جمعية البر الخيرية بأم الدوم
تحت إشراف وزارة الموارد البشرية
و التنمية الاجتماعية برقم 413

شجرة لا تموت

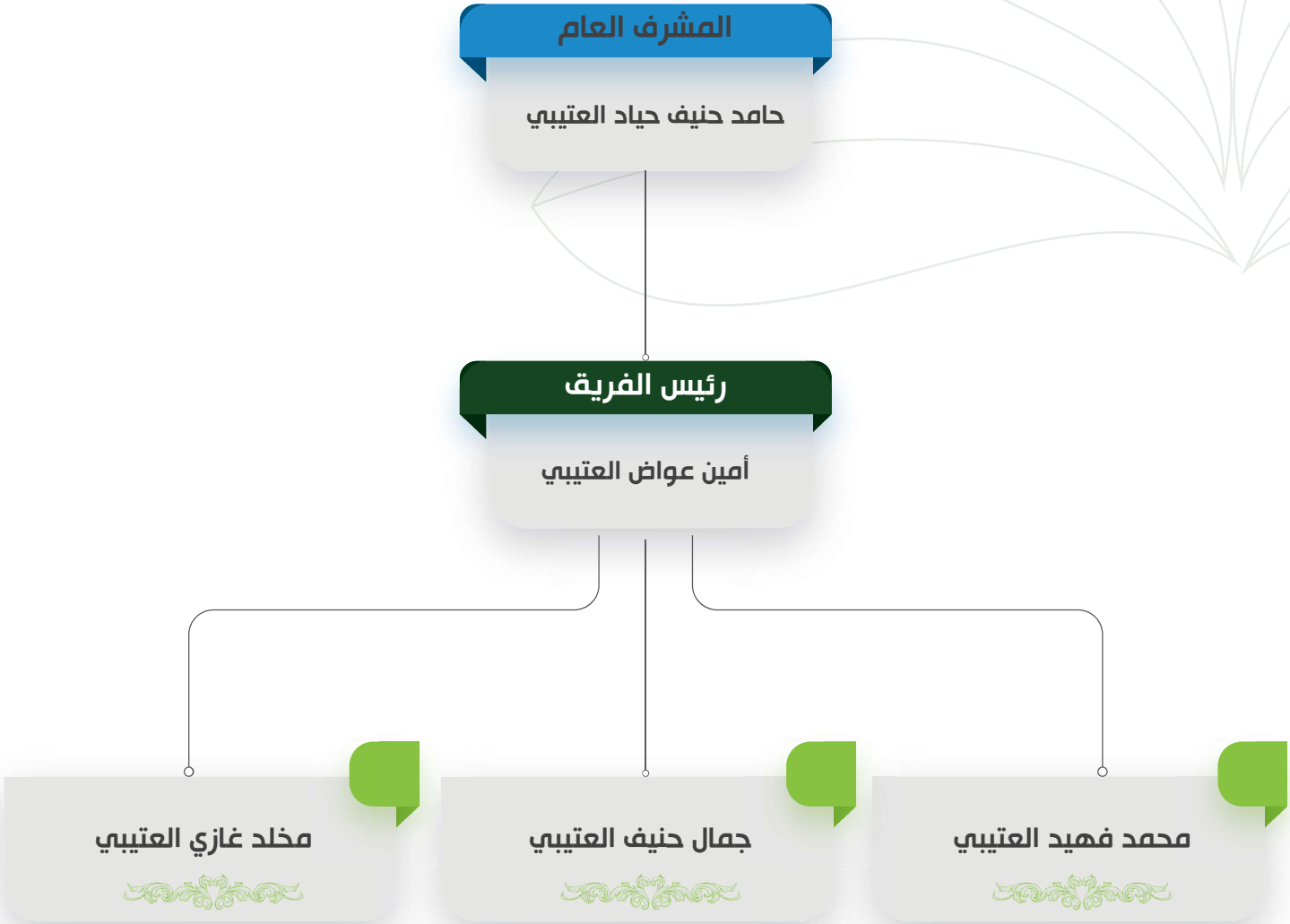
خطة إدارة المخاطر
2020م

نسخة رقم 01

محتوى الوثيقة

- فريق إدارة المخاطر ---- 2
- مقدمة ---- 3
- مصطلحات ---- 4
- مكونات إدارة المخاطر ---- 5
- قاعدة عامة ---- 6
- منهجية إدارة المخاطر ---- 7
- مهام فريق إدارة المخاطر ---- 8
- خطوات إدارة المخاطر ---- 9
- خطوات إدارة المخاطر باختصار ---- 10
- الإطار العام ---- 11
- إجراءات التعامل مع الخطر ---- 12
- نسب تحديد الخطر ---- 13
- نموذج تسجيل المخاطر ---- 16
- نموذج تحليل المخاطر ---- 17
- نموذج تقييم المخاطر ---- 18
- نموذج لجمعية البر بأم الدوم ---- 19
- قواعد ومقولات شهيرة ---- 20
- المراجع ---- 21

فريق العمل:


المشرف العام
حامد حنيف حياد العتيبي
رئيس الفريق
أمين عواض العتيبي
محمد فهيد العتيبي
جمال حنيف العتيبي
مخلد غازي العتيبي

مقدمة:

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إستراتيجية جمعية البرالخيرية بأم الدوم بمنطقة – الطائف.

وهي الإجراءات التي تتبعها جمعية البر لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستهدفة لكل البرامج والمشاريع.

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

مصطلحات:

المخاطر	وصف الغموض الذي يكتنف الأحداث والنتائج المستقبلية، والتي قد يكون لها تأثير بتعزيز أو إعاقة أي من قيود المشاريع أو الأنشطة.
وبعبارة أبسط: الخطر	هي الأحداث المستقبلية غير المؤكدة وذات أثر.
الوزن	مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر.
التقدير	مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها .
إدارة المخاطر	هي العملية التي يمكن من خلالها التوصل لمنع أو تقليل الآثار المترتبة على الأحداث التي تعترض طريق المشروع، والعمل على عدم تكرار حدوثها مستقبلاً، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
الهدف من إدارة المخاطر	حماية المشروع / الجمعية من الآثار السلبية للمخاطر، والإستفادة من الفرص المتاحة فيها، وإضافة أقصى قيمة مستدامة ممكنة للنشاط.
سياسة إدارة المخاطر	هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
نظام الإنذار	وسيلة إلكتروكهربائية تعمل علي اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلي لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت وضوء حسب نوع كواشف النظام .
تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:	يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطراً، تنتج عنه عدم ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون،موظفون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى إحتمال 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 والمواد ، وحقوق الطبع والعلامات التجارية مما يؤثر سلباً علي دخل الجمعية الناتج عن التبرعات والمنح والشركات.
تعريف 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 إلي: درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره

مكونات عمليات إدارة المخاطر:

مكونات عمليات إدارة المخاطر:

عملية وقائية تعمم وتنفذ وفقاً للسياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.

عملية استكشافية لتصميم الإجراءات وللتعرف على النتائج غير المرغوب فيها والأخطاء بعد حدوثها.

عملية تصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو التأكد من عدم تكرارها.

ولكي تكون الإجراءات فعالة يجب أن تكون:

مكتوبة: فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، وتكون سهلة الخلط وعدم الفهم.

بسيطة وواضحة: بمعنى أن تكون مباشرة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق العمليات.

متاحة: وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي.

مفهومة: وذلك بتدريب كافة العاملين عليها.

ذات علاقة: ففي حالة تغيرها لابد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.

منفذة/مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

قاعدة عامة:

المخاطر

مثل النار: إذا تحكمت بها استفدت منها، وإذا فقدت السيطرة عليها تكبر وتتعاظم حتى تحرقك!!!

منهجية إدارة المخاطر:

أولاً: بناء تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بخطاب في انتظار العرض علي مجلس الإدارة والإجازة

وقد قامت اللجنة بما يأتي:

مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية البر الخيرية بأم الدوم.

تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية.

"دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية البر بأم الدوم 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، والإطلاع على الفرص والتهديدات لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لجمعية البر الخيرية،

وحصرها وفق نموذج مخاطر الأهداف الاستراتيجية."

ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها:

1. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الدليل بناءً على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها.
3. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها.

مهام فريق إدارة المخاطر:

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

الموظفون: معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركين في تحديد هذه المخاطر جميعها،
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."
"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 لدي موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف."

المستفيدين: من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن إستراتيجية وتوجه الجمعية
في إدارة المخاطر من خلال مسوحات رضا متلقي الخدمة وذوي المصلحة."

خطوات إدارة المخاطر:

1 التحضير:	نستطيع التنبؤ بختام الأمور وفقاً لبداياتها! فهذه النقطة وإن بدت شكلية إلا أنها تمثل عنصراً حرجاً لأنها تتضمن " تحديد فريق العمل المكلف ".
2 التحديد:	حين التفكير في المخاطر يجب أن نفكر في الصورة الكلية الواسعة، وأن لا نحصر تفكيرنا في زوايا ضيقة، فالمخاطر مثلما قد تكون حدوث فيضان أو كوارث طبيعية، فمن المحتمل أن تكون اختلاسات أو حتى سوء تصرف من بعض الموظفين، ولذلك من المفيد وجود قائمة للمخاطر وبيان أنواعها ثم نقوم بإثراء هذا النموذج بكل ما قد يمر علينا من الحالات وما نواجه من مخاطر ناشئة .
3 التقييم:	تحتاج المخاطر التي يتم رصدها إلى أن توضع في إطارها الصحيح، وأن يتم التعامل معها تعاملاً عقلانياً منطقياً، بعيداً عن العاطفة، وبناءً على هذا التقييم نحدد ما إن كان الأمر يتطلب إتخاذ أي إجراء إضافي أم لا.
4 تحديد الأولويات:	لتقييم المخاطر ننظر من زاويتين: أ. الاحتمالية: ونعني بها ما مدى احتمالية وقوع هذه الخطورة؟ ب. التأثير: ونعني بها هنا إذا ما وقعت الخطورة فما هو التأثير الناتج عنها على المنظمة أو المشروع؟ ج. طريقة التقييم الثنائية
5 طريقة المعالجة والاستجابة:	هنا لابد من اتخاذ القرار في طريقة التعامل مع الخطر، ونحن حينئذ بين أربع استراتيجيات محتملة v نقل الخطر إلى طرف اخر v تجنب مصدر الخطر v خفض مستوى الخطر v قبول الخطر

خطوات إدارة المخاطر باختصار:

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر

المرحلة الثانية: تحليل المخاطر

المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر

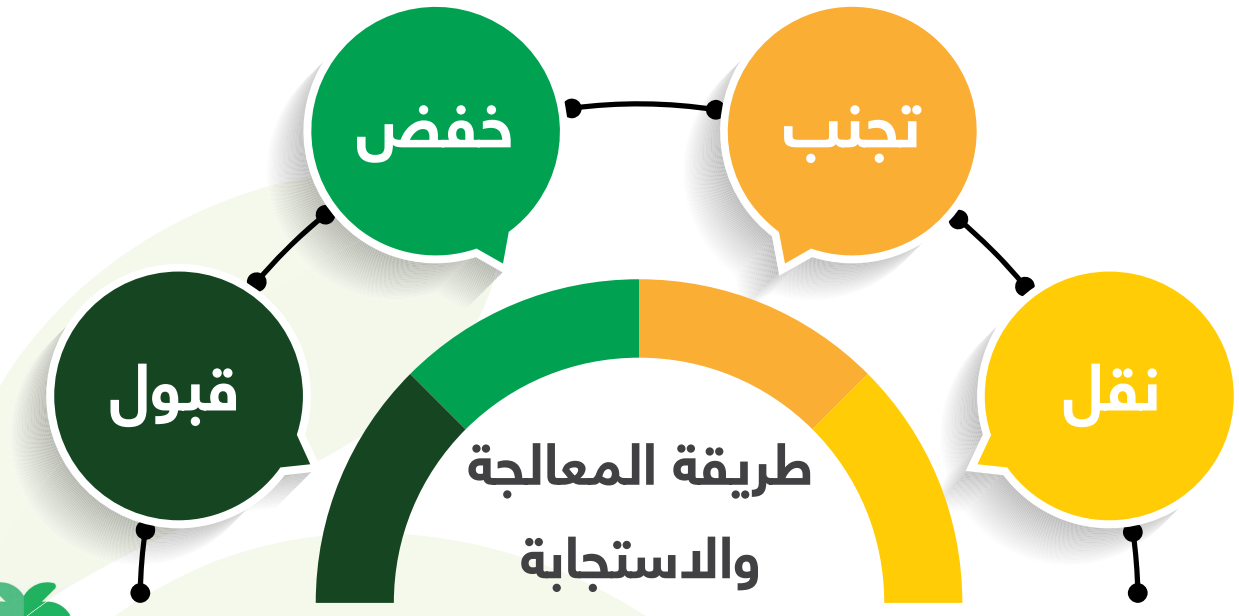
المرحلة الرابعة: تتبع المخاطر ورفع التقارير عنها

مع ملاحظة أن المراحل الثلاثة الأولى تحدث بالتتابع
أن المرحلة الرابعة (تتبع المخاطر) تحدث خلال العملية كلها .

الإطار العام:

إجراءات التعامل مع الخطر:

المصطلح	الشرح
التحكم في الخطر	تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل الخطر وآثاره ، ورصد مبلغ ضمن الموازنة للتعامل مع المخاطر .
نقل الخطر	تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو تحويل إلى عمل جزئي .
تقليل الخطر	إتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات ، أو تكلفة إتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن إحتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير .
معالجة الخطر	معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة ، حيث يتم إحتواء الخطر من خلال إتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه وللحد منه .
إنهاء الخطر	يتم إتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل: إستخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل, تكنولوجيا مختلفة والتي تجعل الخطر غير موجود.



نسب تحديد الخطر:

تقييم الاحتمالية		
الوصف	النتيجة	الإيضاح
بعيد جداً	1	قد يظهر فقط في الظروف الاستثنائية
غير مرجح	2	من المتوقع أن يظهر في ظروف قليلة
أحياناً	3	من المتوقع أن يظهر في بعض الظروف
غالباً	4	من المتوقع أن يظهر في الكثير من الظروف
محتمل جداً	5	من المتوقع أن يظهر بشكل متواتر وفي أغلب الظروف

مفتاح التقييم الوصفي			
أثر / احتمالية	عال	متوسط	منخفض
عال	عال جداً	عال	متوسط
متوسط	عال	متوسط	منخفض

معادلة إيجاد الوزن الكلي= الاحتمالية *الأثر + الأثر			
	الاحتمالية	الأثر	الوزن الكلي
تطبيق المعادلة	5	5	30

تقييم التأثير

الوصف	النتيجة	الإيضاح
غير مؤثر	1	ليس من أثر على الخدمة
		ليس من أثر على السلعة
		الشكوى غير مرجحة
		خطر التقاضي بعيد
قليل التأثير	2	أثر خفيف على الخدمة
		أثر خفيف على السلعة
		الشكوى واردة
		التقاضي وارد
تأثير متوسط	3	بعض الانقطاع في الخدمة
		إمكانية الدعاية السيئة - من الممكن تجنبها مع التعامل بحذر
		الشكوى محتملة
		التقاضي محتمل
تأثير هام	4	إنقطاع الخدمة
		دعاية سيئة لا يمكن تجنبها
		الشكوى محتملة
		التقاضي محتمل
تأثير حاد / كارثي	5	إنقطاع الخدمة لوقت كبير
		دعاية سيئة رئيسية في الإعلام لا يمكن تجنبها
		تقاضي رئيسي متوقع
		استقالة الإدارة العليا ومجلس الإدارة
		فقدان ثقة المستفيدين ، المتبرعين ، المجتمع

نسب تحديد الخطر:

مصفوفة وزن المخاطر بالاحتمالية والأثر وفق الإصدار الأخير						
التأثير	حاد / كارثي (5)	10	15	20	25	30
	رئيسي (4)	8	12	16	20	24
	متوسط (3)	6	9	12	15	18
	صغير (2)	4	6	8	10	12
	غير مهم (1)	2	3	4	5	8
	التحليل	بعيد (1)	غير مرجح (1)	أحياناً (1)	غالباً (1)	مرجح جداً (1)
	الاحتمالية					

مفتاح معدل الخطر	
دلالة النسبة	نطاق معدل النسبة
عالية جداً	احتمال حدوثه أو أثره 85% فأعلى
عالية	احتمال حدوثه أو أثره 70 - 84 %
متوسطة	احتمال حدوثه أو أثره بين 35 - 69 %
منخفضة	احتمال حدوثه أو أثره بين 15 - 34 %
منخفضة جداً	احتمال حدوثه أو أثره أقل من 15 %

نموذج تسجيل المخاطر:

نموذج تسجيل المخاطر			
الخطر			
الاحتمالية		التأثير	
المجموع		الأولوية	
إجراءات السيطرة والتحكم			
المسؤول		الإدارة	
إجراءات المراقبة			
المسؤول		الإدارة	
دورية المتابعة		المتابع	
توصيات / إجراءات إضافية			
مستوى الخطورة بعد تنفيذ الإجراءات			

نموذج تحليل المخاطر:

نموذج تحليل المخاطر			
الخطر			
التصنيف		تقييم الخطر	
توضيحها			
الأثر المحتمل			
الإجراءات المطلوبة للوقاية			
الإجراءات المطلوبة للمعالجة			
المنفذ		الإدارة	
دورية المتابعة		المسؤول	
توصيات			

نموذج تقييم المخاطر :

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
مالية + تشغيلية	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.	تجنب تقليص	جميع الإدارات
مخاطر خارجية	مستويات الإنفاق الحكومي علي الجمعيات الخيرية			شراء وقف لتغطية 10% من ميزانية الجمعية.	تقليص	الإدارة المالية
مالية داخلية	قصور جمع التبرعات			إعادة تقييم تكاليف المشروع توظيف أفراد أكثر اختصاصاً بجمع التبرعات تحديد (3) مصادر جديدة للتمويل " أشخاص - مؤسسات "	نقل تجنب تقليص	جميع الإدارات
مالية داخلية	معلومات مالية غير دقيقة			توظيف أفراد أكثر اختصاصاً بالعمل المالي التدريب والتأهيل التزام موظفي الشئون المالية بالحوكمة	تخفيض نقل	الإدارة المالية
تشغيلية	الشك في سلامة الأصول			إعادة تقييم وحصر الأصول. المتابعة المستمرة " تقرير أسبوعية - شهرية - ربع سنوية " معالجة المشكلة الموجودة بالأصول.	نقل	الإدارة المالية

مفاتيح مستوى الخطر

مخاطر حادة	
مخاطر كبرى	
مخاطر متوسطة	
مخاطر منخفضة	

مفاتيح مستوى الخطر

كارثية	
كبري	
متوسطة	
صغرى	

ملاحظة :

تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية

لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم ()

نموذج لجمعية البر بأم الدوم:

مخاطر في إلتزام القوانين والأنظمة

- الهيكل التنظيمي غير المتوافق مع مبادئ الحوكمة.
- افتقار مجلس الإدارة / الأمناء للإلتزام بالواجبات المكلفة لهم.
- عدم تمتع مجلس الإدارة / الأمناء بالجدارات ذات الصلة.
- تضارب المصالح.

مخاطر تشغيلية

- عدم التحقق من سلامة المستفيدين.
- الإساءة بقصد أو بغير قصد للمستفيدين.
- عدم إتقان كتابة العقود بما فيها من حقوق وواجبات ومواصفات وإشتراطات سواءً كانت ملحقة بها أو مدرجة ضمنها.
- سوء التسعير في العقود، المنتجات، الخدمات.
- المحاباة في تعيين الموظفين أو في فرص تدريبهم.
- الشك في سلامة الأصول.

مخاطر مالية داخلية

- معلومات مالية غير دقيقة أو غير كافية.
- احتياطيات نقدية غير كافية.
- عدم استقرار التدفقات النقدية.
- الاعتماد على مصادر دخل محدودة.
- سياسة إدارة الاستثمار غير موفقة.
- انقطاع/توقف التمويل من المانحين.

مخاطر خارجية

- السمعة السيئة أو تشويه الصورة الذهنية لدى المجتمع.
- التغيرات الديموغرافية مثل زيادة عدد المستفيدين.
- البيئة السياسية المضطربة.
- السياسة الحكومية المتغيرة.
- الأزمات الاقتصادية والركود الاقتصادي.
- إنخفاض القيمة الحقيقية للعملة، وحصول التضخم.
- التغيرات المناخية الحادة، (شدة حرارة أو شدة برودة..).
- عدم استقرار سعر الصرف للعملة.

مخاطر في إلتزام القوانين والأنظمة

- عدم مراعاة اختصاص الجهة أو إطار عملها.
- خيانة الأمانة وإفشاء الأسرار.
- ضعف إطلاع الموظف على مسؤولياته القانونية والوظيفية.
- عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية لأنشطة معينة، (مثلاً: تنظيمات جمع التبرعات، تشغيل مرافق الرعاية، وغيرها).

مخاطر تقنية

- أجهزة قديمة تأخر العمل بدلاً من خدمته .
- عدم وجود أنظمة للنسخ الاحتياطي للبيانات والمعلومات.
- برمجيات غير مستقرة أو غير نظامية.
- أنظمة عمل منتهية الصلاحية.
- ضعف الدعم الفني للموقع الالكتروني.
- عدم/ضعف الحماية من الفايروسات والبرمجيات الخبيثة.

قواعد ومقولات شهيرة:

إذا لم تستثمر في إدارة المخاطر في مشروعك، فلا يهمني مشروعك ولا مقدار ربحك لأنه مشروع خطير!!

gary cohr

ليست القضية متعلقة بالأقوى أو الأذكى لكي تنجو، لكنها بمن يستطيع التكيف والتعامل مع المتغيرات

Darwin

لا تضع بيضك في سلة واحدة

غير معروف

مدير المشروع لا يجب أن يضع كلتا يديه على المضخة! حرر واحدة لتكون مستعداً للفرصة أو المخاطرة!!

Kennth E Behring

المراجع:

1. د. طارق محمد السلمان ، ترويض المخاطر - مدخل لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية - 2018م
2. دليل إدارة المخاطر - جمعية المودة الخيرية - بمنطقة مكة المكرمة
3. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية - مصر - 2002م.
4. مواصفة إدارة المخاطر ISO 31000
5. منشورات مفوضية المؤسسات الخيرية البريطانية

جمعية البر الخيرية بأم الدوم

0507036999

0128540600

www.jmihdom.sa

info@jmihdom.sa