



المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

الرقم: .....

اليوم: .....

التاريخ: .....

الموافق: .....

## دليل إدارة المخاطر

الجمعية الخيرية  
بابج عريش

النسخة الثانية

١٤٤٥/٢٠٢٣



المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## إدارة المخاطر هي جزء أساسي من استراتيجية جمعية البر الخيرية بابج عريش

وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل البرامج والمشاريع. التركيز الأساسي لإدارة المخاطر هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على الأداء

## التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
الخطر	حدث شئ 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 .
الأزمة /المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئيا او كليا عن تقديم الخدمة .
إدارة المخاطر	النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها.
تقييم الخطر	عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها ، وقياسها وتحديد معدل حدوثها .
نظام الإنذار	وسيلة الكهروكهربائية تعمل على اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلى لوحة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إمداد صوت و ضوء حسب نوع كواشف النظام

إجراءات التعامل مع الخطر

المصطلح	الشرح
التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي يستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورمد مبلغ ضمن الموازنة للتعامل مع المخاطر
نقل المخاطر	تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه او 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.



المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## منهجية إدارة المخاطر

أولاً: بناء تشكيل لجنة إدارة المخاطر

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بمحضر اجتماع مجلس الإدارة وقد قامت اللجنة بما يأتي مراجعة الإجراءات القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق لإدارة المخاطر في جمعية البر الخيرية بأبجى عريش

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، والاطلاع على الفرص والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق

الأهداف الإستراتيجية، وحصرها وفق نموذج مخاطر الأهداف الإستراتيجية نموذج رقم M.P.1

بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل

- خطة إدارة المخاطر
- نموذج تقييم المخاطر

ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها.

1. تعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة.

2. مراجعة الدليل بناءً على التغذية الراجعة وتعديل المناسب منها .

3. تعميم دليل إدارة المخاطر على الإدارات للعمل بموجبها .

4. تم الاطلاع والاستفادة من منهجيات دول أخرى مثل (الإمارات - الأردن) .



المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## مهام فريق إدارة المخاطر

**فريق إدارة المخاطر :** كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وإمكانه 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 جميعاً، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف ؛ 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 توثيقها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.

**المستفيدين :** من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن إستراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال مسوحات رضا متلقي الخدمة وذوو المطلحة .

## نموذج جمعية البر الخيرية بآبي عريش لإدارة المخاطر



المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤



الجمعية الخيرية  
بأبج عريش

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## مراحل إدارة المخاطر

خطوة 1	التعرف على المخاطر وتحديدها
خطوة 2	تحديد المخاطر.
خطوة 3	وصف المخاطر .
خطوة 4	أساليب معالجة المخاطر
خطوة 5	تقدير وتقييم المخاطر





المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## الخطوة 1 - التعرف على المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر بجمعية المودة :

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 .

1- تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يحدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطراً، تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون ) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، أو تأثير سمعة الجمعية جراء آثار هذا الخطر. أو فيما يتعلق بالأصول المادية قد يؤدي الخطر إلى فقدان الجمعية لملكيتها، الوسائل، والأجهزة، و المواد، و حقوق الطبع، و العلامات التجارية، مما يؤثر سلباً 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 السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه الجمعية. و تهدف إدارة المخاطر إلى:  
- درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.

## الخطوة 2 - 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 إجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- عملية تصحيحية: التأكد 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 لابد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.

- **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

الرقم: \_\_\_\_\_  
اليوم: \_\_\_\_\_  
التاريخ: \_\_\_\_\_  
الموافق: \_\_\_\_\_

### الخطوة 3 - وصف المخاطر

#### تطبيقات إدارة المخاطر في جمعية المودة

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقا 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 والتشريعات ، و المتغيرات الاقتصادية ... الخ.

### الخطوة 4 - 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 طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كنظير برامج بشكل تدريجي.  
القبول: و تعني قبول الخسائر عند حدوثها

### الخطوة 5 - تقدير وتقييم المخاطر

مصفوفة معدل المخاطر					
الشدة (مدى التأثير)					
الاحتمال	غير ملموسة (1)	صغرى (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كارثية (5)
ضعيف جدا (1)	1	2	3	4	5
ضعيف (2)	2	4	6	8	10
متوسط (3)	3	6	9	12	15
كبيرة (4)	4	8	12	16	20
كبيرة جداً (5)	5	10	15	20	25

مفاتيح معدل المخاطر		
25 - 15	مخاطر بليغة	عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)
12 - 8	مخاطر كبيرة	عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)
6 - 4	مخاطر متوسطة	مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي
3 - 1	مخاطر منخفضة	مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الاجراء تصعيد للمخاطر

المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤



الجمعية الخيرية  
بأبج عريش

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
تشريعات	القيمة المضافة	عالي	عالي	التعاقد مع شركة كفاءات للحمل جزء من رواتب الموظفين السعوديين .	تجنب	الخدمات المساندة
تشريعات	مستويات الإنفاق الحكومي على الجمعيات الخيرية	عالي	عالي	شراء وقف للغطية 10٪ من ميزانية الجمعية	تقليص	الإدارة المالية
تشريعات	لوائح وقوانين جمع للبرعات الالكترونية للجمعيات	عالي	عالي	انشاء منصات الكترونية للبرع لصغار المبرعين	القبول	تنمية الموارد والوقف
الاقتصادية	الوضع الاقتصادي في الجمعية	متوسط	متوسط	شراء وقف للغطية 10٪ من ميزانية الجمعية	تجنب	تنمية الموارد والوقف
الاقتصادية	معدل دخل الموظف	متوسط	متوسط	منح 500 ريال لكل موظف بدل غلاء معيشة .	التقليص	الخدمات المساندة
الاقتصادية	سياسة الدعم من المانحين	عالي	عالي	تصميم مواتيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة . -دراسة الاحتياجات المجتمعية -تحسين آليات وطرق التواصل مع المانحين -ارسال تقارير الشفافية والحكمة والالتزام الشهانه	تجنب - التقليص	جميع الادارات

اجتماعي	التركيب السكاني والتعداد السكاني	عالي	عالي	- بناء شراكة استراتيجية تكاملية مع القطاعات والجمعيات التنموية	تجنب	جميع الادارات
اجتماعي	المستويات التعليمية	عالي	عالي	-اللوعة المجتمعية -فعاليات جماهيرية -دراسات تساهم في بناء الأنظمة والتشريعات الاسرية	التقليص	التعليم والتدريب -الاتصال والوعية -بحوث تطوير الأسرة
اجتماعي	الاغبيرات في أنماط الحياة واللوجيات الاجتماعية	عالي	عالي	-تطوير البرامج والمشاريع -دراسات استطلاعية لنمط المعيشة -ابحث ودراسات تساهم في علاج نمط سلوكيات الاستقرار الاسري		التعليم والتدريب -الاتصال والوعية -بحوث تطوير الأسرة

مفاتيح مستوى الخطر		مفاتيح مدى تأثير الخطر	
25 - 15	مخاطر بليغة	عالي	كارثية
12 - 8	مخاطر كبرى	متوسط	كبرى
6 - 4	مخاطر متوسطة	عالي	متوسطة
3 - 1	مخاطر منخفضة	عالي	صغرى

ملاحظة :

تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم 1.M.P

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## نموذج تقييم المخاطر

نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	مستوى الخطر	مدى التأثير	معالجة الخطر	أسلوب التعامل مع الخطر	المسؤول
التكنولوجي	سرعة النقل التكنولوجي			تصميم برنامج إدارة المهام - تصميم برنامج خدمات الموظفين لادارة Menaitech - وتسجيل الاواصل	اللجنه - الاقلص	الخدمات المساندة
التكنولوجي	معدل العمر الافتراضي للاستخدام . الأجهزة الالكترونية .			بطارية خارجية للفادي قطع الهاتف والكهرباء والنث واللكير	اللجنه - الاقلص	الخدمات المساندة
التكنولوجي	منتجات تكنولوجية جديدة			- انشاء منصة خير المودة - انشاء منصة طباعة الشهادة الالكترونية	الاقلص	الخدمات المساندة - اللادرب
البيئة	العوامل البيئية للمناخ العام			- تهئة منافذ الالهية - مداخل ومخارج الطوارئ - نقطة التجمع للطوارئ	اللجنه	الخدمات المساندة
البيئة	المخاطر المحددة لبيئة الجمعية أثناء الامطار			-منافذ لاصريف مياه الامطار -مظلات واقية للمرات	اللجنه	الخدمات المساندة
القانوني	قوانين سوق العمل المتعلقة بالسعودة			- توظيف كوادر سعودية	اللجنه	الخدمات المساندة

القانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية			- تسجيل حقوق ملكية لدى الجهات الرسمية	اللجنه	الإدارة العليا
القانوني	التعاقدات واللوائح			- توقيع 23 شركة استراتيجة	اللجنه	الإدارة العليا
القانوني	قانون التوظيف			- إيقاف توظيف غير السعوديين	الاقلص	الإدارة العليا

مفاتيح مستوى الخطر		مفاتيح مدى تأثير الخطر	
25 - 15	مخاطر بليغة	كارثية	
12 - 8	مخاطر كبرى	كبرى	
6 - 4	مخاطر متوسطة	متوسطة	
3 - 1	مخاطر منخفضة	صغرى	

ملاحظة :

تم بناء المصفوفة وفق نموذج PESTEL وبعد عمل تحليل للمخاطر الخارجية والداخلية لكافة الإدارات وفق نموذج استبيان رقم 1.M.P

المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

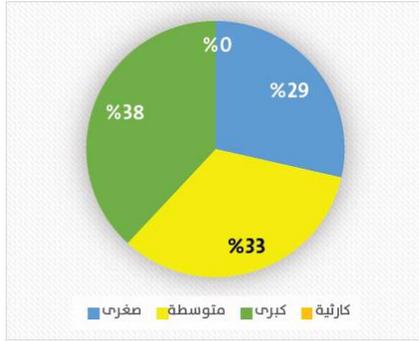


الجمعية الخيرية  
بأبج عريش

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## نتائج نسب تقييم المخاطر بالجمعية

نسبة مدى تأثير الخطر العام



نسبة تقييم مستوى الخطر العام بالجمعية



مفاتيح مدى تأثير الخطر		مفاتيح مستوى الخطر	
كارثية		مخاطر بليغة	25 - 15
كبيرة		مخاطر كبيرة	12 - 8
متوسطة		مخاطر متوسطة	6 - 4
صغيرة		مخاطر منخفضة	3 - 1

الجمعية الخيرية  
بأبج عريش



المملكة العربية السعودية  
جمعية البر الخيرية بمحافظة أبوعريش  
تحت إشراف  
المركز الوطني للقطاع غير الربحي  
مسجلة برقم - ١٣٤

الرقم: .....  
اليوم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

## اعتمد مجلس دليل إدارة المخاطر

الاسم	المنصب	التوقيع
الأستاذ / غازي قاسم ادريس	رئيس مجلس الإدارة	
الدكتور/ خالد أبو القاسم شرواني	نائب رئيس مجلس الإدارة	
الأستاذ/ عقيل أحمد سويدي	عضو مجلس الإدارة	
الدكتور/ عماد عبده علوان	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ / إبراهيم محمد أبو شرحة	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ/ محمد عبدالرحمن العطاس	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ/ رمزي محمد جعر	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ/ محمد زاهر اليامي	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ/ عبدالله موسى عياشي	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ / أحمد علي مجرشي	عضو مجلس الإدارة	
الأستاذ / إبراهيم أحمد قحطاني	عضو مجلس الإدارة	