

# المخاطر

## وآلية إدارتها ومواجهتها

بجمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بحي السلامة

## مقدمة.

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية جمعية الدعوة والإرشاد وتوعيتة الجاليات بحى السلامة وهي: الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة المخاطر المتأصلة والكامنة التاليتة، ووضع التدابير لذلك بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع، والأسلوب الأمثل لإدارة المخاطر وهو: التعرف على تلك المخاطر المتوقعة وتقديرها، وتحديد احتمال وقوعها، ودرجة تأثيرها، واتخاذ القرارات والتوصيات بعد استعراض نتائج التقييم للتعامل مع المخاطر والحد منها.

## التعريف بالمصطلحات.

**الخطر:** حدث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.

**الوزن:** مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر.

**التقدير:** مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها.

**إدارة المخاطر:** هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي: عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض

المخاطر التي تواجه الجمعية، وتهدف إدارة المخاطر إلى درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.

**الهدف من إدارة المخاطر:** حماية الجمعية من الآثار السلبية للمخاطر، والاستفادة من الفرص المتاحة فيها، وإضافة أقصى قيمة مستدامة ممكنة للنشاط.

**سياسة إدارة المخاطر:** هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

**إجراءات التعامل مع الخطر.**

**التحكم في المخاطر:** تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ ضمن الموازنة للتعامل مع المخاطر.

**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 تكلفتها 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 تتغير.

**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.

### مهام فريق إدارة المخاطر.

**فريق إدارة المخاطر:** كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة، ولوضع الخطر تحت السيطرة يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة، واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

**الموظفون:** معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر، وهم مشاركون في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف، يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

**مديرو الإدارات:** جميع الإدارات مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحداث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول المخاطر معروفة لدى موظفيهم؛ ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.

**المستفيدون:** من خلال التواصل المجتمعي، وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال ردود فعل رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة.

## مراحل إدارة المخاطر.

### ١. التعرف على المخاطر.

تحديد مفهوم الخطر والمخاطر: يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد الجمعية في تحقيق أهدافها خطراً تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثر في سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر، أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، الوسائل، والأجهزة، والمواد، مما يؤثر سلباً على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، والمنح، والشراكات.

## ٢. تحديد المخاطر.

### مكون عمليات إدارة المخاطر:

- عملية وقائية؛ تُصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- عملية اكتشافية؛ تصميم إجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها؛ للتعرف على الأخطاء قبل وقوعها.
- عملية تصحيحية؛ التأكد من الإجراءات التصحيحية؛ لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

### ولكي تكون الإجراءات فعالة يجب أن تكون:

- مكتوبة؛ فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، وتكون سهلة للخلط وعد الفهم.
- بسيطة واضحة؛ بمعنى أن تكون مباشرة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق العمليات.
- متاحة؛ وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعتها عمله ومستواه الوظيفي.

- مفهومة؛ وذلك بتدريب كافة العاملين عليها.
- ذات علاقة؛ ففي حالة تغييرها، التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
- منفذة/مطبقة؛ يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

### ٣. وصف المخاطر.

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي يمكن

حصرها فيما يلي:

- المخاطر المؤسسية؛ تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية.
- المخاطر التشغيلية؛ هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية؛ التبرعات والعمليات، الخدمات، وعدم الكفاءة، وعدم الرضا.
- مخاطر الإدارة المالية؛ تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات، والسيولة.
- المخاطر الخارجية؛ عادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية مثل: السياسات والتشريعات، والمتغيرات الاقتصادية...ألخ.

#### ٤. أساليب معالجة المخاطر.

درجة احتمالية حدوث المخاطر		
الدرجة	درجة الاحتمال	التفسير
٥	عالي جداً	خطر مؤكد الحدوث.
٤	عالي	خطر يحدث غالباً.
٣	متوسط	خطر يحدث بعض الوقت.
٢	منخفض	خطر يحدث نادراً.
١	متدني	خطر لن يحدث أبداً.

درجة تأثير المخاطر		
الدرجة	درجة التأثير	التفسير
٥	كارثي	خطر يؤدي إلى إنهاء الفكرة.
٤	كبرى	خطر له تأثير سلبي ونتائج كبيرة.
٣	متوسط	خطر يمكن إدارته ولكن يحتاج إلى موارد إضافية وجهود إدارية.
٢	صغرى	خطر يمكن إدارته ولا يحتاج إلى جهود إضافية.
١	متدني	خطر لا يحتاج إلى إدارة ولا جهود إضافية.

وكذلك تم تحديد قيمة الخطر وفق المعادلة التالية:

$$\text{قيمة الخطر} = \text{احتمالية الحدوث} \times \text{مدى تأثير الخطر}$$

ويتم التعامل مع الخطر بناءً على نتيجة مؤشر قيمة الخطر وفق المصفوفة التالية:

الإجراء المقترح	درجة احتمال الخطر	درجة الخطر	مؤشر الخطر
اتخاذ الإجراء المشدد؛ لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات.	غير محتمل.	كارثي	٢٥-٢٠
		كبرى	١٩-١٥
اتخاذ الإجراء المتوسط؛ لتخفيف الخطر.	غير محتمل.	متوسط	١٠-١٤
قد يتخذ الإجراء، وقد لا يتخذ، ويتم المتابعة.	مقبول.	صغرى	٩-٥
لا يتم تخفيف الخطر، ويكتفى بالسيطرة والمتابعة.	مقبول.	متدني	٤-١

وكذلك تم تحديد الأساليب المتبعة لمعالجة هذه المخاطر وفق المصفوفة التالية:

أساليب معالجة المخاطر	
النقل	وهي: وسائل تساعد على نقل الخطر لجهة أخرى تستطيع التعامل معه.
التجنب	تعني: محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.
التقليل	تشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، كتطوير برامج بشكل تدريجي.
القبول	تعني: قبول الخسائر البسيطة إن وجدت لكونها غير مؤثرة.

وقد تم حصر أغلب المخاطر المتأصلة والكامنة التالية، ووضع التدابير لذلك في المصفوفة التالية، ودرجة احتمال وقوعها وتأثيرها وقيمتها وآلية معالجتها:

نوع الخطر	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب المعالجة	المسؤول
تشريعي	ضريبة القيمة المضافة.			التعاقد مع شركة كفاءات؛ لتحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين.	النقل	الخدمات المساندة.
	انخفاض مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية.			شراء وقف لتغطية ١٠٪ من ميزانية الجمعية	التقليص	إدارة تنمية الموارد المالية
	لوائح وقوانين جمع التبرعات الإلكترونية للجمعيات.			إنشاء منصات إلكترونية للتبرع لصغار المتبرعين.		
اقتصادي	الوضع الاقتصادي في الجمعية			شراء وقف لتغطية ١٠٪ من ميزانية الجمعية	التجنب، التقليص	
	سياسة الدعم من المانحين			تصميم مواثيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة، دراسة الاحتياجات المجتمعية، تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين، إرسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين.		

المسؤول	أسلوب المعالجة	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع الخطر
إدارة التوعية	التقليص	تطوير البرامج والمشاريع			التغييرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية	اجتماعي
الخدمات المساندة	التقليص	تصميم برامج إلكترونية			سرعة التحول التقني	تقني
		صيانة دورية، استخدام برامج أصلية.			سياسة الدعم من المانحين	

اطلع منسوبو الجمعية جمعيتا الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بحي السلامة

سياسة المخاطر، وآلية إدارتها ومواجهتها.

وأقرو العمل بها، وعليه جرى التوقيع

التوقيع	المسمى الوظيفي	الاسم

## اعتماد مجلس الإدارة.

تم اعتمادها في اجتماع مجلس إدارة الجمعية رقم ٢٠٢٠/٥

المنعقد بتاريخ ٤/٣/١٤٤٢هـ الموافق ١٨/١١/٢٠٢٠م.