

منهجية إدارة المخاطر

أهداف المنهجية:

- ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بمعرفة المخاطر المتوقعة وكيفية إدارتها.
- توحيد التوجه لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياسيها.
- تحديد الآثار المحتملة للمخاطر على أهداف الجمعية ومشاريعها واستثماراتها وأصولها.
- التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر المتوقعة والسيطرة عليها.

المعنيون بالمنهجية:

- مجلس الإدارة.
- الإدارة التنفيذية.
- وحدة البرامج والمشاريع.
- مدراء المشاريع.

السياسات والمنهجيات ذات العلاقة:

- منهجية إدارة المشاريع.
- الخارطة الاستراتيجية للجمعية.

المنهجية:

تستند منهجيتنا في إدارة المخاطر على منهجية مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الربحية PM4NGOs لإدارة المشاريع في قطاع التنمية PMD.

- وتتكون هذه المنهجية في إدارة المخاطر من خمس مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر:

حيث يتم تحديد وتوثيق كل المخاطر التي قد تؤثر على الجمعية واستراتيجيتها ومشاريعها واستثماراتها ولتحديد هذه المخاطر هناك خطوتان:

١. تعريف فئات المخاطر المحتملة: حيث يتم حصر كافة المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجمعية في طريقتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشمل الفئات المحتملة للمخاطر على سبيل المثال ما يلي:
 - مخاطر اقتصادية.
 - مخاطر قانونية وتشريعية.
 - مخاطر تقنية وتشغيلية.
 - مخاطر إدارية وتنظيمية.
 - مخاطر الأوقاف والاستثمارات.

٢. تحديد المخاطر الخاصة حسب فئات المخاطر: حيث يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي وأصحاب المصلحة ومدراء الوحدات بعمل جلسات عصف ذهني لحصر المخاطر المتوقعة حسب خبراتهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو المشاريع السابقة وينتج عن ذلك سجل بالمخاطر المتوقعة بالشكل التالي:

م	الخطر المتوقع	سبب الخطر	أثر الخطر على الخطة / المشروع / الاستثمار

وتعتبر عملية تحديد المخاطر عملية مستمرة وديناميكية حيث يستمر تحديد المخاطر حتى أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية أو المشاريع وذلك بسبب تطور المخاطر وظهور مخاطر جديدة متوقعة أثناء التنفيذ.

المرحلة الثانية: تقييم المخاطر

ويقصد بها عملية التحديد الكمي للمخاطر المحددة في مرحلة تحديد المخاطر ويتناول تقييم المخاطر جانبين من تقييم المخاطر:

١. تحديد احتمالية حدوث المخاطر.
٢. تحديد أثر حدوث المخاطر.
٣. ترتيب أولوية المخاطر بعد تحديد تصنيف المخاطر حسب الاحتمالية والأثر.

مصفوفة تقييم المخاطر				
الاحتمالية	منخفض	١	٢	٣
	متوسط	٢	٤	٦
	مرتفع	٣	٦	٩
		منخفض	متوسط	مرتفع
		الأثر		
عالية بشكل غير مقبول يجب إيقاف النشاط والتعديل ليشمل خطط وإجراءات علاجية مناسبة ويجب تفادي تلك المخاطر.		٦ - ٩ مخاطر كبرى		
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تضل في أدنى مستوى عملي منطقي لا يؤثر على سير المشروع أو الخطة. يمكن البدء بالنشاط بشرط الإدارة والمراقبة والتعديل.		٣ - ٤ مخاطر متوسطة		
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ اجراء. لا يتطلب اتخاذ اجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً.		١ - ٢ مخاطر منخفضة		

المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر

بعد فرز المخاطر حسب الأولوية يتم تحديد استراتيجية مناسبة للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العليا حسب إحدى الاستراتيجيات التالية:

- تجنب الخطر (Avoidance): ويقصد ترك العمل كلياً في هذا المشروع، أو العمل بشكل مختلف لتجنب حدوث الخطر.
- تحويل الخطر (Transfer): ويقصد بها نقل إيجار حلول مناسبة لتحويل الخطر عن الجمعية مثل مشاركة بعض جوانب المشروع أو الاستثمار مع طرف ثاني خارج الجمعية كاستشاريين أو مقاولين أو شركاء...
- التخفيف من الخطر (Mitigation): ويقصد بها التقليل من احتمالية أو أثر الخطر بوضع حلول عملية لذلك.
- قبول المخاطرة (Acceptance): ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عند تقييم الخطر بأنه معقول الاحتمالية والتأثير وأن كلاً من الاحتمالية والتأثير لن يتغيرا.
- معالجة الخطر (Dealing with): معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.
- إنهاء الخطر (Elimination): حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.

المرحلة الرابعة: وضع خطة عمل لإدارة المخاطر

هي عملية تحديد الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة المخاطر وذلك بعد تحديد المخاطر والمخاطر ذات الأولوية وتحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة.

تحتوي خطة إدارة المخاطر على المخاطر وحالة المخاطرة في التقييم ودرجة احتماليتها وأثرها وكيفية الاستجابة لها وتسجل كلها في جدول يسمى سجل المخاطر كما في الجدول التالي:

سجل المخاطر:

الخطر	الحالة	الاحتمال	الأثر	مجموع نقاط المخاطرة	الاستجابة	الشخص المسؤول	تاريخ

المرحلة الخامسة: مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

تعتبر الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر (سجل المخاطر) باستمرار لتحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الاستراتيجية أو المشاريع والمبادرات حيث يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، وتقوم وحدة المشاريع والبرامج في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة، منها على سبيل المثال:

- تكرارية حدوث الخطر.
- مدى التغير في قائمة المخاطر.
- مدى فعالية الإجراءات الوقائية أو التصحيحية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.

قياس فاعلية المنهجية:

تقوم وحدة البرامج والمشاريع بقياس كفاءة وفاعلية المنهجية وشموليتها واحتوائها على كافة المخاطر المتوقعة وانتظام تنفيذها من خلال مؤشرات أداء خاصة بالمنهجية مثل:

- عدد المخاطر المسجلة في سجل المخاطر.

- نسبة المخاطر التي تحولت إلى مشاكل.
- مدى فعالية وملاءمة الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
- الوقت المقدر للاستجابة للخطر والتعامل معه.
- نسبة المخاطر التي نجحت الجمعية في التعامل معها حسب الاستراتيجية.

التحسين والتطوير على المنهجية:

تقوم وحدة البرامج والمشاريع ومن خلال تقييم الأداء المؤسسي بدراسة ومقارنة مؤشرات الأداء ونتائج القياس ومقارنتها بنتائج مؤسسات مشابهة بهدف تطوير المنهجية والتحقق من فاعليتها في دعم استراتيجيات الجمعية والسعي لتحقيق نتائج ايجابية مستمرة. كما يقع عليها أيضا العمل على تطوير هذه المنهجية وتحسينها بشكل مستمر حسب وضع الجمعية ومشاريعها وتوجهاتها الاستراتيجية.

الأرشفة والحفظ:

تقوم وحدة البرامج والمشاريع بأرشفة وحفظ وثائق المخاطر المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية ومتابعتها وتحديثها ومراقبتها باستمرار لحين انتهاء الخطوة الاستراتيجية ثم تؤرشف وتحفظ وتسجل في سجل الدروس المستفادة.

تقوم كل وحدة في الجمعية بحفظ وثائق وسجلات المخاطر المتعلقة بخططها ومشاريعها بصورة يسهل الرجوع لها والاستفادة منها مستقبلاً.

تمت
سنة ١٤٤٢