



جمعية  
الرمثية  
التعاونية  
متعددة الأغراض



خطة إدارة المخاطر التشغيلية  
والمالية وألية متابعتها

جمعية الرمثية التعاونية متعددة الأغراض





## خطة إدارة المخاطر التشغيلية والمالية وألية متابعتها جمعية الرمثية التعاونية متعددة الأغراض

### أولاً: المقدمة

تعد إدارة المخاطر من الركائز الجوهرية لتحقيق **الاستدامة المؤسسية** وضمان استمرارية أعمال الجمعيات التعاونية، فهي تمثل أداة استراتيجية لحماية موارد الجمعية ومصالح أعضائها والمجتمع المستفيد من خدماتها. إن التعامل مع المخاطر ليس مجرد رد فعل عند وقوعها، بل هو **عملية استباقية** تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل حدوثها، وتحليل تأثيرها على العمليات التشغيلية والمالية، ومن ثم وضع خطط عملية للتقليل من آثارها أو تحويلها إلى فرص تطوير.

وفي ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه الجمعيات التعاونية، من **منافسة تجارية**، و**محدودية الموارد**، و**التغيرات الاقتصادية والتنظيمية**، أصبحت الحاجة ملحة لتبني **إطار شامل لإدارة المخاطر** يساعد على بناء المرونة المؤسسية، ويعزز قدرة الجمعية على الاستجابة السريعة للمتغيرات، بما يضمن تنفيذ خططها التشغيلية والمالية بكفاءة وفعالية.

كما تأتي هذه الخطة امتداداً لالتزام **جمعية الرمثية التعاونية متعددة الأغراض** بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية، حيث تهدف إلى:

- تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية والمالية وفق درجة تأثيرها واحتمالية وقوعها.
- وضع سياسات وإجراءات وقائية تقلل من احتمالية حدوث المخاطر.
- تطوير خطط معالجة واستجابة فعالة للأزمات.
- متابعة ورصد مؤشرات الأداء المرتبطة بالمخاطر بشكل دوري.
- تمكين مجلس الإدارة والجمعية العمومية من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات علمية



## ثانياً: أهداف خطة إدارة المخاطر

1. حماية أصول الجمعية ومواردها المالية والبشرية.
2. ضمان استمرارية الأنشطة التشغيلية والخدمات المقدمة للأعضاء.
3. تعزيز الالتزام باللوائح والسياسات الداخلية والأنظمة الوطنية.
4. رفع مستوى الشفافية والثقة لدى الأعضاء والجهات المشرفة.
5. دعم متخذي القرار عبر توفير تقارير وتحليلات مبنية على إدارة المخاطر.

## ثالثاً: منهجية إدارة المخاطر

- **التحديد:** حصر المخاطر المحتملة (تشغيلية ومالية).
- **التقييم:** تقدير مستوى كل خطر (منخفض - متوسط - مرتفع).
- **المعالجة:** وضع إجراءات للحد أو السيطرة على المخاطر.
- **المتابعة:** مراجعة دورية لتطور المخاطر.
- **التقرير:** رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة والجمعية العمومية.

## رابعاً: تصنيف المخاطر

### 1. مخاطر تشغيلية:

- ضعف كفاءة الموظفين.
- مشاكل في إدارة المخزون (نقص/زيادة).
- ضعف جودة الخدمات المقدمة.
- الأعطال التقنية أو فشل الأنظمة.
- ضعف في الالتزام باللوائح الداخلية.



## 2. مخاطر مالية:

- عجز السيولة النقدية.
- أخطاء محاسبية أو تقارير مالية غير دقيقة.
- سوء إدارة المشتريات أو المصروفات.
- ضعف تحصيل الإيرادات أو الديون.
- فقدان الدعم أو التمويل الخارجي.

### خامساً: جداول المخاطر والإجراءات جدول (1): المخاطر التشغيلية

المسؤول	المؤشر (KPI)	خطة المعالجة	الإجراءات الوقائية	التأثير	مستوى الخطورة	الخطر
لجنة التدريب	% الموظفين المدربين (مستهدف: 90%)	إعادة توزيع المهام - تدريب متخصص	برامج تدريبية مستمرة	انخفاض رضا العملاء	مرتفع	ضعف كفاءة الموظفين
أمين الصندوق	نسبة المطابقة بين المخزون الفعلي والسجلات (95%)	اعتماد نظام جرد إلكتروني	نظام رقابي دوري على المخازن	نقص السلع أو زيادة التالف	متوسط	مشاكل إدارة المخزون
الإدارة التنفيذية	مستوى رضا العملاء (85% ≤)	خطة تحسين الجودة	استبيانات رضا العملاء	فقدان العملاء	متوسط	ضعف جودة الخدمات
لجنة تقنية المعلومات	عدد الأعطال/سنة (3 ≥)	دعم فني خارجي احتياطي	صيانة دورية للنظام	توقف العمليات	مرتفع	أعطال تقنية
لجنة المراجعة	عدد المخالفات (سنوياً)	تطبيق جزاءات تصحيحية	برامج توعية	ملاحظات إشرافية	منخفض	ضعف الالتزام باللوائح



## جدول (٢): المخاطر المالية

المسؤول	المؤشر (KPI)	خطة المعالجة	الإجراءات الوقائية	التأثير	مستوى الخطورة	الخطر
أمين الصندوق	نسبة السيولة الجارية ( $1.2 \leq$ )	البحث عن تمويل قصير المدى	إعداد موازنة دقيقة + احتياطي نقدي	توقف الأنشطة	مرتفع	عجز السيولة
لجنة المراجعة	عدد الأخطاء المكتشفة ( $2 \geq$ سنوياً)	تكاليف مراجع قانوني خارجي	مراجعة داخلية ربع سنوية	تقارير غير دقيقة	متوسط	أخطاء محاسبية
المدير التنفيذي	نسبة الالتزام باللائحة (100%)	إعادة طرح المناقصة عند الشك	تطبيق لائحة المشتريات	زيادة المصروفات	مرتفع	سوء إدارة المشتريات
الإدارة المالية	معدل التحصيل ( $90\% \leq$ )	نظام متابعة إلكتروني	متابعة العملاء والمستفيدين	خسارة مالية	متوسط	ضعف تحصيل الإيرادات
مجلس الإدارة	نسبة الاعتماد على التمويل الذاتي ( $70\% \leq$ )	خط شراكات جديدة	تنويع مصادر التمويل	تقليل البرامج	منخفض	فقدان التمويل الخارجي



## سادساً: مؤشرات الأداء (KPIs)

المجال	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة القياس
تشغيلية	نسبة الموظفين المدربين	50%	90%	تقارير التدريب
تشغيلية	نسبة المطابقة بين المخزون الفعلي والسجلات	80%	95%	تقارير الجرد
تشغيلية	مستوى رضا العملاء	60%	85%	استبيانات
مالية	نسبة السيولة الجارية	0.9	1.2 فأكثر	القوائم المالية
مالية	معدل تحصيل الإيرادات	70%	90%	تقارير التحصيل
مالية	نسبة الالتزام باللوائح المالية والمشتريات	80%	100%	تقارير المراجعة

## سابعاً: آلية المتابعة والتقييم

نوع المتابعة	المسؤول	الآلية	التواتر
تشغيلية	الإدارة التنفيذية	تقارير أداء تشغيلية	شهري
مالية	أمين الصندوق + المراجع	تقارير مالية	ربع سنوي
داخلية	لجنة المراجعة	تقارير مراجعة	نصف سنوي
استراتيجية	مجلس الإدارة	مراجعة مؤشرات المخاطر	ربع سنوي
شاملة	الجمعية العمومية	تقرير سنوي عن المخاطر	سنوي



جمعية  
الرمثية  
التعاونية  
متعددة الأغراض

