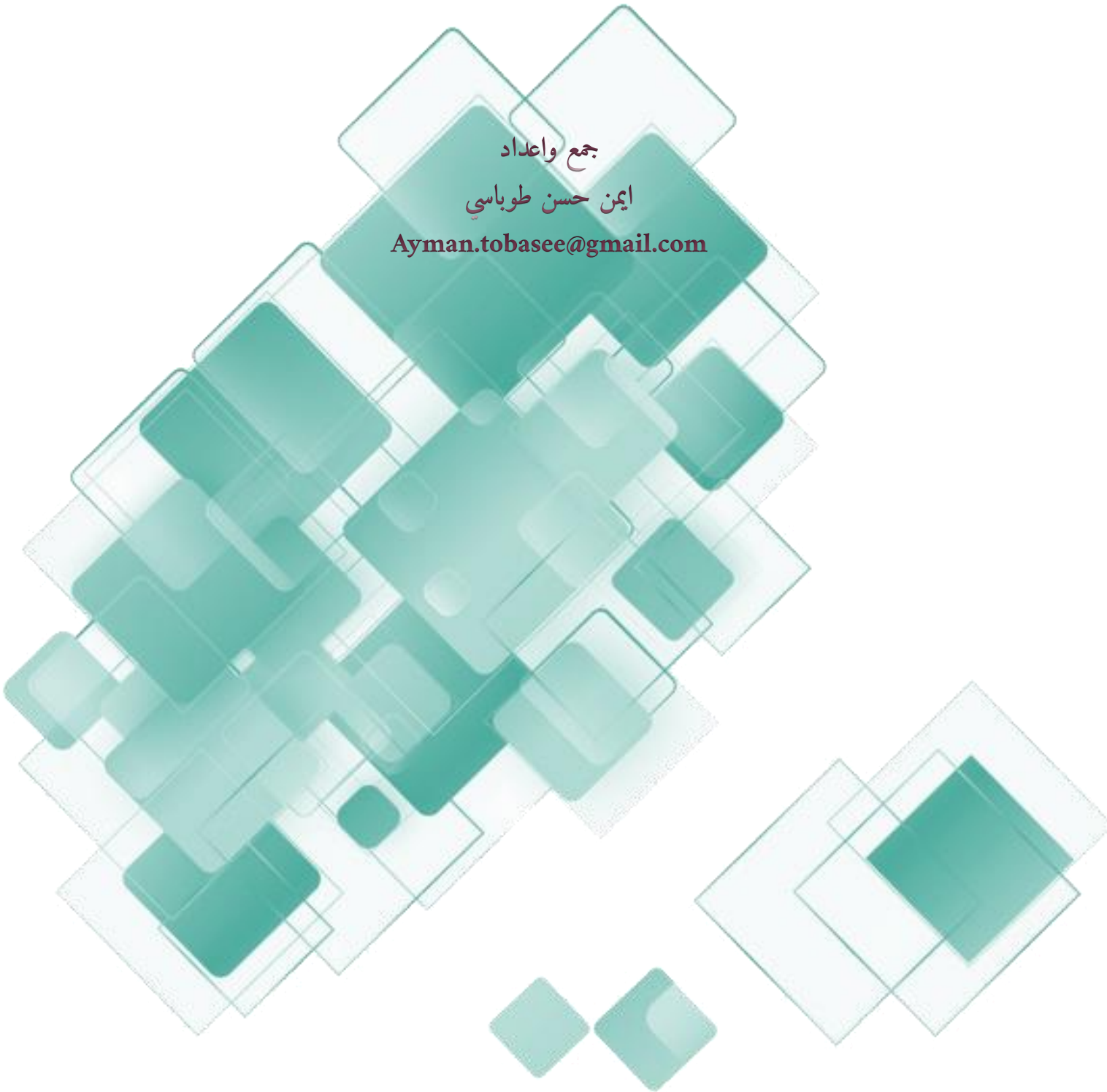


# ادارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث

جمع واعداد

ايمن حسن طوباسي

[Ayman.tobasee@gmail.com](mailto:Ayman.tobasee@gmail.com)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

الصفحة	المحتوى
٣	تمهيد
٤	الحاجة لإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث
٥	إدارة المخاطر واستمرارية العمل
٦	إدارة المخاطر وأهميتها في سياق مؤسسات القطاع الثالث
٧	مزايا إدارة المخاطر
٧	تنفيذ إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث
٨	المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات القطاع الثالث
١٣	الإطار المرجعي لإدارة المخاطر
١٣	المعايير المرجعية في مجال إدارة المخاطر
<b>خطة ادارة المخاطر</b>	
١٧	الغرض من الدليل
١٧	تعريف إدارة المخاطر
١٨	أهداف إدارة المخاطر
١٩	المصطلحات والاختصارات
٢٠	طرق إدارة المخاطر
٢١	تحديد المخاطر
٢٦	تحليل المخاطر
٢٣	الاستجابة للمخاطر
٢٩	تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها
٢٩	عملية إدارة المخاطر
٣٠	خريطة التدفق لعملية إدارة المخاطر
٣١	شرح خطوات لعملية إدارة المخاطر
٣٢	الأدوار والمسئوليات
٤١	مقترحات وقواعد لإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث
٤٢	استنتاجات و التوصيات
٤٤	المراجع

أن عالم اليوم يعيش تغيرات في الخارطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...، ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالخطر، بحيث أصبحنا ندير شؤون حياتنا في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات، جعلت الفرد يقف حائرا في كثير من الأحيان، على اعتبار أن تأثيرها قد أصبح يمس جوانب واسعة من الحياة المعاصرة.

ومؤسسات القطاع الثالث باتت أيضا في مرمى تأثير الأحداث المتسارعة، وما نتج عنها من مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجهها الحالي والمستقبلي، بحيث أصبح محيط هذه المؤسسات تكتفه مخاطر تتصف بالجملة والتنوع، ساهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها ومسبباتها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكد والغموض الذي يلفها، مما يجعل التوقع والتنبؤ بها يبدو من الأمور العسيرة والصعبة في ظل الظروف الراهنة.

وبالتالي فإن مسألة ضمان النجاح وتحقيق التطور والاستمرارية لدى مؤسسات القطاع الثالث لم يعد بالأمر السهل، بل أصبح يتطلب ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعالة لكيفية التعامل مع جملة المخاطر المحدقة بها، يكون أساسها يقظة مستمرة وحنكة وذكاء كبيرين من طرف اداراتها من أجل مواجهتها والتحكم في تأثيرها إلى أعلى مستوى ممكن، وذلك من خلال العمل على وضع خطة مناسبة أو بالأحرى استراتيجية لإدارة المخاطر المحيطة بها تكون كفيلة بإيجاد أفضل الأساليب والإجراءات القادرة على الحد من أثرها السلبي على نتيجة القرارات المتخذة وكذا على ادارة أنشطتها. والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية في معالجتها لتلك المخاطر، وبالتالي فهي تشكل الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى في سبيل تطلعها لأن تجعل نفسها موطأ قدم في القطاع الثالث

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان "إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث "

## الحاجة لإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث

ومن المفاهيم الشائعة خضوع القطاع الثالث الصارم للقوانين واللوائح، مما يؤدي استنتاج البعض الى عدم الحاجة لإدارة المخاطر في القطاع الثالث. غير أنه:

١. شح الموارد: تسعى كافة المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية والمالية وبما يضمن لها الاستمرارية في أداء دورها ذلك أن نجاحها مرتبط إلى حد بعيد بمدى قدرتها على تنمية تلك الموارد وتمثل الموارد المالية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه المؤسسات
٢. الحكمة: فحتى لو أن القطاع الثالث غير معني بهدف تحقيق الأرباح، فمسؤولية الادارة تجاه المستفيدين وحماية المصالح العامة تمثل هدفا حساسا لا يمكن التغاضي عن تحمله ومسائلة الادارة فيه.
٣. تزايد تعرض مؤسسات القطاع الثالث لمخاطر متعددة، فرضت ضرورة إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها المخاطر.
٤. ارتفاع معدلات تعثر مؤسسات القطاع الثالث ، وذلك يرجع لعدم قدرتها السيطرة والتحكم في مختلف المخاطر التي تعترضها.
٥. الدور الكبير الذي تلعبه مؤسسات القطاع الثالث في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
٦. عدم اهتمام أغلب مؤسسات القطاع الثالث بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر، يكون هدفها التصدي لمختلف الأخطار التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية ومنهجية وفق أسس تقنية واضحة.
٧. عدم إدراك الكثير من مدراء هذه المؤسسات بالدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من أخطار قد تعصف بها.

## إدارة المخاطر واستمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليل حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية). بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط الاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما ولا يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي :

١. المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستفيدين و اموال المتبرعين و حقوق الموظفين
٢. إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها الأوقاف والهبات وغيرها من أدوات الاستثمار.
٣. تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها وتقوم إدارة المؤسسة، والعمليات التي تقوم بها يوماً بيوم.
٤. العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية
٥. تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
٦. إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
٧. حماية صورة مؤسسات القطاع الثالث بتوفير الثقة المناسبة لدى المتبرعين والمانحين،

## إدارة المخاطر وأهميتها في سياق مؤسسات القطاع الثالث

إدارة المخاطر المؤسسية عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في مؤسسات القطاع الثالث فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المؤسسة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال أعمال نهج استباقي في تحديد المخاطر وسبرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المؤسسة بأكملها. وبما أنها تساعد المؤسسة في الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم التيقن، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط.

والهدف من نهج إدارة المخاطر هو المساعدة على ضمان استدامة عمل مؤسسات القطاع الثالث وتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية. ويقوم هذا النهج على تنفيذ عملية لإدارة المخاطر على نطاق مؤسسات القطاع الثالث، وجعل هذه العملية مسؤولية يتقاسمها الجميع، وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها.

وتساعد إدارة المخاطر مؤسسات القطاع الثالث على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة خدماتها، من خلال استشراف مستمر للمستقبل وإعمال سيناريوهات "توقع الأسوأ".

وترمي إدارة المخاطر المؤسسية إلى المساعدة على ضمان استدامة المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها. وتتطلب إدارة المخاطر أعمال سياسات وإجراءات في هذا الصدد على نطاق المؤسسة، كما تتيح منهجية متسقة لتنفيذها.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما . وترتكز التقنيات الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر ، علماً أن الفشل في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة هو خطر في حد ذاته. وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تضمن إمكانية تحديد المخاطر الهامة والتصدي لها وإنما تعزز تلك الإمكانية



## مزايا إدارة المخاطر

١. جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف مؤسسات القطاع الثالث، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف.
٢. تحسين قدرة ادارات مؤسسات القطاع الثالث على فهم المخاطر وتحديدتها وإدارتها على نحو استباقي.
٣. تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال ضمان وجود فهم شامل ومُهيكل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص.
٤. تقليص أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.
٥. تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق مؤسسات القطاع الثالث.
٦. بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في مؤسسات القطاع الثالث وحماية وتعزيز أصولها وصورتها.
٧. تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات.
٨. تعزيز المساءلة والإطار المتكامل للمراقبة الداخلية.

## تنفيذ إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث

لا تزال مؤسسات القطاع الثالث بصفة عامة في المراحل الأولى من عملية اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها. فالتقدم المحرز في هذا الصدد بطيء ويتوقف على قرارات ظرفية بدلاً من أن يندرج في خطة رسمية معتمدة. وتختار منظمات عديدة إما أن تعد سياسات و وثائق إطارية في هذا الصدد وإما أن تضطلع بأنشطة تجريبية أو بأنشطة تُنفذ كمرحلة أولى.

**وكثيرة هي أسباب بطء اعتماد وتقدم إدارة المخاطر في القطاع الثالث، ومنها ما يلي:**

١. عدم وجود فهم والتزام جماعيين على صعيد الإدارة العليا؛
٢. عدم وجود خطة تنفيذ رسمية؛



٣. الافتقار إلى نهج مؤكد بشأن أسلوب تنفيذ ودمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية؛

٤. عدم وجود هيكل إداري مناسب لدعم التنفيذ ؛

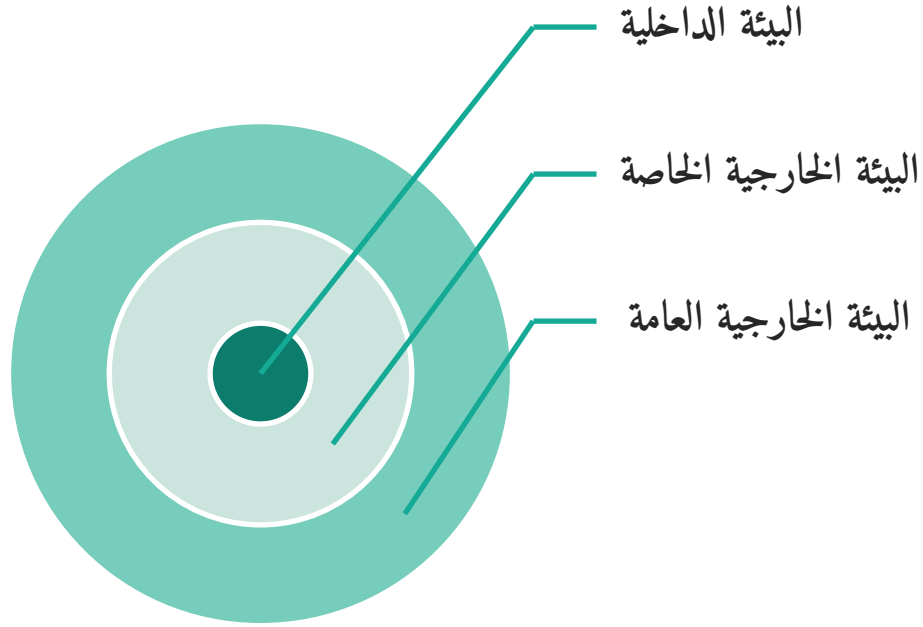
٥. يضاف إلى ذلك أن إدارة المخاطر المؤسسية مجال إداري جديد نسبياً لا يزال قيد التطور،

ومن الواضح أن مؤسسات القطاع الثالث مطالبة بتعديل نهج إدارة المخاطر وفقاً لطبيعتها الخاصة، لكن ذلك يقترن بالحاجة إلى اتباع منهجية على صعيد القطاع الثالث بأكمله لضمان وجود انسجام في إدارة المخاطر داخلها؛ وتحديد المخاطر الرئيسية المشتركة والمتداخلة وإدارتها (مثل المخاطر المتعلقة بالالتزام بالجوانب القانونية والسمعة وتجنب الازدواجية واستخدام الموارد الشحيحة الاستخدام الأمثل).

### المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات القطاع الثالث

تعيش مؤسسات القطاع الثالث في محيط جد متقلب بما يتضمن من معيقات سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية...الخ، فتغير القوانين بشكل متتالي، وسياسات الانفتاح والتوجهات الاقتصادية والسياسية المختلفة، وتأثيرات العولمة وتطور المبادلات الدولية والمنافسة المحلية منها ، كلها صفات مميزة أصبحت مصدر خطر دائم على هذا النوع من المؤسسات، كما أن نشاطها في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر والتهديدات، نخطر فقدان الثقة لدى المتبرعين واصحاب المصلحة والذي يعتبر من بين أهم التحديات التي تواجهها.

نتناول جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض مؤسسات القطاع الثالث بناءً على عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية الخاصة وكذا البيئة الخارجية العامة.



فالشكل يبين أن مؤسسات القطاع الثالث تعمل في ثلاثة أنواع من البيئات ، الأولى تتمثل في البيئة الداخلية وما تتضمنه من عناصر كالإدارة والتكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية، أنظمة العمل وغيرها، والثانية بيئة خارجية خاصة وتتكون من المستفيدين ، والمتبرعين والجهات المانحة، واصحاب المصلحة وغيرهم. أما الثالثة فهي البيئة الخارجية العامة والتي تحتوي على البيئة السياسية، الثقافية الاجتماعية و الاقتصادية، القانونية، التكنولوجية وغيرها من كل بيئة من هذه، تنبع جملة مخاطر مؤثرة على نشاط مؤسسات القطاع الثالث نذكر منها.

### مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على مؤسسات القطاع الثالث وأدائها ونذكر منها:

١. المخاطر التنظيمية أو الإدارية
٢. المخاطر المالية
٣. المخاطر المتعلقة بالبرامج والمشاريع الخيرية والتنمية
٤. المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

وفيما يلي تفاصيل عن هذه المخاطر

## ١. المخاطر التنظيمية أو الإدارية.

تعاني مؤسسات القطاع الثالث من قصور واضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، والتي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمرورية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل ، وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية هذا كله من شأنه أن تجر عليه مخاطر عدة، تخطر تعثر المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف الادارة والتحكم في العمليات الإدارية.

## ٢. المخاطر المالية.

تتمثل أهم أبرز المشكلات التي تواجه مؤسسات القطاع الثالث في مشكلة توفير الاموال والتبرعات لهذه الفئات المستهدفة التي نص عليها القانون الاساسي لكل مؤسسة او جمعية خيرية ، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر تخطر بضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الفئات المستهدفة وربما اتجاه الموظفين والعاملين كذلك بسبب ضعف الجانب المالي ، وجل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف السيولة داخل هذه المؤسسات، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية هذه المؤسسات وتطورها.

وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفالتها مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية

وكذلك تشمل وجود خطط تسويقية لأنشطة مؤسسات القطاع الثالث ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم،

ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المؤسسة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المؤسسة

### ٣. المخاطر المتعلقة بالبرامج والمشاريع الخيرية والتنمية.

تعاني أغلب مؤسسات القطاع الثالث مشكلة من التقليد والمحاكاة في البرامج والمشاريع المقدمة لخدمة المجتمع المحلي وبالتالي عدم قدرتها على الابداع والابتكار في مجال البرامج والمشاريع وهذا الامر ينتج عنه مخاطر تقديم مشاريع وبرامج لا تلفت نظر المتبرعين والمانحين مما يضعف عملية جمع التبرعات وكذلك ينتج عنه مخاطر عدم المعرفة العلمية بالطرق السليمة لإدارة البرامج والمشاريع مما يعرضها للفشل او الاخفاق، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية للمشاريع والبرامج

### ٤. المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.

تفتقر مؤسسات القطاع الثالث إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة، أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع وتفضيل العمالة الماهرة العمل في القطاع الحكومي او القطاع الخاص حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص أكبر للترقى، لذا تضطر مؤسسات القطاع الثالث إلى توظيف عمالة غير مهرة وتدريبهم أثناء العمل الأمر الذي يمكن أن ينجر عليه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر نتيجة ضعف كفاءة هؤلاء الموظفين، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في إمكانية خروج المهارات والكفاءات البشرية من القطاع الثالث مما يحول دون قدرتها على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

### مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة.

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط، وتضم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر إحتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في:

**مخاطر نطاق العمل (القطاع الثالث):** يعتبر القطاع الثالث احد جوانب الخطورة التي يجب دراستها بسبب كثرة المؤثرات في القطاع سواء على المستوى المحلي او العالمي ومن ذلك قدرة المؤسسة على التأثير في القطاع وكمية الانتشار والقدرة على تغطية كافة مجالات العمل وكذلك المقدرة الاعلامية والتأثيرية

**مخاطر المتبرعين:** يعتبر المتبرعين من اهم اصحاب المصلحة في مؤسسات القطاع الثالث ولذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة لهؤلاء المتبرعين او المانحين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة وتطبق شروطهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على اهدافهم الاستراتيجية،

**مخاطر المنافسة:** تعتبر المنافسة كلها مخاطر خاصة بالنسبة للمؤسسات القطاع الثالث وما تعانيه مع المؤسسات المانحة، إذ أنها تسعى دائما لتوسيع حصتها السوقية من اموال المتبرعين والمانحين، من خلال استقطاب التبرعات سواء عن طريق التمييز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير خدمات ومشاريع وبرامج جديدة ومبتكرة.

### المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة.

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي:

**مخاطر البيئة السياسية والتشريعية:** وتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسات في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة

**مخاطر البيئة الاقتصادية:** وتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، عبر معرفة مؤشرات النمو الاقتصادي والدخل القومي ومتوسط دخل الفرد السنوي وزيادة البطالة وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق القيمة داخل مؤسسات القطاع الثالث بسبب ضعف الجوانب المالية

**مخاطر البيئة الاجتماعية:** وهي تتمثل في ارتباط مؤسسات القطاع الثالث بالمجتمع الذي نتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للمؤسسة، وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير قيمة وعاداته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى تعثر مؤسسات القطاع الثالث.

**مخاطر البيئة التكنولوجية:** وتعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي تواجهها مؤسسات القطاع الثالث، نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، ومن أهم مخاطرها، مخاطر تقادم أساليب تقديم الخدمات، بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب للمعلومات. كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض أوجب على مؤسسات القطاع الثالث ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر.

### الإطار المرجعي لإدارة المخاطر

استناداً إلى استعراضٍ لمؤلفات إدارة المخاطر وإلى الخبرات والدروس المستفادة، حددت الامم المتحدة معايير مرجعية اعتمدها وحدة التفتيش المشتركة في الامم المتحدة للحكم على إمكانية نجاح تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة .

علما أنه إذا ما اتبعت مؤسسات القطاع الثالث هذه المعايير، وفهمت الإدارة العليا فضلا عن ذلك أهمية إدارة المخاطر وشاركت في تنفيذها، مستخدمة أفضل الممارسات والدروس المستفادة ، والخبرات المتاحة داخل المنظومة، لأحرز تقدم سريع في التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر. وينبغي أن يعتمد الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات القطاع الثالث المعايير التسعة الأولى الواردة في هذا

التقرير و أن يعملوا على تنفيذها مجتمعة كإجراءات متماسكة لضمان نجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في مؤسساتهم . أما المعيار المرجعي العاشر ، الذي يتطلب تعاوناً وقراراً مشتركين بين مؤسسات القطاع الثالث، فينبغي مناقشته واعتماده على مستوى الهيئة الرقابية والاشرفية الحكومية المخولة بالإشراف والرقابة على القطاع الثالث

### المعايير المرجعية في مجال إدارة المخاطر:

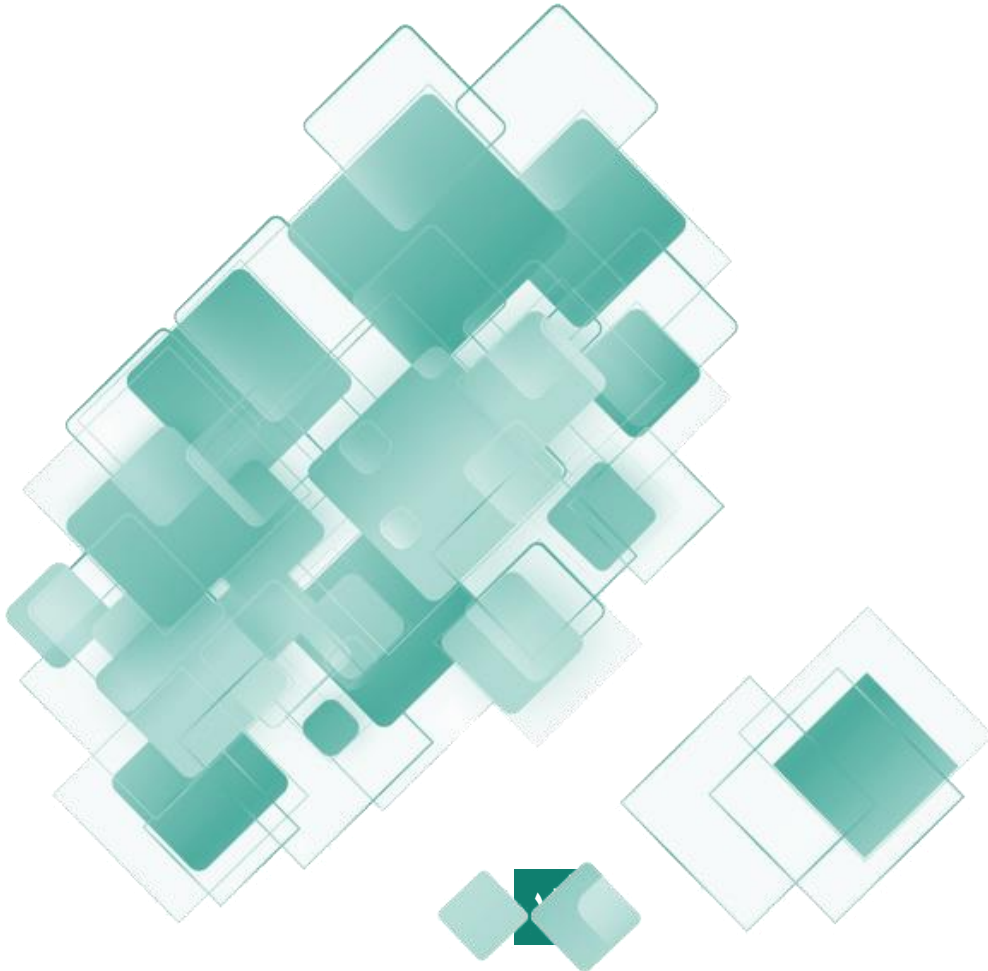
١. اعتماد سياسة وإطار رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية.
٢. وجود التزام ومشاركة تامين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها.
٣. وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تنطوي على خطة عمل محددة زمنياً وتوضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية.

٤. وجود هيكل إداري ملائم ومحدد رسمياً وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ.
٥. وجود خطة في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات العامة والمهارات الحاسمة ذات الصلة بتنفيذ إدارة المخاطر.
٦. إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها.
٧. وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر، مقترنة بمنهجية وأدوات متسقة وبمبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ.
٨. دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والتخطيط والبرمجة وعمليات التنفيذ والعمل.
٩. وجود آليات رصد وتقييم وإبلاغ لضمان الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر وضمان فعاليتها.



”نحن ندير المخاطر بالفعل بصورة حدسية أو غير رسمية، ولا نحتاج إلى أن نستمد من القطاع الخاص أداة مكلفة كهذه .  
فمؤسساتنا مؤسسة صغيرة ، وبالتالي لا نواجه مخاطر كبيرة تبرر استخدام نهج إدارة المخاطر“.

# خطة ادارة المخاطر



## ١ . الغرض من الدليل

### <يستعرض هذا القسم الغرض من الدليل.>

يستعرض هذا القسم الغرض من المستند خطة إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث توضح 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 :

١. مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته في سياق مؤسسات القطاع الثالث؛
٢. أفضل الممارسات في سياسات ادارة المخاطر
٣. التعاريف الأساسية لبعض مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تنفيذها؛
٤. التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين مؤسسات القطاع الثالث وكافة أصحاب المصلحة

## ٢ . تعريف إدارة المخاطر

### <يقدم هذا القسم تعريفاً لإدارة المخاطر.>

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

او هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها 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 الشركة أو المؤسسة

### ٣.٠ أهداف إدارة المخاطر

#### <يستعرض هذا القسم أهداف إدارة المخاطر. >

لكي ندرك أهمية ادارة المخاطر، نحتاج الى دراسة مفهوم الحوكمة المؤسسية:

#### الحوكمة المؤسسية

هو النظام الذي يستعمل لإدارة وتوجيه المؤسسات. ويؤثر في كيفية تحديد أهداف المؤسسات وتحقيقها وكيفية رصد وتقييم المخاطر، وكيفية التحسين الاقصى للأداء. واذا ما فعل النظام بكفاءة، فهو كفيل بتمكين

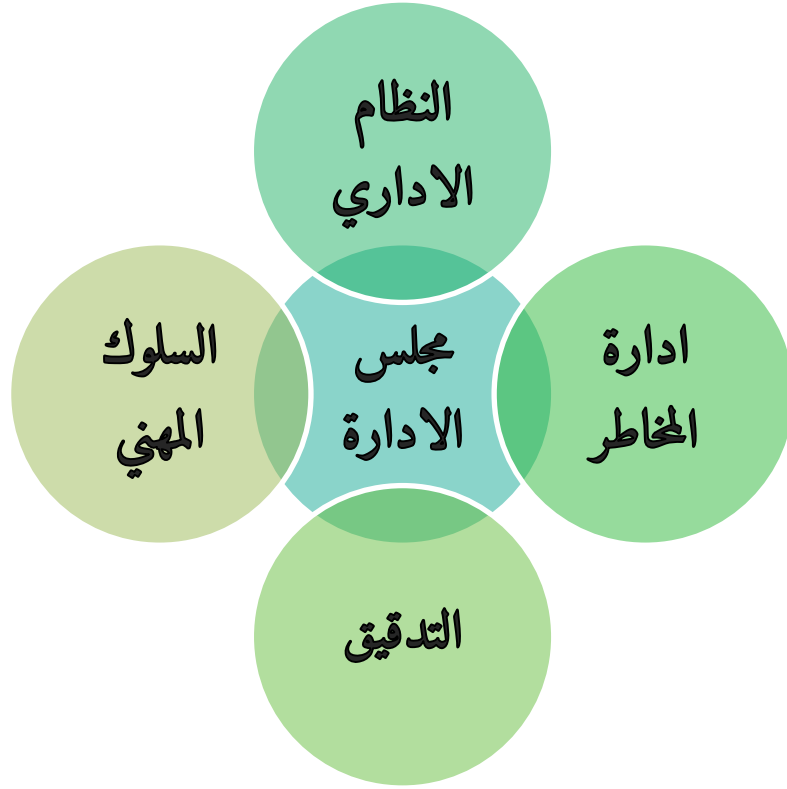
تحول جذري على جميع المستويات، من ترسيخ الثقافة المهنية الكامنة في الأفراد، الى زيادة الوعي بالأهداف. والعمليات والمحاسبة الفردية وزيادة الوعي بالفكر الاستراتيجي والشمولي للمؤسسة ككل

ينظر عادة الى مفهوم الحوكمة المؤسسية تحت منظور السهل الممتنع. فهو كمفهوم نظري، غير معقد ومكون من عناصر واضحة ومعروفة، غير أن تطبيقه وبناء منظومة متكاملة موصولة الأطراف، ليس بالأمر السهل. حيث أن على جميع العناصر- كما هو مشار إليها في النموذج أدناه- أن تكون مفعلة ومربوطة ببعضها البعض. وعلى سبيل المثال، فلا يمكن لعنصر ادارة المخاطر أن يكون ذات قيمة مضافة للمؤسسة إن لم يتم دعمه ومتابعته من قبل لجان المجلس ومجلس الإدارة نفسه بغرض الاستفادة منه الى أقصى حد. ومن هذا المنطلق، فان المؤسسات الأكثر كفاءة في ادارة المخاطر هي المؤسسات التي لديها القدرة الأكبر على استمرارية نجاحها و نموها وتحقيق أهدافها. وبالتالي، فن فوائد ادارة المخاطر:

١. الزيادة في ربط الأهداف والعمليات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية العامة للمؤسسة

٢. تحسين قدرات متخذي القرار استنادا على معلومات أكثر شمولية وشفافية

٣. التواصل الكفؤ ما بين الجهات المختلفة لمتابعة وتطبيق خطط للتحكم بالمخاطر ومدى تأثيرها
٤. زيادة الوعي بالصلة ما بين الأهداف الموضوعية والعمليات والنتائج



ادارة المخاطر: ويقصد بها ادارة المخاطر المؤسسية  
التدقيق: ويقصد بها نظام التدقيق الداخلي والخارجي  
السلوك المهني: ويقصد بها الالتزام والسلوك المهني  
النظام الاداري: ويقصد بها السياسات والاجراءات والانظمة الادارية

#### ٤. المصطلحات والاختصارات

المصطلحات والاختصارات المستخدمة في هذا المستند وتعريفاتها

نبدأ أولاً بتعريف معياري للخطر:

الخطر هو احتمالية خسارة - أو تضاعف فرصة لتحقيق مكاسب - ناجمة عن أحداث، أو عدم وقوع أحداث، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

فتعريف الخطر لا يشمل فقط الاحتمالية المستقبلية للخسارة، انما الاحتمالية المستقبلية لعدم استغلال أو تفويت فرصة لتنمية أو تحسين وضع المؤسسة ومن هذا المنطلق، فان المؤسسات الأكثر كفاءة في ادارة المخاطر هي المؤسسات التي لديها القدرة الأكبر على استمرارية نجاحها و نموها وتحقيق أهدافها.

المخاطرة: وحسب تعريف ISO/IEC Guide 73 هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

## ٥. طرق إدارة المخاطر

> هذا القسم يوجه القارئ إلى أماكن التعرف على المصطلحات والاختصارات المستخدمة في هذا المستند.<

كما انه يستعرض الخطوط العريضة لطرق ادارة المخاطر التي يجب استخدامها في مؤسسات القطاع الثالث في مرحلة من مراحل عملية ادارة المخاطر حيث تتمثل هذه الخطوات



المرحلة الاولى: تحديد المخاطر



المرحلة الثانية: تحليل المخاطر



المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر

المرحلة الرابعة: تتبع المخاطر ورفع التقارير عنها

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

## الارشادات العامة لهذا القسم

١. الادارة التنفيذية في مؤسسات القطاع الثالث تكون ملتزمة بتنفيذ عملية ادارة المخاطر بمجرد الموافقة عليه من مجلس الادارة
٢. محاولة تجنب ذكر افضل الممارسات في ادارة المخاطر وذكر الامور المنطقية والواقعية التي تصف طبيعة وانشطة وبرامج المؤسسة
٣. تتضمن خطة ادارة المخاطر الجدول الزمني والميزانية اللازمة لإتمام انشطة ادارة المخاطر الموضحة في هذا الدليل
٤. تعتمد تكلفة ودرجة تعقيد خطة ادارة المخاطر على حجم وميزانية المؤسسة وتنوع وتعقد المشاريع وارتباطها بالمتبرعين والمانحين واصحاب المصلحة
٥. عند تحديد طرق ادارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث يجب الموازنة بين التكاليف لهذه الخطة والفعالية في حماية المؤسسة من المخاطر
٦. من الافضل تحديد المشاركين في انشطة خطة ادارة المخاطر هل سوف يكون الفريق من داخل المؤسسة فقط او انه يلزم مشاركة اصحاب المصلحة في ادارة الخطة

### ١-٥ تحديد المخاطر

>يستعرض هذا القسم المبادرات التي سيقوم بها فريق المشروع لتحديد المخاطر.<

### ولتحديد المخاطر بشكل جيد من الضروري اتباع الخطوات الثلاث التالية:

١. يجب ان يشارك في تحديد المخاطر الافراد الذين لديهم المعرفة الصحيحة لأنه يتطلب معرفة بالمؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية والبيئة القانونية مع معرفة تامة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية
٢. خطة ادارة المخاطر نشاط مستمر لا تنتهي بمجرد اعداد خطة ادارة المخاطر فقد تظهر المخاطر في أي وقت او خلال انشطة ومشاريع المؤسسة



٣. خطة ادارة المخاطر عمل تشاركي يشارك فيه الموظفين وقد يحتاج ان يشارك فيه اصحاب المصلحة

## ٢-٥ تحليل المخاطر

يستعرض هذا القسم كيف سيتم تحليل المخاطر الجديدة التي يتم تحديدها، وكيف سيتم إعادة تحليل المخاطر التي تم تحديدها بالفعل لرصد أية تغييرات.

وفيما يلي وصف للطريق التي اصحاب الوسيلة المعاونة (جدول تحليل المخاطر)

م	النشاط	التكرار
١.	تقييم عام للمخاطر مع بداية كل سنة مالية	سنويا
٢.	تقييم عام للمخاطر مرتبط بالخطة الاستراتيجية	مع اعداد الخطة الاستراتيجية
٣.	مراجعة القائمة المرجعية للمخاطر لكل مشروع او برنامج	مع بداية المشروع ثم مرة كل شهرين
٤.	جلسة عصف ذهني مع فريق كل مشروع	بداية المشروع
٥.	تدريب العاملين على ادارة المخاطر	سنويا
٦.	مقابلات مع اصحاب المصلحة	بداية المشروع ثم بحسب الحاجة
٧.	مقابلات مع الخبراء في ادارة المخاطر	في المشاريع الحساسة والنوعية
٨.	مسح لبيئة العمل	كل ستة اشهر
٩.	اجتماع فريق ادارة المخاطر	شهريا او اسبوعيا حسب المؤسسة

ومن الخيارات الاخرى لطرق تحليل المخاطر ما يلي :

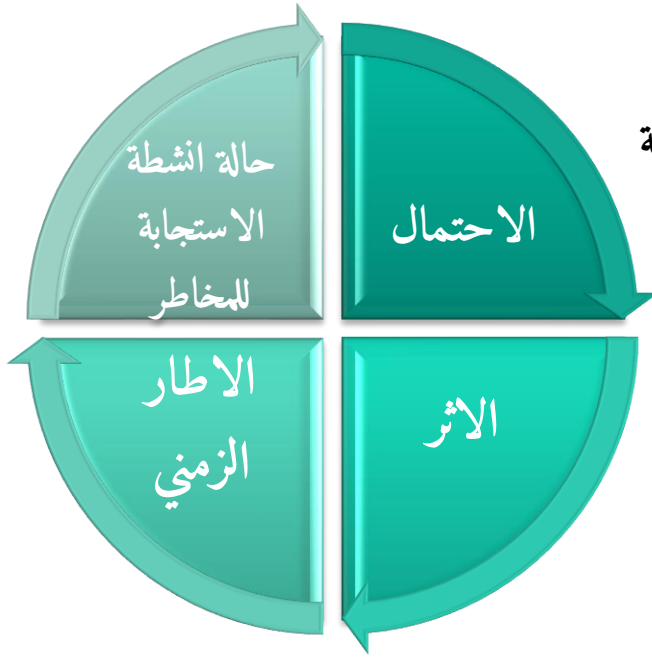
١. مشاريع اكثر بساطة: استخدم الاحتمال والاثر في تحليل المخاطر
٢. مشاريع معقدة : استخدم احد برامج المخاطر التي توفر طرق كمية اكثر تقدما

وتتضمن عملية تحليل المخاطر شقين اساسين:

١. تقييم كل مخاطرة من حيث ضررها المحتمل على المؤسسة
٢. ترتيب المخاطر حسب اولويتها

## وفيما يلي وصف لكيفية تقييم المخاطر وترتيب اولويتها

### ١-٢-٥ تقييم المخاطر



يتم تقييم المخاطر وفقا للعوامل الاربعة التالية

١. الاحتمال
٢. الاثر
٣. الاطار الزمني
٤. حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر

وبناء على الدرجة التي يحققها كل من هذه العوامل سيتم تخصيص درجة كل من هذه العوامل سيتم تخصيص درجة لكل مخاطرة تتراوح بين (٠-٨١) وكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زاد الخطر الذي تمثله هذه المخاطرة على المؤسسة

وسيتم تقييم المخاطر الجديدة خلال اسبوع واحد من تحديدها، واما المخاطر الموثقة بالفعل فيتم اعادة تقييمها شهريا على ابعد تقدير لرصد اية تغييرات في الاحتمال، الاثر، الاطار الزمني، حالة أنشطة الاستجابة والتأكد من تحديث درجة المخاطر وفق لتلك المتغيرات

## ٢-٢-٥ ترتيب أولوية المخاطر

سيتم ترتيب اولوية المخاطر بناءا على درجة تقييم المخاطر الموضحة بالجدول التالي

الاولوية	الفئة	درجة تقييم المخاطر
مرتفع	احمر	اكبر من ٣٥
متوسط	اصفر	بين ٣٥-١٨
منخفض	اخضر	اقل من ١٨

## ٣-٢-٥ تعريفات المخاطر

سيتم تقييم المخاطر وترتيب اولوياتها بناءا على التعريفات التالي لكل من :

الاحتمال- الاثر- الاطار الزمني- حالة الأنشطة الاستجابة للمخاطر

## ١-٣-٢-٥ تعريفات الاحتمال

لغة هو أحد الخيارات المتاحة أمام تجربة أو حادثة غير محسومة النتيجة،

وهو احتمال حدوث المخاطر وفيما يلي تعريف لدرجات الاحتمال

التعريف	الفئة
احتمال حدوث المخاطرة اكثر من ٧٠%	مرتفع
احتمال حدوث المخاطرة يتراوح بين ٧٠-٣٠%	متوسط
احتمال حدوث المخاطرة اقل من ٣٠%	منخفض

## ٢-٣-٢-٥ تعريفات الأثر

ويعرف معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المؤسسة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات، قد تكون

اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو مؤسسية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى؛  
ويصف الاثر الخسارة التي ستقع على المؤسسة عند حدوث المخاطرة

أثر مرتفع	أثر متوسط	أثر منخفض	نوع الأثر
			استراتيجية
			تشغيلية
			مالية
			الإدارة المعرفية
			التوافق مع القوانين

### ٣-٣-٥-٥ تعريفات الإطار الزمني

يشير الاطار الزمني الي توقيت حدوث المخاطرة وفيما يلي تعريف كل من الأجل القريب، الأجل المتوسط، الأجل البعيد، وتختلف توقيتات الاطار الزمني بحسب البرامج والمشاريع التي تقوم المؤسسة بتنفيذها

التعريف	نوع الأثر
من الممكن حدوث المخاطرة خلال اقل من ٣ اشهر	الأجل القريب
من الممكن حدوث المخاطرة خلال ٣-٦ اشهر	الأجل المتوسط
من الممكن حدوث المخاطرة خلال بعد اكثر من ٣ اشهر	الأجل البعيد

### ٤-٣-٥-٥ التعريفات الخاصة بحالة أنشطة الاستجابة

حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر تشير الى مدى تقدم ونجاح أنشطة الاستجابة للمخاطر حتى وقت معين وفيما يلي تعريفات لأربعة أنواع من الحالات وهذه التعريفات معيارية

تعريف	نوع الأثر
لا توجد هناك خطة للاستجابة للمخاطر	لا توجد خطة
هناك خطة للاستجابة للمخاطر ولكن لم يتم اتخاذ أي إجراء	خطة غير مفعلة
خطة للاستجابة للمخاطر تم تفعيلها ولكن لم يظهر بعد اذا كانت فعالة	خطة مفعلة
خطة للاستجابة للمخاطر تم تفعيلها وادت الي ازالة المخاطر او تقليل اثارها	خطة مفعلة وفعالة

### ٣-٥ الاستجابة للمخاطر

يستعرض هذا القسم كيف سيقوم الفريق بالاستجابة للمخاطر من خلال التخطيط للاستجابة أنشطة الاستجابة للمخاطر.

تتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين:

١. التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر

٢. 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:

#### ١- استراتيجية 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:

١. توضيح أكثر للمتطلبات والمستلزمات المتعلقة بالمشروع.

٢. الحصول على معلومات إضافية.

٣. تحسين الاتصالات.
٤. التعاقد مع خبراء متخصصين.
٥. تقليص نطاق المشروع لتجنب أنشطة ذات مخاطرة عالية.
٦. إضافة موارد أو وقت.
٧. تبني أساليب معروفة بالتنفيذ بدلاً من اعتماد أساليب إبداعية.

## ٢- نقل الخطر إلى 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 مثلاً مع موردين سعراً ثابتاً للمواد أو غيرها وبهذا فإنه ينقل مسؤولية إدارة خطر تقلب الأسعار إلى المورد

## ٣- التخفيف أو التلطيف 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 أو وقت

## ٤- القبول بالخطر

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.

## هناك نوعان من أنشطة تقليل المخاطرة

١. اجراءات الطوارئ: وهي الانشطة التي يبدأ العمل بها بمجرد حدوث المخاطر لتقليل أثرها
٢. الوقاية : من خلال اجراء لتقليل احتمال حدوث المخاطرة واثرها بهدف تقليل احتمالها واثرها

## يتم عمل خطة للاستجابة للمخاطر في اطار القواعد التالية

١. يتم قبول المخاطر ذات الأثر المنخفض والاحتمال المنخفض
٢. يتم اعداد خطط الطوارئ لكافة المخاطر المصنفة باللون الاحمر (مرتفعة الاحتمال ،مرتفعة الأثر)
٣. ايجاد احتياطي مالي لتنفيذ أنشطة خطط الطوارئ .

### ١-٣-٥ تخطيط الاستجابة للمخاطر

#### <يستعرض هذا القسم كيف سيقوم الفريق بتخطيط الاستجابة للمخاطر.>

مدير التنفيذي او المدير العام في مؤسسات القطاع الثالث هو المسؤول عن أنشطة الاستجابة للمخاطر وهو يعمل في اطار القواعد التالية:

١. يتم قبول المخاطر ذات الاثر المنخفض والاحتمال الاثر المنخفض ويتم اخطار مجلس الادارة بكافة المخاطر التي تم قبولها
٢. يتم اعداد خطط طوارئ لكافة المخاطر المصنفة باللون الاحمر
٣. يتم اعداد خطط مالية لتنفيذ أنشطة خطط الطوارئ

### ٢-٣-٥ الاستجابة للمخاطر

#### <يستعرض هذا القسم كيف سيقوم الفريق بتنفيذ أنشطة الاستجابة للمخاطر.>

١. يقوم المدير التنفيذي او من ينيبه بتوزيع أنشطة الاستجابة للمخاطر على الموظفين



٢. يكون المدير التنفيذي مسؤول عن مراقبة هذه الانشطة ومدى فاعليتها في تقليل الاحتمالية او الاثر

٣. يتم تحديث خطة الاستجابة للمخاطر من حيث الجدول الزمني والميزانية

## ٤-٥ تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها

<يستعرض هذا القسم كيف سيتم تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها.>

وعند اعداد هذا القسم يجب ان تأخذ النقاط التالية في الاعتبار

١. أي نوع من سجلات المخاطر سيتم استخدامه لتتبع المخاطر
٢. من المسؤول عن تحديث سجل المخاطر
٣. من الذي سيتلقى تقارير المخاطر؟
٤. ما هي حدود الابلاغ عن المخاطر؟ مثلاً المدير التنفيذي يكون على علم بكافة المخاطر اما مجلس الادارة فتهتم بالمخاطر ذات اللون الاحمر

## ٦. عملية إدارة المخاطر

<يتناول هذا القسم عملية إدارة المخاطر بالتفصيل، بما في ذلك كيفية تحديد وتحليل وتسجيل وتتبع ورفع تقارير عن المخاطر. كما يتضمن خريطة تدفق الخطوات وشرح لهذه الخطوات.>

كما يحدد بوضوح الادوار والأنشطة ونتاجات الأنشطة والمدخلات والمخرجات وكيف واين يتم حفظ هذه المعلومات وعند تصميم عملية ادارة المخاطر يجب ان ينصب الهدف على تبسيط هذه العملية الى اكبر قدر ممكن مع تحقيق اهداف هذه العملية وعند تصميم عملية ادارة المخاطر يجب ان تأخذ النقاط التالية في الاعتبار:

١. التأكد من مراعاة أنشطة ومخرجات عملية ادارة المخاطر
٢. الحفظ: اين يجب حفظ سجل المخاطر
٣. الاتمته: هل سيتم أتمته أي خطوات عملية ادارة المخاطر؟

## ١-٦ خريطة التدفق لعملية إدارة المخاطر

<ضع هنا خريطة التدفق التي توضح عملية إدارة المخاطر.>

الهدف: وصف العمليات والإجراءات ومراحل التفتيش في خطة ادارة المخاطر، وتحديد العمليات المتكررة بهدف التحسين المستمر.

تعتبر خرائط التدفق Flow Chart من أبسط الطرق لوصف خطة ادارة المخاطر ، حيث توضح جميع مكونات الخطة ومراحلها المتعددة وسير خطوات العمل من البداية إلى النهاية، وتساعد كذلك في تحديد الطريق الفعلي للخطة، وتحديد العمليات المتكررة ومراحل التفتيش من أجل رفع درجة كفاءة العمليات المختلفة في خطة ادارة المخاطر.

## ٢-٦ شرح خطوات لعملية إدارة المخاطر

<هنا يوضع الجدول الذي يعرض شرحاً لخطوات عملية إدارة المخاطر السابقة.>

رقم الخطوة	الاجراء
١	تحليل المخاطر
١-١	القيام بمراجعة المخاطرة وتحديد احتمال حدوثها واثرها واطارها الزمني وانشطة الاستجابة حتى تاريخه
١-٢	القيام بتحديد درجة المخاطر واولياتها باستخدام جدول تحليل المخاطر
١-٣	تحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة
٢	تخطيط الاستجابة للمخاطر
٢-١	تحديد الاستجابة المناسبة للخطر (تجنب، نقل، تقليل الاثر، قبول) اذا تقرر قبول المخاطر يتعين اعلام مجلس الادارة (الخطوة ٥-٢) واذا تقرر تجنب او نقل او تقليل تكون الخطوة التالية تحديد انشطة الاستجابة (الخطوة ٢-٢)
٢-٢	القيام بتحديد الانشطة التي يتعين القيام بها لتجنب او نقل او تقليل اثر المخاطرة ثم تحديث سجل المخاطر
٢-٣	القيام بتوجيه المخاطرة حسب الاولوية (احمر، اصفر، اخضر) لمزيد من الاجراءات والاتصال
٢-٤	القيام بإعداد خطة طوارئ لكل المخاطر المميزة باللون الاحمر
٢-٥	القيام بإخطار مجلس الادارة بأنشطة الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الاصفر
٢-٦	يقوم مجلس الادارة بالموافقة او تعديل انشطة الاستجابة للمخاطر
٣	الاستجابة للمخاطر
٣-١	القيام بتحديث هيكل تجزئة اعمال المؤسسة لتشمل انشطة الاستجابة للمخاطر
٣-٢	القيام بإعلام مراكز المسؤولية بالإجراءات المطلوبة
٣-٣	القيام بتحديد اذا ما كان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل وفي حال حدوثه تكون الخطو التالية (٤-٣) والا تكون الخطوة التالية (٦-٣)
٣-٤	ما ان يتقرر ان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل يتم القيام بتكليف الفريق بأنشطة خطة الطوارئ
٣-٥	القيام بتحديث خطة ادارة المخاطر من حيث الجدول الزمني والميزانية
٣-٦	يتم القيام بمراقبة انجاز الانشطة ومدى فاعليتها في تقليل اثر المخاطرة
٣-٧	القيام بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة بالفترة الزمنية

## ٧. الأدوار والمسئوليات

> يتناول هذا القسم أدوار ومسئوليات كل فرد مشارك في عملية إدارة المخاطر. ويجب أن نتفق هذه الأدوار مع خطة ادارة المخاطر.<

نحن نستعين بالأدوار والمسئوليات والتوقعات لتعريف المجالات العامة للإدارة المخاطر؛ فالمسئوليات التي ينطوي عليها دور بعينه تصاحبها توقعات محددة.

تتطلب الأدوار والمسئوليات والتوقعات حواراً مستمراً. وكل موظف مسئول عن ضمان أن تكون أدواره ومسئوليته والتوقعات المنتظرة منه مواكبةً لخطة ادارة لمخاطر. كلُّ من الموظفين والمشرفين يُسألون عن التأكد من أن الأدوار والمسئوليات والتوقعات توجّه تركيز الموظفين في اتجاه تقديم أقصى مساهمة في عملية ادارة المخاطر في المؤسسة.

الدور ووصف المنصب

الدور ليس هو المُسمّى الوظيفي، وإنما هو وصفٌ للمنصب الذي يتبوءه الفرد والوظائف التي يؤديها. ويختلف عدد الأدوار في أي مؤسسة وأنواعها؛ فهي تتحدّد بطبيعة دارة المخاطر، ورؤية المؤسسة واستراتيجياتها،

الجدول التالي يصف الادوار والمسؤوليات بإدارة المخاطر في المؤسسة

الدور	المسؤوليات

## الملحق أ: نموذج تحديد المخاطر

رقم المخاطرة: \_\_\_\_\_

### ٠١ وصف المخاطرة التي تم تحديدها

<يتضمن هذا القسم وصفاً لما يمكن أن يحدث ويكون له أثر ضار على المؤسسة.>

### ٠٢ وصف الأثر على المشروع

<يشرح هذا القسم الأثر الذي يمكن أن تمثله المخاطرة على المؤسسة.>

### ٠٣ الشخص الذي قام بتحديد المخاطرة

الاسم:

الوظيفة:

### ٠٤ تاريخ تحديد المخاطرة

<اذكر تاريخ تلقي نموذج تحديد المخاطرة.>

## الملحق ب: نموذج تقييم المخاطر

رقم المخاطرة: \_\_\_\_\_

## ١. وصف المخاطرة

<يقدم هذا القسم وصف للمخاطرة التي تم تحديدها. ويجب أن تلخص ما يمكن أن يحدث في المستقبل وملخص عام لأثر هذه المخاطرة على المشروع.>

## ٢. الاحتمال

<ما مدى احتمال حدوث هذه المخاطرة (٢٥%، ٧٠%)>

## ٣. الإطار الزمني

<إذا ما حدثت المخاطرة ففي أي مدي زمني يمكن أن تحدث؟>

## ٤. أثر المخاطرة

هل تؤثر المخاطرة على:

التفاصيل	نوع الأثر	لا	نعم
	استراتيجية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	تشغيلية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	مالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الإدارة المعرفية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	التوافق مع القوانين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	أخرى	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ٥. الإجراء المقترح

<اذكر بوضوح ما هو الإجراء المقترح للاستجابة للمخاطر:>

١. تجنب المخاطرة - قم بتغيير خطة المشروع والجدول الزمني لتجنب المخاطرة بشكل كامل
٢. تقبل المخاطرة - قم بتوثيق وتوصيل المخاطرة ولكن لا تخطط لاتخاذ إجراء
٣. نقل المخاطرة - قم بنقل المخاطرة لطرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد من الباطن
٤. تقليل اثر المخاطرة - قم باتخاذ إجراء لتقليل احتمال وأثر المخاطرة إلى حد معقول<

## ٦. الإجراءات حتى تاريخه

<اذكر بوضوح الإجراءات التي تم اتخاذها حتى تاريخه للاستجابة للمخاطر>

## الملحق ج: تقرير حالة المخاطر

رقم المخاطرة	بيان حدث المخاطرة	درجة المخاطرة هذه المرة	درجة المخاطرة المرة السابقة	حالة أنشطة الاستجابة	الشخص المسئول	وصف لأنشطة الاستجابة
٠١						
٠٢						
٠٣						
٠٤						
٠٥						
٠٦						
٠٧						
٠٨						

حالة أنشطة الاستجابة: لا توجد خطة/خطة غير مفعلة/خطة مفعلة/خطة مفعلة ومؤثرة

## الملحق د: سجل المخاطر

يستخدم هذا السجل لتسجيل وتتبع المخاطر في المؤسسة. والمخاطر هي أشياء قد تحدث أو لا تحدث في المستقبل وربما يكون لها أثر على نجاح المؤسسة. ويشمل هذا السجل كافة المخاطر التي تم تحديدها بما في ذلك تلك المخاطر التي مرت ولم تعد تمثل تهديداً للمؤسسة، وتلك التي تم الوقاية منها أو تقليل أثرها، وتلك التي أصبحت مشكلات قائمة. لا تقم بحذف المعلومات الخاصة بالمخاطر من هذا السجل فهو سجل دائم لمخاطر المؤسسة.

### إرشادات:

١. قم بإعداد أول سجل للمخاطر عند اعتماد خطة المخاطر وذلك باستخدام الجزء الخاص بالمخاطر في خطة المخاطر كمحتوى مبدئي.
٢. يجب تسجيل المخاطر النشطة خلال فترة ما في تقرير الحالة الخاص عن هذه الفترة وفقاً لحدود التقرير عن المخاطر الموضحة في خطة إدارة المخاطر.
٣. تحديد المخاطر الجديدة وتحديث هذا السجل يجب أن يكون جزء من عملية مستمرة لإدارة المخاطر ذات أدوار ومسؤوليات محددة.
٤. يجب تخصيص رقم فريد لكل مخاطرة (انظر العمود في الجانب الأيمن) لا يتغير على مدار المشروع ويستخدم في تقرير الحالة الخاص ، نموذج تحديد المخاطر ونموذج تقييم المخاطر، ونموذج أثر المخاطر.
٥. يجب أن يكون هناك تعريفات محددة للمصطلحات مثل مرتفع، متوسط، منخفض، على المدى القريب، المدى المتوسط، المدى البعيد.
٦. إذا كان هناك شيء يحدث بالفعل فإنه يعتبر مشكلة قائمة وليس مخاطرة. ضع كافة المخاطر التي أصبحت مشكلات قائمة في عملية إدارة المشكلات القائمة وسجل المشكلات القائمة، ولكن لا تحذفها من هذا السجل.



## ١ - معلومات أساسية عن المخاطر

رقم المخاطرة	وصف المخاطرة	الشخص المسؤول	تاريخ الابلاغ عن المخاطرة	آخر تحديث
١م				
٢م				
٣م				
٤م				
٥م				
٦م				
٧م				
٨م				
٩م				
١٠م				

١. وصف المخاطرة / بيان حدث المخاطرة

٢. تاريخ الابلاغ عن المخاطرة: يوم - شهر - سنة

٣. آخر تحديث: يوم - شهر - سنة

## ٢ - معلومات عن تقييم المخاطر

حالة أنشطة الاستجابة	الإطار الزمني	الاحتمال	وصف الأثر	الأثر

١. الأثر: مرتفع/متوسط/منخفض

٢. الاحتمال: مرتفع/متوسط/منخفض

٣. الإطار الزمني: قريب/متوسط/بعيد المدى

٤. حالة أنشطة الاستجابة: لا توجد خطة/خطة غير مفعلة/خطة مفعلة/خطة مفعلة ومؤثرة

### ٣ - معلومات عن الاستجابة للمخاطر

حالة المخاطرة	الإجراءات المستقبلية	الإجراءات التي تمت

حالة المخاطرة : مغلقة/مفتوحة/ تحولت إلى مشكلة قائمة

## نموذج سجل المخاطر

- جهة وموقع حدوث الخطر:
- الجهة المسؤولة عن معالجة وانهاء الخطر

٠١ وصف الخطر المحتمل

٠٢ عناصر الوقاية من الخطر

٠٣ عناصر معالجة الخطر حال وقوعه

٠٤ درجة ومستوى الخطورة

عالي متوسط منخفض

٠٥ تأثير الخطر حال وقوعه

عالي متوسط منخفض

## مقترحات وقواعد لإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث

يرى الصينيون ان الازمة تعني الخطر والفرصة في آن واحد، مما يعني أن وجود خطة لإدارة المخاطر قد يجعل من الخطر تجربة ذات جوانب ايجابية على المدى الطويل..

وهذا ما نفتقده في مؤسسات القطاع الثالث من وعي وثقافة مفاهيم واساليب ادارة المخاطر والتعرف على تقنيات لا تهتم فقط بأن تجعل الحسائر المترتبة نتيجة الازمة في ادنى حدودها بل تعني اضافة الى ذلك تحويل الخطر الى مصدر لتحقيق توسعات أو مزيد من الفرص الايجابية..

وهذا يعني غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة المخاطر يفضي بالمؤسسة الى الانهيار ولكي تؤدي الادارة العليا وظيفتها هذه تحتاج الى ادوات تنظيمية تتولى التنسيق بين الاجهزة المعنية لأعداد برنامج ادارة المخاطر ومتابعة تنفيذه فأن هذه الوظيفة لا ينهض بها شخص واحد أو قسم متخصص بمفرده وإنما هي واجب الجميع.

وتقدم بعض المقترحات كمتطلبات يجب توفرها من اجل نشر ثقافة ادارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث.

### اولاً/ المقترحات :

سيتم طرحها نخطوتين اساسيتين لتغطية هذا الجانب:-

اولاً: اقامة مركز لإدارة المخاطر على مستوى الجهة المسؤولة عن القطاع الثالث وكذلك انشاء وحدة متخصصة مسؤولة عن ادارة المخاطر والازمات على مستوى المؤسسات المانحة لغرض التنسيق فيما بينهم لاتخاذ التدابير والاجراءات والقرارات اللازمة اثناء الخطر

ثانياً: من أجل امكانية وضع برنامج موحد متكامل لإدارة المخاطر ولتحقيق أهداف المركز اعلاه يتطلب توفر مهارات متخصصة متنوعة في ممارسة ادارة المخاطر بشكل فعال على مستوى القيادات الادارية العليا و مراكز اتخاذ القرار اولاً وعلى المستويات التنفيذية ثانياً.

## استنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات:

لقد تناول الدليل - كما تشير الصفحات السابقة - موضوعاً حيوياً في ادارة مؤسسات القطاع الثالث الا وهو الخطر على اختلاف انواعه والذي يكتسب اهميته من العواقب التي يمكن ان تنجم عن حصوله وما يترتب على هذه العواقب من اثار سلبية على اهداف تلك المؤسسات سواء ما تعلق منها بالخطط الاستراتيجية والتشغيلية والميزانيات وكذلك الادارة وغيرها وما يرافقها من مشاكل اخرى فان الغاية الاساسية من وراء ذلك هي تحديد الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها او تجنبها او على الاقل التقليل من حدتها او نقلها كلياً الى جهة اخرى . ان اهم ما يمكن ان نخلص به من استنتاجات هو الاتي :

- ١- ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المؤسسات الخيرية بشكل جدي واعتماد الجهة المسؤولة داخل المؤسسة لتولي مهام اعداد خطة ادارة المخاطر
- ٢- هناك ببطء في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم واساليب ادارة المخاطر على مستوى القطاع الثالث وافتقادها الى خطة لإدارة المخاطر وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها ومن أهم هذه الموارد المهارات والخبرات المتخصصة في هذا المجال
- ٣- الاهتمام الاستثنائي بتطوير قدرات فريق ادارة الخطر في المؤسسة في مجال اساليب تشخيص وتقييم الاخطار نوعياً وكماً ، فكما كانت المهارة عالية في هذا الميدان كانت النتائج اكثر دقة وبالتالي يمكن التغلب على الخطر او تقليل حدته على الاقل .
- ٤- ان الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الخطر تعتمد على نوع الخطر وحجمه ويجب ان تنتبه ادارة الخطر في المؤسسة الى انه لا توجد استراتيجية واحدة تصلح لمواجهة جميع الاخطار .
- ٥- ان التخطيط الواعي او الدقيق والذي تتمخض عنه خطة لإدارة الخطر في المؤسسة هو الاساس في نجاح فريق العمل في التغلب على الخطر ،
- ٦- ادارة المخاطر تقع ضمن مهام الادارة العليا لمؤسسات القطاع الثالث اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة وحمايتها بغياب ادارة ناجحة وآمنة مؤهلة لمواجهة المخاطر.

## ثانياً: التوصيات

١. نشر الوعي ومبادئ ثقافة ادارة المخاطر في القطاع الثالث والذي يتضمن اقامة الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية على انها واجب ومسؤولية الجميع وامكانية دراستها كعلم متخصص
٢. تأهيل العناصر البشرية وخاصة على المستويات العليا في القطاع الثالث وتقنياً ومهنيًا لإدارة المخاطر وتبادل الخبرات في هذا المجال.
٣. وضع دليل للمخاطر التي تتعرض لها مؤسسات القطاع الثالث والمتوقع حدوثها مستقبلاً اعتماداً على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالمخاطر المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لأدارتها.

## المراجع

المؤلف	المرجع	م
النظام الامريكي لإدارة المشاريع pmp	إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر	.١
المنظمة الدولية للمعايير (أيزو)	المواصفة الدولية iso 31000:2009 - نظام إدارة المخاطر	.٢
برنامج الأغذية العالمي	إدارة المخاطر المؤسسية	.٣
محمد ناجي بن عطية	بحث البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية	.٤
وزارة تطوير القطاع العام-الاردن	الدليل الارشادي لإدارة المخاطر في القطاع العام	.٥
لمجد بوزيدي	إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	.٦
منشورات الأمم المتحدة	استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة	.٧
منظمة الصحة العالمية	سجل المخاطر المؤسسية	.٨
ويكيبيديا	إدارة المخاطر	.٩



