

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الناریون:
الرقم:
الملفقات:

المملكة العربية السعودية
جمعية جو الخيرية
تحت إشراف وزارة العدل وتنمية المجتمع
مسجلة برقم (٤١)

سياسة إدارة المخاطر





إدارة المخاطر في جمعية جو الخيرية

تمهيد:

أن عالم اليوم يعيش تغيرات في الخارطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...، ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئه مفعمة بالخطر، بحيث أصبحنا ندير شؤون حياتنا في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات، جعلت الفرد يقف حائراً في كثير من الأحيان، على اعتبار أن تأثيرها قد أصبح يمس جوانب واسعة من الحياة المعاصرة. ومؤسسات القطاع الثالث باتت أيضاً في مرمى تأثير الأحداث المتسارعة، وما نتج عنها من مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجهها الحالي والمستقبل، بحيث أصبح محيط هذه المؤسسات تكتنفه مخاطر تتصرف بالجملة والتنوع، ساهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها ومسبباتها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكيد والغموض الذي يلفها، مما يجعل التوقع والتنبؤ بها يبدو من الأمور العسيرة والصعبة في ظل الظروف الراهنة. وبالتالي فإن مسألة ضمان النجاح وتحقيق النطوير والاستمرارية لدى مؤسسات القطاع الثالث لم يعد بالأمر السهل، بل أصبح يتطلب ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعالة لكيفية التعامل مع جملة المخاطر المحدقة بها، يكون أساسها يقطة مستمرة وحنكة وذكاء كبيرين من طرف اداراتها من أجل مواجهتها والتحكم في تأثيرها إلى أعلى مستوى ممكن، وذلك من خلال العمل على وضع خطة مناسبة أو بالأحرى استراتيجية لإدارة المخاطر المحيطة بها تكون كفيلة بإيجاد أفضل الأساليب والإجراءات القادرة على الحد من أثرها السلبي على نتيجة القرارات المتخذة وكذا على إدارة أنشطتها. والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية في معالجتها لتلك المخاطر، وبالتالي فهي تشكل الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى في سبيل تطلعها لأن يجعل نفسها موظفاً قدم في القطاع الثالث انطلاقاً مما سبق ونظراً لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعاً لا مفر منه، وجهنا اهتماماً لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان " إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث"

الحاجة لإدارة المخاطر في الجمعية:

تسعى الجمعية لتجنب كافة المخاطر التي تواجهها ومنها



الناريد سعى:
الرقم:
المرفقات:

١- شح الموارد: تسعى كافة المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية والمالية وبما يضمن لها الاستمرارية في

أداء دورها ذلك أن نجاحها مرتبطة إلى حد بعيد بمدى قدرتها على تنمية تلك الموارد وتمثل الموارد المالية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه المؤسسات.

٢- الحكومة: فحتى لو أن القطاع الثالث غير معني بهدف تحقيق الأرباح، فمسؤولية الادارة تجاه المستفيدین وحماية المصالح العامة تمثل هدفا حساسا لا يمكن التغاضي عن تحمله ومسئولة الادارة فيه.

٣- تزايد تعرض مؤسسات القطاع الثالث لمخاطر متعددة: فرضت ضرورة إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكّنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها المخاطر.

٤- ارتفاع معدلات تعثر مؤسسات القطاع الثالث ، وذلك يرجع لعدم قدرتها السيطرة والتحكم في مختلف المخاطر التي تعترضها.

٥- الدور الكبير الذي تلعبه مؤسسات القطاع الثالث في تحقيق رؤية المملكة 2030

٦- عدم اهتمام أغلب مؤسسات القطاع الثالث بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر، يكون هدفها التصدي لمختلف الأخطار التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية ومنهجية وفق أسس تقنية واضحة.

٧- عدم إدراك الكثير من مدراء هذه المؤسسات بالدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من أخطار قد تعصف بها.

إدارة المخاطر واستمرارية العمل:

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة.

كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليلها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية.



الناريدخ:
الرقم:
الملففات:

لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متباعدة).

بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر فإن التخطيط باستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر.

وتكون أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها.

إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما ولا يجوز فصليهما.

فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي:

- ١- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستفيدين وأموال المتبرعين وحقوق الموظفين.
- ٢- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها الأوقاف والهبات وغيرها من أدوات الاستثمار.
- ٣- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها وتقديم إدارة المؤسسة، والعمليات التي تقوم بها يوماً بيوم.
- ٤- العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية.
- ٥- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.

الناردينخ: الـ رقم: المرفقات:



٦- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع

محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو

تک، او مثل هذه المخاط .

٧- حماية صورة مؤسسات القطاع الثالث بتوسيع الثقة المعاشرة لدى المتبرعين والمانحين

ادارة المخاطر و اهميتها في سياق الجمعية:

إدارة المخاطر المؤسسية عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في الجمعية فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المؤسسة.

الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال إعمال نهج استباقي في تحديد المخاطر وسيرها وتقيمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومرaciتها في الجماعة وأكمليها.

وبما أنها تساعد الجمعية في الاستعداد الأفضل للمستقبل و التعامل مع حالات عدم التيقن، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والخطط .

والهدف من نهج إدارة المخاطر هو المساعدة على ضمان استدامة عمل الجمعية وتمكينها من تحقيق أهدافها التوظفية.

ويقوم هذا الفهج على تنفيذ عملية لإدارة المخاطر على نطاقها، وجعل هذه العملية مسؤولة يتقاسمها الجميع، وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها.

وتساعد إدارة المخاطر في الجمعية على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة خدماتها، من خلال استشراط مستمر للمستقبل وأعمال سيناريوهات “توقع الأسوأ”.

وتمرر إدارة المخاطر المؤسسية إلى المساعدة على ضمان استدامة الجمعية وتمكينها من تحقيق أهدافها.

الناردينخ:
الرقم:
المرفقات:



وتتطلب إدارة المخاطر إعمال سياسات واجراءات في هذا الصدد على نطاق الجمعية، كما تتيح منهجية متسقة

لتفاوضها .

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما.

وتتركز التقنيات الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر ، علمًا أن الفشل في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة هو خطر في حد ذاته .

وي ينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تضمن إمكانية تحديد المخاطر الهامة والقصدي لها وإنما تعزز تلك الامكانية.

مزايا ادارة المخاطر:

- ١- جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف الجمعية، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف.
 - ٢- تحسين قدرة ادارات الجمعية على فهم المخاطر وتحديدها وإدارتها على نحو استباقي.
 - ٣- تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال ضمان وجود فهم شامل ومهيكل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص .
 - ٤- تقليل أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.
 - ٥- تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق الجمعية.
 - ٦- بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في مؤسسات القطاع الثالث وحماية وتعزيز أصولها وصورتها.
 - ٧- تحديد المخاطر المشتركة والمداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات لتعزيز المساءلة والإطار التكامل للمراقبة الداخلية.



التاريخ:
الرقم:
الملفقات:

المملكة العربية السعودية
جامعة جو الخيرية
تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية
مسجلة برقم (٤١)

سياسة إدارة المخاطر في جمعية جو الخيرية

مقدمة

ادارة المخاطر هي جزء اأساسي من استراتيجية جمعية جو الخيرية وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع.

التركيز الأساسي لإدارة المخاطر هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على أداء الجمعية.

التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي يستخدمها 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 تقوم بتنفيذها 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 وهو 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.
انهاء الخطر	يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.



الناریخ:
الرقم:
المرفقات:

المملكة العربية السعودية
جامعة جو الخيرية
تحت اشراف وزارة الشؤون الاجتماعية
مسجلة برقم (٤١)

منهجية إدارة المخاطر

أولاً: بناء تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر وفق محضر مجلس الادرة وقد قامت اللجنة بما يأتي :
مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل المؤوثق لإدارة المخاطر في جمعية .
تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية .

دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه الجمعية والتعديل عليها ، حيث تم ترتيب المخاطر الواردة في كشف المخاطر حسب الأولوية التي تم اعتمادها في كشف المخاطر بناء على الزيارات التي قامت بها اللجنة للإدارات المعنية ونموذج التقييم والتحكم بالمخاطر .

دراسة الأهداف الاستراتيجية للجمعية ، وطالع على الفرص والتهديدات من خلال تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وحصرها وفق نموذج مخاطر الأهداف الاستراتيجية نموذج رقم P.M.1.

بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل

خطة إدارة المخاطر

نموذج تقييم المخاطر

ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها.

- ١ - تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديرى الإدارات لأخذ التغذية الراجعة .
- ٢ - مراجعة الدليل بناء على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها .
- ٣ - تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبه .



مهام فريق إدارة المخاطر

فريق إدارة المخاطر:

كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والمكانيات لمواجهة الخطر ويتمكنه أخذ الإجراءات الوقائية الالزمة لوضع 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 مشاركين في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف يتوجب على الموظف المشاركة بإذلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

مديري الإدارات:

جميع مديري الإدارات مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الهدف.

المستفيدون:

من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسموحات رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة.

مراحل إدارة المخاطر:

- ١- التعرف على المخاطر وتحديد لها.
 - ٢- تحديد المخاطر.
 - ٣- وصف المخاطر.
 - ٤- أساليب معالجة المخاطر.
 - ٥- تقييم المخاطر.

المرحلة (الأولى) التعرف على المخاطر وتحديدتها:

مفهوم إدارة المخاطر في جمعية المؤدة :

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كممتلكاتها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، وحتى علاقاتها الاجتماعية.

تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، 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 سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، الوسائل، والأجهزة، ومواد، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، والمنح، والشراكات.

تعريف إدارة المخاطر:

هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس و السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجهه الجمعية.

وتهدف إدارة المخاطر إلى درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.

التاريخ:
الرقم:
المفردات:



المرحلة (الثانية) تحديد المخاطر:

مكون عمليات إدارة المخاطر:

- ١- عملية وقائية: تصمم و تنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
 - ٢- عملية اكتشافية: تصميم اجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
 - ٣- عملية تصحيفية: التأكد الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

ولكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

- ١- مكتوبة: فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، و تكون سهلة للخلط وعدم الفهم.
 - ٢- بسيطة و واضحة: بمعنى أن تكون مباشرة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق العمليات.
 - ٣- متحدة: وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي.
 - ٤- مفهومة: وذلك بتدريب كافة العاملين عليها.
 - ٥- ذات عالقة: في حالة تغيرها لابد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.
 - ٦- منفذة/مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.



التاريخ:
الرقم:
الملف:
الملفات:

المرحلة (الثالثة) وصف المخاطر:

تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية جو الخيرية

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعية، ويمكن حصرها فيما يلي :

- ١- **المخاطر المؤسسية:** والتي تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية .
- ٢- **المخاطر التشغيلية:** هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية: التبرعات ، والعمليات/ الخدمات/ ، وعدم الكفاءة، وعدم الرضى.
- ٣- **مخاطر الإدارة المالية:** تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات ، والسيولة.
- ٤- **المخاطر الخارجية:** وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية ، ك مدى الاستقرار السياسات والتشريعات ، والمتغيرات الاقتصادية ... الخ

المرحلة (الرابعة) أساليب معالجة المخاطر:

أساليب التعامل مع المخاطر

- ١- **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.
- ٢- **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.
- ٣- **التقليل:** وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.
- ٤- **القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.





التاريخ: ١٤٤١/١٢/٠١ هـ

الرقم: ٢٠٢٠٧٢١

المفقات:

محضر اعتماد لسياسة إدارة المخاطر

تم بحمد الله وتوفيقه في يوم الثلاثاء ١٤٤١/١٢/٠١ هـ الموافق ٢٠٢٠/٠٧/٢١ عقد اجتماع مجلس إدارة الجمعية برئاسة رئيس المجلس بمقر الجمعية في تمام الساعة السادسة مساءً وقد حضر الاجتماع أعضاء المجلس وذلك لاعتماد اللائحة وقد تم خلال الاجتماع الموافقة على لائحة وعلى ذلك تم التوقيع:

الاسم	م	التوقيع	الاسم	م	التوقيع
عبد الله بن سعيد عبدالله السابر	٢		سلطان بن سعد بن محمد الحمالي	١	
سعد بن مهدي بن مناهي القحطاني	٤		محمد بن سعد بن عبدالله القحطاني	٣	
عبد الله بن حمود بن سعد الحمالي	٦		حمود بن مبارك بن محمد الحمالي	٥	
عبد الله بن محمد مسفر القحطاني	٨		نايف بن مهدي بن مناهي القحطاني	٧	

رئيس مجلس إدارة الجمعية

الاسم/ عبدالله بن سعد محمد الحمالي

