

سياسة

إدارة المخاطر

وتقييم المخاطر الكامنة والمتأصلة

الثاني	رقم الاصدار:
سبتمبر ٢٠٢٢	تاريخ الاصدار:
لجنة الحوكمة	إعداد :
لجنة الاستراتيجية والتميز المؤسسي	مراجعة:
GC-PM-2	رمز المنهجية:



سياسة إدارة المخاطر

● مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

من خلال التغيرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في بروز بيئة مفعمة بالخطر، توجب على مؤسسات القطاع الثالث 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 النشاط.

● الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر:

- توضح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر.
- تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسئوليات الأطراف ذات العلاقة.
- تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
- تصف السياسة دور إجراء إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وتشرح الإجراء الذي سيتم اتخاذه من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية.
- يعد حصر المخاطر التي قد تؤثر في أداء الجمعية إجراءً وقائياً فعالاً في الحد من آثارها في حال وقوعها.
- حاجة الوحدات الإدارية في الجمعية إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.



○ حاجة العاملين في الجمعية إلى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع المخاطر، وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.

○ الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.

○ الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر وتوفير بيئة آمنة.

● تعريف الخطر وإدارة المخاطر:

يُعرف 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، أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية من خلال المعيارين التاليين:

الوزن = مدى إمكانية احتمال حدوث هذه المخاطر.

التقدير = مدى أثر هذه المخاطر في المنظمة في حال حدوثها.

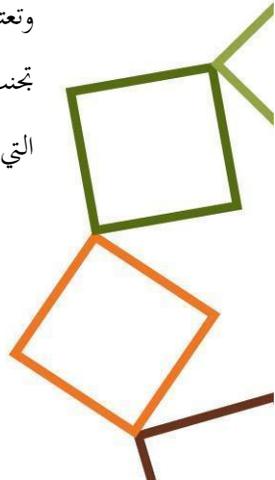
الأزمة / المخاطر: مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبياً في أداء الجمعية، وتؤدي إلى توقفها جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.

إدارة المخاطر: النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه الجمعية، وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها.

تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، و قياس هذه الكميات وتحديد معدل حدوثها، حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست متوفرة دائماً.

وتعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، وليس إجراء الغرض منه

تجنب المخاطر، وفي حال استخدامه بصورة سليمة فإنه يمكن للجمعية مواصلة أنشطتها بأعلى المعايير حيث أن المخاطر التي تم تحديدها وفهمها والسيطرة عليها بصورة جيدة فإن ما تبقى من المخاطر يصبح أقل حدة.





• إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية:

تعد إدارة المخاطر جزءاً 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:

- الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات.
- خطط الجمعية وميزانياتها.
- سجلات المخاطر العالية.

• لجنة إدارة المخاطر ومهامها:

تشكل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر من (المدير التنفيذي للجمعية، مدير إدارة الدعم المؤسسي ، مدير الادارة المالية، مدير إدارة التسويق وشؤون الداعمين ، مدير إدارة مكاتب الأشراف) وتتولى اللجنة المهام التالية:

- إعداد خطة إدارة المخاطر بعد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأها 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 والحكومة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.



• دور مجلس الإدارة:

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر الخاصة بالجمعية.
- ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية.
- تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر أو مستوى التعرض 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.

• مصفوفة المخاطر:

تتكون مصفوفة المخاطر من عنصرين أساسية وهي :

أ- شدة العواقب (مدى التأثير) :

كلما زاد تأثير الخطر ازدادت الحاجة إلى إعطائه أهمية كبيرة . وأثناء عملية تقييم تأثير الخطر يجب الأخذ بعين الاعتبار شمولية تأثيره، وتحديد عدد متلقي الخدمة المتأثرين بشكل سلبي بهذا الخطر، وإعطاؤه أهمية خاصة للتأثيرات السلبية التي لا يمكن معالجتها.

كما انه عند تقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية ، يتم الأخذ بعين الاعتبار القيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف تصحيح هذا الخطر، وحتى تتمكن الجمعية من إدارة الموارد بشكل جيد، يجب التركيز على المخاطر ذات التأثير الكبير.

ويتم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات الآتية:

مخاطر منخفضة جداً: مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر ، لا يتطلب اتخاذ إجراء ما إن لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً.

مخاطر منخفضة: مقبولة، لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي.

مخاطر متوسطة: خسارة مالية ضخمة، استياء واضح من قبل متلقي الخدمة، ضياع سمعة الجمعية، تأثير

الخدمات المقدمة.



مخاطر مرتفعة: عالية بشكل غير مقبول، و يجب تعديل النشاط ليتضمن خططاً وإجراءات علاجية وأن يكون خاضعاً للتقييم.

مخاطر مرتفعة جداً: عالية للغاية بشكل غير مقبول، ويجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظروف السائد.

ب- احتمالية الحدوث :

إن تحديد احتمالية حدوث الخطر من الممكن أن تكون سهلة أو صعبة، فعلى سبيل المثال توافر معلومات سابقة حول الخطر، يساعد في معرفة احتمالية حدوثه في المستقبل، وبالمقابل إذا لم تتوافر معلومات مسبقة حول الخطر، فإن تحديد احتمالية حدوث الخطر ستكون قليلة.

وبين الشكل أدناه مصفوفة (SWOT) لتحليل المخاطر للاستعانة بها عند وضع الخطط التنفيذية للتعامل مع احتمالية حدوث المخاطر التي تواجه الجمعية :

تحليل عناصر القوة مقابل الضعف والفرص مقابل المخاطر

عوامل داخلية (EFAS) (IFAS) عوامل خارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
فرص (O)	SO قوة فرص ما هي نقاط القوة المساعدة على الإستفادة من الفرص؟	WO ضعف فرص ما هي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟
المخاطر (T)	ST قوة تهديدات ما هي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟	WT ضعف المخاطر كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب إجتماعها مع المخاطر؟

ووفق لذلك يتم تحديد احتمالية حدوث الخطر بإحدى الحالات الخمسة الآتية :

ضعيف جداً، ضعيف، محتمل، غالباً، مؤكد



مصفوفة المخاطر Risk Matrix					
الاحتمالية Likelihood					التاريخ
مؤكد-5 (5)Almost Certain	غالباً-4 (4)Likely	محتمل-3 (3)Possible	ضعيف-2 (2)Unlikely	ضعيف جداً-1 (1)Extremely Unlikely	المرفقات
5	4	3	2	1	منخفض جداً-1 (1)Very Low
10	8	6	4	2	منخفض-2 (2)Low
15	12	9	6	3	متوسط-3 (3)Medium
20	16	12	8	4	مرتفع-4 (4)High
25	20	15	10	5	مرتفع جداً-5 (5)Very High

ويبين نموذج مصفوفة المخاطر العلاقة بين احتمالية وقوع الخطر وشدته:

ويتم قياس قيمة الخطر ومستوياته حسب النتائج في مصفوفة المخاطر كالتالي :

مقياس قيمة الخطر Evaluation Criteria				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
16 - 25	9 - 15	5 - 8	3 - 4	1 - 2

مستويات قيمة الخطر Interpretation of Risk Level				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
5	4	3	2	1
مخاطر ذات تأثير جسيم على الهيئة ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها	مخاطر ذات تأثير كبير على الهيئة وتحتاج إلى دراسة ووضع خطة للمعالجة	مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذه بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها



• المخاطر التي تواجه الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة جد (خيركم):

إن مجموعة المخاطر المالية وغيرها التي تواجه جمعية خيركم لبناء وتحقيق أهدافها ولا تتمكنها من تنفيذ مشاريعها وبرامجها تتلخص في النقاط أدناه:

مخاطر مالية: مثل غسل الأموال أو الاشتباه بذلك أو تمويل الإرهاب والاشتباه بذلك ، أو درجة التقلبات التي تحدث للموازنة وعوامل داخلية عدة مثل عدم دقة تقدير الموازنة وعدم كفاية المخصصات المالية التي تحول دون تحقيق أهداف الجمعية.

مخاطر أعطال فنية: تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وأمن المعلومات وسريتها للجمعية تحول دون تحقيق الأهداف.

مخاطر الحرائق: تهديدات قد تواجه الجمعية التربوية تعرض حياة الأفراد للإصابات وتدمير المباني، وإتلاف المحتويات من وثائق وبيانات مهمة نتيجة حدوث الحريق.

مخاطر الكوارث الطبيعية: تهديدات طبيعية تواجه الجمعية مثل الزلازل والفيضانات والانزلاقات والانفجارات الأرضية التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية.

مخاطر معرفية: التهديدات التي تواجه الجمعية في نقص الكوادر البشرية ونقص المهارات الإدارية والتربوية وخرق أمن الموظفين ماديًا ومعنويًا.

مخاطر تعليمية: تهديدات تواجه الجمعية في عدم فعالية برامج التدريب وانخفاض نسبة الالتحاق بمهنة التعليم وتسرب الطلبة وعدم التحاقهم بأنشطة الجمعية.

مخاطر صحية: تهديدات تواجه الجمعية من إصابات عمل للطلبة والمعلمين والعاملين في التعليم المهني، وتهديدات بيئية وصحية كأضرار الحيوانات المعدية وغيرها.

مخاطر قانونية: تهديدات تواجه الجمعية بتدني مستوى الوعي والتشريعات الناظمة لعمل الجمعية، وعدم المعرفة بكيفية تطبيق نصوصها وعدم تزويد المعنيين بالتعديلات الواجب إجراؤها لتفادي المخاطر المادية والفنية.

مخاطر توعوية / إعلامية: تهديدات تتعلق بعدم تزويد المعنيين بالمعلومات بالدقة الكافية.



• إجراءات التعامل مع الخطر:

1- **التحكم في المخاطر:** أي تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره ، ورصد مبلغ ضمن موازنة الجمعية للتعامل مع المخاطر من خلال:

أ- نقل الخطر: وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى ،مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.

ب- تقبل الخطر: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر.

ج- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.

د- 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.

2- **المراقبة والمتابعة الدورية** ليتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.

3- **تتم مراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري وتحديد التطور في إدارة المخاطر بطرق مختلفة منها:**

- تكرارية حدوث الخطر.

- مدى التغير في قائمة المخاطر.

- مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.

- مدى مشاركة الموظفين في تحديد قائمة المخاطر.

- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.

- مدى التوجه في تقييم المخاطر من حيث حجم تأثيرها: كبير، متوسط، قليل القياس.

4- **قياس فاعلية الإجراءات المتخذة لتلافي المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر.**

5- **قياس فاعلية منهجية إدارة المخاطر والتعديل عليها بناءً على نتائج القياس.**



تقييم المخاطر الكامنة والمتأصلة

جدول بالأخطار التي قد تعترض الجمعية ودرجة احتمال حدوثها وتأثيرها والمسؤولية تجاهها							
الرقم	المخاطرة	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	تقييم الخطر			الإطار الزمني لآليات المعالجة والوقاية
				احتمالية الحدوث	مدى التأثير	قياس الخطر	
1	غسل الأموال أو الانشياء في ذلك	عالية	عمليات مالية مشبوهة وغير شرعية يمكن تمييزها من خلال الطبيعة	محتمل 3	مرتفع جداً 5	مرتفع 15	شهورياً جميع الموظفين
2	تحويل الإرباح أو الانشياء في ذلك	عالية	استغلال الجمعية في تحويل عمليات إرهابية أو شرب ذلك من خلالها	محتمل 3	مرتفع جداً 5	مرتفع 15	شهورياً جميع الموظفين
3	تعطل أجهزة الحاسب الآلي	فنية	توقف عمل بعض أجهزة الحاسب وتلفها	محتمل 3	مرتفع 4	مرتفع 12	كل ستة أشهر أخصائي دعم في وشبكات
4	فيروسات الحاسب	فنية	وجود كثير من الفيروسات التي قد تضر بالحاسب وعمله بسبب الاتصال بشبكة الانترنت	محتمل 3	مرتفع 4	مرتفع 12	كل ثلاثة أشهر أخصائي دعم في وشبكات
5	أمن المعلومات	فنية	وجود مخاطر على معلومات العمل من الاختراق عن طريق الانترنت أو تلف المعلومات وصيغتها	محتمل 3	مرتفع 4	مرتفع 12	كل شهر في الشبكات وصيغتها + أخصائي دعم في وشبكات
6	انقطاع الانترنت	فنية	انقطاع خدمة الانترنت عن الطبيعة	محتمل 3	متوسط 3	مرتفع 12	كل شهر في الشبكات وصيغتها + أخصائي دعم في وشبكات
7	السجلات	عينية ومالية	حصول سرقات داخل الجمعية	محتمل 3	مرتفع 4	مرتفع 12	يوسى رئيس قسم الخدمات المؤسسي) قسم الخدمات المساعدة + رئيس قسم الأوقاف والإسلاف قسم الأوقاف والإسلاف + مسؤول علاقات بكية الامين الصندوق الإدارة الخالصة) وحدة البتولة



تقييم المخاطر الكامنة والمتأصلة

الرقم	المخاطرة	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	تقييم الخطر		آليات المعالجة	مسؤول اتخاذ القرار والمعالجة		الاطار الزمني لآليات المعالجة والوقاية
				احتمالية الحدوث	مدى التأثير		القسم	الموظف	
8	تقديم بعض الأصول في الجمعية	أصول عينية	انتهاء المدة الاستهلاكية المخصصة للأصول	محمّل 3	منخفض 2	وضع خطة للصيانة الدورية الشاملة - وضع خطة - للاستبدال	الدعم المؤسسي) قسم الخدمات المساعدة) + قسم الأوقاف أخصائي دعم فني وشبكات والإنترنت	أخصائي صيانة رئيس قسم الخدمات المساعدة	كل ثلاثة أشهر
9	السموعة	إدارية	وجود نظام بنج العمل إلا من كان على الكفالة	غالباً 4	مرتفع 4	إعلان عن احتجاج الجمعية من السعوديين	الدعم المؤسسي + إدارة مكاتب الإشراف	رئيس قسم الموارد البشرية مشرف شؤون المتطوعين مدير مكاتب الإشراف	كل ثلاثة أشهر
10	نقص طارئ في المعلمين لظروف طارئة	إدارية	نقص بعض المعلمين لظروف خاصة صحية وطارئة	محمّل 3	مرتفع 4	وجود احتياط من المعلمين عدم اكتمال نصاب كل المعلمين اتكافية الجمع بين الفصول	الدعم المؤسسي + إدارة مكاتب الإشراف	رئيس قسم الموارد البشرية مشرف شؤون المتطوعين مدير مكاتب الإشراف	كل ثلاثة أشهر
11	سيارات نقل الطلاب الخاصة بالجمعية	إدارية	تعطل أو حدوث حوادث لسيارات الجمعية الخاصة بنقل الطلاب	محمّل 3	منخفض 2	وجود سيارات - بديلة الاستفادة من - شركات نقل الطلاب	الدعم المؤسسي) قسم الخدمات المساعدة)	رئيس قسم الخدمات المساعدة	كل ثلاثة أشهر
12	إصابات الطلاب	إدارية	حدوث إصابات لطلاب الجمعية أثناء الدوام	محمّل 3	متوسط 3	وجود عيادة طبية - مجهزة بالكامل وجود ارقام الحلال - الأحمر السعودي	الدعم المؤسسي) قسم الخدمات المساعدة)	رئيس قسم الخدمات المساعدة	كل ثلاثة أشهر
13	الحريق	فني	لا سمح الله وجود حريق في أحد مرافق الجمعية	محمّل 3	منخفض 2	وجود وسائل - سلامة وطاقات حريق - وجود خطة - ودورات إصلاء تدريب العاملين - والطلاب على الإخلاء	الدعم المؤسسي) قسم الخدمات المساعدة)	رئيس قسم الخدمات المساعدة	كل ثلاثة أشهر