

# جمعية البر الخيرية بالقنفذة



مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ١٢٢

## خطة إدارة المخاطر

2020 م

## محتوى الوثيقة

2	- فريق إدارة المخاطر
3	- مقدمة
4	- مصطلحات
7	- مكونات إدارة المخاطر
7	- قاعدة عامة
8	- منهجية إدارة المخاطر
9	- مهام فريق إدارة المخاطر
10	- خطوات إدارة المخاطر
11	- خطوات إدارة المخاطر باختصار
12	- إجراءات التعامل مع الخطر
14	- نسب تحديد الخطر
15	- نموذج تسجيل المخاطر
15	- نموذج تحليل المخاطر
16	- نموذج تقييم المخاطر
17	- قواعد ومقولات شهيرة
17	- المراجع



## فريق العمل



## مقدمة

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إستراتيجية جمعية البر الخيرية بمحافظة القنفذة. وهي الإجراءات التي تتبعها جمعية البر 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 .

## مصطلحات

### المخاطر

وصف الغموض الذي يكتنف الأحداث والنتائج المستقبلية ، والتي قد يكون لها تأثير بتعزيز أو إعاقة أي من قيود المشاريع أو الأنشطة.

### وبعبارة أبسط الخطر

هي الأحداث المستقبلية غير المؤكدة وذات أثر.

### الوزن

مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر .

### التقدير

مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها .

### إدارة المخاطر

هي العملية التي يمكن من خلالها التوصل لمنع أو تقليل الآثار المترتبة على الأحداث التي تعترض طريق المشروع، و العمل على عدم تكرار حدوثها مستقبلاً و توفير الموارد اللازمة لذلك.

### الهدف من إدارة المخاطر

حماية المشروع / الجمعية من الآثار السلبية للمخاطر ، والإستفادة من الفرص المتاحة فيها ، وإضافة أقصى قيمة مستدامة ممكنة للنشاط .

## مصطلحات

### سياسة إدارة المخاطر

هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر .

### نظام الإنذار

وسيلة إلكترونية تعمل علي اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلي لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت وضوء حسب نوع كواشف النظام.

### تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرة ، تنتج عنه عدم ربحية الأصول المستثمرة ، كالأصول المعنوية من موارد بشرية متطوعون ، موظفون ( تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها ، أو تأثير تحديد مفهوم سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر ، أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لمليكيته ، الوسائل والأجهزة والمواد وحقوق الطبع والعلامات التجارية مما يؤثر سلباً علي دخل الجمعية الناتج عن التبرعات والمنح والشركات .

### 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.

## مصطلحات

### سياسة إدارة المخاطر

هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر .

### نظام الإنذار

وسيلة إلكترونية تعمل علي اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلي لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت وضوء حسب نوع كواشف النظام.

### تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرة ، تنتج عنه عدم ربحية الأصول المستثمرة ، كالأصول المعنوية من موارد بشرية متطوعون ، موظفون ( تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها ، أو تأثير تحديد مفهوم سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر ، أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لمليكيته ، الوسائل والأجهزة والمواد وحقوق الطبع والعلامات التجارية مما يؤثر سلباً علي دخل الجمعية الناتج عن التبرعات والمنح والشركات .

### 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.

## 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 .

### قاعدة عامة :

المخاطر مثل النار : إذا تحكمت بها استغدت منها ، وإذا فقدت السيطرة عليها تكبر وتتعاظم حتى تحرقك !!!

## منهجية إدارة المخاطر

### أولاً: بناء تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بخطاب في انتظار العرض علي مجلس الإدارة والإجازة وقد قامت اللجنة بما يأتي:

- مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية البر الخيرية بالقنفذة .
- تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية .
- دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية البر بالقنفذة 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 الإدارات 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 .

### ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها:

1. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة .
2. مراجعة الدليل بناء على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها .
3. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها .



## 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 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 . "



## خطوات إدارة المخاطر

### 1. التحضير:

نستطيع التنبؤ بختام الأمور وفقا لبداياتها ! فهذه النقطة وإن بدت شكلية إلا أنها تمثل عنصرا حرجة لأنها تتضمن " تحديد فريق العمل المكلف " .

### 2. 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 نواجهه من مخاطر ناشئة.

### 3. التقييم:

تحتاج المخاطر التي يتم رصدها إلى أن توضع في إطارها الصحيح ، وأن يتم التعامل معها تعاملًا عقلانية منطقية ، بعيدا عن العاطفة ، وبناء على هذا التقييم نحدد ما إن كان الأمر يتطلب إتخاذ أي إجراء إضافي أم لا .

### 4. تحديد الأولويات:

التقييم المخاطر ننظر من زاويتين :

- الاحتمالية : ونعني بها ما مدى احتمالية وقوع هذه الخطورة ؟
- التأثير : ونعني بها هنا إذا ما وقعت الخطورة فما هو التأثير الناتج عنها على المنظمة أو المشروع ؟
- طريقة التقييم الثنائية.



## 5. طريقة المعالجة و الاستجابة:

- هنا لابد من اتخاذ القرار في طريقة التعامل مع الخطر ، ونحن حينئذ بين أربع استراتيجيات محتملة
- نقل الخطر إلى طرف اخر.
  - تجنب مصدر الخطر .
  - خفض مستوى الخطر.
  - قبول الخطر.

## 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

نقل 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

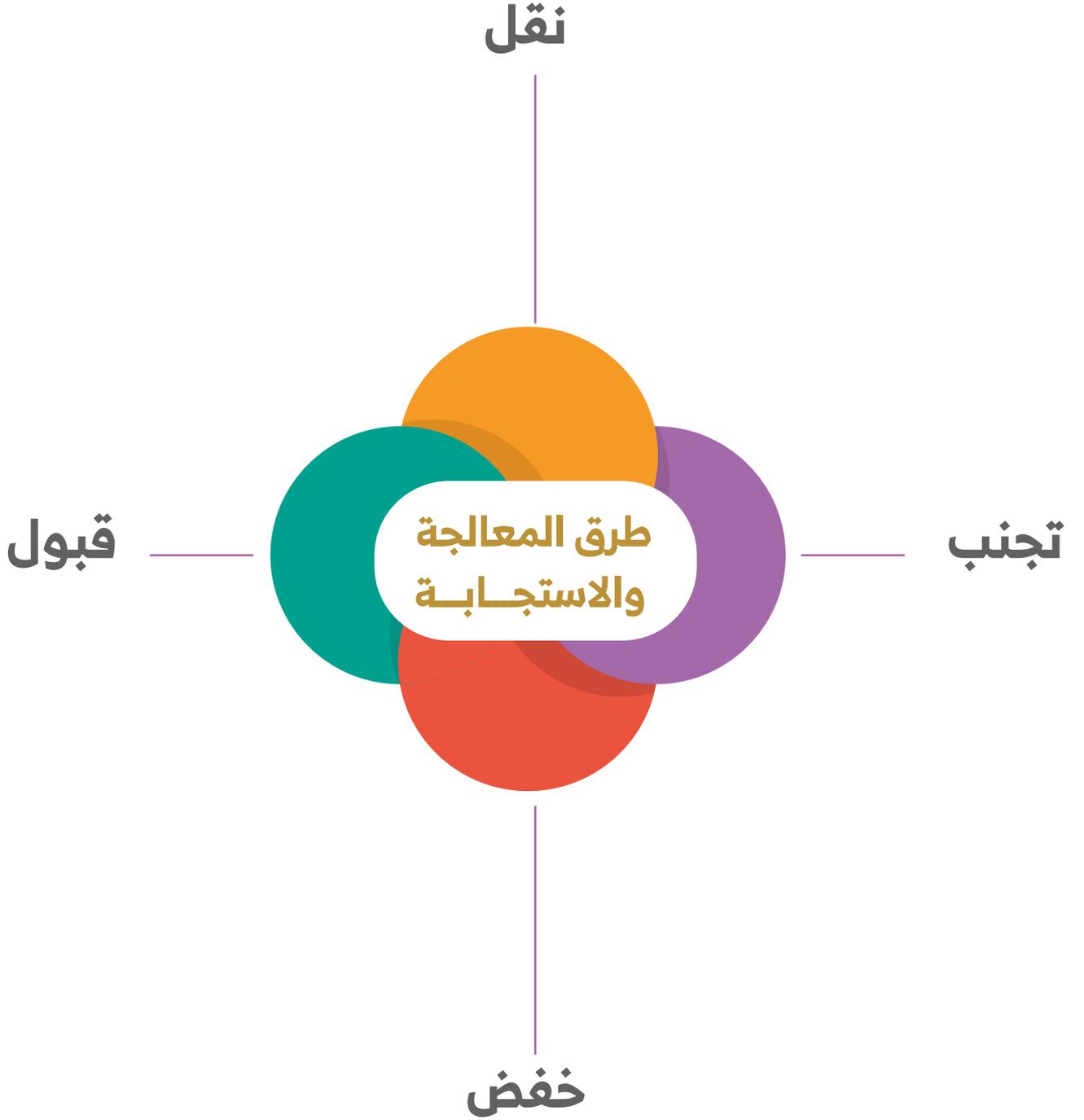
"إتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات ، أو تكلفة إتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية ، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير .

### معالجة الخطر

معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة ، حيث يتم إحتواء الخطر من خلال إتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه وللحد 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 .





## نسب تحديد الخطر

تقييم الاحتمالية		
الايضاح	النتيجة	الوصف
قد يظهر فقط في الظروف الاستثنائية	1	بعيد جداً
من المتوقع أن يظهر في ظروف قليلة	2	غير مرجح
من المتوقع أن يظهر في بعض الظروف	3	أحياناً
من المتوقع أن يظهر في الكثير من الظروف	4	غالباً
من المتوقع أن يظهر بشكل متواتر وفي أغلب الظروف	5	محتمل جداً

مفتاح معدل الخطر	
نطاق معدل النسبة	دلالة النسبة
احتمال حدوثه أو أثره % 85 فأعلى	عالية جداً
احتمال حدوثه أو أثره % 70 - 84	عالية
احتمال حدوثه أو أثره بين % 35 - 69	متوسطة
احتمال حدوثه أو أثره بين % 15 - 34	منخفضة
احتمال حدوثه أو أثره أقل من % 15	منخفضة جداً



## نموذج تسجيل المخاطر

نموذج تسجيل المخاطر			
			الخطر
	التأثير		الاحتمالية
	الأولوية		المجموع
			إجراءات السيطرة و التحكم المسؤول
	الإدارة		إجراءات المراقبة
			المسؤول
	الإدارة		دورية المتابعة
	المتابع		توصيات/ إجراءات إضافية
مستوى الخطورة بعد تنفيذ الاجراءات			

## نموذج تحليل المخاطر

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

## نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطر	وصف المخاطر	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
مالية + تشغيلية	سياسة الدعم من المانحين	عالي	متوسط	- تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة . - دراسة الاحتياجات المجتمعية. - تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين. - إرسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين "	تجنب تقليص	جميع الإدارات
مخاطر خارجية	مستويات الإنفاق الحكومي على الجهات الخيرية	متوسط	متوسط	شراء وقف لتغطية 10% من ميزانية الجمعية	تقليص	الإدارة المالية
مالية داخلية	قصور جمع التبرعات	متوسط	عالي	- إعادة تقييم تكاليف المشاريع. - توظيف أفراد أكثر اختصاصاً بجمع التبرعات. - تحديد 3 مصادر جديدة للتمويل أشخاص مؤسسات.	نقل تجنب تقليص	جميع الإدارات
مالية داخلية	معلومات مالية غير دقيقة	منخفض	عالي	- توظيف أفراد أكثر اختصاصاً بالعمل المالي . - التزام موظفي الشؤون الادارية بالحوكمة. - التدريب والتأهيل.	تخفيض نقل	الإدارة المالية
تشغيلية	الشك في سلامة الأصول	منخفض	منخفض	- إعادة تقييم وحصر الأصول. - المتابعة المستمرة ، تقارير أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية. - معالجة المشاكل الموجودة بالأصول .	نقل	الإدارة المالية
تشغيلية	تسرب الموظفين	متوسط	عالي	- ملائمة الرواتب والأجور . - توفير بيئة آمنة للموظفين. - حوافز ومزايا .	تجنب	الإدارة التنفيذية
خارجي	الحرائق	منخفض	عالي	- نظام امن وسلامة. - التأمين على المنشأة.	تجنب	الإدارة التنفيذية
خارجي	السرقه	منخفض	منخفض	- تركيب كاميرات. - وجود حارس أمن.	تجنب	الإدارة التنفيذية
خارجي	اختراق النظام الإلكتروني (برنامج رافد )	متوسط	عالي	- تأمين كافة أجهزة الجمعية من الاختراق والتجسس. - تأهيل العاملين على التعامل مع المصادر الخارجية. - نسخة احتياطية للنظام بشكل دوري.	نقل تجنب	جميع الإدارات
خارجي	حوادث السيارات	منخفض	متوسط	- التأمين على كافة السيارات. - صيانة دورية للسيارات.	تجنب	الإدارة التنفيذية
خارجي	كارثة طبيعية ، فيضان ، زلزال ، سيول	منخفض	عالي	التأمين على الجمعية	تجنب	الإدارة التنفيذية

## خطة إدارة المخاطر

2020 م

## قواعد ومقولات شهيرة :

إذا لم تستثمر في إدارة المخاطر في مشروعك ، فلا يهمني مشروعك  
ولا مقدار ربحك لأنه مشروع خطير !!

gary cohr

ليست القضية متعلقة بالأقوى أو الأذكى لكي تنجو ، لكنها بمن يستطيع  
التكيف والتعامل مع المتغيرات

Darwin

لا تضع بيضك في سلة واحدة  
غير معروف

مدير المشروع لا يجب أن يضع كلتا يديه على المضخة ! حرر واحدة لتكون مستعدة  
للفرصة أو المخاطرة !!

Kennth E Behring

## المراجع :

1. د . طارق محمد السلطان ، ترويض المخاطر - مدخل لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية 2018م .
2. دليل إدارة المخاطر - جمعية المودة الخيرية - بمنطقة مكة المكرمة .
3. د . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية - مصر - 2002 م .
4. مواصفة إدارة المخاطر ISO 31000 .
5. منشورات مفوضية المؤسسات الخيرية البريطانية .