



جمعية الثريا الخيرية للمكفوفين
AlThuraya Charity Society for Blind
جازان Jazan

دليل إدارة المخاطر

لجمعية الثريا للمكفوفين

بمنطقة جازان



الفهرس

رقم الصفحة	البند
٤	فريق إدارة المخاطر
٥	مقدمة
٦	التعريف بالمصطلحات
٧	منهجية إدارة المخاطر بالجمعية
٨	المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر
٩	نموذج الثريا لإدارة المخاطر
١٠	مراحل إدارة المخاطر بالجمعية
١٣	نموذج تقييم المخاطر
١٧	خارطة معالجة المخاطر المالية

فريق العمل

رئيس الفريق / عبير عيسى طبيقي

مدير الفريق / ابوبكر محمد فرساني

الأعضاء

ماجد إبراهيم زيلعي

منور إبراهيم حوباني

مقدمة :

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إستراتيجية جمعية الثريا للمكفوفين بمنطقة جازان . وهي الإجراءات التي تتبعها المودة لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع .

التركيز الأساسي لإدارة المخاطر هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على أداء جمعية الثريا .

دليل إدارة المخاطر

التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
الخطر	حدث شئ 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 .
الأزمة / المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا 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 الخطر	عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها ، وقياسها وتحديد معدل حدوثها .
نظام الإنذار	وسيلة الكترو كهربية تعمل على اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلى لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت وضوء حسب نوع كواشف النظام

إجراءات التعامل مع الخطر

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	حديد 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 إلى عمل جزئي .
تقبل الخطر	اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة ي 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.

منهجية إدارة المخاطر:

أولاً: بناء تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بخطاب سعادة المدير العام بتاريخ ٢٠١٩/٠١/٠١ م وقد قامت اللجنة بما يأتي:

مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية الثريا.

تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية.

دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية الثريا 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 الإستراتيجية للجمعية والاطلاع على الفرص والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق

الأهداف الإستراتيجية للجمعية، وحصرتها وفق نموذج مخاطر الأهداف لإستراتيجية نموذج رقم ١.M.P.

بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل

خطة إدارة المخاطر ، نموذج تقييم المخاطر

ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها:

١. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة. على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها.

٢. مراجعة الدليل بناء

٣. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها.

٤. تم الاطلاع والاستفادة من منهجيات دول أخرى .

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 يجب أن 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 مشاركون في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف ؛ جميعا يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

مديري الإدارات: جميع مديري الإدارات مسئولون 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 .

المستفيدين: من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن إستراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسرحيات رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة .

التشريعات : تشريعات وقوانين العمل، والاستثمار والتبرعات و أنظمة فتح الحسابات في البنوك .

- ضريبة القيمة المضافة
- مستويات الإنفاق الحكومي للجمعيات
- لوائح وقوانين العمل الخيري

اقتصادي : الوضع الاقتصادي ، معدل دخل الفرد ، الرواتب ، الإيجارات ، سياسة الدعم .

- الوضع الاقتصادي في الجمعية
- معدل دخل الموظف
- سياسة الدعم الحكومي و المانحين

اجتماعي : نمط الحياة الاجتماعية. تغير التركيبة السكانية المنظومة القيمة السائدة في المجتمع ، المسستويات المادية، العادات والتقاليد ، المتغيرات السلوكية.

- التركيبة السكانية والتعداد السكاني
- تصنيف الثروة السكانية
- المستويات التعليمية

تكنولوجي : الوسائل التقنية المتاحة ، وأنظمة الاتصالات .

- سرعة النقل التكنولوجي
- معدل العمر الافتراضي للاستخدام
- منصات تكنولوجية جديدة
- التغييرات في أنماط الحياة والتوجهات

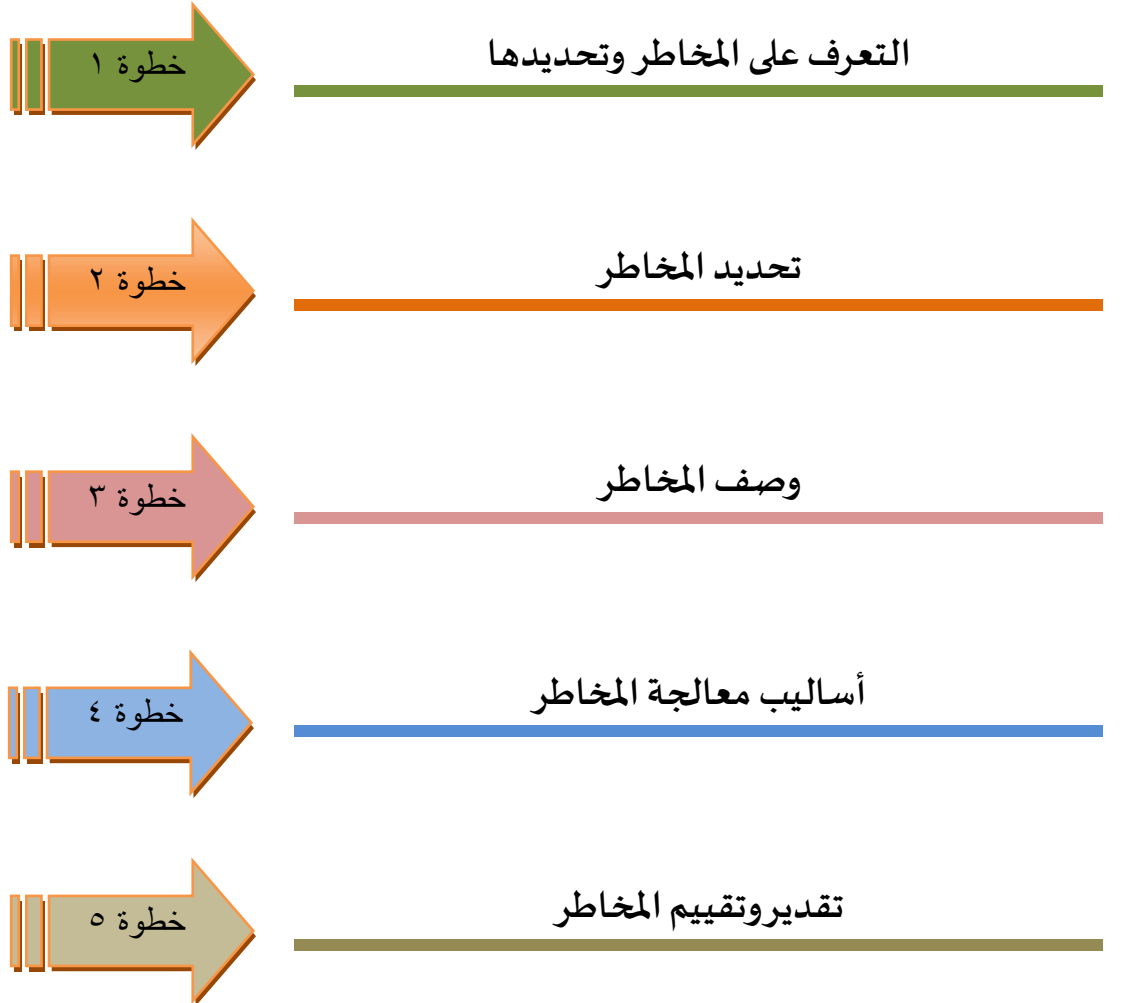
قانونية : • قانون حماية البيانات • قانون حماية المستهلك • قانون التعاقد • قانون التوظيف • قانون الصحة والسلامة

- قانون حماية البيانات
- قانون حماية المستهلك • قانون التعاقد
- قانون التوظيف • قانون الصحة والسلامة

البيئة : العوامل البيئية، كالمناخ السائد في الصيف ونظام حماية بيئة الجمعية ، المخاطر المهددة للبيئة أثناء الأمطار .

- الحماية البيئية

مراحل إدارة المخاطر:



دليل إدارة المخاطر

الخطوة ١ - التعرف على المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر بجمعية المودة :

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

١- تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة :

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، تنجر عنه الربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) 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، والأجهزة، و المواد، و حقوق الطبع، و العالقات 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 و تخفيضها إلى مستويات مقبولة، و بشكل أدق هي عملية تحديد و قياس

و السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه الجمعية. و تهدف إدارة المخاطر إلى :

- درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره .

مكون عمليات إدارة المخاطر:

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

• ولكي 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 عالقة: ففي حالة تغيرها البد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها .

منفذة: مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين بإتباعها كما هو منصوص عليها .

دليل إدارة المخاطر

الخطوة ٣ - وصف المخاطر :

تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية الثريا :

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 الرضي.

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 والتشريعات ، و المتغيرات الاقتصادية ... الخ .

الخطوة ٤ - أساليب معالجة المخاطر :

أساليب التعامل مع المخاطر :

النقل : و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، كالتأمين .

الطبي على نقل الخطر عن طريق العقود.

التجنب : و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما .

التقليص : و تشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي .

-القبول : و تعني قبول الخسائر عند حدوثها .

دليل إدارة المخاطر

الخطوة ٥ - تقدير وتقييم المخاطر:

مفاتيح معدل المخاطر		مصفوفة 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 محتوى عملي	مخاطر متوسطة	٦ - ٤
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الإجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر منخفضة	٣ - 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	شراء وقف لتغطية ١٠% من ميزانية الجمعية			مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية	تشريعات
تنمية الموارد والوقف	القبول	إنشاء منصات الكترونية للتبرع لصغار المتبرعين			لوائح وقوانين جمع التبرعات الإلكترونية للجمعيات	تشريعات
تنمية الموارد والوقف	تجنب	شراء وقف لتغطية ١٠% من ميزانية الجمعية			الوضع الاقتصادي في الجمعية	الاقتصادية
الخدمات المساندة	تقليص	منح ٥٠٠ ريال لكل موظف بدل غلاء المعيشة .			معدل دخل الموظف	الاقتصادية

دليل إدارة المخاطر

الاقتصادية	سياسة الدعم من المانحين			-تصميم موثيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة . -دراسة الاحتياجات المجتمعية -تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين -إرسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين	جميع الإدارات	تجنب تقليص
الاجتماعي	التركيبة السكانية والتعداد السكاني			- بناء شراكة إستراتيجية تكاملية مع القطاعات والجمعيات التنموية	جميع الإدارات	تجنب
الاجتماعي	المستويات التعليمية -			التوعية المجتمعية -فعاليات جماهيرية -دراسات تساهم في بناء الأنظمة والتشريعات السرية	-التعليم والتدريب -الاتصال والتوعية -بحوث تطوير الأسرة	التقليص
الاجتماعي	التغيرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية			-تطوير البرامج والمشاريع -دراسات استطلاعية لنمط المعيشة-أبحاث ودراسات تساهم في علاج نمط سلوكيات الاستقرار الأسري	-التعليم والتدريب -الاتصال والتوعية -بحوث تطوير الأسرة	

دليل إدارة المخاطر

التكنولوجيا	سرعة النقل التكنولوجي	- تصميم برنامج إدارة المهام - تصميم برنامج Menaltech لإدارة خدمات الموظفين وتسهيل التواصل			الخدمات المساندة	- التجنب - التقلص
التكنولوجيا	معدل العمر الافتراضي للاستخدام الأجهزة الالكترونية .	بطارية خارجية لتفادي قطع المفاجئ للكهرباء والنت والتهكير			الخدمات المساندة	- التجنب - التقلص
التكنولوجيا	منصات تكنولوجية جديدة	- إنشاء منصة خير المودة - إنشاء منصة طباعة الشهادة الكترونيا .			الخدمات المساندة التعليم والتدريب	التقلص
البيئة	العوامل البيئية للمناخ العام	- تهئية منافذ التهوية - مداخل ومخارج الطوارئ - نقطة التجمع للطوارئ			الخدمات المساندة	التجنب
البيئة	المخاطر المهددة لبيئة الجمعية أثناء الأمطار	-منافذ لتصريف مياه المطار -مظالت و اقية للمرات			الخدمات المساندة	التجنب
القانوني	قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودة	- توظيف كوادر سعودية			الخدمات المساندة	التجنب
القانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية	- تسجيل حقوق ملكية لدى الجهات الرسمية			الإدارة العليا	التجنب
القانوني	التعاقدات والتوثيق	- توقيع ٢٣ شراكة إستراتيجية			الإدارة العليا	التجنب
القانوني	قانون التوظيف	- إيقاف توظيف غير السعوديين			الإدارة العليا	التجنب

دليل إدارة المخاطر

كارثية		مخاطر بليغة	٢٥ - ١٥
كبرى		مخاطر كبرى	١٢ - ٨
متوسطة		مخاطر متوسطة	٦ - ٤
صغرى		مخاطر منخفضة	٣ - ١

خارجة معالجة المخاطر المالية :

تأسيس شركة خير الثريا للاستثمار		
اشحن الخير	الأوقاف	التعليم
التبرع على أجهزة شحن الجوال	شراء عقار استثماري	إنشاء حضانات
متجر خير الثريا (online)		
تسوق وتصديق في أكثر من ١٠٠ متجر حول العالم	التبرع للمشاريع التنموية للجمعية	التبرع المباشر عبر visa و mastercard
أرض ومبنى للجمعية		
شراء أو استثمار أرض من الأمانة داخل جازان ولمدة ٢٠ عام		
رسوم الخدمات الرمزية		
رسوم دورات التأهيل	رسوم خدمات تأهيل المختصين	رسوم خدمات التدريب