

المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non-Profit Sector



دليل إدارة المخاطر





دليل إدارة المخاطر

المقدمة

إن عملية إدارة المخاطر هي عملية لقياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارة حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها حيث أن إدارة المخاطر هي السبيل الأمثل لتحديد كافة التحديات المستقبلية التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على سير الجمعية، فهي تعتبر كصمام الأمان للجمعية لإدارة أعمال الجمعية

تمت عملية إدارة المخاطر كمخرج من مخرجات الخطة الاستراتيجية الخمسية للجمعية وتم إدراج مؤشراتنا ضمنياً ضمن مؤشرات الأداء السنوية لمراقبة الالتزام بجميع المؤشرات وفقاً لدراسة المخاطر والتي تمت بالتشاور مع أصحاب المصلحة.

التعريف بالمصطلحات

المصطلح	الشرح
الخطر	حدوث شيء ما قد يكون أثره سلبياً في تحقيق الأهداف أو يؤدي خسائر بشرية أو مادية أو معنوية
الوزن	مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر
التقدير	مدى أثر هذه المخاطر في الجمعية في حال حدوثها
الأزمة/المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلباً في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئياً أو كلياً 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 أحداث الخسائر واحتمالية وقوعها، وقياسها وتحديد معدل حدوثها
نظام الإنذار	وسيلة الكتر وكهربائية تعمل على اكتشاف الحريق وترسل إشارة إلى وحدة التحكم وتحدد مكان الحريق مع إصدار صوت وضوء حسب نوع كواشف النظام

مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر جزءاً جوهرياً من استراتيجية الجمعية، إذ تُعنى باتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بأنشطتها، بهدف ضمان تحقيق فوائدها مستدامة لكافة البرامج والمشاريع.

وتركز إدارة المخاطر بشكل أساسي على تحديد تلك المخاطر وتحليلها ومعالجتها، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الإيجابية والسلبية لجميع العوامل التي قد تؤثر على أداء الجمعية.

ويتم عرض الآثار والمخاطر على الجمعية بصفة دورية، حيث يتم تفعيل عملية إدارة المخاطر من خلال:

1. متابعة مؤشرات الأداء الخاصة بكل برنامج وإدارة ووحدة ورصد أية انحرافات ربما تشير إلى بعض المخاطر التي قد تواجه تنفيذ هذه البرامج ومن ثم وضع الخطط التصحيحية لذلك ومراعاة ذلك أثناء وضع الخطط التشغيلية السنوية للعام الجديد، حيث تقوم وحدة الجودة بإصدار تقارير تعقيبه شهرية على مؤشرات الأداء لتحديد جوانب الانحرافات في كل برنامج ووحدة.
2. الخطط التشغيلية السنوية للبرامج حيث يراعى أثناء وضع خطة كل برنامج وضع خطط بديلة للبرامج لمواجهة المخاطر المحتملة والمتوقعة مثل صعوبة إقامة الدورات التدريبية الخاصة بأحد البرامج في فترة معينة من العام ومراعاة ذلك عند التخطيط ووضع المستهدفات وكذلك حدوث مشكلة لدى مزودي الخدمات لأحد البرامج وغيرها من المخاطر الأخرى التي يمكن أن تواجه البرامج.

أهداف إدارة المخاطر

درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره، إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن ينسب في ضرر أو أذى للمنشأة مادياً أو معنوياً كامتلاكها، والبيئة المحيطة بها، ومالها، وقتها، وسمعتها، وحتى علاقتها الاجتماعية.

1) تحديد مفهوم الخطر والمخاطر:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطراً، تنجر عنه لا ربحية لأصول المستثمره كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعين، موظفين) 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 لممتلكاتها -الوسائل -الأجهزة - المواد -وحقوق الطبع -والعلامات التجارية وغيرها مما يؤثر سلباً على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، المنح، الشراكات وغيرها.

2) مكوّن عمليات إدارة المخاطر:

- عملية وقائية: تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها
- عملية اكتشافية: تصمم إجراءات للتعرف على نتائج الغير مرغوب فيها للتعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

3) وصف المخاطر: تطبيقات إدارة المخاطر في الجمعية:



يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- المخاطر المؤسسية: تهدد بفقد الرسالة الاجتماعية أو الصور الذهنية.
- المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها الجمعية في العمليات اليومية: التبرعات، والعمليات/الخدمات وعدم الكفاءة وعدم الرضا.
- مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول / الموجودات والسيولة.
- المخاطر الخارجية: وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية ولكن يجب كمد الاستقرار السياسات والتشريعات والمنعرجات الاقتصادية

(4) أساليب التعامل مع المخاطر:

النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية.

التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطراً ما.

التقليص: وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتنظيم برامج بشكل تدريجي.

القبول: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.

إجراءات التعامل مع الخطر

التحكم في المخاطر	تحديد الطرق التي يستخدمها الجمعية لتقليل احتمال الخطر وأثارها، 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 إلى عمل جزئي
تقبل الخطر	اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وهي 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 وفائئة 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.

منهجية إدارة المخاطر:

أولاً: بناء وتشكيل لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر بهدف:

- (1) وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الجمعية، والتحقق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على المخاطر الداخلية والخارجية للجمعية

- 2) مراجعة الإجراء القياسي لإدارة المخاطر بوصفه الدليل الموثق للإدارة المخاطر في الجمعية.
 - 3) تعديل إجراءات وعمليات إدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية.
 - 4) دراسة وتحليل كشف المخاطر التي تواجه الجمعية 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 الإدارات المعنية ونموذج التقييم والتحكم بالمخاطر.
 - 5) دراسة الأهداف الاستراتيجية للجمعية، والاطلاع على الفرض والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وحصرياً وهي نموذج مخاطرة الأهداف الاستراتيجية
 - 6) بناء النماذج الآتية وتضمينها في دليل:
 - خطة إدارة المخاطر
 - نموذج تقييم المخاطر
- ثانياً: قياس فعالية دليل إدارة المخاطر وكفاءتها وتعميم دليل ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديري الإدارات لأخذ التغذية الراجعة.

مهام فريق إدارة المخاطر

- أ. وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الجمعية، والتحقق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على المخاطر الداخلية والخارجية للجمعية
- ب. تقييم فعالية نظم وآليات تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي قد تتعرض لها الجمعية لتحديد أوجه القصور بها
- ت. تقييم قدرة الجمعية على تحمل المخاطر وتعرضها لها بشكل دوري، والتحقق من جدوى استمرار الجمعية ومواصلة النشاط بنجاح، مع تحديد المخاطر التي تهدد استمرارها خلال الاثني عشر شهراً القادمة
- ث. إعداد تقارير مفصلة حول التعرض للمخاطر والخطوات المقترحة لإدارة هذه المخاطر، ورفعها لمجلس الإدارة
- ج. تقديم التوصيات للمجلس حول المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر
- ح. مراجعة ما تتيحه لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر من مسائل قد تؤثر على مستقبل الجمعية أو مشاريعها
- خ. دراسة وتحليل المخاطر التي قد تنشأ من تنفيذ الجمعية لبعض مشاريعها، ورفع ما تتوصل إليه لمجلس الإدارة
- د. تقييم المخاطر المحدقة بالبيانات المالية والمتمثلة في وجود معاملات مالية لم تحدث فعلياً (وهيئة)، أو عدم تسجيل معاملات مالية حدثت فعلياً (حذف معاملات حفيضة) أو تسجيل معاملات مالية بغير قيمتها الحقيقية، أو عدم التصنيف الصحيح للمعاملات المالية أو تسجيل تلك المعاملات في غير الفترة العائدة لها فعلياً
- ذ. لتجنب المخاطر الواردة في الفقرة (ح) على اللجنة تطبيق إجراءات كفيلة بمنع حدوث تلك الأخطار بحيث تشمل تلك الإجراءات الفصل بين المهام المتعارضة بحيث لا يقوم شخص معين بتأدية مهمتين متناقضتين



- ر. أو أكثر، والتأكد من وجود الموافقات الضرورية على المعاملات قبل تنفيذها، والمراجعة المستمرة والدفيفة من قبل أشخاص آخرين في الجمعية للتأكد من التطبيق السليم للإجراءات أنفة الذكر
- ز. مراعاة الأحكام التي تقضي بها الأنظمة السارية في المملكة ذات الشق المالي، ومنها نظام مكافحة غسل الأموال، ونظام مكافحة الإرهاب وتحويله، وعليها بوجه خاص اتخاذ الآتي:
 - ز. الاحتفاظ في مقرها بالسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية، وصور وثائق الهويات الوطنية للمؤسسين، وأعضاء الجمعية العمومية، وأعضاء مجلس الإدارة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل
 - س. إذا توافرت لديها أسباب معقولة للاشتباه في أن الأموال الواردة أو بعضها تمثل حصيلة نشاط إجرامي أو مرتبطة بعمليات غسل أموال أو تمويل إرهاب أو أنها تستخدم في العمليات السابقة فعليها اتخاذ الآتي:
 - ش. إبلاغ الإدارة العامة للتحريات المالية لدى رئاسة أمن الدولة بصفة عاجلة .
 - ص. إعداد تقرير مفصل يتضمن جميع البيانات والمعلومات المتوافرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات الصلة وتزويد الإدارة العامة للتحريات المالية به
 - ض. عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم

مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه إدارة المخاطر:

- المعرفة بأهم المخاطر التي تواجه الجمعية.
- المعرفة بالتأثيرات المحتملة على أصحاب ذوي المصلحة عند حدوث انحرافات عن المدى المتوقع للأداء.
- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل الجمعية.
- معرفة كيفية قيام الجمعية بإدارة الأزمات.
- إدراك أهمية نقه أصحاب المصلحة في الجمعية.
- معرفة كيفية إدارة الاتصالات مع ذوي المصلحة.
- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية.

المعنيون:

- **فريق إدارة المخاطر:** كل خطر تم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه اخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر وان يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.
- **الموظفون:** معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر وهم مشاركين في تحديد هذه المخاطر جميعا، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف يتوجب على الموظف المشاركة بأدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمدير 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 معروفه لدى موظفيهم. ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.
- **المستفيدين:** من خلال التواصل المجتمعي وبشكل دوري اخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة عن استراتيجيتنا وتوجهاتنا في إدارة المخاطر من خلال ممسوحات رضا متلقي الخدمة وذوو المصلحة. ولكي تكون الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:

- **مكتوبه:** فالتعليمات الشفوية نادرا ما تكون متوافقة، وتكون سهله للخط وعدم الفهم.
- **بسيطة وواضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق المعلومات.
- **متاحة:** وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقا لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي.
- **مفهومة:** وذلك بتدريب كافة العاملين عليها.
- **ذات علاقة:** ففي حالة تغيرها للأبد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.
- **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

مؤشرات إدارة المخاطر

هي أدوات قياس وتحليل تساعد المؤسسات على تقييم مستوى المخاطر واتخاذ قرارات استباقية بناءً على البيانات. تنقسم هذه المؤشرات إلى نوعين رئيسيين:

1. **المؤشرات الرائدة (Leading Indicators):** تقيس العوامل التي قد تؤدي إلى مخاطر مستقبلية، مثل زيادة عدد الشكاوي أو انخفاض رضا العملاء.
 2. **المؤشرات المتأخرة (Lagging Indicators):** تقيس النتائج بعد وقوع المخاطر، مثل الخسائر المالية أو الحوادث التشغيلية.
- تستخدم مؤشرات إدارة المخاطر بهدف:

- التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها
- تحسين عملية اتخاذ القرار
- تقليل الخسائر المحتملة
- تحقيق الامتثال للمعايير والقوانين

أدوات تقييم المخاطر:

- **مصفوفة المخاطر (Risk Matrix):** أداة لتحديد مستوى الخطر بناءً على احتمالية الحدوث والتأثير. كون المصفوفة عادةً من بُعدين رئيسيين الاحتمالية (Likelihood)؛/ التأثير (Impact)



مصفوفة معدل المخاطر			
لم يعد مخاطر	قليل المخاطر	متوسط المخاطر	عالي المخاطر
أكثر من 90%	من 80% إلى 90%	من 70% وحتى 80%	70% وأقل
مفاتيح معدل الخطر			
أقصى درجة من المخاطر التشغيلية من الممكن أن تتحملها الجمعية، وقد يؤدي إلى ازدياد في درجة تلك المخاطر إلى آثار كارثية على صعيد عمليات وسمعة الجمعية	عالي المخاطر	70% وأقل	
درجة إنحراف متوسطة وغير مقبولة التي يجب على الجمعية متابعتها واتخاذ إجراءات لحلها تجنباً لوصولها إلى مستوى عالي المخاطر	متوسط المخاطر	من 70% وحتى 80%	
درجة الانحراف المقبولة عن مستوى الرغبة في المخاطر التشغيلية والتي تسمح بها الجمعية لغايات تحقيق أهدافها	قليل المخاطر	من 80% إلى 90%	
مستوى وحدود المخاطر التشغيلية التي تكون الجمعية على استعداد لتقبلها سعياً لتحقيق أهدافها	لم يعد مخاطر	أكثر من 90%	

لوحة مؤشرات إدارة المخاطر

أداة لعرض وتحليل مؤشرات المخاطر المختلفة بشكل واضح وسهل الفهم، الهدف منها هو توفير رؤية شاملة عن المخاطر المحتملة، تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات ذكية وتحديد الإجراءات الوقائية اللازمة وتصنف كالتالي:

- مؤشرات المخاطر الأساسية (Key Risk Indicators - KRI): تقيس مستوى المخاطر وتأثيرها المحتمل.
- المؤشرات الرائدة (Leading Indicators): تنبه إلى المخاطر المحتملة قبل وقوعها.
- المؤشرات المتأخرة (Lagging Indicators): تقيس تأثير المخاطر بعد حدوثها.
- مصفوفة المخاطر (Risk Heat map): تعرض المخاطر حسب شدتها واحتمالية وقوعها.
- اتجاهات المخاطر (Risk Trends): توضح كيف تتغير المخاطر بمرور الوقت.
- حالة الامتثال (Compliance Status): تُظهر مدى التزام المؤسسة بالإجراءات الوقائية والقوانين وتُقسم إلى:

مخاطر الاستراتيجية: هي المخاطر التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على مدى الطويل. وهي تنشأ نتيجة للقرارات والتوجهات الاستراتيجية التي قد تؤدي إلى تحديات أو فرص غير متوقعة قد تؤثر بشكل جوهري على نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها وأهدافها

#	تصنيف فئات المخاطر	الأهداف	مؤشرات المخاطر الرئيسية
1	مخاطر استراتيجية	زيادة النضج التنموي لدى المنظمات المجتمعية	عدد اللقاءات التعريفية والنقل المعرفي لزيادة النضج التنموي
2		تمكن 20 ألف مستفيد اقتصاديا	نسبة المستفيدين الذين دخلوا سوق العمل واستقر وا فيه
3			عدد المستفيدين من الأفراد من برامج مهارات مكتسبة للدخول لسوق العمل
4			عدد المستفيدين من الأفراد من برامج الوصول لسوق العمل
5			المستفيدين الذين لديهم دخل شهري لتحقيق الكفاية المالية
6		إدارة المشاريع وقياس أثرها	رضا أصحاب المصلحة الداعمين
7		بفعالية وكفاءة	رضا أصحاب المصلحة المستفيدين
8			المشاريع التي نفذت حسب الجدول الزمني والميزانية المحددة
9		بناء بنية تقنية تحتية لعمليات ماجد تحسن تجربة المستخدم داخليا وخارجيا	عدد العمليات التي تتم عبر برنامج
10		تنويع وتوسيع أنشطة نشر	عدد البرامج التعريفية لنشر الوعي والتعريف بجمعية ماجد
11		الوعي ونقل المعرفة للمنظمات والمجتمع	عدد المشاركات المجتمعية للتعريف بششاط جمعية ماجد
12		إشراك المتطوعين في	عدد الساعات التطوعية
13		العمليات الداخلية والخارجية	عدد المتطوعين
14		بشكل منهجي وادترافي	إجمالي العائد الاقتصادي لساعات التطوع (عدد الساعات التطوعية للمتطوع X القيمة الوظيفية لخبرات المتطوع بالساعة)

مخاطر مالية:

المخاطر المالية هي المخاطر التي تتعلق بتأثير الأحداث المالية غير المتوقعة على استقرار وربحية المنظمة. يمكن أن تنشأ هذه المخاطر نتيجة لتغيرات في الأسواق المالية أو بسبب قرارات مالية غير مدروسة قد تؤدي إلى خسائر أو اضطراب في العمليات المالية للمؤسسة



#	تصنيف مئات المخاطر	الأهداف	مؤشرات المخاطر الرئيسية
15	مخاطر مالية	تحقيق 30% من الإيرادات من مبادرات تنموية مبتكرة	قيمة الإيرادات المالية المحصلة كدعم للمبادرات التنموية المبتكرة الجديدة
16			الرسوم المالية المحصلة لتحقيق استدامة مالية من المبادرات التنموية المبتكرة
17	نوع مصادر الدخل لتغطية ما لا يقل عن 100% من المصاريف التشغيلية	مضاعفة قيمة الوقف إلى 50 مليون ريال لتحقيق استدامة مالية	نسبة تغطية الإيرادات من مصادر دخل متنوعة للمصاريف التشغيلية
18			نسبة الإيرادات من مصادر دخل متنوعة
19			قيمة الإيرادات السنوية بالريال
20			قيمة الإيرادات من الصندوق الوقفي
21			قيمة الصندوق الوقفي بالريال
22		السيولة النقدية	مؤشر نسبة رأس المال العامل لإجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الالتزامات المتداولة / إجمالي المصروفات

مخاطر تشغيلية:

المخاطر التشغيلية هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لعدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية للمنظمة ، والتي يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمة في تقديم منتجات أو خدماتها بكفاءة وفعالية. تتعلق هذه المخاطر بجميع الأنشطة اليومية التي تديرها المؤسسة، مثل العمليات الإنتاجية التوزيع، إدارة الموارد البشرية أو التقنية

#	تصنيف مئات المخاطر	الأهداف	مؤشرات المخاطر الرئيسية
23	مخاطر تشغيلية	تصميم وتنفيذ 05 مبادرات تمكين اقتصادي مبتكرة محسوبة المخاطر وذات أثر تطوير آليات تنفيذ المبادرات الحالية لزيادة الأثر	المبادرات الجديدة المبتكرة والمنفذة والتي تم اعتمادها من مجلس الإدارة
24			عدد منشورات جمعية ماجد في العمل التنموي
25			الامتيازات المجتمعية التي تم تطبيقها من المنظمات الأخرى
26			المبادرات الحالية التي تم تطويرها باستخدام منهجية معتمدة في إدارة المشاريع

مخاطر الالتزام (Compliance Risk): هي المخاطر التي تواجهها المنظمة نتيجة لعدم الامتثال للقوانين، اللوائح، المعايير، والأنظمة التي تنظم أعمالها. هذه المخاطر قد تؤدي إلى عقوبات قانونية، غرامات مالية، تدمير السمعة، أو تضرر العلاقات مع العملاء والشركاء.

#	تصنيف فئات المخاطر	الأهداف	مؤشرات المخاطر الرئيسية
27	مخاطر الالتزام	المصاريف الإدارية	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف
28			نسبة نغطية الاستدامة للمصاريف الإدارية
29	مصاريف البرامج والأنشطة	الاستدامة (أوقاف واستثمارات)	نسبة مصاريف البرامج إلى إجمالي المصاريف
30			المصاريف الإدارية للنشاط/ إجمالي مصاريف النشاط
31			مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف
32			مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة
33	جمع الأموال والتبرعات إتاحة الموارد المالية (التسويق)	قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها	عائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة
34			مصرفات جمع الأموال إلى إجمالي المصرفات
35			مصرفات جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات
36			النقد+الاستثمارات المقيدة /صافي الأصول المقيدة + نقدية الأوقاف
37			صافي النقد والاستثمارات المتداولة غير المقيدة/ المصاريف الإدارية

عملية تقدير وتقييم المخاطر:

عملتان أساسيتان في إدارة المخاطر:

1. تقدير المخاطر (Risk Assessment): لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأشخاص أو الممتلكات أو العمليات، ويتضمن تقييم احتمالية حدوث الخطر وتأثيره، يُستخدم لتحديد المخاطر الرئيسية التي يجب التعامل معها.



2. تقييم المخاطر (Risk Evaluation): تحديد ما إذا كان مستوى الخطر ولمقارنته نتائج تقدير المخاطر بالمعايير أو القوانين المعمول بها، ومهمته لاتخاذ قرارات حول كيفية التعامل مع المخاطر (مثل تقليلها أو قبولها أو نقلها).

خطوات تقدير وتقييم المخاطر:

1. تحديد مستوى المخاطر:

- يعتمد على نتائج تقدير المخاطر من حيث احتمالية الحدوث وشدة التأثير.
- يمكن تصنيف المخاطر إلى منخفضة، متوسطة، أو عالية.

2. مقارنة المخاطر بالمعايير:

يتم مقارنة مستوى المخاطر بالمعايير والقوانين والتشريعات المحلية والدولية. على سبيل المثال، معايير السلامة والصحة المهنية مثل OSHA أو ISO 45001.

3. اتخاذ القرار بشأن المخاطر:

- مقبولة: لا تتطلب اتخاذ إجراءات إضافية.
- تحتاج إلى تخفيف: يجب تنفيذ تدابير للحد من الخطر.
- غير مقبولة: يجب إيقاف النشاط أو تغييره فوراً.

4. تنفيذ تدابير التحكم:

- استخدام استراتيجيات تقليل المخاطر مثل الإزالة، الاستبدال، الضوابط الهندسية، الضوابط الإدارية، ومعدات الحماية الشخصية.

5. المتابعة والمراجعة:

- يتم التحقق من فعالية التدابير المتخذة وتحديث التقييم بانتظام.



اعتماد لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر لدليل إدارة المخاطر:		
التوقيع	المصفاة	الاسم
	رئيس لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر	الأستاذ/ وليد إبراهيم السبيعي
	نائب رئيس لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر	الأستاذ/ ياسر حسن دهلوي
	عضو لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر	الأستاذ/ إبراهيم محمود فودة
	عضو لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر	الأستاذ/ زهير فؤاد حمزة
	عضو لجنة المراجعة الداخلية والمخاطر	الأستاذة/ نشوي عبد الهادي طاهر
موافقة مجلس الإدارة على دليل إدارة المخاطر:		
	رئيس مجلس الإدارة	صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن ماجد بن عبد العزيز آل سعود
		رقم الإصدار: 1 تاريخ الإصدار: 01 مايو 2025