

{ إجراءات إدارة المخاطر }

الإصدار	١,١
التاريخ	٢٠٢٣
نوع الوثيقة	خطة
تصنيف الوثيقة	عام
رقم الوثيقة	

قائمة المحتويات

١. المقدمة..... ١
٢. أنواع إدارة المخاطر:..... ٢
٣. دور قسم إدارة المخاطر في حماية أصول الجامعات (البشرية-المادية-المالية):..... ١
٤. إجراءات إدارة المخاطر ٢
٥. عوامل النجاح في إدارة المخاطر:..... ٥

المقدمة:

إدارة المخاطر هي وسيلة من خلالها تصبح المؤسسات المختلفة لديها كامل الاستعداد لمواجهة التحديات غير المتوقعة أو الضارة فمنها ما يسبب تكلفة مبالغ طائلة أو إغلاقها بشكل دائم. ويهدف قسم إدارة المخاطر في الجامعات إلى نشر ثقافة التوعية بالمخاطر، حيث يقوم العاملون على إدارة المخاطر بعمل دراسات والإلمام بكافة جوانب المشروع الذي يتم تنفيذه بالمؤسسة لتوقع كل ما هو آت من مخاطر وصعوبات مع وضع خطة لمواجهةها في حال حدوثها وتشجيع موظفي وطلاب الجامعات على تبني ثقافة إدارة المخاطر.

أنواع إدارة المخاطر:

نظراً لتنوع المخاطر التي تواجه المؤسسات تجد عدد مختلف من أنواع إدارة المخاطر مثل:

(١) إدارة المخاطر التشغيلية:

ترتبط المخاطر التشغيلية بأخطاء ناتجة عن أخطاء العامل البشري أو فشل النظام ومن خلال إدارة هذه المخاطر يتم منع الأضرار الناتجة عنها.

(٢) إدارة المخاطر المالية:

تعتبر المخاطر المالية هي الأشهر على الإطلاق في كثير من المؤسسات، ويتم إدارة المخاطر المالية بهدف تحقيق النتائج التالية:

- منع مخاطر المحاسبة.
- مخاطر الضرائب.
- المخاطر الناتجة عن توقف السوق.

(٣) إدارة المخاطر الاستراتيجية:

تحدث هذه المخاطر نتيجة عوامل معينة تؤثر في سير الخطة والاستراتيجية التي حددتها المؤسسة، ويتم وضع خطة لمواجهة ذلك عند حدوثه في المستقبل.

دور إدارة المخاطر في حماية أصول الجامعات (البشرية-المادية-المالية):

من مهام أقسام إدارة المخاطر حماية أصول الجامعات (البشرية-المادية-المالية) من خلال:

- الوقاية من الحوادث السلبية بواسطة التدريب والتعليم والمراقبة.
- التعاقد مع شركات التأمين في تأمين أصول الجامعات.
- التعامل بإنصاف ومسؤولية مع القضايا والمطالب الإدارية.
- تقديم المشورة للإدارة العليا بشأن كيفية توفير أفضل حماية من المخاطر المستقبلية وبما يتوافق مع الخطط الاستراتيجية للجامعات.

إجراءات إدارة المخاطر:

من خلال أربع أو خمس خطوات يمكن تقييم الوضع الحالي في الجامعة ومرافقها وتحديد ما هو متوقع من مخاطر مع تجهيز خطط لمواجهتها:

أولاً: تحديد المخاطر:

ينبغي 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 المعرفة للجهة. وينبغي عقد ورش العمل بشكل سنوي على الأقل لضمان التحديث المستمر لسجل المخاطر.

ثانياً: تحليل المخاطر:

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

ثالثاً: تقييم المخاطر:

يجب تقييم المخاطر بناء على مصفوفة الأثر والاحتمالية والتي تختلف من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة أعمالها وأنواع الآثار المتوقعة عليها. في الرسوم التوضيحية أدناه أمثلة على مصفوفة الآثار، والاحتمالية، وخريطة المخاطر:

الاحتمالية:

شرح مستوى الاحتمالية	المستوى (كتابيًا)	المستوى (رقمًا)
الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 0 سنوات، أو احتمالية حدوثه أقل من 0 % 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 الأثر:

مستويات الخطورة					شدة التأثير	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥		شديد التأثير (٥)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤		مؤثر (٤)
١٥	١٢	٩	٦	٣		متوسط التأثير (٣)
١٠	٨	٦	٤	٢		ضعيف التأثير (٢)
٥	٤	٣	٢	١		بسيط التأثير (١)
دائم الحدوث (٥)	متوقع الحدوث (٤)	ممكن الحدوث (٣)	قليل الحدوث (٢)	نادر الحدوث (١)		
احتمالية الحدوث						

رابعًا: معالجة المخاطر:

ينبغي على الجهة تحديد كيفية استجابتها للمخاطر الأعلى تقييماً، وتقييم خطط علاجها بناءً على تأثير تلك المخاطر واحتمالاتها، وكذلك التكاليف والفوائد. ويجب أن تتوافق خطط معالجة المخاطر مع استراتيجيات ومفهوم إدارة المخاطر في الجهة 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 (مثال: شركات التأمين).
 - **تجنب المخاطر:** إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لأن ضررها أكبر من منفعتها للجهة.
 - **تحمل مخاطر إضافية:** أخذ أو زيادة المخاطر من أجل تحقيق فرصة إضافية.
- وبناءً على أثر المخاطر المتبقية، يتم تحديد أولويات المعالجة ووضع خطط زمنية مناسبة ومقبولة لتطبيق الإجراءات العلاجية لتخفيض أثرها إلى المستويات المقبولة للجهة.

خامسًا: المراقبة والمراجعة:

ينبغي مراجعة ومراقبة السياق بشكل عام لضمان شموليته وفاعلية 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.

سادسًا: التواصل وتقديم الاستشارات:

ينبغي 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 الجهة، في حين أن الاستشارات تمكن من الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات.

عوامل النجاح في إدارة المخاطر:

- تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجهة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:
١. استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الأول).
 ٢. ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء الجهة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
 ٣. وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة المخاطر.
 ٤. إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجهة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
 ٥. الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
 ٦. العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.
 ٧. تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
 ٨. اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
 ٩. ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
 ١٠. التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجهة.
 ١١. إتاحة الموارد الكافية اللازمة للاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريته.
 ١٢. العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجهة ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للجهة من خلال عقد ورش عمل تدريبية ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر



جامعة شقراء
Shaqra University

