

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....

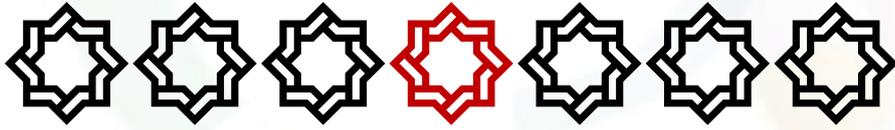


المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# تقييم

## المخاطر المتأصلة والكامنة بجمعية تمكين المرأة للتدريب وتأهيل لسوق العمل



الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## تحديد المخاطر:

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجمعية والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجمعية أم ال، بالإضافة إلى المخاطر التي ال تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على متبرع أو جهة وحيدة كمصدر وحيد للدخل، وفرصة تنويع مصادر الدخل من خلال متبرعين آخرين أو استثمارات وغيرها.

## تقييم المخاطر:

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجمعية للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

## معالجة المخاطر:

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب الخيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة.

## منهجية إدارة المخاطر

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفات:.....



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



## أولاً: تشكيل لجنة إدارة المخاطر:

تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر بتواصيه من مجلس الإدارة

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، والاطلاع على الفرص والتهديدات تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وحصرتها وفق نموذج مخاطر الأهداف الاستراتيجية
- بناء النماذج الآتية وتضمينها في الدليل: ( خطة إدارة المخاطر، نموذج تقييم المخاطر )
- ثانياً: 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 تحديده 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 وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



- 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 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 توديعها 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:



الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## 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، والبيئة المحيطة بها، ومالها، ووقتها، وسمعتها، وحتى علاقاتها الاجتماعية.

### تحديد مفهوم الخطر والمخاطرة:

يعد كل حدث مستقبلي يهدد إدارة الجمعية في تحقيق أهدافها خطرا، ينتج عنه الربحية للأصول المستثمرة، كالأصول المعنوية من موارد بشرية (متطوعون، موظفون) وتزيد 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، والأجهزة، والمواد، وحقوق الطبع، والعالمات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل الجمعية الناتج عن: التبرعات، والمنح، والشراقات.

### تعريف إدارة المخاطر:

هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس وسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الجمعية. وتهدف إدارة المخاطر إلى -: درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



## الخطوة الثانية : تحديد المخاطر :

مكون عمليات إدارة المخاطر :

- عملية وقائية : تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات 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 .
- ولكي تكون الإجراءات فعالة ، يجب أن تكون :
- اما تكون متوافقة ، وتكون سهلة للخلط  
مكتوبة : فالتعليمات الشفوية نادرٌ  
وعدم الفهم.

- ❖ بسيطة وواضحة : بمعنى أن تكون مباشرة ، وأن يتم استخدام الرسوم و
- ❖ الأشكال لتوضيح تدفق العمليات .
- ❖ متاحة : وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي .
- ❖ مفهومة : وذلك بتدريب كافة العاملين عليها .
- ❖ ذات عالقة : ففي حالة تغيرها البد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها .
- ❖ منفذة/مطبقة : يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها .

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## الخطوة الثالثة: وصف المخاطر:

تطبيقات إدارة المخاطر في الجمعية:

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقا للمخاطر التي تتعرض لها الجمعيات، والتي 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، والعمليات/ الخدمات، / وعدم الكفاءة، وعدم الرضى.
- مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات، والسيولة.
- المخاطر الخارجية: وعادة ما تكون خارج سيطرة الجمعية، ولكن يجب كمدى الاستقرار السياسات والتشريعات، والمتغيرات الاقتصادية ... الخ

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## الخطوة الرابعة: أساليب معالجة المخاطر:

أساليب التعامل مع المخاطر:

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

كالتأمين الطبي على نقل الخطر عن طريق العقود.

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

**التقليص:** وتشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر كتطوير برامج بشكل تدريجي.

**القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.



0551608688



tmkn.88



tmkn\_88



tmkyn930

بنك ابليلاد  
Bank Albiad



999138131450005

SA2215000999138131450005

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## الخطوة الخامسة: تقدير وتقييم المخاطر:

معدل المخاطر					
مدى التأثير					الاحتمال
كارثية (5)	كبرى (4)	متوسطة (3)	صغرى (2)	غير ملموسة (1)	
					ضعيف جداً
					ضعيف
					متوسط
					كبير
					كبير جداً

مفاتيح معدل المخاطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (عدم مواصلة النشاط)	مخاطر بليغة	25 - 15
عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	12-08
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي	مخاطر متوسطة	06-04
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء مالم يكن الأجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر ضعيفة	05-01



0551608688



tmkn.88



tmkn\_88



tmkyn930

بنك البلاد  
Bank Albiad



999138131450005

SA2215000999138131450005

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## 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.

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## ثانياً : مسارات ومحددات التغيير :

1. العاملین : ( الكوادر البشرية ) .

2. العمليات : ( الإجراءات والنماذج )

3. 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 والإبداع 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 الإنتاجية . فمن خال تطوير بيئة عمل المنظومة : كالأنظمة والقوانين والعلاقات في العمل والثقافة والقواعد والسياسات والداءة والأثاث المكتبي والترتيب المكاني .. الخ ، بالإضافة إلى مشاركة العاملين أفراحهم وأحزانهم وخلق جو من الألفة والانسجام والانتماء للجمعية .

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

الرقم :.....  
الموضوع:.....  
التاريخ:.....  
المرفقات:.....



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



## آلية العمل:

- وضع خطة مجدولة للموضوعات ذات الأولوية والعالقة بالتحسين والتطوير.
- الاجتماع الأسبوعي للفريق كل يوم اثنين بعد صلاة العشاء لمدة ساعة
- مناقشة 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.

