



سياسة إدارة المخاطر

اسم الوثيقة	رقم الإصدار	تاريخ الاعتماد
سياسة إدارة المخاطر	2	2022/8/13 م.
إعداد	مراجعة	اعتماد
إدارة التمييز المؤسسي	المراجع الداخلي	مجلس الإدارة

المقدمة:

في ظل الوضع الراهن والمتغيرات المتسارعة وأيضاً حدوث الكوارث الطبيعية والصحية والمالية على الساحة العالمية والمحلية والعوامل التي تؤثر على مختلف المؤسسات، تضاعفت في الفترة الأخيرة الحاجة والتركيز الى وجود طريقة لإدارة المخاطر.

ولحرص الجمعية على الحفاظ على مقدراتها من الكوادر البشرية والمالية والمادية، فقد عملت على إعداد خطة لإدارة المخاطر تهدف الى تحديد المخاطر المحتملة ونسبة حدوثها وكيفية التعامل معها من استغلال للفرص وتجنب أو تخفيض لنسبة المخاطر مما يساعد على استدامة أعمال الجمعية وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، كما تهدف هذه الخطة إلى تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المحتملة كلما كان ذلك ممكناً وتعمل على الرصد المستمر للمخاطر المستجدة وتقييم تأثيراتها مع تحديد طريقة التعامل معها.

وبما أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ولذلك يجب اعتبار هذه الخطة وسجل المخاطر على أنها تقييم في وقت محدد مما يعني أنه يجب مراجعة الخطة وسجل المخاطر بشكل دوري أو مع حدوث أي طارئ أو فرصة جديدة.

قد تتطلب إدارة المخاطر استشارة مجلس الإدارة و أصحاب المصلحة وفريق العمل في حال كانت المخاطر مؤثرة على الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

الأهداف:

- تحديد المخاطر المختلفة و التنبؤ بحدوثها.
- عمل منظومة مؤشرات وقياس للمخاطر بحيث يتم تحليلها وتقييمها وتحديد اثارها.
- وضع كافة الإجراءات والاستراتيجيات الواجب اتباعها للتمكن من ادارتها ضمن منظومة معايير تقلل من اثار حدوثها السلبية او تؤدي الى منع أو تجنب حدوثها في المستقبل .
- نشر ثقافة ادارة المخاطر في الجمعية و بين العاملين.

أنواع المخاطر المتأصلة و الكامنة:

م	تصنيف المخاطر	وصف المخاطر
1	المخاطر الإدارية و التنظيمية	المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الجمعية من جانب التنظيمات والسياسات العليا للدولة ومن خلال توجيهات الجهات المشرفة.
2	المخاطر المالية	المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الجمعية من الجانب المالي بسبب غسيل الأموال، تمويل الإرهاب، و نقص الموارد أو قلة التبرعات.
3	مخاطر السلامة العامة	المخاطر التي يمكن أن توقع ضرراً أو خطراً على صحة القوى البشرية أو الممتلكات.
4	المخاطر الصحية العامة	المخاطر الصحية التي يمكن أن تحدث داخل مقر الجمعية أو خارجها بسبب انتشار الجوائح الصحية أو العدوى أو عدم الالتزام بالإرشادات والاحترازمات الصحية
5	مخاطر الموارد البشرية	القرارات والإجراءات الإدارية والتنظيمية الخاصة بالموظفين العاملين بالجمعية.
6	مخاطر البرامج و الأنشطة	المخاطر التي تؤدي إلى ضعف المخرجات التعليمية و البرامج الأخرى التي قد تؤثر سلباً على سمعة الجمعية من حيث مكانتها التعليمية والمجتمعية.
7	المخاطر التقنية	المخاطر التي تهدد الأجهزة والمعدات التقنية والبيانات والوثائق الإلكترونية في الجمعية
8	المخاطر القانونية	القرارات والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تترك أثراً سلبياً على الجمعية.

مصفوفة المخاطر

وتسمى مصفوفة القرار (Action Table) هي عملية تقدير مستوى الخطورة (قيمة الخطر) للخطر المعني وتعتمد على شدة (تأثير) الخطر من ناحية واحتمالية (إمكانية) حدوثه من ناحية أخرى، بحيث تهدف إلى تحويل الخطر إلى كمية رقمية لتحديد آلية ومعايير وأولويات التعامل معه.

ويتم تقسيم المخاطر حسب قيمتها إلى (شديدة الخطورة، عالية الخطورة، متوسطة الخطورة، منخفضة الخطورة)، وتم اعتماد المصفوفة الخماسية (5X5) لتحديد قيمة الخطر، حيث إنها مقسمة إلى خمسة صفوف وتمثل قيمة احتمالية (إمكانية) حدوث أي خطر (1-5)، وخمسة أعمدة وتمثل قيمة شدة الخطر (1-5)، ويمثل نقطة التقاء الصف بالعمود حاصل ضرب القيمتين وهي قيمة ومستوى الخطر.



قيمة (مستوى الخطر) = احتمالية الحدث × شدة الخطر							
	احتمالية الحدث	مؤكد	5	10	15	20	25
		محتمل	4	8	12	16	20
		متوقع	3	6	9	12	15
		غير محتمل	2	4	6	8	10
		نادر	1	2	3	4	5
		ضئيلة	طفيفة	معتدلة	رئيسية	كارثية	
شدة الخطر							

ومن خلال نتائج المصفوفة في الجدول يمكن وضع معايير لتقدير إجراء التعامل مع الخطر وعلى النحو التالي:-

مخاطر منخفضة الخطورة: هي التي قيمتها (1-5) و يشار لها باللون الأخضر الفاتح. وتعتبر مخاطر روتينية عادية لا يلزم عمل شيء لها.

مخاطر متوسطة الخطورة: هي التي قيمتها (6-9) و يشار لها باللون الأخضر الغامق. يتم متابعتها بطريقة منظمة لتبقى في أدنى مستوى عملي لها، لكن لا يلزم عمل خطة مراقبة.

مخاطر عالية الخطورة: وهي التي تكون قيمتها (10-15) و يشار لها باللون الأصفر. حيث أنها بحاجة الى عناية ومتابعة من الإدارة بحيث يتم وضع ضوابط وإجراءات لمعالجتها، ويتم إعادة تقييمها خلال فترة زمنية محددة لذلك.

مخاطر شديدة الخطورة: وهي التي قيمتها (16-25) و يشار لها باللون الأحمر. وتعتبر مخاطر كبرى وغير مقبولة وذات تأثير سلبي على الجمعية، لا بد من إيقاف العمل وتغيير إجراءات التعامل مع الخطر والتأكد من فاعليتها لتقليل مستواه أي أنها بحاجة الى خطة عمل مفصلة ومتابعة دورية.

جدول المخاطر الخاص بجميع المخاطر المذكورة في خطة إدارة المخاطر للجمعية: -

نوع الخطر	وصف الخطر	احتمالية الخطر	شدة الخطر	قيمة الخطر	معالجة الخطر	أسلوب التعامل معه
المخاطر الإدارية والتنظيمية	تنفيذ برامج أو أنشطة من قبل الجمعية تتعارض مع اللوائح والأنظمة	3	4	12	التقييد بأنظمة و لوائح الجمعية	تجنب
	مركزية اتخاذ القرار	3	4	12	تفعيل لائحة الصلاحيات الإدارية	تجنب
	عدم قدرة الجمعية على تطبيق متطلبات الحوكمة	2	4	8	إلزام الجمعية أو العاملين فيها بتطبيق متطلبات الحوكمة	معالجة
المخاطر المالية	توقف التبرعات كلياً أو جزئياً	4	4	16	البحث عن بدائل للتمويل مع ابتكار طرق تسويقية جديدة	معالجة
	العجز المالي	4	4	16	البحث عن بدائل للتمويل مع الترشيح في المصروفات الإدارية و التشغيلية الغير ضرورية	معالجة
	سوء إدارة الأصول	4	4	16	عدم تجاوز سياسة إدارة الأصول و صلاحيات الجمعية العمومية عند بيع و شراء الأصول الثابتة.	تجنب
	عدم الوفاء بالالتزامات المالية	4	4	16	ضبط إيرادات الجمعية من الأوقاف و الإستثمارات و التبرعات	معالجة
	الإشتباه بغسيل الأموال	4	4	16	الزام تطبيق سياسات مكافحة جرائم الإرهاب و غسل الأموال لذوي العلاقة بالجمعية	إنهاء
	تمويل جهة مشبوهة (إرهابية)	2	4	8	إلزام تطبيق سياسات مكافحة جرائم الإرهاب و تقييد الدعم للجهات الرسمية بما يتوافق مع أهداف الجمعية بحسب لائحته الأساسية	إنهاء

تجنب	وضع خطط عامة للسلامة للعمل الميداني	6	3	2	التعرض لحوادث الطرق / العواصف والغبار / ضربات الشمس / الأمطار (والسيول)	مخاطر السلامة العامة
تجنب	تدريب العاملين على الإسعافات الأولية ووضع خطط للإخلاء وتقييم مخارج الطوارئ في المباني والتأكد من وجود طفايات الحريق مع تجهيز أماكن ومعايير لنوعي الإحتياجات الخاصة	8	4	2	تدني السلامة في بيئة العمل (الحريق / الإختناق / الكسور / الجروح)	مخاطر السلامة العامة
إنهاء	إجراء خطة لمواجهة أخطار الجوائح والعدوى وإتباع الإجراءات الصحية المناسبة لكل حالة الصادرة من قبل وزارة الصحة.	16	4	4	انتشار العدوى أو الجوائح الصحية	المخاطر الصحية
إنهاء	تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين بالقطاع غير الربحي	8	4	2	الانحرافات الفكرية والأخلاقية	المخاطر البشرية
إنهاء	وضع خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية المتميزة للجمعية مع تعيين متحدث رسمي للجمعية يعلن عن رأي الجمعية ورددها على الموضوعات التي تتطلب ذلك.	12	4	3	تضارب المعلومات المنشورة عن الجمعية من قبل منسوبيها.	المخاطر البشرية
معالجة	دراسة الأسباب مع إيجاد نظام حوافز للموظفين	12	4	3	مخاطر التسرب الوظيفي أو التوقف عن العمل	المخاطر البشرية
معالجة	تحفيز آليات الابتكار مع عمل دورات تطويرية لتأهيل العاملين في المجالات المتعلقة ببرامج وأنشطة الجمعية	12	4	3	تدني جودة البرامج و الأنشطة	مخاطر البرامج والأنشطة

معالجة	العمل على وضع خطط لمعالجة الثغرات الأمنية و عمل نسخ احتياطية بشكل دوري	10	5	2	التسرب المعلوماتي التقني	المخاطر التقنية
معالجة	تفعيل تحديث برنامج مضاد الفيروسات بطريقة أوتوماتيكية لأي جهاز مرتبط بالشبكة الرئيسية للجمعية.	10	5	2	انتشار الفيروسات على أجهزة الخوادم الرئيسية أو أجهزة المستخدمين	
إنهاء	تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بكافة الإجراءات التعليمية بالجمعية.	16	4	4	عدم التزام بعض المعلمين ومن في حكمهم بتطبيق القوانين الخاصة بالعملية التعليمية بوجه عام.	المخاطر القانونية
تجنب	التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن و وضع كاميرات وتشغيلها على مدار الساعة مع التعاقد مع حراس أمن عند الحاجة	12	4	3	فقدان أو تلف الوثائق (خاصة السريّة منها)	
تجنب	تطبيق سياسة تعارض المصالح	16	4	4	تعارض المصالح	
معالجة	إنشاء وحدة أو لجنة هندسية متخصصة في إدارة المشاريع من حيث مراجعة التصميم و العقود مع الإستمرار بالمتابعة الميدانية أثناء التنفيذ.	16	4	4	ضعف أو انعدام الرقابة والاشراف على عقود المشاريع في الجمعية	