وثيقة خطة إدارة المخاطر والعمليات الرئيسية فيها

رقم الإصدار1

تاريخ الإصدار 1442هـ-2021

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

فهرس المحتويات

.1	المقدمة	4
.2	أولاً: مبادئ إدارة المخاطر	5
.3	ثانياً: تحديد المخاطر المحتملة	8
.4	ثالثاً: تقييم المخاطر	13
.5	رابعاً: الخطوات العملية للتعامل مع المخاطر	17
.6	خامساً: آليات المتابعة والتقييم المستمر للمخاطر	18
.7	سادساً: الإبلاغ عن المخاطر	28
.8	سابعاً: معايير المخاطر المقبولة ومؤشراتها	29
.9	ثامناً: سياسة مخاطر السوق والحدود الائتمانية	33
.10	تاسعاً: سياسة مخاطر السيولة	37
.11	عاشراً: المخاطر الكامنة والمتأصلة	39
.12	الحادي عشر : التحسين والتطوير	42
.13	الثاني عشر: عوامل نجاح إدارة المخاطر	43

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

المقدمة:

إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إستراتيجية الجمعية. وهي الإجراءات التي تتبعها الجمعية لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستهدفة لكل البرامج والمشاريع. والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر هو التعرف على الأخطار ومعالجتها وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على أداء الجمعية.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

أولاً: مبادئ إدارة المخاطر:

توفر المبادئ الموضحة أدناه إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة ومشاركة قيمتها وتوضيح غرضها. وتلك المبادئ أساس إدارة المخاطر وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء خطة إدارة المخاطر في الجمعية.

1- الحوكمة والقيادة:

ينبغي أن تكون أنشطة إدارة المخاطر جزء من حوكمة وقيادة الجمعية، وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية. وعلى الجمعية إعداد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة أعمالها ونطاقها وثقافتها والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية، وآلية ومنهجية إدارة مخاطرها الرئيسية وتكرار مراقبة ورفع تقارير عن حالة المخاطر.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

2- التكامل:

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية والتي تتضمن الآتي :

- ✓ تحديد وإعداد إستراتيجية وخطط الجمعية التنفيذية.
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع الجهة.
- ✓ تحديد أولويات الموارد.
- ✓ دعم الأعمال التشغيلية.
- ✓ إدارة الأداء.
- ✓ إدارة الأصول بكافة أنواعها.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

3- التعاون والحصول على المعلومات

يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر أفضل المعلومات والخبرات والموارد المتاحة، حيث ينبغي على الجمعية تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر الجمعية ومتطلبات صنع القرار والحوكمة، وتنفيذ اجراءات إدارة المخاطر بشكل منتظم وتعاوني بالاعتماد على معرفة وآراء الخبراء وأصحاب المصلحة .

4- إجراءات إدارة المخاطر:

يجب أن تصمم إجراءات إدارة المخاطر لتتضمن الآتي: تحديد المخاطر وتقييم المخاطر و معالجة المخاطر و مراقبة المخاطر و الإبلاغ عن المخاطر وتفصيلها على النحو الآتي:

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

ثانياً: تحديد المخاطر المحتملة:

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجهة والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجهة أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	أثر الخط المحتمل
خ 1 م	استراتيجي / تشغيلي / مالي	الجوانب الإدارية والتنظيمية الخاصة بالإدارة المالية	عدم قدرة الإدارة على تحقيق أهداف الجمعية	عدم وضوح مهام ومسؤوليات الإدارة وإجراءات عملها مما يصعب قياسها وتقييمه
			عدم الحصول على الكوادر البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات والخبرات المطلوبة	التأثير السلبي على جودة أعمال الإدارة
خ2م	تشغيلي / مالي	صرف رواتب الموظفين	ضعف الرقابة على إجراءات إعداد وتسجيل مصاريف الرواتب والأجور	سداد مبالغ غير مستحقة للموظفين نتيجة غياب المراجعة المستقلة لكشوف الرواتب قبل صرفها
خ3م	تشغيلي / مالي	صرف المستحقات المالية للغير	ضعف الرقابة على عملية تسجيل المبالغ المالية المستحقة للغير طرف الجمعية	انخفاض قيمة الالتزامات المالية المستحقة بالسجلات المحاسبية للجمعية تكبد الجمعية مستحقات والتزامات دون استلام خدمة من الغير
خ4م	تشغيلي / مالي	تسجيل القيود المحاسبية	المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة على عملية فصل المهام في الإدارة المالية	عدم الفصل بين المهام المتعارضة بعملية تسجيل القيود ومراجعتها وترحيلها على النظام المحاسبي
خ5م	تشغيلي / مالي	النقدية والبنوك	المخاطر المرتبطة بغياب الرقابة على المتعاملين بالنقد	احتمال ضياع النقد وغياب الرقابة عن المتعاملين بالنقد
			التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	عدم دقة التقارير المالية وأرصدة الحسابات المرحلية نتيجة ضعف عملية تسجيل قيود الاستحقاق وترحيلها

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	أثر الخط المحتمل
			ضعف الرقابة على عملية فتح وإقفال الحسابات البنكية بالشركة	فتح حسابات بنكية لا تتماشى مع أهداف الجمعية
خ6م	تشغيلي / مالي	تحصيل المستحقات المالية للجمعية	عدم تحصيل المبالغ المالية المدينة من الغير التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	• زيادة نسبة الديون المعدومة • عدم توفر النقدية الكافية لنسير أعمال الجمعية. عدم قدرة الجمعية على دفع المستحقات المالية للغير في الوقت المحدد
خ7م	تشغيلي / مالي	العهدة النقدية	استخدام العهدة النقدية لسداد التزامات ومصاريف شخصية	• استخدام مبالغ العهدة النقدية لأهداف شخصية
خ8م	تشغيلي / مالي	الأصول الثابتة	عدم دقة سجلات الأصول الثابتة وسوء استخدام الأصول الثابتة للجمعية وتعرضها للفقدان أو التلف	فقدان الأصل الثابت • (أجهزة – معدات – سيارات – أثاث) • شراء الأصول الثابتة دون الحصول على موافقة الإدارة العليا بالجمعية • تسجيل الأصول الثابتة كمصاريف في السجلات المحاسبية • استبعاد أو بيع الأصول الثابتة دون الحصول على الموافقات اللازمة • عدم الالتزام باستخدام الأصول بصورة تخدم أهداف ومهام عمل الجمعية

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	أثر الخط المحتمل
				• احتساب مصروف الاستهلاك بصورة لا تتطابق مع مبادئ المعايير المحاسبية والتقارير المالية المتبعة لدى الجمعية
خ9م	تشغيلي / مالي	إعداد التقارير المالية	عدم إصدار التقارير والقوائم المالية بالوقت المحدد	• صعوبة اتخاذ القرارات الاستثمارية والاستراتيجية من قبل إدارة الجمعية
				• التأخر بتحقيق متطلبات الجهات التنظيمية والرقابية مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
				• مخالفة متطلبات العرض والإفصاح الصادرة من هيئة المحاسبين القانونيين السعودية وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
			عدم نزاهة وشفافية التقارير المالية للجمعية	• الاعتماد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجمعية على بيانات ومعلومات مالية غير صحيحة
خ10م	تشغيلي / مالي	الموازنة التقديرية	عدم ملائمة الموازنة التقديرية مع أهداف وخطط الجمعية	• صعوبة وضع خطط طويلة الأجل فعالة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجمعية وتأخر سير أعمال مشاريع وأنشطة الجمعية
			مخاطر عدم قدرة الجمعية على الوفاء بالتزامات المالية قصيرة الأجل	• الأثر السلبي على سمعة الجمعية أمام الغير وتوقف الأنشطة والمشاريع بالجمعية نتيجة لعدم توفر السيولة اللازمة لسداد مطالبات الغير

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	أثر الخط المحتمل
خ11م	تشغيلي / مالي	إدارة المحافظ المالية والاستثمارية	ضعف الرقابة على المحافظ المالية والاستثمارية	• عدم تحقيق العائد المتوقع مما يؤثر سلباً على الأنشطة والمشاريع والأداء المالي للجمعية
			مخالفة المحافظ المالية والاستثمارية قوانين غسل الأموال ومكافحة الإرهاب وعدم الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية	• عدم استقامة الجوانب المالية مع التوجه الاستراتيجي للجمعية. • عدم تعظيم ربحية الجمعية
			عدم متابعة ومراجعة أرباح المحافظ الاستثمارية والمشاريع بشكل دوري	• عدم استقامة الجوانب المالية مع التوجه الاستراتيجي للجمعية. • عدم تعظيم ربحية الجمعية
خ12م	تشغيلي / مالي	الحفظ والأرشفة	ضياع البيانات المالية والأوراق الثبوتية للإدارة نتيجة لعدم عمل نظام حفظ وأرشفة فعال	• ضياع البيانات والأوراق الثبوتية المهمة للجمعية من ما يؤثر سلباً على العمل وخطر تسريب البيانات خارج الجمعية وعدم قدرة الجمعية لإثبات حقوقها وتكبد مصاريف مالية للحصول على بدل فاقد
خ13م	تشغيلي / مالي	استمرارية أعمال الإدارة المالية	عدم قدرة الإدارة المالية على الاستمرار بتنفيذ المهام المطلوبة منها في حالات الطوارئ التي يتم العمل فيها عن بعد (خارج مقر الجمعية – مثل جائحة كورونا)	• توقف الإدارة عن أداء مهامها من ما يؤثر سلبا على عمل الجمعية ككل

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

ثالثاً: 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.

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	تقييم المخاطر		
				الأثر	الاحتمالية	درجة الخطر
خ 1 م	استراتيجي / تشغيلي / مالي	الجوانب الإدارية والتنظيمية الخاصة بالإدارة المالية	عدم قدرة الإدارة على تحقيق أهداف الجمعية	عالي جداً	محتمل	عالي
			عدم الحصول على الكوادر البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات والخبرات المطلوبة	عالي جدا	ضئيل الاحتمالية	متوسط
خ2م	تشغيلي / مالي	صرف رواتب الموظفين	ضعف الرقابة على إجراءات إعداد وتسجيل مصاريف الرواتب والأجور	متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
خ3م	تشغيلي / مالي	صرف المستحقات المالية للغير	ضعف الرقابة على عملية تسجيل المبالغ المالية المستحقة للغير طرف الجمعية	عالي جداً	محتمل	عالي

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	تقييم المخاطر		
				الأثر	الاحتمالية	درجة الخطر
خ4م	تشغيلي / مالي	تسجيل القيود المحاسبية	المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة على عملية فصل المهام في الإدارة المالية	عالي	محتمل	عالي
		التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	عدم دقة التقارير المالية وأرصدة الحسابات المرحلية نتيجة ضعف عملية تسجيل قيود الاستحقاق وترحيلها	عالي	ضئيل الاحتمالية	متوسط
خ5م	تشغيلي / مالي	النقدية والبنوك	المخاطر المرتبطة بغياب الرقابة على المتعاملين بالنقد	عالي جداً	محتمل	عالي
			التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	عالي	ضئيل الاحتمالية	متوسط
			ضعف الرقابة على عملية فتح وإقفال الحسابات البنكية بالشركة	عالي	محتمل	عالي
خ6م	تشغيلي / مالي	تحصيل المستحقات المالية للجمعية	عدم تحصيل المبالغ المالية المدينة من الغير	عالي	محتمل	عالي
			التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	عالي	عالي الاحتمال	متوسط

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	تقييم المخاطر		
				الأثر	الاحتمالية	درجة الخطر
خ7م	تشغيلي / مالي	العهدة النقدية	استخدام العهدة النقدية لسداد التزامات ومصاريف شخصية	متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
خ8م	تشغيلي / مالي	الأصول الثابتة	عدم دقة سجلات الأصول الثابتة وسوء استخدام الأصول الثابتة للجمعية وتعرضها للفقدان أو التلف	متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				عالي جداً	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
خ9م	تشغيلي / مالي	إعداد التقارير المالية	عدم إصدار التقارير والقوائم المالية بالوقت المحدد	متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
				متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رمز الخطر	فئة الخطر	العملية	وصف الخطر	تقييم المخاطر		
				الأثر	الاحتمالية	درجة الخطر
			عدم نزاهة وشفافية التقارير المالية للجمعية	متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
خ10م	تشغيلي / مالي	الموازنة التقديرية	عدم ملائمة الموازنة التقديرية مع أهداف وخطط الجمعية	متوسط	ضئيل الاحتمالية	متوسط
			مخاطر عدم قدرة الجمعية على الوفاء بالتزامات المالية قصيرة الأجل	عالي	محتمل	عالي
خ11م	تشغيلي / مالي	إدارة المحافظ المالية والاستثمارية	ضعف الرقابة على المحافظ المالية والاستثمارية	عالي جداً	ضئيل الاحتمالية	متوسط
			مخالفة المحافظ المالية والاستثمارية قوانين غسل الأموال ومكافحة الإرهاب وعدم الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية	عالي جداً	نادر الحدوث	متوسط
			عدم متابعة ومراجعة أرباح المحافظ الاستثمارية والمشاريع بشكل دوري	عالي	محتمل	عالي
خ12م	تشغيلي / مالي	الحفظ والأرشفة	ضياع البيانات المالية والأوراق الثبوتية للإدارة نتيجة لعدم عمل نظام حفظ وأرشفة فعال	متوسط	محتمل	متوسط
خ13م	تشغيلي / مالي	استمرارية أعمال الإدارة المالية	عدم قدرة الإدارة المالية على الاستمرار بتنفيذ المهام المطلوبة منها في حالات الطوارئ التي يتم العمل فيها عن بعد (خارج مقر الجمعية – مثل جائحة كورونا)	عالي	محتمل	عالي

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

رابعاً: الخطوات العملية للتعامل مع المخاطر

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجمعية تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية -على سبيل المثال لا الحصر- من أصحاب المصلحة

- ✓ الأساس لاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها
- ✓ الإجراءات المتوقع تنفيذها.
- ✓ الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- ✓ الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- ✓ مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية
- ✓ التاريخ المتوقع للانتهاء من معالجة الخطر.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

خامساً: آليات المتابعة والتقييم المستمر للمخاطر

تهدف عملية المتابعة للمخاطر إلى مراقبة المخاطر خلال دورة حياة الخطر أي ما قبل وإثناء وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفعالية البيئة الرقابية للجهة لتوفير تأكيد معقول بشأن إدارة مخاطرها ضمن المستويات المقبولة. وعلى الجمعية دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير على نطاق الجمعية. وتهدف متابعة المخاطر إلى الآتي:

- ✓ مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر الجمعية بشفافية .
- ✓ تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تساهم في صنع القرار.
- ✓ التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.
- ✓ التفاعل مع أصحاب المصلحة.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
عدم قدرة الإدارة على تحقيق أهداف الجمعية	• عدم وجود دليل سياسات وإجراءات محدث ومعتمد لدى الإدارة. • عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد يوضح مستويات الرقابة لدى الإدارة. عدم جود مؤشرات قياس أداء لدى الإدارة يتم تقييمها ومراجعتها بصفة دورية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر- الاحتمالية)
عدم الحصول على الكوادر البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات والخبرات المطلوبة	• ارتفاع رواتب الخبراء والموظفين أصحاب الخبرات في الجمعيات. ندرة الكوادر البشرية ذات الخبرات في مجال عمل الجمعيات والمنظمات الخيرية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
ضعف الرقابة على إجراءات إعداد وتسجيل مصاريف الرواتب والأجور	عدم وجود مراجعة مستقلة من قبل الإدارة المالية على كشوف الرواتب قبل إيداعها بحسابات الموظفين	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
ضعف الرقابة على عملية تسجيل المبالغ المالية المستحقة للغير طرف الجمعية	ضعف الرقابة على البيانات المدخل وعدم وجود آلية منظمة ومتبعة لاستلام وتسجيل فواتير ومطالبات الغير لدى الإدارة المالية بالجمعية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة على عملية فصل المهام في الإدارة المالية	عدم وجود سياسات وإجراءات للإدارة النقدية والمحافظ المالية لدى الجمعية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
عدم دقة التقارير المالية وأرصدة الحسابات المرحلية نتيجة ضعف عملية تسجيل قيود الاستحقاق وترحيلها	عدم الالتزام بالمهام والمسؤوليات المحددة بدليل السياسات والإجراءات الخاصة بعملية تسجيل القيود وترحيلها	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
المخاطر المرتبطة بغياب الرقابة على المتعاملين بالنقد	عدم وجود آلية متبعة لعملية تسجيل قيود الاستحقاق بصورة شهرية ضمن قائمة متابعة	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	• عدم وجود سياسات وإجراءات معتمدة لصرف النقد • عدم إيداع النقد بشكل يومي بالبنوك. عدم وجود جرد يومي للنقدية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
ضعف الرقابة على عملية فتح و إقفال الحسابات البنكية بالشركة	عدم إعداد التسويات البنكية أو التأخر في إعدادها	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
عدم تحصيل المبالغ المالية المدينة من الغير	• عدم وجود دليل سياسات وإجراءات لفتح وإنشاء الحسابات البنكية لدى الجمعية. عدم وجود مصفوفة صلاحيات تحدد المستويات الإدارية اللازمة لفتح الحسابات البنكية.	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
التأخر بعملية تسجيل قيود الاستحقاق والإقفال بصورة شهرية	عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة لتحصيل ومتابعة المبالغ المدينة	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
استخدام العهدة النقدية لسداد التزامات ومصاريف شخصية	عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة لتحصيل ومتابعة الأرباح	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
عدم دقة سجلات الأصول الثابتة وسوء استخدام الأصول الثابتة للجمعية وتعرضها للفقدان أو التلف	• عدم إعداد مراجعة دورية وتسويات شهرية لحسابات العهد النقدية. • صرف طلبات استعاضة العهدة دون الحصول على المستندات الأصلية المؤيدة للمبالغ التي تم صرفها من العهدة • غياب عملية الجرد الدوري للعهد النقدية. • عدم وجود سقف للمبالغ التي يمكن صرفها من العهد النقدية. عدم وجود سياسة تحدد طبيعة المصاريف التي يمكن دفعها من خلال العهد النقدية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
	عدم القيام بعملية الجرد الدوري للأصول الثابتة أو عدم دقة عملية جرد الأصول	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
	عدم وجود موازنة معتمدة حسب مصفوفة الصلاحيات لشراء الأصول الثابتة لدى الجمعية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
	عدم الدقة في رسملة مصاريف الثابتة (عدم تضمن كافة المصاريف ذات العلاقة عند رسملة الأصل)	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
	عدم تفعيل وتطبيق سياسة استخدام الأصول لدى الجمعية والحصول على تعهدات من المستخدم النهائي بضرورة المحافظة على الأصل من التلف أو الضياع.	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
	عدم تفعيل وتطبيق سياسة استخدام الأصول لدى الجمعية والحصول على تعهدات من المستخدم النهائي بضرورة المحافظة على الأصول من التلف أو الضياع	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
عدم إصدار التقارير والقوائم المالية بالوقت المحدد	• اختلاف نسب الإهلاك المتبعة عن المبادئ والمعايير المحاسبية المعتمدة لدى الجمعية. عدم استخدام النظام المحاسبي في عملية احتساب الإهلاك الشهري وترحيل القيود المحاسبية ذات العلاقة	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
	عدم وجود تحديث لدليل السياسات والإجراءات بحيث يتماشى مع متطلبات مهام الإدارة/ أو عدم الالتزام بدليل السياسات والإجراءات المعتمد	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
	• عدم وجود كوادر بخبرات ومؤهلات مطلوبة للعمل في الإدارة المالية. عدم إقفال الحسابات المالية في نهاية الفترة المالية بشكل صحيح ودقيق وعدم القيام بالمراجعة وتسويات الإقفال بالشكل المطلوب	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
عدم نزاهة وشفافية التقارير المالية للجمعية	عدم الالتزام بـ: • القواعد والأعراف المحاسبية الصادرة من الوزارة وقواعد المحاسبة المتعارف عليها والمعمول بها في المملكة العربية السعودية. المعيار المحاسبي الخاص بالمنشآت غير الهادفة للربح الصادر عن الهيئة السعودية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
عدم ملائمة الموازنة التقديرية مع أهداف وخطط الجمعية	عدم الالتزام بـ: • القواعد والأعراف المحاسبية الصادرة من الوزارة وقواعد المحاسبة المتعارف عليها والمعمول بها في المملكة العربية السعودية. • المعيار المحاسبي الخاص بالمنشآت غير الهادفة للربح الصادر عن الهيئة السعودية للمسحابين القانونيين. • المعيار الدولي للتقارير المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما لم يتناوله معيار المحاسبية الخاص بالمنشآت غير الهادفة للربح. المتطلبات من المعلومات والبيانات والتقارير المالية	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
مخاطرعدم قدرة الجمعية على الوفاء بالتزامات المالية قصيرة الأجل	عدم وجود تحديث لدليل السياسات والإجراءات بحيث يتماشى مع متطلبات مهام الإدارة/ أو عدم الالتزام بدليل السياسات والإجراءات المعتمد	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
ضعف الرقابة على المحافظ المالية والاستثمارية	• عدم تحديث السياسات والإجراءات التي تخص إعداد الموازنة / أو ضعف الالتزام بالسياسات المعتمدة. • عدم استخدام نظام محاسبي في إعداد الموازنات أو متابعتها أو الرقابة عليها. • عدم توفر المهارات الفنية لدى الجمعية اللازمة لإعداد الموازنة. • عدم توفر المعلومات المطلوبة من الإدارات بالوقت المناسبة • عدم الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تؤثر على موازنة المشاريع والأنشطة لدى الجمعية. عدم وجود متابعة ومقارنة دورية بين الموازنة وما تم إنجازه وتحليل الفروقات إن وجدت.	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
مخالفة المحافظ المالية والاستثمارية قوانين غسل الأموال ومكافحة الإرهاب وعدم الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية	• عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنة التقديرية. عدم دقة الموازنة التقديرية التي تخص النفقات المستقبلية.	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
عدم متابعة ومراجعة أرباح المحافظ الاستثمارية والمشاريع بشكل دوري	عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالمحافظ المالية والاستثمارية وإدارتها	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)
ضياع البيانات المالية والأوراق الثبوتية للإدارة نتيجة لعدم عمل نظام حفظ وأرشفة فعال	عدم وجود آلية لمتابعة ومراقبة الخطط والتوقعات في مقابل العائدات.	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر	الأسباب المحتملة لحدوث الخطر	المتابعة والتقييم المطبقة
عدم قدرة الإدارة المالية على الاستمرار بتنفيذ المهام المطلوبة منها في حالات الطوارئ التي يتم العمل فيها عن بعد (خارج مقر الجمعية – مثل جائحة كورونا)	عدم وجود آلية لمتابعة ومراقبة الخطط المالية والتوقعات في مقابل العائدات.	يتم تعبئته بواسطة مجلس الإدارة بعد إنشاء الجمعية وتصميم نظام الرقابة الداخلية لدى الجمعية ثم على أساسه يتم تقييم المخاطر (الأثر – الاحتمالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

سادساً: الإبلاغ عن المخاطر

تهدف عملية الإبلاغ عن المخاطر إلى تحديد الجهات وأصحاب المصلحة المعنيين في إدارة المخاطر، والغرض من الإبلاغ، وتصنيف المعلومات والتقارير المطلوبة، وآلية رفعها، ودورية الإبلاغ. وينبغي أن تدعم المعلومات والتقارير أصحاب المصلحة والمسؤول الأول للجمعية لتقييم ما إذا كان اتخاذ القرارات يتم في حدود تقبل وتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف بفاعلية، ولمراجعة مدى كفاية وفعالية الضوابط الداخلية، ولتحديد الحاجة إلى إعادة تقييم الإستراتيجية والأهداف، أو إعادة النظر أو تغيير السياسات و/أو إعادة ترتيب أولويات الموارد وتحسين الضوابط و/أو تعديل حدود تقبل وتحمل المخاط

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

سابعاً: معايير المخاطر المقبولة ومؤشراتها

ينبغي أن تكون معايير تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة الجمعية على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر معايير تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتسهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للجمعية،

ويمكن تعريف معايير تقبل وتحمل المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي:

(نوع ومقدار الخطر الذي تكون الجمعية على استعداد لتقبله على نطاق واسع في سبيل تحقيق أهدافها)

وعليه ينبغي على الجمعية مراعاة المعايير الآتية:

1- أن تحدد مقدار ونوع الخطر الذي تستطيع أولا تستطيع تحمله والمتعلق بأهدافها.
2- وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ القرارات،
3- أن يكون معيار الخطر متوافقاً مع إدارة المخاطر ومتناسباً مع غرض ونطاق أنشطة الجمعية.
4- أن يعكس معيار الخطر قيم وأهداف وموارد الجمعية،

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

5- أن يكون متسقاً مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر
6- الأخذ بالاعتبار التزامات الجمعية وآراء أصحاب المصلحة.
7- أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجمعية على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها.
8- أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل الجمعية ورصدها بشكل فعال.

على الجمعية تطوير مؤشرات للمخاطر الرئيسية لقياس أهم وأعلى المخاطر التي تتعرض لها. هذه المؤشرات عبارة عن نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض الجمعية لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد مالك المخاطر والإدارة التنفيذية واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف منها.

وينبغي أن تكون مؤشرات المخاطر الرئيسية عالية الخطورة قابلة للقياس بحيث يتم تحديد حدود بلاغ لكل مؤشر وفي حال تعدي الحدود ينبغي إبلاغ الإدارات المعنية داخل الجمعية. وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات ينبغي ألا تغطي جميع المخاطر التي تواجه الجمعية، ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر. وعليه تكون المؤشرات وفق التصنيف الآتي:

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

- ✓ المؤشرات المقبولة أو المقبولة جزئيا تعتبر ضمن حدود تقبل الجمعية للمخاطر، وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.
- ✓ أما المؤشرات التي تتجاوز حدود تقبل أو تحمل المخاطر يجب على الجمعية القيام بمعالجة مسببات تلك المخاطر بطريقة سريعة لتخفيضها ضمن الحدود المقبولة، ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

وصف الخطر عالي الخطورة	مؤشر الخطر	تقييم المخاطر			
		مقبول	مقبول جزئياً	تتجاوز حدود تقبل الخطر	تتجاوز حدود تحمل الخطر
عدم قدرة الإدارة على تحقيق أهداف الجمعية	تأخر إنجاز الأهداف عن الوقت المحدد	تأخر 10%	تأخر 20%	تأخر 30%	تأخر 50%

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر عالي الخطورة	مؤشر الخطر	تقييم المخاطر			
		مقبول	مقبول جزئياً	تتجاوز حدود تقبل الخطر	تتجاوز حدود تحمل الخطر
ضعف الرقابة على عملية تسجيل المبالغ المالية المستحقة للغير طرف الجمعية	عشوائية مطالبة الغير لمستحقاته	أقل من 5 حالات	أقل من 10 حالات	أكثر من 10 حالات	أكثر من 15 حالة
المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة على عملية فصل المهام في الإدارة المالية	وجود تداخلات في أعمال الموظفين الماليين	أقل من 5 حالات	أقل من 10 حالات	أكثر من 10 حالات	أكثر من 15 حالو
المخاطر المرتبطة بغياب الرقابة على المتعاملين بالنقد	وجود سيولة نقدية في مقر الجمعية	20 الف ريال	30 ألف ريال	أكثر من 50 الف ريال	أكثر من 100 ألف ريال
ضعف الرقابة على عملية فتح و إقفال الحسابات البنكية بالشركة	التأخير في إجراءات الفتح والإقفال	أسبوع واحد	10 أيام	أكثر من 10 أيام	أكثر من 20 يوم
عدم تحصيل المبالغ المالية المدينة من الغير	التأخر في تحصيل المبالغ	شهر واحد	شهرين	3أشهر	أكثر من 3 أشهر
مخاطر عدم قدرة الجمعية على الوفاء بالتزامات المالية قصيرة الأجل	قلة السيولة النقدية	تأخير أسبوعين في الالتزام	تأخر شهر	تأخر شهرين	تأخر أكثر من شهرين
ضعف الرقابة على المحافظ المالية والاستثمارية	التأخر في إعداد التقارير المالية للمحافظ	التأخر لمدة اسبوعين	التأخر لمدة شهر	تأخر أكثر شهر	تأخر شهرين

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

وصف الخطر عالي الخطورة	مؤشر الخطر	مقبول	مقبول جزئياً	تقييم المخاطر تتجاوز حدود تقبل الخطر	تتجاوز حدود تحمل الخطر
مخالفة المحافظ المالية والاستثمارية قوانين غسل الأموال ومكافحة الإرهاب وعدم الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية	وجود مخالفات مالية أو شرعية	السبب عدم العلم بها من الموظف	سرعة الإبلاغ عنها	عدم الإبلاغ عنها	التستر عليها
عدم متابعة ومراجعة أرباح المحافظ الاستثمارية والمشاريع بشكل دوري	التأخر في إعداد التقارير المالية	تأخر لمدة أسبوع	لمدة اسبوعين	لمدة ثلاث اسابيع	تأخر لمدة شهر

ثامناً: سياسة مخاطر السوق والحدود الائتمانية

أ- الهدف:

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

تحدد هذه السياسة مخاطر السوق للجمعيات، وتتضمن حدود مدة التمويل، وحدود مبلغ التمويل، وحدود نسبة امتلاك أسهم المشروع، وحدود العمر المسموح للعملاء المؤهلين للحصول على تمويل للمشاريع.

ب- تعريف مخاطر السوق:

في ظل وجود العوامل الاقتصادية الأساسية مثل معدلات الربح والتقلبات في منتجات الصناديق الاستثمارية على سبيل المثال التي تشكل خطرًا على الاستدامة المالية للجمعيات، ينصب التركيز على تنويع استثمارات الجمعيات من حيث المدة، والتصنيف الائتماني بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي، بحيث يكون أقل تأثرًا وتفاعلًا مع اضطرابات السوق المفاجئة.

ت- التفاصيل المطلوبة في السياسة:

مؤهلات العميل:

- ✓ ان يكون من المستفيدين المسجلين في الجمعية أو الداعمين للجمعية.
- ✓ أن يكون السجل الائتماني للعميل خالي من التعثرات.
- ✓

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

حدود الائتمان:

- ✓ ان لا يتجاوز الحد الائتماني لمحفظة التمويل في الجمعية 75% من تدفقاتها النقدية.
- ✓ تنويع المحفظة التمويل فيما لا يقول ان 3 منتجات.

فترة الائتمان:

- ✓ الحد الأدنى لمدة التمويل 12 شهراً، الحد الأعلى لمدة التمويل 60 شهراً
- ✓ سداد المستحقات او توزيع الأرباح على أساس ربع سنوي.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

ث- السياسة:

نوع السياسة	الحدود الائتمانية
أعلى مدة للتمويل وأدنى مدة	الأعلى: 60 شهراً، والأدنى 12 شهر
الحد الأعلى لمبلغ التمويل، والأدنى	الأعلى 25% من رأس مال الجمعية، والأدنى 10% من رأس مال المشروع
الحد الأعلى لنسبة حصة الجمعية من أسهم المشروع	70% متناقصة
الحد الأدنى لنسبة الجمعية من حصة المشروع	10% متناقصة
الحد الأعلى لعمر العميل، والأدنى	أعلى من 18 سنة، أقل من 65 سنه

ج- المراجعة والتقييم:

- ✓ تتم مراجعة وتقييم مدى تطبيق السياسات والإجراءات على أساس شهري من خلال الرقابة المباشرة او الجهات المتخصصة في التدقيق الداخلي.
- ✓ تتم مراجعة وتقييم سير عمل المشروع على أساس ربع سنوي.
- ✓ تتم مراجعة القوائم المالية للمشروع على أساس سنوي.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

تاسعاً: سياسة مخاطر السيولة

أ- تعريف مخاطر السيولة:

مخاطر السيولة هي مخاطر تكون فيها الجمعية عاجزة عن توفير التمويل اللازم لزيادة الأصول أو سداد الالتزامات القصيرة العاجلة في استحقاقاتها وذلك في الظروف العادية أو تحت الظروف الاستثنائية.

ب- أنواع السيولة:

تتكون محفظة الجمعية من نوعين من السيولة

- ✓ سيولة حاضرة وتشمل كافة الأموال السائلة الواقعة تحت تصرف الجمعية وعادة ما تتكون النقدية والايداعات لدى البنوك المحلية.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

- ✓ سيولة شبة سائلة (شبة النقدية): وتعبر عن إمكانية الجمعية في توفير السيولة عن طريق تصفية أو رهن بعضاً من أصولها شبة السائلة او سهلة التصريف مثل الأوراق المالية.

ت- إدارة مخاطر السيولة:

تنطوي إدارة مخاطر السيولة في الجمعية على وضع عدة حدود وهي:

- ✓ تطبيق نظم إدارية ومالية تعكس أوضاع السيولة.
- ✓ تحليل احتياجات التمويل والاستحقاقات والتخطيط للحالات الطارئة من خلال مؤشر

مخاطر السيولة = اجمالي الاستحقاقات الخارجة من محفظة الجمعية / اجمالي التبرعات المحصلة والدعم والهبات لصالح خزينة الجمعية

يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار ان ذلك يزيد من نسبة الاستحقاقات التي يتعذر على الجمعية الوفاء بها بسهولة عند الحاجة إلى سيولة وهذا يتطلب من الجمعية زيادة مصادر نقدية جديدة.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

- ✓ المحافظة على مستوى 20% من أصولها النقدية كودائع في البنك.
- ✓ وجود قاعدة عملاء من المتبرعين الدائمين للجمعية.

ث- أهداف إدارة مخاطر السيولة:

- ✓ استغلال فائض السيولة في الاستثمارات من أجل زيادة موارد الجمعية.
- ✓ تحديد حجم السيولة التي تحتاجها الجمعية مع ضرورة فهم التغيرات المستقبلية المتوقعة لميزانية الجمعية وكيف ستؤثر على وضع السيولة.
- ✓ التطوير المستمر لأدوات قياس ومتابعة ومراقبة مخاطر السيولة وتنفيذ اختبارات الظروف الاستثنائية الضاغطة بشكل دوري مع تطوير خطط طوارئ فعالة لإدارة مخاطر السيولة.

ج- السياسة التي يلتزم بها لتفادي مخاطر السيولة:

- ✓ الاحتفاظ بنسبة لا تقل عن 20% من أصولها النقدية وشبة النقدية كودائع في البنوك او في سوق الأوراق المالية.
- ✓ الحفاظ على مستوى كاف من السيولة، وذلك بفضل المخزن المؤقت للأصول السائلة على وجه الخصوص.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

- ✓ الحاجة إلى تخصيص التكاليف والفوائد والمخاطر المتعلقة بالسيولة لجميع خطوط الأعمال الرئيسية.
- ✓ تحديد وقياس النطاق الكامل لمخاطر السيولة، بما في ذلك مخاطر السيولة الناتجة عن الالتزامات المحتملة.
- ✓ تصميم واستخدام سيناريوهات الأزمات الاستثنائية في المحاكاة.
- ✓ الحاجة إلى خطة تمويل طوارئ قوية وتشغيلية.
- ✓ أهمية تحديد مستوى تحمل مخاطر السيولة.
- ✓ الحاجة إلى خطة تمويل طوارئ قوية وتشغيلية،
- ✓ إدارة مخاطر السيولة اليومية والضمانات.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

عاشرا : المخاطر الكامنة والمتأصلة :

الخطر	نوع الخطر	احتمالية حدوث	مدى التأثير	التقييم النهائي
غسل الأموال أو الاشتباه في ذلك تعرض الجمعية لعمليات مالية مشبوهة وغير شرعية يمكن تمريرها من خلال الجمعية	مالية	عالي	عالي	عالي
تمويل الإرهاب أو الاشتباه في ذلك استغلال الجمعية في تمويل عمليات الإرهاب أو تمرير ذلك من خلالها	مالية	عالي	عالي	عالي
تعارض المصالح	اداري ومالي	متوسط	متوسط	منخفض

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

اليات معالجة المخاطر الكامنة والمتأصلة :

معالجة الخطر	الاحتمال	مدى التاثير	التقييم بعد المعالجة
غسل الأموال أو الاشتباه: إلزام تطبيق سياسة المكافحة والتدابير الوقاية من عمليات غسل الأموال وحالات الاشتباه والتحديث السنوي.	منخفض	عالي	عالي
تمويل الإرهاب أو الاشتباه: تطبيق آليات وسياسة التعامل مع تمويل الإرهاب	منخفض	عالي	عالي
تعارض المصالح: تطبيق سياسة تعارض المصالح وتحديث السنوي لتوقيع على وثيقة الإقرار كل من (أعضاء مجلس الإدارة – أعضاء الجمعية العمومية – منسوبي الجمعية والمتطوعين).	منخفض	متوسط	متوسط

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

الحادي عشر : التحسين والتطوير:

تحرص الجمعية على مراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان موائمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية. كما ينبغي على الجهة أن تعمل باستمرار على تحسين كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر. وفي سياق إنشاء إدارة مخاطر تعمل الجمعية على القيام بتقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناء عليه يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات إدارة المخاطر والوصول إلى مراحل نضج متقدمة. (للاستزادة أنظر:الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر، وزارة المالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

الثاني عشر: عوامل نجاح إدارة المخاطر:

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجمعية، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- ✓ استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية.
- ✓ ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء الجهة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
- ✓ وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجمعية لتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر.
- ✓ إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجمعية والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
- ✓ الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- ✓ العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقيمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة

- ✓ تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل.
- ✓ اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إدارة المخاطر مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- ✓ ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- ✓ التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الإدارات بالجمعية.
- ✓ إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريتها.
- ✓ العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجمعية ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للجمعية من خلال عقد ورش عمل تدريبية ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر.
- ✓ (أنظر: الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر، وزارة المالية)

الحقوق محفوظة – الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة