

# دليل إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي (أ)

إعداد: عمار عبدالعزيز بن سبيل

# ▲ محتويات الدليل

01 مقدمة

02 إطار إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي وأهميتها العملية للمؤسسات المالية

03 إجراءات إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي

04 الصعوبات والتحديات وعوامل النجاح لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي

# 01

## المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم، أما بعد..

إن المؤسسات المالية تعمل في بيئات متقلبة ومتغيرة بشكل سريع، مما يجعل المخاطر جزءاً متأصلاً من ممارساتها وأعمالها، وحقيقةً من حقائقها، مهما اختلفت أنواعها، ويستدعي ذلك إيجاد نهج استباقي وشمولي لإدارة المخاطر، ينقل المؤسسة المالية من ردة الفعل المبنية على الاستجابة، إلى النظرة الاستباقية والتطلعية، مما يجعلها محرك استراتيجي يضيف قيمة للمؤسسة، ويزرع ثقافة مشاركة المسؤولية على جميع المستويات.

تعرض المؤسسات المالية التي تقدم خدمات ومنتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية لمخاطر خاصة تسمى بمخاطر عدم الالتزام الشرعي وذلك نظراً لطبيعتها المميزة والفريدة، وعدم اهتمام المؤسسة المالية بهذا النوع من المخاطر وإدارته بشكل منهجي يعرضها لآثار وتداعيات خطيرة تؤثر على سمعتها ومكانتها، واستمراريتها واستدامة أعمالها، ومما يظهر أهميتها هو حرص المشرع وتأكيدَه على الأهمية البالغة للعناية بمخاطر عدم الالتزام الشرعي وإصداره لعدة تعليمات تؤكد على وجوب الاعتناء بهذا النوع من المخاطر وآثاره، وأهمية إدارته بشكل منهجي للحد من حالات عدم الالتزام الشرعي المحتملة.

يهدف هذا الدليل إلى تسليط الضوء على أهمية العناية بمخاطر عدم الالتزام الشرعي، وإلى الحاجة لتطوير آلية فاعلة لبناء وتنفيذ منهجية متكاملة لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي، ويشمل الآتي:

- إطار إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي وأهميتها العملية للمؤسسات المالية
  - إجراءات إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
  - الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
  - عوامل نجاح إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
- وحرصاً على عدم الإطالة وإيماناً بأهمية بناء منهجية إدارة المخاطر خطوة بخطوة، لم أتطرق إلى الحديث عن إعداد ومراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية ومستوى تقبل المخاطر، على أمل استكمالهِ وتحسينه في المستقبل، ومع القناعة بأن ما تم ذكره في الدليل عبارة عن جهد فردي لا يستحق النشر، إلا أن القصد مشاركة أهل الخبرة والاختصاص، لنقد وتقويم وتطوير وإنضاج الموضوع، ونسأل الله التوفيق والإعانة.

# 02

إطار إدارة مخاطر عدم الالتزام  
الشرعي وأهميتها  
للمؤسسات المالية

## أبرز المفاهيم:

**الخطر:** احتمال أو تهديد بحصول حدث سلبي ناجم عن تأثير خارجي أو داخلي يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة المالية.

**مخاطر عدم الالتزام الشرعي:** المخاطر الناشئة نتيجة لإخفاق المؤسسة المالية في الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة وفقاً لتوجيهات وقرارات اللجنة الشرعية للمؤسسة المالية.

**إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:** عملية تحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي، وقياسها، ومراقبتها، وإدارتها بشكل منهجي للحد من حالات عدم الالتزام المحتملة، مما يتيح للمؤسسة المالية مواصلة عملياتها وأنشطتها دون الانكشاف لمستويات غير مقبولة من المخاطر.

## إطار المخاطر :

**أهمية تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:** تعتبر هذه المرحلة أساسية ومهمة في عملية إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي، يتم فيها تحديد الأسس والأساليب والآليات المتبعة لإدارة المخاطر، إضافةً إلى الأدوار والمسؤوليات لجميع الجهات ذات العلاقة ومصفوفة الصلاحيات للحدود والموافقات للمسائل الواجب استشارتها أو إبلاغها لكل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر.

ولتكون إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي فعالة وذات قيمة مضافة، ينبغي أن يكون إطار عملها من ضمن إطار المخاطر المتكامل في المؤسسة المالية.

### مكونات إطار مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

- أ- تحديد المخاطر.
- ب- قياس المخاطر وتقييمها.
- ت- وضع الضوابط الرقابية.
- ث- الاختبار والمراقبة .
- ج- التبليغ ورفع التقارير.

## أهمية تبني أطر ومعايير المخاطر الدولية وتطويرها:

يعتبر نشاط المخاطر من الأنشطة ذات الأهمية على مستوى المنظمات، ولأجل ذلك وُجدت عدة معايير دولية لإدارة المخاطر مبنية على أفضل التجارب والممارسات، تستخدم كمراجع وقواعد أساسية لبناء إدارة المخاطر للوصول بها إلى مراحل نضج عالية، وباعتبار حادثة مفهوم مخاطر عدم الالتزام الشرعي وأنه جزء لا يتجزأ من مخاطر المؤسسة المالية، ينبغي الاستفادة من هذه المعايير وتبنيها وتطويرها بما يناسب الطبيعة الفريدة لمخاطر عدم الالتزام الشرعي، بهدف الوصول بها إلى أفضل ممارسة ممكنة، ومن أهم المعايير العالمية التي ينصح بتبنيها وتطويرها:

1. معيار (ISO 31000).
2. معيار (COSO-ERM).
3. ما ورد في معايير بازل ٢ وبازل ٣ عن المخاطر التشغيلية.

## الأهمية العملية لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

### الأهمية العملية لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

- يجب على المؤسسة المالية اعتبار مخاطر عدم الالتزام الشرعي أولى المخاطر وأجدرها أخذاً بالاهتمام مقارنةً بالمخاطر الأخرى، وتوضح النقاط الآتية أهميتها العملية:
- كونها أحد العناصر الرئيسية للحوكمة الشرعية، ويعكس وجودها مدى جدية المؤسسة المالية وتبنيها لمبدأ الالتزام الشرعي في تعاملاتها.
  - أنها أحد نتائج تعزيز بيئة الالتزام الشرعي التي تهدف إليه الحوكمة الشرعية.
  - وجودها بشكل منهجي يحمي المؤسسة المالية من الانكشاف لمستويات غير مقبولة من المخاطر.
  - الاستمرارية والاستدامة للمؤسسة المالية، حيث يغلب على المتعاملين مع المؤسسات المالية الإسلامية قصد التوافق الشرعي لمنتجات وخدمات هذه المؤسسة، ووجود سمعة سلبية في التزام المؤسسة المالية بالشريعة الإسلامية يؤثر سلباً على استمراريته واستدامتها.
  - مساعدة كل من اللجنة الشرعية، والالتزام الشرعي، والتدقيق الشرعي في فحص مستوى الالتزام الشرعي في المؤسسة المالية.

- المساهمة الفعالة في التقليل من حدوث حالات عدم الالتزام الشرعي.
- تعظيم ربحية المؤسسة وتقليل المبالغ المجنبة كمبالغ تطهير.
- توقع وتحديد المخاطر في وقت مبكر للتخفيف من آثارها السلبية.
- التوزيع الأفضل للموارد, بحيث يتم توفير موارد أكثر للعمليات الأكثر عرضة للمخاطر.
- الحفاظ علي سلامة أصول المؤسسة (الملموسة والغير ملموسة).

### **الآثار والتداعيات الناتجة من الفشل في إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:**

إن الخطر الناتج من عدم الالتزام الشرعي قد يؤدي في بعض الحالات إلى عدم الاعتراف أو التنازل عن الربح الناتج من العمليات غير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية, وهذا النوع من المخاطر قد يؤدي إلى تداعيات مختلفة:

- خسائر فعلية تؤثر على القوائم المالية للمؤسسة.
- أضرار تلحق بسمعة المؤسسة.
- خسارة في حصة المؤسسة في السوق.
- مخاطر قانونية قد ينتج عنها غرامات من الجهات التنظيمية أو دعاوى قضائية.
- تضرر القيمة السوقية للمؤسسة.

### **أهمية التكامل بين أدوات الرقابة الشرعية:**

إن وجود إدارة ناجحة لمخاطر عدم الالتزام الشرعي يستلزم وجود تناغم وتوائم - من غير تداخل في المهام - بين أدوات الرقابة الشرعية من تدقيق والالتزام شرعي, حيث تؤدي التغذية الراجعة بين هذه الأدوات والتوائم والاتساق في العمل إلى تفعيل صحيح, وإنجاح لمهمة إدارة المخاطر, فما يصدر من الالتزام الشرعي من ضوابط وموافقات, هو موضع انتباه ومحل محتمل لمخاطر عدم الالتزام الشرعي, والنتائج من تقارير التدقيق الشرعي تظهر درجة واستمرار فعالية الضوابط الرقابية, وتدابير التخفيف المتخذة, وتعمل كمؤشرات لمخاطر عدم الالتزام الشرعي, وتساعد منهجيات تحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي في تطوير المنهجيات المناسبة لبناء التدقيق الشرعي على المخاطر تطبيقاً لمبدأ التدقيق المبني على المخاطر.



# 03

## إجراءات إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي

## تتكون إجراءات إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي من ثلاث عمليات أساسية:

1. عملية تحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
2. عملية قياس مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
3. عملية مراقبة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.

من المهم توافق هذه الإجراءات مع إطار المخاطر المتكامل في المؤسسة المالية، بالإضافة إلى وجود سياسة معتمدة لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.

### سياسة إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

ينبغي إعداد وبناء سياسة إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي، وأن تكون هذه السياسة عملية، فعالة، ومعتمدة من مجلس إدارة المؤسسة، وأن تشمل على الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والمهام اللازمة لتنفيذ عملية إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي، إضافةً إلى آلية رفع التقارير إلى أصحاب المصلحة.

### نطاق مهمة إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

تستلزم هذه المهمة فهم الأنشطة الإسلامية في المؤسسة المالية والإلمام بتوجيهات اللجنة الشرعية وضوابطها، وينبغي أن يشمل نطاق مهمة إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي كل من المنتجات في مرحلة التطوير والمنتجات القائمة، وفقاً للآتي:

**أ- المنتجات في مرحلة التطوير:** ينبغي تحديد مواطن المخاطر المحتملة للمنتج، واقتراح التدابير والإجراءات التخفيفية المناسبة

**ب- المنتجات القائمة:** تحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي وقياسها ومراقبتها وإدارتها بشكل منهجي

## عملية تحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

**أهميتها:** تكمن أهمية تحديد المخاطر في أنها الخطوة العملية الأولى في بناء سجل المخاطر في المؤسسة، ولتحديد هذه المخاطر ينبغي معرفة الأسباب الرئيسية لحدوث واقعة عدم الالتزام الشرعي، مثل: الأخطاء البشرية الناتجة عن عدم الالتزام بالموافقة الشرعية، أو نقص التدريب اللازم للعناصر البشرية، كذلك ضعف نظم الرقابة الداخلية، وتعد عدم كفاية إجراءات الحوكمة الشرعية في المؤسسة المالية مسبب رئيسي لمخاطر عدم الالتزام الشرعي

**أدواتها:** تكمن أبرز مصادر تحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي في الآتي:

1. الموافقات والضوابط الشرعية.
  2. السياسات، والإجراءات، وأدلة وبرامج المنتجات.
  3. تقارير التدقيق الشرعي والسجل التاريخي للملاحظات الشرعية في المؤسسة.
  4. التنبؤ المبني على الخبرة المتراكمة لمواطن مخاطر عدم الالتزام الشرعي المحتملة.
  5. تتبع حالات عدم الالتزام الشرعي السابقة والآثار الناتجة عنها.
- ويتم استعمال هذه المصادر مع أدوات وتقنيات متنوعة لتحديد مخاطر عدم الالتزام الشرعي، مثل:

1. **ورش عمل موجهة** تعقد مع الموظفين في مختلف المستويات لتحليل النقص في جوانب المعرفة الشرعية.
2. **المقابلات** مع الموظفين للحصول على معلومات حول الخطوات التفصيلية ومواطن الخطر المحتملة في أثناء تنفيذ المنتج.
3. **تحليل تدفق الأعمال** من خلال تعريف عمليات المنتج برسم أو مخطط بياني بهدف الفهم الأفضل للعلاقات والمدخلات والمخرجات والمسؤوليات، ومن ثم إعداد رسم تدفق الأعمال لتحديد الأحداث المحتملة لمخاطر عدم الالتزام الشرعي.

## عملية قياس مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

**أهميتها:** تعد عملية قياس مخاطر عدم الالتزام الشرعي ثاني العمليات في إدارة المخاطر، ومن خلالها يتم تحديد كل من الأهمية، والأولوية، والأوزان والتقييمات اللازمة للمخاطر، ووضع كل من الضوابط الرقابية وخطط التخفيف المناسبة.

**أدواتها<sup>1</sup>:** توجد عدة طرق تستخدم في عملية تقييم وتحليل المخاطر، معظمها يقوم بتحديد أوزان لكل من احتمالية الوقوع والأثر المترتب في حال الوقوع في الخطر، ومن المهم أن يتم تقييم مخاطر عدم الالتزام الشرعي وفقاً لإطار المخاطر في المؤسسة المالية، أخذاً بالاعتبار **احتمالية الحدوث والتأثير المتوقع** عند حدوث حالة عدم التزام شرعي.

---

(1) تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين المؤسسات المالية في المنهجيات المستخدمة لقياس الاحتمالية والتأثير، وذلك بحسب ما تتبناه إدارة المخاطر في تلك المؤسسة، حيث توجد منهجيات تعتمد على أربع درجات (4X4) وأخرى تعتمد على خمس درجات (5X5)، ولأجل تسهيل هذا الدليل تم استخدام منهجية الثلاث درجات (3X3)، مع التأكيد على أهمية استعمال منهجية متوافقة مع إطار المخاطر في المؤسسة المالية لضمان فعالية إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.

**(1) احتمالية الحدوث:** يمكن استخدام الدرجات الثلاث لتحديد احتمالية وقوع الخطر (مستبعد - ممكن - شبه أكيد), وينبغي تحديد معايير واضحة لقياس احتمالية الحدوث, مثل:

- أ- مدى تكرار العملية محل الخطر.
- ب- مدى تعقيد وصعوبة العملية محل الخطر.
- ت- هل وقعت حالات عدم التزام سابقة؟ وما مدى خطورة تلك الواقعة؟
- ث- تعدد أطراف العملية واعتمادها على أطراف خارجية.

**(2) التأثير المتوقع:** يمكن استخدام الدرجات الثلاث لتحديد التأثير المتوقع من الخطر (ضئيل - متوسط - كارثي).

وبناء على تحديد كل من احتمالية الحدوث والتأثير المتوقع نصل إلى درجة المخاطر المتأصلة (وهي درجة خطورة الخطر دون اعتبار الضوابط الرقابية التي تعمل للحد من آثاره), وتسمى أيضاً بالمخاطر الكامنة.

خريطة المخاطر				الأثر
9	6	3	كارثي	
6	4	2	متوسط	
3	2	1	ضئيل	
شبه أكيد	ممكن	مستبعد		
احتمالية الحدوث				

دليل تقييم المخاطر المتأصلة			الخطر
درجة الخطر المتأصل			
2	-	1	منخفض
4	-	3	متوسط
9	-	6	عالي

**الضوابط الرقابية:** هي التدابير المتخذة لتقليل وتخفيف الآثار الناتجة من مخاطر عدم الالتزام الشرعي المحددة، وتتكون الضوابط الرقابية من عدة أنواع تبعاً لطريقة تصنيفها وتوقيت تنفيذها، أو الهدف منها، ويمكن القول بأن أبرز أنواعها:

1. **الضوابط التوجيهية:** تشجع على وقوع الأحداث المرغوبة وتوقد نحو تحقيق الأهداف.
  2. **الضوابط الوقائية والممانعة:** تمنع من وقوع الأحداث غير المرغوبة.
  3. **الضوابط الكشفية:** تكشف الأحداث غير المرغوب فيها بعد وقوعها.
  4. **الضوابط التصحيحية:** تصحح ما تم اكتشافه بالضوابط الكشفية.
- وبعد تحديد الضوابط الرقابية لكل خطر ينبغي تقييم فعاليتها بناءً على نتيجة اختبار الفعالية ودرجة المخاطر المتبقية بعد تفعيل الضوابط الرقابية. يتم احتساب كفاية وفعالية الضوابط الرقابية كالآتي<sup>2</sup>:

التصنيف	التقييم	الشرح
كافية	فعال	تشير المراقبة والاختبارات اللازمة إلى وجود إجراءات وأنظمة تضمن إدارة الخطر وفعالية الضابط في التخفيف من آثار الخطر
	جيد	تشير المراقبة والاختبارات اللازمة إلى وجود إجراءات وأنظمة تضمن إدارة الخطر بشكل جيد مع الحاجة إلى تحسين كفاءة وفعالية الضابط للتخفيف من آثار الخطر
غير كافية	ضعيف	تشير المراقبة والاختبارات اللازمة إلى وجود إجراءات موثقة ولا توجد أنظمة تقنية تضمن إدارة الخطر بشكل جيد مما يستدعي الحاجة إلى تحسين وتطوير كفاءة الضابط للتخفيف من آثار الخطر
	ضعيف جداً	تشير المراقبة والاختبارات اللازمة إلى عدم وجود إجراءات موثقة أو أنظمة تقنية تضمن إدارة الخطر بشكل جيد مما يستدعي تطوير الأنظمة والإجراءات للتخفيف من آثار الخطر

(2) تحسب كفاية وفعالية الضوابط الرقابية بالآلية المذكورة أو بحسب ما تتبناه المؤسسة المالية في إطار المخاطر الخاص بها

## عملية مراقبة مخاطر عدم الالتزام الشرعي:

### أهميتها:

لكي تحقق عملية إدارة المخاطر أهدافها بفعالية، يجب أن تتم عملية المراقبة بصورة مستمرة، ونظرًا للطبيعة المتقلبة في أعمال المؤسسات المالية، فإن تغير فعالية الضوابط الرقابية محتمل، بالإضافة إلى احتمالية ظهور مخاطر جديدة، ولذا تكمن أهمية المراقبة في إعطاء نتائج فعلية عن مدى جودة إدارة المؤسسة المالية لمخاطرها ومدى استمرارية فعالية الضوابط الرقابية وخطط التخفيف المحددة. يجب أن تتم عملية إعداد ورفع التقارير والتوصيات وتبليغها للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة واللجنة الشرعية في المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل دوري بما يتناسب مع طبيعة وحجم المؤسسة.

### أدواتها:

- 1. تقارير المراجعة الشرعية:** حيث تظهر نتائج تقارير المراجعة الشرعية فعالية الضوابط الرقابية في تقليل حدوث حالات عدم الالتزام من عدمه، وبناءً على ذلك وجود الحاجة إلى إعادة تقييم وتعزيز الضوابط الرقابية الخاصة بالخطر محل الواقعة أم لا.
- 2. مؤشرات المخاطر الرئيسية:** وهي مؤشرات يتم وضعها ومتابعتها بشكل دوري، والتي تعكس مدى قرب حدوث الخطر ومستويات تقبله، ومدى كفاية الضوابط الرقابية، وماهي الإجراءات التي سيتم اتخاذها عند قرب وقوع الخطر.
- 3. سجل المخاطر.**
- 4. تقرير إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.**

# 04

الصعوبات والتحديات وعوامل  
النجاح لإدارة مخاطر عدم  
الالتزام الشرعي

## الصعوبات والتحديات:

- تواجه إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي عدة صعوبات وتحديات، أبرزها:
1. عدم تقبل مفهومها، والجهل بأهميتها، وقلّة الإيمان بفعاليتها من مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة المالية.
  2. عدم وجود أو ضعف ثقافة الالتزام الشرعي في المؤسسة المالية.
  3. حداثة مفهوم مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
  4. تعقيد وحساسية مهمة إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي.
  5. قلة وندرة المؤهلين في سوق العمل.
  6. قلة وندرة المصادر والمراجع العلمية والعملية التي اعتنت بهذا الموضوع.

## عوامل النجاح:

- تتعدد عوامل نجاح إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي في المؤسسات المالية، ويختلف تأثيرها بحسب نضج إدارة المخاطر في المؤسسة نفسها، ولعل أبرز عوامل النجاح يكمن في الآتي:
1. وجود الدعم والإيمان بأهميتها من مجلس الإدارة ولجنة المخاطر واللجنة الشرعية والإدارة التنفيذية.
  2. تبني ثقافة الالتزام الشرعي في المؤسسة المالية من رأس هرمها.
  3. تطوير سياسة إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي واعتمادها من مجلس إدارة المؤسسة.
  4. الارتباط بلجنة المخاطر من خلال رفع تقارير مخاطر عدم الالتزام الشرعي لها وتحديد مستويات المخاطر المقبولة.
  5. الإلمام الشامل بمنتجات وخدمات المؤسسة المالية وأهدافها وخططها الاستراتيجية.
  6. فهم واستيعاب المخاطر الداخلية والخارجية المرتبطة بأعمال المؤسسة.
  7. تبني نهج تدريجي في تنفيذ إطار مخاطر عدم الالتزام الشرعي يتم تطويره شيئاً فشيئاً وفقاً لما يتحصل عليه من معارف وخبرات.



8. إتاحة الموارد الكافية لإدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي وتطويرها والحفاظ عليها.
9. تعزيز ثقافة الالتزام الشرعي والمخاطر ورفع الوعي المستمر من خلال ورش العمل التدريبية ونشر الرسائل التوعوية لكل المستويات في المؤسسة المالية.

## الخلاصة:

تعتبر عملية إدارة مخاطر عدم الالتزام الشرعي عملية حساسة ومهمة بشكل كبير جداً للمؤسسات المالية، وتواجه عدة تحديات وصعوبات أمام تنفيذها بالشكل المطلوب الذي يحمي المؤسسة المالية ويحد من حالات عدم الالتزام الشرعي فيها، ويبغي على المؤسسات المالية والمهتمين في الصناعة المالية الإسلامية تبنيتها وتطويرها ومحاولة تنفيذ أفضل الممارسات في إدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعتها المميزة والفريدة.

# AMMAR ABDULAZIZ BIN SEBAYEL



[AMMAR.SEBAYEL@GMAIL.COM](mailto:AMMAR.SEBAYEL@GMAIL.COM)



+966-592-666-877



<https://www.linkedin.com/in/ammар-bin-sebayel-cme-1-grcp-69a6a1187/>