

mafS | مَوَدَّة

جمعيّة مودة للاستقرار الأسري
MAWADDAH ASSOCIATION FOR FAMILY STABILITY

سياسة إدارة المخاطر





الاعتماد	تاريخ الإصدار	رقم الإصدار
بقرار من مجلس الإدارة رقم 8	26 نوفمبر 2019	الأول



المادة (1): تمهيد

- (1) مع عدم الإخلال بما جاء في التشريعات والقوانين المعمول بها في المملكة العربية السعودية، ونظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، واللائحة الأساسية للجمعية، تأتي هذه السياسة استكمالاً لها، دون أن تحل محلها.
- (2) سياسة إدارة المخاطر تحدد مبادئ وعناصر نظام إدارة المخاطر، وطرق إدارة المخاطر، وآليات المحافظة والرقابة على فاعلية نظام إدارة المخاطر، والأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر والإفصاح عن المعلومات المرتبطة بها.
- (3) لأغراض هذه السياسة، فإن الخطر يمكن تحديده على أنه احتمال حدوث حدث معين ويتوقع أن يكون له تأثير على أنشطة الجمعية في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو التشغيلية أو المالية أو الامتثال لكافة الأنظمة والسياسات المعمول بها، وأن أسلوب الجمعية لإدارة المخاطر يقوم على احتساب احتمال حدوث الأحداث غير المرغوبة والمرغوبة والفرص المتاحة وأثرها المتوقع.
- (4) ترى الجمعية أن إدارة المخاطر يعتبر من أهم العناصر الاستراتيجية للجمعية وللرقابة الداخلية، وهي عبارة عن العمليات التي تستخدمها الجمعية بصفة منتظمة من أجل تحديد وتقييم والرقابة على المخاطر.
- (5) نظام إدارة المخاطر في الجمعية مصمم لزيادة إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثال للجمعية، والقيام باتخاذ الأساليب المناسبة لتقليل احتمال وحجم الآثار السلبية المتوقعة وتعظيم احتمال وحجم المنافع المتوقعة.
- (6) هذه السياسة ليست محدودة فقط بحماية مصالح أعضاء الجمعية، بل أيضاً تقوم على حماية بقية أصحاب المصالح.

المادة (2): مبادئ وأهداف إدارة المخاطر

- (1) على مجلس الإدارة وبالتنسيق مع الإدارة التنفيذية في الجمعية تحديد مستويات الخطر المقبولة والمتعلقة بجميع أنشطة الجمعية بصورة واضحة.
- (2) يجب الأخذ في الحسبان العلاقات بين مختلف المخاطر وذلك بهدف تقييم تأثيرهم المجمع على عمليات وأنشطة الجمعية.
- (3) تطبيق والمحافظة على نظام إدارة المخاطر بالجمعية يهدف إلى:
 - (أ) استدامة الجمعية.
 - (ب) زيادة فاعلية إدارة الجمعية.
 - (ج) حماية الأهداف الاستراتيجية للجمعية وأنشطتها.
 - (د) الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.



المادة (3): تحديد المخاطر

- 1) يقوم جميع أعضاء الإدارة التنفيذية ومديري الإدارات في الجمعية (كل حسب اختصاصه ونطاق عمله) ببذل قصارى جهدهم لتحديد المخاطر الهامة التي تتعرض لها الجمعية (على المستوى الكلي للجمعية وعلى مستوى إداراتها/مواقع العمل) أو المحتمل أن تتعرض لها في المستقبل، ولتحقيق ذلك يجب استخدام الآليات التالية لتحديد المخاطر:
 - أ) عقد اجتماعات العصف الذهني على مختلف المستويات الإدارية في الجمعية بهدف التفكير في كل أنواع المخاطر المختلفة، وطرح سيناريوهات عامة وأخرى تفصيلية.
 - ب) إجراء المسوح واستقصاء الرأي بما يناسب كل إدارة/موقع على حدة.
 - ج) إجراء المقابلات الشخصية وعقد ورش العمل.
 - د) استنتاج سلسلة العلاقات السببية التي تربط بين الأنواع المختلفة للمخاطر.
 - هـ) استخلاص مؤشرات قياس المخاطر (Key Risk Indicators).
 - و) استخدام التقييمات التي يقوم بها خبراء من خارج الجمعية.
 - ز) نتائج أنشطة المراجعة الداخلية ومراجعة الحسابات الخارجية.
- 2) تقوم الجمعية بتحديد المخاطر المتعلقة بأنشطة الجمعية التشغيلية وتسجيلها في سجل يسمى "سجل المخاطر"، يتضمن وصف طبيعة الخطر والرأي الفني المتعلق بأهمية هذا الخطر على عمليات الجمعية، هذا ويتم تعديل هذا السجل بصفة دورية وفقاً للتغيرات والظروف الداخلية التي تحدث لعمليات الجمعية والخارجية في بيئة عملها.

المادة (4): تحليل وتقييم وتصنيف المخاطر

- 1) لكل خطر من المخاطر على حدة، تقوم الجمعية بقياس المخاطر أو تقديرها⁽¹⁾ من خلال:
 - أ) تقدير احتمال وقوع الخطر. يستخدم في هذا الصدد مقياس من ثلاثة مستويات (يمكن استخدام خمسة مستويات):
 - المستوى الأول يعبر عن احتمال مرتفع لوقوع/تحقق الخطر (High Probability) ويرمز له بالحرف H.
 - المستوى الثاني يعبر عن احتمال متوسط لوقوع/تحقق الخطر (Medium Probability) ويرمز له بالرمز M.
 - المستوى الثالث يعكس احتمالاً منخفضاً لوقوع/تحقق الخطر (Low Probability) ويرمز له بالرمز L.
- ويشير كل مستوى من لمستويات السابقة إلى طبيعة مختلفة لأثر وقوع الخطر، فالمستوى H يعني أنه إذا ما غابت كافة الضوابط للتعامل مع هذا النوع من المخاطر فإنه من المؤكد أنها سوف تتحقق، يشير المستوى M إلى أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر يعني أنه من المحتمل تحقق هذا النوع من المخاطر لكن تكرار حدوثه عادة ما يكون محدود ربما مرة أو

(1) يوجد فرق بين "القياس" و "التقدير". القياس يكون لأثر المخاطر ذات الطبيعة الكمية أو التي يمكن تحديدها بمقياس كمي مثل النقود أو الأعداد أو الأوزان أو أي مقياس رقمي مثل درجات الحرارة. أما التقدير فيختص بالمخاطر ذات الطبيعة الكيفية والتي يكون أثرها رهناً بتقدير المختصين و/أو مديري الإدارات المعنيين بالتحليل.



مرتين في العام (على سبيل المثال الاسترشاد و تختلف حسب طبيعة النشاط) ، أما المستوى الثالث فإنه يعني أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر لا يعني تحققها وإذا تحققت المخاطر فإنها لن تحدث إلا مرة كل ثلاث إلى خمس سنوات (على سبيل الاسترشاد وتختلف حسب طبيعة النشاط).

(ب) تقدير الأثر المتوقع عند وقوع الخطر. يستخدم في هذا الصدد مقياس من ثلاثة مستويات (يمكن استخدام خمسة مستويات):

- المستوى الأول يعبر عن أثر مرتفع عند وقوع/تحقق الخطر (High Impact) ويرمز له بالحرف H.
- المستوى الثاني يعبر عن أثر متوسط عند وقوع/تحقق الخطر (Medium Impact) ويرمز له بالرمز M.
- المستوى الثالث يعكس أثراً منخفضاً لوقوع/تحقق الخطر (Low Impact) ويرمز له بالرمز L.

ويشير كل مستوى من المستويات السابقة إلى طبيعة مختلفة لأثر وقوع الخطر، فالمستوى H يعني أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر كثيرة وعظيمة الأثر، ويشير المستوى M إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر متوسطة الأثر، ويشير المستوى L إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر تكاد لا تذكر.

- (2) بناء على نتائج قياس المخاطر أو تقديرها يتم توزيع المخاطر حسب نوعها على الوظائف الإدارية بالجمعية، ويتم تصنيفها.
- (3) تقوم الجمعية بتحديد الحد الأقصى لكل مؤشر خطر، لتحديد مدى قابليته وملائمته لأهداف الجمعية.
- (4) تقوم الجمعية بتضمين سجل المخاطر نتائج قياس المخاطر أو تقديرها وتوزيعها وتصنيفها، وتقوم بعمل مراجعة للسجل بصفة دورية بهدف تحديثه.

المادة (5): التعامل مع المخاطر

- (1) تقوم الجمعية بإعداد الطرق والحلول للتعامل مع كل خطر سلبي (تهديد - Threat) على حدة بهدف تقليل احتمال وقوعه أو تقليل الأثر المتوقع عند وقوعه أو تقليلهما معاً. وتقوم الجمعية بإعداد الطرق والحلول للتعامل مع كل خطر إيجابي (فرصة - Opportunity) على حدة بهدف زيادة احتمال وقوعه أو زيادة الأثر المتوقع عند وقوعه أو زيادتهما معاً.
- (2) نوع وهيكل الطريقة التي تستخدمها الجمعية مبني على تحليل المنافع المتوقعة منها وتكلفة تطبيقها.
- (3) تتعدد أساليب التعامل مع المخاطر السلبية (التهديدات) بحيث تشتمل على واحدة أو أكثر من الأساليب التالية:
 - أ) تجنب المخاطر. يتم تجنب الخطر من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، أو إلغاء مشروع معين والتي تجعل الخطر غير موجود.
 - ب) تقليل المخاطر. يتم من خلال وضع ضوابط رقابية وقائية و/أو كشفية و/أو تصحيحية و/أو توجيهية بهدف توفير تأكيدا معقولا بتحقيق أهداف الجمعية الآتية:



- حماية الأصول والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها ودقة السجلات المحاسبية واكتمالها.
- فاعلية وكفاءة الأحداث والعمليات أو الظروف التي تتأثر بها الجمعية بما في ذلك استخدام الموارد بكفاءة وبشكل ملائم وزيادة الإنتاجية.
- التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات .
- ج) تحويل المخاطر. تقوم عملية تحويل المخاطر على أساس نقل عبء المخاطر من الطرف المعرض لها بصورة مباشرة إلى طرف آخر متخصص في إدارة هذا النوع من المخاطر، نظير مقابل مادي⁽²⁾.
- د) التحوط ضد المخاطر. التحوط ضد المخاطر هو استثمار فرعي في أداة أو منتج تتحرك أسعاره (عند وقوع الضرر المحتمل) في الاتجاه المقابل لأسعار الأداة أو المنتج المراد إدارة مخاطر الاستثمار فيه بصفة أساسية.
- هـ) توزيع المخاطر. يتم توزيع المخاطر من خلال تنويع الاستثمارات في عدد من الأصول والمنتجات ذات الارتباط السلبي المرتفع.
- و) قبول الخطر في حال كان أكبر ضرر متوقع إذا ما تحققت سوف تكون أقل من أي بديل لإدارتها.
- 4) تتعدد أساليب التعامل مع المخاطر الإيجابية (الفرص) بحيث تشمل على واحدة أو أكثر من الأساليب الآتية:
 - أ) استغلال الفرصة والتأكد من تحققها واستثمارها في تحسين أداء الجمعية.
 - ب) مشاركة الفرصة عن طريق تحويل كل أو جزء من الفرصة إلى طرف ثالث.
 - ج) تعزيز أثر و/أو احتمالية حدوث الفرصة.
 - د) القبول وعدم اتخاذ أي إجراء.
- 5) عند اختيار طريقة الاستجابة للخطر يؤخذ في الاعتبار كل من الآتي:
 - أ) استعداد الجمعية لقبول حجم الخطر الحالي.
 - ب) التوازن بين الرقابة الوقائية والرقابة الكشفية.
 - ج) التوازن بين تكلفة ومنفعة إدارة الخطر.

(2) مثال: عملية التأمين على النفس والممتلكات ضد الهلاك والتلف هي عملية لتحويل عبء المخاطر من أصحاب تلك النفوس والممتلكات إلى شركة تأمين نظير أقساط تأمينية، فإذا ما تحقق الضرر والخسارة فهذا يعني تحقق شرط العقد، وعليه فإن قيمة عقد التأمين المقدره نظير الأشياء المؤمن عليها يستحق سدادها من شركة التأمين لصالح الطرف المستفيد من وثيقة التأمين.



المادة (6): الرقابة والمحافظة على نظام إدارة المخاطر

- (1) تضمن الجمعية المحافظة والمراجعة المستمرة لنظام إدارة المخاطر.
- (2) يجب التعرف على التغيرات في الجمعية وبيئة عملها وإدارتها وعمل التغيرات اللازمة على نظام إدارة المخاطر. يتطلب نظام إدارة المخاطر الفاعل نظام لتقديم التقارير الدورية للإدارة العليا في الجمعية (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) والمراجعة الموضوعية والمستقلة للتأكد من التعرف الفاعل على المخاطر وفحصها، والتأكد من أن إجراءات التعامل مع المخاطر الملائمة قد تم عملها. ويجب إجراء المراجعة الدورية لمستويات التوافق مع القوانين والأنظمة والسياسات، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.
- (3) يجب على عمليات الرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت:
 - (أ) الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
 - (ب) الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها خلال عمليات إدارة المخاطر كانت ملائمة.
 - (ج) التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً.

المادة (7): الأشخاص المسؤولين عن نظام إدارة المخاطر

- (1) الموظفون: هم معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر، ولكن يمكن أن يكونوا جميعاً 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، والتوجه العام يجب أن يكون بأنه لا يوجد خطر يمكن إهماله، وبعد مناقشة الخطر وتأثيره، يتم تحديد الحاجة إلى تسجيل الخطر والإجراءات الكفيلة بالحد من آثاره ووضعه تحت السيطرة أم لا.
- (2) المسؤولون عن إدارة المخاطر: لكل خطر يتم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة (مثال: أن يكون لديه القدرة على تحويل الموارد اللازمة لمواجهة الخطر، وقد يكون على حساب عمل آخر ذي أهمية أقل). إذا كان المسؤول عن إدارة الخطر غير قادر على اتخاذ مثل هذا الإجراء، فلا بد أن يتم تعيين مسؤول أعلى منه لإدارة الخطر. المسؤول عن إدارة الخطر يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.
- (3) المديرون: جميع مديري الإدارات في الجمعية مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها وعنوتها عند تحقيق الأهداف.



- 4) الإدارة التنفيذية: تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر؛ وذلك بوضع تصور عام عن المخاطر التي قد تواجه الجمعية وإنشاء بيئة ملمة بثقافة الحد من المخاطر على مستوى الجمعية، وطرحها بشفافية مع مجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب المصالح، والتحقق من فاعلية تلك النظم وكفائتها، والحرص على الالتزام بمستوى المخاطر المعتمد من مجلس الإدارة.
- 5) المدير التنفيذي للجمعية مسؤول عن تطبيق سياسة ونظام إدارة المخاطر في الجمعية، ويجوز له تشكيل لجنة تكون تابعة مباشرة له، لتجتمع بانتظام مرة كل ثلاثة (3) أشهر لمناقشة الموضوعات التالية:
- أ) المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثال التي تتعرض أو قد تتعرض لها الجمعية في المستقبل والتي تم تحديدها عن طريق مديري الإدارات في الجمعية.
- ب) تقييم وتحليل المخاطر التي تم تحديدها.
- ج) تطوير ومراجعة خطة/خطط التعامل مع المخاطر.
- 6) يقوم المدير التنفيذي للجمعية بتقديم تقرير لمجلس الإدارة يحتوي على معلومات عن الظروف العامة لنظام إدارة المخاطر، وعن أي عيوب تم اكتشافها في النظام والخطوات التي تمت للتحسين.
- 7) المراجعة الداخلية: دراسة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الجمعية، والتركيز على المخاطر الهامة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الجمعية والتأكد من اتخاذ إدارة الجمعية التنفيذية الإجراءات المناسبة لحماية الجمعية من المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية ومخاطر الالتزام، وتقديم توصيات لتطوير الأداء في الجمعية وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- 8) مجلس الإدارة: وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومراجعتها وتوجيهها بناءً على فهم وتحليل طبيعة وحجم المخاطر التي تواجه أنشطة الجمعية للحد منها أكبر قدر مستطاع، فضلاً عن تحديد الإجراءات المناسب للتعامل معها، وتعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية ووضع سياسات وآليات بشأن الحد من حالات تعارض المصالح وأساليب معالجتها والتعامل معها.
- 9) يقوم مجلس الإدارة باعتماد سياسة إدارة المخاطر بالجمعية وتحديد المقاييس المعينة لتطويرها بشكل منتظم.
- 10) يقوم مجلس الإدارة بمراجعة الأمور التالية على أساس منتظم:
- أ) طبيعية المخاطر التي تواجهها الجمعية.
- ب) تحديد المخاطر المقبولة وغير المقبولة للجمعية.
- ج) قدرة الجمعية على تحمل الخسائر المرتبطة بالمخاطر أو إدارة تلك المخاطر.
- د) تكلفة المحافظة على نظام شامل لإدارة المخاطر والمنافع المرتبطة به.
- هـ) هيكل وتنظيم نظام إدارة المخاطر بالجمعية.



11) بعد استلام التقييم السنوي لنظام إدارة المخاطر بالجمعية، يقوم مجلس الإدارة بمناقشة واتخاذ قرارات متعلقة بالموضوعات التالية:

- أ) التغييرات التي تحدث في طبيعة الخطر وأولويته وقدرة الجمعية على التعامل مع تلك المتغيرات.
 - ب) جودة وحجم أنشطة الأعضاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين والأشخاص الآخرين المعنيين بالرقابة الداخلية، فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
 - ج) هل التقارير عن حالة إدارة المخاطر يتم تقديمها من الإدارة التنفيذية إلى مجلس الإدارة في الوقت وبالشكل المناسب.
 - د) الأخطاء الجسيمة في نظام إدارة المخاطر وأثرها على الأنشطة التشغيلية والمالية والامتثال.
- 12) الرقابة على نظام إدارة المخاطر من مسؤوليات مجلس الإدارة عن طريق لجنة المراجعة (إن وجدت). وفي حالة استلام مجلس الإدارة معلومات تفيد بوجود عيوب وقصور في النظام، فيجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعة الإدارة التنفيذية في الجمعية، وتقييم نظام إدارة المخاطر.
- 13) باقي أصحاب المصالح: أصحاب المصالح لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي على الرغم من أنه لا يوجد لديهم مسؤوليات واضحة في نظام إدارة المخاطر في الجمعية، ولكن يجب أن يتم بشكل دوري أخذ رأي واقتراحات أصحاب المصالح عن نظام إدارة المخاطر في الجمعية من خلال عمل مسوحات.

المادة (8): الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر

تفصح الجمعية في تقريرها السنوي المعلومات الواردة أدناه للمهتمين بشؤون الجمعية الخارجيين:

- 1) هيكل تحديد مسؤولية كل وظائف إدارة المخاطر.
- 2) تحليل عن المخاطر التي تواجه الجمعية.
- 3) عمليات الرقابة على المخاطر وطرق إدارة المخاطر.
- 4) التغييرات التي تحدث لنظام إدارة المخاطر بالجمعية وأسبابها.

المادة (9): اعتماد ونشر وتنفيذ ومراجعة السياسة

تُعتمد هذه السياسة وأي تعديل لاحق عليها من مجلس الإدارة في الجمعية، ويُعتمد العمل بهذه السياسة من تاريخ اعتمادها، ويبلغ بها جميع موظفي الجمعية المعنيين، ويسري العمل بأيّ تعديل لاحق لها ابتداءً من تاريخ ذلك التعديل.



مكودة | mafs

جمعية مودة للاستقرار الأسري
MAWADDAH ASSOCIATION FOR FAMILY STABILITY