

لائحة إدارة
المخاطر لجمعية
التنمية الأهلية
بعين شمس

إدارة المخاطر

جزء أساسي من استراتيجية جمعية التنمية الأسرية بمحافظة الجموم بمنطقة مكة المكرمة، وهي الإجراءات التي تنتهجها في مواجهة المخاطر المحتملة للأنشطة والعمليات ،بهدف تحقيق أمان واستقرار في كل معاملات وأنشطة الجمعية . وتركز على محور أساسي لإدارة المخاطر وهو التعرف على المخاطر المحتملة ووضع إجراءات لمعالجة وتفادي هذه المخاطر، ومن ثم دراسة وفهم جميع الجوانب الإيجابية والسلبية لكل العوامل التي قد تؤثر على أداء الجمعية.



المادة الأولى

تسمى هذه اللائحة (لائحة إدارة المخاطر)

المادة الثانية

التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
الخطر	حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية
مسؤول الخطرة	المسؤول عن ضمان أن الإجراءات التشغيلية والضوابط لمعالجة كل مجال من مجالات المخاطر ضمن نطاق مسؤوليته كافية وفعالة.
غسيل الأموال	إضافة الصفة القانونية والشرعية للمال الذي تم الحصول عليه بطريقة غير قانونية
تمويل الإرهاب	تمويل أي عمل أو فعل يلحق العنف بالأفراد والوطن.
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.
مسؤول الجودة والمخاطرة	الموظف المسؤول عن التنسيق لإجراءات إدارة المخاطر ورفع التقارير بها
تقييم الخطر	عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها. وقياسها وتحديد معدل حدوثها
الإدارة العليا	رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
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



إجراءات التعامل مع الخطر

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي يستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وأثره. ورصد مبلغ ضمن الموازنة
نقل المخاطر	تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو تحويل الموظف إلى عمل جزئي
تقبل الخطر	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 يتغير
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	يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل. أو تكنولوجيا مختلفة. والتي تجعل الخطر غير موجود



المادة الثالثة

تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطرة

- 1- يحرص مسؤول الجودة والمخاطر على اتخاذ الإجراءات التالية لضمان تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطرة
- 2- الحرص على انخراط المدير التنفيذي والأمين العام والإدارة العليا في تنفيذ مراحل عمليات إدارة المخاطر ضمن نطاق مسؤولياتها وذلك **باتخاذ الإجراءات التالية**

رفع تقرير نصف سنوي
بالتحسينات المطلوبة
على عمليات إدارة
المخاطر من خلال
التجارب والملاحظات

رفع التقارير الدورية
وغير الدورية في
توقيتاتها مع
الملاحظات والتوصيات

تنسيق التواصل بين
الإدارة العليا وجميع
الإدارات بشكل دوري
وعند الحاجة بهدف نشر
وتثبيت ثقافة إدارة
المخاطر

دعوة الإدارة العليا لورش
العمل التعريفية
والتدريبية

أخذ كل تحديث لدراسة
سياقات المخاطر الخاصة
ببيئة العمل الداخلية
والخارجية للجمعية في عين
الاعتبار إضافة إلى أي
تحديثات على الخطة
الإستراتيجية وذلك لتحديد
المخاطر الجديدة إن وجدت.

إدراج مؤشرات الأداء
الخاصة بإدارة المخاطر
ضمن مؤشرات الأداء
الخاصة بالخطة
الاستراتيجية والتشغيلية

إعداد خطة عمل سنوية
لإدارة المخاطر

عقد الورش التعريفية
والتدريبية للموظفين
بشكل دوري حسب
الخطة المعتمدة لإدارة
المخاطر



المادة الرابعة

1- عمليات إدارة المخاطر

تتلخص عمليات إدارة المخاطر في النشاطات التالية

- 1- التواصل والاستشارة
- 2- تحديد نطاق وسياق ومعايير المخاطر
- 3- تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والاستجابة لها
- 4- مراجعة وتسجيل وعمل التقارير الخاصة بإدارة المخاطر

2- التواصل والاستشارة

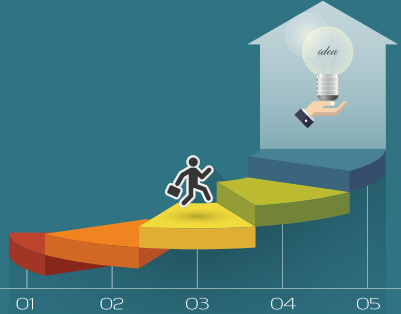
يهدف التواصل بالمعلومات الخاصة بإدارة المخاطر إلى تمكين الإدارة والموظفين من فهم المخاطر والأسس التي تبني عليها القرارات ومتطلبات العمل، إضافة إلى إثراء جميع مراحل عملية إدارة المخاطر بالتراء والخبرات المتوفرة عند تنفيذها ، كما تهدف الاستشارة إلى الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتعميم السياسات والإجراءات والقرارات والتعميمات الصادرة من قبل الإدارة أو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على الإدارات حال صدورهما

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

يتم توثيق الاجتماعات والورش في محاضر ويتم استحداث أرشيف الوثائق عمليات إدارة المخاطر. 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

يستند جزء أساسي من تقارير الأداء الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر على التغذية الراجعة من الإدارات الأخرى



نطاق المخاطر

يتلخص نطاق المخاطر في إدارة المخاطر في المحاور التالية

المحور	الوصف
الحوكمة	- تعطيل أنشطة الامتثال مما يؤدي الي عدم تحقيق أهداف الجمعية - عدم تحقيق الشفافية والتكتم على المعلومات - عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار المطلوبة منهم وعدم ممارستهم لسياسات وممارسات مجلس الإدارة
العمليات	- تعطيل الأنشطة اليومية بسبب الانظمة أو فشل العمليات مما يؤدي الى قلة محتملة في الإنتاجية - نظام إدارة سيئ يؤدي إلى الزدواجية وقلة الإنتاجية - العمليات غير المكتملة نتيجة للعمليات المعقدة أو الطويلة أو إجراءات العمل - نقص العدد أو الخبرة أو المهارة لدى موظف الادارة والأنشطة التشغيلية - فقدان البيانات الناتج عن ضعف إجراءات الحماية أو قصور في خطة استعادة البيانات عند حدوث أخطار
مكافحة غسيل الاموال وتمويل الارهاب	 - الانخراط في أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب عن طريق استخدام - الجمعية كوسيلة من قبل الأطراف الخارجية

نطاق المخاطر

يتلخص نطاق المخاطر في إدارة المخاطر في المحاور التالية

الوصف

سوء استغلال الموظفين أو المتعاونين أو المتطوعين لمناصبهم العامة لتحقيق مكاسب شخصية
الخسائر المادية والتأثيرات السلبية على تنظيم وكفاءة وفعالية الإدارة وعلى ثقافة الجمعية

الفشل في إدارة الموارد المالية للجمعية بشكل فعال مما قد يؤدي إلى خسارة مالية.
خرق الأمن بسبب عدم اتباع الإجراءات مما يؤدي إلى سرقة محتملة أو فقدان الأصول
الخسائر أو الاستخدام الغير المسموح به أصول وممتلكات الجمعية
انخفاض في الموارد المالية مما ينتج عنه صعوبة في تأدية الخدمات أو سداد

انخفاض جودة تقديم الخدمات مما يؤدي إلى فقدان السمعة
وسائل الإعلام المعاكسة وقلق من المجتمع المحلي.
تأخر في تنفيذ البرامج والمشاريع

عدم وجود أنظمة امتثال كافية تؤدي الى غرامات او عقوبات من الجهة التنظيمية
الغرامات والدعاوى القضائية الناتجة عن خرق العقود
مدى تعقيد او كثافة او وضوح التشريعات المتعلقة ببحوثيات العمل

المحور

**مكافحة الفساد
المالي والاداري**

**التمويل
والمعاملات المالية**

السمعة

القوانين واللوائح



معايير الخطر

مخاطر تقييم المخاطر

تعتمد خريطة تدرج المخاطر على احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره على تحقق الأهداف



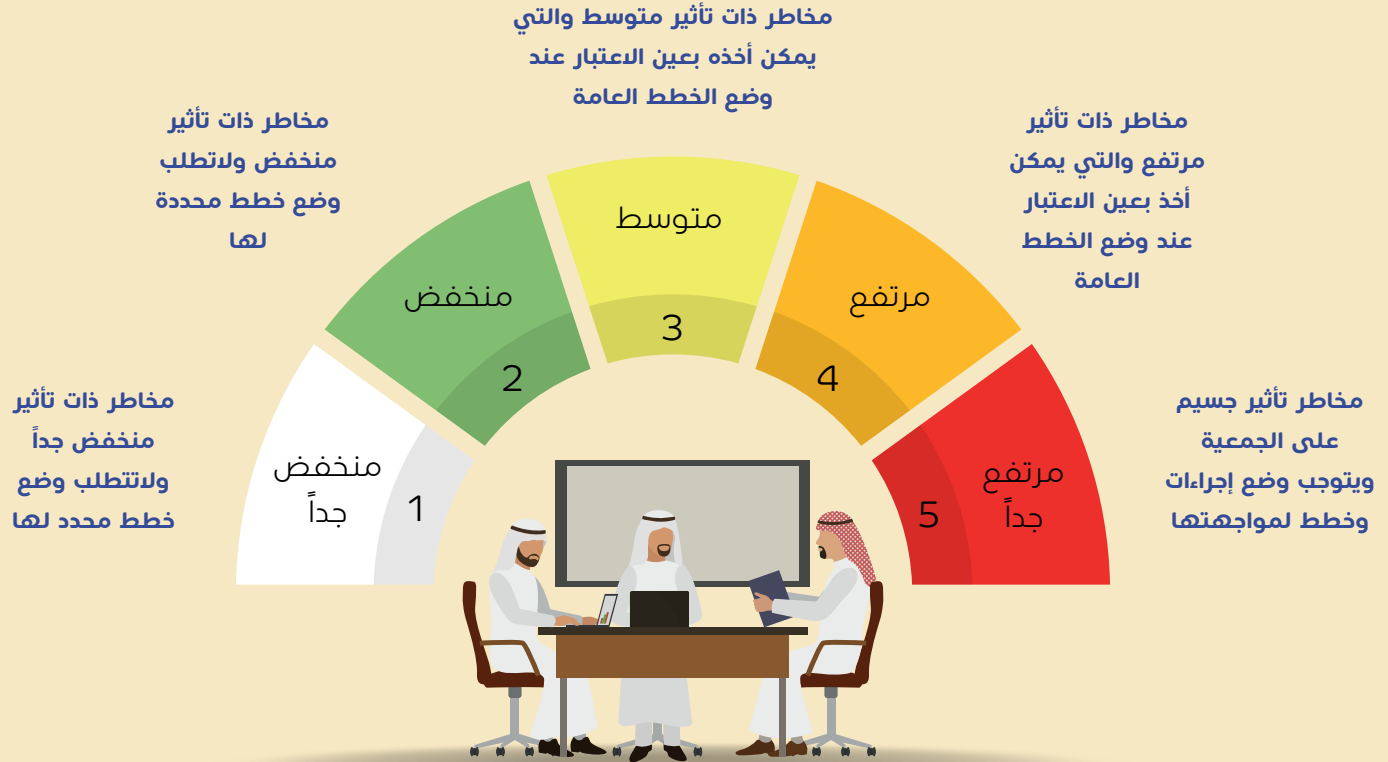
مصفوفة المخاطر

الاحتمال					مدى التأثير
5-مؤكد	4-غالباً	3-محتمل	2-ضئيل	1-ضئيل جداً	
					5-مرتفع جداً
					4-مرتفع
					3-متوسط
					2-منخفض
					1-منخفض جداً

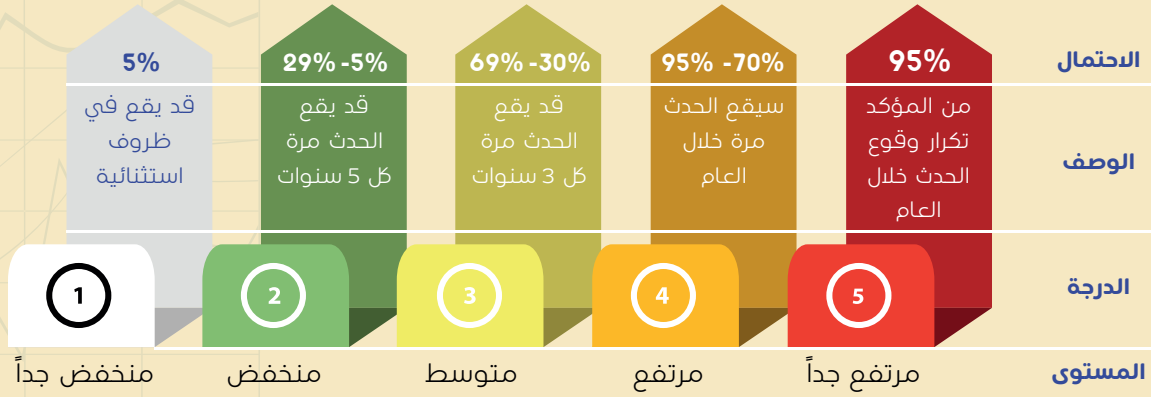


مقياس قيمة الخطر

مستويات قيمة الخطر



مستويات قيمة الخطر



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

نطاق الخطر							مستوى الخطر
القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والاداري	غسيل الاموال وتمويل الإرهاب	العمليات	الحكومة	مرتفع جداً
خرق خطير لنظام الحوكمة من شانة أن يؤدي إلى مراجعة وضع الجمعية -مقاضاة وغرامات كبيرة ودعاوى قضائية خطيرة للغاية	-ضرر كبير وغير قابل للإصلاح للسمعة -الدعاية السلبية المستمرة التي أدت الى فقدان الثقة العامة والمهنية في الجمعية	-انخفاض التبرعات والابرادات المتوقعة بنسبة اعلى من 20 %	الضلوع في عملية احتيال أو جريمة مالية	التعامل مع أطراف منخرطين في عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	عدم وجود إجراءات واضحة لسير العمل -تأخير في تسليم المهام لمدة أعلى من 20 % من مدة التنفيذ	فقدان التوجه والرؤية والإستراتيجية	



نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
الحوكمة	فقدان التوجه والرؤية والإستراتيجية			لابد من وجود خطة سنوية وتدرج الأهداف الاستراتيجية والعمل على التحسين المستمر للاستراتيجية	تجنب تقليص نقل	وحدة التخطيط والحوكمة
العمليات	عدم وجود إجراءات واضحة لسير العمل -تأخير في تسليم المهام لمدة أعلى من 20 ٪ من مدة التنفيذ			العمل على إيجاد دليل إجراءات ولوائح تيسر العمل داخل الجمعية	تقليص نقل	الخدمات المساندة
غسيل الاموال وتمويل الإرهاب	التعامل مع أطراف منخرطين في عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب			العمل على مؤشرات الاشتباه بغسل الأموال	التجنب	الخدمات المساندة
الفساد المالي والاداري	الضلوع في عملية احتيال أو جريمة مالية			العمل على لائحة مالية مكتملة الأركان	التجنب التقليل	الخدمات المساندة
مالي	-انخفاض التبرعات واليرادات المتوقعة بنسبة اعلى من 20 ٪			إنشاء مشاريع استثمارية لها عوائد للجمعية	التجنب التقليل	الخدمات المساندة
سمعة	-ضرر كبير وغير قابل للإصلاح للسمعة -الدعاية السلبية المستمرة التي أدت الى فقدان الثقة العامة والمهنية في الجمعية			العمل على معيار الشفافية لإبراز كل ماتقدمة الجمعية إعلامياً بكل وضوح	التجنب	الخدمات المساندة
القانون والالتزام	خرق خطير لنظام الحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى مراجعة وضع الجمعية -مقاضاة وغرامات كبيرة ودعاوى قضائية خطيرة للغاية			تعيين مراجع داخلي والعمل على لائحة عمل لجنة المراجعة الداخلية	التجنب التقليل	وحدة التخطيط والحوكمة المراجع الداخلي

نطاق الخطر

مستوى الخطر

القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والاداري	غسيل الاموال وتمويل الارهاب	العمليات	الحكومة	مرتفع
خرق كبير لنظام الحوكمة يتطلب اخطار مباشر لمجلس الإدارة -انتهاك كبير للنظام -التعرض للملاحقة القانونية ودعوى قضائية	-تأثير حدث كبير سلبي على سمعة الجمعية يمكن أن يؤثر على قدرة الجمعية على التأثير وتحقيق أهدافها	-انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة ما بين 15-20 %	-الضلوع في سوء استخدام المنصب أضر بشكل موثر وجوهري في موارد الجمعية أو كفاءة وفعالية إدارتها	-	-شكوى من أصحاب المصلحة داخليين او خارجيين يواجهون صعوبات تقنية -تأخر في تسليم المهام لمدة تتراوح ما بين 15 % الى 20 % من مدة التنفيذ	-تضارب المصالح -هيكل تنظيمي غير فعال -إخفاء المعلومات وعدم الإفصاح	



نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
الحكومة	-تضارب المصالح -هيكل تنظيمي غير فعال -إخفاء المعلومات وعدم الإفصاح			-تعبئة نموذج الإفصاح لمنع حدوث تضارب مصالح - العمل وفق التوصيفات الوظيفية لكل قسم العمل على لائحة المراجعة الداخلية	التجنب	وحدة التخطيط والحوكمة
العمليات	-شكوى من أصحاب المصلحة داخليين او خارجيين يواجهون صعوبات تقنية -تأخر في تسليم المهام لمدة تتراوح ما بين 15٪ الى 20٪ من مدة التنفيذ			تصميم برنامج إدارة المهام تصميم برنامج إلكترونية للمحاسبة وإدارة المستفيدين بالإضافة إلى متجر إلكتروني	تقليل ونقل	الخدمات المساندة
الفساد المالي والاداري	الضلع في سوء استخدام المنصب أضر بشكل موثر وجوهري في موارد الجمعية أو كفاءة وفعالية إدارتها			العمل على دليل المجلس	التجنب	الإدارة التنفيذية
مالي	- انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة ما بين 15-20٪			تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة دراسة الاحتياجات المجتمعية تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين إرسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين	تقليل ونقل	الخدمات المساندة
سمعة	-تأثير حدث كبير سلبي على سمعة الجمعية يمكن أن يؤثر على قدرة الجمعية على التأثير وتحقيق أهدافها			نشر تغطيات إعلامية وإعداد تقارير سنوية عن انجازات الجمعية	التجنب	الخدمات المساندة
القانون والالتزام	خرق كبير لنظام الحوكمة يتطلب اخطار مباشر لمجلس الإدارة -انتهاك كبير للنظام -التعرض للملاحقة القانونية ودعوى قضائية			العمل على معيار الشفافية لإبراز كل ماتقدمة الجمعية إعلامياً بكل وضوح	التجنب	الخدمات المساندة
القانوني	قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودية			توظيف كوادر سعودية	التجنب	الخدمات المساندة

نطاق الخطر

مستوى الخطر

القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والاداري	غسيل الاموال وتمويل الارهاب	العمليات	الحكومة	متوسط
-خرق النظم والتعرض للتحقيق والمقاضاة - غرامة محتملة - خرق لنظم جهد كبير لتصحيحة	-تأثير حدث سلبي منخفض على سمعة الجمعية يولد شكاوى محدودة	-انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة ما بين 10-15٪	سوء استخدام وهدر الموارد واتباع أساليب أو إجراءات تؤثر على كفاءة وفعالية الانظمة الادارية	-	فقدان او أعطال بالنظم يؤدي إلى توقف الأعمال بدرجة متوسطة	-افتقار أعضاء مجلس الإدارة الى الخبرات والمهارات اللازمة لأداء المهام -اعتماد المجلس على عدد محدود نسبياً من الأعضاء في الإدارة واتخاذ القرارات	



نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
الحوكمة	-إفتقار أعضاء مجلس الإدارة الى الخبرات والمهارات اللازمة للداء المهام -اعتماد المجلس على عدد محدود نسبياً من الأعضاء في الإدارة واتخاذ القرارات			إلحاق أعضاء المجلس بدورات وورش عمل تساهم في زيادة المهارات ومشاركتهم في الملتقيات والفعاليات الخاصة بالقطاع الثالث	التجنب	الخدمات المساندة
العمليات	فقدان او أعطال بالنظم يؤدي إلى توقف الأعمال بدرجة متوسطة			العمل على نظام الكتروني للأرشفة وإدارة المهام	تقليص	الخدمات المساندة
الفساد المالي والاداري	سوء استخدام وهدر الموارد واتباع أساليب أو إجراءات تؤثر على كفاءة وفعالية الانظمة الادارية			تنظيم سير إجراءات العمل المالية	تقليص	الخدمات المساندة
مالي	انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة ما بين 10-15 %			تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة دراسة الاحتياجات المجتمعية تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين إرسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين	تجنب	الخدمات المساندة
سمعة	-تأثير حدث سلبي منخفض على سمعة الجمعية			نشر تغطيات إعلامية وإعداد تقارير سنوية عن انجازات الجمعية وتفعيل دور الإعلام	تقليص	الخدمات المساندة
القانون والالتزام	- خرق النظم والتعرض للتحقيق والمقاضاة وغرامة محتملة - خرق لنظم الحوكمة يتطلب جهد كبير لتصحيحة			تطبيق معايير الحوكمة الواردة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	التجنب	وحدة التخطيط والحوكمة

نطاق الخطر							مستوى الخطر
القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والاداري	غسيل الاموال وتمويل الإرهاب	العمليات	الحكومة	منخفض
-خرق بسيط لنظم الحوكمة يمكن تصحيحه	-أضرار ثانوية في منطقة محدودة قد يكون له تأثير سلبي منخفض على سمعة الجمعية أو يولد شكاوى محدودة	-انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة ما بين 1-5٪	-حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد مؤثرة بشكل بسيط	-	-فقدان بعض النظم يؤدي إلى توقف بسيط للأعمال -زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة تتراوح بين 5٪ إلى 10٪ - تأخير في تسليم المهام المدة تتراوح بين 5٪ الى 10٪ من مدة التنفيذ	-	



نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
العمليات	فقدان بعض النظم يؤدي إلى توقف بسيط للأعمال - زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة تتراوح بين 5٪ إلى 10٪ - تأخير في تسليم المهام لمدة تتراوح بين 5٪ إلى 10٪ من مدة التنفيذ			تفعيل لائحة وإجراءات الموارد البشرية تفعيل نظام لإدارة المهام تفعيل الأدوار الوظيفية لكل وظيفة	التجنب	الخدمات المساندة
الفساد المالي والاداري	-حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد مؤثرة بشكل بسيط			تطبيق اللائحة المالية	التجنب	الخدمات المساندة
مالي	-انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة ما بين 1-5٪			العمل على خطط تسويقية للبرامج والأنشطة	تقليص	الخدمات المساندة
سمعة	-أضرار ثانوية في منطقة محدودة قد يكون له تأثير سلبي منخفض على سمعة الجمعية أو يولد شكوى محدودة			اصدار بيان رسمي حول الحادثة	تقليص	الخدمات المساندة
القانون والالتزام	-خرق بسيط لنظم الحوكمة يمكن تصحيحه			رفع خطاب طلب تحسين الإجراءات	تقليص	وحدة التخطيط والحوكمة

نطاق الخطر							مستوى الخطر
القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والاداري	غسيل الاموال وتمويل الارهاب	العمليات	الحكومة	منخفض جداً
قضايا امثال ثانوية - لا يوجد تأثير على نظام الحوكمة	-ليس له أي تأثير سلبي على سمعة الجمعية أو عدم اهتمام وسائل الإعلام بها	التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة أقل من 1٪	-حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد غير مؤثر	-	-فقدان أعمال أو بعض النظم لايؤثر على العمليات -زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة أقل من 5٪ -تأخير في تسليم المشروع أو مستحقات المستفيدين لمدة أقل من 5٪ من مدة التنفيذ	-	

ملاحظة : يتم تلافوها



مفاتيح مدى تأثير الخطر



أساليب معالجة المخاطر

أساليب التعامل مع المخاطر

وتعني قبول
الخسائر عند
حدوثها

القبول

وتشمل طرقاً
للتقليل من حدة
الخسائر الناتجة
عن الخطر كتطوير
برامج بشكل
تدريجي

التقليص

وتعني محاولة
تجنب النشاطات
التي تؤدي إلى
حدوث خطر ما

التجنب

وهي وسائل تساعد
على قبول الخطر
من قبل طرف آخر
وعادة ماتكون عن
طريق العقود أو
الوقاية المالية
كالتمامين الطبي على
نقل الخطر عن
طريق العقود

النقل



أساليب معالجة المخاطر

مستوي الخطر	إرشادات لعلاج الخطر	التصعيد
مرتفع جداً	مطلوب إجراء فوري لإدارة الخطر بشكل فعال والحد من التعرض له	التصعيد لمجلس الإدارة بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام
مرتفع	تحليل التكلفة والفائدة لتقييم الى أي مدى ينبغي معالجة ومراقبة المخاطر لضمان عدم تغير المخاطر مع مرور الوقت	التصعيد للإمين العام بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام
متوسط	المراقبة المستمرة لضمان إدارة التعرض للمخاطر بفعالية وتقليل الاضطرابات الى الحد الأدنى	التصعيد الى مستوى مدير الادارة وتحديد إجراءات إدارية المخاطر يتم الاحتفاظ بالمخاطر عموماً وإدارتها على المستوى
منخفض	إدارة فعالة من خلال الإجراءات الروتينية والضوابط الداخلية المناسبة	مراقبة وإدارة المخاطر على المستوى التشغيلي يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام
منخفض جداً	مراقبة المخاطر على المستوى التشغيلي	يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام

5- تقدير المخاطر

يتم تحديد المخاطر عن طريق الإجراءات التالية

تحديد الأهداف

تحديد خطوات تحقيق الأهداف

تحديد المخاطر باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب التالية

استخدام قوائم التدقيق

المقابلات الفردية

العصف الذهني الفردي والجماعي

مراجعة الوثائق والتقارير (مثل الخطة الاستراتيجية وتحليل السياقات الداخلية والخارجية للجمعية والتقارير المالية وتعميمات الوزارة)

وصف المخاطر التي تم تحديدها ، وذلك من حيث

يتم بناءً على تحديد المخاطر تحديد المسؤول عنها لتحليلها وتقييمها واقتراح خطة الاستجابة لها وتنفيذها ، ويتم تحديد مسؤول الخطر عن طريق المدير التنفيذي بالتنسيق مع وحدة الجودة والمخاطر.

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق للإجراءات المذكورة وتزويد الإدارات والموظفين بالنماذج المطلوبة وذلك وفقاً لخطة إدارة المخاطر المعتمدة

الخسائر المتوقعة من الخطر

أصحاب الصلة بالخطر

طبيعة الخطر

مجال الخطر

توصيف وشرح موجز للخطر



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 الأهداف، 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.



المادة الخامسة

خطة الاستجابة

- 1- يقوم مسؤول الخطر باقتراح خطة الاستجابة حسب تقييم المخاطر الذي يؤشر إلى طبيعة الاستجابة، وبالإمكان الحياد بخطة الاستجابة عن تقييم المخاطر بالاستثناء من صاحب الصلاحية حسب درجة الخطر وخصوصيته.
- 2- تتكون خطة الاستجابة من أحد الخيارات التالية:

تخفيض الخطرة ويتمثل في تصميم وتنفيذ خطة للتقليل من احتمالية حدوث الخطر أو من أثره ليدخل ضمن نطاق الخطر المقبول

مشاركة الخطر، ويتمثل في نقل جزء من المخاطر إلى طرف خارجي يشارك في تحمل عواقب الخطر في حال تحققه

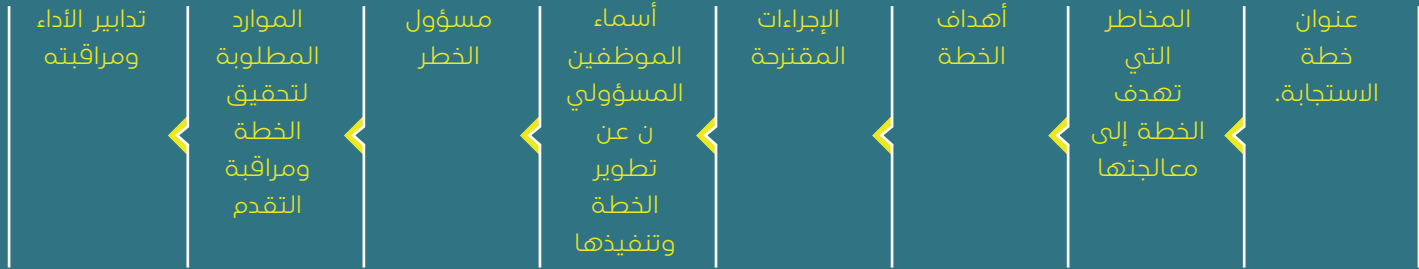
قبول الخطر، ويتمثل في عدم إبداء أي رد فعل للخطر مع مراقبته

تفادي الخطر، ويتمثل في إلغاء الحدث أو الإجراء أو النشاط



على مسؤول الخطر أن يتحرى تكلفة خطة الاستجابة للتأكد من عدم تجاوزها لتكلفة تحقق الخطر

وأُن يذكر البيانات التالية ضمن خطة الاستجابة



2- التسجيل والتقارير

يتم تسجيل وأرشفة الوثائق التالية من قبل مسؤول الجودة والمخاطرة

المراسلات

محاضر الاجتماعات

النماذج المعبأة

سجل المخاطر

التقارير الصادرة من مسؤولي الخطر

التقارير الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر



3- المتابعة والمراجعة

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر برفع التقارير إلى المدير التنفيذي، وذلك استناداً إلى خطة إدارة المخاطر المعتمدة.

يقوم مسؤول الخطر برفع تقارير دورية إلى مدير إدارته ومسؤول الجودة والمخاطر، وذلك حسب خطة إدارة المخاطر المعتمدة.

يتم اعتماد النماذج الخاصة بنشاطات إدارة المخاطر من قبل المدير التنفيذي

على تقارير الأداء المذكورة أن تحتوي على البيانات الكافية لتحقيق الأهداف التالية:

تقييم عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر
تقييم فعالية تصميم خطة الاستجابة في معالجة الخطر
تقييم فعالية تنفيذ خطة الاستجابة



نموذج التعامل مع المخاطر

المخاطرة	أسباب وقوع المخاطرة	أسباب وقوع التأثير	الخطة	حالة التنفيذ نعم / لا	نتائج التنفيذ الخطة



نموذج تحليل مخاطر

أسباب وقوع التأثير الناتج عن وقوع المخاطرة	التأثير الناتج عن المخاطرة	أسباب وقوع التأثير	سبب حصول المخاطرة	المخاطرة



نموذج متابعة المخاطر

الشخص المسؤول	تاريخ البدء	تاريخ الإغلاق	الحالة	الخسارة الحقيقية
المخاطرة	التأثير	تواريخ المراقبة	الخسارة الكلية / عدد الأيام	
				أسباب وقوع المخاطرة

