



**جمعية قيراط**  
لرعاية شؤون الموتى ينبع  
(تصريح رقم (٢٠٢٧))

# سياسة إدارة المخاطر

جمعية قيراط لرعاية شؤون الموتى بمحافظة ينبع

١٤٤٥ هـ  
٢٠٢٣ م

النسخة رقم: ٢



معكم في مصابكم،  
ونعز بخدمتكم.

[qirat.org.sa](http://qirat.org.sa) 

[info@qirat.org.sa](mailto:info@qirat.org.sa) 

0556002311 



## سياسة إدارة المخاطر



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### مقدمة .

من خلال التغيرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في بروز بيئة مفعمة بالخطر، توجب على مؤسسات القطاع الثالث العمل على ضرورة تجنب المخاطر التي قد تواجهها أو الحد منها أو السيطرة عليها، ومن هنا نشأت حاجة الجمعية إلى اعتماد سياسة واضحة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها سواء في الجانب الإداري أو المالي أو النشاط.

### أولاً: الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر .

- ١) توضح السياسة تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر .
- ٢) تفسر السياسة طريقة الجمعية الخاصة في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسؤوليات الأطراف ذات العالقة .
- ٣) تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها .
- ٤) تصف السياسة دور إجراءات إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وتشرح الإجراء الذي سيتم اتخاذه من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للجمعية .

### ثانياً: تعريف الخطر وإدارة المخاطر .

- ١) يعرف الخطر بأنه أي شيء يمكن أن يعوق من مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه .
- ٢) يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنه الإجراء أو الهيكل أو الثقافة المستخدمة لتحديد وتقييم والسيطرة على جوانب المخاطر التي قد تؤثر في مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها .
- ٣) تعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرارٍ ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، وليس إجراءً الغرض منه تجنب المخاطر، وفي حال استخدامه بصورة سليمة فإنه يمكن للجمعية مواصلة أنشطتها بأعلى المعايير، حيث أن المخاطر التي تم تحديدها وفهمها والسيطرة عليها بصورة جيدة فإن ما تبقى منها يصبح أقل حدة.

### ثالثاً: إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية .

تعد إدارة المخاطر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تعمل مع بعضها لبعض لإيجاد طريقة تشغيل فاعلة تساعد الجمعية على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً مهماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل .

### تراعى إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل:

- الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات .
- خطط الجمعية وميزانياتها .
- سجلات المخاطر العالية .

### رابعاً: لجنة إدارة المخاطر ومهامها .

تشكل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر من كل من: (المدير التنفيذي للجمعية – نائب المدير التنفيذي – مستشار الجمعية – مدير الشؤون الإدارية والمالية – مدير التخطيط والجودة – مدير إدارة التطوع)، أو حسبما يرى مجلس الإدارة .

### وتتولى اللجنة المهام التالية:

- ١) إعداد خطة إدارة المخاطر بعد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأنها واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية.
- ٢) تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المعتمدة من قبل المجلس وضمان وضع الترتيبات المناسبة من أجل التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة .
- ٣) مراقبة المخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الاستراتيجية. وضمان توفر خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وقدرتها على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية .
- ٤) رفع التقارير الدورية الخاصة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة والقيام سنوياً بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر .

(٥) الاستعانة بخدمات الاستشاريين الخارجيين في الجوانب التخصصية لعمليات الجمعية، واستخدام الاختصاصيين من الأطراف الخارجية من أجل تقديم الاستشارات النوعية وعمل التقارير لزيادة موثوقية نظام الرقابة الداخلية .

(٦) تقوم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحكومة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.

### خامساً : دور مجلس الإدارة .

- (١) اعتماد سياسة إدارة المخاطر الخاصة بالجمعية .
- (٢) ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية .
- (٣) تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر أو مستوى التعرض في الجمعية .
- (٤) الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر
- (٥) اعتماد تقرير لجنة المراجعة لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة بواسطة لجنة المراجعة .

### سادساً : مجموعة المخاطر التي تواجه الجمعية .

الخطر في الجمعية يمكن في أن تكلفة مشاريع الجمعية ومصروفاتها أعلى من إيراداتها.

### وتتلخص مجموعة المخاطر في النقاط التالية:

- عدم وجود مصادر دخل ثابتة لبناء وتشغيل المشاريع .
- عدم استقرار الموظفين لضعف المقابل المالي .
- عدم توافق المصروفات التشغيلية للجمعية مع الدخل السنوي لها .
- عدم وجود المتخصص في كل إدارة وعدم وجود عدد كافٍ من الموظفين في كل قسم .
- الاستغناء عن بعض الموظفين لقلة الموارد .



### سابعاً: آلية عمل إدارة المخاطر بالجمعية.

- رصد مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية.
- تصنيف مجموعة المخاطر التي تواجهها الجمعية.
- التعامل المستمر مع هذه المخاطر ومحاولة الحد منها.
- عقد اجتماعات دورية بين مدير الجمعية والمساعدين لبحث الحالات ومحاولة حلها والحد منها.
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر.

### ثامناً: توصيات مجلس الإدارة لتفادي المخاطر المتأصلة والكامنة.

بعد الاطلاع على تقرير لجنة إدارة لتقييم المخاطر المتأصلة والكامنة، الذي عرض على المجلس في جلسته رقم: (٤) في الأربعاء: ١٤/٦/١٤٤٥هـ، الموافق: ٢٣/١٢/٢٠٢٣م، أوصى المجلس بالتوصيات الآتية:

- (١) تأمين العمليات الحسابية وأجهزة الجمعية الحاسوبية ببرامج حماية للحفاظ عليها.
- (٢) وضع طفايات للحريق في جميع مرافق الجمعية، والاهتمام بتعبئتها وتدريب العاملين عليها.
- (٣) تجنب تحميل أي برامج غير موثوقة أو ملفات مجهولة المصدر كي لا تمثل خطورة على أجهزة وعمليات الجمعية.
- (٤) وضع صندوق اسعافات أولية للإصابات الخفيفة في الجمعية ومقارها الخارجية.
- (٥) وضع لوحة بأرقام التواصل مع الجهات الحكومية الأمنية والإسعافية، في جميع مقار الجمعية.
- (٦) الالتزام بإجراءات السلامة في كل العمليات والتعاملات الخاصة بالجمعية.
- (٧) تكثيف تواجد الكاميرات داخل وخارج المبنى.
- (٨) تحري الدقة في اتخاذ القرارات من جميع مسؤولي الجمعية.
- (٩) الاطلاع على سياسة إدارة المخاطر من قبل جميع منسوبي الجمعية.
- (١٠) العمل على تنوع مصادر دخل الجمعية وزيادتها ووضع خطة لاستثمار أمواله وممتلكاته من قبل الجمعية العمومية، واقتراح مجالاتها.
- (١١) إضافة هذه التوصيات إلى سياسة إدارة المخاطر المعتمدة في الاجتماع الثالث للعام ٢٠٢٣م.

## اعتماد مجلس الإدارة

لقد اطلع مجلس إدارة جمعية قيراط لرعاية شؤون المهوى بينبع،  
على سياسة إدارة المخاطر، وتم اعتمادها،  
في الاجتماع رقم: ٢٠٢٣/٣،  
بتاريخ: ١٤٤٥/٣/١٢هـ، الموافق: ٢٠٢٣/٩/٢٧م.



تم إضافة البند ثامناً،  
بناء على توصية مجلس الإدارة

في اجتماعه رقم: ٢٠٢٣/٤،  
بتاريخ: ١٤٤٥/٦/١٤هـ، الموافق: ٢٠٢٣/١٢/٢٧م.





# تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة

## تحليل وإدارة المخاطر

### أهمية تسجيل المخاطر:

يساهم تسجيل المخاطر المحتملة في تتبعها داخل الجمعية ومن ثم تفاديها بشكل كبير، وينبغي أن يشمل التسجيل كافة المخاطر الممكن حدوثها، بما في ذلك تلك المخاطر التي مرت ولم تعد تمثل تهديدًا، وتلك التي تم الوقاية منها أو تقليل أثرها، وتلك التي أصبحت مشكلات قائمة، بدون أن يتم حذف المعلومات الخاصة بالمخاطر من السجل الخاص بها، فهو سجل دائم للمخاطر محتملة الحدوث، وفيما يلي نعرض شيئًا من الإرشادات التي تساعدنا في تسجيل وتقييم المخاطر .

### إرشادات:

- ١) يتم إعداد أول سجل للمخاطر باستخدام الجزء الخاص بالمخاطر في خطة الجمعية كمحتوى مبدئي.
- ٢) يجب تسجيل المخاطر النشطة خلال فترة ما في تقرير الحالة الخاص بالمشروع أو المنشط عن هذه الفترة وفقاً لحدود التقرير عن المخاطر الموضحة في خطة إدارة المخاطر .
- ٣) تحديد المخاطر الجديدة وتحديث السجل، ويجب أن يكون جزءاً من عملية مستمرة لإدارة المخاطر ذات أدوار ومسؤوليات محددة .
- ٤) يجب تخصيص رقم لكل مخاطرة لا يتغير على مدار الوقت، ويستخدم في تقرير الحالة الخاص بالمشروع، في نموذج تحديد المخاطر وتقييمها، وبيان أثرها .
- ٥) يجب أن يكون إطلاق التعريفات بشكل محدد للمصطلحات مثل: مرتفع، متوسط، منخفض، على المدى القريب، المدى المتوسط، المدى البعيد .
- ٦) إذا كان هناك شيء يحدث بالفعل فإنه يعتبر مشكلة قائمة وليس مخاطرة، ويتم وضع كافة المخاطر التي أصبحت مشكلات قائمة في عملية إدارة المشكلات القائمة وسجل المشكلات القائمة، ولا يتم حذفها من هذا السجل، وفي هذه الأحوال لاحقاً تكون الأعمدة الخاصة بالاحتمال، والإطار الزمني، وحالة أنشطة الاستجابة، والإجراءات المستقبلية المخططة غير منطبقة، أما بالنسبة لحالة المخاطرة فتدون "تحولت إلى مشكلة قائمة".

### نموذج سجل تسجيل المخاطر وقت ملاحظتها

٥	٤	٣	٢	١	ضع رقم منفرد للمخاطرة	رقم المخاطرة	
					ينص بيان حدث المخاطرة على: (١) ما يمكن أن يحدث في المستقبل (٢) الأثر المحتمل لهذا على المشروع ⊙ لا يعتبر "المناخ" بيان يحدث المخاطرة، بينما عبارة "المناخ السيء ربما يؤدي إلى تأخير المشروع" وهذه تعتبر بيان لحدث المخاطرة.	وصف المخاطرة/ بيان حدث المخاطرة	١ - معلومات أساسية عن المخاطر
					اسم أو منصب عضو فريق العمل المسؤول عن المخاطرة	الشخص المسؤول	
					ادخل تاريخ الإبلاغ عن المخاطرة لأول مرة.	تاريخ الإبلاغ عن المخاطرة يوم - شهر - سنة	
					ادخل تاريخ تحديث حالة المخاطرة (وليس تحديث السجل بالكامل).	آخر تحديث يوم - شهر - سنة	
					ادخل هنا أثر المخاطرة: (مرتفع/ متوسط/منخفض) حسب تعريفات الأثر	الأثر مرتفع/متوسط/ منخفض	٢ - معلومات عن تقييم المخاطر
					اذكر الآثار المحددة للمخاطر على كل من الجدول الزمني للمشروع، والميزانية والنطاق، والجودة، ويمكن كذلك ذكر بعض الآثار الأخرى.	وصف الأثر	
					ادخل هنا (مرتفع/ متوسط/منخفض) حسب تعريفات الاحتمال	الاحتمال مرتفع/متوسط/ منخفض	
					ادخل هنا قريب/متوسط/ بعيد المدى حسب تعريفات الإطار الزمني	الإطار الزمني قريب/متوسط/ بعيد المدى	
					ادخل هنا (توجد خطة/خطة غير مفعلة/خطة مفعلة/خطة مفعلة ومؤثرة )	حالة أنشطة الاستجابة لا توجد خطة/خطة غير مفعلة/خطة مفعلة/خطة مفعلة ومؤثرة	٢ - معلومات عن الاستجابة للمخاطر
					اذكر بحسب التسلسل الزمني الإجراءات التي تم اتخاذها للاستجابة للمخاطر.	الإجراءات التي تمت	
					اذكر الإجراءات التي سيتم اتخاذها في المستقبل للاستجابة للمخاطر.	الإجراءات المستقبلية	
					اذكر ما إذا كانت المخاطرة لا تزال مفتوحة (بمعنى أنها قد تحدث ويجب إدارتها)، أو مغلقة (بمعنى أنها مرت وتم التعامل معها بنجاح)، أو تحولت إلى مشكلة قائمة (بمعنى أن المخاطرة قد حدثت بالفعل)	حالة المخاطرة مغلقة/مفتوحة/ تحولت إلى مشكلة قائمة	

### جدول احتمالية الحدوث

الدرجة	مستوى احتمالية الحدوث	شرح معايير الدرجات
٥	شبه مؤكد	في حال استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، سوف تحدث حادثة بشكل شبه مؤكد
٤	مرجح	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، غالبا سوف تحدث حادثة
٣	محتمل	ممكن تحدث حادثة في حالة وجود عوامل أخرى مترسبة تساهم في ذلك
٢	بعيد الاحتمال	ممكن تحدث حادثة ولكن باحتمالية منخفضة
١	نادر الحدوث	لا يوجد احتمالية وإن وجدت فهي ضئيلة جدا

### مصفوفة حساب مستوى الخطر

لا يوجد	ضعيف	متوسط	عالي	خطير جدا	مستوى الخطورة	
					احتمالية الحدوث	خطورة
١	٢	٣	٤	٥	٥	شبه مؤكد
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٥	شبه مؤكد
٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٤	مرجح
٣	٦	٩	١٢	١٥	٣	محتمل
٢	٤	٦	٨	١٠	٢	بعيد الاحتمال
١	٢	٣	٤	٥	١	نادر الحدوث

### جدول المهام

الأولوية	العمل الذي ينبغي القيام به	الخطر	الدرجة	اللون
حالا	يجب إيقاف العمل (غير مسموح بالعمل)	عالي	٢٥-١٦	أحمر
	أولوية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تحذير	١٥-١٢	أصفر
	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	متوسط	١٠-٨	أخضر فاتح
	مقبول - خطر متبقي	منخفض	٦-١	أخضر غامق



### جدول مستوى الخطورة

التدابير الوقائية	الخطر	الدرجة	مستوى الخطورة	احتمالية الحدوث	الخطر
العمل على تنمية موارد الجمعية والتواصل مع المانحين ووضع خطط عاجلة	عالي	٢٠	٥ خطير جدا	٤ مرجح	عدم وجود موارد مالية ودخل ثابت
دراسة سلم الرواتب والحوافز ووضع خطط في حال تم تسرب بعض الموظفين	تحذير	٩	٣ متوسط	٣ محتمل	تسرب الموظفين
وضع خطط الإخلاء وتقييم مخارج الطوارئ والتأكد من وجود طفايات حريق	تحذير	٩	٣ متوسط	٣ محتمل	الحريق
عمل سياسات وإجراءات تمنع حدوثه مع التحديث المستمر، وتعريف منسوبي الجمعية بخطرته، ويتم التبليغ حسب النموذج إن تم حدوثه .	منخفض	٥	٥ خطير جدا	١ نادر الحدوث	غسل الأموال
التأكد من وضع المستندات المهمة في الخزائن وتشغيل جميع الكاميرات .	منخفض	٤	٢ متوسط	٢ بعيد الاحتمال	السرقه
تقييم وضع الأرشيف والتأكد من عدم وجود تلف أو مواد تؤدي إلى تلف المستندات	منخفض	٢	٢ متوسط	١ نادر الحدوث	التلف



## جمعية قيراط لرعاية شؤون الموتى ينبع

معكم في مصابكم،  
ونعترف بخدمتكم .

قيراط: إكرام ومواساة، وخير يمتد...