

*هذا الدليل خاضع للمراجعة والتحسين بصورة مستمرة

دليل سياسات إدارة المخاطر بجامعة شقراء

الإصدار الأول 1443هـ - ٢٠٢٢م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإصدار	الأول / ٠١ أكتوبر ٢٠٢٢.
مصادر إعداد الدليل	الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية الصادر من وزارة المالية.
الفئة المستهدفة	منسوبو جامعة شقراء.
الجهة المعتمدة للدليل	مكتب التحول المؤسسي (إخكام).
الجهة المعدة للدليل	وكالة الجامعة.

المحتويات

الميثاق الأخلاقي للموظف بجامعة شقراء	٧
نبذة عن جامعة شقراء	٩
رؤية جامعة شقراء ورسالتها وأهدافها	١١
مصطلحات الدليل	١٢
١. مقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢. لجان إدارة الجامعات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣. اللجان الدائمة واللجان المخصصة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤. ضوابط تشكيل اللجان	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥. مهام وعمل اللجان	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٦. مهام الجهات التي ترتبط بها اللجان	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٧. اللجان الدائمة في جامعة شقراء	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
أولاً: لجان مكتب سعادة رئيس الجامعة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
أ: اللجنة العليا الدائمة للشؤون الأكاديمية بالجامعة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: اللجنة العليا الدائمة للاستشارات الفنية والتقنية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣: المجلس الاستشاري الطلابي بالجامعة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤: لجنة عليا دائمة إشرافية على برامج الدراسات العليا بالجامعة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥: اللجنة العليا الدائمة للإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٦: اللجنة العليا الدائمة للاعتماد الأكاديمي بالجامعة (المؤسسي والبرامجي)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٧: اللجنة الإشرافية للكلية التطبيقية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٨: اللجنة العليا الدائمة للتعاملات الإلكترونية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ثانياً: لجان وكالة الجامعة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢: ١: اللجنة الدائمة للنظر في المخالفات الإدارية التي تقع من منسوبي الجامعة الموظفين الإداريين _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢: ٢: اللجنة الدائمة لفحص العروض في الجامعة _ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ٣: لجنة النظر في المطالبات المالية لمنسوبي الجامعة _ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢: ٤: لجنة دائمة مختصة بدراسة طلبات النقل أو التكليف أو الإعارة من داخل الجامعة إلى خارجها لمنسوبي الجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢: ٥: اللجنة الدائمة للإسكان بالجامعة _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ٦: لجنة دائمة مختصة باستكمال الإجراءات النظامية للترقيات الوظيفية العليا لمنسوبي الجامعة من الموظفين الإداريين على السلم العام _ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

2: 7: اللجنة الدائمة لتطوير وتدريب منسوبي الجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ٨: اللجنة الدائمة لدراسة الشروط والمواصفات بالجامعة خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢: ٩: اللجنة الدائمة للوثائق بالجامعة _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ١٠: اللجنة الدائمة المختصة بالعمل على إنجاز محاضر الترقيات الوظيفية لمنسوبي الجامعة من الموظفين الإداريين _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ١١: لجنة فحص عروض الشراء المباشر بالجامعة خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ١٢: اللجنة الفنية الدائمة المختصة بتقدير الحد الأدنى للأجرة وعوائد الاستثمار _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢: ١٣: اللجنة الدائمة لفتح العروض بالجامعة _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢: ١٤: لجنة للقيام بإجراءات التأهيل المسبق أو اللاحق للمتنافسين لتقديم الأعمال والمشتريات المراد توفيرها للجامعة _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ثالثاً: لجان وكالة الجامعة للشؤون التعليمية _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣: ١: اللجنة الدائمة المركزية لشؤون التعاقد _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣: ٢: اللجنة الدائمة للنظر في الحوافز والبدلات لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم _____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣:٣: اللجنة الدائمة المختصة بدراسة طلبات النقل أو التكليف بين كليات الجامعة المختلفة لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم _ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٣:٤: اللجنة الدائمة للكليات الصحية _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٣:٥: اللجنة الدائمة لشؤون المتعاونين والمتعاونات للقيام بالتدريس من غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وشؤون الوحدات التدريسية الزائدة (الساعات الزائدة) لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بالجامعة _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٣:٦: اللجنة الدائمة المختصة بتجهيز المعامل والمختبرات _ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٣:٧: اللجنة الدائمة لتطوير محتوى التعليم الإلكتروني بالجامعة **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٣:٨: اللجنة الدائمة للإشراف على برنامج التجسير _ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٣:٩: لجنة تأديب أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم _ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

رابعاً: لجان وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:١: اللجنة الدائمة للإشراف على برامج الدراسات العليا. _ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٢: اللجنة الدائمة لشؤون المعيدين والمحاضرين **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٣: اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٤: اللجنة الدائمة لتمديد خدمة أعضاء هيئة التدريس السعوديين _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٥: اللجنة الدائمة لإدارة التمويل المؤسسي مالياً وإدارياً بوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٦: اللجنة الدائمة لصرف مكافأة بدل التميز _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٧: اللجنة الدائمة للترقيات والمهام العلمية _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٨: اللجنة الدائمة للابتعاث والتدريب _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

٤:٩: اللجنة الدائمة للتعيينات على الوظائف الأكاديمية _____ **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**

خامساً: لجان وكالة الجامعة للتطوير والجودة ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٥: ١: اللجنة العليا الدائمة للاعتماد الأكاديمي بالجامعة (المؤسسي والبرامجي) ____ خطأ!

الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٥: ٢: اللجنة العليا الدائمة للإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية ____ خطأ! الإشارة

المرجعية غير معرّفة.

٥: ٣: اللجنة التنفيذية الدائمة لإعداد الخطة الإستراتيجية ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير

معرّفة.

٥: ٤: اللجنة الدائمة لوحدة التصنيفات الدولية ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٥: ٥: اللجنة الدائمة لإعداد التقرير السنوي للجامعة ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٣: ٦: اللجنة الدائمة للخطط الدراسية ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٣: ٧: اللجنة الدائمة لبناء الخطط الدراسية وتطويرها، والبرامج الأكاديمية الهندسية

والحاسب الآلي ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٣: ٨: اللجنة الدائمة لبناء الخطط الدراسية وتطويرها، وبناء البرامج الأكاديمية الإنسانية

____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٣: ٩: اللجنة الدائمة لبناء وتطوير الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية الصحية ____ خطأ!

الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٣: ١٠: اللجنة الدائمة لبناء وتطوير الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية العلمية. ____ خطأ!

الإشارة المرجعية غير معرّفة.

الملاحق ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

نموذج محاضر اللجان الدائمة ____ خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المقدمة

في عمل مستمر ودؤوب من جامعة شقراء في سبيل تطوير العملية الإدارية والتعليمية وتحسينها فقد عملت على إنشاء سلسلة من الأدلة الموجهة لمنسوبي الجامعة من طلبة، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين. ويحوي كل دليل بين دفتيه معلومات ضرورية وهامة يستفيد منها كل من يطلع عليه من داخل وخارج الجامعة بحيث يساعده على رسم صورة واضحة حول الأنظمة والقوانين المتبعة في جامعة شقراء.

ويأتي دليل سياسات إدارة المخاطر من ضمن سلسلة الأدلة الموجهة لجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس ومن في حكمهم وموظفين وموظفات وطلبة؛ وذلك ليتعرفوا على السياسات التي تتبعها جامعتهم (جامعة شقراء)، في سبيل إيجاد بيئة آمنة لهم من خلال إتباع سياسات خاصة في إدارة المخاطر وتوقعها قبل حدوثها والعمل على إيجاد الحلول والبدائل الملائمة لاستمرار العمل والعملية التعليمية في بيئة آمنة وصحية.

الميثاق الأخلاقي للموظف بجامعة شقراء

هو مجموعة القواعد والمعايير الأخلاقية المثالية التي تنظم السلوك المهني الواجب اتباعه من قبل العاملين في الجامعة. وهذا يعكس الالتزام الأدبي والأخلاقي داخل الحرم الجامعي، ومنها:

أخلاقيات التعامل الجامعي:

وترتكز على مجموعة من السمات التي تميز العمل الجامعي أهمها:

- | التمتع بحسن الأخلاق والتسامح في المعاملة.
- | الاحترام المتبادل بين الموظفين بعضهم البعض وباقي منسوبي الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس، ومع المراجعين.
- | حسن التصرف والالتزان في ردود الأفعال خلال المواقف المختلفة.
- | الإخلاص في العمل واعتبار الوظيفة شرفاً أخلاقياً ورسالة.
- | الالتزام بحسن السمات والهيئة والمظهر اللائق.
- | الدوام بمظهر لائق ومناسب وبما يتلاءم مع الأنظمة المعمول بها في القطاعات الحكومية بالدولة.
- | التحلي بصفة الجدية وروح المسؤولية والتعاون الجماعي لإنجاز الأعمال.
- | الحفاظ على مرافق الجامعة وترشيدها واستخدامها.
- | الحرص على حضور جميع الاجتماعات وورش العمل التي تقيمها الكليات وإدارة الجامعة.
- | أخلاقيات الحوار العملي:
- الحفاظ على لغة الحوار الهادئ البناء فيما يخص جوانب العمل المختلفة.
- إبراز الجوانب الإيجابية من الحوار لإزالة الأمور السلبية.
- الالتزام بالقواعد والأعراف والتقاليد الجامعية.

نبذة عن جامعة شقراء

نشأة جامعة شقراء:

تعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية التي صدر القرار السامي الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (٧٣٠٥/ م ب و تاريخ ١٤٣٠/٩/٣هـ) بإنشاء جامعة شقراء.

يقع المقر الرئيس للجامعة بمدينة شقراء وتضم الجامعة حالياً أكثر من عشرين كلية موزعة في عدة محافظات ومراكز وهي: شقراء، والقوية، والدوادمي، وساجر، وضرعاء، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والمحمل، وتضم، هذه الكليات العديد من الأقسام الأكاديمية، التي تمنح مختلف الدرجات العلمية في التعليم العالي للتخصصات النظرية والتطبيقية والهندسية والطبية والتقنية؛ إذ تغطي هذه التخصصات مدينة شقراء والمحافظات التابعة لها، وتبلغ مساحة الحرم الجامعي للمدينة الجامعية (١٣ مليوناً و٧٠٧ آلاف و٤٣٦ متراً مربعاً). وقد بلغ عدد طلاب الجامعة ٢٨١١٢ طالباً وطالبة، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ١٣٣٧ عضواً، وبلغ عدد الموظفين ٩٨٧ موظفاً وموظفة. كما تشكّلت في الجامعة منظومة إدارية بالإضافة للمنظومة الأكاديمية المتكاملة، ففيها (٥) وكالات، و(١٠) عمادات مساندة، إضافة إلى الإدارات والوحدات مثل إدارة التعاون الدولي ووحدة الوعي الفكري، ووحدة الإرشاد الأكاديمي والنفسي، وجميعها تركز وظائفها الأساسية على دعم العملية التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب والطالبات بمختلف المستويات الدراسية، وخدمة الجامعة والمجتمع بجميع فئاته وأفراده، لتلبية احتياجات سوق العمل السعودي بالقطاعين العام والخاص.

وفي الجامعة انتهت المرحلة الأولى من البنية التحتية للكليات والعمادات وكذلك إسكان أعضاء هيئة التدريس، وتم تشغيل عدد من مباني كليات الطالبات في عدد من كليات الجامعة في مختلف المحافظات مثل: ثادق، وحريملاء، وضرعاء، والقوية، وشقراء،

والدوامي، وعفيف، ولا زال العمل جارياً على تجهيز مباني الكليات للطلاب. ولقد قامت الجامعة ببناء العديد من القاعات الدراسية والمرافق المؤقتة لتلبية احتياجات الأقسام الأكاديمية والكليات والإدارات المختلفة في كليات الطلاب.

رؤية جامعة شقراء ورسالتها وأهدافها

رؤية الجامعة:

تعليم متميز، بحث علمي مؤثر، مجتمع حيوي.

الرسالة

بناء كفاءات متخصصة ومميزة تواكب متطلبات سوق العمل من خلال برامج تعليمية تنافسية، وكوادر مؤهلة في بيئة أكاديمية وبحثية جاذبة، وأنظمة فاعلة، وشراكات مجتمعية مثمرة.

القيم الحاكمة

✓ تلتزم الجامعة بالقيم التالية:



الأهداف الاستراتيجية

١. رفع كفاءة وفاعلية البيئة التنظيمية والإدارية والمالية.
٢. الارتقاء بكفاءة وفعالية الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية.
٣. تحقيق مخرجات تعليمية تنافسية تواكب متطلبات سوق العمل.
٤. تقديم بحث علمي وفق الأولويات التنموية والمجتمعية.
٥. تعزيز الشراكة مع المجتمع والمساهمة الفعالة في تنميته وخدمته.
٦. تحسين البنى التحتية والتقنية والخدمات المساندة.

مصطلحات الدليل

اللجنة الإشرافية / اللجنة: أي لجنة تقوم بمهام المراقبة والإشراف على أعمال إدارة المخاطر في الجهة.

الخطر: احتمالية وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه.

الفرصة: وقوع حدث ويكون تأثيره إيجابي للجامعة.

إدارة المخاطر: نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من آثارها واحتمالية حدوثها.

التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر: منهجية متبعة من قبل وحدات العمل في الجهة ويتم من خلالها تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالوحدة وتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية للوقاية منها والحد من آثارها، وإبلاغ أصحاب المصلحة بنتائجها.

سجل المخاطر: سجل يشمل على كافة المخاطر وتفاصيلها .

المخاطر الكامنة: مستوى مخاطر أولي من غير الأخذ بالاعتبار الضوابط الرقابية التي تعمل على الحد من آثار المخاطر.

المخاطر المتبقية: خطر متبق بعد النظر في فاعلية الضوابط الرقابية.

فئات المخاطر: مجموعات المخاطر التي تساعد في تنظيم، وتحديد، وتقييم، وقياس، ومراقبة المخاطر على نحو متسق، ويمكن تجميع المخاطر باستخدام تصنيفات المخاطر (مالية، تقنية، تشغيلية) لتحديد تأثيرها الشامل في الجامعة.

الاحتمالية: وصف نوعي أو شبه كمي الاحتمالية أو تكرار حدوث أحد المخاطر، وغالبا ما يُعبر عنها عند التكرار على فترات زمنية محددة، مثل عدد المرات سنويا (مرة كل ربع سنة).

الضوابط الرقابية: تطبيق جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات لتقديم تأكيد معقول فيما يخص إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في الجامعة، حيث إنها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالة عدم اليقين، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي. وكون أن إدارة المخاطر تساعد على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة الأعمال، من خلال الاستقراء المستمر للمستقبل واختلاق أحداث وسيناريوهات «توقع الأسوأ»، فإنه من المهم الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. حيث تركز أدوات إدارة المخاطر الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر، علماً أن الإخفاق في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف الجهة هو خطر في حد ذاته. وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر لا تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وإنما تعزز تلك الإمكانية.

أولاً: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر بالجامعة

توفر المبادئ الموضحة أدناه إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة ومشاركة قيمتها وتوضيح غرضها. وتلك المبادئ أساس لإدارة المخاطر ويتم أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وإجراءات إدارة المخاطر في الجامعة.

١. الحوكمة والقيادة

تعد أنشطة إدارة المخاطر جزء من حوكمة وقيادة الجامعة، وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية. وتقوم الجامعة بإعداد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة أعمالها ونطاقها وثقافتها والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات كل جهة في الجامعة، وآلية ومنهجية إدارة مخاطرها الرئيسية وتكرار مراقبة ورفع تقارير عن حالة المخاطر.

٢. التكامل

تُعد إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وذلك يتضمن الآتي:

- ✓ تحديد وإعداد إستراتيجية وخطط الجامعة التنفيذية.
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع الجامعة.
- ✓ تحديد أولويات الموارد.
- ✓ دعم الأعمال التشغيلية.
- ✓ إدارة الأداء.
- ✓ إدارة الأصول بكافة أنواعها.

٣. التعاون والحصول على المعلومات

تعمل إدارة المخاطر على توفير أفضل المعلومات والخبرات والموارد المتاحة، حيث تعمل الجامعة على تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر كل جهة فيها ومتطلبات صنع القرار والحوكمة، وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بشكل منتظم وتعاوني بالاعتماد على معرفة وآراء الخبراء وأصحاب المصلحة.

٤. إجراءات إدارة المخاطر

عملت الجامعة على تصميم إدارة المخاطر لتتضمن الآتي:

🚩 تحديد المخاطر

حيث تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها جميع الجهات في الجامعة والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم:

تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجهة أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على الدعم الحكومي كمصدر وحيد للدخل، وفرصة تنويع مصادر الدخل من خلال استثمارات أخرى كالدورات التدريبية برسوم والدبلومات المدفوعة وغيرها.

🚩 تقييم المخاطر

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر لتحديد

الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

🚦 معالجة المخاطر

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجهة في الجامعة تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية -على سبيل المثال لا الحصر-

🚦 من أصحاب المصلحة:

- الأساس الاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها.
- الإجراءات المتوقعة تنفيذها.
- الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- التاريخ المتوقع لالتهاء من معالجة الخطر.

🚦 مراقبة المخاطر

تهدف عملية مراقبة المخاطر إلى مراقبة المخاطر خلال دورة حياة الخطر أي ما قبل وخلال وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفعالية البيئة الرقابية للجهة لتوفير تأكيد معقول بشأن إدارة مخاطرها ضمن المستويات المقبولة. وعلى الجهة

دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير

على نطاق الجهة. وتهدف مراقبة المخاطر إلى الآتي:

- مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر الجهة بشفافية.
- تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تساهم في صنع القرار.
- التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.
- التفاعل مع أصحاب المصلحة.

🌟 الإبلاغ عن المخاطر

تهدف عملية الإبلاغ عن المخاطر إلى:

- ✓ تحديد الجهة في الجامعة وأصحاب المصلحة المعنيين في إدارة المخاطر.
- ✓ الغرض من الإبلاغ،
- ✓ تصنيف المعلومات والتقارير المطلوبة، وآلية رفعها،
- ✓ دورية الإبلاغ.

وينبغي أن تدعم المعلومات والتقارير أصحاب المصلحة والمسؤول الأول للجهة لتقييم ما إذا كان اتخاذ القرارات يتم في حدود تقبل وتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف بفاعلية، ولمراجعة مدى كفاية وفعالية الضوابط الداخلية، ولتحديد الحاجة إلى إعادة تقييم الاستراتيجية والأهداف، أو إعادة النظر أو تغيير السياسات و/أو إعادة ترتيب أولويات الموارد وتحسين الضوابط و/أو تعديل حدود تقبل وتحمل المخاطر.

ه. التحسين والتطوير

تعمل الجامعة على مراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان موثمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية. كما تعمل باستمرار على تحسين كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر.

كما تعمل بصورة دورية على تقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناء عليها يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات

إدارة المخاطر والوصول إلى مراحل نضج متقدمة كما هو موضح في الشكل أدناه:

-التركيز على خلق القيمة المضافة والحفاظ عليها. -تكون المخاطر مرتبطة بشكل واضح مع الأهداف الإستراتيجية. -القدرة على إدارة المخاطر بناء على الأحداث السابقة والمرتبقة. -تضمين مناقشة المخاطر في التخطيط الإستراتيجي. -يوجد نظام إنذار مبكر للإبلاغ حول المخاطر التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر. -يوجد ربط لإدارة المخاطر مع مقياس الأداء والحوافز -يوجد عملية منظمة لتقييم المخاطر وقياس المخاطر والإبلاغ عنها. -تستغل الجهة الفرص بطريقة انتقائية نظرا لقدرتها على استغلال المخاطر. -إعداد نماذج المخاطر والسيناريوهات.	متطورة - الإدارة الذكية
-يتم احتساب مقاييس الخطر التي يمكن دمجها. -معالجة متكاملة للمخاطر والحد الأمثل للتكاليف ذات الصلة. -تنسيق أنشطة إدارة المخاطر في مجالات الأعمال -حدود تقبل وتحمل المخاطر محددة. -تطبيق التقنية والأنظمة أتمتة إجراءات إدارة المخاطر. -مراقبة المخاطر على مستوى الجهة وقياسها والإبلاغ عنها. -وجود خطط للطوارئ وإجراءات للتصعيد. -تضمين مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في أعمال ومشاريع الجامعة.	متكاملة
-إجراء تقييم للمخاطر على مستوى الجامعة وتنفيذ خطط معالجة المخاطر ذات الأولوية. -إجراءات إدارة المخاطر معرفة وموثقة توجد نظرة مستقبلية وآلية للمساءلة.	شاملة

-إطار عمل مشترك وسياسة محددة، بالإضافة إلى وجود مخاطر موثقة ونهج استباقي واضح للمسألة. - الإبلاغ عن أهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه الجهة للمناصب العليا. -وجود أنشطة للتوعية. -وجود إدارة متخصصة في المخاطر ومشاركتها بين الأعضاء.	
-تتباين القدرات بين وحدات العمل في الجامعة. -مستوى التنسيق بين وحدات العمل منخفض -تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل منفرد يوجد تباين بين وظائف المراقبة والإبلاغ. -لا يوجد تنسيق بين وحدات العمل على نطاق الجامعة. -يوجد بعض من الخبرة في عدد محدود من أنواع المخاطر.	مجزأة
-يعتمد النجاح في هذه المرحلة على الأفراد. -لا يوجد لدى الأفراد وعي بممارسات إدارة المخاطر لا تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل استباقي، بل على أساس رد الفعل. -لا يوجد آلية وأهداف شاملة لإدارة المخاطر -تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر تتم كرد فعل للأحداث.	أولية

ثانياً: المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر

أدى التطور السريع في علم إدارة المخاطر والتوسع الملحوظ في نطاق أعمال الجهات إلى تعقيد عملية إدارة المخاطر. وعليه، سيوضح هذا القسم المراحل الأساسية لتطوير إجراءات إدارة المخاطر في الجامعة والمختصرة في الشكل أدناه:



شكل رقم (١)

١. تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجامعة

تتضمن هذه المرحلة مراجعة وفهم الوضع الحالي لممارسات وإجراءات إدارة المخاطر في الجامعة والتي تتم من خلال مراجعة إطار إدارة المخاطر وتقارير ومعلومات ومستندات إجراءات إدارة المخاطر الحالية. وتقوم الجامعة بمقارنة وضع إدارة المخاطر الراهنة مع مستويات نضج إدارة المخاطر الموضحة في الشكل (١) لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب، وعلى ذلك السياق يتم إعداد خطة تنفيذية و خارطة طريق التي تتضمن البرامج التحسينية للفجوات المحددة والجداول الزمنية لهذه البرامج.

٢. تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر

تعتبر هذه المرحلة أساسية لإنشاء إدارة المخاطر في الجامعة حيث يتم من خلالها تحديد الأسس والآليات المتبعة لإدارة مخاطر جهات الجامعة وتكون على النحو الآتي:

- العمل على الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة من خلال مراجعة -على سبيل المثال لا الحصر- العناصر التعليمية والإدارية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية، المؤثرة على استراتيجيات وسياسات وعمليات الجامعة. إعداد وتصميم إستراتيجية إدارة المخاطر في ضوء الغرض الأساسي للجامعة، والقيم، وثقافة المخاطر، والأهداف الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الذكية (SMART) لإدارة المخاطر التي تسعى الجهة إلى تحقيقها. وتشمل أبرز عناصر الاستراتيجية -على سبيل المثال لا الحصر- الآتي:
- منهجية تعريف المخاطر وتقييمها بما يتضمن تعريف فئات المخاطر التي تشمل المخاطر الكلية المحيطة بالجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- تقرير تجميع المخاطر على المستوى الاستراتيجي للجامعة.
- خطط لعلاج المخاطر (أو الاستجابة للمخاطر) المرتفعة وآلية رفع التقارير اللازمة بما يتضمن أهم مؤشرات المخاطر الرئيسية التي من شأنها التأثير على تحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية.
- منهجية مراقبة المخاطر على نطاق واسع لتوفير تقييم أصحاب المصلحة عن الحدود القصوى لقبول المخاطر.
- آلية اتخاذ القرارات التي تستند على تقييم مخاطر مبني على التكاليف والفوائد لتمكين أصحاب المصلحة من قبولها أو رفضها.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالإضافة إلى مصفوفة صلاحيات إدارة المخاطر الموضحة للوظائف التي تتحمل المسؤوليات والواجبات التي يجب استشارتها و/أو إبلاغها لكل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر.
- تشكيل لجنة إدارة المخاطر من أعضاء الإدارة العليا للإشراف على تطبيق هذه الإرشادات والإطار العام لإدارة المخاطر، وذلك لتسهيل التعاون والتنسيق وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة، والمشاركة في وضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والعمليات والأنظمة التي تساعد على تحديد وتقييم وقياس ومراقبة وإدارة المخاطر التي تواجه الجامعة.
- تكليف رئيس إدارة المخاطر مرتبط بالمسؤول الأول بالجامعة للاضطلاع بمسؤولية قيادة وضمان استقلالية وفعالية وظيفة إدارة المخاطر في الجامعة. ويكون متفرغا ومدعوما بفريق مركزي معني بإدارة المخاطر يتولى مسؤولية تقديم المساعدة العامة في تنفيذ إدارة المخاطر، وتقديم الدعم الفني المتعلق بالمخاطر التي تحيط بأعمال وأنشطة ومبادرات ومشاريع الجامعة الهامة، وحفظ سجلات المخاطر وتدوين الملاحظات التي تلاحظ خلال عمليات المراقبة، وإحاطة المسؤول الأول

علما في الوقت المناسب بالمخاطر والتغيرات الجديدة التي تطرأ، وإعداد تقارير دورية عن موقف الجامعة من إدارة المخاطر وبقائها ضمن الحدود القصوى للمخاطر.

• تصميم الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر وآلية التواصل ما بين الجهات المعنية بالإضافة إلى الأوصاف الوظيفية لكافة الوظائف المتضمنة في الهيكل المصمم ومؤشرات الأداء الرئيسية على نطاق الجامعة بأكملها.

• تحديد المعيار الذي سيتم اتباعه في عمليات وأنشطة إدارة المخاطر حيث يوجد عدة معايير دولية لإدارة المخاطر المبنية على أفضل التجارب وكيفية الاستفادة منها، وينبغي على إدارة المخاطر تبني هذه المعايير وتطويرها حسب طبيعة وحجم أعمال الجهة ونضجها التنظيمي. وتستخدم هذه المعايير كمراجع وقواعد أساسية تتبع لبناء إطار مخاطر للتأكد من الوصول لأعلى مراحل النضج في إدارة المخاطر، ومن أهم المعايير التي تعمل الجامعة على تبنيها هي الآتي:

١. معيار ISO 31000.

٢. معيار COSO.

٣. تعريف وتصنيف المخاطر

تعمل إدارة المخاطر على أن يكون هناك فهم مشترك لما تعنيه المخاطر في الجامعة وتحديد نطاقها (إما مخاطر داخلية يمكن السيطرة عليها، أو على المستوى الاستراتيجي المتعلق باتجاه وطبيعة الأعمال التي تقوم بها الجامعة، أو المخاطر الخارجية التي تكون خارجة عن سيطرة الجامعة)، والعمل على تقييم تلك المخاطر، وكيف يمكن أن تؤثر على الإنجاز المحتمل لأهداف الجامعة الاستراتيجية واستمرار نموذج أعمالها.

٤. تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد المعايير التي سوف يتم استخدامها في مراحل تقييم وتحليل المخاطر والأحداث على النحو الآتي:

• مراجعة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وبالأخص إستراتيجية الجامعة وأهدافها ومؤشرات أدائها، بحيث يتم تحديد حدود تقبل وتحمل الجامعة للمخاطر.

• تحديد ووضع مقاييس لتقييم المخاطر الكامنة التي تتضمن مقياس أثر المخاطر مرتبط بحدود تقبل وتحمل المخاطر بالإضافة إلى مقياس لمدى احتمالية ظهور المخاطر والتأكد من أن المعايير تعكس احتمالات مفيدة بشأن أحداث المخاطر.

• إعداد ووضع مقياس لتقييم كفاية الضوابط الرقابية الحالية ليتم احتساب أولويات وتصنيفات المخاطر المتبقية.

هـ. إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر

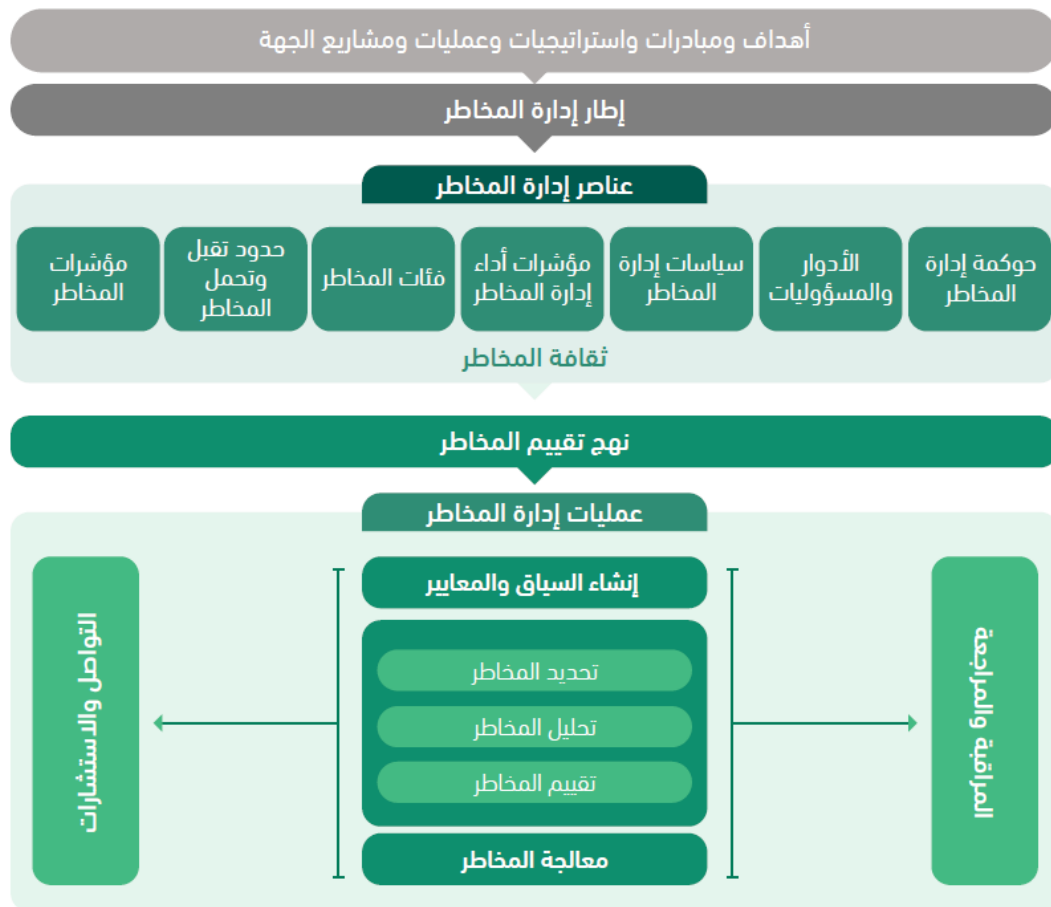
تهدف هذه المرحلة إلى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة (إدارة المخاطر) بالجامعة وتكون على النحو الآتي:

إعداد سياسات إدارة المخاطر التي توضح توجهات والتزامات الإدارة العليا للجامعة في إدارة المخاطر، وعلى الجامعة ضمان تناسق السياسة مع إستراتيجية وأهداف إدارة المخاطر وتشمل عناصر معيار إدارة المخاطر المتبع (معيار ٢٠١٨: ٣١٠٠٠ ISO) أو (معيار 2017: COSO) وتتضمن سياسات إدارة المخاطر -على سبيل المثال لا الحصر- الغرض ونطاق عمل إدارة المخاطر وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية بالجامعة وكافة ممارسات إدارة المخاطر المتبعة.

- إعداد وتطوير إجراءات عمل تفصيلية توضح الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات التفصيلية المتبعة والجهة المعنية في تنفيذها وأن تكون بالتناسق مع سياسات إدارة المخاطر، والمعايير المتبعة والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر.
- تتضمن إجراءات إدارة المخاطر -على سبيل المثال لا الحصر- العمليات التالية: تحديد السياق، وتقييم المخاطر المتعلقة بالأعمال التشغيلية للجهة، وتقييم المخاطر الاستراتيجية، ومعالجة المخاطر، والمراقبة والمراجعة والتواصل والاستشارات.

ثالثاً: إطار إدارة المخاطر

تعمل إدارة المخاطر في الجامعة من خلال ثلاثة عوامل تمكين أساسية وهي: (عناصر إدارة المخاطر، ونهج تقييم المخاطر، وعمليات إدارة المخاطر) وذلك لضمان فاعلية الإطار وتقييم المخاطر المحيطة بأهداف، ومبادرات، واستراتيجيات، وعمليات، ومشاريع الجامعة، ويمكن عكس هذه الثلاثة عوامل في الإطار الموضح أدناه:



شكل إدارة المخاطر*

*المرجع: الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر الصادر من وزارة المالية.

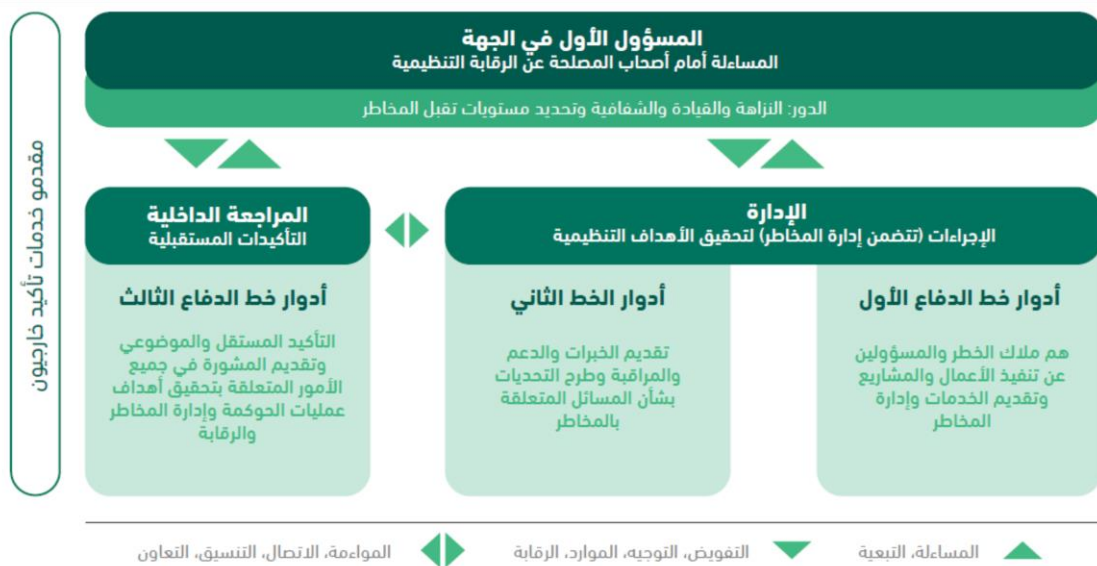
٣:١: عناصر إدارة المخاطر

لبناء إطار إدارة مخاطر متين وفعال ينبغي على الجهة التأكد من وجود أهم عناصر المخاطر التي تتوافق مع طبيعة أعمالها وسياساتها، ومن أهم العناصر الواجب تطويرها الآتي: (حوكمة إدارة المخاطر، الأدوار والمسؤوليات، سياسات إدارة المخاطر، مؤشرات أداء إدارة المخاطر، فئات المخاطر، حدود تقبل وتحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر).

أولاً: حوكمة إدارة المخاطر

حوكمة إدارة المخاطر تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على سبيل المثال: (الجهات الرقابية، والجهات الحكومية، وكبار التنفيذيين، وأعضاء الإدارة العليا، ولجان الحوكمة، وجميع الموظفين)، ولضمان وجود نموذج حوكمة متين وفعال فمن المهم ألا

يكون هناك تضارب مصالح في الأدوار والمسؤوليات، وأن ترتبط الأدوار والمسؤوليات بشكل مباشر بالصالحات، وينصح بتبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المعتمد من معهد المراجعين الداخليين (The IIA) حيث تعتبر الضوابط الداخلية والإدارة التنفيذية هي خط الدفاع الأول، وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والإدارة القانونية وغيرها من الوظائف الرقابية هي خط الدفاع الثاني، وأخيرا المراجعة الداخلية هي خط الدفاع الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله، وجميعها تملك عالقة متبادلة ومرجعية مباشرة للمسؤول الأول في الجامعة، حسب ما هو موضح بالشكل أدناه:



نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من جمعية المراجعين الداخليين (شكل 4)

4. معهد المراجعين الداخليين (The Institute of Internal Auditors) هو جمعية مهنية دولية ، *
تعنى بمهنة المراجعة الداخلية، وتعتبر المرجع الرئيسي المعترف به دولياً لمعايير المراجعة الداخلية.

**المرجع: الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر الصادر من وزارة المالية.

تعمل الجامعة على تطوير الحوكمة المناسبة لإدارة المخاطر أخذه بالاعتبار أهمية الفصل والاستقلالية لخط الدفاع الثاني وأهمية العلاقة المتبادلة مع الإدارة العليا واللجنة، وكذلك المرجعية المباشرة للمسؤول الأول في الجامعة، والتأكد من أن ملاك المخاطر في الجامعة يرفعون التوصيات للمسؤول عن إدارة المخاطر الذي يقوم بدوره بمخاطبة اللجنة التي تتضمن أعضاء مستقلين قدر الإمكان وبمباشرة المسؤول الأول بالجامعة.

ثانياً: الأدوار والمسؤوليات

- تعمل الجامعة على تحديد الأدوار المعنية لإدارة المخاطر وتعيينها للجهات المسؤولة عن تنفيذها وتكون على النحو الآتي:
- المسؤول الأول في الجهة.
- اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الجامعة وأي تعديلات عليها.
- التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة لضمان سلامة تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- الموافقة على حدود تقبل المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها
- وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.
- اللجنة الإشرافية على إدارة المخاطر (اللجنة)
- اعتماد إطار إدارة المخاطر في الجامعة وأي تعديلات عليه.
 - مراجعة مستويات تقبل المخاطر، وسياسة إدارة المخاطر، والسياسات ذات العلاقة
 - ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق السياسة.
 - الإشراف على عملية تنفيذ منهجية إدارة المخاطر الرئيسية في الجهة، والتأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية وفقاً لمستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
 - التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر.
 - اطلاع اللجنة على الموضوعات التي قد تؤثر على قدرة الجامعة على تحقيق خططها الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، وكل ما قد يؤثر على سمعة الجامعة.
 - تقديم التوصيات للجنة حول إجراءات التعامل مع المخاطر.
 - توفير الموارد اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
 - العمل مع إدارة المخاطر لتطوير خطط الرقابة والعمل الملائمة للحد من آثار المخاطر.
 - متابعة فاعلية تطبيق السياسة والموافقة على السياسات الفرعية المنبثقة عن سياسة إدارة المخاطر.
 - تقديم التوصيات والمشورة بما يخص استراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.

رابعاً: سياسات إدارة المخاطر

- اقتراح استراتيجية إدارة المخاطر، وإعداد واقتراح حدود تقبل وتحمل الجامعة للمخاطر، والسياسات والإجراءات ذات العلاقة والإطار العام للتعامل مع المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة.
- إعداد الإجراءات اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- الإشراف على تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وتقييم ومراقبة سلامة تطبيقها، وللإدارة الحق في الطلاع على المعلومات اللازمة التي تمكنها من أداء مهامها بما يتناسب مع صلاحيتها ومسؤوليتها.
- الإشراف على رفع وعي الموظفين وتدريبهم لتمكينهم من الالتزام بسياسة إدارة المخاطر.
- متابعة تطبيق حدود تقبل وتحمل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة أو للمسؤول الأول بالجامعة، مع ضمان تطبيق آلية التصعيد للمخاطر حسب مستويات المخاطر.
- ضمان شمولية التقييم ألي مبادرات أو تغييرات جوهرية جديدة طرأت على الخدمات أو الأنظمة.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها لصاحب الصلاحية لتمكين عملية صنع القرار في الجامعة.

٤: ا: وحدات العمل/ الفرق التشغيلية

- توفير المعلومات والبيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب لضمان فعالية إجراءات تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر.
- تنفيذ الضوابط الرقابية المتعلقة بالعمليات الرئيسية للوحدة بشكل فعال.
- تحديد وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية المتعلقة بوحدتهم، بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر وإعداد خطط العمل لمعالجة المخاطر حسب نتائج تقييم خيارات المعالجة، بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- ضمان توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر.

- تنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر ورفع تقارير التقدم في التنفيذ إلى إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- بالتعاون مع إدارة المخاطر، تحديد أفضل مؤشرات لقياس ومراقبة المخاطر الرئيسية الخاصة بالوحدة.
- العمل على مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية ورفع تقارير عن حالة المخاطر إلى إدارة المخاطر وتوضيح أي تجاوزات لحدود المؤشرات.
- مراجعة وتحديد سجلات المخاطر المعنية بالوحدة بشكل مستمر وتحديد وتقييم أي مخاطر جديدة ورفعها إلى إدارة المخاطر بشكل دوري.
- تحديد وتسجيل الأحداث والخسائر والعمل على تقييمها ومعالجتها ورفعها إلى إدارة المخاطر.

٤: ٢: رواد إدارة المخاطر

- متابعة تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإدارتهم.
- تعزيز الوعي والتصرف كنموذج أمثل في تبني ممارسات إدارة المخاطر.
- التنسيق والمتابعة بما يخص أعمال إدارة المخاطر في إداراتهم.
- المساعدة في مراقبة حالة المخاطر وفعالية خطط معالجة المخاطر والإطار الزمني الخاص بها.
- توفير المعلومات اللازمة من إدارتهم لتمكين أعمال إدارة المخاطر.

٤: ٣: سياسة إدارة المخاطر

- توضح سياسة إدارة المخاطر التزام قيادة الجامعة المستمر لإدارة المخاطر، وتتضمن السياسة على سبيل المثال: غرض الجامعة من إدارة مخاطرها، أهداف إدارة المخاطر ونطاق عملها، الجهات المعنية بإدارة المخاطر وأدوارهم ومسؤولياتهم والأحكام العامة التي يجب إتباعها في أنشطة وإجراءات إدارة المخاطر.

٤:٤: مؤشرات أداء إدارة المخاطر

تعمل الإدارة على متابعة ومراقبة فعالية وكفاية أداء إدارة مخاطرها من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية تعمل على تزويد قيادة الجامعة بمعلومات دورية حول أداء وفعالية أنشطة وممارسات إدارة المخاطر المتبنى في الجامعة. تهدف إجراءات تحديد ومراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر إلى التحسين والتطوير المستمر لإدارة المخاطر ومعرفة مدى قدرة الجامعة من تفادي الآثار السلبية للمخاطر واستغلال الآثار الإيجابية الناتجة من الأحداث والمتغيرات والتي تعرف بالفرص.

٤:٥: تصنيف فئات المخاطر

تعمل الجامعة على تصنيف المخاطر إلى فئات حسب طبيعة عملها ونشاطها، مع الأخذ بالاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، فتصنيف المخاطر يساعد على تحديد مصادر المخاطر التي قد تؤثر على أعمال الجامعة لوضع خطط عاجل لتخفيف أثرها أو الحد من حدوثها. وموضح أدناه بعض الأمثلة على فئات المخاطر وهي كالآتي:

- المخاطر الاستراتيجية: المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تمثل تهديد للجامعة بصفة عامة (مثال: تغير الأنظمة والتشريعات مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو حدوث تطور تقني يؤثر على تحقيق الجهة أهدافها الإستراتيجية).

- المخاطر المالية: المخاطر ذات الطبيعة المالية التي تشكل جزء من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع أو عدم القدرة على استيفاء الالتزامات المالية أو الاحتيال المالي للجهة (مثال: مخاطر السيولة، أو انخفاض الإيرادات، أو الاعتماد على مصدر إيراد واحد، أو ارتفاع التكلفة التشغيلية).

- المخاطر التشغيلية: المخاطر المرتبطة بأعمال وأنشطة الجهة اليومية وتكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية (مثال: انقطاع الأنظمة التشغيلية، أو أخطاء بشرية، أو عدم توفر المباني).

- مخاطر المشاريع: المخاطر الناتجة عن مشاريع الجامعة التي من شأنها إعاقة اكتمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المعتمدة للمشروع أو بالجودة المطلوبة (مثال: تأثير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالجامعة وتعثّر الدفعات، أو الانحراف عن الميزانية المرسودة للمشاريع).
- مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات: المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية (مثال: تسرب بيانات حساسة أو سرية، أو هجوم سيبراني، أو الأعطال التقنية، أو أعطال شبكات الاتصالات).
- مخاطر عدم الالتزام: المخاطر الناتجة من عدم التزام بعض جهات الجامعة بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات الخاصة بها مما يعرض الجهة لعقوبات أو إجراءات جزائية (مثال: عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات، أو عدم التزام الموظفين بقواعد السلوك المهني).

٤:٦: حدود تقبل وتحمل المخاطر

تعمل إدارة المخاطر على أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة الجامعة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر حدود تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتساهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للجهة، ويمكن تعريف حدود تقبل وتحمل المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي:

- COSO: ٢٠١٧ حدود تقبل وتحمل المخاطر (نوع ومقدار الخطر الذي تكون الجامعة على

استعداد لتقبله على نطاق واسع في سبيل تحقيق أهدافها).

- ISO: ٣١٠٠٠:٢٠١٨ تعمل إدارة المخاطر على أن تحدد مقدار ونوع الخطر الذي تستطيع أو لا تستطيع الجامعة تحمله والمتعلق بأهدافها. ومن الضروري كذلك وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ

القرارات، وأن يكون معيار الخطر متوافقا مع إدارة المخاطر ومتناسبا مع غرض ونطاق أنشطة الجامعة. كما تعمل الإدارة على أن يعكس معيار الخطر قيم وأهداف وموارد الجامعة وأن يكون متسقا مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر. كما تم تعريف المعايير مع الأخذ بالاعتبار التزامات الجهة وآراء أصحاب المصلحة.

كما توجد بعض الإرشادات التي يتم أخذها بالاعتبار عند تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وهي كالآتي:

- ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر في الجامعة ودورها في التأثير على ثقافتها وأنشطتها.
- ينبغي أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجهة على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل الجامعة ورصدها بشكل فعال.
- وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر، ومن أهمها الآتي:
- العودة إلى الأحداث السابقة: وهذه الطريقة تمثل أهم الطرق وأكثرها عملية حيث يتم الرجوع لأحداث السابقة والسمات التاريخية للجامعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية.
- تحليل وتقييم المعلومات: يتم تحليل المعلومات من مصادر مختلفة من خلال إجراء مقابلات مع المدراء ومسؤولي الإدارة العليا والرؤساء. إضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية ومعلومات الجامعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للجامعة.
- مراجعة إستراتيجية الجهة وأهدافها: يتم مراجعة إستراتيجية الجهة وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

٤: ٧: حدود مؤشرات المخاطر

تعمل إدارة المخاطر بالجامعة على تطوير مؤشرات مخاطر رئيسية لقياس أهم وأعلى المخاطر التي تتعرض لها. هذه المؤشرات عبارة عن نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض الجهة لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد مالك المخاطر والإدارة العليا واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف منها. وينبغي أن تكون مؤشرات المخاطر الرئيسية قابلة للقياس بحيث يتم تحديد حدود بالغ لكل مؤشر وفي حال تعدي الحدود ينبغي إبلاغ الجهات المعنية داخل الجامعة. وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات ينبغي ألا تغطي جميع المخاطر التي تواجه الجهة، ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر.

وتختلف هذه المؤشرات من جهة إلى أخرى بما يتماشى مع أهداف وأولويات الجهة داخل الجامعة، حيث أن ما يشكل خطراً رئيسياً على عمل في نشاط ما، قد لا يكون مهماً بالنسبة إلى نشاط آخر. أو أن ما كان يمثل خطراً رئيسياً على الجهة في الفترات السابقة قد لا يمثل خطراً رئيسياً في الفترة الحالية، وما إلى ذلك.

يوضح الجدول أدناه بعض الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها، والتي تتلخص عملية تحديدها في الخطوات الآتية:

- تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تعرف بفئات المخاطر.
- تحديد أفضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض الجهة لتلك المخاطر المعروفة.
- تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التي تتمثل على النحو الآتي:
- اللون الأخضر والأصفر تعتبر ضمن حدود تقبل الجامعة للمخاطر وتكون مقبولة لحدا ما، وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.
- اللون البرتقالي والأحمر تعتبر مؤشرات تتجاوز حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر وتكون غير مقبولة، أي يجب على الجهة القيام بمعالجة مسببات تلك التعرضات بشكل فوري لتخفيضها ضمن الحدود المقبولة، ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

تصنيف فئات المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية	مقبول	مقبول جزئياً	تتجاوز حدود تقبل المخاطر	تتجاوز حدود تحمل المخاطر
المخاطر الاستراتيجية	انخفاض مستوى الناتج المحلي	< 0.1% *	< 0.25%	< 0.5%	> 1%
المخاطر المالية	انخفاض الإيرادات	< 0.2%	< 0.5%	< 1%	> 3%
المخاطر التشغيلية	فشل النظام	أقل من ساعتين	أقل من نصف يوم	أقل من يوم واحد	أكثر من يومين
	معدل دوران مرتفع للموظفين	< 5%	< 8%	< 12%	> 15%
مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات	اختراق أمن سيبراني	-	-	نظام واحد حيوي و / أو داعم للخدمات الحيوية	أكثر من نظام حيوي و / أو داعم للخدمات الحيوية

*الأرقام والنسب هي أمثلة استرشادية فقط ولا تمثل واقع الجامعة تم اقتباسها من الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر الصادر من وزارة المالية.

٤: ٨: نهج تقييم المخاطر

تعمل الإدارة على اتباع عملية التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر من خلال تطبيق منهجيتين لتحديد وتقييم المخاطر (تقييم المخاطر التشغيلية، وتقييم المخاطر الاستراتيجية) وذلك للتأكد من تحديد جميع المخاطر من جميع المستويات الوظيفية في الجهة.

منهجية تقييم المخاطر التشغيلية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية التي تحدث من خلال ورش عمل مع الفرق التنفيذية أو الإدارات حسب أعمالهم وإجراءاتهم. حيث يقوم فريق إدارة المخاطر بمراجعة جميع إجراءات عمل الإدارات بالتعاون مع تلك الفرق كخبراء لضمان شمولية المخاطر المحددة، وهذا العمل سيكون مدخل لتحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية.

منهجية تقييم المخاطر الاستراتيجية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد وتحليل المخاطر الاستراتيجية التي تحدد من خلال الآتي:

- تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالسيناريوهات الاستراتيجية خلال عملية إعداد استراتيجية الجامعة لضمان تحديد التوجه الأكثر مناسبة.
- تحديد المخاطر الناشئة والخارجية التي تتعرض لها الجامعة وبالأخص وحدات العمل من البيئة الخارجية التي تعمل بها وبالأغلب تكون هذه المخاطر متعلقة بعناصر خارجية مثل الحالة الجوية والحالة الصحية وتتم هذه المرحلة بالتعاون مع إدارة المخاطر لضمان شمولية العملية.
- مراجعة المخاطر التشغيلية والمعرفة في مرحلة التقييم الأولى، وتحديد المخاطر الكامنة التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر ودمجها إلى محاور وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة ومن ثم تحديد مسبباتها وعواقبها ويتم رفعها إلى المسؤولين للمراجعة.

خامساً: إجراءات إدارة المخاطر

يعد بناء سياق ومعايير إدارة المخاطر عامل أساسي في بناء إجراءات إدارة المخاطر من خلال تحديد نطاق التغطية لعملية إدارة المخاطر وتحديد النطاق التشغيلي، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للجامعة، واختيار الأسس التي تتم عليها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وآلية وضع خطط العلاج اللازمة لتخفيف أثرها والحد من حدوثها. ولضمان فاعلية إجراءات إدارة المخاطر يتم مراقبة ومراجعة هذا السياق بشكل دوري بالاستعانة بالمستشارين وأصحاب المصلحة. ويوضح الشكل أدناه شرح مبسط لإجراءات إدارة المخاطر:



يتم تشكيل إجراءات وممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع الجامعة لضمان فعالية تحديد، وتحليل، ومعالجة، ومراقبة المخاطر، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تتضمن تعريف الإجراءات، والسياق الداخلي والخارجي للجامعة، وتتكون هذه المرحلة من الآتي:

- مراجعة وفهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجامعة.
- تحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة مخاطر الجامعة.
- إعداد إطار عمل إدارة المخاطر.
- تحديد نطاق عمل إدارة المخاطر في الجامعة.

- تحديد مستويات حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر بالاتساق مع أهدافها الاستراتيجية.
- تحديد وإعداد معايير تقييم أهمية المخاطر وأن تكون موائمة مع إطار عمل إدارة المخاطر وتغطي كافة أنشطة الجهة المتضمنة في نطاق العمل، ويجب أن تعكس قيم الجهة وأهدافها ومواردها.

٥: ١: مراحل تقييم المخاطر

١. تحديد المخاطر

يتم مراجعة أهم أهداف الإدارات الاستراتيجية والتشغيلية من خلال ورش عمل تفاعلية مع رواد المخاطر والفرق التشغيلية ومدراء الإدارات لتحديد المخاطر المحيطة بعملياتهم وأهدافهم الاستراتيجية بناء على فئات المخاطر المعروفة للجامعة. وينبغي عقد ورش العمل بشكل سنوي على الأقل لضمان التحديث المستمر لسجل المخاطر.

٢. تحليل المخاطر

يتم تحليل المخاطر مع رواد المخاطر والفرق التشغيلية لمعرفة أهم مسببات هذه المخاطر والآثار المتوقعة على العمليات والإستراتيجيات حال وقوعها.

٣. تقييم المخاطر

يجب تقييم المخاطر بناء على مصفوفة الأثر والاحتمالية والتي تختلف من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة أعمالها وأنواع الآثار المتوقعة عليها.

موضح في الرسوم التوضيحية أدناه أمثلة على مصفوفة الآثار والاحتمالية، وخريطة المخاطر:

مثال توضيحي لمصفوفة تقييم الأثر

جامعة شقراء

ارتباط أعمال الجامعة بركائز وبرامج الرؤية

برنامج التخصيص

برنامج تنمية قدرات
الموارد البشرية

برنامج مجتمع حيوي

برنامج التحول الوطني

رؤية الجامعة

تعليم متميز، بحث علمي مؤثر، مجتمع حيوي.

أهداف الجامعة الاستراتيجية

رفع كفاءة وفعالية البيئة التنظيمية والإدارية والمالية.	الارتقاء بكفاءة وفعالية الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية.	تحقيق مخرجات تعليمية تنافسية تواكب متغيرات سوق العمل.	تقديم بحث علمي يواكب الأولويات التنموية والمجتمعية.	تعزيز الشراكة مع المجتمع والمساهمة الفعالة في تنميته وخدمته.	تحسين البنى التحتية والخدمات المساندة.
--	---	--	---	---	--

مؤشرات الأداء

نسبة التحسن في التخطيط المالي للجامعة.	نسبة توافق الخدمات المقدمة لاستبقاء أعضاء هيئة التدريس مع أفضل الممارسات ذات العلاقة.	نسبة الاستبقاء والتعاقد	معدلات جودة الأداء.
عدد الأنظمة الإدارية التي تم استحداثها وتطويرها بالجامعة.	عدد الأبحاث المدعومة سنوياً	نسبة تحسن البنى التحتية.	رضا المستفيدين عن الخدمات

المعايير \ المناطق المتأثرة

أثر على سمعة الجامعة	أثر على تعطيل عمليات الجامعة	أثر على مركز الجامعة التعليمي	أثر على تمكين الكوادر البشرية في الجامعة
----------------------	---------------------------------	-------------------------------	---

أهم المخاطر الاستراتيجية

دليل سياسات إدارة المخاطر بجامعة شقراء

الإصدار الأول | ٢٠٢٢

معايير تقييم الأثر		مستوى مخاطر غير مقبول ← مستوى مخاطر		مستويات التأثير		معايير التقييم	
المعيار الأساسي	المعيار الفرعي	ضئيل	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا	مخاطر
المركز المالي	الموازنة والمصاريف	XX> % انخفاض في الميزانية المخطط لها والمعتمدة XX< % زيادة الانحراف في مصاريف الجامعة عن المخطط	XX> % انخفاض في الميزانية المخطط لها والمعتمدة XX< % زيادة الانحراف في مصاريف الجامعة عن المخطط	XX> % انخفاض في الميزانية المخطط لها والمعتمدة XX< % زيادة الانحراف في مصاريف الجامعة عن المخطط	XX> % انخفاض في الميزانية المخطط لها والمعتمدة XX< % زيادة الانحراف في مصاريف الجامعة عن المخطط	XX> % انخفاض في الميزانية المخطط لها والمعتمدة XX< % زيادة الانحراف في مصاريف الجامعة عن المخطط	
	التوظيف	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف للموظفين السعوديين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف للموظفين السعوديين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف للموظفين السعوديين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف للموظفين السعوديين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف للموظفين السعوديين	
تمكين الكوادر البشرية	الاحتفاظ بالموظفين والأعضاء	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف لنسبة الاحتفاظ بالموظفين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف لنسبة الاحتفاظ بالموظفين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف لنسبة الاحتفاظ بالموظفين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف لنسبة الاحتفاظ بالموظفين	XX> % انخفاض عن المستوى المستهدف لنسبة الاحتفاظ بالموظفين	
	مؤشر الشفافية	XX< % ارتفاع في شكاوى الطلبة والمستخدمين، اهتمام من وسائل إعلام محلية أكثر من أسبوع	XX< % ارتفاع في شكاوى الطلبة والمستخدمين، اهتمام من وسائل إعلام محلية أكثر من أسبوع	XX< % ارتفاع في شكاوى الطلبة والمستخدمين، اهتمام من وسائل إعلام محلية أكثر من أسبوع	XX< % ارتفاع في شكاوى الطلبة والمستخدمين، اهتمام من وسائل إعلام محلية أكثر من أسبوع	XX< % ارتفاع في شكاوى الطلبة والمستخدمين، اهتمام من وسائل إعلام محلية أكثر من أسبوع	
سمعة الجامعة	الأمن السيبراني	وجود مؤشرات محتملة على أن الأنظمة الحيوية و / أو الداعمة للخدمات الحيوية هي هدف للهجوم أو الانتهاكات المهمة للسياسة الأمنية	وجود مؤشرات جادة على أن الأنظمة الحيوية و / أو الداعمة للخدمات الحيوية هي هدف للهجوم أو الانتهاكات المهمة للسياسة الأمنية	وجود محاولات هجوم على الأنظمة الحيوية و / أو الداعمة للخدمات الحيوية بهدف تعطيلها أو تسريب أو المعلومات أو العبث بها	وقوع هجوم على الأنظمة الحيوية و / أو الداعمة للخدمات الحيوية وحدث تأثير محدود على الخدمات، سرية البيانات ودقتها	وقوع هجوم على الأنظمة الحيوية و / أو الداعمة للخدمات الحيوية وحدث تأثير محدود على الخدمات، سرية البيانات ودقتها	
	استمرارية الأعمال والصحة والسلامة	عدم القدرة على استرجاع AA% إلى BB% من إجراءات الجامعة الحرجة إصابات بسيطة لمنسوبي الجامعة ولا تتطلب إسعافات أولية.	عدم القدرة على استرجاع BB% إلى CC% من إجراءات الجامعة الحرجة إصابات بسيطة يتم معالجتها بالإسعافات الأولية.	عدم القدرة على استرجاع CC% إلى XX% من إجراءات الجامعة الحرجة إصابة متوسطة الخطورة تتطلب دخول المستشفى لموظف أو أكثر.	عدم القدرة على استرجاع XX% إلى YY% من إجراءات الجامعة الحرجة إصابة عالية الخطورة تتطلب دخول المستشفى لموظف أو أكثر.	عدم القدرة على استرجاع YY% إلى ZZ% من إجراءات الوزارة الحرجة وفاة أو إعاقة مستديمة لموظف أو أكثر.	
	تدخل العمليات	لا يوجد حاجة لإخلاء مبنى.	إخلاء جزئي للمبنى بدون الحاجة لجهات خارجية.	إخلاء المبنى مع مساعدة جهات خارجية (مثال: الدفاع المدني) مع إمكانية الرجوع للمبنى خلال XX	إخلاء المبنى مع مساعدة جهات خارجية (مثال: الدفاع المدني) مع إمكانية الرجوع للمبنى خلال XX	إخلاء المبنى مع مساعدة جهات خارجية (مثال: الدفاع المدني) مع عدم إمكانية الاستخدام المبنى في المستقبل القريب.	
	تعطل عمليات التقنية والأعمال	وجود تأثير محدود المستوى على أنشطة وأنظمة الجامعة غير الحرجة، مع تأثير ضئيل على مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مثال مؤشر أداء استراتيجي واحد)	وجود تأثير منخفض على الوظائف الداخلية والأنظمة غير الحرجة، مع تأثير منخفض على مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مثال ثالث مؤشرات أداء استراتيجية)	وجود تعطل جزئي للعمليات والأنظمة غير حرجة، مع انحراف متوسط عن مستويات الأداء الاستراتيجية المستهدف (مثال: خمس مؤشرات أداء استراتيجية)	تعطل تشغيلي أو تقني جزئي لواحد أو أكثر من عمليات أو أنظمة الجامعة الحرجة، مع تأثير مرتفع على مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مثال: سبعة مؤشرات أداء استراتيجية)	تعطل تشغيلي أو تقني كامل لواحد أو أكثر من عمليات أو أنظمة الجامعة الحرجة، مع تأثير عالي على مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مثال: عشر مؤشرات أداء استراتيجية أو أكثر)	

الاحتمالية

يتم تحديد الاحتمالية بناءً على الخبرات والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات القادمة المبنية على التطورات المحيطة بالجامعة.

شرح مستوى الاحتمالية	المستوى (كتابياً)	المستوى (رقمياً)
الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 5 سنوات، أو احتمالية حدوثه أقل من 5 % خلال السنة	مستبعد	1
الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 3 سنوات، أو احتمالية حدوثه بين 6 - 20 % خلال السنة	غير مستبعد	2
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين، أو احتمالية حدوثه بين 21 - 50 % خلال السنة	ممكن	3
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنة، أو احتمالية حدوثه بين 51 - 80 % خلال السنة	مرجح	4
الخطر مؤكد حدوثه مرة أو أكثر كل ربع سنة، أو احتمالية حدوثه أكثر من 80 % خلال السنة	مؤكد	5

مصفوفة تقييم الاحتمالية

مستويات المخاطر الكامنة مبنية على الأثر واحتمالية وقوع الأثر على الجامعة

مؤكد (5)	متوسط (6)	عالي (10)	عالي (15)	كارثي (20)	كارثي (25)
مرجح (4)	متوسط (4)	متوسط (8)	عالي (12)	كارثي (16)	كارثي (20)
ممکن (3)	متوسط (3)	متوسط (6)	متوسط (9)	عالي (12)	عالي (15)
غير مستبعد (2)	ضئيل (2)	متوسط (4)	متوسط (6)	متوسط (8)	عالي (10)
مستبعد (1)	ضئيل جداً (1)	ضئيل (2)	متوسط (3)	متوسط (4)	متوسط (5)
	(1) منخفض جداً	(2) منخفض	(3) متوسط	(4) عالي	(5) كارثي

الاحتمالية

الأثر

الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر

مستويات تقييم الضوابط الرقابية

التصنيف	الشرح
فعال (1)	الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى درجة عالية من الالتزام بالعملية وأن النظام فعال في تخفيف المخاطر.
جيد (2)	الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى درجة جيدة من الالتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إلى تحسين لرفع الكفاءة.
ضعيف (3)	الإجراءات موثقة ولا توجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى قصور في الالتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إلى تحسين لرفع الكفاءة.
ضعيف جداً (4)	الإجراءات غير موثقة بشكل كامل لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى ضعف في الالتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إعادة تطوير لرفع الكفاءة.

كافي

غير كافي

مستويات تقييم الضوابط الرقابية

مستويات المخاطر المتبقية مبنية على مستويات المخاطر الكامنة وتقييم الضوابط الرقابية الحالية ذات صلة

أولوية 1	أولوية 2	أولوية 5	أولوية 10	(5) كارثي
أولوية 3	أولوية 4	أولوية 6	أولوية 11	(4) عالي
أولوية 7	أولوية 8	أولوية 9	أولوية 14	(3) متوسط
أولوية 12	أولوية 13	أولوية 17	أولوية 18	(2) ضئيل
أولوية 15	أولوية 16	أولوية 19	أولوية 20	(1) ضئيل جداً
(4) ضعيف جداً	(3) ضعيف	(2) جيد	(1) فعال	

تقييم المخاطر الكامنة

تصنيف الضابط الرقابي

٤: ٣: ٢: معالجة المخاطر

تعمل إدارة المخاطر بالجامعة على تحديد كيفية استجابة الجامعة للمخاطر الأعلى تقييماً، وتقييم خطط عالجهاء بناء على تأثير تلك المخاطر واحتماليتها، وكذلك التكاليف والفوائد. على أن تتوافق خطط معالجة المخاطر مع استراتيجيات ومفهوم إدارة المخاطر في الجامعة وفق الخيارات الأربعة الآتية:

- قبول الخطر: قبول الخطر بدون الحاجة لإضافة ضوابط إضافية للحد من الأثر واحتمالية حدوثه.
 - علاج المخاطر: إضافة ضوابط إضافية للحد من آثار المخاطر واحتمالية حدوثها.
 - نقل أو مشاركة المخاطر: تقليل الآثار والاحتمالية من خلال مشاركة جزء أو كامل الخطر مع أطراف أخرى.
 - تجنب المخاطر: إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لأن ضررها أكبر من منفعتها للجامعة.
 - تحمل مخاطر إضافية: أخذ أو زيادة المخاطر من أجل تحقيق فرصة إضافية.
- وبناء على أثر المخاطر المتبقية، يتم تحديد أولويات المعالجة ووضع خطط زمنية مناسبة
- ومقبولة لتطبيق الإجراءات العلاجية لتخفيض أثرها إلى المستويات المقبولة للجامعة.

٤: ٣: ٣: المراقبة والمراجعة

تعمل الإدارة على مراجعة ومراقبة السياق بشكل عام لضمان شموليته وفعالية عملياته في تغطية جميع المخاطر المحيطة بالجهة والتأكد من

تحسين جودة وفاعلية إدارة المخاطر، وعملياتها، ونتائجها. كما أن المراقبة والمراجعة ينبغي أن تتم بشكل سنوي على الأقل.

تقوم وحدات العمل على تحديد وتسجيل الخسائر والأحداث في السجل المعني وربطها بالمخاطر المعنية للوحدة ويتم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ومعالجتها. كما يتم رفع سجل الخسائر بشكل منتظم ودوري أو عند الضرورة إلى إدارة المخاطر لمناقشة الخسائر والأحداث وآليات إدارتها وتوضيح أي مخاطر ومسببات جديدة تم تحديدها ليتم تضمينها في سجل المخاطر المعني لدورة حياة إدارتها.

٤: ٣: ٤: التواصل وتقديم الاستشارات

وتعمل الإدارة على أن يتم التواصل وتقديم الاستشارات بشكل مستمر لمساعدة أصحاب المصلحة في فهم المخاطر، والأساس الذي يتم عليه اتخاذ القرارات. كما يستهدف التواصل رفع الوعي وفهم ثقافة المخاطر داخل الجامعة، في حين أن الاستشارات تمكن من الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات.

خامساً: عوامل النجاح في إدارة المخاطر

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في الجامعة وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجهة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- استقلال إدارة المخاطر.
- ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء الجامعة وأداء موظفيها وإدارتها العليا.
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار

إدارة المخاطر.

- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجامعة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
- الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستندا في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقا لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجامعة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضا عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجامعة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريته.

- العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجامعة ورفع الوعي للموظفين والإدارة العليا للجامعة من خلال عقد ورش عمل تدريبية ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر.

