

المملكة العربية السعودية  
وزارة الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية  
الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بولاية حلي  
مسجلة برقم 3153



حافظ

# منهجية دليل المخاطر

2022-1443

رقم الإصدار ( 1 )

☎ 0 500 900 103

📱📧📷📺 971Y99



ءليل المخاطر

المحتويات

٣	..... التعريف بالمصطلحات
٣	..... إجراءات التعامل مع الخطر:
٤	..... ١- منهجية إدارة المخاطر
٥	..... نموذج الجمعية لإدارة المخاطر :
٨	..... نموذج تقييم المخاطر:
١٠	..... نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية:
١١	..... ٢- منهجية إدارة التغيير :

## التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
الخطر	حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.
الوزن	مدى امكانية حدوث هذه المخاطر
التقدير	مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها .
المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبا في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئيا أو كليا عن تقديم الخدمة.
إدارة المخاطر	النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها.
تقييم المخاطر	عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها ، وقياسها وتحديد معدل حدوثها .

## إجراءات التعامل مع الخطر:

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي يستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، 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 في 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.

## ١-منهجية إدارة المخاطر

### أولاً: لجنة إدارة المخاطر :

- مراجعة الإجراءات القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في الجمعية .
- تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية
- دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية البر 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 للإدارات المعنية ونموذج التقييم والتحكم بالمخاطر.
- دراسة الأهداف الاستراتيجية للجمعية. و الاطلاع على الفرص والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية. وحصرها وفق نموذج مخاطر الأهداف الاستراتيجية
- بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل : (خطة إدارة المخاطر . نموذج تقييم المخاطر)

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

١. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة.
٢. مراجعة الدليل بناء على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها .
٣. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها .

## مهام فريق إدارة المخاطر

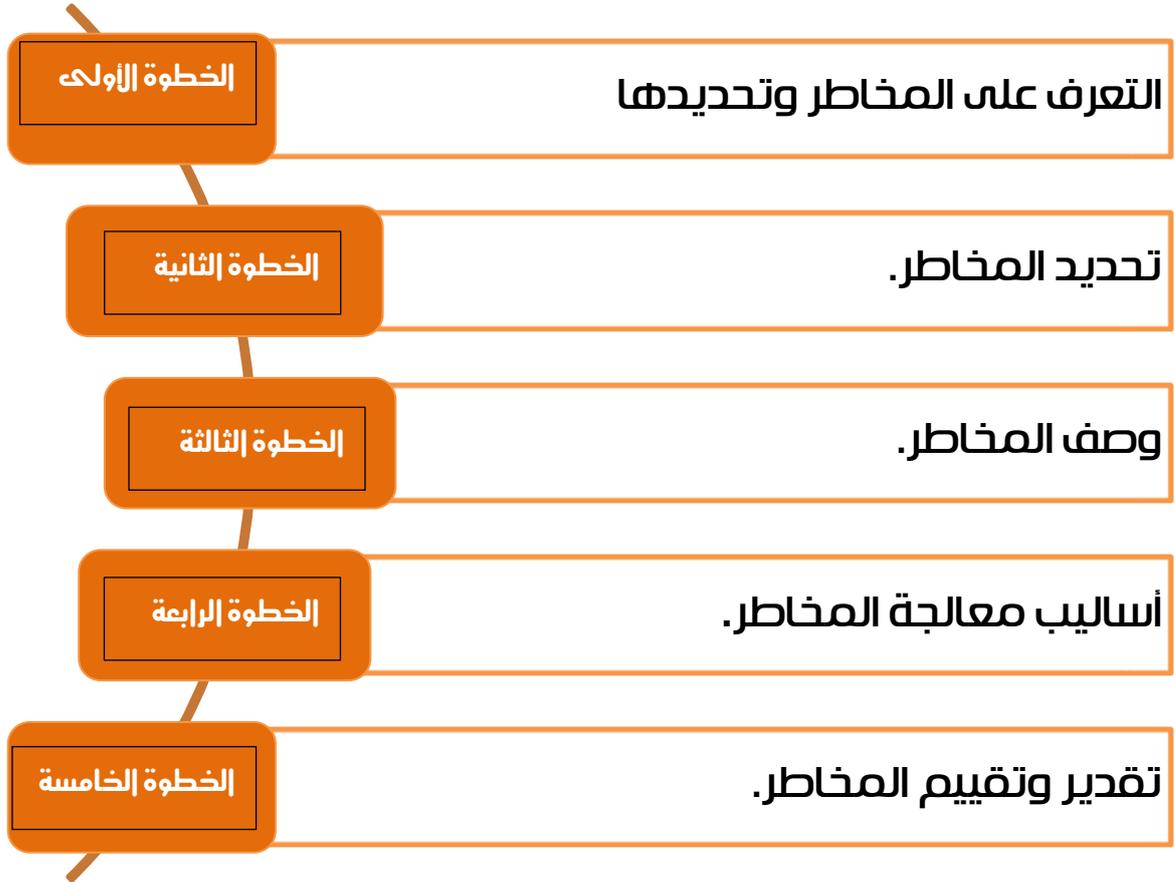
**فريق إدارة المخاطر :** كل خطر تم تحديده يتم تحديده مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر و أن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة 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 ؛ جميعاً يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره 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 لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف .

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

## نموذج الجمعية لإدارة المخاطر :



### الخطوة الأولى : التعرف على المخاطر:

#### مفهوم إدارة المخاطر بالجمعية :

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كملكاتها، و البيئة المحيطة بها، و مالهها، و وقتها، و سمعتها، و حتى علاقاتها الاجتماعية.

#### تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعد كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، ينتج عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) و تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثر سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، الوسائل، و الأجهزة، و المواد، و حقوق الطبع، و العلامات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، و المنح، و الشراكات.

#### تعريف إدارة المخاطر :

هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس و سيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه الجمعية. و تهدف إدارة المخاطر إلى - :درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.

## الخطوة الثانية : تحديد المخاطر:

### مكون عمليات إدارة المخاطر:

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

و لكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون :

- **مكتوبة:** فالتعليمات الشفوية نادرا ما تكون متوافقة، و تكون سهلة للخلط و عدم الفهم.
- **بسيطة و واضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة، و أن يتم استخدام الرسوم و الأشكال لتوضيح تدفق العمليات.
- **متاحة:** و ذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقا لطبيعة عمله و مستواه الوظيفي.
- **مفهومة:** و ذلك بتدريب كافة العاملين عليها.
- **ذات علاقة:** ففي حالة تغييرها البد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.
- **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

## الخطوة الثالثة : وصف المخاطر:

### نظيقتان إدارة المخاطر في الجمعية:

- يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقا للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، و التي 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 ، و العمليات/الخدمات، و عدم الكفاءة، و عدم الرضى.
  - مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات ، و السيولة.
  - المخاطر الخارجية: و عادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية ، و لكن يجب كمدى الاستقرار السياسات و التشريعات ، و المتغيرات الاقتصادية ... الخ.

## الخطوة الرابعة : أساليب معالجة المخاطر:

### أساليب التعامل مع المخاطر:

**النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، كالتأمين الطبي على نقل الخطر عن طريق العقود.

**التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.

**التقليص:** وتشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.

**القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها .

### الخطوة الخامسة : تقدير ونقيح المخاطر:

مصفوفة معدل المخاطر					
الشدة (مدى التأثير)					الاحتمال
كارثية ( ٥ )	كبرى ( ٤ )	متوسطة (٣)	صغرى (٢)	غير ملموسة (١)	
٥	٤	٣	٢	١	ضعيف جدا (١)
١٠	٨	٦	٤	٢	ضعيف (٢)
١٥	١٢	٩	٦	٣	متوسط (٣)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	كبير (٤)
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	كبير جدا (٥)

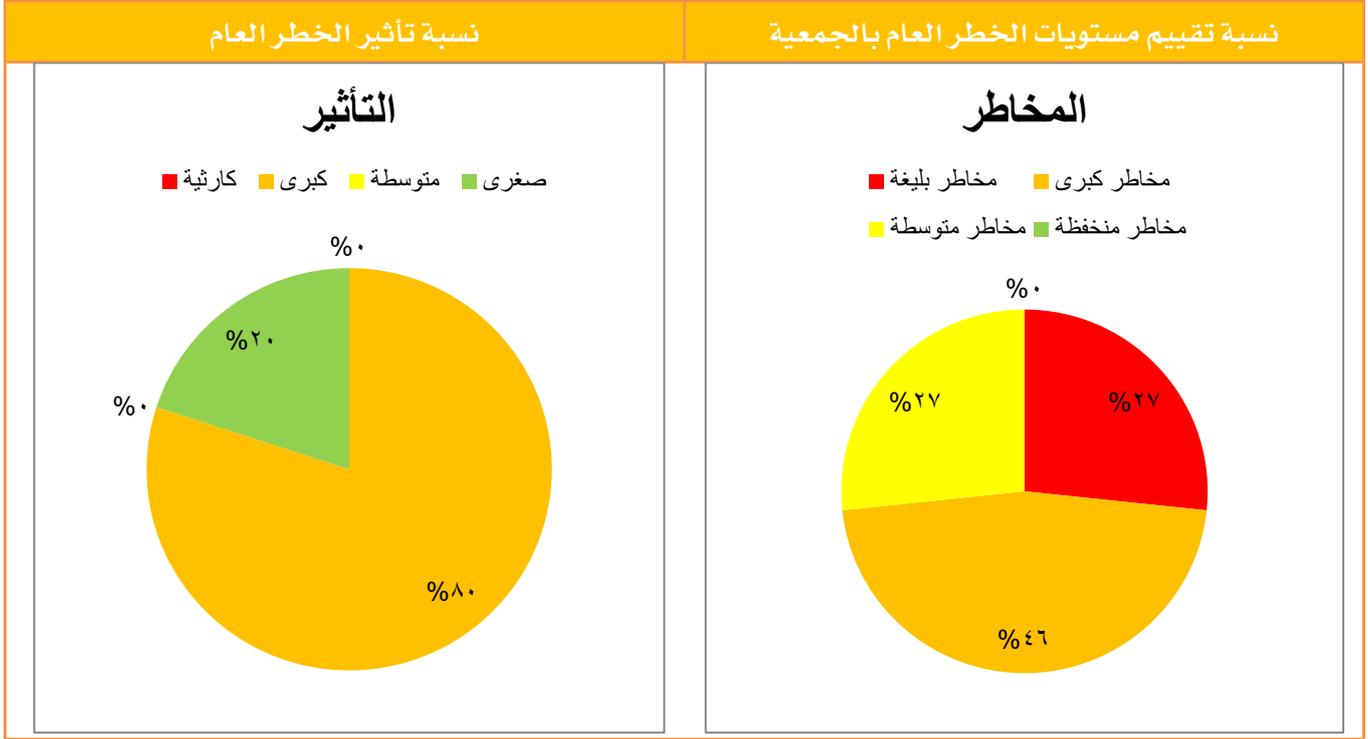
مفاتيح معدل المخاطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط )	مخاطر بليغة	٢٥-١٥
عالية بشكل غير مقبول ( تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	١٢-٨
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي	مخاطر متوسطة	٦-٤
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الأجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر ضعيفة	٥-١

نموذج تقييم المخاطر:

المسؤول	أسلوب التعامل مع الخطر	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع المخاطرة
الخدمات المساندة	تجنب	التعاقد مع شركة كفاءات لتحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين.			القيمة المضافة	تشريعات
الإدارة المالية	تقليص	تأجير الوقف لتغطية % ١٠ من ميزانية الجمعية .			مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية	تشريعات
تنمية الموارد	القبول	إنشاء منصات الكترونية للتبرع لصغار المتبرعين			لوائح وقوانين جمع التبرعات الإلكترونية للجمعيات	تشريعات
تنمية الموارد	تجنب	شراء وقف لتغطية % ١٠ من ميزانية الجمعية			الوضع الاقتصادي في الجمعية	الاقتصادية
جميع الإدارات	تجنب - التقليص	تصميم موثيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة- . دراسة الاحتياجات المجتمعية تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين -ارسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين			سياسة الدعم من المانحين	الاقتصادية
الإدارة العليا	تجنب	تنوع أوعية الوقف [إسناد إدارة الوقف لمؤسسات تسويقية			انخفاض الإيرادات الوقفية	الاقتصادية
جميع الإدارات	تجنب	شراكة استراتيجية تكاملية مع القطاعات والجمعيات التنموية			بناء التركيبة السكانية والتعداد السكاني	الاجتماعي
الخدمات الاجتماعية	التقليص	تطوير البرامج والمشاريع - دراسات استطلاعية لنمط المعيشة -ابحاث ودراسات تساهم في علاج نمط سلوكيات الاستقرار الأسري			التغيرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية	الاجتماعي

المسؤول	أسلوب التعامل مع الخطر	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع المخاطرة
تقنله المعلوماء	أأبب الأقللص	أصملم برنامآ إءارة المهام إءارة الأءاماء وأسهل الأواصل- . والعمللل (البوابه الللألرولنه) نظام رافء			سرعه النقل الأألرولول	الأألرولول -
الأءاماء المسانءه	الأأبب	-أهلهه منافء الأهوله -مءاأل ومآارآ الطوارئ -نقءه الأأبب للطوارئ			العوامل البهلله للمناآ العام	البهله
الإءارة العلهل	أقللص	أكللف مءلر أأفلءل مآفرآ			أفرآ المءلر الأأفلءل	الأأفلله
الإءارة العلهل	أقللص	العمل على اسأقأاب الكفاءاء وإلآاء آوافر أأببلعه لهم			نءره وعزوف الكواءر البشرله (الكفاءاء)	الأأفلله
الأءاماء المسانءه	أقللص	الأأهل والأأولر المسأمرلن لهم .			ضعف أأافه العامللن	الأأفلله
الأءاماء المسانءه	الأأبب	-أوظلف كواءر سهولله			قواللن سوق العمل المألله بالسعهه	القانونل
الإءارة العلهل	أقللص	-إلقاف أوظلف عبلر السهولللن			قانن الأوظلف	القانونل

نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية:



مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر بليلة	٢٥-١٥
كبرى		مخاطر كبرى	١٢-٨
متوسطة		مخاطر متوسطة	٦-٤
صغيرة		مخاطر منخفضة	٣-١

## ٢- منهجية إدارة التغيير : أولاً: أهداف إدارة التغيير بالجمعية:

- تحقيق البناء المؤسسي للجمعية وتحسين كفاءة العاملين وتنمية الموارد المالية .
- دراسة الهيكل التنظيمي وتحديثه وفق متطلبات العمل .
- تطوير آليات العمل وحوسبته وأتممته .
- بناء منظومة العمليات وتحسينها .
- دراسة تحديات الجمعية واقتراح الحلول .
- وضع الخطط العلاجية بناء على نتائج تقييم العمل وقياس الرضا .
- بناء معايير التميز في الأداء .

## ثانياً: مسارات ومحددات التغيير:

- أ) العاملين : (الكوادر البشرية )
- ب) العمليات (الإجراءات والنماذج)
- ت) بيئة العمل: (المادية والمعنوية)

## المسار الأول: العاملين:

تحسين مهارات وقدرات العاملين بدأ من تعريفهم بسياسة وأنظمة الجمعية وأساليب العمل الجديدة ومنظومة القوانين واللوائح التي تحقق العمل المؤسسي بالجمعية .  
مع الانطلاقة إلى تحسين أدائهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والرغبة ، لتحقيق تحسين خدمات الجمعية من خلالهم ، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم .

## المسار الثاني: العمليات:

تحسين العمليات وتطويرها يحقق للجمعية التوفير في الوقت والجهد ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية لها .

فبتحسين العمليات تنخفض التكاليف وتزداد مرونة العمل وجودته،

فيبدأ تحسين العمليات بتحديثها ووصفها في دليل إجرائي ومراجعتها بتقليل خطوات العملية والوصول إلى جودتها بتحديد القرارات المناسبة للوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي .

### المسار الثالث : بيئة العمل:

تحسين بيئة العمل للوصول إلى أفضل مستويات الأداء وأعلى القدرات الانتاجية. فمن خلال تطوير بيئة عمل المنظومة : كالأنظمة والقوانين والعلاقات في العمل والثقافة والقواعد والسياسات والاضاءة والأثاث المكتبي والترتيب المكاني ..إلخ، بالإضافة إلى مشاركة العاملين أفراحهم وأحزانهم وخلق جو من الألفة والانسجام والانتماء للجمعية.

إيجاد البيئة المحفزة والجاذبة لتمكين العاملين من أداء عملهم بإرادة جازمة وانتماء قوي وقدرات عالية و معدلات رضا وظيفي عالية .

### آلية العمل :

- وضع خطة مجدولة للموضوعات ذات الأولوية والعلاقة بالتحسين والتطوير .
- الاجتماع الأسبوعي للفريق كل يوم اثنين بعد صلاة العشاء لمدة ساعة لمناقشة جدول الأعمال.
- تحديد المشكلات ووضع الحلول وتزويد المعنيين بها .
- تحديد فترة زمنية لمتابعة خطوات التحسين.
- تزويد الفريق بنتائج التحسين.
- إدارة الأزمات وفق خطوات علمية تحقق تجاوزها بل واستثمارها.

الاسم	الصفة	التوقيع
عمر مناجى محمد الفقيه	رئيس المجلس	
عبيد بن علي بن حضور البعيد	نائب الرئيس	
زهر محمد الفاهي	المسؤول المالي	
حاتم حسن محمد الرقيب	عضو	
ابراهيم حمد ابراهيم بنهري	عضو	
أحمد خلف حسن الطحفي	عضو	
علي عبد الهادي علي الحناني	عضو	