

وزارة المالية
Ministry of Finance



الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر

المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية

المحتوى

3	إخلاء مسؤولية
4	1. المصطلحات والتعاريف
6	2. المقدمة
6	2.1. نظرة عامة
6	2.2. إدارة المخاطر وأهميتها
8	3. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر
8	3.1. الحوكمة والقيادة
8	3.2. التكامل
8	3.3. التعاون والحصول على المعلومات
9	3.4. إجراءات إدارة المخاطر
10	3.5. التحسين والتطوير
12	4. المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر
13	4.1. تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجهة
13	4.2. تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر
15	4.3. تعريف وتصنيف المخاطر
15	4.4. تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر
15	4.5. إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر
16	5. إطار إدارة المخاطر
17	5.1. عناصر إدارة المخاطر
17	أولاً: حوكمة إدارة المخاطر
18	ثانياً: الأدوار والمسؤوليات
20	ثالثاً: سياسة إدارة المخاطر
20	رابعاً: مؤشرات أداء إدارة المخاطر
20	خامساً: تصنيف فئات المخاطر
21	سادساً: حدود تقبل وتحمل المخاطر
22	سابعاً: حدود مؤشرات المخاطر
24	5.2. نهج تقييم المخاطر
25	5.3. إجراءات إدارة المخاطر
26	5.3.1. مراحل تقييم المخاطر
31	5.3.2. معالجة المخاطر
31	5.3.3. المراقبة والمراجعة
31	5.3.4. التواصل وتقديم الاستشارات
32	6. عوامل النجاح في إدارة المخاطر

إخلاء مسؤولية

تم إعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم توجيهات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يصل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية. ويجب أن تستند أعمال إدارة المخاطر في الجهة الحكومية إلى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة المخاطر. ولا ينبغي للمسؤول عن إدارة المخاطر أن يتصرف بناء على المعلومات التي يحتويها هذا الدليل دون الحصول على مشورة مهنية خاصة. وبناء عليه، فإن وزارة المالية لا تتحمل أي التزام وتبرئ ذمتها من أية مسؤولية عن التبعات التي قد تلحق المسؤول بسبب اتخاذ أي قرار قد يتسبب بأي أضرار بناء على معلومات الدليل.

1. المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
الجهة	الجهة الحكومية
المسؤول الأول	الشخص المسؤول عن الجهة ويكون أعلى منصب في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال الوزير
اللجنة الإرشافية / اللجنة	أي لجنة تقوم بمهام المراقبة والإشراف على أعمال إدارة المخاطر في الجهة
الوضع الراهن لإدارة المخاطر	هو الوضع الحالي لسياق وحوكمة وإجراءات إدارة المخاطر المتبع في الجهة
الخطر (Risk)	احتمالية وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه
الفرصة (Opportunity)	وقوع حدث ويكون تأثيره إيجابي للجهة
إدارة المخاطر (Risk Management)	نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من آثارها واحتمالية حدوثها
التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر (Risk Control Self-Assessment)	منهجية متبعة من قبل وحدات العمل في الجهة ويتم من خلالها تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالوحدة وتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية للوقاية منها والحد من آثارها، وإبلاغ أصحاب المصلحة بنتائجها
سجل المخاطر (Risk Register)	سجل يشمل على كافة المخاطر وتفصيلها
المخاطر الكامنة (Inherent Risk)	مستوى مخاطر أولي من غير الأخذ بالاعتبار الضوابط الرقابية التي تعمل على الحد من آثار المخاطر
المخاطر المتبقية (Residual Risk)	خطر متبقي بعد النظر في فاعلية الضوابط الرقابية
فئات المخاطر (Risk Categories)	مجموعات المخاطر التي تساعد في تنظيم، وتحديد، وتقييم، وقياس، ومراقبة المخاطر على نحو متسق، ويمكن تجميع المخاطر باستخدام تصنيفات المخاطر (مالية، تقنية، تشغيلية) لتحديد تأثيرها الشامل في الجهة
الاحتمالية (Probability)	وصف نوعي أو شبه كمي لاحتمالية أو تكرار حدوث أحد المخاطر، وغالبًا ما يُعبّر عنها عند التكرار على فترات زمنية محددة، مثل عدد المرات سنويًا (مرة كل ربع سنة)
الضوابط الرقابية (Controls)	تطبيق جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات لتقديم تأكيد معقول فيما يخص إدارة المخاطر
مالك الخطر (Risk Owner)	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن مراقبة وإدارة الخطر المعني بأعماله ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة
مالك خطة العلاج (Treatment Plan Owner)	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن تنفيذ خطة العلاج للخطر والتأكد من فاعليتها

1. المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
مستوى تقبّل المخاطر (Risk Appetite)	درجة المخاطرة التي تكون الجهة على استعداد لتقبلها في سبيل السعي لتحقيق أهدافها. وتساعد درجة تقبّل المخاطر في صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات، بعد دراسة درجة تقبّل المخاطر والقدرة على مواجهتها
تحملّ المخاطر (Risk Tolerance)	مستوى قبول تغيير درجة الخطر فيما يخص تحقيق أهداف الجهة، ويتم تحديد درجة تحملّ المخاطر لكل خطر رئيسي في سجل المخاطر بما يتناسب مع حدود تقبّل المخاطر بالجهة، ويتخذ قرارات معالجة الخطر بناء عليه
معالجة المخاطر (Risk Treatment)	تشمل معالجة المخاطر تحديد خيارات معالجة الخطر وتقييمها وتنفيذ خطط المعالجة للحد من الخطر المتبقي ليظل في الحد الأدنى المحدد لدرجة تحملّ الخطر
تجنب المخاطر (Risk Avoidance)	تشمل عملية إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لأن ضررها أكبر من منفعتها للجهة
التخفيف من المخاطر (Risk Mitigation)	عملية منهجية لتطبيق مبادئ وإجراءات للتخفيف من آثار المخاطر أو احتمالية حدوثها
نقل المخاطر (Risk Transfer)	نقل مسؤولية أو عبء الخسارة لطرف آخر من خلال تشريع أو عقد أو تأمين أو وسيلة أخرى
مؤشر المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators)	قياس درجة المخاطر في نشاط ما، ويعد نظام إنذار مبكر
تجميع المخاطر (Risk Pooling)	عملية تجميع عدد من المخاطر المتشابهة والمُفصّلة في ملخص عالي المستوى على نحو استراتيجي
الحدث (Event)	حدث أو موقف يحدث في مكان معين خلال فترة زمنية محددة ويحدث من مصادر داخلية أو خارجية
حوكمة المخاطر (Risk Governance)	هي الأدوار والمسؤوليات وأوجه المساءلة ذات الصلة بالمخاطر على نطاق مختلف المجموعات التأسيسية، مثل أصحاب المصلحة، أعضاء الإدارة العليا، الموظفين، القواعد والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمخاطر
تقييم المخاطر التشغيلية	تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها وتحدد من قبل الفرق التشغيلية حسب أعمالهم وإجراءاتهم.
تقييم المخاطر الاستراتيجية	تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية التي من شأنها إعاقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. المقدمة

2.1 نظرة عامة

هناك اهتمام متزايد على مستوى القيادة والقطاع الحكومي للنظر في مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية المملكة 2030، وتجاوباً مع المخاطر المصاحبة لها ومتغيرات الأحداث على الصعيد المحلي والدولي. على ضوء ذلك وسعيًا من وزارة المالية على دعم هذا التوجه، تم إعداد هذا الدليل المختصر لتلبية الحاجة لوجود إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وذلك لتوضيح الخطوات الأساسية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدث في العالم بشكل أفضل.

يوصي هذا الدليل بشكل عام على التبني المبكر لإدارة المخاطر ليس كمسألة امتثال وإنما كممارسة مثلى تتماشى مع الحوكمة الرشيدة، بهدف اتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال الوقاية النشطة، ومراقبة العمليات التشغيلية، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية للجهة لتحقيق النتائج المرجوة.

يلخص هذا الدليل أهم الإرشادات لتصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر والمبادئ الأساسية لها بما يتناسب مع جهات القطاع العام بالمملكة، وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الإرشادات تختلف من جهة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها وحجم نطاق تغطيتها، ومن الضروري أن تقوم كل جهة بالعمل على الابتكار وتحسين ممارساتها، بما يتجاوز الحد الأدنى الضروري في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاتها.

2.2 إدارة المخاطر وأهميتها

المخاطر هي حقيقة من حقائق الحياة، والاستعداد لها وتنمية القدرات لإدارتها هي الوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية. تشير الدراسات في جامعة كورنيل (Cornell University) أن ما يقارب 35,000 قراراً يتم اتخاذه من قبل الفرد يومياً بشكل لا إرادي، من ضمنها 226 قرار بشأن الغذاء وحده. هذه القرارات تزداد تعقيداً على مستوى المنظمات أخذاً بالاعتبار العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فالاتجاهات الاقتصادية والأحداث العالمية والتقنية المتغيرة المؤثرة تجعل المنظمات أكثر عرضة للخطر من أي وقت مضى.

أدى انهيار بعض أكبر الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتداعيات الأزمات العالمية إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبرى لإدارة المخاطر باعتبارها أداة تتيح التعامل مع المخاطر المهمة ومعالجتها بشكل فعال. وعلى الرغم من أن مجال إدارة المخاطر قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، إلا أن الكيانات في القطاع العام بدأت تهتم بشكل أكبر في دمج ممارسات إدارة المخاطر مع أنشطتها.

فالأخطار اليوم تتخلل كل جانب من جوانب الأعمال سواء كانت في القطاع الخاص أو العام، وهناك حاجة إلى نهج شمولي لإدارة المخاطر، والانتقال من رد الفعل القائم على الاستجابة والامتنال، إلى النظرة الاستباقية والتطلعية من أجل أن تكون إدارة المخاطر محركاً إستراتيجياً للأداء وإضافة قيمة في الجهة. إذ يقوم هذا النهج على تنفيذ عملية وآلية لإدارة المخاطر على نطاق الجهة، وجعل هذه العملية مسؤولة يتقاسمها الجميع، وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها لمواكبة تطورات الضغوط الخارجية المؤثرة واتخاذ خيارات مستنيرة من أجل النجاح والبقاء في المقدمة.

وعليه، تعتبر إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في المنظمات، وبما أنها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي. وكون أن إدارة المخاطر تساعد على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة الأعمال، من خلال الاستقراء المستمر للمستقبل واختلاق أحداث وسيناريوهات «توقع الأسوأ»، فإنه من المهم الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. حيث تركز أدوات إدارة المخاطر الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر، علماً أن الإخفاق في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف الجهة هو خطر في حد ذاته. وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر لا تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وإنما تعزز تلك الإمكانية.

3. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر

توفر المبادئ الموضحة أدناه إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة ومشاركة قيمتها وتوضيح غرضها. وتلك المبادئ أساس لإدارة المخاطر وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وإجراءات إدارة المخاطر في الجهة.

3.1. الحوكمة والقيادة

ينبغي أن تكون أنشطة إدارة المخاطر جزءاً من حوكمة وقيادة الجهة، وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية، وعلى الجهة إعداد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة أعمالها ونطاقها وثقافتها والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية، وآلية ومنهجية إدارة مخاطرها الرئيسية وتكرار مراقبة ورفع تقارير عن حالة المخاطر.

3.2. التكامل

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة والتي تتضمن الآتي:

- تحديد وإعداد إستراتيجية وخطط الجهة التنفيذية.
- إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع الجهة.
- تحديد أولويات الموارد.
- دعم الأعمال التشغيلية.
- إدارة الأداء.
- إدارة الأصول بكافة أنواعها.

3.3. التعاون والحصول على المعلومات

يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر أفضل المعلومات والخبرات والموارد المتاحة، حيث ينبغي على الجهة تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر الجهة ومتطلبات صنع القرار والحوكمة، وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بشكل منتظم وتعاوني بالاعتماد على معرفة وآراء الخبراء وأصحاب المصلحة.

3.4. إجراءات إدارة المخاطر

يجب أن تصمم إجراءات إدارة المخاطر لتتضمن الآتي:

• تحديد المخاطر

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجهة والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجهة أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على النفط كمصدر وحيث للدخل، وفرصة تنويع مصادر الدخل من خلال استثمارات أخرى كالسياحة والصناعة وغيرها.

• تقييم المخاطر

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

• معالجة المخاطر

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجهة تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية -على سبيل المثال لا الحصر- من أصحاب المصلحة:

- الأساس لاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها.
- الإجراءات المتوقعة تنفيذها.
- الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- التاريخ المتوقع للانتهاء من معالجة الخطر.

•مراقبة المخاطر

تهدف عملية مراقبة المخاطر إلى مراقبة المخاطر خلال دورة حياة الخطر أي ما قبل وخلال وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفعالية البيئة الرقابية للجهة لتوفير تأكيد معقول بشأن إدارة مخاطرها ضمن المستويات المقبولة. وعلى الجهة دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير

على نطاق الجهة. وتهدف مراقبة المخاطر إلى الآتي:

- مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر الجهة بشفافية.
- تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تساهم في صنع القرار.
- التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.
- التفاعل مع أصحاب المصلحة.

•الإبلاغ عن المخاطر

تهدف عملية الإبلاغ عن المخاطر إلى تحديد الجهات وأصحاب المصلحة المعنيين في إدارة المخاطر، والحرص من الإبلاغ، وتصنيف المعلومات والتقارير المطلوبة، وآلية رفعها، ودورية الإبلاغ. وينبغي أن تدعم المعلومات والتقارير أصحاب المصلحة والمسؤول الأول للجهة لتقييم ما إذا كان اتخاذ القرارات يتم في حدود تقبل وتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف بفاعلية، ولمراجعة مدى كفاية وفعالية الضوابط الداخلية، ولتحديد الحاجة إلى إعادة تقييم الاستراتيجية والأهداف، أو إعادة النظر أو تغيير السياسات و/أو إعادة ترتيب أولويات الموارد وتحسين الضوابط و/أو تعديل حدود تقبل وتحمل المخاطر.

3.5. التحسين والتطوير

ينبغي على الجهة مراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان مواءمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية. كما ينبغي على الجهة أن تعمل باستمرار على تحسين كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر. وفي سياق إنشاء إدارة مخاطر في أي جهة ينبغي القيام بتقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناءً عليها يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات إدارة المخاطر والوصول إلى مراحل نضج متقدمة كما هو موضح في الشكل أدناه:

<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على خلق القيمة المضافة والحفاظ عليها • تكون المخاطر مرتبطة بشكل واضح مع الأهداف الإستراتيجية • القدرة على إدارة المخاطر بناءً على الأحداث السابقة والمرتبقة • تضمين مناقشة المخاطر في التخطيط الإستراتيجي • يوجد نظام إنذار مبكر للإبلاغ حول المخاطر التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر • يوجد ربط لإدارة المخاطر مع مقياس الأداء والحوافز • عملية منظمة لتقييم المخاطر وقياس المخاطر والإبلاغ عنها • تستغل الجهة الفرص بطريقة انتقائية نظراً لقدرتها على استغلال المخاطر • إعداد نماذج المخاطر والسيناريوهات 	<p>متطورة – الإدارة الذكية</p>	<p>عالي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتم إجتساب مقاييس الخطر التي يمكن دمجها • معالجة متكاملة للمخاطر والحد الأمثل للتكاليف ذات الصلة • تنسيق أنشطة إدارة المخاطر في مجالات الأعمال • حدود تقبل وتحمل المخاطر محددة • تطبيق التقنية والأنظمة لأتمتة إجراءات إدارة المخاطر • مراقبة المخاطر على مستوى الجهة وقياسها والإبلاغ عنها • وجود خطط للطوارئ وإجراءات للتصعيد • تضمين مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في أعمال ومشاريع الجهة 	<p>متكاملة</p>	<p>مستوى النضج</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إجراء تقييم للمخاطر على مستوى الجهة وتنفيذ خطط معالجة المخاطر ذات الأولوية • إجراءات إدارة المخاطر معرفة وموثقة • توجد نظرة مستقبلية وآلية للمسائلة • إطار عمل مشترك وسياسة محددة، بالإضافة إلى وجود مخاطر موثقة ونهج استباقي واضح للمسألة • الإبلاغ عن أهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه الجهة للمناصب العليا • وجود أنشطة للتوعية • إدارة متخصصة في المخاطر ومشاركتها بين الأعضاء 	<p>شاملة</p>	<p>مستوى النضج</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تتباين القدرات بين وحدات العمل في الجهة • مستوى التنسيق بين وحدات العمل منخفض • تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل منفرد • يوجد تباين بين وظائف المراقبة والإبلاغ • لا يوجد تنسيق بين وحدات العمل على نطاق الجهة • يوجد بعض من الخبرة في عدد محدود من أنواع المخاطر 	<p>مجزأة</p>	<p>مستوى النضج</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد النجاح في هذه المرحلة على الأفراد • لا يوجد لدى الأفراد وعي بممارسات إدارة المخاطر • لا تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل إستباقي، بل على أساس رد الفعل • لا يوجد آلية وأهداف شاملة لإدارة المخاطر • تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر تتم كرد فعل للأحداث 	<p>أولية</p>	<p>منخفض</p>

مستويات نضج إدارة المخاطر (الشكل 1)

4. المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر

أدى التطور السريع في علم إدارة المخاطر والتوسع الملحوظ في نطاق أعمال الجهات إلى تعقيد عملية إدارة المخاطر. وعليه، سيوضح هذا القسم المراحل الأساسية لتطوير إجراءات إدارة المخاطر في الجهة والمختصرة في الشكل أدناه:

تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجهة

- 1 • تقييم الوضع الراهن لممارسات إدارة المخاطر في الجهة وتحديد الفجوات
• مقارنة الوضع الراهن مع جدول مستويات النضج وتحديد مستوى النضج الحالي
• إعداد خطة تنفيذية لمعالجة الفجوات والوصول إلى مستويات النضج المطلوبة
• وبناء قدرات إدارة المخاطر في الجهة

تطوير إطار عمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر

- 2 • فهم البيئة الداخلية والخارجية للجهة
• إعداد إستراتيجية إدارة المخاطر ومؤشرات تقييم الأداء
• تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة والجهات المعنية في إدارة مخاطر الجهة
• تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر

تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر

- 3 • تحديد حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر
• إعداد مقاييس آثار واحتمالية وقوع المخاطر بالإضافة إلى تقييم الضوابط الرقابية
• تحديد فئات المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة

إعداد وتطوير سياسات وإجراءات عمل إدارة المخاطر

- 4 • إعداد سياسات إدارة المخاطر حسب المعيار المتبع في الجهة
• إعداد إجراءات عمل إدارة المخاطر تتضمن كافة تفاصيل عمليات إدارة المخاطر حسب المعيار المتبع
• تصميم وإعداد كافة نماذج التقارير وسجلات المخاطر

المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر (الشكل 2)

4.1. تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجهة

تتضمن هذه المرحلة مراجعة وفهم الوضع الحالي لممارسات واجراءات إدارة المخاطر في الجهة والتي تتم من خلال مراجعة إطار إدارة المخاطر وتقارير ومعلومات ومستندات إجراءات إدارة المخاطر الحالية. وتقوم الجهة بمقارنة وضع إدارة المخاطر الراهنة مع مستويات نضج إدارة المخاطر الموضحة في الشكل (1) لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب، وعلى ذلك السياق يتم إعداد خطة تنفيذية وخارطة طريق التي تتضمن البرامج التصحيحية للفجوات المحددة والجدول الزمنية لهذه البرامج.

4.2. تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر

تعتبر هذه المرحلة أساسية لإنشاء إدارة المخاطر في الجهة التي يتم من خلالها تحديد الأسس والآليات المتبعة لإدارة مخاطر الجهة وتكون على النحو الآتي:

- العمل على الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجهة من خلال مراجعة -على سبيل المثال لا الحصر- العناصر الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية، المؤثرة على استراتيجيات وسياسات وعمليات الجهة. إعداد وتصميم إستراتيجية إدارة المخاطر في ضوء الغرض الأساسي للجهة، والقيم، وثقافة المخاطر، والأهداف الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الذكية (SMART) لإدارة المخاطر التي تسعى الجهة إلى تحقيقها. وتشمل أبرز عناصر الاستراتيجية -على سبيل المثال لا الحصر- الآتي:
- منهجية تعريف المخاطر وتقييمها بما يتضمن تعريف فئات المخاطر التي تشمل المخاطر الكلية المحيطة بالجهة وأهدافها الاستراتيجية.
- تقرير تجميع المخاطر (Risk Pooling) على المستوى الإستراتيجي للجهة.
- خطط لعلاج المخاطر (أو الاستجابة للمخاطر) المرتفعة وآلية رفع التقارير اللازمة بما يتضمن أهم مؤشرات المخاطر الرئيسية التي من شأنها التأثير على تحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية.
- منهجية مراقبة المخاطر على نطاق واسع لتوفير تقييم لأصحاب المصلحة عن الحدود القصوى لقبول المخاطر.
- آلية اتخاذ القرارات التي تستند على تقييم مخاطر مبني على التكاليف والفوائد لتمكين أصحاب المصلحة من قبولها أو رفضها.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالإضافة إلى مصفوفة صلاحيات إدارة المخاطر الموضحة للوظائف التي تتحمل المسؤوليات والواجبات التي يجب استشارتها و/أو إبلاغها لكل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر.

1. يرمز اختصار «SMART» إلى «محدد» (specific) و«قابل للقياس» (measurable) و«قابل للتحقيق» (attainable) و«ذو صلة» و«محدد زمنيًا»، حيث يجب أن يحتوي كل هدف على هذه الخصائص الخمس لضمان إمكانية تحقيق الأهداف.

- تشكيل لجنة لإدارة المخاطر من أعضاء الإدارة العليا للإشراف على تطبيق هذه الإرشادات والإطار العام لإدارة المخاطر، وذلك لتسهيل التعاون والتنسيق وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة، والمشاركة في وضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والعمليات والأنظمة التي تساعد على تحديد وتقييم وقياس ومراقبة وإدارة المخاطر التي تواجه الجهة. وينبغي صياغة لائحة لإيضاح أسس تشكيل وقواعد عمل اللجنة، والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات المحددة لها وآلية عملها.
- استحداث إدارة ومنصب ثابت رفيع المستوى مخصص لرئيس إدارة المخاطر مرتبط بالمسؤول الأول بالجهة للاضطلاع بمسؤولية قيادة وضمان استقلالية وفعالية وظيفية إدارة المخاطر في الجهة. ويكون متفرغاً ومدعوماً بفريق مركزي معني بإدارة المخاطر يتولى مسؤولية تقديم المساعدة العامة في تنفيذ إدارة المخاطر، وتقديم الدعم الفني المتعلق بالمخاطر التي تحيط بأعمال وأنشطة ومبادرات ومشاريع الجهة الهامة، وحفظ سجلات المخاطر وتحديث الملاحظات التي تلاحظ خلال عمليات المراقبة، وإحاطة المسؤول الأول علماً في الوقت المناسب بالمخاطر والتغيرات الجديدة التي تطرأ، وإعداد تقارير دورية عن موقف الجهة من إدارة المخاطر وبقائها ضمن الحدود القصوى للمخاطر.
- تصميم الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر وآلية التواصل ما بين الجهات المعنية بالإضافة إلى الأوصاف الوظيفية لكافة الوظائف المتضمنة في الهيكل المصمم ومؤشرات الأداء الرئيسية على نطاق الجهة بأكملها.
- تحديد المعيار الذي سيتم اتباعه في عمليات وأنشطة إدارة المخاطر حيث يوجد عدة معايير دولية لإدارة المخاطر المبنية على أفضل التجارب وكيفية الاستفادة منها، وينبغي على إدارة المخاطر تبني هذه المعايير وتطويرها حسب طبيعة وحجم أعمال الجهة ونضجها التنظيمي. وتستخدم هذه المعايير كمراجع وقواعد أساسية تتبع لبناء إطار مخاطر للتأكد من الوصول لأعلى مراحل النضج في إدارة المخاطر، ومن أهم المعايير التي ينصح بتبنيها هي الآتي:

1- معيار ISO 31000²

2- معيار COSO³

2. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي «the International Organization for Standardization» (ISO) هي اتحاد عالمي تضم ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير.
3. تعد منظمة «The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission» (COSO) مبادرة مشتركة تضم عدة منظمات وهيئات دولية راعية ومستقلة بهدف توفير قيادة فكرية تتعامل مع ثلاث مواضيع مرتبطة: إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، والرقابة الداخلية، ومكافحة الاحتيال.

4.3. تعريف وتصنيف المخاطر

ينبغي أن يكون هناك فهم مشترك لما تعنيه المخاطر في الجهة وتحديد نطاقها (إما مخاطر داخلية يمكن السيطرة عليها، أو على المستوى الاستراتيجي المتعلق باتجاه وطبيعة الأعمال التي تقوم بها الجهة، أو المخاطر الخارجية التي تكون خارجة عن سيطرة الجهة)، والعمل على تقييم تلك المخاطر، وكيف يمكن أن تؤثر على الإنجاز المحتمل للأهداف الاستراتيجية للجهة واستمرار نموذج أعمالها.

4.4. تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد المعايير التي سوف يتم استخدامها في مراحل تقييم وتحليل المخاطر والأحداث على النحو الآتي:

- مراجعة البيئة الداخلية والخارجية للجهة، وبالأخص إستراتيجية الجهة وأهدافها ومؤشرات أدائها، بحيث يتم تحديد حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر.
- تحديد ووضع مقاييس لتقييم المخاطر الكامنة التي تتضمن مقياس أثر المخاطر مرتبط بحدود تقبل وتحمل المخاطر بالإضافة إلى مقياس لمدى احتمالية ظهور المخاطر والتأكد من أن المعايير تعكس احتمالات مفيدة بشأن أحداث المخاطر.
- إعداد ووضع مقياس لتقييم كفاية الضوابط الرقابية الحالية ليتم احتساب أولويات وتصنيفات المخاطر المتبقية.

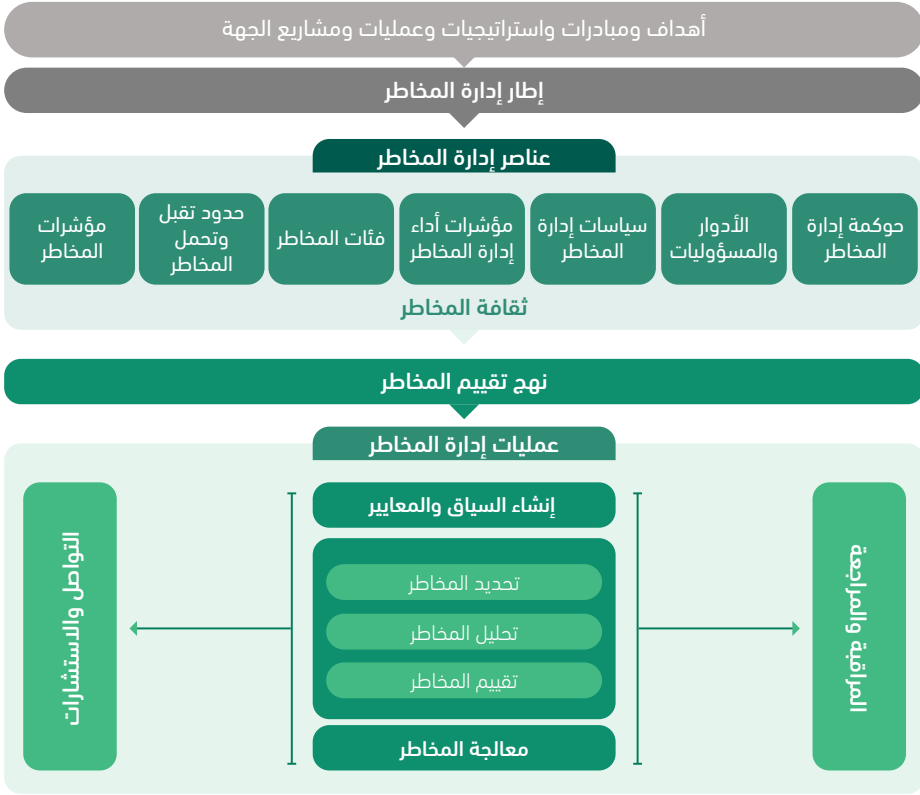
4.5. إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر للجهات المعنية بإدارة المخاطر وتكون على النحو الآتي:

- إعداد سياسات إدارة المخاطر التي توضح توجهات والتزامات الإدارة العليا للجهة في إدارة المخاطر، وعلى الجهة ضمان تناسق السياسة مع إستراتيجية وأهداف إدارة المخاطر وتشمل عناصر معيار إدارة المخاطر المتبع (معيار ISO 31000:2018 أو معيار COSO:2017). وتتضمن سياسات إدارة المخاطر -على سبيل المثال لا الحصر- الغرض ونطاق عمل إدارة المخاطر وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية وكافة ممارسات إدارة المخاطر المتبعة.
- إعداد وتطوير إجراءات عمل تفصيلية توضح الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات التفصيلية المتبعة والجهة المعنية في تنفيذها وأن تكون بالتناسق مع سياسات إدارة المخاطر، والمعايير المتبعة والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر. تتضمن إجراءات إدارة المخاطر -على سبيل المثال لا الحصر- العمليات التالية: تحديد السياق، وتقييم المخاطر المتعلقة بالأعمال التشغيلية للجهة، وتقييم المخاطر الاستراتيجية، ومعالجة المخاطر، والمراقبة والمراجعة والتواصل والاستشارات.

5. إطار إدارة المخاطر

ينبغي التأكد من استيفاء إطار إدارة المخاطر لثلاثة عوامل تمكين أساسية وهي: (عناصر إدارة المخاطر، ونهج تقييم المخاطر، وعمليات إدارة المخاطر) وذلك لضمان فاعلية الإطار وتقييم المخاطر المحيطة بأهداف، ومبادرات، واستراتيجيات، وعمليات، ومشاريع الجهة، ويمكن عكس هذه الثلاثة عوامل في الإطار الموضح أدناه:



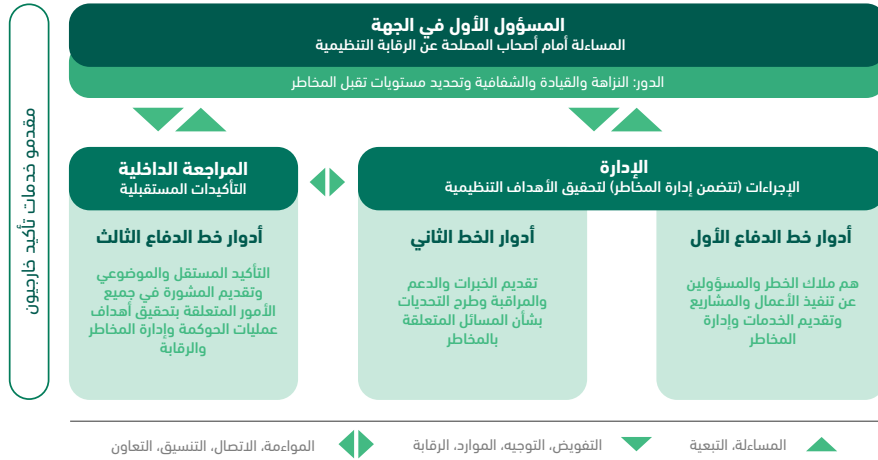
إطار إدارة المخاطر (الشكل 3)

5.1. عناصر إدارة المخاطر

لبناء إطار إدارة مخاطر متين وفعال ينبغي على الجهة التأكد من وجود أهم عناصر المخاطر التي تتوافق مع طبيعة أعمالها وسياساتها، ومن أهم العناصر الواجب تطويرها الآتي: (حوكمة إدارة المخاطر، الأدوار والمسؤوليات، سياسات إدارة المخاطر، مؤشرات أداء إدارة المخاطر، فئات المخاطر، حدود تقبل وتحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر).

أولاً: حوكمة إدارة المخاطر

حوكمة إدارة المخاطر تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على سبيل المثال: (الموردين والعملاء، والجهات الرقابية، والجهات الحكومية، وكبار التنفيذيين، وأعضاء الإدارة العليا، ولجان الحوكمة، وجميع الموظفين)، ولضمان وجود نموذج حوكمة متين وفعال فمن المهم ألا يكون هناك تضارب مصالح في الأدوار والمسؤوليات، وأن ترتبط الأدوار والمسؤوليات بشكل مباشر بالصلاحيات، وينصح بتبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المعتمد من معهد المراجعين الداخليين (The IIA⁴) حيث تعتبر الضوابط الداخلية والإدارة التنفيذية هي خط الدفاع الأول، وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والإدارة القانونية وغيرها من الوظائف الرقابية هي خط الدفاع الثاني، وأخيراً المراجعة الداخلية هي خط الدفاع الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله، وجميعها تملك علاقة متبادلة ومرجعية مباشرة للمسؤول الأول في الجهة، حسب ما هو موضح بالشكل أدناه:



نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من جمعية المراجعين الداخليين (شكل 4)

4. معهد المراجعين الداخليين (The Institute of Internal Auditors) هو جمعية مهنية دولية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية تعنى بمهنة المراجعة الداخلية، وتعتبر المرجع الرئيسي المعترف به دولياً لمعايير المراجعة الداخلية.

ينبغي على الجهة تطوير الحوكمة المناسبة لإدارة المخاطر أخذاً بالاعتبار أهمية الفصل والاستقلالية لخط الدفاع الثاني وأهمية العلاقة المتبادلة مع الإدارة العليا واللجنة، وكذلك المرجعية المباشرة للمسؤول الأول في الجهة، والتأكد من أن ملاك المخاطر في الجهة يرفعون التوصيات للمسؤول عن إدارة المخاطر الذي يقوم بدوره بمخاطبة اللجنة التي تتضمن أعضاء مستقلين قدر الإمكان وبرتاسة المسؤول الأول بالجهة.

ثانياً: الأدوار والمسؤوليات

على الجهة تحديد الأدوار المعنية لإدارة المخاطر وتعيينها للجهات المسؤولة عن تنفيذها وتكون على النحو الآتي:

المسؤول الأول في الجهة

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الجهة وأي تعديلات عليها.
- التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة لضمان سلامة تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- الموافقة على حدود تقبل المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وألية تقييم الخسائر.

اللجنة الإشرافية على إدارة المخاطر (اللجنة)

- اعتماد إطار إدارة المخاطر في الجهة وأي تعديلات عليه.
- مراجعة مستويات تقبل المخاطر، وسياسة إدارة المخاطر، والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وألية تقييم الخسائر، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق السياسة.
- الإشراف على عملية تنفيذ منهجية إدارة المخاطر الرئيسية في الجهة، والتأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية وفقاً لمستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
- التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر.
- اطلاع اللجنة على الموضوعات التي قد تؤثر على قدرة الجهة على تحقيق خططها الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، وكل ما قد يؤثر على سمعة الجهة.
- تقديم التوصيات للجنة حول إجراءات التعامل مع المخاطر.
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- العمل مع إدارة المخاطر لتطوير خطط الرقابة والعمل الملائمة للحد من آثار المخاطر.
- متابعة فاعلية تطبيق السياسة والموافقة على السياسات الفرعية المنبثقة عن سياسة إدارة المخاطر.
- تقديم التوصيات والمشورة بما يخص استراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وألية تقييم الخسائر.

إدارة المخاطر

- اقتراح استراتيجية إدارة المخاطر، وإعداد واقتراح حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر، والسياسات والإجراءات ذات العلاقة والإطار العام للتعامل مع المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة.
- إعداد الإجراءات اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- الإشراف على تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وتقييم ومراقبة سلامة تطبيقها، ولإدارة الحق في الاطلاع على المعلومات اللازمة التي تمكنها من أداء مهامها بما يتناسب مع صلاحياتها ومسؤوليتها.
- الإشراف على رفع وعي الموظفين وتدريبهم لتمكينهم من الالتزام بسياسة إدارة المخاطر.
- متابعة تطبيق حدود تقبل وتحمل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة أو للمسؤول الأول بالجهة، مع ضمان تطبيق آلية التصعيد للمخاطر حسب مستويات المخاطر.
- ضمان شمولية التقييم لأي مبادرات أو تغييرات جوهرية جديدة طرأت على الخدمات أو الأنظمة.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها لذوي الشأن في الجهة لتمكين عملية صنع القرار في الجهة.

وحدات العمل / الفرق التشغيلية

- توفير المعلومات والبيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب لضمان فعالية إجراءات تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر.
- تنفيذ الضوابط الرقابية المتعلقة بالعمليات الرئيسية للوحدة بشكل فعال.
- تحديد وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية المتعلقة بوحدتهم، بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر وإعداد خطط العمل لمعالجة المخاطر حسب نتائج تقييم خيارات المعالجة، بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- ضمان توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر.
- تنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر ورفع تقارير التقدم في التنفيذ إلى إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- بالتعاون مع إدارة المخاطر، تحديد أفضل مؤشرات لقياس ومراقبة المخاطر الرئيسية الخاصة بالوحدة.
- العمل على مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية ورفع تقارير عن حالة المخاطر إلى إدارة المخاطر وتوضيح أي تجاوزات لحدود المؤشرات.

- مراجعة وتحديد سجلات المخاطر المعنية بالوحدة بشكل مستمر وتحديد وتقييم أي مخاطر جديدة ورفعها إلى إدارة المخاطر بشكل دوري.
- تحديد وتسجيل الأحداث والخسائر والعمل على تقييمها ومعالجتها ورفعها إلى إدارة المخاطر.

رواد إدارة المخاطر

- متابعة تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإدارتهم.
- تعزيز الوعي والتصرف كنموذج أمثل في تبني ممارسات إدارة المخاطر.
- التنسيق والمتابعة بما يخص أعمال إدارة المخاطر في إداراتهم.
- المساعدة في مراقبة حالة المخاطر وفعالية خطط معالجة المخاطر والإطار الزمني الخاص بها.
- توفير المعلومات اللازمة من إدارتهم لتمكين أعمال إدارة المخاطر.

ثالثاً: سياسة إدارة المخاطر

توضح سياسة إدارة المخاطر التزام قيادة الجهة المستمر لإدارة المخاطر، وتتضمن السياسة على سبيل المثال: غرض الجهة من إدارة مخاطرها، أهداف إدارة المخاطر ونطاق عملها، الجهات المعنية بإدارة المخاطر وأدوارهم ومسؤولياتهم والأحكام العامة التي يجب إتباعها في أنشطة وإجراءات إدارة المخاطر.

رابعاً: مؤشرات أداء إدارة المخاطر

على الجهة متابعة ومراقبة فعالية وكفاية أداء إدارة مخاطرها من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية تعمل على تزويد قيادة الجهة بمعلومات دورية حول أداء وفعالية أنشطة وممارسات إدارة المخاطر المتبنى في الجهة. تهدف إجراءات تحديد ومراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر إلى التحسين والتطوير المستمر لإدارة المخاطر ومعرفة مدى قدرة الجهة من تفادي الآثار السلبية للمخاطر واستغلال الآثار الإيجابية الناتجة من الأحداث والمتغيرات والتي تعرف بالفرص.

خامساً: تصنيف فئات المخاطر

ينبغي على الجهة تصنيف المخاطر إلى فئات حسب طبيعة عملها ونشاطها، مع الأخذ بالاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، فتصنيف المخاطر يساعد على تحديد مصادر المخاطر التي قد تؤثر على أعمال الجهة لوضع خطط علاج لتخفيف أثرها أو الحد من حدوثها. وموضح أدناه بعض الأمثلة على فئات المخاطر وهي كالآتي:

- **المخاطر الاستراتيجية:** المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تمثل تهديد للجهة بصفة عامة (مثال: تغير الأنظمة والتشريعات مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو حدوث تطور تقني يؤثر على تحقيق الجهة لأهدافها الإستراتيجية).
- **المخاطر المالية:** المخاطر ذات الطبيعة المالية التي تشكل جزء من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع أو عدم القدرة على استيفاء الالتزامات المالية أو الاضتيال المالي للجهة (مثال: مخاطر السيولة، أو انخفاض الإيرادات، أو الاعتماد على مصدر إيراد واحد، أو ارتفاع التكلفة التشغيلية).
- **المخاطر التشغيلية:** المخاطر المرتبطة بأعمال وأنشطة الجهة اليومية وتكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية (مثال: انقطاع الأنظمة التشغيلية، أو أخطاء بشرية، أو عدم توفر المباني).
- **مخاطر المشاريع:** المخاطر الناتجة عن مشاريع الجهة التي من شأنها إعاقة اكمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المعتمدة للمشروع أو بالجودة المطلوبة (مثال: تأثير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالجهة وتعثر الدفعات، أو الانصراف عن الميزانية المرصودة للمشاريع).
- **مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات:** المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية (مثال: تسرب بيانات حساسة أو سرية، أو هجوم سيبراني، أو الأعطال التقنية، أو اعطال شبكات الاتصالات)
- **مخاطر عدم الالتزام:** المخاطر الناتجة من عدم التزام الجهة بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات الخاصة بها مما يعرض الجهة لعقوبات أو إجراءات جزائية (مثال: عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات (كأنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب)، أو عدم التزام الموظفين بقواعد السلوك المهني).

سادساً: حدود تقبل وتحمل المخاطر

ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة الجهة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر حدود تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتساهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للجهة، ويمكن تعريف حدود تقبل وتحمل المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي:

- **COSO 2017:** حدود تقبل وتحمل المخاطر (نوع ومقدار الخطر الذي تكون الجهة على استعداد لتقبله على نطاق واسع في سبيل تحقيق أهدافها).
- **ISO 31000:2018:** ينبغي على الجهة أن تحدد مقدار ونوع الخطر الذي تستطيع أو لا تستطيع تحمله والمتعلق بأهدافها. ومن الضروري كذلك وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وأن يكون معيار الخطر متوافقاً مع إدارة المخاطر ومتناسباً مع غرض ونطاق أنشطة الجهة. كما من المهم أن يعكس معيار الخطر قيم وأهداف وموارد الجهة وأن يكون متسقاً مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر وينبغي كذلك تعريف المعايير مع الأخذ بالاعتبار التزامات الجهة وآراء أصحاب المصلحة.

كما توجد بعض الإرشادات التي يفضل أخذها بالاعتبار عند تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وهي كالآتي:

- ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر في الجهة ودورها في التأثير على ثقافتها وأنشطتها.
- ينبغي أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجهة على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل الجهة ورصدها بشكل فعال.

وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر، ومن أهمها الآتي:

- **العودة إلى الأحداث السابقة:** وهذه الطريقة تُمثل أهم الطرق وأكثرها عملية حيث يتم الرجوع للأحداث السابقة والسمات التاريخية للجهة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية.
- **تحليل وتقييم المعلومات:** يتم تحليل المعلومات من مصادر مختلفة من خلال إجراء مقابلات مع المدراء وكبار التنفيذيين والرؤساء. إضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية ومعلومات الجهة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للجهة.
- **مراجعة إستراتيجية الجهة وأهدافها:** يتم مراجعة إستراتيجية الجهة وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

سابعاً: حدود مؤشرات المخاطر

ينبغي على الجهة تطوير مؤشرات مخاطر رئيسية (Key Risk Indicators) لقياس أهم وأعلى المخاطر التي تتعرض لها. هذه المؤشرات عبارة عن نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض الجهة لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد ملاك المخاطر والإدارة التنفيذية واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف منها.

وينبغي أن تكون مؤشرات المخاطر الرئيسية قابلة للقياس بحيث يتم تحديد حدود بلاغ لكل مؤشر وفي حال تعدي الحدود ينبغي إبلاغ الجهات المعنية داخل الجهة، وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات ينبغي ألا تغطي جميع المخاطر التي تواجه الجهة، ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر.

وتختلف هذه المؤشرات من منظمة إلى أخرى بما يتماشى مع أهداف وأولويات الجهة، حيث أن ما يشكل خطراً رئيسياً على عمل في نشاط ما، قد لا يكون مهماً بالنسبة إلى نشاط آخر. أو أن ما كان يمثل خطراً رئيسياً على الجهة في الفترات السابقة قد لا يمثل خطراً رئيسياً في الفترة الحالية، وما إلى ذلك.

يوضح الجدول أدناه بعض الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها، والتي تتلخص عملية تحديدها في الخطوات الآتية:

- تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تعرف بفئات المخاطر.
- تحديد أفضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض الجهة لتلك المخاطر المعروفة.
- تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التي تتمثل على النحو الآتي:

- اللون **الأخضر والأصفر** تعتبر ضمن حدود تقبل الجهة للمخاطر وتكون مقبولة لحد ما، وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

- اللون **البرتقالي والأحمر** تعتبر مؤشرات تتجاوز حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر وتكون غير مقبولة، أي يجب على الجهة القيام بمعالجة مسببات تلك التعرضات بشكل فوري لتخفيضها ضمن الحدود المقبولة، ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

تصنيف فئات المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية	مقبول	مقبول جزئياً	تتجاوز حدود تقبل المخاطر	تتجاوز حدود تحمل المخاطر
المخاطر الاستراتيجية	انخفاض مستوى الناتج المحلي	< 0.1%	< 0.25%	< 0.5%	> 1%
المخاطر المالية	انخفاض الإيرادات	< 0.2%	< 0.5%	< 1%	> 3%
المخاطر التشغيلية	فشل النظام	أقل من ساعتين	أقل من نصف يوم	أقل من يوم واحد	أكثر من يومين
	معدل دوران مرتفع للموظفين	< 5%	< 8%	< 12%	> 15%
مخاطر الأمن السيبراني وتفتية المعلومات	اختراق أمن سيبراني	-	-	نظام واحد حيوي و / أو داعم للخدمات الحيوية	أكثر من نظام حيوي و / أو داعم للخدمات الحيوية

* الأرقام والنسب هي أمثلة للاسترشاد فقط ولا تمثل واقع فعلي لأي جهة، حيث ينبغي القيام بدراسة وتحليل للمخاطر لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية والوصول إلى المستويات المقبولة لكل مؤشر بما يتناسب مع الجهة.

5.2. نهج تقييم المخاطر

يفضل اتباع عملية التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر (Risk and Control Self-Assessment) من خلال تطبيق منهجيتين لتحديد وتقييم المخاطر (تقييم المخاطر التشغيلية، وتقييم المخاطر الاستراتيجية) وذلك للتأكد من تحديد جميع المخاطر من جميع المستويات الوظيفية في الجهة.

منهجية تقييم المخاطر التشغيلية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية التي تحدد من خلال ورش عمل مع الفرق التنفيذية أو الإدارات حسب أعمالهم وإجراءاتهم، حيث يقوم فريق إدارة المخاطر بمراجعة جميع إجراءات عمل الإدارات بالتعاون مع تلك الفرق كخبراء لضمان شمولية المخاطر المحددة، وهذا العمل سيكون مدخل لتحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية.

منهجية تقييم المخاطر الاستراتيجية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد وتحليل المخاطر الاستراتيجية التي تحدد من خلال الآتي:

- تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالسيناريوهات الاستراتيجية خلال عملية إعداد استراتيجية الجهة لضمان تحديد التوجه الأكثر مناسبة.
- تحديد المخاطر الناشئة والخارجية التي تتعرض لها الجهة وبالأخص وحدات العمل من البيئة الخارجية التي تعمل بها وبالأغلب تكون هذه المخاطر متعلقة بعناصر خارجية مثل الجيوسياسية والاقتصاد الكلي وتتم هذه المرحلة بالتعاون مع إدارة المخاطر لضمان شمولية العملية.
- مراجعة المخاطر التشغيلية والمعرفة في مرحلة التقييم الأولى، وتحديد المخاطر الكامنة التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر ودمجها إلى محاور وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة ومن ثم تحديد مسبباتها وعواقبها ويتم رفعها إلى القادة المسؤولين للمراجعة.

5.3. إجراءات إدارة المخاطر

يعد بناء سياق ومعايير إدارة المخاطر عامل أساسي في بناء إجراءات إدارة المخاطر من خلال تحديد نطاق التغطية لعملية إدارة المخاطر وتحديد النطاق التشغيلي، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للجهة، واختيار الأسس التي تتم عليها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وآلية وضع خطط العلاج اللازمة لتخفيف أثرها والحد من حدوثها. ولضمان فاعلية إجراءات إدارة المخاطر يتم مراقبة ومراجعة هذا السياق بشكل دوري بالاستعانة بالمستشارين وأصحاب المصلحة. ويوضح الشكل أدناه شرح مبسط لإجراءات إدارة المخاطر:



إجراءات إدارة المخاطر (الشكل 5)

تهدف هذه المرحلة إلى تشكيل إجراءات وممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع الجهة لضمان فعالية تحديد، وتحليل، ومعالجة، ومراقبة المخاطر، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تتضمن تعريف الإجراءات، والسياق الداخلي والخارجي للجهة، وتتكون هذه المرحلة من الآتي:

- مراجعة وفهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجهة.
- تحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة مخاطر الجهة.
- إعداد إطار عمل إدارة المخاطر.
- تحديد نطاق عمل إدارة المخاطر في الجهة.
- تحديد مستويات حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر بالاتساق مع أهدافها الاستراتيجية.
- تحديد وإعداد معايير تقييم أهمية المخاطر وأن تكون موائمة مع إطار عمل إدارة المخاطر وتغطي كافة أنشطة الجهة المتضمنة في نطاق العمل، ويجب أن تعكس قيم الجهة وأهدافها ومواردها.

5.3.1. مراحل تقييم المخاطر

5.3.1.1. تحديد المخاطر

ينبغي مراجعة أهم أهداف الإدارات الاستراتيجية والتشغيلية من خلال ورش عمل تفاعلية مع رواد المخاطر⁵ والفرق التشغيلية ومدراء الإدارات لتحديد المخاطر المحيطة بعملياتهم وأهدافهم الاستراتيجية بناءً على فئات المخاطر المعرفة للجهة. وينبغي عقد ورش العمل بشكل سنوي على الأقل لضمان التحديث المستمر لسجل المخاطر.

5.3.1.2. تحليل المخاطر

ينبغي تحليل المخاطر مع رواد المخاطر والفرق التشغيلية لمعرفة أهم مسببات هذه المخاطر والآثار المتوقعة على العمليات والاستراتيجيات حال وقوعها.

5.3.1.3. تقييم المخاطر

يجب تقييم المخاطر بناءً على مصفوفة الأثر والاحتمالية والتي تختلف من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة أعمالها وأنواع الآثار المتوقعة عليها. موضح في الرسوم التوضيحية أدناه أمثلة على مصفوفة الآثار، والاحتمالية، وخريطة المخاطر:

5. رواد المخاطر: ممثلين مختلف الإدارات الرئيسية في الجهة للتنسيق والمتابعة والتنفيذ فيما يخص أعمال إدارة المخاطر وتعزيز الوعي لتبني أفضل الممارسات والمعايير.

وزارة المالية

إرتباط عمل الوزارة بركائز وبرامج الرؤية

برنامج خدمة ضيوف
الرحمن

برنامج تطوير الصناعة
الوطنية والخدمات
اللوجستية

برنامج تطوير القطاع
المالي

برنامج الإستدامة
المالية

رؤية الوزارة

وزارة رائدة تمكن المملكة العربية السعودية لتكون ضمن أكبر 15 اقتصاد في العالم بحلول 2030 من خلال نظام مالي متميز

الأهداف الاستراتيجية للوزارة

تأهيل الكوادر البشرية
ضمن بيئة منتجة

الإستغلال الأمثل لأصول
الدولة والتمويل المبكر

تخصيص وإدارة الموارد
المالية بفعالية

تعزيز مكانة المملكة
إقليمياً وعالمياً

تعزيز إدارة التغيير
والتواصل

تحسين جودة الحسابات
المالية وتعزيز الشفافية

تطوير سياسة مالية
مستدامة

تمكين التحول الرقمي
للوزارة

مؤشرات الأداء الاستراتيجية

نسبة التوظيف النسبية

الإنحراف في النفقات عن
الميزانية

التصنيف الائتماني
للمملكة

الدرجة المتحققة في
مؤشر الميزانية (OBI)

مؤشر بناء الكوادر
والقدرات

الإنحراف في الإيرادات عن
الميزانية

العجز في الميزانية من
الناتج المحلي الإجمالي

نسبة تغطية ذكاء الأعمال

المعايير / المناطق المتأثرة

أثر على تمكين الكوادر
البشرية في الوزارة

أثر على مركز الوزارة
المالي

أثر على تعطل عمليات
الوزارة

أثر على سمعة الوزارة

أهم المخاطر الاستراتيجية

يوضح الجدول أدناه معايير تقييم الأثر

الاحتمالية

يتم تحديد الاحتمالية بناء على الخبرات والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات القادمة المبنية على التطورات المحيطة بالجهة.

شرح مستوى الاحتمالية	المستوى (رقمياً)	المستوى (كتابياً)
الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 5 سنوات، أو احتمالية حدوثه أقل من 5 % خلال السنة	1	مستبعد
الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 3 سنوات، أو احتمالية حدوثه بين 6 - 20 % خلال السنة	2	غير مستبعد
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين، أو احتمالية حدوثه بين 21 - 50 % خلال السنة	3	ممكن
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنة، أو احتمالية حدوثه بين 51 - 80 % خلال السنة	4	مرجح
الخطر مؤكد حدوثه مرة أو أكثر كل ربع سنة، أو احتمالية حدوثه أكثر من 80 % خلال السنة	5	مؤكد

مصفوفة تقييم الاحتمالية (الشكل 7)

مستويات المخاطر الكامنة مبنية على الأثر واحتمالية وقوع الخطر على الجهة

مؤكد (5)	متوسط (6)	عالي (10)	عالي (15)	كارثي (20)	كارثي (25)
مرجح (4)	متوسط (4)	متوسط (8)	عالي (12)	كارثي (16)	كارثي (20)
ممكن (3)	متوسط (3)	متوسط (6)	متوسط (9)	عالي (12)	عالي (15)
غير مستبعد (2)	ضئيل (2)	متوسط (4)	متوسط (6)	متوسط (8)	عالي (10)
مستبعد (1)	ضئيل جداً (1)	ضئيل (2)	متوسط (3)	متوسط (4)	متوسط (5)
	(1) منخفض جداً	(2) منخفض	(3) متوسط	(4) عالي	(5) كارثي

مستوى الاحتمالية

الأثر

الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر (الشكل 8)

مستويات تقييم الضوابط الرقابية

التصنيف	الشرح
فعال (1)	الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى درجة عالية من الإلتزام بالعملية وأن النظام فعال في تخفيف المخاطر.
جيد (2)	الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى درجة جيدة من الإلتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إلى تحسين لرفع الكفاءة.
ضعيف (3)	الإجراءات موثقة ولا توجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى قصور في الإلتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إلى تحسين لرفع الكفاءة.
ضعيف جداً (4)	الإجراءات غير موثقة بشكل كامل لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى ضعف في الإلتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إعادة تطوير لرفع الكفاءة.

كافي

غير كافي

مستويات تقييم الضوابط الرقابية (الشكل 9)

مستويات المخاطر المتبقية مبنية على مستويات المخاطر الكامنة وتقييم الضوابط الرقابية الحالية ذات صلة

أولوية 1	أولوية 2	أولوية 5	أولوية 10	(5) كارثي
أولوية 3	أولوية 4	أولوية 6	أولوية 11	(4) عالي
أولوية 7	أولوية 8	أولوية 9	أولوية 14	(3) متوسط
أولوية 12	أولوية 13	أولوية 17	أولوية 18	(2) ضئيل
أولوية 15	أولوية 16	أولوية 19	أولوية 20	(1) ضئيل جداً
(4) ضعيف جداً	(3) ضعيف	(2) جيد	(1) فعال	

تقييم المخاطر الكامنة

تصنيف الضابط الرقابي

الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر المتبقية (الشكل 10)

5.3.2. معالجة المخاطر

ينبغي على الجهة تحديد كيفية استجابتها للمخاطر الأعلى تقيماً، وتقييم خطط علاجها بناءً على تأثير تلك المخاطر واحتمالاتها، وكذلك التكاليف والفوائد. ويجب أن تتوافق خطط معالجة المخاطر مع استراتيجيات ومفهوم إدارة المخاطر في الجهة وفق الخيارات الأربعة الآتية:

- **قبول الخطر:** قبول الخطر بدون الحاجة لإضافة ضوابط إضافية للحد من الأثر واحتمالية حدوثه.
- **علاج المخاطر:** إضافة ضوابط إضافية للحد من آثار المخاطر واحتمالية حدوثها.
- **نقل أو مشاركة المخاطر:** تقليل الأثر والاحتمالية من خلال مشاركة جزء أو كامل الخطر مع أطراف أخرى (مثال: شركات التأمين).
- **تجنب المخاطر:** إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لأن ضررها أكبر من منفعتها للجهة.
- **تحمل مخاطر إضافية:** أخذ أو زيادة المخاطر من أجل تحقيق فرصة إضافية.

وبناءً على أثر المخاطر المتبقية، يتم تحديد أولويات المعالجة ووضع خطط زمنية مناسبة ومقبولة لتطبيق الإجراءات العلاجية لتخفيض أثرها إلى المستويات المقبولة للجهة.

5.3.3. المراقبة والمراجعة

ينبغي مراجعة ومراقبة السياق بشكل عام لضمان شموليته وفاعليته عملياته في تغطية جميع المخاطر المحيطة بالجهة والتأكد من تحسين جودة وفاعلية إدارة المخاطر، وعملياتها، ونتائجها. كما أن المراقبة والمراجعة ينبغي أن تتم بشكل سنوي على الأقل.

تقوم وحدات العمل على تحديد وتسجيل الخسائر والأحداث في السجل المعني وربطها بالمخاطر المعنية للوحدة ويتم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ومعالجتها. كما يتم رفع سجل الخسائر بشكل منتظم ودوري أو عند الضرورة إلى إدارة المخاطر لمناقشة الخسائر والأحداث وآليات إدارتها وتوضيح أي مخاطر ومسببات جديدة تم تحديدها ليتم تضمينها في سجل المخاطر المعني لدورة حياة إدارتها.

5.3.4. التواصل وتقديم الاستشارات

ينبغي أن يتم التواصل وتقديم الاستشارات بشكل مستمر لمساعدة أصحاب المصلحة في فهم المخاطر، والأساس الذي يتم عليه اتخاذ القرارات. كما يستهدف التواصل رفع الوعي وفهم ثقافة المخاطر داخل الجهة، في حين أن الاستشارات تمكن من الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات.

6. عوامل النجاح في إدارة المخاطر

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجهة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الأول).
- ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء الجهة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة المخاطر.
- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجهة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
- الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجهة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريته.
- العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجهة ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للجهة من خلال عقد ورش عمل تدريبية ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر.



وزارة المالية
Ministry of Finance

إعداد
الإدارة العامة للحكومة
والمخاطر والالتزام

جميع الحقوق محفوظة
وكالة مركز التواصل والإعلام - 2021م

MOFKSA | mof.gov.sa