

## سياسات إدارة المخاطر وأعمال المراجع الداخلي

### التعريفات والمصطلحات

الخطر	تأثير الأحداث الغير متوقعة على الأهداف سلبياً
مسؤول الخطر	المسؤول عن ضمان أن الإجراءات التشغيلية والضوابط لمعالجة كل مجال من مجالات المخاطر ضمن نطاق مسؤوليته كافية وفعالة علي أساس يومي
غسل الأموال	إضافة الصفة القانونية والشرعية للمال الذي تم الحصول عليه بطريقة غير قانونية
تمويل الإرهاب	تمويل أي 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 والتحكم في المخاطر
المراجع الداخلي	مسؤول الجودة والمخاطر الموظف المسؤول عن التنسيق لإجراءات إدارة المخاطر ورفع التقارير بها
الامين العام	الامين العام ومن يمثله
مجلس الادارة	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

## مبادئ تفعيل وإطار عمل إدارة المخاطر

يحرص مجلس الإدارة على العمل مع الأمين العام لاتخاذ التالي لضمان تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر:

- 11.1. تعيين مسؤول مخاطر وجودة يتابع تحقيق وتنفيذ مراحل عمليات إدارة المخاطر.
- 11.2. عقد مجلس الإدارة لورش العمل التعريفية والتدريبية.
- 11.3. تنسيق التواصل بين جميع الإدارات بشكل دوري وعند الحاجة بهدف نشر وتثبيت ثقافة إدارة المخاطر.
- 11.4. رفع التقارير الدورية وغير الدورية في توقيتاتها مع الملاحظات والتوصيات.
- 11.5. رفع تقرير ربع أو نصف سنوي بالتحسينات المطلوبة على عمليات إدارة المخاطر من خلال التجارب والملاحظات.
- 11.6. عقد الورش التعريفية والتدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الخطة المعتمدة لإدارة المخاطر.
- 11.7. إعداد خطة عمل سنوية لإدارة المخاطر.
- 11.8. إدراج مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة المخاطر ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية.
- 11.9. تحديد مخاطر جديدة إن وجدت وتحديث ودراسة سياقات المخاطر الخاصة ببيئة العمل الداخلية والخارجية للجمعية ودراسة أي تحديثات على الخطة الاستراتيجية.

## عمليات إدارة المخاطر

أنشطة إدارة المخاطر في الجمعية

التواصل والاستشارة:

يهدف التواصل بالمعلومات الخاصة بإدارة المخاطر إلى تمكين الإدارة والموظفين من فهم المخاطر والأسس التي تبنى عليها القرارات ومتطلبات العمل، إضافة إلى إثراء جميع مراحل عملية إدارة المخاطر بالأراء والخبرات المتوفرة عند تنفيذها كما تهدف الاستشارة إلى الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

- 11.1.1. يقوم المراجع الداخلي بتعميم السياسات والإجراءات والقرارات والتعميمات الصادرة من قبل الإدارة أو هيئة تنظيم الأعمال الخيرية على جميع الإدارات حال صدورها.
- 11.1.2. يقوم المراجع الداخلي 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.
- 11.1.3. يتم توثيق الاجتماعات والورش في محاضر ويتم استحداث أرشيف لوثائق عمليات إدارة المخاطر.
- 11.1.4. يقوم المراجع الداخلي بتزويد الإدارات بالتقارير الخاصة بإدارة المخاطر والتحديثات ذات العلاقة على عملياتها، وذلك بهدف إبقاء المدراء والموظفين على اطلاع بمدى تحقق خطة إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاحها وتحسينها.
- 11.1.5. يستند جزء أساسي من تقارير الأداء الصادرة من المراجع الداخلي على التغذية الراجعة من الإدارات الأخرى.

يتلخص نطاق العمل في إدارة المخاطر في المحاور التالية:

المحور	الوصف
الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعطل أنشطة الامتثال مما يؤدي إلى عدم تحقق أهداف الجمعية</li> <li>عدم تحقق الشفافية والتكتم على المعلومات</li> <li>عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار المطلوبة منهم وعدم ممارستهم لسياسات وممارسات مجلس الإدارة</li> </ul>
العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعطل الأنشطة اليومية بسبب الأنظمة أو فشل العمليات مما يؤدي إلى خسارة محتملة في الإنتاجية</li> <li>نظام إدارة سيئ يؤدي إلى الازدواجية وفقدان محتمل للإنتاجية</li> <li>العمليات غير المكتملة نتيجة للطبيعة المعقدة أو الطويلة للعمليات أو إجراءات العمل</li> <li>نقص العدد أو الخبرة أو المهارة لدى موظفي الإدارة والأنشطة التشغيلية</li> <li>فقدان البيانات الناتج عن ضعف إجراءات الحماية ، أو قصور في خطة استعادة البيانات عند حدوث طارئ</li> </ul>
مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانخراط في أنشطة غسل الأموال وتمويل الإرهاب عن طريق استخدام الجمعية كوسيلة من قبل الأطراف الخارجية</li> </ul>
مكافحة الفساد المالي والإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوء استغلال الموظفين أو المتعاونين أو المتطوعين لمناصبهم العامة لتحقيق مكاسب شخصية</li> <li>الخسائر المادية والتأثيرات السلبية على تنظيم وكفاءة وفعالية الإدارة وعلى ثقافة الجمعية</li> </ul>
التمويل والمعاملات المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفشل في إدارة الموارد المالية للجمعية بشكل فعال مما قد يؤدي إلى خسارة مالية</li> <li>خرق الامن بسبب عدم اتباع الإجراءات مما يؤدي إلى سرقة محتملة / أو فقدان الأصول</li> <li>الخسائر أو الاستخدام الغير المسموح به لأصول المؤسسة</li> <li>انخفاض في الموارد المالية مما ينتج عنه صعوبة في تأدية الخدمات</li> </ul>
السمعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض جودة تقدم الخدمات مما يؤدي إلى فقدان السمعة</li> <li>وسائل الاعلام المعاكسة وقلق من المجتمع المحلي</li> <li>تأخر في تنفيذ البرامج والمشاريع</li> </ul>
القوانين واللوائح	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود أنظمة امتثال كافية تؤدي إلى غرامات أو عقوبات من الجهة التنظيمية</li> <li>الغرامات والدعاوي القضائية الناتجة عن خرق العقود</li> <li>مدي تعقيد أو كثافة أو وضوح التشريعات المتعلقة بعمليات العمل</li> </ul>

معايير الخطر وقياس أهميته

- تركز معايير الخطر على محورين وهم الاحتمالية والأثر بينما يختلف تدرج أثر المخاطر بالنطاق الذي يرتبط به الخطر واحتمالية حدوثه فلا يمكن النظر لأحدهما دون الآخر.

1. مقياس الأثر حسب المعايير في الجدول بالأدنى

العلامة	1-2	4-3	8-5	915-	16-25
مستويات قيمة الخطر	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المستوى	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير متوسط والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير كبير على الجمعية وتحتاج إلى دراسة ووضع خطة للمعالجة	مخاطر ذات تأثير جسيم على الجمعية ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهةها

2. يتم تحديد احتمالية حدوث الخطر حسب المعايير في الجدول التالي:

المستوى	الدرجة	الوصف	الاحتمال
مؤكد	5	من المؤكد تكرار وقوع الحدث خلال العام	95% <
غالبًا	4	سيقع الحدث مرة خلال العام	95%-70%
محتمل	3	قد يقع الحدث مرة كل 3 سنوات	30%-69%
ضئيل	2	قد يقع مرة كل 5 سنوات	5%-29%
ضئيل جداً	1	قد يقع في ظروف استثنائية	5% <

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

مصفوفة المخاطر					التأثير
مؤكد	غالبًا	محتمل	ضئيل	ضئيل جداً	
مرتفع جداً (1 - 5)					
مرتفع (4)					
متوسط (3)					
منخفض (2)					
منخفض جداً (1)					
الاحتمالية					

#	الحوكمة	العمليات	غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	الفساد المالي والإداري	مالي	سمعة	القانون والالتزام
مرتفع جداً	فقدان التوجه والرؤية والاستراتيجية	التطوير في النظام عاجز عن أداء وظائف رئيسية. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة بأكثر من 20%. تأخير في تسلم المشروع أو مستحقات المستفيدين	التعامل مع أطراف منخرطين في عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	الضلوع في عملية احتيال أو جريمة مالية	خسائر تزيد على ثلاثة مليون ريال أو انخفاض التبرعات والايادات المتوقعة بنسبة اعلى من 15	ضرر كبير وغير قابل للإصلاح للسمعة. سخط من الراي العام الدعاية السلبية المستمرة التي أدت إلي فقدان الثقة العامة والمهنية والسياسية في الجمعية	خرق خطير لنظم الحوكمة من شأنه أن يؤدي إلي مراجعة وضع الجمعية. مقاضاة وغرامات كبيرة ودعاوي قضائية خطيرة للغاية.
مرتفع	تضارب المصالح أو إخفاء المعلومات وعدم الإفصاح هيكل تنظيمي غير فعال	تطوير النظام لم يتناول بعض الوظائف الرئيسية وشكوى مؤيدة من عملاء داخليين أو خارجيين يواجهون صعوبات تقنية. تأخير في تسليم المشروع أو مستحقات المستفيدين لمدة تتراوح ما بين 15% الي 20% من مدة التنفيذ		الضلوع في سوء استخدام للمنصب أضر بشكل مؤثر وجوهري في موارد الجمعية أو كفاءة وفعالية إدارتها	خسائر تتراوح ما بين مليون وثلاثة مليون ريال او انخفاض التبرعات والايادات المتوقعة بنسبة تتراوح ما بين 10% الي 15%	ضرر كبير لا يمكن اصلاحه عن السمعة. تأثير سلبي كبير علي سمعة الجمعية يمكن ان يؤثر ذلك على قدرة الجمعية علي التأثير على العامة/ المهنيين / السياسيين ينشي عددا كبيرا من الشكاوى	خرق كبير لنظم الحوكمة يتطلب اخطار مباشر للهيئات التنظيمية. انتهاء كبير للنظم والتعرض للملاحقة القانونية ودعاوي قضائية كبيرة.
متوسط	افتقار أعضاء مجلس الإدارة إلى الخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم اعتماد المجلس	فقدان او اعطال بالنظم يؤدي إلى توقف الاعمال بدرجة متوسطة		سوء استخدام الموارد واتباع أساليب او تؤثر على كفاءة	خسائر تتراوح ما بين مليون و خمسمائة الف ريال انخفاض في التبرعات والايادات المتوقعة بنسبة تتراوح بين 5% الي 10%	الإصرار الثانوية لكل نطاق واسع تأثير سلبي منخفض على المستوى المحلي لكن على نطاق	خرق النظم والتعرض للتحقق والمقاضاة وغرامة محتملة. خرق لنظم الحوكمة يتطلب جهد كبير لتصحيحه

#	الحوكمة	العمليات	غسيل الأموال وتمويل الارهاب	الفساد المالي والإداري	مالي	سمعة	القانون والالتزام
	على عدد محدود نسبيًا من أعضاء في الإدارة واتخاذ القرار			وفاعلية الأنظمة الإدارية		واسع على سمعة الجمعية يولد شكاوي محددة	
منخفض	فقدان بعض النظم يؤدي الي توقف بسيط للأعمال. زيارة في معدل دوران الموظفين بنسبة تتراوح بين 5% الي 10% . تأخير في تسليم المشروع او مستحقات المستفيدين لمدة تتراوح بين 5% الي 10% من مدة التنفيذ		حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد مؤثره بشكل بسيط	خسائر تتراوح بين مائة الف و 500الف ريال او انخفاض في التبرعات والايادات المتوقعة بنسبة تتراوح بين 1% الي 5%	اضرار ثانوية في منطقة محدودة قد يكون لها تأثير سلبي منخفض على المستوى المحلي وشكاوي محدودة التأثير على سمعة الجمعية	مخالفات اللوائح وقضايا قانونية ثانوية . خرق بسيط لنظم الحوكمة يمكن تصحيحه	
منخفض جدًا	فقدان أو اعمال لبعض النظم لا يؤثر على الاعمال. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة اقل من 5%. تأخير في تسليم المشروع او مستحقات المستفيدين لمدة اقل من 5% من مدة التنفيذ		حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد غير مؤثرة	خسائر اقل من مائة الف ريال او انخفاض في التبرعات و الايرادات المتوقعة بنسبة اقل من 1%	ليس له اي تأثير سلبي علي سمعة الجمعية او عدم اهتمام وسائل الاعلام بها	قضايا امثال ثانوية. لا يوجد تأثير علي نظام الحوكمة	

## 1. خريطة الاستجابة للخطر

العمليات	الحوكمة	مستوى الخطر
التصعيد لمجلس الإدارة بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام	مطلوب إجراء فوري لإدارة الخطر بشكل فعال والحد من التعرض له	مرتفع جدًا
التصعيد للمدير العام بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام	تحليل التكلفة و الفائدة لتقييم الي أي مدي يبقي معالجة و مراقبة المخاطر لضمان عدم تغير المخاطر مع مرور الوقت	مرتفع
التصعيد الي مستوي مدير الإدارة تحديد إجراءات إدارة المخاطر قد تم الاحتفاظ بالمخاطر عموما و ادارتها علي مستوي التنفيذي	المراقبة المستمرة لضمان إدارة التعرض للمخاطر بفعالية و تقليل الاضطرابات الي الحد الأدنى	متوسط
إدارة فعالة من خلال الإجراءات الروتينية والضوابط الداخلية المناسبة	مراقبة و إدارة المخاطر علي المستوي التشغيلي يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام	منخفض
مراقبة المخاطر على المستوى التشغيلي	يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام	منخفض جدًا

## تقدير المخاطر

### 1. تحديد المخاطر

تحديد أهداف الوحدة الإدارية

فهم وتحديد خطوات تحقيق الأهداف

مراجعة الوثائق والتقارير (مثل الخطة الاستراتيجية وتحليل السياقات الداخلية والخارجية للجمعية والتقارير المالية وتعميمات الهيئة)

تحديد المخاطر باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

العصف الذهني الفردي والجماعي

المقابلات الفردية

استخدام قوائم التدقيق (checklists)

وصف المخاطر التي تم تحديدها، وذلك من حيث:

توصيف وشرح موجز للخطر

مجال الخطر

طبيعة الخطر

أصحاب الصلة بالخطر

الخسائر المتوقعة من الخطر

يقوم المراجع الداخلي بالتنسيق للإجراءات المذكورة وتزويد الإدارات والموظفين بالنماذج المطلوبة، وذلك وفقاً لخطة إدارة المخاطر المعتمدة. يتم بناءً على تحديد المخاطر تحديد المسؤول عنها لتحليلها وتقييمها واقتراح خطة الاستجابة لها وتنفيذها، ويتم تحديد مسؤول الخطر عن طريق المدير العام بالتنسيق مع المراجع الداخلي.

## 2. 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.

## 3. 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 يؤشر 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:

تفادي الخطر: ويتمثل في إلغاء النشاط

قبول الخطر: ويتمثل في عدم إبداء أي رد فعل للخطر مع مراقبته

مشاركة الخطر: ويتمثل في نقل جزء من المخاطر إلى طرف خارجي يشارك في تحمل عواقب الخطر في حال تحققه

تخفيض الخطر: ويتمثل في تصميم وتنفيذ خطة للتقليل من احتمالية حدوث الخطر أو من أثره ليدخل ضمن نطاق الخطر المقبول على مسؤول الخطر أن يتحرى تكلفة خطة الاستجابة للتأكد من عدم تجاوزها لتكلفة 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 المراجع الداخلي:

- المراسلات
- محاضر الاجتماعات
- النماذج المعبأة
- سجل المخاطر
- التقارير الصادرة من مسؤولي الخطر
- التقارير الصادرة من المراجع الداخلي


يتم اعتماد النماذج الخاصة بنشاطات إدارة المخاطر من قبل لجنة المخاطر إن وجدت أو الأمين العام

## المتابعة والمراجعة

يقوم مسؤول الخطر برفع تقارير دورية إلى مدير إدارته والمراجع الداخلي، وذلك حسب خطة إدارة المخاطر المعتمدة. يقوم المراجع الداخلي 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 المراجع الداخلي.

اسم المستند: سياسة إدارة المخاطر	تاريخ الإصدار أول مرة 2017/12/5	تاريخ المراجعات
وأعمال المراجع الداخلي		
رقم قرار الاعتماد: 2017/3/3		1.
الاسم: أ. لين فليفل	المنصب: أمين الصندوق	2.
التوقيع:		3.
		4.

## سجل مراقبة عمليات التحديث

ملخص التغييرات	التاريخ
	.1
	.2
	.3
	.4

## قرارات مجلس الإدارة ذات العلاقة

---

---

---

---

---

## ملاحظات وتعليقات

---

---

---

---