



الجمهورية العربية السورية
الوزارة العامة للحج والعمرة

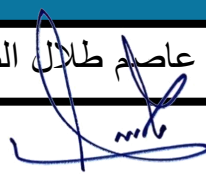
2025 /12 /01

الإصدار: 1

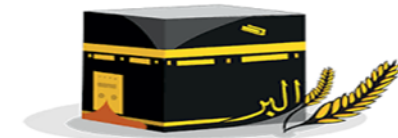
P.N.d.03

وثيقة خطة إدارة المخاطر

وثيقة خطة إدارة المخاطر

الإعداد	المراجعة	الاعتماد
عاصم طلال الصبحي	د. فارس بن عويض العتيبي	محمد دخيل الله الحارثي
		

[illegible]



بسم الله الرحمن الرحيم

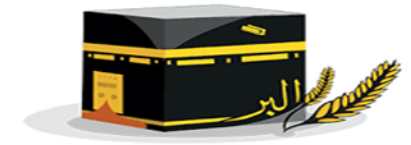


الجمهورية العربية السورية
الوزارة الداخلية

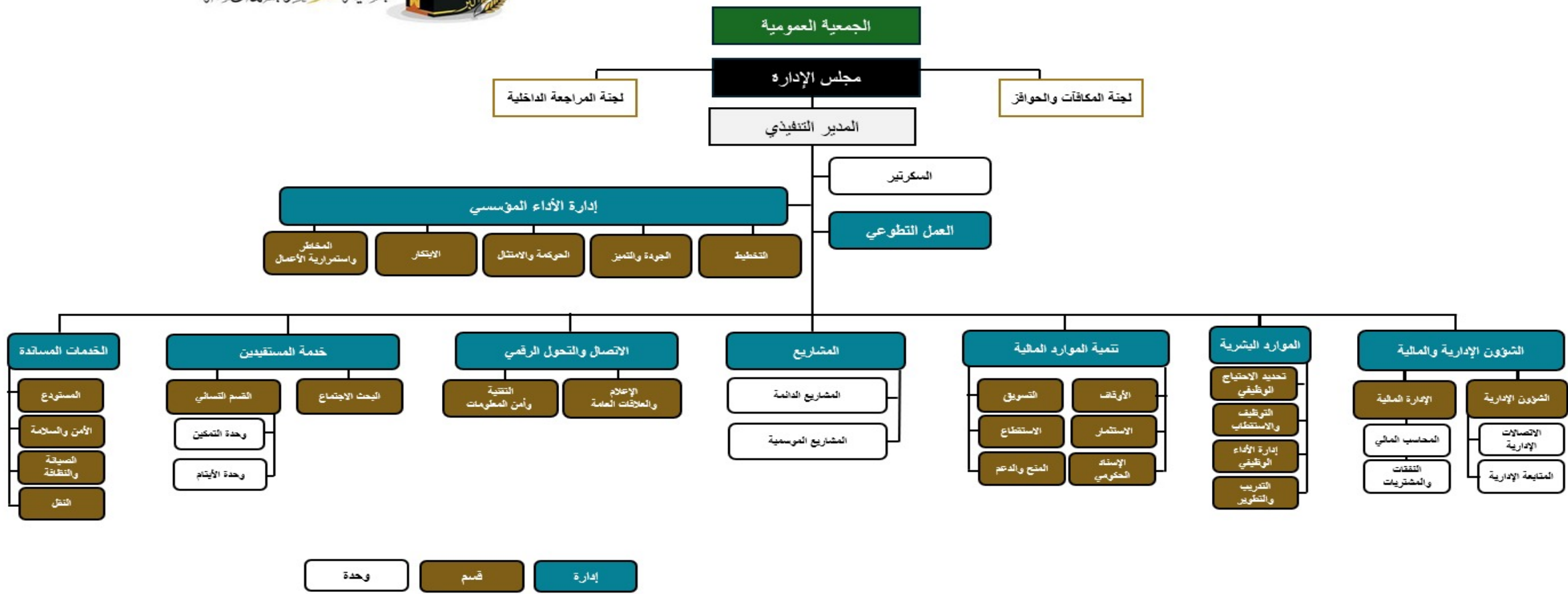
وثيقة خطة إدارة المخاطر	P.N.d.03	الصفحة: 3
-------------------------	----------	-----------

المحتويات

الصفحة	العنوان	م	الصفحة	العنوان	م
13	مؤشرات قياس أداء إدارة المخاطر	12	1	التعديلات	1
14	فئات المخاطر	13	2	البسملة	2
15	تحديد المخاطر	14	3	المحتويات	3
18	مصفوفة تقييم المخاطر	15	4	الهيكل التنظيمي	4
19	تقييم المخاطر الاستراتيجية	16	5	التوجهات الاستراتيجية	5
20	تقييم المخاطر المالية	17	6	تحليل القضايا الداخلية	6
21	تقييم المخاطر القانونية	18	7	تحليل القضايا الخارجية	7
22	تقييم المخاطر التشغيلية	19	8	الصلاحيات والمسؤوليات	8
23	تقييم مخاطر الأمن والسلامة	20	10	خطة برامج إدارة المخاطر	9
24	تقييم مخاطر الموارد البشرية	21	11	قياس أداء إدارة المخاطر	10
25	سجل المخاطر	22	12	بطاقية قياس أداء إدارة المخاطر	11



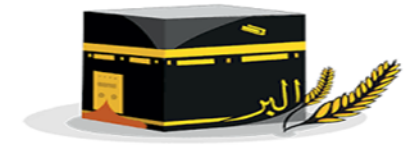
الهيكل التنظيمي





التوجهات الاستراتيجية

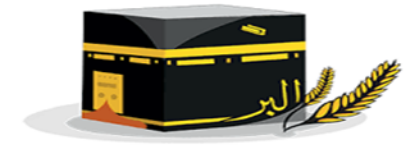
الرؤية	الريادة في رعاية وتمكين المستفيدين وتحقيق جودة الحياة الكريمة لهم
الرسالة	جمعية خيرية تقدم خدمات الرعاية والتمكين للأرامل والمطلقات والأيتام والأسر الفقيرة في قطاع شمال مكة، وتساهم في رفادة ضيوف الرحمن، وتحقيق الاستقرار المعيشي لطلاب المنح، عن طريق كوادر مؤهلة، وشراكات مجتمعية فاعلة، وتنمية مالية مستدامة؛ لضمان الأثر الإيجابي وتعزيز جودة الحياة للمستفيدين
القيم المؤسسية	الأثر - الحوكمة الرشيدة - التعاون - المسؤولية - التميز - الابتكار
الغايات الاستراتيجية	تحسين جودة الحياة للمستفيدين/ تحقيق الاستدامة المالية وتنمية الموارد للجمعية / تعزيز جودة الخدمات وتحسين كفاءتها تنمية القدرات البشرية/ تعزيز ثقافة التميز والابتكار
الأهداف الاستراتيجية	تطوير برامج دعم متكاملة تلبي احتياجات المستفيدين/ زيادة تحسين مستوى جودة الحياة للمستفيدين زيادة تحسين رضا المستفيدين/تنويع مصادر الدخل للجمعية تحسين كفاءة الإنفاق/ تحقيق معايير الجودة والتميز المؤسسي تطوير وتأهيل العاملين لتعزيز الكفاءة المؤسسية/ تطوير وتأهيل المتطوعين لتعزيز الكفاءة المؤسسية تطوير بيئة عمل محفزة للابتكار/ زيادة مستوى الإنتاجية في الأداء المؤسسي



تحليل القضايا الداخلية

م	نقطة الضعف
1	ضعف استقطاب الكوادر المتميزة
2	ضعف لدى بعض القدرات لبعض الموظفين
3	ضعف الدعم المالي للجمعية
4	عدم استكمال النظام التقني (رافد) بشكل كامل
5	ضعف الدعاية والتسويق الإعلامي للجمعية
6	ضعف الرواتب والحوافز والمكافآت
7	عدم توفر نظام وثائقي وإرشيف لتقارير الجمعية وبرامجها
8	ضعف الشراكات مع الداعمين والجهات المانحة
9	ضعف في التنسيق مع المؤثرين في التواصل الاجتماعي
10	ضعف التنسيق بين الإدارات في توثيق البرامج والمشاريع

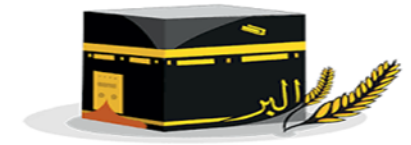
م	نقطة القوة
1	توفير الدورات التدريبية المتخصصة للموارد البشرية
2	توفر الخبرة القيادية والوظيفية لمنسوبي الجمعية في العمل الخيري
3	استقطاب الشراكات والرواد
4	بيئة العمل الجاذبة
5	توفر نظام إلكتروني (رافد)
6	توفر دليل إجرائي
7	الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الخيري
8	توفر مقر خاص بالجمعية
9	توفر مكاتب وتجهيزات تقنية
10	توفر مستودع وسيارات نقل داعمة لبرامج الجمعية



تحليل القضايا الخارجية

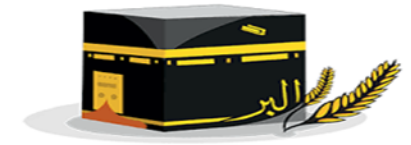
م	التهديدات
1	التحول الرقمي في القطاع
2	التنافسية بين الجمعيات في تحقيق التوجهات
3	التوجه نحو الاستدامة المالية للجمعيات دون الاعتماد على المنح
4	متطلبات المشاريع النوعية وصعوبة تحقيقها
5	التوجه نحو الابتكار في ظل ضعف العمل لتحقيقه
6	عزوف بعض الداعمين عن الدعم المستدام
7	الزيادة في أعداد الفئات المستهدفة بخدمات الجمعية
8	تنافس الجمعيات على جذب الكفاءات
9	تقلبات السوق وارتفاع الأسعار في بعض المواسم
10	ارتفاع إيجارات المعارض والمواقع في المنطقة المركزية

م	الفرص
1	رؤية 2030 ودعمها للقطاع غير الربحي
2	المركز الوطني للقطاع غير الربحي الداعم لحوكمة العمل في القطاع
3	برنامج (إسناد) الحكومي للقطاع غير الربحي
4	تعدد الجهات المانحة
5	تطور وتنوع البرامج التدريبية ذات العلاقة بالقطاع غير الربحي
6	تطوير الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل القطاع غير الربحي
7	تعدد الملتقيات والمؤتمرات الداعمة للاستفادة من الخبرات
8	الأنظمة التقنية الوطنية الداعمة لأعمال القطاع غير الربحي
9	سهولة وصول المعلومة لمنشآت القطاع غير الربحي
10	تعدد الجوائز ذات العلاقة بالقطاع غير الربحي



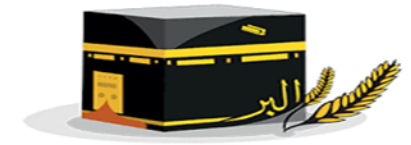
الصلاحيات والمسؤوليات والمحاسبة

المحاسبة	المسؤوليات	الصلاحيات	المستوى التنظيمي
محاسبة الإدارة التنفيذية عند الفشل في معالجة المخاطر الحرجة أو التجاوزات	توفير البيئة التنظيمية والموارد	اعتماد سياسة إدارة المخاطر	الإدارة العليا
	ضمان دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة الجمعية	مراجعة تقارير المخاطر الدورية	
	اعتماد الصلاحيات والمسؤوليات	تفويض الصلاحيات	
محاسبة أداء وحدة إدارة المخاطر ومخرجات تقاريرها وسجلات الحوادث	تنفيذ خطة المخاطر	إصدار التعليمات التنفيذية	الإدارة التنفيذية
	متابعة تنفيذ خطط المعالجة	اعتماد خطط المعالجة	
	رفع تقارير إدارة المخاطر للإدارة العليا	التصعيد عند الحاجة	
محاسبة عن أي تقصير في التقييم أو عدم التبليغ	إعداد سجل المخاطر	التقييم الدوري للمخاطر	مدير التخطيط والحوكمة
	قيادة فرق إدارة المخاطر	التنسيق مع الإدارات في تحديد ورصد وتقييم المخاطر	
	إدارة نظام المخاطر	اقتراح إجراءات المعالجة، وطرق التحسين	



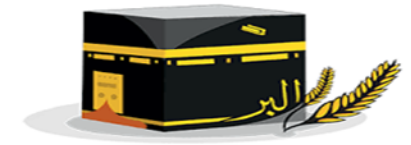
جمعية المراجعين السعوديين
بشأن المراجعة

المحاسبة	المسؤوليات	الصلاحيات	المستوى التنظيمي
محاسبة عند حجب المعلومات أو الإخفاق في تنفيذ خطط المعالجة	ضمان التزام إداراتهم بسياسات المخاطر	التعاون مع وحدة المخاطر	الإدارات التشغيلية
	تعيين منسق ارتباط بالمخاطر	توفير بيانات دقيقة	
	معالجة المخاطر بالتنسيق مع إدارة المخاطر	تنفيذ خطط المعالجة	
محاسبة عن الأخطاء التحليلية أو إهمال تحديث البيانات	دعم التدريب الداخلي للوحدة	تحليل بيانات المخاطر	منسق المخاطر
	مراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر	تحديث سجل المخاطر	
	إعداد التقارير الدورية	دعم تنفيذ المعالجات	



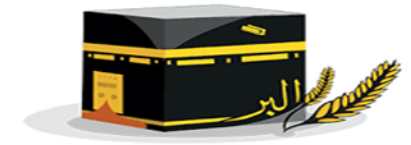
خطة برامج إدارة المخاطر

المخرجات	الموارد	المستهدفون	وصف البرنامج	البرنامج
زيادة الوعي العام بمفاهيم إدارة المخاطر	مواد توعوية مطبوعة وإلكترونية - نشرات بريدية أسبوعية - لوحات إعلانية بالمقرات	جميع الموظفين	حملات داخلية لتعريف الموظفين بمفهوم إدارة المخاطر وأهميتها ودورهم في الإبلاغ عنها	برنامج التوعية العامة بالمخاطر
تمكين الموظفين من تحديد المخاطر وإجراء التقييم المبدئي	مدرب معتمد - قاعة تدريب - حقيبة تدريبية	الإدارات التشغيلية والداعمة	دورة تدريبية حول أساسيات إدارة المخاطر، أنواعها، وأساليب التقييم	التدريب الأساسي على إدارة المخاطر
رفع جاهزية الاستجابة وتقليل زمن التعافي	- تجهيزات للتجربة - نظام إنذار وتجربة إخلاء	فريق الإخلاء والإدارات المعنية	تمارين محاكاة للتعامل مع المخاطر الحرجة والطوارئ	عملية الإخلاء
تحسين مستمر في أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر	قاعة اجتماعات - تقارير المخاطر الدورية	جميع الإدارات	اجتماعات دورية لمراجعة المخاطر المسجلة وتحليل أسبابها واقتراح التحسينات	برنامج التحسين المستمر للمخاطر



قياس أداء إدارة المخاطر

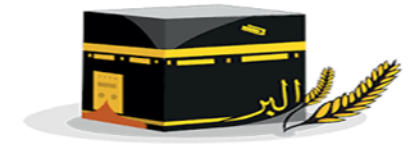
المرحلة	النشاط	التكرار	المسؤول	المخرجات
جمع البيانات	جمع تقارير المخاطر من الإدارات التشغيلية والداعمة	شهرياً	منسقو المخاطر	قاعدة بيانات محدثة للمخاطر
مراجعة وتحليل البيانات	تحليل المخاطر، مستوياتها، ونسب المعالجة	ربع سنوي	مدير إدارة المخاطر	تقرير تحليلي للمخاطر
تقييم فعالية المعالجات	مراجعة الإجراءات المتخذة ومدى فعاليتها في خفض الاحتمالية/التأثير	ربع سنوي	مدير إدارة المخاطر + المدير التنفيذي	تقرير فعالية المعالجات
متابعة مؤشرات الأداء	قياس مؤشرات الأداء المحددة لإدارة المخاطر	نصف سنوي	مدير إدارة المخاطر	تقرير مؤشرات الأداء
المراجعة الشاملة	مراجعة خطة إدارة المخاطر وتحديثها.	سنوياً	رئيس مجلس الإدارة + اللجنة التنفيذية	خطة محدثة لإدارة المخاطر



بطاقة قياس برامج إدارة المخاطر

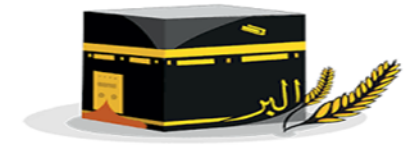
تقارير البرنامج	نسبة اكتمال الأنشطة	رضا المشاركين	فعالية التنفيذ	مدى تحقيق الهدف	الهدف من البرنامج	البرنامج
					رفع الوعي العام	التوعية العامة بالمخاطر
					تمكين الموظفين من التقييم المبدئي للمخاطر	التدريب الأساسي
					الحد من الحوادث في مواقع المشاريع	السلامة الميدانية
					رفع جاهزية الاستجابة	محاكاة الأزمات
					دمج قياس المخاطر في الأداء المؤسسي	مؤشرات الأداء
					مراجعة وتحديث الإجراءات	التحسين المستمر

مقياس التقييم: 1 = ضعيف جدًا | 2 = ضعيف | 3 = مقبول | 4 = جيد | 5 = ممتاز



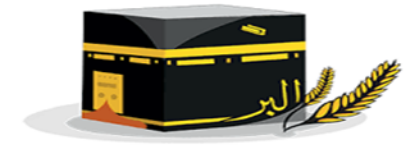
مؤشرات قياس إدارة المخاطر

المؤشر	طريقة القياس	المستهدف
نسبة المخاطر المعالجة	عدد المخاطر المعالجة ÷ إجمالي المخاطر المكتشفة × 100	90%
نسبة المخاطر عالية المستوى التي تم خفضها	عدد المخاطر عالية المستوى التي انخفض مستواها ÷ إجمالي المخاطر عالية المستوى × 100	80%
زمن الاستجابة للمخاطر الحرجة	متوسط المدة بالساعات بين اكتشاف الخطر وبدء المعالجة	24 ساعة
نسبة حضور البرامج التدريبية للمخاطر	عدد المشاركين ÷ العدد المستهدف × 100	95 %
نسبة التوصيات المنفذة من مراجعات المخاطر	عدد التوصيات المنفذة ÷ إجمالي التوصيات × 100	85 %



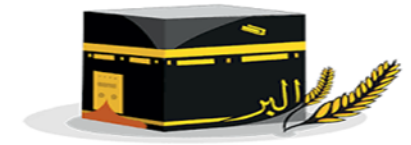
فئات المخاطر

م	الفئة	وصفها
1	مخاطر استراتيجية	وهي المخاطر التي تواجهها الجمعية وتكون عائق في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية ، والاستدامة والتنافسية .
2	مخاطر مالية	وهي المخاطر التي تواجهها الجمعية في مجال الإدارة المالية وتؤثر على الربحية والالتزامات المالية
3	مخاطر قانونية	وهي المخاطر التي تواجهها الجمعية بسبب عدم استيفاء الشروط والمتطلبات النظامية والتي تدخل ضمن إطار الالتزام والامتثال
4	مخاطر تشغيلية	وهي المخاطر التي تواجهها الجمعية في خطط وعمليات تشغيل المشاريع والبرامج والخدمات
5	مخاطر الأمن والسلامة	وهي المخاطر التي تواجهها الجمعية في الجانب الأمني والسلامة كسرقات الأصول والسرقات والإصابات والحريق
6	مخاطر الموارد البشرية	وهي المخاطر التي تواجهها الجمعية في الموارد البشرية

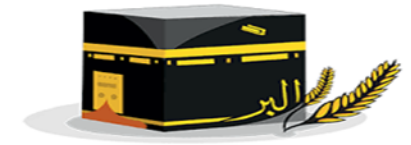


تحديد المخاطر

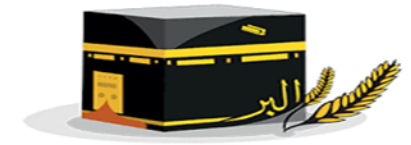
1	المخاطر الاستراتيجية	تنافس الجمعيات على جذب الكفاءات
		التحول الرقمي في القطاع
		ضعف الشراكات مع الداعمين والجهات المانحة
		التوجه نحو الابتكار في ظل ضعف العمل لتحقيقه
		الزيادة في أعداد الفئات المستهدفة بخدمات الجمعية
2	المخاطر المالية	ضعف الدعم المالي للجمعية
		التوجه نحو الاستدامة المالية للجمعيات دون الاعتماد على المنح
		ارتفاع إيجارات المعارض والمواقع في المنطقة المركزية
		تقلبات السوق وارتفاع الأسعار في بعض المواسم
		دراسات جدوى المشاريع والموارد المالية الجديدة



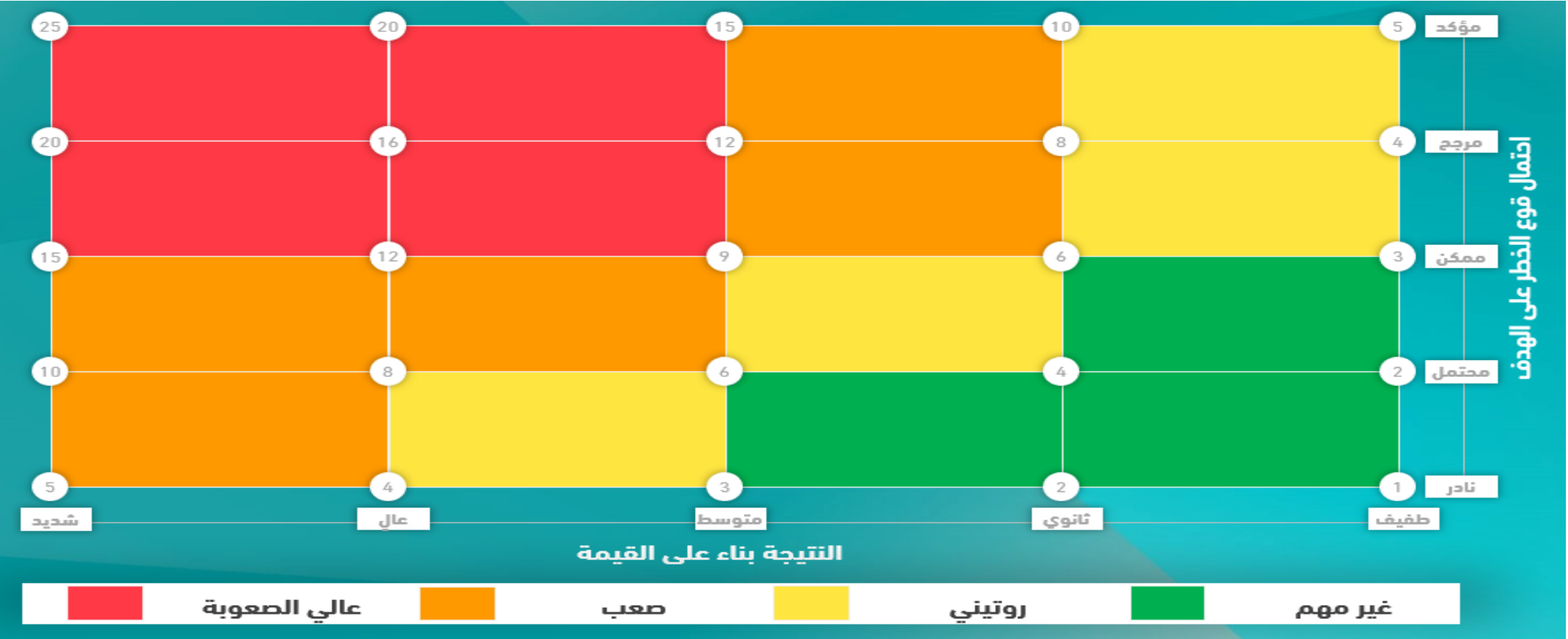
3	المخاطر القانونية	المخاطر التنظيمية والامتثال
		صياغة العقود وعدم الالتزام ببند العقد
		تجاوز مجلس الإدارة للصلاحيات
		استخدام مواد بدون ترخيص للنشر
		تنفيذ برامج غير موافق عليها
4	المخاطر التشغيلية	ضعف أدلة التشغيل والعمليات
		مخاطر تقديم الخدمات للمستخدمين
		تحديات في تنفيذ المشاريع وجودتها
		ضعف التنسيق بين فرق العمل
5	مخاطر الأمن والسلامة	السرقه
		فقدان أو تلف المستندات الهامة
		الإصابات الخطرة أثناء العمل
		الحريق



6	مخاطر الموارد البشرية	صعوبة جذب الكفاءات والاستقطابات
		هجرة الكفاءات وتسربها
		ضعف الاندماج الوظيفي
		تدني مستوى الأداء
		مقاومة التغيير
		ضعف التدريب



مصفوفة تقييم المخاطر





تقييم المخاطر الاستراتيجية

[illegible]

[illegible]



تقييم المخاطر القانونية

[illegible]



تقييم المخاطر التشغيلية

[illegible]



تقييم مخاطر الأمن والسلامة

[illegible]



تقييم مخاطر الموارد البشرية

[illegible]



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	25													استراتيجي	تنافس الجمعيات على جذب الكفاءات
الوصف التفصيلي للخطر															
محدودية الكفاءات المتخصصة في القطاع غير الربحي مقارنة بعدد الجمعيات القائمة															
ضعف جودة تنفيذ البرامج والمشروعات نتيجة نقص الكفاءات المؤهلة															
المسؤول عن الخطر															
الموارد البشرية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
تطوير استراتيجية استقطاب الكفاءات تشمل تحليل سوق العمل ووضع سياسات جذب تنافسية															
تحسين بيئة العمل عبر تطبيق أنظمة تحفيز مالي ومعنوي ومراجعة سلم الرواتب والمزايا															
تطبيق برامج التطوير المهني المستمر (تدريب، تأهيل، مسارات وظيفية واضحة)															
بناء شراكات مع الجامعات والمعاهد لتغذية الجمعية بخريجين متخصصين															
إطلاق مبادرات تميّز وظيفي لزيادة الولاء الوظيفي وتحسين الرضا الوظيفي															
العمل على تسويق الجمعية كمكان عمل جاذب من خلال إبراز أثرها الاجتماعي وفرص الإبداع فيها															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	25												التوجه العالمي والمحلي نحو التحول الرقمي	R.02	استراتيجي	التحول الرقمي في القطاع
الوصف التفصيلي للخطر																
		محدودية الميزانية المخصصة للتحول الرقمي وتطوير الأنظمة التقنية، ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين والقيادات حول أهمية التحول التقني														
		تأخر الجمعية في مواكبة متطلبات الجهات الإشرافية التي تتجه إلى التحول الرقمي الكامل، ضعف التنافسية مقارنة بالجمعيات الأخرى الأكثر تطوراً تقنياً.														
		المسؤول عن الخطر														
		تقنية المعلومات والتحول الرقمي														
إجراءات التعامل مع الخطر																
1	تخصيص ميزانية سنوية للتحول الرقمي ضمن خطة الموارد المالية للجمعية															
2	بناء شراكات مع شركات تقنية تقدم حلولاً منخفضة التكلفة أو مجانية للجمعيات															
3	تدريب الموظفين على المهارات الرقمية الأساسية															
4	تطوير وحدة التحول الرقمي للإشراف على الأنظمة الإلكترونية وتطوير الخدمات الرقمية															
5	الاستفادة من مبادرات التحول الرقمي الحكومية مثل منصة “إحسان” و“تطوع” و“استدامة”															
6	الاطلاع على كل جديد في مجال التحول الرقمي والعمل على تطبيقه في الجمعية															

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	25												R.03	استراتيجي	ضعف الشراكات مع الداعمين
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف خطة التواصل والعلاقات العامة مع المانحين والجهات الداعمة، مع محدودية قدرة الجمعية على تسويق إنجازاتها ومخرجاتها بشكل احترافي															
نقص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط والمشاريع الاستراتيجية للجمعية															
المسؤول عن الخطر															
إدارة الاتصال															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	دعم وتطوير إدارة تنمية الموارد والشراكات														
2	بناء قاعدة بيانات تفاعلية للداعمين الحاليين والمحتملين وتحديثها دورياً														
3	تصميم ملفات تعريف احترافية للمشروعات والبرامج توضح الأثر والنتائج القابلة للقياس														
4	إطلاق حملات تواصل إعلامي ومجتمعي لتعزيز الصورة الذهنية للجمعية كجهة موثوقة ذات أثر														
5	عقد شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص في إطار المسؤولية المجتمعية للشركات														
6	تفعيل برامج التقدير والتكريم للداعمين والمانحين لزيادة الولاء وتعزيز الاستمرار في الدعم														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	25												عدم توفر الدعم المالي الكافي لبرامج الجمعية	R.06	مالي	ضعف الدعم المالي
الوصف التفصيلي للخطر																
محدودية مصادر الدخل وعدم تنوع قنوات التمويل																
صعوبة تغطية المصروفات التشغيلية الأساسية للجمعية، وتعطل أو توقف تنفيذ بعض البرامج والمشروعات المجتمعية																
المسؤول عن الخطر																
إدارة تنمية الموارد المالية																
إجراءات التعامل مع الخطر																
إعداد استراتيجية مالية شاملة تركز على تنوع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة																
بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص ضمن برامج المسؤولية المجتمعية																
إطلاق حملات استقطاع شهري تسهم في تحقيق دخل ثابت ومستدام																
تطوير برامج وقفية واستثمارية تدر عوائد طويلة الأجل للجمعية																
تحسين كفاءة الإنفاق المالي عبر ترشيد المصروفات وتطبيق مبدأ كفاءة الإنفاق																
إطلاق حملات تعريفية وإعلامية تسلط الضوء على إنجازات الجمعية وقصص النجاح المجتمعية																

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	25												ارتفاع أسعار المنتجات التي تقدمها الجمعية للمستفيدين من خدماتها في بعض المواسم	R.09	مالي	تقلبات السوق وارتفاع الأسعار في بعض المواسم
الوصف التفصيلي للخطر																
زيادة الطلب الموسمي على المواد الغذائية والمنتجات الأساسية خلال فترات مثل رمضان، والحج، والأعياد																
ارتفاع التكاليف التشغيلية الموسمية للجمعية بما يتجاوز الميزانية المعتمدة، وتقليص كمية أو جودة المنتجات المقدمة للمستفيدين لتغطية فرق الأسعار																
المسؤول عن الخطر																
المشتريات/ المالية																
إجراءات التعامل مع الخطر																
1	إعداد خطة مشتريات موسمية سنوية تعتمد على تحليل بيانات الأعوام السابقة لتقدير الاحتياجات مبكراً															
2	إبرام عقود توريد سنوية أو موسمية مسبقة بأسعار ثابتة أو مخفضة مع الموردين المعتمدين															
3	تنويع الموردين والمصادر لتقليل المخاطر الناتجة عن الاحتكار أو ارتفاع الأسعار.															
4	تخصيص احتياطي مالي موسمي ضمن الموازنة التشغيلية لمواجهة ارتفاع الأسعار المفاجئ															
5	مراقبة مؤشرات الأسعار بشكل دوري وإصدار تقارير تنبؤية قبل المواسم															

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	25													مالي	دراسات جدوى المشاريع والموارد المالية الجديدة
الوصف التفصيلي للخطر															
ارتفاع أسعار مكاتب وشركات الاستشارات المعتمدة المتخصصة في الدراسات الاقتصادية والوقفية															
تنفيذ مشاريع غير مدروسة تؤدي إلى خسائر مالية أو تشغيلية، وتراجع ثقة الداعمين والجهات الإشرافية في كفاءة الجمعية في إدارة مشاريعها															
المسؤول عن الخطر															
الإدارة المالية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
إعداد خطة استشارية سنوية تتضمن احتياجات الجمعية من الدراسات والميزانية المخصصة لها															
بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث لتقديم دراسات بأسعار رمزية أو ضمن برامج خدمة المجتمع															
تأسيس وحدة داخلية متخصصة لتقييم الجدوى المبدئية للمشاريع قبل الاستعانة بالاستشاريين															
تخصيص بند مالي دائم في الموازنة التشغيلية مخصص للدراسات والاستشارات															
إنشاء قاعدة بيانات للمكاتب الاستشارية الموثوقة ومقارنتها من حيث الجودة والتكلفة															
تفعيل مراجعة وحدة الاستثمار أو الأوقاف لتقييم المشروعات قبل اعتمادها نهائياً															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	25													قانوني	المخاطر التنظيمية والامتثال
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف الوعي القانوني والتنظيمي لدى بعض الموظفين والإدارات التنفيذية، وضعف الرقابة الداخلية وعمليات المراجعة الدورية للالتزام															
فرض غرامات مالية أو عقوبات نظامية على الجمعية من الجهات الإشرافية، ضعف سمعة الجمعية ومصادقيتها أمام المانحين والمستفيدين															
المسؤول عن الخطر															
إدارة التخطيط والحوكمة والتميز المؤسسي															
إجراءات التعامل مع الخطر															
تحديث اللوائح والسياسات الداخلية بما يتوافق مع الأنظمة الحكومية والجهات الإشرافية															
إعداد مصفوفة التزامات قانونية وتنظيمية تغطي جميع مجالات عمل الجمعية															
تنفيذ برامج توعوية وتدريبية دورية لجميع الموظفين حول الالتزام باللوائح والتعليمات															
إجراء مراجعات داخلية منتظمة للتأكد من التزام الجمعية بالأنظمة والتشريعات السارية															
تفعيل نظام الإبلاغ عن مخالفات عدم الامتثال بسرية وموضوعية															
تضمين الامتثال ضمن معايير تقييم أداء الإدارات التنفيذية لرفع مستوى الالتزام المؤسسي															

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	25													قانوني	صياغة العقود وعدم الالتزام ببندود العقد
الوصف التفصيلي للخطر															
عدم وضوح الالتزامات والحقوق المتبادلة في بعض العقود المبرمة مع الموردين أو الشركاء، وقصور في متابعة تنفيذ العقود وضمان الالتزام ببندودها الزمنية والمالية															
خسائر مالية محتملة بسبب بنود غير واضحة أو ثغرات قانونية في العقود، ونشوء نزاعات قانونية أو قضائية مع الموردين أو المتعاقدين															
المسؤول عن الخطر															
الشؤون الإدارية والمالية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	تأسيس وحدة قانونية أو تعيين مستشار قانوني لمراجعة جميع العقود والاتفاقيات قبل التوقيع														
2	إعداد دليل سياسات وإجراءات التعاقد والمشتريات يحدد مراحل وإجراءات المراجعة والموافقة														
3	اعتماد نماذج عقود موحدة ومعتمدة تغطي جميع أنواع التعاملات (توريد، استشارات، خدمات، شراكات)														
4	تضمين البنود القانونية الأساسية (مدة العقد، الجزاءات، آلية إنهاء العقد، التحكيم، السرية، القوة القاهرة)														
5	تفعيل نظام إلكتروني أو سجل للعقود يتيح المتابعة الزمنية والتنبيهات قبل انتهاء العقود أو الالتزامات														
6	إشراك لجنة المراجعة والمخاطر في تقييم العقود ذات المخاطر العالية أو الأثر المالي الكبير														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	15													قانوني	استخدام مواد بدون ترخيص للنشر
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف الوعي لدى الموظفين أو المتطوعين بالأنظمة الإعلامية المعمول بها في المملكة، وغياب سياسة إعلامية داخلية معتمدة تنظم النشر والتصميم والمحتوى															
فرض غرامات أو عقوبات نظامية من وزارة الإعلام أو الجهات الإشرافية،															
المسؤول عن الخطر															
إدارة التواصل															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	إعداد واعتماد سياسة إعلامية داخلية تنظم عمليات النشر والتصميم والإعلانات والإعلام الرقمي														
2	الالتزام بالحصول على تراخيص وتصاريح رسمية لأي نشاط إعلامي من الجهات المختصة														
3	تدريب الموظفين والمسؤولين الإعلاميين على الأنظمة الإعلامية وضوابط النشر والتسويق المؤسسي														
4	استخدام قنوات رسمية ومعتمدة فقط لنشر المحتوى (موقع الجمعية، حسابات موثقة، نشرات مرخصة)														
5	تطبيق نظام تدقيق داخلي للمحتوى قبل النشر للتأكد من مطابقة المحتوى للقوانين والقيم المؤسسية														
6	توثيق جميع المواد الإعلامية الصادرة ضمن أرشيف رسمي مع بيانات الترخيص والموافقة														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	15												تنفيذ برامج ومشاريع دون الحصول على الموافقات الرسمية	R.15	قانوني	تنفيذ برامج غير موافق عليها
الوصف التفصيلي للخطر																
ضعف معرفة بعض الإدارات التنفيذية بالإجراءات النظامية لاعتماد البرامج والمشروعات الجديدة، أو استعجال الإدارات التشغيلية في تنفيذ المشاريع دون المرور بسلسلة الاعتمادات الرسمية																
إيقاف المشروع من قبل الجهة الإشرافية أو فرض غرامات نظامية على الجمعية، وفقدان ثقة الجهة المشرفة في التزام الجمعية بالأنظمة والتعليمات																
المسؤول عن الخطر																
إدارة التخطيط والحوكمة والتميز / إدارة المشاريع																
إجراءات التعامل مع الخطر																
1	إعداد لائحة حوكمة المشاريع والبرامج ، توضح الإجراءات الواجب اتباعها قبل اعتماد أي مشروع أو برنامج															
2	توثيق جميع الموافقات الرسمية والمراسلات الخاصة بالمشاريع ضمن نظام أرشفة مركزي															
3	تضمين خطوة "اعتماد الجهة الإشرافية" كشرط أساسي في دورة حياة المشروع داخل دليل الإجراءات															
4	اعتماد خطة تواصل سنوية مع الجهة الإشرافية لعرض خطط البرامج والمشروعات مسبقاً															
5	إجراء مراجعة قانونية داخلية لأي مشروع جديد قبل البدء في التنفيذ															
6	إدراج هذا الخطر ضمن سجل المخاطر القانونية والامتثالية مع متابعة مؤشرات الالتزام ربع سنوياً.															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	25												عدم توفر أدلة تشغيلية ونماذج للعمليات أو عدم تفعيلها على أرض الواقع	R.16	تشغيلي	ضعف تفعيل أدلة التشغيل والعمليات
الوصف التفصيلي للخطر																
ضعف الوعي لدى الموظفين بأهمية أدلة التشغيل الإجرائية ودورها في ضبط الأداء، وضعف الرقابة الداخلية على تطبيق الإجراءات التشغيلية الموثقة																
تفاوت في أداء الإدارات وغياب التوحيد في أساليب العمل، وفقدان الجمعية لفرص التحسين المستمر والتطوير المؤسسي																
المسؤول عن الخطر																
الشؤون الإدارية والمالية/ التخطيط والحوكمة والتميز المؤسسي																
إجراءات التعامل مع الخطر																
1	إعداد خطة تفعيل لتطبيق أدلة التشغيل تشمل التدريب، النشر، والمتابعة الدورية															
2	تنفيذ برامج تدريب وورش تعريفية لجميع الموظفين حول الأدلة الخاصة بإداراتهم															
3	تحديث الأدلة التشغيلية بشكل دوري (سنوياً أو عند حدوث تغييرات تنظيمية).															
4	إدراج الالتزام بالأدلة ضمن تقييم أداء الإدارات ومراجعات الجودة الدورية															
5	ربط الإجراءات التشغيلية بالأنظمة التقنية لتسهيل التطبيق الإلكتروني وتقليل الاجتهادات الفردية															
6	ربط تفعيل الأدلة بمبادرات التميز المؤسسي والتحسين المستمر في الجمعية															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	15												R.17	تشغيلي	مخاطر تقديم الخدمات للمستخدمين
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف تحليل المخاطر المسبقة للمشاريع قبل التنفيذ وعدم وجود خطة إدارة مخاطر تشغيلية															
تأخر في إنجاز البرامج والمشاريع عن الجدول الزمني المعتمد، فقدان ثقة الداعمين في الجمعية															
المسؤول عن الخطر															
إدارة البرامج والمشاريع															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	تطبيق منهجية إدارة المشاريع والمخاطر														
2	إجراء تحليل مخاطر تفصيلي لكل مشروع قبل التنفيذ وتحديد خطط الطوارئ المحتملة														
3	إعداد خطة إدارة أزمات المخاطر الميدانية المفاجئة.														
4	إعداد جداول زمنية واقعية مع وجود خطط بديلة للتمويل والموارد														
5	تنفيذ برامج تدريبية لفرق المشاريع في مجالات إدارة المخاطر وضمان الجودة														
6	مراجعة المشاريع بعد التنفيذ لاستخلاص الدروس والتحسين المستقبلي														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	15												R.18	تشغيلي	ضعف التنسيق بين فرق العمل
الوصف التفصيلي للخطر															
غياب قنوات تواصل رسمية وواضحة بين الإدارات والأقسام المختلفة، وضعف ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين الموظفين															
تكرار الجهود أو ازدواجية المهام بين الإدارات، انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي العام وصعوبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية															
المسؤول عن الخطر															
الشؤون الإدارية والمالية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	إعداد خطة تواصل مؤسسية داخلية تنظم الاجتماعات، التقارير، ومسارات التواصل الرسمية														
2	تفعيل نظام إلكتروني موحد لإدارة المهام والمراسلات الداخلية يربط جميع الإدارات														
3	تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي ودليل الإجراءات														
4	تنفيذ ورش عمل لبناء فرق العمل وتعزيز التواصل الفعّال بين الإدارات														
5	تعزيز ثقافة التعاون والتكامل عبر برامج داخلية														
6	اعتماد تقارير متابعة دورية مشتركة للمشاريع والبرامج المتداخلة														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	15											عدم توفر منهجية لتوثيق منجزات البرامج والمشاريع	R.19	تشغيلي	ضعف توثيق المنجزات التشغيلية
الوصف التفصيلي للخطر															
		غياب سياسة أو آلية مؤسسية للتوثيق والمتابعة في جميع مراحل تنفيذ المشاريع، ضعف ثقافة التوثيق المؤسسي لدى بعض الإدارات والموظفين													
		صعوبة إعداد التقارير الرسمية للجهات الإشرافية أو المانحين في الوقت المحدد، ضعف درجة تقييم الجمعية لدى الجهات الإشرافية لعدم توفر الوثائق الداعمة للتنفيذ													
		المسؤول عن الخطر													
		إدارة التخطيط والحوكمة والتميز المؤسسي													
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	إعداد سياسة توثيق مؤسسية شاملة تحدد أنواع الوثائق، الجهات المسؤولة، وآليات الحفظ.														
2	تطبيق نظام إلكتروني للأرشفة وإدارة الوثائق														
3	إلزام الإدارات التشغيلية برفع تقارير ختامية لكل مشروع أو برنامج وفق نموذج موحد														
4	تنفيذ برامج تدريب للموظفين على التوثيق المهني وإعداد التقارير والصور والأدلة														
5	تخصيص مسؤول متابعة توثيق في كل إدارة لضمان حفظ كافة المواد التشغيلية														
6	إعداد تقرير إنجاز سنوي شامل يوثق كافة البرامج والمشاريع والنتائج.														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20												R.21	الأمن والسلامة	السرقه
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف إجراءات الأمن والحماية في مقرات الجمعية أو المستودعات التابعة لها.															
خسائر مالية مباشرة نتيجة فقد أو تلف الأصول والمعدات، وتعطل العمليات التشغيلية بسبب فقد تجهيزات أساسية للمكاتب أو المشاريع															
المسؤول عن الخطر															
الخدمات المساندة															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	تطبيق نظام رقابة داخلية شامل للأصول والعهد يتضمن التسجيل، الجرد، والتسليم والاستلام														
2	تركيب كاميرات مراقبة وأنظمة أمنية في جميع المواقع والمكاتب والمستودعات														
3	تطبيق نظام جرد ربع سنوي وسنوي للتحقق من سلامة الأصول														
4	توثيق كافة الأصول والتجهيزات في النظام المالي والمحاسبي مع أرقام تعريفية														
5	تحديد مسؤول عهدة في كل إدارة ومكتب مع توقيع نموذج استلام رسمي														
6	إعداد سجل للحوادث الأمنية وتوثيقها ضمن تقارير لجنة المراجعة والمخاطر														

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20											تلف المستندات والوثائق ذات الأهمية	R.22	الأمن والسلامة	المستندات والوثائق
الوصف التفصيلي للخطر															
سبب حدوثه		كوارث طبيعية "حرائق، فيضانات، أو تسرب مياه في المكاتب أو المستودعات: ، وأخطاء بشرية" إسقاط السوائل على المستندات، سوء التخزين، أو الإتلاف العرضي، تعطل أنظمة تقنية المعلومات من خلال الهجمات الإلكترونية..													
الأثر الناتج عن الخطر		فقدان بيانات حساسة: مثل العقود، التراخيص، السجلات المالية، وصعوبة إكمال الإجراءات النظامية أو القانونية، وفقدان الأدلة أو الإثباتات في النزاعات القضائية													
موقع الخطر		المسؤول عن الخطر													
داخلي		السكرتارية													
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	اعتماد نظام أرشفة إلكتروني لحفظ نسخ رقمية مؤمنة من جميع الوثائق.														
2	إنشاء خطة نسخ احتياطي دوري تشمل التخزين السحابي وخوادم احتياطية														
3	تخزين النسخ الورقية في خزائن مقاومة للحريق والماء														
4	متابعة خطة الصيانة الدورية والمراجعات المستمرة للأجهزة والبيئة المكتبية (إطفاء، تكييف، مكافحة تسربات)														
5	العمل الفوري لتوثيق حوادث السرقات والتعرف على أسبابها ورفع تقرير لإدارة المخاطر والشؤون القانونية لاتخاذ الإجراءات اللازمة														
6	العمل على تعزيز الأمن السيبراني لحماية النسخ الإلكترونية														



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20												R.23	الأمن والسلامة	إصابات العمل
الوصف التفصيلي للخطر															
قصور في تطبيق لوائح السلامة والصحة المهنية															
إصابات جسدية خطيرة أو وفيات" لا سمح الله " ، خسائر مالية: دفع تعويضات إصابات العمل															
المسؤول عن الخطر															
إدارة المخاطر / الأمن والسلامة / الموارد البشرية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
1	توعية الموظفين بأهمية الصحة والسلامة المهنية														
2	توفير حقيبة الإسعافات الأولية داخل مقر الجمعية ومواقع تنفيذ البرامج والمشاريع														
3	تعيين مشرف سلامة مسؤول عن متابعة تطبيق تعليمات السلامة ومؤهل لذلك														
4	تطبيق المعايير العالمية في الصحة والسلامة المهنية														
5	إجراء صيانة دورية للمعدات والتجهيزات الكهربائية مع سجل توثيقي لكل عملية														
6	تأسيس وحدة إسعافات أولية مدربة ، للمعالجات الفورية للحالات بالموقع، واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة المصابين أو نقلهم للمستشفيات														



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20											هجرة الكفاءات وتسربها من الجمعية	R.26	الموارد البشرية	التسرب
الوصف التفصيلي للخطر															
رواتب ومزايا غير تنافسية مقارنة بما يقدمه المنافسون، وغياب فرص التطوير الوظيفي، وضعف بيئة العمل، أو الإجهاد الوظيفي نتيجة ضغط العمل أو غياب التوازن بين الحياة والعمل، مع وجود فرص أفضل خارج الجمعية.															
سبب حدوثه															
فقدان الخبرات والمعرفة المؤسسية المكتسبة عبر سنوات، وارتفاع تكاليف التوظيف نتيجة تعيين بدائل باستمرار،															
الأثر الناتج عن الخطر															
المسؤول عن الخطر															
موقع الخطر															
داخلي															
إجراءات التعامل مع الخطر															
وضع استراتيجيات وبرامج للاحتفاظ بالكفاءات															
تحسين الرواتب والمزايا لتكون تنافسية مع السوق															
توفير مسارات مهنية واضحة وبرامج تدريب وتطوير مستمر															
خلق بيئة عمل محفزة تقوم على التقدير والمشاركة															
تعزيز ثقافة الجمعية القائمة على الانتماء والمكافآت المعنوية															
إشراك الموظفين في مبادرات الابتكار والتحسين															

المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20												R.27	الموارد البشرية	الاندماج الوظيفي
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف التواصل الداخلي، وغياب الشفافية، أو اعتماد القيادات على أسلوب إداري تقليدي، عدم إشراك الموظفين في القرارات، وغياب رؤية وقيم مشتركة تعزز الانتماء															
انخفاض مستوى الولاء الوظيفي، وتراجع الإنتاجية، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وضعف الانسجام بين الأهداف الفردية وأهداف الجمعية															
المسؤول عن الخطر															
الموارد البشرية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
وضع استراتيجية اندماج وظيفي تتبناها الإدارة العليا															
تعزيز قنوات التواصل الداخلي (اجتماعات دورية – نشرات داخلية – منصات إلكترونية)															
إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والمبادرات خاصة التي تخص بيئة العمل															
اعتماد برامج التقدير والاعتراف (جوائز، شهادات تقدير، تحفيزات).															
بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تركز على رؤية وقيم الجمعية															
عقد ورش عمل حوارية بين الموظفين والقيادة لتقليل الفجوة															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20											ضعف مستوى الأداء الوظيفي	R.28	الموارد البشرية	الأداء الوظيفي
الوصف التفصيلي للخطر															
ضعف معايير تقييم الأداء الوظيفي، وعدم وجود خطط فردية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وقصور في التدريب والتطوير، وعدم وجود ثقافة تركز على الإنجاز والإبداع															
انخفاض الإنتاجية العامة للجمعية، وضعف جودة المشاريع والخدمات المقدمة للمستفيدين، وزيادة التكاليف التشغيلية بسبب ضعف الكفاءة وإعادة الأعمال															
المسؤول عن الخطر															
الموارد البشرية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
وضع نظام تقييم أداء يرتبط بالأهداف الاستراتيجية															
تعريف الموظفين بمعايير الأداء منذ بداية السنة.															
إدخال مؤشرات أداء كمية ونوعية لكل وظيفة															
توفير برامج تدريب مستمرة لرفع مستوى أداء الموظفين															
عقد اجتماعات دورية للتغذية الراجعة بين المديرين والموظفين لمناقشة الأداء															
ربط التقييم السنوي ب حوافز مادية ومعنوية تشجع الإنجاز															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	20												R.29	الموارد البشرية	مقاومة التغيير
الوصف التفصيلي للخطر															
خوف الموظفين من فقدان وظائفهم، عدم وضوح أهداف التوجهات الجديدة لكافة الموظفين، وعدم إشراك الموظفين في صياغة أو تنفيذ التوجهات، ونقص التدريب															
تعثّر تنفيذ الخطة الاستراتيجية أو تأخير تنفيذها، وضعف الكفاءة التشغيلية نتيجة التمسك بالإجراءات القديمة، وزيادة معدل دوران الموظفين الذين يرفضون التغيير أو لا يتأقلمون معه															
المسؤول عن الخطر															
الموارد البشرية															
إجراءات التعامل مع الخطر															
وضع خطة متكاملة لإدارة التغيير															
التواصل المستمر مع الموظفين حول أهداف التغيير وفوائده															
إشراك الموظفين في ورش عمل واستشارات لصياغة وتنفيذ التوجهات															
تقديم برامج تدريب وتهيئة لتأهيل الموظفين للتوجهات الجديدة															
إطلاق حملات توعوية داخلية تشرح مكاسب التغيير للأفراد والجمعية															
توفير حوافز معنوية ومادية لتشجيع تبني التغيير															



المستوى	الدرجة	درجة التأثير					درجة الاحتمالية					الوصف العام للخطر	رمزه	نوعه	الخطر	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	25												ضعف التدريب وأثره على الأداء العام للجمعية	R.30	الموارد البشرية	التدريب
الوصف التفصيلي للخطر																
غياب استراتيجية تدريبية واضحة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وضعف الميزانية المخصصة للتدريب، وعدم ربط التدريب بالاحتياجات، وعدم توفر مؤشرات القياس																
ضعف الأداء العام للجمعية نتيجة نقص المهارات والخبرات، وتأخر تنفيذ المشاريع بسبب أخطاء أو قلة كفاءة الموظفين، وضعف التنافسية مقارنة بالجمعيات التي تستثمر في تدريب موظفيها.																
المسؤول عن الخطر																
الموارد البشرية																
إجراءات التعامل مع الخطر																
تأسيس مركز تدريب القيادات والموظفين																
وضع خطة تدريب استراتيجية مرتبطة بالأهداف طويلة المدى للجمعية																
إجراء تحليل فجوات المهارات بشكل دوري لتحديد الاحتياجات																
تخصيص ميزانية سنوية للتدريب كاستثمار في رأس المال البشري																
تنويع أساليب التدريب (حضورى – إلكتروني – عملي – محاكاة)																
ربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي والمسارات المهنية																

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ