



الدرع والبيوطة: إدارة المخاطر في العمل الخيري

ضرورة شرعية، وأمانة مؤسسية، ومنهجية احترافية

استناداً إلى ورقة عمل للأستاذ طارق بن محمد السلطان

جذور استشراف المستقبل: سنة ربابية



الهجرة النبوية

اتخاذ الإجراءات لتغيير الوجهة
وتعمية الأثر لضمان نجاح المشروع
الأهم في تاريخ الإسلام.



نبي الله يوسف

رصد الخطورة (٧ سنوات عجاف)
ووضع خطة وإجراءات محددة
لحماية اقتصاد الأمة.



قصة قاييل وهاييل

تقييم المخاطر وتجنب الفعل
الشنيع لدرء الخطر الأعظم
(غضب الله).

إدارة المخاطر ليست توجساً سلبياً، بل هي التطبيق العملي لقوله ﷺ: "اعقلها وتوكل".

الواقع بالأرقام: لماذا نحتاج إلى "الدرع"؟

71% من المشاريع تواجه
تعثراً أو فشلاً. النوايا
الحسنة في العمل الخيري
لا تكفي وحدها لضمان
النجاح دون منهجية واضحة
لحماية الموارد.



تعريف الخطر في ميزان العمل الخيري



حماية الأمانة

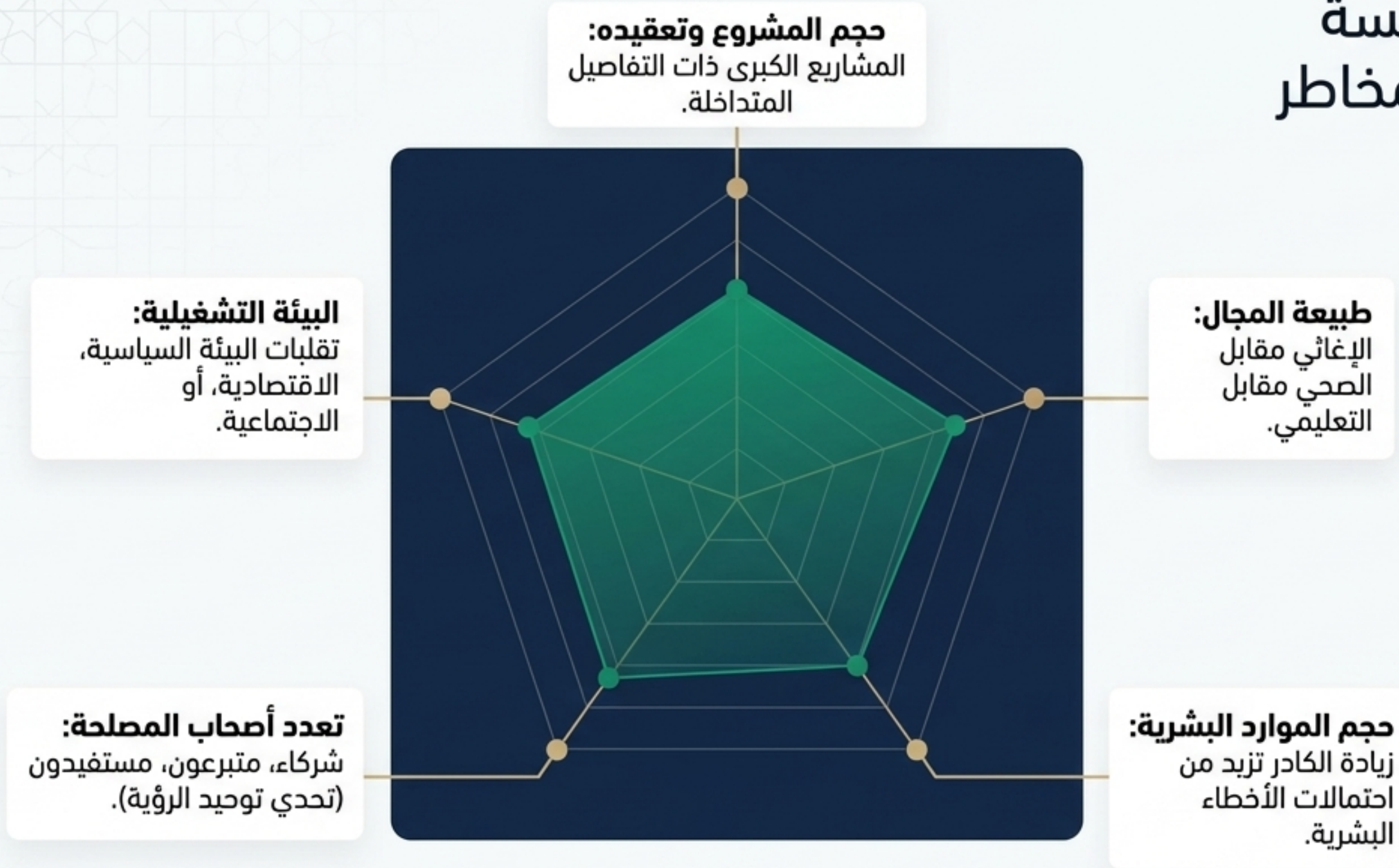
أموال التبرعات والهبات هي وكالة عن المتبرعين لصالح المستفيدين. الحرج في التعامل معها يتطلب أعلى مستويات الاحتياط لتبراً الذمة.



الغموض المستقبلي

أي حدث ذو تأثير (إيجابي أو سلبي) على الافتراضات التي بنيت عليها خطط المنظمة.

العوامل الخمسة المضاعفة للمخاطر



كلما اتسع نطاق هذه العوامل، زادت الحاجة الملحة لنظام مؤسسي لضبط المخاطر.

محرك إدارة المخاطر: الدورة السبوعية



موازمة من منهجية (IRM) ومفوضية المؤسسات الخيرية البريطانية.

الانطلاق: من التحضير إلى اكتشاف المجهول



التحديد



التحديد: التفكير بالصورة الكلية لتضييق دائرة المفاجآت.

التحضير



التحضير: تحديد فريق العمل، توزيع الصلاحيات، وتهيئة ثقافة المنظمة للتعامل بوعي مع الخطر.

التصنيف (مالي، تقني، تشغيلي، حوكمة)

ارخلاق (المنذر)

السيناريوهات (تصور الأسوأ)

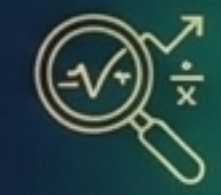
استكشاف الأهداف (أي حدث يعيق الهدف)

التقييم الكمي: معادلة قياس الخطر

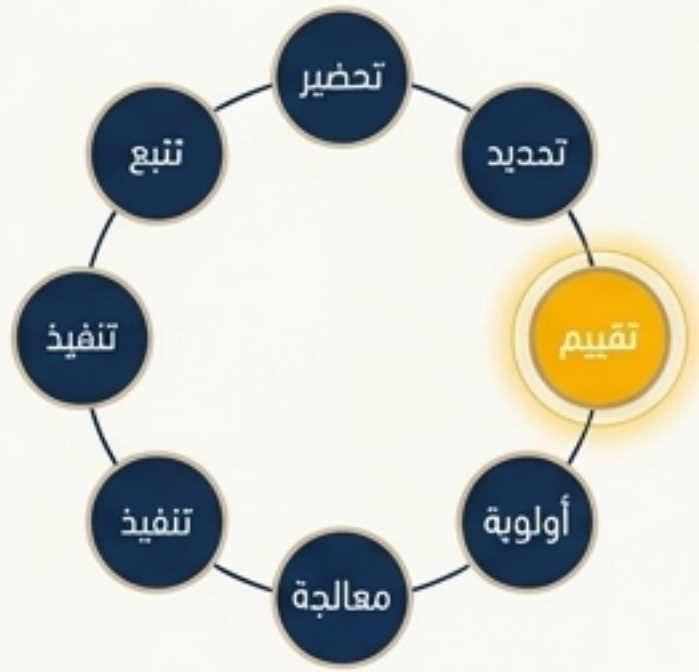
$$\text{المجموع} = \text{الأثر} + (\text{الأثر} \times \text{الاحتمالية})$$



المعادلة تعطي وزناً إضافياً لـ "الأثر". الخطر ذو الأثر الكارثي يجب تقييمه بحزم، حتى وإن كان احتمال وقوعه نادراً جداً. لا تتجاهل الأثر التراكمي للأحداث الصغيرة.



مصفوفة تقييم المخاطر (Heatmap)



الأثر	الاحتمالية				
	1	2	3	4	5
5	10	15	20	25	30
4	8	12	16	20	24
3	6	9	12	15	18
2	4	6	8	10	12
1	2	3	4	5	6

- مخاطر صغيرة/غير مهمة
- مخاطر متوسطة
- مخاطر رئيسية أو كارثية

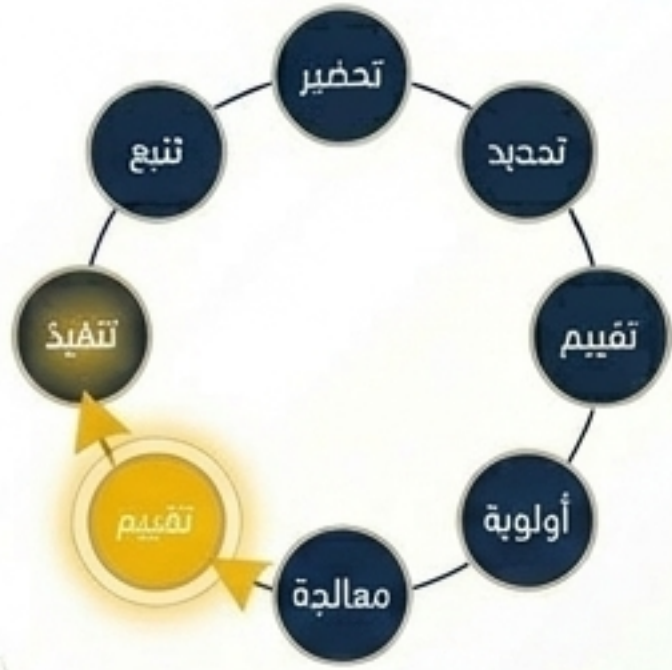
توجيه الموارد نحو المنطقة الحمراء بشكل فوري وعقلاني بعيداً عن العاطفة.

الاستجابة الاستراتيجية: خيارات التعامل الأربعة



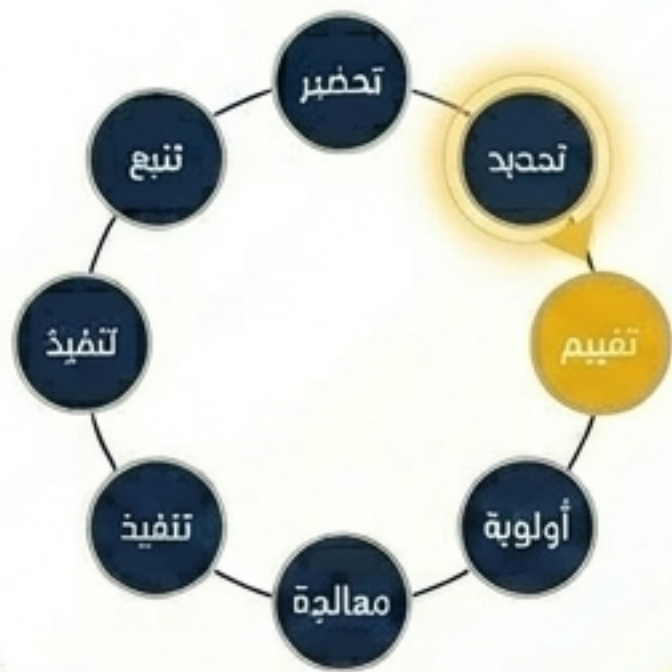
لكل استجابة يجب تحديد: ماذا؟ من؟ متى؟ كيف؟

التنفيذ والمراجعة: تحويل التجربة إلى معرفة مؤسسية



” يجب تحويل المعرفة الضمنية في عقول الموظفين إلى معرفة صريحة يتم التدريب عليها لمنع تكرار الأخطاء.

مظلة الحوكمة: دور مجلس الإدارة والأمناء



التأكد من ارتباط المخاطر بالأهداف التشغيلية.

تحديد 'الشهية للخطر' (الرؤية للمخاطر المقبولة).

استعراض التقارير الدورية (أو المؤقتة في حالات التقلب).

تقييم الأثر المالي للمخاطر ضمن الميزانية.

مراقبة المتغيرات والتشريعات الخارجية.

المجلس لا يمارس إدارة المخاطر، بل يراقب ويحكم كفاءة إدارتها.

الطريق إلى الأمام: توصيات للقطاع الخيري

4. الاستقرار النفسي والكفاءة: إسناد هذا الملف
لأشخاص ذوي شخصيات مستقرة وأفق واسع
قادرين على قراءة الاحتمالات بتوازن.

2. التأهيل التخصصي: تأهيل كوادر متخصصة تدمج
علم إدارة المخاطر بطبيعة القطاع الخيري.

1. التثقيف القيادي: رفع
وعي أعضاء مجالس الإدارة
والإدارات التنفيذية.

3. التضمين المؤسسي: إلزامية تضمين إدارة
المخاطر في الخطط المؤسسية والمشاريع
كشرط للموافقة.

إدارة المخاطر ليست خياراً إدارياً، بل هي
الدرع الذي نصون به الأمانات.