

DFA

Diabetic Foot Association | جمعية القدم السكرية

سياسة

## إدارة المخاطر

جمعية أهلية مرخصة

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| الرقم          | مجلس / 2025 / 01   |
| تاريخ الاعتماد | 9 محرم 1447 هـ     |
| الموافق        | 4 يوليو 2025 م     |
| رقم الإصدار    | الإصدار الأول      |
| الجهة المُصدرة | مجلس إدارة الجمعية |

رقم ترخيص المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: DFASAUDI X — 1000635000

هاتف: 0553222749 | البريد الإلكتروني: info@dfa.sa

1. المقدمة

2. الهدف

3. نطاق التطبيق

4. المرجعيات

5. التعاريف

6. المبادئ العامة

7. تصنيف المخاطر

8. مسؤوليات مجلس الإدارة

9. مسؤوليات المدير التنفيذي

10. مسؤوليات الإدارات

11. مراحل إدارة المخاطر

12. أساليب معالجة المخاطر

13. سجل المخاطر

14. التقارير

15. مؤشرات الأداء

16. النماذج والسجلات المرتبطة

17. المراجعة

18. أحكام ختامية

19. ملحق 1: منهجية تقييم المخاطر المتأصلة والمتبقية

20. ملحق 2: معايير الاحتمال والأثر

21. ملحق 3: مصفوفة تقييم المخاطر ومستويات القبول

22. ملحق 4: نموذج سجل المخاطر

23. ملحق 5: بيان شهية المخاطر

إيمانًا من جمعية القدم السكرية بأهمية إدارة المخاطر كجزء أساسي من منظومة الحوكمة المؤسسية، ولضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، أعدت هذه السياسة لوضع إطار عام لإدارة المخاطر التي قد تؤثر على أعمال الجمعية، بما يساهم في الحد من آثارها، وتعزيز القدرة على استمرارية الأعمال، وتحسين اتخاذ القرار، وحماية أصول الجمعية ومواردها وسمعتها.

ثانيًا: الهدف

وضع إطار مؤسسي لإدارة المخاطر؛ تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في الجمعية؛ تحديد المسؤوليات المتعلقة بها؛ حماية أصول الجمعية ومواردها؛ دعم اتخاذ القرار المبني على المخاطر؛ تقليل احتمال وقوعها وآثارها؛ دعم استمرارية الأعمال؛ والامتثال للأنظمة واللوائح والتعليمات.

ثالثًا: نطاق التطبيق

تُطبّق هذه السياسة على: مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه، والمدير التنفيذي، وجميع الإدارات والموظفين والمتطوعين، وجميع البرامج والمشاريع والأنشطة، وجميع العمليات المالية والإدارية والتشغيلية.

المرجعية النظامية

تستند هذه الوثيقة إلى الأنظمة واللوائح النافذة في المملكة العربية السعودية، وعلى وجه الخصوص:

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية.
- اللوائح والتعليمات والأدلة المادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (باعتباره الجهة الإدارية المشرفة على الجمعية).
- الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة الصحة (باعتبارها الجهة الإشرافية الفنية على أنشطة الجمعية).
- اللائحة الأساسية للجمعية ولائحة الحوكمة المعتمدة لديها.
- أفضل الممارسات المهنية في إدارة المخاطر.
- قرارات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ذات العلاقة.

وعند التعارض، يُعتمد بما ورد في الأنظمة واللوائح النافذة، ثم اللائحة الأساسية للجمعية، ثم هذه الوثيقة.

خامسًا: التعاريف

| المصطلح       | التعريف                                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الخطر         | حدث محتمل قد يؤثر سلبًا على تحقيق أهداف الجمعية. وتُعالج الفرص وحالات عدم اليقين ذات الأثر الإيجابي ضمن الخطة الاستراتيجية للجمعية، لا ضمن أحكام هذه السياسة. |
| إدارة المخاطر | عملية منهجية لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومتابعة المخاطر.                                                                                                    |
| شهية المخاطر  | المستوى المقبول من المخاطر الذي تقبل الجمعية تحمّله لتحقيق أهدافها.                                                                                           |
| سجل المخاطر   | وثيقة تتضمن جميع المخاطر وطرق معالجتها ومتابعتها.                                                                                                             |

سادسًا: المبادئ العامة

تلتزم الجمعية بالمبادئ التالية: دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة الجمعية؛ اعتبارها مسؤولية مشتركة؛ اتخاذ القرارات بناءً على تقييم المخاطر؛ المراجعة المستمرة لها؛ توثيق جميع المخاطر والإجراءات المتخذة؛ والتحسين المستمر لمنظومة إدارة المخاطر.

سابعًا: تصنيف المخاطر

تُصنّف المخاطر إلى: المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التشغيلية، المخاطر المالية، المخاطر القانونية والتنظيمية، مخاطر الامتثال، مخاطر السمعة، المخاطر التقنية والأمن السيبراني، المخاطر الصحية وسلامة المستفيدين، مخاطر المشاريع، والمخاطر البيئية والطوارئ.

يتولى مجلس الإدارة: اعتماد سياسة إدارة المخاطر، واعتماد شهية المخاطر، ومتابعة التقارير الدورية، والتأكد من فعالية إدارة المخاطر، ودعم نشر ثقافتها.

## تاسعاً: مسؤوليات المدير التنفيذي

يتولى المدير التنفيذي: تنفيذ السياسة، والإشراف على إدارة المخاطر، واعتماد سجل المخاطر، ومتابعة تنفيذ خطط المعالجة، ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة.

## عاشراً: مسؤوليات الإدارات

تلتزم الإدارات بما يلي: تحديد المخاطر، وتقييمها، واقتراح خطط المعالجة، ومتابعة التنفيذ، وتحديث سجل المخاطر، والإبلاغ عن المخاطر الجديدة.

## الحادي عشر: مراحل إدارة المخاطر

1. تحديد المخاطر: حصر جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف الجمعية.
2. تحليل المخاطر: تحليل أسباب الخطر وآثاره واحتمالية حدوثه.
3. تقييم المخاطر: تقييم مستوى الخطورة باستخدام مصفوفة المخاطر المعتمدة.
4. معالجة المخاطر: تحديد الإجراء المناسب للتعامل مع الخطر.
5. متابعة المخاطر: متابعة تنفيذ خطط المعالجة وقياس فعاليتها.
6. مراجعة المخاطر: مراجعتها بصورة دورية وتحديث سجل المخاطر.

## الثاني عشر: أساليب معالجة المخاطر

تعتمد الجمعية أحد الأساليب التالية: تجنب الخطر، تقليل الخطر، نقل الخطر، أو قبول الخطر ضمن الحدود المعتمدة.

## الثالث عشر: سجل المخاطر

تلتزم الجمعية بإعداد سجل للمخاطر يتضمن على الأقل: وصف الخطر، مصدره، الإدارة المعنية، احتمال الحدوث، حجم الأثر، مستوى الخطورة، إجراءات المعالجة، المسؤول عن التنفيذ، تاريخ المراجعة، وحالة الخطر.

## الرابع عشر: التقارير

يُعدّ تقرير دوري عن المخاطر يتضمن: أبرز المخاطر، ومستوى كل خطر، والمخاطر الجديدة والمغلقة، والإجراءات التصحيحية، والتوصيات. ويُرفع التقرير إلى المدير التنفيذي، ويُعرض على مجلس الإدارة بشكل دوري.

## الخامس عشر: مؤشرات الأداء

نسبة المخاطر التي تمّ تقييمها؛ نسبة المخاطر التي تمت معالجتها؛ عدد المخاطر عالية الخطورة؛ نسبة تنفيذ خطط المعالجة؛ متوسط زمن إغلاق المخاطر؛ عدد المخاطر المتكررة؛ نسبة تحديث سجل المخاطر في مواعيده.

## السادس عشر: النماذج والسجلات المرتبطة

سجل المخاطر؛ مصفوفة تقييم المخاطر؛ نموذج الإبلاغ عن خطر؛ خطة معالجة المخاطر؛ سجل متابعة المخاطر؛ التقرير الدوري للمخاطر.

## السابع عشر: المراجعة

تُراجع هذه السياسة مرة واحدة على الأقل كل ثلاث سنوات، أو عند حدوث تغييرات جوهرية في أنشطة الجمعية أو صدور متطلبات نظامية جديدة، أو بناءً على توصية مجلس الإدارة.

## الثامن عشر: أحكام ختامية

ملحق (1): منهجية تقييم المخاطر المتأصلة والمتبقية

يُعدّ هذا الملحق الأداة التفصيلية التي تُطبّق بها المرحلتان الثانية والثالثة من مراحل إدارة المخاطر الواردة في البند «الحادي عشر»، ويُستكمل به المقصود بـ«مصفوفة المخاطر المعتمدة» المشار إليها فيه.

| المصطلح                | التعريف                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الخطر المتأصل (الكامن) | مستوى الخطر الطبيعي في النشاط قبل تطبيق أي ضوابط رقابية. ولغظا «المتأصل» و«الكامن» مترادفان في تطبيق هذه السياسة. |
| الخطر المتبقي          | مستوى الخطر الذي يظل قائمًا بعد تطبيق الضوابط الرقابية.                                                           |
| الضوابط الرقابية       | السياسات والإجراءات والتدابير التي تضعها الجمعية للحد من الخطر.                                                   |
| الاحتمال               | درجة ترجيح وقوع الخطر خلال فترة زمنية محددة.                                                                      |
| الأثر                  | حجم الضرر المترتب على وقوع الخطر.                                                                                 |
| مالك الخطر             | المسؤول المسمّى عن متابعة خطر معيّن وتنفيذ خطة معالجته.                                                           |

خطوات التقييم:

- تقييم الخطر المتأصل: يُقدّر الاحتمال والأثر بافتراض عدم وجود ضوابط، ودرجة الخطر = الاحتمال × الأثر.
- حصر الضوابط القائمة: تُوثّق الضوابط المطبّقة فعلاً وتُقيّم فاعليتها (فعالة / فعالة جزئيًا / غير فعالة).
- تقييم الخطر المتبقي: يُعاد تقدير الاحتمال والأثر بعد أخذ أثر الضوابط بالحسبان.
- قياس فاعلية الضوابط: الفرق بين الدرجتين يقيس فاعلية الضوابط؛ فإن كان الفرق ضئيلاً دلّ ذلك على ضعفها ووجب تعزيزها.
- تحديد أسلوب المعالجة: يُختار من الأساليب الواردة في البند «الثاني عشر» لكل خطر يتجاوز المستوى المقبول.

لا يُكتفى بتقييم الخطر المتبقي وحده؛ فتسجيل الدرجتين معًا هو ما يتيح لمجلس الإدارة الحكم على جدوى الضوابط القائمة.

ملحق (2): معايير الاحتمال والأثر

| الدرجة         | الاحتمال     | الأثر                             |
|----------------|--------------|-----------------------------------|
| 1 — منخفض جدًا | يندر وقوعه   | أثر طفيف لا يعطل العمل            |
| 2 — منخفض      | وقوعه ضعيف   | أثر محدود يُعالج داخليًا          |
| 3 — متوسط      | وارد الوقوع  | تعطل جزئي أو خسارة متوسطة         |
| 4 — مرتفع      | مرجّح الوقوع | تعطل كبير أو خسارة جوهريّة        |
| 5 — مرتفع جدًا | شبه مؤكد     | يهدد استمرارية الجمعية أو ترخيصها |

تُطبّق هذه المعايير على فئات المخاطر العشر الواردة في البند «سابعًا» دون استثناء.

ملحق (3): مصفوفة تقييم المخاطر ومستويات القبول

درجة الخطر = الاحتمال × الأثر، ويُصنّف الناتج على النحو الآتي:

| درجة الخطر | التصنيف | الإجراء المطلوب                                    |
|------------|---------|----------------------------------------------------|
| 1-4        | منخفض   | يُقبَل ضمن شهية المخاطر مع المراقبة الدورية.       |
| 5-9        | متوسط   | خطة معالجة بمدة محددة، ومتابعة من المدير التنفيذي. |

|       |                     |            |                                                               |                           |
|-------|---------------------|------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 16-10 | سياسة إدارة المخاطر | مرتفع      | خطة معالجة عاجلة، ورفع إلى مجلس الإدارة.                      | DFA — جمعية القدم السكرية |
| 25-17 |                     | مرتفع جدًا | تدخل فوري، وإيقاف النشاط عند الاقتضاء، وقرار من مجلس الإدارة. |                           |

حدود لا تُقبل فيها المخاطرة مهما كان العائد: ما يترتب عليه مخالفة الأنظمة واللوائح النافذة؛ ما يمسّ صحة المستفيدين أو سلامتهم؛ ما يعرّض الجمعية لاستغلالها في غسل الأموال أو تمويل الإرهاب. ولا يجوز قبول خطر مصنّف «مرتفعًا» أو «مرتفعًا جدًا» دون خطة معالجة معتمدة.

## ملحق (4): نموذج سجل المخاطر

| الحقل                  | البيان                                                         |
|------------------------|----------------------------------------------------------------|
| البيانات الأساسية      | م، وصف الخطر، مصدره، الفئة، الإدارة المعنية / مالك الخطر       |
| الخطر المتأصل          | الاحتمال × الأثر = الدرجة                                      |
| الضوابط والخطر المتبقي | الضوابط القائمة وفعاليتها، الخطر المتبقي (احتمال × أثر = درجة) |
| المعالجة والمتابعة     | أسلوب المعالجة، المسؤول عن التنفيذ، تاريخ المراجعة، حالة الخطر |
| الاعتماد               | أعدّه / التاريخ / اعتمده المدير التنفيذي — التوقيع             |

## ملحق (5): بيان شهية المخاطر

استكمالاً لما أوجبه البند «ثامناً» من اعتماد مجلس الإدارة لشهية المخاطر، يوضح هذا الملحق المستوى المقبول من المخاطر لكل مجموعة من فئات المخاطر العشر الواردة في البند «سابعاً». تختلف طبيعة الفئات اختلافاً جوهرياً؛ فما يُقبل من مخاطرة عند إطلاق برنامج جديد لا يُقبل مثله فيما يمسّ سلامة المستفيدين أو الامتثال النظامي، ولذلك اعتُمدت شهية متدرّجة بدلاً من سقف واحد لجميع الفئات.

| المستوى     | الفئات المشمولة                                                                                                                                                                      | السقف المقبول | القاعدة                                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| صفر تحمّل   | المخاطر الصحية وسلامة المستفيدين، مخاطر الامتثال، المخاطر القانونية والتنظيمية المتعلقة بمخالفة الأنظمة، غسل الأموال وتمويل الإرهاب، خصوصية بيانات المرضى، الاحتيال والنزاهة المالية | لا يتجاوز 4   | أي خطر تبلغ درجته 5 فأكثر يوجب خطة معالجة فورية، ولا يجوز «قبوله» مهما كانت كلفة المعالجة. |
| تحمّل منخفض | مخاطر السمعة، المخاطر التقنية والأمن السيراني، المخاطر المالية والسيولة                                                                                                              | يُقبل حتى 9   | ما تجاوز ذلك يُرفع إلى مجلس الإدارة مصحوباً بخطة معالجة ومدة زمنية.                        |
| تحمّل متوسط | المخاطر الاستراتيجية، مخاطر المشاريع، المخاطر التشغيلية، المخاطر البيئية والطوارئ، مخاطر الشراكات                                                                                    | يُقبل حتى 12  | تُقبل المخاطرة هنا مقابل الأثر المتوقع، على أن تُوثّق مبررات القبول في سجل المخاطر.        |

الغرض من رفع السقف في المستوى الثالث هو تجنّب تحوّل سجل المخاطر إلى أداة تعطيل؛ فالإزام بجميع الفئات بسقف منخفض يجعل كل مشروع جديد يظهر «مرتفع الخطورة» فيُؤجّل، وتتوقف الجمعية عن النمو باسم الحوكمة.

### الحدود المالية للمخاطرة (لجعل الشهية قابلة للقياس لا وصفية فحسب):

- لا تُقبل مخاطرة يُقدّر أن تستنزف أكثر من (15%) من الاحتياطي النقدي للجمعية في حادثة واحدة.
- لا يتجاوز مجموع الخسائر المحتملة المقبولة خلال السنة المالية (25%) من الاحتياطي النقدي.
- أي التزام يتجاوز هذين الحدين يستلزم قراراً سريعاً من مجلس الإدارة قبل الارتباط به.

النسبتان أعلاه مقترحتان كنقطة انطلاق، ولمجلس الإدارة تعديلهما بما يتناسب مع المركز المالي للجمعية.

**قواعد التطبيق:** يُحدّد لكل خطر في السجل المستوى الذي يندرج تحته، ويُقارن تقييمه المتبقي بالسقف المقرر له. وتجاوز السقف يوجب المعالجة لا التبرير؛ ولا يجوز إغلاق الخطر بمجرد قبوله. ويُرفع إلى مجلس الإدارة فور رصد كل خطر يتجاوز سقف مستواه في فئتي «صفر تحمّل» و«التحمّل المنخفض».

دورية المراجعة: يُراجع هذا البيان سنوياً بالتزامن مع إقرار الموازنة، استثناءً من دورة المراجعة الواردة في البند «السابع عشر»؛ إذ تتغيّر المخاطر وأثرها المالي بوتيرة أسرع من تغيّر الإطار التنظيمي نفسه.

### إقرار شهية المخاطر (سنوي)

| الحقل          | البيان                                                                                         |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بيانات الإقرار | السنة المالية، رقم محضر الاعتماد، تعديلات المجلس على السقوف (إن وُجدت)، تاريخ المراجعة القادمة |

تم اعتماد هذه الوثيقة من قبل مجلس إدارة جمعية القدم السكرية بموجب القرار رقم مجلس / 01 / 2025، بتاريخ 9 محرم 1447 هـ الموافق 4 يوليو 2025م.