



جمعية التنمية الأهلية بطبرجل  
ASSOCIATION FOR SOCIAL DEVELOPMENT IN TABARJAL

# سياسة إدارة المخاطر

Policy Guide  
دليل السياسات



## أهداف السياسة:

- ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بمعرفة المخاطر المتوقعة وكيفية إدارتها.
- توحيد منهجية لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتحديد الأثار المحتملة لها على أهداف الجمعية ومشاريعها واستثماراتها وأصولها والتخطيط لكيفية الاستجابة والسيطرة عليهما.

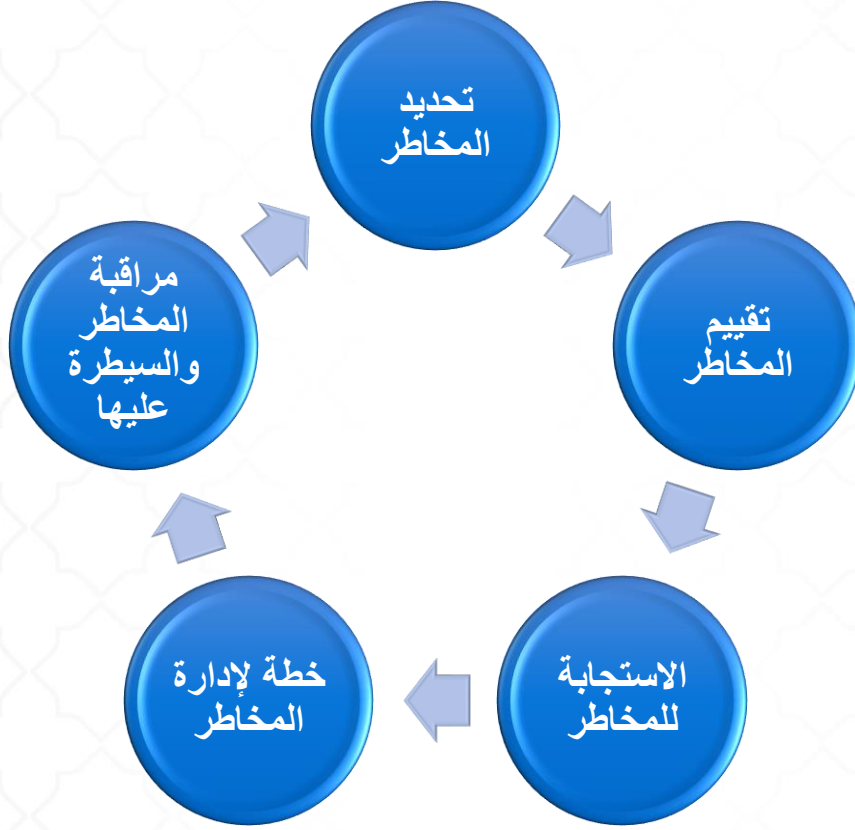
## مجال التطبيق:

- مجلس الإدارة.
- الإدارة التنفيذية.
- الخطة الاستراتيجية.

## السياسات ذات العلاقة:

- سياسة التخطيط التشغيلي والاستراتيجي.
- سياسة إدارة المشاريع.

## مراحل تنفيذ إدارة المخاطر



### المرحلة الأولى: تحديد المخاطر:

حيث يتم تحديد وتوثيق كل المخاطر التي قد تؤثر على الجمعية واستراتيجيتها ومشاريعها واستثماراتها ولتحديد هذه المخاطر هناك خطوتان:

1. تعريف مجالات المخاطر المحتملة: حيث يتم حصر كافة المخاطر المحتملة التي تواجه الجمعية في طريقها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشمل المجالات المحتملة للمخاطر ما يلي:
  - مخاطر اقتصادية.

- مخاطر قانونية وتشريعية.
- مخاطر تقنية وتشغيلية.
- مخاطر إدارية وتنظيمية.
- مخاطر الأوقاف والاستثمارات.

٢. تحديد المخاطر الخاصة حسب فئات المخاطر:

- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي وأصحاب المصلحة وفرق الإدارات بعمل جلسات عصف ذهني لحصر المخاطر المتوقعة حسب خبراتهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو المشاريع السابقة وينتج عن ذلك سجل بالمخاطر المتوقعة بالشكل التالي.

اسم المخاطرة	الحالة	الاحتمال	الأثر	مجموع نقاط المخاطرة	استراتيجية الاستجابة	الشخص المسؤول

- عملية تحديد المخاطر عملية مستمرة حيث يستمر تحديد المخاطر حتى أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية أو المشاريع وذلك بسبب تطور المخاطر وظهور مخاطر جديدة أثناء التنفيذ.

## المرحلة الثانية: تقييم المخاطر

ويقصد بها عملية التحديد الكمي للمخاطر المحددة في عملية تحديد المخاطر ويتناول تقييم المخاطر جانبين من تقييم المخاطر:

١. تحديد احتمالية حدوث المخاطر.
٢. تحديد أثر حدوث المخاطر.
٣. ترتيب أولوية المخاطر بعد تحديد تصنيف المخاطر حسب الاحتمالية والأثر.

مصفوفة تقييم المخاطر				
الاحتمالية	منخفض	١	٢	٣
	متوسط	٢	٤	٦
	مرتفع	٣	٦	٩
		منخفض	متوسط	مرتفع
		الأثر		
عالية بشكل غير مقبول يجب إيقاف النشاط والتعديل ليشتمل خطط وإجراءات علاجية		٦ - ٩ مخاطر كبرى		
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تضل في أدنى مستوى عملي منطقي. يمكن البدء بالنشاط بشرط الإدارة والتعديل.		٣ - ٤ مخاطر متوسطة		
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ اجراء. لا يتطلب اتخاذ اجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً.		١ - ٢ مخاطر منخفضة		

### المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر:

تفرز المخاطر حسب الأولوية يتم تحديد استراتيجيات للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العليا حسب إحدى الاستراتيجيات التالية:

- تجنب المخاطرة: ويقصد ترك العمل أو العمل بشكل مختلف لتجنب حدوث المخاطرة.
- تحويل المخاطرة: ويقصد بها نقل أو مشاركة بعض جوانب المشروع أو الاستثمار مع طرف ثاني خارج الجمعية كاستشاريين أو مقاولين أو شركاء...
- التخفيف من المخاطرة: ويقصد بها التقليل من احتمالية أو أثر المخاطرة بوضع حلول عملية لذلك.
- قبول المخاطرة: ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عند تقييم المخاطرة من حيث بأنها معقولة الاحتمالية والتأثير وأن كلاً من الاحتمالية والتأثير لن يتغيرا.
- 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: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.

### المرحلة الرابعة: خطة لإدارة المخاطر

هي عملية تحديد الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة المخاطر وذلك بعد تحديد المخاطر والمخاطر ذات الأولوية وتحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة.

تحتوي خطة إدارة المخاطر على المخاطر وحالة المخاطرة في التقييم ودرجة احتماليتها وأثرها وكيفية الاستجابة لها تدون كلها في جدول سجل المخاطر كما في الجدول التالي:

سجل المخاطر:

اسم المخاطرة	الاحتمال	الأثر	مجموع نقاط المخاطرة	استراتيجية الاستجابة	الشخص المسؤول

المرحلة الخامسة: مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

تعتبر الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر (سجل المخاطر) باستمرار لتحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الاستراتيجية أو المشاريع والمبادرات حيث يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، وتقوم إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة منها:

- تكرارية حدوث الخطر.
- مدى التغيير في قائمة المخاطر.
- مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.

اعتماد  
مجلس الإدارة

ملحق : سجل المخاطر الاستراتيجية والمخاطر المحتملة:

اسم المخاطرة	احتمالية الحدوث	الأثر	درجة الخطر	استراتيجية الاستجابة	المسؤول
انخفاض الموارد المالية للجمعية	٢	٣	٦	تشكيل لجنة طوارئ من المجلس وضع خطة مالية طارئة	مجلس الإدارة
تعطل موقع الجمعية الالكترونية	٢	٣	٦	الاحتفاظ بنسخة احتياطية للموقع التعاقد مع المؤسسة المشغلة لحل الاشكال	التقنية
تشويه سمعة الجمعية	١	٣	٣	مراقبة وسائل التواصل. وضع سياسة للاستجابة لوسائل الاعلام تعيين متحدث رسمي للجمعية	العلاقات – مجلس الإدارة
فقدان البيانات الرقمية في الجمعية	٢	٣	٦	النسخ الاحتياطي للبيانات في وسائط خارجية اعتماد السحابة الالكترونية كوسيلة ثانية للنسخ الاحتياطي	التقنية
الاخلال بسياسات الحوكمة	١	٣	٣	مراجعة سياسات الحوكمة دوريا	مجلس الإدارة
معاملات مالية مشبوهة	١	٣	٣	تنفيذ إجراءات مكافحة غسل الأموال	الإدارة المالية
استقالة بعض أعضاء مجلس الإدارة	١	٣	٣	تهيئة صف ثاني من الأعضاء الاحتياطيين	مجلس الإدارة
توقف حساب الجمعية البنكي	١	٣	٣	تحديث بيانات أعضاء مجلس الإدارة تحديث بيانات الجمعية فتح حسابات في أكثر من بنك	مجلس الإدارة - الإدارة المالية
تسرب الموظفين من الجمعية	١	٣	٣	بناء بيئة عمل جاذبة تدريب وتأهيل الموظفين	المدير التنفيذي
سوء علاقة مع بعض المانحين	١	٣	٣	التواصل الدائم مع المانحين زيارة المانحين وتزويدهم بتقارير دورية	العلاقات العامة – تنمية الموارد
انقطاع التواصل مع المتبرعين والداعمين	١	٣	٣	التواصل الدائم مع المتبرعين ارسال التقارير الدورية للمتبرعين	تنمية الموارد
الاخلال ببنود الشراكات الاستراتيجية من قبل الشركاء	١	٤	٤	التواصل مع الشركاء وتوضيح نقاط الخلاف فسخ الشراكة في حال عدم الاستجابة	مسؤول الشراكات المدير التنفيذي
ضعف الخدمات المقدمة من الشركاء	٢	٢	٤	تقييم بنود الشراكة والزام الشركاء بتقديم الخدمة وفق عقد الشراكة فسخ الشراكة في حال عدم الاستجابة	مسؤول الشراكة المدير التنفيذي