

تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة
بجمعية لأجلهم لخدمة الأشخاص ذوي
الإعاقة
2020م

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 جمعية لأجلهم 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

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

ثانياً: تعريف الخطر وإدارة المخاطر:

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- تعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية، 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 فإن ما تبقى من المخاطر يصبح أقل حدة.

ثالثا: 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 جزء هاما وضروريا بالنسبة لعمل الجمعية وليس فقط المالية والإدارية، كما تعتبر إدارة المخاطر مجرد مسألة التزام، تتطلب دورا نشطا أكثر منه مجرد ردة فعل. تراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية مثل:

- الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات .

- خطط الجمعية وميزانياتها .

- سجلات المخاطر العالية.

رابعا: لجنة إدارة المخاطر ومهامها

تشكل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر من كل من: الرئيس التنفيذي للجمعية - مستشار الجمعية - مساعد الرئيس التنفيذي لإدارة المشاريع - مشرف خدمات المستفيدين - مشرف تنمية موارد الجمعية). وتتولى اللجنة المهام التالية:

- 1- إعداد خطة إدارة المخاطر بعد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بشأنها واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية
- 2- 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.
- 3- مراقبة المخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الإستراتيجية. وضمان توفر خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وقدرتها على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالجمعية .
- 4- رفع التقارير الدورية الخاصة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة والقيام سنويا بمراجعة طريقة الجمعية في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر .
- 5- 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.
- 6- تقوم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة والحوكمة بصورة سنوية وإجازتها من مجلس الإدارة.

خامساً: دور مجلس الإدارة

- 1- اعتماد سياسة إدارة المخاطر الخاصة بالجمعية .
- 2- ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية .
- 3- تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر أو مستوى التعرض في الجمعية.
- 4- الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر .
- 5- اعتماد تقرير لجنة المراجعة لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة بواسطة لجنة المراجعة .

مجموعة المخاطر التي تواجه جمعية لأجلهم لخدمة الأشخاص ذوي الإعاقة:

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 أهداف الجمعية. وتتلخص مجموعة المخاطر في النقاط أدناه :

- عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء المشاريع وإعداد ميزانية وارتباطات لها.
- عدم استقرار الموظفين.
- الحاجة الماسة للمستفيدين وعدم توافق الحاجة مع الدخل السنوي للجمعية.
- مشكلة عدم التوعية واهمال ذوي الإعاقة وحبسهم في المنزل داخل الأسر.
- المستوى الفكري للمستفيدين وأسرهم.
- عدم وجود المختص في كل إدارة وعدم وجود عدد كافي من الموظفين في كل قسم.
- الاستغناء عن بعض الموظفين لقلّة الموارد.

ألية 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.

سادساً: تحديد الأخطار وتقييمها: -

1-6 عند تحديد الأخطار تأخذ الجمعية في الاعتبار الآتي: -

- الأنشطة الروتينية والغير روتينية.

- السلوك الإنساني والقدرات والعوامل البشرية الأخرى وتؤثر عكسياً.

- الأخطار التي تنشأ من مصادر خارج المجموعة على الأنشطة تحت سيطرة الجمعية .

- الأخطار التي تنشأ من الاطراف المعنية.

- المتطلبات القانونية والتشريعية الملزمة.

- أي تغييرات على نظام إدارة الجودة وعملياته.

- طريقة تحديد الأخطار تناسب مع حجم وطبيعة الأخطار بالجمعية وإعطاء الأولويات طبقاً لمستوى المخاطر.

2-6 بناءً على ما سبق يقوم كل مدير مختص بتحديد وحصر للأخطار المصاحبة للأنشطة والعمليات التي تخصه والتي تؤثر

بدورها على تحقيق متطلبات الخدمات للعملاء مرفق (2).

3-6 يقوم كل مدير مختص بتحديد الأخطار والمخاطر المصاحبة لها وتقييم هذه المخاطر بناءً على الخطورة ومعدل الحدوث

وتوثيقهما في نموذج تحديد الأخطار وتقييم المخاطر.

4-6 يتم تحديث نموذج حصر المخاطر في الحالات الآتية:

1-4-6 انشاء عمليات جديدة داخل نظام ادارة الجودة.

2-4-6 تعديل في المتطلبات القانونية.

3-4-6 تغيير الاطراف المعنية والتي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بالجمعية والتي من الممكن ان تؤثر على عمليات نظام

ادارة الجودة والمطابقة مع الخدمات المقدمة للعملاء.

4-4-6 يتم مراجعة الإجراءات التصحيحية وتحديد الأخطار وتقييم المخاطر والفرص قبل تنفيذها.

5-6 تحديد الفرص :-

- يقوم مسئول كل قسم او ادارة بتحديد الفرص المتاحة والتي من الممكن ان تؤثر بشكل إيجابي على عمليات نظام ادارة الجودة او على الجمعية ككل بالتحسين والمطابقة للخدمات ورفعها للإدارة العليا لدراستها وتحديد مدى الاستفادة منها وتأثيرها على عمليات المجموعة وذلك طبقا لتحليل . . SWOT.
- ويتم دراسة الفرص المتاحة من قبل الإدارة العليا على نموذج حصر وتحديد الفرص للوقوف على مدى تحقيقها من عدمه.

1-5-6 يتم تحديد وتقييم المخاطر (الخطورة) كالتالي :-

| الدرجة | المعايير |
|--------|---|
| 1 | لا يوجد تأثير مباشر على العمليات. |
| 2 | يوجد تأثير بسيط بدون فقد في الوقت. |
| 3 | فقد في الوقت بسبب التأثير على اداء العمليات. |
| 4 | تأثير جسيم أدى إلى فقد في الوقت أكثر من 5 أيام. |
| 5 | تأثير جسيم على اداء العمليات. |

2-5-6 عدد مرات احتمالية الحدوث كالتالي :-

| الدرجة | المعايير |
|--------|-------------------------------------|
| 1 | بعيد الاحتمال جدا (مرة كل 5 سنوات). |
| 2 | بعيد الاحتمال (مرة كل سنه) |
| 3 | متوسط الحدوث (مرة كل 6 شهور). |
| 4 | محتمل الحدوث (مرة كل 3 شهور). |
| 5 | كثير الحدوث (أسبوعي). |

3-5-6 تقييم المخاطر (مستوى المخاطر) كالتالي :-

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الخطورة احتمالية الحدوث |
|----|----|----|----|---|----------------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 2 |
| 15 | 12 | 9 | 6 | 3 | 3 |
| 20 | 16 | 12 | 8 | 4 | 4 |
| 25 | 20 | 15 | 10 | 5 | 5 |

4-6-4 تعريف مستوى المخاطر كالتالي :-

| أعمال الضبط او التحكم المطلوبة | مستوى الخطر | الدرجة |
|---|------------------|---------|
| غير مطلوب أى عمل وغير مطلوب سجلات للحفاظ. | هزيل / متواضع | 4 - 1 |
| غير مطلوب تحكم إضافي، يمكن أن نضع في الاعتبار حلول غير مكلفة او تحسينات لا تكلف أعباء، والمر اقبه مطلوبة للتأكيد بان التحكم متحفظ عليه. | مسموح | 9 - 5 |
| يلزم أن تنفذ جهود لتقليل الخطر ولكن تكلفة الإجراءات يلزم قياسها بعناية وتتطلب مراجعة دورية. | متوسط | 12 - 10 |
| خطر غير مقبول كالخطر المتوسط، ولكن الأنشطة (العمل) مستمر ولكن تحت اتخاذ أعمال التحكم الضرورية اللازمة لتخفيض هذا الخطر. | لملموس جوهري | 16 - 15 |
| لا يجب أن يستمر العمل حتى يتم تخفيض الخطر. | غير مسموح | 20 |
| يجب إنهاء العمل أو النشاط وغير مسموح بالبده، لأنه خطر بالمطابقة مع خدمات وأعمال المجموعة. | كارثي | 25 |

6- قياس مؤشرات أداء العملية :-

يتم قياس مؤشرات أداء العملية ودورية القياس وكيفية القياس ومن المسئول عن التحليل للنتائج ولن تقدم التقارير طبقاً لنموذج قياس مؤشرات الأداء وتقييم أداء نظم الإدارة بالجمعية .

| تاريخ متابعة الإجراءات | مدى فاعلية الإجراءات | الإجراءات المتبعة لتجاوز المخاطر | تحليل الخطر | | | تأثير الخطر | الخطر | مصدر الخطر | النشاط/ العملية |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------|---------|----------|-------------|--|---------------|-------------------------------|
| | | | تقييم المخاطر | الخطورة | الإحتمال | | | | |
| شهري | تقارير عن مستوى الأداء للإداري | 1- ربط الحافز بالأداء | 4 مسموح | 2 | 2 | متوسط | تعاكس عن أداء المهام للجهاز الإداري | إداري | مخاطر متعلقة بالموارد البشرية |
| ربع سنوي | صيانة دورية من المختصين | عمل عقود صيانة مع الشركات المتخصصة | 8 مسموح | 4 | 2 | متوسط | اعطال بالأجهزة الإلكترونية | إدارة الجمعية | مخاطر تقنية |
| نصف سنوي | تقارير عن مستوى الأداء للإداري | 1- وضع برامج تدريبية دورية للإداريين | 4 مسموح | 2 | 2 | متوسط | نقص في العامل البشري في المهارات والكفاءات | إداري | مخاطر متعلقة بالموارد البشرية |

| م | النشاط/ العملية | مصدر الفرصة | الفرصة المتاحة | تأثير الفرصة | تحقيق الفرصة | | (في حالة عدم قابليتها للتحقيق) سبب عدم التحقيق |
|---|------------------------------|--------------|--|--------------|--------------|-----------|--|
| | | | | | قابلة | غير قابلة | |
| 1 | البرامج المقدمة لذوي الإعاقة | جمعية لأجلهم | التخطيط للبرامج التدريبية لذوي الإعاقة | عالي | قابلة ✓ | لا يوجد | |
| | تطوير إجراءات واليات العمل | جمعية لأجلهم | تطبيق نظم | عالي | قابلة | لا يوجد | |

| | | | | | | | | |
|---------|-----------------|--|-------|------|--------------------|--------------|--|--|
| | إدارة الجودة | | | | إدارة الجودة | | | |
| لا يوجد | الصيانة الدورية | | قابلة | عالي | دعم الإدارة العليا | جمعية لأجلهم | إيجاد أحدث التقنيات | |
| لا يوجد | الصيانة الدورية | | قابلة | عالي | دعم الإدارة العليا | جمعية لأجلهم | شاشات للبرامج التدريبية التفاعلية داخل الجمعية | |

| المسؤول عن الخطر | استراتيجية معالجة الخطر مستقبلاً | الضوابط والحلول الحالية | الخطر |
|------------------|---|--|---|
| جمعية لأجلهم | انشاء مخصص مالي لدعم المشاريع | عمل تقرير عاجل عن تأثير ضعف مشاركة المجتمع بقطاعاته | نخفاض فاعلية البرامج للمشاركة المجتمعية لقطاعين الحكومي والخاص وإقبال عليها |
| | التواصل الجيد مع القطاع الخاص الحكومي | توفير آليات التنسيق، والتعاون الكافي بين القطاعات المختلفة | |
| | وضع قائمة بآليات تنفيذ البرامج للمشاركة المجتمعية | عقد دورات التوعية بأهمية الأنشطة لخدمة المجتمع وفعاليتها. | |

والله الموفق،،،