



## سياسة وإجراءات إدارة المخاطر

اعتماد مجلس الإدارة رقم ( / / ) وتاريخ / / ٢٠٢٠م

## جمعية البر بمحافظة الشماسية

ضبط الوثائق	رقم الإصدار : ٠/١ تاريخ الإصدار : ٢٠٢٠/٠١/٠١م عدد الصفحات : ١٤
-------------	--



## جدول المحتويات

٢	التعريفات والمصطلحات
٣	تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر
٤	عمليات إدارة المخاطر
٤	التواصل والاستشارة
٥	نطاق المخاطر
٦	معايير الخطر
٨	مصنوفة المخاطر
٩	مقاس قيمة الخطر
١١	خريطة الاستجابة للمخاطر
١٢	تقدير المخاطر
١٢	تحديد المخاطر
١٣	تحليل المخاطر
١٣	تقييم المخاطر
١٣	خطة الاستجابة
١٤	التسجيل والتقارير
١٤	المتابعة والمراجعة



## أولاً: التعريفات والمصطلحات :

الخطر	تأثير الأحداث الغير متوقعة على الأهداف سلباً.
مسؤول الخطر	المسؤول عن ضمان ان الإجراءات التشغيلية والضوابط لمعالجة كل مجال من مجالات المخاطر ضمن نطاق مسؤوليته كافية وفعالية علي أساس يومي.
غسيل الأموال	إضافة الصفة القانونيّة والشرعيّة للمال الذي تم الحصول عليه بطريقة غير قانونيّة.
تمويل الإرهاب	تمويل أي عمل أو فعل يلحق العنف بالأفراد .
الفساد المالي	سوء استخدام المنصب لتحقيق أرباح أو مكاسب شخصية للموظف أو جماعته بمخالفة القوانين والسياسات .
الفساد الإداري	سوء استخدام المنصب لتحقيق أرباح أو مكاسب شخصية للموظف أو جماعته .
عمليات إدارة المخاطر	أنشطة منظمة تهدف إلى توجيه والتحكم في المخاطر
مسؤول الجودة والمخاطر	الموظف المسؤول عن التنسيق لإجراءات إدارة المخاطر ورفع التقارير بها.
المدير التنفيذي	ويمثلها من يعينه مجلس الإدارة لإدارة الجمعية .
الإدارة العليا	رئيس وأعضاء مجلس الإدارة .
لجنة الجودة والتقييم	مكونه من رئيس مجلس الإدارة ونائبة المدير التنفيذي
إطار العمل	خطوات تساعد على دمج نشاط إدارة المخاطر مع الأنشطة الأخرى.
نطاق العمل	المجالات والأهداف التي يتم تفعيل إدارة المخاطر فيها.
معايير المخاطر	المعايير التي يتم عن طريقها تحديد درجة الخطر والخطة العامة للاستجابة لكل درجة.



## ثانياً: تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر

يحرص مسؤول الجودة والمخاطر على اتخاذ الإجراءات التالية لضمان تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر:

- ١- الحرص على انخراط المدير التنفيذي والإدارة العليا في تنفيذ مراحل عمليات إدارة المخاطر ضمن نطاق مسؤولياتها وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:
  - أ- دعوة الإدارة العليا لورش العمل التعريفية والتدريبية .
  - ب- تنسيق التواصل بين الإدارة العليا مع جميع الإدارات والأقسام بشكل دوري وعند الحاجة بهدف نشر وتثبيت ثقافة إدارة المخاطر .
  - ت- رفع التقارير الدورية وغير الدورية في توقيتاتها مع الملاحظات والتوصيات .
- ٢- رفع تقرير ربع أو نصف سنوي بالتحسينات المطلوبة على عمليات إدارة المخاطر من خلال التجارب والملاحظات .
- ٣- عقد الورش التعريفية والتدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الخطة المعتمدة لإدارة المخاطر .
- ٤- إعداد خطة عمل سنوية لإدارة المخاطر.
- ٥- إدراج مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة المخاطر ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية .
- ٦- أخذ كل تحديث لدراسة سياقات المخاطر الخاصة ببيئة العمل الداخلية والخارجية للجمعية (SWOT & PESTLE) في عين الاعتبار إضافة إلى أي تحديثات على الخطة الاستراتيجية، وذلك لتحديد المخاطر جديدة إن وجدت.



## ثالثاً: عمليات إدارة المخاطر .

تتلخص عمليات إدارة المخاطر في النشاطات التالية:

- ١- التواصل والاستشارة.
- ٢- تحديد نطاق وسياق ومعايير المخاطر.
- ٣- تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والاستجابة لها.
- ٤- مراجعة وتسجيل وعمل التقارير الخاصة بإدارة المخاطر .

## التواصل والاستشارة :

يهدف التواصل بالمعلومات الخاصة بإدارة المخاطر إلى تمكين الإدارة والموظفين من فهم المخاطر والأسس التي تبني عليها القرارات ومتطلبات العمل، إضافة إلى إثراء جميع مراحل عملية إدارة المخاطر بالأراء والخبرات المتوفرة عند تنفيذها، كما تهدف الاستشارة إلى الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

- أ- يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتعميم السياسات والإجراءات والقرارات والتعميمات الصادرة من قبل الإدارة أو مركز التنمية أو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على جميع الإدارات حال صدورها.
- ب- يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق لعقد ورش جماعية أو فردية مع الإدارات لكل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر وتزويدهم بالإرشادات المكتوبة، وذلك لتزويد الموظفين بالخلفية المطلوبة للمرحلة والإجراءات المطلوب اتخاذها.
- ت- يتم توثيق الاجتماعات والورش في محاضر ويتم استحداث أرشيف لوثائق عمليات إدارة المخاطر.
- ث- يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتزويد الإدارات بالتقارير الخاصة بإدارة المخاطر والتحديثات ذات العلاقة على عملياتها، وذلك بهدف إبقاء المدراء والموظفين على اطلاع بمدى تحقق خطة إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاحها وتحسينها.
- ج- يستند جزء أساسي من تقارير الأداء الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر على التغذية الراجعة من مسؤول الرعاية الأسرية والإدارات الأخرى.

ح



## تحديد نطاق وسياق ومعايير المخاطر

### نطاق المخاطر:

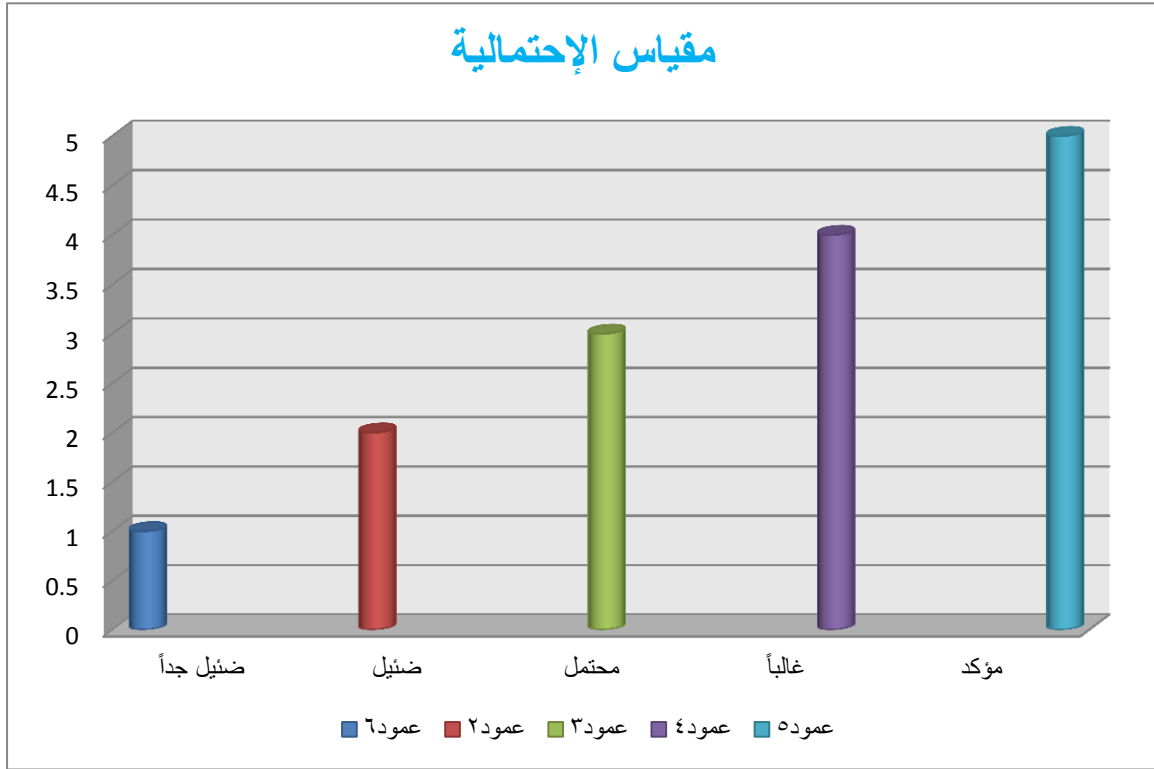
١ - يتلخص نطاق العمل في إدارة المخاطر في المحاور التالية:

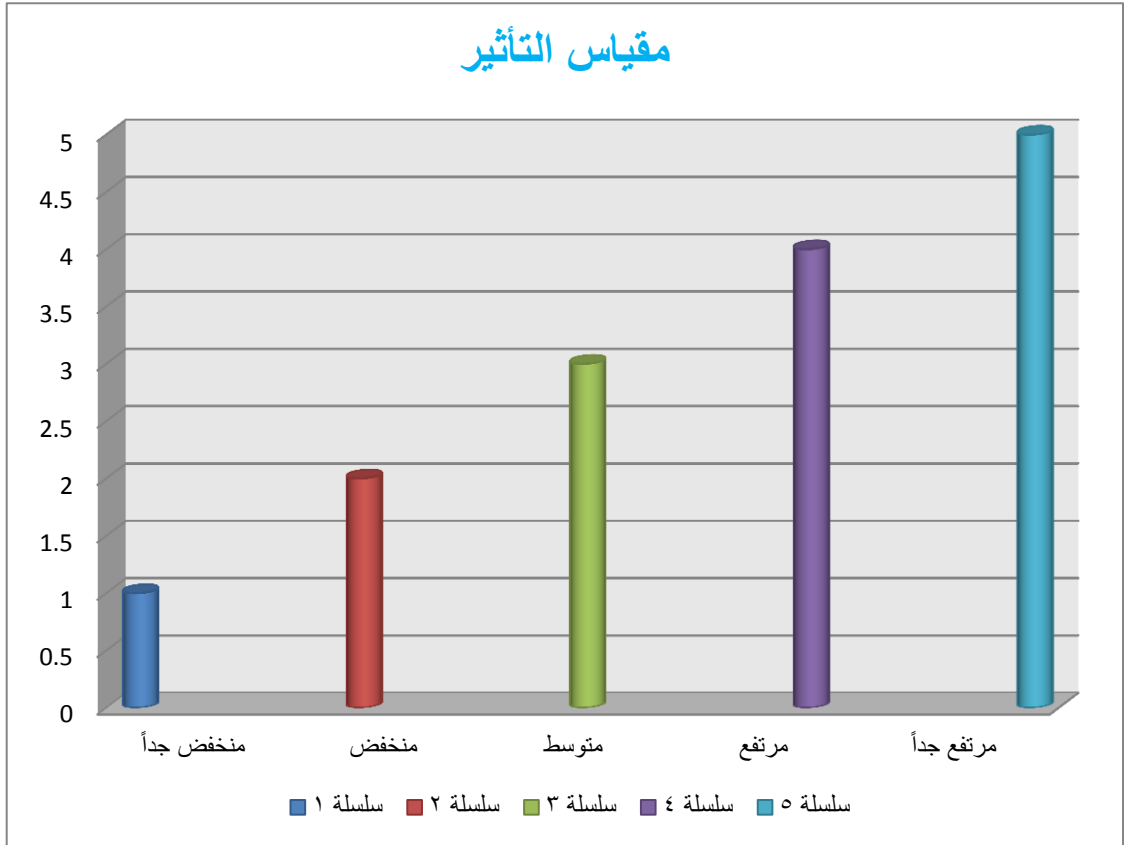
المحور	الوصف
الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"><li>تعطل أنشطة الامتثال مما يؤدي إلى عدم تحقق أهداف الجمعية .</li><li>عدم تحقق الشفافية والتكتم على المعلومات .</li><li>عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار المطلوبة منهم وعدم ممارستهم لسياسات وممارسات مجلس الإدارة .</li></ul>
العمليات	<ul style="list-style-type: none"><li>تعطل الأنشطة اليومية بسبب الأنظمة او فشل العمليات مما يؤدي الي خسارة محتملة في الإنتاجية</li><li>نظام إدارة سيئ يؤدي الي الازدواجية وفقدان محتمل للإنتاجية.</li><li>العمليات غير المكتملة نتيجة للطبيعة المعقدة او الطويلة للعمليات او إجراءات العمل.</li><li>نقص الكفاءة او الخبرة او المهارة لدي موظفي الإدارة والأنشطة التشغيلية.</li><li>فقدان البيانات الناتج عن ضعف إجراءات الحماية ، او قصور في خطة استعادة البيانات عند حدوث طارئ .</li></ul>
مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	<ul style="list-style-type: none"><li>الانخراط في أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب عن طريق استخدام الجمعية كوسيلة من قبل الأطراف الخارجية .</li></ul>
مكافحة الفساد المالي والإداري	<ul style="list-style-type: none"><li>سوء استغلال الموظفين أو المتعاونين أو المتطوعين لمناصبهم العامة لتحقيق مكاسب شخصية.</li><li>الخسائر المادية والتأثيرات السلبية على تنظيم وكفاءة وفعالية الإدارة وعلى ثقافة الجمعية.</li></ul>
التمويل والمعاملات المالية	<ul style="list-style-type: none"><li>الفشل في إدارة الموارد المالية للجمعية بشكل فعال مما قد يؤدي الي خسارة مالية.</li><li>خرق الأمن بسبب عدم اتباع الإجراءات مما يؤدي الي سرقة محتملة / او فقدان الأصول.</li><li>الخسائر او الاستخدام الغير المسموح به لأصول الجمعية .</li><li>انخفاض في الموارد المالية مما ينتج عنه صعوبة في تأدية الخدمات.</li></ul>
السمعة	<ul style="list-style-type: none"><li>انخفاض جودة تقدم الخدمات والبرامج مما يؤدي الي فقدان السمعة.</li><li>وسائل الإعلام المعاكسة وقلق من المجتمع المحلي.</li><li>تأخر في تنفيذ الخدمات والبرامج.</li></ul>
القوانين واللوائح	<ul style="list-style-type: none"><li>عدم وجود أنظمة امتثال كافية تؤدي الي غرامات او عقوبات من الجهة التنظيمية .</li><li>الغرامات و الدعاوي القضائية الناتجة عن خرق العقود.</li><li>مدي تعقيد او كثافة او وضوح التشريعات المتعلقة بعمليات العمل .</li></ul>



أ- معايير تقييم المخاطر

أ/١- تعتمد خريطة تدرج المخاطر على احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره على تحقق الأهداف .

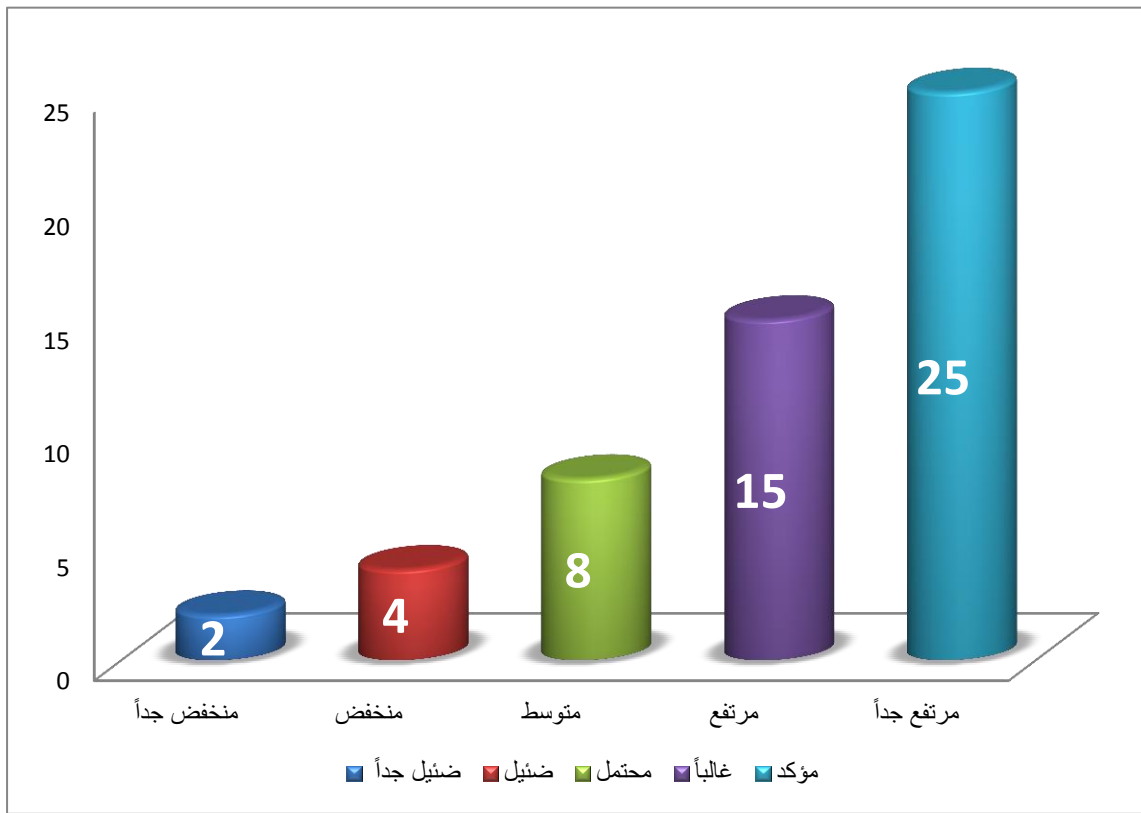








## مصفوفة المخاطر





مقاس قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
١٦-٢٥	٩-١٥	٥-٨	٣-٤	١-٢

مقاس قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
٥	٤	٣	٢	١
مخاطر ذات تأثير جسيم على الجمعية ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهةها	مخاطر ذات تأثير كبير على الجمعية 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

يتم تحديد احتمالية حدوث الخطر حسب المعايير في الجدول التالي:

المستوى	الدرجة	الوصف	الاحتمال
مرتفع جداً	٥	من المؤكد تكرر وقوع الحدث خلال العام .	أكثر من ٩٥%
مرتفع	٤	سيقع الحدث مرة خلال العام	٩٥% : ٧٠%
متوسط	٣	قد يقع الحدث مرة كل ٣ سنوات	٦٩% : ٣٠%
منخفض	٢	قد يقع الحدث مرة كل ٥ سنوات	٢٩% : ٥%
منخفض جداً	١	قد يقع الحدث في ظروف استثنائية	أقل من ٥%



يختلف تدرج المخاطر من حيث الأثر بالنطاق الذي يرتبط به الخطر، ويتم تحديد الأثر حسب المعايير في الجدول بالأدنى

نطاق الخطر							مستوى الخطر
القوانين واللوائح	السمعة	التمويل والمعاملات المالية	الفساد المالي والإداري	غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	العمليات	الحكومة	
خرق خطير لنظم الحوكمة من شأنه ان يؤدي الي مراجعة وضع الجمعية. مقاضاة و غرامات كبيرة و دعاوي قضائية خطيرة للغابة.	■ ضرر كبير و غير قابل لإصلاح للسمعة . ■ الدعاية السلبية المستمرة التي أدت الي فقدان الثقة العامة و المهنية والسياسية في الجمعية. ■ ضجة إعلامية وسخط الرأي العام.	■ انخفاض التبرعات و الإيرادات المتوقعة بنسبة اعلي من ١٥% .	■ الضلوع في عملية احتيال أو جريمة مالية .	■ التعامل مع أطراف منخرطين في عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب .	■ التطوير في النظام عاجز عن اداء وظائف عملياته الرئيسية. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة بأكثر من ٢٠% . ■ تأخير في تسلم الخدمات او مستحقات المستفيدين لمدة اعلي من 20% من مدة التنفيذ.	■ فقدان التوجه والرؤية والاستراتيجية	مرتفع جداً
خرق كبير لنظم الحوكمة يتطلب اخطار مباشر للوزارة والمراكز التنظيمية. انتهاء كبير للنظم و التعرض للملاحقة القانونية ودعاوي قضائية كبيرة.	■ ضرر كبير لا يمكن اصلاحه عن السمعة ■ تأثير سلبى كبير علي سمعة الجمعية يمكن ان يؤثر ذلك علي قدرة الجمعية علي التأثير علي العامة مما ينشأ عددا كبيرا من الشكاوي.	■ انخفاض التبرعات و الإيرادات المتوقعة بنسبة تتراوح ما بين ١٠% إلى ٢٠% .	■ الضلوع في سوء استخدام للمنصب أضر بشكل مؤثر وجوهري في موارد الجمعية أو كفاءة وفعالية إدارتها.	■ تطوير النظام - لم يتناول بعض الوظائف الرئيسية و شكوي مؤيدة من موظفين داخليين أو مستفيدين خارجيين يواجهون صعوبات تقنية. زيادة في معدل دوران الموظف بنسبة تتراوح ما بين ١٥% الي ٢٠% .	■ تضارب المصالح. هيكمل تنظيمي غير فعال . ■ إخفاء المعلومات وعدم الإفصاح	■	مرتفع
خرق النظم و التعرض للتحقق و المقاضاة و غرامة محتملة. خرق لنظم الحوكمة يتطلب جهد كبير لتصححه.	■ الأضرار الثانوية لكل نطاق واسع . ■ تأثير سلبى منخفض علي المستوى المحلي لكن علي نطاق واسع علي سمعة الجمعية يولد شكاوي محدودة.	■ انخفاض في التبرعات و الإيرادات المتوقعة بسبة الي ١٠% تتراوح ما بين ٥% .	■ سوء استخدام وهدر الموارد واتباع أساليب أو إجراءات تؤثر على كفاءة وفعالية الأنظمة الإدارية.	■ فقدان او - اعطال بالأنظمة والمعلومات يؤدي الي توقف الأعمال بدرجة متوسطة.	■ افتقار أعضاء مجلس الإدارة إلى الخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم. ■ اعتماد المجلس على عدد محدود من الأعضاء في الإدارة واتخاذ القرارات .	■	متوسط



## جمعية البر بمحافظة الشماسية

ALBIR SOCIETY - ALSHMASIAH

منخفض	منخفض جداً
<ul style="list-style-type: none"><li>فقدان بعض الأنظمة والمعلومات - يؤدي الي توقف بسيط للأعمال</li><li>زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة تتراوح بين 5% ما بين 10% تأخير في تسليم الخدمات .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>فقدان او اعمال لبعض - النظم والمعلومات يؤثر علي الأعمال والخدمات المقدمة.</li><li>زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة اقل من 5%</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>حالات فردية في سوء استخدام ومهدر الموارد مؤثرة بشكل بسيط .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد غير مؤثرة.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>انخفاض في التبرعات و الإيرادات بنسبة تتراوح ما بين 1% إلى 5%.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>انخفاض في التبرعات و الإيرادات المتوقعة بنسبة اقل من 1%.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>اضرار ثانوية في تقديم بعض الخدمات (محدودة) . قد يكون له تأثير سلبي منخفض علي المستوي الإداري او شكواي محدودة التأثير علي سمعة الجمعية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ليس له اي تأثير سلبي علي سمعة الجمعية او عدم اهتمام وسائل الأعلام به.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>مخالفات اللوائح و قضايا قانونية ثانوية خرق بسيط لنظم الحوكمة يمكن تصحيته.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>قضايا امثال ثانوية . لا يوجد تأثير علي نظام الحوكمة .</li></ul>

## خريطة الاستجابة للمخاطر:

مستوي الخطر	إرشادات لعلاج الخطر	التصعيد
مرتفع جداً	مطلوب إجراء فوري لإدارة الخطر بشكل فعال و الحد من التعرض له	التصعيد لمجلس الإدارة بحيث لا يتم قبول المخاطر او الاحتفاظ بها بشكل عام .
مرتفع	تحليل التكلفة و الفائدة لتقييم الي أي مدي يتثنى لنا معالجة و مراقبة المخاطر لضمان عدم تغير المخاطر مع مرور الوقت	التصعيد للمدير التنفيذي بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام .
متوسط	المراقبة المستمرة لضمان إدارة التعرض للمخاطر بفعالية و تقليل الاضطرابات الي الحد الأدنى .	التصعيد الي مستوي مسؤول الإدارة لتحديد إجراءات إدارة المخاطر قد تم الاحتفاظ بالمخاطر عموماً و ادارتها علي مستوي التنفيذ .
منخفض	إدارة فعالة من خلال الإجراءات الروتينية والضوابط الداخلية المناسبة .	مراقبة و إدارة المخاطر علي المستوي التشغيلي يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام .
منخفض جداً	مراقبة المخاطر على المستوى التشغيلي .	يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام .



## تقدير المخاطر

### ○ تحديد المخاطر

يتم تحديد المخاطر عن طريق الإجراءات التالية:

- ١) تحديد الأهداف .
- ٢) تحديد خطوات تحقيق الأهداف .
- ٣) تحديد المخاطر باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب التالية:
  - أ- مراجعة الوثائق والتقارير (مثل الخطة الاستراتيجية وتحليل الأهداف الداخلية والخارجية للجمعية والتقارير المالية وتعميمات الوزارة) .
  - ب- الاطلاع على الأفكار الفردية والجماعية .
  - ت- المقابلات الفردية .
  - ث- استخدام قوائم التدقيق (checklists) .
- ٤) وصف المخاطر التي تم تحديدها، وذلك من حيث:
  - أ- توصيف وشرح موجز للخطر .
  - ب- مجال الخطر .
  - ت- طبيعة الخطر .
  - ث- أصحاب الصلة بالخطر .
  - ج- الخسائر المتوقعة من الخطر .

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق للإجراءات المذكورة وتزويد الإدارات والموظفين بالنماذج المطلوبة، وذلك وفقا لخطة إدارة المخاطر المعتمدة. يتم بناء على تحديد المخاطر تحديد المسؤول عنها لتحليلها وتقييمها واقتراح خطة الاستجابة لها وتنفيذها، ويتم تحديد مسؤول الخطر عن طريق المدير التنفيذي بالتنسيق مع مسؤول الجودة والمخاطر.



## تحليل المخاطر

يتم تحليل المخاطر عن طريق مسؤول الخطر ضمن نطاق عمله، وذلك بتحديد درجته ضمن مصفوفة المخاطر عن طريق تحديد الاحتمالية ومدى تأثير الخطر على تحقيق أهداف الجمعية، وذلك بالاسترشاد بمعايير الخطر، مع الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الموجودة مسبقاً.

## تقييم المخاطر

ربط الخطر بعد وصفه وتحليله بخريطة الاستجابة للمخاطر، وذلك لتحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة تجاه المخاطر.  
يتم تقييم المخاطر عن طريق مسؤول الخطر ضمن نطاق عمله.

## خطة الاستجابة

يقوم مسؤول الخطر باقتراح خطة الاستجابة حسب تقييم المخاطر الذي يؤشر إلى طبيعة الاستجابة، وبالإمكان الحياد بخطة الاستجابة عن تقييم المخاطر بالاستثناء من الجهة المخولة حسب درجة الخطر وخصائصه. تتكون خطة الاستجابة من أحد الخيارات التالية:

- ١ - تفادي الخطر؛ ويتمثل في إلغاء الخدمة أو البرنامج .
- ٢ - قبول الخطر؛ ويتمثل في عدم إبداء أي رد فعل للخطر مع مرأقبته .
- ٣ - مشاركة الخطر؛ ويتمثل في نقل جزء من المخاطر إلى طرف خارجي يشارك في تحمل عواقب الخطر في حال تحققه .
- ٤ - تخفيض الخطر؛ ويتمثل في تصميم وتنفيذ خطة للتقليل من احتمالية حدوث الخطر أو من أثره ليدخل ضمن نطاق الخطر المقبول ، على مسؤول الخطر أن يتحرى تكلفة خطة الاستجابة للتأكد من عدم تجاوزها لتكلفة تحقق الخطر، وأن يذكر البيانات التالية ضمن خطة الاستجابة:
  - عنوان خطة الاستجابة.
  - المخاطر التي تهدف الخطة إلى معالجتها .
  - أهداف الخطة .



- الإجراءات المقترحة .
- الموظفين المسؤولين عن تطوير الخطة وتنفيذها .
- مسؤول الخطر .
- الموارد المطلوبة لتحقيق الخطة ومراقبة التأثير .
- تدابير الأداء ومراقبته .

### التسجيل والتقارير

يتم تسجيل وأرشفة الوثائق التالية من قبل مسؤول الجودة والمخاطر:

- ١ - المراسلات .
  - ٢ - محاضر الاجتماعات .
  - ٣ - النماذج المعبأة .
  - ٤ - سجل المخاطر .
  - ٥ - التقارير الصادرة من مسؤولي الخطر .
  - ٦ - التقارير الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر .
- يتم اعتماد النماذج الخاصة بنشاطات إدارة المخاطر من قبل المدير التنفيذي .

### المتابعة والمراجعة

يقوم مسؤول الخطر برفع تقارير دورية إلى إدارته ومسؤول الجودة والمخاطر، وذلك حسب خطة إدارة المخاطر المعتمدة. يقوم مسؤول الجودة والمخاطر برفع تقارير دورية والتقارير إلى لجنة الجودة والتقييم، وذلك استناداً إلى خطة إدارة المخاطر المعتمدة. على تقارير الأداء المذكورة أن تحتوي على البيانات الكافية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١ - تقييم عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر .
  - ٢ - تقييم فعالية تصميم خطة الاستجابة في معالجة الخطر .
  - ٣ - تقييم فعالية تنفيذ خطة الاستجابة .
- يتم تصميم هذه التقارير وتزويدها للموظفين ومسؤولي الخطر من قبل مسؤول الجودة والمخاطر.