



رفد وقيم  
جمعية التنمية الأهلية بأبها  
Civil Development Association in Abha

# دليل سياسة المخاطر لجمعية التنمية الأهلية بأبها

٢٠٢٣

الإصدار الأول

0172229229 ltn1437@gmail.com 0530452119 - 0556036800

LTN1437 مدينة أبها - عسير - السعودية

حسابنا في مصرف البلاد حسابنا في مصرف الراجحي

SA4815000999129671560005 SA0680000461608010336669



## التعريف بالمصطلحات

حدث شي ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الهدف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية	الخطر
مدى امكانية حدوث هذه المخاطر	الوزن
مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها	التقدير
مجموعة من الاخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئيا او كلياً عن تقديم الخدمة	الازمة-المخاطر
النشاط الاداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها.	إدارة المخاطر
تقييم الخطر عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها وقياسها وتحديد معدل حدوثها	تقييم الخطر
وسيلة الكترو كهربائية تعمل على اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلى لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت وضوء حسب نوع كواشف النظام	نظام الإنذار





## ❖ إجراءات التعامل مع الخطر

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 لتقوم بتنفيذه 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 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.





## ❖ منهجية إدارة المخاطر

### أولاً: بناء تشكيل لجنة إدارة المخاطر

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر برئاسة الأستاذة مها الشهري وقد قامت اللجنة بما يأتي:

- مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية التنمية الأهلية بأبها
- تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية
- دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية التنمية الأهلية والتعديل عليها حيث تم ترتيب المخاطر الواردة في كشف المخاطر حسب الأولوية التي تم اعتمادها في كشف المخاطر بناء على نموذج التقييم والتحكم بالمخاطر
- دراسة الاهداف الاستراتيجية للجمعية التنمية الأهلية والاطلاع على الفرص والتهديدات
- تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بأبها وحصريها وفق نموذج مخاطر الاهداف الاستراتيجية وبناء النماذج وتضمينها في دليل خطة إدارة المخاطر لتقييم المخاطر

### 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 والإمكانات 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 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؛ جميعا 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 الاهداف لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.

**المستفيدين:** من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن إستراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسوحات رضا متلقي الخدمة وذو المصلحة.





## ❖ مراحل إدارة المخاطر

- 1 التعرف  
على المخاطر وتحديدتها
- 2 تحديد المخاطر
- 3 وصف المخاطر
- 4 أساليب معالجة المخاطر
- 5 تقدير وتقييم المخاطر



## ❖ الخطوة ١: التعرف على المخاطر

**مفهوم إدارة المخاطر بجمعية التنمية الأهلية بأبها** إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الانسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كملكاتها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، وحتى علاقاتها الاجتماعية.

**تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:** يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة 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 سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، الوسائل، والأجهزة، والمواد، وحقوق الطبع، مما يؤثر سلباً على دخل الجمعية الناتج عن الشراكات

**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 إلى درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.





## ❖ مكون عمليات إدارة المخاطر

**عملية وقائية:** تصمم وتنفذ وفقها السياسات والاجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل

حدوثها

**عملية اكتشافية:** تصميم اجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الاخطاء

بعد حدوثها

**عملية تصحيحية:** التأكد الاجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من

عدم تكرارها

ولكي تكون الاجراءات فعالة، يجب أن تكون:

**مكتوبة:** فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة وتكون سهلة للخلط وعدم الفهم.

**بسيطة وواضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة وأن يتم استخدام الرسوم والاشكال لتوضيح تدفق العمليات

لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي .

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

**مفهومة:** وذلك بتدريب كافة العاملين عليها .

**ذات علاقة:** ففي حالة تغييرها البد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.

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





### ❖ الخطوة ٣: وصف المخاطر

تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية التنمية الأهلية بأبها يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقا 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 والخدمات وعدم الكفاءة، وعدم الرضى .

**مخاطر الادارة المالية:** تشمل شؤون إدارة الاصول/الموجودات والسيولة

**المخاطر الخارجية:** وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية ولكن يجب كمدى الاستقرار السياسات والتشريعات والمتغيرات الاقتصادية ... الخ

### ❖ الخطوة ٤: أساليب معالجة المخاطر

**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 .

**التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما .

**التقليص:** وتشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.

**القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.



## ❖ الخطوة ٥ - تقدير وتقييم المخاطر

مصفوفة معدل المخاطر					
الشدّة (مدى التأثير)					الاحتمال
كارثية ٥	كبرى ٤	متوسطة ٣	صغرى ٢	غير ملموسة ١	
٥	٤	٣	٢	١	ضعيف جداً (١)
١٠	٨	٦	٤	٢	ضعيف (٢)
١٥	١٢	٩	٦	٣	متوسط (٣)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	كبير (٤)
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	كبير جداً (٥)



مفاتيح معدل المخاطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)	مخاطر بليغة	٢٥ - ١٥
عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	١٢ - ٨
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي	مخاطر متوسطة	٦ - ٤
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الاجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر منخفضة	٣ - ١

### اعتماد مجلس الإدارة:

تم اعتماد دليل سياسة المخاطر جمعية التنمية الأهلية بأبها في اجتماع مجلس الإدارة في بدورته الأولى

المنعقدة يوم الاربعاء بتاريخ ٢٢ / ٥ / ١٤٤٥هـ الموافق ٦ / ١٢ / ٢٠٢٣م