

دليل المخاطر المالية



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض «إنسان»

الإصدار الثاني 2022 م

المقدمة

التخطيط لمواجهة أعباء الأزمات المالية ومخاطرها أسلوب تنظيمي تقوم به الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض لتقابل متطلبات المواقف برؤية مسبقة الدراسة، ولذلك فالخطة تعني في نظر البعض الوقوف على الإمكانيات المتاحة تحت

اليد، وما هو مطلوب فعلاً وإيجاد حالة من التوازن بين المطلوب وبين الموجود. وكذلك اجراء مفاضلة بين توفير تلك المتطلبات بتكاليفها المالية الباهظة وبين الزمن الذي ربما تحدث فيه كارثة وربما لا تحدث، وهو من غيبيات القدر.

لكن الخطة الشاملة التي يضعها المخططون ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وذوي المهارات الإبداعية يستطيعون عمل خطة مواجهة شاملة لكافة عناصرها حلولاً وبدائل تراعي فيها إيجاد حالة متوازنة بين الاستعداد المبكر للزمة وبين المتطلبات الفعلية لها، بما يمكن أن يؤدي الغرض، ويسمح بعمليات التدخل بكفاءة عالية.

وطالما الأمر كذلك، فإن أهم خصائص الازمات المالية هو فجائية وقوعها، ومباغتته الناس، الأمر الذي لا يستطيع إنسان اتخاذ احتياطات وقائية من نتائج مخاطر وقوعها وتجنب آثاره قدر المستطاع.

وانطلاقاً من أهمية وضع خطط الطوارئ في ادارة الأزمات المالية وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها وذلك من خلال ما يلي:

1. التعرف على مفهوم خطط الطوارئ.
2. التعرف على عمليات إدارة الأزمات المالية وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ.
3. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.
4. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة.
5. التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من دور خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات.
6. طرح تصورات علمية مشتركة لرؤية مستقبلية أفضل نحو تحقيق خطط طوارئ من اجل تكامل الجهود بين الادارة المالية والأجهزة المختصة.

مفهوم الأزمة

نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال من وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انقسام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً الى حالة اخرى.

- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

- أوضاع غير مستقرة في الموارد المالية.

- تغيير فجائي في الموارد المالية مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل خارجي عن ارادة الجمعية.

- الأزمة بمعناها العام والمجرد " هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير طورها، إما الى الأفضل وإما الى الاسوأ.

إدارة الأزمات

هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المالية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجمعية من مستفيدين وعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها الى أقصى درجة ممكنة .

- إدارة الأزمة " هي عملية إدارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقا والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى الحد الأدنى.

العوامل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للآزمات

تقوم نظرية التخطيط الاستراتيجي على تحليل عدة عوامل رئيسية لاستنتاج ما يمكن أن يفضي إليه الواقع عند حدوث أزمة يستخلص منها المخطط سبل التوصل الى أمثل الصيغ لضمان تدخل سريع وفعال في الوقت المناسب وقبل أن تستفحل الأوضاع وتتطور الى الأسوأ.

العوامل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للآزمات:

عامل موازنة الموارد المالية والمصروفات.

إن تحليل كل عامل من هذه العوامل تعطينا مؤشرات للامح خطة متكاملة بحيث تتكامل جزئيتها في صورة واحدة عامة واضحة المعالم محددة المسار. وهذا ما يطلق عليه في عرف خبراء المعنيين بتحليل المخاطر.

- عناصر الخطة الإستراتيجية لمواجهة الآزمات
- تقدير حجم الأخطار المتوقعة على ضوء معطيات العوامل الرئيسية.
- تحديد المواقع الأكثر خطورة ونوعية الأخطار.
- حصر الجهات المسؤولة المباشرة والجهات المساندة ومعرفة إمكاناتها المتوفرة.
- معرفة مدى سرعة الجهات على الاستجابة الأولية.
- الاطلاع على سوابق الأحداث المماثلة، والدروس المستفادة من عمليات التدخل فيها وكيفية إدارتها.
- تحديد مواقع اتخاذ القرارات وتدرج السلطة المنفذة.
- تحديد قنوات الاتصال المباشر بالمسؤولين عن تنفيذ الخطة وبدائلها بالتسلسل القيادي.

آلية ادارة الأزمات

يتم التعامل مع الأزمات من عدة أوجه، وفق سياسة متعددة الاتجاهات في ثلاث محاور ينقسم كل محور الى تقسيمات وينفرع الى تفرعات منه.

المحور الأول - ما قبل الأزمة:

ويقع على كاهل المعنيين وضع سياسة التعامل مع الأزمة قبل وقوعها وهو ما يتمثل في وضع تصورات واحتمالات وقوع الأزمات وفق منظور علمي والتجارب السابقة للجمعيات الأخرى وخاصة المجاورة لوضع سبلات التعامل في الحسبان، والاستفادة من تجارب الآخرين وذلك برسم خطط عملية متفقة مع السياسة العامة للجمعية ومعطيات الوضع العام.

المحور الثاني - أثناء وقوع الأزمة:

وهذا يعني وقوع الخطر الذي كان متوقفاً، أو ذلك الخطر غير المتوقع، وبدت آثاره تتضح في تدني الموارد المالية وهنا يمكن التعامل الدقيق وتنفيذ الخطط.

المحور الثالث ما بعد الأزمة:

وهي التي بدأت تستقر فيها الأوضاع بشكلها المائل، وتوقفت عمليات التدخل لتبدأ عملية أخرى، هي عمليات إعادة الاوضاع الى ما كانت عليه.

خطط الطوارئ

خطط الطوارئ ودورها في ادارة الازمات المالية.

هي مجموعة من الخطط والاجراءات التي تقوم بها الجمعية من اجل مواجهة اي ازمات مالية محتملة الوقوع وذلك من اجل تقليل الخسائر المحتملة التي يمكن ان تنجم عنها .

واستدعاء موظفي الطوارئ والمتطوعين والجهات التي تشارك في:

- المحافظة على الأموال.

- تقليل الخسائر المتوقعة.

ويلزم ذلك لمواجهة حالات الطوارئ وجود:

- قوة احتياطي من الموارد المالية داخل.

- نظام سهل ومباشر للاتصال بقوة الطوارئ وبالجهات التي يحتاج العمل الى تعاونها في مواجهة الخطر الموجود.

- احتياطات مناسبة للتقليل من الخسائر في الأموال وقد تعرضنا عند شرح كل نوع من الأخطار للاحتياطات الكافية لمواجهة.

- اشراك كل من يمكن إشراكه من الموظفين العاملين بالجمعية .

- وضع ملف يوضح كافة الاجراءات المطلوبة لمواجهة الازمة المالية المحتملة وكيفية التعامل معها وتوضيح طبيعة واسماء الموظفين المشرفين عليها وخطوات التعامل مع الموقف بالشكل الصحيح.

- الية ادارة الأعمال في الأزمات المالية.

- هي الاستراتيجيات والادوات والاليات التي يتم استخدامها من قبل الجمعية من اجل القدرة على مواجهة الأزمات ووضع

آلية وضع خطة الطوارئ المالية

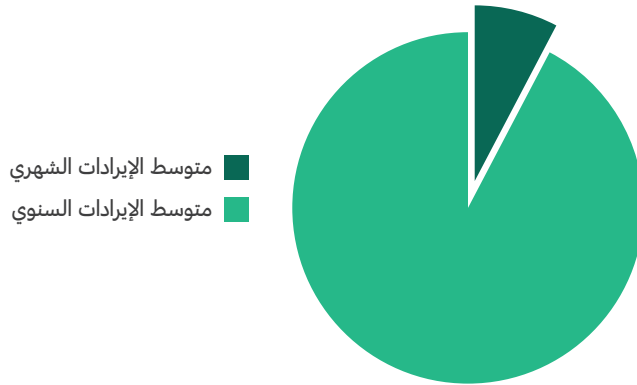
- دراسة معلومات حركة الإيرادات لمدة خمس سنوات.
- دراسة معلومات حركة المصروفات التشغيلية لمدة خمس سنوات.
- دراسة معلومات حركة النفقات الاسرية لمدة خمس سنوات.
- دراسة جميع منافذ الموارد المالية (اوقاف، استثمارات).
- وضع أربع مراحل لتحديد المخاطر. (الاحمر، البرتقالي، الاصفر، الاخضر).
- وضع جميع الاحتمالات المتوقع او غير المتوقع حدوثها.

دراسة الوضع المالي للجمعية (خمس سنوات)

اولا - الموارد المالية:

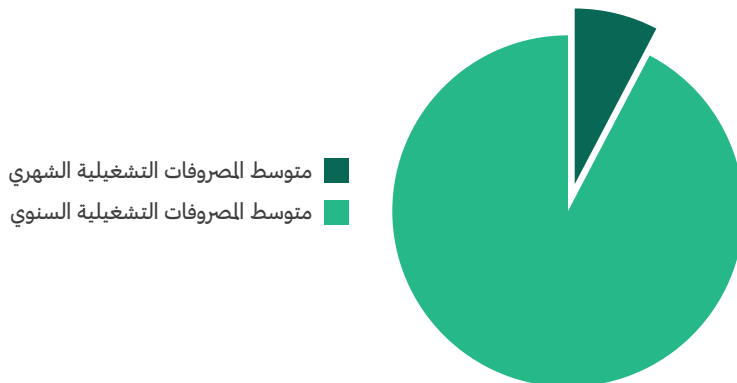
الإيرادات (مبالغ التبرعات ، الاستثمارات ، عائدات الاوقاف)

متوسط الإيرادات الشهري	28,780,950
متوسط الإيرادات السنوي	345,371,399

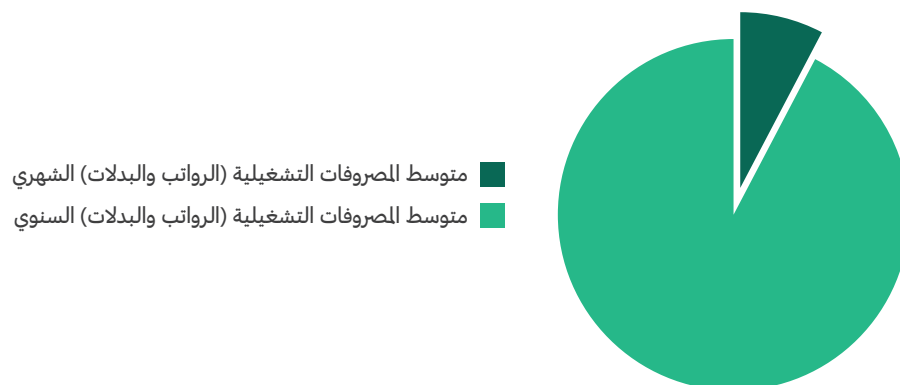


ثانيا - المصروفات التشغيلية:

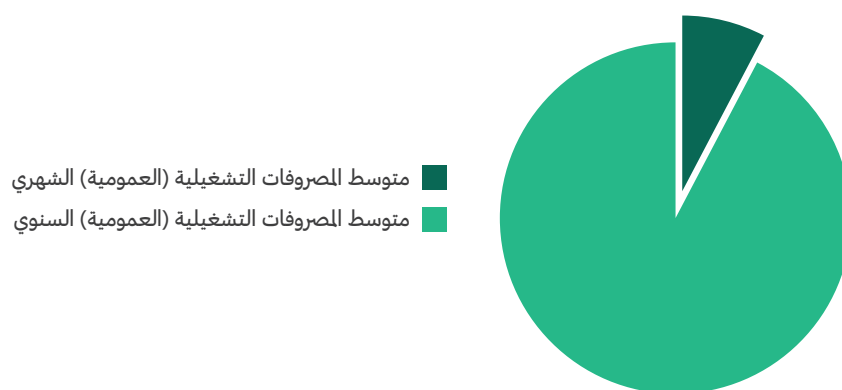
متوسط المصروفات التشغيلية الشهري	3,108,226
متوسط المصروفات التشغيلية السنوي	37,298,712



2,393,018	متوسط المصروفات التشغيلية (الرواتب والبدلات) الشهري
28,716,216	متوسط المصروفات التشغيلية (الرواتب والبدلات) السنوي



715,208	متوسط المصروفات التشغيلية (العمومية) الشهري
8,582,496	متوسط المصروفات التشغيلية (العمومية) السنوي

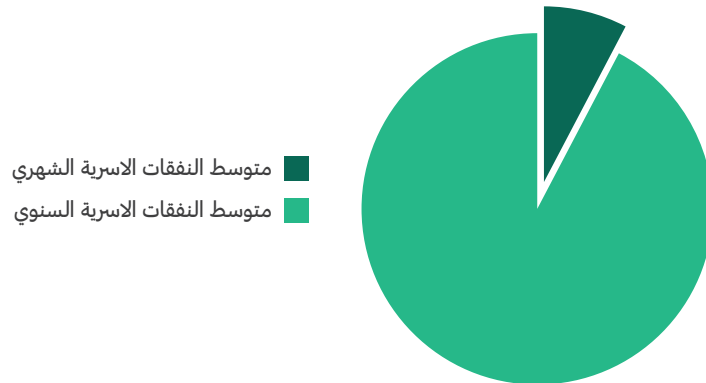


ثالثا - النفقات الاسرية:

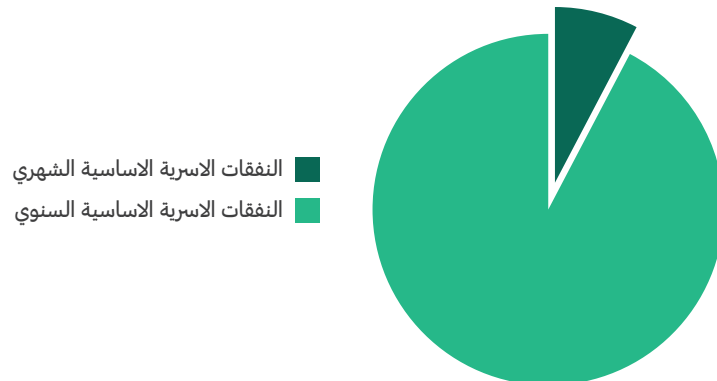
تتكون النفقات الاسرية من التالي:

1. نفقات أساسية: (مواد غذائية، ملابس، نقدا)
2. نفقات مساندة: (ايجار منازل، صيانه وترميم منازل، استكمال بناء منازل، مساعدة في شراء منازل، أجهزة كهربائية، اثاث منزلي فواتير خدمات، نفقات صحيه، كفارات، عقائق، شراء وصيانة سيارات، سداد ديون، اتعاب حمامة، استقدام عمالة منزلية، عمرة).
3. نفقات موسمية: (حقيبة مدرسية، كسوة شتاء، حج، هدية عيد، سلة رمضان، زكاة فطر، اضاحي)
4. التأهيل والتدريب.
5. البرامج والأنشطة.

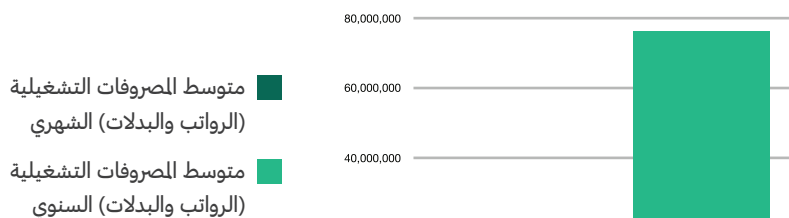
22,500,000	متوسط النفقات الاسرية الشهري
270,000,000	متوسط النفقات الاسرية السنوي



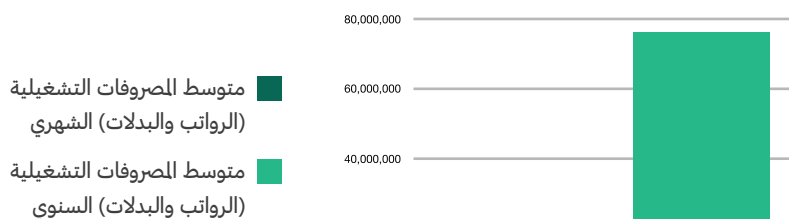
13,666,667	النفقات الاسرية الاساسية الشهري
164,000,000	النفقات الاسرية الاساسية السنوي



6,328,513	النفقات الاسرية الاساسية الشهرية
75,942,160	النفقات الاسرية الاساسية السنوية

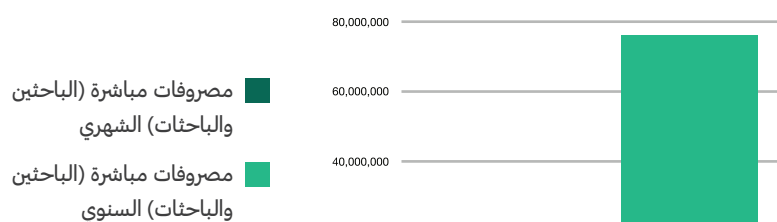


166,667	النفقات الاسرية (البرامج والأنشطة) الشهرية
2,000,000	النفقات الاسرية (البرامج والأنشطة) السنوية



11,410,000	النفقات الاسرية الموسمية السنوية
------------	----------------------------------

1,387,320	مصروفات مباشرة (الباحثين والباحثات) الشهري
16,647,840	مصروفات مباشرة (الباحثين والباحثات) السنوي



توزيع النطاقات

نسب النطاقات

الاخضر	100% ----- 90%
الاصفر	89% ----- 70%
البرتقالي	69% ----- 50%
الاحمر	50%

تعريف النسب: نسبة اجمالي المصروفات من اجمالي الإيرادات
السيولة الاحتياطية: سيولة نقدية متوفرة في الحسابات البنكية
مبلغ السيولة الاحتياطي: ستون مليون ريال

اجراءات خطة الطوارئ

النطاق الاخضر

الاخضر	100% ----- 90%
--------	----------------

(المصروفات التشغيلية)

1. استبدال الانتدابات المدفوعة الاجر الى التعويض الزممي.
2. استبدال التعيين الجديد للوظائف بتكليف موظف حالي.
3. استبدال اجر العمل الاضافي الى زممي.
4. ايقاف الدورات التدريبية المدفوعة الاجر والبحث عن تبرع.
5. اطفاء كهرباء اللوحات الخارجية للإدارة والفروع والترشيد في الاستخدام الداخلي.
6. ايقاف شراء الاصول (اثاث مكنتي، اجهزة، سيارات)
7. ايقاف صيانة وترميم للمباني المستأجرة (الادارة والفروع)

النطاق الاصفر

% 70 ----- % 89	الاصفر	
-----------------	--------	--

(المصروفات التشغيلية)

1. تخفيض مصروفات العلاقات العامة.
2. تكوين لجنة لرفع التوصيات بذلك.

(النفقات الاسرية)

1. شراء وصيانة سيارات
2. سداد ديون
3. استقدام خادمه
4. اتعاب حمامة
5. صيانة وترميم منازل
6. استكمال بناء
7. مساعدة في شراء منازل
8. اثاث مكتبي
9. حفلات وانشطة للأسر.

النطاق البرتقالي

% 50 ----- %69	البرتقالي	
----------------	-----------	--

(المصروفات التشغيلية)

1. تكوين لجنة لرفع التوصيات بذلك

(النفقات الاسرية)

1. إيقاف خدمات التعليمية الجديدة.
2. إيقاف الاجهزة الكهربائية والبحث عن تبرع عيني.
3. حصر الايجارات على اسر (أ) ، (ب) .
4. إيقاف خدمه المساعدة في سداد الفواتير
5. إيقاف الخدمات الصيحة والبحث عن تبرع خيري
6. إيقاف النقل المدرسي والمستشفيات

النطاق الاحمر

% 50	الاحمر	
------	--------	--

(المصروفات التشغيلية)

1. تكوين لجنة لرفع التوصيات بذلك

(النفقات الاسرية)

1. الصرف فقط على النفقات الاساسية (مواد غذائية، نقدي، كساء) .