



## سياسة إدارة المخاطر

### لجمعية المعالم السياحية بمكة المكرمة

تم اعتماد سياسة إدارة المخاطر بجمعية المعالم السياحية في اجتماع مجلس الإدارة بجلسته الأولى تحت رقم: (٢٠٢٣/١)، المنعقدة بتاريخ: ١٦/٣/١٤٤٥ هـ الموافق ١٠/١٠/٢٠٢٣ م.





## أهداف السياسة:

١. ضمان تحقيق أهداف الجمعية بمعرفة المخاطر المتوقعة وكيفية إدارتها.
٢. توحيد منهجية لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد الأثار المحتملة لها على أهداف الجمعية ومشاريعها واستثماراتها وأصولها والتخطيط لكيفية الاستجابة والسيطرة عليها .

## مجال التطبيق:

١. مجلس الإدارة.
  ٢. الإدارة التنفيذية.
  ٣. مدراء المشاريع.
  ٤. الخطة الإستراتيجية .
- السياسات ذات العلاقة:
١. سياسة التخطيط التشغيلي والإستراتيجي .
  ٢. سياسة إدارة المشاريع.
- مراحل تنفيذ إدارة المخاطر:

١. تحديد المخاطر
٢. تقييم المخاطر
٣. تحديد كيفية الاستجابة للمخاطر
٤. وضع خطة لإدارة المخاطر
٥. مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

## 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 مجالات المخاطر المحتملة: حيث يتم حصر كافة المخاطر المحتملة التي تواجه الجمعية في طريقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتشمل المجالات المحتملة للمخاطر ما يلي:

١. مخاطر اقتصادية.
٢. مخاطر قانونية وتشريعية .



٣. مخاطر تقنية وتشغيلية .
٤. مخاطر إدارية وتنظيمية.
٥. مخاطر الأوقاف والاستثمارات.

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

ترقيم	اسم المخاطرة	الحالة	الاحتمال	الأثر	مجموع نقاط المخاطرة	استراتيجية الاستجابة	الشخص المسؤول
١							
٢							

عملية تحديد المخاطر عملية مستمرة حيث يستمر تحديد المخاطر حتى أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمشاريع وذلك بسبب تطور المخاطر وظهور مخاطر جديدة أثناء التنفيذ.

#### المرحلة الثانية: تقييم المخاطر:

- ويقصد بها عملية التحديد الكمي للمخاطر المحددة في عملية تحديد المخاطر ويتناول تقييم المخاطر جانبين من تقييم المخاطر :
١. تحديد احتمالية حدوث المخاطر .
  ٢. تحديد أثر
  ٣. حدوث المخاطر .
  ٤. ترتيب أولوية
  ٥. المخاطر بعد تحديد تصنيف المخاطر حسب الاحتمالية والأثر.

ملاحظات	مصفوفة تقييم المخاطر				
	احتمالية الحدوث	منخفض	١	٢	٣
		متوسط	٢	٤	٦
		مرتفع	٣	٦	٩
		منخفض	متوسط	مرتفع	
	التفسير		الأثر		
	عالية بشكل غير مقبول يجب إيقاف النشاط والتعديل ليتضمن خطط وإجراءات علاجية		٦ - ٩ مخاطر كبرى		





مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي. يمكن البدء بالنشاط بشرط الإدارة والتعديل.	٣ - ٤ مخاطر متوسطة
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ اجراء. لا يتطلب اتخاذ اجراء ما لم يكن تطور المخاطر ممكنا	١ - ٢ مخاطر منخفضة

المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر:

تفرز المخاطر حسب الأولوية ويتم تحديد استراتيجية للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العليا حسب إحدى الاستراتيجيات التالية:

١. تجنب المخاطرة: ويقصد تجنب الفعل أو الزمان أو المكان أو الأشخاص المرتبطين بحدوث المخاطر.
٢. تحويل المخاطرة: ويقصد بها نقل أو مشاركة المشروع أو الاستثمار مع طرف ثاني خارج الجمعية كاستشاريين أو مقاولين وشركاء...
٣. التخفيف من المخاطرة: ويقصد بها التقليل من احتمالية أو أثر المخاطرة بوضع حلول عملية لذلك .
٤. قبول المخاطرة: ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عند تقييم المخاطرة من حيث أنها معقولة الاحتمالية والتأثير وأن كلاً من الاحتمالية والتأثير لن يتغيرا.
٥. معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية أو علاجية للتعامل معه أو للحد منه .
٦. إنهاء الخطر: 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: خطة إدارة 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 احتمالياتها وأثرها وكيفية الاستجابة لها تدون كلها في جدول سجل المخاطر كما في الجدول التالي:

#### سجل المخاطر:

ترقيم	اسم المخاطرة	استراتيجية الاستجابة	الحالة	الشخص المسؤول	الإجراءات المتخذة	النتائج
١						
٢						

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 إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة منها:

١. تكرارية حدوث الخطر.
٢. مدى التغير في قائمة المخاطر.
٣. مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر .
٤. مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.