

المودة

almawaddah

جمعية المودة للتنمية الأسرية
Almawaddah Society for Family Development

دليل 

إدارة المخاطر

بجمعية المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة



الأسرة من التكوين إلى التمكين



جائزة المشروعات
الرائدة في الخليج



جائزة التميز
الرقمي



جائزة مكة للتميز



جائزة الملك خالد
King Khalid Award



جائزة التميز
الرقمي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

00



فريق العمل

المشرف العام

محمد بن علي آل رضي

رئيس الفريق

د. جعفر المدني

الأعضاء

نبيل البسيبي

وليد الرملي

عصام العبد



الأسرة

من التكوين إلى التمكين

المهدى

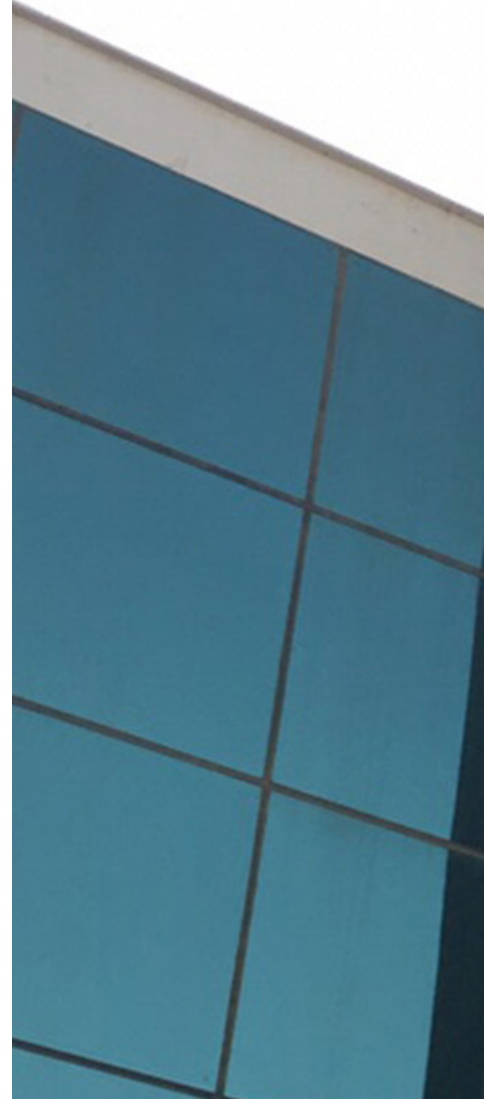
almawaddah

للتربية الاسرية

For Family Development

مقدمة

أدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية جمعبة المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة .
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 علي أداء المودة



التعريف

بالمصطلحات

التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
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 .
الأزمة /المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئيا او 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 الكهروكهربائية 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

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	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 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 رقم 19456/30/18 تاريخ 01/01/2018م وقد قامت اللجنة بما يأتي :
مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية المودة .
تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية .
دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية المودة 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 الاستراتيجية للجمعية المودة, و الاطلاع على الفرص والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمودة, وحصرتها وفق نموذج مخاطر الأهداف الإستراتيجية نموذج رقم 1.M.P.
بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل
خطة إدارة المخاطر
نموذج تقييم المخاطر

ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها.

- 1.تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الدليل بناءً على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها .
3. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها .
- 4.تم الاطلاع والاستفادة من منهجيات دول أخرى مثل (الإمارات - الأردن) .

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 و أن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

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 .

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 الأهداف.

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 المودة لإدارة المخاطر



مراحل إدارة المخاطر

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



الخطوة 1 - التعرف على المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر بجمعية المودة :

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

1- تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثير سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لمليتها، الوسائل، والأجهزة، 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 2 - تحديد المخاطر

مكون عمليات إدارة المخاطر :

- عملية وقائية: تصمم و تنفذ وفقها السياسات و الإجراءات 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 الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

و لكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون :

مكتوبة: فالتعليمات الشفوية نادراً 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 وفقاً لطبيعة عمله و مستواه الوظيفي.

مفهومة: و ذلك بتدريب كافة العاملين عليها.

ذات علاقة: ففي حالة تغييرها لابد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.

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

الخطوة 3 - وصف المخاطر

تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية المودة

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 4 - 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 5 - 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	15 - 25
عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	8 - 12
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستويات عملي	مخاطر متوسطة	4 - 6
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الاجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر منخفضة	1 - 3

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	تقليل	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 .	التقليل	الخدمات المساندة
الاقتصادية	سياسة الدعم من المانحين			-تصميم موثيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة . -دراسة الاحتياجان المجتمعية -تحسين أليات وطرق التواصل مع المانحين -ارسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين	- تجنب - التقليل	جميع الادارات

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			التغييرات 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

ملاحظة :

تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم 1.M.P

نموذج تقييم المخاطر

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

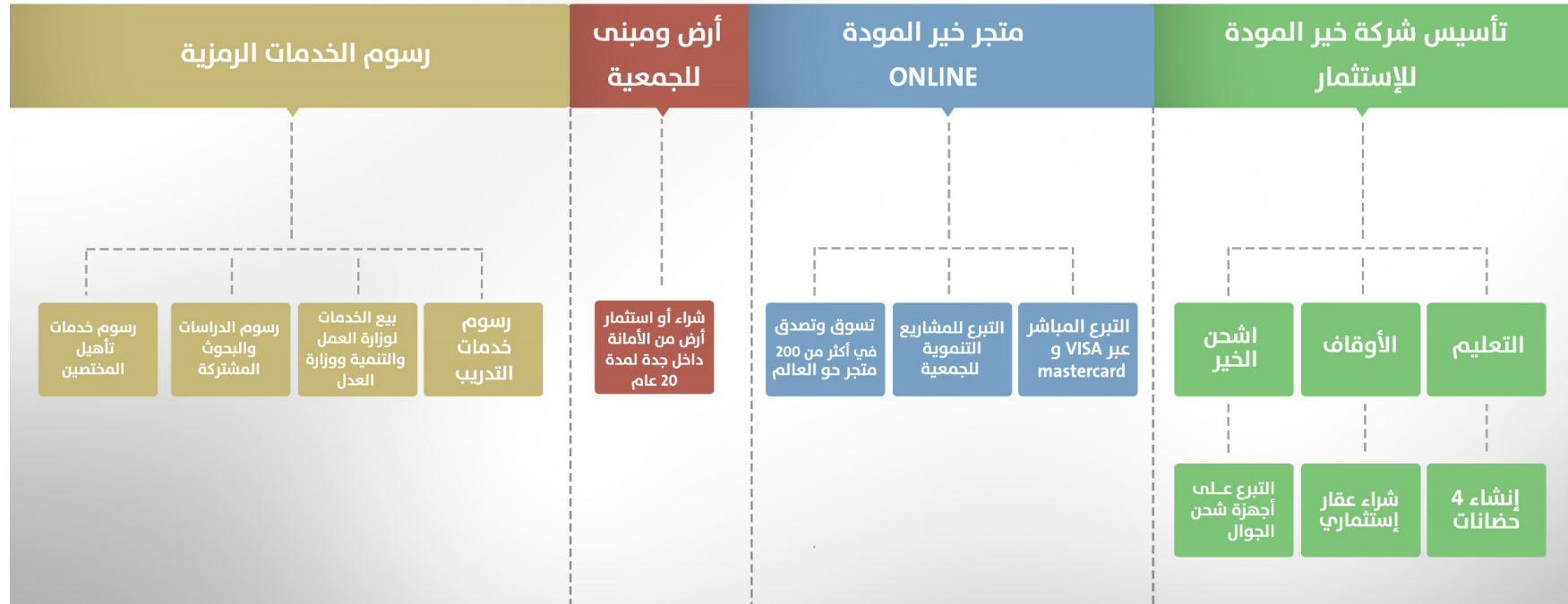
القانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية			التجنب	الإدارة العليا
القانوني	التعاقدات والتوثيقات			التجنب	الإدارة العليا
القانوني	قانون التوظيف			التقلص	الإدارة العليا

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

ملاحظة :

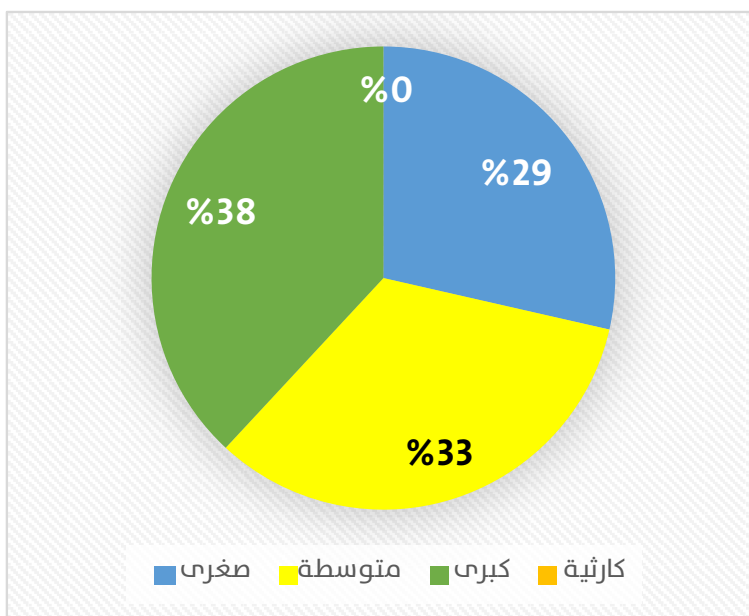
تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم 1.M.P

خارجة معالجة المخاطر المالية

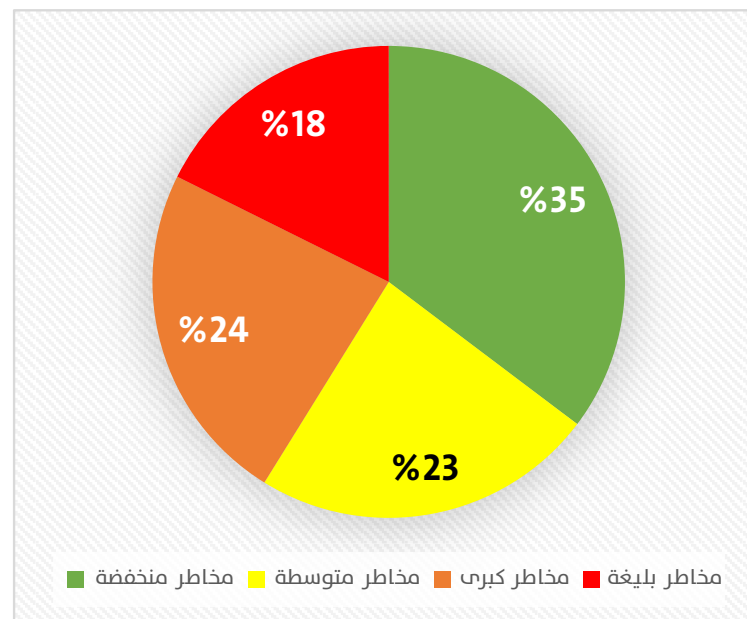


نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية

نسبة مدى تأثير الخطر العام



نسبة تقييم مستوى الخطر العام بالجمعية



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

قائمة المراجع:

- الكتب:

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة 2002 م.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة 2002 م.

- Sites d'Internet :

- .GMT 15:08:29 ,2008 août 7 pdf, le.3_www.Microfinancegateway.org/audit/index.htm/file
- .GMT 15:08:29 ,2008 août 7 htm, le. الموسوعة الحرة. /http://ar.wikipedia.org/wiki - إدارة المخاطر - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.
- 12:28:39 ,2008 septembre 9 le ,20Colleges/AdministrativeSciences/DocLib11%http://www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic -
- .GMT

.GMT 15:08:29 ,2008 août 7 htm, le. الموسوعة الحرة. /http://ar.wikipedia.org/wiki - إدارة المخاطر - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.

.GMT 10:28:30 ,2008 août 30 doc, le.B6_http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2 -

المودة

almawaddah

جمعية المودة للتنمية الأسرية
Almawaddah Society for Family Development



9 2 0 0 0 1 4 2 6
www.almawaddah.org.sa