



دليل إدارة المخاطر

إعداد

وحدة التخطيط والتميز المؤسسي



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	تعريف للمصطلحات الواردة في الدليل
٣	أهمية إدارة المخاطر
٤	إطار إدارة المخاطر
٥	مبادئ إدارة المخاطر
٦	عملية إدارة المخاطر
١٠-٧	نموذج التعامل مع المخاطر



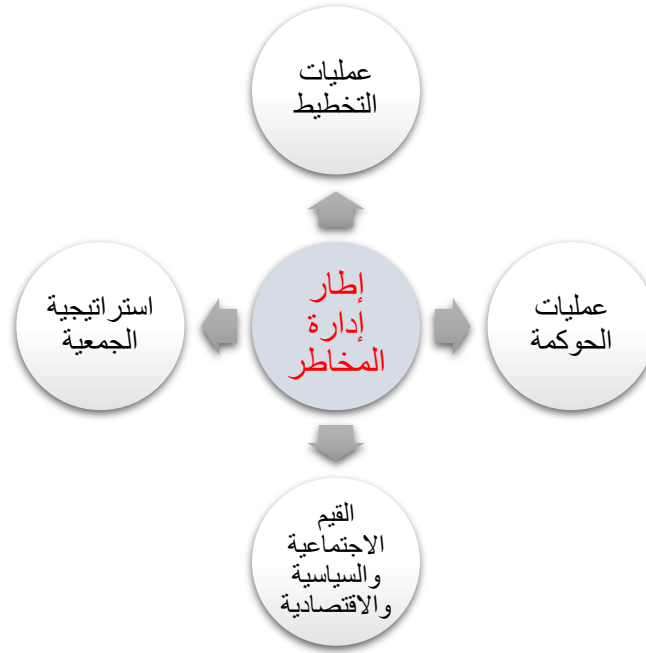
تعريف للمصطلحات الواردة في الدليل

١. المخاطر: أي أثر سلبي ناتج عن الغموض أو الشك، أو هي تأثير الأحداث غير المتوقعة على الأهداف سلباً.
٢. الاحتمالية : احتمالية حدوث الخطر.
٣. التأثير : الأثر السلبي الناتج عن حدوث الخطر.
٤. تقييم المخاطر : هو درجة الخطر، و هو حاصل ضرب درجات الاحتمالات و التأثير، وتستخدم هذه الدرجات لغرض إعطاء أولويات للتعامل مع المخاطر.
٥. الوقاية أو التخفيف: هي خطة موضوعة لغرض منع المخاطر المحتملة والوقاية من حدوثها.

أهمية إدارة المخاطر

١. استشراف المستقبل و توقع الأحداث.
٢. تحسين توظيف الموارد.
٣. إنشاء التحالفات.
٤. الاستعداد للتنافس.
٥. بناء الثقة لدى أصحاب المصلحة.
٦. إدارة النتائج قدر المستطاع.
٧. النجاح في مواكبة المتغيرات والتكيف معها.

إطار إدارة المخاطر





مبادئ إدارة المخاطر

١. أن تكون جزءا من جميع عمليات المنشأة.
٢. أن تتسم بالشفافية و الشمولية.
٣. أن تكون ممنهجة وفق إطار زمني.
٤. أن تتم وفق أفضل البيانات ومصادر المعلومات المتاحة.
٥. الاستجابة للمتغيرات .
٦. التوافق مع بيئة المنشأة و طبيعتها.
٧. تراعي العوامل البشرية و الثقافية.
٨. تدعم التحسين المستمر.
٩. تقديم قيمة مضافة.
١٠. جعل المخاطر جزءا من عناصر اتخاذ القرار.
١١. تعالج الشك و الخطر بإحكام.

عملية إدارة المخاطر

١. إعداد خطة إدارة المخاطر.
 ٢. تشكيل فريق المخاطر.
 ٣. تحديد المخاطر الداخلية والخارجية بمشاركة كل قسم.
 ٤. تحليل المخاطر نوعيا وكميا و معادلة القياس و تحديد المخاطر المقبولة.
 ٥. تقييم المخاطر وفق نتيجة معادلة القياس ، و تحديد أولويات المعالجة.
 ٦. وضع إجراءات المعالجة (الوقاية و المواجهة).
 ٧. رصد ومراقبة النتائج.
- يتم وضع خطة لكل خطر تتضمن الإجراءات والأنشطة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتتابع المرهلي للأنشطة.

مرتفع ٥	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٤	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
٣	٣	٦	٩	١٢	١٥
٢	٢	٤	٦	٨	١٠
١	١	٢	٣	٤	٥
منخفض	١	٢	٣	٤	٥
	منخفض				مرتفع

الاتمالية

معادلة القياس : درجة الخطر = الاتمالية × التأثير

نموذج التعامل مع المخاطر

التعامل مع الآثار المترتبة (إجراءات الطوارئ)		التعامل مع المخاطر (إجراءات الوقاية أو التخفيف)		الأولية	التقييم	التأثير	الاحتمالية	الخطر المحتمل	فئة المخاطر	م
المسؤول	الإجراء	المسؤول	الإجراء							
تهاني طميحي الموارد	<p>١. اعتماد مجلس الإدارة سياسة التفويض والتكليف.</p> <p>٢. البحث عن كفاءات بأسرع طريقة مثل شركة مشغلة أو عتن طريق تمهير.</p>	HR HR المديرة والموارد والقيادات	<p>١. تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بالاستعانة بخبير خارجي.</p> <p>٢. إعداد سياسة للتفويض والتكليف.</p> <p>٣. التفويض وتدوير العمل في الوحدات المعنية من خلال آلية معتمدة.</p> <p>٤. تكوين قاعدة بيانات من الموظفين السابقين الراغبين في العمل مؤقتا لسد شاغروظيفي مهم.</p>	١	١٥	٥	٣	مرض أحد القادة الأساسيين أو وفاته.	بشرية	١
المديرة المديرة الموارد	<p>٣. إصدار قرار بالتعيين في الشاغر المطلوب.</p> <p>٤. إصدار قرار بالتكليف للشاغر المطلوب.</p> <p>٥. الاستعانة بالموظفين السابقين في الشاغر نفسه.</p>									
التقنية	<p>١. تصليح السيرفرات.</p> <p>٢. استخدام النسخ الاحتياطية من البيانات.</p>	التقنية	١ استخدام برامج الحماية الأفضل.	٣	١	١	١	إصابة الأجهزة أو السيرفرات بخلل أو فيروس أو اختراق.	فنية	٢
الخدمات المساندة	<p>١. اتباع خطة الإخلاء.</p>	الخدمات المساندة	<p>١. التأكد من إجراءات السلامة جميعها مثل: أ. عدم وجود أفياش وتوصيلات تحت المكيفات.</p> <p>ب. وجوب فصل التيار الكهربائي من جميع الأجهزة ماعدا الكمبيوترات قبل مغادرة الجمعية.</p> <p>ج. التأكد من استخدام جميع التوصيلات الأصلية المتطابقة مع مواصفات الجودة.</p> <p>د. عدم التحميل الزائد على التوصيلات.</p> <p>هـ. تجديد طفايات الحريق دوريا والتدريب عليها.</p>	١	٢٠	٥	٤	تعرض الجمعية للحريق.	بشرية و تشغيلية	٣
العلاقات الإدارات والموارد	<p>٢. طلب تبرعات للأجهزة والممتلكات التالفة.</p> <p>٣. احتمالية تنفيذ خطة الانتقال إلى العمل عن بعد.</p>									

تابع نموذج التعامل مع المخاطر

م	فئة المخاطر	الخطر المحتمل	الاحتمالية	التأثير	التقييم	الأولية	التعامل مع المخاطر (إجراءات الوقاية)		التعامل مع الآثار المترتبة (إجراءات الطوارئ)	
							المسؤول	الإجراء	المسؤول	الإجراء
٤	بشرية و تشغيلية	نقص الكادر البشري المؤثر أو الحاد	٤	٤	١٦	٢	١. فكرة دمج وظيفتين في واحد. مع إلغاء بعض المهام من كليهما. ٢. الاستعانة بشركة مشغلة لتوفير موظفين أو برنامج تمهيز.	HR والقيادات HR	١. الاستعانة بموظفين سابقين. ٢. الاستعانة بشركة مشغلة لتوفير موظفين. ٣. الاستعانة بمتطوعين.	HR وحدة التطوع
٥	مالية وتشغيلية ونظامية	فقدان البيانات المالية الورقية	٤	٥	٢٠	١	١. الأرشيف الإلكترونية. ٢. نفس الإجراءات الوقائية للحريق .	مديرة المالية الخدمات المساندة	—	—
٦	مالية	عدم إيجاد مصادر استثمارية.	٢	٥	١٠	٣	١. استقطاب داعمين . ٢. الاستفادة من الشركات من باب المسؤولية الاجتماعية بتولي التكلفة.	العلاقات العامة والمالية	—	—
٧	مالية	قلة السيولة المالية.	٤	٥	٢٠	١	١. تفعيل مبادرات الاستثمار. ٢. تخصيص احتياطي لمواجهة الكوارث. ٣. تنمية الموارد المالية.	لجنة الاستثمار المالية العلاقات العامة	١. إيقاف المشاريع والبرامج غير المدعومة والتي ليس لها دخل يقابل التكاليف . ٢. تخفيض رواتب أو استغناء عن موظفين.	الإدارة والمالية HR و الإدارة
٨	بشرية وتشغيلية	ضعف قدرات الكادر البشري	٤	٤	١٦	٢	١. تأهيل داخلي (برنامج بناء القدرات وتبادل المعرفة) ٢. الموظف المرافق لفترة.	HR والقيادات	١. توظيف كفاءات .	الإدارة والموارد ب
٩	تشغيلية	إزالة المقر	٥	٥	٢٥	١	لا يوجد	—	الرجوع لخطة الإزالة	الإدارة وفريق الإزالة

تابع نموذج التعامل مع المخاطر

م	فئة المخاطر	الخطر المحتمل	الاحتمالية	التأثير	التقييم	الأولية	التعامل مع المخاطر (إجراءات الوقاية)		التعامل مع الآثار المترتبة (إجراءات الطوارئ)	
							المسؤول	الإجراء	المسؤول	الإجراء
١٠	قانونية	التورط أو شبهة التورط في غسيل أموال أو تمويل إرهاب	١	٥	٥	٣	١. التوعية الدورية للموظفات. ٢. اتباع السياسات والإجراءات بدقة. ٣. متابعة المراجع الداخلي وتقاريره.	HR الإدارة المالية و إدارة تنمية الموارد مجلس الإدارة	تحويل الأمر للمستشار القانوني وتبليغ مجلس الإدارة لرفع بلاغ للمركز الوطني.	الإدارة ومجلس الإدارة
١١	نظامية و مالية	عدم الالتزام المؤدي إلى الغرامات والعقوبات.	٢	١	٢	٣	١. مراجعة دورية للأنظمة. ٢. متابعة المستجدات النظامية. ٣. جمع كافة المخالفات المؤدية لغرامات أو عقوبات ووضعها في لائحة واحدة وتعميمها.	القياديات القياديات HR	١. تحويل الأمر للمستشار القانوني. ٢. تطبيق الجزاء النظامي على الموظف إن ثبت الإهمال التسبب في العقوبة.	المديرة المالية و رئيسة الموارد البشرية
١٢	قانونية و اجتماعية	تعرض الجمعية أو عاملها للمساءلة القانونية.	١	٤	٤	٣	١. مراجعة دورية للأنظمة. ٢. متابعة المستجدات النظامية. ٣. جمع كافة المخالفات المؤدية لغرامات أو عقوبات ووضعها في لائحة واحدة وتعميمها.	القياديات القياديات HR	١. تحويل الأمر للمستشار القانوني. ٢. تطبيق الجزاء النظامي على الموظف إن ثبت الإهمال او التسبب في العقوبة.	المديرة المالية و رئيسة الموارد البشرية
١٣	صحية وبيئية	الكوارث الطبيعية أو انتشار وباء.	٢	٥	١٠	٣	اتباع جميع إجراءات السلامة الداخلية وأنظمة السلامة المحلية.	الخدمات المساندة و HR	١. اتباع الإجراءات الحكومية المعلنه في حينها. ٢. العمل عن بعد.	الإدارة و المديرات و Hr
١٤	اجتماعية	تشويه واسع لسمعة الجمعية	١	٥	٥	٣	١. حرص كبير على اتباع الأنظمة والإجراءات. ٢. الحزم في تطبيق الجزاءات للمخالفين. ٣. توعية دورية عن الأنظمة ذات العلاقة.	مديرات الإدارات	١. لو كان التشويه للجمعية يتم تحويل الأمر للمستشار القانوني ومجلس الإدارة. ٢. الاستعانة بمستشار إعلامي. ٣. تطبيق الجزاء النظامي للمتسبب في التشويه.	الإدارة

تابع نموذج التعامل مع المخاطر

م	النشاط / العملية / المجال	الخطر المحتمل	الاحتمالية	التأثير	التقييم	الأولية	التعامل مع المخاطر (إجراءات الوقاية)		التعامل مع الآثار المترتبة (إجراءات الطوارئ)	
							المسؤول	الإجراء	المسؤول	الإجراء
١٥	مالية	توقف الدعم الحكومي.	٤	٣	١٢	٣	١. الالتزام بمعايير الحوكمة. ٢. في حالة التوقف الخارج عن إرادة الجمعية، فلاتوجد إجراءات وقائية.	١. تنمية الموارد المالية وتنوع مصادر الدخل. ٢. دعوة متبرعي وداعمي الأولى وشرح الظروف الجديدة لهم وطلب زيادة الدعم.	العلاقات العامة	مجلس الإدارة
١٦	صحية	احتباس موظفين في المقر أو الشوارع بسبب المطر	١	٣	٣	٣	تنفيذ نظام العمل عن بعد في أي حالة تنذر بهطول أمطار.	١. الاستعانة بالدفاع المدني. ٢. في حالة هطول الأمطار وتواجد موظفة في الشارع، التوجه إلى أقرب جهة: المنزل أو فندق أو سوق مفتوح.	الموارد البشرية	
١٧	قانونية اجتماعية بشرية	خروج طفل من الجمعية أو اختطافه أو دهسه لاقدرالله	٢	٥	١٠	٢	١. اتباع آلية مراقبة الأطفال أوقات البرامج. ٢. وضع لوحات في الشارع دالة على وجود أطفال. ٣. وضع مطبات صناعية في الشارع. ٤. الاكتفاء بفتح باب واحد وقت وجود الأطفال.	١. تبليغ الجهات المختصة: الشرطة والإسعاف حسب الحالة ٢. إجراء الإسعافات الأولية من قبل الموظفين المتدربين الموجودات وقتها في قسم المهارات والخدمات المساندة	الموظفات الموجودين وقتها في قسم المهارات والخدمات المساندة	
١٨	قانونية اجتماعية بشرية	اعتداء عامل على موظفة أو مستفيدة أو طفل لاقدرالله	١	٥	٥	٣	١. تعريف العمال والحراس بوجود كاميرات مراقبة في كل مكان. ٢. عدم بقاء أي موظفة أو مستفيدة أو طفل بمفرده في الجمعية، وفي حالة حدوث ذلك، يتم تبليغ الجمعية فوراً	١. إطلاق جرس الإنذار. ٢. الاتصال ب ٩١١	الموظفة الموجودة	
١٩	سياسية ونظامية	منع استقبال التبرعات.	٤	٥	٢٠	١	١. اجتماع عاجل بلجنة خبراء الاستثمار.	في حال حدوث ذلك دون وجود استثمارات ودخل مستديم، فلا يوجد أي إجراء يمكن القيام به.	—	
٢٠	سياسية ونظامية	الإبقاء على الجمعيات التنموية فقط	٤	٥	٢٠	١	١. تكثيف التسويق للبرامج التنموية، والاستعانة بخبراء.	١. إذا كان هذا يعني إيقاف الدور الإغاثي وتقديم المساعدات، فعندها يتم تبليغ ملفات الأسر المستفيدة وإغلاق ملفاتها.	إدارة البرامج	
٢١	سياسية ونظامية	إسناد المزيد من الأدوار للجمعيات.	٥	٥	٢٥	١	١. إذا تم ذلك بتقديم ميزانية معه، فهي فرصة. وإذا تم بدون ميزانية فهو خطورة كبيرة في حال كان الإسناد إلزامياً.	—	الإدارة والمالية	

