



رؤية VISION

2030

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

إطار إدارة المخاطر

بجامعة الملك خالد

المحتوى

- 1- المقدمة 3
- 2- المصطلحات والتعاريف 4
- 3- إدارة المخاطر وأهميتها 6
- 3.1- مهام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بالجامعة 7
- 4- الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال 7
- 4.1- قسم المخاطر 8
- 4.2- قسم استمرارية الأعمال 8
- 4.3- قسم التعافي من الكوارث 9
- 4.4- قسم التدريب والتوعية 9
- 4.5- قسم الشؤون الإدارية 9
- 5- المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر 10
- 5.1- تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجامعة 11
- 5.2- تطوير إدارة العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر 11
- 5.3- تعريف وتصنيف المخاطر 13
- 5.4- تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر 13
- 5.5- إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر 13
- 6- إطار إدارة المخاطر 14
- 6.1- عناصر إدارة المخاطر 15
- 6.2- حوكمة إدارة المخاطر 15
- 6.3- الأدوار والمسؤوليات 16
- 6.4- سياسة إدارة المخاطر 17
- 6.5- أهداف السياسة 17
- 6.6- تصنيف فئات المخاطر 18
- 6.7- حدود تقبل وتحمل المخاطر 19
- 6.8- آلية تحديد المخاطر 20
- 6.9- حدود مؤشرات المخاطر 20
- المراجع 21



1- المقدمة

حققت جامعة الملك خالد إنجازات ملموسة في مسيرة التطوير الشامل ، وشمل هذا التطوير الكوادر والبنى التحتية والتجهيزات وغيرها . ومثل أي منشأة فاعلة فإن هناك أخطار مختلفة قد تحدث ولما تحققه الجامعة من إنجازات على الأصعدة المختلفة. وتعد المخاطر من الأحداث التي يحتمل ولا يتأكد وقوعها، ومع ذلك فحدوثها يتسبب في نتائج غير مرغوبة للأفراد والمؤسسات. ومن منطلق الحفاظ على هذه المكتسبات والانجازات التي تحققت، وكذلك للحفاظ والوقاية من أي أخطار يمكن أن تلحق ضرراً بالأفراد أو الممتلكات أو السمعة، فإن جامعة الملك خالد عملت على إعداد آلية وخطة محكمة للوقاية من جميع هذه الأخطار، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وقد تم إدراجها تحت إدارة أسستها الجامعة (إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال). تهدف إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال الى وضع إطار عام لآلية التعامل مع المخاطر وتصنيفها بالجامعة، ويشمل هذا الإطار رؤية ورسالة وأهداف الإدارة وسياسة إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال، كما يشمل هيكل تنظيمي يحدد الإرتباط الإداري بما يضمن إنسيابية العمل وتحديد التزامات مختلف قطاعات الجامعة في سياق إدارة المخاطر واعداد سجل المخاطر وكيفية التعامل معها بتحديدتها وتحليلها ومعالجتها، كما يحدد الإطار آلية ربط إعداد خطة المخاطر بمتطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد الأكاديمي الوطني (NCAAA). كما يتم معالجة المخاطر في الادارة بناءً على المواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000) لضمان تطبيق أفضل المعايير والممارسات الدولية في مجال إدارة المخاطر .



2- المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
الجهة	جامعة الملك خالد
المسؤول الأول	الشخص المسؤول عن الجامعة ويكون أعلى منصب في الهيكل التنظيمي
اللجنة الإشرافية / اللجنة	اللجنة العليا لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. اللجنة التنفيذية لإدارة المخاطر. اللجنة التنفيذية لاستمرارية الأعمال.
الخطر (Risk)	احتمالية وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه.
الفرصة (Opportunity)	وقوع حدث ويكون تأثيره إيجابي للجهة.
إدارة المخاطر (Risk Management)	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.
سجل المخاطر	سجل يشتمل على كافة المخاطر وتفصيلها.
المخاطر المتبقية	خطر متبق بعد النظر في فاعلية الضوابط الرقابية.
فئات المخاطر (Risk Categories)	المخاطر التي تساعد في تنظيم وتحديد، وتقييم وقياس ومراقبة المخاطر على نحو مسبق. ويمكن تجميع المخاطر باستخدام تصنيفات المخاطر مالية، تقنية، تشغيلية) لتحديد تأثيرها الشامل في الجهة.
الاحتمالية (Probability)	وصف نوعي أو شبه كمي لاحتمالية أو تكرار حدوث أحد المخاطر، وغالبًا ما يُعبر عنها عند التكرار على فترات زمنية محددة، مثل عدد المرات سنويًا (مرة كل ربع سنة).
الضوابط الرقابية (Controls)	تطبيق جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات لتقديم ملاحظات فيما يخص إدارة المخاطر.
مالك الخطر (Risk Owner)	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن مراقبة وإدارة الخطر المعني بأعماله ورفع التقارير عن حالها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.
مالك خطة العلاج (Treatment Plan Owner)	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن تنفيذ خطة العلاج للخطر والتأكد من فاعليتها.



2- المصطلحات والتعاريف

المصطلح	التعريف
مستوى تقبل المخاطر (Risk Appetite)	درجة المخاطرة التي تكون الجهة على استعداد لتقبلها في سبيل السعي لتحقيق أهدافها. وتساعد درجة تقبل المخاطر في صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات. بعد دراسة درجة تقبل المخاطر والقدرة على مواجهتها.
تحمل المخاطر (Risk Tolerance)	مستوى قبول تغير درجة الخطر فيما يخص تحقيق أهداف الجهة، ويتم تحديد درجة تحمل المخاطر لكل خطر رئيسي في سجل المخاطر بما يتناسب مع حدود تقبل المخاطر بالجهة، ويتخذ قرارات معالجة الخطر بناء عليه.
معالجة المخاطر (Risk Treatment)	تشمل معالجة المخاطر تحديد خيارات معالجة الخطر وتقييمها وتنفيذ خطط المعالجة للحد من الخطر المتبقي ليظل في الحد الأدنى المحدد لدرجة تحمل الخطر.
تجنب المخاطر (Risk Avoidance)	تشمل عملية إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لأن ضررها أكبر من منفعتها للجهة.
التخفيف من المخاطر (Risk Mitigation)	عملية منهجية لتطبيق مبادئ وإجراءات للتخفيف من آثار المخاطر أو احتمالية حدوثها.
نقل المخاطر (Risk Transfer)	نقل مسؤولية أو عبء الخسارة لطرف آخر من خلال تشريع أو عقد أو تأمين أو وسيلة أخرى.
مؤشر المخاطر الرئيسية	قياس درجة المخاطر في نشاط ما، ويعد نظام إنذار مبكر.
تجميع المخاطر (Risk Pooling)	عملية تجميع عدد من المخاطر المتشابهة والمفضلة في ملخص عالي المستوى على نحو استراتيجي.
الحدث (Event)	حدث أو موقف يحدث في مكان معين خلال فترة زمنية محددة ويحدث من مصادر داخلية أو خارجية.
حوكمة المخاطر (Risk Governance)	هي الأدوار والمسؤوليات وأوجه المساءلة ذات الصلة بالمخاطر على نطاق مختلف المجموعات الأساسية، مثل أصحاب المصلحة، أعضاء الإدارة العليا الموظفين، القواعد والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمخاطر.
تقييم المخاطر التشغيلية	تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها وتحدد من قبل الفرق التشغيلية حسب أعمالهم وإجراءاتهم.
تقييم المخاطر الاستراتيجية	تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية التي من شأنها إعاقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



3- إدارة المخاطر وأهميتها

تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة والمساءلة في المنظمات، وبما أنها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات 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 تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وإنما تعزز تلك الإمكانية.



1.3- تابع إدارة المخاطر وأهميتها

مهام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بالجامعة:

- إعداد وتطوير خطة استراتيجية لإدارة المخاطر والوقاية منها والعمل على تحديثها بشكل دوري ومستمر، بالإضافة إلى متابعة تنفيذها.
- إعداد دليل شامل ومتكامل لإجراءات إدارة المخاطر وآلياتها وإرشاداتها والتعليمات الخاصة بها في الجامعة.
- تحديد وتحليل المخاطر والأزمات المتوقعة، وتطوير خطط وسياسات التحسين الضرورية للوقاية والتخفيف منها.
- إعداد وبناء سجل المخاطر التي تواجهها الجامعة وتحديثه باستمرار.
- تقديم الدعم والمشورة لإدارات الجامعة عن طريق المساعدة الفنية والتدريب.
- الإشراف على تطبيق التوجيهات واللوائح المرتبطة بالأمن والسلامة المحلية والعالمية.
- رفع ثقافة الجامعة بشأن المخاطر وإشراك منسوبي الجامعة في جميع جوانب عملية إدارة المخاطر.
- إعداد التقارير الدورية لإدارة المخاطر وتقديمها لرئيس الجامعة.

الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال :

- قسم المخاطر.
- قسم استمرارية الأعمال، ويشمل القسم ثلاث فرق وهي:
 - فرق الإستجابة للطوارئ.
 - فرق تعافي الأعمال.
 - فرق التواصل والإعلام.
- قسم التعافي من الكوارث.
- قسم التدريب والتوعية.
- قسم الشؤون الإدارية.



4- إدارة المخاطر وأهميتها

4.1 . قسم المخاطر:

يقوم القسم بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر داخل الجامعة وتصنيفها ووضع إجراءات التعامل معها بالتعاون مع إدارات الجامعة والوحدات التابعة لها، كما يقوم بتقييم فعالية الإجراءات المتخذة، إعداد تقارير مستويات التعرض للمخاطر المختلفة ورفعها للجنة الدائمة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، إعداد دليل موثق للإجراءات والآليات والإرشادات والتعليمات التي تخص المخاطر داخل الجامعة.

4.2 . قسم استمرارية الأعمال:

يُسند لقسم استمرارية الأعمال بناء وإعداد الضوابط والقدرات للحفاظ على أعمال الجامعة وتحقيق المستهدفات المخططة، وتقليل العواقب المالية، والقانونية، والتنظيمية، والتشغيلية والمتعلقة بسمعة الجامعة وتأثر خدماتها. كما يهدف القسم لرفع مستوى النضج للجامعة حتى الوصول إلى مرحلة المرونة التنظيمية الكاملة أو الصمود أمام الأزمات والكوارث. ويشمل القسم ثلاث فرق وهي:

- فرق الاستجابة للطوارئ: تبدأ فرق الاستجابة للطوارئ بالعمل بشكل فوري في حالة وقوع الحادث للتأكد من سلامة الموظفين، وحفظ أصول الجامعة، واتباع التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمات. وتكون فرق الاستجابة للطوارئ مكونة من الإدارة العامة للسلامة والأمن الجامعي والإدارة العامة للمرافق.
- فرق تعافي الأعمال: تعمل فرق تعافي الأعمال على ضمان استمرارية الأعمال والخدمات الحرجة للجهة، وإعادة الخدمات المنقطعة خلال مدد محددة لا تتجاوز أقصى وقت محتمل للانقطاع. بالإضافة إلى اتباع التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمة.
- فرق التواصل والاعلام: يعمل فريق التواصل والاعلام على التواصل الداخلي وإعلام أصحاب المصلحة أثناء وقوع الحادث وحتى الانتهاء منه، بالإضافة إلى اتباع التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمة.



تابع إدارة المخاطر وأهميتها

يسهم قسم استمرارية الأعمال في:

- المحافظة على قدرة الجامعة في التعامل مع المخاطر غير المتوقعة.
- سرعة الاستجابة وتحسين ثقة أصحاب المصلحة.
- تحديد المتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث وتقليل احتمالية حدوثها أو تقليل أثرها.
- رفع القدرة والجاهزية للتعافي من الكوارث ومضاعفاتها.
- تمكين الجامعة من تفعيل خطط التواصل العالمية خلال الأزمات بشكل فعال.

4.3 . قسم التعافي من الكوارث:

يقوم القسم بوضع إجراءات وخطط التعافي من الأزمات والكوارث وتعميم هذه الخطط على الجامعة ووقداتها، الإشراف على مواجهة الطوارئ والكوارث التي تتعرض لها الجامعة، الإشراف على عمليات التعافي.

4.4 . قسم التدريب والتوعية:

يقوم القسم بتحليل الاحتياجات التوعوية والتدريبية وبناء الخطط وبرامج التدريب لمنسوبي الجامعة والتعاون مع الجهات ذات الصلة بتنفيذ عمليات التوعية والتدريب ونشر ثقافة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

4.5 . قسم الشؤون الإدارية:

يقوم القسم على ضبط السجلات والوثائق التابعة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وتنسيق مهام الاتصالات الإدارية والترتيب مع الإدارات والجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجامعة، إعداد التقارير الدورية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال .



5- 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:

تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجامعة

- تقييم الوضع الراهن لممارسات إدارة المخاطر في الجامعة وتحديد الفجوات.
- مقارنة الوضع الراهن مع جدول مستويات النضج وتحديد مستوى النضج الحالي.
- إعداد خطة تنفيذية لمعالجة الفجوات والوصول إلى مستويات النضج المطلوبة وبناء قدرات إدارة المخاطر في الجامعة.

تطوير إطار عمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر

- فهم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
- إعداد إستراتيجية إدارة المخاطر ومؤشرات تقييم الأداء.
- تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة والجهات المعنية في إدارة مخاطر الجامعة.
- تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر.

تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر

- تحديد حدود تقبل وتحمل الجامعة للمخاطر.
- إعداد مقاييس آثار واحتمالية وقوع المخاطر بالإضافة إلى تقييم الضوابط الرقابية.
- تحديد فئات المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة.

إعداد وتطوير سياسات وإجراءات عمل إدارة المخاطر

- إعداد سياسات إدارة المخاطر حسب المواصفه الدولية لإدارة المخاطر المتبعة في الجامعة.
- إعداد إجراءات عمل إدارة المخاطر تتضمن كافة تفاصيل عمليات إدارة المخاطر حسب المعيار المتبع.



5.1 - تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجامعة

تتضمن هذه المرحلة مراجعة وفهم الوضع الحالي لممارسات واجراءات 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 لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب، وعلى ذلك السياق يتم إعداد خطة تنفيذية تتضمن البرامج التحسينية للفجوات المحددة والجدول الزمني لهذه البرامج.

5.2 - تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر

تعتبر هذه المرحلة أساسية لإنشاء إدارة المخاطر في الجامعة التي يتم من خلالها تحديد الأسس والآليات المتبعة لإدارة مخاطر الجامعة وتكون على النحو الآتي:
* العمل على الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجامعة من خلال مراجعة - على سبيل المثال لخصر - العناصر الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعية 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 (SMART1) لإدارة المخاطر التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها. وتشمل أبرز عناصر الاستراتيجية - على سبيل المثال الخصر- الآتي:

- منهجية تعريف المخاطر وتقييمها بما يتضمن تعريف فئات المخاطر التي تشمل المخاطر الكلية المحيطة بالجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- تقرير تجميع المخاطر (Risk Pooling) على المستوى الإستراتيجي للجامعة.
- خطط لإدارة المخاطر (أو الاستجابة للمخاطر) المرتفعة وألية 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 لأصحاب 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 في جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالإضافة إلى مصفوفة صلاحيات إدارة المخاطر الموضحة للوظائف التي تتحمل المسؤولية والواجبات التي يجب استشارتها و/أو إبلاغها لكل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر.



- تشكيل لجنة لإدارة 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. وينبغي صياغة لائحة لإيضاح أسس تشكيل وقواعد عمل اللجنة، والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات المحددة لها وآلية عملها.

- استحداث إدارة ومنصب ثابت رفيع المستوى مخصص لرئيس إدارة المخاطر مرتبط بالمسؤول الأول بالجامعة للإطلاع بمسؤولية قيادة وضمان استقلالية وفعالية وظيفية إدارة المخاطر في الجامعة. ويكون متفرغاً ومدعوماً 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 علماً في الوقت المناسب بالمخاطر والتغيرات الجديدة التي تطرأ، وإعداد تقارير دورية عن موقف الجامعة من إدارة المخاطر وبقائها ضمن الحدود القسوى للمخاطر.

- تصميم الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر وآلية التواصل ما بين الجهات المعنية بالإضافة إلى التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف المتضمنة في الهيكل المصمم ومؤهلات الأداء الرئيسية على نطاق الجامعة.

- تحديد المعيار الذي سيتم اتباعه في عمليات وأنشطة إدارة المخاطر حيث يوجد عدة معايير دولية لإدارة المخاطر المبنية على أفضل التجارب وكيفية الاستفادة منها، وتهتم إدارة المخاطر بتبني هذه المعايير وتطويرها حسب طبيعة وحجم أعمال الجامعة 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 ينصح بتبنيها هي معيار ISO 31002.



5.3- تعريف وتصنيف المخاطر

يوجد 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 للأهداف الاستراتيجية للجهة واستمرار نموذج أعمالها.

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

5.5- إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر للجهات المعنية بإدارة المخاطر 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 ISO 31000). وتتضمن إعادة كتابة سياسات إدارة المخاطر -على سبيل المثال - الغرض ونطاق عمل إدارة المخاطر وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية وكافة ممارسات إدارة المخاطر المتبعة.
-إعداد وتطوير إجراءات عمل تفصيلية توضح الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذها وأن تكون بالتناسق مع سياسات إدارة المخاطر، والمعايير المتبعة والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر. تتضمن إجراءات إدارة المخاطر - على سبيل المثال - العمليات التالية: تحديد السياق، وتقييم المخاطر المتعلقة بالأعمال التشغيلية للجهة، وتقييم المخاطر الاستراتيجية، ومعالجة المخاطر، والمراقبة والمراجعة والتواصل والاستشارات.



6- إطار إدارة المخاطر

استيفاء إطار إدارة المخاطر لثلاثة 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:

أهداف ومبادرات واستراتيجيات مشاريع الجامعة

إطار إدارة المخاطر

عناصر إدارة المخاطر

مؤشرات
المخاطر

حدود تقبل
وتحمل
المخاطر

فئات المخاطر

مؤشرات أداء
إدارة المخاطر

سياسات إدارة
المخاطر

الأدوار
والمسؤوليات

حوكمة إدارة
المخاطر

ثقافة المخاطر

نهج تقييم المخاطر

عمليات إدارة المخاطر

إنشاء السياق والمعايير

تحديد المخاطر

تحليل المخاطر

تقييم المخاطر

معالجة المخاطر

التواصل والاستشارات

مخاطر جديرة بالاهتمام



1.6- عناصر إدارة المخاطر

يعمل إطار المخاطر على 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).

2.6- حوكمة إدارة المخاطر

حوكمة إدارة المخاطر تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على سبيل المثال: (لجان وإدارات وعمادات ووكالات الجامعة وأصحاب العلاقة للجامعة – الجهات الرقابية، والجهات الحكومية، ولجان الحوكمة)، ولضمان وجود نموذج حوكمة متين وفعال فكان من المهم ألا يكون هناك تضارب مصالح في الأدوار والمسؤوليات، وأن ترتبط الأدوار والمسؤوليات بشكل مباشر بالصلاحيات، وبناءً عليه تم تبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المعتمد من معهد المدققين الداخليين (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، وأخيراً المراجعة الداخلية هي خط الدفاع الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله، وجميعها تملك علاقة متبادلة ومرجعية مباشرة للمسؤول الأول في الجامعة، حسب ما هو موضح بالشكل أدناه:



تعمل الجامعة على تطوير الحوكمة المناسبة لإدارة المخاطر أخذًا 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 وبرئاسة المسؤول الأول بالجامعة.

6.3- الأدوار والمسؤوليات

تم تحديد الأدوار المعنية لإدارة المخاطر وتعيينها للجهات المسؤولة عن تنفيذها وتكون على النحو الآتي:

المسؤول الأول في الجامعة

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الجامعة وأي تعديلات عليها.
- التأكد من فاعلية الإجراءات المتخذة لضمان سلامة تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- الموافقة على حدود تقبل المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.

اللجنة العليا لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

- 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 الجامعة، والتأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية وفقاً لمستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
- التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر.
- إطلاع 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.



6.4 - سياسة إدارة المخاطر

تسعى الجامعة إلى نشر وتعزيز ثقافة التغيير بين موظفيها وبناء القدرات لمواجهة التحديات التي تواجه بيئة العمل داخليا وخارجيا، وفي ظل عالم سريع التغيير محفوف بالمخاطر؛ ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استمرارية الأعمال، كان لابد من توفير بيئة عمل آمنة تتنبأ بالمخاطر قبل حدوثها، وترصدها وتحللها وتقلل من أثارها، وانسجاما مع هذا التوجه تلتزم الجامعة ببناء وتطبيق الأسس والإجراءات التي يعتمد عليها نظام إدارة المخاطر بالجامعة، ويكون في تحديد وإدارة المخاطر من خلال أخذ المخاطر بعين الاعتبار في جميع العمليات لجميع العاملين والمستفيدين بها دورا يقومون به، والعمل على الحد من أثارها للمستوى المقبول، وذلك من خلال هذه السياسة.

6.5 - أهداف السياسة

- 1- تلبية متطلبات نظام إدارة المخاطر ومتطلبات معيار إدارة استمرارية الأعمال وتحقيق فرص التحسين والتطوير المستمر للنظام.
- 2- مراجعة عمليات واجراءات نظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بالجامعة والعمل على تحسينها باستمرار لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة.
- 3- دعم وتعزيز الوعي، والفهم للمخاطر، وأثرها.
- 4- تطبيق منهج موضوعي للمخاطر مع التوازن بين الابتعاد عن المخاطر وبين الفرص والمكاسب.
- 5- المحافظة على نظام للرقابة الداخلية التي تدعم تحقيق سياسات وأهداف العمل، مع الحفاظ على رأس المال البشري، والأصول وبيئة العمل.
- 6- إظهار العناية الواجبة في عملية اتخاذ القرارات من خلال ممارسة عملية إدارة المخاطر.
- 7- توفير ضمانات إلى الإدارة العليا بالجامعة بأن المخاطر يتم إدارتها بشكل صحيح وفعال.
- 8- التنفيذ والحفاظ على نظام إدارة المخاطر بما يتماشى مع المعايير الدولية.
- 9- ضمان التحسين المستمر لأعمال ادارة المخاطر من خلال مراجعته بشكل دوري.

نطاق تطبيق السياسة:

تطبق هذه السياسة على مستوى الجامعة من إدارة عليا وإدارات تنفيذية وموارد بشرية ومستفيدين. يمتد نطاق هذه السياسة ليشمل المجالات التالية:
(المخاطر الاستراتيجية - المخاطر الادارية والمالية والتقنية / مخاطر البيئة الجامعية)

المبادئ الأساسية للسياسة:

تلتزم الجامعة بتطبيق مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على التطبيق الفعال لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة، ومنها (الشفافية - الموضوعية والشمولية - الاستقلالية - الثقة - فاعلية المخاطر - ضمان استمرارية الأعمال - جودة إدارة المخاطر)

الأدوار والمسؤوليات:

تكون جميع الإدارات بالجامعة مسؤولة عن ما يلي:
الالتزام بتطبيق هذه السياسة حيث يقوم الرئيس المباشر في كل جهة من جهات الجامعة ورواد المخاطر بالإدارات وغيرهم من المعنيين بتقديم معلومات متكاملة وذلك لضمان تجميع المخاطر على مستوى الجامعة بمختلف وحداتها التنظيمية.

القيام بتقييم دوري ورفع التقارير ذات العلاقة بسجلات المخاطر لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. يتم توضيح الفئات المعنية بشكل رئيسي في إدارة المخاطر في كل جهة من اللجنة العليا لإدارة المخاطر أو الإدارة عليا بالجامعة وتحديد أدوارهم والصلاحيات والمسؤوليات التابعة لهم.



6.6- تصنيف فئات المخاطر

يوجد هناك عدة طرق لتصنيف المخاطر و بالإستفادة من التصنيفات المختلفة بإدارات المخاطر بالمؤسسات التعليمية الدولية والمحلية ويمكن تصنيف المخاطر بالجامعة كالتالي:

المخاطر الإستراتيجية

- مخاطر السمعة الأكاديمية والبحثية
- مخاطر الأداء

المخاطر الإدارية والمالية والتقنية

- مخاطر الموارد البشرية
- المخاطر القانونية
- المخاطر المالية
- مخاطر تقنية المعلومات

مخاطر البيئة الجامعية

- المخاطر الصحية
- المخاطر الطبية
- المخاطر الكيميائية
- المخاطر البيولوجية
- مخاطر الحريق
- الكوارث والمخاطر الطبيعية
- مخاطر المنشآت والمرافق

حيث يندرج تحت كل تصنيف أنواع محددة من المخاطر وتحت كل نوع أسماء المخاطر المحتملة كالتالي:

أسماء المخاطر

أنواع المخاطر

تصنيفات المخاطر



6.7- حدود تقبل وتحمل المخاطر

تهدف حدود المخاطر أن تكون واضحة لمساعدة الجهات في 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 كالتالي:

- ISO 31000:2018: ينبغي على الجامعة أن تحدد مقدار ونوع الخطر الذي تستطيع أو لا تستطيع تحمله والمتعلق بأهدافها. ومن الضروري كذلك وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وأن يكون معيار الخطر متوافقاً مع إدارة المخاطر ومتناسباً مع غرض ونطاق أنشطة الجامعة. كما من المهم أن يعكس معيار الخطر قيم وأهداف وموارد الجامعة وأن يكون متسقاً مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر وينبغي كذلك تعريف المعايير مع الأخذ بالاعتبار التزامات الجامعة وآراء أصحاب المصلحة.

أدناه بعض الإرشادات التي يفضل أخذها بالاعتبار عند تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وهي كالتالي:

- ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر في الجامعة ودورها في التأثير على ثقافتها وأنشطتها.
- ينبغي أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجامعة 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 للأحداث السابقة والسماح 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 وكبار التنفيذيين والرؤساء، إضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية والمعلومات الجامعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للجامعة.

- مراجعة إستراتيجية الجامعة وأهدافها: يتم مراجعة إستراتيجية الجهة وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

يتم تحديد المخاطر بإتباع عدد من المنهجيات المبنية على الأسلوب العلمي والتي تعتمد على نوعية العمل والأنشطة كالتالي:

6.8- آلية تحديد المخاطر



6.9- حدود مؤشرات المخاطر

عملت الجامعة على تطوير مؤشرات مخاطر رئيسية (Key Risk Indicators) لقياس أهم وأعلى المخاطر التي تتعرض لها. هذه المؤشرات عبارة عن نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض الجامعة لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد مالك المخاطر والإدارة التنفيذية واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مكررة لمنع الأزمات أو التخفيف منها.

المراجع

- 1- إرشادات المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000، إصدار ٢٠١٨م.
- 2- إرشادات الاستجابة للطوارئ - جامعة جورج تاون - أمريكا - ٢٠٢١م.
- 3- خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات معالجتها - جامعة الملك سعود - ٢٠٢١م.
- 4- الموقع الإلكتروني لمركز الطوارئ والكوارث - جامعة الملك عبد العزيز - ٢٠٢١م.
- 5- دليل التعامل مع المخاطر - جامعة طيبة - ٣٧/٣٨هـ .
- 6- الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر (المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية) - وزارة المالية .





رؤية
VISION 2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال