

سياسة المخاطر	عنوان الوثيقة
مؤسسة علي بن إبراهيم المجدوعي وعائلته الخيرية	الجهة
1	رقم الإصدار
مجلس الأمناء ☐ اللجنة التنفيذية ☐ المدير التنفيذي	جهة الإصدار
1441 هـ - 2020 م	تاريخ الإصدار
مسودة ☐ معتمدة ☒	حالة الوثيقة
نظام الحوكمة بالمؤسسة	مصادر الوثيقة
37-11	رقم الوثيقة

المحتويات

3	مقدمة
3	التعريفات
4	طرق التعامل مع الخطر
5	إجراءات إدارة المخاطر
6	تقدير وتقييم المخاطر
6	أنواع المخاطر
7	آلية تحليل المخاطر
8	فريق إدارة المخاطر
8	تقييم المخاطر
11	ملاحق: نماذج إدارة المخاطر:
12	ملحق (1) نموذج تحديد المخاطر
13	ملحق (2) نموذج تقييم المخاطرة

مقدمة

إدارة المخاطر: هي عملية، تنفذ من قبل مجلس الإدارة، والإدارة، وغيرهم من الموظفين، وتطبق بإعداد استراتيجية عبر المؤسسة، وتهدف إلى التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليها، وإدارة المخاطر لتكون ضمن المستويات المقبولة، لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا.

التعريفات

يقصد بهذه المصطلحات أينما وردت في هذه السياسة بما يقابلها:

- **الخطر:** هو احتمالية خسارة بشرية أو مادية أو معنوية أو تضاعل فرصة، يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الوزن:** مدى امكانية حدوث هذه المخاطر
- **التقدير:** مدى أثر هذه المخاطر في المؤسسة في حال حدوثها.
- **المخاطر:** مجموعة من المخاطر الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلباً في أداء المؤسسة وتؤدي إلى توقفها جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.
- **إدارة المخاطر:** النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها.
- **تقييم المخاطر:** عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها، وقياسها وتحديد معدل حدوثها.

طرق التعامل مع الخطر

م	الطريقة	الشرح
1	تجنب المخاطر	تغيير الخطة لإزالة الخطر أو الظرف غير المرغوب به أو حماية أهداف المشروع من آثاره.
2	نقل المخاطرة	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.
3	معالجة الخطر	معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.
4	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.

إجراءات إدارة المخاطر

المرحلة	الاجراءات
أولاً تحليل المخاطر	1. القيام بمراجعة المخاطرة وتحديد احتمال حدوثها واثرها واطارها الزمني وانشطة الاستجابة حتى تاريخه. 2. القيام بتحديد درجة المخاطر واولياتها باستخدام جدول تحليل المخاطر. 3. تحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة.
ثانياً تخطيط الاستجابة للمخاطر	1. تحديد الاستجابة المناسبة للخطر (تجنب، نقل، تقليل الاثر، قبول) إذا تقرر قبول المخاطر يتعين اعلام مجلس الأمناء وإذا تقرر تجنب او نقل او تقليل تكون الخطوة التالية تحديد انشطة الاستجابة. 2. القيام بتحديد الانشطة التي يتعين القيام بها لتجنب او نقل او تقليل اثر المخاطرة ثم تحديث سجل المخاطر. 3. القيام بتوجيه المخاطرة حسب الأولوية (احمر، اصفر، اخضر) لمزيد من الاجراءات والاتصال. 4. القيام بإعداد خطة طوارئ لكل المخاطر المميزة باللون الأحمر. 5. القيام بإخطار مجلس الأمناء بأنشطة الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الأصفر. 6. يقوم مجلس الأمناء بالموافقة او تعديل انشطة الاستجابة للمخاطر.
ثالثاً تقييم وتقدير المخاطر	1. القيام بتحديث هيكل تجزئة اعمال المؤسسة لتشمل انشطة الاستجابة للمخاطر. 2. القيام بإعلام مراكز المسؤولية بالإجراءات المطلوبة- 3. القيام بتحديد اذا ما كان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل وفي حال حدوثه تكون 4. ما ان يتقرر ان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل يتم القيام بتكليف الفريق بأنشطة خطة الطوارئ- 5. القيام بتحديث خطة ادارة المخاطر من حيث الجدول الزمني والميزانية- 6. يتم القيام بمراقبة انجاز الانشطة ومدى فاعليتها في تقليل اثر المخاطرة- 7. القيام بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة بالفترة الزمنية

تقدير وتقييم المخاطر

مصفوفة معدل المخاطر					
الاحتمال	غير مؤثرة	طفيفة	متوسطة	عالية	مؤثر جدا
(1) ضئيل جدا	1	2	3	4	5
(2) ضعيف	2	4	6	8	10
(3) متوسط	3	6	9	12	15
(4) كبير	4	8	12	16	20
(5) كبير جدا	5	10	15	20	25

درجات معدل المخاطر

الدرجة	مستوى المخاطرة	
25-15	مخاطر مؤثر جدا	مؤثرة جدا بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)
12-8	مخاطر عالية	عالية بشكل غير مقبول (تصحيح النشاط بخطط علاجية)
6-4	مخاطر متوسطة	مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي
3-1	مخاطر غير مؤثرة	مقبولة دون الحاجة لأخذ إجراء ما لم يكن الإجراء يصعد المخاطر

أنواع المخاطر

م	نوع المخاطرة	درجة المخاطرة	المخاطر
1	تنظيمية وإدارية		مركزية اتخاذ القرار
2			غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة
3			فقدان الثقة بسبب الصراعات والخلافات
4			ضعف الادارة والتحكم في العمليات الإدارية.
5			قدرات فريق العمل على تحقيق توجه المؤسسة الاستراتيجي
6	مالية		الرشوة
7			الاختلاس
			دعم الإرهاب
8			تضارب المصالح
9			توفير الأموال وضعف السيولة
10			عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية

م	نوع المخاطرة	درجة المخاطرة	المخاطر
11			دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات
12	الموارد البشرية		ضعف كفاءة هؤلاء كادر المؤسسة
13			تسرب وخروج المهارات والكفاءات من موظفي المؤسسة
14			ضعف في تأهيل وتطوير موظفي المؤسسة
15			قلة الحوافز
16	البرامج والمشاريع التنموية		ضعف إدارة البرامج والمشاريع
17			قصور في الابداع والابتكار في مجال البرامج والمشاريع
18			عدم كفاءة المخرجات العملية للمشاريع والبرامج
19			عدم الالتزام بتطبيق الاستراتيجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية
20	تقني		ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الذي يسبب ضياع وتسرب للمعلومات
21	تشريعي وقانوني		القوانين الجديدة في سوق العمل المتعلقة بالسعودة
22			حماية الملكية الفكرية
23	البيئة		ضعف تهيئة الأماكن المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.

آلية تحليل المخاطر

م	النشاط	التكرار
1	تقييم عام للمخاطر مع بداية كل سنة مالية	سنويا
2	تقييم عام للمخاطر مرتبط بالخطة الاستراتيجية	مع اعداد الخطة الاستراتيجية
3	مراجعة القائمة المرجعية للمخاطر لكل مشروع او برنامج	مع بداية المشروع
4	جلسة عصف ذهني مع فريق كل مشروع	بداية المشروع
5	تدريب العاملين على ادارة المخاطر	سنويا
6	مقابلات مع اصحاب المصلحة	بداية المشروع ثم بحسب الحاجة
7	مقابلات مع الخبراء في ادارة المخاطر	في المشاريع الكبيرة والنوعية
8	مسح لبيئة العمل	كل ستة اشهر
9	اجتماع فريق ادارة المخاطر	شهريا
10	رفع التقارير الدورية للمخاطر وآلية معالجتها	كل شهرين مع اللجنة الاشرافية
11	اعتماد معالجة المخاطر	كل أربعة أشهر من مجلس الأمناء

فريق إدارة المخاطر

فريق إدارة المخاطر: كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والامكانيات لمواجهة الخطر وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

الموظفون: معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركون في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ جميعاً يتوجب على الموظف المشاركة بأداء 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 أهداف لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.

المستفيدين: من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسموحات رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة.

تقييم المخاطر

م	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى المخاطرة	مدى التأثير	معالجة المخاطرة	أسلوب التعامل مع المخاطر	المسؤول
1	المالية	تعرض المؤسسة للاشتباه بتمويل الإرهاب			إلزام تطبيق سياسات مكافحة تمويل الإرهاب وغسل الأموال لمنسوبي وذوي العلاقة مع المؤسسة	إنهاء	الإدارة المالية
2	المالية	تعرض أحد منسوبي			تطبيق لائحة السلوك لمنسوبي المؤسسة	إنهاء	الخدمات المساندة

م	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى المخاطرة	مدى التأثير	معالجة المخاطرة	أسلوب التعامل مع المخاطر	المسؤول
		المؤسسة للرشوة					
3	المالية	تضارب المصالح			- تطبيق سياسة تضارب المصالح. - توقيع إقرار وتعهد لكافة منسوبي المؤسسة بعدم تضارب المصالح مع المؤسسة	تجنب	الإدارة المالية
4	المالية	ضعف السيولة والتمويل			التأكيد على التزام مجلس الأمناء بتوفير الدعم اللازم وفق الموازنة التقديرية لكل عام	معالجة	الإدارة المالية
5	المالية	عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية			إقرار بالالتزام المؤسس بضخ السيولة شهريا بما يغطي التزامات المؤسسة مع شركائها	معالجة	الإدارة المالية
6	تنظيمية وإدارية	مركزية اتخاذ القرار			تفعيل لائحة الصلاحيات الإدارية بالمؤسسة	معالجة	الخدمات المساندة
7	الموارد البشرية	تسرب وخروج المهارات والكفاءات من موظفي المؤسسة			إيجاد نظام حوافز للموظفين	معالجة	الخدمات المساندة
8	البرامج والمشاريع التنموية	ضعف إدارة البرامج والمشاريع			تطوير وتفعيل لنظام البوابة الالكترونية للمؤسسة	معالجة	إدارة المنح
9	تشريعي وقانوني	القوانين الجديدة في سوق العمل			توظيف كوادر سعودية	تقبل	الخدمات المساندة

م	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى المخاطرة	مدى التأثير	معالجة المخاطرة	أسلوب التعامل مع المخاطر	المسؤول
		المتعلقة بالسعودة					
10	بيئي	ضعف تهيئة الأماكن المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.			تهيئة وتجهيز الأماكن المخصصة للمعاقين (مواقف+مسارات+مدارج).	تقبل	الخدمات المساندة

ملاحق: نماذج إدارة المخاطر:

- (1) تحديد المخاطر.
- (2) نموذج تقييم المخاطر.

ملحق (1) نموذج تحديد المخاطر

رقم المخاطرة: _____

.....	وصف المخاطرة التي تم تحديدها
.....	وصف الأثر على المشروع
الاسم : الوظيفة:.....	الشخص الذي قام بتحديد المخاطرة
...../...../.....	تاريخ تحديد المخاطرة

ملحق (2) نموذج تقييم المخاطرة

وصف المخاطرة :

احتمال الحدوث:

نسبة الحدوث					الاحتمال
☐ حدد (%.....)	☐ 25%	☐ 50%	☐ 75%	☐ 100%	

الإطار الزمني :

الزمن					الفترة
☐ حدد (.....)	☐ ستة سنوي	☐ ثلاث أشهر	☐ شهر	☐ أسبوع	

أثر المخاطرة :

تفاصيل	الأثر		نوع الأثر
	لا	نعم	
	☐	☐	التنظيمي والإداري
	☐	☐	مالي والاقتصادي
	☐	☐	الموارد البشرية
	☐	☐	البرامج والمشاريع التنموية
	☐	☐	تقني
	☐	☐	تشريعي وقانوني
	☐	☐	بيئي

الإجراء المقترح:

الأجراء الذي تم حتى تاريخه :