

لائحة تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة

ملتزمون بالتميز



لائحة تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة

التوقيع	التاريخ	مدقق اللائحة	شارك في اعداد اللائحة	الاسم
	2024/09/01	-	سعد القحطاني	
	2024/09/01	عبد الله الوهبي	عبد الله الوهبي	
		-	-	
		-	-	
التوقيع	التاريخ	مدقق اللائحة	تعديل اللائحة	الاسم

اعتمدت الجمعية العمومية اللائحة في اجتماعها.

الثاني	رقم الاجتماع
الثانية	دورت الاجتماع
2024 / 09 / 03	المنعقد بتاريخ
4	اللائحة بقرار رقم



م	الفهرس	الصفحة
1	تعريف تقييم المخاطر	3
2	تتمثل الأهداف الرئيسية لمرحلة تقييم المخاطر	4
3	تتضمن مرحلة تقييم المخاطر الخطوات	4
4	تخطيط عملية تقييم المخاطر	5
5	معايير تقييم المخاطر	5
6	تقييم احتمالية حدوث المخاطر	6
7	تقييم التأثيرات المحتملة للمخاطر	7
8	معايير تقييم المخاطر	7

1. تعريف تقييم المخاطر:

صنفت المخاطر المحددة كمخاطر رئيسية بناء على احتمالية حدوثها وتأثيرها. وتساعد مرحلة تقييم المخاطر على تصنيف وتحديد أولوياتها وعلى تحديد ما إذا كان أي إجراء آخر مطلوباً أم لا، على أن يتم النظر في جميع المخاطر كلاً على حده.

ينبغي على الجمعية أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند تقييم المخاطر:

- إذا كانت الجمعية معرضة لخطر يحتمل أن يكون له تأثير كبير للغاية على عملياتها، فيجب النظر في هذه المخاطر والتركيز عليها وتقييمها بغض النظر عن مدى احتمالية حدوثها.
 - يمكن لخطر ذو أقل تأثير أن يتغير إلى مخاطر عالية التأثير بسبب العلاقة المحتملة بين المخاطر مما قد يثير حدوث مخاطر أخرى.
 - يمكن لخطر واحد منخفض أن يكون لديه تأثير يؤدي إلى مخاطر أخرى بحيث التأثير التراكمي يصبح عالياً وشديد الخطورة.
 - معرفة أنه في الحالات النادرة تحدث أحداث غير محتملة يكون أثرها شديد الخطورة، وفي أوقات أخرى لا تحدث أحداث محتملة إطلاقاً.
- أظهرت العديد من الدراسات أن معظم حالات فشل الأعمال هي نتيجة لسلسلة من الأحداث الصغيرة المرتبطة والتي لها تأثير تراكمي عالي للغاية بحيث لا يمكن التعامل معها من بدلاً حدث كبير واحد.
- وعليه إذا ركزت الجمعية فقط على المخاطر الكبيرة، فغالبا ما ينتهي الأمر بها إلى الاستعداد لمواجهة التأثيرات السلبية المتركمة لمخاطر منفصلة.

2. تتمثل الأهداف الرئيسية لمرحلة تقييم المخاطر في تحديد ما يلي:

- ما هو الشيء الذي قد يحدث بشكل خاطئ ويشكل خطر على الجمعية؟
- ماهي الأسباب الجذرية للمخاطر؟
- ما هو تأثير هذه المخاطر؟
- ماهي احتمالية حدوث هذه المخاطر؟
- كيف يتم معالجة هذه المخاطر؟

يعتبر فهم حجم المخاطر التي من الممكن حدوثها للجمعية سببا أساسيا لتكون الجمعية مستعدة لتحملها، والوصول لهذا الفهم إلى صناع القرار بالجمعية أمر في غاية الأهمية، وذلك بإبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمخاطر الكبيرة وخطط تخفيف أثارها وذلك من أجل تعزيز عملية صنع القرار.

3. تتضمن مرحلة تقييم المخاطر الخطوات التالية:

- تحديد المخاطر المتبقية.
- فاعلية الضوابط الرقابية.
- إنشاء سجل المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- تحليل المخاطر.
- تخطيط عملية تقييم المخاطر.

4. تخطيط عملية تقييم المخاطر:

قبل البدء في تصميم وتطبيق إطار العمل لتقييم المخاطر، من المهم أن يتم تقييم وفهم العوامل الداخلية والخارجية للجمعية، حيث إنه يمكن أن تؤثر تلك العوامل بشكل جوهري على تصميم إطار العمل، وهذا يعني تحديد المعايير الأساسية ضمن المخاطر التي يجب إدارتها.

يتضمن نطاق إطار عمل تقييم المخاطر ما يلي:

1. السياسة (توقعات عن كيفية دمج تحليل المخاطر مع العمليات الحالية).
2. هيكل المسؤوليات (الأدوار/ المسؤوليات، أصحاب المصالح ونماذج التقارير).
3. متطلبات الموارد.
4. جدول تقييم المخاطر.

ترتبط دورية عمليات تقييم المخاطر بعدد من العوامل بما في ذلك المنهجية المتبعة ونوع ونطاق عمليات التحقق ونتائج عمليات تقييم المخاطر السابقة، ويجب أن ينظر إلى تقييم المخاطر على الأقل مرة في السنة أو بدورية أكبر في حال حدوث ما يستوجب هذه المراجعة مثل تغير نوعية المستفيد وطبيعة النشاط والخدمات المقدمة من الجمعية.

5. معايير تقييم المخاطر:

• تحليل المخاطر (التحليل الرباعي SWOT Analysis):

- يتم استخدام تحليل SWOT الذي يشمل على نقاط القوة (Strength)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) يساعد هذا التحليل على تحليل المخاطر بدقة ليتم لاحقاً استخدام نتائجه لتقييم المخاطر.
- يركز تحليل SWOT على النواحي الداخلية للجمعية والنواحي الخارجية لها. نقاط القوة (Strength) ونقاط الضعف (Weaknesses) هي عادة عوامل داخل الجمعية بينما الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) هي عوامل خارج الجمعية.

• نقاط القوة (Strength):

- خصائص الجمعية التي تميزها عن غيرها في نفس القطاع غير الهادف للربح ومن الأمثلة على ذلك: سمعة الجمعية، مهارات الموظفين بجمع التبرعات، خبرة الجمعية ومعرفة حاجيات المستفيدين بشكل عميق.

• نقاط الضعف (Weaknesses):

- خصائص الجمعية التي تجعلها بمكانة غير مميزة بالمقارنة بمثيلاتها في نفس القطاع غير الهادف للربح ومن الأمثلة على ذلك: قلة الخبرة بتطوير المشاريع، تدفقات نقدية ضعيفة واحتياطي مالي ضعيف، اتخاذ خاطئ للقرارات من جانب الإدارة من شأنه عرقلة عمليات الجمعية.

• الفرص (Opportunities):

- عوامل قد تحدث فرق كبير بالجمعية وتساعد على تحقيق أهدافها وتحسين الخدمات المقدمة ومن الأمثلة على ذلك: علاقة إيجابية مع الممولين والمتبرعين والخبرة في المناطق الخاضعة للتغيير والغير مستقرة.

• التهديدات (Threats):

- عوامل قد تسبب مشاكل للجمعية وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وسير أعمالها.

6. تقييم احتمالية حدوث المخاطر:

يجب تقييم احتمالية الخسارة الناتجة عن أي حدث غير مرغوب فيه لكل المخاطر المحددة. يجب أن يفترض عند التقييم بأن الضوابط الرقابية الحالية لا تعمل أو غير موجودة.

وهذا يساعد على تقييم: (المخاطر المتأصلة)، (المخاطر الكامنة).

المخاطر المتأصلة: هي المخاطر التي من المرجح حدوثها عندما تكون المعاملات معقدة أو في الحالات التي تتطلب درجة عالية من الضوابط الرقابية. وتمثل هذه المخاطر أسوأ سيناريو للجمعية لأن جميع الضوابط تكون قد فشلت.

المخاطر الكامنة: هي المخاطر التي قد تكون موجودة في نظام أو عملية أو نشاط معين، ولكنها غير ظاهرة بشكل واضح أو غير متوقعة بشكل مباشر. هذه المخاطر يمكن أن تكون نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية.

7. تقييم التأثيرات المحتملة للمخاطر:

عند تقييم التأثيرات المحتملة للمخاطر، يمكن وصف بعض المخاطر بسهولة من حيث القيمة المالية، في حين أنه يمكن وصف البعض الآخر من حيث تأثيرها الخاص على الجمعية، ويجب أن يفترض أيضا عند تقييم التأثيرات أن الضوابط الرقابية الحالية لا تعمل بشكل فعال أو أنه لا توجد ضوابط رقابية كافية لتجنب حدوث أو وقوع الخطر.

8. معايير تقييم المخاطر:

عندما يتم تحديد المخاطر، يتم تصنيف المخاطر الرئيسية من خلال استخدام منهج منظم يأخذ بعين الاعتبار مدى تقبل الجمعية للمخاطر (مستوى تقبل المخاطر)، ويتم وضع درجات للمخاطر لكل مقياس رئيسي تم تحديده على مقياس من 1 إلى 5 بناء على معايير القياس التالية:

1. تأثير الخطر على الجمعية.
 2. احتمالية حدوث الخطر المحدد.
- كما يتم تصنيف المخاطر بناء على (معايير كمية) أو (معايير نوعية).

فيما يلي معايير المخاطر النوعية:

التي يجب مراعاتها أثناء تحليل وتقييم المخاطر. يتم مراجعة معايير المخاطر النوعية وتحديثها كل 3 سنوات أو حسب الحاجة.

المستوى	احتمالية الحدوث	الوصف	احتمالية وقوع (%)
1	من غير المرجح	نادرة للغاية في الأشهر الـ 24 المقبلة	أقل من 10
2	نادر	من غير المحتمل أن يحدث في غضون 24 شهراً	10 إلى 25
3	ممکن	إمكانية حدوث / موجود في الأشهر الـ 24 المقبلة	25 إلى 40
4	متكرر	المعروف أن يحدث / حدث في الأشهر الـ 12 المقبلة	40 إلى 50
5	تقريباً متأكد	تكرار الحدوث خلال 12 شهراً القادمة	أكثر من 50

المستوى	التأثير	طبيعة ومدى التأثير
1	غير جوهري	لا يوجد تأثير على أداء الأعمال لا يوجد تأثير على السمعة
2	منخفض	يمكن استيعاب العواقب في ظل ظروف التشغيل العادية تأثير محتمل على أداء الأعمال التأثير المحتمل على السمعة
3	معتدل	هناك بعض التأثير على السمعة سوف يتأثر أداء الأعمال وثقة الجمهور وأصحاب المصلحة
4	عالي	سيتم تأثر أداء العمل على المدى القصير تتأثر السمعة على المدى القصير سوف تتطلب الأحداث والمشاكل اهتمام الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بالجمعية
5	شديد الخطورة	تدني خطير في السمعة تدهور في الأمور التشغيلية سوف تتطلب الأحداث والمشاكل اهتمام الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بالجمعية

فيما يلي معايير المخاطر الكمية:

التي يجب مراعاتها أثناء تحليل وتقييم المخاطر. يتم مراجعة معايير المخاطر الكمية وتحديثها كل 3 سنوات أو حسب الحاجة.

التأثير/ العواقب						التشغيلية
5	4	3	2	1	فئات المخاطر	
شديد الخطورة	عالي	معتدل	منخفض	غير جوهري		
- لم يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية - تغطية إعلامية سلبية واسعة النطاق وتعطيل ثقة الممولين والمتبرعين على المدى الطويل - إدانة دولية مطولة - توبيخ علني من الحكومة - يتم إعادة هيكلة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين - فقدان التراخيص لفترة ممتدة	- تأثير كبير على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية - التقارير الدولية والصحفية السلبية البارزة على مدار عدة أيام - توبيخ غير علني من قبل السلطات - يتم إعادة هيكلة كبار المسؤولين التنفيذيين و/أو مجالس الإدارة - التراخيص مهددة بالتعليق - تغطية إعلامية سلبية	- تأثير معتدل على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية - التقارير الصحفية الإقليمية على مدى عدة أيام - حذر الحكومة - الضغط على التنفيذيين للمغادرة - الآثار المترتبة على التراخيص الموافق عليه	- تأثير ضئيل على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية - التقارير الصحفية المحلية على مدى عدة أيام - قد يطلب من المدير المغادرة - قد تكون الحكومة تتابع الوضع	- لا أثر على إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية. - التقارير الصحفية المحلية، ولكن ليس لها تأثير على الصورة أو السمعة - إجراء تآديي مرجح	- أهداف الجمعية - السمعة - الحوكمة	

التأثير/ العواقب						التشغيلية
5	4	3	2	1	فئات المخاطر	
شديد الخطورة	عالي	معتدل	منخفض	غير جوهري		
حدوث مع احتمالية أن يؤدي إلى خرق كارثي لأصحاب المصلحة وتفويض مجلس الإدارة	يمكن تحمل الحدث الذي يمكن أن يكون له أثار سلبية أو نتائج واسعة	يمكن إدارة تلك الاحداث، ولكن تتطلب موارد وجهود إضافية	يمكن إدارة الحدث تحت الظروف التشغيلية العادية	يمكن احتواء النتائج	الإدارة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات	
الانقطاعات تعيق تنفيذ العمل إلى أجل غير مسمى	الانقطاعات تنتج عن خسائر تقدر بأيام	الانقطاعات تنتج عن خسائر يوم واحد على الأقل	حل الانقطاعات خلال اليوم	لا يوجد انقطاعات	انقطاع العمل	
عدة وفيات \أضرار بيئية كبيرة	وفاة شخص \ضرر بيئي كبير	إصابات متعددة \ضرر بيئي	إصابة خطيرة \ضرر بيئي	إصابة طفيفة \ضرر بيئي	البيئة والصحة والسلامة	
نقل معلومات حساسة للغاية واحتيال مؤدية لمحو صافي القيمة	نقل معلومات حساسة واحتيال مؤدية لخسائر مالية	نقل معلومات رئيسية والتي من الممكن ألا تكون متاحة للعام واحتيال مؤدي لخسائر معتدلة	نقل معلومات وبيانات حالية التي من الممكن أن تكون متاحة للجهات المعنية	نقل معلومات وبيانات سابقة المتاحة للجهات المعنية	حماية الأصول والمعلومات	
كارثة من المحتمل أن تؤدي الى انهيار العمل	حدث مهم يمكن تحمله بإدارة مناسبة	حدث مهم يمكن إدارته تحت ظروف عادية	حدث يمكن استيعاب نتائجه، ولكن يستدعي جهود الجمعية لتقليل التأثير	حدث يمكن استيعابه من خلال نشاط اعتيادي	جهود الجمعية	

تظهر " مصفوفة تقييم المخاطر " أدناه طريقة تقييم المخاطر من خلال زيادة وزن التأثير. تكون نتيجة تقييم المخاطر مساوية ل (التأثير * الاحتمالية)، تجدر الإشارة ان تسجيل المخاطر ينطوي غالبا على درجة من الحكم الذاتي وغير الموضوعي وعليه فإنه عندما تتوفر بيانات او معلومات عن الأحداث أو الأنماط السابقة سيكون من المفيد الجمعية إتاحة المزيد من الاحكام المستندة إلى الأدلة.

في تفسير مصفوفة تقييم المخاطر أدناه رمز اللون هو كالآتي :

- أحمر-مخاطر عالية\ شديد الخطورة.
- برتقالي-مخاطر كبيرة \ عالية.
- الأصفر-مخاطر متوسطة\ معتدلة.
- أخضر فاتح -مخاطر منخفضة\ منخفضة.
- أخضر-مخاطر منخفضة\ غير جوهري.

يتم إعطاء الأولوية لتصنيف المخاطر لكل عملية رئيسية استنادا إلى الاحتمالية والتأثير كما هو مبين في مصفوفة تقييم المخاطر التالية:

التأثير					
الاحتمالية	غير جوهري	منخفض	معتدل	عالي	شديد الخطورة
تقريبا متأكد	متوسط	كبير	كبير	عالي	عالي
متكرر	متوسط	متوسط	كبير	عالي	عالي
ممکن	متوسط	متوسط	كبير	كبير	عالي
نادر	منخفض	متوسط	متوسط	كبير	كبير
من غير المرجح	منخفض	منخفض	متوسط	كبير	كبير