



مسجلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم 1000709200

تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة في الجمعيات الأهلية

الإصدار الأول - 2025-



معلومات الوثيقة

عنوان الوثيقة	تقييم المخاطر المتأصلة و الكامنة في الجمعيات الأهلية
الجهة	جمعية بصمات لرعاية وتنمية الأيتام
رقم الإصدار	رقم (1)
التاريخ	2025-10-05
اعداد الوثيقة	المكتب الاستراتيجي والتميز المؤسسي
اعتماد الوثيقة	مجلس إدارة الجمعية الاجتماع الثالث تاريخ (08 / 10 / 2025 م)

- الرؤية

تمكين الأيتام ليكونوا قادة متميزين محليا وعالميا.

- الرسالة

منظمة تقدم تعليم عالي الجودة وبرامج شاملة تعزز القيم الأخلاقية وبناء الشخصية الوطنية، بشراكات نوعية وتقنيات تحقق رعاية متكاملة تلبي احتياجات الأيتام وأسرهم. وتسهم في تمكينهم مهنيًا في بيئة ابتكارية ومستدامة تضمن مستقبلهم واستقلالهم المالي.

- القيم

الابتكار - الاتقان - استدامة الأثر - التمكين .

جدول المحتويات

تعريفات	4
مقدمة	5
الإطار المنهجي للتقييم:	5
مصنوفة حساب مستوى الخطر:	6
أسلوب التعامل مع المخاطر:	7
المخاطر المتأصلة والكامنة وفقاً لتحليل Pestel ومدى تأثيرها وكيفية معالجتها:	8
تحديد وتقييم بعض المخاطر والإجراءات الوقائية المعتمدة:	10
1. خطر التبرعات المالية المجهولة المصدر	10
2. خطر استخدام الجمعية كواجهة لغسل الأموال عبر الأنشطة الخيرية	10
3. خطر تلقي تبرعات من كيانات أو أفراد مدرجين على قوائم العقوبات	11
4. خطر استغلال التحويلات المالية الدولية لتمويل الإرهاب	11
5. خطر الاستغلال من قبل جهات إرهابية لتوجيه الأموال لمشاريع مشبوهة	11
6. خطر ضعف نظم الرقابة الداخلية مما يسهل على الموظفين الانخراط في غسل الأموال أو تمويل الإرهاب	12
7. خطر التبرعات العينية غير المسجلة بدقة	12
إعتماد مجلس الإدارة	Error! Bookmark not defined.

تعريفات:

المصطلح	الوصف
الخطر	حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.
احتمالية الحدوث	مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر.
التأثير	مدى الضرر أو الأثر الناتج عن تحقق الخطر على عمليات الجمعية وأهدافها.
الأزمة / المخاطر	مجموعة من الأخطار الكبيرة والمفاجئة بحيث تؤثر سلباً في أداء الجمعية وتؤدي إلى توقفه جزئياً أو كلياً عن تقديم الخدمة.
إدارة المخاطر	عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر وتقييمها والتحكم بها ضمن مستويات مقبولة، من خلال تطبيق إجراءات وقائية واستباقية.
تقييم المخاطر	تحليل منهجي لتحديد شدة المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها، وقياس مستوياتها بهدف ترتيب الأولويات ووضع الاستجابات المناسبة.
المخاطر الكامنة	المخاطر بعد تطبيق الإجراءات الرقابية والتدابير الوقائية. تمثل مستوى الخطر المتبقي الذي قد يستمر في التأثير على الجمعية رغم وجود أنظمة تحكم ومعالجة.
المخاطر المتأصلة	هي المخاطر التي تنشأ بطبيعتها من طبيعة عمل الجمعية أو النشاط دون الأخذ في الاعتبار أي ضوابط أو إجراءات رقابية قائمة.

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، برزت الحاجة الملحة لتعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع غير الربحي. وتُعد الجمعيات الأهلية من الكيانات الأكثر عرضة للمخاطر بنوعيتها الكامنة والمتأصلة، نظراً لطبيعة عملها القائم على جمع التبرعات وتقديم المساعدات، مما قد يعرضها لاحتمالات الاستغلال في جرائم غسل الأموال أو تمويل الإرهاب. وانطلاقاً من التزام جمعية بصمات لرعاية وتنمية الأيتام بمبادئ الحوكمة والامتثال، وحرصاً على حماية مواردها وسمعتها وتعزيز ثقة المجتمع، تأتي هذه الوثيقة لتقديم تقييم منهجي لأبرز المخاطر التي قد تواجه الجمعية، إلى جانب استعراض التدابير الوقائية والرقابية المقترحة، بما يساهم في بناء بيئة تشغيلية آمنة ومستدامة.

الإطار المنهجي للتقييم:

تم إعداد هذا التقييم استناداً إلى أفضل الممارسات والمعايير المعتمدة في إدارة المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار التوجيهات الصادرة عن الجهات التنظيمية ذات العلاقة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد. وقد شمل المنهج تحليل المخاطر المتأصلة والكامنة وفقاً لطبيعة نشاط الجمعية ومصادر تمويلها، وتحديد احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره، وتقييم مستوى التحكم القائم، ومن ثم اقتراح إجراءات وقائية ومعالجات مناسبة تعزز الامتثال وتحد من فرص التعرض للمخاطر.

مصفوفة حساب مستوى الخطر:

لا يوجد	ضعيف	متوسط	عالي	خطير جداً	مستوى الخطورة	
					احتمالية الحدوث	
1	2	3	4	5		
5 مقبول	10 مراجعة في الوقت المناسب	15 أولوية عالية	20 غير مسموح بالعمل	25 غير مسموح بالعمل	5	شبه مؤكد
4 مقبول	8 مراجعة في الوقت المناسب	12 أولوية عالية	16 غير مسموح بالعمل	20 غير مسموح بالعمل	4	مرجح
3 مقبول	6 مقبول	9 مراجعة في الوقت المناسب	12 أولوية عالية	15 أولوية عالية	3	محتمل
2 مقبول	4 مقبول	6 مقبول	8 مراجعة في الوقت المناسب	10 مراجعة في الوقت المناسب	2	بعيد الاحتمال
1 مقبول	2 مقبول	3 مقبول	4 مقبول	5 مقبول	1	نادر الحدوث

الاجراء المتبع :

اللون	الدرجة	الخطر	العمل الذي ينبغي القيام به
	16-25	عالي	يجب إيقاف العمل (غير مسموح بالعمل)
	12-15	تحذير	أولوية عالية لعمل إجراءات تصحيحية
	8-10	متوسط	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب
	1-6	منخفض	مقبول - خطر متبقي

أسلوب التعامل مع المخاطر:

أي تحديد الطرق التي تستخدمها إدارة البرنامج لتقليل احتمال الخطر وآثاره، ورصد مبلغ أو تحديد الشركاء للتعامل مع المخاطر من خلال:

نقل: تحويل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى (مثل التأمين أو التعاقد الخارجي) لتقوم بتنفيذه.

تقبل: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر. **معالجة:** معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.

إنهاء: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.

المخاطر المحتملة وفقاً لتحليل PESTEL :

- مخاطر سياسية (Political)
- مخاطر اقتصادية (Economic)
- مخاطر اجتماعية (Social)
- مخاطر تقنية (Technological)
- مخاطر بيئية (Environmental)
- مخاطر قانونية (Legal)

المخاطر المتأصلة والكامنة وفقاً لتحليل Pestel ومدى تأثيرها وكيفية معالجتها:

م	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	احتمالية الحدوث	التأثير	الدرجة	معالجة المخاطرة	أسلوب التعامل
1	المالية	تعرض الجمعية للاشتباه بعمليات غسل الأموال	مرجح	عالي	16	تطبيق سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لجميع الأطراف ذات العلاقة، وتدريب الموظفين عليها	إنهاء
2	المالية	تعرض أحد منسوبي الجمعية للرشوة	مرجح	عالي	16	تفعيل الميثاق الأخلاقي وتطبيق آليات الرقابة الداخلية والإفصاح	إنهاء
3	المالية	تعارض المصالح	محمتم	متوسط	9	تطبيق سياسة الإفصاح وتعارض المصالح ومراجعتها دورياً	معالجة
4	المالية	عدم الوفاء بالالتزامات المالية	محمتم	عالي	12	ضبط الإيرادات والالتزامات وتحديث خطة التدفقات النقدية	معالجة
5	المالية	تأثير التضخم على الميزانية	محمتم	عالي	12	تحديث التقديرات المالية بشكل دوري ومراجعة الأسعار قبل اعتماد الميزانية	معالجة
6	المالية	فقدان الممولين الرئيسيين	محمتم	عالي	12	تنوع مصادر التمويل وتعزيز التواصل مع المانحين	معالجة
7	المالية	التكاليف المرتفعة للمشاريع	محمتم	متوسط	9	وضع نظام إلزامي لتقدير التكاليف ومتابعة التنفيذ المالي	إنهاء
8	المالية	الصرف بدون مستندات أو توثيق	محمتم	عالي	12	تطبيق ضوابط الصرف والفوترة وإجراءات المراجعة الداخلية	معالجة
9	المالية	انخفاض التبرعات بسبب الأوضاع الاقتصادية	محمتم	عالي	12	تطوير خطط تسويقية جديدة وتنوع مصادر الإيرادات	نقل
10	المالية	الاعتماد على موردين خارجيين	محمتم	متوسط	9	تنوع الموردين ووضع خطط بديلة	تقبل
11	الموارد البشرية	تسرب الكفاءات والمهارات	بعيد الاحتمال	متوسط	6	تطوير نظام حوافز وبرامج احتفاظ بالموظفين	معالجة
12	الموارد البشرية	نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة	محمتم	متوسط	9	تنفيذ برامج تدريب وتأهيل مستمرة واستقطاب كفاءات جديدة	معالجة
13	تقنية المعلومات	اختراق الأنظمة وتسرب البيانات	محمتم	عالي	12	تطبيق سياسات الأمن السيبراني، وتشفير البيانات، وأخذ نسخ احتياطية	معالجة
14	تقنية المعلومات	تعطل الأنظمة التقنية	محمتم	عالي	12	وضع خطة صيانة دورية ونظام نسخ احتياطي مستمر	معالجة
15	تقنية المعلومات	ضعف الوعي التقني لدى الموظفين	محمتم	متوسط	9	تنفيذ برامج تدريبية دورية على الأنظمة المستخدمة	معالجة
16	البرامج والمشاريع	ضعف إدارة البرامج والمشاريع	بعيد الاحتمال	متوسط	6	عقد ورش تطويرية ومتابعة أداء المشاريع	تقبل

17	البرامج والمشاريع	ضعف الإقبال على البرامج	محتمل	متوسط	9	إجراء دراسات دورية لاحتياجات المستفيدين	معالجة
18	البرامج والمشاريع	تأخر تنفيذ المشاريع أو تجاوز الميزانية	محتمل	عالي	12	تعزيز الرقابة على التنفيذ وإدارة الجدول الزمني للمشاريع	معالجة
19	تشريعية وقانونية	تغير الأنظمة والتشريعات	محتمل	عالي	12	متابعة مستمرة للأنظمة وتحديث السياسات الداخلية	نقل
20	تشريعية وقانونية	صياغة عقود غير واضحة	محتمل	متوسط	9	إشراك مستشار قانوني في جميع العقود	نقل
21	تشريعية وقانونية	عدم الامتثال للوائح الحوكمة	محتمل	عالي	12	تطبيق دليل الحوكمة وتوثيق جميع الإجراءات النظامية	إنهاء
22	بيئية وصحية	تفشي الأمراض والأوبئة	مرجح	عالي	16	وضع خطط طوارئ وإجراءات وقائية صحية	معالجة
23	بيئية وصحية	انقطاع الخدمات الأساسية	محتمل	متوسط	9	توفير بدائل للطاقة والمياه	معالجة
24	بيئية وصحية	عدم تهيئة المرافق لذوي الإعاقة	بعيد الاحتمال	متوسط	6	تجهيز المرافق وفق متطلبات الوصول الشامل	تقبل
25	الأمن وسلامة	خطر الحريق	محتمل	خطير جداً	15	وضع خطة إخلاء وتدريب العاملين وفحص طفايات الحريق	معالجة
26	الأمن وسلامة	التعرض للحوادث والإصابات أثناء العمل	بعيد الاحتمال	متوسط	6	تطبيق سياسات السلامة والتأمين المهني	نقل
27	إعلامية وسمعة	نشر معلومات إعلامية خاطئة	محتمل	عالي	12	اعتماد آلية تدقيق للمحتوى الإعلامي قبل النشر	معالجة
28	إعلامية وسمعة	انتحال الهوية الرقمية	محتمل	عالي	12	توثيق الحسابات الرسمية والتبليغ عن الانتهاكات	نقل
29	إعلامية وسمعة	انخفاض مستوى الثقة المجتمعية	محتمل	عالي	12	تعزيز الشفافية وتفعيل قنوات التواصل المجتمعي	معالجة

تحديد وتقييم بعض المخاطر والإجراءات الوقائية المعتمدة:

1. خطر التبرعات المالية المجهولة المصدر

المخاطر المتأصلة:

التبرعات المالية المجهولة المصدر قد تكون وسيلة لاستغلال الجمعيات في غسل الأموال أو تمويل الإرهاب. عدم معرفة مصدر الأموال يزيد من احتمالية أن تكون مرتبطة بأنشطة غير قانونية.

التدابير الاحترازية:

- تطبيق إجراءات "اعرف عميلك" (KYC) لكل المتبرعين، خاصة عند التبرعات الكبيرة.
- عدم استقبال التبرعات النقدية.
- إجراء تدقيق دوري ومراجعة شاملة للتبرعات المالية وتوثيق جميع التفاصيل المتعلقة بالمتبرعين.
- التعاون مع البنوك والمؤسسات المالية لمراقبة أي تحركات مشبوهة مرتبطة بالحسابات المصرفية للجمعية.

2. خطر استخدام الجمعية كواجهة لغسل الأموال عبر الأنشطة الخيرية

المخاطر المتأصلة:

قد يتم استغلال الجمعية كواجهة لتدفق الأموال غير القانونية عبر تمويل الأنشطة الخيرية، حيث يمكن أن يتم إخفاء مصادر الأموال غير المشروعة تحت غطاء "العمل الخيري".

التدابير الاحترازية:

- إنشاء نظام قوي لتتبع الأموال من مصدرها إلى وجهتها النهائية، بما في ذلك مراقبة العمليات المالية وتوثيقها.
- تقييم الشركاء والمتعاقدين للتأكد من أنهم ملتزمون بالقوانين واللوائح الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- متابعة مصادر تمويل المشاريع الخيرية والتأكد من عدم وجود ارتباطات مشبوهة.

3. خطر تلقي تبرعات من كيانات أو أفراد مدرجين على قوائم العقوبات

قد تتعرض الجمعية لخطر تلقي تبرعات من أفراد أو كيانات مدرجة على قوائم العقوبات الدولية أو المحلية المرتبطة بتمويل الإرهاب.

التدابير الاحترازية:

- إجراء فحص دوري وشامل لجميع المتبرعين باستخدام قواعد البيانات الدولية والمحلية المتعلقة بالأفراد والكيانات المدرجة على قوائم العقوبات.
- التحقق من عدم وجود أي ارتباط مالي بين الجمعية وأي من هذه الجهات.
- إبلاغ الجهات التنظيمية فوراً في حالة اكتشاف أي معاملات مشبوهة.

4. خطر استغلال التحويلات المالية الدولية لتمويل الإرهاب

التحويلات المالية الدولية قد تشكل وسيلة لنقل الأموال بطريقة غير مشروعة لتمويل الإرهاب، خاصة عند تنفيذ أنشطة في مناطق ذات مخاطر عالية.

التدابير الاحترازية:

- فرض إجراءات رقابة مشددة على جميع التحويلات الدولية التي تتم باسم الجمعية، بما في ذلك التحقق من المستلمين وأهداف التحويل.
- مراقبة عمليات التحويل وتقييم الدول التي يتم تحويل الأموال إليها وفقاً لمستوى مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- التعاون مع البنوك والمؤسسات المالية الدولية لضمان الالتزام باللوائح والتشريعات المتعلقة بالتحويلات المالية عبر الحدود.

5. خطر الاستغلال من قبل جهات إرهابية لتوجيه الأموال لمشاريع مشبوهة

الجمعية قد تُستخدم كغطاء لتمويل أنشطة غير مشروعة أو مشبوهة دون علمها، حيث يتم توجيه الأموال إلى مشاريع وهمية أو مشاريع مشبوهة تدار من قبل جهات إرهابية.

التدابير الاحترازية:

- تنفيذ فحص دقيق للمستفيدين والشركاء في جميع المشاريع الخيرية.
- إجراء زيارات ميدانية للتحقق من وجود المشاريع والتأكد من استخدامها للغرض المعلن.
- تقديم تقارير تفصيلية عن المشاريع والمصروفات والتحقق من أن الأموال تُستخدم كما هو مخطط لها.

6. خطر ضعف نظم الرقابة الداخلية مما يسهل على الموظفين الانخراط في غسل الأموال أو تمويل الإرهاب قد يؤدي ضعف الرقابة الداخلية إلى تمكين بعض الموظفين من استغلال مواقعهم في الجمعية لغسل الأموال أو تمويل الإرهاب، سواء عن طريق تحويل الأموال بشكل غير مشروع أو تسهيل تمويل الأنشطة المشبوهة.

التدابير الاحترازية:

إنشاء نظم رقابية داخلية قوية لضمان الإشراف على جميع الأنشطة المالية والإدارية.
فصل المهام والمسؤوليات المالية بين الموظفين لتقليل فرص الاحتيال أو التلاعب بالأموال.
تنفيذ عمليات تدقيق داخلي وخارجي دورية لضمان سلامة العمليات المالية والكشف عن أي انحرافات محتملة.

7. خطر التبرعات العينية غير المسجلة بدقة

قد يتم استغلال التبرعات العينية (مثل الأصول أو الممتلكات) كوسيلة لغسل الأموال إذا لم يتم تسجيلها أو تتبعها بدقة.

التدابير الاحترازية:

- تسجيل جميع التبرعات العينية بشكل دقيق مع توثيق مصدرها وتقييم قيمتها بشكل موضوعي.
- إجراء تدقيق دوري للممتلكات والأصول العينية المملوكة للجمعية.
- مراقبة استخدام التبرعات العينية والتأكد من أنها تستخدم في الأغراض الخيرية المعلنة.

إعتماد مجلس الإدارة

تم إعتماد سياسة تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة بالجمعية في اجتماع مجلس الإدارة بجلسته الثالثة المنعقدة بتاريخ 08 / 10 / 2025م الموافق 16 / 04 / 1447هـ ..



جمعية بصمات
لرعاية وتنمية الأيتام

