



سياسة وإجراءات إدارة المخاطر لجمعية رائد لتمكين القيادات الشبابية

تم اعتماد سياسة وإجراءات إدارة المخاطر في اجتماع مجلس الإدارة (٦) بتاريخ ١٤٤٤/٦/١ هـ
الموافق ٢٠٢٢/١٢/٢٥

يعتمد

رئيس مجلس الإدارة

د. عبدالعزيز بن صالح المطوع



جدول المحتويات:

التعريفات والمصطلحات

تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر

عمليات إدارة المخاطر

التواصل والاستشارة

نطاق المخاطر

معايير الخطر

تقدير المخاطر

تحديد المخاطر

تحليل المخاطر

تقييم المخاطر

خطة الاستجابة

التسجيل والتقارير

المتابعة والمراجعة





التعريفات والمصطلحات:

- الخطر:** تأثير الأحداث غير المتوقعة على الأهداف سلباً.
- مسؤول الخطر:** المسؤول عن ضمان أن الإجراءات التشغيلية والضوابط لمعالجة كل مجال من مجالات المخاطر ضمن نطاق مسؤوليته كافية وفعالة على أساس يومي.
- غسيل الأموال:** إضافة الصفة القانونيّة والشرعيّة للمال الذي تم الحصول عليه بطريقة غير قانونيّة.
- تمويل الإرهاب:** تمويل أيّ عمل أو فعل يُلحق العنف بالأفراد.
- الفساد المالي:** سوء استخدام المنصب لتحقيق أرباح أو مكاسب شخصية للموظف أو جماعته، بمخالفة القوانين والسياسات.
- الفساد الإداري:** سوء استخدام المنصب لتحقيق أرباح أو مكاسب شخصية للموظف أو جماعته.
- عمليات إدارة المخاطر:** أنشطة منظمة تهدف إلى توجيه المخاطر والتحكم فيها.
- مسؤول الجودة والمخاطر:** الموظف المسؤول عن التنسيق لإجراءات إدارة المخاطر ورفع التقارير بها.
- المدير العام:** المدير التنفيذي ومن يمثله.
- الإدارة العليا:** رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
- إطار العمل:** خطوات تساعد على دمج نشاط إدارة المخاطر مع الأنشطة الأخرى.
- نطاق العمل:** المجالات والأهداف التي يتم تفعيل إدارة المخاطر فيها.
- معايير المخاطر:** المعايير التي يتم عن طريقها تحديد درجة الخطر والخطة العامة للاستجابة لكل درجة.



تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر:

يحرص مسؤول الجودة والمخاطر على اتخاذ الإجراءات التالية لضمان تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر:

- الحرص على انخراط المدير العام والإدارة العليا في تنفيذ مراحل عمليات إدارة المخاطر ضمن نطاق مسؤولياتها وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:

- دعوة الإدارة العليا لورش العمل التعريفية والتدريبية.

- تنسيق التواصل بين الإدارة العليا مع جميع الإدارات بشكل دوري وعند الحاجة بهدف نشر وتثبيت ثقافة إدارة المخاطر.

- رفع التقارير الدورية وغير الدورية في توقيتها مع الملاحظات والتوصيات.

- رفع تقرير ربع أو نصف سنوي بالتحسينات المطلوبة على عمليات إدارة المخاطر من خلال التجارب والملاحظات.

- عقد الورش التعريفية والتدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الخطة المعتمدة لإدارة المخاطر

- إعداد خطة عمل سنوية لإدارة المخاطر.

- إدراج مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة المخاطر ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية.

- أخذ كل تحديث لدراسة سياقات المخاطر الخاصة ببيئة العمل الداخلية والخارجية للجمعية (SWOT &

PESTLE) في عين الاعتبار إضافة إلى أي تحديثات على الخطة الاستراتيجية - وذلك لتحديد المخاطر- جديدة إن وجدت.

عمليات إدارة المخاطر:

تتلخص عمليات إدارة المخاطر في النشاطات التالية:

- التواصل والاستشارة.
- تحديد نطاق وسياق ومعايير المخاطر
- تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والاستجابة لها.
- مراجعة وتسجيل وعمل التقارير الخاصة بإدارة المخاطر.



التواصل والاستشارة:

- يهدف التواصل بالمعلومات الخاصة بإدارة إلى المخاطر إلى تمكين الإدارة والموظفين من فهم المخاطر والأسس التي تبنى عليها القرارات ومتطلبات العمل، إضافة إلى إثراء جميع مراحل عملية إدارة المخاطر بالآراء والخبرات المتوفرة عند تنفيذها، كما تهدف الاستشارة إلى الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتعميم السياسات والإجراءات والقرارات والتعميمات الصادرة من قبل الإدارة أو هيئة تنظيم الأعمال الخيرية على جميع الإدارات حال صدورها.
- يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق لعقد ورش جماعية أو فردية مع الإدارات لكل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر وتزويدهم بالإرشادات المكتوبة، وذلك لتزويد الموظفين بالخلفية المطلوبة للمرحلة والإجراءات المطلوب اتخاذها.
- يتم توثيق الاجتماعات والورش في محاضر ويتم استحداث أرشيف لوثائق عمليات إدارة المخاطر.
- يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتزويد الإدارات بالتقارير الخاصة بإدارة المخاطر والتحديثات ذات العلاقة على عملياتها، وذلك بهدف إبقاء المديرين والموظفين على اطلاع بمدى تحقق خطة إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاحها وتحسينها.
- يستند جزء أساسي من تقارير الأداء الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر على التغذية الراجعة من الإدارات الأخرى.





نطاق المخاطر:

يتلخص نطاق العمل في إدارة المخاطر في المحاور التالية:

المحور	الوصف
الحكومة	- تعطل أنشطة الامتثال مما يؤدي إلى عدم تحقق أهداف الجمعية. - عدم تحقق الشفافية والتكتم على المعلومات. - عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار المطلوبة منهم وعدم ممارستهم لسياسات وممارسات مجلس الإدارة.
العمليات	- تعطل الأنشطة اليومية بسبب الأنظمة أو فشل العمليات مما يؤدي إلى خسارة محتملة في الإنتاجية. - نظام إدارة سيئ يؤدي إلى الازدواجية وفقدان محتمل للإنتاجية. - العمليات غير المكتملة نتيجة للطبيعة المعقدة أو الطويلة للعمليات أو إجراءات العمل. - نقص العدد أو الخبرة أو المهارة لدى موظفي الإدارة والأنشطة التشغيلية. - فقدان البيانات الناتج عن ضعف إجراءات الحماية، أو قصور في خطة استعادة البيانات عند حدوث طارئ.
مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	الانخراط في أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب عن طريق استخدام الجمعية كوسيلة من قبل الأطراف الخارجية.
مكافحة الفساد المالي والإداري	- سوء استغلال الموظفين أو المتعاونين أو المتطوعين لمناصبهم العامة لتحقيق مكاسب شخصية. - الخسائر المادية والتأثيرات السلبية على تنظيم وكفاءة وفعالية الإدارة وعلى ثقافة الجمعية.



المحور	الوصف
التمويل والمعاملات المالية	- الفشل في إدارة الموارد المالية للجمعية بشكل فعال مما قد يؤدي إلى خسارة مالية. - خرق الأمن بسبب عدم اتباع الإجراءات مما يؤدي إلى سرقة محتملة / أو فقدان الأصول. - الخسائر أو الاستخدام غير المسموح به لأصول الجمعية. - انخفاض في الموارد المالية مما ينتج عنه صعوبة في تأدية الخدمات.
السمعة	- انخفاض جودة تقدم الخدمات مما يؤدي إلى فقدان السمعة. - وسائل الإعلام المعاكسة وقلق من المجتمع المحلي. - تأخر في تنفيذ البرامج والمشاريع.
القوانين واللوائح	- عدم وجود أنظمة امتثال كافية تؤدي إلى غرامات أو عقوبات من الجهة التنظيمية. - الغرامات والدعاوي القضائية الناتجة عن خرق العقود. - مدى تعقيد أو كثافة أو وضوح التشريعات المتعلقة بحثيات العمل.

معايير الخطر:

معايير تقييم المخاطر

تعتمد خريطة تدرج المخاطر على احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره على تحقق الأهداف.

مقياس التأثير				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
٥	٤	٣	٢	١

مقياس الاحتمالية				
مؤكد	غالباً	محتمل	ضئيل	ضئيل جداً
٥	٤	٣	٢	١



مصنوفة المخاطر						
التأثير	مرتفع جداً					
	مرتفع					
	متوسط					
	منخفض					
	منخفض جداً					
		ضئيل جداً	ضئيل	محتمل	غالباً	مؤكد
		الاحتمالية				

مقياس قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
٥	٤	٣	٢	١

مستويات قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
٥	٤	٣	٢	١
مخاطر ذات تأثير جسيم على الجمعية ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها	مخاطر ذات تأثير كبير على الجمعية وتحتاج إلى دراسة ووضع خط للمعالجة	مخاطر ذات تأثير متوسط، ويمكن أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها



يتم تحديد احتمالية حدوث الخطر حسب المعايير في الجدول التالي:

المستوى	الدرجة	الوصف	الاحتمال
مرتفع جداً	٥	من المؤكد تكرار وقوع الحدث خلال العام	$\%90 <$
مرتفع	٤	سيقع الحدث مرة خلال العام	$\%90 - \%70$
متوسط	٣	قد يقع الحدث مرة كل ٣ سنوات	$\%79 - \%30$
منخفض	٢	قد يقع الحدث مرة كل ٥ سنوات	$\%29 - \%0$
منخفض جداً	١	قد يقع في ظروف استثنائية	$\%0 <$

مستوى الخطر	نطاق الخطر						
	الحكومة	العمليات	غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	الفساد المالي والإداري	مالي	سمعة	القانون والالتزام
مرتفع جداً	فقدان التوجه والرؤية والاستراتيجية	١. التطوير في النظام عاجز عن أداء وظائف عملياتية رئيسية ٢. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة بأكثر من ٢٠% .	التعامل مع أطراف منخرطين في عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	الضلع في عملية احتيال أو جريمة مالية	خسائر تزيد عن ثلاث مليون ريال. انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة	ضرر كبير وغير قابل للإصلاح للسمعة . الدعاية السلبية المستمرة التي أدت إلى فقدان الثقة العامة	١. خرق خطير لنظم الحكومة من شانه أن يؤدي إلى مراجعة وضع الجمعية ٢. مقاضاة وغرامات كبيرة



		٣. تأخير في تسليم المشروع أو المستحقات المستفيدين لمدة أعلى ٢٠٪ من مدة التنفيذ.			أعلى من ١٥ % .	والمهنية والسياسية في الجمعية . •ضجة إعلامية وسخط. الرأي العام	ودعاوى قضائية خطيرة للغاية
مرتفع	-تضارب المصالح -هيكل تنظيمي غير فعال -إخفاء المعلومات وعدم الإفصاح	- تطوير النظام لم يتناول بعض الوظائف العليا الرئيسية وشكوى مؤيدة من عملاء داخليين أو خارجيين يواجهون صعوبات تقنية. - زيادة في معدل دوران الموظف بنسبة تتراوح ما بين ١٥ % إلى ٢٠٪.	لضلوع في سوء استخدام للمنصب أضر بشكل مؤثر وجوهري في موارد الجمعية أو كفاءة وفعالية إدارتها.	خسائر تتراوح ما بين مليون وثلاثة ملايين ريال انخفاض التبرعات والإيرادات المتوقعة بنسبة تتراوح ما بين ١٠٪ الى ١٥٪	ضرر كبير لا يمكن إصلاحه عن السمعة . تأثير سلبي كبير على سمعة الجمعية يمكن أن يؤثر ذلك في قدرة الجمعية على التأثير في جميع أفراد	- فجوة كبيرة لنظم الحوكمة يتطلب إخطارا مباشرا للهيئات التنظيمية. - انتهاك كبير للنظم وتعرض للملاحقة القانونية ودعاوى	



قضايا كبيرة.	المجتمع ينشئ عددا كبيرا من الشكاوى.				- تأخير في تسليم المشروع أو مستحقات المستفيدين لمدة تتراوح ما بين ١٥ % إلى ٢٠ % من مدة التنفيذ		
نطاق الخطر							مستوى الخطر
القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والإداري	غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	العمليات	الحكومة	
- خرق النظم والتعرض للتحقق والمقاضاة وغرامة محتملة - خرق لنظم الحكومة يتطلب جهدا كبيرا لتصحيحه	الإضرار الثانوية لكل نطاق واسع . تأثيره سلبي منخفض على المستوى المحلي لكن على	خسائر تتراوح ما بين مليون وخمسمائة ألف ريال أو انخفاض في التبرعات والإيرادات المتوقعة	سوء استخدام وهدر الموارد واتباع أساليب أو إجراءات تؤثر على كفاءة وفعالية		فقدان أو أعطال بالنظم تؤدي إلى توقف الأعمال بدرجة متوسطة.	- افتقاد أعضاء مجلس الإدارة إلى الخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم - اعتماد المجلس	متوسط



نطاق واسع على سمعة الجمعية يولد شكاوى محدودة	نسبة تتراوح ما بين ٥% إلى ١٠%	الأنظمة الإدارية			على عدد محدود نسبياً من الأعضاء في الإدارة واتخاذ القرارات	
مخالفات اللوائح وقضايا قانونية ثانوية خرق بسيط لنظم الحوكمة يمكن تصحيحه.	أضرار ثانوية في منطقة محدودة. قد يكون له تأثير سلبي منخفض على المستوى المحلي أو شكاوى محدودة التأثير علي سمعة المؤسسة	خسائر تتراوح بين مائة ألف و ٥٠٠ ألف ريال أو انخفاض في التبرعات والإيرادات بين المتوقعة بنسبة تتراوح ١% إلى ٥%	حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد مؤثرة بشكل بسيط		فقدان بعض النظم يؤدي إلى توقف بسيط للأعمال. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة تتراوح بين ٥% إلى ١٠% تأخير في تسليم المشروع أو مستحقات المستفيدين لمدة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ % من مدة التنفيذ	منخفض



نطاق الخطر							مستوى الخطر
القانون والالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والإداري	غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	العمليات	الحكومة	
قضايا امتنال ثانوية. لا يوجد تأثير على نظام الحكومة	ليس له أي تأثير سلبي علي سمعة الجمعية أو عدم اهتمام وسائل العالم بها	خسائر أقل من مائة ألف ريال قطري أو انخفاض في التبرعات والإيرادات ١% المتوقعة بنسبة أقل من	حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد غير مؤثرة		فقدان أو أعمال لبعض - النظم يؤثر على الأعمال. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة أقل من ٥% تأخير في تسليم المشروع أو مستحقات المستفيدين لمدة أقل من ٥% من مدة التنفيذ		منخفض جداً



خريطة الاستجابة للمخاطر:

مستوى الخطر	إرشادات لعلاج الخطر	التصعيد
مرتفع جداً	مطلوب إجراء فوري لإدارة الخطر بشكل فعال والحد من التعرض له.	لتصعيد لمجلس الإدارة بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام
مرتفع	تحليل التكلفة والفائدة لتقييم أي مدي ينبغي معالجة ومراقبة المخاطر لضمان عدم تغير المخاطر مع مرور الوقت	التصعيد للمدير العام بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام
متوسط	المراقبة المستمرة لضمان إدارة التعرض للمخاطر بفعالية وتقليل الاضطرابات إلى الحد الأدنى	التصعيد إلى مستوى مدير الإدارة لتحديد إجراءات إدارة المخاطر قد تم الاحتفاظ بالمخاطر عموماً وإدارتها على المستوى التنفيذي
منخفض	إدارة فعالة من خلال الإجراءات الروتينية والضوابط الداخلية المناسبة	مراقبة وإدارة المخاطر على المستوى التشغيلي يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام
منخفض جداً	مراقبة المخاطر على المستوى التشغيلي	يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام



تقدير المخاطر

تحديد المخاطر

يتم تحديد المخاطر عن طريق الإجراءات التالية:

١. تحديد الأهداف
٢. تحديد خطوات تحقيق الأهداف
٣. تحديد المخاطر باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب التالية:
 ١. مراجعة الوثائق والتقارير (مثل الخطة الاستراتيجية وتحليل السياقات الداخلية والخارجية للجمعية والتقارير المالية وتعاميم الوزارة).
 ٢. العصف الذهني الفردي والجماعي
 ٣. المقابلات الفردية
 ٤. استخدام قوائم التدقيق

وصف المخاطر التي تم تحديدها وذلك من حيث:

١. توصيف وشرح موجز للخطر
٢. مجال الخطر
٣. طبيعة الخطر
٤. أصحاب الصلة بالخطر
٥. الخسائر المتوقعة من الخطر

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق للإجراءات المذكورة وتزويد الإدارات والموظفين بالنماذج المطلوبة، وذلك وفقاً لخطة إدارة المخاطر المعتمدة .

يتم بناء على تحديد المخاطر تحديد المسؤول عنها لتحليلها وتقييمها واقتراح خطة الاستجابة لها وتنفيذها، ويتم تحديد مسؤول الخطر عن طريق المدير العام بالتنسيق مع مسؤول الجودة والمخاطر.

تحليل المخاطر

يتم تحليل المخاطر عن طريق مسؤول الخطر ضمن نطاق عمله، وذلك بتحديد درجته ضمن مصفوفة المخاطر عن طريق تحديد الاحتمالية ومدى تأثير الخطر على تحقيق الأهداف، وذلك بالاسترشاد بمعايير الخطر، مع الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الموجودة مسبقاً.



تقييم المخاطر:

ربط الخطر بعد وصفه وتحليله بخريطة الاستجابة للمخاطر، وذلك لتحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة تجاه المخاطر. يتم تقييم المخاطر عن طريق مسؤول الخطر ضمن نطاق عمله.

خطة الاستجابة:

- يقوم مسؤول الخطر باقتراح خطة الاستجابة حسب تقييم المخاطر الذي يُوّشر إلى طبيعة الاستجابة، وبالإمكان الحياد بخطة الاستجابة عن تقييم المخاطر بالاستثناء من الجهة المخولة حسب درجة الخطر وخصائصه. تتكون خطة الاستجابة من أحد الخيارات التالية:
١. تفادي الخطر؛ ويتمثل في إلغاء النشاط
 ٢. قبول الخطر؛ ويتمثل في عدم إبداء أي رد فعل للخطر مع مراقبته
 ٣. مشاركة الخطر؛ ويتمثل في نقل جزء من المخاطر إلى طرف خارجي يشارك في تحمل عواقب الخطر في حال تحققه
 ٤. تخفيض الخطر؛ ويتمثل في تصميم وتنفيذ خطة للتقليل من احتمالية حدوث الخطر أو من أثره ليدخل ضمن نطاق الخطر المقبول.
- على مسؤول الخطر أن يتأكد من تكلفة خطة الاستجابة لعدم تجاوزها تكلفة تحقق الخطر، وأن يذكر البيانات التالية ضمن خطة الاستجابة:
- عنوان خطة الاستجابة.
 - المخاطر التي تهدف الخطة إلى معالجتها
 - أهداف الخطة
 - الإجراءات المقترحة
 - اسم (أسماء) الموظفين المسؤولين عن تطوير الخطة وتنفيذها
 - مسؤول الخطر
 - الموارد المطلوبة لتحقيق الخطة ومراقبة التقدم
 - تدابير الأداء ومراقبته



التسجيل والتقارير:

يتم تسجيل وأرشفة الوثائق التالية من قبل مسؤول الجودة والمخاطر:

- المراسلات
 - محاضر الاجتماعات
 - النماذج المعبأة
 - سجل المخاطر
 - التقارير الصادرة من مسؤولي الخطر
 - التقارير الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر
- يتم اعتماد النماذج الخاصة بنشاطات إدارة المخاطر من قبل المدير التنفيذي

المتابعة والمراجعة:

يقوم مسؤول الخطر برفع تقارير دورية إلى مدير إدارته ومسؤول الجودة والمخاطر، وذلك حسب خطة إدارة المخاطر المعتمدة.

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر برفع تقارير دورية والتقارير إلى مدير مكتب التخطيط والجودة، وذلك استناداً إلى خطة إدارة المخاطر المعتمدة.

على تقارير الأداء المذكورة أن تحتوي على البيانات الكافية لتحقيق الأهداف التالية:

- تقييم عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر
 - تقييم فعالية تصميم خطة الاستجابة في معالجة الخطر
 - تقييم فعالية تنفيذ خطة الاستجابة
- يتم تصميم هذه التقارير وتزويدها للموظفين ومسؤولي الخطر من قبل مسؤول الجودة والمخاطر.