



## سياسة إدارة المخاطر



رقم الصفحة	جدول المحتويات
3	1. الغرض من الدليل
3	2. تعريف إدارة المخاطر
4	3. أهداف إدارة المخاطر
5	4. طرق إدارة المخاطر
6-5	➤ تعريف الخطر
8-7	➤ كيفية التعامل مع المخاطر
8-7	➤ تحديد الخطر
8-7	➤ تقييم وتحليل الخطر
8-7	➤ الاستجابة للمخاطر
8-7	➤ تتبع المخاطر ورفع تقرير عنها

## (1) الغرض من الدليل

يستعرض هذا القسم الغرض من خطة إدارة المخاطر في الأوقاف ويوضح منهج إدارة المخاطر وهي تقدم مصطلحات موحدة، وأدوارا ومسؤوليات واضحة، ووصفا مفصلا لعملية إدارة المخاطر، والنماذج الموحدة المستخدمة في العملية. والخطة مصممة لإرشاد مؤسسات القطاع علما ان الهدف من هذا الدليل هو استعراض سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها والخبرات المتعلقة بها ، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة في هذا الصدد. ويرمي الاستعراض إلى تقديم معلومات وتوصيات متوازنة بشأن ما يلي :

1. مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته في سياق مؤسسات القطاع الثالث.
2. أفضل الممارسات في سياسات ادارة المخاطر.
3. التعاريف الأساسية لبعض مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تنفيذها.
4. التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين مؤسسات القطاع الثالث وكافة أصحاب المصلحة.

## (2) تعريف إدارة المخاطر

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

او هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها.

كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الأوقاف.

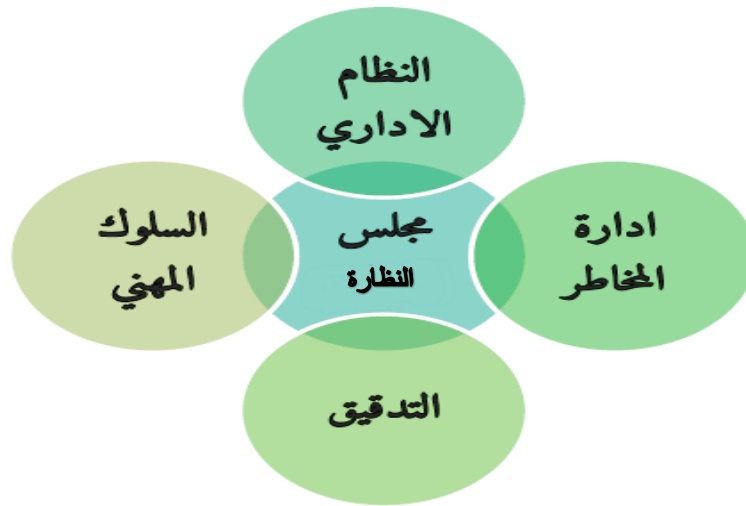
### (3) أهداف إدارة المخاطر

#### الحوكمة المؤسسية

هو النظام الذي يستعمل لإدارة وتوجيه الأوقاف ويؤثر في كيفية تحديد أهداف الأوقاف وتحقيقها وكيفية رصد وتقييم المخاطر وكيفية التحسين الأقصى للأداء، وإذا ما فعل النظام بكفاءة فهو كفيل بتمكين تحول جذري على جميع المستويات، من ترسيخ الثقافة المهنية الكامنة في الأفراد، إلى زيادة الوعي بالأهداف والعمليات والمحاسبة الفردية وزيادة الوعي بالفكر الإستراتيجي والشمولي للمؤسسة ككل.

فإن المؤسسات الأكثر كفاءة في إدارة المخاطر هي المؤسسات التي لديها القدرة الأكبر على استمرارية نجاحها ونموها وتحقيق أهدافها. وبالتالي، فمن فوائد إدارة المخاطر:

1. الزيادة في ربط الأهداف والعمليات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية العامة للأوقاف.
2. تحسين قدرات متخذي القرار استناداً على معلومات أكثر شمولية وشفافية.
3. التواصل الكفؤ ما بين الجهات المختلفة لمتابعة وتطبيق خطط التحكم بالمخاطر ومدى تأثيرها.
4. زيادة الوعي بالصلة ما بين الأهداف الموضوعية والعمليات والنتائج.



إدارة المخاطر: ويقصد بها إدارة المخاطر المؤسسية  
التدقيق: ويقصد بها نظام التدقيق الداخلي والخارجي  
السلوك المهني: ويقصد بها الالتزام والسلوك المهني  
النظام الإداري: ويقصد بها السياسات والإجراءات والأنظمة الإدارية

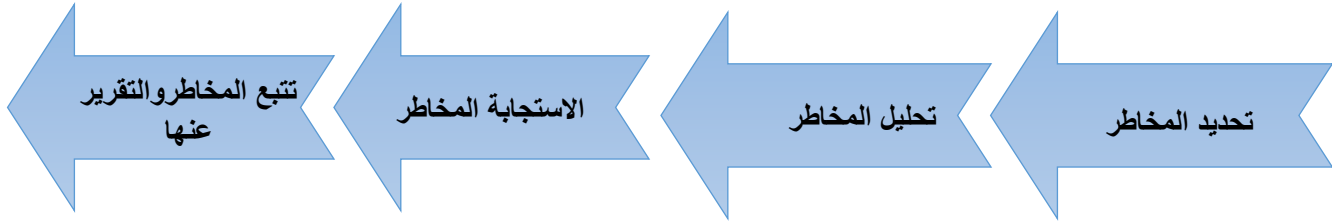
## (4) طرق إدارة المخاطر

### تعريف الخطر

هو احتمالية حدوث مردود سلبي يعيق إدارة الأوقاف من تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ويعتبر الخطر مؤثر لحدوث مشكلة محتملة، قد تؤثر المخاطر على قدرة المنشأة على:

- الإستمرارية
- المحافظة على أموالها وأصولها وتنميتها وإدائها بنجاح لتحقيق أعلى معدل عائد
- المنافسة في مجالها بنجاح
- المحافظة على سمعتها الإيجابية وقوتها المالية
- المحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها وموظفيها

### كيف تتعامل الإدارة مع المخاطر



مع ملاحظة ان المراحل الثلاثة الاولى تحدث بالتتابع وان المرحلة الرابعة تتبع المخاطر ( تحدث خلال العملية كلها)

### 1. تحديد المخاطر

- يجب ان يشارك في تحديد المخاطر الافراد الذين لديهم المعرفة الصحيحة لأنه يتطلب معرفة بالاوقاف والبيئة الداخلية والخارجية والبيئة القانونية مع معرفة تامة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- خطة ادارة المخاطر نشاط مستمر لا تنتهي بمجرد اعداد خطة ادارة المخاطر فقد تظهر المخاطر في أي وقت او خلال أنشطة ومشاريع الاوقاف.
- خطة ادارة المخاطر عمل تشاركي يشارك فيه الموظفين وقد يحتاج ان يشارك فيه اصحاب المنفعة.

### 2. تقييم وتحليل الخطر

بعد عملية تحديد المخاطر كما في الخطوة السابقة، يتم الانتقال الى عملية تقييم وتصنيف نوع الخطر وهناك طرق عديدة لتقييم الخطر، كما إننا سوف نقوم بتوضيح الطريقة التي يتم العمل بها في عملية تقييم وتحليل الخطر.

ان الهدف الأساسي الذي يتم من اجله عملية تصنيف المخاطر هو تحديد الأولويات لمجموعة المخاطر التي تم إكتشافها يتم ذلك عن طريق إختيار عنصرين في التصنيف وهما ( إحتمالية حدوث الخطر/ الأثر المترتب على تلك الخطر).

### إحتمالية حدوث الخطر:

وهو عبارة عن احتمالية لوقوع خطر او ضرر على الأوقاف وذلك في ظل غياب الإجراءات الرقابيه التي تمنع او تخفف من الأثار المترتبة على تلك الخطر، كما يمكن تصنيف إحتمالية حدوث الخطر على انه ( نادر الحدوث، غير محتمل، ممكن، مرجح حدوثه، مؤكد تقريبا.

### الأثر الناتج من الخطر

هو عبارة عن تصنيف يتم من خلاله تحديد مدى تأثير الخطر على أهداف الأوقاف في حالة حدوثه، وبناء على إجتماعات تحديد المخاطر ومعرفة بطبيعة وأنشطة الأوقاف والأخطار التي تواجه تلك الأنشطة يمكن تصنيف الخطر على انه (غير هام، منخفض، متوسط، هام، جوهري).

## ويمكن تقييم كل خطر الناتج من تقييم إحتمالية حدوث الخطر والأثر المترتب على الخطر ويمكن أن تقع النتائج وفقاً للشكل التالي والذي يوضح درجات كلا من الاحتمالية والأثر:

Likelihood Of Risk احتمالية حدوث الخطر					إثر الخطر Impact Of Risk
مؤكد تقريباً (5)	مرجح حدوثه (4)	محتمل (3)	غير محتمل (2)	نادر الحدوث (1)	
25 غير مقبول	20 غير مقبول	15 غير مقبول	10 مشكلة	5 مشكلة	جوهري (5)
20 غير مقبول	16 غير مقبول	12 مشكلة	8 مشكلة	4 مقبول	هام (4)
15 غير مقبول	12 مشكلة	9 مشكلة	6 مشكلة	3 مقبول	متوسط (3)
10 مشكلة	8 مشكلة	6 مشكلة	4 مقبول	2 مقبول	منخفض (2)
5 مشكلة	4 مقبول	3 مقبول	2 مقبول	1 مقبول	غير هام (1)

## ويمكن تقييم كل خطر الناتج من تقييم إحتمالية حدوث الخطر والأثر المترتب على الخطر ويمكن أن تقع النتائج وفقاً للشكل التالي والذي يوضح درجات كلا من الاحتمالية والأثر:

التصنيف	الدرجة	اللون
جوهري	20 الى 25	احمر
هام جداً	10 الى 19	برتقالي
هام	5 الى 9	اصفر
متوسط	3 الى 4	ابيض
منخفض	1 الى 2	اخضر

### 3. الاستجابة للمخاطر

تتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين:

1. التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر
2. تنفيذ ومراقبة خطط العمل المعدة للاستجابة للمخاطر

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

#### ● إستراتيجية تجنب الخطر :

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تغيير الخطة لإزالة الخطر أو الظرف غير المرغوب به أو حماية أهداف المشروع من آثاره. وبالطبع ليس كل المخاطر يمكن تجنبها أو إزالتها ولكن بعض المخاطر أثبتت التجارب في كثير من المشاريع إمكانية تجنبها. إن بعض المخاطر قد تبرز في بداية تنفيذ المشروع لذا فإنه سيكون من السهل التعامل معها وقد يكون ذلك بإحدى الوسائل التالية:

1. توضيح أكثر للمتطلبات والمستلزمات المتعلقة بالمشروع.
2. الحصول على معلومات إضافية.
3. تحسين الاتصالات.
4. التعاقد مع خبراء متخصصين.
5. تقليص نطاق المشروع لتجنب أنشطة ذات مخاطرة عالية.
6. إضافة موارد أو وقت.
7. تبني أساليب معروفة بالتنفيذ بدل ا من اعتماد أساليب إبداعية.

#### ● نقل الخطر الى طرف آخر :

يقصد بنقل الخطر تحويل عواقب الخطر إلى طرف ثالث وهذا يعني تحويل مسؤولية إدارة الخطر إلى آخرين دون إزالته أو تجنبه. إن هذا الأمر شائع في الالتزامات المالية وهنا فإن المنفذ سيتحمل أعباء مالية مقابل نقل أعباء عواقب أو نتائج الخطر إلى جهة أخرى وأكثر ما يكون في مؤسسات القطاع الثالث في حالة المشاريع الوقفية الكبيرة فيتم اللجوء مثال مع موردين سعر ثابت للمواد أو غيرها وبهذا فإنه ينقل مسؤولية إدارة خطر تقلب الأسعار إلى المورد.

#### ● التخفيف من حدة الخطر :

إن هدف هذه الاستراتيجية هو تخفيف أو تقليل احتمال أو عواقب خطر معين إلى حد مقبول. إن اتخاذ بعض الإجراءات التي تقلل من احتمال حصول الخطر أفضل من اتخاذ إجراءات لمعالجة الآثار أو العواقب الناجمة عن ذلك الخطر. من أمثلة الإجراءات المتخذة اختيار موردين ملائمين معروفين بمصداقيتهم، أو قد تتضمن هذه الإجراءات تغيير الظروف لتقليل احتمال حصول الخطر مثل إضافة موارد .

#### ● قبول الخطر :

تعني هذه الاستراتيجية عدم تغيير الخطة للتعامل مع الخطر أو ان الإدارة غير قادرة على تشخيص أو تبني أي استراتيجية أخرى. إن القبول الفعال بالخطر يتضمن تطوير خطة موقفية أما القبول السلبي فيعني عدم اتخاذ أي إجراء وترك فريق العمل يتعاملون مع الخطر بأنفسهم.

#### **4. تتبع المخاطر ورفع تقرير عنها :**

- وعند اعداد هذا القسم يجب ان تأخذ النقاط التالية في الاعتبار
1. اي نوع من سجلات المخاطر سيتم استخدامه لتتبع المخاطر
  2. من المسؤول عن تحديث سجل المخاطر
  3. من الذي سيتلقى تقارير المخاطر؟
  4. ما هي حدود الابلاغ عن المخاطر؟ مثلا المدير التنفيذي يكون على علم بكافة المخاطر اما مجلس النظار فتهتم بالمخاطر ذات اللون الاحمر



# بسم الله الرحمن الرحيم