



سياسة إدارة المخاطر

جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالطائف

الإصدار	التاريخ	الإعداد	المراجعة	الاعتماد
الإصدار الثالث	٢٠٢٥/٠٧/٢٨ م	إدارة التسويق والتواصل المؤسسي	إدارة الدعم المؤسسي	مجلس الإدارة

اعتماد مجلس الإدارة	تم اعتماد: سياسة إدارة المخاطر في اجتماع مجلس الإدارة الرابع بتاريخ: ١٤٤٧/٠٢/٠٣ هـ الموافق: ٢٠٢٥/٠٧/٢٨ م
---------------------	--

مقدمة :

من خلال التغيرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في بروز بيئة مفعمة بالخطر، توجب على مؤسسات القطاع الثالث العمل على ضرورة تجنب المخاطر التي قد تواجهها أو الحد منها أو السيطرة عليها ، ومن هنا نشأت حاجة الجمعية إلى اعتماد سياسة واضحة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها سواء في الجانب الإداري أو المالي أو النشاط

أولاً : الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر

- توضح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر.
- تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسئوليات الأطراف ذات العلاقة.
- تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
- تصف السياسة دور إجراء إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وتشرح الإجراء الذي سيتم اتخاذه من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية.

ثانياً : تعريف الخطر وإدارة المخاطر :

يعرف الخطر بأنه أي شيء يمكن أن يعوق من مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها ، أو هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنه الإجراء أو الهيكل أو الثقافة المستخدمة لتحديد وتقييم والسيطرة على جوانب المخاطر التي قد تؤثر في مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها.

تعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، وليس إجراء الغرض منه تجنب المخاطر، وفي حال استخدامه بصورة سليمة فإنه يمكن للجمعية مواصلة أنشطتها بأعلى المعايير حيث أن المخاطر التي تم تحديدها وفهمها والسيطرة عليها بصورة جيدة فإن ما تبقى من المخاطر يصبح أقل حدة .

ثالثاً : إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية :

تعد إدارة المخاطر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تعمل مع بعضها على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد الجمعية على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية ، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل .

تراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل :

- الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات.
- خطط الجمعية وميزانياتها.
- سجلات المخاطر العالية

رابعاً : لجنة إدارة المخاطر ومهامها

تشكل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر من كل من (المدير العام للجمعية — مستشار الجمعية — مدراء الإدارات) ، وتتولى اللجنة المهام التالية :

- إعداد خطة إدارة المخاطر بعد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأنها واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية.
- تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المعتمدة من قبل المجلس وضمان وضع الترتيبات المناسبة من أجل التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة.
- مراقبة المخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الاستراتيجية. وضمان توفر خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وقدرتها على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية.
- رفع التقارير الدورية الخاصة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة والقيام سنوياً بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.

- الاستعانة بخدمات الاستشاريين الخارجيين في الجوانب التخصصية لعمليات الجمعية، واستخدام الاختصاصيين من الأطراف الخارجية من أجل تقديم الاستشارات النوعية وعمل التقارير لزيادة موثوقية نظام الرقابة الداخلية.
- تقوم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحكومة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة .

خامساً : دور مجلس الإدارة :

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر الخاصة بالجمعية.
- ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية.
- تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر أو مستوى التعرض في الجمعية.
- الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر.
- اعتماد تقرير لجنة المراجعة لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة بواسطة لجنة المراجعة.

مجموعة المخاطر التي تواجه الجمعية

الخطر في الجمعية يمكن في تحديد مجموعة المشاريع لدعم المستفيدين مع عدم إمكانية تنفيذها لعدم توفير المقدرة المالية لهذه المشاريع وبالتالي لا يمكن بناء خطة تمكن لتحقيق مؤشرات اهداف الجمعية .وتتلخص مجموعة المخاطر في النقاط ادناه :

- عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء المشاريع و إعداد ميزانية وارتباطات لها .
- عدم استقرار الموظفين .
- الحاجة الماسة للمستفيدين وعدم توافق الحاجة مع الدخل السنوي للجمعية .

- عدم وجود المتخصص في كل ادارة وعدم وجود عدد كافي من الموظفين في كل قسم .
- الاستغناء عن بعض الموظفين لقلّة الموارد .

آلية عمل إدارة المخاطر بالجمعية :

- رصد مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية .
- تصنيف مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية .
- التعامل المستمر مع هذه المخاطر ومحاولة الحد منها .
- عقد اجتماعات دورية بين مدير الجمعية والمساعدین لبحث الحالات و محاولة حلها والحد منها .
- رفع تقارير دورية لمجلس الادارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر .

سادساً : مؤشرات التنبؤ بالمخاطر :

تعتمد الجمعية في إطار سياستها لإدارة المخاطر على مؤشرات تنبؤية تساعد في الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل أو تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتهدف هذه المؤشرات إلى توفير بيانات وتحذيرات استباقية لتمكين المعنيين من اتخاذ قرارات استباقية مدروسة .

• أمثلة على مؤشرات التنبؤ بالمخاطر حسب نوع الخطر :

م	نوع الخطر	مؤشرات التنبؤ المبكر
١	الخطر المالي	انخفاض التبرعات بنسبة تفوق ٢٠٪ خلال ربع مالي زيادة ملحوظة في المصروفات الثابتة مقارنة بالإيرادات
٢	خطر الموارد البشرية	معدل دوران الموظفين يتجاوز ١٥٪ سنوياً تزايد الشكاوى أو ضعف الإنتاجية خلال فترة قصيرة
٣	خطر التشغيل	عدم توافر الموظفين المؤهلين لإنجاز مهام أساسية
٤	خطر السمعة والعلاقات العامة	ازدياد تعليقات سلبية على قنوات التواصل الاجتماعي تغطية إعلامية غير إيجابية لنشاطات الجمعية
٥	خطر الامتثال والالتزام التنظيمي	تأخر في رفع التقارير الدورية للجهات الرقابية تغيرات مفاجئة في الأنظمة دون خطة استجابة واضحة
٦	خطر البرامج والمشاريع	انخفاض معدل رضا المستفيدين عن الخدمات عدم تنفيذ المشاريع المقررة ضمن الفترة المعتمدة

آلية التعامل مع مؤشرات التنبؤ:

- يتم رصد المؤشرات بشكل دوري من قبل فرق العمل المعنية (المالية، الموارد البشرية، المشاريع...).
- يتم رفع تقرير شهري للجنة إدارة المخاطر يتضمن التحليلات والاتجاهات الناشئة.
- في حال تحقق أحد المؤشرات، يُفعل إجراء التقييم الفوري للخطر وإعداد خطة استجابة عاجلة.
- تُوثق كل مؤشرات التحذير في سجل المخاطر وتُحدَّث باستمرار بناءً على البيانات والتحوليات الفعلية في البيئة الداخلية والخارجية.

سابعاً: تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر

تحرص الجمعية على حصر شامل للمخاطر المحتملة والحالية التي قد تؤثر على أدائها ومقدرتها على تحقيق أهدافها، سواء كانت تلك المخاطر متوقعة على المدى القريب أو البعيد. ويتم التعامل مع هذه المخاطر ضمن خطوات منهجية تشمل الحصر، التصنيف، التقييم، والتخطيط للتعامل معها.

١. تصنيف المخاطر

تُصنف المخاطر التي قد تواجه الجمعية إلى الفئات التالية:

نوع الخطر	أمثلة محتملة
المخاطر التنظيمية	تغييرات تشريعية، ضعف في الحوكمة أو اللوائح الداخلية
المخاطر الإدارية	ضعف الهيكل الإداري، نقص الكفاءات، صراعات إدارية
المخاطر المالية	نقص التمويل، ارتفاع التكاليف، عدم كفاية الموازنات
المخاطر الدعوية	ضعف أثر البرامج الدعوية، عدم ملائمة المحتوى للفئة المستهدفة
المخاطر الفنية	توقف المعدات، قصور في الوسائل التشغيلية
المخاطر التقنية	اختراقات أمنية، أعطال الأنظمة الإلكترونية
المخاطر البيئية	تأثيرات الطقس أو المناخ المحلي على الأنشطة الخارجية
الكوارث الطبيعية	سيول، زلازل، حرائق، أوبئة

٢. تقييم المخاطر

تُقيَّم المخاطر بناءً على عاملين رئيسيين:

• احتمالية الحدوث (Likelihood)

• الأثر المتوقع (Impact)

ويتم استخدام مصفوفة تقييم المخاطر لتحديد مستوى الخطورة :

□ البيان	أثر منخفض	أثر متوسط	□ أثر مرتفع
احتمالية منخفضة	منخفضة	منخفضة	متوسطة
احتمالية متوسطة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
احتمالية مرتفعة	متوسط	مرتفعة	عالية جداً

تصنيف الخطر النهائي:

- منخفض :لا يتطلب تدخلاً عاجلاً
- متوسط :يحتاج لإجراءات وقائية
- مرتفع :يتطلب تدخلاً فورياً وخطة معالجة
- عالي جداً :يمثل تهديداً استراتيجياً يتطلب مراجعة مستمرة

٣. آلية التعامل مع المخاطر

بعد التقييم، يتم اعتماد أحد السيناريوهات التالية في التعامل مع كل خطر:

م	البيان	الشرح
١	التحكم في الخطر	وضع ضوابط وإجراءات لتقليل احتمالية أو أثر الخطر
٢	نقل الخطر	إسناد الخطر لطرف ثالث (مثل التأمين أو التعاقد مع جهة خارجية)
٣	تقبل الخطر	الموافقة على بقاء الخطر إذا كان منخفض التأثير أو لا يمكن تجنبه
٤	معالجة الخطر	إجراء تغييرات فعلية (مثل تعديل العمليات أو التدريب) للحد من الخطر
٥	إنهاء الخطر	إزالة النشاط أو السبب المؤدي للخطر بشكل كامل

جدول احتمالية الحدوث

الدرجة	مستوى احتمالية الحدوث	شرح معايير الدرجات
٥	شبه مؤكدة	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم ، سوف تحدث حادثة بشكل شبه مؤكد
٤	مرجح	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم ، غالباً سوف تحدث حادثة
٣	محتمل	ممكن تحدث حادثة ولكن باحتمالية منخفضة
٢	بعيد الاحتمال	ممكن تحدث حادثة ولكن باحتمالية منخفضة
١	نادر الحدوث	لا يوجد احتمالية وإن وجدت فهي ضئيلة جداً

جدول مستوى الخطورة

الخطر	احتمالية الحدوث	مستوى الخطورة	الدرجة	الخطر	التدابير الوقائية
عدم وجود موارد مالية	٤ مرجح	٥ خطيرة جداً	٢٠	عالي	العمل على تنمية موارد الجمعية والتواصل مع المانحين ووضع خطط عاجلة
التسرب المعلوماتي التقني	٤ مرجح	٤ عالي	١٦	عالي	العمل على وضع خطط عاجلة لمعالجة الثغرات الأمنية وأخذ نسخ احتياطية بشكل دوري
تسرب الموظفين	٣ محتمل	٣ متوسط	٩	تحذير	دراسة سلم الرواتب والحوافز ووضع خطط في حال تم تسرب بعض الموظفين
الحريق	٣ محتمل	٣ متوسط	٩	تحذير	وضع خطط الإخلاء وتقييم مخارج الطوارئ والتأكد من وجود طفايات الحريق
السرقه	٢ بعيد الاحتمال	٢ متوسط	٤	منخفض	التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن وتشغيل جميع كاميرات والتعاقد مع حارس أمن
التلف	١ نادر الحدوث	٢ متوسط	٢	منخفض	تقييم وضع الأرشيف والتأكد من عدم وجود تلف أو مواد تؤدي إلى تلف المستندات

مصفوفة حساب مستوى الخطورة

لا يوجد	ضعيف	متوسط	عالي	خطير جداً	مستوى الخطورة احتمالية الحدوث	
١	٢	٣	٤	٥		
٥ مقبول	١٠ مراجعة في الوقت المناسب	١٥ أولوية عالية	٢٠ غير مسموح بالعمل	٢٥ غير مسموح بالعمل	٥	شبه مؤكدة
٤ مقبول	٨ مراجعة في الوقت المناسب	١٢ أولوية عالية	١٦ غير مسموح بالعمل	٢٠ غير مسموح بالعمل	٤	مرجح
٣ مقبول	٦ مقبول	٩ مراجعة في الوقت المناسب	١٢ أولوية عالية	١٥ أولوية عالية	٣	محتمل
٢ مقبول	٤ مقبول	٦ مقبول	٨ مراجعة في الوقت المناسب	١٠ مراجعة في الوقت المناسب	٢	بعيد الاحتمال
١ مقبول	٢ مقبول	٣ مقبول	٤ مقبول	٥ مقبول	١	نادر الحدوث

الألوية	العمل الذي ينبغي القيام به	الخطر	الدرجة	اللون
حالة	يجب إيقاف العمل (غير مسموح بالعمل)	عالي	٢٥ ١٦	أحمر
	أولوية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تحذير	١٥ ١٢	أصفر
	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	متوسط	١٠ ٨	أخضر فاتح
	مقبول - خطر متبقي	منخفض	٦ ١	أخضر غامق

البريد الإلكتروني : dt@dawahtaif.org.sa