

جمعية سكني
مكة التتموي



جمعية سكني مكة التتموي

سياسة

إدارة المخاطر

تحديث عام ٢٠٢٣م

المقدمة:

من خلال التغييرات المتلاحقة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في ايجاد بيئة محاطة بالخطر الكامن توجب على الجمعية 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.

الهدف من إعداد سياسة إدارة المخاطر:

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

تعريف الخطر وإدارة المخاطر:

- 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.
- يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها الإجراءات المستخدمة لتحديد وتقييم المخاطر والسيطرة على الجوانب التي قد تؤثر في مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها.

أهمية إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية وليس إجراء 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 لم تعد خطراً وان ما تبقى من المخاطر يصبح أقل حدة.

إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية:

تعد إدارة المخاطر جزء من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تعمل مع بعضها على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد الجمعية على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام.

تراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل:

- الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات.

- خطط الجمعية وميزانياتها.
- سجلات المخاطر العالية.

تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تشكل – بقرار من مجلس إدارة الجمعية – لجنة تسمى (لجنة إدارة المخاطر) تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة على أن يتوفر في أعضائها مستوى ملائم من المعرفة في إدارة المخاطر والشؤون المالية.

مهام لجنة إدارة المخاطر:

- وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الجمعية والتحقق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على المخاطر الداخلية والخارجية للجمعية.
- تقييم فعالية نظم وآليات تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي قد تتعرض لها الجمعية لتحديد أوجه القصور بها.
- إعداد تقارير مفصلة حول التعرض للمخاطر والخطوات المقترحة لإدارة هذه المخاطر ورفعها لمجلس الإدارة.
- تقديم التوصيات للمجلس حول المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر.
- مراجعة ما تثيره لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية من مسائل قد تؤثر على مستقبل الجمعية أو مشاريعها.
- دراسة وتحليل المخاطر التي قد تنشأ من تنفيذ الجمعية لبعض مشاريعها ورفع ما تتوصل إليه لمجلس الإدارة.
- تقييم المخاطر المحدقة بالبيانات المالية والمتمثلة في وجود معاملات مالية لم تحدث فعلاً (وهمية) أو عدم تسجيل معاملات

- مالية حدثت فعلاً (حذف معاملات حقيقية) أو تسجيل معاملات مالية بغير قيمتها الحقيقية أو عدم التصنيف الصحيح للمعاملات المالية أو تسجيل تلك المعاملات في غير الفترة العائدة لها فعلاً.
- 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.
- لتجنب المخاطر على اللجنة تطبيق إجراءات كفيلة بمنع حدوث تلك الأخطار بحيث تشمل تلك الإجراءات الفصل بين المهام المتعارضة بحيث لا يقوم شخص معين بتأدية مهمتين متناقضتين أو أكثر والتأكد من وجود الموافقات الضرورية على المعاملات قبل تنفيذها والمراجعة المستمرة والدقيقة من قبل أشخاص آخرين في الجمعية للتأكد من التطبيق السليم للإجراءات آنفة الذكر.
- مراعاة الأحكام التي تقضي بها الأنظمة السارية في المملكة ذات الشق المالي ومنها نظام مكافحة غسل الأموال ونظام مكافحة تمويل الإرهاب وعليه بوجه خاص اتخاذ الآتي:
 - 1- الاحتفاظ في مقر الجمعية بالسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية وصور وثائق الهويات الوطنية للمؤسسين وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل.

- ٢- إذا توافرت لديها أسباب معقولة للاشتباه في أن الأموال الواردة أو بعضها تمثل حصيلة نشاط إجرامي أو مرتبطة بعمليات غسل أموال أو تمويل يتم اتخاذ الإجراءات التالية:
- إبلاغ الإدارة العامة للتحريات المالية لدى رئاسة أمن الدولة بصفة عاجلة.
 - إعداد تقرير مفصل يتضمن جميع المعلومات المتوفرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات الصلة وتزويد الإدارة العامة للتحريات المالية به.
 - عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم.

دور مجلس الإدارة لإدارة المخاطر في الجمعية:

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر الخاصة بالجمعية.
- تحديد الطريقة المثلى للتعامل مع المخاطر أو مستوى التعرض في الجمعية.
- الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر.
- اعتماد تقرير لجنة المراجعة لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة بواسطة لجنة المراجعة.

اجتماعات لجنة إدارة المخاطر:

تجتمع لجنة إدارة المخاطر بصفة دورية كل (ستة أشهر) على الأقل وكلما دعت الحاجة إلى ذلك ويجب إعداد محاضر اجتماعات تتضمن مناقشاتها وتوصياتها.

مجموعة المخاطر التي قد تواجه الجمعية:

الخطر في الجمعية يكمن في تحديد مجموعة المشاريع لدعم المستفيدين مع عدم إمكانية تنفيذها لعدم توفير المقدرة المالية لهذه المشاريع وبالتالي لا يمكن بناء خطة تمكن لتحقيق مؤشرات اهداف الجمعية مثال على المخاطر المحتملة:

١- المخاطر المالية والإدارية:

- عدم وصول الجمعية للاستدامة المالية.
- عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء المشاريع وإعداد ميزانية وارتباطات لها.
- زيادة الكادر الوظيفي بالنسبة لاحتياج الجمعية.
- عدم وجود مقر رسمي ملك للجمعية.
- تسرب الموظفين لعدم تقديم الحوافز.
- عدم تجاوب الجهات المانحة مع الجمعية.
- الاستغناء عن بعض الموظفين لقلّة الموارد.
- ضعف القيادة وعدم القدرة على التوجيه.

٢- المخاطر المتعلقة بالمستفيدين:

- الحاجة الماسة للمستفيدين وعدم توافق الحاجة مع الوضع المالي للجمعية.
- مشكلة توريث الفقر داخل الاسر.
- المستوى التعليمي للمستفيدين.
- البطالة.
- التفكك الاسري.

٣- المخاطر التي تواجه إدارة المشاريع:

- عدم دعم الإدارة العليا للمشروع.
- انتقال الداعم الرئيس للمشروع من الإدارة العليا إلى مكان آخر أو تقاعده.
- قلة الميزانية المفترضة للمشروع.
- ضعف الخبرات التي تعمل في المشروع.
- تغير العاملين من فترة لأخرى.
- المراقبة والتضييق على العاملين عند تنفيذ المشروع لأن ذلك يقتل الحس الإبداعي والتميز عند العاملين.
- وجود مديرين تقليديين في المشروع.
- الأعمال الكتابية الكثيرة والطرائق البيروقراطية.
- المكتسبات الشخصية التي يعتمد عليها بعض المديرين على حساب الإنتاجية وإعطاء الحقوق للعاملين وهذا من شأنه أن يثير جوا من الإحباط في بيئة المشروع.
- التدخلات الخارجية من غير فريق المشروع فإن ذلك يربك العمل ويخل بالخطة المعدة للتنفيذ.
- الفشل في إحداث التغييرات المناسبة أثناء سير المشروع.
- ضعف التقويم المتزامن مع العمل.
- عدم الاعتراف بفشل المشروع أو بفشل بعض أعماله.

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 لبحث المخاطر الممكنة ومحاولة حلها والحد منها.

- رفع التقارير لمجلس الادارة للمشاركة في الحد من هذه المخاطر.

دليل تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة:

أولاً: جدول حساب مستوى الخطر

شرح معايير الدرجات	الاحتمال	التأثير	اللون	مستوى الخطورة
في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم (سوف تحدث حادثة بشكل مؤكد)	شبه مؤكد	عالي جداً	Red	5
في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم (غالباً سوف تحدث حادثة)	مرجح	عالي	Red	4
ممکن تحدث حادثة في حالة وجود عوامل أخرى مترسبة تساهم في ذلك	محتمل	متوسط	Yellow	3
ممکن تحدث حادثة ولكن باحتمالية منخفضة	بعيد الاحتمال	منخفض	Blue	2
لا يوجد احتمالية وان وجدت فهي ضئيلة جداً	نادر الحدوث	منخفض جداً	Green	1

ثانياً: الإجراءات المعالج للخطر

المعالجة	الخطر	الدرجة	اللون
يجب إيقاف العمل	عالي جداً	٥	أحمر
أولوية عالية لعمل إجراءات تصحيحه	عالي	٤	أحمر
عمل إجراءات تصحيحه في الوقت المناسب	متوسط	٣	أصفر
عمل إجراءات وقائية	منخفض	٢	أزرق
مقبول - خطر متبقى	منخفض جداً	١	أخضر

ثالثاً: نموذج مصفوفة قياس المخاطر

التدابير الوقائية	الخطر	الدرجة	تأثير الخطورة	احتمالية الحدوث	الخطر
وضع خطط عاجلة لتنمية الموارد المالية والبحث عن المانحين	أحمر	٥	عالي جداً	شبه مؤكد	عدم وجود موارد مالية
دراسة سلم الرواتب والحوافز	أحمر	٤	عالي	مرجح	تسرب الموظفين
وضع خطط الإخلاء ومخارج للطوارئ	أصفر	٣	متوسط	محتمل	الحريق
وضع المستندات المهمة في الخزينة ووضع كاميرات للمراقبة	أزرق	٢	منخفض	بعيد الاحتمال	السرقة
تقييم وضع الأرشيف والتأكد من سلامة الحفظ	أخضر	١	منخفض جداً	نادر الحدوث	التلف

إقرار المجلس..

أقر مجلس الجمعية هذا في محضر رقم (٩-٢٢) وعليه تم الاعتماد.

م	اسم عضو مجلس الادارة	التوقيع
١	أ/مشعل بن مساعد المغربي	
٢	أ/فتحي بن محمد الفزاني	
٣	أ/حامد بن محمد الرقيب	
٤	أ/عبد الرحمن بن مساعد المغربي	
٥	أ/طلعت بن محمد المغربي	

