دليل تقييم وإدارة المخاطر المالية ومخاطر غسيل الأموال وتمويل الإرهاب

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 الاهلية 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 غسيل 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 طبقًا لمعيار ISO(31,000) بأنها : تأثير اللايقين 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 سلبيًا "التهديدات" أو إيجابيًا "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. تعّرف إدارة المخاطر طبقًا لمعهد إدارة المخاطر البريطانيIRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.

ب. تعّرف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليينIIA 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 طبقًا 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 ملكيةٍ 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 يشرع 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 اهدافها 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 بناءًا 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 المعيقات التي شكلت عائقاً في تحقيق بعض الاهداف 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 بناء 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 وآثاره 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 اخرى.
- **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 او 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 هاذه 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.

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 وأولويات التعامل معه. ويتم تقسيم الأخطار حسب قيمتها إلى (شديدة الخطورة، عالية الخطورة، متوسطة الخطورة، منخفضة الخطورة)، ولتحديد قيمة الخطر تم اعتماد مصفوفة خماسية (٥*٥). الأعمدة تمثل احتمالية الخطر، والصفوف تمثل تأثير الخطر. ونقط التقائهم هي قيمة ومستوى الخطر وهي حاصل ضرب القيمتين .

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

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

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

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 ٢٠٢٤ م 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.

التصنيف الرئيسي	مخاطر مالية - داخلية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	أولاً - سوء إدارة الموازنات.	تقييم الخطر المحتمل	عالي الخطورة

وصف الخطر	سياسة درء الخطر
• تخفيض المخصصات المالية من قبل مجلس الأمناء، وحدوث فجوات في الموازنة. • إنحراف المصروفات عن المخطط له والمعتمد في الموازنة بأكثر من ٣٠%.	• الدقة في إعداد خطط واقعية ومدروسة بناءًا على مهام ونشاطات ومشاريع واحتياجات المؤسسة المالية وإعداد موازنات موجهة بالنتائج مع الإدارة المالية. • مراجعة وتحديث الإجراءات المالية والإدارية بما يضمن تحديد قوة الرقابة الداخلية. • تفعيل دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية.
إجراءات معالجة الخطر	**إجراءات إنهاء الخطر والتخلص من أضراره**
• المشاركة ببناء الموازنة بداية السنة. • صرف البنود بحسب الأشهر في الموازنة. • الترشيد في النفقات.	• اختبار النظام من فترة إلى أخرى وفحصة وتفعيل دور التغذية الراجعة. • الوعي المالي لجميع العضاء 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.

التصنيف الرئيسي	مخاطر مالية - داخلية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	ثانياً – سلامة الأداء المالي.	تقييم الخطر المحتمل	عالي الخطورة
وصف الخطر		سياسة درء الخطر	
• عدم القدرة على تلبية متطلبات معيار سلامة الأداء المالي.		• التدريب. • الاستعانة بالخبراء.	

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

التصنيف الرئيسي	مخاطر مالية - داخلية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	رابعًا – عدم الاحتفاظ الجيد للمستندات.	تقييم الخطر المحتمل	عالي الخطورة
وصف الخطر		سياسة درء الخطر	
• عدم الاحتفاظ بالمستندات والوثائق بشكل جيد مما يساهم في اضاعتها وفقدانها		• 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.	

التصنيف الرئيسي	مخاطر غسيل الأموال - الداخلية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	اولًا – عدم تقيد الموظف بلائحة مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب.	تقييم الخطر المحتمل	عالي الخطورة
وصف الخطر		سياسة درء الخطر	
• تقديم تقيد الموظفين باللائحة الخاصة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة. •		• توعية العاملين في المؤسسة بشكل دوري بمخاطر غسيل الأموال وتمويل الإرهاب • اشراك الموظفين (الماليين ، وغير الماليين) في صياغة المخاطر المتعلقة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب لزيادة الوعي. • وضع برنامج تدريبي بشكل دوري ومنتظم للموظفين واختبارهم عليه.	
إجراءات معالجة الخطر		إجراءات إنهاء الخطر والتخلص من أضراره	
• أولا : ابلاغ وتنبية الموظف الى وجوب التقيد باللو ائح والأنظمة • ثانيا : اخطار الموظف بلفت نظر خطي والخصم من راتبة. • ثالثا : فصل الموظف حين تكرر عدم الالتزام.		• التواصل المستمر والفعال مع الموظفين بشكل دائم للتوعية ومعرفة أي سلوك غير طبيعي.	

التصنيف الرئيسي	مخاطر مالية – خارجية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	أولًا – عدم استلام الفواتير الضريبة.	تقييم الخطر المحتمل	متوسط الخطورة
وصف الخطر		سياسة درء الخطر	
• عدم استلام الفواتير الضريبية من الأطراف ذات العلاقة مما يسبب عدم القدرة على الاسترداد الضريبي.		• 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 الفواتيروتسجيلها باستمرار .	

التصنيف الرئيسي	مخاطر مالية – خارجية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	ثانياً – عدم المحافظة على العلاقات الخارجية.	تقييم الخطر المحتمل	متوسط الخطورة
وصف الخطر		سياسة درء الخطر	
• المحافظة على العلاقات الطيبة مع الأطراف ذات العلاقة مما يسبب الخلافات مع الجهات الخارجية وصعوبة عمل الاتفاقيات والتسهيلات.		• تكليف شخص خبير بالتعامل مع الأطراف الخارجية. • عدم التعامل مع أطراف خارجية إلا بعد أخذ المو افقة الرسمية من الإدارة العليا.	

التصنيف الرئيسي	مخاطر غسيل الأموال – الخارجية	الجهة المعنية بالإجراء	إدارة الشؤون المالية
التصنيف الفرعي	أولًا – المنح لجهات لها علاقة بغسيل الأموال.	تقييم الخطر المحتمل	عالي الخطورة
وصف الخطر		سياسة درء الخطر	
• تقديم دعم من المؤسسة لجهات تمارس نشاط غسيل الأموال.		• طلب البيانات والوثائق الرسمية من الجهة قبل التعامل معها. • التأكد من سلامة الوثائق المقدمة من الجهة . • دراسة القوائم المالية المعتمدة للجهة والتأكد من جهات صرفها للأموال.	
إجراءات معالجة الخطر		إجراءات إنهاء الخطر والتخلص من أضراره	
• الإبلاغ الفوري للجهات الحكومية. • التوقف التام عن التعامل مع الجهة. • حفظ المستندات والوثائق المستلمة من الجهة.		• التعاون الكامل مع الجهات الحكومية . • التأكد الدائم من البيانات والوثائق المقدمة من الجهات ذات العلاقة • عدم التسرع في الدعم واخذ الوقت الكافي لدراسة الجهة	