



مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

دليل تقييم وإدارة المخاطر المالية ومخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب

يناير 2025



المقدمة

يتطور مجال إدارة المخاطر بشكل سريع في ظل المتغيرات المتسارعة والكوارث الطبيعية والصحية والمالية التي يشهدها العالم. وإدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة المدى. كما يجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة.

كما تلتزم مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. ويهدف هذا الدليل إلى تحديد المخاطر المالية ومخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب التي تتعرض لها المؤسسة، ووضع المبادئ العامة وإجراءات العمل لمنع واكتشاف ومعالجة هذه المخاطر.

ولحرصها على الحفاظ على مقدراتها ومواردها المختلفة، وضعت المؤسسة خطة لإدارة المخاطر المالية ومخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والتي تهدف من خلالها إلى تحديد الأخطار المتوقعة والتنبؤ بها ومنع حدوثها وإيجاد بيئة آمنة لجميع مكوناتها البشرية والمادية. واتخذت المؤسسة عدداً من الإجراءات الكفيلة للتخفيف من شدتها أو الحد من تأثيراتها السلبية-إن حدثت. صاغتها في هذا الدليل.

التعريفات:

الخطر:

يمكن تعريف الخطر طبقاً لمعيار ISO(31,000) بأنها : تأثير اللاحقين على تحقيق الأهداف أي أنه حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً "التهديدات" أو إيجابياً "الفرص" ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات.

إدارة المخاطر:

يمكن تعريف إدارة المخاطر وفقاً لأهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي :

أ. تعرّف إدارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.

ب. تعرّف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليين IIA بأنها: نهج منظم ومتسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل"

ت. تعرّف إدارة المخاطر طبقاً لمعيار ISO(31,000) بأنها: مجموعة من الأنشطة المنظمة لتوجيه المنشأة والتحكم في مخاطرها.

الأموال:

هي الأصول أو الموارد الاقتصادية أو الممتلكات أياً كانت قيمتها أو نوعها أو طريقة امتلاكها؛ سواء أكانت مادية أم غير عادية، أو منقولة أم غير منقولة، أو ملموسة أم غير ملموسة، والوثائق والصكوك والمستندات والحوالات وخطابات الاعتماد أياً كان شكلها، سواء أكانت داخل المملكة أم خارجها، ويشمل ذلك النظم الإلكترونية أو الرقمية والائتمانيات المصرفية التي تدل على ملكية أو مصلحة فيها، وكذلك جميع أنواع الأوراق التجارية والمالية أو أية أرباح أو مداخيل أخرى تنتج من هذه الأموال.



غسل الأموال:

ارتكاب أي فعل أو الشروع فيه بقصد إخفاء أو تمويه أصل حقيقة أي أموال مكتسبة مخالفة للشرع أو النظام، وجعلها تبدو مشروعة المصدر.

الإرهاب:

أي شخص ذي صفة طبيعية- سواءً أكان في المملكة أو خارجها- يرتكب جريمة من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة الإرهاب وتمويله أو يشجع أو يشترك أو يخطط أو يساهم في ارتكابها، بأي وسيلة مباشرة أو غير مباشرة.

تمويل الإرهاب:

هو تمويل العمليات الإرهابية والإرهابيين والمنظمات الإرهابية.

خطة المؤسسة إدارة المخاطر:

تسعى المؤسسة إلى إعداد خطتها الاستراتيجية بشكل فاعل لتحقيق أهدافها، والحول دون تعثر تحقيقها كما هو مخطط له، من هنا تبرز أهمية وجود خطة لإدارة المخاطر المالية للتالي:

- الحفاظ على الموارد وتلافي أو التقليل من آثار الأخطار المالية.
- ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، وتجنب الحلول الآنية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً.
- حماية المؤسسة من المخاطر المالية المرتبطة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب.
- ضبط الأداء أثناء الأخطار والحفاظ على الجودة المقدمة ما أمكن.
- امتثال المؤسسة للقوانين والأنظمة المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر المالية.
- نقل الخبرات وتقديم الدعم والمساندة في مجال إدارة المخاطر المالية.
- توفير إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر.

منهجية إدارة الأخطار:

تعد إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود الأخطار للحفاظ على مواردها المالية والبشرية.

وتوفر استراتيجية إدارة الأخطار إجراءات وآليات لمنع الخطر أو التقليل منه أو تجنبها بهدف تقليل حجم الخسائر عند حدوثها، والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر وتلافيه مستقبلاً حيث تتضمن المنهجية الخطوات التالية:

أولاً- مرحلة بناء استراتيجية إدارة المخاطر:

- مراجعة سياسة إدارة الأخطار المعتمدة في المؤسسة من خلال فريق إدارة الأخطار المشكل من قبل الإدارة التنفيذية.



- تحليل سجل الأخطار الحالية والتي قد تواجه المؤسسة والتعديل عليها بناءً على المستجدات والتوقعات وأهداف ومشاريع المؤسسة.
- دراسة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية الحالية وتحديد الأخطار التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الوطنية والاطلاع على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية. SOWT
- الاطلاع على نتائج إنجازات الخطة الاستراتيجية السابقة وتحديد المعوقات التي شكلت عائقاً في تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الأخطار المتوقعة والتي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ضمن كشف الأخطار.
- ترتيب الأخطار الواردة في كشف الأخطار وتحديد درجة احتمال وقوعها وقوة تأثيرها من خلال دراسة وتقييم كل خطر مع فريق إدارة الأخطار.
- تقييم الأخطار وتحديد أولوية كل خطر تم اعتماده في كشف الأخطار بناءً على التشاورات مع أعضاء الفريق.
- تحديد مجموعة من آليات المعالجة ولكل خطر وتحديد الجهة المعنية بمتابعة الإجراء والفترة الزمنية للتطبيق.
- اعتماد نماذج تقييم الخطر وتضمينها في المنهجية وذلك بعد الاطلاع على تجارب وممارسات مؤسسات داخلية وخارجية في إدارة الأخطار.

ثانياً - مرحلة التعامل مع المخاطر:

- حيث حددت المؤسسة الطرق التي تستخدمها لتقليل احتمال الخطر وأثاره للتعامل مع الأخطار من خلال:
- نقل الخطر: وهو تحويل الخطر إلى طرف ثالث، بمعنى تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه من خلال إبرام العقود المختلفة التي توقعها المؤسسة مع الموردين أو أي جهة أخرى.
- تجنب الخطر: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ولكن في هذه الحالة قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه كزيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة وفي هذا الحالة يجب التركيز على حساب التكلفة وحجم الفائدة المرجوة من هذا النشاط (تكلفة الفرصة البديلة).
- قبول الخطر: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها، وهي استراتيجية مقبولة في حال كانت الأخطار صغيرة ولا يمكن نقلها أو تجنبها وفرص الحد منها محدودة أو مكلفة. هنا يكون الإجراء المطلوب هو فقط مراقبتها والتأكد من احتمالية حدوثها وتأثيراتها للتعامل بشكل مناسب معها. على أن يتم اتخاذ إجراءات أفضل في المستقبل عند توفر طرق إدارية أفضل للحد منها.
- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية محددة في خطة الأخطار للتعامل معه أو للحد منه.
- إنهاء الخطر: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.



مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

إن قائمة الأخطار تعد ركيزة أساسية لاستراتيجية إدارة الأخطار، حيث يتم اعتمادها لمراقبة أداء المؤسسة وتتم مراجعة قائمة الأخطار بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

مصفوفة تقييم المخاطر

تسمى مصفوفة القرار وهي عملية تقدير مستوى الخطورة (قيمة الخطر) للخطر المعني وتعتمد على شدة (تأثير) الخطر من ناحية واحتمالية (إمكانية) حدوثه من ناحية أخرى، بحيث تهدف إلى تحويل الخطر إلى كمية رقمية لتحديد آلية ومعايير وألويات التعامل معه. ويتم تقسيم الأخطار حسب قيمتها إلى (شديدة الخطورة، عالية الخطورة، متوسطة الخطورة، منخفضة الخطورة)، ولتحديد قيمة الخطر تم اعتماد مصفوفة خماسية (5*5). الأعمدة تمثل احتمالية الخطر، والصفوف تمثل تأثير الخطر. ونقط التقاءهم هي قيمة ومستوى الخطر وهي حاصل ضرب القيمتين.



مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

مصفوفة تقييم الأخطار						
25	20	15	10	5	(٥) مرتفع جداً	تأثير الخطر
20	16	12	8	4	(٤) مرتفع	
15	12	9	6	3	(٣) متوسط	
10	8	6	4	2	(٢) منخفض	
5	4	3	2	1	(١) منخفض جداً	
(٥) مؤكد	(٤) غالباً	(٣) محتمل	(٢) ضئيل	(١) ضئيل جداً		
احتمالية حدوث الخطر						



مؤسسة سامي علي الجفالي الطهية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

مستويات تأثير الأخطار				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5	4	3	2	1
أخطار ذات تأثير جسيم على المؤسسة ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها.	أخطار ذات تأثير كبير على المؤسسة وتحتاج إلى دراسة ووضع خطط للمعالجة.	أخطار ذات تأثير متوسط يمكن أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة.	أخطار ذات تأثير منخفض لا تتطلب وضع خطط محددة لها.	



الأخطار المتأصلة واستراتيجيات التعامل معها				
16-25	10-15	5-9	3-4	1-2
شديدة الخطورة	عالية الخطورة	متوسطة الخطورة	منخفضة الخطورة	منخفضة جداً
تعتبر أخطار كبرى وغير مقبولة وذات تأثير سلبي على المؤسسة، لا بد من إيقاف العمل وتغيير إجراءات التعامل مع الخطر والتأكد من فاعليتها لتقليل مستواه أي أنها بحاجة إلى متابعة دورية.	بحاجة إلى عناية ومتابعة من الإدارة، بحيث يتم وضع ضوابط وإجراءات لمعالجتها، ويتم إعادة تقييمها خلال فترة زمنية محددة لذلك.	يتم متابعتها بطريقة منتظمة لتبقى في أدنى مستوى لها، لكن لا يلزم عمل خطة مراقبة لها.	تعتبر أخطار روتينية، عادية لا يلزم عمل شيء لها.	



مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

المخاطر الخاصة بالإدارة المالية بالمؤسسة :

تم تصنيف المخاطر المالية إلى جزئين هما :

- ١- مخاطر استراتيجية (وهي مبنية على أهداف وتطلعات واستراتيجية المؤسسة) ولكن هذا النوع لم يفصل فيه حيث أن المؤسسة لازالت تعمل على تطوير استراتيجياتها وسيتم الانتهاء منها بحلول الربع الثاني من عام ٢٠٢٤م وحين إذن سيتم التفصيل.
- ٢- مخاطر تشغيلية (وهي مبنية على الأعمال التشغيلية للإدارة المالية بالمؤسسة)، وتم تفصيلها على جزئين:

- المخاطر الداخلية.

- المخاطر المالية.
- مخاطر غسيل الأموال.

- المخاطر الخارجية.

- المخاطر المالية.
- مخاطر غسيل الأموال.

إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر مالية - داخلية	التصنيف الرئيسي
عالي الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	أولاً - سوء إدارة الموازنات.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
إجراءات إنهاء الخطر والتخلص من أضراره		إجراءات معالجة الخطر	
<ul style="list-style-type: none"> • اختبار النظام من فترة إلى أخرى وفحصه وتفعيل دور التغذية الراجعة. • الوعي المالي لجميع العضء والموظفين. • تحليل الإنحرافات بشكل دوري. • تحديد فرص كفاءة الإنفاق. • عمل المناقلات المالية من البنود التي يوجد بها فائض مالي بما يتفق مع الأنظمة المالية المعمول بها. • عمل مناقلات إن أمكن بين بنود المصروفات. 		<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض المخصصات المالية من قبل مجلس الأمناء، وحدوث فجوات في الموازنة. • إنحراف المصروفات عن المخطط له والمعتمد في الموازنة بأكثر من ٣٠%. • المشاركة ببناء الموازنة بداية السنة. • صرف البنود بحسب الأشهر في الموازنة. • الترشيح في النفقات. 	



مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر مالية - داخلية	التصنيف الرئيسي
عالي الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	ثانياً – سلامة الأداء المالي.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
<ul style="list-style-type: none">التدريب.الاستعانة بالخبراء.		<ul style="list-style-type: none">عدم القدرة على تلبية متطلبات معيار سلامة الأداء المالي.	



إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر مالية - داخلية	التصنيف الرئيسي
عالي الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	ثالثاً - التأخر في سداد المستحقات والفواتير.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
• تجهيز الفواتير المستحقة والعقود قبل وقت كافي من انتهاء وقت الاستحقاق • ابلاغ وتوعية الإدارة العليا بعواقب التأخر والغرامات		• التأخر في صرف مستحقات وفواتير الأطراف ذات العلاقة مما يسبب مخالفات وغرامات على المؤسسة.	
إجراءات إنهاء الخطر والتخلص من أضراره		إجراءات معالجة الخطر	
• رفع الفواتير للسداد على البنك من تاريخ إصدارها وبوقت مبكر. • تبليغ الإدارة العليا قبل وقت كافي من انتهاء فترة السماح.		• سداد المخالفة أو الغرامة. • جعل المستندات جاهزة للرفع مرة أخرى. • التواصل المكثف مع الإدارة للسداد من جديد.	



إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر مالية - داخلية	التصنيف الرئيسي
عالي الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	رابعاً - عدم الاحتفاظ الجيد للمستندات.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
<ul style="list-style-type: none">الالتزام بدليل الإجراءات والسياسات المالية المعتمدة في المؤسسة فيما يخص الاحتفاظ بالوثائق.طباعة المستندات بشكل فوري حين استلامها وارشفتها بالملفات الخاصة بها .عمل نسخ احتياطية للمستندات المحفوظة في أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالموظفين.		<ul style="list-style-type: none">عدم الاحتفاظ بالمستندات والوثائق بشكل جيد مما يساهم في اضعافها وفقدانها	



إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر غسيل الأموال - الداخلية	التصنيف الرئيسي
عالي الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	أولاً – عدم تقييد الموظف بلائحة مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
<ul style="list-style-type: none">توعية العاملين في المؤسسة بشكل دوري بمخاطر غسيل الأموال وتمويل الإرهاباشراك الموظفين (الماليين ، وغير الماليين) في صياغة المخاطر المتعلقة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب لزيادة الوعي.وضع برنامج تدريبي بشكل دوري ومنتظم للموظفين واختبارهم عليه.		<ul style="list-style-type: none">تقديم تقييد الموظفين باللائحة الخاصة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة..	
إجراءات إنهاء الخطر والتخلص من أضراره		إجراءات معالجة الخطر	
<ul style="list-style-type: none">التواصل المستمر والفعال مع الموظفين بشكل دائم للتوعية ومعرفة أي سلوك غير طبيعي.		<ul style="list-style-type: none">أولاً : ابلاغ وتنبيه الموظف الى وجوب التقييد باللوائح والأنظمةثانياً : اخطار الموظف بلفت نظر خطي والخصم من راتبه.ثالثاً : فصل الموظف حين تكرر عدم الالتزام.	



إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر مالية – خارجية	التصنيف الرئيسي
متوسط الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	أولاً – عدم استلام الفواتير الضريبية.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
<ul style="list-style-type: none">التعامل مع الاطراف ذات العلاقة وفقا للسياسات والإجراءات المالية المعتمدة من المؤسسة.عدم الاعتماد على الطرف الآخر والمتابعة الدائمة.تكليف شخص معين بالمتابعة والإشراف على تحصيل الفواتير وتسجيلها باستمرار.		<ul style="list-style-type: none">عدم استلام الفواتير الضريبية من الأطراف ذات العلاقة مما يسبب عدم القدرة على الاسترداد الضريبي.	



إدارة الشؤون المالية	الجهة المعنية بالإجراء	مخاطر مالية – خارجية	التصنيف الرئيسي
متوسط الخطورة	تقييم الخطر المحتمل	ثانياً – عدم المحافظة على العلاقات الخارجية.	التصنيف الفرعي
سياسة درء الخطر		وصف الخطر	
<ul style="list-style-type: none">تكليف شخص خبير بالتعامل مع الأطراف الخارجية.عدم التعامل مع أطراف خارجية إلا بعد أخذ الموافقة الرسمية من الإدارة العليا.		<ul style="list-style-type: none">المحافظة على العلاقات الطيبة مع الأطراف ذات العلاقة مما يسبب الخلافات مع الجهات الخارجية وصعوبة عمل الاتفاقيات والتسهيلات.	



مؤسسة سامي علي الجفالي الخيرية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

سجل الاعتماد

الرقم	المسمى الوظيفي	الاجراء	التوقيع	التاريخ
1	مدير الشؤون المالية	يعد		
2	المدير التنفيذي	يراجع		
3	المراجع الداخلي	يراجع ويصادق		
4	مجلس الأمناء	يعتمد		



الرقم : م / ٢٥ / ١٠٢
التاريخ : ١٨ / ٠٨ / ٢٠٢٥
المرفقات: بدون

مؤسسة سامي علي الجفالي الأهلية
SAMI ALI ALJUFFALI FOUNDATION

قرار

(نشر السياسات واللوائح في الموقع الإلكتروني)

بناءً على الصلاحيات المخولة لنا كنائب رئيس مجلس أمناء مؤسسة الشيخ سامي علي الجفالي الأهلية، المسجلة بالرقم الوطني الموحد (٧٠٢٦١٥٤٣١٥) والمرخصة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم (١٠٤٠)، واستناداً إلى ما تم اعتماده من قبل مجلس الأمناء لكافة الأنظمة (السياسات واللوائح) الخاصة بالمؤسسة والمنظمة لأعمالها. والمثبتة في محضر الاجتماع رقم (٢١) وتاريخ (٢٠٢٥/٠٦/٠١ م).
نقرر ما يلي:

١. نشر كافة اللوائح والسياسات المعتمدة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
 ٢. تعميمها على جميع الأقسام المعنية للعمل بموجبها.
- نأمل من الإدارة المختصة اتخاذ ما يلزم بهذا الخصوص.

والله ولي التوفيق،،،

نائب رئيس مجلس الأمناء

سناء عبدالله الرشيد