

سياسة إدارة المخاطر

"الاصدار الأول"

أغسطس – 2024 م



اسم الوثيقة	رقم الاصدار	تاريخ الاصدار
سياسة إدارة المخاطر	الأول	أغسطس 2024 م

الاجراء	الاسم	المنصب	التاريخ
الإعداد / التحديث	أ. سامي عيساوي	مستشار مؤسسة الجائزة	أغسطس 2024 م
المراجعة	اللجنة الاستشارية بمؤسسة الجائزة		الاجتماع (3) في 09 / 12 / 2024 م
الموافقة والاقرار	مجلس أمناء مؤسسة الجائزة		الاجتماع (2) في 30 / 12 / 2024 م



المحتويات

4.....	مقدمة:
5.....	أولاً: تعريف المصطلحات
5.....	ثانياً: الغاية:
6.....	ثالثاً: الأهداف:
6.....	1. تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة:
7.....	2. تضمين إدارة المخاطر في إجراءات العمل
8.....	رابعاً: المفاهيم:
8.....	1. مسببات المخاطر
8.....	2. مؤشرات المخاطر
9.....	3. توصيف المخاطر
9.....	4. مستوى المخاطر
9.....	5. تأثير المخاطر
9.....	6. احتمالية المخاطر
9.....	خامساً: المبادئ:
11.....	سادساً: المنهجية:
11.....	1. تحديد المخاطر
12.....	2. تقييم المخاطر
12.....	3. الاستجابة للمخاطر
15.....	4. مراقبة المخاطر
16.....	سابعاً: الإجراءات:
16.....	ثامناً: الأدوار والمسؤوليات:
18.....	تاسعاً: التقارير:
18.....	عاشراً: ثقافة إدارة المخاطر:
19.....	الحادي عشر: مراجعة السياسة:
19.....	الثاني عشر: النماذج:
20.....	IE_RMG_ F01_01 مصطلحات المخاطر
20.....	IE_RMG_ F02_01 نموذج تحديد المخاطر
21.....	IE_RMG_ F03_01 نموذج تقييم المخاطر
21.....	IE_RMG_ F04_01 ملخص خطط الاستجابة
22.....	IE_RMG_ F05_01 نموذج سجل المخاطر

مقدمة:

عند العمل على تحقيق هدف ما، فهناك دائماً احتمال ألا تسير الأمور وفقاً لما هو مخطط لها، حيث أن كل خطوة يتم القيام بها في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية تتضمن مخاطر متفاوتة يتوقف مستوى حرجيتها على مدى احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها على القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية، وعند حدوث تلك المخاطر، يصبح تحقيق الأهداف أكثر صعوبة وغير مؤكد النتائج، ووفقاً لذلك، يمكن تعريف المخاطر على أنها "تأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف".

وقد أعدت سياسة إدارة المخاطر المتضمنة في هذه الوثيقة لتمكين مؤسسة جائزة المدينة المنورة – وتسمى لاحقاً "مؤسسة الجائزة" - من تحديد المخاطر وتقييم مدى احتمالية حدوثها وتأثيرها على مؤسسة جائزة المدينة المنورة ومستوى حرجيتها، وإعداد خطط الاستجابة للحد من تأثيراتها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية، إضافة إلى متابعة ومراقبة ظهور وتطور المخاطر بانتظام، وتعمل سياسة إدارة المخاطر على التأكد من أن المسؤولين في مؤسسة الجائزة يدركون المخاطر المحتملة التي قد تواجه مؤسسة الجائزة، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات الأكثر كفاءة وفعالية في الاستجابة لتلك المخاطر.

إن سياسة إدارة المخاطر المتضمنة في هذه الوثيقة تشمل المكونات الرئيسية التالية:

- غاية وأهداف إدارة المخاطر.
- مفاهيم إدارة المخاطر.
- مبادئ إدارة المخاطر.
- منهجية إدارة المخاطر.
- إجراءات إدارة المخاطر.
- الأدوار والمسؤوليات.
- ثقافة إدارة المخاطر.



أولاً: تعريف المصطلحات

المصطلح	توصيفه
مؤسسة الجائزة	مؤسسة جائزة المدينة المنورة
مجلس الامناء	مجلس امناء مؤسسة جائزة المدينة المنورة الذي له السلطة العليا في مؤسسة الجائزة
رئيس مجلس الامناء	رئيس مجلس امناء مؤسسة جائزة المدينة المنورة
المسؤول التنفيذي	المسؤول الأول عن الجهاز التنفيذي بمؤسسة الجائزة
المخاطر	تأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف
إدارة التميز المؤسسي	الإدارة المسؤولة عن: - تفعيل وتبني ممارسات التميز المؤسسي. - الإعداد والإشراف على التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ومتابعة أداؤه. - التطوير الإداري والمهني.
وحدة إدارة المخاطر	وحدة تابعة لإدارة التميز المؤسسي تقوم بالمهام الرئيسية التالية: - دعم ومساندة الإدارات في جميع مراحل إدارة المخاطر. - الإشراف على التطبيق بكفاءة وفعالية لسياسة ومنهجية إدارة المخاطر. - المراقبة لتنفيذ خطط الاستجابة، ومتابعة إعداد وتحديث سجل المخاطر، وإعداد التقارير الدورية والسنوية في المجال ورفعها لأصحاب الصلاحية.
المخاطر	أحداث محتملة خارجة عن سيطرة مؤسسة الجائزة وتؤثر في حال تحققها على مؤسسة الجائزة
سلطة الموافقة	هي المستوى الإداري الذي يتم تصعيد المخاطر له وله صلاحية اتخاذ الإجراء للتعامل معها
احتمالية المخاطر	احتمالية وقوع أمر خطر في مؤسسة الجائزة
مقياس التأثير	الأثار التي قد تلحق بمؤسسة الجائزة عند وقوع المخاطر

ثانياً: الغاية:

إن الغاية من إعداد هذه السياسة هي توفير منهجية مؤسسية ذات كفاءة وفعالية لإدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة، والتي تعمل على حماية مؤسسة الجائزة وأصولها من المخاطر المحتملة المرتبطة بمجال عملها، والمحافظة على قدرتها على الاستمرارية في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، من خلال تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة في التعامل مع المخاطر.

إن سياسة إدارة المخاطر المتضمنة في هذه الوثيقة مبنية على مفاهيم ومبادئ ومنهجية وإجراءات منظمة ومتسقة ومستدامة لإدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة، والتي تعمل على إنشاء ودمج إجراءات إدارة المخاطر ضمن إجراءات العمل المؤسسية في مؤسسة الجائزة، وتأسيس وترسيخ ثقافة مؤسسية تشجع على التعامل المسؤول والشفاف مع المخاطر التي تواجه أعمال مؤسسة الجائزة، وذلك باستخدام معايير قياسية وممارسات مهنية محددة وواضحة تمكن المعنيين في مؤسسة الجائزة من تحديد المخاطر وتقييم احتمالية حدوثها، وتأثيرها المتوقع على مؤسسة الجائزة،

ومستوى حرجيتها، والتخطيط للاستجابة لها، وتسجيلها وتدقيقها، ومتابعتها ومراقبتها، مع الحرص على الاستفادة من الفرص المتضمنة في المخاطر والعمل على تسخيرها في مجال تطوير أعمال وخدمات مؤسسة الجائزة.

عليه فإن تطبيق سياسة إدارة المخاطر سوف ينعكس إيجابياً على مؤسسة الجائزة من خلال توفير قيمة مؤسسية عالية تتضمن التالي:

- حماية أصول مؤسسة الجائزة.
- رعاية حقوق وشروط الواقفين والداعمين.
- الالتزام بأداء الواجبات تجاه أصحاب المصلحة.
- حماية سمعة مؤسسة الجائزة وثقة المتعاملين معها.
- الامتثال للقوانين والأنظمة المحلية والتعليمات الحكومية.
- الاستجابة لمتطلبات إطار حوكمة مؤسسة الجائزة.
- تطوير إجراءات تنفيذ المهام وتقديم الخدمات.
- العمل وفق أعلى المعايير والممارسات المهنية.

ثالثاً: الأهداف:

الأهداف الرئيسية لسياسة إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة تتضمن هدفين رئيسيين:

- تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة لإدارة المخاطر.
- تضمين إدارة المخاطر في إجراءات العمل.

1. تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة:

تحقيقاً لهدف تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة لإدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة، أعدت سياسة إدارة المخاطر لتتضمن العناصر المؤسسية الرئيسية التالية:

- إنشاء وحدة لإدارة المخاطر تتبع لإدارة التميز المؤسسي في مؤسسة الجائزة تعمل على تقديم الدعم والمساندة للإدارات في جميع مراحل إدارة المخاطر، والإشراف على التطبيق بكفاءة وفعالية لسياسة ومنهجية إدارة المخاطر، ومراقبة تنفيذ خطط الاستجابة، ومتابعة إعداد وتحديث سجل المخاطر، وإعداد التقارير الدورية والسنوية عن إدارة المخاطر للمسؤول التنفيذي.
- إعداد منهجية مؤسسية لإدارة المخاطر تتوافق مع مجال وأسلوب العمل في مؤسسة الجائزة، وتتصف بالتكامل والشمولية والقدرة على التعامل مع التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتتضمن المنهجية مراحل وإجراءات إدارة المخاطر الرئيسية التي تشمل: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، وتشمل المنهجية تحديد سلطة الموافقة على الاستجابة للمخاطر - وهي المستوى الإداري الذي يتم تصعيد المخاطر له وله صلاحية اتخاذ الإجراء للتعامل معها - وفق مستوى

أهميتها، كما تركز على أهمية إنشاء سجل للمخاطر يتم تحديثه بانتظام ويتضمن جميع البيانات الأساسية عن المخاطر المنتهية والقائمة والمحتملة.

- تحديد الأدوار والمسؤوليات في إدارة المخاطر التي تشمل جميع المستويات الإدارية في مؤسسة الجائزة بما في ذلك مجلس الأمناء، والإدارة التنفيذية، والموظفين، حيث تحدد سياسة إدارة المخاطر الأدوار والمسؤوليات المسندة لكل مستوى إداري بشكل متناسق ومتدرج بما يسمح بتحقيق إدارة كفؤة وفعالة واتخاذ قرارات مستنيرة في الاستجابة للمخاطر.

2. تضمين إدارة المخاطر في إجراءات العمل

لضمان الكفاءة والفعالية يجب تضمين إدارة المخاطر بشكل متناسق ومتكامل في إجراءات العمل بمؤسسة الجائزة بما في ذلك إجراءات إعداد وتحديث الخطط الاستراتيجية، وإجراءات التخطيط، وإجراءات إعداد الميزانية السنوية، وإجراءات الاستثمار وتنمية الموارد، وإجراءات التميز المؤسسي، وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وإجراءات إدارة الشؤون المالية، وكذلك إلى إجراءات تنفيذ المهام وتقديم خدمات المستفيدين، إضافة إلى تضمين إدارة المخاطر في إطار الحوكمة.

أ- إجراءات العمل

إدارة المخاطر سوف توفر مدخلات قيمة لمراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية، وإعداد خطط العمل والميزانيات السنوية، وإجراءات التطوير المؤسسي، وإجراءات ضمان الجودة، ويشمل ذلك، على سبيل المثال، توفير البيانات عن التكاليف المالية لإدارة المخاطر المحددة في خطط الاستجابة لتضمينها في حسابات الميزانية السنوية لمؤسسة الجائزة لتمكين تنفيذ المتطلبات والإجراءات المحددة في خطط الاستجابة المعتمدة.

وتقوم وحدة إدارة المخاطر بمتابعة ومراقبة المخاطر، وإعداد التقارير الدورية والتقارير السنوية عن موقف إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة ورفعها إلى المسؤول التنفيذي الذي يتولى عرضها واعتمادها من مجلس الأمناء، كما تقوم وحدة إدارة المخاطر بمتابعة التقدم المحرز في تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، إضافة إلى العمل مع المعنيين في الإدارات على تصحيح مسار خطط وإجراءات الاستجابة عند الحاجة إلى ذلك.

ب- الصلاحيات والحوكمة

يؤكد إطار الصلاحيات كذلك على أهمية تركيز مجلس الأمناء والمسؤول التنفيذي على الإشراف على إدارة المخاطر الداخلية والخارجية في مؤسسة الجائزة، وبناء على ذلك، أعدت سياسة إدارة المخاطر بحيث تركز على تعزيز الترابط المستهدف بين إدارة المخاطر وإطار الصلاحيات. من جانب آخر، يعمل إطار الحوكمة المعتمد في مؤسسة الجائزة على تعزيز وتطوير البنية المؤسسية لمؤسسة الجائزة، وتكوين بيئة عمل وثقافة مؤسسية إيجابية ومستدامة، ويوفر إطار الحوكمة المعتمد في مؤسسة الجائزة مجموعة متكاملة من المسؤوليات والإجراءات المعدة لتوفير التوجيه الاستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر واستخدام الموارد بطريقة مسؤولة وشفافة لتقديم قيمة خدمة عامة عالية للمجتمع، ووفق ذلك، أعدت سياسة إدارة المخاطر لتعمل كأحد الركائز لدعم إطار الحوكمة.

رابعاً: المفاهيم:

إعداد سياسة إدارة المخاطر يتطلب وجود إطار فكري متسق ومكتمل يتشكل من منظومة من المفاهيم الرئيسية عن المخاطر وإدارتها، ويختلف الإطار الفكري لإدارة المخاطر وفق مجال وطبيعة وكيفية عمل المؤسسة المعنية، فالمخاطر هي أحداث محتملة خارجة عن سيطرة المؤسسة، وإذا تحققت فقد يكون لها تأثير على قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، وسوف يتم تقديم توصيف للمفاهيم الرئيسية التي تشكل الإطار الفكري لسياسة إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة.

1. مسببات المخاطر

يمكن أن تنشأ المخاطر في مؤسسة الجائزة من العديد من المسببات المرتبطة بمجال وطبيعة عمل مؤسسة الجائزة، ويمكن تصنيف مسببات المخاطر في مؤسسة الجائزة بشكل عام على أنها مسببات خارجية ومسببات داخلية، كما هو موضح في التالي:

- تتعلق المسببات الخارجية بأحداث أو ظروف خارجية عادة ما تكون خارجة عن سيطرة مؤسسة الجائزة، ويمكن أن تشمل مخاطر تتعلق بمجال عمل مؤسسة الجائزة، أو صلاحياتها أو ارتباطها التنظيمي أو علاقتها مع المؤسسات الحكومية، أو مخاطر تتعلق بالتمويل والدعم، أو التغير المؤثر في الأنظمة والتشريعات أو المعايير والممارسات المهنية المحلية والدولية.
- ترتبط المسببات الداخلية للمخاطر بأمور قد تتعلق بالأصول القيمة سواء بالفقد أو الضرر أو التلف، أو مخاطر تتعلق بتنفيذ مهام العمل مثل تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، أو تطبيق سياسات العمل، أو تنفيذ المبادرات والمشاريع، أو قضايا متعلقة بالموارد البشرية، كما قد تتعلق المخاطر بإجراءات العمل، مثل المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات المساندة، وغيرها من الخدمات المقدمة من مؤسسة الجائزة.

2. مؤشرات المخاطر

هناك العديد من المؤشرات الرئيسية للمخاطر (Key Risk Indicators - KRIs) التي يجب على المسؤولين في مؤسسة الجائزة ملاحظتها ودراستها ومراقبة تطورها، ومن أمثلة المؤشرات الرئيسية للمخاطر الآتي:

- توقف أو تراجع الواقفين والداعمين عن التعامل مع مؤسسة الجائزة.
- تزايد نسبة تعرض الأصول القيمة في مؤسسة الجائزة للضرر أو التلف أو الفقد.
- تأخير أو توقف تنفيذ إجراءات أو تقديم خدمات هامة لفترة زمنية مؤثرة.
- انخفاض مستوى التعامل مع الجهات المتعاونة مع مؤسسة الجائزة.
- ظهور قضايا لها تأثير سلبي على سمعة ومكانة مؤسسة الجائزة.
- تزايد عدم الامتثال للأنظمة والتشريعات.
- انخفاض مستوى الالتزام بمتطلبات الحوكمة في مؤسسة الجائزة.
- التأخير المؤثر في تنفيذ مبادرات ومشاريع مؤسسة الجائزة.
- النقص المتزايد في الخبرات والمهارات المتخصصة في مؤسسة الجائزة.
- تراجع الموارد المالية لمؤسسة الجائزة.

3. توصيف المخاطر

الإدارة الكفؤة والفعالة للمخاطر تستدعي القيام بتوصيف تلك المخاطر بدقة ووضوح في مرحلة تحديدها من قبل المعنيين بها في مؤسسة الجائزة، ويسمح التوصيف الدقيق والواضح للمخاطر بإجراء تقييم منهجي شامل ومكتمل لتلك المخاطر يتضمن احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع على الإدارة المعنية بها أو على مؤسسة الجائزة بشكل عام، حيث يتم بناء على ذلك إعداد خطط الاستجابة المناسبة لتلك المخاطر واعتمادها من قبل صاحب الصلاحية وفق مستوى حرجيتها، ويجب أن يشمل وصف المخاطر المحتملة إجراءات العمل أو الخدمات المقدمة أو الأهداف الاستراتيجية المعرضة للخطر في مؤسسة الجائزة، وقد تؤثر نفس المخاطر بشكل مختلف على الإدارات المختلفة في مؤسسة الجائزة.

4. مستوى المخاطر

يتم تحديد مستوى المخاطر من خلال عواملها الرئيسية التي تتضمن عامل الاحتمالية وعامل التأثير، ويشار إلى مستوى المخاطر بمسعى حرجية المخاطر، وقد يكون للمخاطر تأثير كبير عند حدوثها على الرغم من أن احتمال حدوثها قد يكون بعيداً جداً، وعلى العكس من ذلك، قد تتحول المخاطر ذات الأثر الطفيف إلى مخاطر كبيرة إذا تكررت أو لم تتم إدارتها بكفاءة وفعالية، لذلك يجب التركيز على عامل الاحتمالية وعامل التأثير عند تحليل المخاطر وإعداد خطط الاستجابة لها.

5. تأثير المخاطر

التأثير هو نتيجة لحدوث خطر معين، ويمكن تصنيف تأثير المخاطر في مؤسسة الجائزة بناءً على مجال وطبيعة عمل مؤسسة الجائزة إلى الفئات التالية:

- الأصول: وهو التأثير الذي يقع على الأصول سواء بفقدانها أو تضررها أو تلفها.
- المالية: وهو التأثير المالي الناتج من وقوع الخطر، مثل ظهور تكاليف مالية غير متوقعة، أو غير مدرجة في الميزانية، أو فقدان القيمة المالية لأصول قيمة، أو فقدان موثوقية البيانات المالية، وغيرها.
- الخدمات: ويقصد بها تأثير وقوع الخطر على القدرة على تقديم الخدمات للمعنيين بها.
- السمعة: ويشمل تأثير وقوع الخطر على سمعة مؤسسة الجائزة بشكل عام، وسمعة المسؤولين، وسمعة الموظفين، كما قد يؤثر على الواقفين والداعمين لمؤسسة الجائزة.

6. احتمالية المخاطر

يمكن تعريف احتمالية المخاطر على أنها احتمالية وقوع أمر خطر في مؤسسة الجائزة على مدار السنة، ويمكن تقدير بعض أنواع المخاطر، ولا سيما المخاطر المالية، بدقة أعلى نسبياً سواء من حيث الاحتمالية أو التأثير، بينما يصعب تقدير مخاطر أخرى بنفس الدقة، على سبيل المثال مخاطر السمعة حيث تكون الدقة غير ممكنة، ويلزم الاعتماد في ذلك على القياس والتقدير بموضوعية.

خامساً: المبادئ:

وفق الإطار الفكري المعتمد، تسترشد سياسة إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة بمجموعة من المبادئ التي تعمل على ضمان تحقيق سياسة إدارة المخاطر لرؤية وأهداف ومتطلبات العمل في مؤسسة الجائزة، وتشمل المبادئ الأساسية المعتمدة في سياسة إدارة المخاطر التالي:

المبدأ الأول: (أن تكون إدارة المخاطر شفافة وشاملة)

المخاطر بطبيعتها تكون ملازمة للقرارات المتخذة والإجراءات المنفذة في المؤسسات، لذلك يجب إشراك جميع أصحاب المصلحة ومتخذي القرار ومنفذي المهام ومقدمي الخدمات في إجراءات تحديد وتقييم وإدارة المخاطر.

المبدأ الثاني: (أن تكون إدارة المخاطر منهجية ومنظمة)

يجب أن تكون إدارة المخاطر عملية منهجية ومستمرة ومنظمة، كما يجب أن تكون متفاعلة مع التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمؤسسة الجائزة، ويجب أن تتضمن القدرة على المراقبة والمراجعة المستمرة للمخاطر القائمة والمحتملة.

المبدأ الثالث: (دمج إدارة المخاطر في إجراءات العمل)

إدارة المخاطر ليست نشاطاً منفصلاً ولكنها جزء لا يتجزأ من إجراءات العمل في مؤسسة الجائزة بما في ذلك إجراءات التخطيط وتنفيذ المهام وتقديم الخدمات، وترتبط إدارة المخاطر بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي، وإعداد خطط العمل والميزانيات السنوية، وتنفيذ المبادرات والمشاريع، وهي كذلك مرتبطة بشكل وثيق بإطار الحوكمة وإجراءات الرقابة الداخلية.

المبدأ الرابع: (استيعاب إدارة المخاطر)

يجب تضمين المخاطر التي تهدد تحقيق رؤية وأهداف مؤسسة الجائزة وكذلك خطط وإجراءات الاستجابة لها في استراتيجية مؤسسة الجائزة وفي خطط العمل والميزانيات السنوية.

المبدأ الخامس: (اتخاذ القرار في الوقت المناسب)

إن تجنب اتخاذ القرارات تجاه المخاطر أو تأخير اتخاذ القرارات يرقى إلى كونه موافقة على حدوث المخاطر، لذلك يجب التركيز على الأهمية الكبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب للاستجابة للمخاطر.

المبدأ السادس: (صنع القرار على المستوى الصحيح من السلطة)

يجب اتخاذ القرارات بشأن المخاطر على مستوى السلطة المناسبة وذلك وفق المنهجية المعتمدة لتفويض سلطة الموافقة على خطط الاستجابة للمخاطر، وعند ظهور مخاطر أعلى من مستوى سلطة الموافقة المخولة للجهة، يجب تصعيد تلك المخاطر إلى مستوى سلطة الموافقة الأعلى المخول باتخاذ القرار حيالها.

المبدأ السابع: (التحليل الفردي والكلي للمخاطر)

يجب تقييم كل خطر في حد ذاته بشكل أساسي، إضافة إلى تقييمه ضمن إطار المخاطر الأخرى ذات العلاقة والتي لها تأثير مماثل سواء على مستوى أهداف مؤسسة الجائزة أو إجراءات تنفيذ المهام وتقديم الخدمات، وذلك لضمان الوصول إلى استجابة موحدة ومتسقة وشاملة.

المبدأ الثامن: (التعرف على الفرص)

تتضمن بعض المخاطر فرص حقيقية لمؤسسة الجائزة، لذلك يجب عند إجراء تقييم للمخاطر التي تتعرض لها مؤسسة الجائزة الاهتمام بجانب الفرص التي قد تولدها تلك المخاطر، ودراسة كيفية توظيف تلك الفرص المتاحة لخدمة غاية وأهداف مؤسسة الجائزة، وإمكانية الاستفادة من الفرص في تطوير إجراءات تنفيذ المهام وتحسين تقديم الخدمات.

سادساً: المنهجية:

منهجية إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة أعدت وفق توجيهات المعايير الدولية المعتمدة في إدارة المخاطر المؤسسية حيث توفر هذه المعايير قيم قياسية وممارسات مهنية موحدة تمكن من إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال إطار عمل يتضمن التوجيهات الرئيسية الآتية:

- الاهتمام بربط إدارة المخاطر بإجراءات العمل.
- تصنيف أولويات المخاطر وفق مستوى تأثيرها المتوقع.
- الاستجابة للمخاطر يجب أن تتضمن وضع أهداف يمكن قياسها بشكل موضوعي.

- المتابعة والمراقبة المستمرة للمخاطر.
- التواصل المستمر مع المعنيين بالمخاطر من الداخل والخارج.
- التدقيق والمراجعة لتعديل سياسة وإجراءات إدارة المخاطر عند الضرورة.

وبناء على مجال ومتطلبات العمل في مؤسسة الجائزة، ووفق توجيهات المعايير الدولية، فقد أعدت منهجية إدارة المخاطر بحيث تتكون من أربعة مراحل رئيسية تشمل الآتي:



1. تحديد المخاطر

تحديد المخاطر هو أمر بالغ الأهمية حيث لا يمكن التحكم في المخاطر ما لم يتم تعريفها بشكل دقيق وواضح ومحدد، ويتم تحديد المخاطر من خلال إجراءات تبدأ من المستوى الوظيفي الأدنى إلى الأعلى، حيث تتولى الإدارات في مؤسسة الجائزة تحديد وتوصيف المخاطر المحتملة التي يرونها في عملياتهم اليومية وذلك على أساس تقديري وموضوعي، حيث يشارك في ذلك موظفي الإدارة المؤهلين ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات، وتحدد المخاطر وفق الفئات المعتمدة لها.

يتطلب تحديد المخاطر معرفة شاملة بمؤسسة الجائزة ورؤيتها وأهدافها، واستراتيجية عملها وأسلوب بيئة عملها، إضافة إلى خدماتها المقدمة والمستفيدين منها.

2. تقييم المخاطر

تقييم المخاطر يتم من خلال قياس معيار الاحتمالية، إضافة إلى معيار التأثير، ومعيار الاحتمالية يقصد به مدى احتمال حدوث المخاطر في المؤسسة، بينما يشير معيار التأثير إلى الأضرار التي تلحق بالمؤسسة عند وقوع المخاطر، وذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه التأثيرات يمكن أن تصنف إلى فئات وفق مجال وطبيعة عمل مؤسسة الجائزة.

بناء على نتائج التقييم يتم تصنيف مستوى المخاطر أو ما يعرف بحرجية المخاطر، ويوضح النموذج أدناه كيفية حساب مستوى حرجية المخاطر، حيث تنقسم درجات احتمالية المخاطر وتأثيرها إلى خمس مستويات، بينما تنقسم مستويات حرجية المخاطر إلى أربع مستويات.

		التأثير				
		محدود	منخفض	متوسط	مرتفع	شديد
		1	2	3	4	5
الاحتمالية	محدود	1	2	3	4	5
	منخفض	2	4	6	8	10
	متوسط	3	6	9	12	15
	مرتفع	4	8	12	16	20
	شديد	5	10	15	20	25
		1	2	3	4	5
		منخفض	متوسط	مرتفع	شديد	
		الحرجية				

(نموذج قياس حرجية المخاطر)

3. الاستجابة للمخاطر

الاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من إجراءات تشمل تحديد استراتيجيات الاستجابة، وإعداد خطط الاستجابة، وتحديد صلاحية الموافقة على الاستجابة، وآلية تصعيد المخاطر، والتحقق من المخاطر، وإعداد سجل المخاطر.

أ- استراتيجيات الاستجابة

استراتيجية الاستجابة للمخاطر تتضمن اختيار البديل الأمثل الذي يجعل مستوى حرجية الخطر يتماشى مع مستوى الاستجابة له، وتشمل استراتيجيات الاستجابة للمخاطر التالي:

أولاً: (استراتيجية القبول)

تقبل المخاطر إذا كانت الفرص المتحققة منها تفوق التهديدات الحاصلة منها، وإذا كانت الإجراءات القائمة كافية لاحتواء المخاطر أو الحد من تأثيرها، وتطبيق هذه الاستراتيجية كذلك عندما يكون التحكم في الخطر مستحيلاً أو عندما تتجاوز تكلفة التحكم في الخطر الفائدة المتوقعة منه.

ثانياً: (استراتيجية العلاج)

تتضمن استراتيجية علاج المخاطر ثلاث احتمالات وفق التالي:

- التخفيف: يتضمن تقليل احتمالية وتأثير المخاطر، وتعزيز الإجراءات القائمة وإعداد إجراءات جديدة لتقليل تأثير المخاطر إلى مستويات مقبولة.

- التحويل: يتضمن تقاسم المخاطر مع طرف ثالث، ويعمل تحويل المخاطر في الغالب شكل أكثر فعالية مع المخاطر المالية.
- الإنهاء: يتضمن تجنب التام للمخاطر إما عن طريق عدم القيام بالأنشطة المرتبطة بالمخاطر، أو تغيير نطاق أو مسار الأنشطة ذات الصلة بالمخاطر.

ثالثاً: (استراتيجية الاستغلال)

استراتيجية الاستغلال تركز على توظيف الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تسبب مخاطر وتحويلها لمصلحة مؤسسة الجائزة وإيجاد قيمة مضافة من الحدث أو الظروف الطارئ.

ب- خطط الاستجابة للمخاطر

إدارة المخاطر تتم وفق خطط استجابة تعدها الإدارات المعنية بها، وبالنسبة للمخاطر ذات مستوى الحرجية الشديد، فإن إعداد خطط الاستجابة تتم بمشاركة الإدارة العليا، وتعمل خطط الاستجابة على توصيف الإجراءات وتفويض المسؤوليات لتنفيذ الاستجابة للمخاطر، مع تحديد للموارد اللازمة لذلك، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء، والمسؤولين المباشرين عن تنفيذ خطط الاستجابة، ويتم اعتماد خطط الاستجابة للمخاطر ذات مستوى الحرجية المرتفع والمتوسط والمنخفض من قبل المسؤول التنفيذي، وتكون كل إدارة مسؤولة مباشرة عن تطبيق الخطط المعتمدة وتنفيذ إجراءات استجابة للمخاطر وتحقيق النتائج المحددة في خطط الاستجابة.

ت- سلطة الموافقة

هناك ثلاث مستويات لسلطة الموافقة على الاستجابة للمخاطر في مؤسسة الجائزة، المستوى الأول مخول به مجلس الأمناء والمستوى الثاني مخول به المسؤول التنفيذي، والمستوى الثالث مخول به مدير الإدارة المعني بالخطر.

ويوضح الجدول أدناه مستوى حرجية المخاطر ودرجتها، وإجراءات الاستجابة، وآلية التصعيد، ومهام سلطة الموافقة، إضافة إلى مهام وحدة إدارة المخاطر، وذلك للمستويات الأربعة لحرجية المخاطر.

الدرجة	الاحرجية	الاستجابة	التصعيد	سلطة الموافقة	وحدة إدارة المخاطر
4	شديد	الخطر غير محتمل، ويتطلب إجراء عاجل لإدارة الخطر.	يتم الرفع عن الخطر إلى مجلس الأمناء لاتخاذ القرار بشأنه.	يتخذ مجلس الأمناء القرار بشأن التعامل مع الخطر، وقد يطلب إعداد خطة الاستجابة من الإدارة المعنية بالخطر.	تشرف وحدة إدارة المخاطر على تنفيذ خطة الاستجابة ومراقبة الخطر.
3	مرتفع	الخطر غير مرغوب، ويتطلب إجراء مناسب لإدارة الخطر.	يتم الرفع عن الخطر إلى المسؤول التنفيذي لاتخاذ القرار بشأنه.	يتخذ المسؤول التنفيذي القرار بشأن التعامل مع الخطر بالتنسيق مع الإدارة المعنية بالخطر.	تراقب وحدة إدارة المخاطر تنفيذ خطة الاستجابة ومراقبة الخطر.
2	متوسط	الخطر مؤثر، ويمكن قبوله أو اتخاذ الإجراء المناسب حياله.	يتم الرفع عن الخطر إلى المسؤول التنفيذي لاتخاذ القرار بشأنه.	يتخذ المسؤول التنفيذي القرار بشأن الاستجابة للخطر بالتنسيق مع الإدارة المعنية بالخطر.	تتابع وحدة إدارة المخاطر تنفيذ القرار وفق الإجراءات المعتمدة.
1	منخفض	الخطر محدود، ويمكن إدارته وفق الإجراءات المعتمدة.	يتم التعامل مع الخطر من قبل الإدارة المعنية به مباشرة.	تقوم الإدارة المعنية بمتابعة الخطر من خلال سجل المخاطر.	تتابع وحدة إدارة المخاطر حالة الخطر ضمن إجراءات المراجعة الدورية.

ث- تصعيد المخاطر

إجراءات تصعيد المخاطر لها أهمية كبيرة في سياسة إدارة المخاطر لارتباطها بإطار المسؤوليات والمساءلة والحوكمة، لذلك يتم تصعيد المخاطر إلى سلطة الموافقة المناسبة لها وفق المنهجية الآتية:

- تفرض المخاطر الشديدة اتخاذ قرارات هامة، ويتم الرفع عن المخاطر المصنفة حرجيتها على أنها شديدة بشكل مباشر إلى المسؤول التنفيذي الذي يقوم بدوره برفعها إلى مجلس الأمناء، حيث يتخذ المجلس القرار النهائي بخصوص الاستجابة المقترحة للمخاطر الشديدة.
- المخاطر التي تصنف حرجيتها على أنها مرتفعة، أو المخاطر التي ترى الإدارات بأنها تتطلب مستوى سلطة موافقة أعلى، يتم تصعيدها إلى المسؤول التنفيذي الذي يقوم باتخاذ القرارات المناسبة للاستجابة للمخاطر المرفوعة، أو تصعيدها إلى مجلس الأمناء.
- المخاطر التي تصنف حرجيتها على أنها متوسطة، يتم تصعيدها إلى المسؤول التنفيذي، الذي يقوم باتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- المخاطر التي تصنف حرجيتها على أنها منخفضة، يتم التعامل معها مباشرة من قبل المسؤولين في الإدارة المعنية بها، بحيث يتم رصد التقدم المحرز في إجراءات الاستجابة في سجل المخاطر.

المخاطر التي تتصاعد في مستوى حرجيتها إلى مستويات أعلى مما هو متوقع لها، على الرغم من إجراءات الاستجابة التي تتخذها الإدارة المعنية بها، يتم الإشارة إليها في الحقل المخصص لذلك في سجل المخاطر ليتم متابعتها ومراقبتها من قبل المعنيين في الإدارة، ويتم بناءً على

ذلك تعديل خطط الاستجابة لها، وكذلك تعديل مستوى سلطة الموافقة على تنفيذ خطط الاستجابة المعدلة، وذلك وفق المستوى الجديد لخرجتها، ويتم الرفع للمدير التنفيذي لاعتماد ذلك.

ج- التحقق من المخاطر

لكي يتم تنفيذ إجراء الاستجابة للمخاطر بشكل فعال، من المهم أن يتم التحقق من صحة ودقة إجراءات تحديد المخاطر وتقييمها ومستوى حرجيتها وترتيب أولوياتها، واستراتيجية وخطط وإجراءات الاستجابة لها، وتتولى وحدة إدارة المخاطر مهمة التحقق من صحة جميع المخاطر التي تم تحديدها من قبل الإدارات المعنية، وكذلك خطط الاستجابة المقترحة ومستوى سلطة الموافقة المطلوب، وقد تقوم بالتنسيق مع المسؤول التنفيذي عند الحاجة إلى ذلك، وقد تم تصميم إجراءات التحقق لتمكين تنفيذ مراجعة دقيقة وفعالة للمخاطر، وعلى وجه التحديد فإن إجراءات التحقق تهدف إلى الآتي:

- مراجعة وتدقيق إجراءات تحديد المخاطر المنفذة من قبل الإدارات المعنية.
- التحقق من المخاطر التي تم تحديدها من قبل الإدارات، والقيام بتعديلها وفق الحاجة إلى ذلك.
- التحقق من علاقة المخاطر المحددة بالإدارة المعنية بها، والتحقق من تداخل وترابط المخاطر المحددة بين الإدارات بمؤسسة الجائزة.
- مراجعة وتدقيق إجراءات ونتائج تقييم المخاطر.
- مراجعة وتدقيق إجراءات ونتائج تحديد حرجية المخاطر.
- التحقق من صحة مستوى تصعيد المخاطر بما يتماشى مع سلطة الموافقة المناسبة لها، ويتم خفض أو رفع مستوى تصعيد المخاطر عند الحاجة إلى ذلك.
- مراجعة واعتماد استراتيجيات وخطط الاستجابة للمخاطر.
- التحقق من دقة واكتمال بيانات سجل المخاطر المعد من الإدارات المعنية، والتأكد من إجراءات تحديث سجل المخاطر بانتظام.
- التحقق من إجراءات تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر.
- التحقق من تطبيق إجراءات مراقبة ومتابعة المخاطر.

4. مراقبة المخاطر

تتولى وحدة إدارة المخاطر مسؤولية مراقبة المخاطر ومتابعة تنفيذ خطط الاستجابة لها بالتنسيق مع الإدارات المعنية، وتقوم بإعداد وتقديم تقارير منتظمة إلى المسؤول التنفيذي، وتلتزم الإدارات المعنية بإعداد وإتاحة بيانات المخاطر لتوفير المدخلات اللازمة لوحدة إدارة المخاطر لتقييم أداء إدارة المخاطر وإعداد التقارير الدورية عنها، وقد تم تصميم إجراءات مراقبة المخاطر لتكون منتظمة ومستدامة وتعمل على رصد التغيرات في مستويات المخاطر، وتشمل إجراءات مراقبة المخاطر الآتي:

- تتولى وحدة إدارة المخاطر ضمن إجراءات مراقبة المخاطر تنفيذ المهام الآتية:
- المشاركة في إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر الشديدة.
- متابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المرتفعة والمتوسطة.
- رصد التقدم المحرز في تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المنخفضة.

- تلتزم جميع الإدارات بتحديث سجل المخاطر الخاص بها بانتظام، ليعكس السجل الآتي:
 - التقدم المحرز في تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.
 - التغيرات في تقييم المخاطر، بما في ذلك مستوى التصنيف لدرجة المخاطر، بعد تطبيق الخطط المعتمدة للاستجابة للمخاطر.
 - التغيرات المقترحة على خطط الاستجابة للمخاطر وفق التغيرات في مستوى المخاطر.
- ترأب وحدة إدارة المخاطر مؤشرات الأداء الرئيسية أدناه لتعزيز قدرتها على مراقبة المخاطر بشكل فعال.

سابعا: الإجراءات:

يتضمن الجدول أدناه تسلسل إجراءات إدارة المخاطر التي يتوجب القيام بها من قبل المسؤولين في الإدارات في مؤسسة الجائزة.

#	الإجراءات
1- تحليل المخاطر	
1-1	القيام بدراسة الخطر المتوقع وتحديد احتمالية حدوثه وأثره وفق المعايير والنماذج المعتمدة.
2-1	القيام بتصنيف مستوى حرجية الخطر باستخدام جدول ونموذج حرجية المخاطر.
3-1	إشعار المسؤول التنفيذي فوراً بالخطر من مستوى الحرجية الشديد.
4-1	تحديث سجل المخاطر ببيانات الخطر.
2- تخطيط الاستجابة	
1-2	تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الخطر.
2-2	إعداد خطة الاستجابة للخطر وفق الاستراتيجية المحددة.
3-2	اعتماد خطة الاستجابة من قبل المسؤول التنفيذي للخطر من مستوى الحرجية المرتفع والمتوسط.
4-2	اعتماد خطة الاستجابة من قبل مجلس الأمناء للخطر من مستوى الحرجية الشديد.
5-2	إشعار الإدارات المعنية بتنفيذ خطة الاستجابة للخطر.
3- الاستجابة للمخاطر	
1-3	تضمين إجراءات الاستجابة للخطر ضمن إجراءات العمل.
2-3	تنفيذ إجراءات الاستجابة للخطر وفق الخطة المعتمدة.
3-3	المتابعة والمراقبة المستمرة لحالة الخطر.
4-3	إعداد ورفع التقارير الدورية عن حالة الخطر إلى المسؤول التنفيذي.
5-3	تحديث سجل المخاطر وفق التغيرات في حالة الخطر.

ثامناً: الأدوار والمسؤوليات:

يوضح الجدول أدناه تفاصيل المهام والمسؤوليات الرئيسية المتعلقة بإدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة.

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
مجلس الأمناء	- الاطلاع على التقارير السنوية للمخاطر واعتماد اللازم بشأنها. - الاجتماع الطارئ لاتخاذ القرار بخصوص المخاطر الشديدة. - اعتماد استراتيجيات وخطط الاستجابة للمخاطر ذات مستوى الحرجية الشديد.
المسؤول التنفيذي	- اعتماد استراتيجيات وخطط الاستجابة للمخاطر ذات مستوى الحرجية المرتفع والمتوسط والمنخفض.

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
	- اتخاذ اللازم نحو المخاطر الأكثر أهمية المرفوعة له. - الاطلاع على تقارير الاستجابة للمخاطر المعدة من وحدة إدارة المخاطر. - الاطلاع على التقارير الدورية والسنوية عن إدارة المخاطر. - رفع التقارير السنوية عن إدارة المخاطر لمجلس الأمناء.
وحدة إدارة المخاطر	- الإشراف على إعداد وتحديث سياسة إدارة المخاطر. - متابعة تطبيق سياسة إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة. - متابعة تحديد وتقييم المخاطر من قبل الإدارات. - متابعة إعداد سجل المخاطر. - مراقبة جودة إجراءات تحديد وتقييم وسجل المخاطر. - متابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر. - المشاركة في إجراءات متابعة ومراقبة المخاطر. - تصعيد المخاطر الأكثر أهمية لاتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، ويتضمن ذلك: - الإبلاغ عن المخاطر المصنفة على أنها ذات مستوى حرجية شديد إلى المسؤول التنفيذي لرفعها إلى مجلس الأمناء. - الإبلاغ عن المخاطر المصنفة على أنها ذات مستوى حرجية مرتفع ومتوسط إلى المسؤول التنفيذي لاتخاذ اللازم بشأنها. - تحليل المخاطر وتحديد الاتجاهات والأنماط والرفع بها إلى المسؤول التنفيذي.
الإدارات المعنية	مدراء الإدارات مسؤولون عن إدارة المخاطر التي تتعلق بعمليات إدارتهم، وعلمهم القيام بالآتي: - تحديد المخاطر التي تنطوي عليها عملياتهم. - تقييم احتمالية حدوث المخاطر والأثار المتوقعة منها على إدارتهم. - تحديد معدل مستوى حرجية المخاطر. - تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر. - إعداد خطط الاستجابة للمخاطر. - تحديد مسؤوليات إدارة المخاطر داخل إدارتهم ، والتأكد من التزام المعنيين بها وفق سياسة ومنهجية إدارة المخاطر. - تنفيذ الاستجابة للمخاطر ودمجها في خطط وإجراءات العمل. - إعداد سجل للمخاطر والالتزام بتحديثه بانتظام. - المتابعة والمراقبة المستمرة للمخاطر. - التصعيد إلى المسؤول التنفيذي، وذلك للمخاطر الآتية: • التي ليس لدى مدير الإدارة القدرة أو السلطة لإدارتها. • التي تتطلب استجابة منسقة أو على مستوى مؤسسة الجائزة بشكل عام. • التي من شأنها أن تؤثر على أعمال مؤسسة الجائزة ككل. - المراجعة المنتظمة لخطط الاستجابة للمخاطر وفق تغير المعطيات. - تقديم الدعم الكامل للإدارات الأخرى في مواجهة المخاطر التي قد تطرأ وتتطلب العمل المشترك في الاستجابة لها. - العمل مع وحدة إدارة المخاطر في مراجعة وتحديث سياسة إدارة المخاطر. - العمل على تدريب وتأهيل منسوبي إدارتهم على إدارة المخاطر.

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
جميع الموظفين	- المشاركة الفعالة في تحديد المخاطر، ولا سيما المخاطر التي تؤثر على أنشطة ومسؤوليات الموظف بشكل مباشر. - مساعدة ودعم المسؤولين عن إدارة المخاطر في ادارتهم. - الإبلاغ الفوري عن المخاطر الطارئة في مجال عملهم.

تاسعاً: التقارير:

تتولى وحدة إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة مسؤولية إعداد تقرير سنوي عن أداء إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة، ويتضمن تفصيل شامل عن كافة المخاطر التي واجهت مؤسسة الجائزة خلال العام السابق، على أن يشمل التقرير المواضيع الآتية:

- أهم المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة الجائزة، ووضعها الحالي، وأنماط المخاطر السابقة والناشئة والمحتملة، إلى جانب إجراءات الحد منها.
- تصنيف وتوزيع المخاطر في إدارات مؤسسة الجائزة.
- كفاءة وفعالية استجابة مؤسسة الجائزة للمخاطر.
- يعرض التقرير السنوي المفصل النتائج الأولية لحالة إدارة المخاطر في الإدارات في مؤسسة الجائزة بما في ذلك تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وتحديد مستوى الحرجية، واستراتيجيات خطط الاستجابة للمخاطر، وإجراءات متابعة ومراقبة المخاطر، والمستوى العام للامتثال لسياسة إدارة المخاطر، وكفاءة تطبيق منهجية إدارة المخاطر المعتمدة، والمقترحات لتطوير وتعزيز إدارة المخاطر، ويتم تقديم التقرير السنوي عن المخاطر إلى المسؤول التنفيذي، حيث يتم بعد ذلك عرضه ومناقشته واعتماده من قبل مجلس الأمناء.

عاشرأ: ثقافة إدارة المخاطر:

لتوفير وتعزيز ثقافة مؤسسية تشجع على إدارة المخاطر والاستجابة الفعالة لها، على المستوى الاستراتيجي والمستوى الإجرائي، يجب إعطاء أهمية خاصة للآتي:

- التأكد من أن جميع الإدارات المعنية تتواصل فيما بينها بنفس المستوى من الاطلاع والمعرفة، وتستخدم نفس المنهجيات لمناقشة قضايا إدارة المخاطر.
- إشراك جميع الموظفين، حسب دورهم واختصاصاتهم، في أنشطة إدارة المخاطر.
- نشر وتعزيز الوعي بالمخاطر وأهمية التعامل معها.
- التدريب والتأهيل المستمر على إدارة المخاطر.

1. التواصل

المقصود بالتواصل هو العمل على توفير وعرض ومشاركة ومناقشة وتوضيح جميع الأمور المتعلقة بسياسة ومنهجية إدارة المخاطر المعتمدة للمعنيين بها في مؤسسة الجائزة، ويهدف التواصل بذلك إلى ضمان تحقيق الآتي:

- إحاطة وتعريف جميع المسؤولين والموظفين المعنيين في مؤسسة الجائزة بسياسة إدارة المخاطر المعتمدة.
 - التزام الجميع بغاية وأهداف سياسة إدارة المخاطر.
 - العمل الجماعي والمشاركة الفعالة في إدارة المخاطر.
 - الفهم المشترك والتطبيق الفعال لمنهجية إدارة المخاطر المعتمدة.
 - التدقيق والمراجعة الفعالة لسياسة إدارة المخاطر.
2. التدريب

الوعي بالمخاطر والتدريب المنتظم على كيفية التعامل معها هما عنصران حيويان لتمكين التنفيذ الناجح لسياسة إدارة المخاطر، لذلك يتوجب أن يتم دمج هذه العناصر في برامج التدريب المعتمدة في مؤسسة الجائزة.

الحادي عشر: مراجعة السياسة:

تتولى وحدة إدارة المخاطر مسؤولية مراجعة وتحديث سياسة إدارة المخاطر في مؤسسة الجائزة للاستفادة من الممارسة والخبرة والمعرفة المتراكمة، ويتم ذلك بناء على نتائج التقارير التي يتم إعدادها سنوياً، وبناء على ملاحظات الإدارات وتوجيهات المسؤول التنفيذي ومجلس الأمناء.

الثاني عشر: النماذج:

1. مصطلحات المخاطر

مرفق مع النماذج دليل لمصطلحات المخاطر المستخدمة مع جميع نماذج المخاطر.

2. نموذج تحديد المخاطر

يستخدم هذا النموذج في تحديد المخاطر من قبل المسؤولين في الإدارات التابعة لمؤسسة الجائزة.

3. نموذج تقييم المخاطر

يستخدم هذا النموذج مع نموذج تحديد المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

4. نموذج ملخص خطط الاستجابة

يستخدم هذا النموذج في تلخيص خطة الاستجابة للمخاطر، ويرفق مع نموذج تحديد وتقييم المخاطر.

5. نموذج سجل المخاطر

نموذج سجل المخاطر المرفق يتكون من مجموعة شاملة ومكاملة من البيانات عن المخاطر السابقة والقائمة والمتوقعة في مؤسسة الجائزة، ويتم إعداده وتحديثه من قبل الإدارات في مؤسسة الجائزة، بينما تتولى وحدة إدارة المخاطر مسؤولية الاشراف على السجل، ويشمل ذلك إجراءات المراجعة والتدقيق وتحديث بيانات المخاطر في السجل، والمتابعة والمراقبة المنتظمة للمخاطر وحالتها، ويمكن استخدام تقنية المعلومات لإنشاء وإدارة سجل المخاطر ولإدارة المخاطر بشكل عام في مؤسسة الجائزة.

م	اسم النموذج	رمز النموذج	صفحة
1	مصطلحات المخاطر	IE __RMG مصطلحات المخاطر F01_01-	
2	نموذج تحديد المخاطر	IE __RMG نموذج تحديد المخاطر F02_01_	
3	نموذج تقييم المخاطر	IE __RMG نموذج تقييم المخاطر F03_01_	
4	نموذج ملخص خطط الاستجابة	IE __RMG ملخص خطط الاستجابة F04_01_	
5	نموذج سجل المخاطر	IE __RMG نموذج سجل المخاطر F05_01	

F01_01_ IE __RMG مصطلحات المخاطر		
#	الحقل	الوصف
1	الرقم المرجعي	رقم الخطر في السجل
2	مسمى الخطر	الاسم المختصر للخطر
3	توصيف الخطر	التوصيف التفصيلي للخطر وفق رؤية الإدارة
4	مصدر الخطر	المصدر المتوقع لنشوء الخطر
5	فئة الخطر	تحديد فئة الخطر وفق الفئات المعتمدة
6	الإطار الزمني للخطر	المدة الزمنية المتوقعة لحدوث الخطر
7	الجهة المعنية بالخطر	قطاعات العمل المهددة بالخطر في مؤسسة الجائزة
8	احتمالية الخطر	درجة احتمالية حدوث الخطر وفق المستويات المعتمدة
9	تأثير الخطر	درجة تأثير الخطر المتوقعة وفق المستويات المعتمدة
10	حرجية الخطر	مستوى حرجية الخطر وفق مستويات الحرجية المعتمدة
11	استراتيجية الاستجابة	استراتيجية الاستجابة للخطر وفق الاستراتيجيات المعتمدة
12	ملخص خطة الاستجابة	ملخص خطة الاستجابة للخطر
13	سلطة الموافقة	مستوى سلطة الموافقة لتنفيذ الاستجابة وفق السلطات المعتمدة
14	حالة الخطر	الوضع الحالي للخطر وفق تطوره

F02_01_ IE __RMG نموذج تحديد المخاطر	
1- الرقم المرجعي	
-	
2- مسمى الخطر	
-	
3- توصيف الخطر	
-	

-
(يتم زيادة السطور وفق الحاجة)
4- مصدر الخطر
-
-

F03_01_IE_RMG نموذج تقييم المخاطر									
1- الرقم المرجعي									
-									
2- مسمى الخطر									
-									
3- فئة الخطر									
	الأصول		الخدمات		المالية		الامتثال		السمعة
4- الإطار الزمني للخطر									
	شهر		ثلاثة أشهر		ستة أشهر		سنة		
5- احتمالية الخطر									
	محدود		منخفض		متوسط		مرتفع		شديد
6- تأثير الخطر									
	محدود		منخفض		متوسط		مرتفع		شديد
7- حرجية الخطر									
	منخفض		متوسط		مرتفع		شديد		

F04_01_IE_RMG ملخص خطط الاستجابة									
1- الرقم المرجعي									
-									
2- مسمى الخطر									

F04_01_ملخص خطط الاستجابة IE_RMG					
-					
3- إستراتيجية الاستجابة					
	القبول		الاستجابة		الاستغلال
4- ملخص خطة الاستجابة					
-					
-					
-					
-					
(يتم زيادة السطور وفق الحاجة)					
5- سلطة الموافقة					
	الإدارة المعنية		المسؤول التنفيذي		مجلس الأمناء

F05_01_نموذج سجل المخاطر IE_RMG									
1- الرقم المرجعي									
-									
2- مسمى الخطر									
-									
3- توصيف الخطر									
-									
-									
-									
(يتم زيادة السطور وفق الحاجة)									
4- مصدر الخطر									
-									
5- فئة الخطر									
	الأصول		الخدمات		المالية		الامتثال		السمعة
6- الإطار الزمني للخطر									
	شهر		ثلاثة أشهر		ستة أشهر		سنة		
7- الجهة المعنية بالخطر									

F05_01 IE_RMG نموذج سجل المخاطر									
8- احتمالية الخطر									
	محدود		منخفض		متوسط		مرتفع		شديد
9- تأثير الخطر									
	محدود		منخفض		متوسط		مرتفع		شديد
10- حرجية الخطر									
	منخفض		متوسط		مرتفع		شديد		
11- إستراتيجية الاستجابة:									
	القبول		الاستجابة		الاستغلال				
12- ملخص خطة الاستجابة									
(يتم زيادة السطور وفق الحاجة)									
13- سلطة الموافقة									
	الإدارة المعنية		المسؤول التنفيذي		مجلس الأمناء				
14- حالة الخطر									
	محتمل		قائم		متصاعد		متناقص		منتهي

