

## سياسة إدارة المخاطر مؤسسة عبد الله رakeeb آل-رمال لوالديه الأهلين

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 إمكانية حدوث هذه المخاطر.
التقدير	مدى أثر هذه المخاطر في المؤسسة في حال حدوثها.
المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلباً في أداء المؤسسة وتؤدي إلى توقفه جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.
إدارة المخاطر	النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبول 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 تستخدمها المؤسسة 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 إلى 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: تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر ب خطاب رئيس مجلس أمناء المؤسسة لتقوم بما يأتي:

- مراجعة الاجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في المؤسسة.
- تعديل اجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية.
- دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية البر والتعديل عليها، حيث تم ترتيب المخاطر بناء على الزيارات التي قامت بها اللجنة للإدارات المعنية ونموذج التقييم والتحكم بالمخاطر.
- دراسة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والاطلاع على الفرص والتهديدات وتحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وحصرها وفق نموذج مخاطر الاهداف الاستراتيجية.
- بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل:(خطة إدارة المخاطر، نموذج تقييم المخاطر).

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

- تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الادارات لأخذ التغذية الراجعة.
- مراجعة الدليل بناء على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها.
- تعميم دليل إدارة المخاطر على الادارات 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 الاجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة يجب ان 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 خلل معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

**مديري الادارات:** جميع مديري مسؤولون عن التأكد من ان جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وان يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنوانتها عند تحقيق الأهداف.

**المستفيدون:** 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.

## منهجية المؤسسة لإدارة المخاطر

**الخطوة الأولى:** التعرف على المخاطر وتحديدها.

**الخطوة الثانية:** تحديد المخاطر.

**الخطوة الثالثة:** وصف المخاطر.

**الخطوة الرابعة:** أساليب معالجة المخاطر.

## الخطوة الخامسة: تقدير وتقييم المخاطر.

### الخطوة الأولى: التعرف على المخاطر:

#### مفهوم إدارة المخاطر بالمؤسسة:

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن ان يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كملكاتها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، وحتى علاقتها الاجتماعية.

#### تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:

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

#### تعريف إدارة المخاطر:

هو النشاط الإداري الذي يهدف الى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس وسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتهدف إدارة المخاطر إلى: -درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.

### الخطوة الثانية: تحديد المخاطر:

#### مكون عمليات المخاطر:

- عملية وقائية: تصمم وتنفذ 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 من 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 تغيرها لابد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
- **منضدة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

### الخطوة الثالثة: وصف المخاطر:

#### تطبيقات إدارة المخاطر في المؤسسة:

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

المخاطر المؤسسية: تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية.

المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة 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 المؤسسة، ولكن يجب كمدى استقرار السياسات والتشريعات، والمتغيرات 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 طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.

القبول: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.

## الخطوة الخامسة: تقدير وتقييم المخاطر:

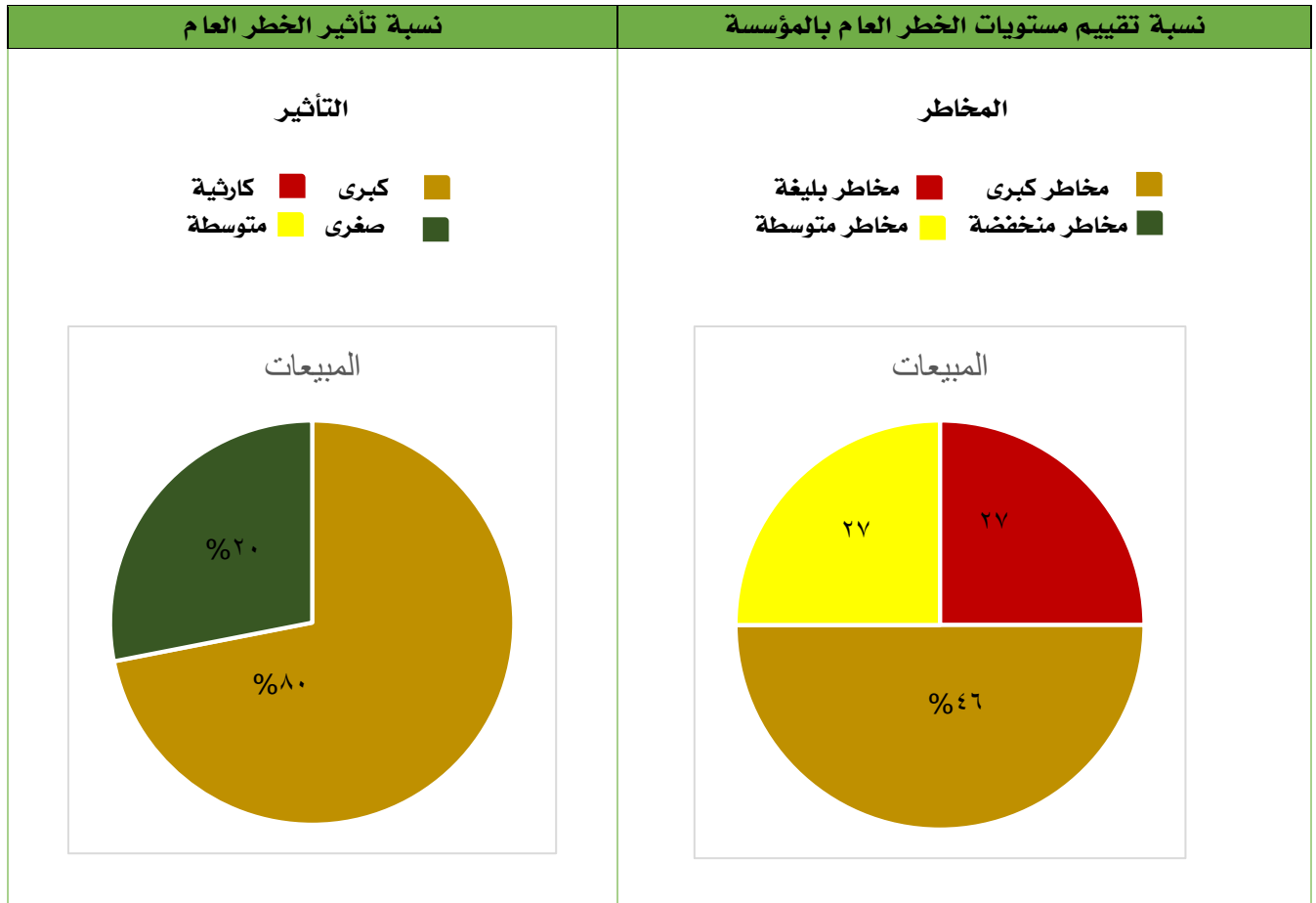
مصنوفة معدل المخاطر					
الشدة (مدى التأثير)					الاحتمال
كارثية (٥)	كبرى (٤)	متوسطة (٣)	صغرى (٢)	غير ملموسة (١)	
٥	٤	٣	٢	١	ضعيف جداً (١)
١٠	٨	٦	٤	٢	ضعيف (٢)
١٥	١٢	٩	٦	٣	متوسط (٣)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	كبير (٤)
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	كبير جداً (٥)

مفاتيح معدل المخاطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)	مخاطر بليغة	٢٥-١٥
عالية للغاية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	١٢-٨
مقبول 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:

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
تشريعات	القيمة المضافة			التعاقد مع شركة كفاءات لتحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين.	تجنب	الخدمات المساندة
تشريعات	لوائح وقوانين جمع التبرعات الإلكترونية للمؤسسات			إنشاء منصات الكترونية للتبرع لصغار المتبرعين	القبول	تنمية الموارد
الاقتصادية	سياسة الدعم من المانحين			-تصميم مواثيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة. -دراسة الاحتياجات المجتمعية -تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين. -إرسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين.		
الاقتصادية	انخفاض الإيرادات الوقفية			-تنويع أوعية الوقف. -إسناد إدارة الوقف لمؤسسات تسويقية.	تجنب	الإدارة العليا
الاجتماعي	بناء التركيبة السكانية والتعداد السكاني			شراكة استراتيجية تكاملية مع القطاعات والجمعيات التنموية.	تجنب	جميع الإدارات
التكنولوجي	سرعة النقل التكنولوجي			-تصميم برنامج إدارة المهام إدارة الخدمات وتسهيل التواصل.	تجنب التقليل	تقنية المعلومات
البيئة	العوامل البيئية للمناخ العام			-تهيئة منافذ التهوية -مداخل ومخارج الطوارئ-نقطة التجمع للطوارئ.	التجنب	الخدمات المساندة
التشغيلية	تفرغ المدير التنفيذي			تكليف مدير تنفيذي متفرغ.	تقليل	الإدارة العليا
التشغيلية	ندرة وعزوف الكوادر البشرية (الكفاءات)			العمل على استقطاب الكفاءات وإيجاد حوافز تشجيعية لهم.	تقليل	الإدارة العليا
التشغيلية	ضعف ثقافة العاملين			التأهيل والتطوير المستمرين لهم.	تقليل	الخدمات المساندة
القانوني	قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودة			توظيف كوادر سعودية.	التجنب	الخدمات المساندة
القانوني	قانون التوظيف			إيقاف توظيف غير السعوديين	التقليل	الإدارة العليا

## نتائج نسب تقييم المخاطر بالمؤسسة:



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

## ٢- منهجية إدارة التغيير:

### أولاً: أهداف إدارة التغيير بالمؤسسة:

- تحقيق البناء المؤسسي للمؤسسة وتحسين كفاءة العاملين وتنمية الموارد المالية.
- دراسة الهيكل التنظيمي وتحديثه وفق متطلبات العمل.
- تطوير آليات العمل وحوسبته وأتممته.
- بناء منظومة العمليات وتحسينها.
- دراسة تحديات المؤسسة 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 المؤسسة وأساليب العمل الجديدة ومنظومة القوانين واللوائح التي تحقق العمل المؤسسي للمؤسسة.

مع الانطلاقة إلى تحسين أدائهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والرغبة، لتحقيق تحسين خدمات المؤسسة من خلالها، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

### المسار الثاني: العمليات:

تحسين العمليات وتطويرها يحقق للمؤسسة التوفير في الوق والجهد ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية لها.

فبتحسن 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 الإنتاجية، فمن خلال تطوير بيئة عمل المنظومة: كالأنظمة والقوانين والعلاقات في العمل والثقافة والقواعد والسياسات والاضاءة والأثاث المكتبي والترتيب المكاني... الخ، بالإضافة إلى مشاركة العاملين أفراحهم وأحزانهم وخلق جو من الألفة والانسجام والانتماء للمؤسسة.

إيجاد البيئة المحفزة والجاذبة لتمكين العاملين من أداء عملهم بإرادة جازمة وانتماء قوي وقدرات عالية ومعدلات 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 عملية تحقق تجاوزها بل واستثمارها.