



المملكة العربية السعودية
جمعية التنمية الأهلية بالقريـع بني مالك
مسجلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
برقم 4112 - وتاريخ 1443/9/10 هـ

خطة إدارة المخاطر

لجمعية التنمية الأهلية بالقريـع بني مالك



مقدمة :

لا شك أنّ إدارة المخاطر أحد أهم ركائز استدامة الجمعية ، فمن المستحيل تنفيذ أي مشروع مهما كان نوعه وتصنيفه دون المرور بمخاطر قد تواجهه أثناء سير المشروع، وهو ما يُوجب ضرورة العمل على تطوير منهجية واضحة ومدروسة لإدارة تلك المخاطر بالطريقة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة ومشاريعها.

فما هي المخاطر؟

تُعرف المخاطر حسب PMI أنها " حدث أو ظرف غير مؤكد، وفي حال وقوعه فإنه يحدث تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف الجمعية"، حيث تشتمل تلك الأحداث على الظروف والمواقف والتهديدات غير المتوقعة والتي يؤدي وقوعها إلى التأثير على سير المنظمة واستدامتها .

فالمخاطر لا تقتصر على التأثير السلبي على أهداف الجمعية بل في بعض الأحيان تحدث تأثير إيجابي، وهو ما يغيب عن البعض فأغلب الأشخاص يقوموا بربط كلمة "مخاطر" بالنتائج السلبية فقط على خلاف الواقع. ومن الأمثلة على المخاطر الإيجابية انتهاء تنفيذ المشروع قبل التاريخ المحدد أو الحصول على نتائج أفضل من تلك المخطط لها أو عدم استخدام كافة الموارد المخصصة للمشروع.

كيف تتعامل الجمعية مع المخاطر الإيجابية؟

تختلف طريقة التعامل مع المخاطر الإيجابية عن نظيرتها المخاطر السلبية، حيث يغلب تجنب حدوث الخطر في الاستجابة للمخاطر السلبية بعد تحديدها ومعرفة مدى تأثيرها على الجمعية ومشاريعها، على خلاف المخاطر الإيجابية التي يتم التعامل معها باستغلالها والعمل على زيادة فرصة حدوثها.

أنواع المخاطر من ضمن تلك الأنواع :

- المخاطر المالية
- المخاطر القانونية
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر الاستراتيجية
- المخاطر التكنولوجية

ما هي مراحل إدارة المخاطر في الجمعية ؟

تمر عملية إدارة المخاطر بسبعة مراحل رئيسية :

١. تحديد المخاطر :

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجمعية والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجمعية أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على متبرع وحيد كمصدر وحيد للدخل، وفرصة تنوع مصادر الدخل من خلال متبرعين آخرين أو استثمارات وغيرها.

ويمكن تحديد المخاطر من خلال جمع البيانات حول المخاطر المتوقع حدوثها كما يمكن استخدام بعض الأدوات والتقنيات في جمع البيانات منها:

- العصف الذهني
- استشارة أصحاب الخبرة في المجال
- استخدام تحليل SWOT
- الاستبيانات

٢. تحليل المخاطر :

بعد تحديد المخاطر التي قد تواجه الجمعية، ينبغي تحليل كل خطر على حدة ومعرفة احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره على أهداف الجمعية ونجاحها.

٣. قياس المخاطر :

يشتمل قياس المخاطر على ما يلي :



المملكة العربية السعودية جمعية التنمية الأهلية بالقرية بني مالك مسجلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برقم 4112 - وتاريخ 1443/9/10هـ

• قياس المخاطر الكمية :

هي عملية منهجية لتقدير احتمالية الأحداث الخطرة غير المتوقعة، والتعبير عن النتائج بشكل كمي.

• قياس المخاطر النوعية :

هي عملية منهجية لتقدير احتمالية الأحداث الخطرة غير المتوقعة، والتعبير عن النتائج بشكل نوعي مثل عبارات مثل عالية جداً، عالية، معتدلة، منخفضة، منخفضة جداً.

٤. ترتيب المخاطر حسب الأولوية :

في هذه المرحلة نكون قد قمنا بجمع عدد لا بأس به من المخاطر المتوقعة، لكنها لن تكون بنفس الأولوية فبعضها سيحتاج استجابة عاجلة حال وقوعها كتلك التي تؤثر بشكل كبير على نجاح الجمعية ومشاريعها، وبعضها ستكون بدرجة أقل أهمية ولن نحتاج لإضاعة الوقت في التعامل معها، ولإدارة تلك المخاطر بشكل صحيح ومنظم ينبغي تصنيفها حسب الأولوية.

٥. الاستجابة للمخاطر :

تختلف طريقة الاستجابة للمخاطر حسب حجم ونوع الخطر، فبعد ترتيب قائمة بالمخاطر المتوقعة سنحتاج لأن نضع خطة وقائية لكل خطر على حدة، وتشتمل أساليب الاستجابة للمخاطر على ما يلي :

أولاً: المخاطر السلبية

• منع الخطر: القضاء على التهديد بالكامل ويتم ذلك في المخاطر التي تؤثر بشكل كبير على نجاح تحقيق الأهداف.

• تحويل الخطر إلى طرف ثالث كجهة استشارية.

• تقليل آثار الخطر.

• قبول الخطر وهو ما ينطبق على المخاطر التي لا تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف.

ثانياً: المخاطر الإيجابية (الفرص)

• استغلال الخطر

• تعزيز حدوث هذا الخطر

• قبول الخطر

٦. معالجة المخاطر :

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجهة تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية -على سبيل المثال لا الحصر- من أصحاب المصلحة: الأساس لاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها. الإجراءات المتوقعة تنفيذها. الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها. الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية. مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية. التاريخ المتوقع لانتهاؤ من معالجة الخطر

٧. تقييم المخاطر :

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجمعية للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد، وتهدف إلى معرفة مدى نجاح خطة إدارة المخاطر الموضوعية في مواجهة المخاطر، والاستفادة من ذلك في التخطيط للمستقبل.



المملكة العربية السعودية
جمعية التنمية الأهلية بالقريـع بني مالك
مسجلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
برقم 4112 - وتاريخ 1443/9/10هـ

جدول المخاطر المتأصلة والكامنة

م	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى المخاطرة	مدى التأثير	معالجة المخاطرة	أسلوب التعامل معها
١	المالية	تعرض الجمعية للاشتباه بقسـل الأموال	عالي	عالي	تطبيق سياسات مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال لذوي العلاقة بالجمعية.	إنهاء
٢	المالية	تعرض أحد منسوبي الجمعية للرشوة	عالي	متوسط	<ul style="list-style-type: none"> القيام ببرنامـج توعوي للموظفين لبيان مخاطر الرشوة وعقوباتها تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي. 	إنهاء
	المالية	الاشتباه بتمويل الإرهاب	منخفض	عالي	<ul style="list-style-type: none"> إلزام تطبيق سياسات مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال لذوي العلاقة بالجمعية. إقامة برامج توعوية لمخاطر جرائم الإرهاب وتمويله 	
٣	المالية	تعارض المصالح	عالي	متوسط	تطبيق سياسة تعارض المصالح	تجنب
٤	المالية	عدم الوفاء بالالتزامات المالية	متوسط	متوسط	ضبط إيرادات الجمعية من الأوقاف والاستثمارات والتبرعات	معالجة
٥	تقني	التسرب المعلوماتي التقني	عالي	عالي	العمل على وضع خطط عاجلة لمعالجة الثغرات الأمنية واخذ نسخ احتياطية بشكل دوري	معالجة
٦	تنظيمية وإدارية	مركزية اتخاذ القرار	متوسط	منخفض	تفعيل لائحة الصلاحيات الإدارية.	معالجة
٧	الموارد البشرية	تسرب وخروج المهارات والكفاءات من منسوبي الجمعية	منخفض	متوسط	إيجاد نظام حوافز للموظفين.	معالجة
٨	البرامج والمشاريع	ضعف إدارة البرامج والمشاريع	منخفض	متوسط	تطوير الموقع الإلكتروني وتفعيل وسائل التواصل لنشر البرامج والمشاريع	معالجة
٩	تشريعي وقانوني	الأنظمة الجديدة في سوق العمل حول السعودية	منخفض	منخفض	توظيف كوادر سعودية	تقبل
١٠	بيني	عدم تهيئة الأماكن المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.	منخفض	منخفض	تجهيز وتهئية أماكن مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة	تقبل
١١	بيني	الحريق	متوسط	عالي	وضع خطط الإخلاء وتقييم مخارج الطوارئ والتأكد من وجود طفايات الحريق	معالجة
١٢	بيني	السرقـة	منخفض	متوسط	التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن وتشغيل جميع الكاميرات والتعاقد مع حارس أمن	تجنب

اعتماد مجلس الإدارة

تم اعتماد سياسة إدارة المخاطر بجمعية التنمية الأهلية بالقريـع بني مالك في اجتماع مجلس الإدارة بجلسته (الأولى) المنعقدة يوم الثلاثاء بتاريخ ٣ / ٨ / ١٤٤٥ هـ الموافق ١٣ / ٢ / ٢٠٢٤م
وتم إعادة مراجعة هذه الخطة للمخاطر واعتمادها في اجتماع مجلس الإدارة رقم (٥) وتاريخ ٢٢ / ٣ / ١٤٤٧ هـ الموافق ١٤ / ٩ / ٢٠٢٥م .