

سياسة إدارة المخاطر والأزمات

المسؤول عنها	مجلس الإدارة
رمز السياسة	جودة.س.0
الحالة	معتمدة

-الاعتماد-

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

فقد اطلع أعضاء الجمعية العمومية بجمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تفاؤل) في اجتماعهم العادي يوم الثلاثاء بتاريخ ٣/٥/١٤٤١هـ الموافق ٢٨/١/٢٠٢٠م على **سياسة إدارة المخاطر والأزمات** وقرروا اعتمادها والعمل بموجبها ونشرها على الموقع الإلكتروني للجمعية وفق الصيغة المرفقة بالاعتماد.

رئيس مجلس الإدارة

محمد بن عبد العزيز العفالق

سياسة إدارة المخاطر والأزمات

مقدمة:

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إستراتيجية جمعية تفاعل الخيرية بمدينة الأحساء. وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية 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.

المصطلحات:

الإدارة التنفيذية : الإدارة التنفيذية في الجمعية

السلطة الإدارية العليا : الرئيس التنفيذي

المستوى الإداري الأول : جميع المدراء ممن تكون مرجعيتهم للسلطة الإدارية العليا

لجنة المخاطر: اللجنة المتخصصة في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات المخاطر

إطار إدارة المخاطر : العناصر والمكونات التي تمكن الجمعية من إدارة ومتابعة وتصميم وتنفيذ ومراجعة والتحسين المستمر على إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به والتي يتم تنفيذها من قبل ملاك المخاطر وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدارة المخاطر المؤسسية

سياسة المخاطر: سياسة تتضمن توجهات المنظمة بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية

العناصر والمكونات التي تمكن المنظمة من إدارة ومتابعة وتصميم وتنفيذ ومراجعة والتحسين المستمر على إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة به والتي يتم تنفيذها من قبل ملاك المخاطر وأصحاب المصلحة الرئيسيين وإدارة المخاطر المؤسسية . إطار إدارة المخاطر الضوابط الرقابية (أنظمة الرقابة الداخلية) : الاجراءات الاخرى التي تقوم بتعديل مستوى أثر او احتمالية المخاطر .

سجل المخاطر (RISK REGISTER): سجل يتضمن معلومات وبيانات تم تحديدها من كل ادارة .

الاحتمالية : درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث خطر ، وهي خمس مستويات من "نادر الحدوث " الى "مؤكد جداً"

معالجة الخطر: عمليات تعديل مستوى أثر او احتمالية المخاطر
تخفيف أثر الخطر : هو وصف خطوات يتم اتخاذها لضبط او منع خطر التسبب في الضرر أو تقليل الخطر لمستوى مقبول
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.
كما يمكن تعريف المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي: تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل " أ: تعرف المخاطر طبقاً لمعايير ايزو 31000 بأنها حالة عدم اليقين التي من الممكن ان تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الذي ينتج عن المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص) وتهتم إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات .
ب : كما تعرف ادارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها : عدد من الأنشطة التي يجب أن تدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.
ج: تعرف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليين IIA بأنها:
نهج منظم ومنسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود عليه بالفائدة

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 تغييرها لابد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها منفذة / مطبقة:

يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

منهجية إدارة المخاطر:

أولاً : تشكيل لجنة لإدارة المخاطر يتضمن دورها بالآتي:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر واعتمادها من مجلس الإدارة وقد قامت اللجنة بما يأتي:

-مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في
جمعية تفاعول

- تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية
دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية تفاعول 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 للجمعية ، وحصرها وفق
نموذج مخاطر الأهداف الاستراتيجية- .

عناصر النجاح لإدارة المخاطر:

يختلف دور ادارة المخاطر بين الجهات ، ولكن يبقى وجود عناصر محددة هي العوامل
التي يمكن أن تكون مؤشرا لمدى اهتمام المنظمة الوقفية بالمخاطر ونضجها فيه
التمكين : ان ترتبط ادارة المخاطر مباشرة بالادارة العليا لتتمكن من القدرة على
التعامل مع كافة الادارات بالمستوى الذي يناسب مع مستويات الادارة التنفيذية
الاستقلالية : أن تكون إدارة المخاطر مستقلة عن باقي الإدارات وألا يكون لها
دور تنفيذي للتأكد من شفافية وموضوعية إجراءات إدارة المخاطر وعدم وجود
تضارب مصالح.

الإلزام : أن تكون إجراءات إدارة المخاطر ملزمة لكافة الإدارات ذات العلاقة.
الدعم : أن يتوفر الدعم المستمر من الإدارة العليا والتنفيذية لإدارة المخاطر ونشر
الثقافة لكافة الموظفين.

الشفافية: أن يتم توفير المعلومات المطلوبة لإدارة المخاطر في الوقت المناسب
وبشكل كامل.

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 لمديرة 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. المستفيدون:

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

التحضير:

نستطيع التنبؤ بختام الأمور وفقا لبداياتها ! فهذه النقطة وإن بدت شكلية إلا أنها تمثل

عنصر حرج لأنها تتضمن " تحديد فريق العمل المكلف. "

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.

التقييم:

تحتاج المخاطر التي يتم رصدها إلى أن توضع في إطارها الصحيح ، وأن يتم التعامل معها

تعاملا عقلانية منطقية ، بعيدا عن العاطفة ، وبناء على هذا التقييم نحدد ما إن كان الأمر

يتطلب إتخاذ أي إجراء إضافي أم لا.

تحديد الأولويات:

تقييم المخاطر يتم من خلال:

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.

تبني ثقافة المخاطر كادارة عليا ودعم عمليات المخاطر والتصعيد

مصفوفة أوزان المخاطر:

تختلف مصفوفة المخاطر باختلاف النشاط

ويتم وزن المخاطر في مصفوفة المخاطر كنتاج لتقييم الاحتمالية والأثر، ويتم

اعتماد واستخدام مصفوفة المخاطر للأسباب التالية:

- معرفة الوضع الحالي لكافة المخاطر وأماكن تركزها.
- مراقبة حركة المخاطر بعد خطط المعالجة.
- ربط أثر الخطر باحتمالية الحدوث للترتيب المسبق لمعالجة المخاطر.
- التصعيد بشكل عملي بناء على قيم المخاطر.
- معرفة المخاطر ذات الأهمية العالية.

كما يتم استخدام مصفوفة أوزان المخاطر كالتالي:
مخاطر متأصلة وهي المخاطر واردة الحدوث دون الأخذ بعين الاعتبار أي ضوابط رقابية للتحكم في تبعات الخطر.
مخاطر متبقية وهي المخاطر المتبقية بعد وجود الضوابط الرقابية للتحكم في تبعات الخطر ، ويجب مناقشة وزن المخاطر المتبقية لمعرفة درجة احتياج ضوابط إضافية إذا كان وزن الخطر لا يزال مرتفعا أو الاستمرار بمراقبة الخطر بوزنه الجديد.

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.

إجراءات التعامل مع الخطر :

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 وللمحد 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.

طرق المعالجة والإستجابة

خفض

تجنب

نقل

قبول



نسب تحديد الخطر

تقييم الاحتمالية		
الوصف	النتيجة	الايضاح

بعيد جداً	١	قد يظهر فقط في الظروف الاستثنائية
غير مرجح	٢	من المتوقع أن يظهر في ظروف قليلة
أحياناً	٣	من المتوقع أن يظهر في بعض الظروف
غالباً	٤	من المتوقع أن يظهر في الكثير من الظروف
محتمل جداً	٥	من المتوقع أن يظهر بشكل متواتر وفي أغلب الظروف

مفتاح معدل الخطر

نطاق معدل النسبة	دلالة النسبة
احتمال حدوثه أو أثره % ٨٥ فأعلى	عالية جداً
احتمال حدوثه أو أثره ٧٠ - ٨٤%	عالية
احتمال حدوثه أو أثره بين ٣٥ - ٦٩%	متوسطة
احتمال حدوثه أو أثره بين ١٥ - ٣٤%	منخفضة
احتمال حدوثه أو أثره أقل من ١٥%	منخفضة جداً

نموذج تسجيل المخاطر

الخطر	الاحتمالية	التأثير

	الأولوية		المجموع
			إجراءات السيطرة و التحكم المسؤول
	الإدارة		إجراءات المراقبة
			المسؤول
	الإدارة		دورية المتابعة
	المتابع		توصيات/ إجراءات إضافية

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

المراجع :-

١- د/طارق محمد السلامان ، ترويض المخاطر مدخل لإدارة المخاطر في المشاريع
التنموية 2018م

٢- الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية

٣- د . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة
الجديدة للنشر ، الإسكندرية - مصر - ٢٠٠٢م

٤- مواصفة إدارة المخاطر ٣١٠٠٠ .5 ISO منشورات مفوضية المؤسسات الخيرية
البريطانية.

