

سياسة وحوكمة إدارة المخاطر

٢٠٢٦



معلومات الوثيقة:

اسم الوثيقة	سياسة وحوكمة إدارة المخاطر
تصنيف الوثيقة	داخلي
رقم الإصدار	٤,٠
نوع الوثيقة	مراجعة وتحديث
مالك الوثيقة	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

جدول التعديلات على الوثيقة:

الإصدار	تاريخ الإصدار	معد الوثيقة	التغييرات بالوثيقة
١,٠	٢٠٢٣/٠٤/١٥	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	تأسيس
٢,٠	٢٠٢٤/٠٤/٢٥	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	مراجعة وتحديث
٣,٠	٢٠٢٥/٠٥/٠١	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	مراجعة وتحديث
٤,٠	٢٠٢٦/٠٤/١٣	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	مراجعة وتحديث

مراجعات الوثيقة:

التاريخ	الاسم	المسمى الوظيفي	ملحوظات
٢٠٢٦/٠٤/١٤	علي بن سالم المشهوري	مدير إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	

الاعتماد

اعتمدت بواسطة	الجهة	التاريخ	تاريخ المراجعة القادم
	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر استمرارية الأعمال		

جدول المحتويات

٤	المصطلحات والتعريفات	
٥	المقدمة	1
٦	الغرض من السياسة	٢
٧	الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر	٣
٨	مبادئ إدارة المخاطر	4
١٠	النطاق والاستثناءات	5
١١	نص السياسة	٦
١٢	الهيكل التنظيمي لحوكمة إدارة المخاطر	٧
١٤	الأدوار والمسؤوليات	٨
١٤	رئيس الجامعة	٨,١
١٤	وكيل الجامعة	٨,٢
١٤	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	٨,٣
١٤	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	٨,٤
١٥	الوكالات والإدارات العامة والإدارات	٨,٥
١٥	رواد المخاطر	٨,٦
١٥	ملاك المخاطر	٨,٧
١٥	إدارة المراجعة الداخلية	٨,٨
١٦	المعايير والقوانين والسياسات المرتبطة	٩
١٧	المراجعة والتحديث	١٠

المصطلحات والتعريفات

#	المصطلح	التعريف
1	الجامعة	جامعة تبوك
2	السياسة	سياسة إدارة المخاطر
3	إدارة المخاطر	مجموعة الأنشطة المنسقة لتوجيه الجامعة ومراقبتها فيما يتعلق بالمخاطر
4	الخطر	تأثير الايقين على الأهداف.
5	تقييم المخاطر	نهج كمي أو نوعي لتحديد الاحداث الخطرة المحتملة، وتحليلها، وتقدير احتمالية حدوثها وأثارها.
6	الاحتمالية	احتمالية حدوث الخطر خلال فترة زمنية محددة، ويمكن التعبير عنها بطريقة كمية أو نوعية.
7	الاثـر	العواقب والتبعات الناتجة عن الخطر عند حدوثه.
8	سجل المخاطر	وثيقة تحتوي على قائمة المخاطر، وتتضمن كافة البيانات والمعلومات عنها.
9	مالك الخطر	الجهة المسؤولة عن إدارة خطر معين ضمن اختصاصاتها ومهامها، ومن ذلك توقع الخطر وتحديد مخاطر تحليله وتقييمه وتحديد أولوياته ومراقبته ومراجعتها، والوقاية والتخفيف من أثاره والاستعداد والاستجابة له والتعافي منه بالتنسيق مع الجهات الداعمة.
10	قبول المخاطر	قبول عواقب وتبعات الخطر التي تقع ضمن مستوى تقبل المخاطر.
11	أصحاب المصلحة	أفراد ومنظمات لهم تأثير على أنشطة العمل أو تتأثر به سواء داخل الجامعة او خارجها.
12	مصادر الخطر	هو العنصر الذي يمكن أن يؤدي بمفرده أو مع مجموعة عناصر إلى نشوء الخطر
13	ضوابط الخطر	الإجراءات والتدابير اللازمة للحد من المخاطر أو التقليل من احتمالية حدوثها، الوقاية والتخفيف من الأثار الناجمة عنها حال حدوثها.

١ المقدمة

في ظل التحولات السريعة والتحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي، تُدرك جامعة تبوك أهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر التي تضمن حماية مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. من هذا المنطلق، تلتزم الجامعة بترسيخ أسس متينة لإدارة المخاطر من خلال اعتماد نهج شامل ومتكامل يضمن التعامل الاستباقي مع المخاطر المحتملة، ويعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات، بما يسهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية وتعزيز دورها الأكاديمي الريادي على المستويين الوطني والدولي.

تهدف هذه السياسة إلى التمهيد لعمل إطار عمل متكامل لإدارة المخاطر، يضمن تنفيذ استراتيجيات واضحة وشاملة تُطبق على جميع المستويات التنظيمية في الجامعة، مع التركيز على توفير بيئة تعليمية وإدارية آمنة ومستدامة. وتشمل الوثيقة نطاق إدارة المخاطر وأهدافها، إضافة إلى السياسات الرئيسية التي تحكم الممارسات المتعلقة بها.

وعلى هذا الأساس، أنشأت الجامعة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال عام ١٤٤٤ هـ بموجب القرار رقم ٥٢/٤٤/٤٠٦٠١ بتاريخ ١٤٤٤/٨/١ هـ، بهدف تحقيق التميز في إعداد وتطوير الخدمات بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الوطنية والدولية لتقديم بيئة متكاملة عالية الجودة تخدم أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والمجتمع.

٢ الغرض من السياسة



الهدف من هذه السياسة هو تحديد الاهداف، النطاق، والمبادئ التوجيهية الأساسية والأدوار والمسؤوليات لإدارة المخاطر داخل جامعة تبوك. تُعد هذه السياسة جزءاً لا يتجزأ من النظام الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية، والذي يهدف إلى تأسيس إطار عمل يضمن الحد من المخاطر المؤثرة على الأهداف المؤسسية وضمان فعالية العمليات الأكاديمية والإدارية.

يساهم تطبيق هذه السياسة في تمكين الجامعة من تحقيق أهدافها بجودة ووقت مثاليين، وضمان مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين، والحفاظ على سمعة الجامعة. كما تعمل على تعزيز عمليات إدارة المخاطر لتمكين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من دعم الأهداف الاستراتيجية، وحماية الأنشطة والأصول والعمليات التشغيلية، وتقليل تكاليف الانقطاعات والعواقب القانونية والمالية المترتبة عليها.

٣ الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر في جامعة تبوك إلى تعزيز قدرة الجامعة على التصدي للمخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة، مع تقليل تأثيراتها السلبية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

حماية الموارد والأصول

ضمان حماية الموارد البشرية والمادية والمعنوية من المخاطر المحتملة، مما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق استدامة بيئية واجتماعية وتنظيمية.



التعرف على المخاطر وإدارتها بفعالية

تطوير آليات لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وإدارتها بكفاءة، بما يضمن تقليل التأثيرات السلبية على الجامعة وممتلكاتها ومنسوبيها.



تعزيز القدرة على الصمود

تعزيز قدرة الجامعة على التعامل مع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية لتحسين تحقيق الأهداف بكفاءة والاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية المختلفة.



تعزيز ثقافة إدارة المخاطر

نشر الوعي والمعرفة بأهمية إدارة المخاطر على جميع مستويات الجامعة، مما يساهم في تمكين الأفراد من التعامل مع المخاطر بوعي وفعالية.



الالتزام بالمعايير الوطنية والعالمية

تحقيق الالتزام بالمعايير الوطنية والعالمية هو عنصر محوري لدعم الجامعة بالامتثال القانوني، ويقلل المخاطر التشغيلية، ويعزز سمعة الجامعة محليا ودوليا.



الاستفادة من الفرص والتعامل مع التهديدات

تطوير منهجية شاملة لتحديد واستغلال الفرص المتاحة وتقليل تأثير التهديدات، بما يدعم تحقيق التميز الأكاديمي والإداري وتعزيز موقع الجامعة كمؤسسة رائدة.



٤ مبادئ إدارة المخاطر



الشمولية

تتبع سياسة المخاطر نهج شامل ومنظم في تحقيق نتائج متناسقة وقابلة للقياس.

التكامل

إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية بالجامعة.

التضمين

اشراك جميع أصحاب المصلحة من هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين، والشركاء الخارجيون في عمليات إدارة المخاطر.

التخصيص

تخصيص الأدوار والمسؤوليات وتصميم سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة عمل وأهداف الجامعة.

المعلومات المتاحة

تشترك المعلومات والتأكد من توفير بيانات دقيقة ومحدثة لدعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر.

الديناميكية

انشاء سياسات وإجراءات للجامعة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية من خلال التحديث المستمر والتقييم الدوري وإشراك جميع الأطراف المعنية والتثقيف والتوعية المستمرة.

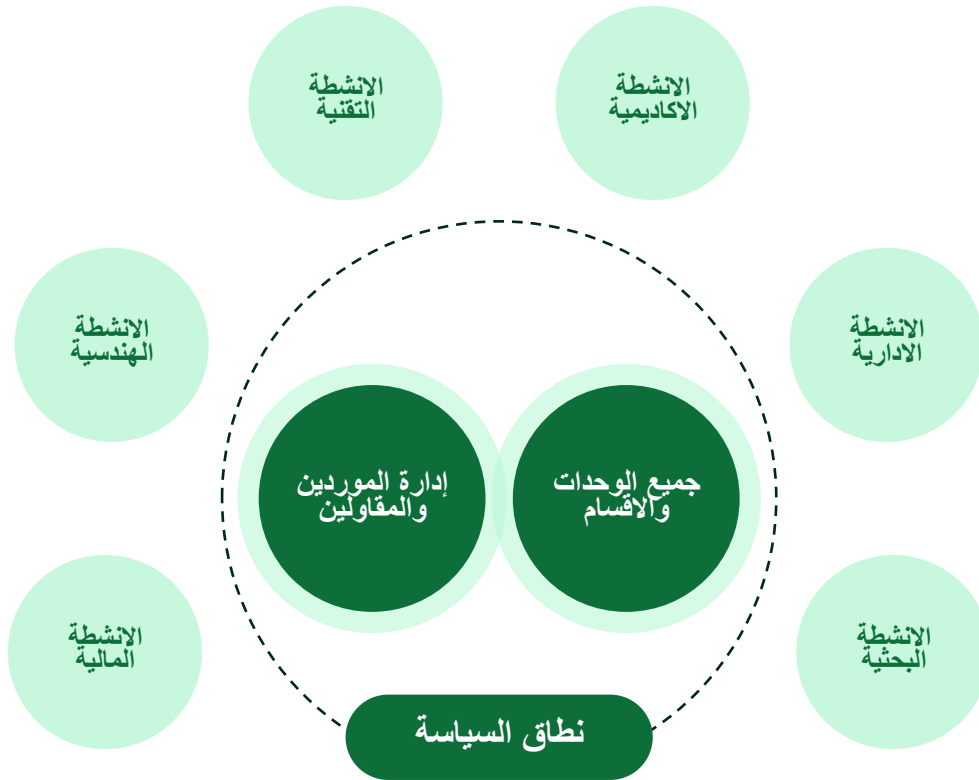
التحسين المستمر

التقييم المستمر وتطوير السياسات والإجراءات بناءً على نتائج الأداء والتغيرات البيئية.

العوامل الإنسانية والثقافية

أخذ الاعتبارات الإنسانية والثقافية في الحسبان أثناء تطوير إدارة المخاطر لتحسين التفاعل مع المخاطر، ومن هذه الاعتبارات الإدراك البشري للمخاطر، التواصل واتخاذ القرارات، التدريب والتوعية، القيم والمعتقدات.

٥ النطاق والاستثناءات



تغطي هذه السياسة جميع الإدارات التنظيمية (من الوحدات والأقسام) والأنشطة الأساسية لجامعة تبوك في كل من رئاسة الجامعة والوكالات التابعة لها (وكالة الجامعة – وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي – وكالة الجامعة للشؤون التعليمية)، الواقعة في المملكة العربية السعودية – مدينة تبوك 71491.

ملحوظة: يراعي مراجعة الخطة الاستراتيجية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للتعرف على مراحل التطبيق في الكليات المختلفة التابعة للجامعة.

٦ نص السياسة



01

توفير الدعم المالي والبشري

تلتزم الجامعة بضمان توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم إدارة المخاطر وتمكينها من تنفيذ المهام الموكلة إليها بكفاءة.



02

مراجعة واعتماد السياسات والخطط

تلتزم الجامعة بإنشاء ومراجعة السياسات والخطط والضوابط المتعلقة بإدارة المخاطر التي تقدمها الإدارة، والتأكد من توافقها مع أهداف الجامعة.



03

مراجعة الأداء والتقدم

تلتزم الجامعة بمراقبة ومراجعة أداء برنامج إدارة المخاطر بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة كجزء من عملية التحسين المستمر.



04

تعزيز ثقافة المخاطر

تلتزم الجامعة بتشجيع وتنمية ثقافة إدارة المخاطر داخل الجامعة من خلال توفير القيادة والدعم المستمر للموظفين والمجموعات المعنية.



05

عملية تقييم المخاطر

تلتزم الجامعة بعملية تقييم المخاطر والتي تشمل التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها بشكل فعال لضمان حماية الموارد والأهداف المؤسسية.



06

التواصل مع الأطراف المعنية

تلتزم الجامعة بضمان التواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية (الداخلية والخارجية) لضمان التنسيق الفعال ودعم إدارة المخاطر في جميع المراحل.



0٧

الامتثال للمعايير والتشريعات

تلتزم الجامعة بالامتثال للمعايير والتشريعات وأفضل الممارسات الوطنية والعالمية في مجال إدارة المخاطر، والتأكد من تطبيقها بشكل فعال.

٧ الهيكل التنظيمي لحوكمة إدارة المخاطر

تتبنى الجامعة في حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية منظومة خطوط الدفاع الثلاثة والتي تعتبر نموذجاً فعالاً يهدف إلى تعزيز قدرة الجامعة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي. يقدم هذا النموذج هيكلية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات في سياق إدارة المخاطر، مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وضمان استدامتها.

الخط الأول: إدارة العمليات

يمثل الخط الأول من الدفاع إدارة العمليات اليومية على مستوى الجامعة متمثلاً في الوكالات والإدارات العامة والإدارات. تُعتبر الفرق والمستويات الإدارية في هذا الخط هي المسؤولة عن تحديد المخاطر التي تواجهها في أنشطتها التشغيلية اليومية، وتطبيق الضوابط والإجراءات اللازمة لتخفيف تلك المخاطر. تشمل وظائف هذا الخط التعرف على المخاطر وإدارتها في الوقت الفعلي، تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة، متابعة أداء المخاطر وإعداد التقارير دورية.

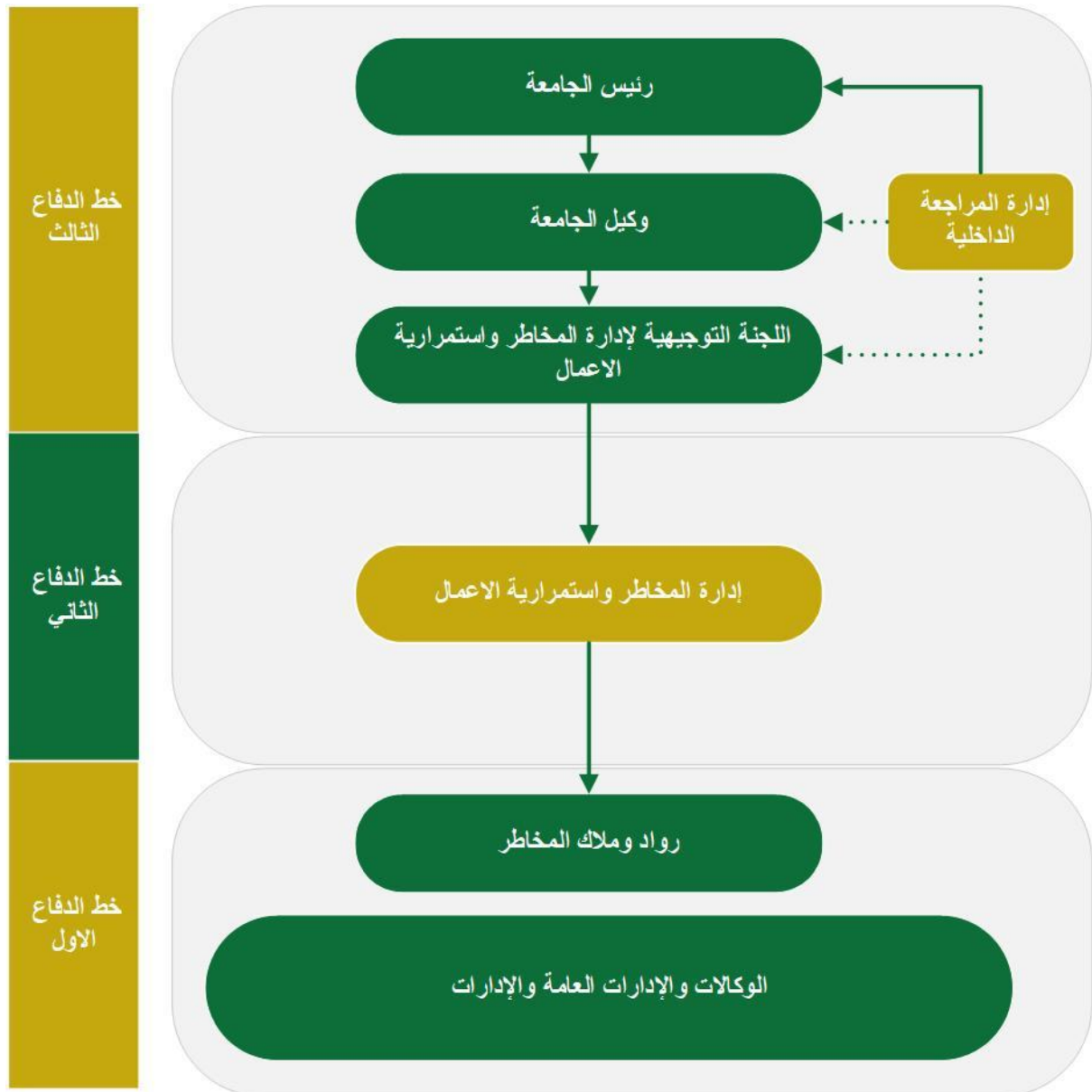
الخط الثاني: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

يعمل الخط الثاني على تعزيز عملية إدارة المخاطر من خلال توفير إطار عمل وإرشادات للخط الأول. تشمل وظائف هذا الخط تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر، إجراء تقييمات المخاطر الشاملة وتقديم الدعم اللازم للإدارات التشغيلية، ومراقبة الالتزام بالممارسات والسياسات المقررة، وتقديم التدريب والتوجيه.

الخط الثالث: التدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية

يمثل الخط الثالث الضمانات المستقلة والمراجعات التي تهدف إلى تقييم فعالية التحكم الداخلي وإدارة المخاطر. يقوم هذا الخط بالتحقيق في مدى كفاءة الخطتين الأولى والثانية، وذلك من خلال إجراء مراجعات دورية وتحليل فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، تقديم تقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بشأن مستويات المخاطر والامتثال، وتقديم توصيات لتحسين النظام ككل وتعزيز الشفافية.

الشكل التالي يوضح خطوط الدفاع الثلاثة في الجامعة.



٨ الأدوار والمسؤوليات

٨,١ رئيس الجامعة

- التوصية بتشكيل اللجنة التوجيهية للمخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، يرأسها رئيس الجامعة - أو من ينوب عنه.
- اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الجامعة.
- اعتماد التوافق مع التوجه الاستراتيجي لجامعة تبوك.
- اعتماد الموارد الكافية لتلبية متطلبات إدارة المخاطر.

٨,٢ وكيل الجامعة

- الاشراف على أنشطة إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال في الجامعة.
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق خطط إدارة المخاطر في الجامعة.
- تكليف الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في إدارة المخاطر في الجامعة.

٨,٣ اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

- انشاء وتعديل ميثاق اللجنة التوجيهية.
- اعتماد إطار وإجراءات إدارة المخاطر في جامعة تبوك وأي تعديلات عليه.
- مراجعة سياسة إدارة المخاطر، والسياسات ذات العلاقة، ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيقها.
- الإشراف على تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر الرئيسية واستمرارية الأعمال في الجامعة، والتأكد من فاعلية قياس الأداء.
- التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
- تقديم التوجيهات اللازمة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال حول إجراءات التعامل مع المخاطر.
- العمل مع إدارة المخاطر لتطوير خطط الرقابة والعمل الملائمة للحد من آثار المخاطر على الجامعة.
- متابعة فاعلية تطبيق السياسات المعتمدة لإدارة المخاطر في الجامعة والموافقة على السياسات الفرعية المنبثقة عنها.

٨,٤ إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال

- اقتراح سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وإعداد واقتراح حدود تقبل وتحمل المخاطر.
- الاشراف على رفع وعي الموظفين وتدريبهم لتمكينهم من الالتزام بسياسة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بالجامعة.
- متابعة تطبيق حدود تقبل وتحمل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها.
- مشاركة جهات الجامعة في إعداد سجل المخاطر وتقييمها وتحليلها ومراقبتها باستمرار.
- إعداد التقارير اللازمة لعرضها بشكل دوري لتمكين عملية صنع القرار.
- تطبيق سياسة وإجراءات المخاطر في الجامعة.

- التأكد من تنفيذ عملية تقييم المخاطر بشكل كامل.

٨,٥ الوكالات والإدارات العامة والإدارات

- توفير المعلومات والبيانات بدقة وفي الوقت المناسب لضمان فعالية إجراءات تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بإداراتهم بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- تنفيذ الضوابط الرقابية المتعلقة بالعمليات الرئيسية بشكل فعال.
- ضمان توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ خطط معالجة المخاطر في النطاق الزمني المحدد.
- تنفيذ خطط معالجة المخاطر ورفع تقارير التقدم إلى إدارة المخاطر بشكل مستمر.

٨,٦ رواد المخاطر

- متابعة تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإداراتهم.
- تعزيز الوعي والتصرف كنموذج في تبني ممارسات إدارة المخاطر.
- التنسيق مع إدارة المخاطر لمتابعة أعمال إدارة المخاطر في إداراتهم.
- مراقبة حالة المخاطر وفعالية خطط المعالجة وضمان توفر المعلومات اللازمة لتمكين أعمال إدارة المخاطر.

٨,٧ ملاك المخاطر

- التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها تقييماً مبدئياً على أن يتم اعتماد التقييم النهائي من قبل إدارة المخاطر.
- وضع خطط المعالجة المناسبة للمخاطر التي تحيد عن مستوى قبول المخاطر.
- مراقبة المخاطر وتحديث حالتها.
- التواصل والتنسيق مع أصحاب المصلحة.

٨,٨ إدارة المراجعة الداخلية

- توفير تأكيد مستقل وموضوعي لضوابط المخاطر في جميع الوكالات والإدارات للتأكد من فاعلية ضوابط الرقابة الداخلية.
- مراجعة فاعلية أنشطة الإدارات واللجان الدائمة وإدارة المخاطر ورفع تقارير الي الرئيس واللجنة التوجيهية فيما يخص أداء وفاعلية ضوابط المخاطر.

٩ المعايير والقوانين والسياسات المرتبطة

المعايير المعتمدة في سياسة إدارة المخاطر

٠١ المعيار الدولي لإداره المخاطر ISO 31000 هينه الحكومه الرقميه. 02

٠٣ الإطار الوطني لمجلس المخاطر.

السياسات ذات الصلة

٠١ سياسه استمراريه الاعمال. 02 سياسه الطوارئ والازمات.

١٠ المراجعة والتحديث

- تراجع هذه السياسة وتحديث على الأقل مرة واحدة سنوياً بشكل دوري أو عند حدوث تغييرات كبيرة مثل تغيير نطاق التطبيق أو تغيير في خطة الجامعة الاستراتيجية أو زيادة أنشطة الجامعة أو غير ذلك، وترفع اللجنة التوجيهية للاعتماد.
- يتولى مدير إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الجامعة مسؤولية مراجعة وتحديث هذه السياسة.

الموضوع (1):

مراجعة واعتماد تحديث سياسة إدارة المخاطر.

المناقشة (1):

ناقشت اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تحديث سياسة وحوكمة إدارة المخاطر والتي تهدف إلى تحديد الأهداف و النطاق , والمبادئ التوجيهية الأساسية والأدوار والمسؤوليات لإدارة المخاطر داخل جامعة تبوك , حيث تعد هذه السياسة جزءاً لا يتجزأ من النظام الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية , والذي يهدف إلى تأسيس إطار عمل يضمن الحد من المخاطر المؤثرة على الأهداف المؤسسية وضمان فعالية العمليات الأكاديمية والإدارية.

وبعد المناقشة والدراسة المستفيضة أوصت اللجنة بالقرار التالي :

القرار (1):

توصي اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بأعتماد مراجعة وتحديث سياسة وحوكمة إدارة المخاطر والتي تهدف إلى تحديد الأهداف و النطاق , والمبادئ التوجيهية الأساسية والأدوار والمسؤوليات لإدارة المخاطر داخل جامعة تبوك , حيث تعد هذه السياسة جزءاً لا يتجزأ من النظام الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية , والذي يهدف إلى تأسيس إطار عمل يضمن الحد من المخاطر المؤثرة على الأهداف المؤسسية وضمان فعالية العمليات الأكاديمية والإدارية.

تصويت الاعضاء على الموضوع		
الموافقين	8	



جامعة تبوك
University of Tabuk

إدارة المخاطر
واستمرارية الأعمال

