

سياسة إدارة المخاطر في الجمعية

الإصدار - 1
يونيو - 2024م

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

تعتبر القدرة المسبقة على التنبؤ بالمخاطر مؤشراً مهماً لفهم كامل أعمال الجمعية وأهدافها الاستراتيجية، كما أن عدم جاهزية الجمعية للتعامل مع المخاطر قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المعالجة أو عدم إمكانية التعافي من الآثار السلبية للمخاطر، مما يؤدي إلى اضطراب الأعمال، وتأخر التنفيذ، وضعف القدرة على اتخاذ القرار، وغيرها.

ولا يخفى أن القطاع غير الربحي أصبح في السنوات الأخيرة يولي أهمية بإدارة المخاطر، وذلك سعياً لتحقيق رؤية 2030 بشكل أكثر مرونة: لمواجهة أي مخاطر بشكل مسبق، ومخطط له، وتعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، في حال استخدامه بصورة سليمة، مما يمكن الجمعية لمواصلة أنشطتها وفق أعلى المعايير؛ لكون المخاطر التي تم تحديدها وفهمها والسيطرة عليها بصورة جيدة. وتضع الجمعية في هذه السياسة لائحة ووثيقة استرشادية لنظام إدارة المخاطر لديها، وذلك وفق النقاط الآتية:

أولاً: الأهداف من إعداد سياسة إدارة المخاطر:

- 1- التنبؤ بالمخاطر والأزمات المختلفة المحتمل حدوثها وتحديدها وتصنيفها.
- 2- تقديم نظرة عامة وشاملة لإدارة المخاطر في الجمعية، مثل (تحديد المخاطر، التحليل والتقييم).
- 3- حوكمة إدارة المخاطر بالجمعية، وتحديد الأطراف المعنية والمسؤولة عن التعامل مع الخطر؛ حسب نوعه وتصنيفه، ودعم اتخاذ قرارات موزونة للمخاطر.
- 4- وضع كافة الإجراءات الوقائية والاستباقية، أو العلاجية الواجب اتباعها لتتمكن الجمعية من إدارة المخاطر والأزمات ضمن معايير تقلل من آثار حدوثها، أو تؤدي إلى منع أو تجنب حدوثها في المستقبل قدر الإمكان.
- 5- رفع الوعي بالمخاطر لكافة المستويات الوظيفية في الجمعية.

ثانياً: مصطلحات وتعريفات ذات صلة:

الوصف	التعريف
المخاطر	تعرف المخاطر حسب معيار ايزو 31000 بأنها: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية، والأهداف للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (تهديدات)، أو إيجابياً (فرص)، ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص، أو التقليل من تأثير التهديدات
إدارة المخاطر	تعرف إدارة المخاطر حسب المعهد البريطاني IRM بأنها: نهج منظم ومتسق لإدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له، وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة، مما يعود عليها بالفائدة بشكل كامل.
سياسة المخاطر	سياسة تتضمن توجهات الجمعية بخصوص إدارة المخاطر.
لجنة المخاطر	اللجنة المختصة في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات المخاطر.
سجل المخاطر	سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها وتصنيفها لعمليات وإدارات الجمعية.

الاحتمالية	درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى خمس مستويات تتراوح من (نادر الحدوث)، إلى (مؤكد جداً).
الأثر	الأثر المحتمل حدوثه في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمه إلى خمسة مستويات تتراوح بين (ضعيف التأثير)، إلى (عال جداً).
معالجة الخطر	عمليات أو إجراءات اختيار الاستراتيجية للتعامل مع الآثار السلبية للمخاطر.
تخفيف أثر الخطر	يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط، أو منع خطر من التسبب في ضرر، أو تقليل الخطر لمستوى مقبول وفقاً لمستويات حدود المخاطر لدى الجمعية.
تجنب الخطر	يتم تجنب الخطر أو الآثار المترتبة عليه عن طريق ترك النشاط المصاحب لحدوثه، ويتم اتباع هذه الاستراتيجية في حال وجود بدائل تحقق نفس الأهداف المطلوبة.
قبول الخطر	الإجراءات المطبقة لقبول الخطر؛ كقرار تقبل الخطر والآثار المحتملة للسعي في تحقيق أهداف معينة.

ثالثاً: مبادئ إدارة المخاطر في الجمعية:

تعتمد الجمعية المبادئ العامة لإدارة المخاطر حسب المعيار 3100، وهي كالتالي:



مدمجة: بمعنى إدراك المخاطر جزءاً رئيسياً من كافة العمليات بالجمعية، وليس إجراءً ثانوياً، أو لاحقاً، وذلك رغبة في تفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.

منظمة ومتكاملة: ويقصد بها اتباع الجمعية منهجية شاملة ومتكاملة لتنظيم العمليات بحيث تكون قابلة للمقارنة والقياس.

قابلة للتكيف: حيث تتغير وتتطور إدارة المخاطر بالجمعية وعملياتها طبقاً للظروف المحيطة داخلياً وخارجياً؛ لتتكيف بشكل منسجم مع هذه التغيرات، ولا تكون عائقاً، بل مسانداً للتطورات الإيجابية.

شاملة: ويقصد بها الأخذ بآراء كافة وخبرات أصحاب العلاقة في الوقت المناسب.

قابلة للتغير: المخاطر ذات طابع المتغير بشكل دائم حيث ترتبط المخاطر بالتغيرات الداخلية داخل الجمعية؛ كتغيرات الأهداف الاستراتيجية وتطورها وتغير الهيكل التنظيمي، وإدارات العمل ونطاق الأعمال، كما يؤخذ بالاعتبار التغيرات الخارجية، مثل: الأنظمة والقرارات؛ لتكون إدارة المخاطر ذات فعالية؛ فإن هذه التغيرات يجب أن تكون جزءاً من نطاق المخاطر.

تعتمد على أفضل المعلومات المتوفرة: طبقاً للدور الاستباقي للمخاطر فإن المخاطر الفعالة تعتمد على الأحداث السابقة والحالية، كما يتم توقع الأحداث المستقبلية المحتملة.

تشمل العوامل الثقافية والبشرية: تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات، وعليه تعتمد إدارة المخاطر في الجمعية على معرفة أصحاب العلاقة بشكل يسهل عملية اجراء عمليات المخاطر بشكل أكثر مرونة، مع اتباع نهج واحد مع الجميع.

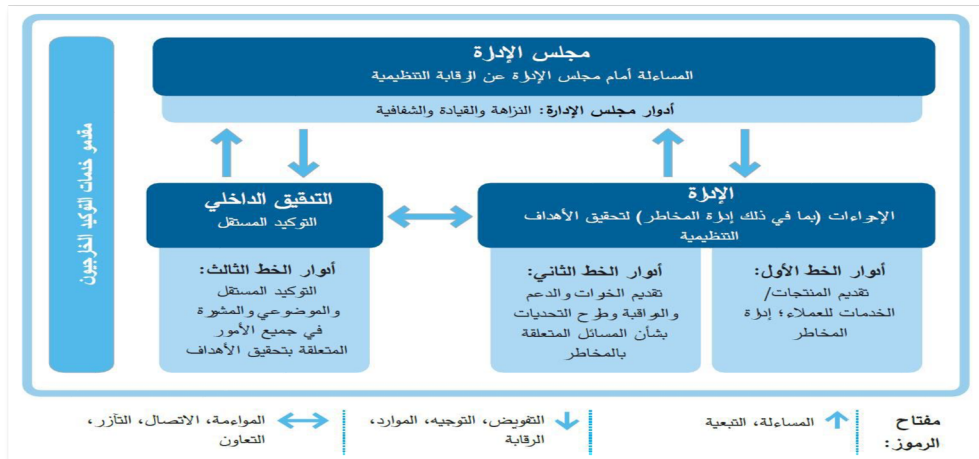
مستمرة التحسين: تعتبر إدارة المخاطر جزءاً من ثقافة الجمعية، وبالتالي فإنها تكون قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور الجمعية وتغير أهدافها والنتائج المرجوة تحقيقها، وكذلك تنوع أعمالها والتعلم الدائم والمستمر من الأحداث والتجارب السابقة ومحاولة تعديلها.

رابعاً: إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية:

تعد إدارة المخاطر جزءاً 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 الجوانب المالية والإدارية والفنية، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية، وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل، وتراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل:

- استراتيجية الجمعية وأهدافها.
- سياسات الجمعية والإجراءات.
- خطط الجمعية وميزانياتها.

وقد قام معهد المراجعين الداخليين IIA بإصدار نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لضمان تحديد عمليات التواصل والمهام والمسؤوليات لبيان العلاقة والأدوار بين الهيئات واللجان المختصة بإدارة المخاطر وكذلك إدارة المراجعة الداخلية والخارجية فيها، ويمثل الشكل التالي النموذج المحدث لخطوط الدفاع الثلاثة داخل أي منظومة:



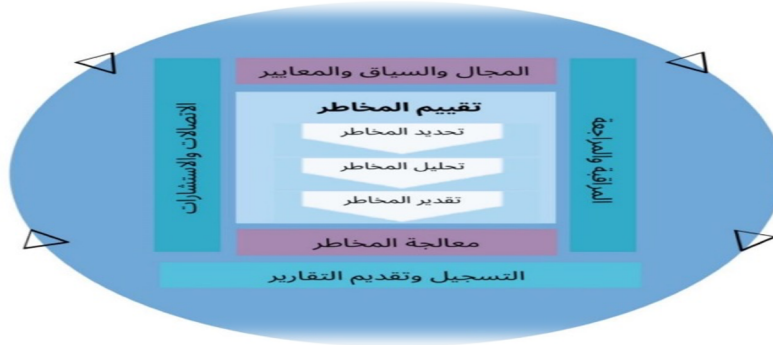
خامساً: لجنة إدارة المخاطر ومهامها:

- تعتبر لجنة إدارة المخاطر هي الجهة المسؤولة عن متابعة أعمال إدارة المخاطر في الجمعية، وتتضمن مهامها ومسؤولياتها:
- إعداد خطة إدارة المخاطر بعد اجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأنها واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية.
- تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المعتمدة من قبل المجلس وضمان وضع الترتيبات المناسبة من أجل التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة.

- مراقبة المخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الاستراتيجية. وضمان توفر خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وقدرتها على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية.
- رفع التقارير الدورية الخاصة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة، والقيام سنوياً بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.

- الاستعانة بخدمات الاستشاريين الخارجيين في الجوانب التخصصية لعمليات الجمعية، واستخدام الاختصاصيين من الأطراف الخارجية من أجل تقديم الاستشارات النوعية وعمل التقارير لزيادة موثوقية نظام الرقابة الداخلية.
- اعتماد تقرير لجنة المراجعة حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحوكمة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.

إجراءات إدارة المخاطر في الجمعية:



إجراءات المخاطر في الجمعية وفق المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: النطاق والسياق والمعايير:

النطاق:

يعتبر تحديد النطاق من الأولويات قبل البدء بعمليات المخاطر، وذلك لتحديد النطاق الذي سيتم أخذه بعين الاعتبار عند البدء بدورة إدارة المخاطر؛ ليتم تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، ويمثل النطاق الحدود الأساسية لسجل المخاطر، ويتم ربط النطاق بأهداف الإدارة، ومن ثم الأهداف الاستراتيجية للجمعية بشكل عام، وما ينبغي تحقيقه.

السياق:

يشمل البيئة الداخلية للجمعية والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر ومن أمثلتها:

- السياسات والإجراءات.

- المهام والمسؤوليات.

- البيئة الرقابية والتنظيمية.

- تقنية المعلومات ومستوى الأتمتة.

أما السياق الخارجي للجمعية فيشمل البيئة الخارجية للجمعية التي تمارس فيها الجمعية عملياتها وتسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التكيف والعمل ضمن قوانين الرقابية والتنظيمية المحددة من قبل الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة.

ومن أمثلة السياق الخارجي للجمعية:

-العوامل القانونية والسياسية

المعايير: يعتبر إعداد وتحديد المعايير التي سيتم الاعتماد عليها لوزن المخاطر من الأسس الهامة، قبل عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، حيث يعتبر استخدام هذه المعايير انعكاساً لعدد من الحدود التي تعكس توجه الجمعية، وتحملها للمخاطر، ومن المعايير التي تعتمد عليها الجمعية لوزن المخاطر الآتي:

الاحتمالية: وهي درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر وتوضح وفق الجدول الآتي:

احتمالية حدوث المخاطر (نسبة حدوث الخطر)		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه بنسبة 90% وأعلى
4	محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من 65% إلى 89,99%
3	ممکن	من المحتمل حدوثه بنسبة من 35% إلى 64,99%
2	غير محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من 5% إلى 34,99%
1	نادر	من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من 5%

الأثر: الأثر المحتمل حدوثه سواء على الأهداف الاستراتيجية أو العمليات التشغيلية أو السمعة حال وقوع الخطر، ويتضح وفق الآتي:

أثر المخاطر (نسبة الأثر حال وقوع الخطر)		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	عال جداً	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية بنسبة 90%
4	عالي التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية بنسبة من 6% إلى 89,99%
3	متوسط التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية بنسبة من 35% إلى 64,99%
2	قليل التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية بنسبة من 5% إلى 34,99%
1	ضعيف التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية بنسبة أقل من 5%

مصفوفة أوزان المخاطر: يتم وزن المخاطر كناتج لعملية تقييم احتمالية وأثر المخاطر، ويتم اعتماد واستخدام مصفوفة إدارة المخاطر للأسباب التالية:

- معرفة الوضع الحالي لكافة المخاطر وأماكن تركيزها.
- ربط أثر الخطر باحتمالية الحدوث للترتيب المسبق لمعالجة الخطر.
- مراقبة حركة المخاطر بعد خطط المعالجة.
- التصعيد بشكل علمي بناء على قيم المخاطر.

-معرفة المخاطر ذات الأهمية العالية.

وتتضح مصفوفة أوزان المخاطر في الجمعية، وفق الآتي:

مصفوفة أوزان المخاطر					
تأثير الخطر					احتمالية الحدوث
عالي جداً	عالي التأثير	متوسط التأثير	قليل التأثير	ضعيف التأثير	
5	4	3	2	1	1 نادر
10	8	6	4	2	2 غير محتمل
15	12	9	6	3	3 ممكن
20	16	12	8	4	4 محتمل
25	20	15	10	5	5 مؤكد غالباً

تصنيف المخاطر:

تعتمد الجمعية تصنيف المخاطر، وفق الآتي:

مخاطر استراتيجية: قد تنشأ بسبب عدم التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الموضوعة أو الموارد المستخدمة.

مخاطر مالية: وهي المخاطر التي قد تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية أو المخاطر المرتبطة بالوضع المالي والسيولة والقرارات والاستثمارات.

مخاطر التزام: وهي المخاطر التي تنشأ عند عدم التقيد بالقوانين والتعليمات والأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة.

مخاطر حوكمة: وهي المخاطر الناتجة عن عدم وضوح الأهداف، أو المسؤوليات والسلطات الإشرافية لأي من إداراتها، أو خلل في التسلسل الإداري، أو تضارب المصالح، والافتقار إلى الفصل المناسب بين الواجبات، أو خطوط الدفاع الثلاث، وعمليات الإبلاغ والتصعيد

مخاطر تشغيلية: مخاطر ناتجة عن عدم كفاءة وفعالية، أو فشل في العمليات الداخلية، أو الموارد البشرية نتيجة أنظمة خارجية تؤثر على دقة الأعمال واستمراريتها أو توقفها.

المرحلة الثانية: عمليات المخاطر:

1. تحديد المخاطر:

تهدف الجمعية من تحديد المخاطر التي قد تؤثر على الأهداف الاستراتيجية، وهي عملية مستمرة تبدأ بالفهم الواضح للأهداف الاستراتيجية والمعلومات المحدثة من الإدارات المختلفة بالجمعية.

2. تحليل المخاطر:

عدد من الإجراءات لمعرفة المخاطر وأحداثها ومسبباتها، التي يتم وضعها في سجل المخاطر بشكل تفصيلي، ويوضحها الشكل الآتي:

المسبب الأول

المسبب الثاني

المسبب

1. التبعات

2. التبعات

3. التبعات

3. تقييم المخاطر:

يهدف التقييم إلى ربط عمليات تحليل المخاطر بتحديد أوزان وأولويات المخاطر؛ لمعالجتها من خلال تقييمها مقابل معايير المخاطر المحددة مسبقاً في مصفوفة المخاطر من خلال تقاطع الاحتمالية والأثر.

المرحلة الثالثة: معالجة المخاطر:

يتم في هذه المرحلة الاعتماد على جميع البيانات ومخرجات العمل الصادرة عن المراحل السابقة (تحديد وتحليل وتقييم المخاطر)، وذلك لتحديد استراتيجية خطط المعالجة المناسبة للتقليل من أثر واحتمالية حدوث المخاطر، بناء على أوزان تقييم المخاطر.

1. استراتيجيات خطط معالجة المخاطر:

يعتبر اختيار الخطط لمعالجة المخاطر المحدد الأساسي لبناء خطط المعالجة بحيث تكون مرتبطة بنوع الاستراتيجية، ويتم تحديدها وفقاً للآتي:



2. حالات خطط المعالجة:

تكون لجنة المخاطر مسؤولة عن متابعة عمليات تنفيذ خطط المعالجة بشكل دوري، ويتم تحديد حالة خطط المعالجة المخاطر من خلال الاعتماد على ثلاث مستويات رئيسة ممثلة في الشكل الآتي:



المرحلة الرابعة: المتابعة والمراجعة:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المخاطر حيث تتضمن هذه المرحلة تنفيذ عمليات المراقبة والمراجعة المستمرة؛ للتأكد من فعالية برامج وسياسات إدارة المخاطر الحالية، والخطوات المتبعة والمطبقة في سجلات المخاطر بالجمعية، مع ضرورة المراجعة المستمرة والدورية لضمان وتعزيز أفضل الممارسات في إدارة

المخاطر.

اعتماد مجلس الإدارة

تم اعتماد [سياسة إدارة المخاطر] بجمعية مبادرة خير

المنعقدة بتاريخ 1445/12 /21 هـ	في اجتماع مجلس الإدارة بجلسته (السابعة)
--------------------------------	---