



# تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة



**KACST**  
مدينة الملك عبدالعزيز  
للعلوم والتقنية

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



### خطة تقييم وإدارة المخاطر بالجمعية:

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية لأي جمعية، وهي العملية التي تحدد فيها الجمعية بشكل منهجي المخاطر المرتبطة بنشاطاتها وبرامجها من أجل تحقيق استدامة لكل نشاط من ضمن الأنشطة المختلفة ويكون تركيز إدارة المخاطر على تعريف هذه المخاطر وطرق معالجتها.

### تعريف إدارة المخاطر:

حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التحديات) أو إيجابياً (الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التحديات. وتعريف الجمعية أو المنظمة ويقصد بها جمعية التنمية الأسرية بشقراء، والتعريفات الأخرى المرتبطة بالجمعية ك لجنة إدارة المخاطر وسياسة إدارة المخاطر وغيرها.

### أهداف خطة إدارة المخاطر:

- 1 تهدف هذه الخطة إلى تقديم نظرة عامة وشاملة لدعم وبناء وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة.
- 2 رفع الوعي بالمخاطر المؤسسية لكافة المستويات الوظيفية.
- 3 تزويد الجمعية بمنهجية وآليات تساهم في استمراريتها من خلال تنفيذ نشاطاتها بشكل مستمر ومراقب.
- 4 ضمان تحقيق أهداف الجمعية بمعرفة المخاطر المتوقعة وكيفية إدارتها.
- 5 تقليل النتائج السلبية للمخاطر إن وجدت إلى أقصى حد ممكن.
- 6 تحسين عملية صنع القرار، التخطيط، تحديد الأولويات من خلال فهم شامل لنشاطات بيئة العمل وفرص القوة والتحديات للجمعية.
- 7 المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد وزيادة فعاليات العمليات التشغيلية.
- 8 تطوير ودعم الموارد البشرية والقاعدة المعرفية للجمعية.

## أهمية إدارة المخاطر:

تعتبر المخاطر جزءاً متأسلاً من الحياة اليومية لأي فرد، وتقوم إدارتها في الطبيعة البشرية ومعالجتها بشكل تلقائي استباقي دون تخطيط، مثل تجنب مخاطر حوادث السيارة؛ بتبني قيادة آمنة، واستخدام حزام الأمان، وغيرها، وقد يكون هناك ضوابط إضافية تتبناها جهات حكومية لمعالجة نفس الخطر المتعلق بالحوادث لتقليل فرص حدوثها، مثل: إشارات المرور، وكاميرات مراقبة السرعة، وغيرها، باعتبارها الجهة الموكلة بحماية المواطنين والمقيمين، وعليه فإن اهتمام المنظمات بالمخاطر والاستثمار في ضوابط رقابية استباقية لحماية المنظمة و حقوق أصحاب العلاقة والموظفين؛ يوضح مدى رشد ونضج مستوى الشفافية والحوكمة، حيث تعتبر القدرة المسبقة على التنبؤ بالمخاطر من أصحاب العلاقة مؤشراً على مدى الفهم الكامل لأعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

كما أن عدم جاهزية المنظمة للتعامل مع المخاطر في أي قطاع قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المعالجة، وضعف أو عدم إمكانية التعافي من الآثار السلبية للمخاطر، أو تأخر التعافي منها؛ مما يؤدي إلى اضطراب الأعمال، وتأخر تنفيذ الأهداف، وتشتت اتخاذ القرارات من الإدارات التنفيذية، وغيرها.

## نطاق الخطة وفعاليتها:

هذه الخطة لإجراءات تعد استكمالاً لإجراءات الحكومة للجمعية، وتستمد موادها من المعايير العالمية في إدارة المخاطر كمعيار 31000، ومعيار COSO للمخاطر، ومن المعاهد المتخصصة في إدارة المخاطر كمعهد إدارة المخاطر البريطاني (IRM) ومعهد المراجعين الداخليين (IIA)، وتسري أحكام هذه الخطة وتعد واجبة على كل من:

1. كل عامل في الجمعية بموجب عقد عمل أو بغير عقد عمل.
2. كل من يدير الجمعية أو يدخل في لجانها أو مجالسها ولو كان غير عامل في الجمعية.
3. كل من يتعاقد مع الجمعية على أي عمل يخص الجمعية وسواء كانت لعقود تطوعية أو غير تطوعية.
4. أي شخص تربطه علاقة بالجمعية سواء كانت تطوعية أو غير تطوعية.

## تحديد المخاطر:

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجمعية والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجمعية أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على متبرع وحيد للدخل، وفرصة تنويع مصادر الدخل من خلال متبرعين آخرين أو استثمارات وغيرها.

مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية كما في معيار 31000:

- أ- مدمجة: وذلك بأن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من كافة عمليات الجمعية.
- ب- منظمة ومتكاملة: وذلك بأن تكون إدارة المخاطر متميزة بتنظيم شامل، ومتكامل وقابلة للمقارنة والقياس.
- ت- قابلة للتكيف: وذلك بأن تتطور إدارة المخاطر وفق المستجدات والمتغيرات في مجال الجمعية.
- ث- شاملة: وذلك بأن تقوم إدارة المخاطر بالأخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب العلاقة مما يزيد النضج في الجمعية.
- ج- قابلة للتغير: وذلك بأن تكون المخاطر متغيرة بحسب المخاطر الداخلية والخارجية، ولتكون إدارة المخاطر ذات فعالية فإن هذه التغيرات يجب أن تكون جزءاً من نطاق المخاطر.
- ح- تعتمد على أفضل المعلومات المتوفرة: وذلك لأن إدارة المخاطر لها دور استباقي ولأنها تعتمد على الأحداث السابقة والحالية وتوقع. الأحداث المستقبلية المحتملة، لذلك يجب أن تكون إدارة المخاطر على علم وإدراك بجميع المعلومات الخاصة بالجمعية السابقة والحالية والمتوقعة.
- خ- تشمل العوامل الثقافية والبشرية: وذلك بأن تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها. على التوقعات بكافة المستويات، وعليه لا بد أن تكون إدارة المخاطر على معرفة بأصحاب العلاقة بشكل يسهل عملية إجراء عمليات المخاطر بشكل أكثر مرونة عوضاً نهج واحد مع الجميع.
- د- مستمرة التحسين: وذلك بأن تكون إدارة المخاطر تتطور بشكل مستمر مع زيادة التعقيدات والأعمال المتوقعة.

تقييم المخاطر:

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجمعية للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر، وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

معالجة المخاطر:

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها، كجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجهة تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو

الخيارات المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية – على سبيل المثال لا الحصر – من أصحاب المصلحة : الأساس لاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها، الإجراءات المتوقعة تنفيذها، الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية، مؤشرات الأداء للمراقبة.

فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، التاريخ المتوقع لانتهاج من معالجة الخطر.

كما يجب على إدارة المخاطر عند اتخاذ أي قرار بناءً على المخاطر المحتملة التأكد من كون القرار جزء من التخطيط الاستراتيجي وتوجه المشروعات الاستراتيجية وتحديث الأهداف والبرامج وتخطيط الموارد ودعم تنفيذ الأعمال.

### جدول المخاطر الكامنة والمتأصلة ومدى خطورتها ونوعها

١. الاحتمالية:

تعرف الاحتمالية بدرجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح من "نادر" إلى "مؤكد غالباً" ونظراً لاختلاف طبيعة المخاطر وإمكانية احتساب الاحتمالية وفقاً لطبيعة الخطر فيتم احتساب احتمالية الحدوث بطريقتين: تكرار حدوث الخطر ويكون كالتالي:

احتمالية حدوث المخاطر- تكرار حدوث الخطر		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 3 أشهر
4	محتمل	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 6 أشهر
3	ممکن	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنة
2	غير محتمل	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنتين
1	نادر	من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال 4 سنوات



نسبة حدود الخطر تكون كالتالي:

احتمالية حدوث المخاطر - نسبة حدوث الخطر		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه بنسبة 90% وأعلى
4	محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من 65% إلى 89.99%
3	ممکن	من المحتمل حدوثه بنسبة من 35% إلى 64.99%
2	غير محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من 5% إلى 34.99%
1	نادر	من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من 5%

ب. الأثر: يعرف الأثر بالأثر على الأهداف الاستراتيجية المحتمل حدوثها في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمها إلى خمس مستويات، تتراوح من "ضعيف التأثير" إلى "عالي جداً" ويتم عكس حدود المخاطر من وثيقة إطار الرغبة في المخاطر في معايير الأثر.

### جدول المخاطر الكامنة والمتأصلة ومدى خطورتها ونوعها

نوع الخطر	وصف المخاطرة	نسبة حدوث الخطر	تكرار حدوث الخطر	الأثر	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر
المالية	تعرض الجمعية للاشتباه بغسل الأموال	غير محتمل	نادر	عالي جداً	إلزام تطبيق سياسات مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال لذوي العلاقة بالجمعية.	إنهاء
المالية	تعرض أحد منسوبي الجمعية للرشوة	محتمل	نادر	عالي جداً	تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي	إنهاء
المالية	تعارض المصالح	محتمل	ممکن	عالي جداً	تطبيق سياسة تعارض المصالح	تجنب
المالية	انخفاض إيرادات الإيجارات الوقفية والعقارية وصعوبة تحصيلها	محتمل	ممکن	عالي التأثير	إسناد إدارة إيجارات الأوقاف لمؤسسات تسويقية	إنهاء

نوع الخطر	وصف المخاطرة	نسبة حدوث الخطر	تكرار حدوث الخطر	الأثر	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر
المالية	قلة الداعمين لمشاريع الجمعية	محتمل	ممکن	عالي التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجهيز المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة.</li> <li>دراسة احتياجات خطط الجمعية.</li> <li>إرسال التقارير الشهرية والدورية للمانحين.</li> </ul>	معالجة
المالية	انخفاض ميزانية الجمعية بسبب انخفاض الدعم وضعف في الجانب التسويقي لبرامج ومشاريع الجمعية	محتمل	ممکن	عالي جداً	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل على تفعيل وتنمية موارد الجمعية الذاتية والتواصل الفعال مع المانحين.</li> <li>البحث عن مصادر تمويلية دائمة تابعة للجمعية كإثشاء أوقاف استثمارية لخدمة برامج ومشاريع الجمعية.</li> <li>تفعيل جمع التبرعات من خلال منصة تبرع والمتجر الإلكتروني.</li> <li>ترشيد المصروفات الإدارية والتشغيلية.</li> </ul>	معالجة
المالية	توقف الدعم الحكومي على الجمعية	محتمل	ممکن	متوسط التأثير	الحرص على تحقيق مستويات عالية في درجات الحوكمة.	معالجة
تنظيمية وإدارية	مركزية اتخاذ القرار	محتمل	محتمل	متوسط التأثير	تفعيل لائحة الصلاحيات الإدارية.	معالجة
تنظيمية وإدارية	خطر إهمال الموظفين في عملهم وقصور الإنجاز وتعطيل الاعمال	غير محتمل	نادر	عالي جداً	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خطة لمتابعة البرامج والمشروعات مدى التقدم والإنجاز.</li> <li>نشر رسالة وأهداف وقيم الجمعية لتنمية الشعور بالمسؤولية.</li> <li>وضع نظام مساءلة وفرض عقوبات على الموظف المهمل.</li> </ul>	معالجة
المواد البشرية	التوظيف غير المدروس للموظفين والإداريين	محتمل	غير محتمل	متوسط التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد عدد الموظفين وتوزيعهم حسب تخصصاتهم في الإدارات المناسبة.</li> <li>وضع لجنة لتحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين ولأصحاب الكفاءات في كل إدارة من إدارات الجمعية.</li> <li>مراقبة أداء جميع الموظفين سنوياً</li> <li>عدم تجديد التعاقد مع الموظفين الذين لم يقدموا الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة.</li> <li>توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.</li> </ul>	معالجة
المواد البشرية	تسرب الموظفين	ممکن	ممکن	عالي التأثير	<ol style="list-style-type: none"> <li>دراسة سلم الرواتب والحوافز ووضع خطط في حال تم تسرب بعض الموظفين.</li> <li>عمل أنشطة اجتماعية لموظفي الجمعية.</li> <li>إيجاد قنوات تواصل لمعالجة الإشكالات وتقبل الاقتراحات.</li> </ol>	معالجة
البرامج والمشاريع	ضعف إدارة البرامج والمشاريع	محتمل	ممکن	عالي التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير البرامج والمشاريع.</li> <li>تفعيل البرامج الحضورية.</li> <li>تقييم المشاريع القائمة.</li> <li>التجديد المستمر في المشاريع.</li> </ul>	معالجة

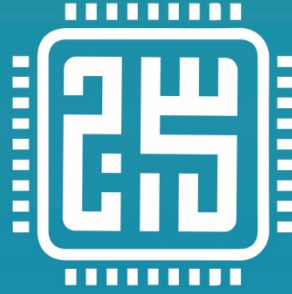
أسلوب التعامل مع الخطر	معالجة الخطر	الأثر	تكرار حدوث الخطر	نسبة حدوث الخطر	وصف المخاطرة	نوع الخطر
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة خطة منهجية وشاملة وقابلة للتنفيذ لكل برنامج أو مشروع من مشاريع الجمعية.</li> <li>مخاطبة الجهات الرسمية قبل البدء بأي برنامج أو مشروع لمعرفة الخطوات القانونية الرسمية لتنفيذ هذه البرامج ووضعها حيز الاهتمام.</li> <li>إزالة جميع العقبات والموانع التي قد تؤدي إلى رفض الجهات الرسمية لتنفيذ برامج الجمعية.</li> <li>التركيز على البرامج التي تحقق أهداف الجمعية.</li> </ul>	عالي التأثير	محتمل	ممكن	رفض التصريح لإقامة مشروع أو برامج للجمعية	تنظيمية وإدارية
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل على وضع خطط عاجلة لمعالجة الثغرات الأمنية وأخذ نسخة احتياطية بشكل دوري.</li> <li>وضع برامج مضادات الفيروسات قيد التشغيل لمنع الفيروسات التي تهاجم الخوادم والأجهزة الرئيسية.</li> <li>التحديث الدوري لبرامج الحماية.</li> </ul>	عالي جداً	محتمل	محتمل	التسرب المعلوماتي التقني	تقني
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خطط الإخلاء وتقييم مخارج الطوارئ والتأكد من وجود طفايات الحريق</li> </ul>	عالي جداً	محتمل	محتمل	الحريق	بيني
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن وتشغيل جميع الكاميرات</li> </ul>	عالي التأثير	غير محتمل	غير محتمل	السرقه	بيني
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم وضع الأرشيف والتأكد من عدم وجود تلف أو مواد تؤدي إلى تلف المستندات مع الاحتفاظ بنسخة إلكترونية للمستندات المهمة.</li> </ul>	عالي جداً	ممكن	محتمل	التلف	بيني
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة عدد البرامج والأنشطة.</li> <li>الحساب الدقيق لتكلفة البرامج والمشاريع.</li> </ul>	عالي جداً	ممكن	محتمل	زيادة نسبة المصاريف الإدارية والتشغيلية مقابل مصاريف البرامج والأنشطة.	المالية
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اشراك العاملين في دورات تطويرية.</li> <li>التكليف بإعداد الأوراق العلمية حسب تخصص الموظف.</li> </ul>	متوسط التأثير	ممكن	محتمل	ضعف ثقافة العاملين	الموارد البشرية
معالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل المستمر والجيد مع المجتمع وبالأخص الطلاب الجامعيين وحديثي التخرج.</li> <li>تقوية العلاقة مع العاملين في الفرص التطوعية.</li> <li>التعاقد مع جهات تدريبية في القيادة للعاملين.</li> </ul>	عالي التأثير	ممكن	محتمل	عدم وجود صف ثاني لإدارة الجمعية	الموارد البشرية



## اعتماد مجلس الإدارة

تم اعتماد سياسة تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة بجمعية السراج الأهلية في اجتماع مجلس الإدارة بجلسته الثانية الذي عقد عن بعد، بتاريخ 10/11/1445هـ الموافق 18/05/2024م .

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1	أ. د. علي بن عبدالعزيز الخضيرى	رئيس مجلس الإدارة	
2	أ. د. أحمد بن عبدالله الدريويش	نائب رئيس المجلس	
3	أ. عايض محمد عيد العلي السبيعي	عضو مجلس الإدارة	
4	م. بندر بن سعود النمر	عضو مجلس الإدارة	
5	أ. أنس بن محمد التويجري	عضو مجلس الإدارة	



جمعية السراج  
ALSERAJ SOCIETY

المملكة العربية السعودية - الرياض - الربوة  
حساب الجمعية على مصرف الراجحي  
SA29 80000 454 6080 1464 8449



ALSERAJ SOCIETY  
info@alseraj.sa www.alseraj.sa  
+966533990307 ترخيص رقم: 5593