

المملكة العربية السعودية

جمعية التنمية الأسرية بالمنطقة الشرقية (وثام)  
مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية  
رقم (496)



## سياسة إدارة المخاطر

ديسمبر - 2021 م

تاريخ الاصدار:

001

رقم الاصدار:

## 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.

**المخاطر:** مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية، بحيث تؤثر سلباً في أداء الجمعية، وتؤدي إلى توقفه جزئياً أو كلياً 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

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

**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 المخاطر:** اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر، تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة، وفي هذه الحال؛ يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر، والتأكد من احتمالية حدوثه، أو أن تأثيره لن يتغير.

**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 تجعل الخطر غير موجود.

## منهجية إدارة المخاطر

### أولاً: تشكيل لجنة إدارة المخاطر

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بخطاب رئيس مجلس إدارة الجمعية؛ لتقوم بما يأتي:

- مراجعة الإجراءات القياسية لإدارة المخاطر؛ بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في الجمعية.

- تعديل إجراءات إدارة المخاطر وعملياتها ضمن الخطة التشغيلية.
- دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية (وثام)، 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، والإطلاع على الفرص والتحديات، وتحديد 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:

1. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر، ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات؛ لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الدليل بناءً 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، ويجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة، واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.
- **الموظفون:** معنيون في تقديم ومراجعة المخاطر، وهم مشاركون في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات عن هذا الخطر لمديره المباشر.
- **مديرو الإدارات:** جميع مديري الإدارات مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات عن إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات عن مخاطر معروفة لدى موظفيهم، لينتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.
- **المستفيدون:** من خلال التواصل المجتمعي، وبشكل دوري؛ يجب أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر، من خلال استبيانات رضا متلقي الخدمة وذوي المصلحة.

## نموذج الجمعية لإدارة المخاطر

**الخطوة الأولى:** التعرف إلى المخاطر وتحديدتها.

**الخطوة الثانية:** تحديد المخاطر.

**الخطوة الثالثة:** وصف المخاطر.

**الخطوة الرابعة:** أساليب معالجة المخاطر.

**الخطوة الخامسة:** تقدير وتقييم المخاطر.

## الخطوة الأولى: التعرف إلى المخاطر:

### مفهوم إدارة المخاطر بالجمعية:

إنَّ المخاطر بمفهومها الشائع هي ما يُمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية؛ كملكاتها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، وحتى علاقاتها الاجتماعية.

### تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:

يُعدُّ كلُّ حدث مُستقبلي يُهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرًا، ينتج عنه لا ربحية للأصول المستثمرة؛ كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعين وموظفين)، و تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثر سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر، أو فيما يتعلق بالأصول المادية، وقد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، والوسائل، والأجهزة، والمواد، وحقوق الطباعة، والعلامات التجارية، مما يؤثر سلبًا في دخل الجمعية الناتج عن التبرعات، والمنح، والشراكات.

### تعريف إدارة المخاطر:

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

## الخطوة الثانية: تحديد المخاطر:

### مكوّن عمليات إدارة المخاطر:

- **عملية وقائية:** تُصمّم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات؛ للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.

- **عملية اكتشافية:** تصميم إجراءاتٍ للتعرفِ إلى النتائج غير المرغوب فيها، والتعرّف إلى 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 نادرًا 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؛ وفقًا لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي.
- **مفهومة:** وذلك بتدريب العاملين عليها كافة.
- **ذات علاقة:** ففي حالة تغييرها؛ لا بد من التأكد من توصيلها، والتدريب عليها.
- **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

## الخطوة الثالثة: وصف المخاطر

### تطبيقات إدارة المخاطر في الجمعية:

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقًا للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- **المخاطر المؤسسية:** تُهدد بفقد الرسالة الاجتماعية، أو الصورة الذهنية.
- **المخاطر التشغيلية:** هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية؛ التبرعات، والعمليات/الخدمات، وعدم الكفاءة، وعدم الرضا.
- **مخاطر الإدارة المالية:** تشمل شؤون إدارة الأصول/ الموجودات، والسيولة.
- **المخاطر الخارجية:** وعادةً ما تكون خارج سيطرة الجمعية، ولكن يجب كمدى الاستقرار السياسات والتشريعات، والمتغيرات الاقتصادية...إلخ. //

## الخطوة الرابعة: أساليب معالجة الخطر

### أساليب التعامل مع المخاطر:

- **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادةً 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 خطرٍ ما.

**التقليل:** وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، كتطوير برامج بشكل تدريجي.

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

## 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 وأتمته.
- بناء منظومة العمليات وتحسينها.
- دراسة تحديات الجمعية واقتراح الحلول.
- وضع الخطط العلاجية؛ بناءً على نتائج تقييم العمل، وقياس الرضا.
- بناء معايير التميز في الأداء.

## مسارات التغيير ومحدداته:

**العاملون: (الكوادر البشرية).**

**العمليات: (الإجراءات والنماذج).**

**بيئة العمل: (المادية والمعنوية).**

## المسار الأول: العاملون

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

## المسار الثاني: العمليات

تحسين العمليات وتطويرها يُحقق للجمعية التوفير في الوقت والجهد، ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية لها، فبتحسين العمليات تنخفض التكاليف، وتزداد مرونة العمل وجودته.

يبدأ 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، والإضاءة، 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، 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 مدة زمنية لمتابعة خطوات التحسين.
- تزويد الفريق بنتائج التحسين.
- إدارة الأزمات وفق خطوات عملية تُحقق تجاوزها، بل واستثمارها.

والله الموفق

رئيس مجلس الإدارة:

فؤاد بن عيسى العيسى





تنمية  
أسرية

@weaamorg | 920012571

