



١

إجراءات إدارة المخاطر
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال .
جامعة تبوك - ٢٠٢٤

الفهرس

مقدمة

- أهمية إدارة المخاطر في جامعة تبوك
- أهداف دليل الإجراءات

عملية تحديد المخاطر

- جمع المعلومات
 - تحديد المصادر الداخلية والخارجية
 - استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات
- تصنيف المخاطر
 - المخاطر الداخلية والخارجية
- تحديد السيطرة على المخاطر
 - المخاطر تحت السيطرة المباشرة
 - المخاطر الخارجة عن السيطرة
- تسجيل المخاطر
 - إنشاء سجل المخاطر المركزي
 - تحديث السجل بانتظام

عملية تقييم المخاطر

- تحليل الاحتمالية والتأثير
- تحديد الأولويات
 - المخاطر ذات الأولوية العالية
 - المخاطر ذات الأولوية المتوسطة
 - المخاطر ذات الأولوية المنخفضة

معالجة المخاطر

- إعداد خطة معالجة المخاطر
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية
- متابعة التقدم وتقييم الأداء

مراقبة المخاطر

- تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
- التقييم الدوري وإعادة التقييم
- تقديم التقارير والمتابعة المستمرة



الإبلاغ عن المخاطر

- تحديد الجهات المستهدفة بالإبلاغ
- إعداد ورفع التقارير الدورية
- تقديم التغذية الراجعة

التحسين والتطوير

- قيادة عمليات التحسين
- التنسيق مع الوحدات الأكاديمية والإدارية
- رصد التقدم وتقديم التقارير

خاتمة



المقدمة:

في ظل التطور المستمر والبيئة المتغيرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، أصبح من الضروري أن تتبنى جامعة تبوك نهجاً شاملاً وفعالاً لإدارة المخاطر. حيث تعد إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان استدامة عمليات الجامعة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والحفاظ على مواردها من أي تهديدات محتملة. كما تتطلب إدارة المخاطر نهجاً متكاملًا يشمل جميع مستويات الجامعة، من القيادة العليا إلى الوحدات التنفيذية. تهدف هذه الإجراءات إلى تقديم إطار عمل شامل يغطي كافة جوانب إدارة المخاطر بدءًا من تحديد المخاطر المحتملة، مرورًا بتقييمها وتصنيفها، وصولًا إلى وضع الخطط المناسبة لمعالجتها ومراقبتها بشكل مستمر.

تم إعداد هذه الإجراءات لتكون مرجعًا واضحًا لجميع موظفي الجامعة لضمان تنفيذ سياسات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية. كما أنها تساهم في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الجامعة، مما يمكن الجميع من التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي يحد من تأثيرها على تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية للجامعة.

الأهداف

١. الحفاظ على الموارد المالية، البشرية، التقنية، والبنية التحتية للجامعة.
٢. ضمان استمرارية العمليات: ضمان استمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية دون انقطاع.
٣. الامتثال للمتطلبات القانونية: الامتثال لجميع القوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالجامعة.
٤. تعزيز سمعة الجامعة: حماية وتعزيز سمعة الجامعة في المجتمع الأكاديمي والعام.

٥. تحديد المخاطر

تعد عملية تحديد المخاطر خطوة أولى أساسية في إدارة المخاطر بجامعة تبوك، حيث تسعى إلى تقديم نظرة شاملة وعميقة لكافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه المخاطر تلك التي تنشأ من داخل الجامعة والتي تكون تحت السيطرة المباشرة لها، بالإضافة إلى المخاطر الخارجية التي قد تبدو غير مهمة في البداية ولكنها قد تتفاقم وتؤدي إلى تأثيرات سلبية كبيرة إذا لم يتم التعامل معها بفعالية. يتم تحديد هذه المخاطر من خلال عملية متكاملة تعتمد على جمع وتصنيف وتسجيل المعلومات من مصادر متعددة وباستخدام أدوات تحليلية متقدمة.



أولاً: جمع المعلومات

تُعد عملية جمع المعلومات حجر الزاوية في تحديد المخاطر. تعتمد جامعة تبوك على نهج متعدد الأبعاد لضمان شمولية ودقة المعلومات المتاحة حول المخاطر. تشمل هذه المرحلة عدة خطوات متكاملة:

(١) تحديد مصادر المعلومات:

تُعد عملية جمع المعلومات الركيزة الأساسية في تحديد المخاطر بجامعة تبوك، حيث تعتمد الجامعة على نهج متكامل ومتعدد الأبعاد لضمان دقة وشمولية البيانات المتاحة. تبدأ هذه العملية بتحديد المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن من خلالها جمع المعلومات بشكل شامل. على صعيد المصادر الداخلية، تُعتبر الأقسام الأكاديمية والإدارية المحور الرئيسي لجمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر الداخلية، إذ يجري تواصل وثيق مع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين لاستخلاص رؤى معمقة حول المخاطر المحتملة في مجالات عملهم. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الوحدات التشغيلية، التي تتعامل مع الجوانب التقنية واللوجستية، دورًا بالغ الأهمية نظراً لحساسيتها العالية تجاه المخاطر التي قد تؤثر على سير العمليات اليومية. ويعزز هذا الجهد المستمر متابعة رواد المخاطر في مختلف الجهات بالجامعة، حيث يساهمون بشكل فعال في تزويد إدارة المخاطر بكل ما يتعلق بالمخاطر ضمن نطاق مسؤولياتهم.

أما فيما يتعلق بالمصادر الخارجية، فإن جامعة تبوك تعتمد على تقارير الجهات التنظيمية التي قد تكشف عن مخاطر تنظيمية أو قانونية قد تؤثر على الجامعة. إلى جانب ذلك، تُستخدم الدراسات الاستقصائية وتحليلات السوق لتحديد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي قد تواجه الجامعة، مما يتيح فهمًا أوسع للتحديات الخارجية. كما أن التقارير العالمية والبحوث المتخصصة تُعد جزءًا لا يتجزأ من هذا النهج، حيث تقدم رؤى حيوية حول المخاطر المستقبلية أو الناشئة في قطاع التعليم العالي، مما يمكن الجامعة من تبني استراتيجيات استباقية للتعامل مع هذه المخاطر بفعالية وكفاءة.

(٢) استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات:

لضمان جمع بيانات شاملة ودقيقة حول المخاطر، تعتمد جامعة تبوك على استخدام أدوات متنوعة تتناسب مع طبيعة عمل كل قسم وإدارة. تبدأ العملية بتطوير استبيانات مفصلة ومخصصة لكل قسم، مصممة بعناية لتلبية احتياجاتهم الخاصة. تهدف هذه الاستبيانات إلى استكشاف المخاطر من وجهة نظر الموظفين، مما يوفر بيانات غنية ودقيقة تعكس التحديات الفعلية التي تواجهها الأقسام. تُوزع هذه



الاستبيانات عبر قنوات متعددة، مثل البريد الإلكتروني أو منصات الجامعة الداخلية، مع متابعة دقيقة لضمان الحصول على ردود كاملة ومفصلة.

بالإضافة إلى الاستبيانات، تُجرى مقابلات فردية مع قادة الأقسام وأصحاب القرار الرئيسيين لفهم المخاطر من منظور استراتيجي أوسع. كما تُعقد مقابلات جماعية تشمل فرق العمل المختلفة، مما يساعد على تحديد المخاطر على مستوى العمليات اليومية. يُستخدم في هذه المقابلات تقنيات متقدمة مثل التحليل المتعمق ودراسة الحالات، والتي تتيح تحديد المخاطر التي قد لا تظهر من خلال الأدوات التقليدية.

أما في ما يتعلق بمراجعة الوثائق، فيتم تحليل وثائق الجامعة الداخلية مثل تقارير الأداء، سجلات الحوادث، العقود، وسياسات الجامعة لاستخراج المخاطر المحتملة. تُستخدم أدوات تحليل نصي متقدمة والتعدين البياني لاستخراج الأنماط الخفية التي قد تشير إلى مخاطر غير ظاهرة. بالإضافة إلى ذلك، تُراجع التقارير التخصصية مثل التقارير المالية وتقارير المخاطر البيئية لتحديد المخاطر ذات الطبيعة المعقدة، مما يضمن فهمًا عميقًا وشاملاً لجميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها الجامعة.

ثانياً: تصنيف المخاطر

بعد جمع المعلومات، يتم تصنيف المخاطر بناءً على مصدرها وطبيعتها لتحديد كيفية التعامل معها بفعالية:

2. تصنيف المخاطر الداخلية والخارجية:

• المخاطر الداخلية:

تشمل تلك المرتبطة بالعمليات التشغيلية والإدارية والمالية داخل الجامعة. على سبيل المثال، تشمل المخاطر التشغيلية تعطل الأنظمة التقنية أو نقص الموارد الحيوية اللازمة لسير العمليات اليومية بسلاسة. أما المخاطر الإدارية والتنظيمية، فتتعلق بأخطاء إدارية محتملة أو ضعف في الحوكمة المؤسسية، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة العمليات واتخاذ القرارات. وفيما يتعلق بالمخاطر المالية، فقد تنشأ من نقص التمويل أو الفشل في إدارة الميزانية بكفاءة، مما يهدد الاستقرار المالي للجامعة.

• المخاطر الخارجية:



أما المخاطر الخارجية، فتتعلق بالعوامل التي تأتي من خارج نطاق السيطرة المباشرة للجامعة ولكن يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملياتها. تتضمن هذه المخاطر السياسات والتشريعات الحكومية التي قد تفرض تغييرات تنظيمية تؤثر على الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مخاطر مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية المحلية أو العالمية، والتي قد تؤثر على ميزانية الجامعة واستراتيجياتها المالية. وتشمل المخاطر الخارجية أيضًا التحديات المرتبطة بالتطورات التكنولوجية السريعة، والتي قد تتطلب من الجامعة إجراء تغييرات كبيرة في بنيتها التحتية أو في طرق التدريس لتظل متوافقة مع المعايير التعليمية الحديثة وتلبية توقعات الطلاب والمجتمع الأكاديمي.

٢. تحديد السيطرة على المخاطر:

لتحديد السيطرة على المخاطر في جامعة تبوك، يتم تصنيفها إلى مخاطر تحت السيطرة المباشرة وأخرى خارجة عن السيطرة. **المخاطر تحت السيطرة المباشرة** تشمل تلك التي يمكن للجامعة التعامل معها بشكل مباشر من خلال تحسين العمليات الداخلية أو تعديل السياسات. على سبيل المثال، يمكن للجامعة تحسين العمليات الداخلية من خلال تحديث البنية التحتية التقنية أو تغيير السياسات الإدارية لتتماشى مع الاحتياجات المتغيرة. كما تشمل هذه الفئة المخاطر الإدارية، حيث يمكن تقليل الأخطاء الإدارية وتعزيز كفاءة الموظفين من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة تسعى إلى تحسين مهارات العاملين وتعزيز الحوكمة المؤسسية.

في المقابل، **المخاطر الخارجة عن السيطرة** تتعلق بالعوامل الخارجية التي لا يمكن للجامعة التحكم فيها بشكل مباشر، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية على المستويين المحلي والعالمي. على سبيل المثال، قد تواجه الجامعة تحديات مرتبطة بتغييرات في الحكومة أو الأزمات الاقتصادية العالمية التي تؤثر على ميزانيتها واستراتيجياتها. رغم أن الجامعة لا تستطيع منع هذه المخاطر، إلا أنها يمكن أن تخفف من تأثيرها من خلال تبني استراتيجيات تنويع مصادر الدخل وتطوير خطط طوارئ فعالة للتعامل مع هذه السيناريوهات المحتملة.

ثالثاً: تسجيل المخاطر

تُعد عملية تسجيل المخاطر خطوة حاسمة لضمان تتبع وإدارة المخاطر بشكل فعال من خلال بناء **سجل المخاطر المركزي** والذي يعد أداة أساسية في هذا السياق، حيث يتم من خلاله توثيق جميع المخاطر المحددة بدقة. يبدأ الأمر بإنشاء سجل مركزي شامل يشمل كل المخاطر التي تم تحديدها، مع تفاصيل دقيقة تتضمن نوع المخاطرة، مصدرها،



وصفها، ومستوى الخطورة المرتبط بها. يُعتبر هذا السجل مرجعاً أساسياً لإدخال جميع المخاطر التي تم تصنيفها خلال عملية جمع المعلومات، مما يتيح إدارة متكاملة للمخاطر داخل الجامعة.

لضمان أن هذا السجل يظل محدثاً وذا صلة بالعمليات اليومية، يتم تحديثه بانتظام استناداً إلى التغيرات في بيئة العمل أو ظهور معلومات جديدة. تم تعيين أفراد أو فرق محددة لضمان أن السجل يُحدَّث باستمرار، مع التأكيد على توثيق جميع التعديلات بشكل صحيح. هذا يضمن أن الجامعة تملك رؤية دقيقة وواقعية حول المخاطر التي قد تؤثر على أهدافها الاستراتيجية، ويسمح لها باتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

• المسؤوليات

2. إدارة المخاطر:

تتحمل إدارة المخاطر في جامعة تبوك مسؤولية القيادة والإشراف الكامل على عملية تحديد المخاطر، حيث تقوم بتنسيق جمع البيانات بين جميع الأقسام لضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة. تعتبر إدارة المخاطر المحرك الرئيسي لهذه العملية، حيث تقوم بتوجيه جميع الأقسام للمشاركة بفعالية في تحديد المخاطر، مع التأكيد على ضرورة تقديم التقارير في الوقت المناسب. هذا التوجيه يضمن أن جميع الأطراف المعنية تشارك بفعالية في العملية وأن المعلومات المتاحة تعكس الواقع بشكل كامل.

بعد جمع المعلومات، تقوم إدارة المخاطر بتحليل البيانات المجمعة بعناية لتحديد الاتجاهات المشتركة والأنماط التي قد تشير إلى وجود مخاطر كبيرة تستدعي الانتباه. من خلال هذا التحليل، تستطيع إدارة المخاطر تقديم توصيات مدروسة للإدارة العليا حول كيفية تحسين العمليات وتقليل المخاطر المحتملة. تشمل هذه التوصيات استراتيجيات لتحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتطوير سياسات أكثر فعالية لإدارة المخاطر، مما يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.



٢. رؤساء الأقسام وملاك الخطر:

يلعب رؤساء الأقسام وملاك الخطر دورًا حيويًا في عملية إدارة المخاطر من خلال المشاركة الفعالة. فهم مسؤولون عن تقديم معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر التي تتعلق بمجال عملهم، مما يضمن أن كل قسم يساهم في رسم صورة واضحة وشاملة للمخاطر التي قد تواجهها الجامعة. هذه المشاركة تتيح للإدارة رؤية متكاملة للمخاطر عبر مختلف الأقسام.

كما أن رؤساء الأقسام وملاك الخطر ملتزمون بالتنسيق المستمر مع إدارة المخاطر لضمان أن جميع المخاطر المحتملة يتم تسجيلها بشكل صحيح وفعال. هذا التنسيق يضمن أن إدارة المخاطر تتلقى البيانات اللازمة بشكل

متكامل وفي الوقت المناسب، مما يمكن الجامعة من اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بإدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية

٣. الموظفون وأعضاء هيئة التدريس:

يلعب الموظفون وأعضاء هيئة التدريس دورًا أساسيًا في دعم عملية إدارة المخاطر من خلال تقديم ملاحظاتهم والمشاركة الفعالة في الاستبيانات المتعلقة بالمخاطر. يُعتبر تفاعلهم ضروريًا لجمع بيانات دقيقة وشاملة تعكس واقع التحديات التي قد تواجهها الجامعة. من خلال تقديم رؤاهم واقتراحاتهم، يساهم الموظفون وأعضاء هيئة التدريس في تعزيز فهم إدارة المخاطر للتحديات المحتملة، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه المخاطر وضمان تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعة بفعالية وكفاءة.

٤. تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يتم العمل على عملية تقييم المخاطر من خلال إجراء تحليل شامل لطبيعة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. يهدف هذا التقييم إلى تقدير مدى تأثير هذه المخاطر واحتمالية حدوثها، مما يتيح لإدارة المخاطر تحديد الأولويات المناسبة للإجراءات التصحيحية المطلوبة. من خلال هذا التقييم، يمكن للجامعة



توجيه مواردها بكفاءة نحو معالجة المخاطر الأكثر تأثيرًا وضمان استمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية بسلاسة. يتم

تقييم المخاطر من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

أ. تحليل الاحتمالية والتأثير:

تبدأ عملية التقييم باستخدام أدوات تحليلية متقدمة، مثل مصفوفة المخاطر، لتقدير احتمالية حدوث كل مخاطرة وتأثيرها المحتمل على الجامعة. يتم تقييم الاحتمالية وفقًا لمعايير محددة، مثل تاريخ المخاطرة، الظروف الحالية، والتوقعات المستقبلية. أما التأثير فيتم تحليله بناءً على مدى تأثير المخاطرة على الجوانب المختلفة للجامعة، مثل المالية، التشغيلية، السمعة، والامتثال.

تساهم هذه الأدوات في توفير رؤية واضحة للأولوية التي ينبغي أن تُعطى لكل مخاطرة بناءً على مزيج من احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل. على سبيل المثال، المخاطر ذات الاحتمالية العالية والتأثير الكبير تعتبر أولويات قصوى وتستدعي اهتمامًا عاجلاً، بينما المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة والتأثير البسيط يمكن أن تُدار بطريقة أقل حدة.

ب. تحديد الأولويات:

بناءً على نتائج التحليل، يتم تصنيف المخاطر إلى فئات ذات أولوية عالية، متوسطة، ومنخفضة. يتيح هذا التصنيف للجامعة تنظيم جهودها وفقًا للأهمية النسبية لكل مخاطرة.

- **المخاطر ذات الأولوية العالية:** هذه المخاطر تتطلب إجراءات تصحيحية عاجلة ومراقبة مستمرة. تشمل المخاطر التي قد تعطل العمليات الأساسية أو تهدد سلامة الأفراد والبنية التحتية.
- **المخاطر ذات الأولوية المتوسطة:** تتطلب هذه المخاطر مراقبة منتظمة وإجراءات تصحيحية حسب الحاجة، مع إمكانية التعامل معها ضمن خطط المدى المتوسط.
- **المخاطر ذات الأولوية المنخفضة:** قد تتطلب هذه المخاطر إجراءات بسيطة للمراقبة ويمكن إدارتها ضمن العمليات اليومية دون الحاجة إلى تدخلات كبيرة.

ج. التوثيق والمراجعة:

بعد تصنيف المخاطر، يتم تدوين نتائج التقييم بدقة في سجل المخاطر المركزي للجامعة. يشمل هذا التوثيق تفاصيل حول الاحتمالية، التأثير، التصنيف، والإجراءات التصحيحية المقترحة لكل مخاطرة.



تُشارك هذه النتائج مع أصحاب المصلحة المعنيين داخل الجامعة للحصول على الموافقة اللازمة. يُعتبر التوثيق والمراجعة خطوة حاسمة لضمان أن جميع الأطراف المعنية تدرك المخاطر وتوافق على الخطوات المتخذة لمعالجتها. هذا التوثيق يوفر أيضًا مرجعًا مستقبليًا لتتبع تطور المخاطر والتأكد من تنفيذ الإجراءات المقررة بفعالية.

المسؤوليات:

أ. إدارة المخاطر:

تتولى إدارة المخاطر بجامعة تبوك المسؤولية الكاملة عن تنفيذ عملية تقييم المخاطر. تشمل هذه المسؤوليات الإشراف على جمع البيانات، استخدام أدوات التقييم الملائمة، تحليل النتائج، وإعداد التقارير التفصيلية حول حالة المخاطر في الجامعة.

بعد إعداد التقارير، تقوم إدارة المخاطر بمشاركتها مع الإدارة العليا وأصحاب المصلحة لضمان توافق الجميع على التصنيفات والأولويات المقترحة. بالإضافة إلى ذلك، تتولى إدارة المخاطر مسؤولية متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتأكد من أن جميع التدابير المطلوبة تُنفذ بفعالية وفي الوقت المحدد.

3. معالجة المخاطر بجامعة تبوك

الأهداف:

تهدف عملية معالجة المخاطر في جامعة تبوك إلى اختيار وتنفيذ أنسب الاستراتيجيات للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها مسبقًا. تسعى هذه العملية إلى تقليل تأثير المخاطر المحتملة أو تجنبها تمامًا، مع ضمان تحقيق توازن فعال بين الفوائد المتوقعة من الإجراءات المتخذة والتكاليف اللازمة لتنفيذها. كما تركز على تعزيز قدرة الجامعة على التعامل مع المخاطر بشكل استباقي لضمان استمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية بسلاسة.

الإجراءات:

أ. تحليل الخيارات:

- التقييم الشامل للخيارات المتاحة: تبدأ عملية معالجة المخاطر بدراسة شاملة لجميع الخيارات المتاحة لكل

مخاطرة. تشمل هذه الخيارات:



○ **التجنب:** اتخاذ تدابير تمنع حدوث المخاطرة تمامًا، مثل إيقاف نشاط معين أو تغيير العملية بشكل جذري.

○ **التحويل:** نقل المخاطرة إلى جهة خارجية، مثل التأمين أو التعاقد مع طرف ثالث يتحمل المخاطرة.

○ **التخفيض:** تقليل احتمالية حدوث المخاطرة أو تقليل تأثيرها من خلال اتخاذ إجراءات محددة مثل تحسين التدابير الأمنية أو تعزيز التدريب.

○ **القبول:** الاعتراف بوجود المخاطرة والتخطيط للتعامل معها إذا حدثت، خاصة إذا كانت تكاليف معالجتها أعلى من تأثيرها المتوقع.

- **مقارنة الخيارات:** بعد تحديد الخيارات المتاحة، يتم تحليل كل خيار من حيث فعاليته في تقليل المخاطرة وتكاليف التنفيذ، وتأثيره المحتمل على الأهداف الاستراتيجية للجامعة. يتضمن هذا التحليل مقارنة الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف والموارد المطلوبة.

ب. تنفيذ الإجراءات:

- **إعداد خطة العمل:** بناءً على تحليل الخيارات، يتم وضع خطة عمل شاملة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية المختارة. تشمل هذه الخطة:
 - **تحديد الموارد المطلوبة:** مثل التمويل، القوى العاملة، والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ الإجراءات.
 - **تحديد المسؤوليات:** تعيين الأدوار والمسؤوليات لكل وحدة تنفيذية معينة، بما في ذلك تحديد من سيكون مسؤولاً عن كل جزء من عملية التنفيذ.
 - **تحديد الجداول الزمنية:** وضع جداول زمنية واضحة لكل خطوة من خطوات التنفيذ لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية.
- **التنسيق بين الوحدات:** ضمان التنسيق الفعال بين إدارة المخاطر والوحدات التنفيذية المختلفة لتحقيق تنفيذ سلس ومتكامل للإجراءات التصحيحية.

ج. مراقبة التقدم:



- **تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)** استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ خطة معالجة المخاطر. تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى التقدم في تنفيذ الإجراءات، فعالية الإجراءات المتخذة في تقليل المخاطر، ومدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة.
- **تقييم النتائج:** إجراء تقييمات دورية للتأكد من أن الإجراءات التصحيحية تحقق النتائج المرجوة. إذا تبين أن المخاطر لم تنقص بالشكل المتوقع، قد يكون من الضروري تعديل الخطة أو اتخاذ إجراءات إضافية.
- **التحديث المستمر:** بناءً على نتائج المراقبة، يمكن إجراء تحديثات على خطة معالجة المخاطر لضمان استمرار فعاليتها. هذا قد يشمل تعديل الموارد المخصصة، إعادة تحديد الأولويات، أو إدخال تقنيات جديدة.

المسؤوليات:

أ. إدارة المخاطر:

تتولى إدارة المخاطر مسؤولية الإشراف والتنفيذ فيما يتعلق بخطة معالجة المخاطر. هذا يتضمن إعداد خطة معالجة المخاطر الشاملة والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الوحدات التنفيذية المختلفة. تهدف إدارة المخاطر إلى ضمان أن جميع الإجراءات التصحيحية تتم وفقاً للخطة المعتمدة، مع التركيز على الدقة والالتزام بالجدول الزمني المحددة. إلى جانب ذلك، تقوم إدارة المخاطر بمتابعة وتقييم تقدم تنفيذ الخطة من خلال تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). يتم إعداد تقارير دورية توفر تحليلات دقيقة حول حالة المخاطر والإجراءات المتخذة لمعالجتها، مما يتيح للإدارة العليا وأصحاب المصلحة متابعة التقدم واتخاذ قرارات مستنيرة لضمان نجاح عملية إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ب. الوحدات التنفيذية وملاك الخطر:

تتحمل الوحدات التنفيذية وملاك الخطر مسؤولية مباشرة عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية المحددة في خطة معالجة المخاطر. يتضمن ذلك القيام بالأنشطة المطلوبة بدقة وفقاً للجدول الزمني المحددة، مع التأكد من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة.



إلى جانب تنفيذ الإجراءات، تعمل الوحدات التنفيذية بشكل وثيق مع إدارة المخاطر لضمان أن عملية التنفيذ تتم بكفاءة وفعالية. يتم إبلاغ إدارة المخاطر بأي تحديات أو عقبات قد تواجهها الوحدات أثناء التنفيذ، مما يتيح للإدارة اتخاذ التدابير المناسبة للتغلب على هذه العقبات وضمان استمرار العملية بسلاسة. من خلال هذا التعاون الوثيق، تضمن الجامعة معالجة المخاطر بطريقة منسقة ومتكاملة، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مراقبة المخاطر بجامعة تبوك

الأهداف:

تهدف عملية مراقبة المخاطر في جامعة تبوك إلى ضمان المتابعة المستمرة والفعالة للمخاطر التي قد تؤثر على العمليات الأكاديمية والإدارية. تُعد المراقبة المستمرة أمرًا حيويًا لضمان أن الإجراءات التصحيحية المتخذة تعالج المخاطر بفعالية، وتساعد في التعرف على أي تغييرات في بيئة المخاطر قد تستدعي تعديل الاستراتيجيات أو الإجراءات المتبعة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف المراقبة إلى تعزيز البيئة الرقابية داخل الجامعة بشكل مستمر، مما يضمن تكيف الجامعة مع التحديات الناشئة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

الإجراءات:

أ. مراقبة الأداء:

تبدأ عملية مراقبة المخاطر بتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة أساسية لمراقبة فعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة. تساعد هذه المؤشرات في قياس مدى تحقيق الأهداف المتوقعة من كل إجراء تصحيحي ومراقبة الأداء الفعلي مقارنةً بالخطة المحددة. يتم إجراء مراجعات دورية للأداء من خلال متابعة تنفيذ الإجراءات المحددة في خطة معالجة المخاطر، مما يتيح اكتشاف أي تقصير أو انحراف عن الأهداف المخططة في وقت مبكر. بناءً على البيانات التي توفرها مؤشرات الأداء، يتم تحليل النتائج لاتخاذ قرارات بشأن الحاجة إلى تعديل الخطط أو الاستراتيجيات إذا ظهرت تغييرات جديدة أو إذا كانت النتائج أقل من المتوقع.

ب. إعادة التقييم:

تتم عملية إعادة التقييم بشكل دوري للمخاطر التي تم تحديدها مسبقًا لضمان استمرار ملاءمة وفعالية الإجراءات المتخذة مع تطور بيئة المخاطر. يساعد هذا التقييم في التكيف مع التغيرات في العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على



مستوى الخطر. بناءً على نتائج إعادة التقييم، يتم تحديث خطط معالجة المخاطر لضمان أن الإجراءات المتبعة تبقى فعالة وملائمة لتحقيق أهداف الجامعة. يتم دمج أي تغييرات في استراتيجيات معالجة المخاطر ضمن أنشطة العمل اليومية والتخطيط الاستراتيجي للجامعة، مما يضمن أن الإدارة العليا والفرق التنفيذية على علم دائم بالوضع الراهن للمخاطر والإجراءات المتخذة.

ج. دمج النتائج:

تشمل عملية مراقبة المخاطر دمج النتائج في العمليات الإدارية والتخطيطية للجامعة بشكل منهجي. يساعد هذا الإدماج في تحسين فعالية العمليات وإدارة الموارد، ويضمن أن التوجهات الاستراتيجية للجامعة تأخذ في الاعتبار الحالة الراهنة للمخاطر. يتم مشاركة نتائج المراقبة بشكل دوري مع أصحاب المصلحة المعنيين داخل الجامعة، بما في ذلك الإدارة العليا، الأقسام الأكاديمية، والإدارات التنفيذية، لضمان الشفافية وإشراك الجميع في عملية إدارة المخاطر. يساهم دمج نتائج المراقبة في تعزيز بيئة رقابية مستدامة داخل الجامعة، مما يعزز من قدرة الجامعة على التكيف مع المخاطر الناشئة والابتكار في استراتيجيات إدارتها.

المسؤوليات:

أ. إدارة المخاطر:

تتولى إدارة المخاطر بجامعة تبوك مسؤولية الإشراف الكامل على عملية مراقبة المخاطر. يتضمن ذلك متابعة تنفيذ خطط معالجة المخاطر، استخدام مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات، وتحديد أي حاجة لتعديلات أو تحسينات في الخطة. تقوم إدارة المخاطر بإعداد تقارير دورية توضح حالة المخاطر الحالية، فعالية الإجراءات المتخذة، وأي توصيات لتحسين استراتيجيات المعالجة. يتم مشاركة هذه التقارير مع الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان استمرار التقييم والتحسين.

ب. الوحدات التنفيذية:

الوحدات التنفيذية مسؤولة عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية وفقاً للخطط المعتمدة وضمان التزامها بمؤشرات الأداء المحددة. تعمل الوحدات التنفيذية بشكل وثيق مع إدارة المخاطر لضمان نجاح عملية المراقبة، وتقديم مدخلات قيمة خلال إعادة التقييم الدورية للمخاطر. كما تلتزم الوحدات بتقديم تقارير مستمرة لإدارة المخاطر حول تقدم التنفيذ وأي تحديات تواجهها.



5. الإبلاغ عن المخاطر في جامعة تبوك

تهدف عملية الإبلاغ عن المخاطر في جامعة تبوك إلى تحقيق تدفق سلس وفعال للمعلومات المتعلقة بالمخاطر عبر جميع مستويات الجامعة. يعد الإبلاغ عن المخاطر أداة محورية لدعم عملية صنع القرار، حيث يتيح للإدارة العليا وأصحاب المصلحة الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى الإجراءات المتخذة لإدارتها ومدى تقدم تلك الإجراءات. يُسهم هذا التدفق المنظم للمعلومات في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يدعم قدرة الجامعة على إدارة المخاطر بفعالية وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الإجراءات:

أ. تحديد الجهات المستهدفة:

تبدأ عملية الإبلاغ عن المخاطر بتحديد دقيق للجهات المعنية وأصحاب المصلحة داخل الجامعة الذين يحتاجون إلى تلقي تقارير حول المخاطر. تشمل هذه الجهات:

- **الإدارة العليا:** لضمان أن القرارات الاستراتيجية تُتخذ بناءً على فهم شامل للوضع الراهن للمخاطر. تتطلب هذه الجهات تقارير دقيقة تُبرز مستوى المخاطر الحالية والتوقعات المستقبلية لتوجيه السياسات والاستراتيجيات العامة للجامعة.
- **اللجان المتخصصة:** مثل لجنة إدارة المخاطر، التي تحتاج إلى تفاصيل دقيقة حول المخاطر لضبط السياسات والإجراءات المناسبة. تساعد هذه التقارير اللجان في مراجعة وتحديث السياسات لضمان ملاءمتها للأوضاع الحالية والمستقبلية.
- **الأقسام الأكاديمية والإدارية:** لضمان أن هذه الوحدات مطلعة على المخاطر التي قد تؤثر على عملياتها اليومية وتستعد للتعامل معها بشكل مناسب. يشمل ذلك تقديم تقارير مخصصة تسلط الضوء على المخاطر ذات الصلة بالعمليات اليومية لكل قسم، وتوفير توصيات بشأن الإجراءات الوقائية المناسبة.
- **الوحدات التشغيلية:** التي قد تتطلب تقارير مخصصة بناءً على نوع المخاطرة وطبيعتها لضمان جاهزيتها في التعامل مع أي طارئ. تشمل هذه التقارير معلومات تفصيلية عن المخاطر العملية واللوجستية، مع تحديد خطط الطوارئ والموارد اللازمة لتنفيذها.



ب. إعداد التقارير:

بعد تحديد الجهات المستهدفة، يتم إعداد تقارير مفصلة وشاملة حول المخاطر الحالية. تتضمن هذه التقارير:

- **تفاصيل المخاطر:** تقديم عرض شامل لكل مخاطرة محددة، بما في ذلك مصدرها، احتمالية حدوثها، وتأثيرها المحتمل على الجامعة. يتم استخدام أدوات تحليل المخاطر لتقديم تقييم دقيق وشامل يمكن من خلاله تحديد مدى خطورة كل مخاطرة وتأثيرها على أهداف الجامعة.
- **الإجراءات المتخذة:** توضيح الإجراءات التصحيحية أو الوقائية التي تم تنفيذها للتعامل مع المخاطر، ومدى تقدم تلك الإجراءات. تُقدم هذه المعلومات بشكل يساعد في تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة وتحديد الحاجة إلى أي تعديلات أو تحسينات.
- **مؤشرات الأداء:** تقديم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية الإجراءات المتخذة، مع توفير تحليل للنقاط التي تحتاج إلى تحسين إذا لزم الأمر. تُستخدم هذه المؤشرات لتقديم نظرة مستمرة على مدى نجاح التدابير الوقائية ومدى تطور المخاطر.
- **التقييم الدوري:** تحديث مستمر للتقارير بناءً على التغيرات في بيئة المخاطر أو التقدم المحرز في معالجة المخاطر. يشمل هذا التحديث مراجعات دورية للمخاطر والإجراءات، مع ضمان أن تكون جميع الأطراف المعنية على علم بأحدث المعلومات والبيانات.

ج. رفع التقارير:

تُرفع التقارير إلى الجهات المعنية وفق جدول زمني محدد ومتفق عليه مسبقاً لضمان استمرارية تدفق المعلومات. يشمل ذلك:

- **جدولة التقارير:** تحديد جدول زمني دقيق لرفع التقارير الدورية إلى الإدارة العليا وأصحاب المصلحة. قد تتراوح دورية هذه التقارير بين أسبوعية، شهرية، أو ربع سنوية بناءً على طبيعة المخاطر ومستوى التهديد. هذا الجدول الزمني يضمن أن تظل المعلومات متاحة وحديثة بما يكفي لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- **التواصل الفعال:** التأكد من أن تقارير المخاطر تصل إلى جميع الأطراف المعنية بطريقة واضحة وشفافة. يتم استخدام وسائل مختلفة مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، أو الأنظمة الإلكترونية لضمان تسليم المعلومات



- بكفاءة. كما يتم تنظيم جلسات توجيهية لتفسير محتويات التقارير وضمان فهمها بشكل صحيح من قبل جميع الأطراف المعنية.

- **تقديم التغذية الراجعة:** بعد تقديم التقارير، يتم تشجيع استلام التغذية الراجعة من الجهات التي تم رفع التقارير إليها. يُستخدم هذا الجزء من العملية لتقييم فعالية التقارير ومدى ملاءمتها لاحتياجات الجهات المستهدفة. كما يُعد توجيه الإجراءات بناءً على تلك التغذية الراجعة جزءًا حاسمًا من العملية لضمان تحسين مستمر في إدارة المخاطر.

المسؤوليات:

أ. إدارة المخاطر:

تتولى إدارة المخاطر في جامعة تبوك المسؤولية عن إعداد تقارير المخاطر وتحديد الجهات المستهدفة بالتقارير. تشرف الإدارة على تنفيذ عملية رفع التقارير وفق الجدول الزمني المحدد، وضمان أن التقارير تحتوي على معلومات دقيقة ومحدثة. كما تتابع الإدارة عملية استلام التغذية الراجعة وتوجيه الإجراءات بناءً على تلك التغذية الراجعة لضمان تحسين مستمر.

ب. الوحدات التنفيذية:

تُعتبر الوحدات التنفيذية مسؤولة عن تقديم المعلومات اللازمة لإعداد تقارير المخاطر، والمساهمة في تحديثها بشكل دوري. كما يتعين على الوحدات التنفيذية تنفيذ التوصيات التي تنبثق عن عملية الإبلاغ والتواصل مع إدارة المخاطر لضمان أن الإجراءات المتخذة تعالج المخاطر بفعالية. يُعد التزام الوحدات التنفيذية بالتواصل المستمر مع إدارة المخاطر وتقديم بيانات دقيقة وحديثة جزءًا أساسيًا من نجاح عملية الإبلاغ.

6. التحسين والتطوير المستمر

تلتزم جامعة تبوك بالتحسين المستمر والتطوير في إدارة المخاطر لضمان أن إطار العمل المتبع يظل متوافقًا مع التغيرات الديناميكية في البيئة الداخلية والخارجية. يهدف هذا الالتزام إلى تعزيز كفاءة وفعالية العمليات، مما يساهم في حماية موارد



الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتطلب هذا النهج استباقية في التعرف على التغيرات والتكيف معها، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من المرونة في إدارة المخاطر وذلك من خلال التالي:

أ. المراجعة الدورية:

- **إجراء مراجعات منتظمة:** تعتمد الجامعة على جدول زمني محدد لإجراء مراجعات دورية لجميع جوانب إطار إدارة المخاطر. تشمل هذه المراجعات تقييم السياسات والإجراءات الحالية، تحليل فعاليتها في التعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية، وتحديد أي فجوات أو نقاط ضعف.
- **تحليل البيئات الداخلية والخارجية:** يتم خلال المراجعات الدورية تحليل التغيرات في البيئة الداخلية، مثل التغيرات في الهيكل التنظيمي أو الموارد المتاحة، وكذلك التغيرات في البيئة الخارجية، مثل التحولات الاقتصادية أو التشريعية، التي قد تؤثر على مستوى المخاطر التي تواجهها الجامعة.
- **استخدام نتائج المراجعة:** تُستخدم نتائج هذه المراجعات كمداخلات رئيسية لإجراء تعديلات على إطار إدارة المخاطر، مما يضمن بقاء السياسات والإجراءات ملائمة وفعالة.

ب. التحديث المستمر:

- **تحديث السياسات والإجراءات:** بناءً على المراجعات الدورية والتغذية الراجعة من الجهات المعنية، تقوم الجامعة بتعديل وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر. يُنفذ هذا التحديث لضمان ملائمة السياسات الجديدة مع الأهداف المتغيرة للجامعة والظروف البيئية المتطورة.
- **تفاعل استباقي مع التغيرات:** تستجيب الجامعة بفعالية للتغيرات غير المتوقعة، مثل الأزمات الطارئة أو التهديدات الجديدة، من خلال تعديل السياسات والإجراءات بسرعة لضمان استمرارية العمليات وتقليل التأثيرات السلبية.
- **تبني أفضل الممارسات:** تتابع الجامعة التطورات في مجالات إدارة المخاطر على الصعيدين الوطني والدولي، وتدمج أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة في إطار عملها لتبقى في طليعة المؤسسات التعليمية من حيث إدارة المخاطر.



ج. بناء القدرات:

- تدريب مستمر للموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرتهم على التعرف على المخاطر، تقييمها، وإدارتها بفعالية. تشمل هذه التدريبات موضوعات مثل استخدام أدوات تقييم المخاطر، تحليل البيانات، وإدارة الأزمات.
- تطوير المهارات القيادية للقادة والمسؤولين في الجامعة لتعزيز مهاراتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمخاطر وتوجيه الفرق بشكل فعال في أوقات الأزمات.
- توجيه ودعم الموظفين الجدد من خلال برامج توجيهية متخصصة تركز على فهمهم لسياسات إدارة المخاطر في الجامعة وكيفية تطبيقها في سياق عملهم اليومي.

المسؤوليات:

- تُعد إدارة المخاطر مسؤولية عن قيادة عمليات التحسين والتطوير، حيث تتولى توجيه الجهود نحو التحسين المستمر بالتنسيق الوثيق مع الإدارة العليا والوحدات المعنية. يتضمن ذلك تنظيم المراجعات الدورية، تحليل نتائجها بدقة، وتوجيه عمليات التحديث بناءً على تلك النتائج لضمان أن العمليات تتماشى مع أهداف الجامعة وتواكب التغيرات الضرورية.
- إلى جانب ذلك، تعمل إدارة المخاطر على ضمان مشاركة فعالة من جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية في عملية التحسين والتطوير. يتم ذلك من خلال جمع التغذية الراجعة من مختلف الوحدات، تسهيل التواصل بينها، وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ التغيرات المطلوبة بنجاح.
- كما تتولى الإدارة مسؤولية رصد التقدم المحرز في تنفيذ خطط التحسين، وتقديم تقارير دورية إلى الإدارة العليا تتضمن تفاصيل حول التقدم، التحديات التي تمت مواجهتها، والنجاحات التي تم تحقيقها. هذه التقارير تضمن أن الإدارة العليا على دراية كاملة بمسار التحسينات، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة لدفع الجامعة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- من خلال تطبيق هذه الإجراءات، تضمن جامعة تبوك أن نظام إدارة المخاطر الخاص بها يظل مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المستقبلية. يساهم التحسين المستمر في تعزيز قدرة الجامعة على حماية مواردها، تحقيق أهدافها، والاستمرار في تقديم تعليم متميز وخدمات عالية الجودة.



الخاتمة:

تُعد إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الاستراتيجية الشاملة لجامعة تبوك، حيث تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على استمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية بكفاءة. يهدف هذا الدليل إلى تقديم إطار عمل متكامل وشامل لإدارة المخاطر، يبدأ من تحديد المخاطر وتقييمها، مرورًا بمعالجتها ومراقبتها، وصولًا إلى الإبلاغ عنها وتحسين الإجراءات المتبعة بشكل مستمر.

من خلال اتباع الإجراءات الواردة في هذا الدليل، تضمن الجامعة أن جميع مستوياتها الإدارية والأكاديمية تعمل بتنسيق وتناغم لمواجهة التحديات المحتملة بشكل استباقي وفعال. كما أن الالتزام بالمراجعة الدورية والتحسين المستمر يعزز من قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يضمن حماية مواردها وتحقيق رؤيتها وأهدافها على المدى الطويل.

نأمل أن يكون هذا الدليل مرجعًا قيمًا لكل من يشارك في عملية إدارة المخاطر بجامعة تبوك، وأن يسهم في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الجامعة. نحث جميع العاملين على الاستفادة من هذا الدليل والالتزام بالإجراءات الواردة فيه لضمان بيئة تعليمية وإدارية آمنة ومستدامة.

