

سياسة إدارة المخاطر

لجمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء تفاؤل

الإصدار الأول

٢٠٢٤ م / ١٤٤٦ هـ

معلومات السياسة والآلية

العنصر	البيان
العنوان	سياسة إدارة المخاطر والأزمات
المسؤول عنها	إدارة الحوكمة والتميز المؤسسي
رمز السياسة	ح ٠١
الإصدار	الأول
تاريخ الإصدار	٢٠٢٤ م
معد السياسة	فريق عمل السياسات
مصدر الوثيقة	الدليل الإسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية للأوقاف
اعتماد السياسة	مجلس الإدارة في اجتماعه رقم (٢٥)

الفهرس

م	السياسة	الصفحة
١	المقدمة	٤
٢	المصطلحات	٤
٣	تعريف إدارة المخاطر	٥
٤	مكونات عمليات إدارة المخاطر	٥
٥	عناصر النجاح لإدارة المخاطر	٦
٦	مهام فريق إدارة المخاطر	٧
٧	منهجية إدارة المخاطر	٨
٨	المرحلة الأولى : تحديد المخاطر	٨
٩	المرحلة الثانية : تقييم المخاطر	٩
١٠	المرحلة الثالثة : الإستجابة للمخاطر	١٢
١١	المرحلة الرابعة : وضع خطة عمل لإدارة المخاطر	١٢
١٢	المرحلة الخامسة : ملاحظة المخاطر والسيطرة عليها	١٣
١٣	قياس فاعلية المنهجية	١٣
١٤	التحسين والتطوير على المنهجية	١٤
١٥	الأرشفة والحفظ	١٤
١٦	الإعتماد	١٥

المقدمة:

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إستراتيجية جمعية تفاؤل 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 المؤسسة

السلطة الإدارية العليا : مجلس الإدارة

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

سياسة المخاطر: سياسة تتضمن توجهات المنظمة بخصوص ادارة المخاطر المؤسسي.

اطار ادارة المخاطر: العناصر والمكونات التي تمكن المنظمة من ادارة ومتابعة وتصميم وتنفيذ ومراجعة المخاطر

والتحسين المستمر على ادارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة بها والتي يتم تنفيذها من قبل ملاك المخاطر

وأصحاب المصلحة الرئيسين وإدارة المخاطر المؤسسية.

الضوابط الرقابية (أنظمة الرقابة الداخلية): الاجراءات الاخرى التي تقوم بتعديل مستوى أثر او احتمالية المخاطر.

سجل المخاطر: سجل يتضمن معلومات وبيانات تم تحديدها من كل ادارة.

معالجة الخطر: عمليات تعديل مستوى أثر او احتمالية المخاطر.

تخفيف أثر الخطر: يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط أو منع خطر من 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 التحديد والقياس والسيطرة لتخفيض المخاطر التي تواجه الجمعية
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 أن 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 بشكل كامل.

مكونات عمليات إدارة المخاطر:

- 1- عملية وقائية تعمم وتنفذ وفقاً للسياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- 2- عملية استكشافية لتصميم الإجراءات وللتعرف على النتائج غير المرغوب فيها والأخطاء بعد حدوثها.

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 لا بد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
- منفذة / مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

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:

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 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.

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".

منهجية إدارة المخاطر: تتكون هذه المنهجية في إدارة المخاطر من خمس مراحل.

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر:

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

١- تعريف فئات المخاطر المحتملة: حيث يتم حصر كافة المخاطر المحتملة التي تواجه الجمعية في طريقها لتحديد أهدافها

الإستراتيجية وتشمل الفئات المحتملة للمخاطر على سبيل المثال:

- مخاطر مالية واقتصادية

- مخاطر قانونية وتشريعية

- مخاطر تقنية وتشغيلية

- مخاطر الأوقاف والإستثمارات

- مخاطر إستراتيجية

- مخاطر إدارية وتنظيمية

- مخاطر التزام

- مخاطر حوكمة

٢- تحديد المخاطر الخاصة حسب فئات المخاطر: حيث يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي وأصحاب المصلحة ومدراء

الوحدات بعمل جلسات عصف ذهني لحصر المخاطر المتوقعة حسب خبراتهم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية أو المشاريع

السابقة وينتج عن ذلك سجل بالمخاطر المتوقعة بالشكل التالي:

م	الخطر المتوقع	سبب الخطر	أثر الخطر على الخطة / المشروع / الإستثمار
١			

المرحلة الثانية : تقييم المخاطر

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

- ١- تحديد احتمالية حدوث المخاطر.
 - ٢- تحديد أثر حدوث المخاطر.
 - ٣- ترتيب أولوية المخاطر بعد تحديد تصنيف المخاطر حسب الاحتمالية والأثر.
- أ. تحديد احتمالية حدوث المخاطر : ونعني بها ما مدى احتمالية وقوع هذه الخطورة وتم تقسيمها إلى ٥ مستويات تتراوح من نادر إلى مؤكد غالبا ونظرا لاختلاف طبيعة المخاطر وإمكانية احتساب الإحتمالية وفقا لطبيعة الخطر فيتم احتساب احتمالية الحدوث بطريقتين:

تكرار حدوث الخطر ويكون كالتالي:

احتمالية حدوث المخاطر – تكرار حدوث الخطر		
الدرجة	التقييم	المعيار
٥	مؤكد غالبا	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال ٣ أشهر
٤	محتمل	من المحتمل حدوثه مرة خلال ٦ أشهر
٣	ممکن	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنة
٢	غير محتمل	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنتين
١	نادر	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال ٤ سنوات

نسبة حدوث الخطر وتكون كالتالي:

احتمالية حدوث المخاطر - نسبة حدوث الخطر		
الدرجة	التقييم	المعيار
٥	مؤكد غالبا	من المحتمل حدوثه بنسبة ٩٠% وأعلى.
٤	محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٦٥% إلى ٨٩,٩٩%
٣	ممکن	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٣٥% إلى ٦٤,٩٩%
٢	غير محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٥% إلى ٣٤,٩٩%
١	نادر	من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من ٥%

ب . الأثر : ونعني بها هنا إذا ما وقعت الخطورة فما هو التأثير الناتج عنها على المنظمة أو المشروع ويتم تقسيمها إلى ٥ مستويات تتراوح من ضعيف التأثير إلى عالي جدا .

ج . طريقة التقييم الثنائية.

الدرجة	التقييم
١	ضعيف التأثير
٢	قليل التأثير
٣	متوسط التأثير
٤	عالي التأثير
٥	عالي جدا

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.

مصفوفة أوزان المخاطر					
الأثر					احتمالية الحدوث
٥-عالي جدا	٤-عالي التأثير	٣-متوسط التأثير	٢-قليل التأثير	١-ضعيف التأثير	
٢٥ مرتفع جدا	٢٠ مرتفع جدا	١٥ مرتفع جدا	١٠ مرتفع	٥ متوسط	٥- مؤكد غالبا
٢٠ مرتفع جدا	١٦ مرتفع جدا	١٢ مرتفع	٨ مرتفع	٤ متوسط	٤- محتمل
١٥ مرتفع جدا	١٢ مرتفع	٩ مرتفع	٦ متوسط	٣ منخفض	٣- ممكن
١ مرتفع	٨ مرتفع	٦ متوسط	٤ متوسط	٢ منخفض	٢- غير محتمل
٥ متوسط	٤ متوسط	٣ منخفض	٢ منخفض	١ منخفض	١- نادر

كما يتم استخدام مصفوفة أوزان المخاطر كالتالي:

- ١- مخاطر متأصلة وهي المخاطر واردة الحدوث دون الأخذ بعين الاعتبار أي ضوابط رقابية للتحكم في تبعات الخطر.
- ٢- 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.

المرحلة الثالثة: الإستجابة للمخاطر

بعد فرز المخاطر حسب الأولوية يتم تحديد استراتيجية مناسبة للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العليا حسب إحدى الإستراتيجيات التالية:

- تجنب الخطر: ويقصد به ترك العمل كليا في هذا المشروع أو العمل بشكل مختلف لتجنب حدوث الخطر.
- تحويل الخطر: ويقصد بها نقل ايجار حلول مناسبة لتحويل الخطر عن الجمعية مثل مشاركة بعض جوانب المشروع أو الاستثمار مع طرف ثاني خارج الجمعية .
- التخفيف من الخطر: ويقصد بها التقليل من احتمالية أو اثر الخطر بوضع حلول عملية لذلك.
- قبول المخاطرة: ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عند تقييم الخطر بأنه معقول الاحتمالية والتأثير.
- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون من ضمن هذه الفئة حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه او الحد 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.

المرحلة الرابعة: وضع خطة عمل 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 وتسجل في جدول يسمى سجل المخاطر.

سجل المخاطر:

الخطر	الجهة المسؤولة	نوع الخطر	وصف التأثير المحتمل	درجة التأثير	الاحتمالية	درجة المخاطرة	الطرق المقترحة للعلاج والتوصيات

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 التميز المؤسسي والحوكمة في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة منها على سبيل المثال:

- ١- تكرار حدوث الخطر.
- ٢- مدى التغيير في قائمة المخاطر.
- ٣- مدى فعالية الإجراءات الوقائية أو التصحيحية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
- ٤- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة ، وإنهاء مخاطر سابقة.

قياس فاعلية المنهجية:

تقوم إدارة التميز المؤسسي والحوكمة بقياس كفاءة وفعالية المنهجية وشموليتها واحتواءها على كافة المخاطر المتوقعة وانتظام تنفيذها من خلال مؤشرات أداء خاصة بالمنهجية مثل :

- عدد المخاطر المسجلة في سجل المخاطر.
- نسبة المخاطر التي تحولت إلى مشاكل.
- مدى فعالية وملاءمة الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
- الوقت المقدر للاستجابة للخطر والتعامل معه.
- نسبة المخاطر التي نجحت الجمعية في التعامل معها حسب الاستراتيجية.

التحسين والتطوير على المنهجية:

تقوم إدارة التميز المؤسسي والحوكمة ومن خلال تقييم الأداء المؤسسي بدراسة ومقارنة مؤشرات الأداء ونتائج القياس ومقارنتها بنتائج مؤسسات مشابهه بهدف تطوير المنهجية والتحقق من فاعليتها في دعم استراتيجيات الجمعية والسعي لتحقيق نتائج إيجابية مستمرة كما يقع عليها أيضا العمل على تطوير هذه المنهجية وتحسينها بشكل مستمر حسب وضع الجمعية وتحسينها بشكل مستمر حسب وضع الجمعية ومشاريعها وتوجهاتها الاستراتيجية.

الأرشفة والحفظ:

تقوم إدارة التميز المؤسسي والحوكمة بأرشفة وحفظ وثائق المخاطر المتعلقة بالخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتحديثها ومراقبتها باستمرار لحين انتهاء الخطة الاستراتيجية ثم تؤرشف وتحفظ وتسجل في السجل الخاص .

تقوم كل إدارة في الجمعية بحفظ وثائق وسجلات المخاطر المتعلقة بخطتها ومشاريعها بصورة يسهل الرجوع لها والإستفادة منها مستقبلا.

المرجع : الدليل الإسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية للأوقاف

الاعتماد

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

تم اعتماد مجلس الإدارة سياسة إدارة المخاطر في اجتماعهم (٢٥) بتاريخ ٩ / ١٠ / ٢٠٢٤ م الدورة (٣)

وقرروا العمل بموجبها ونشرها على الموقع الإلكتروني للجمعية

وفق الصيغة المرفقة بالاعتماد.

رئيس مجلس الإدارة



محمد بن عبد العزيز العفالق

