

الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر

لاستراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠

استراتيجية الجامعة 2030
University Strategy 2030
الإصدار الأول لعام 2024-1445

جدول المحتويات

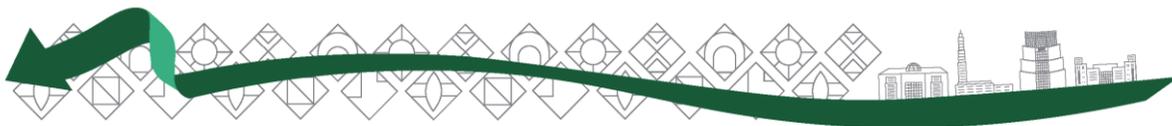
1. المقدمة
2. أهداف الدليل
3. المصطلحات والتعاريف
4. إدارة المخاطر
 - a. أهمية إدارة المخاطر
 - b. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر
 - c. عوامل نجاح إدارة المخاطر
5. منهجية إدارة المخاطر
 - a. المستوى الأول: بناء إدارة المخاطر
 - b. المستوى الثاني: تقييم ومعالجة المخاطر
 - c. المستوى الثالث: التدريب والتحصين
6. منهجية تحسين إدارة المخاطر لاستراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠
7. سجل المخاطر

المقدمة

من خلال جهودها المستمرة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ومساهمتها في رؤية السعودية 2030، قامت جامعة الملك خالد بإعداد دليل إدارة المخاطر لاستراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠ بهدف تحسين الإرشادات، وتعزيز الممارسات الفعّالة في مجال إدارة المخاطر خلال تنفيذ استراتيجية الجامعة. يهدف هذا الدليل إلى توضيح الخطوات الأساسية الضرورية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر لاستراتيجية الجامعة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

تم إعداد الدليل ليكون مرجعًا أساسيًا لاستراتيجية الجامعة، حيث يساهم في تحقيق الامتثال لضوابط إدارة المخاطر المدمجة في استراتيجية جامعة الملك خالد 2030. يقدم الدليل إرشادات واضحة ومحددة لتصميم وبناء إطار فعّال لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى وضع إجراءات تدعم تحديد المخاطر المحتملة، وتطوير خطط استجابة فعّالة لتقليل احتمالية حدوث المخاطر، وتقليل الآثار السلبية لها.

يؤكد الدليل على الالتزام القوي بالتنفيذ المحكم لاستراتيجية الجامعة عن طريق إدارة المخاطر المحتملة، مع التركيز على أهمية الحفاظ على الجودة، وتحقيق الأهداف المؤسسية؛ حيث يسعى إلى تعزيز فعالية أداء الجامعة، وتحسين قدرتها على استغلال الفرص، والتصدي للتحديات بشكل فعّال. من خلال هذا الدليل، تتطلع الجامعة إلى تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية، مما يساهم في تحقيق رؤيتها ودورها الريادي في تحسين المستوى التعليمي، والبحث العلمي في المملكة.



أهداف الدليل

يهدف الدليل الاسترشادي لإدارة مخاطر تنفيذ استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠ إلى تحقيق ما يلي:

1. النهوض بثقافة الوعي بالمخاطر، والالتزام بمعايير السلامة والجودة.
2. تعزيز توجهات إدارة المخاطر في هيكل إدارة الجامعة.
3. تنظيم الأنشطة التحليلية لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة.
4. تطوير إجراءات فعّالة للتعامل مع المخاطر، والتكيف مع التغييرات المستجدة.
5. تعزيز التواصل الداخلي والخارجي لتبادل المعلومات حول المخاطر.
6. إرساء آليات لمتابعة وقياس أثر المخاطر على الأهداف الاستراتيجية.
7. تفعيل التدريب والتوعية للعاملين بشكل دوري لتعزيز الفهم والتفاعل مع إدارة المخاطر.

يُركز الدليل على أهمية تضافر الجهود، والتفاعل الفعّال بين جميع الأطراف المعنية للحفاظ على مستويات مقبولة من المخاطر، وضمان استدامة أهداف الجامعة الاستراتيجية. يعزز هذا الدليل القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، والتكيف مع التحديات بفعالية أكبر.

المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
المخاطر	الحوادث المحتمل حدوثها، والتي قد تؤثر سلبا على تنفيذ استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠.
إدارة المخاطر	تتضمن فهم وتحليل المخاطر المحتملة ومعالجتها، مع وضع آلية لمتابعتها للتأكد من تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية بكفاءة.
المخاطر الداخلية والخارجية	الحوادث الداخلية أو الخارجية التي تؤثر وتعيق تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
حوكمة إدارة المخاطر	المنهجية التي تحدد حوكمة ونطاق إدارة المخاطر إلى جانب تحديد الأدوار والمسؤوليات في منظومة إدارة المخاطر.
الاحتمالية	حجم إمكانية حدوث الخطر وتكراره.
الأثر	العواقب المحتملة في حال تحقق الخطر.
مصفوفة تقييم المخاطر	مصفوفة تستخدم لتقييم المخاطر، وتحديد درجة ومستوى الخطر من خلال قياس احتمالية حدوثه مقابل الأثر المترتب على حدوثه.
تقبل المخاطر	درجة المخاطر التي تكون الجامعة على استعداد لتقبلها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.



تشمل عمليات إيقاف المشاريع/الأنشطة المسببة لحدوث الخطر؛ لأن ضررها أكبر من منفعتها في تنفيذ استراتيجية الجامعة.	تجنب المخاطر
منهجية لتطبيق سياسات وإجراءات لتخفيف آثار المخاطر واحتمالية حدوثها.	تخفيف المخاطر
نقل مسؤولية أو عبء الضرر من حدوث الخطر لطرف آخر أو جهة أخرى.	نقل المخاطر
عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	تقييم المخاطر
سجل يوثق المعلومات المهمة في إدارة المخاطر، ويستخدم كأداة توثيق للمخاطر المحتملة من خلال تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر بشكل ممنهج.	سجل المخاطر
الأفراد والجهات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بإدارة المخاطر لاستراتيجية الجامعة، حيث إن تفاعلهم وتعاونهم يمثل جزءًا أساسيًا من نجاح إدارة المخاطر، وتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.	أصحاب المصلحة



إدارة المخاطر



أهمية إدارة المخاطر

يعتبر دليل إدارة المخاطر لاستراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠ أداة فعالة لاتخاذ القرارات الصحيحة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، بهدف تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وضمان تنفيذ خطتها بكفاءة عالية. يتم ذلك من خلال تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، بهدف تقليل احتمالية حدوثها وتأثيرها على أداء الجهات المختلفة في الجامعة.

الأهداف الرئيسية لتنفيذ إطار إدارة المخاطر للاستراتيجية جامعة الملك خالد:

- تمكين الجهات من التعرف مُسبقًا على المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات الضرورية.
- تطبيق إطار عمل فعّال لإدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الفعالية والكفاءة.
- نشر وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر وكيفية التعامل معها، بما في ذلك وضع خطط معالجة مناسبة للتصدي لها مُسبقًا، وتجنب التأثير السلبي.



المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر

تُعَدُّ مبادئ إدارة المخاطر ضرورة أساسية لبناء وضمان استمرارية تنفيذ استراتيجية الجامعة. يجب أن تشكل هذه المبادئ موضوع عناية ودعم من قبل القيادة العليا في الجامعة، وأن تكون جزءاً من الأسس التي تركز عليها الجامعة، وذلك بهدف ضمان الحصول على النتائج المرجوة من عمليات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، حيث يعد ذلك جزءاً حيوياً لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لجامعة الملك خالد. تم اعتماد المبادئ العامة لإدارة المخاطر لاستراتيجية الجامعة وفقاً للمعيار العالمي ISO 31000، كما هو موضح في الشكل ١.



بناء القيم وحمايتها:

شكل ١: مبادئ إدارة المخاطر، معيار ISO 31000

جدول ١: مبادئ إدارة المخاطر لاستراتيجية جامع الملك خالد ٢٠٣٠

الوصف	مبادئ إدارة المخاطر
يجب أن تكن إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من جميع عمليات الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وألا تكون مجرد جزء ثانوي أو لاحق؛ وذلك من أجل تفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.	مدمجة
إدارة المخاطر يجب أن تتميز بتنظيم شامل ومتكامل للعمليات، وأن تكون قابلة للقياس والمقارنة من خلال اتباع منهجية منظمة ومتكاملة لإدارة المخاطر.	منظمة ومتكاملة
عمليات إدارة المخاطر يجب أن تتميز بقابلية التكيف مع الظروف المحيطة داخلياً وخارجياً بشكل منسجم.	مخصصة
إدارة المخاطر الناجمة يجب أن تكون مستعدة في الوقت المناسب لاتخاذ كافة الإجراءات، والاستفادة من آراء أصحاب المصلحة وخبرات أصحاب العلاقة، مما يعزز مستوى الترابط بين جميع الجهات في الجامعة.	شاملة
يجب أن تتميز إدارة المخاطر بالقدرة على التغيير، حيث إن المخاطر تتميز بطابع متغير بشكل مستمر، فهي ترتبط بالتغيرات سواء كانت داخلية مثل تغيرات الأهداف الاستراتيجية، أو خارجية كالقرارات والقوانين. لذا ينبغي أن تكون إدارة المخاطر فعّالة ومستعدة للتغيير وفق جميع العوامل والتغيرات.	ديناميكية
تعتمد إدارة المخاطر على الأحداث السابقة والحالية لتمكينها من تطبيق الدور الاستباقي في التعامل مع المخاطر المحتملة. وبناءً على ذلك، يجب على إدارة المخاطر أن تكون على دراية بتلك المعلومات، وأن تكون متاحة مسبقاً وبشكل واضح لأصحاب العلاقة. كما يجب مراعاة العقبات المحتملة في الحصول على جميع المعلومات.	أفضل المعلومات المتاحة
إدارة المخاطر الفعّالة تعتمد على العوامل البشرية والثقافية في عمليات إدارة المخاطر، نظراً لتأثيرها الكبير على المخاطر المحتملة. ولذلك، يتعين على إدارة المخاطر أن تكون على دراية واضحة بأصحاب العلاقة وبكل خطر محتمل، مما يسهل عمليات إدارة المخاطر بشكل أكثر مرونة وفعالية.	العوامل البشرية والثقافية
إدارة المخاطر - كجزء من ثقافة الخطة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد - تتطور بتطورها، ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها، واستفادتها من الأحداث السابقة، مع التركيز على محاولة تحسينها وتطويرها. ولذلك، يجب أن تكون إدارة المخاطر قابلة للتطور والتحسين بشكل طردي مع تقدم الجامعة ونضجها، وتزايد التحديات المتوقعة.	التحسين المستمر

عوامل نجاح إدارة المخاطر

يقدم إطار إدارة المخاطر الصادر من (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) نموذجاً شاملاً للعناصر الأساسية المهمة لنجاح عملية إدارة المخاطر، كما هو موضح في الشكل التالي:

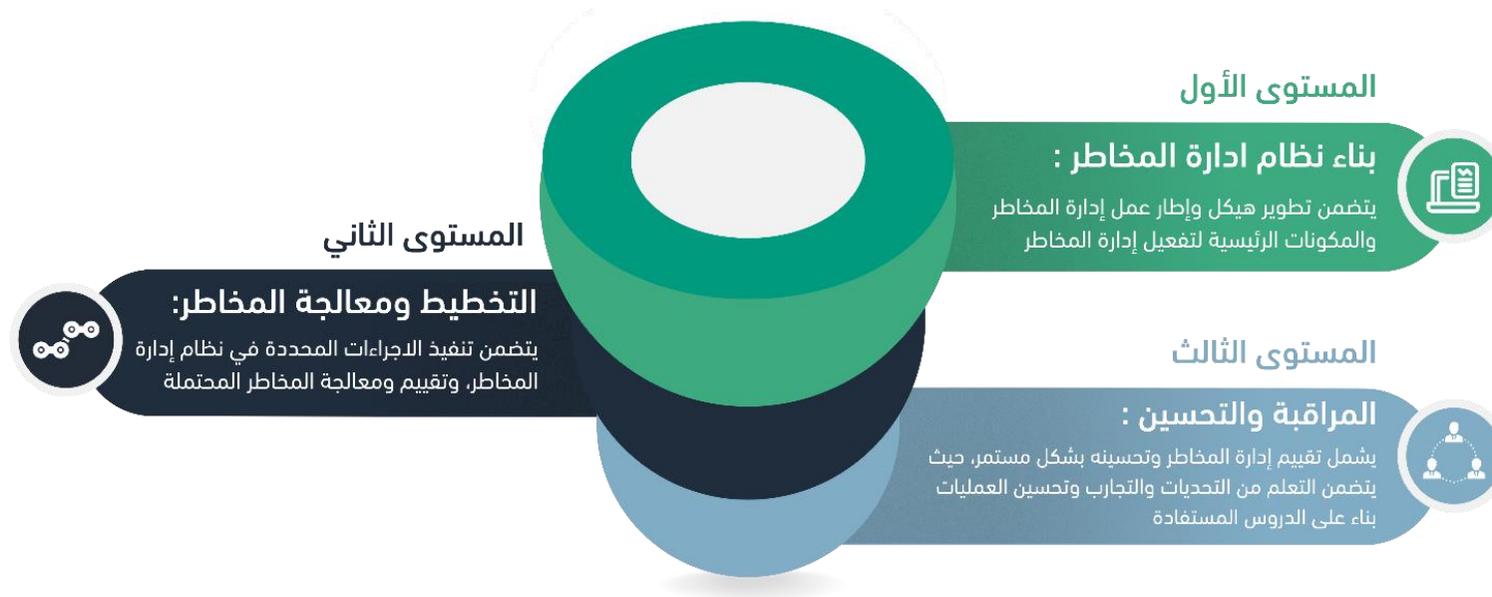


شكل ٢ : عوامل نجاح إدارة المخاطر الصادر من اطار المخاطر COSO



منهجية إدارة المخاطر

تم إعداد منهجية إدارة المخاطر لرفع مستوى جاهزية الجامعة، وتعزيز الاستجابة للمخاطر التي تواجه تنفيذ استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. تتكون منهجية إدارة المخاطر تنفيذ استراتيجية جامعة الملك خالد من ثلاثة مستويات رئيسية كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل ٣ : منهجية إدارة المخاطر

a. المستوى الأول: بناء نظام إدارة المخاطر

i. سياسة وحوكمة إدارة المخاطر

سياسة وحوكمة إدارة المخاطر تشكل إحدى الأسس الرئيسية لإقامة إطار فعال وذو كفاءة عالية لإدارة أنشطة إدارة المخاطر لاستراتيجية جامعة الملك خالد. يتضمن هذا الإطار توضيح مستويات نضوج المخاطر في كل مرحلة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والأدوار لجميع أصحاب المصلحة داخل الجامعة الذين يتصلون بالمخاطر المعلنة لتنفيذ استراتيجية الجامعة. كما يتم تفصيل الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر، وربطها باللجان العليا في الجامعة.

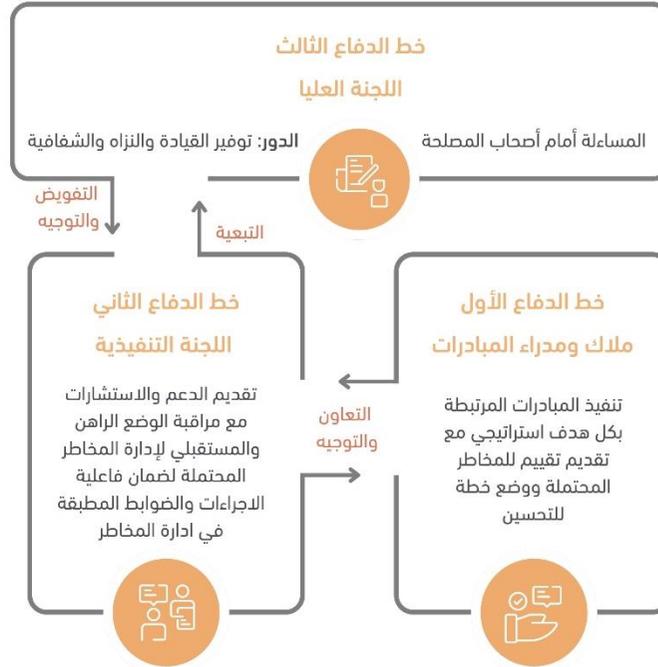
تحديد الأدوار والمسؤوليات

إدارة المخاطر تشمل أصحاب العلاقة في تنفيذ استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠، وعليه فيجب تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات بالجامعة، وربطهم بشكل مباشر بالصلاحيات لضمان جودة عملية إدارة المخاطر. كما أنه يجب رفع التقارير الدورية عن المخاطر الحالية والمتوقعة لاتخاذ الإجراءات اللازمة بكفاءة وفعالية. الشكل التالي يوضح الأدوار والمسؤوليات في عملية إدارة المخاطر لاستراتيجية الجامعة:



شكل ٤: الأدوار والمسؤوليات لإدارة مخاطر تنفيذ استراتيجية الجامعة ٢٠٣٠

نموذج الخطوط الثلاثة للتعامل مع المخاطر



يوضح نموذج الخطوط الثلاثة العلاقة المشتركة بين الجهات المختلفة بالجامعة للتعامل مع المخاطر الراهنة والمحتملة لمنع أي تضارب مصالح بين الأدوار والمسؤوليات، ولضمان تحديد عمليات التواصل والمهام والمسؤوليات، يمثل الشكل 0 نموذجا لخطوط الدفاع الثلاثة من معهد المراجعين الداخليين (IIA) بحيث تمثل العمليات التنفيذية للمبادرات والمشاريع (خط الدفاع الأول) الذي من مسؤوليته رفع المخاطر المحتملة المتعلقة بكل مبادرة مع خطط تحسينية مقترحة لهذه المخاطر، بينما تقدم اللجنة التنفيذية الدعم والاستشارات لإدارة المخاطر المحتملة ذات الأثر الكبير (خط الدفاع الثاني)، في حين تمثل اللجنة العليا الجهة المستقلة التي تكون مسؤولة عن اعتماد آلية إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية، والإشراف على منهجية إدارة المخاطر، وتقديم توصيات تنفيذية للحد من المخاطر التي لها تأثير سلبي على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة (خط الدفاع الثالث).

شكل 0: نموذج الخطوط الثلاثة لإدارة مخاطر استراتيجية الجامعة

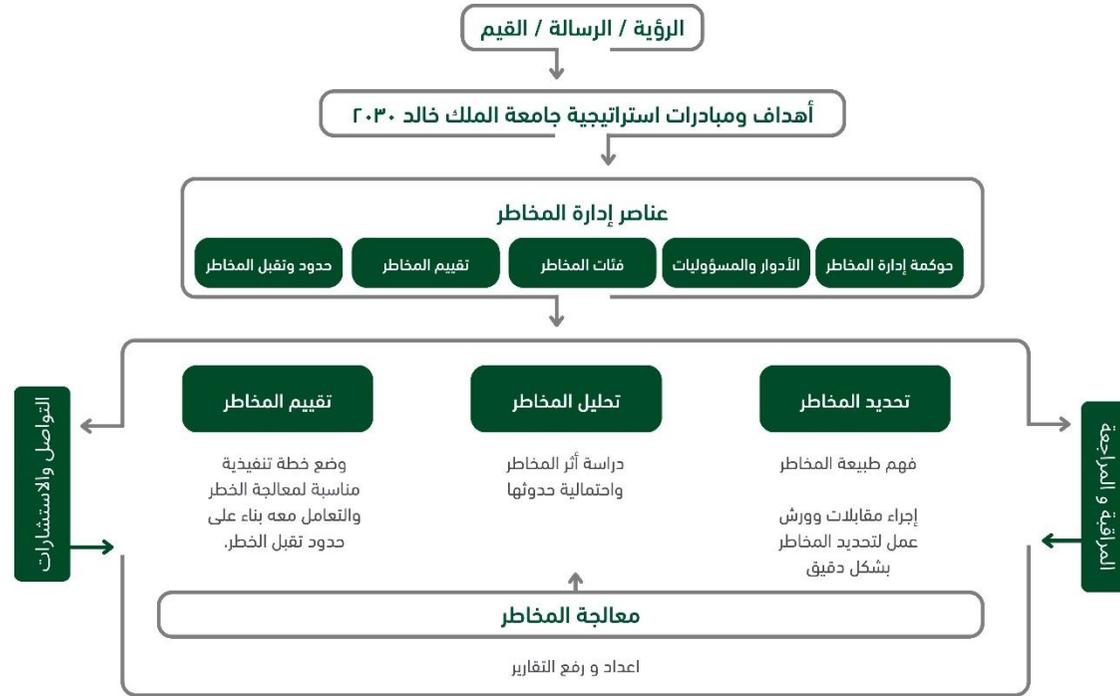
ii. حدود تقبل المخاطر

حدود تقبل المخاطر تشير إلى الإطار الذي يحدد المستوى الأقصى للمخاطر التي يمكن أن تتحملها الجامعة أثناء تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ حيث يساعد في توجيه الجهود، والاستفادة القصوى من الفرص، مع الحفاظ على التوازن بين تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر. يعتبر تحديد حدود تقبل المخاطر، ودرجة تحمل الخطر جزءًا أساسيًا من عملية إدارة المخاطر، ويشمل الأمور التالية:

1. تحديد المستوى المقبول للمخاطر: ينبغي أن يتم تحديد المستوى الذي تعتبره الجامعة مقبولًا لكل هدف استراتيجي؛ من حيث التعرض للمخاطر.
2. تحديد الأهداف والأولويات: تحديد الأهداف والأنشطة التي يتم التركيز عليها، وتحديد مدى أهميتها بالنسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. يساعد ذلك في تحديد الحدود التي يمكن تحمل المخاطر ضمنها.
3. تقييم التأثير واحتمالية الحدوث: تقييم التأثير المحتمل للمخاطر واحتمالية حدوثها؛ حيث يساعد في تحديد مدى القبول لمختلف المخاطر المحتملة.
4. التوازن بين المكاسب والمخاطر: يجب تحديد مستوى المخاطر المقبولة بناءً على تحليل التكاليف والفوائد المتوقعة؛ حيث يتعين أن يكون هناك توازن بين المخاطر والفرص المحتملة.
5. توجيه الثقافة التنظيمية: ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر ودورها الهام في الجامعة، من حيث تحفيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر، ونشر ثقافتها بين إدارات الجامعة، وتشجيعهم على التفاعل معها.

iii. إطار وإجراءات إدارة المخاطر

يوفر إطار وإجراءات إدارة المخاطر السياسات والإجراءات المتبعة لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر، تم استخدام معيار ISO 31000 لتحديد إجراءات إدارة المخاطر كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل ٦: إجراءات إدارة المخاطر

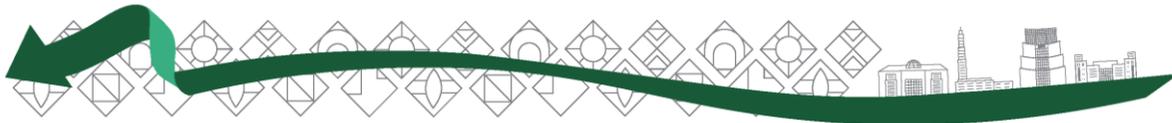
b. المستوى الثاني: التخطيط ومعالجة المخاطر

1. تحديد المخاطر

تشمل هذه الخطوة في عملية إدارة المخاطر تحديد المخاطر التي من المرجح أن تؤثر على تنفيذ استراتيجية الجامعة، ثم توثيق خصائص كل منها. يجب ذكر كل خطر من المخاطر وتوثيق المخاطر بشكل فعال، ووصف كل خطر بوضوح، وتصنيف المخاطر حسب الأثر واحتمال حدوثها أثناء تنفيذ استراتيجية الجامعة ومبادراتها، ووضع خطط علاج لتخفيف أثرها، والحد من حدوثها. تشمل مصادر المخاطر:

المصادر الداخلية: العوامل والظروف التي تنشأ داخل الجامعة، أو داخل الفريق المنفذ للمبادرة/المشروع؛ حيث تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتشمل:

- السياسات والإجراءات والعمليات الداخلية.
- التحديثات على الهيكل التنظيمي والإداري بالجامعة.
- كفاءة رأس المال البشري على إتقان تنفيذ الاستراتيجية.
- الثقافة التنظيمية وقيمتها.
- تقنية المعلومات ومستوى أتمتة العمليات.
- بيئة الالتزام الداخلي.
- القدرة على التكيف والتغيير.



المصادر الخارجية: العوامل والظروف التي تنشأ خارج الجامعة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرتها على تحقيق أهدافها، وتشمل:

- التغيرات في الأوضاع الاقتصادية.
- التشريعات والسياسات الحكومية.
- التقلبات في سوق العمل.
- الابتكار والتقدم في التكنولوجيا.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية.
- التهديدات الأمنية والبيئية.

2. أنواع المخاطر المحتملة

إن تنفيذ استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠ قد يواجه مجموعة متنوعة من المخاطر، وهي كالتالي:

نوع الخطر	وصف الخطر
مخاطر إدارية	<ul style="list-style-type: none"> - نقص في التخطيط والتنظيم الإداري. - تحديثات غير فعالة في هيكل الإدارة. - عدم فاعلية الاتصال بين الأقسام والإدارات.
مخاطر مالية	<ul style="list-style-type: none"> - نقص في التمويل، أو الامتناع عن تخصيص الميزانية المطلوبة. - تأخير في تحصيل الرسوم الدراسية أو التبرعات. - تقلبات في الأسواق المالية تؤثر على الاستثمارات.



مخاطر تقنية	- فشل في تكامل التكنولوجيا الجديدة. - قضايا أمن المعلومات والبيانات. - تحديثات نظم التعليم الإلكتروني.
مخاطر أكاديمية	- تحديثات في هياكل البرامج الأكاديمية. - عدم قدرة هيئة التدريس على التكيف مع التغييرات. - تأثير التقلبات في السياسات التعليمية.
مخاطر سمعة الجامعة	- تأثير سلبي على السمعة نتيجة لقضايا تسييس أو فساد. - تأثير سلبي على سمعة الجامعة بسبب قضايا أخلاقية.
مخاطر تنظيمية	- تغييرات في هياكل الجامعة أو السياسات. - صعوبات في تحقيق التناغم بين الأقسام والكليات.
مخاطر قانونية	- تغييرات في اللوائح والقوانين التعليمية. - مسائل قانونية تتعلق بحقوق الطلاب والموظفين.
مخاطر تنافسية	- زيادة المنافسة مع جامعات أخرى. - عدم قدرة الجامعة على الابتكار وتقديم برامج فريدة.
مخاطر تغييرات مجتمعية	- تغييرات في التوجهات الديموغرافية للطلاب. - تأثير التقلبات في الطلب على التعليم العالي.
مخاطر أزمات غير متوقعة	- حوادث طبيعية أو أزمات صحية. - حوادث أمنية أو أزمات أمنية.



3. تحليل وتقييم المخاطر

يتم تحليل المخاطر المحتملة بالمشاركة مع أصحاب المصلحة من مالك المبادرة، مدير المبادرة، ضباط الاتصال، الفرق التشغيلية، واللجنة التنفيذية، وذلك لمعرفة أسباب هذه المخاطر، والآثار المترتبة على هذه المخاطر وتأثيرها على أهداف الاستراتيجية؛ حيث يتم تقييم المخاطر بناء على مصفوفة الأثر، والاحتمالية المعتمدة في استراتيجية الجامعة، وفيما يلي نماذج تقييم درجة الخطورة:

الاحتمالية: تعرف الاحتمالية (Likelihood) بدرجة احتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتنقسم إلى خمسة مستويات من "كبير جدا" إلى "ضعيف جدا". تختلف طبيعة المخاطر وإمكانية حساب الاحتمالية وفقا لطبيعة الخطر. ويتم احتساب الاحتمالية كالتالي:

جدول ٢: مصفوفة تقييم احتمالية حدوث الخطر

احتمالية حدوث الخطر / تكرار حدوث الخطر		الدرجة	التقييم	الاحتمالية
أقل من ١٠٪	نادر الحدوث، قد يحدث فقط في ظروف استثنائية، أو قد يحدث مرة خلال سنتين.	١	ضعيف جدا	
من ١١٪ إلى ٣٠٪	احتمال حدوثه يقدر بحوالي مرة أو أكثر خلال السنة.	٢	ضعيف	
من ٣١٪ إلى ٦٥٪	احتمال حدوثه يقدر بحوالي مرتين أو أكثر خلال ستة أشهر.	٣	متوسط	
من ٦٦٪ إلى ٨٩٪	احتمال حدوثه يقدر بحوالي مرة أو أكثر خلال ثلاثة أشهر.	٤	كبير	
أكثر من ٩٠٪	احتمال حدوثه يقدر بحوالي مرة أو أكثر خلال شهر.	٥	كبير جدا	

الأثر: يعرف الأثر (Impact) بالأثر على تنفيذ مبادرات استراتيجية الجامعة المحتمل حدوثه في حال وقوع الخطر، وينقسم الأثر إلى خمسة مستويات تتراوح من "غير ملموس" إلى "شديد جدا". ويتم تقييم مدى تأثير الخطر في حالة حدوثه على استراتيجية الجامعة وأهدافها ومبادراتها التنفيذية باستخدام جدول الأثر التالي:

جدول ٣: مصفوفة الأثر

مصفوفة التأثير	
التقييم	التقييم
غير ملموس	١
بسيط	٢
متوسط	٣
شديد	٤
شديد جدا	٥

مصفوفة تقييم المخاطر: يتم تقدير قيمة رقمية للمخاطر، وذلك باستخدام مصفوفة المخاطر؛ حيث تساهم في عملية التحليل النوعي والكمي للمخاطر المحتملة، كما تعزز من جودة اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المخاطر، وتحديد الخطط العلاجية لها. وفيما يلي نموذج لمصفوفة خماسية لتقييم المخاطر يتضمن الاحتمال والأثر، كما هو موضح في الشكل ٧؛ حيث يتم قياس الاحتمالية والأثر للمخاطر المحتملة، وفيما يلي طريقة احتساب درجة المخاطر:

$$\text{الاحتمالية} \times \text{الأثر} = \text{الخطر المحتمل}$$

شكل ٧: قياس الاحتمالية والأثر للمخاطر المحتملة

وفي الجدولين التاليين يتم توضيح مصفوفة تقييم المخاطر، ومستوى قبول المخاطر، بناء على قياس الاحتمالية والأثر لكل خطر:

جدول ٤: مصفوفة تقييم المخاطر

مصفوفة تقييم المخاطر					
مدى التأثير المتوقع					الاحتمال
شديد جدا (5)	شديد (4)	متوسط (3)	بسيط (2)	غير ملموس (1)	
5	4	3	2	1	ضعيف جدا (1)
10	8	6	4	2	ضعيف (2)
15	12	9	6	3	متوسط (3)
20	16	12	8	4	كبير (4)
25	20	15	10	5	كبير جدا (5)

جدول 0: مستويات قبول المخاطر

مستويات قبول المخاطر		
عال للغاية بشكل غير مقبول. يجب اتخاذ إجراءات فورية استباقية لمنع وقوع الخطر.	خطر بليغ	25 - 15
عال بشكل غير مقبول. يجب اتخاذ إجراءات فورية استباقية لمنع وقوع الخطر.	خطر كبير	12 - 8
مقبول لكن يجب إدارته بحيث يبقى في أدنى مستوى ممكن.	خطر متوسط	6 - 4
مقبول دون الحاجة لاتخاذ إجراء.	خطر منخفض	3 - 1

4. معالجة المخاطر

بعد تحليل وتحديد وتقييم المخاطر، يتم وضع خطط المعالجة الملائمة للمخاطر المحتملة للحد من التأثير السلبي لهذه المخاطر على تنفيذ أهداف استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠. وعليه فإن دليل المخاطر يجب أن يتضمن منهجية التعامل مع هذه المخاطر، واستراتيجيات الاستجابة لها وعلاجها. يتضمن تخطيط الاستجابة للمخاطر تحديد الإجراءات اللازمة للاستجابة للمخاطر، ومتابعة عمليات معالجة المخاطر.

5. استراتيجية معالجة المخاطر

لبناء خطط علاجية، يجب أولاً تحديد استراتيجية خطط المعالجة؛ بحيث تكون الخطة مرتبطة بنوع الاستراتيجية. تنقسم استراتيجية الاستجابة للمخاطر بشكل عام إلى أربع فئات رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

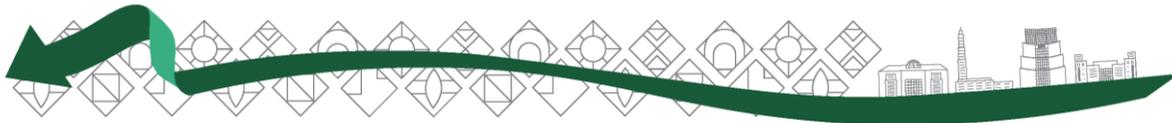


شكل ٨: استراتيجية الاستجابة للمخاطر

يتم إجراء مراجعة دورية للمخاطر، ومتابعة خطط المعالجة بشكل مستمر، مع التواصل مع ملاك المبادرات لضمان تحسين جودة، وفاعلية تقييم ومعالجة المخاطر، ونتائجها. يُعتبر التواصل وتقديم الاستشارات المستمرة أمراً ضرورياً لمساعدة مالك/مدير المبادرة في فهم المخاطر والأسس التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات. يهدف هذا التواصل إلى رفع الوعي وتعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الاستشارات أداة مهمة للحصول على ردود فعل تساعد في دعم عملية اتخاذ القرار.

ج. المستوى الثالث: التدريب والتحسين

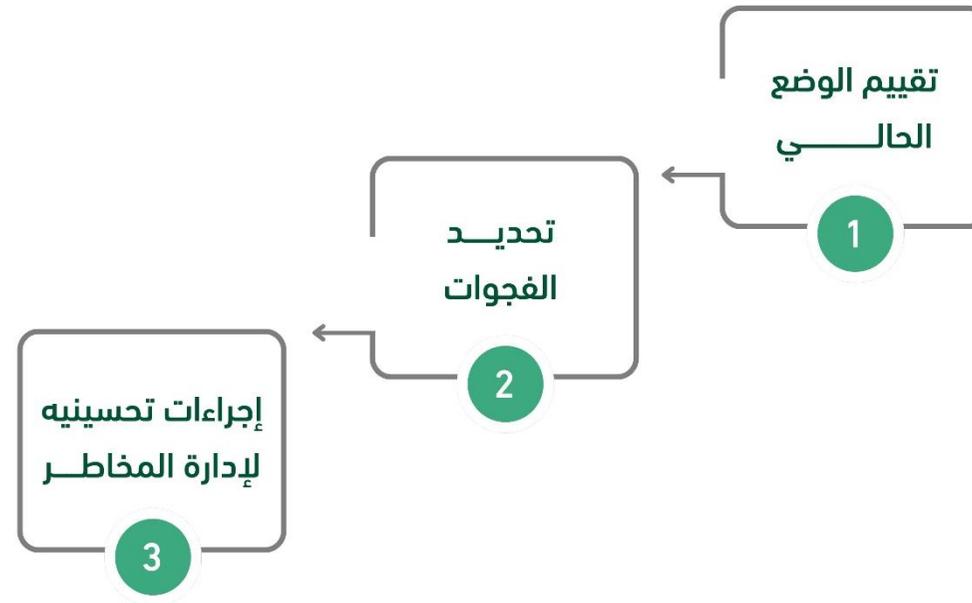
- ينبغي مراقبة سياق إدارة المخاطر أثناء تنفيذ استراتيجية الجامعة بشكل عام لضمان شموليتها وفعاليتها، وتطبيق التدابير اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها. كما يجب التأكد من جودة وفاعلية النظام من خلال تبني مجموعة من القيم والسلوكيات المتعلقة بالمخاطر. يعد التدريب عنصراً رئيسياً في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحسين عملياتها، مما يساهم في تحقيق أهداف إدارة المخاطر بنجاح؛ حيث يجب على إدارة الاستراتيجية تطوير برنامج شامل للتوعية بإدارة مخاطر تنفيذ استراتيجية الجامعة على جميع المستويات التنظيمية ذات الصلة بالخطة، وبخاصة مع ملاك المبادرات، وأصحاب المصلحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:
1. تقديم دورات تدريبية، ودعم فني لجميع الأطراف داخل الجامعة المعنية بتنفيذ المبادرات، وتحقيق أهداف الاستراتيجية.
 2. عقد ورش عمل واجتماعات عصف ذهني بشكل دوري مع ملاك/مدراء المبادرة، وأصحاب المصلحة لمتابعة وتقييم المخاطر المحتملة، والتدابير المتخذة لمواجهةها خلال تنفيذ المشاريع والبرامج.
 3. تخصيص أسبوع توعية بإدارة المخاطر في تنفيذ استراتيجية الجامعة، يتضمن استعراض المخاطر السابقة وكيفية التعامل معها بشكل فعال، وكذلك تحديد الحلول المثلى لها.
 4. تقديم الدعم والمساعدة لأصحاب المصلحة وملاك/مدراء المبادرات لتحديد المخاطر بدقة ووضوح، ووضع خطة معالجة فعّالة لمواجهة المخاطر الحالية والمحتملة.



منهجية تحسين إدارة المخاطر لاستراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠



ينبغي عمل تقييم دوري للوضع الراهن لإدارة المخاطر أثناء تنفيذ استراتيجية الجامعة، وذلك لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف الحالية، ودراسة مخرجات إدارة المخاطر، وعليه يتم بناء خطة عمل لتطوير وتحسين إدارة المخاطر لضمان نضج العملية، وضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٣٠، كما هو موضح بالشكل.



شكل ٩ : منهجية تحسين إدارة المخاطر لاستراتيجية الجامعة



سجل المخاطر

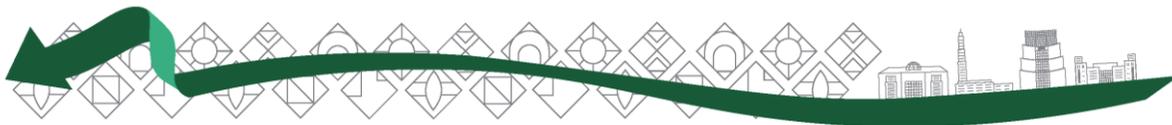
سجل المخاطر يعتبر وثيقة يتم تحديثها بشكل منتظم لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر. يوضح النموذج التالي الحقول الرئيسية لعمليات تحديد وتحليل ومعالجة المخاطر:

تحديد المخاطر	
	الهدف الاستراتيجي
	المبادرة
	رمز المبادرة
	المشروع / الإجراء
	اليوم/التاريخ
	وصف الخطر المحتمل
	الآثار المترتبة على حدوث الخطر
	الجهة المسؤولة عن تحديد وتقييم الخطر



تحليل المخاطر	
	نوع الخطر
	رمز الخطر
	احتمالية حدوث الخطر
	مدى التأثير المتوقع
	تقييم درجة الخطر
	مستوى قبول الخطر

معالجة المخاطر	
	الجهة المسؤولة عن معالجة الخطر
	استراتيجية معالجة الخطر
	الخطة الإجرائية لمعالجة الخطر
	الميزانية المتوقعة لمعالجة الخطر
	يوم/تاريخ التنفيذ
	الحالة





استراتيجية الجامعة 2030
University Strategy 2030

