



**جمعية تمكين
الأسرة بالقصيم**
**Family Empowerment
Association in Qassim**

سياسة إدارة المخاطر

1443هـ - 2022م



سياسة إدارة المخاطر

التعريفات الإجرائية:

الخطر: حدوث شيء ما يكون له أثر سلبي في تحقيق أعمال الجمعية وأهدافها

واستراتيجياتها، أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.

• **الوزن =** مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر.

• **التقدير =** مدى أثر هذه المخاطر في المنظمة في حال حدوثها.

الأزمة / المخاطر: مجموعة من الأخطار الكبيرة والمنتالية 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.

تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، وقياس

هذه المخاطر وتحديد معدل حدوثها، حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث

السابقة ليست متوافرة دائماً.



الغرض من هذه الوثيقة:

1- تعتبر سياسة إدارة المخاطر هذه جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.

2- توضح السياسة تعريف الجمعية للمخاطر وتوضح الغرض من إدارة المخاطر، وتفسر طريقة الجمعية الخاصة بإدارة المخاطر وتوثق أدوار ومسؤوليات الأطراف الأساسيين، وهي تصف دور إجراء إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وأخيراً تشرح الإجراء الذي سيقوم به لجنة المراجعة الداخلية ورفعها لمجلس الإدارة من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية.

سياسة إدارة المخاطر

تحديد الطريقة الخاصة بإدارة المخاطر:

فيما يلي المبادئ الأساسية التي تحدد طريقة الجمعية في إدارة المخاطر:

- 1- تتبنى الجمعية طريقة مفتوحة من أجل إدارة المخاطر.
- 2- تعتبر إدارة المخاطر أمراً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، وتتطلب إدارة المخاطر دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل.

دور مجلس الإدارة:

تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على إدارة المخاطر في الجمعية ككل، ويتمثل دوره في:



- 1- ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية.
- 2- تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر أو مستوى التعرض في الجمعية.
- 3- الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر وتعرضها.

دور لجنة المراجعة الداخلية:

دور لجنة المراجعة الداخلية النيابة عن مجلس الإدارة، تكون لجنة المراجعة الداخلية مسؤولة عن:

- 1- ضمان وضع الترتيبات المناسبة من أجل التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة.
- 2- مراقبة الإدارة للمخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الاستراتيجية.
- 3- القيام سنوياً بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.
- 4- ضمان أن المراجعين الداخليين لديهم خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وأنهم قادرون على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية.

الأدوار الرئيسية للهيئة التنفيذية:

- 1- تنفيذ السياسات من قبل المجلس الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- 2- أن يكون مسؤولاً عن سجل الجمعية الخاص بالمخاطر العالية المستوى (HLRR)، وبصفة خاصة



* تحديد وتقييم المخاطر الكبيرة التي تواجه الجمعية.

* تحديد المسؤولية عن المخاطر، وضمان القيام باتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل التخفيف من المخاطر.

3- ضمان أن المخاطر الأقل حدة (أي تلك التي يمكن السيطرة عليها في الموقع وعلى مستوى القسم والتي لا تظهر في سجل المخاطر العالية المستوى) يتم إدارتها بصورة نشطة مع توفر ضوابط مناسبة تعمل بصورة فعالة، وتقديم المعلومات الكافية في الوقت المحدد للمجلس ولجنة المراجعة والمالية حول موقف المخاطر والسيطرة عليها.

إدارة المخاطر بوصفها جزءاً من نظام الرقابة الداخلية:

1- يتضمن نظام الرقابة الداخلية إدارة المخاطر، ويحتوي هذا النظام على عدد من العناصر التي مع بعضها تعمل على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد الجمعية على الاستجابة لعدد من المخاطر التشغيلية والمالية والنظامية، وتشمل هذه العناصر التالي:

أ- الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات:

لدى الجمعية سلسلة من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تحرك إجراء الرقابة الداخلية الكلي، ويتم الموفقة على الاستراتيجيات والسياسات



الرئيسية بواسطة مجلس الإدارة ويتم تنفيذها نقلها بواسطة كبار مسؤولي الإدارة للعاملين في الجمعية.

ب- تخطيط الجمعية وميزانيتها:

يستخدم إجراء تخطيط ووضع ميزانية الجمعية من أجل تحديد الأهداف والاتفاق حول خطط العمل وتخصيص الموارد، وتقدم سير العمل نحو استيفاء أهداف الخطة يتم مراقبته بصورة منتظمة.

ج- سجلات المخاطر العالية (المخاطر الكبيرة فقط):

يتم جمع سجل مخاطر الجمعية العالية المستوى بواسطة الهيئة التنفيذية ويساعد في تسهيل تحديد وتقييم والمراقبة المستمرة للمخاطر الكبيرة في الجمعية، بما في ذلك الإجراء المتخذ للتخفيف من المخاطر، ويتم تقييم الوثيقة بصورة رسمية سنوياً ولكن المخاطر التي تظهر يتم إضافتها حسب الحاجة ويتم مراقبة إجراءات التخفيف من حدة المخاطر ومؤشرات المخاطر بصورة منتظمة وتحديثها متى كان ذلك مناسباً، وسجل المخاطر الكبيرة يتم مناقشته في الاجتماعات المنتظمة للهيئة التنفيذية ونقلها بصورة منتظمة لمجلس الإدارة للجمعية واللجان المراجعة والمالية.

د- لجنة المراجعة:



المطلوب من لجنة المراجعة أن تبلغ مجلس الإدارة بالتقارير الخاصة بإدارة المخاطر وتنبيه أعضاء المجلس بخصوص أي مسائل طارئة، وبالإضافة لذلك، تقوم اللجنة بالإشراف على المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية والإدارة حسب الحاجة ومراجعتها للضوابط الداخلية، وبالتالي تكون اللجنة في وضع جيد من أجل تقديم النصح للمجلس حول فعالية نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك نظام الجمعية الخاص بإدارة المخاطر.

هـ- برنامج المراجعة الداخلية:

تتبنى خدمة المراجعة الداخلية طريقة قائمة على المخاطر في عملها بهدف كلي، الغرض منه تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر بالجمعية والرقابة الداخلية وإجراءات الحوكمة في الجمعية، ويتضمن هذا القيام بمراجعة سنوية لكفاية ترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية وبرنامج المراجعات القائم بصورة أساسية على تقييم الجمعية للمخاطر العالية المستوى.

و- توفر المراجعة الداخلية والخارجية تغذية راجعة للجنة المراجعة حول تفعيل الضوابط المالية الداخلية التي تم مراجعتها كجزء من عملية المراجعة السنوية.

ط- تقارير الطرف الثالث: من وقت لآخر قد تكون هناك ضرورة للاستفادة من خدمات الاستشاريين الخارجيين في الجوانب التخصصية لعمليات الجمعية،



واستخدام الاختصاصيين من الأطراف الثالثة من أجل الاستشارة وعمل التقارير
يمكن أن يعمل على زيادة موثوقية نظام الرقابة الداخلية.

أنواع المخاطر في الجمعية:

1- مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية للجمعية ومنها:

- المخاطر التنظيمية أو الإدارية.
- المخاطر المالية.
- المخاطر المتعلقة بالبرامج والمشاريع الخيرية والتنمية.
- المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.
- المخاطر التقنية المتعلقة بالمعلومات والملفات الإلكترونية وأعمال الجمعية.

2- مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة ومنها:

- مخاطر نطاق العمل (القطاع الثالث).
- مخاطر المتبرعين (المانحين).
- مخاطر المنافسة.

3- مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة ومنها:

- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية والنظامية.
- مخاطر البيئة الاقتصادية.
- مخاطر البيئة الاجتماعية.
- مخاطر البيئة التقنية.

سياسة الاستجابة للمخاطر:

تتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين:

1- التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر.



2- تنفيذ ومراقبة خطط العمل المعدة للاستجابة للمخاطر.

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

- استراتيجية تجنب الخطر.
- استراتيجية نقل الخطر إلى طرف آخر.
- استراتيجية التخفيف أو التلطيف من حدة الخطر.
- استراتيجية القبول بالخطر.

وهناك نوعان من أنشطة تقليل المخاطرة وهي:

1- إجراءات الطوارئ: وهي الأنشطة التي يبدأ العمل بها بمجرد حدوث المخاطر لتقليل أثرها.

2- الوقاية: من خلال إجراء تقليل احتمالية حدوث المخاطرة وأثرها.

كما يجب عمل خطة للاستجابة للمخاطر في إطار القواعد التالية:

1- يتم قبول المخاطر ذات الأثر المنخفض والاحتمال المنخفض.

2- يتم إعداد خطط الطوارئ لكافة المخاطر المصنفة (مرتفعة الاحتمال، ومرتفعة الأثر).

3- إيجاد احتياطي مالي لتنفيذ أنشطة خطط الطوارئ.



خطوات لعملية إدارة المخاطر:

الاجراء	رقم الخطوة
تحليل المخاطر	1
القيام بمراجعة المخاطرة وتحديد احتمال حدوثها واثرها وإطارها الزمني وأنشطة الاستجابة حتى تاريخه.	1-1
القيام بتحديد درجة المخاطر وأولوياتها باستخدام جدول تحليل المخاطر.	2-1
تحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة.	3-1
تخطيط الاستجابة للمخاطر	2
تحديد الاستجابة المناسبة للخطر (تجنب، نقل، تقليل الاثر، قبول) إذا تقرر قبول المخاطر يتعين إعلام مجلس الإدارة (الخطوة 5-2) وإذا تقرر تجنب أو نقل أو تقليل تكون الخطوة التالية تحديد أنشطة الاستجابة.	1-2
القيام بتحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لتجنب أو نقل أو تقليل اثر المخاطرة ثم تحديث سجل المخاطر.	2-2
القيام بتوجيه المخاطرة حسب الأولوية (احمر، اصفر، اخضر) لمزيد من الإجراءات والاتصال.	3-2
القيام بإعداد خطة طوارئ لكل المخاطر المميزة باللون الاحمر	4-2
القيام بإخطار مجلس الإدارة بأنشطة الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الاصفر.	5-2
يقوم مجلس الإدارة بالموافقة أو تعديل أنشطة الاستجابة للمخاطر.	6-2
الاستجابة للمخاطر	3
القيام بتحديث هيكل تجزئة اعمال الجمعية لتشمل أنشطة الاستجابة للمخاطر.	1-3
القيام بإعلام مراكز المسؤولية بالإجراءات المطلوبة.	2-3
القيام بتحديد إذا ما كان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل وفي حال حدوثه تكون الخطوة التالية (3-4) وإلا تكون الخطوة التالية (3-6).	3-3
ما إن يتقرر أن محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل يتم القيام بتكليف الفريق بأنشطة خطة الطوارئ.	4-3
القيام بتحديث خطة إدارة المخاطر من حيث الجدول الزمني والميزانية	5-3
يتم القيام بمراقبة إنجاز الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر ومدى فاعليتها في تقليل اثر المخاطرة.	6-3
القيام بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة بالفترة الزمنية.	7-3



النماذج:

النموذج الأول: نموذج تحديد المخاطر

رقم المخاطرة:
1- وصف المخاطرة التي تم تحديدها: (يتضمن هذا القسم وصفاً دقيقاً لما يمكن أن يحدث ويكون له أثر ضار على الجمعية)
2- وصف الأثر على الجمعية: (يتضمن هذا القسم الأثر الذي يمكن أن تمثله المخاطرة على الجمعية)
3- الشخص الذي قام بتحديد المخاطرة: الاسم:
الوظيفة:
4- تاريخ تحديد المخاطرة: (اذكر تاريخ تلقي نموذج تحديد المخاطرة)



النموذج الثاني: نموذج تقييم المخاطر

رقم المخاطرة:			
1- وصف المخاطرة:			
(يتضمن هذا القسم وصفاً للمخاطرة التي تم تحديدها، ويجب أن تلخص ما يمكن أن يحدث في المستقبل ويتضمن ملخص عام لأثر هذه المخاطرة على الجمعية)			
2- الاحتمال:			
(ما مدى احتمال حدوث هذه المخاطرة بالنسبة المئوية)			
3- الإطار الزمني:			
(تحديد المدى الزمني الذي يمكن أن تحدث فيه المخاطرة)			
4- أثر المخاطرة:			
هل تؤثر المخاطرة على:			
نعم	لا	نوع الأثر	التفاصيل
☐	☐	استراتيجي	
☐	☐	تشغيلي	
☐	☐	مالي	
☐	☐	قانوني	
☐	☐	تقني	
☐	☐	بشري	
☐	☐	أخرى ()	
5- الإجراء المقترح:			
1- تجنب المخاطرة قم بتغيير خطة المشروع والجدول الزمني لتجنب المخاطرة بشكل كامل.			
2- تقبل المخاطرة قم بتوثيق وتوصيل المخاطرة ولكن لا تخطط لاتخاذ إجراء.			
3- نقل المخاطرة قم بنقل المخاطرة لطرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد من الباطن.			
5- تقليل أثر المخاطرة قم باتخاذ إجراء لتقليل احتمال وأثر المخاطرة إلى حد معقول.			
6- الإجراءات حتى تاريخه:			
(اذكر بوضوح الإجراءات التي تم اتخاذها حتى تاريخه للاستجابة للمخاطر)			



النموذج الثالث: تقرير حالة المخاطر

رقم المخاطرة:
بيان حدث المخاطرة:
درجة المخاطرة هذه المرة:
درجة المخاطرة هذه المرة:
حالة أنشطة الاستجابة:
☐ لا توجد خطة ☐ خطة غير مفعلة ☐ خطة مفعلة ☐ خطة مفعلة ومؤثرة
الشخص المسؤول:
وصف لأنشطة الاستجابة وعناصر معالجة الخطر:

النموذج الرابع: سجل المخاطر

1- معلومات أساسية عن المخاطر:

رقم المخاطرة	وصف المخاطرة	الشخص المسؤول	تاريخ الإبلاغ عن المخاطرة	آخر تحديث

2- معلومات عن تقييم المخاطر:

رقم المخاطر	الأثر	وصف الأثر	الاحتمال	الإطار الزمني	حالة أنشطة الاستجابة
	☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ منخفض		☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ منخفض	☐ قريب ☐ متوسط ☐ بعيد المدى	☐ لا توجد خطة ☐ خطة غير مفعلة ☐ خطة مفعلة ☐ خطة مفعلة ومؤثرة
	☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ منخفض		☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ منخفض	☐ قريب ☐ متوسط ☐ بعيد المدى	☐ لا توجد خطة ☐ خطة غير مفعلة ☐ خطة مفعلة ☐ خطة مفعلة ومؤثرة

2- معلومات عن الاستجابة للمخاطر:

الإجراءات التي تمت	الإجراءات المستقبلية	حالة المخاطرة
		☐ مغلقة



☐ مفتوحة ☐ تحولت إلى مشكلة قائمة		
☐ مغلقة ☐ مفتوحة ☐ تحولت إلى مشكلة قائمة		
☐ مغلقة ☐ مفتوحة ☐ تحولت إلى مشكلة قائمة		
☐ مغلقة ☐ مفتوحة ☐ تحولت إلى مشكلة قائمة		
☐ مغلقة ☐ مفتوحة ☐ تحولت إلى مشكلة قائمة		
☐ مغلقة ☐ مفتوحة ☐ تحولت إلى مشكلة قائمة		

اعتماد سياسة إدارة المخاطر

اعتماد مجلس الإدارة

تم اعتماد سياسة إدارة المخاطر بجمعية تمكين الأسرة بالقصيم في اجتماع مجلس الإدارة
بجلسته رقم (5) المنعقدة بتاريخ 1444 /07 /10 هـ. الموافق 2023 /02 /01 م