

هُنَّاءُ  
Girl Hali  
جمعية فتاة حلي

المملكة العربية السعودية  
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية  
جمعية تنمية الفتاة بحلي  
مسجلة بترخيص: ١٢٨٢

# سياسة المخاطر وآلية إدارتها ومواجهتها

## مقدمة

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية جمعية تنمية الفتاة بحلي، وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة المخاطر المتأصلة والكامنة التالية، ووضع التدابير لذلك، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع، والأسلوب الأمثل لإدارة المخاطر هو: التعرف على تلك المخاطر المتوقعة، وتقديرها، وتحديد احتمال وقوعها، ودرجة تأثيرها، واتخاذ القرارات وتوصيات بعد استعراض نتائج التقييم للتعامل مع المخاطر والحد منها.

## التعريف بالمصطلحات:

**الخطر:** حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.  
**الوزن:** مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر.  
**التقدير:** مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها.  
**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.  
**الهدف من إدارة المخاطر:** حماية المشروع / الجمعية من الآثار السلبية للمخاطر، والاستفادة من الفرص المتاحة فيها، وإضافة أقصى قيمة مستدامة ممكنة للنشاط.  
**سياسة إدارة المخاطر:** هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

## إجراءات التعامل مع الخطر:

التحكم في المخاطر: تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وأثاره، ورصد مبلغ ضمن الموازنة للتعامل مع المخاطر.

نقل المخاطر: تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو تحويل الموظف الى عمل جزئي.

تقبل الخطر: اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة ي 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.

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

## مهام فريق إدارة المخاطر:

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 واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

الموظفون: معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركين في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ جميعا يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

مديرو 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 لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.

المستفيدون: من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسوحات رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة.

## مراحل إدارة المخاطر:

### (1) التعرف على المخاطر:

#### تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطراً، تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثر في سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لممتلكاتها، الوسائل، والأجهزة، والمواد، مما يؤثر سلباً على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، والمنح، والشراكات.

### (2) تحديد المخاطر:

#### مكون عمليات إدارة المخاطر:

- عملية وقائية: تصميم وتنفيذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- عملية اكتشافية: تصميم إجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- عملية تصحيحية: التأكد الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

ولكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

- ✓ مكتوبة: فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، وتكون سهلة للخلط 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 البد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
- ✓ منفذة/مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

### (3) وصف المخاطر:

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- المخاطر المؤسسية: تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية
  - المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية: التبرعات، والعمليات/ الخدمات/، وعدم الكفاءة، وعدم الرضى.
  - مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات، والسيولة.
  - المخاطر الخارجية: وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية، مثل: السياسات والتشريعات، والمتغيرات الاقتصادية ... الخ.
- (4) أساليب معالجة المخاطر:

درجة احتمالية حدوث المخاطر		
الدرجة	درجة الاحتمال	التفسير
5	عالي جداً	خطر مؤكد الحدوث
4	عالي	خطر يحدث غالباً
3	متوسط	خطر يحدث بعض الوقت
2	منخفض	خطر يحدث نادراً
1	متدني	خطر لن يحدث أبداً

درجة تأثير المخاطر		
الدرجة	درجة التأثير	التفسير
5	كارثي	خطر يؤدي إلى إنهاء الفكرة
4	كبرى	خطر له تأثير سلبي ونتائج كبيرة
3	متوسط	خطر يمكن إدارته ولكن قد يحتاج إلى موارد إضافية وجهود إدارية
2	صغرى	خطر يمكن إدارته ولا يحتاج إلى جهود إضافية
1	متدني	خطر لا يحتاج إلى إدارة ولا جهود إضافية

وكذلك تم تحديد قيمة الخطر وفق المعادلة التالية:

قيمة الخطر = احتمالية الحدوث x مدى تأثير الخطر

ويتم التعامل مع الخطر بناء على نتيجة مؤشر قيمة الخطر وفق المصفوفة التالية:

الإجراء المقترح	درجة احتمال الخطر	درجة الخطر	مؤشر الخطر
اتخاذ الإجراء المشدد لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات.	غير محتمل	كارثي	25 – 20
	غير محتمل	كبرى	19 – 15
اتخاذ الإجراء المتوسط لتخفيف الخطر.	غير محتمل	متوسط	10 – 14
قد يتخذ الإجراء وقد لا يتخذ، ويتم المتابعة.	مقبول	صغرى	9 – 5
لا يتم تخفيف الخطر، وكتفى بالسيطرة والمتابعة.	مقبول	متدنى	4 - 1

وكذلك تم تحديد الأساليب المتبعة لمعالجة هذه المخاطر وفق المصفوفة التالية:

أساليب معالجة المخاطر	
النقل	وهي وسائل تساعد على نقل الخطر لجهة أخرى تستطيع التعامل معه
التجنب	وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما
التقليص	وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي
القبول	وتعني قبول الخسائر البسيطة إن وجدت لكونها غير مؤثرة.

وقد تم حصر أغلب المخاطر المتأصلة والكامنة التالية، ووضع التدابير لذلك في المصفوفة التالية، ودرجة

احتمال وقوعها، وتأثيرها، وقيمتها، وآلية المعالجة:

نوع الخطر	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب المعالجة	المسؤول
تشريعي	ضريبة القيمة المضافة			التعاقد مع شركة كفاءات لتحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين	النقل	الخدمات المساندة
	انخفاض مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية			شراء وقف لتغطية 10% من ميزانية الجمعية	التقليص	إدارة تنمية الموارد المالية
	لوائح وقوانين جمع التبرعات الإلكترونية للجمعيات			إنشاء منصات الكترونية للتبرع لصغار المتبرعين	التقليص	إدارة تنمية الموارد المالية
اقتصادي	الوضع الاقتصادي في الجمعية			شراء وقف لتغطية 10% من ميزانية الجمعية	التقليص	إدارة تنمية الموارد المالية
	سياسة الدعم من المانحين			تصميم ميثاق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة، دراسة الاحتياجات المجتمعية، تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين، ارسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين	التجنب، التقليص	إدارة تنمية الموارد المالية
اجتماعي	التغيرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية			تطوير البرامج والمشاريع	التقليص	إدارة التوعية
تقني	سرعة التحول التقني			تصميم برامج إلكترونية تواكب التطور التقني.	التقليص	الخدمات المساندة

المسؤول	أسلوب المعالجة	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع الخطر
الخدمات المساندة	التقليص	صيانة دورية، استخدام برامج أصلية.			معدل العمر الافتراضي لاستخدام الأجهزة الإلكترونية	