

الرقم.....
التاريخ.....
المشروعات.....
الموضوع.....

الظفير
تاريخ.. وتنمية
جمعية التنمية
الأهلية بالظفير

المملكة العربية السعودية
جمعية التنمية الأهلية بالظفير
تحت إشراف
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
برقم (٤٠١٤)

سياسة تقييم المخاطر والتحديات المتأصلة والكامنة بجمعية التنمية الاهلية بالظفير

المقدمة:

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالظفير، وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع .

ومن المهم التركيز على إدارة المخاطر ومعالجة هذه الأخطار وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على أداء الجمعية.

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	النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها
إدارة المخاطر	عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها، وقياسها وتحديد معدل حدوثها.
تقييم الخطر	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 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، 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.
انهاء الخطر	يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، والتي تجعل الخطر غير موجود.

منهجية إدارة المخاطر:

أولاً - بناء و تشكيل لجنة لإدارة المخاطر تتكون من :

1. رئيس مجلس الادارة او نائب رئيس المجلس.
2. عضو مجلس الإدارة.
3. المدير التنفيذي للجمعية.
4. المسؤول المالي للجمعية.
5. رئيس المجلس الإشرافي.
6. من يقترحه مجلس الادارة لعضوية اللجنة. وتقوم لجنة إدارة المخاطر بما يأتي :
 - مراجعة الإجراءات القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في الجمعية.
 - تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية لجمعية التنمية الاهلية بالظفير
 - دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه الجمعية والتعديل عليها حيث تم ترتيب المخاطر الواردة حسب الأولوية.
 - دراسة الأهداف الاستراتيجية، والاطلاع على المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

ثانياً- وضع الاهداف والخطط لحل المخاطر:

1. الرجوع للخطة الاستراتيجية للجمعية واعتمادها للتغذية الراجعة.
2. الاعتماد على دليل الجمعية

مهام فريق إدارة المخاطر:

1. **فريق إدارة المخاطر:** كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والامكانيات لمواجهة الخطر وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة ، ويجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر و أن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.
2. **رئيس اللجنة التنفيذية:** عليه التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوم بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لدى موظفيه، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.
3. **الموظفون:** معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركين في تحديد هذه المخاطر جميعاً، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله ويكون هذا الخطر غير معروف يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

مراحل إدارة المخاطر:

1. التعرف على المخاطر وتحديدها
2. تحديد المخاطر
3. وصف المخاطر.
4. أساليب معالجة المخاطر
5. تقدير وتقييم المخاطر

1. التعرف على المخاطر:

- مفهوم إدارة المخاطر بالجمعية:
- يعتبر الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن 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:
- يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد الجمعية في تحقيق أهدافه خطراً، سواءً من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) أو فيما يتعلق بالأصول المادية.
- تعريف إدارة المخاطر
- هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية التحديد والقياس و السيطرة و تخفيض المخاطر التي يواجهها الجمعية. وتهدف إدارة المخاطر إلى:
- درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.

تحديد المخاطر:

مكونات عمليات إدارة المخاطر:

تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.	عملية وقائية
تصميم إجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.	عملية اكتشافية
التأكد الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.	عملية تصحيحية

و لكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

مكتوبة	فالتعليمات الشفوية نادرا 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 تغييرها البد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
منفذة/مطبقة	يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

تقدير وتقييم المخاطر المتبع للجمعية:

إرشادات لتعبئة النموذج			
هو أي حدث احتمالي غير مؤكد وقوعه وغير محدد توقيت حدوثه وسيكون له تأثير على سير العمل بالجمعية وحال حدوثه يترتب عنه نتائج غير مرغوبة، سواء على العاملين أو المستفيدين أو بيئة العمل.		تعريف الخطر	
أما في حال وقوعه فعلياً ففي هذه الحالة ينقل إلى فقرة التحديات والمعوقات.			
عالية - متوسطة - منخفضة	الإجابة عن: مدى التأثير	قوي - متوسط - ضعيف	الإجابة عن: احتمال وقوع
هي خطة الإجراءات الوقائية الاستباقية والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التحكم بالخطر من خلال التأكد من عدم وقوعه أو التخفيف من آثاره السلبية في حال وقوعه إلى مستويات مقبولة أو قبول بعض أو كل تبعاته في بعض الحالات.		تعريف استراتيجية التعامل	

مفاتيح معدل الخطر:

- **مخاطر منخفضة:** مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن إجراء تصعيد للمخاطر
- **مخاطر متوسطة:** مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي الجمعية
- **مخاطر كبرى:** عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط والبحث عن خطط علاجية)
- **مخاطر بليغة:** عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط).

نماذج التقييم للمخاطر والمعوقات والتحديات :

المخاطر المتوقعة مواجهتها مستقبلاً: (النموذج)

م	وصف الخطر	احتمالية الوقوع	مدى التأثير	استراتيجية التعامل مع الخطر "الإجراءات الوقائية"
1.		<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	
2.		<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	
3.		<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	
4.		<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	
5.		<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفضة	

الاحتمالات	العواقب				
	غير مؤثرة	خفيفة	متوسطة	بالغة	شديدة الخطورة
متكررة	متوسط	بالغ	شديد	شديد	شديد
في الغالب	متوسط	بالغ	بالغ	شديد	شديد
من الممكن	منخفض	متوسط	بالغ	بالغ	شديد
غير محتملة	منخفض	متوسط	متوسط	بالغ	بالغ
ضئيلة	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	متوسط

❖ التحديات والمعوقات للجمعية:

إرشادات لتعبئة هذه الفقرة	
هو كل مانع أو عائق يحول دون قدرة الإدارة أو العاملين على أداء مهامهم بصورة سليمة بشكل جزئي أو كلي. أو يمنع حصول المستفيدين من خدمات الجمعية بشكل سريع وآمن .	تعريف التحدي / العائق
هي خطة الإجراءات التصحيحية الواجب تنفيذها للتعامل مع العوائق التي تواجه العمل حالياً بغرض التغلب عليها وإزالتها.	استراتيجية التعامل
هي الجهة المسؤولة (الإدارة / الموظفين، ... الخ) التي يقع عليها مسؤولية تنفيذ استراتيجية التعامل مع التحدي أو العائق.	مسؤولية التنفيذ

م	وصف التحدي أو العائق الحاصل	استراتيجية التعامل مع التحدي أو العائق " الإجراءات التصحيحية "	مسؤولية التنفيذ
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			