



جمعية الخدمات الإنسانية  
بمركز العفج

تحت إشراف وزارة الموارد البشرية  
والتنمية الإجتماعية ترخيص رقم ١١٨٥

الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية



اللوائح  
والسياسات  
لجمعية الخدمات  
الإنسانية بالعفج

دليل المخاطر



لائحة سياسة تعارض المصالح معتمدة

بناء على محضر الاجتماع العاشر لمجلس الإدارة للعام المالي (١٤٤٢)

بتاريخ : ٠٨/٠٣/١٤٤٢ هـ الموافق : ٢٥/١٠/٢٠٢٠ م

## المحتويات

٣	التعريف بالمصطلحات .....
٣	إجراءات التعامل مع الخطر: .....
٣	١-منهجية إدارة المخاطر .....
٤	نموذج الجمعية لإدارة المخاطر : .....
٧	نموذج تقييم المخاطر: .....
٩	نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية: .....
٩	٢-منهجية إدارة التغيير : .....

## التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
الخطر	حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.
الوزن	مدى امكانية حدوث هذه المخاطر
التقدير	مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها .
المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئيا 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 .

## إجراءات التعامل مع الخطر:

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي يستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ ضمن الموازنة للتعامل مع المخاطر
نقل المخاطر	تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو تحويل الموظف الى 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 .
معالجة الخطر	معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه .
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.

## ١-منهجية إدارة المخاطر

أولاً: تشكيل لجنة إدارة المخاطر :

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بخطاب سعادة أمين عام الجمعية رقم ٣٩/١٦٦ تاريخ ١٤٣٩/٦/٩ هـ وقد قامت اللجنة بما يأتي :

- مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في الجمعية .
- تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية

- دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه جمعية البر والتعديل عليها , حيث تم ترتيب المخاطر الواردة في كشف المخاطر حسب الأولوية التي تم اعتمادها في كشف المخاطر بناء على الزيارات التي قامت بها اللجنة للإدارات المعنية ونموذج التقييم والتحكم بالمخاطر.
- دراسة الأهداف الاستراتيجية للجمعية, و الاطلاع على الفرص والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية, وحصرها وفق نموذج مخاطر الأهداف الاستراتيجية
- بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل : (خطة إدارة المخاطر , نموذج تقييم المخاطر)

ثانيا: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر والتغيير وكفاءتها.

1. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الدليل بناء على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها .
3. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها .

### مهام فريق إدارة المخاطر

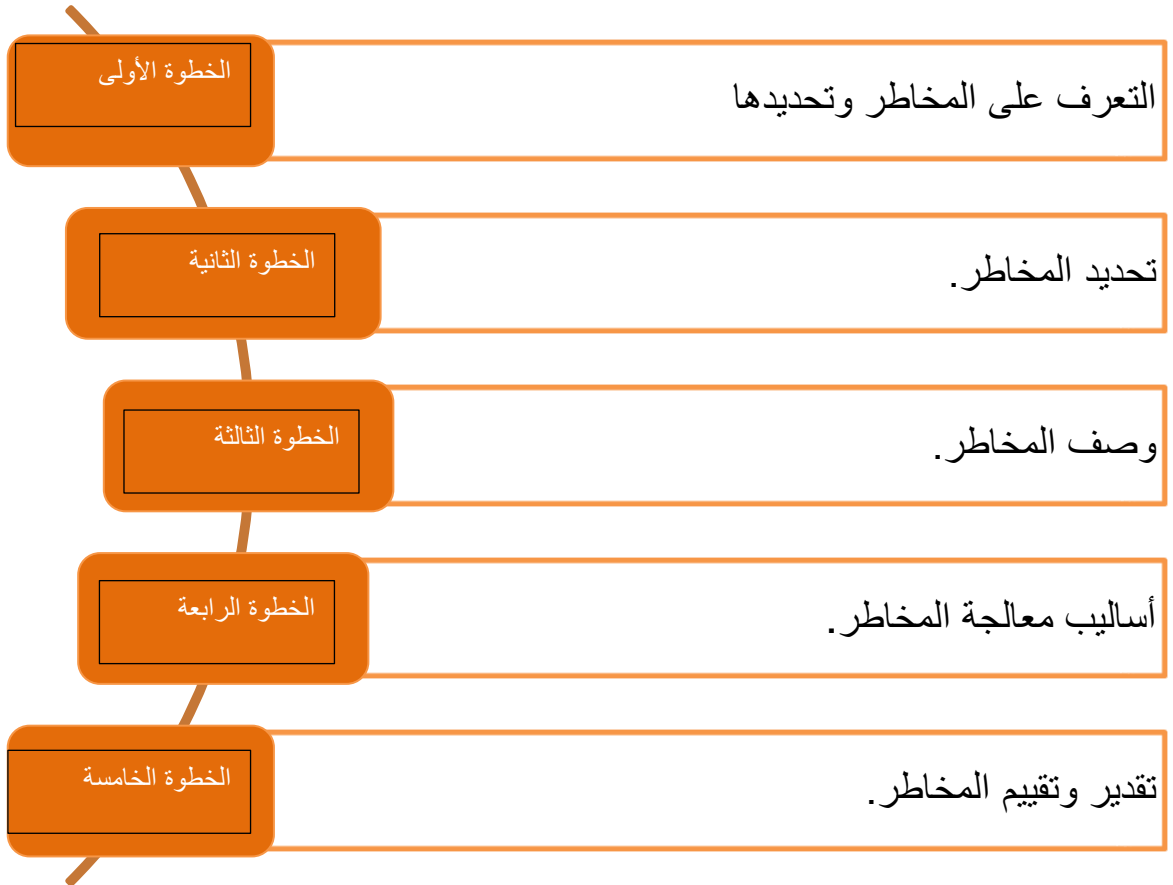
فريق إدارة المخاطر : كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر و أن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر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

الموظفون : معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركين في تحديد هذه المخاطر ، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف ؛ جميعا يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء 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 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 استبيانات رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة.

### نموذج الجمعية لإدارة المخاطر :



الخطوة الأولى : التعرف على المخاطر:

مفهوم إدارة المخاطر بالجمعية :

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كملكاتها، و البيئة المحيطة بها، و مالها، و وقتها، و سمعتها، و حتى علاقاتها الاجتماعية.

تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعد كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، ينتج عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون ) و تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثر سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، الوسائل، و الأجهزة، و المواد، و حقوق الطبع، و العلامات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، و المنح، و الشراكات.

تعريف إدارة المخاطر :

هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر و تخفيضها إلى مستويات مقبولة، و بشكل أدق هي عملية تحديد و قياس و سيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه الجمعية. و تهدف إدارة المخاطر إلى - :  
درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.

الخطوة الثانية : تحديد المخاطر:

مكون عمليات إدارة المخاطر:

- عملية وقائية: تصمم و تنفذ وفقها السياسات و الإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- عملية اكتشافية: تصميم اجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- عملية تصحيحية: التأكد من الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

و لكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون :

- **مكتوبة:** فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، و تكون سهلة للخلط و عدم الفهم.
- **بسيطة و واضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة، و أن يتم استخدام الرسوم و الأشكال لتوضيح تدفق العمليات.
- **متاحة:** و ذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله و مستواه الوظيفي.
- **مفهومة:** و ذلك بتدريب كافة العاملين عليها.
- **ذات علاقة:** ففي حالة تغييرها البد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.
- **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

الخطوة الثالثة : وصف المخاطر:

تطبيقات إدارة المخاطر في الجمعية:

- يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، و التي يمكن حصرها فيما يلي :
- المخاطر المؤسسية: تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصورة الذهنية .
- المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية: التبرعات ، و العمليات/الخدمات، و عدم الكفاءة، و عدم الرضى.
- مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات ، و السيولة.
- المخاطر الخارجية: و عادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية ، و لكن يجب كمدى الاستقرار السياسات و التشريعات ، و المتغيرات الاقتصادية ... الخ.

الخطوة الرابعة : أساليب معالجة المخاطر:

أساليب التعامل مع المخاطر:

- النقل:** و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، كالتأمين الطبي على نقل الخطر عن طريق العقود.
- التجنب:** و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.
- التقليل:** و تشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.
- القبول:** و تعني قبول الخسائر عند حدوثها .
- الخطوة الخامسة : تقدير وتقييم المخاطر:

مصنوفة معدل المخاطر				
الشدة (مدى التأثير)				الاحتمال
كارثية ( ٥ )	كبرى ( ٤ )	متوسطة ( ٣ )	صغرى ( ٢ )	
				غير ملموسة ( ١ )

٥	٤	٣	٢	١	ضعيف جدا (١)
١٠	٨	٦	٤	٢	ضعيف (٢)
١٥	١٢	٩	٦	٣	متوسط (٣)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	كبير (٤)
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	كبير جداً (٥)

مفاتيح معدل المخاطر		
٢٥-١٥	مخاطر بليغة	عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)
١٢-٨	مخاطر كبرى	عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)
٦-٤	مخاطر متوسطة	مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي
٥-١	مخاطر ضعيفة	مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الأجراء تصعيد للمخاطر

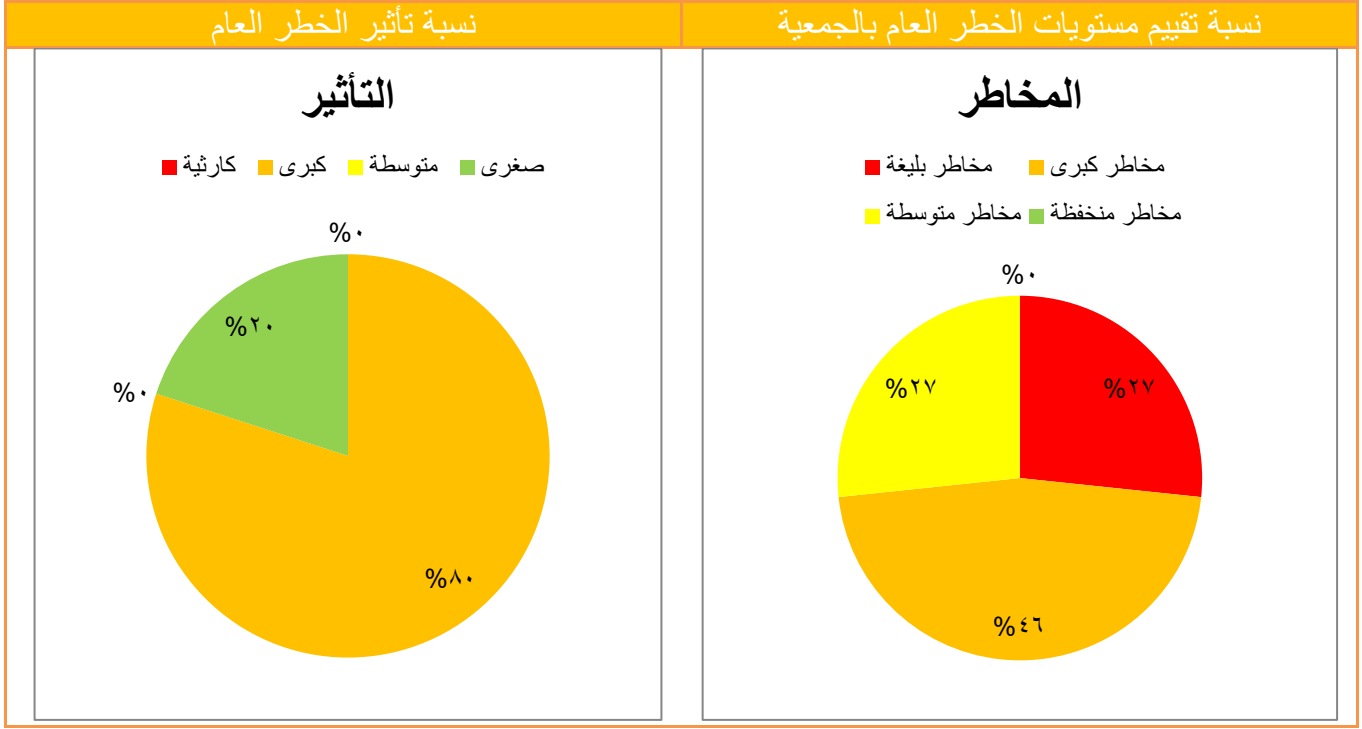
### نموذج تقييم المخاطر:

المسؤول	أسلوب التعامل مع الخطر	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع المخاطرة
الخدمات المساندة	تجنب	التعاقد مع شركة كفاءات لتحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين.			القيمة المضافة	تشريعات
الإدارة المالية	تقليص	تأجير الوقف لتغطية % 10 من ميزانية الجمعية .			مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية	تشريعات
تنمية الموارد	القبول	إنشاء منصات الكترونية للتبرع لصغار المتبرعين			لوائح وقوانين جمع التبرعات الإلكترونية للجمعيات	تشريعات
تنمية الموارد	تجنب	شراء وقف لتغطية % 10 من ميزانية الجمعية			الوضع الاقتصادي في الجمعية	الاقتصادية
جميع الإدارات	تجنب - التقليص	تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة- دراسة الاحتياجات المجتمعية تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين -ارسال تقارير الشفافية والحوكمة والتقارير الشهرية الدورية للمانحين			سياسة الدعم من المانحين	الاقتصادية
الإدارة العليا	تجنب	تنوع أوعية الوقف -إسناد إدارة الوقف لمؤسسات تسويقية			انخفاض الإيرادات الوقفية	الاقتصادية
جميع الإدارات	تجنب	شراكة استراتيجية تكاملية مع القطاعات والجمعيات التنموية			بناء التركيبة السكانية والتعداد السكاني	الاجتماعي
الخدمات الاجتماعية	التقليص	تطوير البرامج والمشاريع - دراسات استطلاعية لنمط			التغيرات في أنماط الحياة والتوجهات الاجتماعية	الاجتماعي

		المعيشة -ابحاث ودراسات تساهم في علاج نمط سلوكيات الاستقرار الأسري				
--	--	---	--	--	--	--

المسؤول	أسلوب التعامل مع الخطر	معالجة الخطر	مدى التأثير	مستوى الخطر	وصف المخاطرة	نوع المخاطرة
تقنية المعلومات	تجنب التقليل	تصميم برنامج إدارة المهام إدارة الخدمات وتسهيل التواصل-والعمليات (البوابة الالكترونية) نظام رافد			سرعة النقل التكنولوجي	التكنولوجي -
الخدمات المساندة	التجنب	-تهيئة منافذ التهوية -مداخل ومخارج الطوارئ -نقطة التجمع للطوارئ			العوامل البيئية للمناخ العام	البيئة
الإدارة العليا	تقليل	تكليف مدير تنفيذي متفرغ			تفرغ المدير التنفيذي	التشغيلية
الإدارة العليا	تقليل	العمل على استقطاب الكفاءات وإيجاد حوافز تشجيعية لهم			ندرة وعزوف الكوادر البشرية (الكفاءات)	التشغيلية
الخدمات المساندة	تقليل	التأهيل والتطوير المستمرين لهم .			ضعف ثقافة العاملين	التشغيلية
الخدمات المساندة	التجنب	-توظيف كوادر سعودية			قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودية	القانوني
الإدارة العليا	التقليل	-إيقاف توظيف غير السعوديين			قانون التوظيف	القانوني

نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية:



مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر بليلة	٢٥-١٥
كبرى		مخاطر كبرى	١٢-٨
متوسطة		مخاطر متوسطة	٦-٤
صغرى		مخاطر منخفضة	٣-١

٢-منهجية إدارة التغيير :

أولاً: أهداف إدارة التغيير بالجمعية:

- تحقيق البناء المؤسسي للجمعية وتحسين كفاءة العاملين وتنمية الموارد المالية .
- دراسة الهيكل التنظيمي وتحديثه وفق متطلبات العمل.
- تطوير آليات العمل وحوسبته وأتمته.

- بناء منظومة العمليات وتحسينها.
- دراسة تحديات الجمعية واقتراح الحلول.
- وضع الخطط العلاجية بناء على نتائج تقييم العمل وقياس الرضا.
- بناء معايير التميز في الأداء.

## ثانياً: مسارات ومحددات التغيير:

- (أ) العاملین : (الكوادر البشرية )  
 (ب) العمليات (الإجراءات والنماذج)  
 (ت) بيئة العمل: (المادية والمعنوية)

### المسار الأول: العاملین:

تحسين مهارات وقدرات العاملين بدأ من تعريفهم بسياسة وأنظمة الجمعية وأساليب العمل الجديدة ومنظومة القوانين واللوائح التي تحقق العمل المؤسسي بالجمعية . مع الانطلاقة إلى تحسين أدائهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والرغبة ، لتحقيق تحسين خدمات الجمعية من خلالهم ، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

### المسار الثاني: العمليات:

تحسين العمليات وتطويرها يحقق للجمعية التوفير في الوقت والجهد ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية لها. فبتحسين العمليات تنخفض التكاليف وتزداد مرونة العمل وجودته، فيبدأ تحسين العمليات بتحديثها ووصفها في دليل إجرائي ومراجعتها بتقليل خطوات العملية والوصول إلى جودتها بتحديد القرارات المناسبة للوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي .

### المسار الثالث : بيئة العمل:

تحسين بيئة العمل للوصول إلى أفضل مستويات الأداء وأعلى القدرات الانتاجية. فمن خلال تطوير بيئة عمل المنظومة : كالأنظمة والقوانين والعلاقات في العمل والثقافة والقواعد والسياسات والاضاءة والأثاث المكتبي والترتيب المكاني ..إلخ، بالإضافة إلى مشاركة العاملين أفراحهم وأحزانهم وخلق جو من الألفة والانسجام والانتماء للجمعية.

إيجاد البيئة المحفزة والجاذبة لتمكين العاملين من أداء عملهم بإرادة جازمة وانتماء قوي وقدرات عالية ومعدلات رضا وظيفي عالية .

## آلية العمل :

- وضع خطة مجدولة للموضوعات ذات الأولوية والعلاقة بالتحسين والتطوير .
- الاجتماع الأسبوعي للفريق كل يوم اثنين بعد صلاة العشاء لمدة ساعة لمناقشة جدول الأعمال.
- تحديد المشكلات ووضع الحلول وتزويد المعنيين بها.
- تحديد فترة زمنية لمتابعة خطوات التحسين.
- تزويد الفريق بنتائج التحسين.
- إدارة الأزمات وفق خطوات علمية تحقق تجاوزها بل واستثمارها.