



الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ١٤ _____ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

سياسة الفرص و المخاطر

التعريف بالسياسة:

هي وثيقة تنظيمية تُحدد المنهجية التي تتبعها الجمعية في التعرف على المخاطر والفرص المحتملة في مختلف أنشطتها وعملياتها، وتحليلها، ومعالجتها بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للجمعية، وتعزيز الاستدامة وتخفيف الآثار السلبية.

تعريف الفرص: هي عوامل أو ظروف إيجابية يمكن استثمارها لتحسين الأداء المؤسسي، أو تعزيز الكفاءة، أو رفع جودة الخدمات، أو تحقيق ميزة تنافسية، أو تقليل المخاطر المحتملة.

تعريف المخاطر: هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف، سواء كانت تلك الأهداف استراتيجية أو تشغيلية أو مالية أو متعلقة بالجودة والخدمات

أنوع المخاطر:

- ❖ مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب (احتمالية أن تُستغل الجهة بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أو تسهيل أنشطة غير مشروعة).
- ❖ المخاطر الكامنة (هي المخاطر الموجودة بطبيعتها في النشاط أو البيئة قبل وضع أي ضوابط أو إجراءات للحد منها).
- ❖ المخاطر المتأصلة (يقصد بها المخاطر الأساسية المرتبطة بنوع النشاط بغض النظر عن الضوابط).

اهداف السياسة:

- ١- تعزيز الوعي المؤسسي بالمخاطر والفرص عبر جميع المستويات الإدارية.
- ٢- تمكين الجمعية من اتخاذ قرارات استباقية تقلل من احتمالية حدوث الأزمات.
- ٣- دعم استمرارية العمل واستدامة المشاريع من خلال التخفيف من التهديدات وتعظيم الاستفادة من الفرص.
- ٤- تحديد أدوات ومعايير موحدة لتقييم وتصنيف ومعالجة المخاطر والفرص.
- ٥- تعزيز الثقة لدى الجهات المانحة والشركاء من خلال وجود نظام منضبط لإدارة المخاطر.





الرقم : _____ التاريخ : ____ / ____ / ١٤٠٥ المشفوعات : _____ الموضوع : _____

المنهجية: تعتمد الجمعية منهجية منظمة في إدارة الفرص والمخاطر تقوم على المراحل التالية:

١. **التحديد:** حصر جميع الفرص والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية للجمعية، سواء داخلية أو خارجية.

٢. **التحليل والتقييم:** تحليل كل فرصة أو خطر بناءً على معيارين: (الاحتمالية × التأثير) باستخدام المصفوفة المعتمدة.

٣. **التخطيط والاستجابة:** تطوير خطة معالجة مناسبة، تتضمن:

• استثمار الفرص (التنفيذ - التوسعة - الشراكة...)

• معالجة المخاطر (الإلغاء - التخفيف - التحويل - القبول)

٤. **المتابعة والمراجعة:** مراقبة تنفيذ الخطط، وتحديث سجل الفرص والمخاطر بانتظام، وقياس مدى فاعلية المعالجة

المصفوفة العامة: يتم تقييم كل فرصة أو خطر باستخدام مصفوفة الاحتمالية × التأثير كما يلي :

احتمالية الحدوث / مستوى الخطورة	منخفض (١)	متوسط (٢)	عالي (٣)
عالي (٣)	٣	٦	٩
متوسط (٢)	٢	٤	٦
منخفض (١)	١	٢	٣

تفسير الدرجات:

المجموع	مستوى التقييم	الإجراء المناسب
٣-١	منخفض	مراقبة دورية
٦-٤	متوسط	متابعة وتنفيذ خطة معالجة
٩-٧	عالي	تدخل فوري ووضع خطة استجابة عاجلة





الرقم: _____ التاريخ: _____ / / ١٤٤٥ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

الأدوار والمسؤوليات:

الجهة / الدور	المهام والمسؤوليات
مجلس الإدارة	اعتماد السياسة والتأكد من فعالية تطبيقها
المدير التنفيذي	الإشراف العام على تطبيق السياسة وتوجيه الإدارات
إدارة الجودة والتميز المؤسسي	متابعة تنفيذ السياسة وتحديث السجل الدوري وتحليل النتائج
الإدارات والوحدات التشغيلية	تحديد وتحديث الفرص والمخاطر الخاصة بأنشطتهم وتقديم الخطط المقترحة

آلية المراجعة والتحديث:

- ❖ يتم مراجعة هذه السياسة والمرفقات التابعة لها مرة واحدة سنوياً على الأقل أو كلما دعت الحاجة (مثل: تغيير في الأنظمة - شراكات جديدة - مخاطر ناشئة).
- ❖ تُحدث مصفوفة الفرص والمخاطر الخاصة بكل إدارة بشكل نصف سنوي أو سنوي أو عند وجود تغيير جوهري في العمليات.
- ❖ تعتمد النسخة المحدثة من السياسة من قبل مجلس الإدارة.

• الفرص :

- دعم رؤية ٢٠٣٠ لتعزيز ممارسات الحوكمة والشفافية في القطاع غير الربحي .
- رفع كفاءة الموظفين من خلال برامج تدريبية مخصصة في التدقيق والمراجعة .
- بناء نظام متابعة تلقائي لتقارير التدقيق الداخلي وربطها بخطط التحسين .
- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية العمل الخيري والتنموي .
- التوسع في برامج التمكين لتحقيق الاعتماد الذاتي للمستفيدين .
- تنامي الشراكات مع الجهات المانحة .
- تفعيل المنصات الرقمية لتعزيز التواصل والاستدامة .
- جذب كفاءات بشرية من خلال منصات توظيف فعالة .
- تحسين بيئة العمل لتعزيز التواصل والرضا .
- تقديم حوافز مرتبطة بالأداء لرفع مستوى الإنتاجية .
- تحسين إدارة الموارد المالية بما يرفع كفاءة الانفاق .
- تطبيق معايير الإفصاح المالي لزيادة فرص الحصول على دعم .
- تطوير مشاريع ذات اثر اجتماعي أوسع من خلال ضبط مالي فعال .





الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ____ هـ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

• المخاطر:

الخطـر	احتمالية الحدوث	مستوى الخطورة	الدرجة	الاجراء
نقص او تأخر التمويل	متوسطة	عالي	٦	تنوع مصادر التمويل وتحديث الخطط المالية بشكل دوري.
نقص الأيدي العاملة المؤهلة مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التشغيلية في الوقت المحدد.	عالي	متوسطة	٦	إعداد خطة لتحديد الاحتياج الفعلي من الكوادر، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتحسين توزيع المهام لضمان استمرارية العمل دون تأخير
الاعتماد الكبير على مشروع الدعم النقدي والعيني دون تنوع مصادر التمويل	عالي	عالي	٩	إطلاق مشاريع ذات طابع تنموي واستثماري.
عدم تجاوب المستفيدين في تحديث البيانات	عالي	عالي	٩	تفعيل التواصل الدوري وتسهيل طرق التحديث
التسرب الوظيفي نتيجة ضعف الرضا او عدم توفر فرص تطوير مهني كافية	متوسطة	عالي	٦	وضع خطة لتحسين بيئة العمل من خلال قياس دوري لرضا الموظفين، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني مستمر، وربط نتائج الأداء ببرامج تحفيزية للحد من التسرب الوظيفي
مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في حال ضعف الرقابة	منخفضة	عالية	٣	تفعيل نظام رقابة داخلية مشدد مع تحديث لائحة مصفوفة الصلاحيات العامة من خلال إضافة صلاحيات الفصل بين المهام الحساسة
عدم الامتثال للأنظمة المالية المحلية والدولية	منخفضة	عالية	٣	تدريب الموظفين الماليين على الأنظمة المحلية والدولية ذات العلاقة
عدم وجود ضوابط داخلية كافية أو عدم وجود خطط مالية محكمة ، قد يؤدي الى هدر الموارد وتضارب المصالح وفقدان الثقة .	عالية	عالي	٩	تعزيز نظام الرقابة الداخلية من خلال مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام والعمل على بناء خطة مالية سنوية .





الرقم : _____ التاريخ : _____ / / ١٤٤٥ المشفوعات : _____ الموضوع : _____

ضعف آلية معالجة الملاحظات والتوصيات بعد إصدار التقارير	منخفضة	متوسطة	٢	تحديد مسؤول مباشر لمتابعة القرارات
قلة التفاعل مع النماذج والمعايير التي يتم تطبيقها (معايير التميز المؤسسي أو نماذج الجودة)	متوسطة	عالي	٦	تنفيذ حملات توعوية داخلية.
توقيع اتفاقيات مع شركات غير فعالة	عالية	ضعيف	٣	بناء دليل شركات فعال

• التوصيات :

- ١- يُوصى بإعداد خطة استدامة مالية متكاملة، تركز على تنوع مصادر التمويل، وبناء احتياطي مالي للطوارئ، مع تحسين الآليات
- ٢- يُوصى بإجراء تحليل فجوة في الموارد البشرية لتحديد الاحتياج الفعلي، ثم استقطاب الكفاءات اللازمة، إلى جانب تصميم برامج تدريب موجهة لسد النقص وتحقيق الجاهزية التشغيلية.
- ٣- يُوصى بتوسيع قاعدة المشاريع عبر بناء شركات مع جهات مانحة متعددة، وتصميم برامج متنوعة تساهم في توزيع الاعتماد المالي وتقليل المخاطر المرتبطة بالمصدر الواحد.
- ٤- تسهيل إجراءات التحديث وجعلها أكثر مرونة للمستفيدين (التحديث الذاتي).
- ٥- يُوصى بتطوير خطة شاملة للرضا الوظيفي، تتضمن استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين، وتوفير فرص تدريبية واضحة، وربط الأداء بالحوافز المعنوية والمادية.
- ٦- تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية ومصفوفة الصلاحيات مواءمتها لعمل الجمعية من خلال التقييم المستمر لمستوى الامتثال وتوثيق حالات عدم الالتزام والإجراءات التصحيحية المتخذة.
- ٧- يوصى بوضع خطة تدريبية سنوية مستدامة تستهدف موظفي الشؤون المالية، تشمل التأهيل على الأنظمة واللوائح المالية المعتمدة محلياً ودولياً، مع متابعة تحديثات التشريعات وضمان التطبيق العملي لها، بهدف رفع كفاءة الامتثال وتقليل احتمالات المخالفات النظامية
- ٨- يُوصى بتنفيذ نظام رقابي صارم، يشمل تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ومراجعة السياسات والإجراءات والخطط بشكل دوري، مع تنفيذ حملات توعية داخلية لتعزيز السلوك المؤسسي النزّه
- ٩- يُوصى بإنشاء مسار موحد إلكتروني لتوثيق الملاحظات ومتابعة معالجتها، وتخصيص مسؤول لمتابعة التنفيذ المباشر، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا عن مستويات الاستجابة.





الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ١٤ _____ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

١٠- يُوصى بتخصيص اجتماعات فصلية لمراجعة هذه التقارير، وتحفيز الإدارات المعنية على تحليل

المؤشرات، وقياس التحسن، ومشاركة أفضل الممارسات بشكل مؤسسي محفّز.

١١- العمل على بناء وتفعيل دليل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية .

تم تحديث السياسة المعتمدة في إجتماع مجلس الإدارة السابع بند رقم (٣) بتاريخ ١٤٤٧/٠١/٢٨ هـ

الإعتماد

م	الاسم	المنصب	التوقيع
١	فيحان بن غلاب البقمي	رئيس مجلس الإدارة	
٢	سعد بن مقعد البقمي	نائب رئيس مجلس الإدارة	
٣	مسلط بن مناحي البقمي	عضو	
٤	عبدالله بن سوندي البقمي	عضو	
٥	عبدالله بن حسين البقمي	عضو	

