

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
جمعية المستقبل  
لصناعة الكوادر البشرية  
ترخيص : (1000832700)

# سياسة إدارة المخاطر



## الفصل الأول: الأحكام العامة

### المادة الأولى: الهدف

تهدف هذه السياسة إلى وضع منهجية موحدة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، بما يدعم تحقيق أهداف الجمعية ويحمي المستفيدين والعاملين والأصول والبيانات والموارد المالية والسمعة والاستدامة.

### المادة الثانية: نطاق التطبيق

تطبق السياسة على جميع أعمال الجمعية وعملياتها وبرامجها ومشروعاتها وعقودها واستثماراتها وشراكاتها وأنظمتها ومواردها البشرية والمالية والتقنية.

### المادة الثالثة: المرجعيات

تستند السياسة إلى اللائحة الأساسية للجمعية، ونظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، وتعليمات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ولائحة الحوكمة، واللائحة المالية، وسياسات الرقابة والالتزام واستمرارية الأعمال والأمن السيرياني وحماية البيانات.

### المادة الرابعة: التعريفات

الخطر: حدث محتمل قد يؤثر في تحقيق أهداف الجمعية.

المخاطر الكامنة: مستوى الخطر قبل تطبيق الضوابط.

المخاطر المتبقية: مستوى الخطر بعد تطبيق الضوابط.

مالك الخطر: المسؤول عن متابعة خطر محدد ومعالجته.

الضابط: إجراء يحد من احتمال وقوع الخطر أو أثره.



شهية المخاطر: مستوى المخاطر المقبول لدى الجمعية.  
سجل المخاطر: السجل الذي توثق فيه المخاطر وتقييماتها وخطط معالجتها.  
مؤشر الخطر: مقياس ينبه إلى ارتفاع احتمال وقوع الخطر أو أثره.

## الفصل الثاني: مبادئ إدارة المخاطر

### المادة الخامسة: المبادئ

تلتزم الجمعية بالمبادئ الآتية:  
ربط إدارة المخاطر بالأهداف والخطط.  
حماية الأشخاص أولوية.  
الالتزام بالأنظمة والتصاريج.  
اتخاذ قرارات مبنية على معلومات.  
تحديد مسؤولية واضحة لكل خطر.  
توثيق التقييم والقرار والمعالجة.  
الإبلاغ المبكر عن المخاطر والحوادث.  
عدم إخفاء الخسائر أو التجاوزات.  
المراجعة المستمرة والتحسين.  
عدم قبول خطر يتعارض مع النظام أو سلامة المستفيدين.

### المادة السادسة: فئات المخاطر

تشمل المخاطر:



الاستراتيجية.

الحوكمة.

المالية والسيولة.

التبرعات والمنح.

الاستثمار.

التشغيل والبرامج.

الموارد البشرية والتطوع.

المستفيدين والحماية.

الالتزام والأنظمة.

الاحتيايل وغسل الأموال.

العقود والموردين والشركاء.

التقنية والأمن السيبراني.

البيانات والخصوصية.

الأصول والمرافق.

السمعة والإعلام.

الأزمات والطوارئ.

البيئة والكوارث الطبيعية.

## المادة السابعة: شهية المخاطر



تكون شهية الجمعية منخفضة جدا في المخاطر المتعلقة بسلامة الأشخاص والفساد والاحتيال وغسل الأموال وانتهاك البيانات ومخالفة الأنظمة، ومنخفضة في المخاطر المالية والتشغيلية، ويجوز قبول المخاطر المحدودة المرتبطة بالابتكار وتحسين الخدمات بعد التقييم والاعتماد.

### الفصل الثالث: المسؤوليات

#### المادة الثامنة: مجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة:

اعتماد سياسة إدارة المخاطر.

اعتماد شهية المخاطر.

مراجعة سجل المخاطر الجوهرية.

اعتماد قبول المخاطر العالية أو الحرجة.

متابعة خطط المعالجة.

مراجعة تقارير الحوادث والخسائر.

التأكد من فاعلية الرقابة الداخلية.

متابعة خطط استمرارية الأعمال.

توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.

#### المادة التاسعة: المسؤول التنفيذي

يتولى المسؤول التنفيذي:





تطبيق السياسة.

تعيين مسؤول أو منسق للمخاطر.

متابعة تحديث سجل المخاطر.

اعتماد خطط المعالجة ضمن صلاحياته.

رفع المخاطر الجوهرية إلى المجلس.

تفعيل خطط الطوارئ.

متابعة أداء الإدارات وملاك المخاطر.

توفير التدريب والتوعية.

#### المادة العاشرة: مسؤول إدارة المخاطر

يتولى مسؤول المخاطر:

إدارة المنهجية والسجلات.

تنسيق ورش تحديد المخاطر.

مراجعة التقييمات.

متابعة خطط المعالجة.

إعداد تقارير المخاطر.

متابعة مؤشرات الإنذار.

تنسيق اختبارات الاستمرارية.

رصد المخاطر الناشئة.

رفع حالات التأخر والتجاوز.



### المادة الحادية عشرة: مالك الخطر

- يلتزم مالك الخطر:
- وصف الخطر وأسبابه وآثاره.
- تقييم الاحتمالية والأثر.
- تحديد الضوابط القائمة.
- تنفيذ خطة المعالجة.
- مراقبة المؤشرات.
- رفع التغيرات والحوادث.
- تقديم دليل تنفيذ المعالجة.
- تحديث الخطر في المواعيد المحددة.

### المادة الثانية عشرة: المراجعة الداخلية

تتحقق المراجعة الداخلية من فاعلية إطار إدارة المخاطر والضوابط، ولا تتولى ملكية المخاطر أو تنفيذ معالجتها.

### الفصل الرابع: تحديد وتقييم المخاطر

#### المادة الثالثة عشرة: تحديد المخاطر

- تحدد المخاطر من خلال:
- الخطط والميزانيات.
- تحليل العمليات.



تقارير المراجعة.

الشكاوى والبلاغات.

الحوادث السابقة.

التغيرات النظامية والتقنية.

المشروعات والعقود الجديدة.

تقييم الموردين والشركاء.

ورش العمل والمقابلات.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

#### المادة الرابعة عشرة: وصف الخطر

يجب أن يبين وصف الخطر:

الحدث المحتمل.

السبب.

الأثر.

العملية أو الهدف المتأثر.

الضوابط القائمة.

مالك الخطر.

مؤشرات الإنذار.



### المادة الخامسة عشرة: مقياس الاحتمالية

| الدرجة المستوى | الوصف                                   |
|----------------|-----------------------------------------|
| 1              | نادر لا يتوقع وقوعه إلا استثنائيا       |
| 2              | غير مرجح احتمال وقوعه محدود             |
| 3              | ممکن قد يقع خلال دورة العمل             |
| 4              | مرجح يتوقع وقوعه                        |
| 5              | شبه مؤكد وقع أو يتوقع وقوعه بدرجة عالية |

### المادة السادسة عشرة: مقياس الأثر

| الدرجة المستوى | الوصف                                      |
|----------------|--------------------------------------------|
| 1              | طفيف أثر محدود يمكن معالجته فورا           |
| 2              | منخفض أثر محدود داخل إدارة أو برنامج       |
| 3              | متوسط يتطلب تدخلا إداريا                   |
| 4              | كبير يؤثر في عدة عمليات أو التزامات        |
| 5              | جسيم يهدد السلامة أو الاستدامة أو الالتزام |

### المادة السابعة عشرة: تصنيف المخاطر

تحسب درجة الخطر بضرب الاحتمالية في الأثر:

الدرجة التصنيف الإجراء



1 - 4 منخفض متابعة دورية

5 - 9 متوسط خطة معالجة

10 - 16 عال معالجة عاجلة ورفع للإدارة

17 - 25 حرج تصعيد فوري للمجلس

### المادة الثامنة عشرة: تقييم الضوابط

تقيم الضوابط من حيث:

ملاءمة التصميم.

التطبيق الفعلي.

انتظام التوثيق.

استقلال المراجعة.

نتائج الاختبارات.

وجود تجاوزات أو استثناءات.

ثم يعاد حساب مستوى الخطر المتبقي بعد تطبيق الضوابط.

### الفصل الخامس: معالجة المخاطر

#### المادة التاسعة عشرة: خيارات المعالجة

تعالج المخاطر من خلال:

تجنب النشاط.

تقليل الاحتمال أو الأثر.



نقل جزء من الخطر بالتأمين أو التعاقد.

قبول الخطر المتبقي بقرار مسبب.

إعادة تصميم العملية أو الضابط.

توفير بديل أو مورد احتياطي.

### المادة العشرون: خطة المعالجة

تتضمن الخطة:

الإجراء المطلوب.

مالك الإجراء.

الموارد والتكلفة.

تاريخ البدء والانتهاء.

مؤشر الإنجاز.

الخطر المستهدف.

الضوابط المؤقتة.

دليل الإغلاق.

حالة التنفيذ.

تاريخ المراجعة.

### المادة الحادية والعشرون: قبول الخطر

لا يقبل الخطر إلا بعد:



تحديد درجته المتبقية.

بيان مبررات القبول.

تحديد مدة القبول.

تحديد مؤشرات المتابعة.

اعتماد صاحب الصلاحية.

مراعاة عدم تعارضه مع النظام أو السلامة.

### المادة الثانية والعشرون: الاستثناءات

يجب أن يكون أي استثناء:

مكتوبا ومسببا.

محدد المدة والنطاق.

متضمنا تقييما للمخاطر.

معتمدا من صاحب الصلاحية.

مصحوبا بضوابط تعويضية.

مسجلا حتى انتهاء أثره.

### الفصل السادس: سجل المخاطر والتقارير

#### المادة الثالثة والعشرون: سجل المخاطر

يتضمن السجل:



الرقم المرجعي.

فئة الخطر.

وصف الخطر.

الأسباب والآثار.

مالك الخطر.

الضوابط القائمة.

درجة الخطر الكامن.

درجة الخطر المتبقي.

خطة المعالجة.

تاريخ الاستحقاق.

مؤشر الإنذار.

حالة التنفيذ.

قرار القبول أو التصعيد.

تاريخ آخر مراجعة.

#### المادة الرابعة والعشرون: مؤشرات الخطر

تشمل المؤشرات:

انخفاض السيولة.

تأخر البرامج.

زيادة الشكاوى.





ارتفاع دوران العاملين.

تعطل الأنظمة.

زيادة محاولات الاختراق.

انتهاء العقود أو التصاريح.

الاعتماد على مورد أو مانح واحد.

تكرار الملاحظات الرقابية.

ارتفاع العمليات غير المعتادة.

#### المادة الخامسة والعشرون: دورية المراجعة

تراجع المخاطر الحرجة والعالية ربع سنويا، والمتوسطة نصف سنويا، والمنخفضة سنويا، وفورا عند وقوع حادث أو تغير جوهري.

#### المادة السادسة والعشرون: التقارير

يرفع مسؤول المخاطر تقريراً دورياً يتضمن:

أعلى المخاطر.

المخاطر الجديدة.

التغير في الدرجات.

خطط المعالجة المتأخرة.

التجاوزات والاستثناءات.

الحوادث والخسائر.



مؤشرات الإنذار.

التوصيات والقرارات المطلوبة.

### الفصل السابع: الرقابة والتحسين

#### المادة السابعة والعشرون: التوعية

تدرب الجمعية العاملين والمتطوعين على:

تحديد المخاطر.

الإبلاغ عن الحوادث.

تطبيق الضوابط.

إجراءات الطوارئ.

حماية الأصول والبيانات.

إدارة استمرارية الأعمال.

التعامل مع الموردين والشركاء.

#### المادة الثامنة والعشرون: المراجعة الداخلية

تراجع المراجعة الداخلية:

اكتمال سجل المخاطر.

دقة التقييم.

فاعلية الضوابط.

تنفيذ خطط المعالجة.





الالتزام بشهية المخاطر.

سلامة التقارير.

معالجة المخاطر المتكررة.

### المادة التاسعة والعشرون: الحوادث

يبلغ عن الحادث فور وقوعه، وتحمى الأرواح والأصول والبيانات، وتفعيل خطة الطوارئ عند الحاجة، وتحفظ الأدلة، ويعد تقرير يبين السبب والأثر والإجراءات التصحيحية والدروس المستفادة.

### المادة الثلاثون: مؤشرات الأداء

تقيس الجمعية:

نسبة المخاطر المحدثة.

نسبة خطط المعالجة المنفذة.

عدد المخاطر المتجاوزة للشهية.

عدد الحوادث.

مدة الاستجابة.

نسبة إغلاق الملاحظات.

نسبة تدريب العاملين.

عدد المخاطر المتكررة.





## الفصل الثامن: المخالفات والأحكام الختامية

### المادة الحادية والثلاثون: المخالفات

تعد مخالفة:

إخفاء خطر أو حادث.

تقديم تقييم مضلل.

تجاوز الضوابط دون اعتماد.

قبول خطر حرج دون صلاحية.

تعطيل اختبارات المخاطر.

عدم تنفيذ خطة المعالجة.

إتلاف أدلة الحادث.

نشر معلومات غير معتمدة أثناء الأزمة.

### المادة الثانية والثلاثون: الإجراءات التصحيحية

تتخذ الجمعية، بحسب الحالة:

وقف النشاط.

تطبيق ضوابط إضافية.

تقييد الصلاحيات.

إعادة التدريب.

فتح تحقيق.

تطبيق الجزاء.





الإبلاغ للجهات المختصة.

تحديث الخطة أو الإجراء.

متابعة الإغلاق.

### المادة الثالثة والثلاثون: المراجعة والتعديل

تراجع السياسة سنوياً أو عند تغير الأنظمة أو العمليات أو المخاطر، ولا تعدل إلا بقرار من مجلس الإدارة.

### المادة الرابعة والثلاثون: النفاذ

تسري هذه السياسة من تاريخ اعتمادها، ويلغى ما يتعارض معها من تعليمات سابقة، وتكون النسخة المحفوظة في سجل السياسات النسخة المرجعية.

النماذج والسجلات المرتبطة

سجل المخاطر المؤسسي.

نموذج تقييم خطر.

نموذج خطة معالجة.

نموذج قبول خطر.

سجل الاستثناءات.

سجل مؤشرات الخطر.

نموذج بلاغ حادث.

نموذج تقرير ما بعد الحادث.

سجل الإجراءات التصحيحية.



تقرير المخاطر الدوري.

نموذج تقييم خطر

الإدارة: .....

مالك الخطر: .....

وصف الخطر: .....

الأسباب: .....

الآثار: .....

الضوابط القائمة: .....

الاحتمالية: 5 / 4 / 3 / 2 / 1

الأثر: 5 / 4 / 3 / 2 / 1

الدرجة الكامنة: .....

الدرجة المتبقية: .....

خيار المعالجة: .....

الإجراء المطلوب: .....

تاريخ الاستحقاق: .....

مؤشر الإنذار: .....

قرار الاعتماد: .....





### سجل الاعتماد

اعتمد مجلس إدارة منظمة المستقبل لصناعة الكوادر البشرية هذه السياسة في اجتماعه الثاني المنعقد بتاريخ 1447/12/29هـ، الموافق 2026/06/15م، وقرر العمل بها من تاريخ اعتمادها.