



تحت إشراف وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم (7)

سياسة إدارة المخاطر بجمعية الصفا الخيرية

تم الاعتماد بتاريخ ١٦/١/١٤٤٤هـ، الموافق ١٤/٨/٢٠٢٢م

محضر اجتماع مجلس الإدارة رقم (١٤)

-الدورة العشرين-



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

من خلال التغيرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في بروز بيئة مفعمة بالخطر، توجب على مؤسسات القطاع الثالث (الغير ربحية) العمل على ضرورة تجنب المخاطر التي قد تواجهها أو الحد منها أو السيطرة عليها، ومن هنا نشأت حاجة الجمعية إلى اعتماد سياسة واضحة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها سواء في الجانب الإداري أو المالي أو أنشطتها.

يتوجب على مؤسسات القطاع الثالث (الغير ربحي) العمل على تجنب المخاطر التي قد تواجهها أو الحد منها أو السيطرة عليها، لذا كان لزاماً على الجمعية اعتماد سياسة واضحة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها سواء في الجانب الإداري أو المالي أو نشاطاتها المختلفة لمواكبة التغيرات في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.



تعريف إدارة المخاطر

هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس و سيطرة و تخفيض للمخاطر التي تواجه الجمعية، وتهدف إدارة المخاطر إلى ابعاد الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.

أولاً: الغرض منه :

- توضح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر.
- تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسؤوليات الأطراف ذات العلاقة.
- تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزء من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
- تصف السياسة دور إدارة المخاطر في تكامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وتشرح الإجراءات المناسب الذي سيتم اتخاذه من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية.

ثانياً: تعريف الخطر:

يعرف الخطر بأنه أي شيء يمكن أن يعوق من مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

ثالثاً: إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية

تعد إدارة المخاطر جزء من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تعمل مع بعضها على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد الجمعية على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل.

تراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل:

١. الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات.
٢. خطط الجمعية وميزانياتها.
٣. سجلات المخاطر العالية.



رابعاً: لجنة إدارة المخاطر ومهامها:

وتشكل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر من كل من (رئيس مجلس إدارة الجمعية - نائب الرئيس- الأمين العام - المراجع الداخلي للجمعية-المدير التنفيذي).

- **المدير التنفيذي:** للتشغيل والمتابعة مع مديري الإدارات
- **المراجع الداخلي:** لمراجعة الخطة وتقييم الأثر
- **نائب الرئيس – الأمين العام:** علاقات الداعمين ولخدمات المستفيدين
- **الرئيس:** الاشراف العام على الخطة وفق تقارير المراجع الداخلي

وتتولى اللجنة المهام التالية:

- إعداد خطة إدارة المخاطر بعد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأنها واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية.
- تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المعتمدة من قبل المجلس وضمان وضع الترتيبات المناسبة من أجل التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة.
- مراقبة المخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الاستراتيجية. وضمان توفر خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وقدرتها على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية.
- رفع التقارير الدورية الخاصة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة والقيام سنوياً بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.
- الاستعانة بخدمات الاستشاريين الخارجيين في الجوانب التخصصية لعمليات الجمعية، واستخدام الاختصاصيين من الأطراف الخارجية من أجل تقديم الاستشارات النوعية وعمل التقارير لزيادة موثوقية نظام الرقابة الداخلية.
- تقوم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحوكمة بصورة سنوية واعتمادها من مجلس الإدارة.

كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة ويجب عليه أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر وأن يقوم باستخدام المعلومات المذكورة في سياسة إدارة المخاطر بالجمعية واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر "حسب الحاجة".

أما بالنسبة لبقية منسوبي الجمعية (الموظفون -مديري الإدارات-المستفيدين) ، ستكون مهامهم كالتالي:





- **الموظفون:** معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركين في تحديد هذه المخاطر جميعها، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله ويكون هذا الخطر غير معروف، يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر
- **مديري الإدارات:** جميع مديري الإدارات مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لدي موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.
- **المستفيدين:** من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن إستراتيجية وتوجه الجمعية في إدارة المخاطر من خلال استبانات رضا متلقي الخدمة وذوي المصلحة".

خامساً: دور مجلس الإدارة

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر الخاصة بالجمعية.
- ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية.
- تحديد الطريقة المثلى للتعامل مع المخاطر أو مستوى التعرض لها في الجمعية.
- الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر.
- اعتماد تقرير لجنة المراجعة لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة بواسطة لجنة المراجعة.

سادساً: مجموعة المخاطر التي تواجه جمعية الصفا

- الخطر في الجمعية يكمن في تحديد المشاريع لدعم المستفيدين مع عدم امكانية تنفيذها لعدم توفير المقدرة المالية لهذه المشاريع وبالتالي لا يمكن بناء خطة تمكن لتحقيق مؤشرات اهداف الجمعية. وتتلخص مجموعة المخاطر في النقاط ادناه:
- عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء المشاريع وإعداد ميزانية لها.
- حاجة المستفيدين الماسة وعدم توافق الحاجة مع دخل الجمعية.
- مشكلة توريث الفقر داخل الأسر.
- المستوى الثقافي للمستفيدين.
- تدنى مستوى الكفاءة لدى الموظفين.
- عدم وجود المتخصص في كل ادارة.
- عدم وجود عدد كافي من الموظفين ذوي الكفاءة في الأقسام الرئيسية في الجمعية.





سابعاً: آلية عمل إدارة المخاطر بالجمعية

١. رصد مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية.
٢. تصنيف مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية.
٣. التعامل المستمر مع هذه المخاطر ومحاولة الحد منها.
٤. عقد اجتماعات دورية بين رئيس الجمعية والمساعدین لبحث الحالات و محاولة حلها والحد منها .
٥. رفع تقارير دورية لمجلس الادارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر.

ثامناً: مراحل تنفيذ إدارة المخاطر:



مفهوم إدارة المخاطر بجمعية الصفا:

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى للمنشأة المادية أو المعنوية كمتلكاتها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، و حتى علاقاتها الاجتماعية .

الخطوة ١ - تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطراً، ينتج عنه اللاربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثير سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لمكيتها، الوسائل، والأجهزة، والمواد، والعلامات التجارية، مما يؤثر سلباً على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، والمنح، و الشراكات.

عمليات إدارة المخاطر:

- عملية وقائية: تصمم وتنفذ وفقاً للسياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- عملية اكتشافية: تصميم اجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها للتعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- عملية تصحيحية: التأكد من الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

ولكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

- مكتوبة: فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، وتكون سهلة لتجنب عدم الفهم .
- بسيطة وواضحة: بمعنى أن تكون مباشرة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق العمليات.
- متاحة: وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي .
- مفهومة: وذلك بتدريب كافة العاملين عليها .
- ذات علاقة: ففي حالة تغييرها لابد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها .
- منفذة/مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

الخطوة ٢ - وصف المخاطر

تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية الصفا

- يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:
- المخاطر المؤسسية: تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية.





- المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية: التبرعات، والعمليات والخدمات/، وعدم الكفاءة، وعدم الرضى
- مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات، والسيولة.
- المخاطر الخارجية: وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية، ولكن تؤثر كم على استقرار السياسات والتشريعات، والمتغيرات الاقتصادية ... الخ

الخطوة ٣ - أساليب معالجة المخاطر

أساليب التعامل مع المخاطر:

- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، كالتأمين الطبي على نقل الخطر عن طريق العقود.
- التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما .
- التقليل: وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي
- القبول: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.

الخطوة ٤ - اعداد خطة لإدارة المخاطر

الخطوة ٥ - تقدير وتقييم المخاطر

مصفوفة معدل المخاطر					
الاحتمال	غير ملموسة (١)	صغرى (٢)	متوسطة (٣)	كبى (٤)	كارثية (٥)
ضعيف جداً (١)	١	٢	٣	٤	٥
ضعيف (٢)	٢	٤	٦	٨	١٠
متوسط (٣)	٣	٦	٩	١٢	١٥
كبى (٤)	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
كبى جداً (٥)	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥

مفاتيح معدل المخاطر		
مخاطر بليغة	٢٥-١٥	عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)
مخاطر كبى	١٢-٨	عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط - خطط علاجية)
مخاطر متوسطة	٦-٤	مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي
مخاطر منخفضة	٣-١	مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الاجراء تصعيد للمخاطر



نموذج تقييم المخاطر

النوع	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
خارجية	القيمة المضافة			التعاقد مع (الموارد البشرية) لتحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين في السنة الأولى)	التجنب	الموارد البشرية
خارجية	مستويات الانفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية			استثمار الأراضي الممنوحة لتغطية ١٠٪ من ميزانية الجمعية	التقليص	الاستثمار
خارجية	لوائح وقوانين جمع التبرعات الالكترونية للجمعيات			انشاء منصات الكترونية للتبرع (المتجر الالكتروني)	القبول	تنمية الموارد
مالية داخلية	قلة جمع التبرعات			-إعادة تقييم تكاليف المشاريع. -توظيف افراد أكثر اختصاصاً بجمع التبرعات. تحديد مصادر جديدة للتمويل (أشخاص -مؤسسات)	-النقل -التجنب -التقليص	جميع الادارات
مالية داخلية	الوضع الاقتصادي في الجمعية			استثمار أصول الجمعية لتغطية ١٠٪ من ميزانية الجمعية	التجنب	تنمية الموارد
مالية داخلية	معدل دخل الموظف			منح كل موظف بدل غلاء معيشة بنسبة (%)	التقليص	الموارد البشرية
مالية داخلية	سياسة الدعم من المانحين			-تصميم موثيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة -تحسين اليات وطرق التواصل مع المانحين -ارسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين -دراسة الاحتياجات المجتمعية	-التجنب -التقليص	جميع الإدارات

نموذج تقييم المخاطر

النوع	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
الاجتماعي	التركيب والتعداد السكاني			-التوعية المجتمعية -فعاليات جماهيرية -دراسات تساهم في بناء الأنظمة والتشريعات الاسرية	التقليص	-التعليم والتدريب -الاتصال والتوعية -بحوث تطوير الأسر
الاجتماعي	التغيرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية			-تطوير البرامج والمشاريع -دراسات استطلاعية لنمط المعيشة -أبحاث ودراسات تساهم في علاج نمط سلوكيات الاستقرار الاسري	التقليص	-التعليم والتدريب -الاتصال والتوعية -بحوث تطوير الاسرة
تكنولوجي	سرعة النقل			-تصميم برنامج لإدارة المهام -شراء برنامج رافد لإدارة خدمات الموظفين وتسهيل التواصل	-التجنب -التقلص	تقنية المعلومات
تكنولوجي	اختراق النظام الالكتروني			-تأمين كافة أجهزة الجمعية من الاختراق والتجسس -تأهيل العاملين على التعامل مع المصادر الخارجية -نسخة احتياطية للنظام بشكل دوري.	التجنب	تقنية المعلومات
تكنولوجي	معدل العمر الافتراضي لاستخدام الأجهزة الالكترونية			بطارية خارجية لتفادي قطع المفاحي للكهرباء والنت والتكوير	-التجنب -التقلص	تقنية المعلومات
تكنولوجي	عدم تخزين بيانات الجمعية بالشكل والمكان الصحيح			وحدة تخزين مركزية لتفادي فقدان البيانات	التجنب	تقنية المعلومات
البيئة	العوامل البيئية للمناخ العام			-تهيئة منافذ التهوية ومداخل ومخارج الطوارئ -نقطة للتجمع للطوارئ	التجنب	الإنشائية

نموذج تقييم المخاطر

النوع	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
القانوني	قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودية			توظيف كوادر سعودية	التجنب	الموارد البشرية
القانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية			تسجيل حقوق ملكية لدى الجهات الرسمية	التجنب	الإدارة العليا
القانوني	التعاقدات والتوثيقات			توقيع شراكات استراتيجية	التجنب	الإدارة العليا
القانوني	نظام التوظيف			عدم توظيف غير السعوديين	التقلص	الإدارة العليا

مفاتيح مستوى الخطر		مفاتيح مدى تأثير الخطر	
٢٥-١٥	مخاطر بليغة		كارثية
١٢-٨	مخاطر كبرى		كبرى
٦-٤	مخاطر متوسطة		متوسطة
٣-١	مخاطر منخفضة		صغرى

ملاحظة: بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم ١.M.p.

نموذج تسجيل الخطر

		نوع الخطر
	التأثير	الاحتمالية
		إجراءات السيطرة
		إجراءات المراقبة
	المسؤول	الإدارة
	الإدارة	دورية المتابعة
	المتابع	توصيات

الخطوة ٦ - كتابة تقرير نهائي عن الخطر

ويحتوي هذا التقرير على نموذج تحليل المخاطرة بالتفصيل مع وضع الحلول الممكنة لتلافي هذا الخطر مستقبلاً.

نموذج تحليل المخاطر

		الخطر
		التوضيح
		الأثر المحتمل
		إجراءات مطلوبة للمعالجة
	المنفذ	الإدارة
	المسؤول	دورية المتابعة
		توصيات

رئيس مجلس الإدارة
محمد أحمد الصفواني

