

# تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة



## 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 لا ؛ بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية ، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية ، وعلى 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 .

## مخاطر الحوكمة

المراجعة	المسؤول	الإجراءات التعامل مع الخطر	الدرجة المستهدفة	درجة الخطورة	الأثر	احتمالية الحدوث
	المدير التنفيذي	توقيع أعضاء مجلس الإدارة على نموذج الإفصاح عن تعارض المصالح والميثاق الأخلاقي - مراجعة سياسة تعارض المصالح و توعية المسنوبين فيها .	3	4	4	1
	المدير التنفيذي + رئيس الجودة و المتابعة	اطلاع منسوبي الجمعية على النوائح والسياسات والتوقيع عليها - طباعة نموذج لكل الموظفين وتوقيعها عليها و عمل ورش عمل لتبنيها ومراجعتها .	3.75	5	5	1
	رئيس الجودة و المتابعة + رئيس العلاقات العامة و الإعلام	تشغيل موقع الجمعية و تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي بنشرها - نشر النوائح والسياسات والأنظمة في منصات الجمعية و الموقع الإلكتروني .	6.75	9	3	3
	رئيس العلاقات العامة و الإعلام	متابعة تشغيل الموقع الإلكتروني بالتقارير - تخصيص يوم من كل شهر لرفع التقارير ان وجدت على الموقع الإلكتروني و المنصات .	9	12	4	3
	المدير التنفيذي + رئيس الجودة و المتابعة + مجلس الإدارة	تنظيم وضبط النوائح لكل الاجتماعات في الربع الأخير من السنة للسنة التي تبها - متابعة إدارة الجودة لتواريخ الاجتماعات و ضبط الدعوات و باقي الإجراءات لسير توقيت الاجتماعات على الخطة المعمولة + اتفاق أعضاء المجلس على موعد و الالتزام به .	6	8	4	2
	رئيس الجودة و المتابعة + رئيس العلاقات العامة و الإعلام	تحقيق العمليات والإجراءات الداخلية و الاحتفاظ بنسخ للأرشيف - الإلتزام بعدم الرفع بالبيانات والتقارير إلا بعد إجرائها وتنفيذها داخليًا + الإحتفاظ بنسخ إلكترونية و ورقية للأرشيف و أثبات العمليات ميدانيًا .	3.75	5	5	1
	رئيس الجودة و المتابعة	مراجعة تحديثات المنصات الحكومية كل ربع سنة - متابعة المنصات الحكومية والإلتزام بتحديث المطلوب + تخصيص أسبوع نهاية كل ربع سنة لزيارة المنصات .	3	4	4	1

رقم الخطر	الخطر
1	حدوث تعارض في المصالح
2	عدم تطبيق النوائح والأنظمة والسياسات
3	نشر النوائح والأنظمة والسياسات
4	نشر التقارير المالية - البرامج - الفعاليات (.....)
5	عدم انتظام اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية
6	عدم تطابق البيانات والتقارير التي يفصح عنها مع الواقع الموجود
7	عدم تحديث بيانات الجمعية باستمرار مع منصات الوزارة (تاء-أرب...)

تقييم احتمالية الحدوث	
الدرجة	احتمالية الحدوث
1	نادر من غير المحتمل حدوثه أو يمكن أن يحدث في ظروف استثنائية
2	غير محتمل من غير المتوقع حدوثه مع وجود احتمال ضعيف للحدوث
3	ممكن: يمكن حدوثه في مناسبات محددة ولكن ليس بشكل متكرر
4	محتمل: يمكن أن يحدث بشكل متكرر
5	محقق: يمكن حدوثه في أغلب الحالات

الدرجة الأولية	المستوى	مستوى الإجراءات
8-1	منخفض	يعمل التعامل معه في مستوى الأنشطة
16-9	متوسط	يجب أن تتخذ الإدارة للتخفيف من الخطر
25-17	عالي	يجب أن يتخذ مجلس الإدارة والتوعية مطلوبة

تقييم الأثر	
الدرجة	الأثر
1	غير جوهري: يؤثر على الخدمة أو السمعة والشكوى غير محتملة وليس هناك تبعات قانونية
2	ضعيف: تأثير خفيف على الخدمة والسمعة واحتمال وجود شكوى أو دعاوى قضائية
3	متوسط: يمكن أن يتسبب في توقف بعض الخدمات وتغطية إعلامية سلبية (يمكن السيطرة عليها) واحتمال كبير لوجود شكوى أو دعاوى قضائية
4	عالي: يمكن أن يتسبب في توقف الخدمات، وتغطية إعلامية سلبية لا يمكن السيطرة عليها واحتمال كبير لوجود شكوى أو دعاوى قضائية
5	شديد الخطورة: توقف الخدمات لوقت طويل، وتغطية إعلامية كبيرة وسلبية، ودعاوى قضائية كبيرة، واستقالة أعضاء في مجلس الإدارة، وفقدان ثقة المستفيدين

## مخاطر خارجية

المراجعة	المسؤول	الإجراءات التعامل مع الخطر	الدرجة المستهدفة	درجة الخطورة	الأثر	احتمالية الحدوث
	مدير تنمية الموارد	متابعة الشركات - التأكد من حفظ نسخة لعقود الشركات - وضع خطة لمناخنة تنفيذ بنودها بشكل دوري - وضع حد لعدد الشركات .	6	8	2	4
	مدير تنمية الموارد	دراسة المشاريع بعناية قبل إطلاقها - تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة - دراسة الاحتياجات المجتمعية - إرسال تقارير تنفيذية الجهة المانحة بشكل منتظم .	9	12	4	3
	مدير خدمات المستفيدين	إعداد برامج مهنية للمستفيدين - التعاقد مع القطاع العام والخاص لإعداد برامج تأهيل لسوق العمل للمستفيدين .	9	12	3	4
	رئيس الخدمات المساندة	توفير إجراءات وقائية - توفير أدوات السلامة حسب معايير قطاع الدفاع المدني - توفير مولد طاقة خارجي احتياطي - اخذ أرشفة إلكترونية وتوفير مكان مخصص وأمن للأرشيف .	3.75	5	5	1
	المدير التنفيذي + رئيس الجودة و المتابعة	اطلاع وتوقيع المنسويين على السياسات - توقيع المنسويين على سياسة تعارض المصالح - التزام الإجراءات الداخلية كما هي مقرر في السياسة المالية .	3.75	5	5	1
	مجلس الإدارة + المدير التنفيذي + مدير المالية	وضع ميزانية احتياطية - تخصيص نسبة من دخل الأوقاف يكون في الحساب الاحتياطي .	3.75	5	5	1
	مدير الشؤون الإدارية	وضع متطلبات الأمن و السلامة - تكليف أمين على المستودعات - إبلاغ الخدمات المساندة بوضع تدابير السلامة المعتمدة لدى الدفاع المدني .	3.75	5	5	1
	مدير خدمات المستفيدين + رئيس الجودة و المتابعة	التوقيع على سياسة سرية البيانات المتعلقة بالمستفيدين وبالجمعية - التعهد بالالتزام بسياسة سرية المعلومات - عدم التهاون بالأفصاح عن البيانات من قبل الموظف .	9	8	4	2

رمز الخطر	الخطر
ح1	الشركات الغير فاعلة .
ح2	عدم دعم الجهات المانحة
ح3	توريث الفقر داخل أسر المستفيدين .
ح4	كوارث طبيعية - جائحة عالمية .
ح5	احتيال / فساد داخلي .
ح6	أزمات مالية عالمية .
ح7	عدم وجود إجراءات الأمن و السلامة .
ح8	الإفصاح عن المعلومات السرية المتعلقة بالمستفيدين وبالجمعية.

تقييم احتمالية الحدوث	
الدرجة	احتمالية الحدوث
1	نادر: من غير المحتمل حدوثه أو يمكن أن يحدث في ظروف استثنائية
2	غير محتمل: من غير المتوقع حدوثه مع وجود احتمال ضعيف للحدوث
3	ممكن: يمكن حدوثه في مناسبات محددة ولكن ليس بشكل متكرر
4	محتمل: يمكن أن يحدث بشكل متكرر
5	محقق: يمكن حدوثه في أغلب الحالات

الدرجة الأولية	المستوى	مستوى الإجراءات
8-1	منخفض	يمكن التعامل معه في مستوى الأنشطة
16-9	متوسط	يجب أن تتدخل الإدارة للتخفيف من الخطر
25-17	عالي	يجب أن يتدخل مجلس الإدارة والتوعية مطلوبة

تقييم الأثر	
الدرجة	الأثر
1	غير جوهري: لا يؤثر على الخدمة أو السمعة والشكاوى غير محتملة وليس هناك تبعات قانونية
2	ضعيف: تأثير خفيف على الخدمة والسمعة، واحتمال وجود شكاوى أو دعاوى قضائية
3	متوسط: يمكن أن يتسبب في توقف بعض الخدمات وتغطية إعلامية سلبية (يمكن السيطرة عليها) واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
4	عالي: يمكن أن يتسبب في توقف الخدمات، وتغطية إعلامية سلبية لا يمكن السيطرة عليها واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
5	شديد الخطورة: توقف الخدمات لوقت طويل، وتغطية إعلامية كبيرة وسلبية، ودعاوى قضائية كبيرة، واستقالة أعضاء في مجلس الإدارة، وفقدان ثقة المستفيدين

## مخاطر الالتزام والامتثال

المراجعة	المسؤول	الإجراءات التعامل مع الخطر	الدرجة المستهدفة	درجة الخطورة	الأثر	احتمالية الحدوث
	المدير التنفيذي + رئيس الجودة والمتابعة	متابعة المنصات الحكومية ( مكين - أريب - نماء ) - مخاطبة الجودة والمتابعة بمراجعة المنصات كل ٣ أشهر .	6.75	9	3	3
	المدير التنفيذي	تشكيل لجنة مختصة لمتابعة تدفق العمل على ضوء السياسات والأنظمة - نشر السياسات و الأنظمة لمنسوبي العمل والتوقيع عليها .	7.5	10	5	2

رمز الخطر	الخطر
1	تحديث سياسات وأنظمة الجمعية
2	عدم تطبيق سياسات وأنظمة ولوائح الجمعية

تقييم احتمالية الحدوث	
الدرجة	احتمالية الحدوث
1	نادر، من غير المحتمل حدوثه أو يمكن أن يحدث في ظروف استثنائية
2	غير محتمل، من غير المتوقع حدوثه مع وجود احتمال ضعيف للحدوث
3	ممکن، يمكن حدوثه في مناسبات محددة ولكن ليس بشكل متكرر
4	محتمل، يمكن أن يحدث بشكل متكرر
5	محقق، يمكن حدوثه في أغلب الحالات

الدرجة الأولية	المستوى	مستوى الإجراءات
8-1	منخفض	يمكن التعامل معه في مستوى الأنشطة
16-9	متوسط	يجب أن تتدخل الإدارة للتخفيف من الخطر
25-17	عالي	يجب أن يتدخل مجلس الإدارة والتوعية مطلوبة

تقييم الأثر	
الدرجة	الأثر
1	غير جوهري، لا يؤثر على الخدمة أو السمعة والشكاوى غير محتملة وليس هناك تبعات قانونية
2	ضعيف، تأثير خفيف على الخدمة والسمعة، واحتمال وجود شكاوى أو دعاوى قضائية
3	متوسط، يمكن أن يتسبب في توقف بعض الخدمات وتغطية إعلامية سلبية (يمكن السيطرة عليها) واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
4	عالي، يمكن أن يتسبب في توقف الخدمات، وتغطية إعلامية سلبية لا يمكن السيطرة عليها واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
5	شديد الخطورة، توقف الخدمات لوقت طويل، وتغطية إعلامية كبيرة وسلبية، ودعاوى قضائية كبيرة، واستقالة أعضاء في مجلس الإدارة، وفقدان ثقة المستفيدين

## مخاطر مالية

رمز الخطر	الخطر	احتمالية الحدوث	الأثر	درجة الخطورة	الدرجة المستهدفة	الإجراءات التعامل مع الخطر	المسؤول	المراجعة
حأ	عدم اعتماد محاسب قانوني خارجي لمراجعة الحسابات	4	5	20	15	التعاقد مع مكتب معتمد في هيئة المحاسبين القانونيين - التواصل مع الوزارة وإبلاغهم عن توقيع مع مكتب معتمد .	المدير التنفيذي + مدير المالية + مجلس الإدارة	
حب	عدم وجود مصدر دخل ثابت لبناء المشاريع .	3	5	15	11.25	وضع خطة تسويقية تغذي الميزانية بشكل ثابت - تسويق المشاريع على الجهات المانحة والداعمة - يتم إعداد المشاريع وفقاً للميزانية المتاحة .	المدير التنفيذي + مدير تنمية الموارد	
حج	السرفقات والاختلاس والتلاعب	1	5	5	3.75	التوقيع على الميثاق الأخلاقي - متابعة دخول الأموال وخروجها من قبل الإدارة المالية والتنفيذية والتوعية بعقوبة الفعل .	المدير التنفيذي + مدير المالية	
حذ	التهاء / إنسحاب الشراكات مع الجهات الداعمة	3	2	6	4.5	دراسة المشاريع بعناية قبل إطلاقها - تصميم موائيق المشاريع وفق معايير المؤسسات المانحة - دراسة الاحتياجات المجتمعية - إرسال تقارير دورية للمانحين - تحسين طرق التواصل مع المانحين .	المدير التنفيذي + مدير تنمية الموارد	

تقييم احتمالية الحدوث	
الدرجة	احتمالية الحدوث
1	ناهر، من غير المحتمل حدوثه أو يمكن أن يحدث في ظروف استثنائية
2	غير محتمل، من غير المتوقع حدوثه مع وجود احتمال ضعيف للحدوث
3	ممكناً، يمكن حدوثه في مناسبات محددة ولكن ليس بشكل متكرر
4	محتمل، يمكن أن يحدث بشكل متكرر
5	محقق، يمكن حدوثه في أغلب الحالات

الدرجة الأولية	المستوى	مستوى الإجراءات
8-1	منخفض	يمكن التعامل معه في مستوى الأنشطة
16-9	متوسط	يجب أن تتدخل الإدارة للتخفيف من الخطر
25-17	عالي	يجب أن يتدخل مجلس الإدارة والتوعية مطلوبة

تقييم الأثر	
الدرجة	الأثر
1	غير جوهري، لا يؤثر على الخدمة أو السمعة والشكاوى غير محتملة وليس هناك تبعات قانونية
2	ضعيف، تأثير خفيف على الخدمة والسمعة، واحتمال وجود شكاوى أو دعاوى قضائية
3	متوسط، يمكن أن يتسبب في توقف بعض الخدمات وتغطية إعلامية سلبية (يمكن السيطرة عليها) واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
4	عالي، يمكن أن يتسبب في توقف الخدمات، وتغطية إعلامية سلبية لا يمكن السيطرة عليها واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
5	شديد الخطورة، توقف الخدمات لوقت طويل، وتغطية إعلامية كبيرة وسلبية، ودعاوى قضائية كبيرة، واستقالة أعضاء في مجلس الإدارة، وفقدان ثقة المستفيدين

## مخاطر تشغيلية

المراجعة	المسؤول	الإجراءات التعامل مع الخطر	الدرجة المستهدفة	درجة الخطورة	الأثر	احتمالية الحدوث
	مدير الشؤون الإدارية	التوظيف - ابلاغ المدير التنفيذي ورفع طلب احتياج وظيفي للشؤون الإدارية .	9	12	3	4
	مدير الشؤون الإدارية + رئيس تقنية المعلومات	توفير سيرفر داخلي - شراء سيرفر داخلي - أرشفة ورقية للإجراءات الداخلية.	4.5	6	2	3
	مدير الشؤون الإدارية + مدراء الإدارات	تحفيز بيئة العمل - خلق وإيجاد بيئة عمل محفزة للموظفين بكافئة المنجز ومساعدة المتعثر - عمل دورات للموظفين المتعثرين - إلتزام الموظف بأداء عمله و اتباع الإجراءات اللازمة بحق المُقصر .	9	12	4	3
	مدير خدمات المستفيدين	وضع ارشفة ورقية و إلكترونية - وضع مكان مخصص ومهيأ لأرشفة البيانات ورقياً - تخصيص موظف لعمل الأرشفة .	4.5	6	3	2
	المدير التنفيذي + مدير الشؤون الإدارية	توظيف الكوادر المتخصصة - توظيف الكادر المتخصص - تأهيل الموظفين الحاليين و تدريبهم و تطويرهم - التنسيق مع الموارد البشرية في احتياج الإدارة .	6.75	9	3	3
	مدير الشؤون الإدارية + رئيس تقنية المعلومات	وضع حماية على البيانات الإلكترونية - استخدام برامج حماية أصلية على الأجهزة كافة - تركيب برامج حماية من الفيروسات - النسخ الاحتياطي للبيانات .	11.25	15	5	3
	مدير المالية + رئيس تقنية المعلومات	أخذ نسخة احتياطية بشكل دوري على السيرفر الخاص بالجمعية - التواصل مع الشركة الخاصة بالبرنامج لإصلاح المشكلة .	3	4	2	2
	رئيس الموارد البشرية	زيادة الأمان الوظيفي - تحديد هيكل الرواتب والأجور - تحديد الاوصاف والمهام الوظيفية - توفير الحوافز والمكافآت والعلوات السنوية .	4.5	6	2	3
	مدير الشؤون الإدارية + رئيس تقنية المعلومات	استهلاك الأجهزة على حسب عمرها الافتراضي - توفير الأجهزة البديلة حال استيفاء مدتها الافتراضية - توفير الأجهزة العملية ذات الجودة العالية .	15	20	4	5
	المدير التنفيذي + مدير تنمية الموارد	تخصيص وقف للمصاريف التشغيلية - العمل على إيجاد وتسويق وقف للمصاريف التشغيلية - تخصيص نسبة من الأوقاف الحالية للمصاريف التشغيلية .	12	16	4	4

رمز الخطر	الخطر
حأ	قلة الكادر الوظيفي
حب	عدم وجود سيرفر داخلي
حج	كفاءة الموظفين
حد	فقدان البيانات المتعلقة بالمستفيدين في الموقع الإلكتروني
حه	عدم وجود الكادر المتخصص في كل إدارة
حز	الإختراقات الإلكترونية والتلاعب في البيانات
حط	أعطال الأنظمة الإلكترونية
حث	كثرة استقالات الموظفين
حج	العمر الافتراضي للأجهزة الإلكترونية
حـا	قلة دعم المصاريف التشغيلية

تقييم احتمالية الحدوث	
الدرجة	احتمالية الحدوث
1	نادر، من غير المحتمل حدوثه أو يمكن أن يحدث في ظروف استثنائية
2	غير محتمل، من غير المتوقع حدوثه مع وجود احتمال ضعيف للحدوث
3	ممكن، يمكن حدوثه في مناسبات محددة ولكن ليس بشكل متكرر
4	محتمل، يمكن أن يحدث بشكل متكرر
5	محقق، يمكن حدوثه في أغلب الحالات

الدرجة الأولية	المستوى	مستوى الإجراءات
8-1	منخفض	يمكن التعامل معه في مستوى الأنشطة
16-9	متوسط	يجب أن تتدخل الإدارة للتخفيف من الخطر
25-17	عالي	يجب أن يتدخل مجلس الإدارة والتوعية مطوية

تقييم الأثر	
الدرجة	الأثر
1	غير جوهري، لا يؤثر على الخدمة أو السمعة والشكاوى غير محتملة وليس هناك تبعات قانونية
2	ضعيف، تأثير خفيف على الخدمة والسمعة، واحتمال وجود شكاوى أو دعاوى قضائية
3	متوسط، يمكن أن يتسبب في توقف بعض الخدمات وتغطية إعلامية سلبية (يمكن السيطرة عليها) واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
4	عالي، يمكن أن يتسبب في توقف الخدمات، وتغطية إعلامية سلبية لا يمكن السيطرة عليها واحتمال كبير لوجود شكاوى أو دعاوى قضائية
5	شديد الخطورة، توقف الخدمات لوقت طويل، وتغطية إعلامية كبيرة وسلبية، ودعاوى قضائية كبيرة، واستقالة أعضاء في مجلس الإدارة، وفقدان ثقة المستفيدين