التاريخ: ١/ ١٢ / ٢٠٢٥ م
رقم الصادر:056

سياسة إدارة المخاطر

❖ مقدمة:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :
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، وتعتبر إدارة المخاطر أمرا ضروريا 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.

❖ الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر:

1. توضح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر.
2. تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسئوليات الأطراف ذات العلاقة.
3. تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزءً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
4. 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.
5. يعد حصر المخاطر التي قد تؤثر في أداء الجمعية إجراءً وقائياً فعالاً في الحد من آثارها في حال وقوعها.
6. حاجة الوحدات الإدارية في الجمعية إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها
7. حاجة العاملين في الجمعية إلى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع المخاطر، وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.
8. الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.
9. الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر وتوفير بيئة آمنة.

❖ تعريف المصطلحات:

1. الخطر: يُعرف 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، أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية من خلال المعيارين التاليين:
الوزن = مدى إمكانية احتمال حدوث هذه المخاطر.
التقدير = مدى أثر هذه المخاطر في المنظمة في حال حدوثها.
2. احتمالية حدوث الخطر : هي مدى توقع حدوث الخطر أثناء تنفيذ العمل ، ويكون التقييم أحد الحالات التالية: ضعيف جداً، ضعيف، محتمل، غالباً، مؤكداً.
3. عواقب (تأثير) حدوث الخطر: هي نواتج حدوث الخطر ووقوعه أثناء تنفيذ الأعمال ، والتي تختلف تبعًا لنوع الخطر بحيث تتدرج من عواقب يمكن إهمالها إلى عواقب تعتبر كوارث كبرى ، ويكون التقييم أحد الحالات التالية: منخفض جداً، منخفض ، متوسط ، مرتفع، مرتفع جداً.
4. تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، و قياس هذه الكميات وتحديد معدل حدوثها، حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست متوافرة دائما.
الأزمة / المخاطر: مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبياً في أداء الجمعية، وتؤدي إلى توقفها جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.
5. إدارة المخاطر: النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.
وبشكل أدق هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه الجمعية، وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها

6. المخاطر الكامنة: هي المخاطر التي توجد بشكل طبيعي في أي نشاط أو عملية قبل تطبيق الضوابط أو التدابير الوقائية، بمعنى قبل أن تنفذ الجمعية أي تدابير على الإطلاق، فإن المخاطر التي تواجهها هي مخاطر كامنة، مثل: وجود خطر اختراق البرامج التقنية،
7. المخاطر المتأصلة: هي المخاطر التي تبقى بعد تطبيق الضوابط أو التدابير الوقائية، فهي باقية بعد أن تتخذ الجمعية الاحتياطات المناسبة، مثل: بعد تطبيق نظام أمان متقدم في الجمعية للحماية من اختراق البرامج التقنية، فإنه يبقى خطر حدوث اختراق بسيط، ولكن بنسبة أقل بكثير.

❖ إدارة المخاطر وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية ولجنة المراجعة الداخلية:

1. تعد إدارة المخاطر جزءً 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 الجوائب المالية والإدارية ، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءً هامًا وضروريًا بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دورًا نشطًا أكثر منه مجرد ردة فعل.
2. تراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل :
   - الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات.
   - خطط الجمعية وميزانياتها.
   - سجلات المخاطر العالية.
3. يُعدّ المراجع الداخلي تقييم المخاطر الخاص بعملية المراجعة الداخلية وفق سياسة إدارة المخاطر وتقييم المخاطر الكامنة والمتأصلة.
4. تعتمد لجنة المراجعة الداخلية تقييم المخاطر الخاص بعملية المراجعة الداخلية.
5. تشرف لجنة المراجعة الداخلية على مهام وأعمال المراجع الداخلي، والتأكد من أدائه للأعمال المكلف بها، وتقديم الدعم والمساندة له.
6. تراجع لجنة المراجعة الداخلية التقارير والخطط التصحيحية المرفوعة من المراجع الداخلي، ثم عرضها على مجلس الإدارة.

❖ دور مجلس الإدارة:

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

❖ مصفوفة المخاطر :

تتكون مصفوفة المخاطر من عنصرين أساسية وهي :

1. شدة العواقب (مدى التأثير) :

كلما زاد تأثير الخطر ازدادت الحاجة إلى إعطائه أهمية كبيرة. وأثناء عملية تقييم تأثير الخطر يجب الأخذ بعين الاعتبار شمولية تأثيره، وتحديد عدد متلقي الخدمة المتأثرين بشكل سلبي بهذا الخطر، وإعطاؤه أهمية خاصة للتأثيرات السلبية التي لا يمكن معالجتها.

كما انه عند تقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية، يتم الأخذ بعين الاعتبار القيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف تصحيح هذا الخطر، وحتى تتمكن الجمعية من إدارة الموارد بشكل جيد، يجب التركيز على المخاطر ذات التأثير الكبير.

ويتم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات الآتية:

- مخاطر منخفضة جداً: مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر، لا يطلب اتخاذ إجراء ما إن لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً.
- مخاطر منخفضة: مقبولة، لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي.

- مخاطر متوسطة: خسارة مالية ضخمة، استياء واضح من قبل متلقي الخدمة، ضباع سمعة الجمعية، تأثير سلي كبير في الخدمات المقدمة.
- مخاطر مرتفعة عالية بشكل غير مقبول ،ويجب تعديل النشاط ليتضمن خططاً وإجراءات علاجية وأن يكون خاضعاً للتقييم .
- مخاطر مرتفعة جداً: عالية للغاية بشكل غير مقبول، ويجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظرف السائد.

2. احتمالية الحدوث:

إن تحديد احتمالية حدوث الخطر من الممكن أن تكون سهلة أو صعبة، فعلى سبيل المثال توافر معلومات سابقة حول الخطر، يساعد في معرفة احتمالية حدوثه في المستقبل، وبالمقابل إذا لم تتوافر معلومات مسبقة حول الخطر، فإن تحديد احتمالية حدوث الخطر ستكون قليلة .

ويبين الشكل أدناه مصفوفة (SWOT)لتحليل المخاطر للاستعانة بها عند وضع الخطط التنفيذية للتعامل مع احتمالية حدوث المخاطر التي تواجه الجمعية:

تحليل عناصر القوة مقابل الضعف والفرص مقابل المخاطر

عوامل داخلية (IFAS) / عوامل خارجية (EFAS)	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
فرص (O)	SO قوة / فرص ماهي نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص؟	WO ضعف / فرص ماهي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف
المخاطر (T)	ST قوة / تهديدات ماهي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟	WT ضعف / المخاطر كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطر؟

ووفق لذلك يتم تحديد احتمالية حدوث الخطر بإحدى الحالات الخمسة الآتية:
ضعيف جداً، ضعيف، محتمل، غالباً، مؤكد

ويبين نموذج مصفوفة المخاطر أدناه العلاقة بين احتمالية وقوع الخطر وشدته، وبيان مستوياته على النحو التالي:

	5 تأثير خطر جدًا	10	15	20	25

التاريخ: ١/ ١٢ / ٢٠٢٥ م
رقم الصادر:056

مصفوفة المخاطر						
	شدة تأثير الخطر	4 تأثير خطير	8	12	16	20
		3 تأثير مفعول	6	9	12	15
		2 تأثير ضعيف	4	6	8	10
	تقييم	1 تأثير الحدوث تأثير منعدم	2 بعيد الاحتمال	3 محتمل حدوثه	4 شبه مؤكد	5 مؤكد حدوثه
	احتمالات حدوث الخطر					

❖ المخاطر التي تواجه جمعية سعادة الطفل:

إن مجموعة المخاطر المائية وغيرها التي تواجه جمعية سعادة الطفل لبناء وتحقيق أهدافها ولا تمكنها من تنفيذ مشاريعها وبرامجها تتلخص في النقاط أدناه:

1. مخاطر مالية: مثل غسل الأموال والاشتباه بذلك أو تمويل الإرهاب والاشتباه بذلك ، أو درجة التقلبات التي تحدث للموازنة وعوامل داخلية عدة مثل عدم دقة تقدير الموازنة وعدم كفاية المخصصات المالية التي تحول دون تحقيق أهداف الجمعية.
2. مخاطر أعطال فنية: تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وأمن المعلومات وسريتها للجمعية تحول دون تحقيق الأهداف.
3. مخاطر الحرائق: تهديدات قد تواجه الجمعية التربوية تعرض حياة الأفراد للإصابات وتدمير المباني، وإتلاف المحتويات من وثائق وبيانات مهمة نتيجة حدوث الحريق.
4. مخاطر الكوارث الطبيعية: تهديدات طبيعية تواجه الجمعية مثل الزلازل والفيضانات والانزلاقات والانهيارات الأرضية التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية.
5. مخاطر معرفية: التهديدات التي تواجه الجمعية في نقص الكوادر البشرية ونقص المهارات الإدارية والتربوية وخرق أمن الموظفين ماديا ومعنويا.
6. مخاطر تعليمية: تهديدات تواجه الجمعية في عدم فعالية برامج التدريب وانخفاض نسبة الالتحاق بمهنة التعليم وتسرب الطلبة وعدم التحاقهم بأنشطة الجمعية.
7. مخاطر صحية: تهديدات تواجه الجمعية من إصابات عمل للطلبة والمعلمين والعاملين في التعليم المهني، وتهديدات بيئية وصحية كأمراض الحيوانات المعدية وغيرها.
8. مخاطر قانونية: تهديدات تواجه الجمعية بتدني مستوى الوعي والتشريعات الناظمة لعمل الجمعية، وعدم المعرفة بكيفية تطبيق نصوصها وعدم تزويد المعنيين بالتعديلات الواجب إجراؤها لتفادي المخاطر المادية والفنية.
9. مخاطر توعوية / إعلامية: تهديدات تتعلق بعدم تزويد المعنيين بالمعلومات بالدقة الكافية.

❖ إجراءات التعامل مع الخطر:

1. التحكم في المخاطر: أي تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ ضمن موازنة الجمعية للتعامل مع المخاطر من خلال:
   - أ-نقل الخطر: وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.
   - ب- تقبل الخطر: إن 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، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر.

- ج- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.
- د- 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.

2. المراقبة والمتابعة الدورية ليتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.
3. تتم مراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري وتحديد التطور في إدارة المخاطر بطرق مختلفة منها:
   - تكرارية حدوث الخطر.
   - مدى التغير في قائمة المخاطر.
   - مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
   - مدى مشاركة الموظفين في تحديد قائمة المخاطر.
   - مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.
   - مدى التوجه في تقييم المخاطر من حيث حجم تأثيرها: كبير، متوسط، قليل القياس.
4. قياس فاعلية الإجراءات المتخذة لتلافي المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر.
5. قياس فاعلية سياسة إدارة المخاطر والتعديل عليها بناءً على نتائج القياس.

جدول المخاطر الكامنة والمتأصلة

م	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	تقييم الخطر			آلية المعالجة	مسؤول اتخاذ المعالجة	الإطار الزمني لآلية المعالجة
			الاحتمال	التأثير	مقياس الخطر			
1	مالية	عمليات مالية مشبوهة يمكن تمريرها من خلال الجمعية	3	5	مرتفع 15	تطبيق آليات وسياسة التعامل مع غسل الأموال	قسم الإدارة المالية + إدارة التسويق والشركات	يومي
2	مالية	استغلال الجمعية في تمويل عمليات إرهابية أو تمرير ذلك من خلالها	1	5	متوسط 5	تطبيق آليات وسياسيات التعامل مع تمويل الإرهاب	قسم الإدارة المالية + إدارة التسويق والشركات	يومي
3	مالية	عدم الوفاء بالالتزامات المالية	3	3	متوسط 9	ضبط إيرادات الجمعية من الأوقاف والاستثمارات والتبرعات	قسم الإدارة المالية + إدارة التسويق والشركات	شهري
4	مالية	السرقة	3	4	متوسط 12	التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن, وتشغيل جميع الكاميرات والتعاقد مع حراس أمن	قسم الإدارة المالية + إدارة التسويق والشركات	يومي
5	تقني	تعطل البرامج والتطبيقات الإلكترونية	3	4	متوسط 12	عمل نسخ احتياطية للبرامج التقنية, وتجديد رخص البرامج التقنية, واستخدام النسخ الأصلية للبرامج	إدارة وتقنية المعلومات والتحول الرقمي	شهري
6	تقني	فيروسات تعطل أجهزة الحاسب	3	4	متوسط 12	شراء وتحميل برامج مكافحة فيروسات أصلية وتحديثها باستمرار + عمل	إدارة وتقنية المعلومات والتحول الرقمي	شهري

			نسخ احتياطية لملفات البرامج					
7	تقني	اختراق الشبكات والأجهزة والبرامج التقنية	3	4	متوسط 12	شراء وتحميل برامج لحماية الأجهزة من الاختراق وتحديثها والاحتفاظ بنسخة من المعلومات باستمرار	إدارة وتقنية المعلومات والتحول الرقمي	شهري
8	أصول عينية	انتهاء المدة الاستهلاكية المخصصة للأصول	3	2	متوسط 6	وضع خطة للصيانة الدورية الشاملة, ووضع خطة للاستبدال	قسم الإدارة المالية	كل 6 أشهر
9	إداري	تعارض المصالح	1	3	منخفض 3	تطبيق سياسة تعارض المصالح	مجلس الإدارة + الإدارة التنفيذية	كل 3 أشهر
10	إداري	الأنظمة الجديدة المتعلقة بالتوطين	4	4	مرتفع 16	توظيف كوادر سعودية	قسم إدارة الموارد البشرية + قسم التطوع	شهري
11	إداري	حدوث إصابات لموظفين / متطوعين الجمعية أثناء الدوام	3	3	متوسط 9	وجود حقيبة طبية مجهزة بالكامل	قسم إدارة الموارد البشرية	يومي
12	بيئي	الحريق	3	4	متوسط 12	وضع خطط لإخلاء وتقييم مخارج الطوارئ والتأكد من وجود طفايات حريق	قسم إدارة الموارد البشرية	كل3 أشهر
13	بيئي	تلف المستندات الورقية	1	2	منخفض 3	تقييم وضع الأرشيف والتأكد من عدم وجود تلف أو مواد تؤدي إلى تلف المستندات	قسم إدارة الموارد البشرية	كل 3 أشهر

مسمى الوثيقة: سياسة إدارة المخاطر وتقييم المخاطر الكامنة والمتأصلة **رقم الإصدار: (1)**

تم اعتماد هذه السياسة من قبل مجلس إدارة الجمعية بتاريخ (١٠/ ٦/ ١٤٤٧هـ) الموافق (١ / ١٢ / ٢٠٢٥م)

رئيس الجمعية

د. أسيل عبدالمحسن الداوود