



سياسة إدارة المخاطر

تم الاعتماد بمجلس إدارة جمعية التنمية الأسرية بمنطقة الباحة مَعين والمُعتمد لدى المركز الوطني لتنمية القطاع الغير ربحي بكتاب تشكيل المجلس رقم NBM 015268 في تاريخ: ٢٠٢٣/١٢/١٤م والمعاد تشكيله بكتاب رقم EBM 018943 بتاريخ: ٢٠٢٤/٠٩/٢٤م حتى تاريخ: ٢٠٢٧/١٢/١٤م



تم التحديث والاعتماد بمحضر مجلس الإدارة رقم: ٠٢ - ٢٠٢٤م بتاريخ: ٢٠٢٤/٠٦/١٢م، وبقرار اداري رقم: ٩٤-٢٠٢٤ بتاريخ: ٢٠٢٤/٠٦/٢٥م

باركود الاطلاع على الاعتمادات والتعديلات





مقدمة

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية جمعية التنمية الأسرية (معين) بمنطقة الباحة، وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع. ومن المهم التركيز على إدارة المخاطر ومعالجة هذه الأخطار وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على أداء الجمعية.

ومن خلال التغيرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في بروز بيئة مفعمة بالخطر، توجب على جمعية معين 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.

نطاق العمل وقابلية التطبيق

- 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 جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
- تصف السياسة دور إجراء إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية.
- تشرح سياسة إدارة المخاطر الإجراء الذي سيتم اتخاذه من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية.

وتطبيق هذه السياسة على جميع من يعمل لصالح الجمعية سواء كانوا أعضاء مجلس إدارة أو مسؤولين تنفيذيين أو موظفين أو متطوعين أو مستشارين بصرف النظر عن مناصبهم في الجمعية، وبدون أي استثناء. ويمكن أيضاً لأي من أصحاب المصلحة من مستفيدين ومانحين ومتبرعين وغيرهم الإبلاغ عن أية مخاطر أو مخالفات.

المسؤوليات

تكمن المسؤوليات والأدوار لمجلس الإدارة والإدارات العليا بالجمعية بالتالي

- 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 فريق إدارة المخاطر بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة بواسطة الإدارة التنفيذية.

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.



التعريفات

- الخطر:** حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.
- الوزن:** مدى امكانية حدوث هذه المخاطر
- التقدير:** مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها.
- المخاطر:** النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها
- إدارة المخاطر:** عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها، وقياسها وتحديد معدل حدوثها.
- تقييم الخطر:** عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها، وقياسها وتحديد معدل حدوثها.
- النظام:** نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- اللائحة التنفيذية:** اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- اللائحة:** اللائحة الأساسية للجمعية.
- القواعد:** قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- الجهات المشرفة:** المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومركز التنمية الاجتماعية بالباحة.
- الجمعية:** جمعية التنمية الأسرية بمنطقة الباحة (معين)
- الجمعية العمومية:** أعلى سلطة في الجمعية، وتتكون من مجموع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالتزاماتهم تجاه الجمعية.
- مجلس الإدارة:** مجلس إدارة الجمعية.
- المسؤول التنفيذي:** المسؤول الأول عن الجهاز التنفيذي سواء كان مديراً تنفيذياً، أم مديراً عاماً، أو أميناً عاماً أو غير ذلك.
- القسم المختص:** هي مجموعة من العاملين تقوم بأعمال محددة متنافسة ومتجانسة.

إجراءات التعامل مع الخطر

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ ضمن الموازنة للتعامل مع المخاطر
نقل المخاطر	تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو تحويل الموظف إلى عمل جزئي.
تقبل الخطر	اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة ي بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير.
معالجة الخطر	معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.
إنهاء الخطر	يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، والتي تجعل الخطر غير موجود.

مهام فريق إدارة المخاطر:

- فريق إدارة المخاطر: كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والامكانيات لمواجهة الخطر وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة، ويجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.
- المسؤول التنفيذي: عليه التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوم بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لدى موظفيه، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.
- الموظفون: معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركون في تحديد هذه المخاطر جميعاً، 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.



مراحل إدارة المخاطر:

١. التعرف على المخاطر وتحديدها
٢. تحديد المخاطر
٣. وصف المخاطر.
٤. أساليب معالجة المخاطر
٥. تقدير وتقييم المخاطر

١. التعرف على المخاطر:

- مفهوم إدارة المخاطر بالجمعية: يعتبر الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كملكاتها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، وحتى علاقاتها الاجتماعية.
- تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة: يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد الجمعية في تحقيق أهدافه خطراً، سواءً من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) أو فيما يتعلق بالأصول المادية.
- تعريف إدارة المخاطر: هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية التحديد والقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي يواجهها الجمعية.
- تهدف إدارة المخاطر إلى: معرفة الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.

٢. تحديد المخاطر:

مكونات عمليات إدارة المخاطر:

عملية وقائية	تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
عملية اكتشافية	تصميم إجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
عملية تصحيحية	التأكد الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

٣. وصف على المخاطر:

ولكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

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

٥. تقدير وتقييم المخاطر المتبع للجمعية:

- مفاتيح معدل الخطر:
- 2 مخاطر منخفضة: مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الإجراء تصعيد للمخاطر
 - 2 مخاطر متوسطة: مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي الجمعية
 - 2 مخاطر كبرى: عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط والبحث عن خطط علاجية)
 - 2 مخاطر بليغة: عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)

٤. أساليب معالجة المخاطر:

الاحتمالات	العواقب				
	غير مؤثرة	خفيفة	متوسطة	بالغة	شديدة الخطورة
متكررة	متوسط	بالغ	شديد	شديد	شديد
في الغالب	متوسط	بالغ	بالغ	شديد	شديد
من الممكن	منخفض	متوسط	بالغ	بالغ	شديد
غير محتملة	منخفض	متوسط	متوسط	بالغ	بالغ
ضئيلة	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	متوسط



نماذج التقييم للمخاطر والمعوقات والتحديات

إرشادات لتعبئة النموذج			
هو أي حدث احتمالي غير مؤكد وقوعه وغير محدد توقيت حدوثه وسيكون له تأثير على سير العمل بالجمعية وحال حدوثه يترتب عنه نتائج غير مرغوبة، سواء على العاملين أو المستفيدين أو بيئة العمل. أما في حال وقوعه فعلياً ففي هذه الحالة ينقل إلى فقرة التحديات والمعوقات.			تعريف الخطر
عالية – متوسطة – منخفضة	الإجابة عن: مدى التأثير	قوي – متوسط – ضعيف	الإجابة عن: احتمالية الوقوع
هي خطة الإجراءات الوقائية الاستباقية والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التحكم بالخطر من خلال التأكد من عدم وقوعه أو التخفيف من آثاره السلبية في حال وقوعه إلى مستويات مقبولة أو قبول بعض أو كل تبعاته في بعض الحالات.			تعريف استراتيجية التعامل

م	المخاطر	أسباب وقوع المخاطرة	الاحتمالية	أسلوب تقادها استراتيجية التعامل مع الخطر "الإجراءات الوقائية"	العواقب	نتيجة التنفيذ
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						



نموذج المخاطر المتوقع مواجهتها مستقبلاً:

م	وصف الخطر	احتمالية الوقوع	مدى التأثير	استراتيجية التعامل مع الخطر "الإجراءات الوقائية"
١		☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	
٢		☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	
٣		☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	
٤		☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	
٥		☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	☐ عالية ☐ متوسط ☐ منخفضة	

نموذج التحديات والمعوقات للجمعية

إرشادات لتعبئة هذه الفقرة	
تعريف التحدي / العائق	هو كل مانع أو عائق يحول دون قدرة الإدارة أو العاملين على أداء مهامهم بصورة سليمة بشكل جزئي أو كلي. أو يمنع حصول المستفيدين من خدمات الجمعية بشكل سريع وأمن.
استراتيجية التعامل	هي خطة الإجراءات التصحيحية الواجب تنفيذها للتعامل مع العوائق التي تواجه العمل حالياً بغرض التغلب عليها وإزالتها.
مسؤولية التنفيذ	هي الجهة المسؤولة (الإدارة / الموظفين، ...الخ) التي يقع عليها مسؤولية تنفيذ استراتيجية التعامل مع التحدي أو العائق.

م	وصف التحدي أو العائق الحاصل	استراتيجية التعامل مع التحدي أو العائق "الإجراءات التصحيحية"	مسؤولية التنفيذ
١			
٢			
٣			
٤			
٥			