



جمعية التنمية
الأهلية بني يزيد

Bani yazid Community Development Association

رقم الترخيص : 4137

سياسة إدارة المخاطر

نسخة رقم (٢)

تم اعتمادها بقرار مجلس إدارة الجمعية

في اجتماعه رقم (٢٤/٠٣/١١ ت)

برقم (٢/٣٥) وتاريخ ٢٠٢٤/٠٧/٠٧ م

فهرس المحتويات

٣	مقدمة:
٣	أولاً: الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر:
٣	ثانياً: تعريف الخطر وإدارة المخاطر:
٤	ثالثاً: إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية:
٤	رابعاً: لجنة إدارة المخاطر ومهامها:
٤	خامساً: آلية عمل إدارة المخاطر بالجمعية:
٥	سادساً: المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر:
٥	سابعاً: تقييم المخاطر:
٦	ثامناً: الآثار التي يحدثها كل خطر:
٧	تاسعاً: مجموعة المخاطر التي تواجه الجمعية:
٧	عاشراً: إجراءات التعامل مع الخطر:
٨	الحادي عشر: دور مجلس الإدارة:

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 جمعية التنمية الأهلية بنني يزيد 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:

- توضيح 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، وتشرح الإجراءات 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.
- إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من آثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، ويجنب الجمعية الحلول الآنية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً.
- حاجة الوحدات الإدارية في الجمعية إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.
- حاجة العاملين في الجمعية إلى توجيهات تضبط أدائهم أثناء وقوع المخاطر؛ وتساعد في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.
- الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.
- الحاجة إلى فتح قنوات الاتصال بين منسوبي الجمعية لنقل الخبرات وتقديم الدعم والمساندة في مجال إدارة المخاطر.
- الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر وتوفير بيئة آمنة.

ثانياً: تعريف الخطر وإدارة المخاطر:

- **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، أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية من خلال المعيارين التاليين:
 - ❖ الوزن = مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر.
 - ❖ التقدير = مدى أثر هذه المخاطر في المنظمة في حال حدوثها.
- **الأزمة / المخاطر:** مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلباً 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.
- 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.

كما 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 (المدير التنفيذي للجمعية – مديري الإدارات الأخرى – كل من الإدارة أهمية مشاركته في اللجنة)، 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 والحكومة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.

خامساً: 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 الإدارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر.

سادساً: المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر:

- ١- **الموظفون:** معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر، ولكن يمكن أن يكونوا جميعاً مشاركين في تحديد هذه المخاطر، 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، والتوجه العام يجب أن يكون بأنه لا يوجد خطر يمكن إهماله، وبعد مناقشة الخطر وتأثيره، يتم تحديد الحاجة إلى تسجيل الخطر والإجراءات الكفيلة بالحد من آثاره ووضعه تحت السيطرة أم لا.
- ٢- **المسؤولون عن إدارة المخاطر:** لكل خطر يتم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة، مثال: أن يكون لديه القدرة على تحويل الموارد اللازمة لمواجهة الخطر، وقد يكون على حساب عمل آخر ذي أهمية أقل، إذا كان المسؤول عن إدارة الخطر غير قادر على اتخاذ مثل هذا الإجراء، فلا بد أن يتم تعيين مسؤول أعلى منه لإدارة الخطر، والمسؤول عن إدارة الخطر يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.
- ٣- **المديرون:** جميع مديري الدوائر مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.
- ٤- **متلقو الخدمة:** إن متلقي الخدمة لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي على الرغم من أنه لا يوجد لديهم مسؤوليات واضحة في هيكل الجمعية، ولكن سيتم بشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسوحات رضا متلقي الخدمة.

سابعاً: تقييم المخاطر:

تم تحديد احتمالية حدوث الخطر بإحدى الحالات الآتية: شبه مؤكد، محتمل، نادر، ومستوى الخطورة: عالي الخطورة، متوسط الخطورة، خطورة ضعيفة، ويبين نموذج تقييم المخاطر العلاقة بين احتمالية وقوع الخطر ومستوى الخطورة.

نموذج تقييم المخاطر:

مستوى الخطورة احتمالية الحدوث	عالي الخطورة (٣)	متوسط الخطورة (٢)	خطورة ضعيفة (١)
شبه مؤكد (٣)	الإيقاف الفوري (٩)	أولوية قصوى للتجنب والتخفيف (٦)	إجراءات متابعة ووقاية (٣)
محتمل (٢)	أولوية قصوى للتجنب والتخفيف (٦)	أولوية قصوى للتجنب والتخفيف (٤)	إجراءات متابعة ووقاية (٢)
نادر (١)	إجراءات متابعة ووقاية (٣)	إجراءات متابعة ووقاية (٢)	إجراءات متابعة ووقاية (١)
(٩)	الإيقاف الفوري	عالية بشكل غير مقبول يجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظروف السائد	
(٦-٤)	أولوية قصوى للتجنب والتخفيف	مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي منطقي يمكن البدء في النشاط بشرط الإدارة و/أو التعديل والخضوع للتقييم	
(٣-١)	إجراءات متابعة ووقاية	مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر لا يتطلب اتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً مع الخضوع للتقييم	

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 ويبين الشكل أدناه مصفوفة (SWOT) لتحليل المخاطر للاستعانة بها عند وضع الخطط التنفيذية للتعامل مع المخاطر التي تواجه الجمعية.

تحليل عناصر القوة مقابل الضعف والفرص مقابل المخاطر:

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

ثامناً: الآثار التي يحدثها كل خطر:

تم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات الآتية:

- الإيقاف الفوري (٩): عالية بشكل غير مقبول يجب ألا يتواصل النشاط في ظل الطرف السائد.
- أولوية قصوى للتجنب والتخفيف (٦-٤): مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي منطقي يمكن البدء في النشاط بشرط الإدارة و/أو التعديل والخضوع للتقييم.
- إجراءات متابعة ووقاية (٣-١): مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر لا يطلب اتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً مع الخضوع للتقييم.
- 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.
- 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.

تاسعاً: مجموعة المخاطر التي تواجه الجمعية:

- الخطر في الجمعية يمكن في عدم إمكانية تنفيذ مشاريعها وبرامجها لعدم توفير المقدرة المالية لهذه المشاريع وبالتالي لا يمكن بناء خطة تمكن لتحقيق مؤشرات أهداف الجمعية، وتتلخص مجموعة المخاطر في النقاط أدناه:
- **مخاطر مالية:** 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 المؤسسة.
 - **مخاطر أعطال فنية:** تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وأمن المعلومات وسريتها للجمعية تحول دون تحقيق الأهداف.
 - **مخاطر الحرائق:** تهديدات قد تواجه الجمعية وتعرض حياة الأفراد للإصابات وتدمير المباني، وإتلاف المحتويات من وثائق وبيانات مهمة نتيجة حدوث الحريق.
 - **مخاطر الكوارث الطبيعية:** تهديدات طبيعية تواجه الجمعية مثل الفيضانات والانزلاقات والزلازل والانهيارات الأرضية التي تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية للجمعية.
 - **مخاطر تتعلق بسلامة امتحانات الثانوية العامة والاختبارات الوطنية:** تهديدات تواجه سلامة الامتحانات والاختبارات الوطنية كعدم وصول الأسئلة في الوقت المحدد أو تسربها أو تأخير نسخها، أو تأخر استخراج النتائج وإعلانها.
 - **مخاطر معرفية:** التهديدات التي تواجه الجمعية في نقص الكوادر البشرية ونقص المهارات الإدارية والتربوية والتعليمية وخرق أمن الموظفين مادياً ومعنوياً.
 - **مخاطر تعليمية:** تهديدات تواجه الجمعية في عدم فعالية برامج التدريب وانخفاض نسبة الالتحاق بمهنة التعليم وتسرب الطلبة وعدم التحاقهم بالجمعية.
 - **مخاطر صحية:** تهديدات تواجه الجمعية من إصابات عمل للطلبة والمعلمين والعاملين في التعليم المهني، وتهديدات ببيئة وصحية كأمراض الحيوانات المعدية وغيرها.
 - **مخاطر قانونية:** تهديدات تواجه الجمعية بتدني مستوى الوعي والتشريعات النازمة 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.

عاشراً: إجراءات التعامل مع الخطر:

- ١- **التحكم في المخاطر:** أي تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ ضمن موازنة الجمعية للتعامل مع المخاطر من خلال:
 - **نقل الخطر:** وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.
 - **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.

- 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: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.
- ٢- المراقبة والمتابعة الدورية؛ ليتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.
- ٣- 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: عالي، متوسط، ضعيف.
- ٤- قياس فاعلية منهجية الإجراءات المتخذة لتلافي المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر.
- ٥- قياس فاعلية منهجية إدارة المخاطر والتعديل عليها بناءً على نتائج القياس.

الحادي عشر: 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 بناءً على المعلومات المقدمة بواسطة لجنة المراجعة.