

المملكة العربية السعودية

المنطقة الشرقية - الخبر

جمعية فتاة الخليج الخيرية النسائية

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ١٥

دليل

إدارة المخاطر

جمعية فتاة الخليج الخيرية النسائية بالخبر





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة

أدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية جمعية فتاة الخليج الخيرية . وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها. بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع . التركيز الاساسي لإدارة المخاطر هو التعرف على ومعالجة هذه الاخطار وفهم الجوانب الايجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي أداء المهمة.



التعريف بالمصطلحات

الخطر	حدوث شئ 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 .
الازمة المخاطر	مجموعة من المخاطر الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئيا او كليا عن تقديم الخدمة .
إدارة المخاطر	النشاط الاداري 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 الكترولكهربائية تعمل على اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلى لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت و ضوء حسب نوع كواشف النظام



إجراءات التعامل مع الخطر

الخطر	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 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 الـ إجراء 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، 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 رقم ١٩٤٥٦ / ٣٠ / ١٨ تاريخ ٢٠١٨ / ٠١ / ٠١م وقد قامت اللجنة بما يأتي :

مراجعة الاجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية فتاة الخليج .
تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية .
دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية فتاة الخليج 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 الاهداف الاستراتيجية للجمعية، و الاطلاع على الفرص والتهديدات و تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجمعية، وحصرتها وفق نموذج مخاطر الاهداف الاستراتيجية.
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 لاختذ 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 مثل (الامارات – الاردن)



مهام فريق إدارة المخاطر

فريق إدارة المخاطر: كل خطر تم تحديده يتم تحديده مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصالحيات و الامكانيات لمواجهة الخطر. وبإمكانه أخذ الاجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة به هذا الخطر وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

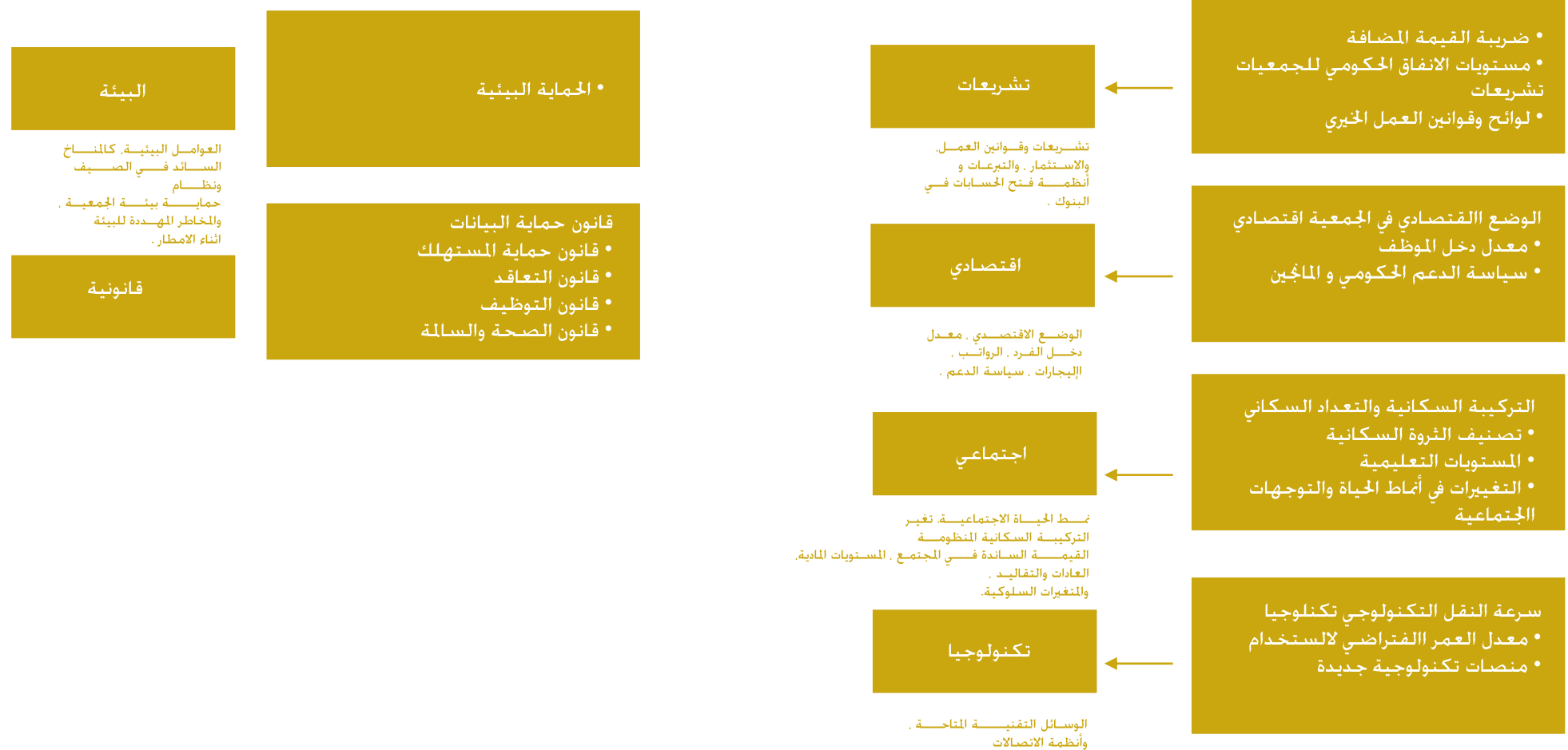
الموظفون: معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركون في تحديد هذه المخاطر ، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف ؛ جميعا يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر .

مديري الإدارات: جميع مديري الإدارات 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 الاهداف.

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



نموذج فتاة الخليج لإدارة المخاطر





مراحل إدارة المخاطر

التعرف على المخاطر وتحديدتها

خطوة 1

تحديد المخاطر.

خطوة 1

وصف المخاطر.

خطوة 1

أساليب معالجة المخاطر

خطوة 1

خطوة تقدير وتقييم المخاطر

خطوة 1



الخطوة ١ - التعرف على المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر بجمعية فتاة الخليج :

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

تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، تنجر عنه الرخية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) تزيد تكلفتها بالاضافة 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 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.



الخطوة ٢ - تحديد المخاطر

مكون عمليات إدارة المخاطر:

- عملية وقائية: تصميم و تنفيذ وفقها السياسات و الاجراءات 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 الاجراءات 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 الاشكال 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 لا بد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.

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



الخطوة ٣ - وصف المخاطر

تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية فتاة الخليج

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 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.

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

القبول: و تعني قبول الخسائر عند حدوثها



الخطوة ٥ - تقدير وتقييم المخاطر

مصفوفة معدل المخاطر					
الشدة (مدى التأثير)					الاحتمال
كارثية (5)	كبرى (4)	متوسطة (3)	صغرى (2)	غير ملموسة (1)	
5	4	3	2	1	ضعيف جداً (1)
10	8	6	4	2	ضعيف (2)
15	12	9	6	3	متوسط (3)
20	16	12	8	4	كبير (4)
25	20	15	10	5	كبير جداً (5)

مفاتيح معدل المخاطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)	مخاطر بليغة	25 - 15
عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	12 - 8
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي	مخاطر متوسطة	6 - 4
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الاجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر منخفضة	3 - 1



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	مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية			شراء وقف لتغطية 10% من ميزانية الجمعية	تقليص	الإدارة المالية
تشريعات	لوائح وقوانين جمع التبرعات الالكترونية للجمعيات			انشاء منصات الكترونية للتبرع لصغار المتبرعين	القبول	تنمية الموارد والوقف
الاقتصادية	الوضع الاقتصادي في الجمعية			شراء وقف لتغطية 10% من ميزانية الجمعية	تجنب	تنمية الموارد والوقف
الاقتصادية	معدل دخل الموظف			- منح 500 ريال لكل موظف بدل غلاء معيشة .	التقليص	الخدمات المساندة
الاقتصادية	سياسة الدعم من المانحين			تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة . -دراسة الاحتياجان المجتمعية -تحسين أليات وطرق التواصل مع المانحين -ارسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين	- تجنب - التقليص	جميع الادارات

Activat



جميع الإدارات	تجنب	- بناء شراكة استراتيجية تكاملية مع القطاعات والجمعيات التنموية			التركيبة السكانية والتعداد السكاني	الاجتماعي
التعليم والتدريب-الاتصال والتوعية-بحوث تطوير الاسرة	التقليص	-التوعية المجتمعية-فعاليات جماهيرية-دراسات تساهم في بناء الأنظمة والتشريعات الاسرية			المستويات التعليمية	الاجتماعي
التعليم والتدريب-الاتصال والتوعية-بحوث تطوير الاسرة		-تطوير البرامج والمشاريع-دراسات استطلاعية لنمط المعيشة-ابحاث ودراسات تساهم في علاج نمط سلوكيات الاستقرار الاسري			التغيرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية	الاجتماعي

مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر بليغة	25 - 15
كبرى		مخاطر كبرى	12 - 8
متوسطة		مخاطر متوسطة	6 - 4
صغرى		مخاطر منخفضة	3 - 1



نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
التكنولوجي	سرعة النقل التكنولوجي	عالي	متوسط	- تصميم برنامج إدارة المهام - تصميم برنامج خدمات الموظفين وتسهيل التواصل	- التجنب - التقلص	الخدمات المساندة
التكنولوجي	معدل العمر الافتراضي للاستخدام الأجهزة الالكترونية .	عالي	متوسط	بطارية خارجية لتفادي قطع التيار والتلف والتفكيك	- التجنب - التقلص	الخدمات المساندة
التكنولوجي	منصات تكنولوجية جديدة	عالي	متوسط	- انشاء منصة خبير المودة - انشاء منصة طباعة الشهادة الالكترونية	التقلص	الخدمات المساندة-التعليم والتدريب
البيئة	العوامل البيئية للمناخ العام	متوسط	عالي	- تهئية منافذ التهوية - مداخل ومخارج الطوارئ - نقطة التجمع للطوارئ	التجنب	الخدمات المساندة
البيئة	المخاطر المحددة لبيئة الجمعية أثناء الامطار	متوسط	عالي	-منافذ لتصريف مياه الامطار -مظلات واقية للمرات	التجنب	الخدمات المساندة
القانوني	قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودية	متوسط	متوسط	- توظيف كوادر سعودية	التجنب	الخدمات المساندة



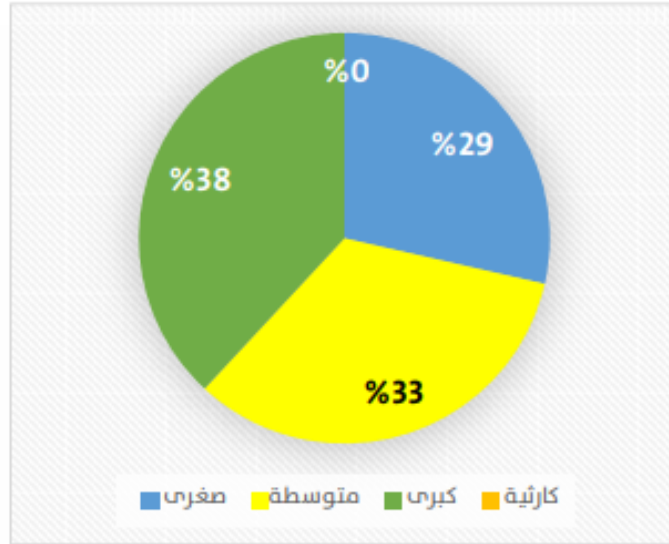
الإدارة العليا	التجنب	- تسجيل حقوق ملكية لدى الجهات الرسمية			حماية الممتلكات والملكية الفكرية	القانوني
الإدارة العليا	التجنب	- توقيع 23 شراكة استراتيجية			التعاقدات والتوثيقات	القانوني
الإدارة العليا	التفليس	- إيقاف توظيف غير السعوديين			قانون التوظيف	القانوني

مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر بليغة	25 - 15
كبرى		مخاطر كبرى	12 - 8
متوسطة		مخاطر متوسطة	6 - 4
صغرى		مخاطر منخفضة	3 - 1

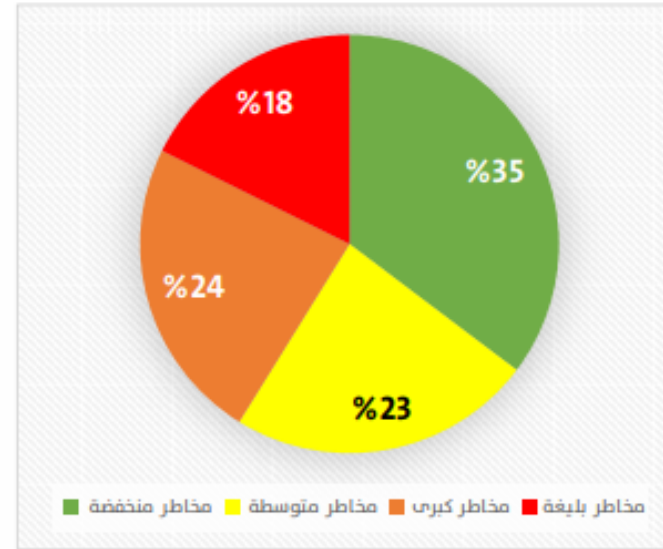


نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية

نسبة مدى تأثير الخطر العام



نسبة تقييم مستوى الخطر العام بالجمعية



مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر عالية	25 - 15
كبرى		مخاطر كبرى	12 - 8
متوسطة		مخاطر متوسطة	6 - 4
صغرى		مخاطر منخفضة	3 - 1



قائمة المراجع:

- الكتب:

- عبد السالم أبو قحف. أساسيات التنظيم و الإدارة. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية-مصر. سنة ٢٠٠٢ م.
- عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية-مصر. سنة ٢٠٠٢ م.

- Internet'd Sites :

- file/htm.index/audit/org.Microfinancegateway.www_3.le, pdf 7 août 2008 ,29:08:15 GMT.
- wiki/org.wikipedia.ar://http / le, htm 7 août 2008 ,29:08:15 GMT.. الموسوعة الحرة. وإدارة المخاطر - ويكيبيديا. الموسوعة الحرة.
- Arabic/Colleges/sites/sa.edu.ksu.www://http%DocLib11/AdministrativeSciences/20Colleges ,le 9 septembre 2008 ,39:28:12 GMT.
- le, htm 7 août 2008 ,29:08:15 GMT.. الموسوعة الحرة. وإدارة المخاطر - ويكيبيديا. الموسوعة الحرة.
- le2/eg.edu.cu.pathways.fayoum://http_B6.le, doc 30 août 2008 ,30:28:10 GMT.

