المنظمة ممثلة بجميع وحداتها التنظيمية من خلال تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به طرق داخلية للتواصل والمشورة ورفع التقارير الدورية بهدف دعم وتشجيع المساءلة، ويتجلى ذلك فيما يلي:

- توفير الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وأيّ تعديلات لاحقة بالشكل المطلوب، أيضا المتابعة والمراقبة لسجلات المخاطر المؤسسية التي يتمّ إعدادها وتطبيقها على مستوى الإدارات والعمليات والمشاريع والمبادرات حسب الحاجة.
- توفير المعلومات ومعايير قياس الأداء لرفع تقارير دورية عن أداء الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ونتائجه، وفعاليتها وحالة تطبيقه للمعنيين بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية، وفي كلّ الأوقات.
- التواصل والتشاور مع المشاركين الداخليين من خلال اجتماعات العصف الذهني، رسائل البريد الإلكتروني والتحاوّر فيما يخصّ تحديد المخاطر المؤسسية المختلفة وتحليلها، وتقديرها، ومعالجتها، وإدارتها.
- عقد دورات التدريب والتوعية بشكل دوري لتوعية الموظفين بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وتحفيز مشاركتهم الإيجابية في التطبيق والاستدامة.

- اعتماد قنوات التواصل والاتصال الإلكتروني في المنظمة لنشر المعلومات والنتائج وتوفيرها بشكل دائم لجميع المعنيين.
- استخدام نظم وعمليات ضبط الوثائق والسجلات المعتمدة في المنظمة لضبط الوصول إلى كافة وثائق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، وسجلاتها، ونشرها وتوزيعها على المعنيين.

2.8.3.2 التواصل الخارجي؛

- تحرص المنظمة ممثلة بجميع وحداتها التنظيمية على التعاون والتواصل مع شركائها وأصحاب المصالح المعنيين والمتعاملين والموردين، حيث يتمّ عكس طرق التواصل الخارجي من خلال إجراءات العمل وخطط المعالجة والتقارير الدورية والاجتماعات مع الشركاء، على أن تشمل تلك العمليات دمج معلومات المخاطر المؤسسية من مصادر متعدّدة حسب الحاجة، مع ضرورة مراعاة سرية وخصوصية وحساسية وأمن تلك المعلومات. ويتجلى ذلك فيما يلي:
- إشراك المعنيين في دعم وتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وخطط المعالجة، والتأكد من فعالية التعاون في مجال مشاركة المعلومات.
- إعداد ومشاركة التقارير التي تتعلق بمواضيع الالتزام بالتشريعات والقوانين والمتطلبات التنظيمية ومعايير الحوكمة.
- توفير الملاحظات والتقارير حول التواصل والتشاور.
- الاستفادة من التواصل مع الجهات الخارجية لرفع مستوى الثقة في المنظمة ووحداتها التنظيمية.
- التواصل مع الشركاء في حالات الكوارث والطوارئ والأزمات.
- توفير التغذية الراجعة من خلال توفير قنوات متعدّدة لاستقبال الشكاوى والاقتراحات والمعلومات.
- تنفيذ عدد من المبادرات والمشاريع مع الشركاء لتحقيق رؤية المنظمة والخطة الاستراتيجية أو المشاركة في تنفيذها.

9.3.2 التطبيق؛

- لقد حرصت المنظمة ممثلة بجميع وحداتها التنظيمية على تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة بها بشكل يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ويتزامن مع تطبيقها للتأكد من الحصول على أفضل النتائج.
- يُطبق هذا الدليل (الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية) والعمليات المرتبطة به في جميع الوحدات التنظيمية التابعة كما ينطبق الدليل التنفيذي على جميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية، إلى جانب الأنشطة المتعاقد عليها خارجيًا، وشبكة الموردين المرتبطة بالعمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة ووحداتها التنظيمية كافة. حيث إن الغرض الأساسي من وجود إدارة المخاطر المؤسسية خلق وحماية القيمة المضافة، ودعم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية وتحسين الأداء وتشجيع الابتكار من خلال المراقبة، والقياس، والتحليل، والتقييم.
- ينقسم نطاق التطبيق إلى ثلاثة مجالات رئيسية كما يلي،

المجال الوظيفي	المجال العملياتي	المجال الجغرافي
يتم تطبيقه على جميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية	يتم تطبيقه على جميع عمليات الوحدات التنظيمية التابعة لمعالي المدير العام	يتم تطبيقه على مقر المنظمة

10.3.2 التقييم:

1.10.3.2 مراجعة الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به:

لضمان استمرارية عمل وكفاءة الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وتحقيقه للنتائج المطلوبة، فإن المنظمة، ممثلة "بمكتب المدير العام"، يقوم بمراقبة أداء الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ونتائجه ومراجعته بشكل مستمر من خلال ما يلي:

- وضع مؤشرات أداء خاصة بإدارة المخاطر المؤسسية لمراقبة وقياس أداء الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، ومراجعة هذه المؤشرات بشكل مستمر للتحقق من استمرارية تناسبها مع طبيعة العمل في المنظمة ووحدها التنظيمية.
- القياس المستمر لنتائج الإنجاز في خطة إدارة المخاطر المؤسسية وأي انحرافات عنها.
- المراجعة الدورية لسياسة وخطة وأهداف الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به المعتمدة والمطبقة في المنظمة ووحدها التنظيمية؛ للتحقق من استمرارية تناسبها مع متطلبات بيئة العمل والسياق (القضايا الداخلية والخارجية) للمنظمة ووحدها التنظيمية من خلال المراجعة الإدارية لأنظمة الجودة والذي يتم بشكل سنوي.
- المراجعة الدورية لكفاءة الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به المعتمد ومدى قدرته على تحقيق الأهداف والنتائج التي وضع من أجلها.

11.3.2 التحسين المستمر في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به:

1.11.3.2 الاعتماد والتبني:

تمّ تحديد طرق المراقبة والتكيف للتعامل مع السياق (القضايا الداخلية والخارجية) ضمن سياق المنظمة كما هو موضّح في بند تصميم الإطار ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية

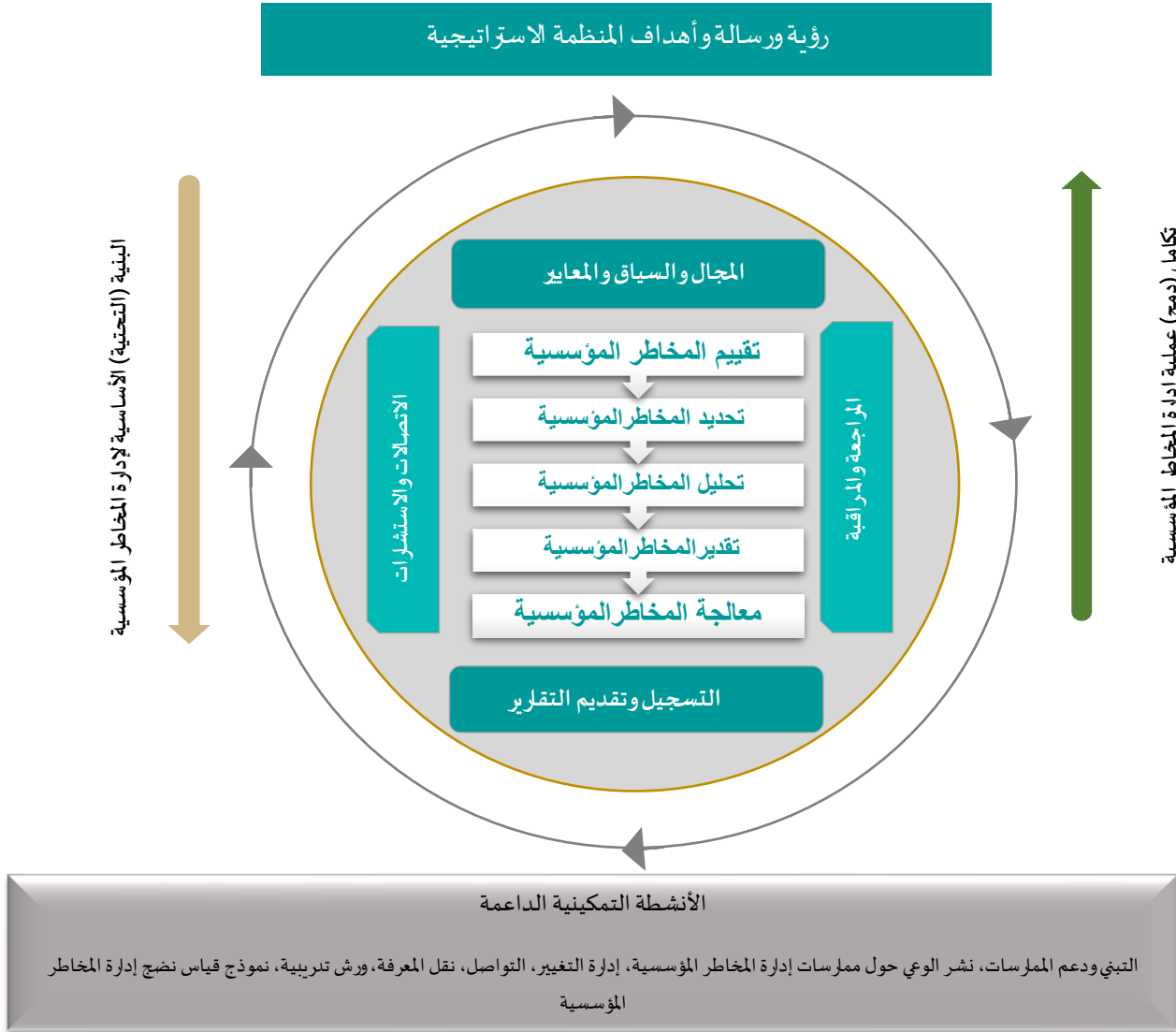
2.11.3.2 التحسين المستمر:

- تستخدم المنظمة ممثلة "بمكتب المدير العام" نتائج المراقبة والقياس والتحليل والتقييم والتدقيق والمراجعة الادارية التي تمّ توضيحها في بند تقييم الأداء (1.3) للتطوير والتحسين في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وفي سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وخطتها.
- يتمّ توثيق فرص التحسين والتطوير المستمر في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به حسب متطلبات إعداد الوثائق وتحديثها في دليل إدارة وثائق النظم المؤسسية.
- أيّ تعديلات أو تغييرات في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به تخضع لمتطلبات ضبط الوثائق ومراقبتها في دليل إدارة وثائق النظم المؤسسية.
- تحرص الإدارة العليا عند اتخاذ قرارات التحسين والتطوير المستمر في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ومكوناته؛ أن ينعكس ذلك إيجابياً على الثقافة المؤسسية للمنظمة ووحدها التنظيمية وعلى أسلوب إدارة المخاطر المؤسسية ومعالجتها، بما يحقّق أهداف المنظمة وطموحاتها.

4.2 عملية إدارة المخاطر المؤسسية:

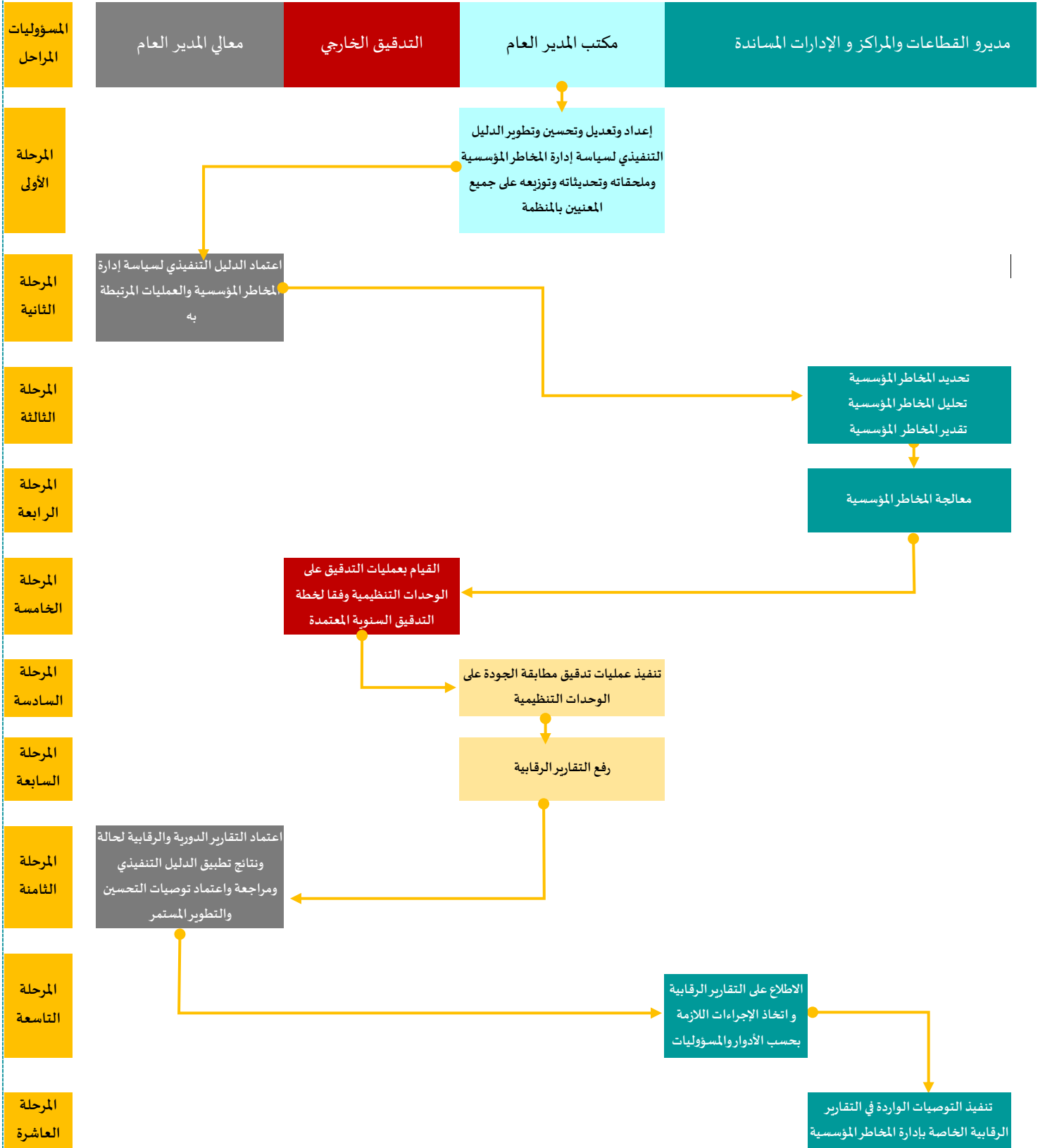
1.4.2 عام:

تم صياغة عملية إدارة المخاطر المؤسسية حسب متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000. يبين الشكل رقم (3) الموضح أدناه مراحل عملية إدارة المخاطر المؤسسية المعتمدة في المنظمة ووحداتها التنظيمية. كما يبين الشكل رقم (4) مخطّط الاجراءات المتبعة لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحداتها التنظيمية بحسب الأدوار والمسؤوليات، ومخطّط الاجراءات المتبع لاعتماد وتطبيق وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).



الشكل رقم (3) - عملية إدارة المخاطر المؤسسية كما هي في المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية - ISO31000:2018

الشكل رقم 4: مخطط الاجراءات المتبعة لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحداتها التنظيمية بحسب الأدوار والمسؤوليات. الموضحة أدناه:



مخطط الاجراءات المتبعة لاعتماد وتطبيق وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite):

- إعداد وتعديل وتحسين وتطوير وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) بالتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية وتوزيعه على جميع المعنيين بالمنظمة ووحداتها التنظيمية.
- المساهمة في نشر الوعي بوثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وأهميتها بتحقيق الأهداف المؤسسية
- دراسة وتحليل مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وإعداد التقارير الدورية والرقابية لمعالي المدير العام

مكتب المدير العام

- مراجعة وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).

المدقق الخارجي

- اعتماد وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).

معالي المدير العام

- المساهمة في إعداد وتعديل وتحسين وتطوير وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، من خلال ابداء الرأي و / أو توفير البيانات والمعلومات للفتات الرئيسية والفرعية المعتمدة في وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).
- مراجعة واعتماد البيانات والمعلومات للفتات الرئيسية والفرعية المعتمدة في وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).

مدراء القطاعات ، المراكز والإدارات

- المساهمة في إعداد وتعديل وتحسين وتطوير وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، من خلال ابداء الرأي و / أو توفير البيانات والمعلومات للفتات الرئيسية والفرعية المعتمدة في وثيقة مستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).

مالك الخطر

2.4.2 الاتصال والتشاور:

يتم تناول جميع القضايا المتعلقة بالمخاطر المؤسسية نفسها: أسبابها وتداعياتها - إن عُرفت - وما يتم اتخاذه من أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها، ويتم تفعيل وتطوير الاتصال والتشاور مع الجهات المشاركة الداخلية والخارجية طيلة مراحل عملية إدارة المخاطر المؤسسية وإدامة طرق وقنوات اتصال ومشاورات داخلية وخارجية فعالة لضمان استيعاب الجهات المسؤولة عن تطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية والجهات المشاركة للأرضية التي بنيت عليها القرارات، والأسباب المهمة وراء اتخاذ إجراءات محددة.

كما يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح المعنيين والشركاء؛ لأن ما يصدر عنه من أحكام حول المخاطر المؤسسية تكون مبنية على ملاحظاتهم، وقد تختلف هذه الملاحظات بسبب اختلاف قيم تلك الجهات المشاركة، أو احتياجاتها، أو فرضياتها، أو مفاهيمها، أو اهتماماتها، وإن نسبة احتمالية تأثر القرارات الصادرة عن تحليل المخاطر المؤسسية بشكل كبير تعود إلى وجهات نظر أصحاب المصلحة أو المشاركين؛ ويتم تحديد ملاحظاتهم وتسجيلها ومراجعتها أثناء عملية اتخاذ القرارات. حيث إن التواصل الداخلي والخارجي في المنظمة ووحدها التنظيمية يعتمد بشكل كبير على:

- الاجتماعات الدورية الداخلية والخارجية مع أصحاب المصالح المعنيين والشركاء.
- المقابلات الدورية لاستنباط التغذية الراجعة ومدخلات إدارة المخاطر المؤسسية.
- التقارير الدورية وتقارير الأداء والنتائج.
- إجراءات العمل وخطط المعالجة والمشروعات.
- التدريب وورش العمل المتخصصة.
- التغذية الراجعة من قبل المتعاملين وجميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية.

❖ يكمن الهدف الرئيسي للاتصال والتشاور في المنظمة ووحدها التنظيمية في تسهيل تبادل المعلومات الحقيقية ذات الصلة بالموضوع بشكل دقيق ومفهوم، مع مراعاة تكامل جوانب السرية والخصوصية، لضمان:

- تحسين فهم أصحاب المصالح المعنيين وكافة الوحدات التنظيمية والشركاء للمخاطر المؤسسية وعملياتها.
- فهم العمليات، والأنشطة التشغيلية، والتوجهات، والرغبات.
- الحصول على المعلومات والإرشادات والتوجيهات اللازمة بخصوص عملية إدارة المخاطر المؤسسية.
- ضمان الأخذ بوجهات النظر المتنوعة لأصحاب المصالح المعنيين والشركاء والنظر فيها.
- التأكد من إدراك جميع المشاركين لأدوارهم ومسؤولياتهم.
- تطوير توصيات وخطط معالجة ذات قيمة مهمة للمنظمة والوحدات التنظيمية كافة.
- الحصول على الموافقة والاعتماد على التوصيات وخطط المعالجة.
- تنفيذ التوصيات الواردة في التقارير الرقابية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية.

3.4.2 النطاق والسياق والتصنيف:

تم وضع سياسة متكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحدها التنظيمية وتخصيص الموارد وتنفيذ العمليات اللازمة للتأكد من أن عملية إدارة المخاطر المؤسسية سوف تقوم بصورة منتظمة لغرض تحديد وتحليل المخاطر المؤسسية وتقديرها خلال مرحلة التقييم، وتصنيفها وتطوير خطط معالجتها وإدارة مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة ووحدها التنظيمية وإدارتها، وبالتالي قيام الوحدات التنظيمية بتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة، حيث يتم تحليل هذه المخاطر المؤسسية مقارنة بالضوابط الرقابية الحالية المتعلقة بها لغرض اختيار أحد أنواع الاستجابة

المعتمدة لخطط معالجة هذه المخاطر المؤسسية وهي، قبول المخاطر، أو تجنب، أو تحويل/ نقل المخاطر، أو تخفيف/تقليل الخطر. حيث إن عملية تحليل المخاطر المؤسسية تتيح الفرصة لتحديد احتمالية حدوث الخطر (الاحتمالية) وشدة تأثيره (التأثير) على تحقيق الأهداف.

1.3.4.2 تحديد النطاق

لقد تمّ تطوير الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به في المنظمة بما يشمل جميع الوحدات التنظيمية والعمليات والأنشطة التشغيلية كافة، ولم يتمّ استثناء أيّ قطاع، إدارة أو مركز، كما يوقّر هذا الدليل أساليب تحديد الموارد المطلوبة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، والسجلات التي يجب حفظها. حيث يشتمل هذا الدليل (الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به) على:

- تحديد أهداف الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ممثلاً بجميع وحداته التنظيمية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة والمتضمنة في إدارة المخاطر المؤسسية.
- تحديد النطاق، بالإضافة إلى عمق واتساع أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية التي يجب تنفيذها، بما في ذلك الإضافات والاستثناءات المحددة.
- تحديد العمليات والأنشطة التشغيلية والأصول التي يجب دمجها في هذا السياق.
- تحديد أساليب إدارة المخاطر المؤسسية.
- تحديد طريقة تقييم أداء عملية إدارة المخاطر المؤسسية وفعاليتها.
- تحديد ما يجب اتخاذه من قرارات.
- أساليب المراقبة والقياس والتحليل والتقييم وإعداد التقارير الرقابية واتخاذ الإجراءات اللازمة لإغلاقها.

2.3.4.2 تحديد السياق (القضايا الداخلية والخارجية):

تمّ توضيح السياق العام للمنظمة، كما هو موضّح في بند 4.3.2 تصميم الإطار ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية (انظر البند رقم 4.3.2 ضمن الباب الثالث).

3.3.4.2 تصنيف فئات المخاطر المؤسسية (فئات رئيسية وفرعية):

تم اعتماد تصنيف محدّد لفئات المخاطر المؤسسية من خلال تصنيفها إلى فئات رئيسية وفئات فرعية والتي يتم الاعتماد عليها لوزن المخاطر المؤسسية في دورة المخاطر المؤسسية قبل البدء في عملية تقييم المخاطر المؤسسية، حيث يعتبر استخدام هذه الفئات انعكاساً لعدد من الحدود التي تعكس مدى أهمية وجدية المخاطر المؤسسية والتهديدات التي يتعرض لها المنظمة ووحداته التنظيمية، وقابليته في الإقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) و تحمله (Risk Capacity)، وقد تمّ تنظيم هذه الفئات وربطها بمصفوفة المخاطر المعتمدة ضمن الدليل التنفيذي.

لقد تمّ أخذ العوامل الآتية بالحسبان عند تصنيف فئات المخاطر المؤسسية (الرئيسية والفرعية):

- طبيعة مسببات التهديدات وأثارها ونوعها وكيفية قياسها.
- كيفية تحديد احتمالية الحدوث (الاحتمالية).
- زمن احتساب احتمالية الحدوث وشدة التأثير (التأثير).
- كيفية تحديد مستوى ودرجة المخاطر المؤسسية.
- كيفية جمع رأي أصحاب المصالح المعنيين والشركاء ومعلوماتهم.
- تحديد المستوى المقبول لكل خطر مؤسسي أو المستوى الذي يمكن التعامل معه.
- تحديد إذا كان من الضروري الأخذ بالاعتبار حدوث المخاطر المؤسسية مجتمعة في الوقت نفسه، وكيفية التعامل معها في هذه الحالة.

يعتبر تصنيف المخاطر المؤسسية ضمن فئات رئيسية وفئات فرعية لمساعدة الوحدات التنظيمية كافة ومكتب المدير العام على تحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراقبة الخطر المتبقي، كما يساعد التصنيف كافة المعنيين على تقييم الأخطار المتشابهة ومؤثراتها في المنظمة ووحداته التنظيمية، وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجة وقائية ذكية تتعامل مع أكثر من خطر.

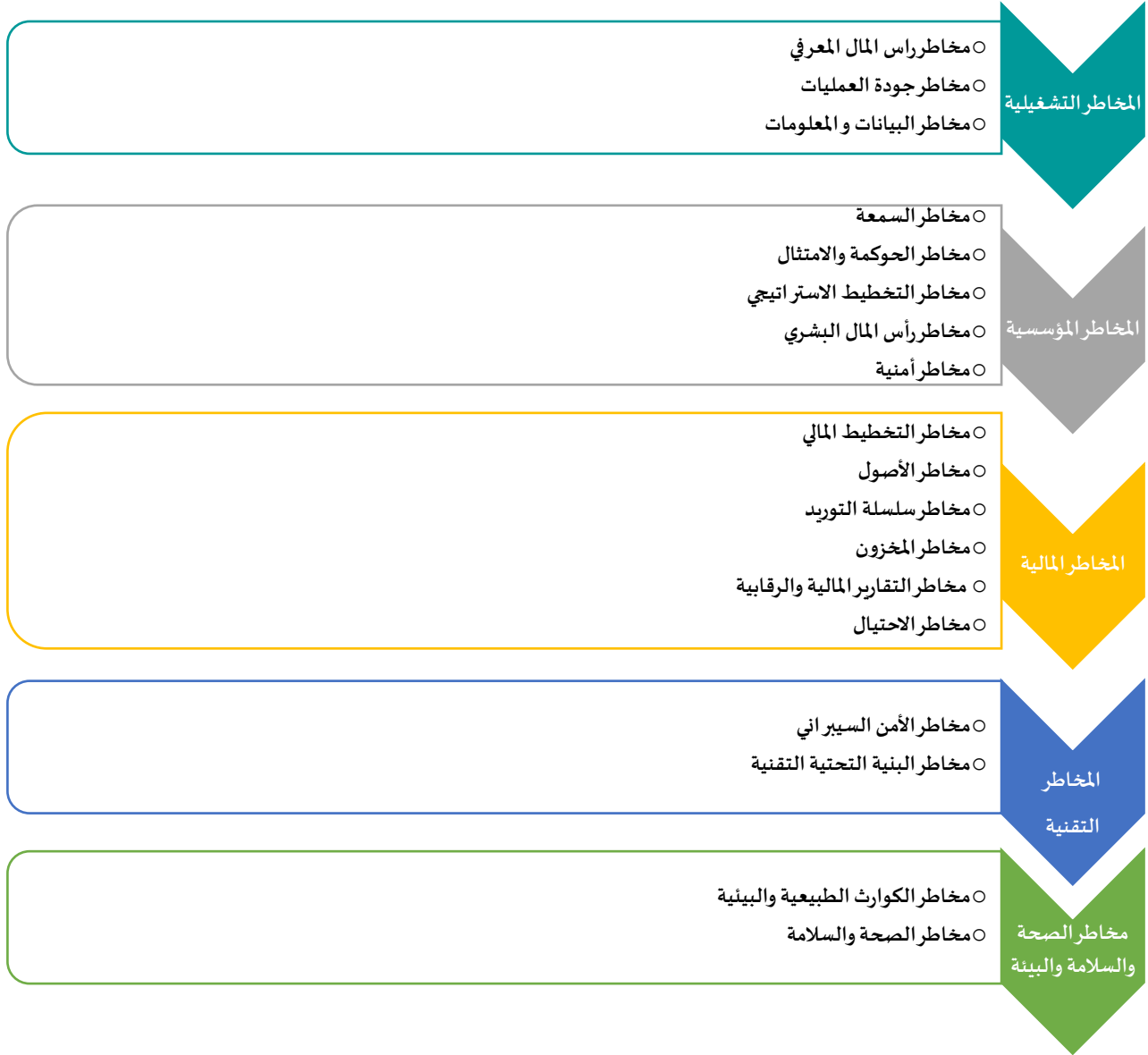
ينقسم التصنيف المعتمد حالياً إلى 5 فئات رئيسية و18 فئة فرعية، كما تم إضافة الوصف الفرعي بهدف إضافة أمثلة لما يمكن أن يندرج تحت الفئات الفرعية. ويتم مراجعة الفئات الرئيسية والفرعية بشكل دوري، حيث تعتبر الفئات الرئيسية والفرعية خاضعة للتعديل والتحديث بحسب التغير في طبيعة العمليات والأنشطة التشغيلية و/ أو استحداث الأعمال في المنظمة ووحداتها التنظيمية، وفيما يلي شرح تفاصيل الفئات الرئيسية والفرعية، ويوضح الجدول أدناه تصنيف الفئات الرئيسية المعتمدة على المستوى الأول وتعريفها الموضحة أدناه:

التعريف	الفئات الرئيسية للمخاطر المؤسسية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية التي تؤدي إلى خسائر ناتجة عن عدم الكفاءة والفعالية أو فشل في العمليات الداخلية، أو الموارد البشرية، أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية، حيث تؤثر على استمرار الأعمال وكفاءة ودقة العمليات والتي من الممكن أن ينتج عنها توقف أو انقطاع في الأعمال أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.	المخاطر التشغيلية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية، قد تنشأ بسبب عدم التوافق ما بين الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الموضوعية أو الموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أو جودة تطبيق هذه الاستراتيجيات أو استغلال هذه الموارد وتؤدي إلى عدم مقدرة المنظمة أو ضعفه في صياغة أو تنفيذ إستراتيجية الأعمال التي تلي متطلبات المنظمة.	المخاطر المؤسسية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية، والتي من الممكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية ومدى امتثالها مع المعايير المحاسبية وتحقيقها لتوقعات أصحاب المصلحة ذوي العلاقة، أو المخاطر المرتبطة بالوضع المالي والسيولة، وتؤثر بشكل سلبي في إدارة وتحقيق الأهداف والنتائج المالية للديوان.	المخاطر المالية
مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية سواء متعمدة أو عرضية تؤثر بشكل سلبي في بنية تقنية المعلومات وشبكة الحاسوب وأمن المعلومات (توافرها، سريتها، نزاهتها) في المنظمة وتؤثر في تحقيق الأهداف.	المخاطر التقنية
هي مجموعة من الأحداث من مصادر وأسباب داخلية أو خارجية ينتج عنه تأثيرات سلبية مختلفة على المنظمة، خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.	مخاطر الصحة والسلامة والبيئة

الفئات الفرعية المعتمدة للمخاطر المؤسسية:

توفر الفئات الفرعية المعتمدة للمخاطر المؤسسية فهماً أكثر تفصيلاً ودقة للفئات الرئيسية للمخاطر المؤسسية والتي تواجه المنظمة ووحداتها التنظيمية، كما يمكن أن يساعد ذلك في تحديد مجالات متعددة من العواقب المحتملة، من خلال تنظيم البيانات وتخزينها بشكل أكثر فعالية، مما يسهل تقييم المخاطر المؤسسية ومقارنتها وتحسين دقة تقدير المخاطر المؤسسية وتعزيز عملية إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة، وتوفير رؤية أوضح وأكثر دقة لصانعي القرار، وتسهيل التواصل بشكل أفضل بين مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في إدارة المخاطر المؤسسية، وباختصار، يمكن أن توفر الفئات الفرعية للمخاطر المؤسسية معلومات أكثر فعالية لقرارات إدارة المخاطر المؤسسية وتخصيص الموارد.

يوضح الشكل أدناه الفئات الفرعية المعتمدة لكل فئة رئيسية من فئات المخاطر المؤسسية، والتي تساعد على تصنيف المخاطر المؤسسية على المستوى الثاني، الموضحة أدناه:

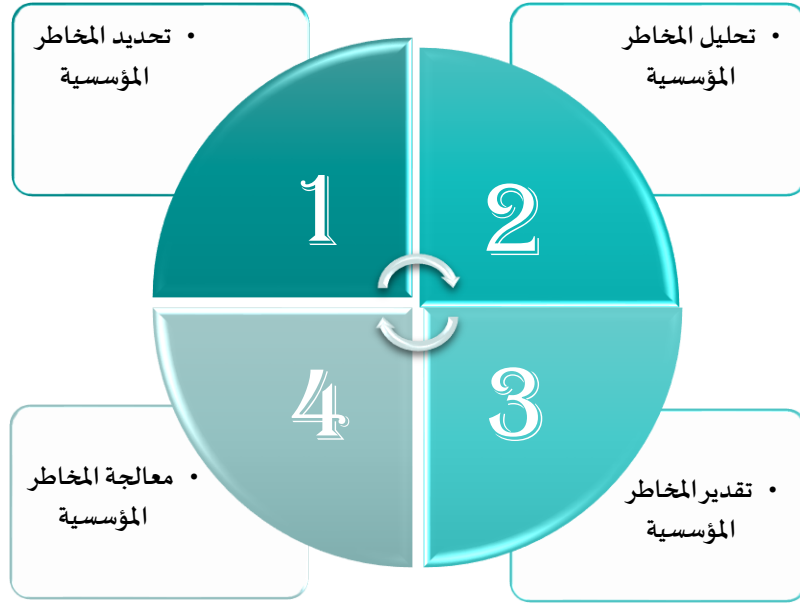


الوصف الفرعي والأمثلة لفئات المخاطر المؤسسية (الرئيسية والفرعية) المعتمدة:

تم توضيح وذكر عدد من الأمثلة لفئات المخاطر المؤسسية (الرئيسية والفرعية) المعتمدة في الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي (انظر الملحق رقم 4).

4.4.2 تقييم المخاطر المؤسسية ومعالجتها:

يتضمن تقييم المخاطر المؤسسية التطبيق المهجي لتحديد المخاطر المؤسسية، وتحليلها، وتقديرها، ومن ثم معالجتها، حيث تم تفصيل المراحل الأربعة الرئيسية في سجل المخاطر المؤسسية وبنفس الترتيب المذكور، أما فيما يخص المرحلة الخامسة الخاصة بالمراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية فهي عملية مستمرة ومتكررة وشاملة، وعليه فقد تم ذكرها وتفصيلها بشكل مستقل ضمن عملية إدارة المخاطر المؤسسية، وتم توضيح المراحل الأربعة الرئيسية في الشكل ادناه:



❖ أساليب العمل المعتمدة في إدارة المخاطر المؤسسية وتقييمها:

1. تقييم المخاطر المؤسسية التصاعدي (Bottom-Up Risk Assessment):

تشتمل هذه الطريقة على البدء بتقييم المخاطر المؤسسية من الوحدات التنظيمية في المستوى الأول (قاعدة الهرم التنظيمي) صعوداً إلى المستوى المؤسسي (قمة الهرم)، وتعمل هذه الطريقة على تقييم أنواع مختلفة من المخاطر المؤسسية مع التركيز بشكل أكبر على معالجة المخاطر المؤسسية المرتبطة بالوحدات التنظيمية والتي تواجه الإدارة التنفيذية. حيث تركز طريقة تقييم المخاطر المؤسسية من القاعدة إلى القمة على العمليات والأنشطة التشغيلية للوحدات التنظيمية من أجل تحديد وتحليل وتقدير المخاطر المؤسسية التشغيلية والاستراتيجية وكافة المخاطر المؤسسية الأخرى المرتبطة بالوحدات التنظيمية، وبالتالي فإن التركيز على هذه الطريقة يساعد الإدارة التنفيذية من تنفيذ مسؤولياتهم وتحقيق أهداف العمليات والأنشطة التشغيلية للوحدات التنظيمية.

2. تقييم المخاطر المؤسسية التنازلي (Top-Down Risk Assessment):

تشتمل هذه الطريقة على البدء بتقييم المخاطر على المستوى المؤسسي من أعلى الهرم التنظيمي (قمة الهرم) إلى المستوى الأول (قاعدة الهرم التنظيمي)، حيث إن الهدف من هذه الطريقة هو توفير رؤية لتحديد أهم و / أو أعلى 5 إلى 10 مخاطر مؤسسية على مستوى المنظمة، وذلك بهدف دعم عملية اتخاذ

القرارات المستنيرة، والى توفير القيادة والإرشاد الأساسيين اللذين تحتاجهما الإدارة العليا لتحقيق التوازن ما بين المخاطر المؤسسية والعوائد على النحو الأمثل.

1.4.4.2 تحديد المخاطر المؤسسية (المرحلة الأولى):

تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة وبالتعاون مع مكتب المدير العام خلال المرحلة الأولى بتحديد جميع المخاطر المؤسسية والتي قد تنجم عن عملياتها وأنشطتها التشغيلية المستمرة، وذلك باستقاء المعلومات والبيانات من مصادر متعددة ضمن عملية تكوين سجل المخاطر المؤسسية، حيث يتم البدء بتحديد اسم العملية / النشاط و تصنيف العملية / النشاط وتحديد مصدر الخطر (داخلي أو خارجي) وطبيعة الخطر (متأصل أو ناشئ) وتصنيفها ضمن فئات رئيسية وفرعية وتحديد اسم الخطر ووصفه وتحديد أسبابه والعواقب لحدوث الخطر (الأبعاد الرئيسية والفرعية) والجهة مالكة الخطر والجهات المتأثرة الرئيسية والفرعية خلال المرحلة الأولى، وتشتمل مرحلة تحديد المخاطر المؤسسية استخدام المدخلات التالية:

- يتم استخدام المعلومات المتوفرة للتعرف على المخاطر المؤسسية مثل مراجعة مصادر المخاطر الخارجية ومصادر المخاطر الداخلية، مدخلات المعلومات من المعنيين واحتياجاتهم، نتائج مطابقة الجودة أو التدقيق الداخلي والمراجعة الإدارية، إدارة المشاريع والمبادرات إجراءات العمل والعمليات المؤسسية الموثوقة كافة، اقتراحات وشكاوى المتعاملين الداخليين والخارجيين، نتائج التحليل الاستراتيجي مثل (SWOT) و(PESTEL)، الخطة الاستراتيجية، وتقارير استبانات الرضا الخارجية، تقارير الخطط التشغيلية، تقارير متابعة مؤشرات الأداء المؤسسي والاجتماعات الرسمية لتحديد المخاطر المؤسسية.
- يتم إدراج المعلومات التاريخية (مثل الدروس السابقة التي يتم الاستفادة منها، تقارير الأداء الداخلية والخارجية، تقارير النتائج المالية).
- للحالات الأقل وضوحاً خلال تحديد المخاطر المؤسسية فيمكن استخدام طريقة الاحتمالات ووضع سيناريوهات مختلفة على سبيل المثال، "What If" أو "Ishikawa diagram".

تم توضيح اجراء تحديد المخاطر المؤسسية (المرحلة الأولى) في الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، كما هو موضَّح ضمن الدليل التنفيذي (انظر الملحق رقم 5 الخاص بتدفق إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية ومراحلها، أيضا انظر اجراء تحديد المخاطر المؤسسية).

2.4.4.2 تحليل المخاطر المؤسسية (المرحلة الثانية):

بعد تحديد المخاطر المؤسسية في المرحلة الأولى، تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الثانية على تحليل المخاطر المؤسسية للتعرف بشكل تفصيلي وتحليلي على مصدر الاحتمالية و التأثير وتحديد احتمالية حدوث الخطر (الاحتمالية) وشدة تأثير الخطر (التأثير)، وقبل النظر الى أي ضوابط رقابية في هذه المرحلة، مع مراعاة مراجعة أسباب الحدوث ومدى ارتباطه بطبيعة عمل الوحدة التنظيمية المعنية وشدة تأثير حدوث الخطر، وبناء عليه فيتم تحديد مستوى ودرجة الخطر من حيث الاحتمالية وشدة التأثير، والتي يتم وضعها في نموذج سجل المخاطر المؤسسية بشكل تفصيلي.

يتم تقييم قيمة الفرص التي يسعى لها المنظمة مقابل التهديدات التي يجب تجنبها، والفرص التي يجب تجاهلها مقابل الأخطار التي يمكن قبولها، بعد أن يتم تحديد المخاطر المؤسسية وتوثيقها، وتقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بتحليل هذه المخاطر المؤسسية، والهدف من هذا التحليل هو:

- تحديد احتمالية حدوث هذا الخطر (الاحتمالية).
- تحديد شدة تأثير هذا الخطر في حال حدوثه (التأثير).

يمكن أن يتم تقييم شدة تأثير الخطر مقارنة بالمجال الذي يحدده المنظمة، وفي حال كان شدة تأثير الخطر محتملاً في أكثر من اتجاه واحتمالية حدوثه مرتفعة، فيجب التركيز على تحديد تأثير هذا الخطر بشكل أكبر. وبينما من الممكن أن يكون من السهل احتساب مستوى ودرجة بعض المخاطر المؤسسية، مثل المخاطر التشغيلية (تصنيف فرعي مخاطر جودة العمليات)، فإنه من الصعب احتساب مستوى ودرجة بعض المخاطر المؤسسية الأخرى، مثل المخاطر

الاستراتيجية (سمعة المنظمة)؛ ولذلك فإنه من الضروري استعمال وثيقة قابلة الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، لضمان تطبيق متناسق للدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به بحسب نطاق التطبيق المعتمد (الجغرافي، العملي، الوظيفي). إن التحديد المناسب لشدة تأثير الخطر واحتمالية حدوثه يُسهّل تحديد مستوى ودرجة الخطر، التي تحدّد بدورها أولويات التعامل مع المخاطر المؤسسية.

❖ تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بتوثيق نتائج تحليل المخاطر المؤسسية في سجلّ المخاطر المؤسسية بما يشمل:

- شدة تأثير (التأثير).
- احتمالية الحدوث (الاحتمالية).
- قياس مستوى ودرجة الخطر (درجة الخطورة).
- تحديد الضوابط الرقابية الحالية
- قياس مدى فعالية الضوابط الرقابية المتخذة اتجاه المخاطر المؤسسية ونجاحها في الحدّ من مستوى ودرجة الخطر.
- قياس مستوى ودرجة الخطر المتبقية

تم توضيح اجراء تحليل المخاطر المؤسسية (المرحلة الثانية) في الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، كما هو موضّح ضمن الدليل التنفيذي

3.4.4.2 تقدير المخاطر المؤسسية (المرحلة الثالثة):

بعد تحليل المخاطر المؤسسية في المرحلة الثانية، تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الثالثة على تقدير المخاطر المؤسسية بعد مراجعة المستوى المستهدف لقابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، وحالة مستوى القبول لقابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، والذي يتم تحديده بشكل تلقائي بناء على مستوى ودرجة الخطر المتبقي في المرحلة الثانية الخاصة بتحليل المخاطر المؤسسية، وتعمل الوحدات التنظيمية خلال هذه المرحلة على تقدير الحاجة الى ضوابط رقابية جديدة وخطط معالجة مع النظر الى ما يلي،

- مستوى ودرجة الخطر المتبقي.
- المستوى المستهدف لقابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).
- حالة مستوى القبول لقابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).
- تكرارية حدوث الخطر.
- مدى التغيّر في قائمة المخاطر المؤسسية.
- مدى مشاركة الموظفين في تحديد قائمة المخاطر المؤسسية.
- مدى تحديث قائمة المخاطر المؤسسية من حيث ظهور مخاطر ناشئة، و/ أو تخفيض أو اغلاق مخاطر مؤسسية سابقة.
- مدى التوجّه في تقييم المخاطر المؤسسية من حيث حجم تأثيرها.

تم توضيح اجراء تقدير المخاطر المؤسسية (المرحلة الثالثة) في الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، كما هو موضّح ضمن الدليل التنفيذي

قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite):

يعرف قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) بأنه مقدار ومستوى المخاطرة التي ترغب المنظمة في قبولها ضمن سعيها لتحقيق رؤيتها والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة لتخصيص وتوفير الموارد اللازمة لإدارة تلك المخاطر لتوازن بين مستوى قابلية

الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة والحدّ من أثارها السلبية في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها. قبل أن يتقبّل ضرورة تطبيق ضوابط رقابية جديدة، أو إضافية، أو خطط معالجة، أو الحدّ من أثارها أو التعامل معها، وهي تُمثّل الحدّ الفاصل لمقدار الخطر المتبقي الذي يمكن للمنظمة التعايش معه للقيام بدورها، ويمكن أن يكون استعداد المخاطرة محدّد بنوعية معيّنة من المخاطر المؤسسية المتبقية، أو أن يكون عامًا ليشمل جميع المخاطر المؤسسية المتبقية التي من الممكن أن تتقبّلها المنظمة خلال فترة زمنية محدّدة.

لضمان استدامة أعمال المنظمة وعدم المساس بقدرتها على تحقيق الخطة الاستراتيجية وأهدافها الاستراتيجية، وبالأخذ بعين الاعتبار أول مستويين مقبولين لمستوى ودرجة الخطر المتبقي (منخفض، منخفض جدا) و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) و تحديثاتها، يكون الخطر المقبول هو منخفض فما دون مستوى ودرجة الخطر المتبقي، وبالتالي فإن المخاطر المتبقية ذات المستوى المنخفض إلى منخفض جدا من غير الضروري إجراء تحليلات إضافية لها أو وضع خطط معالجة لها، ويتم توثيق أسباب عدم إجراء تحليلات إضافية لهذه المخاطر المتبقية وذلك لاستكمال جميع نواحي تقييم المخاطر المؤسسية، مع اعتبار مدى فاعلية الضوابط الرقابية والإجراءات الوقائية الحالية لتقليل مستوى ودرجة هذه المخاطر باستخدام المعايير الموضحة في البند التالي.

❖ معايير قبول الخطر المتبقي:

من الممكن أن يتمّ قبول المخاطر المتبقية ذات مستوى ودرجة الخطورة المنخفضة والمنخفضة جدًا بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها للحالات التالية:

م	معايير قبول الخطر المتبقي / للمخاطر التي مستوى ودرجة خطورتها (منخفض أو منخفض جدًا) و / أو بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها
1	إذا تجاوزت تكلفة معالجة الخطر المتبقي العواقب والآثار الناتجة عن حدوث الخطر.
2	في حال عدم وجود عواقب وآثار وتبعات قانونية على قبول الخطر المتبقي.
3	أن تكون عواقب وآثار الخطر مقبولة ضمن أهداف العمل الخاصة بالمنظمة ووحداتها التنظيمية.
4	الآثار تؤثر المخاطر المقبولة في ثقافة المنظمة ووحداتها التنظيمية و / أو بيئتها.

وإن قرار استعداد المخاطرة / قابلية الاقدام على المخاطر (Risk Appetite) في المنظمة خاص بالإدارة العليا، ويتمّ بناؤه نتيجة تحليل الفوائد والخسائر العائدة على المنظمة ووحداتها التنظيمية من مستوى ودرجة المخاطرة المتبقية، وبشكل عام يمكن ربط قرار استعداد المخاطرة / قابلية الاقدام على المخاطر (Risk Appetite) للمنظمة بمصفوفة مستوى ودرجة الخطر كما يلي:

مستوى ودرجة الخطر المتبقي	الإجراءات (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)
1 إلى 2 (منخفض جدا)	مخاطر ذات درجة منخفضة جدا / المستوى المنخفض جدا للخطر المتبقي، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير منخفض جدا على المنظمة ووحداتها التنظيمية، ولا بدّ من العلم بما يلي: • ليس بحاجة إلى اتخاذ إجراءات محدّدة أو خطط معالجة بخصوصه؛ كون تأثيره ضعيفا جدا في تحقيق الهدف ويمكن قبوله بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها.

الإجراءات (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)	مستوى ودرجة الخطر المتبقي
<ul style="list-style-type: none"> • قد يكون بحاجة إلى متابعة دورية لضمان عدم حدوثه. • يجب مراقبة المخاطر المتبقية في هذه الفئة من وقت لآخر للتأكد من أن أي تغيير في بيئة العمل أو في تطبيق العمليات وتقديم الخدمة لا ينتج عنه ارتفاع في مستوى ودرجة الخطر المتبقي أو يتجاوز حدّ المستوى المقبول. 	
<p>مخاطر ذات درجة منخفضة / المستوى المنخفض للخطر المتبقي، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير منخفض على المنظمة ووحدها التنظيمية، ولا بدّ من العلم بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ليس بحاجة إلى اتخاذ إجراءات محدّدة أو خطط معالجة بخصوصه؛ كون تأثيره ضعيفاً في تحقيق الهدف ويمكن قبوله بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • قد يكون بحاجة إلى متابعة دورية لضمان عدم حدوثه. • يجب مراقبة المخاطر المتبقية في هذه الفئة من وقت لآخر للتأكد من أن أي تغيير في بيئة العمل أو في تطبيق العمليات وتقديم الخدمة لا ينتج عنه ارتفاع في مستوى ودرجة الخطر المتبقي أو يتجاوز حدّ المستوى المقبول. 	2 إلى 4 (منخفض)
<p>المخاطر ذات درجة المتوسطة / المستوى المتوسط للخطر المتبقي، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير متوسط على المنظمة ووحدها التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضرورة وجود خطط معالجة وضوابط رقابية محدّدة بخصوصه. • مراقبة هذا المستوى والدرجة من الخطر المتبقي خلال المراجعة لمنع وقوعه و/ أو ارتفاع مستوى ودرجة الخطر المتبقي. • إعداد تقرير دوري عن حالة انجاز خطط المعالجة المتخذة لمنع حدوث / أو تخفيف هذا المستوى والدرجة من الخطر الى المستوى المقبول بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • إجراء مراقبة ومتابعة دورية على مستوى ودرجة الخطر المتبقي. 	من 6 إلى 10 (متوسط)
<p>المخاطر ذات درجة مرتفعة / المستوى العالي للخطر المتبقي، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير عالي على المنظمة ووحدها التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وضع خطط معالجة وضوابط رقابية فعّالة بخصوصه. • المراقبة الفعّالة على هذا المستوى والدرجة من الخطر المتبقي. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط المعالجة المتخذة لمنع حدوث / أو تخفيف هذا المستوى والدرجة من الخطر الى المستوى المقبول بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • إجراء مراقبة ومتابعة دورية على مستوى ودرجة الخطر المتبقي وخطط المعالجة. 	من 12 إلى 16 (مرتفع)
<p>المخاطر ذات درجة مرتفعة جداً / المستوى المرتفع جداً للخطر المتبقي، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير جسيم على المنظمة ووحدها التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وضع خطط معالجة وضوابط رقابية فعّالة بخصوصه. • المراقبة الصارمة على هذا المستوى والدرجة من الخطر المتبقي. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط المعالجة المتخذة لمنع حدوث / أو تخفيف هذا المستوى والدرجة من الخطر الى المستوى المقبول بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • إجراء مراقبة ومتابعة دورية على مستوى ودرجة الخطر المتبقي وخطط المعالجة. 	من 20 إلى 25 (مرتفع جداً)

4.4.4.2 معالجة المخاطر المؤسسية (المرحلة الرابعة):

تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الرابعة، وفي حال عدم تجاوز مستوى ودرجة الخطر المتبقي معايير قبول الخطر المتبقي و/ أو المستويات المستهدفة لقابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وحالة مستوى القبول لقابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) فيتم قبول الخطر ووضع حالة الخطر تحت المراقبة، أما في حال تجاوز مستوى ودرجة الخطر المتبقي معايير قبول الخطر المتبقي و/ أو المستويات المستهدفة لقابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وحالة مستوى القبول لقابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، والتي تم تحليلها وتقديرها، بانتقاء نوع الاستجابة لخطط المعالجة، وإعداد خطط المعالجة المطلوبة (مع ضرورة مراعاة المتطلبات الخاصة بوضع خطط المعالجة و المذكورة أدناه)، و تحديد إحتياجات ومتطلبات خطط المعالجة سواء أكانت موارد مالية، بشرية، تقنية، أو أخرى، ويتم تحديد مسؤولية تطبيق خطط المعالجة، وحالة الخطر، ويتم تحديد المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة المعالجة ومتابعتها بشكل تلقائي (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية).

تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بمراجعة المتطلبات التالية لوضع خطة المعالجة:

- يجب أن تكون عملية وضع خطة معالجة الخطر المتبقي من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري، كما يجب التشاور على نطاق واسع (داخل إدارات المنظمة وأقسامها) حول معالجة الخطر المتبقي مع أصحاب المصالح المعنيين، وكذلك الموظفين والمتخصصين.
- يجب الحصول على موافقة من الإدارة العليا على خطط المعالجة وأي تغييرات في تحديد مستويات احتمالية المخاطر المؤسسية.
- تطوير خطة شاملة لمعالجة الخطر المتبقي، وتكون الحاجة إلى خطط المعالجة والضوابط الرقابية حسب نتائج تقييم المخاطر المتبقية بالمقارنة مع معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها، وتحديد نوع الاستجابة المناسب لخطط المعالجة وأولوية معالجتها المعتمدة في المنظمة، وحسب الأوقات الزمنية المحددة والمفصلة في هذا الدليل.)، بما في ذلك تحديد الشخص المسؤول عن تنفيذ و تطبيق خطة معالجة الخطر المتبقي والأنشطة الأساسية وتحديد إحتياجات ومتطلبات خطط المعالجة من الموارد المطلوبة، والميزانية والمراجع، وتحديد حالة الخطر.
- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بإسناد الخطر المتبقي إلى مالك الخطر من خلال المخاطبات الرسمية، وهو الشخص أو موقع وظيفي أو جهة محددة في المنظمة مسؤولة عن إدارة خطر معين ولها الصلاحية في ذلك حسب الاختصاصات والمهام والعمليات المعتمدة أو حسب تكليف الإدارة العليا والتي ستكون مسؤولة عن إدارة الخطر المتبقي وتطبيق خطط المعالجة، ويتم التعاون معه في وضع مؤشرات المتابعة والمراقبة والقياس للخطر المتبقي، والتبليغ في حال حصول أي تغيير في بيئة الخطر وطبيعته ونتائج تحليله
- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بالتعاون مع مالك الخطر بإعداد خطط معالجة المخاطر المؤسسية حسب نوع الاستجابة لخطط المعالجة التي تم اختيارها، ويكون مالك الخطر مسؤولاً عن تأمين الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط المعالجة وبموافقة الإدارة العليا، والعمل على تنفيذ خطة معالجة الخطر المتبقي من خلال تطبيق الضوابط الرقابية الجديدة وخطة المعالجة وتبليغ النتائج النهائية لتطبيق خطة المعالجة للوحدات التنظيمية المعنية عند الانتهاء من التطبيق لتحديث سجل المخاطر المؤسسية، وتقديم تقارير دورية عن حالة الإنجاز ونتائجه لقسم التميز والجودة والإدارة العليا.
- يجب تنفيذ خطط المعالجة حسب ما هي معتمدة، وفي حدود الميزانية المسموح بها، وضمن الجدول الزمني المتفق عليه، وضمن قانونية الإجراءات المتخذة وملاءمتها لبيئة العمل كما يجب مناقشة واعتماد أي تغيير قبل تنفيذه بحسب الأدوار والمسؤوليات. على ألا تتجاوز كلفة المعالجة تكلفة التأثير الناتج عن الخطر المؤسسي، مع ضرورة مراجعة خطط علاج المخاطر المؤسسية.

- رصد حالة انجاز خطط معالجة الخطر المتبقي بشكل دوري أو بحسب المستهدفات الزمنية المعتمدة لتطبيق خطة المعالجة ومتابعتها وتوثيقها في سجلات المخاطر المؤسسية وتنبيه الشخص المسؤول عن تنفيذ معالجة الخطر المؤسسية في حال وجود انحراف بالمستهدفات الزمنية لتنفيذ الخطة ليتم تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لتنفيذ الخطة.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين خطط المعالجة في المنظمة ووحداته التنظيمية، في حال لم يكن أثرها كافياً في تخفيض مستوى ودرجة الخطر المتبقي إلى المستوى المطلوب بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها.
- تعليم وتطوير قدرات الموظفين على تطوير خطط المعالجة، وفقاً لأفضل الممارسات من خلال ورش العمل، واقتراح الخطط البديلة لمعالجة المخاطر المؤسسية، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لتطوير خطط المعالجة. عن طريق ورش العمل والعصف الذهني، واقتراح الخطط البديلة لمعالجة المخاطر المتبقية وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لتطوير الخطط بالتعاون مع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام أو ملاك المخاطر.

❖ يقوم مكتب مدير العام المكلف بدراسة مخاطر مؤسسية معيّنة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية وتوثيق خطط المعالجة حسب ما هو موضح في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية بالتفصيل الآتي:

- تنفيذ خطة المعالجة التي تمّ تبنيها حسب نوع الاستجابة لخطط المعالجة للمخاطر المتبقية وألوية معالجتها، ونتائج تقييم مستوى ودرجة الخطورة المتبقية لها، ويتم توجيه الموارد والضوابط الرقابية الجديدة ضمن خطط المعالجة بحسب الأهمية والألوية للمنظمة ووحداتها التنظيمية أو بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها.
- شرح مفصّل لخطط المعالجة وما تحتويه من ضوابط رقابية.
- تطوير مرجعية واضحة للخطط التفصيلية والوثائق المدعّمة لخطط المعالجة.
- يتم تحديد الجهات المسؤولة عن معالجة الخطر المتبقي كلّ حسب دوره ومسؤولياته.
- يتم تحديد الضوابط الرقابية التي تمّ تنفيذها باتخاذ إجراءات معيّنة للوقاية من تأثير وعواقب الخطر المتبقي غير المرغوب فيها قبل حدوثها، وذلك باستباق وقوع الخطر.
- يتم تحديد الضوابط الرقابية والمعالجة التي تمّ تبنيها، وذلك باتخاذ إجراءات معيّنة لتصحيح تأثير وعواقب الخطر غير المرغوب فيها والتأكد من عدم تكرارها.

تم توضيح اجراء معالجة المخاطر المؤسسية (المرحلة الرابعة) في الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به ، كما هو موضح ضمن الدليل التنفيذي

5.4.2 المراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية (المرحلة الخامسة):

إن سجلّ المخاطر المؤسسية يُعدّ ركيزة أساسية لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة ووحداتها التنظيمية؛ إذ يتمّ اعتماده لمراقبة أداء ونتائج تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، حيث يتم مراجعة ومراقبة المخاطر المؤسسية ومستوى ودرجة تقييمها وفعاليتها وملائمة خطط المعالجة التي تمّ تطويرها لكافة الوحدات التنظيمية خلال المرحلة الخامسة وبحسب مصفوفة الصلاحيات، والأدوار والمسؤوليات المعتمدة في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية ككل، وبحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها، حيث يتم وبحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة المعالجة ومتابعتها (بحسب مستوى

ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية) مراجعة الخطر المتبقي وخطط المعالجة، وتحديد مدى فعالية تطبيق خطط المعالجة، ويتم المراجعة والاعتماد، ويتم تقييم مستوى ودرجة الخطر المتبقي بعد تطبيق خطط المعالجة أو مراجعة مستوى درجة الخطر المتبقي الذي لم يتم تطبيق أي خطط معالجة له سابقا كون مستوى ودرجة الخطر المتبقي كانت مقبولة ضمن المرحلة الرابعة الخاصة بمعالجة المخاطر المؤسسية وذلك بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثها ، ويتم تحديد الحاجة الى ضوابط رقابية جديدة وخطط معالجة إضافية في حال عدم فعالية الخطط التي تم وضعها سابقا، ويتم تحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة ، وإضافة خطط المعالجة الإضافية المطلوبة، ويتم تحديد حالة الخطر، ويتم تحديد دورية المراجعة بحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة المعالجة ومتابعتها (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية) بشكل تلقائي بناء على مستوى ودرجة الخطر المتبقي الجديدة. حيث ان عملية المراجعة والمراقبة مستمرة وحيوية، ولا يكفي الاعتماد فقط على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، ولذلك يتم ما يلي:

- تقوم الوحدات التنظيمية بشكل دوري بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بحالة ونتائج تطبيق خطط المعالجة في سجل المخاطر المؤسسية، وتحديث المعلومات بشأن الأسباب الجذرية والتأثير للمخاطر المؤسسية، بما في ذلك تكرار الخطر على مدار فترة زمنية معينة (تناسب مع درجة الخطورة)، واحتمالات وقوع الخطر، وشدة تأثير الخطر في المنظمة ووحدها التنظيمية، وخطط المعالجة الحالية والضوابط الرقابية المتبعة.
- كما تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بمراقبة خطط المعالجة والإجراءات التصحيحية التي يجب أن تحقق الأهداف التي من شأنها التقليل من تأثير الخطر المؤسسي ومراقبة مستوى ودرجة الخطر المتبقي بناء على دورية المراجعة وبحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة المعالجة ومتابعتها (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية).
- إذا تم التعرف إلى أي انحرافات عن خطط المعالجة فتقوم الوحدات التنظيمية بالتواصل مع الشخص المسؤول بالإضافة إلى مكتب المدير العام ؛ وذلك لتوثيق أسباب الانحراف في تنفيذ خطة المعالجة، وخروجها عن الموعد المحدد لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وإعادة تقييم المخاطر المتبقية حسب الأولوية، وتحديث خطط المعالجة، ويتم التعامل مع حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية حسب النظم المعتمدة في المنظمة لهذا الغرض.
- يقوم ممثل القطاع، المركز أو الإدارة برصد حالة خطط معالجة المخاطر المؤسسية ضمن الشروط المتفق عليها في سجل المخاطر المؤسسية وخطط المعالجة، وتنبية الجهة المسؤولة إذا كان هناك تأخير في مواعيد تنفيذ خطة المعالجة، وتحديد الإجراءات التصحيحية وتنفيذها مثل إعادة توزيع العمل، وتحديد موارد إضافية لتنفيذ النشاط، أو التواصل مع المشرف المباشر على إعادة تعيين العمل.

❖ تأخذ الوحدات التنظيمية في المنظمة عين الاعتبار ما يلي عند المراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية:

- تقييم المخاطر المؤسسية المتأصلة و / أو الناشئة، وتحديدتها وتحليلها وتقديرها.
- مراقبة مستوى ودرجة خطورة المخاطر المتبقية المحددة ومتابعتها ومراجعة ومراقبة الأسباب الجذرية للخطر المتبقي.
- مراجعة معلومات الأداء مثل التقارير وحالات عدم التطابق والإجراءات التصحيحية.
- إعادة تحليل وتقدير المخاطر المؤسسية لمعرفة إذا ما كانت الاحتمالية وشدة التأثير وأنواع الاستجابة لخطة معالجة المخاطر المؤسسية وأولويتها قد تغيرت، ومراجعة مستوى ودرجة الخطر المتبقي.
- مراجعة حالة تطبيق خطط المعالجة على المخاطر المؤسسية وتحليل فعاليتها والحاجة الى ضوابط رقابية جديدة وخطط معالجة إضافية.
- التأكد من أنه تم استخدام أساليب مناسبة لإدارة المخاطر المؤسسية.

❖ يتم توثيق نتائج المرحلة الخامسة المراجعة والمراقبة في سجل المخاطر المؤسسية، كما يجب توثيق التالي:

رقم الإصدار: 01	تاريخ الإصدار: 02/09/2023	صفحة 42 من 83
-----------------	---------------------------	---------------

- ✓ توثيق عملية تحليل المخاطر المؤسسية المحددة وتلك التي لم يتم تحليلها بعد.
 - ✓ استكمال عملية التحليل قدر الإمكان، وتحديد تلك المخاطر المؤسسية التي لم يتم تطبيق خطة المعالجة الخاصة بها.
 - ✓ تحديد أسباب المخاطر المؤسسية الناشئة والتي تمّ ظهورها.
 - ✓ استكمال وضع خطط المعالجة وتطبيقها.
 - ✓ تحديد المخاطر المؤسسية التي تمّت معالجتها والتعامل معها.
 - ✓ تحديد المخاطر المؤسسية التي لا تتطلب مراجعة ومراقبة.
- إن المراجعة والمراقبة المستمرة هي عملية تسعى للتأكد من أن جميع جوانب عملية إدارة المخاطر المؤسسية لا تزال فعالة؛ إذ من الممكن أن تتغير العوامل التي قد تؤثر في احتمالية حدوث الخطر المؤسسي، وشدة التأثير التي تنتج عند حدوث الخطر المؤسسي، والتكلفة المالية لمعالجة الخطر المؤسسي، لذلك من الضروري تكرار عملية دورة تقييم إدارة المخاطر المؤسسية بشكل منتظم وبحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية أو لخطط المعالجة.
 - لا بدّ أن يُصاحب عملية المراجعة والمراقبة وضع وتحديد مقاييس الأداء للمخاطر المؤسسية التي يجب مراقبتها، وإعداد التقارير اللازمة فيما يخصّها، والتي تعكس أداء خطط المعالجة، كما تنطوي عملية المراقبة والمراجعة أيضًا على الدروس المستفادة من عملية إدارة المخاطر المؤسسية، وذلك من خلال استعراض خطط المعالجة ونتائجها، ويوقّر ذلك أيضًا رصدًا ومراقبة روتينية للأداء الفعلي؛ للمقارنة مع الأداء المتوقع أو المطلوب، كما تشمل المراجعة التحقق المستمر من الوضع الحالي والتركيز على أولويات المخاطر المؤسسية.

❖ ويتضح التزام المنظمة ووحداتها بوضع وتطبيق أساليب وطرق المراجعة والمراقبة الفعالة من خلال ما يلي:

- تطوير خطط معالجة ومراقبة المخاطر المؤسسية.
 - وضع خطة لمراقبة وقياس مؤشرات الأداء (KPIs) و / أو لمؤشرات المخاطر (KRIs)، وتحديد المسؤول عن رصد هذه المؤشرات وتوقيت الرصد (المراقبة).
 - مراجعة نتائج قياس مؤشرات الأداء (KPIs) و / أو مؤشرات المخاطر (KRIs)، ومدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المخاطر المؤسسية.
 - الإبلاغ عن أيّ مخالفات تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة، والتشاور مع مكتب المدير العام والتميز إذا اقتضى الأمر.
 - الاستجابة لأيّ تغيير في أولويات المخاطر المؤسسية، وفي حال وجود تغيير في أولويات تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) ومؤشرات المخاطر (KRIs)، فإنه يجب تحديد إذا ما كان قد حدث تغير في احتمالية الخطر التي تستوجب مزيدًا من التحليل، حيث ان تحدد أولوية المخاطر المؤسسية وتحديثاتها تعتمد على معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الأقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite).
 - تنفيذ مراجعة المخاطر المؤسسية ومراقبتها وفرض الإجراءات التصحيحية.
 - مراجعة الإجراءات التصحيحية المقترحة وتوفير المدخلات اللازمة وتقديم الإرشاد، وتطبيقها.
 - إعداد تقارير إدارة المخاطر المؤسسية الدورية والرقابية على سبيل المثال الشهرية أو ربع السنوية أو نصف السنوية والسنوية اعتمادًا على البيانات المستلمة وحسب الدورية المعتمدة، وتوزيع التقارير على المعنيين من أصحاب المصالح والإدارة العليا.
- تم توضيح اجراء المراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية (المرحلة الخامسة) في الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، كما هو موضّح ضمن الدليل التنفيذي

خطوات تنفيذ وتطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية واجراءاتها:

تقوم الوحدات التنظيمية بتنفيذ وتطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية واجراءاتها باستخدام نموذج سجل المخاطر المؤسسية كما يلي:

- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة وبالتعاون مع مكتب المدير العام خلال المرحلة الأولى بتحديد جميع المخاطر المؤسسية والتي قد تنجم عن عملياتها وأنشطتها التشغيلية المستمرة، وذلك باستقاء المعلومات والبيانات من مصادر متعدّدة ضمن عملية تكوين سجل المخاطر المؤسسية، حيث يتم البدء بتحديد اسم العملية / النشاط وتصنيف العملية / النشاط وتحديد مصدر الخطر (داخلي أو خارجي) وطبيعة الخطر (متأصل أو ناشئ) وتصنيفها ضمن فئات رئيسية وفرعية وتحديد اسم الخطر ووصفه وتحديد أسبابه والعواقب لحدوث الخطر (الأبعاد الرئيسية والفرعية) والجهة مالكة الخطر والجهات المتأثرة الرئيسية والفرعية خلال المرحلة الأولى، وتوثيق النتائج في سجل المخاطر المؤسسية.
- بعد تحديد المخاطر المؤسسية في المرحلة الأولى، تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الثانية على تحليل المخاطر المؤسسية للتعرف بشكل تفصيلي وتحليلي على احتمالية حدوث الخطر (الاحتمالية) وشدة تأثير الخطر (التأثير)، وقبل النظر الى أي ضوابط رقابية في هذه المرحلة، مع مراعاة مراجعة أسباب الحدوث ومدى ارتباطه بطبيعة عمل الوحدة التنظيمية المعنية وشدة تأثير حدوث الخطر، وبناءا عليه فيتم تحديد مستوى ودرجة الخطر من حيث الاحتمالية وشدة التأثير، والتي يتم وضعها في نموذج سجل المخاطر المؤسسية بشكل تفصيلي، وتوثيق النتائج في سجل المخاطر المؤسسية وفقا لما يلي:
- يتم احتساب درجة احتمالية حدوث الخطر المؤسسي ضمن سياق عمل المنظمة وبيئته و / أو وحداته التنظيمية على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر احتمالا لحدوث الخطر المؤسسي وفق الجدول التالي:

الوصف (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)	الاحتمالية	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية أكثر من 11 مره في السنة / ومن المؤكد وقوع الحدث في معظم الظروف ومثالا على ذلك وجود تواريخ عدة لوقوع الحدث في المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة. حدوث الخطر مؤكد. حسب بُعد الخطر الذي يخضع للتحليل. من الممكن أن يحدث الخطر بشكل دوري. احتمالية الحدوث أكبر من 90% 	مؤكد	5
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية من 8 الى 10 مره في السنة / هناك احتمال كبير لوقوع الحدث ومثالا على ذلك حدوثه عدة مرات متكررة في تاريخ المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة حدوث الخطر غالبا أي معظم الأحيان. حسب بُعد الخطر الذي يخضع للتحليل. من المتوقع حدوث الخطر إذا توافرت ظروف محدّدة. احتمالية الحدوث ما بين 65%-90% 	غالبًا	4
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية من 4 الى 7 مرات في السنة / قد يحدث في بعض الأحيان ومثالا على ذلك وقوع الحدث مسبقا في تاريخ المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة حدوث الخطر محتمل. حسب بُعد الخطر الذي يخضع للتحليل. من الممكن أن يحدث الخطر في وقت ما، ولكن احتمالية حدوثه منخفضة. احتمالية الحدوث ما بين 35%-65% 	محتمل	3
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية من 1 الى 3 مرات في السنة/ هناك احتمال ضئيل انها قد تحدث في بعض الأحيان. حدوث الخطر ضئيل في وقت ما. 	ضئيل	

الوصف (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)	الاحتمالية	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> • يجب توافر ظروف استثنائية لا تتوافر طبيعياً في بيئة عمل المنظمة ووحداته التنظيمية وسياقه ليحدث الخطر. • احتمالية الحدوث ما بين 10%-35% 		2
<ul style="list-style-type: none"> • درجة الاحتمالية مره كل أكثر من سنة/ غير متوقع حدوثه. • حدوث الخطر ضئيل جداً. • يجب توافر ظروف استثنائية لا تتوافر طبيعياً في بيئة عمل المنظمة ووحداته التنظيمية وسياقه ليحدث الخطر. • احتمالية الحدوث أقل من 10% 	ضئيل جداً	1

• يتم احتساب درجة شدة تأثير الخطر المؤسسي من حيث حدته في سير العمل بالمنظمة و/ أو وحداتها التنظيمية في حال وقوعه على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر شدة وتأثيراً، كما يمكن ان يكون للتأثير أبعاد كمية/عددية تتعلق بالأداء المالي ونتائجه، أو أو بالأثر المذكور سواء للعمليات، البنية التحتية، الصحة والسلامة والبيئة، المتعاملين، الاستراتيجية، السمعة والانطباع العام، المعارف المؤسسية، القانونية والحوكمة، الموارد البشرية، وفق الجدول التالي:

الوصف (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)	التأثير	الدرجة
تأثير الخطر مرتفع جدا/كارثي، وحدوثه سيكون له تأثير سلبي للغاية في المنظمة ووحداته التنظيمية وفي قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه	مرتفع جداً	5
تأثير الخطر مرتفع / رئيسي، وحدوثه سيكون له تأثير سلبي على المنظمة ووحداته التنظيمية وفي قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	مرتفع	4
تأثير الخطر متوسط، وحدوثه سيكون له تأثير سلبي، ولكن الضرر العام يكون محدوداً على المنظمة ووحداته التنظيمية وفي قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	متوسط	3
تأثير الخطر منخفض / بسيط، وحدوثه سيكون له آثار طفيفة على المنظمة ووحداته التنظيمية وقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	منخفض	2
تأثير الخطر منخفض جدا / تأثير ملحوظ، ولكن غير مؤثر وقد يكون لا يذكر على المنظمة ووحداته التنظيمية وقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	منخفض جداً	1

❖ تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بقياس مستوى ودرجة الخطر (أي قبل تطبيق الضوابط الرقابية) من خلال مصفوفة المخاطر المعتمدة، والتي يتم حساب معادلتها (احتمالية حدوث الخطر X شدة التأثير) وتحديد موقع الخطر ضمن مصفوفة مستوى ودرجة الخطر الآتية لتحديد أولويات المخاطر المؤسسية وأهميتها كالتالي:

مرتفع جداً	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع جداً	التأثير السلبي (شدة التأثير)
(25)	(20)	(15)	(10)	(5)	(5)	
مرتفع جداً	مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	
(20)	(16)	(12)	(8)	(4)	(4)	
مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	منخفض	متوسط	
(15)	(12)	(9)	(6)	(3)	(3)	
متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض جداً	منخفض	
(10)	(8)	(6)	(4)	(2)	(2)	

متوسط (5)	منخفض (4)	منخفض (3)	منخفض جداً (2)	منخفض جداً (1)	منخفض جداً (1)
مؤكد (5)	غالبًا (4)	محتمل (3)	ضئيل (2)	ضئيل جداً (1)	
الاحتمالية (احتمالية الحدوث)					

مستوى/ ودرجة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
25-20	16-12	10-5	4-3	2-1

• تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بإضافة ودراسة الضوابط الرقابية الحالية المطبقة في المنظمة ووحداتها التنظيمية (في حال وجودها) بحسب مستوى ودرجة الخطر، والتي تعمل على ضبط الخطر المحدد أو منعه أو التقليل من فرص حدوثه أو نتائج حدوثه على سير العمل في المنظمة ووحداتها التنظيمية، وتقييم مدى فعالية تلك الضوابط الرقابية في الحد من شدة تأثير الخطر (التأثير) أو تقليل احتمالية حدوثه (الاحتمالية) وتوثيق النتائج في السجل من خلال اتباع الخطوات التالية:

- أولاً تحديد الضوابط الرقابية الحالية: يتم حصرها وتعريفها في السجل بعد أن يتم تحديد ارتباطاتها والأثر الفعلي لتطبيقها على تقليل مستوى ودرجة المخاطر المؤسسية ذات العلاقة.
- ثانياً الضوابط الرقابية غير موجودة (جديدة أو بديلة): في حالة عدم وجود ضوابط رقابية حالية، فذلك يعني أن مستوى ودرجة الخطر المتبقي لن تتأثر بالضوابط الرقابية الحالية وبالتالي ستكون نتيجة الخطر المتبقي مساوية تماماً لمستوى ودرجة الخطر قبل تطبيق وتنفيذ الضوابط الرقابية، وسيطلب ذلك استحداث ضوابط رقابية جديدة / إضافية/ خطط معالجة في السجل من خلال الوحدات التنظيمية المعنية في حال تجاوز مستوى ودرجة الخطر المتبقي معايير قبول الخطر المتبقي و/ أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها، وبحيث يتم ملئ ما تبقى من الفجوة بهدف توفير تغطية كاملة للمخاطر المؤسسية مع مراعاة مستوى القبول للخطر المؤسسي عند تصميم الضوابط الرقابية الجديدة و خطط معالجة المخاطر المؤسسية خلال المرحلة الرابعة الخاصة بمعالجة المخاطر المؤسسية.
- ثالثاً بناءً على الجدول أدناه يتم تقييم كل ضابط من الضوابط الرقابية الحالية وفقاً لفعاليتها في الحد من المخاطر المؤسسية من الجانب التطبيقي من خلال مرحلة تنفيذ الممارسات نفسها أو من خلال مؤشرات الأداء أو من خلال أعمال التدقيق الداخلي، وبالإمكان تقييمها من جانب التصميم فقط لأغراض التنبؤ بتأثيرها المرتقب على مستويات شدة التأثير و/أو التأثير السلبي في تقارير استثنائية.
- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة باحتساب درجة فعالية الضوابط الرقابية الحالية ضمن سياق عمل المنظمة ووحداتها التنظيمية على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر فعالية، كما يساعد قياس فعالية الضابط الرقابي على تحديد فرص التحسين وفق الجدول التالي:

الدرجة	النسبة المئوية لمدى فعالية الضابط الرقابي	الوصف (خلال الاثني عشر شهراً القادمة)	النشاط (فرص التحسين)
5 فعال	90% (0.9)	الضوابط الرقابية الحالية فعالة بنسبة 90%، وبحيث أن وجودها يخفف بشكل فعال كلا عنصرَي الخطر (شدة التأثير واحتمالية)	فعال

	الحدوث) ويضبط الخطر ولا حاجة الى أي فرص تحسينية على الضوابط الرقابية الحالية، وبالتالي انحسار الخطر تماماً أو انتفاء الأسباب جذرياً.		
فرصة تحسين محدودة	الضوابط الرقابية الحالية قوية بنسبة 75%، وبحيث أن وجودها يخفض بشكل قوي كلا عنصري الخطر (شدة التأثير واحتمالية الحدوث)، مع وجود فرصة محدودة للتحسين على الضوابط الرقابية الحالية.	75% (0.75)	4 قوي
فرصة تحسين متوسطة	الضوابط الرقابية الحالية كافية ومقبولة بنسبة 50%، وبحيث أن وجودها يخفض بشكل مقبول كلا عنصري الخطر (شدة التأثير واحتمالية الحدوث)، مع وجود فرصة متوسطة للتحسين على الضوابط الرقابية الحالية.	50% (0.50)	3 كافي
فرصة تحسين هامة	الضوابط الرقابية الحالية غير كافية، وبالتالي تحتاج الى تحسين لضبط الخطر ويكون تأثيرها منحسراً في أحد عنصري الخطر (إما شدة التأثير أو احتمالية الحدوث)، وبالتالي يوجد فرصة هامة للتحسين على الضوابط الرقابية الحالية.	25% (0.25)	2 يحتاج تحسين
فرصة تحسين حرجة	الضوابط الرقابية الحالية غير موجودة، وبالتالي يوجد فرصة تحسين مرتفعة لوضع ضوابط رقابية جديدة.	0% (0)	1 لا يوجد

❖ يتم قياس مستوى ودرجة الخطر المتبقي (أي بعد تطبيق الضوابط الرقابية وتقييم درجة فعاليتها) من خلال مصفوفة المخاطر المعتمدة، والتي يتم حساب معادلتها (درجة الخطر * (1- النسبة المئوية لمدى فعالية الضوابط الرقابي) ، وتحديد موقع الخطر المتبقي ضمن مصفوفة مستوى ودرجة الخطر الآتية لتحديد أولويات المخاطر المتبقية وأهميتها في خطط المعالجة كالتالي:

مرتفع جداً (25)	مرتفع جداً (20)	مرتفع (15)	متوسط (10)	متوسط (5)	مرتفع جداً (5)	التأثير السلبي (شدة الأثر)
مرتفع جداً (20)	مرتفع (16)	مرتفع (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	مرتفع (4)	
مرتفع (15)	مرتفع (12)	متوسط (9)	متوسط (6)	منخفض (3)	متوسط (3)	
متوسط (10)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (4)	منخفض جداً (2)	منخفض (2)	
متوسط (5)	منخفض (4)	منخفض (3)	منخفض جداً (2)	منخفض جداً (1)	منخفض جداً (1)	
مؤكد (5)	غالباً (4)	محتمل (3)	ضئيل (2)	ضئيل جداً (1)		

مستوى/ ودرجة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
25-20	16-12	10-5	4-3	2-1

- بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر المؤسسية (المرحلة الثانية)، تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الثالثة على تقدير المخاطر المؤسسية للتعرف بشكل تفصيلي على الحاجة الى ضوابط رقابية جديدة وخطط المعالجة ويتم ذلك بناء على المقارنة مع المستوى المستهدف لقبولية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وحالة مستوى القبول لقبولية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)، وفي حال تجاوز مستوى ودرجة الخطر المتبقي المستويات المعتمدة في معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. اذ يجب الانتقال الى المرحلة الرابعة الخاصة بمعالجة المخاطر المؤسسية ليتم تطبيق خطط المعالجة، وليتم تخفيض درجة ومستوى الخطر المتبقي الى المستويات المقبولة والمعتمدة.
- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الرابعة أولاً بانتقاء أحد أنواع الاستجابة لخطط معالجة المخاطر المؤسسية المتبقية، والتي تجاوزت معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها، وهي موضحة في الجدول التالي:

أنواع الاستجابة لخطط المعالجة 4T	الوصف
تجنب الخطر	تجنب الخطر المتبقي تماماً عن طريق إزالته من عمليات المنظمة والأنشطة التشغيلية، والتوقف عن ممارسة أي أنشطة أو عمليات قد تحتوي على الخطر أو ينتج عنها ذلك، واختيار بديل آخر أكثر قبولاً يُلبي أهداف العمل، أو اختيار نهج أو عملية بديلة أقل خطورة. ويتم اللجوء الى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من العملية أعلى من العائد.
قبول الخطر	اتخاذ القرار بقبول الخطر المتبقي مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة المحققة من قبول هذه المخاطر، وبعد تحليله وتقديره وفهم آثاره ونتائجه في عمل المنظمة ووحداته التنظيمية، وعادة ما يكون هذا النمط من الاستجابة للمخاطر المتبقية التي تحدث في العمليات والأنشطة التشغيلية، وتكون فائدة استمرارية النشاط التشغيلي أو العملية تفوق خسائر الخطر المتبقي إذا حدث، ورغم قبول الخطر المتبقي إلا أنه يظل تحت المراقبة (يتم قبول الخطر المتبقي وفقاً لمعايير محددة*).
تخفيف/تقليل الخطر	*يمكن تقبل المخاطر المؤسسية والتي لها مستوى ودرجة خطورة منخفض مما دون على أعمال وأنشطة الوحدات التنظيمية بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. تصميم وتطبيق ضوابط رقابية تهدف إلى منع حدوث الخطر المتبقي أو التقليل من فرص / احتمالية حدوثه، أو التقليل من آثاره وعواقبه على المنظمة ووحداته التنظيمية في حال حدوثه الى الحد المقبول، بحيث يتناقص مستوى ودرجة الخطر المتبقي إلى معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها.

الوصف	أنوع الاستجابة لخطط المعالجة 4T
<p>ويعدّ هذا النمط من الاستجابة وقائي بالدرجة الأولى لتقليل احتمالية الخطر وتأثيره إلى مستوى مقبول، عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية مبكرة ومبتكرة وفعالة ضدّ الخطر بشكل أكثر فعالية من محاولة معالجة آثار الضرر والعواقب.</p>	
<p>تحويل مسؤولية الخسارة أو عبئها في حال حدوث الخطر المتبقي إلى طرف آخر من خلال التشريعات والعقود والتأمين، أو وسائل أخرى، أو تحويل الخطر الفعلي من العمليات والأنشطة التشغيلية وأو جزء منها إلى مكان آخر. يعمل هذا النوع من الاستجابة على نقل التأثير السلبي للخطر إلى طرف آخر، لكنها لا تقلل من مستوى ودرجة الخطورة، ولكنها تُحمّل طرفاً آخر مسؤولية هذا الخطر وإدارته والاستثمار في التقليل من تأثيراته. من الأمثلة أن يقوم مالك الخطر باستقطاب عروض من شركات التأمين لتغطية الخطر المتبقي مقابل قسط تفرضه شركة التأمين، وفي حال حدوث الخطر المتبقي سيكون هناك تعويض، أي أن الخطر قد تمّ تحويله إلى طرف آخر بموجب عقد مسبق وهو وثيقة التأمين. ويتم اللجوء الى هذه النوع من الاستجابة في حال كان التأثير في حال وقوع الحادث مرتفع جداً، ولكن الاحتمالية منخفضة.</p>	تحويل / نقل الخطر

- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بعد انتقاء نوع الاستجابة المناسب لخطط المعالجة، بتحديد خطط المعالجة المطلوبة، وتحديد مسؤولية تطبيق خطط المعالجة، وحالة الخطر مع مراعاة المتطلبات التالية لوضع خطة المعالجة:
- وضع خطط معالجة مناسبة (ضوابط رقابية جديدة) للخطر المتبقي والتي تجاوزت معايير قبول الخطر المتبقي و/ أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديتها، وتحديد مسؤولية تنفيذها ومتابعتها بحسب المدّة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة المعالجة وبحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية.
- التنسيق المباشر مع مالك الخطر وبالتعاون مع الجهات المسؤولة والمشاركة بتنفيذ خطط المعالجة لتوفير الموارد اللازمة لها كلٌّ حسب اختصاصه.
- متابعة تنفيذ خطط المعالجة (الضوابط الرقابية الجديدة) وتوثيقها وتحديث سجلّ المخاطر المؤسسية.
- التواصل والتنسيق مع الوحدة التنظيمية أو مالك الخطر المعني في حال توقّف تنفيذ خطط المعالجة والخاصة بمعالجة الخطر المتبقي، ومتابعة إعادة تفعيلها، أو اتخاذ ضوابط رقابية بديلة و/ أو جديدة.
- إخطار الإدارة العليا بالمخاطر المتبقية ذات المستوى والدرجة المرتفعة والمرتفعة جدا بمجرد اكتشافها، مع مراعاة التسلسل الوظيفي.

• يتم تحديد المدّة الزمنية وإجراءات الضبط لتنفيذ خطة المعالجة ومتابعتها بناء على مستوى ودرجة المخاطر المتبقية حسب التالي:

مدّة خطة المعالجة	الإجراء المتخذ	المستوى	درجة الخطر
لا يتجاوز الشهر	المخاطر ذات درجة مرتفعة جدًا / المستوى المرتفع جدًا للخطر، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير جسيم على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي: • وضع ضوابط رقابية سريعة وفعّالة بخصوصه. • المراقبة الصارمة على هذا المستوى والدرجة من الخطر. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط المعالجة المتخذة لمنع حدوث / أو تخفيف هذا المستوى من الخطر الى المستوى المقبول بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • إجراء مراجعة ومراقبة ومتابعة دورية على الخطر المتبقي وخطط المعالجة بحسب المدّة المعتمدة.	مرتفع جدًا	25-20
لا يتجاوز 3 أشهر	المخاطر ذات درجة مرتفعة / المستوى العالي للخطر، إذ إن درجة ومستوى الخطر المتبقي في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير عالي على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي: • وضع ضوابط رقابية فعّالة بخصوصه. • المراقبة الفعّالة على هذا المستوى من الخطر. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط المعالجة المتخذة لمنع حدوث / أو تخفيف هذا المستوى من الخطر الى المستوى المقبول بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • إجراء مراجعة ومراقبة ومتابعة دورية على الخطر المتبقي وخطط المعالجة بحسب المدّة المعتمدة.	مرتفع	16-12
لا يتجاوز 6 أشهر	المخاطر ذات درجة المتوسطة / المستوى المتوسط للخطر، إذ إن درجة ومستوى الخطر في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير متوسط على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي: • ضرورة وجود ضوابط رقابية محدّدة بخصوصه. • مراقبة هذا المستوى من الخطر خلال المراجعة لمنع وقوعه و/ أو ارتفاع مستوى ودرجة الخطر. • إعداد تقرير دوري عن حالة انجاز خطط المعالجة لمنع حدوث / أو تخفيف هذا المستوى من الخطر الى المستوى المقبول بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • إجراء مراجعة ومراقبة ومتابعة دورية على الخطر المتبقي بحسب المدّة المعتمدة.	متوسط	10-6
لا يتجاوز السنة	مخاطر ذات درجة منخفضة / المستوى المنخفض للخطر، إذ إن درجة ومستوى الخطر في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير منخفض على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من العلم بما يلي: • ليس بحاجة إلى وضع ضوابط رقابية محدّدة بخصوصه؛ كون تأثيره ضعيفًا على تحقيق الهدف ويمكن قبوله بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. • قد يكون بحاجة إلى متابعة دورية لضمان عدم حدوثه بحسب المدّة المعتمدة.	منخفض	4-3
لا يتجاوز السنة	مخاطر ذات درجة منخفضة جدًا / المستوى المنخفض جدًا للخطر، درجة ومستوى الخطر في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير منخفض جدًا على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من العلم بما يلي: • ليس بحاجة إلى اتخاذ إجراءات محدّدة بخصوصه؛ كون تأثيره شديد الضعف في تحقيق الهدف ويمكن قبوله، بحسب معايير قبول الخطر المتبقي و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام	منخفض جدًا	2-1

على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثاتها. قد يكون بحاجة إلى متابعة محدودة جداً لعدم حدوثه بحسب المدة المعتمدة.

5.4.2 المراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية المتبقية (المرحلة الخامسة):

- تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الخامسة على المراقبة الدورية ومراجعة تطبيق خطة المعالجة ومتابعتها (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية) ويتم تحديد مدى فعالية تطبيق خطة المعالجة، ويتم إعادة تقييم الخطر المتبقي بحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المتبقية، ووفقاً لما يلي:
- يتم احتساب درجة احتمالية حدوث الخطر المؤسسي ضمن سياق عمل المنظمة وبيئتها و/ أو وحداتها التنظيمية على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر احتمالاً لحدوث الخطر المؤسسي وفق الجدول التالي:

الوصف (خلال الاثني عشر شهراً القادمة)	الاحتمالية	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية أكثر من 11 مره في السنة / ومن المؤكد وقوع الحدث في معظم الظروف ومثالا على ذلك وجود تواريخ عدة لوقوع الحدث في المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة. حدوث الخطر مؤكد. حسب بُعد الخطر الذي يخضع للتحليل. من الممكن أن يحدث الخطر بشكل دوري. احتمالية الحدوث أكبر من 90% 	مؤكد	5
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية من 8 الى 10 مره في السنة / هناك احتمال كبير لوقوع الحدث ومثالا على ذلك حدوثه عدة مرات متكررة في تاريخ المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة حدوث الخطر غالبا أي معظم الأحيان. حسب بُعد الخطر الذي يخضع للتحليل. من المتوقع حدوث الخطر إذا توافرت ظروف محدّدة. احتمالية الحدوث ما بين 65%-90% 	غالباً	4
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية من 4 الى 7 مرات في السنة / قد يحدث في بعض الأحيان ومثالا على ذلك وقوع الحدث مسبقا في تاريخ المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة حدوث الخطر محتمل. حسب بُعد الخطر الذي يخضع للتحليل. من الممكن أن يحدث الخطر في وقت ما، ولكن احتمالية حدوثه منخفضة. احتمالية الحدوث ما بين 35%-65% 	محتمل	3
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية من 1 الى 3 مرات في السنة/ هناك احتمال ضئيل انها قد تحدث في بعض الأحيان. حدوث الخطر ضئيل في وقت ما. يجب توافر ظروف استثنائية لا تتوافر طبيعياً في بيئة عمل المنظمة ووحداته التنظيمية وسياقه ليحدث الخطر. احتمالية الحدوث ما بين 10%-35% 	ضئيل	2
<ul style="list-style-type: none"> درجة الاحتمالية مره كل أكثر من سنة/ غير متوقع حدوثه. حدوث الخطر ضئيل جداً. يجب توافر ظروف استثنائية لا تتوافر طبيعياً في بيئة عمل المنظمة ووحداته التنظيمية وسياقه ليحدث الخطر. احتمالية الحدوث أقل من 10% 	ضئيل جداً	1

- يتم احتساب درجة شدة تأثير الخطر المؤسسي من حيث حدته في سير العمل بالمنظمة و/ أو وحداتها التنظيمية في حال وقوعه على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر شدة وتأثيراً، كما يمكن ان يكون للتأثير أبعاد كمية/عددية تتعلق بالأداء المالي ونتائجه، أو

بالأثر المذكور سواء للعمليات، البنية التحتية، الصحة والسلامة والبيئة، المتعاملين، الاستراتيجية، السمعة والانطباع العام، المعارف المؤسسية، القانونية والحوكمة، الموارد البشرية، وفق الجدول التالي:

الوصف (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)	التأثير	الدرجة
تأثير الخطر مرتفع جدا /كارثي، وحدوثه سيكون له تأثير سلبي للغاية في المنظمة و وحداته التنظيمية وفي قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه	مرتفع جداً	5
تأثير الخطر مرتفع / رئيسي، وحدوثه سيكون له تأثير سلبي على المنظمة و وحداته التنظيمية وفي قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	مرتفع	4
تأثير الخطر متوسط، وحدوثه سيكون له تأثير سلبي، ولكن الضرر العام يكون محدوداً على المنظمة و وحداته التنظيمية وفي قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	متوسط	3
تأثير الخطر منخفض / بسيط، وحدوثه سيكون له آثار طفيفة على المنظمة و وحداته التنظيمية وقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	منخفض	2
تأثير الخطر منخفض جدا / تأثير ملحوظ، ولكن غير مؤثر وقد يكون لا يذكر على المنظمة و وحداته التنظيمية وقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية والتشغيلية واستمرارية سير العمل فيه.	منخفض جداً	1

❖ تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بقياس مستوى ودرجة الخطر المتبقي من خلال مصفوفة المخاطر المعتمدة، والتي يتم حساب معادلتها (احتمالية حدوث الخطر X شدة التأثير) إلكترونياً، وتحديد موقع الخطر المتبقي ضمن مصفوفة مستوى ودرجة الخطر الآتية لتحديد أولويات المخاطر المؤسسية وأهميتها كالتالي:

مرتفع جداً (25)	مرتفع جداً (20)	مرتفع (15)	متوسط (10)	متوسط (5)	مرتفع جداً (5)	التأثير السلبي (شدة التأثير)
مرتفع جداً (20)	مرتفع (16)	مرتفع (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	مرتفع (4)	
مرتفع (15)	مرتفع (12)	متوسط (9)	متوسط (6)	منخفض (3)	متوسط (3)	
متوسط (10)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (4)	منخفض جداً (2)	منخفض (2)	
متوسط (5)	منخفض (4)	منخفض (3)	منخفض جداً (2)	منخفض جداً (1)	منخفض جداً (1)	
مؤكد (5)	غالبًا (4)	محتمل (3)	ضئيل (2)	ضئيل جداً (1)		
الاحتمالية (احتمالية الحدوث)						

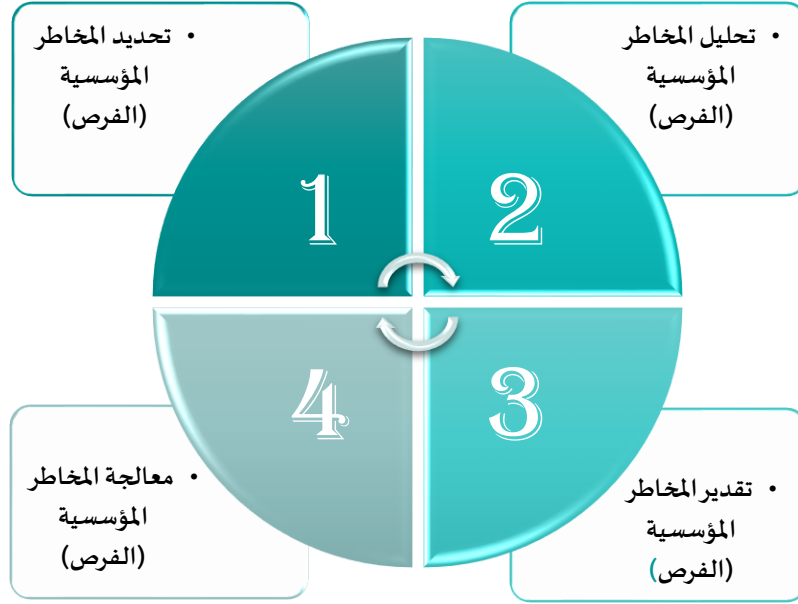
مستوى/ ودرجة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

25-20	16-12	10-5	4-3	2-1
-------	-------	------	-----	-----

- ويتم التعامل مع درجة ومستوى الخطر المتبقي وفقا للحالات التالية:
- ✓ في حال تأثرت مستوى ودرجة الخطر المتبقي بخطة المعالجة وانخفضت إلى درجة (منخفض أو منخفض جدًا)؛ فيمكن قبول الخطر المتبقي وفق الحالات المذكورة في بند (معايير قبول الخطر) و / أو بحسب الوثيقة المعتمدة لمستويات قابلية الاقدام على المخاطر/ الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحديثها، على أن تظلّ دورية التقييم للخطر وفق الفترات الزمنية المعتمدة.
- ✓ في حال لم تتأثر مستوى ودرجة الخطر المتبقي بخطة المعالجة المعتمدة واستمرت بمستوى ودرجة الخطر نفسها أو ارتفعت درجة ومستوى الخطورة، فيتمّ اتخاذ خطة معالجة جديدة أو إضافية وفق المدّة المعتمدة لمستوى ودرجة الخطر المتبقية الجديدة.
- ✓ في حال لم يتم تنفيذ خطة المعالجة حسب الدورية المعتمدة، تقوم الوحدات التنظيمية بمخاطبة الإدارة العليا وفق التسلسل الوظيفي، لتوفير الموارد المطلوبة والعمل على تطبيق خطة المعالجة حسب المدّة الزمنية المعتمدة.
- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بتحديد الحاجة الى ضوابط رقابية جديدة وخطط معالجة إضافية، ويتم تحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة 4T، ويتم إضافة خطط المعالجة الإضافية المطلوبة، ويتم تحديد مسؤولية تطبيق خطط المعالجة الإضافية، وتحديد حالة الخطر.

تقييم المخاطر المؤسسية (الفرص - النتائج الإيجابية للخطر) ومعالجتها

يتضمن تقييم المخاطر المؤسسية (الفرص) التطبيق المنهجي لتحديد المخاطر المؤسسية (الفرص)، وتحليلها، وتقديرها، ومن ثم معالجتها، حيث تم تفصيل المراحل الأربعة الرئيسية في سجل المخاطر المؤسسية (الفرص) وبنفس الترتيب المذكور، أما فيما يخص المرحلة الخامسة الخاصة بالمراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية (الفرص) فهي عملية مستمرة ومتكررة وشاملة، وعليه فقد تم ذكرها وتفصيلها بشكل مستقل ضمن عملية إدارة المخاطر المؤسسية (الفرص)، وتم توضيح المراحل الأربعة الرئيسية في الشكل ادناه:



خطوات تنفيذ وتطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية (الفرص) واجراءاتها :

تقوم الوحدات التنظيمية بتنفيذ وتطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية (الفرص) واجراءاتها باستخدام نموذج سجل المخاطر المؤسسية (الفرص) كما يلي:

- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة وبالتعاون مع مكتب المدير العام خلال المرحلة الأولى بتحديد جميع المخاطر المؤسسية (الفرص) والتي قد تنجم عن عملياتها وأنشطتها التشغيلية المستمرة، وذلك باستقاء المعلومات والبيانات من مصادر متعدّدة ضمن عملية تكوين سجل المخاطر المؤسسية (الفرص)، حيث يتم البدء بتحديد اسم العملية / النشاط و تصنيف النشاط / العملية وتحديد مصدر الفرصة (داخلي أو خارجي) وطبيعة الفرصة (متأصلة أو ناشئة) وتصنيف فئة الخطر المؤسسي (الفرصة) ضمن فئات رئيسية وفرعية وتحديد اسم الفرصة ووصفها وتحديد أسبابها وفوائد الفرصة والقيمة المالية المتوقعة لحدوث الفرصة ومالك الفرصة والجهات المتأثرة الرئيسية و الفرعية خلال المرحلة الأولى، وتوثيق النتائج في سجل المخاطر المؤسسية (الفرص).
- بعد تحديد المخاطر المؤسسية (الفرص) في المرحلة الأولى، تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الثانية على تحليل المخاطر المؤسسية (الفرص) للتعرف بشكل تفصيلي وتحليلي على مصدر الاحتمالية والتأثير ويتم تحديد احتمالية الحدوث (الاحتمالية) ويتم تحديد شدة التأثير (النتائج الإيجابية) مع مراعاة مراجعة أسباب الحدوث ومدى ارتباطه بطبيعة عمل الوحدة التنظيمية المعنية وتأثير حدوث الفرصة، وبناء عليه فيتم تحديد مستوى ودرجة الفرصة من حيث الاحتمالية والتأثير، والتي يتم وضعها في نموذج سجل المخاطر المؤسسية (الفرص) بشكل تفصيلي، وتوثيق النتائج في سجل المخاطر المؤسسية (الفرص) وفقا لما يلي:

■ يتم احتساب درجة احتمالية حدوث الخطر (الفرصة) ضمن سياق عمل المنظمة وبيئتها و / أو وحداتها التنظيمية على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر احتمالاً وفق الجدول التالي:

الدرجة	الاحتمالية	الوصف (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)
5	مؤكد	<ul style="list-style-type: none"> • درجة الاحتمالية أكثر من 11 مره في السنة / ومن المؤكد وقوع الفرصة في معظم الظروف ومثالا على ذلك وجود تواريخ عدة لوقوع الفرصة في المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة • حدوث الفرصة مؤكد • حسب بُعد الفرصة التي تخضع للتحليل • من الممكن أن تحدث الفرصة بشكل دوري • احتمالية الحدوث أكبر من 90 %
4	غالبًا	<ul style="list-style-type: none"> • درجة الاحتمالية من 8 الى 10 مره في السنة / هناك احتمال كبير لوقوع الفرصة ومثالا على ذلك حدوثها عدة مرات متكررة في تاريخ المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة • حدوث الفرصة غالباً أي معظم الأحيان • حسب بُعد الفرصة التي تخضع للتحليل • من المتوقع حدوث الفرصة إذا توافرت ظروف محدّدة • احتمالية الحدوث ما بين 65%-90%
3	محتمل	<ul style="list-style-type: none"> • درجة الاحتمالية من 4 الى 7 مرات في السنة / قد تحدث في بعض الأحيان ومثالا على ذلك وقوع الفرصة مسبقاً في تاريخ المنظمة ووحداته التنظيمية أو الجهات المماثلة • حدوث الفرصة محتمل • حسب بُعد الفرصة التي تخضع للتحليل • من الممكن أن تحدث الفرصة في وقت ما، ولكن احتمالية حدوثها منخفضة • احتمالية الحدوث ما بين 35%-65%
2	ضئيل	<ul style="list-style-type: none"> • درجة الاحتمالية من 1 الى 3 مرات في السنة/ هناك احتمال ضئيل انها قد تحدث في بعض الأحيان • حدوث الفرصة ضئيل في وقت ما • يجب توافر ظروف استثنائية لا تتوافر طبيعياً في بيئة عمل المنظمة ووحداته التنظيمية وسياقه لتحديث الفرصة • احتمالية الحدوث ما بين 10%-35%
1	ضئيل جداً	<ul style="list-style-type: none"> • درجة الاحتمالية مره كل أكثر من سنة • حسب بُعد الفرصة التي تخضع للتحليل • لا تتوافر في بيئة عمل المنظمة وسياقه لتحديث الفرصة أو تتطلب ظروف استثنائية لا تتوافر طبيعياً في بيئة عمل المنظمة ووحداته التنظيمية وسياقه لتحديث الفرصة • احتمالية الحدوث أقل من 10%

● يتم احتساب درجة التأثير /النتائج الإيجابية للخطر (الفرصة) ضمن سياق عمل المنظمة وبيئتها و / أو وحداتها التنظيمية على مستوى مكون من واحد الى خمس درجات بحيث تكون الدرجة 5 هي الأكثر تأثيراً، وفق الجدول التالي:

الوصف (خلال الاثني عشر شهرا القادمة)	التأثير	الدرجة
تأثير ايجابي لجعل الفرصة تحدث بالفعل، ومن المرجح أن تتحقق نتيجة إيجابية في أقل من عام.	مرتفع جداً	5
تأثير ايجابي لجعل فرصة قابلة للتحقيق، ولكنها تتطلب إدارة دقيقة مع طرف ثالث يمكنه تحقيق أقصى استفادة منها، ومن المرجح ان تتحقق نتيجة إيجابية في عام واحد	مرتفع	4
تأثير متوسط للفرص المحتملة والتي لم يتم التحقق منها بشكل كامل من قبل المعنيين، ويكون احتمال نجاحها منخفض على أساس توافر الموارد والتي يتم تطبيقها حالياً، ومن المرجح ان تحقق نتيجة إيجابية على المدى المتوسط.	متوسط	3
تأثير قليل جداً / منخفض نسبياً لتحقيق نتيجة إيجابية للفرصة و / أو في حال كانت التكاليف المرتبطة عالية جداً وتتجاوز المنفعة المتوقعة.	منخفض	2
لا يوجد تأثير للفرصة، ويتم تصميم وتطبيق أساليب للمراقبة والتنبيه في حال حدوث الفرصة.	منخفض جداً	1

❖ تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بقياس مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) من خلال مصفوفة الخطر (الفرصة) المذكورة ادناه، والتي يتم حساب معادلتها (احتمالية الحدوث (الاحتمالية) X شدة التأثير (النتائج الإيجابية) ، وتحديد موقع الخطر (الفرصة) ضمن مصفوفة الخطر (الفرصة) الآتية لتحديد أولويات التعامل مع الخطر (الفرصة) وأهميتها كالتالي:

Risk Matrix (Opportunity) مصفوفة الخطر (الفرصة)					
مرتفع جداً (25)	مرتفع جداً (20)	مرتفع (15)	متوسط (10)	متوسط (5)	مرتفع جداً (5)
مرتفع جداً (20)	مرتفع (16)	مرتفع (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	مرتفع (4)
مرتفع (15)	مرتفع (12)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (3)	متوسط (3)
متوسط (10)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (4)	منخفض جداً (2)	منخفض (2)
متوسط (5)	منخفض (4)	منخفض (3)	منخفض جداً (2)	منخفض جداً (1)	منخفض جداً (1)
موكّد (5)	غالبًا (4)	محتمل (3)	ضئيل (2)	ضئيل جداً (1)	
الاحتمالية (احتمالية الحدوث)					

التأثير / النتائج الإيجابية للفرصة

مستوى/ ودرجة الفرصة				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
25-20	16-12	10-5	4-3	2-1

- بعد الانتهاء من المرحلة الثانية الخاصة بتحليل المخاطر المؤسسية (الفرص)، تعمل الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الثالثة على تقدير المخاطر المؤسسية (الفرص)، ويتم ذلك بناء على المقارنة مع أولوية التعامل مع الفرصة بحسب مستوى ودرجة الفرصة ووصف حالة أولوية التعامل مع الفرصة والتي تظهر بشكل تلقائي، ويتم تحديد الحاجة الى وضع خطة استجابة للتعامل مع الفرصة، اذ يجب الانتقال الى المرحلة الرابعة الخاصة بمعالجة المخاطر المؤسسية (الفرص) ليتم تطبيق خطط استجابة المطلوبة للتعامل مع الخطر (الفرصة).
- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة خلال المرحلة الرابعة أولاً بانتقاء أحد أنواع الاستجابة لخطط التعامل مع الخطر (الفرصة) 5T، وبحسب مستوى ودرجة الخطر (الفرصة)، وهي موضحة في الجدول التالي:

أنواع الاستجابة لخطط التعامل مع الفرصة 5T	الوصف
استغلال الفرصة	اتخاذ القرار بقبول العمل على النشاط لجعل الفرصة تحدث بالفعل. ومن المرجح أن تتحقق نتيجة إيجابية في أقل من عام أو أن تكون فرصة الحدوث المتوقعة بأكثر من 90%. وتكون الفرصة في هذه الحالة واضحة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة معقولة من اليقين، ويمكن تحقيقها على المدى القصير بناء على العمليات الحالية.
مشاركة الفرصة	اتخاذ القرار بمشاركة الفرصة التي قد تكون قابلة للتحقيق، ولكنها تتطلب إدارة دقيقة مع طرف ثالث يمكنه تحقيق أقصى استفادة منها، وعادة ما يتم النظر الى الاحتمالية و / أو الفوائد المحتملة من هذه الفرصة. وفي هذه الحالة تكون الاحتمالات وفرصة الحدوث معقولة لتحقيق نتائج إيجابية في عام واحد وبنسبة ما بين 65%-90%.
تعزيز الفرصة	وصف وتصنيف للفرص المحتملة والتي لم يتم التحقق منها بشكل كامل من قبل الإدارة، ويكون احتمال نجاحها منخفض على أساس توافر الموارد والتي يتم تطبيقها حالياً. وعادة ما يتم النظر فيها في حال كانت الاحتمالات وفرصة الحدوث إيجابية على المدى المتوسط و / أو بنسبة أقل من 35%-65%.
رفض / تجاهل الفرصة	اتخاذ القرار بتجاهل الفرصة التي لا يمكن مراجعتها بفاعلية من خلال الاستغلال أو المشاركة أو التعزيز، مع عدم اتخاذ أي تدابير خاصة لمعالجتها. ويتم اللجوء الى هذه التقنية في حال كانت احتمالية تحقيق نتيجة إيجابية للفرصة قليلة جداً ما بين 10%-35% و / أو في حال كانت التكاليف المرتبطة عالية جداً وتتجاوز المنفعة المتوقعة.
التنبية للفرص	تصميم وتطبيق الية للمراقبة والتنبية في حال حدوث الفرصة في حال كانت احتمالية الحدوث أقل من 10%.

- تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بعد انتقاء نوع الاستجابة المناسب للتعامل مع الخطر (الفرصة)، بتحديد خطط الاستجابة المطلوبة للتعامل مع الخطر (الفرصة)، وتحديد احتياجات ومتطلبات خطط الاستجابة سواء الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد التقنية، الموارد الأخرى، و يتم تحديد مسؤولية تطبيق خطط الاستجابة، وحالة الخطر (الفرصة)، ويتم تحديد المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها بشكل تلقائي بحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للخطر (الفرصة) مع مراعاة المتطلبات التالية لوضع خطة الاستجابة:

- ✓ وضع خطط استجابة مناسبة بناء على مستوى ودرجة الخطر (الفرصة)، وتحديد احتياجات ومتطلبات خطط الاستجابة سواء الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد التقنية، الموارد الأخرى وتحديد مسؤولية تنفيذها ومتابعتها بحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة وبحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للخطر (الفرصة).
- ✓ التنسيق المباشر مع الجهات المسؤولة والمشاركة بتنفيذ خطط الاستجابة لتوفير الموارد اللازمة لها كل حسب اختصاصه.
- ✓ متابعة تنفيذ خطط الاستجابة وتوثيقها وتحديث سجل المخاطر المؤسسية (الفرص).
- ✓ التواصل والتنسيق مع الوحدة التنظيمية أو مالك الخطر (الفرصة) المعني في حال توقّف تنفيذ خطط الاستجابة والخاصة بمعالجة الخطر (الفرصة)، ومتابعة إعادة تفعيلها، أو اتخاذ خطة بديلة و / أو جديدة.
- ✓ إخطار الإدارة العليا بالمخاطر (الفرص) ذات المستوى والدرجة المرتفعة والمرتفعة جدا بمجرد اكتشافها، مع مراعاة التسلسل الوظيفي.
- يتم تحديد المدة الزمنية وإجراءات الضبط لتنفيذ خطة الاستجابة ومتابعتها بناء على مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) حسب التالي:

المدة الزمنية	الوصف	الفرص	مستوى ودرجة الفرصة
لا يتجاوز الشهر	الفرص ذات درجة مرتفعة جدًا / المستوى المرتفع جدا للفرص، إذ إن درجة ومستوى الفرصة في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير ايجابي مرتفع جدا ويمكن الاعتماد عليها بدرجة معقولة من اليقين، ويمكن تحقيقها على المدى القصير بناء على العمليات الحالية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي: • وضع خطط استجابة سريعة وفعّالة بخصوصها. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط الاستجابة وتحديثاتها. • إجراء مراجعة ومراقبة ومتابعة دورية بحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للفرصة).	استغلال الفرصة	مرتفع جدا (25-20)
لا يتجاوز 3 أشهر	الفرص ذات درجة مرتفعة / المستوى العالي للفرصة، إذ إن درجة ومستوى الفرصة في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير ايجابي مرتفع على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي: • وضع خطط استجابة فعّالة بخصوصها. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط الاستجابة المتخذة وتحديثاتها. • إجراء مراجعة ومراقبة ومتابعة دورية حسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للفرصة).	مشاركة الفرصة	مرتفع (16-12)
لا يتجاوز 6 أشهر	الفرص ذات درجة المتوسطة / المستوى المتوسط للفرصة، إذ إن درجة ومستوى الفرصة في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير على المدى المتوسط على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من اتخاذ ما يلي: • وضع خطط استجابة بخصوصها. • إعداد تقرير دوري عن حالة سير العمل وحالة انجاز خطط الاستجابة المتخذة وتحديثاتها. • إجراء مراجعة ومراقبة ومتابعة دورية حسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها (حسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للفرصة).	تعزيز الفرصة	متوسط (10-6)

المدة الزمنية	الوصف	الفرص	مستوى ودرجة الفرصة
لا ينطبق	الفرص ذات درجة منخفضة / المستوى المنخفض للفرصة، إذ إن درجة ومستوى الفرصة في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير منخفض على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من العلم بما يلي: • اتخاذ القرار بتجاهل الفرصة التي لا يمكن مراجعتها بفاعلية من خلال الاستغلال أو المشاركة أو التعزيز، مع عدم اتخاذ أي تدابير خاصة لمعالجتها. • يتم اللجوء الى هذه التقنية في حال كانت احتمالية تحقيق نتيجة إيجابية للفرصة قليلة جداً و / أو في حال كانت التكاليف المرتبطة عالية جداً وتتجاوز المنفعة المتوقعة.	رفض / تجاهل الفرصة	منخفض (4-3)
لا ينطبق	الفرص ذات درجة منخفضة جداً / المستوى المنخفض جداً للفرصة، درجة ومستوى الفرصة في هذه الحالة؛ تكون ذات تأثير منخفض جداً على المنظمة ووحداته التنظيمية، ولا بدّ من العلم بما يلي: • يتم فقط تصميم وتطبيق الية للمراقبة والتنبيه في حال حدوث الفرصة.	التنبيه للفرص	منخفض جدا (2-1)

المراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية (الفرص) (المرحلة الخامسة):

إن سجلّ المخاطر المؤسسية (الفرص) يُعدّ ركيزة أساسية لإدارة المخاطر المؤسسية (الفرص) في المنظمة ووحداته التنظيمية؛ إذ يتمّ اعتماده لمراقبة أداء ونتائج تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به، حيث يتم مراجعة ومراقبة المخاطر المؤسسية (الفرص) ومستوى ودرجة تقييمها وفعاليتها وملائمة خطط الاستجابة التي تمّ تطويرها لكافة الوحدات التنظيمية خلال المرحلة الخامسة وبحسب مصفوفة الصلاحيات، والأدوار والمسؤوليات المعتمدة في الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية ككل، حيث يتم وبحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها (بحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للفرصة) تحديد فعالية تطبيق خطط الاستجابة، ويتم الاعتماد، ويتم إعادة تقييم مستوى ودرجة الفرصة بعد تطبيق خطط الاستجابة في حال انطبق ذلك، ويتم تحديد أولوية التعامل مع الفرصة بحسب مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) بشكل تلقائي، ويتم تحديد الحاجة الى خطط استجابة جديدة / إضافية في حال عدم فعالية الخطط التي تم وضعها سابقاً، ويتم تحديد أنواع الاستجابة لخطط التعامل مع الفرصة 5T، وإضافة خطط الاستجابة الإضافية المطلوبة للتعامل مع الفرصة، ويتم تحديد مسؤولية تطبيق خطة الاستجابة، وتحديد حالة الفرصة. حيث ان عملية المراجعة والمراقبة عملية مستمرة وحيوية، ولا يكفي الاعتماد فقط على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، ولذلك يتم ما يلي:

- تقوم الوحدات التنظيمية بشكل دوري بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بحالة ونتائج تطبيق خطط الاستجابة في سجلّ المخاطر المؤسسية (الفرص)، وتحديث المعلومات بشأن الفوائد والتأثير واحتمالية الحدوث للمخاطر المؤسسية (الفرص)، بما في ذلك تكرار الخطر (الفرصة) على مدار فترة زمنية معيّنة.
- كما تقوم الوحدات التنظيمية في المنظمة بمراقبة خطط الاستجابة التي يجب أن تحقق الأهداف التي من شأنها تعظيم المخاطر المؤسسية (الفرص).
- إذا تمّ التعرف إلى أيّ انحرافات عن خطط الاستجابة فتقوم الوحدات التنظيمية بالتواصل مع الشخص المسؤول بالإضافة إلى مكتب المدير العام؛ وذلك لتوثيق أسباب الانحراف في تنفيذ خطة الاستجابة، وخروجها عن الموعد المحدد لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وإعادة تقييم المخاطر المؤسسية (الفرص) حسب الأولوية، وتحديث خطط الاستجابة، ويتم التعامل مع حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية حسب النظم المعتمدة في المنظمة لهذا الغرض.

- يقوم مكتب المدير العام برصد حالة خطط الاستجابة للمخاطر المؤسسية (الفرص) ضمن الشروط المتفق عليها في سجل المخاطر المؤسسية (الفرص) وخطط الاستجابة، وتنبيه الجهة المسؤولة إذا كان هناك تأخير في مواعيد تنفيذ خطة الاستجابة، وتحديد الإجراءات التصحيحية وتنفيذها مثل إعادة توزيع العمل، وتحديد موارد إضافية لتنفيذ النشاط، أو التواصل مع المشرف المباشر على إعادة تعيين العمل.
- يقوم مكتب المدير العام بالتعاون مع الوحدات التنظيمية بالمراجعة والمراقبة وإعادة تقييم مستوى ودرجة الخطر (الفرصة)، وتحديد حالة تطبيق خطط الاستجابة والحاجة إلى خطط استجابة جديدة و/ أو إضافية، وتوثيق النتائج في السجل.

❖ تأخذ الوحدات التنظيمية في المنظمة عين الاعتبار ما يلي عند المراجعة والمراقبة للمخاطر المؤسسية (الفرص):

- تقييم المخاطر المؤسسية (الفرص) المتأصلة و/ أو الناشئة، وتحديدتها، وتحليلها، وتقديرها.
- مراقبة مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) المحددة ومتابعتها ومراجعة ومراقبة خطط الاستجابة.
- مراجعة معلومات الأداء مثل التقارير وحالات عدم التطابق والإجراءات التصحيحية.
- إعادة تحليل وتقدير المخاطر المؤسسية (الفرص) لمعرفة إذا ما كانت الاحتمالية وشدة التأثير (النتائج الإيجابية للفرصة) وأنواع الاستجابة لخطط التعامل مع المخاطر المؤسسية (الفرص) وأولويتها قد تغيرت، ومراجعة مستوى ودرجة الخطر (الفرصة).
- مراجعة حالة تطبيق خطط الاستجابة على المخاطر المؤسسية (الفرص) وتحليل فعاليتها والحاجة إلى خطط استجابة إضافية.
- التأكد من أنه تم استخدام أساليب مناسبة لإدارة المخاطر المؤسسية (الفرص).

❖ يتم توثيق نتائج المرحلة الخامسة المراجعة والمراقبة في سجل المخاطر المؤسسية (الفرص)، كما يجب توثيق التالي:

- ✓ توثيق عملية تحليل المخاطر المؤسسية (الفرص) المحددة وتلك التي لم يتم تحليلها بعد.
- ✓ استكمال عملية التحليل قدر الإمكان، وتحديد تلك المخاطر المؤسسية (الفرص) التي لم يتم تطبيق خطة الاستجابة الخاصة بها.
- ✓ تحديد أسباب المخاطر المؤسسية (الفرص) الناشئة والتي تم ظهورها.
- ✓ استكمال وضع خطط الاستجابة وتطبيقها.
- ✓ تحديد المخاطر المؤسسية (الفرص) التي تمت الاستجابة لها والتعامل معها.
- ✓ تحديد المخاطر المؤسسية (الفرص) التي لا تتطلب مراجعة ومراقبة.
- إن المراجعة والمراقبة المستمرة هي عملية تسعى للتأكد من أن جميع جوانب عملية إدارة المخاطر المؤسسية (الفرص) لا تزال فعالة؛ إذ من الممكن أن تتغير العوامل التي قد تؤثر في احتمالية حدوث المخاطر المؤسسية (الفرص)، وشدة التأثير /النتائج الإيجابية للفرصة التي تنتج عند حدوث المخاطر المؤسسية (الفرص)، أو القيمة المالية للمخاطر المؤسسية (الفرص)، لذلك من الضروري تكرار عملية دورة تقييم وإدارة المخاطر المؤسسية (الفرص) بشكل منتظم وبحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للمخاطر المؤسسية (الفرص) أو لتطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها.
- لا بد أن يُصاحب عملية وضع خطط الاستجابة للمخاطر المؤسسية (الفرص) تحديد مقاييس الأداء والمخاطر المؤسسية (الفرص) التي يجب مراقبتها، وإعداد التقارير اللازمة فيما يخصها، والتي تعكس أداء خطط الاستجابة، كما تنطوي عملية المراجعة والمراقبة أيضًا على الدروس المستفادة من عملية إدارة المخاطر المؤسسية (الفرص)، وذلك من خلال استعراض خطط الاستجابة ونتائجها، وبقدر ذلك أيضًا رصدًا ومراقبة روتينية للأداء الفعلي؛ للمقارنة مع الأداء المتوقع أو المطلوب، كما تشمل المراجعة التحقق المستمر من الوضع الحالي والتركيز على أولويات المخاطر المؤسسية (الفرص).

❖ ويتضح التزام المنظمة ووحداته بوضع وتطبيق أساليب وطرق المراجعة والمراقبة الفعالة من خلال ما يلي:

- تطوير خطط استجابة ومراقبة للمخاطر المؤسسية (الفرص).
- الاستجابة لأيّ تغيير في أولويات المخاطر المؤسسية (الفرص).
- تنفيذ مراجعة ومراقبة المخاطر المؤسسية (الفرص) ومراقبتها.
- إعداد تقارير ادارة المخاطر المؤسسية (الفرص) الدورية والرقابية على سبيل المثال الشهرية أو ربع السنوية أو نصف السنوية والسنوية اعتماداً على البيانات المستلمة وحسب الدورية المعتمدة، وتوزيع التقارير على المعنيين من أصحاب المصالح والإدارة العليا.

❖ المراجعة ومراقبة مستوى ودرجة الخطر (الفرصة):

- يتم مراقبة دورية مراجعة تطبيق خطة الاستجابة ومتابعتها بحسب المدة الزمنية المستهدفة لتطبيق خطة الاستجابة وبحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة والتأكد من فعالية تطبيق خطة الاستجابة.
- إعادة تقييم مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) بعد تطبيق خطة الاستجابة للتأكد من فعالية التطبيق لخطة الاستجابة، ومدى تأثيرها في مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) حسب الدورية المعتمدة، متى انطبق ذلك والتعامل معها وفق الحالات التالية:
- ✓ في حال تأثرت مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) بخطة الاستجابة، فيمكن قبول الفرصة وبدون الحاجة الى خطط استجابة جديدة / إضافية، على أن تظلّ دورية التقييم للخطر (الفرصة) وفق الفترات الزمنية المعتمدة.
- ✓ في حال لم تتأثر مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) بخطة الاستجابة المعتمدة واستمرت بمستوى ودرجة الخطر (الفرصة) نفسها، فيتمّ اتخاذ خطة استجابة جديدة أو إضافية وفق المدة المعتمدة لمستوى ودرجة الخطر (الفرصة).
- ✓ في حال لم يتم تنفيذ خطة الاستجابة حسب الدورية المعتمدة، تقوم الوحدات التنظيمية بمخاطبة الإدارة العليا وفق التسلسل الوظيفي، لتوفير الموارد المطلوبة والعمل على تطبيق خطة الاستجابة حسب المدة الزمنية المعتمدة.
- ❖ يتمّ إعادة تقييم مستوى ودرجة الخطر (الفرصة) (وبعد تطبيق خطط الاستجابة، أو بحسب مستوى ودرجة الأولوية المعتمدة للخطر (الفرصة))، من خلال قياس مستوى ودرجة الفرصة من خلال مصفوفة المخاطر (الفرص) المعتمدة والتي يتمّ حساب معادلتها ((احتمالية الحدوث (الاحتمالية) X شدة التأثير (النتائج الإيجابية)).

Risk Matrix(Opportunity) مصفوفة الخطر (الفرصة)					
مرتفع جداً (25)	مرتفع جداً (20)	مرتفع (15)	متوسط (10)	متوسط (5)	مرتفع جداً (5)
مرتفع جداً (20)	مرتفع (16)	مرتفع (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	مرتفع (4)
مرتفع (15)	مرتفع (12)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (3)	متوسط (3)
متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض جداً	منخفض (2)

التأثير / النتائج الإيجابية للفرصة

(10)	(8)	(6)	(4)	(2)	
متوسط	منخفض	منخفض	منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً (1)
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
مؤكّد (5)	غالبًا (4)	محتمل (3)	ضئيل (2)	ضئيل جداً (1)	
الاحتمالية (احتمالية الحدوث)					

مستوى/ ودرجة الفرصة				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
25-20	16-12	10-5	4-3	2-1

6.4.2 توثيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية:

- يتم توثيق جميع نتائج تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية و العمليات المرتبطة به والمخاطر المؤسسية التي تمّ تحديدها من قبل المعنيين وحسب المسؤوليات المحددة باستخدام نموذج سجل المخاطر المؤسسية لتحديد وتحليل وتقدير ومعالجة ومراجعة ومراقبة المخاطر المؤسسية الموثقة والمحفوظة.
- توثيق نتائج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة و وحداته التنظيمية يشتمل على سجلّ عام للمخاطر المؤسسية في المنظمة و وحداته التنظيمية، كما يمكن استخدام سجلات فرعية لتوثيق المخاطر المؤسسية الخاصة بإدارة أو قسم أو عملية أو نشاط أو مشروع محدّد.

7.4.2 توثيق عملية إدارة الفرص المؤسسية:

- يتمّ توثيق جميع نتائج تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والفرص المؤسسية التي تمّ تحديدها من قبل المعنيين وحسب المسؤوليات المحددة باستخدام نموذج سجل الفرص المؤسسية لتحديد وتحليل وتقدير ومعالجة ومراجعة ومراقبة الفرص المؤسسية الموثقة والمحفوظة.
- توثيق نتائج تطبيق إدارة الفرص المؤسسية في المنظمة و وحداته التنظيمية يشتمل على سجلّ عام للفرص المؤسسية في المنظمة و وحداته التنظيمية، كما يمكن استخدام سجلات فرعية لتوثيق الفرص المؤسسية الخاصة بإدارة أو قسم أو عملية أو نشاط أو مشروع محدّد.

8.4.2 تعليمات العمل والنماذج والسجلات ذات الصلة:

- يتمّ ضبط وحفظ جميع الوثائق والسجلات الخاصة بتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية حسب متطلبات إجراءات ضبط الوثائق والسجلات المعتمدة في المنظمة و وحداته التنظيمية.
- يكون مكتب المدير العام مسؤولاً عن حفظ السجلات وأيّ وثائق وتقارير خاصة بنتائج تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية مدّة زمنية لا تقلّ عن خمس سنوات.

- لا يتم إتلاف أيّ سجلات خاصة بتوثيق وتطبيق الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية دون الرجوع إلى متطلبات إجراءات ضبط الوثائق والسجلات.
- يجب الرجوع إلى مكتب المدير العام لاستحداث أيّ وثيقة ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

3.الباب الأخير: تقييم الأداء والتحسين لنظام إدارة المخاطر المؤسسية

1.3 تقييم الأداء:

1.1.3 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:

يقوم مكتب المدير العام بالتنسيق والتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية كافة بإنشاء وصيانة عمليات المراقبة والقياس والتحليل وتقييم الأداء لنظام "إدارة المخاطر المؤسسية"، وذلك بهدف اثبات القيمة المضافة لأصحاب المصلحة المعنيين، حيث يتم ذلك من خلال تحديد ما يأتي:

- تحديد ما يجب رصده وقياسه متضمناً قياس التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000.
- تحديد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم حسب الاقتضاء لضمان الحصول على نتائج واقعية وصحيحة.
- دورية إجراء المراقبة والقياس لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.
- دورية التحليل وتقييم نتائج المراقبة والقياس.

يقوم "مكتب المدير العام" وبالتنسيق مع الإدارات المعنية كافة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على النتائج وتقييم أداء إدارة المخاطر المؤسسية ومدى فعالية نظام "إدارة المخاطر المؤسسية" بشكل دوري.

2.1.3 تدقيق المطابقة الداخلي:

يقوم مكتب المدير العام بإجراء عمليات تدقيق داخلي وفق ما ورد في دليل التدقيق الداخلي للنظام المؤسسية وعلى فترات مخططة لتقديم معلومات حول ما إذا كان نظام "إدارة المخاطر المؤسسية" يتم تنفيذه بشكل فعال ويتم تحديثه بصورة مستمرة، وذلك بما يتوافق مع:

- متطلبات المنظمة الخاصة لنظام "إدارة المخاطر المؤسسية" بما في ذلك سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها
- متطلبات النموذج القياسي لإدارة المخاطر المؤسسية (ISO-31000)

كما يقوم مكتب المدير العام بتخطيط وإنشاء وتنفيذ وصيانة برنامج التدقيق بما في ذلك التكرار والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير والتي تأخذ في الاعتبار أولويات العمليات المعنية ونتائج عمليات التدقيق السابق، وذلك بما يتضمن الآتي:

- تحديد معايير التدقيق ونطاق كل تدقيق.
- اختيار المدققين وإجراءات عمليات التدقيق للتأكد من موضوعية وحيادية عملية التدقيق.
- عرض نتائج عمليات التدقيق على المدراء المعنيين والتأكد من تعميم نتائج التدقيق ذات الصلة على الموظفين والأطراف المعنية الأخرى.
- اتخاذ إجراءات لمعالجه فرص التحسين وتحسين أداء إدارة المخاطر المؤسسية باستمرار.
- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج المراجعة.

3.1.3 مراجعة الإدارة:

يقوم مكتب المدير العام بتنفيذ المراجعة الإدارية لإدارة المخاطر المؤسسية وفق ما ورد في دليل المراجعة الإدارية للنظام المؤسسية إذ يقوم القسم برفع تقرير سنوي للإدارة العليا متضمناً نتائج إدارة المخاطر المؤسسية وذلك لغاية ضمان استمرار ملاءمتها وكفائتها وفعاليتها، حيث يشمل تقرير المراجعة البنود التالية:

- الوضع الحالي لمستويات تنفيذ القرارات الصادرة عن المراجعات الإدارية السابقة.
- التغيرات في القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بنظام إدارة المخاطر المؤسسية بما في ذلك
 - احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
 - المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى
 - المخاطر المحتملة والفرص الراهنة

- مدى تحقيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية
- معلومات عن مستويات أداء إدارة المخاطر المؤسسية متضمنة الاتجاهات فيما يلي:
 - فرص التحسين والإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر
 - أداء وتنفيذ مبادرات إدارة المخاطر المؤسسية.
 - نتائج مؤشرات أداء إدارة المخاطر المؤسسية.
 - نتائج الرصد والقياس.
 - نتائج التدقيق.
- كفاية الموارد للحفاظ على نظام إدارة المخاطر المؤسسية بصورة فعالة.
- الاتصالات ذات الصلة مع الأطراف المعنية
- فرص التحسين المستمر.

كما يقوم مكتب المدير العام برفع المخرجات ذات الصلة بمراجعات الإدارة إلى المعنيين، كما يقوم القسم بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج مراجعات الإدارة، وذلك من خلال تقرير يتضمن توصيات محددة كمخرجات للمراجعة الإدارية والتي تصحح قرارات بعد اعتمادها من الإدارة العليا وتعلق هذه القرارات بما يأتي:

- الملاءمة المستمرة لكفاءة وفعالية نظام "إدارة المخاطر المؤسسية" في تحقيق النتائج المرجوة.
- أي حاجة لإجراءات تغييرات على نظام "إدارة المخاطر المؤسسية"
- الموارد اللازمة لضمان استمرارية النظام
- التغييرات ضمن عمليات "إدارة المخاطر المؤسسية" إذا لزم الأمر.
- فرص تحسين تكامل نظام "إدارة المخاطر المؤسسية" مع الأنظمة الأخرى.
- أي تأثيرات في الاتجاه الاستراتيجي للإيسيسكو.

2.3 التحسين:

1.2.3 فرص التحسين والإجراءات التصحيحية:

- يقوم "مكتب المدير العام" و"الوحدات التنظيمية المعنية" بمتابعة مستوى ودرجة المخاطر المؤسسية التي تم تحديدها من خلال عملية وأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية ومعالجتها وإدارتها والمحافظة عليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لفرص التحسين أو عدم الامتثال كالاتي:
 - الاستجابة لفرص التحسين واتخاذ الإجراءات للسيطرة عليها وتصحيحها.
 - التقييم، بمشاركة ذوي الصلة والأطراف المعنية، لاستبعاد الأسباب الجذرية لفرص التحسين، حتى لا تتكرر أو تحدث في مكان آخر.
 - مراجعة فعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة.
- يقوم "مكتب المدير العام" بالتعاون مع "الوحدات التنظيمية المعنية" بمتابعة مستوى ودرجة المخاطر المؤسسية التي تم تحديدها من خلال تحديد عملية وأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية ومعالجتها وإدارتها والمحافظة عليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لفرص التحسين (عدم تحقيق أي من متطلبات نظام إدارة المخاطر المؤسسية أو عدم الامتثال) من خلال التالي:
 - الاستجابة لفرص التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإغلاقها.
 - ضمان عدم التكرار ضمن فرص التحسين من خلال تقييم الأسباب الجذرية بمشاركة ذوي الصلة والأطراف المعنية.
 - مراجعة فعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة.

- حيث يركز مكتب المدير العام على جانبين من أنواع فرص التحسين المستمر
 - الفرص التحسينية المرتبطة بتطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية والتي تندرج ضمن الجوانب التالية على سبيل المثال (عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات / عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية)
 - الفرص التحسينية المرتبطة بأداء نظام إدارة المخاطر المؤسسية والتي تندرج ضمن الجوانب التالية على سبيل المثال (عدم تحقيق أهداف تحسين الأداء / عدم توثيق فرص التحسين / عدم تنفيذ الإجراءات التصحيحية).

2.2.3 التحسين المستمر:

يقوم مكتب المدير العام بتحسين ملاءمة وكفاية وفعالية نظام "إدارة المخاطر المؤسسية" من خلال الإدراك والفهم الجيد للمخاطر المؤسسية ذات الصلة بهدف تحسين الممارسات الداخلية والخارجية لإدارة المخاطر المؤسسية وتحقيق أعلى مستويات من الأداء بأقل مستوى من الموارد وذلك بغرض:

- تحسين أداء إدارة المخاطر المؤسسية.
- تعزيز الثقافة التي تدعم نظام "إدارة المخاطر المؤسسية".
- تعزيز المشاركة في تنفيذ الإجراءات من أجل التحسين المستمر لنظام "إدارة المخاطر المؤسسية".
- رفع النتائج ذات الصلة للمعنيين للتحسين المستمر.
- الاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة كدليل على التحسين المستمر.

السجلات والوثائق ذات العلاقة

المُحَقَّات:

انظر الملاحق الخاصة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

م / ت	الرمز	اسم الوثيقة	الشرح / التوضيح
1.	مرفق (1)	سياسة إدارة المخاطر المؤسسية	الخطوط العريضة لإدارة المخاطر المؤسسية
2.	مرفق (2)	قياس فعالية التحسين والتطوير المستمر والتطبيق	قياس فعالية التحسين والتطوير المستمر والتطبيق على الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به
3.	مرفق (3)	نموذج ارتباطات الدليل التنفيذي	نموذج ارتباطات الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به
4.	مرفق (4)	نموذج التكامل	نموذج التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية
5.	مرفق (5)	تقرير تحليل الفجوة المعرفية	دراسة تحليل السياق العام / تحديد الاحتياجات
6.		الحوكمة والرقابة لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.	
7.		تدفق إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية	مخطط تدفق إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية ومراحلها.
8.		سجل إدارة المخاطر المؤسسية	
9.		سجل إدارة الفرص المؤسسية.	

المراجع والمصادر

من المرجعيات العامة المرتبطة بالدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد بالمنظمة ووحاداته التنظيمية؛

- ISO 31000: 2018، إدارة المخاطر - المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية، منظمة التقييس الدولية.
- ISO 22301: 2012، الأمن المجتمعي - أنظمة إدارة استمرارية الأعمال - المتطلبات، منظمة التقييس الدولية.
- ISO 9001: 2015، أنظمة إدارة الجودة - المتطلبات، منظمة التقييس الدولية.
- قرار معالي المدير بتشكيل لجنة إدارة المخاطر في الإيسيسكو.

م / ت	اسم المرجع	نوع الوثيقة	جهة الإصدار	تاريخ الإصدار
1.	المواصفة الدولية إدارة نظام المخاطر المؤسسية، أيزو 31000	مواصفة	المنظمة الدولية ISO	2018
2.	المواصفة الدولية إدارة نظام الجودة، أيزو 30401	مواصفة	المنظمة الدولية ISO	2012
3.	الخطة الاستراتيجية / الإيسيسكو	خطة استراتيجية	الإيسيسكو	2022

الملحق رقم 1 – قياس فعالية التحسين والتطوير المستمر والتطبيق على الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به:

قياس فعالية التحسين والتطوير المستمر على الدليل التنفيذي:

م.	المؤشر	المحقق	المستهدف
1	نسبة فرص التحسين على الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به بحسب نتائج التدقيق الخارجي.	%	%
2	نسبة فرص التحسين على الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به بحسب نتائج التدقيق الداخلي.	%	%
3	تنفيذ مقارنة معيارية مرة سنويا على الأقل للتعرف على أفضل الممارسات في مجال ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.	-	نعم / لا

قياس فعالية تطبيق الدليل التنفيذي:

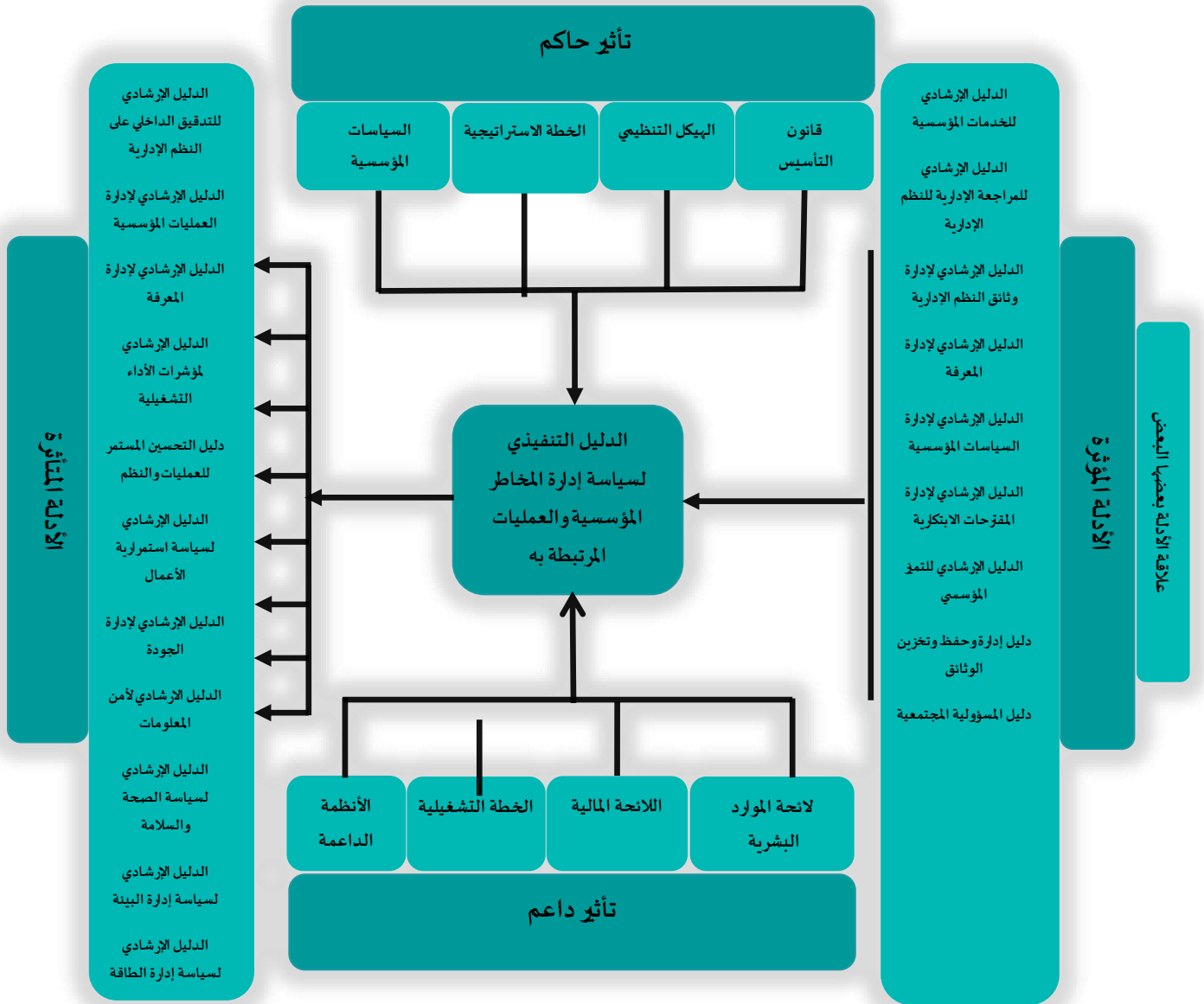
م.	المؤشر	المحقق	المستهدف
1	% الوعي بمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية.	%	%
2	% استكمال نماذج تحديد وتحليل وتقدير ومعالجة ومراجعة ومراقبة المخاطر المؤسسية وفقاً للإدارات والاقسام ووفق الإطار الزمني	%	%
3	% المخاطر المؤسسية ضمن فئة (العالية والعالية جدا) التي تم الحد منها أو التقليل من الأثار المترتبة عليها.	%	%
4	% المخاطر الاستراتيجية التي تم الحد منها أو التقليل من الأثار المترتبة عليها.	%	%

الملحق رقم 2 – ارتباطات الدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية:

يوضح النموذج أدناه مثالاً على علاقة الدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية وارتباطاته، حيث توضح الارتباطات الأفقية علاقة الأدلة ببعضها البعض، أما الارتباطات العمودية فتوضح التأثير الحاكم والتأثير الداعم للدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية.

الأدلة المؤثرة في تطبيق الدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به؛ موجودة في الجانب الأيمن، والأدلة المتأثرة بالدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به وفي تطبيقه موجودة في الجانب الأيسر، في حين أن قانون التأسيس والهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والسياسات المؤسسية والتي لها تأثير حاكم موجودة في الأعلى، واللوائح والخطة التشغيلية والأنظمة الداعمة التي لها تأثير داعم في الدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية توجد في الأسفل.

يتم مراجعة الترابطات بشكل دوري وتحديث النموذج في الملحق رقم (2)، حيث يعتبر أحد مدخلات التعديل والتحديث على الدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به.



مثال لنموذج ارتباطات الدليل التنفيذي لسياسة ادارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به

الملحق رقم 3 - التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية:

- توضيح العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام (الإطار العام).
- صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام والتوائم مع الاختصاصات (السياسة المؤسسية).
- تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة إن وجدت (العمليات التشغيلية).
- تحديد الأهداف الرئيسية بما يتوافق مع بنود السياسة العامة ويتوائم مع العمليات التشغيلية ومن ثم تحديد المستهدفات الكمية.

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية

تتكون عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية من مجموعة من الترابطات بهدف ضمان شمولية النظام وتكامل جميع المكونات، حيث تشمل المكونات على العناصر التالية.

- توضيح العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام (الإطار العام).
- صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام ويتوائم مع الاختصاصات (السياسة المؤسسية).
- تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة إن وجدت (العمليات التشغيلية).
- تحديد الأهداف الرئيسية بما يتوافق مع بنود السياسة العامة ويتوائم مع العمليات التشغيلية ومن ثم تحديد المستهدفات الكمية

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية							
العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام			صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام ويتواءم مع الاختصاصات			تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة (إن وجدت)	
الإطار العام		السياسة المؤسسية			العمليات التشغيلية		
العنصر	البند	م / ت	الاختصاص / الهيكلية	بنود السياسة	العملية الرئيسية	العملية الفرعية	النماذج / الاستمارات
القواعد والالتزام	التزام الإدارة العليا	1	ضمان الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> ضمان الالتزام بتطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي المُعتمد في المنظمة كمسؤولية لجميع موظفي الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية، وفهم المخاطر المؤسسية التي تقع ضمن حدود مسؤولياتهم بهدف إدارة المخاطر المؤسسية بشكل فعال. يلتزم الإيسيسكو بإعتماد وتبني سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي وتطبيقه في جميع وحداته التنظيمية وعملياته وأنشطته المؤسسية كأداة تُسهم في عملية إتخاذ القرارات بفاعلية على كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية والحفاظ على كفاءة العمليات وتحسين وتطوير الأداء وتحديد أفضل الفرص والتحديات وحماية سمعة المنظمة مع الشركاء وأصحاب المصالح وتعزيز ثقة المتعاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر المؤسسية. 	تحديد النطاق والسياق (القضايا الداخلية والخارجية) والتصنيف	تحديد النطاق	/
				سياق (القضايا الداخلية والخارجية)	محضر اجتماع		
				نموذج تصنيف الفئات الرئيسية والفرعية	تصنيف فئات المخاطر المؤسسية		

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية

العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام			صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام ويتواءم مع الاختصاصات		تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة (إن وجدت)	
الإطار العام		السياسة المؤسسية			العمليات التشغيلية	
العنصر	البند	م / ت	الاختصاص / الهيكلية	بنود السياسة	العملية الرئيسية	العملية الفرعية
الدمج والتكامل	دمج وتكامل إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات المؤسسية	2	ضمان إعداد وتصميم وتبني	<ul style="list-style-type: none"> ضمان إعداد وتصميم وتبني نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية حسب أفضل المواصفات العالمية يتضمن تحديد المخاطر المؤسسية والفرص في المنظمة وتحليلها وتقديرها وتحديد أنواع الاستجابة لخطط المعالجة وتطوير خطط معالجتها وإدارتها ومراقبة الخطر المتبقي منها، كما يتضمن تصنيف فئات المخاطر المؤسسية (فئات رئيسية وفرعية) ومستوى التعرض للمخاطر المؤسسية المتأصلة و/ أو الناشئة وقابلية الاقدام على المخاطر / الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) وتحمل المخاطر (Risk Capacity). ضمان دعم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية الشاملة من خلال تحديد أساليب ووسائل تضمن تكامل ودمج عملية إدارة المخاطر المؤسسية وارتباطها كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة، وبحيث يتم اتخاذ قرارات مستنيرة تأخذ في الاعتبار المخاطر والفرص المحتملة للخيارات المختلفة في بيئة غير مؤكدة ومتغيرة باستمرار. 	تحديد المخاطر المؤسسية	تحليل المخاطر المؤسسية
				تقدير المخاطر المؤسسية	معالجة المخاطر المؤسسية	سجل المخاطر المؤسسية
التصميم	تصميم الإطار ضمن الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية (السياق العام للديوان)	3	ضمان إعداد	<ul style="list-style-type: none"> ضمان إعداد دليل تنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية يتماشى مع قوانين الدولة والسياسات المتبعة فيها، ويتوافق مع الأنظمة والقوانين المطبقة في الإيسيسكو. 	تطبيق المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000	/

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية							
العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام			صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام ويتواءم مع الاختصاصات			تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة (إن وجدت)	
الإطار العام		السياسة المؤسسية			العمليات التشغيلية		
العنصر	البند	م / ت	الاختصاص / الهيكلية	بنود السياسة	العملية الرئيسية	العملية الفرعية	النماذج / الاستمارات
	صياغة التزام إدارة المخاطر المؤسسية	4	الالتزام بمراجعة سياسة	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بمراجعة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي بشكل دوري أو كلما اقتضت الحاجة للتأكد من أنها لا تزال ملائمة ومتوافقة مع أفضل الممارسات العالمية والقوانين والتشريعات ومتطلبات العمل في المنظمة ومصالح المعنيتين والمتعاملين. يتم تنفيذ السياسة من خلال (الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية). 	المراقبة والمراجعة وإصدار التقارير	/	تقارير التدقيق الدورية
	الأدوار والمسؤوليات	5	الإلتزام بتحديد مالك لكل خطر	<ul style="list-style-type: none"> الإلتزام بتحديد مالك لكل خطر موثق في سجل المخاطر المؤسسية، ليكون مسؤولاً عن عملية التقييم والضبط والعلاج المتعلقة بالخطر المعني، بهدف التأكد من اتخاذ الإجراء والقرار الفعال لمعالجة الخطر. 	تقييم المخاطر المؤسسية ومعالجة المخاطر المؤسسية	<p>تحديد المخاطر المؤسسية</p> <p>تحليل المخاطر المؤسسية</p> <p>تقدير المخاطر المؤسسية</p> <p>معالجة المخاطر المؤسسية</p>	سجل المخاطر المؤسسية
	إدارة الموارد	6	ضمان توفير الموارد الضرورية	<ul style="list-style-type: none"> ضمان توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي وإدامته وتمكين جميع الموظفين في الإيسيسكو بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية للتعامل مع الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال الدعم والإرشاد وإدارة التغيير وزيادة الوعي والتأهيل والتدريب المستمر لضبط الأخطار واستثمار الفرص. 	الاتصال والتشاور	/	تقارير التدقيق الدورية

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية

العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام		صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام ويتواءم مع الاختصاصات		تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة (إن وجدت)		
الإطار العام		السياسة المؤسسية		العمليات التشغيلية		
العنصر	البند	م / ت	الاختصاص / الهيكلية	بنود السياسة	العملية الرئيسية / العملية الفرعية	النماذج / الاستمارات
	التواصل والمشورة (التواصل الداخلي، الخارجي)	7	ضمان الإلتزام بخلق ثقافة إيجابية	<p>■ ضمان الإلتزام بخلق ثقافة إيجابية لإدارة المخاطر المؤسسية على مستوى المنظمة من خلال تطبيق نهج استشاري للتواصل والمشورة داخليا وخارجيا ورفع التقرير والمساءلة وتفهم الأساس المنطقي وراء اتخاذ القرارات المبنية على المخاطر وأسبابها، وإشراك الجهات الخارجية المناسبة للتأكد من فعالية التعاون في مجال مشاركة المعلومات.</p>	الاتصال والتشاور	نموذج قياس النضج لإدارة المخاطر المؤسسية تقارير التدقيق الدورية
التطبيق	مجال التطبيق	8	ضمان إلتزام جميع الوحدات التنظيمية	<p>■ ضمان إلتزام جميع الوحدات التنظيمية بالإيسيسكو بالتنفيذ الفعال لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي وتطبيقه على جميع عملياتها وأنشطتها التشغيلية وتحديد المخاطر المؤسسية وتحليلها وتقديرها، ومقارنتها مع المخاطر السابقة لتحديد الأولويات؛ وضمان تطوير خطط معالجة فعالة وإدارتها للإستجابة للمخاطر المؤسسية المشتركة على مستوى المنظمة ومراقبة الخطر المتبقي منها.</p>	المراقبة والمراجعة وإصدار التقارير	تقارير التدقيق الدورية
التقييم	مراقبة ومراجعة الدليل التنفيذي لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية	9	ضمان الإلتزام بدعم وتطبيق منظومة	<p>■ ضمان الإلتزام بدعم وتطبيق منظومة للمراقبة وقياس الأداء لحالة تطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي ونتائجه واستدامته في المنظمة، بما فيها عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، والمراجعة الإدارية والتقارير الرقابية، لضمان المتابعة والمسائلة ورصد وقياس وتحليل نتائج تطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي في الإيسيسكو.</p>	المراقبة والمراجعة وإصدار التقارير	تقارير التدقيق الدورية

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية							
العناصر الرئيسية وبنود الإطار العام للنظام			صياغة بنود السياسة بما يتوافق مع عناصر الإطار العام للنظام ويتواءم مع الاختصاصات			تحديد العملية الرئيسية وفق الاختصاصات والمهام كعملية رئيسية ومن ثم العملية الفرعية المنبثقة عنها والنماذج المستخدمة (إن وجدت)	
الإطار العام		السياسة المؤسسية			العمليات التشغيلية		
العنصر	البند	م / ت	الاختصاص / الهيكلية	بنود السياسة	العملية الرئيسية	العملية الفرعية	النماذج / الاستمارات
التحسين	الاعتماد والتبني	10	اعتماد تطبيق المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000	<ul style="list-style-type: none"> إعتماد تطبيق المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000 لإعداد وتصميم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي وتطبيقه ليتوافق مع أفضل الممارسات العالمية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية. 	تطبيق المواصفة الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية ISO31000	ضمان موائمة الدليل التنفيذي وعملياته مع متطلبات المواصفة الدولية	/
	التحسين المستمر	11	ضمان الإلتزام بتطبيق أساليب التحسين والتطوير المستمر	<ul style="list-style-type: none"> ضمان الإلتزام بتطبيق أساليب التحسين والتطوير المستمر في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ودليلها التنفيذي المعتمد في المنظمة وفي مخرجاته، بما فيها معالجة حالات عدم المطابقة مع متطلبات إدارة المخاطر المؤسسية، وتطبيق الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان عدم تكرار حالات عدم المطابقة ودراسة وتحليل وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر المؤسسية وإستلام ودراسة المقترحات التحسينية والتطويرية للنظام من كافة المعنيين بهدف رفع الكفاءة التشغيلية للأنشطة والعمليات عن طريق الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية في المنظمة. 	المراقبة والمراجعة وإصدار التقارير	/	تقارير التدقيق الدورية
			12	تبني التقييم والمراقبة الدورية	<ul style="list-style-type: none"> تبني التقييم والمراقبة الدورية للمخاطر المؤسسية (تناسب مع درجة الخطورة لكل خطر) واستعراض وضع وحالة المخاطر المؤسسية بشكل دوري من الإدارة العليا وفقاً لعملية المراجعة الإدارية الدورية وبشكل مستمر من الوحدات التنظيمية من خلال متابعة وتحديث سجل المخاطر المؤسسية. 	المراقبة والمراجعة والتحسين	/

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية

الأهداف الرئيسية بما يتوافق مع بنود السياسة العامة ويتواءم مع العمليات التشغيلية ومن ثم تحديد المستهدفات الكمية

أهداف نظام الإدارة

المستهدفات الكمية	الأهداف الفرعية	م / ت	الهدف الرئيسي
<ul style="list-style-type: none"> ألا تقل نسبة الدورات المنفذة عن 25% من إجمالي الدورات التدريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم ورش ومحاضرات ودورات تدريبية ضمن مجال إدارة المخاطر المؤسسية - التدريب على مبادئ ومفاهيم ادارة المخاطر المؤسسية. 	1	التخطيط السليم وتشجيع مشاركة جميع الموظفين بجميع مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية في أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية.
<ul style="list-style-type: none"> بحسب القطاعات المستهدفة وبنسبة لا تقل عن 75%. 	<ul style="list-style-type: none"> الوصول الى لغة عمل مشتركة خلال ورش فهم الاعمال حول مبادئ وأساليب إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تمكين المشاركين في تحديد المخاطر الناشئة / المخاطر المتأصلة في أنشطة عملهم. 	2	الارتقاء بالثقافة المؤسسية والفردية والمعرفة والوعي بإدارة المخاطر المؤسسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> ألا تقل نسبة ورش إعادة تقييم المخاطر عن 75% من إجمالي القطاعات والإدارات المستهدفة. 	<ul style="list-style-type: none"> اجراء تقييم المخاطر بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية وتحديد أولويات المخاطر مع المشاركين / الحضور من القطاعات المستهدفة. 	3	
<ul style="list-style-type: none"> ألا تقل نسبة المراجعة الربع سنوية عن 50% من إجمالي الإدارات التي تم الانتهاء من سجلات المخاطر التابعة لها. 	<ul style="list-style-type: none"> التحقق من صحة واستكمال سجلات المخاطر المؤسسية التي تم اعدادها، والتأكد من البدء في معالجة المخاطر المؤسسية، بالإضافة الى تحديد اجتماعات ربع سنوية مجدولة لمراجعة سجلات المخاطر المؤسسية. 	4	تمكين إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي لضمان استمرارية الأعمال وبناء القدرة اللازمة للتكيف بشكل استباقي لمواجهة الأحداث أو المخاطر أو النتائج السلبية المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> معدل انجاز الخطة السنوية وفقا للمخطط له وبنسبة لا تقل عن 75%. 	<ul style="list-style-type: none"> المتابعة والتأكد من ضمان انجاز خطة عمل إدارة المخاطر المعتمدة في الوقت المحدد. رفع تقارير شهرية عن نسبة انجاز مستهدفات الخطة التشغيلية. 	5	
<ul style="list-style-type: none"> مدى تطبيق عملية إدارة المخاطر المؤسسية بشكل كامل 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان تنفيذ العملية الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية إلكترونياً عن طريق تحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها والعمل على المتابعات اللازمة بشأن خطط المعالجة ورفع تقارير بها 	6	تطبيق وتنفيذ نماذج إدارة المخاطر المؤسسية بشكل الكتروني من خلال الأنظمة الالكترونية.
<ul style="list-style-type: none"> نسبة انجاز المهام المطلوبة ان وجدت. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم عملية صنع القرار من خلال جمع المعلومات وتقييم القرارات البديلة وذلك لاتخاذ إجراءات مدروسة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحليلها وتحديد البدائل للمهمة المطلوبة. 	7	تقديم الدعم في الوقت المناسب لمتخذ القرار من خلال المشاركة بأسلوب مستنير وواضح بتوفير مصادر المخاطر الداخلية والخارجية. تعزير عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي من خلال توفير أفضل المعلومات المتاحة والتوقعات

التكامل ضمن عناصر نظام إدارة المخاطر المؤسسية

الأهداف الرئيسية بما يتوافق مع بنود السياسة العامة ويتواءم مع العمليات التشغيلية ومن ثم تحديد المستهدفات الكمية

أهداف نظام الإدارة

المستهدفات الكمية	الأهداف الفرعية	م / ت	الهدف الرئيسي
			المستقبلية ذات الصلة بالمخاطر المؤسسية المتأصلة و/أو الناشئة وتأثيرها.
<p>■ يتم ذكر أي من البنود المذكورة في التقرير الشهري لإنجازات / مهام العمل المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.</p>	<p>■ تقديم الدعم المستمر للقطاعات عن طريق تقديم الدعم لصناع القرار لاتخاذ القرار المناسب والوصول الى أفضل النتائج باستخدام اساليب ادارة المخاطر المؤسسية وبناء علاقات فعالة مع فريق العمل لديهم لتحسين العمليات اليومية وضمان فعاليتها فيما يخص المخاطر المؤسسية المعنية بها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ضمان فعالية التواصل وابقاء المعنيين على اطلاع دائم بالمخاطر المؤسسية وخطط المعالجة المعنية بهم ● المساعدة في تحديد مواضع الخلل في الاجراءات (ان وجدت) ● زيادة الوعي والربط ما بين المخاطر المؤسسية وأهداف النشاط وعملياته ومخرجاته ● تقديم الدعم اللازم لمعالجة المخاطر المؤسسية التي تم تحديدها بشكل مستمر ● اقتراح أنشطة الرقابة التي من شأنها أن تساعد في تخفيف المخاطر المؤسسية المحددة ● إضافة قيمة ملموسة عن طريق انشاء شراكات وعلاقات فعال 	8	<p>انشاء شركات مع كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية لخلق القيمة المضافة وحماية سمعة المنظمة ومصالحه</p>
<p>■ نسبة المخاطر المؤسسية التي يتم الإبلاغ عنها وبنسبة لا تقل عن 2% من إجمالي عدد المخاطر المؤسسية التي تم تحديدها.</p>	<p>■ بناء قنوات اتصال فعالة من شأنها التنويه بأهم المخاطر المؤسسية وتحديدها في الوقت المناسب</p> <p>■ إنشاء قنوات معلومات واتصالات مفتوحة قادرة على التنبيه للمخاطر الرئيسية بكفاءة.</p>	9	<p>تمكين المرونة والرشاقة المؤسسية في مواجهة التغيرات الخارجية والتنظيمية المتطورة</p>

الملحق رقم 4 - الوصف الفرعي والأمثلة لفئات المخاطر المؤسسية (الرئيسية والفرعية) المعتمدة:

يوضح الجدول أدناه الوصف الفرعي بهدف إضافة أمثلة لما يمكن أن يندرج تحت فئات المخاطر المؤسسية (الرئيسية والفرعية) الموضحة أدناه:

الفئة الرئيسية	الفئة الفرعية	الوصف الفرعي
المخاطر التشغيلية	مخاطر رأس المال المعرفي	تتضمن الفئة الفرعية على مخاطر رأس المال المعرفي المتعلقة بمجموعة شاملة من المعارف الملموسة وغير الملموسة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • فقدان السيطرة على حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالمنظمة ووحدها التنظيمية أو الطرف الثالث أو التعدي عليها. • عدم مشاركة المعرفة أو المعلومات بشكل فعال داخل المنظمة ووحدها التنظيمية. • ضعف التبني للأصول الغير ملموسة منها براءات الاختراع وحقوق التأليف وحماية الملكية الفكرية. • فقدان الموظفين ذوي القيمة العالية الذين يمتلكون معرفة ومهارات وخبرات مهمة. • عدم استيعاب الموظفين الجدد للمعرفة والمهارات اللازمة بشكل فعال. • عدم توثيق المعرفة الداخلية والخارجية. • ضعف نظام إدارة المعرفة.
	مخاطر جودة العمليات	تتضمن الفئة الفرعية على مخاطر جودة العمليات المتعلقة بالعمليات اليومية والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء أو تحقيق أهداف الوحدات التنظيمية وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود إجراءات وتعليمات موحدة لتنفيذ العمليات. • الاضطرابات التشغيلية. • عدم دقة التخطيط والأهداف. • الاستمرارية بالتدفق والموثوقية بالمنتجات. • عدم دقة التقارير
	مخاطر البيانات والمعلومات	تتضمن الفئة الفرعية على مخاطر البيانات والمعلومات من حيث تخزينها والمحافظة على سريتها و توافرها و دقتها وصحتها و تكاملها سواء ورقية أو الكترونية وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا و بحسب مستجدات و طبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • فقدان البيانات بسبب أعطال في الأجهزة أو البرمجيات أو الأخطاء البشرية أوعدم التوافق مع التكنولوجيا الحديثة. • تسرب البيانات أو المعلومات الحساسة مثل البيانات الشخصية والمعلومات السرية أو تسريب بيانات العملاء بسبب الاختراقات الإلكترونية أو الهجمات السيبرانية أو بسبب الأخطاء البشرية أو الخلل الفني. • السرقة أو التلاعب بالمعلومات والبيانات الحساسة. • إتلاف البيانات، أو المعلومات المهمة أو انتهاكات البيانات • الوصول غير المصرح به إلى المعلومات أو استخدامها أو الكشف عنها أو تعطيلها أو تعديلها أو إتلافها.

الفئة الرئيسية	الفئة الفرعية	الوصف الفرعي
المخاطر المؤسسية	مخاطر السمعة	<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر السمعة من حيث الصورة أو السمعة التي يحملها الجمهور أو العملاء أو الشركاء عن المنظمة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلاً وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود الخطط والعمليات المناسبة لإدارة الأزمة والاستجابة لها بشكل فعال. • التعليقات أو المراجعات السلبية على منصات التواصل الاجتماعي التي قد تضر بسمعة المنظمة ووحداته التنظيمية. • الدعاية السلبية الداخلية و / أو الخارجية المؤدية الى الإضرار بالسمعة. • فقدان دعم أو ثقة أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الموظفين أو الشركاء. • توريد معلومات خاطئة للعملاء، أو إخفاء معلومات معينة. • تقديم خدمة غير مرضية للعملاء.
	مخاطر الحوكمة والامتثال	<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر الحوكمة والامتثال التي قد تنشأ نتيجة عدم فعالية أو عدم كفاءة نظام الحوكمة داخل المنظمة، بالإضافة إلى عدم الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلاً وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم الامتثال للقوانين واللوائح التي قد تؤدي إلى غرامات أو عقوبات أو إجراء قانوني. • السلوك غير الأخلاقي أو عدم الامتثال لقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة. • تضارب المصالح في عملية صنع القرار. • الافتقار إلى المساءلة، أو عدم وجود رقابة من قبل الإدارة. • ضعف تبني ثقافة التغيير. • ضعف الشفافية وعدم الإفصاح أو الإبلاغ عن المخاطر. • عدم الالتزام بالأدوار والمسؤوليات المحددة.
	مخاطر التخطيط الاستراتيجي	<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر التخطيط الاستراتيجي التي قد يتم مواجهتها أثناء تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها لتحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلاً وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم توافق استراتيجية المنظمة وأهدافه مع الرؤيا والرسالة. • ضعف التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة أو ضياع الفرص. • عدم مراعاة جميع المصادر الداخلية والخارجية ذات الصلة التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية المنظمة. • ضعف المرونة للتكيف مع التغييرات وعدم القدرة على تعديل الاستراتيجية وفقاً لذلك. • ضعف وضوح وشمولية الأهداف الاستراتيجية. • ضعف في تخطيط وتوزيع الموارد.
	مخاطر رأس المال البشري	<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر رأس المال البشري التي قد تؤثر على العنصر البشري كمورد رئيسي من حيث الممكّنات والقدرات التي يمتلكها الموظفون وتساهم في الإنتاجية والأداء، وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلاً وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع التكاليف المرتبطة بتعيين موظفين جدد. • ضعف مشاركة الموظفين وانخفاض الروح المعنوية مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. • الصعوبات في جذب أفضل المواهب والعثور على المرشحين المناسبين وتوظيفهم للوظائف الشاغرة. • عدم رضا الموظفين. • صعوبة تحديد وتطوير برنامج لإدارة أفضل المواهب داخليا. • ضعف في عملية التخطيط المتعاقب. • ضعف إدارة الأداء التدريب والتطوير. • ارتفاع تكلفة التدريب وضعف إدارة تأثيره على البيانات المالية. • ضعف جودة برامج التدريب (التصميم، التطبيق). • نقص عدد البرامج التدريبية للموظف. • نقص الموارد البشرية ذات الكفاءة 		
<p>تشتمل الفئة الفرعية على المخاطر الأمنية والتهديدات التي قد تؤثر على أمان المنظمة سواء أكانت أصول مادية أو أمن الموظفين أو البيئة الفيزيائية، و أي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية و التي قد يتم اضافتها مستقبلا و بحسب مستجدات و طبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • اقتحام المبني وسرقة المعدات أو المواد الحساسة. • ضعف الأمن الفيزيائي ويشمل ذلك المراقبة الأمنية والحماية من السرقة والتسلل. • ضعف إجراءات الوصول والتحقق من الهوية والحفاظ على سلامة الموظفين والعملاء وكبار الشخصيات. • عدم كفاية الضوابط على الاصول المادية الملموسة. 	مخاطر أمنية	

الفئة الرئيسية	الفئة الفرعية	الوصف الفرعي
المخاطر المالية	مخاطر التخطيط المالي	تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر التخطيط المالي التي قد تواجه المنظمة أثناء وبعد تنفيذ الخطط المالية. وهذه المخاطر تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية والحفاظ على استقراره المالي وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • عدم دقة الافتراضات والتقديرات المتضمنة في الميزانية. • ضعف تدفق البيانات المالية ودقتها. • عدم دقة البيانات في خطة الشراء وخطة الموارد البشرية.
	مخاطر الأصول	تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر الأصول والتي قد تؤثر على الأصول المملوكة للمنظمة، وقد تنسب في تدهور قيمة الأصول أو فقدانها وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • احتمال ادخال تصنيف خاطئ للأصل. • الاعتماد على العملية اليدوية. • تغيير موقع الأصول دون اجراء قيود. • اساءة استخدام الأصول.
المخاطر المالية	مخاطر التقارير المالية والرقابية	تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر التقارير المالية والرقابية التي قد تواجه المنظمة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: إعداد تقارير مالية تشغيلية وإدارية غير صحيحة عمليات الشراء والمدفوعات المسجلة بشكل غير صحيح، حسابات أو مبالغ أو فترات خاطئة
	مخاطر الاحتيال	تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر الاحتيال التي قد تواجه المنظمة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: الاختلاس من السلف النقدية التلاعب أو عدم اكتشاف الأخطاء والسهو في معالجة المعاملات

الفئة الرئيسية	الفئة الفرعية	الوصف الفرعي
المخاطر التقنية	مخاطر الأمن السيبراني	تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر الأمن السيبراني التي تنشأ نتيجة للهجمات الإلكترونية على أنظمة المعلومات والبنية التحتية التكنولوجية للمنظمة وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • القرصنة والبرامج الضارة والتصيد وأشكال أخرى من الهجمات الإلكترونية. • الفيروسات وبرامج التجسس التي يتم تثبيتها على الأنظمة. • الهجمات الموزعة على المواقع الإلكترونية أو الخوادم بشكل متزامن من عدة مصادر. • الاختراقات الإلكترونية والتي قد يؤدي إلى التجسس على الأنظمة.

<p>• التصيد الإلكتروني والتلاعب برسائل البريد الإلكتروني وغيرها.</p>		
<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر البنية التحتية التقنية التي تتعلق بالأجهزة والشبكات والبرامج وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية و التي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات و طبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • فشل الأجهزة والبرامج. • عدم الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية والصناعية المتعلقة بالبنية التحتية للتكنولوجيا. • تعطل الأنظمة أو توقفها. • عدم إدارة الاجهزة والمعدات وصيانتها. • فقدان الوصول إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات أو البيانات أو التطبيقات الهامة 	<p>مخاطر البنية التحتية التقنية</p>	

الوصف الفرعي	الفئة الفرعية	الفئة الرئيسية
<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر الكوارث الطبيعية والبيئية التي تتعلق بحوادث غير متوقعة ومدمرة تحدث نتيجة لقوى طبيعية أو أحداث بيئية تؤثر على البيئة والحياة البشرية وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية و التي قد يتم اضافتها مستقبلا و بحسب مستجدات و طبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات، البراكين والأعاصير والفيضانات والجفاف والعواصف الرملية والانهيارات الأرضية والتصحر والتلوث البيئي وغيرها). • الحرائق. • الأمراض والأوبئة. • الأحوال الجوية السيئة. • التلوث الضوضائي. • التلوث البيئي. • تلف بالممتلكات. 	<p>مخاطر الكوارث الطبيعية والبيئية</p>	<p>مخاطر الصحة والسلامة والبيئة</p>
<p>تشتمل الفئة الفرعية على مخاطر الصحة والسلامة التي تتعلق بالأحداث أو الظروف التي قد تؤثر سلبًا على الصحة والسلامة الشخصية للأفراد وأي تصنيفات جديدة تتبع الفئة الرئيسية أو الفئة الفرعية والتي قد يتم اضافتها مستقبلا وبحسب مستجدات وطبيعة العمل، نذكر على سبيل المثال لا للحصر ما يلي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • صحة وسلامة الموظفين. • بيئة العمل/ظروف العمل غير الآمنة • إدارة النفايات. • الاستجابة للحوادث البيئية. • ادارة الحدث. • الامتثال الداخلي لتعليمات الصحة والسلامة والبيئة. 	<p>مخاطر الصحة والسلامة</p>	

• • حدوث إصابات.