



Qatar Cancer Society
الجمعية القطرية للسرطان

سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

جدول المحتويات

2	1. التعريفات والمصطلحات
3	2. تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر
4	3. عمليات إدارة المخاطر
4	3.1 التواصل والاستشارة
5	3.2 نطاق المخاطر
7	3.3 معايير الخطر
17	3.4 تقدير المخاطر
17	3.4.1 تحديد المخاطر
18	3.4.2 تحليل المخاطر
18	3.4.3 تقييم المخاطر
18	3.5 خطة الاستجابة
19	3.6 التسجيل والتقارير
20	3.7 المتابعة والمراجعة

1. التعريفات والمصطلحات

الخطر	تأثير الأحداث الغير متوقعة على الأهداف سلباً
مسؤول الخطر	المسؤول عن ضمان ان الإجراءات التشغيلية والضوابط لمعالجة كل مجال من مجالات المخاطر ضمن نطاق مسؤوليته كافية وفعالية علي أساس يومي
غسيل الأموال	إضافة الصفة القانونية والشرعية للمال الذي تم الحصول عليه بطريقة غير قانونية
تمويل الإرهاب	تمويل أي عمل أو فعل يلحق العنف بالأفراد
الفساد المالي	سوء استخدام المنصب لتحقيق أرباح أو مكاسب شخصية للموظف أو جماعته بمخالفة القوانين والسياسات
الفساد الإداري	سوء استخدام المنصب لتحقيق أرباح أو مكاسب شخصية للموظف أو جماعته
عمليات إدارة المخاطر	أنشطة منظمة تهدف إلى توجيهه والتحكم في المخاطر
مسؤول الجودة والمخاطر	الموظف المسؤول عن التنسيق لإجراءات إدارة المخاطر ورفع التقارير بها
المدير العام	المدير العام ومن يمثله
الإدارة العليا	رئيس وأعضاء مجلس الإدارة
إطار العمل	خطوات تساعد على دمج نشاط إدارة المخاطر مع الأنشطة الأخرى
نطاق العمل	المجالات والأهداف التي يتم تفعيل إدارة المخاطر فيها
معايير المخاطر	المعايير التي يتم عن طريقها تحديد درجة الخطر والخطة العامة للاستجابة لكل درجة

2. تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر

يحرص مسؤول الجودة والمخاطر على اتخاذ الإجراءات التالية لضمان تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر:

2.1 الحرص على انخراط المدير العام والإدارة العليا في تنفيذ مراحل عمليات إدارة المخاطر ضمن نطاق مسؤولياتها وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:

2.1.1 دعوة الإدارة العليا لورش العمل التعريفية والتدريبية

2.1.2 تنسيق التواصل بين الإدارة العليا مع جميع الإدارات بشكل دوري وعند الحاجة بهدف نشر وتثبيت ثقافة إدارة المخاطر

2.1.3 رفع التقارير الدورية وغير الدورية في توقيتاتها مع الملاحظات والتوصيات

2.2 رفع تقرير ربع أو نصف سنوي بالتحسينات المطلوبة على عمليات إدارة المخاطر من خلال التجارب والملاحظات

2.3 عقد الورش التعريفية والتدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الخطة المعتمدة لإدارة المخاطر

2.4 إعداد خطة عمل سنوية لإدارة المخاطر.

2.5 إدراج مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة المخاطر ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية

2.6 أخذ كل تحديث لدراسة سياقات المخاطر الخاصة ببيئة العمل الداخلية والخارجية للجمعية (PESTLE & SWOT) في عين الاعتبار إضافةً إلى أي تحديثات على الخطة الاستراتيجية، وذلك لتحديد المخاطر جديدة إن وجدت.

3. عمليات إدارة المخاطر

تتلخص عمليات إدارة المخاطر في النشاطات التالية:

- التواصل والاستشارة
- تحديد نطاق وسياق ومعايير المخاطر
- تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والاستجابة لها
- مراجعة وتسجيل وعمل التقارير الخاصة بإدارة المخاطر

3.1 التواصل والاستشارة

يهدف التواصل بالمعلومات الخاصة بإدارة المخاطر إلى تمكين الإدارة والموظفين من فهم المخاطر والأسس التي تبني عليها القرارات ومتطلبات العمل، إضافةً إلى إثراء جميع مراحل عملية إدارة المخاطر بالأراء والخبرات المتوفرة عند تنفيذها، كما تهدف الاستشارة إلى الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

3.1.1 يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتعميم السياسات والإجراءات والقرارات والتعميمات الصادرة من قبل الإدارة أو هيئة تنظيم الأعمال الخيرية على جميع الإدارات حال صدورهما.

3.1.2 يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق لعقد ورش جماعية أو فردية مع الإدارات لكل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر وتزويدهم بالإرشادات المكتوبة، وذلك لتزويد الموظفين بالخلفية المطلوبة للمرحلة والإجراءات المطلوب اتخاذها.

3.1.3 يتم توثيق الاجتماعات والورش في محاضر ويتم استحداث أرشيف لوثائق عمليات إدارة المخاطر.

3.1.4 يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بتزويد الإدارات بالتقارير الخاصة بإدارة المخاطر والتحديثات ذات العلاقة على عملياتها، وذلك بهدف إبقاء المدراء والموظفين على اطلاع بمدى تحقق خطة إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاحها وتحسينها.

3.1.5 يستند جزء أساسي من تقارير الأداء الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر على التغذية الراجعة من الإدارات الأخرى.

3.2 نطاق المخاطر

3.2.1 يتلخص نطاق العمل في إدارة المخاطر في المحاور التالية:

المحور	الوصف
الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> • تعطل أنشطة الامتثال مما يؤدي إلى عدم تحقق أهداف الجمعية • عدم تحقق الشفافية والتكتم على المعلومات • عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار المطلوبة منهم وعدم ممارستهم لسياسات وممارسات مجلس الإدارة
العمليات	<ul style="list-style-type: none"> • تعطل الأنشطة اليومية بسبب الأنظمة أو فشل العمليات مما يؤدي الي خسارة محتملة في الإنتاجية . • نظام إدارة سيئ يؤدي الي الازدواجية وفقدان محتمل للإنتاجية. • العمليات غير المكتملة نتيجة للطبيعة المعقدة او الطويلة للعمليات او إجراءات العمل . • نقص العدد او الخبرة او المهارة لدي موظفي الإدارة والأنشطة التشغيلية. • فقدان البيانات الناتج عن ضعف إجراءات الحماية ، او قصور في خطة استعادة البيانات عند حدوث طارئ
مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	<ul style="list-style-type: none"> • الانخراط في أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب عن طريق استخدام الجمعية كوسيلة من قبل الأطراف الخارجية
مكافحة الفساد المالي والإداري	<ul style="list-style-type: none"> • سوء استغلال الموظفين أو المتعاونين أو المتطوعين لمناصبهم العامة لتحقيق مكاسب شخصية • الخسائر المادية والتأثيرات السلبية على تنظيم وكفاءة وفعالية الإدارة وعلى ثقافة الجمعية

<ul style="list-style-type: none"> • الفشل في إدارة الموارد المالية للجمعية بشكل فعال مما قد يؤدي الي خسارة مالية . • خرق الامن بسبب عدم اتباع الإجراءات مما يؤدي الي سرقة محتملة / او فقدان الأصول • الخسائر او الاستخدام الغير المسموح به لاصول المؤسسة . • إنخفاض في الموارد المالية مما ينتج عنه صعوبة في تادية الخدمات . 	<p>التمويل والمعاملات المالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض جودة تقدم الخدمات مما يؤدي الي فقدان السمعة • وسائل الاعلام المعاكسة و قلق من المجتمع المحلي . • تأخر في تنفيذ البرامج و المشاريع . 	<p>السمعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود أنظمة امتثال كافية تؤدي الي غرامات او عقوبات من الجهة التنظيمية ، • الغرامات و الدعاودي القضائية الناتجة عن خرق العقود • مدي تعقيد او كثافة او وضوح التشريعات المتعلقة بحثيات العمل ، 	<p>القوانين واللوائح</p>

3.3 معايير الخطر

3.3.1 معايير تقييم المخاطر

3.3.1.1 تعتمد خريطة تدرج المخاطر على احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره على تحقق الأهداف.

مقياس التأثير				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5	4	3	2	1

مقياس الاحتمالية				
مؤكد	غالباً	محتمل	ضئيل	ضئيل جداً
5	4	3	2	1

مصفوفة المخاطر						
التهديد	مرتفع جداً-5					
	مرتفع-4					
	متوسط-3					
	منخفض-2					
	منخفض جداً-1					
		ضئيل جداً-1	ضئيل-2	محتمل-3	غالباً-4	مؤكد-5
	الاحتمالية					

مقياس قيمة الخطر					
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW	جداً
16 - 25	9 - 15	5 - 8	3 - 4	1 - 2	

مستويات قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5	4	3	2	1
مخاطر ذات تأثير جسيم على الجمعية ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها	مخاطر ذات تأثير كبير على الجمعية وتحتاج إلى دراسة ووضع خط للمعالجة	مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذه بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها

3.3.1.2 يتم تحديد احتمالية حدوث الخطر حسب المعايير في الجدول التالي:

المستوى	الدرجة	الوصف	الاحتمال
مرتفع جداً	5	من المؤكد تكرار وقوع الحدث خلال العام	<95%
مرتفع	4	سيقع الحدث مرة خلال العام	95%-70%
متوسط	3	قد يقع الحدث مرة كل 3 سنوات	69%-30%
منخفض	2	قد يقع الحدث مرة كل 5 سنوات	29%-5%
منخفض جداً	1	قد يقع في ظروف استثنائية	<5%

3.3.1.3 يختلف تدرج المخاطر من حيث الأثر بالنطاق الذي يرتبط به الخطر، ويتم تحديد الأثر حسب المعايير في الجدول بالأدنى

نطاق الخطر							مستوي الخطر
القانون و الالتزام	سمعة	مالي	الفساد المالي والإداري	غسيل الأموال وتمويل الإرهاب	العمليات	الحوكمة	
<ul style="list-style-type: none"> خرق خطير لنظم الحوكمة من شأنه ان يؤدي الي مراجعة وضع الجمعية. مقاضاة و غرامات كبيرة و دعاوي قضائية خطيرة للغيابة . 	<ul style="list-style-type: none"> ضرر كبير و غير قابل للإصلاح للسمعة . الدعاية السلبية المستمرة التي ادت الي فقدان الثقة العامة و المهنية والسياسية في الجمعية. ضجة اعلامية 	<ul style="list-style-type: none"> خسائر تزيد علي ثلاثة مليون ريال قطري او انخفاض التبرعات و الايرادات المتوقعة بنسبة اعلي من 15% . 	<ul style="list-style-type: none"> * الضلوع في عملية احتيال أو جريمة مالية 	<ul style="list-style-type: none"> * التعامل مع أطراف منخرطين في عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب 	<ul style="list-style-type: none"> التطوير في النظام عاجز عن اداء وظائف عملياتية رئيسية. زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة باكثر من 20% . تاخير في تسلم المشروع او مستحقات المستفيدين 	<ul style="list-style-type: none"> فقدان التوجه والرؤية والاستراتيجية 	مرتفع جداً

		لمدة اعلي من 20% من مدة التنفيذ .				وسخط الراي العام .	
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> تضارب المصالح هيكل تنظيمي غير فعال إخفاء المعلومات وعدم الإفصاح 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير النظام لم يتناول بعض الوظائف العلياية الرئيسية و شكوي مؤيدة من عملاء داخليين او خارجيين يواجهون صعوبات تقنية . زيادة معدل دوران الموظف بنسبة تتراوح ما بين 15% الي 20% . 	-	*الضلوع في سوء استخدام للمنصب أضر بشكل مؤثر وجوهري في موارد الجمعية أو كفاءة وفعالية إدارتها.	<ul style="list-style-type: none"> خسائر تتراوح ما بين مليون و ثلاثة مليون ريال قطري او انخفاض التبرعات و الايرادات المتوقعة بنسبة تتراوح ما بين 10% الي 15% 	<ul style="list-style-type: none"> ضرر كبير لا يمكن اصلاحه عن السمعة . تأثير سلبي كبير علي سمعة الجمعية يمكن ان يؤثر ذلك علي قدرة الجمعية علي التأثير علي العامة / المهنيين / السياسيين . ينشي عددا كبيرا 	<ul style="list-style-type: none"> خرق كبير لنظم الحوكمة يتطلب اخطار مباشر للهيئات التنظيمية . انتهاء كبير للنظم و التعرض للملاحقة القانونية ودعاوي قضائية كبيرة .

	من الشكاوي .				<ul style="list-style-type: none"> • تاخير تسليم المشروع او مستحقات المستفيدين لمدة تتراوح ما بين 15% الي 20% من مدة التنفيذ 		
<ul style="list-style-type: none"> • خرق النظم و التعرض للتحقق و المقاضاة و غرامة محتملة • خرق لنظم الحوكمة يتطلب جهد كبير لتصحيه 	<ul style="list-style-type: none"> • الاضرار الثانوية لكل نطاق واسع . تأثير سلبي منخفض علي المستوي المحلي لكن علي نطاق واسع علي سمعة الجمعية يولد 	<ul style="list-style-type: none"> • خسائر تتراوح ما بين مليون و خمسمائة الف ريال قطري او انخفاض في التبرعات و الايرادات المتوقعة بسببة تتراوح ما بين 5% الي 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • سوء استخدام وهدر الموارد واتباع أساليب أو إجراءات تؤثر على كفاءة وفعالية الأنظمة الإدارية 	-	<ul style="list-style-type: none"> • فقدان او ابطال بالنظم يؤدي الي توقف الاعمال بدرجة متوسطة . 	<ul style="list-style-type: none"> • افتقار أعضاء مجلس الإدارة إلى الخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم • اعتماد المجلس على عدد محدود 	متوسط

	نسبياً من الأعضاء في الإدارة واتخاذ القرارات					شكاوي محدودة
منخفض	-	فقدان بعض النظم يؤدي الي توقف بسيط للاعمال . زيارة في معدل دوران الموظفين بنسبة تتراوح بين 5% الي 10% تاخير في تسليم المشروع او مستحقات المستفيدين لمدة تتراوح بين 5% الي 10% من مدة التنفيذ	-	*حالات فردية في سوء استخدام وهدر الموارد مؤثرة بشكل بسيط	خسائر تتراوح بين مائة الف و 500 الف ريال قطري او انخفاض في التبرعات و الايرادات المتوقعة بنسبة تتراوح بين 1% الي 5%	اضرار ثانوية في منطقة محدودة . قد يكون له تاثير سلبي منخفض علي المستوي المحلي او شكاوي محدودة التاثير علي سمعة المؤسسة
منخفض جدا	-	فقدان او اعمال لبعض النظم لا يؤثر علي الاعمال .	-	*حالات فردية في سوء استخدام وهدر	خسائر اقل من مائة الف ريال قطري او انخفاض في التبرعات و الايرادات المتوقعة بنسبة اقل من 1%	ليس له اي تاثير سلبي علي سمعة الجمعية او عدم اهتمام وسائل الاعلام بها

			الموارد غير مؤثرة		زيادة في معدل دوران الموظفين بنسبة اقل من 5% . تاخير في تسليم المشروع او مستحقات المستخدمين لمدة اقل من 5% من مدة التنفيذ		
--	--	--	----------------------	--	--	--	--

3.3.2 خريطة الاستجابة للمخاطر

مستوي الخطر	إرشادات لعلاج الخطر	التصعيد
مرتفع جداً	مطلوب إجراء فوري لإدارة الخطر بشكل فعال و الحد من التعرض له	التصعيد لمجلس الإدارة بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام
مرتفع	تحليل التكلفة و الفائدة لتقييم الي أي مدي ينبغي معالجة و مراقبة المخاطر لضمان عدم تغير المخاطر مع مرور الوقت	التصعيد للمدير العام بحيث لا يتم قبول المخاطر أو الاحتفاظ بها بشكل عام
متوسط	المراقبة المستمرة لضمان إدارة التعرض للمخاطر بفعالية و تقليل الاضطرابات الي الحد الأدنى	التصعيد الي مستوي مدير الإدارة تحديد إجراءات إدارة المخاطر قد تم الاحتفاظ بالمخاطر عموماً و ادارتها علي مستوي التنفيذي
منخفض	إدارة فعالة من خلال الإجراءات الروتينية والضوابط الداخلية المناسبة	مراقبة و إدارة المخاطر علي المستوي التشغيلي يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام
منخفض جداً	مراقبة المخاطر على المستوى التشغيلي	يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام

3.4 تقدير المخاطر

3.4.1 تحديد المخاطر

يتم تحديد المخاطر عن طريق الإجراءات التالية:

3.4.1.1 تحديد الأهداف

3.4.1.2 تحديد خطوات تحقيق الأهداف

3.4.1.3 تحديد المخاطر باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

3.4.1.3.1 مراجعة الوثائق والتقارير (مثل الخطة الاستراتيجية وتحليل السياقات الداخلية والخارجية للجمعية والتقارير المالية وتعميمات الهيئة)

3.4.1.3.2 العصف الذهني الفردي والجماعي

3.4.1.3.3 المقابلات الفردية

3.4.1.3.4 استخدام قوائم التدقيق (checklists)

3.4.1.4 وصف المخاطر التي تم تحديدها، وذلك من حيث:

3.4.1.4.1 توصيف وشرح موجز للخطر

3.4.1.4.2 مجال الخطر

3.4.1.4.3 طبيعة الخطر

3.4.1.4.4 أصحاب الصلة بالخطر

3.4.1.4.5 الخسائر المتوقعة من الخطر

يقوم مسؤول الجودة والمخاطر بالتنسيق للإجراءات المذكورة وتزويد الإدارات والموظفين بالنماذج المطلوبة، وذلك وفقاً لخطة إدارة المخاطر المعتمدة. يتم بناءً على تحديد المخاطر تحديد المسؤول عنها لتحليلها وتقييمها واقتراح خطة الاستجابة لها وتنفيذها، ويتم تحديد مسؤول الخطر عن طريق المدير العام بالتنسيق مع مسؤول الجودة والمخاطر.

3.4.2 تحليل المخاطر

يتم تحليل المخاطر عن طريق مسؤول الخطر ضمن نطاق عمله، وذلك بتحديد درجته ضمن مصفوفة المخاطر عن طريق تحديد الاحتمالية ومدى تأثير الخطر على تحقيق الأهداف، وذلك بالاسترشاد بمعايير الخطر، مع الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الموجودة مسبقاً.

3.4.3 تقييم المخاطر

ربط الخطر بعد وصفه وتحليله بخريطة الاستجابة للمخاطر، وذلك لتحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة تجاه المخاطر. يتم تقييم المخاطر عن طريق مسؤول الخطر ضمن نطاق عمله.

3.5 خطة الاستجابة

يقوم مسؤول الخطر باقتراح خطة الاستجابة حسب تقييم المخاطر الذي يؤشر إلى طبيعة الاستجابة، وبالإمكان الحياد بخطة الاستجابة عن تقييم المخاطر بالاستثناء من الجهة المخولة حسب درجة الخطر وخصوصيته.

تتكون خطة الاستجابة من أحد الخيارات التالية:

3.5.1 تفادي الخطر؛ ويتمثل في إلغاء النشاط

3.5.2 قبول الخطر؛ ويتمثل في عدم إبداء أي رد فعل للخطر مع مراقبته

3.5.3 مشاركة الخطر؛ ويتمثل في نقل جزء من المخاطر إلى طرف خارجي يشارك في تحمل عواقب الخطر في حال تحققه

3.5.4 تخفيض الخطر: ويتمثل في تصميم وتنفيذ خطة للتقليل من احتمالية حدوث الخطر أو من أثره ليدخل ضمن نطاق الخطر المقبول

على مسؤول الخطر أن يتحرى تكلفة خطة الاستجابة للتأكد من عدم تجاوزها لتكلفة تحقق الخطر، وأن يذكر البيانات التالية ضمن خطة الاستجابة:

- عنوان خطة الاستجابة.
- المخاطر التي تهدف الخطة إلى معالجتها
- أهداف الخطة
- الإجراءات المقترحة
- اسم (أسماء) الموظفين المسؤولين عن تطوير الخطة وتنفيذها
- مسؤول الخطر
- الموارد المطلوبة لتحقيق الخطة ومراقبة التقدم
- تدابير الأداء ومراقبته

3.6 التسجيل والتقارير

يتم تسجيل وأرشفة الوثائق التالية من قبل مسؤول الجودة والمخاطر:

- المراسلات
- محاضر الاجتماعات
- النماذج المعبأة
- سجل المخاطر
- التقارير الصادرة من مسؤولي الخطر
- التقارير الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر

يتم اعتماد النماذج الخاصة بنشاطات إدارة المخاطر من قبل المدير العام

3.7 المتابعة والمراجعة

يقوم مسؤول الخطر برفع تقارير دورية إلى مدير إدارته ومسؤول الجودة والمخاطر، وذلك حسب خطة إدارة المخاطر المعتمدة. يقوم مسؤول الجودة والمخاطر برفع تقارير دورية والتقارير إلى مدير مكتب التخطيط والجودة، وذلك استناداً إلى خطة إدارة المخاطر المعتمدة. على تقارير الأداء المذكورة أن تحتوي على البيانات الكافية لتحقيق الأهداف التالية:

- تقييم عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر
- تقييم فعالية تصميم خطة الاستجابة في معالجة الخطر
- تقييم فعالية تنفيذ خطة الاستجابة

يتم تصميم هذه التقارير وتزويدها للموظفين ومسؤولي الخطر من قبل مسؤول الجودة والمخاطر.