



## سياسة إدارة المخاطر لجمعية رفيدة لصحة المرأة

## المحتوى

- مقدمة
- الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر
- تعريف الخطر وإدارة المخاطر
- إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية:
- لجنة إدارة المخاطر ومهامها
- دور مجلس الإدارة
- آلية عمل إدارة المخاطر بالجمعية
- تحديد المخاطر
- وصف المخاطر
- أساليب معالجة المخاطر
- تقدير وتقييم المخاطر
- نموذج تقييم المخاطر

## مقدمة:

من خلال التغييرات 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

توضح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر. تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسئوليات الأطراف ذات العالقة.

تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزء 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.

## 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.

**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. 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 جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلي 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 جزء 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 (المدير العام التنفيذي للجمعية – مساعد المدير العام – مدير إدارة الرقابة الداخلية – مديرة القسم النسائي)، 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 وضمن 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. وضمن توفير 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 .
  - تقوّم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحكومة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.

## خامسا: 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 .مجموعة المخاطر التي تواجه الجمعية
- الخطر في الجمعية يمكن في تحديد مجموعة المشاريع لدعم المستفيدين مع عدم إمكانية تنفيذها لعدم توفير المقدرة المالية لهذه المشاريع وبالتالي لا يمكن بناء خطة تمكن لتحقيق مؤشرات اهداف 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
- المستوى الفكري للمستفيدين.
- عدم وجود المتخصص في كل ادارة وعدم وجود عدد كافي من الموظفين في كل قسم.
- الاستغناء عن بعض الموظفين لقلّة الموارد.

## سادساً: 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 المدير العام التنفيذي للجمعية والمساعدين لبحث الحالات ومحاولة حلها والحد منها.
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر.

## سابعاً: تحديد المخاطر

### عمليات إدارة المخاطر

1. **عملية وقائية:** تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
2. **عملية اكتشافية:** تصميم إجراءات للتعرف على النتائج الغير المرغوب فيها للتعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
3. **عملية تصحيحية:** تأكد الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج الغير مرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها

ولكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

- **مكتوبة:** في التعليمات 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 تغييرها لابد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
- **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

## ثامناً: وصف المخاطر

### تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية رفيدة

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. **المخاطر المؤسسية:** تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية
2. **المخاطر التشغيلية:** هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية: التبرعات، والعمليات/ الخدمات، وعدم الكفاءة، وعدم الرضى .
3. **مخاطر الإدارة المالية:** تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات، والسيولة.
4. **المخاطر الخارجية:** وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية، ولكن يجب كمدى الاستقرار للسياسات والتشريعات، والمتغيرات الاقتصادية ... الخ

## تاسعاً: أساليب معالجة المخاطر

### أساليب التعامل مع المخاطر

- **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، كالتأمين الطبي على نقل الخطر عن طريق العقود.
- **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.
- **التقليل:** وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.
- **القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها

## عاشرًا: تقدير وتقييم المخاطر

مصفوفة معدل المخاطر					
الشدة ومدى التأثير					الاحتمال
كارثية(5)	كبرى(4)	متوسطة(3)	صغرى(2)	غير ملموسة(1)	
5	4	3	2	1	ضعيف جداً (1)
10	8	6	4	2	ضعيف (2)
15	12	9	6	3	متوسط (3)
20	16	12	8	4	كبير (4)
25	20	15	10	5	كبير جداً (5)

مفاتيح معدل الخطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول ( عدم مواصلة النشاط )	مخاطر بليغة	25 – 15
عالية بشكل غير مقبول ( تعديل النشاط خطط علاجية )	مخاطر كبرى	12 – 8
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى محتوى عملي	مخاطر متوسطة	6 – 4
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء مل لم يكن الإجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر منخفضة	3 – 1

ملاحظة : تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم 1.M.P

## نموذج تقييم المخاطر

المسؤول	أسلوب التعامل مع الخطر	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع المخاطر
الإدارة المالية	تقليص	شراء وقف لتغطية 10 % من ميزانية الجمعية			مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية	تشريعات
تنمية الموارد المالية	تجنب	1. شراء وقف لتغطية 10 % من ميزانية الجمعية 2. المشاريع تكون برسوم			الوضع الاقتصادي في الجمعية	الاقتصادية
الخدمات المساندة	التجنب	توظيف كوادر سعودية			قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودية	القانوني
الإدارة العليا	التجنب	تسجيل حقوق ملكية لدى الجهات الرسمية			حماية الممتلكات والملكية الفكرية	القانوني
الإدارة العليا		تعاقد مع مكتب محاماه			التعاقدات والتوثيقات	القانوني
الإدارة العليا	التقلص	إيقاف توظيف غير السعوديين			قانون التوظيف	القانوني
الخدمات المساندة	التجنب	تهيئة منافذ التهوية مداخل ومخارج الطوارئ نقطة التجمع للطوارئ			العوامل البيئية للمناخ العام	البيئة
الخدمات المساندة	التجنب التقلص	بطارية خارجية لتفادي قطع المفاجئ للكهرباء والنت			معدل العمر الافتراضي لاستخدام الأجهزة الإلكترونية.	التكنولوجي
IT	التجنب	برنامج حماية للموقع والأجهزة			اختراق الموقع والبريد الإلكتروني	التكنولوجي

مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر بليغة	
كبرى		مخاطر كبرى	
متوسطة		مخاطر متوسطة	
صغرى		مخاطر منخفضة	

ملاحظة : تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم 1.M.P