



سياسة إدارة المخاطر



مقدمة :

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.

أولاً: الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر :

- 1- توضيح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر.
- 2- تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسؤوليات الأطراف ذات العلاقة.
- 3- تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
- 4- تصف السياسة دور إجراء إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وتشرح الإجراءات الذي سيتم اتخاذه من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية.

ثانياً: تعريف الخطر وإدارة المخاطر :

1. 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.
2. يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنه الإجراء أو الهيكل أو الثقافة المستخدمة لتحديد وتقييم والسيطرة على جوانب المخاطر التي قد تؤثر في مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها.
3. تعتبر 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.

ثالثاً: 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.

رابعاً : لجنة إدارة المخاطر ومهامها :

تشكل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر من كل من (رئيس مجلس الإدارة – المشرف المالي – مدير العلاقات العامة والإعلام) .

وتتولى اللجنة المهام التالية:

١. إعداد خطة إدارة المخاطر بعد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأنها واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية.
٢. 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.
٣. 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.
٤. رفع التقارير الدورية الخاصة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة والقيام سنوياً بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.
٥. 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.
٦. تقوم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحكومة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.

خامساً : دور مجلس الإدارة:

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



مجموعة المخاطر التي تواجه جمعية الإخلاص الخيرية بالمدينة المنورة :

الخطر في الجمعية يكمن في تحديد مجموعة المشاريع لدعم المستفيدين مع عدم إمكانية تنفيذها لعدم توفير المقدرة المالية لهذه المشاريع وبالتالي لا يمكن بناء خطة تمكن لتحقيق مؤشرات أهداف الجمعية. وتتلخص مجموعة المخاطر في النقاط ادناه:

- عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء المشاريع وإعداد ميزانية وارتباطات لها.
- عدم استقرار الموظفين.
- الحاجة الماسة للمستفيدين وعدم توافق الحاجة مع الدخل السنوي للجمعية.
- مشكلة توريث الفقر داخل الاسر.
- المستوى الفكري للمستفيدين.
- عدم وجود المتخصص في كل ادارة وعدم وجود عدد كافي من الموظفين في كل قسم.
- الاستغناء عن بعض الموظفين لقلة الموارد.

آلية عمل إدارة المخاطر بالجمعية :

- رصد مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية.
- تصنيف مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية.
- التعامل المستمر مع هذه المخاطر ومحاولة الحد منها.
- عقد اجتماعات دورية بين مدير الجمعية والمساعدین لبحث الحالات ومحاولة حلها والحد منها.
- رفع تقارير دورية لمجلس الادارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر.

تصنيف المخاطر:

١. مخاطر اقتصادية ومالية.
٢. مخاطر الأمن والسلامة.
٣. مخاطر صحية.
٤. مخاطر متعلقة بالممتلكات.
٥. مخاطر متعلقة بالقدرات.
٦. مخاطر متعلقة بالسمعة.
٧. مخاطر تقنية وأمن المعلومات.



مصفوفة الخطر:

أولاً: جدول مستوى الخطورة

الدرجة	مستوى الخطورة	الناس	الممتلكات والبيئة	الاقتصاد	القدرات	السمعة
5	خطير جداً	وفيات متعددة	تدمير كبير جداً وخسارة ما لا يقل عن ٥٠% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن ٢٠% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير حرج يؤدي الى إيقاف المنشأة التشغيلية بما لا يقل عن ٢٥%	ضرر كبير على السمعة محلياً أو دولياً، قد يؤدي الى إجراء تحقيق حوادث كبير جداً
4	عالي	إعاقة دائمة ووفية واحدة	ضرر عالي وخسارة ما بين ٢٥% الى ٥٠% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن ٢٠% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تعطلات في الأنشطة الرئيسية قد تؤدي الى خسارة إيرادات أو عدم رضا العملاء (بنسبة معينة)	تأثير عالي على السمعة إعلامياً محلياً أو دولياً
3	متوسط	إصابة كبيرة وقد تتطلب دخول المستشفى للعلاج	ضرر متوسط وخسارة ما بين ١٠% الى ٢٥% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن ١٠% الى ٢٠% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي الى انخفاض عام في الانتاجية (ممكن تحمله)	تأثير متوسط على السمعة إعلامياً محلياً أو دولياً
2	ضعيف	إصابة تتطلب إسعافات أولية أو تدخل طبيب واستعادة الصحة سريعاً	ضرر بسيط وخسارة أقل من ١٠% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن ٥% الى ١٠% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي الى انخفاض عام في الانتاجية (ممكن تغطيته)	تأثير منخفض جداً يتم نسيانه مع الوقت القصير الأمد
1	لا يوجد	إصابة بسيطة جداً ولا تحتاج الى إسعافات أولية	ضرر بسيط جداً أو غير هام	بسيطة جداً أو غير هامة ، أو أقل من ٢% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير بسيط جداً بالإمكان علاجه فوراً ولا يؤثر على قدرات المنشأة	لا يوجد تأثير على السمعة أو تأثير مهملاً جداً

ثانياً: جدول احتمالية الحدوث

الدرجة	مستوى احتمالية الحدوث	شرح معايير الدرجات
5	شبه مؤكد	في حال استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، سوف تحدث حادثة بشكل شبه مؤكد
4	مرجح	في حال استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، غالباً سوف تحدث حادثة
3	محتمل	ممكن تحدث حادثة في حال وجود عوامل أخرى مترسبة تساهم في ذلك
2	بعيد الاحتمال	ممكن تحدث حادثة ولكن باحتمالية منخفضة
1	نادر الحدوث	لا يوجد احتمالية وإن وجدت فهي ضئيلة جداً





ثالثاً: مصفوفة حساب مستوى الخطر :

مدى / مستوى الخطورة					احتمالية الحدوث
لا يوجد (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)	
5 مقبول	10 مراجعة في الوقت المناسب	15 أولوية عالية	20 غير مسموح بالعمل	25 غير مسموح بالعمل	
4 مقبول	8 مراجعة في الوقت المناسب	12 أولوية عالية	16 غير مسموح بالعمل	20 غير مسموح بالعمل	
3 مقبول	6 مقبول	9 مراجعة في الوقت المناسب	12 أولوية عالية	15 أولوية عالية	
2 مقبول	4 مقبول	6 مقبول	8 مراجعة في الوقت المناسب	10 مراجعة في الوقت المناسب	
1 مقبول	2 مقبول	3 مقبول	4 مقبول	5 مقبول	نادر الحدوث (1)

اعتماد مجلس الإدارة

تم اعتماد سياسة إدارة المخاطر في اجتماع مجلس الإدارة بجلسته رقم ٨-٢٣ والمنعقدة بتاريخ ١٤٤٥/٠٣/٠٦هـ الموافق ٢٠٢٣/٠٩/٢١م

