

# دليل إدارة المخاطر

في المنظمات الغير ربحية

الإطار النظري / التطبيقي

اعداد / بسام الحسني

# ” مقدمة

يمثل دليل المخاطر في المنظمات الغير ربحية أحد الأدوات المهمة التي من شأنها الرقي بمستوى الأداء في العمل و زيادة الكفاءة و الفاعلية فيها .

يتناول هذا الدليل الاطار النظري لإدارة المخاطر والتعاريف الإجرائية، حيث يركز الأطار النظري للدليل على تعريف مبادئ إدارة المخاطر و الهدف منها و الأسس التي بنيت عليه المنهجية لإدارة المخاطر ، بالإضافة إلى الإطار التطبيقي للدليل و يتضمن خطوات تطبيق إدارة المخاطر في المنظمة، و معايير التحقق و التقييم في المؤسسة قبل وبعد إدارة المخاطر .

ويرمي الاستعراض إلى تقديم معلومات وتوصيات متوازنة بشأن ما يلي :

- مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته في سياق عمل المؤسسة .
- أفضل الممارسات في سياسات ادارة المخاطر.
- التعاريف الأساسية لبعض مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تنفيذها .
- التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين فريق العمل وكافة أصحاب المصلحة .

## نطاق التنفيذ

تلتزم بتطبيق هذا الدليل جميع الإدارات و القطاعات العاملة ضمن المنظمة .

## الغرض من هذه الدليل

تستعرض هذه الوثيقة خطة إدارة المخاطر في المنظمات الغير ربحية و توضح منهج إدارة المخاطر وهي تقدم مصطلحات موحدة، وأدوارا ومسؤوليات واضحة، ووصفا مفصلا لعملية إدارة المخاطر، والنماذج الموحدة المستخدمة في العملية. والخطة مصممة لإرشاد فريق العمل وأصحاب المصلحة .

علما ان الهدف من هذا الدليل هو استعراض سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها والخبرات المتعلقة بها ، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة في هذا الصدد.



# الإطار النظري لإدارة المخاطر

## التعريف بالمصطلحات :

### الخطر :

حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.

### احتمالية الوقوع :

مدى امكانية حدوث هذه المخاطر

### مدى التأثير :

مدى أثر هذه المخاطر في المنظمة في حال حدوثها .

### اللزمة :

مجموعة من الاخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبيا في أداء المنظمة وتؤدي إلى توقفه جزئيا او كليا عن تقديم الخدمة .

### إدارة المخاطر

النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها.

### تقييم الخطر

عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية وقوعها ، وقياسها وتحديد معدل حدوثها .

## تعريف إدارة المخاطر

هي عملية، تنفذ من قبل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتطبق بإعداد استراتيجية عبر المنظمة، وتهدف إلى التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليها.

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 المؤسسة

## مسؤولية إدارة المخاطر

مجلس الإدارة بالمنظمة هي الجهة المسؤولة عن التأكد من وضع نظام إدارة المخاطر لحماية المنظمة من أي ضرر قد يلحق بها وذلك عن طريق التقليل من احتمالية حدوث الخطر والحد من تأثير الخطر قدر الإمكان. وعليه، فيجب على المنظمة أن تحرص على أن تكون منهجية إدارة المخاطر معتمدة من مجلس الإدارة.

يكون كل قسم مسؤولاً عن تحديد المخاطر التي تنشأ في وظائفه، والأقسام هي المسؤولة عن إنشاء آليات للسيطرة على تلك المخاطر والإبلاغ عنها إلى الإدارة التنفيذية

إدارات  
واقسام  
المنظمة

إن المراجع الداخلي هو مسؤولة عن مراجعة فاعلية ممارسات إدارة المخاطر، وإجراءات تخفيف المخاطر، وتأكيد مستوى الامتثال.

المراجع  
الداخلي

إدارة  
الجودة

إدارة الجودة هي الإدارة المسؤولة عن تطوير وتسهيل تنفيذ سياسات المخاطر والعمليات والأدوات، وهي مسؤولة عن المراقبة المستقلة والإشراف والإبلاغ عن قضايا المخاطر للإدارة التنفيذية.

## فوائد إدارة المخاطر في المؤسسة

### تتمثل فوائد إدارة في المساهمة في الحد

#### من المخاطر فيما يلي :

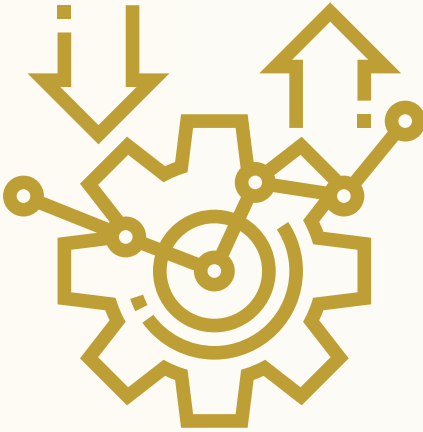
١. إدارة فعالة للأحداث السلبية أو الفرص التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها.
٢. القدرة على اتخاذ قرارات فعالة بشأن إدارة الآثار السلبية المحتملة والناجمة عن المخاطر واستغلال الفرص المحتملة .
٣. تعزيز سمعة المنظمة والمساهمة في أخذ مكانة راقية في مجال الأعمال غير الهادفة للربح وتحسين شروط التفاوض مع الشركاء الخارجيين المناسبين.
٤. تساعد المنظمة على تركيز انتباهها ومواردها على المجالات الرئيسية، مع تقديم الدعم في الوقت المناسب على مستوى جميع الوظائف لمواجهة التحديات وتحسين الكفاءة التنظيمية والتشغيلية.

٥. تحسين عمليات التخطيط وإدارة الأداء - والذي بدوره يُمكن المنظمة من التركيز على تقديم الأنشطة غير الهادفة للربح بشكل فعال.

٦. خلق ثقافة توعوية يفهم من خلالها الموظفين بالمنظمة أدوارهم في المساهمة في الحد من المخاطر.







## النتائج المتوقعة من العمل بخطة إدارة المخاطر

١. خطة استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية عالية.
٢. تنفيذ ناجح للخطة الاستراتيجية.
٣. توقع مسبق للنتائج ونسب الانجاز.
٤. تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

## أنواع المخاطر

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي ادارة عن عوامل خارجية أو داخلية، وبعض الأخطار قد تنتج عن عوامل:

داخلية و خارجية معاً..وبالأخص عندما يكون هناك تهديدات خارجية وفي ذات الوقت العديد من نقاط الضعف الداخلية مما يزيد من الأثر السلبي لهذه المخاطر، ويمكن تقسيم المخاطر إلى أنواع عدة أبرزها:

✓ **مخاطر استراتيجية.**

✓ **مخاطر مالية.**

✓ **مخاطر تشغيلية.**

✓ **مخاطر بيئية**



## المكونات الرئيسية لخطة إدارة المخاطر

العمل على إخراج خطة لإدارة المخاطر، يتطلب القيام بالحد الأدنى من الخطوات التالية التي تضمن تحقيق

**الأهداف المرجوة من الخطة، وهي كما يلي:**

**الخطوات التنفيذية لخطة إدارة المخاطر:**

١. تحديد الخطر المتوقع.
٢. تحديد احتمالية حدوث الخطر المتوقع.
٣. تحديد درجة تأثير الخطر.
٤. تحليل المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها.
٥. وضع خيارات التعامل مع المخاطر.
٦. اختيار استراتيجيات التعامل (التدخل).
٧. تنفيذ استراتيجيات التدخل.
٨. المتابعة و الإشراف .
٩. التقييم.
١٠. التعديل وفقا للتغذية الراجعة.

## تحديد الخطر المتوقع

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها خطراً , إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان أو المنشأة المادية أو المعنوية كممتلكاتها، و البيئة المحيطة بها، و مالها، و وقتها، و سمعتها، و حتى علاقاتها الاجتماعية .



### تحديد احتمالية حدوث الخطر المتوقع:

لكل خطر من المخاطر على حدة، تقوم المنظمة بقياس المخاطر أو تقديرها من خلال: تقدير احتمال وقوع الخطر. يستخدم في هذا الصدد مقياس من خمس مستويات .

ويشير كل مستوى من المستويات السابقة إلى طبيعة مختلفة لاحتمال وقوع الخطر، فالمستوى الأول يعني أنه إذا ما غابت كافة الضوابط للتعامل مع هذا النوع من المخاطر فإنه من المؤكد أنها سوف تتحقق.

ويشير المستوى الثاني إلى أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر يعني أنه من المحتمل تحقق هذا النوع من المخاطر لكن

تكرار حدوثه عادة ما يكون محدوداً ربما مرة أو مرتين في العام , على سبيل الاسترشاد وتختلف 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 سنوات ,على سبيل الاسترشاد وتختلف حسب طبيعة النشاط.,

و المستوى الرابع فإنه يعني أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر لا يعني تحققها وإذا تحققت المخاطر فإنها لن تحدث إلا مرة كل أربع سنوات ,على سبيل الاسترشاد وتختلف حسب طبيعة النشاط.

و المستوى الخامس فإنه يعني أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر لا يعني تحققها وإذا تحققت المخاطر فإنها لن تحدث إلا مرة كل خمس سنوات أو أكثر ,على سبيل الاسترشاد وتختلف حسب طبيعة النشاط .

## تحديد درجة تأثير الخطر :

تقدير الأثر المتوقع عند وقوع الخطر. يستخدم في هذا الصدد مقياس من خمس مستويات :

المستوى الأول يعبر عن أثر مرتفع عند الوقوع/تحقق الخط. يعني أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر كثيرة وعظيمة الأثر ,

المستوى الثاني يعبر عن أثر متوسط عند الوقوع/تحقق الخطر. يعني إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر متوسطة الأثر.

المستوى الثالث يعكس أثر منخفضاً الوقوع/تحقق الخطر . يعني إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر تكاد لا تذكر.

المستوى الرابع يعكس أثر منخفضاً جداً الوقوع/تحقق الخطر . يعني إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر تكاد لا تذكر بصورة مبالغة .

المستوى الخامس يعكس أثر مستبعد الوقوع/تحقق الخطر . يعني إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر يستبعد تأثيرها على المؤسسة .



## تحليل المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها

يقوم التحليل النوعي على ترتيب المخاطر المحددة سابقاً حسب درجة حدوثها و تأثيرها على سير الأهداف أو المبادرات لمزيد من التحليل أو تقرير طريقة الاستجابة لهذه المخاطر , بحيث يمكن تحسين فرص نجاح الأهداف بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية .

مصفوفة معدل المخاطر					
الاحتمال	التأثير				
	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً
ضعيف جداً	١	٢	٣	٤	٥
ضعيف	٢	٤	٦	٨	١٠
متوسط	٣	٦	٩	١٢	١٥
كبير	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
كبير جداً	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥

مفاتيح معدل المخاطر		
١٥ - ٢٥	مخاطر بليغة	عالية للغاية بشكل غير مقبول
٨ - ١٢	مخاطر كبرى	عالية بشكل غير مقبول
٤ - ٦	مخاطر متوسطة	مقبولة لكن يجب ادارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي
١ - ٣	مخاطر منخفضة	مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء مالم يكن الإجراء لعدم الخطر

## اختيار استراتيجيات التعامل (التدخل)

تتعدد أساليب التعامل مع المخاطر السلبية بحيث تشتمل على واحدة أو أكثر من الأساليب التالية :

- **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.
- **تقليل المخاطر:** يتم من خلال وضع ضوابط رقابية وقائية وكشفية وتصحيحية وراعاة بهدف توفير تأكيدا معقولا بتحقيق أهداف المؤسسة التالية:
  - ✓ التقيد بالأنظمة والقوانين والسياسات.
  - ✓ حماية الأصول والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها ودقة السجلات المحاسبية واكتمالها.
  - ✓ فاعلية وكفاءة الأحداث والعمليات أو الظروف التي تتأثر بها المؤسسة بما في ذلك استخدام الموارد بكفاءة وبشكل ملائم وزيادة الإنتاجية.
- **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.
- **التحوط ضد المخاطر:** التحوط ضد المخاطر هو استثمار فرعي في برنامج أو مشروع (عند وقوع الضرر المحتمل).
- **توزيع المخاطر:** يتم توزيع المخاطر من خلال تنويع على طرف ثالث في عدد من المخاطر والخدمات ذات الارتباط السلبي المرتفع.

قبول الخطر في حال كان أكبر ضرر متوقع إذا ما تحققت سوف تكون أقل من أي بديل لإدارتها.

كما تتعدد أساليب التعامل مع المخاطر الإيجابية (الفرص) بحيث تشتمل على واحدة أو أكثر من الأساليب التالية:

- استغلال الفرصة.
- مشاركة الفرصة مع آخرين.
- تعزيز أثر الفرصة.

من المناسب عند اختيار طريقة الاستجابة للخطر يؤخذ في الاعتبار كل من التالي:

- استعداد المنظمة لقبول حجم الخطر الحالي.
- التوازن بين الرقابة الوقائية والرقابة الكشفية.
- التوازن بين تكلفة ومنفعة إدارة الخطر.

## تنفيذ استراتيجيات التدخل

### عند تصميم عمليات التنفيذ يجب أن تؤخذ في الاعتبار التالي :

1. التأكد من مراعاة استراتيجيات التعامل مع المخاطر .
  2. يجب حفظ سجل المخاطر و المخرجات الأخرى , كنسخ الكترونية أو نسخ مطبوعة أو كلاهما .
- و فيما يلي قائمة العمليات

#### • تحليل المخاطر

1. القيام بمراجعة المخاطرة وتحديد احتمال حدوثها واثرها واطارها الزمني وانشطة الاستجابة حتى تاريخه.
2. القيام بتحديد درجة المخاطر واولياتها باستخدام جدول تحليل المخاطر.
3. تحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة.

#### • تخطيط الاستجابة للمخاطر

1. تحديد الاستجابة المناسبة للخطر(تجنب, نقل, تقليل الاثر, قبول)اذا تقرر قبول المخاطر يتعين اعلام مجلس الادارة.

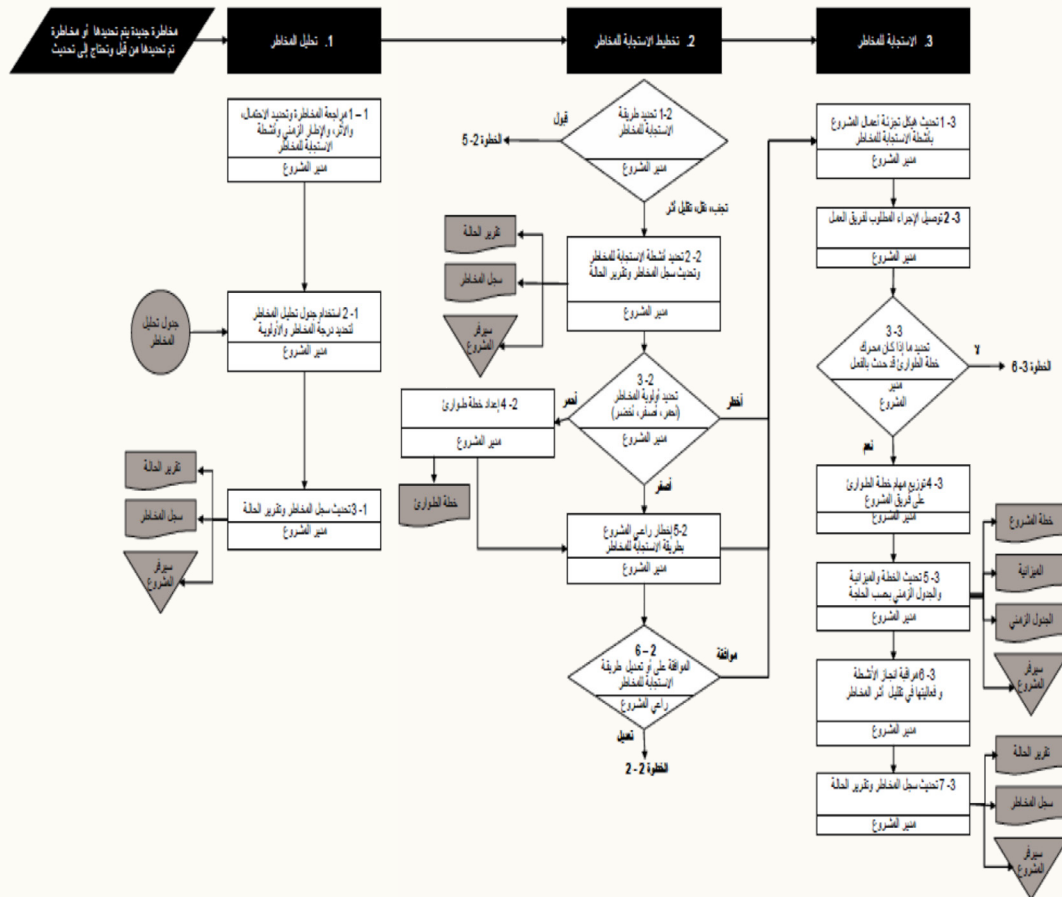
2. واذا تقرر تجنب او نقل او تقليل تكون الخطوة التالية تحديد انشطة الاستجابة .
3. القيام بتحديد الانشطة التي يتعين القيام بها لتجنب او نقل او تقليل اثر المخاطرة ثم تحديث سجل المخاطر .
4. القيام بتوجيه المخاطرة حسب الاولوية )احمر , اصفر, اخضر
0. ( لمزيد من الاجراءات والاتصال .
6. القيام بإعداد خطة طوارئ لكل المخاطر المميزة باللون الاحمر .
7. القيام بإخطار مجلس الادارة بأنشطة الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الاصفر .
8. يقوم مجلس الادارة بالموافقة او تعديل أنشطة الاستجابة للمخاطر .



## • الاستجابة للمخاطر

١. القيام بتحديث هيكل تجزئة اعمال المنظمة لتشمل انشطة الاستجابة للمخاطر .
٢. القيام بإعلام مراكز المسؤولية بالإجراءات المطلوبة .
٣. القيام بتحديد اذا ما كان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل وفي حال حدوثه تكون الخطوة التالية, والا تكون الخطوة التالية.
٤. ما ان يتقرر ان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل يتم القيام بتكليف الفريق بأنشطة خطة الطوارئ .
٥. القيام بتحديث خطة ادارة المخاطر من حيث الجدول الزمني والميزانية .
٦. يتم القيام بمراقبة انجاز الانشطة ومدى فاعليتها في تقليل اثر المخاطرة .
٧. القيام بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة بالفترة الزمنية

مثال:



## المتابعة و الإشراف

إن جزء من وظيفة إدارة الجودة يتضمّن الاشراف والمراقبة. فمن خلال فصل المهام والقيام بعمليات مختلفة من التدقيق والمصادقة، تصبح المراقبة عنصراً متواصلاً من ضمن العمليات اليومية التي تجري في المنظمة. إضافة لذلك، يُفضّل على المؤسسة أن تخضع لعمليات تقييم أو تصنيف خارجية من حين لآخر.

إن أفضل نوع من المتابعة الرقابية وأكثرها فعالية في عملية الرقابة الداخلية هي التي تتم من خلال وظيفة التدقيق الداخلي. إن وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن أي نشاط آخر في المؤسسة. فتقارير المدقق الداخلي تُرسل إلى مجلس الادارة، وترتكز على: الرقابة والتدقيق في مدى الامتثال للسياسات والاجراءات والأصول الرقابية، الدقّة في بيانات التقارير المالية، ومستوى إمكانية تحديد المخاطر.

## التعديل وفقا للتغذية الراجعة

بناءً على نتائج المراقبة والمراجعات ، ينبغي اتخاذ قرارات بشأن كيفية تحسين إطار عمل وسياسة وخطة إدارة المخاطر. يجب أن تؤدي القرارات إلى تحسينات في إدارة المؤسسة للمخاطر وثقافة إدارة المخاطر.

## المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة:

**نُعرّف الفعالية بأنها :** قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفا، و يمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية:

**الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المسطرة**

و كلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول أن المؤسسة استطاعت تحقيق الفعالية.

**و يمكن لاستراتيجية إدارة المخاطر أن تحقق الفعالية إذا ما راعت إدارة المؤسسة المفاتيح التالية :**

- **بيان الرسالة و القيم الجوهرية،** يمثل وضوح رسالة المنظمة أولى خطوات النجاح لاستراتيجية إدارة المخاطر، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية و أن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل و هدف المؤسسة؟ و كيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟ و بدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزاما أو ولاء للمؤسسة.
- **الأفراد المتحمسون و الواثقون من أنفسهم،** كل فرد في المنظمة أياً كان موقعه له دور في إدارة المخاطر، فالإدارة العليا تحدد المخاطر و ترتبها حسب الأولوية، و تصمم و تعدل السياسات و النظم اللازمة للحد من المخاطر، و تعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات. أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، و اقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملاءمة. و تزداد أهمية الأفراد في درأ الخطر، إذا علمنا أن الإنسان مسئول بنسبة تتراوح بين ٨٠ إلى ٩٠ ٪ عن الحوادث التي تقع في المؤسسة، أما نسبة ١٠ إلى ٢٠ ٪ الباقية فترجع إلى الظروف البيئية.
- **البيئة / المحيط المشجع:** مهما كان نوع الخطر أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر و الخسائر المرتبطة بها. لأن تصرف المؤسسة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية.

**نظم إدارة معلومات يعتمد عليها:** تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر و الحد منها، و تتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات. و عليه، فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير و يسيطر على محتوى و تدفق المعلومات.



- **المنهجية السليمة:** يجب ألاّ تكتفي إدارة المخاطر بكشف المخاطر في عملية الرقابة الاستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، و اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، و التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.
- **أمانة و قدرة الأفراد:** إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية مالم يتم تطبيقها الأفراد بصورة سليمة، و يساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير و السلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.
- **التكلفة و الأداء:** لضمان الكفاءة و الفعالية لاستراتيجية إدارة المخاطر، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين ( الأداء ) أو على ثقافة و قيم المؤسسة .

# الإطار التطبيقي لإدارة المخاطر



## المخاطر المحتملة في المنظمات الغير ربحية

تعيش المنظمات الغير ربحية المنح 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، كخطر فقدان الثقة لدى الشركاء واصحاب المصلحة والذي يعتبر من بين أهم التحديات التي تواجهها.

سوف نتناول جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض مؤسسة عبد الله الراجحي بناء على عوامل البيئة الداخلية

والبيئة الخارجية الخاصة وكذا البيئة الخارجية العامة .

## أولاً : مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيراً مباشراً على

مؤسسات القطاع الثالث وأدائها ونذكر منها:

- المخاطر التنظيمية أو الإدارية
- المخاطر المالية
- المخاطر المتعلقة بالبرامج والمشاريع الخيرية والتنمية
- المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

وفيما يلي بعض عن هذه المخاطر

### المخاطر التنظيمية و الإدارية

تعاني المنظمات الغير ربحية من

- **قصور في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية.** والتي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز عدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر عدة، كخطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف الادارة والتحكم في العمليات الإدارية.



## المخاطر المالية

- تتمثل أهم أبرز المشكلات التي تواجه المنظمات الغير ربحية في مشكلة التأخر في اعتماد الموازنات

الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الفئات المستهدفة وربما اتجاه الموظفين والعاملين كذلك بسبب ضعف الجانب المالي، وكل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف السيولة داخل هذه المؤسسات، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا .



## المخاطر المتعلقة بالمشاريع و البرامج التنموية

تعاني أغلب المنظمات الغير ربحية المانحة من 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 ذات أثر تنموي ضعيف , وكذلك ينتج عنه مخاطر **عدم المعرفة العلمية بالطرق السليمة لإدارة البرامج والمشاريع** مما يعرضها للفشل او الازخاق , الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية للمشاريع والبرامج .

## المخاطر المتعلقة بالتكنولوجية

وتعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي قد تواجهها المنظمة، 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 المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر.

## المخاطر المتعلقة بالحوكمة

و تعتبر مخاطرها أكبر المخاطر التي قد تواجهها المنظمة نتيجة لارتباطها بوجود أو ديمومة العمل في المؤسسة , لهذا ينبغي أن تكون من أول الأولويات بالمعالجة . **فخطر عدم الامتثال** سبب رئيسي للمسائل القانونية الحكومية , كما ان **عدم الإفصاح أو تعارض المصالح** له تأثير بالغ على مستوى الأداء و الشفافية المطلوبة في العمل المؤسسي .

### ثانياً : مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية :

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها مؤسسة عبد الله الراجحي الخيرية , والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي:

## المخاطر المتعلقة بالتشريعات

وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال **صدور قوانين وتشريعات جديدة** تتعاكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة

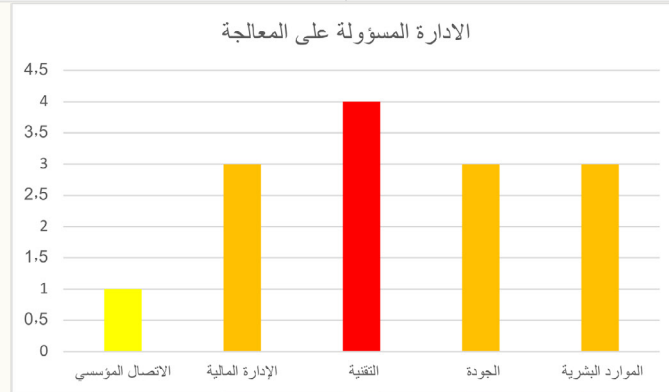
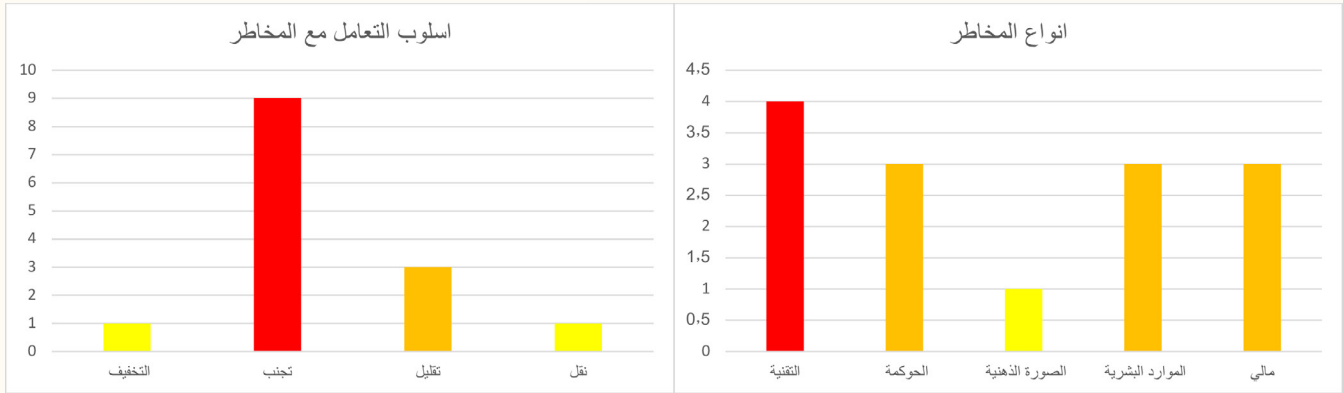
## المخاطر المتعلقة بالبيئة الاقتصادية

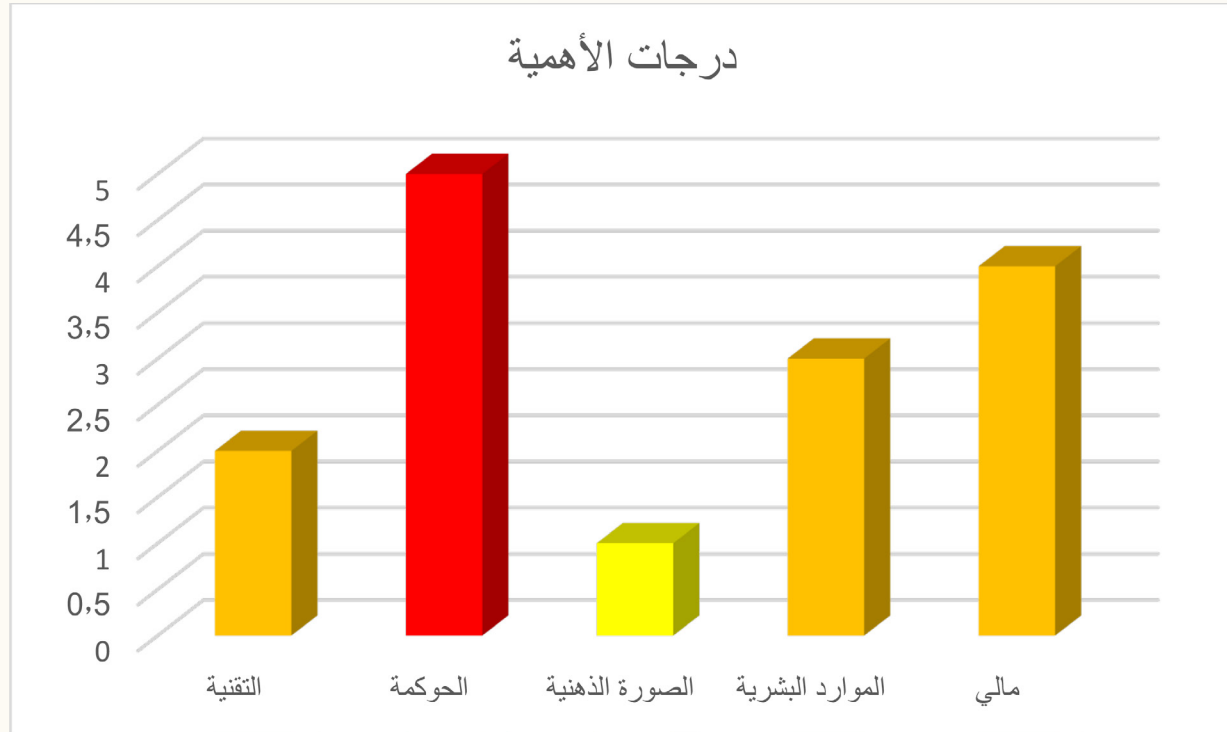
وتتمثل مخاطرها في جميع **المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية**، عبر معرفة مؤشرات النمو الاقتصادي والدخل القومي ومتوسط دخل الفرد السنوي وزيادة البطالة وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق القيمة داخل المؤسسة بسبب ضعف الجوانب المالية .

## المخاطر المتعلقة بالبيئة الاجتماعية

وهي تتمثل في **ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد 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 تكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير قيمة وعاداته وتوجهاته.







## قائمة المراجع

- ❖ المعيار الدولي لإدارة المخاطر 2009: ISO / FDIS 31000 ( ) .
- ❖ خطة إدارة المخاطر و إجراءات مواجهتها / جامعة العلوم و التكنولوجيا الأردنية / ٢٠١٨.
- ❖ سجل المخاطر المؤسسية / منظمة الصحة العالمية / ٢٠١٣
- ❖ إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث / اليمن الطوباسي / بدون
- ❖ الدليل الارشادي لإدارة المخاطر في القطاع العام / وزارة تطوير القطاع العام / الأردن / ٢٠١٥
- ❖ استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة / ٢٠١٠
- ❖ أسباب فشل إدارة المخاطر و مداخل علاجها / دوجلاس دبليو هوبارد / ٢٠١٠
- ❖ إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / جامعة / وزارة التعليم العالي و البحث العلمي / تونس / ٢٠٠٨
- ❖ مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر/ كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير/ الجزائر/ ٢٠٠٨
- ❖ ادارة الأداء على أساس المخاطر / اندرو سمارت وجميس كريمان / ٢٠١٧



