

الفصل الرابع عشر: سياسة إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة

الغرض من إعداد سياسة إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة

1. تعريف الخطر وإدارة المخاطر والغرض من إدارة المخاطر.
2. تفسير آلية الجمعية في إدارة المخاطر وتوثيق أدوار ومسؤوليات الأطراف ذات العلاقة.
3. تعتبر سياسة إدارة المخاطر جزء من مهام الرقابة الداخلية للجمعية وترتيبات حوكمتها.
4. إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من أثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، ويجنب الجمعية الحلول الأنبية التي تعد أكثر كلفةً وأقل تأثيراً.
5. حاجة الوحدات الإدارية في الجمعية إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.
6. حاجة العاملين في الجمعية إلى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع المخاطر؛ وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.
7. الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.
8. الحاجة إلى فتح قنوات الاتصال بين منسوبي الجمعية لنقل الخبرات وتقديم الدعم في مجال إدارة المخاطر.
9. الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر وتوفير بيئة آمنة.

تعريف الخطر وإدارة المخاطر المتأصلة والكامنة

- يعرف الخطر بأنه أي شيء يمكن أن يعوق من مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها، أو هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه والتي تؤدي إلى خسائر، وذلك من خلال المعيارين التاليين:
- الوزن = مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر ؟
 - التقدير = مدى أثر هذه المخاطر على الجمعية في حال حدوثها ؟
- الأزمة / المخاطر: مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلباً على أداء الجمعية، وتؤدي إلى توقفها جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.
- إدارة المخاطر: النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه الجمعية، وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها.
- تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، وقياس هذه الكميات وتحديد معدل حدوثها، حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست متوافرة دائماً.
- و تعتبر إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو الجمعية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، وليس إجراء الغرض منه تجنب المخاطر فقط، 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.

إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة وعلاقتها بالرقابة الداخلية

تعد إدارة المخاطر جزء هام من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تساعد الجمعية على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية، كما تعتبر إدارة المخاطر ضرورية لعمل الجمعية وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دور نشط أكثر من كونه مجرد ردة فعل، كما تراعي إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية، مثل:

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

لجنة إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة ومهامها

يتم تشكيل لجنة لمراجعة إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة لتولي المهام الآتية:

1. إعداد خطة لإدارة المخاطر بناءً على متطلبات نظام إدارة الجودة وبعد إجراء البحوث والدراسات، تتضمن التعريف بالمخاطر المحتملة ونسبة حدوثها وأثرها على سير العمل، واعتمادها من مجلس إدارة الجمعية.
2. تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المعتمدة من قبل المجلس، التي تؤكد أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة، مع ضمان توافر تقييم سنوي للخطط لمراجعة كفاءتها وفعاليتها في إدارة المخاطر.
3. مراقبة المخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الجمعية لأهدافها الاستراتيجية.
4. إعداد تقارير دورية بالمخاطر المحتملة وتقارير سنوية حول مراجعة اللجنة لفعالية إدارة المخاطر بالجمعية وترتيبات الرقابة، ورفعها لمجلس الإدارة.
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.

آلية عمل إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة بالجمعية

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

مهام ومسؤوليات عامة متعلقة بإدارة المخاطر المتأصلة والكامنة

1. الموظف: يعنى الموظف في تحديد وتقييم ومراجعة المخاطر، أي في حال معرفته بخطر معين في منطقة عمله؛ يتوجب عليه إلقاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر ومناقشته وتأثيره ووضع السيطرة عليه، واتخاذ الإجراءات الكفيلة للحد من آثاره.
2. مدير القسم: جميع المدراء مسؤولين عن معرفة موظفيهم بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وتوضيح المخاطر المعروفة لموظفيهم.

3. متلقي الخدمة: لمتلقي الخدمة دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي وذلك بأخذ رأيه واقتراحاته بشكل دوري.
4. المسؤول عن إدارة المخاطر: لكل خطر يتم تحديده يتم تحديد شخص مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص يمتلك الصلاحيات والإمكانات لمواجهة هذا الخطر، وبإمكانه اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة للسيطرة عليه، وإذا كان المسؤول غير قادر على اتخاذ الإجراء المناسب لإدارة الخطر فلا بد من تعيين مسؤول أعلى منه، كما يجب على المسؤول عن إدارة الخطر أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر بحسب الحاجة.

تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة

تم تحديد احتمالية حدوث الخطر بإحدى الحالات (ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، كبير، كبير جداً)، وبين نموذج تقييم المخاطر العلاقة بين احتمالية وقوع الخطر وشدته.

نموذج تقييم المخاطر

| مصفوفة معدل المخاطر | | | | | | |
|--|----------|------------|----------|----------------|---------------|---------|
| الشدّة | | | | | الاحتمال | |
| كارثية (5) | كبرى (4) | متوسطة (3) | صغرى (2) | غير ملموسة (1) | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ضعيف جداً (1) | |
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | ضعيف (2) | |
| 15 | 12 | 9 | 6 | 3 | متوسط (3) | |
| 20 | 16 | 12 | 8 | 4 | كبير (4) | |
| 25 | 20 | 15 | 10 | 5 | كبير جداً (5) | |
| مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر لا يتطلب اتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً | | | | | مخاطر منخفضة | 3 – 1 |
| مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي يمكن البدء في النشاط بشرط الإدارة والتعديل | | | | | مخاطر متوسطة | 6 – 4 |
| عالية بشكل غير مقبول يجب تعديل النشاط ليتضمن خطأ وإجراءات علاجية، وأن يكون خاضعاً للتقييم | | | | | مخاطر كبرى | 12 – 8 |
| عالية للغاية بشكل غير مقبول يجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظروف السائد | | | | | مخاطر بليغة | 25 – 15 |

يبين الشكل أدناه مصفوفة تحليل المخاطر للاستعانة بها عند وضع الخطط التنفيذية للتعامل مع المخاطر

تحليل عناصر القوة مقابل الضعف والفرص مقابل المخاطر

| تحليل (SWOT) | | |
|--------------|---|--|
| عوامل خارجية | عوامل داخلية | |
| | نقاط القوة (S) | نقاط الضعف (W) |
| الفرص (O) | ما هي نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص؟ | ما هي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟ |
| المخاطر (T) | ما هي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟ | كيف تستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطر؟ |

تعريفات مرتبطة بنماذج تحليل العوامل

| | |
|---|------------|
| الوزن = مدى التأكد من وجود هذه القوة للجمعية ؟ التقدير = كيف تستفيد الجمعية من هذه القوة ؟ | نقاط القوة |
| الوزن = مدى التأكد من وجود هذا الضعف في الجمعية ؟ التقدير = مدى أثر هذا الضعف على الجمعية ؟ | نقاط الضعف |
| الوزن = مدى احتمال تحقق هذه الفرص للجمعية ؟ التقدير = مدى إمكانية استفادة الجمعية من هذه الفرص في حال تحققها ؟ | الفرص |
| الوزن = مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر ؟ التقدير = مدى أثر هذه المخاطر على الجمعية في حال حدوثها ؟ | المخاطر |

الآثار التي يحدثها كل خطر (تأثير الخطر):

1. تم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات (مخاطر منخفضة - مخاطر متوسطة - مخاطر كبرى - مخاطر بليغة).
2. يتم الأخذ بعين الاعتبار شمولية تأثير الخطر أثناء عملية تقييمه، وتحديد عدد متلقي الخدمة المتأثرين به سلبياً، ويتم إعطاء أهمية خاصة للتأثيرات السلبية التي لا يمكن معالجتها.
3. يتم الأخذ بعين الاعتبار القيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف تصحيحه عند تقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية، كما يجب التركيز على المخاطر ذات التأثير الكبير لتمكين الجمعية من إدارة مواردها بشكل جيد.

المخاطر المتأصلة والكامنة التي تواجه جمعية أسر التوحد الخيرية

الخطر في الجمعية يؤثر على إمكانية تنفيذ برامجها ومشاريعها مما يحول دون بناء خطة ممكنة لتحقيق أهداف الجمعية، وتتلخص مجموعة المخاطر في الآتي:

- مخاطر مالية: غسل الأموال أو تمويل الإرهاب أو الاشتباه بذلك، عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء وتنفيذ البرامج والمشاريع، التقلبات التي قد تواجه الميزانية نتيجة عدم تقدير الموازنة بشكل دقيق، والاستغناء عن الموظفين لقلة الموارد.
- مخاطر معرفية وإدارية: تهديدات تواجه الجمعية في نقص المهارات الإدارية والحاسوبية لدى الكوادر البشرية وعدم استقرار الموظفين نتيجة عدم كفاءتهم.

- مخاطر صحية: تهديدات تواجه الجمعية من إصابات العمل والتهديدات البيئية والصحية كالأضرار المعدية والأوبئة العالمية وغيرها.
- مخاطر أعطال فنية: تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وأمن معلومات الجمعية وسريتها.
- مخاطر توعوية / إعلامية: تهديدات تتعلق بعدم تزويد المعنيين بالمعلومات الكافية بدقة تامة.
- مخاطر قانونية: تهديدات تواجه الجمعية بتدني مستوى الوعي والمعرفة بالتشريعات الناظمة لعمل الجمعية، وعدم معرفة كيفية تطبيق نصوصها.
- مخاطر الكوارث الطبيعية والحرائق: تهديدات طبيعية وغير طبيعية قد تواجه الجمعية تتسبب في تدمير المباني وإتلاف الوثائق والبيانات وتعريض حياة الأفراد للخطر.

درجة احتمال حدوث المخاطر المتأصلة والكامنة التي تواجه الجمعية وتأثيرها والمسؤولية تجاهها

| م | الخطر | نوعه | وصفه | تقييمه | | المسؤول عن إدارته | | |
|----|----------------------------------|----------------------|---|---------|------------|-------------------|-------------|---------------|
| | | | | التأثير | الاحتمالية | | | |
| 1 | غسل الأموال أو الاشتباه بذلك | مالي | عمليات مالية مشبوهة وغير شرعية يمكن تمريرها من خلال الجمعية | ضعيف | قوي | الإدارة المالية | | |
| 2 | تمويل الإرهاب أو الاشتباه بذلك | | استغلال الجمعية في تمويل عمليات إرهابية أو تمريره من خلال الجمعية | | | | | |
| 3 | التقلبات التي قد تواجه الميزانية | | تقدير الميزانية بشكل غير دقيق مما يتسبب في عجز أو فائض غير محسوب | | | | | |
| 4 | نقص الكادر الوظيفي | إداري | نقص عدد الموظفين لظروفهم الطارئة أو لعدم شغل الوظائف | متوسط | قوي | إدارة الجمعية | | |
| 5 | تقادم برامج التشغيل | فني | انتهاء مدة استخدام برامج العمل | متوسط | | قوي | الدعم الفني | |
| 6 | تعطل الأجهزة | | توقف عمل بعض أجهزة الحاسب وتلفها | | | | | |
| 7 | فيروسات الحاسب | | تضرر أجهزة الحاسب نتيجة انتشار الفيروسات عبر الاتصال بالإنترنت | | | | | |
| 8 | أمن المعلومات | | اختراق وتلف معلومات العمل عبر الإنترنت | | | | | |
| 9 | انقطاع الإنترنت | انقطاع خدمة الإنترنت | | | | | | |
| 10 | إصابات العمل | صحي | حدوث إصابات صحية للموظفين | متوسط | | | | إدارة الجمعية |
| 11 | الحريق | فني | وجود حريق في أحد مرافق الجمعية | قوي | | | | |
| 12 | الإتلاف والسرقات | مالي وعيني | التعدي بالسوء على ممتلكات الجمعية أو الكوادر | متوسط | | | | متوسط |

إجراءات التعامل مع المخاطر المتأصلة والكامنة

1. التحكم في المخاطر: أي تحديد الطرق التي تستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ ضمن موازنة الجمعية للتعامل مع المخاطر من خلال:
 - نقل الخطر: وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهة أخرى لتقوم بتنفيذه.
 - تقبل الخطر: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات كما أن تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية أو مكلفة، وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو تقبل الخطر من خلال مراقبته والتأكد من أن تأثيره لن يتغير إلى الأسوأ.
 - معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية للتعامل معه أو للحد منه.
 - إنهاء الخطر: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.
2. المراقبة والمتابعة الدورية لاكتشاف مصادر الخطر الجديدة، أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.
3. مراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري وتحديد التطور في إدارة المخاطر بطرق مختلفة، منها:
 - تكرارية حدوث الخطر.
 - مدى التغير في قائمة المخاطر.
 - مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
 - مدى مشاركة الموظفين في تحديد قائمة المخاطر.
 - مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.

دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة

1. اعتماد سياسة إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة الخاصة بالجمعية.
2. تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر المتأصلة والكامنة أو مستوى التعرض لها في الجمعية.
3. الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الجمعية في مجال إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة.
4. اعتماد تقرير لجنة المراجعة لفعالية إدارة المخاطر المتأصلة والكامنة بالجمعية وذلك بناء على المعلومات المقدمة من قبلها.