



جامعة جدة

إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

المحتويات

الصفحة	المحتوي	رقم
2	المقدمة	1
3	الغرض والأهداف	2
4	النطاق والتغطية	3
4	التعريفات والمصطلحات الرئيسية	٤
5	المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر	٥
6	الهيكل التنظيمي والحوكمة	٦
7	منهجية إدارة المخاطر المؤسسية (الخطوات التشغيلية)	٧
10	استمرارية الأعمال (Business Continuity)	8
12	الاتصال والتشاور	9
14	المتابعة والتقارير	10
16	التحسين المستمر وتحديث الإطار	11
١٧	خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	١٢
٢١	الخاتمة	٣1
٢٢	المراجع	13

١. المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار، وهو ما يفرض عليها تحديات متعددة قد تنعكس على قدرتها في تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية والإدارية. وفي ضوء هذه التحديات، يصبح تبني مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (**Enterprise Risk Management**) ضرورة أساسية وليست خياراً، إذ يوفر إطاراً شاملاً ومنهجياً لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة، والحد من تأثيرها أو اغتنام الفرص المصاحبة لها، بما يضمن استمرار العمليات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية إنشاء إطار عمل متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة جدة، بحيث يوفر رؤية واضحة ومتراصة لمختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه الجامعة على المديين القصير والطويل. يُمكن هذا الإطار الجامعة من تعزيز قدرتها على التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للتحديات المفاجئة، وضمان استمرارية الأعمال حتى في ظل الأزمات. فضلاً عن ذلك، يُساهم في تطوير ثقافة داخلية واعية بالمخاطر، تجمع بين الابتكار والمسؤولية، وتمكّن الموظفين وأصحاب المصلحة من المشاركة الفاعلة في عمليات التقييم والمعالجة.

ولضمان فعالية إطار إدارة المخاطر المؤسسية، تستند هذه الوثيقة إلى أفضل الممارسات العالمية والمعايير المعتمدة مثل المعيار الدولي **“ISO 31000 وإطار “COSO ERM”**، مع مراعاة الخصوصيات المحلية والالتزام باللوائح والتشريعات ذات الصلة في المملكة. ولا شك أن الالتزام بهذه المعايير يساهم في تطوير منظومة الحوكمة داخل الجامعة، ويعزز الشفافية والمساءلة، إضافة إلى دعم أهداف جامعة جدة الإستراتيجية الرامية إلى التميز في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

إن تطبيق إطار عمل متكامل لإدارة المخاطر لا يقتصر على تجنب الخسائر أو حماية الأصول والممتلكات فحسب، بل يُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز مرونة الجامعة وقدرتها على النمو والابتكار. فهو يتيح للجامعة الاستفادة من الفرص الناشئة في البيئة التعليمية والبحثية، ويساعد في ترسيخ ثقافة أداء مرتكزة على قياس وتحسين المؤشرات الرئيسة بصفة مستمرة. ومن هنا تنبع الأهمية القصوى لهذا الإطار، إذ يرسّخ دعائم استدامة الجامعة وتميزها محلياً وعالمياً، ويهيئها لتحقيق رسالتها التربوية، والبحثية والمجتمعية بكفاءة وفعالية.

٢. الغرض من الوثيقة

١. توفير مرجعية إجرائية لجميع الإدارات والكليات والمراكز في جامعة جدة بشأن كيفية التعامل مع المخاطر تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم دليل متكامل يوضح الإجراءات والخطوات اللازم اتباعها في كافة مراحل إدارة المخاطر؛ بدءًا من التعرف على التهديدات المحتملة وانتهاءً بتطوير خطط المعالجة والوقاية. وبفضل هذه المرجعية الواضحة، ستمكن مختلف وحدات الجامعة من توحيد جهودها وممارساتها، إضافة إلى الاستفادة من الدروس المستخلصة وتقاسم الخبرات فيما بينها.

٢. إرساء ثقافة المخاطر على مستوى الجامعة وتعزيز مبدأ “الإبلاغ المبكر” عن التهديدات أو الفرص

إن تبني ثقافة المخاطر يعني نشر الوعي بأهمية تحديد وتحليل المخاطر بشكل استباقي، وليس الانتظار حتى وقوع الأحداث والتعامل معها كردة فعل. ويمثل مبدأ “الإبلاغ المبكر” ركيزة أساسية في هذه الثقافة؛ إذ يشجّع الجميع - من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة - على التبليغ الفوري عن أي علامات أو مؤشرات قد تشكل تهديدًا أو فرصة للجامعة، ما يمكن المعنيين من اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت الملائم.

٣. توحيد منهجية قياس المخاطر ومعالجتها ومتابعتها، بما يسهل عملية صنع القرار

يتطلب التعامل الفعال مع المخاطر وجود إطار عمل موحد يضمن الاتساق في التعاطي مع مختلف أنواع المخاطر. وتكمن أهمية هذا التوحيد في ضمان تطبيق معايير موحدة لقياس مستوى المخاطر وتأثيرها، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها أو استغلال الفرص المرافقة، فضلًا عن آليات الرصد والمراجعة الدورية. وتدعم هذه المنهجية المنسجمة عملية صنع القرار على مختلف المستويات الإدارية بالجامعة، حيث تتوفر لديهم بيانات وتحليلات دقيقة ومحدثة باستمرار.

٣. الأهداف الرئيسية

١. تقليل التأثير السلبي للمخاطر المحتملة على العملية التعليمية والبحثية والإدارية

من خلال تطبيق سياسات واضحة لإدارة المخاطر، يمكن للجامعة التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الاستباقية للحدّ من تأثيرها السلبي. ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على استمرارية العملية التعليمية وجودة الخدمات البحثية والإدارية، مما يسهم في الحفاظ على سمعة الجامعة وتمييزها في البيئة الأكاديمية.

٢. دعم استمرارية الأعمال من خلال إعداد خطط وقائية وطوارئ للتعامل مع الأزمات

تشكل الأزمات المفاجئة - مثل الكوارث الطبيعية، أو الأوبئة، أو الأزمات المالية والتقنية - تحديات كبيرة للجامعات. ويأتي إعداد خطط وقائية وخطط طوارئ شاملة كوسيلة جوهرية لاستمرارية الأعمال، إذ تُمكن الجامعة من التعاطي مع الأحداث الطارئة بخطط جاهزة مسبقًا، والحدّ من الآثار الناجمة عنها والحفاظ على سير العمليات الحيوية.

٣. تعزيز المساءلة والحوكمة من خلال توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات

يؤدي الوضوح في تحديد المهام والصلاحيات لجميع الجهات المعنية إلى الارتقاء بمنظومة الحوكمة داخل الجامعة. فمن خلال توزيع الأدوار بوضوح، يصبح كل فرد أو جهة على دراية بالمسؤوليات الموكلة إليها، ما يعزز ثقافة المساءلة ويحفّز على الوفاء بالالتزامات المطلوبة، وبالتالي ينعكس إيجابًا على كفاءة الجامعة في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف.

٤. تطوير القدرات المؤسسية في مجال تحليل المخاطر وإعداد التقارير والتوثيق المستمر

يساعد التركيز على بناء قدرات العاملين في مجال إدارة المخاطر على تحسين جودة القرارات المتخذة على مختلف المستويات. فمن خلال التدريب والتأهيل المستمر، سيتمكن موظفو الجامعة وكوادرها الأكاديمية والإدارية من رصد مؤشرات الخطر مبكرًا، وتحليل البيانات بطريقة متقدمة، وإعداد تقارير دقيقة تُسهم في تحسين آليات الرصد والمتابعة. علاوة على ذلك، يعدّ التوثيق المستمر نقطة ارتكاز أساسية للإسهام في نقل المعرفة، وتفادي التكرار والأخطاء، واستدامة الجهود التطويرية.

٤. النطاق والتغطية

يشمل هذا الإطار جميع القطاعات في جامعة جدة، بما فيها:

- الكليات والأقسام الأكاديمية.
- الإدارات المساندة (المالية، القانونية، التقنية، شؤون الطلاب، إلخ).
- المراكز البحثية والابتكارية.
- المشاريع .
- أي نشاط آخر ينضوي تحت مظلة الجامعة أو يرتبط بعملها.

٥. التعريفات والمصطلحات الرئيسية

- **المخاطر (Risks) :** أحداث أو ظروف مستقبلية غير مؤكدة، قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على تحقيق أهداف الجامعة.
- **الاحتمالية (Likelihood) :** درجة احتمال وقوع الخطر.
- **التأثير (Impact) :** مدى الضرر أو المنفعة الناتجة عن تحقق الخطر.
- **إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) :** نهج متكامل وشامل للتعامل مع جميع أنواع المخاطر عبر المنظمة (الجامعة) بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **استمرارية الأعمال (Business Continuity) :** قدرة الجامعة على مواصلة تنفيذ عملياتها الجوهرية في حال وقوع أزمات أو حوادث مفاجئة.
- **خطة الطوارئ (Emergency Plan) :** خطة محددة لمواجهة حدث طارئ أو كارثة، بهدف تقليل الأضرار واستعادة الأنشطة بالسرعة الممكنة.
- **سجل المخاطر (Risk Register) :** قاعدة بيانات أو وثيقة تجمع معلومات وافية عن المخاطر المحتملة، ومستوى خطورتها، وخطط الاستجابة لها.

٦. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر

لتحقيق أقصى فاعلية في تطبيق إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة جدة، يجب الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الركيزة الرئيسية في بناء ثقافة واعية بالمخاطر. وفيما يلي تفصيل لهذه المبادئ:

• الشمولية والتكامل

يقصد بالشمولية والتكامل إدماج إدارة المخاطر في مختلف العمليات والإجراءات اليومية للجامعة، بحيث تصبح مكوناً أساسياً لا يفصل عن دورة العمل الاعتيادية. فلا يقتصر الأمر على النظر إلى المخاطر عند حدوث الأزمات فقط، بل يتم رصدها وتقييمها في كل مرحلة من مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وبهذا الشكل، تضمن الجامعة أن تكون جميع القرارات – سواء كانت إدارية أو أكاديمية أو بحثية – قائمة على وعي شامل بالمخاطر المحتملة والفرص المصاحبة لها.

• النهج المنهجي

يتطلب النجاح في إدارة المخاطر اتباع نهج معياري ومنهجي يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، مثل تلك المحددة في معايير "ISO 31000" أو إطار "COSO ERM". ويشمل هذا النهج مراحل محددة تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، مروراً بتطوير استراتيجيات المعالجة المناسبة، وصولاً إلى المتابعة والمراجعة الدورية. إن وضوح المراحل والخطوات يُسهّل تدريب العاملين وتوحيد مفهومهم حول كيفية التعامل مع المخاطر.

• التحسين المستمر

تتسم بيئة المخاطر بالتغير المستمر، سواء بسبب التطور التكنولوجي أو التغييرات التشريعية أو التحديات البيئية والاقتصادية. ومن هنا تنبع أهمية مبدأ التحسين المستمر، حيث يتم رصد أداء إطار إدارة المخاطر بصفة منتظمة، بهدف تحديد نواحي القصور أو التحسين. وتشمل عملية التحسين المستمر إجراء تحليلات دورية للبيانات المتاحة، والاستفادة من الدروس المستخلصة من الحوادث والأزمات السابقة، إلى جانب مراجعة الإجراءات والسياسات القائمة عند ظهور مستجدات.

• التواصل والتشاور

يرتكز التواصل والتشاور على إشراك مختلف الأطراف المعنية – داخلياً وخارجياً – في عملية إدارة المخاطر. ويتضمن ذلك قنوات اتصال واضحة وفعالة تُتيح تبادل المعلومات والآراء والتجارب بشأن الأخطار المحتملة وأساليب التخفيف منها. فعلى المستوى الداخلي، يستفيد أعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلبة من الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم في الوقت المناسب، ما يعزز من مصداقية إطار إدارة المخاطر ويزيد من فرص النجاح في تطبيق الإجراءات التصحيحية.

• المسؤولية والحوكمة

إن تحقيق فاعلية إدارة المخاطر يتطلب بنية حوكمة واضحة تُحدد فيها الأدوار والمسؤوليات بدقة. ويساعد توزيع المهام بشكل شفاف على تفادي الازدواجية أو التداخل بين الجهات المعنية بإدارة المخاطر، كما يضمن أن يعلم كل طرف نطاق صلاحياته والإجراءات المتوقعة منه. ويؤدي هذا الوضوح بدوره إلى رفع مستوى المساءلة، حيث يُحاسب كل فرد أو جهة على أدائها في ضوء المعايير والمستهدفات المحددة.

تضمن هذه المبادئ الخمسة – الشمولية والتكامل، النهج المنهجي، التحسين المستمر، التواصل والتشاور، والمسؤولية والحوكمة – تأسيس نظام فعال لإدارة المخاطر داخل جامعة جدة. فمن خلال تطبيق هذه المبادئ بصفة متناسقة ومستدامة، تصبح الجامعة أكثر مرونة في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وأكثر قدرة على استغلال الفرص المتاحة للنمو والتطور.

٧. الهيكل التنظيمي والحوكمة

7.1 لجنة إدارة المخاطر المؤسسية

- **التشكيل:** تتكون من وكيل الجامعة (رئيساً) ومدير إدارة المخاطر ومديري الإدارات الرئيسية (المالية، القانونية، تقنية المعلومات، المشاريع والموارد البشرية)؛ لضمان تمثيل شامل للجهات المعنية.
- **المهام التفصيلية:**
 ١. اعتماد وتحديث سياسة المخاطر سنوياً.
 ٢. مراجعة وإقرار الميزانيات المخصصة لأنشطة إدارة المخاطر.
 ٣. الاطلاع على تقارير المخاطر عالية الأولوية واتخاذ قرارات بشأن الإجراءات التصحيحية.
 ٤. رفع التوصيات النهائية لرئيس الجامعة أو لمجلس الجامعة حسب درجة أهمية المسألة.

7.2 إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

- **موقعها الإداري:** ترتبط بوكالة الجامعة.
- **وحداتها الرئيسية:**
 ١. وحدة التحليل والتقييم: تُعنى بجمع البيانات وإجراء التحليل الكمي والكيفي للمخاطر.
 ٢. وحدة التخطيط والوقاية والتعافي: تضع الخطط والسيناريوهات للتعامل مع المخاطر والأزمات، وتنسق جهود الاستجابة لحظة وقوعها.
 ٣. وحدة التدريب والتوعية: تتولى عقد الدورات وورش العمل، وإصدار المواد التعليمية للتثقيف الدائم حول مفاهيم إدارة المخاطر.
 ٤. وحدة التنسيق والمتابعة: تشرف على متابعة تنفيذ الخطط العلاجية وتنسيق أي إجراءات تشغيلية مع الكليات والإدارات الأخرى.

7.3 ارتباط الإدارات

- **مدراء الإدارات وسفراء المخاطر:** يشكلون الخط الأمامي لرصد المخاطر ضمن قطاعاتهم، وعلى عاتقهم تنفيذ سياسات إدارة المخاطر والتعاون مع الإدارة المركزية.

٨. منهجية إدارة المخاطر المؤسسية (الخطوات التشغيلية)

تعتمد جامعة جدة منهجية شاملة لإدارة المخاطر تواكب المعايير الدولية) مثل ISO 31000 و(COSO ERM، وتتضمن هذه المنهجية خمس مراحل مترابطة: تحديد المخاطر، وتقييمها وتحليلها، ومعالجتها، ومراقبتها ومراجعتها، وأخيرًا التواصل والتشاور بشأنها. وفيما يلي شرح موسّع لكل مرحلة من المراحل التشغيلية:

8.1 تحديد المخاطر (Identify)

١. المصادر المحتملة للمخاطر

- تتعدد المصادر التي قد تؤدي إلى نشوء المخاطر في البيئة الجامعية، وتشمل:
- الأخطاء البشرية أو التقنية: أخطاء في عمليات التدريس أو البحث أو في استخدام الأنظمة التقنية.
 - التغييرات المفاجئة في الأنظمة أو السياسات: تعديل مفاجئ للوائح الأكاديمية أو التشريعات الحكومية قد يخلّ بسير العمليات.
 - المشكلات المالية أو الاقتصادية: تقلص الميزانية أو تقلبات اقتصادية قد تؤثر على خطط التوسّع أو تطوير البرامج التعليمية.
 - الكوارث الطبيعية: مثل السيول أو الزلازل أو العواصف التي قد تعرّض البنية التحتية الجامعية للخطر.
 - التهديدات السيبرانية: هجمات إلكترونية أو اختراق للأنظمة المعلوماتية تؤدي لتعطّل الخدمات أو تسريب بيانات حساسة.
 - وغير ذلك من المخاطر البيئية، والتشغيلية والقانونية والإدارية.

٢. الأدوات المستخدمة

- المقابلات: إجراء مقابلات فردية أو جماعية مع أصحاب العلاقة (عمداء الكليات، مديرو الإدارات، أعضاء هيئة التدريس) للتعرف على المخاطر التي تلامس نشاطاتهم اليومية.
- ورش العمل: تنظيم جلسات تفاعلية تجمع ذوي الخبرة وممثلي القطاعات المختلفة لمناقشة أبرز المخاطر المحتملة.
- العصف الذهني: جلسات ابتكارية تجمع بين العناصر القيادية والفنية لطرح جميع أنواع المخاطر المحتملة من دون قيود، ثم تصنيفها لاحقًا.

٣. التوثيق

- يتم توثيق كل خطر مُكتشف عبر نموذج توصيف الخطر (Risk Description Template)، والذي يشمل العناصر الآتية:
 - وصف الخطر: ما هو الخطر أو الحدث المحتمل بالتفصيل؟
 - موقع الحدوث: هل يتركز الخطر في نطاق كلية معينة، أو إدارة مالية، أو ضمن البنية التقنية؟
 - الأطراف المتأثرة: هل يتأثر الطلبة، أو أعضاء هيئة التدريس، أو الموظفون، أو جهات خارجية؟
 - أسباب الخطر: ما العوامل التي قد تساهم في وقوع الخطر؟
- يسهّل هذا التوثيق الشامل فهم طبيعة المخاطر وتحديد الجهة المناسبة للتعامل معها.

8.2 تصنيف وتحليل المخاطر (Risk classification & Analyse)

١. التحليل الكيفي

- يتم تقدير احتمالية وتأثير المخاطر بأسلوب وصفي أو رقمي بسيط، باستخدام تصنيفات مثل (منخفض، متوسط، عالي، حرج).
- يساعد هذا الأسلوب الوصفي في تبسيط عملية التواصل بشأن النتائج مع الأطراف غير المتخصصة في جوانب الإحصاء أو التحليل العميق.
- قد يتم استخدام مصفوفة الاحتمالية/التأثير (Risk Matrix) لدعم هذا التقدير، حيث يُخصص لكل خطر رتبة تمزج بين احتمالية وقوعه ومدى تأثيره في حال وقوعه.

٢. التحليل الكمي

- في حال توفر بيانات تاريخية أو مؤشرات مالية أو تقنية وافية، يمكن استخدام طرق أكثر تعقيداً مثل محاكاة مونت كارلو أو النمذجة الإحصائية الأخرى؛ للوصول إلى تقديرات رقمية أدق لفرص وقوع الخطر وحجم تأثيره المتوقع.
- يُعد التحليل الكمي مفيداً في المخاطر التي تحمل تبعات مالية كبيرة أو تلك التي تعتمد على بيانات دورية (مثل استهلاك الموارد أو مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي).

٣. تصنيف المخاطر

- بعد جمع نتائج التحليل الكيفي والكمي، يتم ترتيب الأولويات في مصفوفة الاحتمالية/التأثير أو وفقاً لدرجة المخاطر النهائية. (Risk Score)
- يساعد هذا التصنيف في توجيه الموارد الإدارية والمالية نحو المخاطر الأشد خطورة، واتخاذ قرارات سريعة بشأنها، في حين تبقى المخاطر الأقل تأثيراً تحت الرقابة الاعتيادية.

8.3 معالجة المخاطر (Risk Treatment)

١. استراتيجيات الاستجابة

- يمكن للجامعة اختيار أو الجمع بين أكثر من استراتيجية بحسب طبيعة الخطر والمعطيات المتوفرة:
- **تجنب: (Avoid)** وقف النشاط المسبب للخطر كلياً أو تعديله جذرياً لتجنب حدوث المخاطر نهائياً.
- **تخفيف/تقليل: (Mitigate)** تطبيق إجراءات وقائية أو احترازية للحد من احتمالية الخطر أو تقليل آثاره، مثل تنظيم دورات تدريبية في السلامة أو تعزيز البنية التقنية بأدوات حماية متطورة.
- **تحويل: (Transfer)** نقل كل أو جزء من الخطر إلى جهة خارجية، كالتأمين على المباني والمعدات أو الاستعانة بموردين متخصصين للتعامل مع جوانب تقنية معقدة.
- **قبول: (Accept)** القبول بإمكانية وقوع الخطر مع مراقبته باستمرار إذا كانت الكلفة اللازمة لتجنبه أو تخفيفه أكبر من الأثر المحتمل، أو إذا كان الخطر واقعاً في حدود مقبولة ضمن سياسات الجامعة.

٢. الخطط العلاجية

- تُعدّ في صورة وثيقة مكتوبة تصف الإجراءات المحدد الذي سيتم اتخاذه، والجدول الزمني للتنفيذ، والمسؤولين عن التنفيذ، إلى جانب المؤشرات الرئيسة (KPIs) لقياس فاعلية الإجراءات المتخذة.
- تتم مراجعة هذه الخطط وتحديثها دورياً لتواكب أي تغييرات في سياق الخطر أو البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

٣. اعتماد الخطط

- تُرفع الخطط العلاجية إلى مدير إدارة المخاطر أو لجنة المخاطر المؤسسية للحصول على الموافقة النهائية، خاصةً إذا تعلّق الأمر بمخاطر حرجية قد تتطلب مخصصات مالية إضافية أو قراراً إدارياً على مستوى عالٍ.
- بعد الموافقة، تكون الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة ملزمة بالمباشرة في الإجراءات وفق الجدول الزمني المحدد وتقديم تقارير دورية عن مدى التقدّم المحرز.

8.4 مراقبة ومراجعة المخاطر (Monitor & Review)

١. متابعة التنفيذ

- تقوم وحدة التنسيق والمتابعة بإصدار تقارير دورية حول مدى تنفيذ الإجراءات العلاجية والتدابير الوقائية التي تم إقرارها، وتحديد مستوى الالتزام بالخطط الزمنية.
- تُتابع المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمعرفة أي تغييرات قد تؤثر في تصنيف المخاطر أو تصنيف مخاطر جديدة.

٢. تحديث سجل المخاطر

- يُعتبر سجل المخاطر (Risk Register) وثيقة حية تتطور باستمرار. فإذا طرأت أي معلومات إضافية أو حدثت تغييرات في مستوى الاحتمالية أو التأثير، يجري تحديثه فوراً.
- في حال تغيّر سيناريو الخطر بشكل جذري أو ظهرت مخاطر جديدة، يعاد تقييمها لتعديل درجة الأولوية والخطوة المقترحة للتعامل معها.

٣. التعلم من الحوادث

- بعد أي حادث أو أزمة، يُنظّم اجتماع لاستخلاص الدروس المستفادة (Lessons Learned) وتحليل جوانب القصور أو النجاحات في تعامل الجامعة مع الحادث.
- تساعد هذه المخرجات على تعديل السياسات والإجراءات والمنهجيات، وتطوير قدرات الاستجابة والتعافي في المستقبل.

8.5 التواصل والتشاور (Communicate & Consult)

١. اللقاءات التشاورية

- يتم عقد اجتماعات دورية أو لقاءات خاصة عند الحاجة مع الكليات والإدارات المعنية، لمناقشة الإجراءات الحالية والمستقبلية لإدارة المخاطر، مما يعزّز من مستوى التنسيق والوضوح بين مختلف الأطراف.
- توفر هذه اللقاءات فرصة لتبادل الرؤى وإثراء النقاش بمداخلات من ذوي الخبرة أو المسؤولين في الميدان.

٢. إستراتيجية إعلام المخاطر

- تضع الجامعة سياسات واضحة لتحديد من يحق له التحدث باسمها في ما يتعلق بالمخاطر، وكيفية الإفصاح عن المعلومات للجهات الخارجية (مثل وسائل الإعلام أو الجهات الرقابية).
- تهدف هذه الاستراتيجية إلى تفادي التضارب في التصريحات، وحماية سمعة الجامعة، ومراعاة الأبعاد القانونية للأمور الحساسة.

٣. تقارير الإدارة العليا

- تُرفع تقارير منتظمة إلى الإدارة العليا (رئيس الجامعة، مجلس الجامعة، لجنة إدارة المخاطر) لتسليط الضوء على أبرز المخاطر الحرجة واستعراض الإجراءات المنقّدة ومستوى الجاهزية المستقبلية.
- يساعد هذا التواصل المستمر في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعقدة والواعية بالمخاطر، وتشجيع الإدارة العليا على تخصيص الموارد اللازمة لتعزيز استمرارية أعمال الجامعة.

ختامًا، تُمثّل هذه المراحل الخمس المتكاملة الأساس التشغيلي لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة جدة. فمن خلال تحديد المخاطر بدقة، وتقييمها وتحليلها وفق معايير ثابتة، ومعالجتها باستراتيجيات وخطط محددة، ومراقبتها ومراجعتها باستمرار، وأخيرًا التواصل والتشاور الفعّال حولها، تصبح الجامعة أكثر قدرة على الحد من الخسائر المحتملة واستثمار الفرص الممكنة، مما يعزّز من كفاءتها ومرونتها على المديين القصير والطويل.

٩. استمرارية الأعمال (Business Continuity)

تُعد استمرارية الأعمال عنصرًا محوريًا في إدارة المخاطر المؤسسية، إذ تهدف إلى ضمان أن تتمكن الجامعة من مواصلة أنشطتها الحيوية في حال وقوع أزمات أو طوارئ غير متوقعة. ويشمل ذلك تحديد العمليات الحرجة ووضع خطط الطوارئ، إضافة إلى إجراء التدريبات والمحاكاة لضمان الجاهزية العملية. وفيما يلي عرض مفصل لهذا الجانب:

9.1 تحديد العمليات الحرجة

١. ماهية العمليات الحرجة

- العمليات الحرجة هي تلك التي يؤثر انقطاعها بشكل كبير على استمرارية الجامعة، سواء تعلّق الأمر بالمحور التعليمي (مثل منصات التعلم الإلكتروني) أو البحثي (المعامل الحيوية) أو الإداري (أنظمة القبول والتسجيل، النظم المالية، الموارد البشرية، إلخ).
- قد تكون العملية الحرجة مرتبطة بنظام واحد) على سبيل المثال، نظام إدارة التعلم ("LMS") أو بسلسلة من الأنشطة المتكاملة (على سبيل المثال، مرحلة تسجيل الطلبة الجدد، التي تعتمد على عدة وحدات وإدارات).

٢. آليات التحديد

- تحليل الأثر على الأعمال: (Business Impact Analysis – BIA) تُستخدم هذه الأداة لتقييم مدى الحساسية الزمنية لانقطاع كل نشاط، والآثار المترتبة ماليًا وتشغيليًا على الجامعة.
- الاستبيانات والمقابلات: يتم استطلاع رأي أصحاب العلاقة في الكليات والإدارات المختلفة حول الأنشطة التي يرونها بالغة الأهمية، مع توضيح مدى تداخلها مع أنشطة أخرى.
- التحليلات الرقمية والتاريخية: مراجعة الإحصاءات والبيانات السابقة؛ لمعرفة الأنشطة التي في حال تعطلها تسببت بتراجع ملموس في أداء الجامعة أو سمعتها.

٣. النتائج المتوقعة

- قوائم مرتبة بالعمليات والأنشطة الأكثر تأثيرًا على الجامعة، وتحديد الجداول الزمنية القصوى لانقطاعها قبل أن يترتب عليه ضرر كبير. (Recovery Time Objective – RTO)
- تصور واضح لحلقات الربط والاعتماد المتبادل بين العمليات، مما يساعد في بناء خطط طوارئ أكثر فعالية.

9.2 وضع خطط الطوارئ والاستجابة

بعد تحديد العمليات الحرجة، يأتي دور وضع خطط شاملة لكيفية التعامل مع الطوارئ واستمرارية الأعمال. ويشمل ذلك وضع خطط الحد الأدنى للتشغيل (Minimum Operational Requirement) وخطط بديلة (Backup Plan)، بالإضافة إلى حزمة من الإجراءات التنظيمية.

١. خطة الحد الأدنى للتشغيل (Minimum Operational Requirement)

- المفهوم: تعيين الحد الأدنى من الموارد البشرية والتقنية اللازمة للإبقاء على الأنشطة الحرجة قائمة في ظل ظروف استثنائية (مثل انقطاع طويل في الكهرباء أو وقوع كارثة طبيعية).
- المحتوى:

- تحديد عدد الموظفين الأساسيين المطلوبين لمتابعة العمليات الحاسمة.
- حصر البنية التقنية التي يجب أن تبقى متاحة (مثل خوادم خاصة، قنوات اتصال احتياطية، وحدات طاقة طارئة).
- وضع قوائم لأسماء الأشخاص الرئيسيين (Key Personnel) ومهام كل منهم في حالات الطوارئ.

٢. خطة بديلة (Backup Plan)

○ الأنظمة التقنية:

- استخدام خوادم احتياطية (Mirrored Servers) أو مساحات تخزين سحابية (Cloud Backup)
- توثيق إجراءات إعادة تشغيل الأنظمة (Disaster Recovery Procedures)، وإجراء اختبارات دورية للتأكد من جاهزيتها.

○ المواقع البديلة:

- تجهيز مبانٍ أو مواقع جامعية أخرى تُعتمد في حالات الإخلاء أو الأضرار الجسيمة في المبنى الرئيسي
- إعداد آليات سريعة لنقل المحاضرات أو الأبحاث إلى مواقع آمنة، أو حتى التحول إلى التعليم الإلكتروني بالكامل عند الضرورة.

٣. الإجراءات التنظيمية

○ تقسيم المسؤوليات:

- إنشاء فرق طوارئ متخصصة (مثل فريق فني، فريق إعلامي، فريق قانوني...) وتحديد قائد لكل فريق ونطاق سلطاته.
- وضع خطوط اتصال واضحة ودليل تواصل موحد لتسهيل وصول المعلومات وتعليمات الطوارئ للجميع.

○ توفير وسائل نقل بديلة:

- خاصة في حال تعطل أو عرقلة المواصلات الأساسية، لا سيما لأعضاء هيئة التدريس أو الطلبة.

○ تنسيق المواعيد الدراسية والاختبارات:

- إعداد جداول طوارئ أو خطط بديلة لتعديل مواعيد المحاضرات والاختبارات، وإعلام الطلبة فوراً بأي تغييرات عبر القنوات الرسمية.

9.3 إجراء التدريبات والمحاكاة

لا تكتمل منظومة استمرارية الأعمال دون إجراء تدريبات عملية للتأكد من جدوى الخطط الموضوعية، ومدى قدرة الجهات المعنية على تنفيذها تحت الضغط. وتشمل هذه التدريبات ما يلي:

١. المحاكاة الميدانية

- السيناريوهات الوهمية: إجراء تمارين مفاجئة مثل انقطاع التيار الكهربائي عن مبانٍ محددة، أو اندلاع حريق وهمي، أو تسرب مياه، لتدريب الفرق المختلفة على إجراءات الإخلاء والإنقاذ.

○ الأهداف:

- قياس سرعة استجابة وحدات الأمن والسلامة والفرق الفنية.
- تقييم آليات التنسيق بين الكليات والإدارات المختلفة.
- التعرف على أوجه القصور في تنفيذ الخطة أثناء الحدث الفعلي وتصحيحها.

٢. التدريب المكتبي (Tabletop Exercise)

- محاكاة إلكترونية: يتم تنظيم ورش عمل تضم الفريق التقني وإدارات الكليات والمختبرات، حيث يجري عرض سيناريو تعطل شبكة الإنترنت أو توقف نظام المعلومات الإداري، لتقييم سرعة رد فعل الفريق التقني وقدرته على إعادة الأمور لنصابها.

○ المخرجات:

- مدى فعالية حلول التعافي السريعة. (Recovery Strategies)
- نقاط الضعف في البنية التحتية التكنولوجية وفي الإجراءات الإدارية ذات الصلة.

٣. توثيق النتائج

- عقب كل تدريب أو محاكاة، تُعدّ إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تقريراً مفصلاً يوثّق الأحداث والعمليات، ويبرز نقاط القوة والضعف المكتشفة.

- تحتوي التقارير على توصيات محددة للتحسين (Action Items)، مثل الحاجة إلى تطوير أدوات اتصال أسرع أو إعادة تشكيل الفرق المختصة بالطوارئ أو إجراء صيانة إضافية للمرافق الحيوية.

يُوقَّر بناء منظومة استمرارية الأعمال بجامعة جدة إطاراً شاملاً للتعامل الفعال مع الأزمات والحوادث الطارئة، مع الحفاظ على الحد الأدنى من العمليات الحيوية. ومن خلال تحديد العمليات الحرجة بدقة، ووضع خطط متكاملة للطوارئ، وإجراء التدريبات والمحاكاة

المنظمة، تصبح الجامعة أكثر مرونة وقدرة على احتواء الصدمات والحد من تبعاتها، بما يعزز ثقة المجتمع الداخلي والخارجي بقدرة الجامعة على مواجهة التحديات الطارئة.

١٠. الاتصال والتشاور

يُعَدُّ الاتصال الفعّال والتشاور المستمر من الركائز الأساسية لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية. فالهدف لا يقتصر على نشر المعلومات فحسب، بل يشمل أيضًا إشراك جميع أصحاب المصلحة في العمليات المختلفة، لتعزيز ثقافة واعية بالمخاطر على مستوى الجامعة. وفيما يلي شرح مفصّل لمكوّنات هذا الجانب:

١٠.١ إستراتيجية الاتصال

١. آليات نشر المعلومات

- البريد الإلكتروني الداخلي: يُعد البريد الإلكتروني أحد أسرع الوسائل لنقل التحديثات العاجلة والتعميمات الرسمية إلى جميع منسوبي الجامعة أو لفئات محددة مثل أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.
- نظام الإعلانات الجامعي: يمكن عرض المستجدات المتعلقة بإدارة المخاطر (مثل تحذيرات أمنية أو تعليمات خاصة) عبر البوابات الإلكترونية الخاصة بالجامعة، ليتمكن الطلبة والموظفون من الاطلاع عليها بصفة دورية.
- اللوحات الرقمية في الممرات الرئيسية: تُسهّل هذه اللوحات نقل المعلومات المهمة للموظفين والطلبة والزوار بشكل مرئي وجاذب للانتباه، خاصة عند الحاجة إلى إشعارات عاجلة تتعلق بالسلامة أو تغيير خطط العمل.
- نظام الرسائل النصية (SMS): يُفضّل الاعتماد عليه في الحالات الطارئة التي تتطلب وصول المعلومة بسرعة قصوى، كالتوجيهات الأمنية خلال الأزمات أو التنبيهات العاجلة بشأن إلغاء محاضرات أو تعديل مواعيد الاختبارات.

٢. توحيد الرسائل الاتصالية

- دليل أسلوب الاتصال: وضع دليل إرشادي يوضّح أسلوب الصياغة والرسمية المطلوبة في الرسائل، بما يضمن تناسق مضمون التواصل بين الإدارات المختلفة.
- حصر المتحدثين الرسميين: تحديد الأشخاص أو الجهات المخوّلة بالتصريح عن مواضيع تتعلق بالمخاطر، سواء داخليًا أو لوسائل الإعلام الخارجية، ما يحافظ على دقة المعلومة وثبات الرسالة المؤسسية.

٣. توقيت الاتصال

- الاتصال الاستباقي: نشر المعلومات والتحذيرات قبل وقوع الحدث أو عند رصد مؤشرات لحدوث خطر معين، لتجهيز جميع الفئات المعنية بما يلزم من معرفة وإرشادات.
- الاتصال أثناء الأزمة: الحرص على إرسال تحديثات متتالية وسريعة تواكب مجريات الحدث، مع توفير خطوط تواصل لطلب المساعدة أو الإبلاغ عن الأضرار.
- الاتصال اللاحق للأزمة: إصدار تقارير مختصرة أو رسائل شكر واعتراف بالجهود المبذولة، وأيضًا نشر الدروس المستفادة لتحسين الجاهزية المستقبلية.

١٠.٢ ورش التوعية والتدريب

يمثل التدريب والتثقيف ركيزة أساسية لغرس مبادئ إدارة المخاطر وثقافة الإبلاغ المبكر لدى منسوبي الجامعة. ويأتي ذلك عبر برامج توعية مستمرة وورش عمل متخصصة وحفائب تدريبية متكاملة.

١. برامج توعية مستمرة

- هدف البرامج: تعريف المشاركين بالمبادئ العامة لإدارة المخاطر، وشرح أدوارهم ومسؤولياتهم في عملية الرصد والإبلاغ، وتوضيح قنوات التواصل المتاحة للتبليغ عن الحالات المشبوهة أو المشكلات الوظيفية.
- الشريحة المستهدفة: جميع منسوبي الجامعة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، والموظفون الإداريون، والطلبة. إذ تستفيد كل فئة من محتوى مختلف يتناسب مع مستوى احتكاكها بالمخاطر المحتملة.
- آليات التنفيذ: محاضرات توعوية، مواد مرئية (فيديوهات قصيرة)، منشورات تُوزَّع دوريًا في أقسام الجامعة.

٢. ورش عمل متخصصة

- **المحتوى:** يُركّز على مواضيع دقيقة تتعلق بأنواع المخاطر التي قد تواجهها فئات بعينها. على سبيل المثال:
 - المخاطر المالية والإدارية للعاملين في الشؤون المالية أو المشتريات.
 - المخاطر السيبرانية وتقنيات الحماية للعاملين في تقنية المعلومات.
 - سلامة المختبرات والمعامل للأقسام العلمية.
- **المدة:** غالبًا ما تكون ورش العمل متوسطة أو طويلة المدة (نصف يوم أو يوم كامل)، وتتخللها أنشطة تفاعلية مثل العصف الذهني أو المناقشات الجماعية حول دراسات حالة واقعية.

٣. حقائب تدريبية

- **إعداد الحقائب:** تتكامل فيها الجوانب النظرية والتطبيقية، وتشتمل على أمثلة عملية من واقع جامعة جدة نفسها، مما يجعل المحتوى أقرب لبيئة العمل الحقيقية.
- **الاستخدام والاستدامة:** تتم موازنة هذه الحقائب التدريبية لتدريب فرق ومنسوبي الجامعة بشكل دوري، ويمكن تحديثها باستمرار كي تتوافق مع المستجدات والتحديات الجديدة.
- **المحتوى القياسي:** يشمل شرائح عرض، وأدلة مكتوبة، وأوراق عمل، وأنشطة عملية تدعم عملية التعلم وتحفز على تطبيق المعرفة المكتسبة.

٣، ١٠. التقارير والإبلاغ

يلعب توحيد قوالب التقارير والبلاغات دورًا حيويًا في بناء قاعدة معلومات دقيقة، وتحسين سرعة ردّ الفعل عند رصد المخاطر أو وقوع حوادث.

١. قوالب موحدة للبلاغات أو التقارير

- **التصميم:** يتم تصميم هذه القوالب بصورة تيسر على المنسوبين تعبئة المعلومات الأساسية عن الحادث، مثل:
 - وصف الخطر/ الحادث
 - الموقع
 - الأطراف المتضررة
 - الإجراءات الأولية المتخذة
 - درجة الخطورة
- **الفائدة:** تضمن هذه القوالب أن المعلومات الواردة ستكون متكاملة ويمكن دمجها بسهولة في سجل المخاطر، كما تساعد في توحيد أسلوب جمع البيانات وتنسيقه.

٢. النظام الإلكتروني

- **بوابة موحدة:** يُفضّل تخصيص منصة إلكترونية أو نظام تخطيط موارد مؤسسي (ERP) يُتيح تقديم البلاغات عن المخاطر ومتابعة حالتها في مكان واحد.
- **خصائص المنصة:**
 - إمكانية تحميل الوثائق والصور المرتبطة بالحوادث.
 - إرسال تنبيهات بالبريد الإلكتروني عند تحديث حالة بلاغ ما أو تصعيده إلى مستوى أعلى.
 - توفير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) عن سرعة الاستجابة ومستوى المعالجة.
- **المتابعة الشاملة:** يتيح النظام فرصة للإدارة العليا أو لجنة إدارة المخاطر للبحث في جميع البلاغات ومعرفة مدى التقدم في تنفيذ الإجراءات العلاجية، إضافة إلى تقييم فعالية الخطط الحالية.

١١. المتابعة والتقارير

تلعب عملية المتابعة وإعداد التقارير دورًا محوريًا في ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية وتطويرها بشكل مستمر. فيفضل هذه العملية، تستطيع الجهات المعنية رصد التقدم المحقق في التعامل مع المخاطر، ومعرفة مواطن التحسين والفرص المتاحة لتطوير الإجراءات والسياسات. وفيما يلي تفاصيل الجوانب الرئيسة للمتابعة والتقارير:

11.1 تقارير دورية

١. تقارير شهرية

- **المحتوى:** تقدم هذه التقارير صورة مختصرة عن الوضع الحالي للمخاطر، بما في ذلك أي تطورات طارئة أو ظهور مخاطر جديدة قد تستلزم تحركًا سريعًا.
- **الفائدة:** تنفيذ في تعزيز الوعي الفوري لدى الإدارات العليا بشأن القضايا الملحة، كما تتيح مرونة في اتخاذ قرارات عاجلة وتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لعقد اجتماعات استثنائية.
- **المسؤولية:** تعد هذه التقارير عادةً بواسطة وحدة التنسيق والمتابعة في إدارة المخاطر، بالتعاون مع الوحدات التشغيلية المسؤولة عن تنفيذ الخطط العلاجية.

٢. تقارير ربع سنوية

- **المحتوى:** تركز على الإحصاءات التفصيلية للمخاطر المصنفة حسب الأولوية (مثل عدد المخاطر ذات الخطورة العالية)، والتقدم في تنفيذ الخطط العلاجية، والنجاحات والإخفاقات التي تمت ملاحظتها خلال الفترة المنقضية.
- **المنافشة والتحليل:** يتم تقديم هذه التقارير إلى لجنة إدارة المخاطر المؤسسية أو إلى الإدارات التنفيذية المعنية؛ بغرض مناقشتها وتحليل أسباب أي تأخر أو قصور، ووضع خطة لتعديل المسار إن لزم.
- **الفائدة:** تعد فرصة جيدة للوقوف على التحسينات المحققة وتصحيح الأخطاء في منتصف الدورة السنوية، قبل أن تتراكم الأمور وتزداد صعوبة المعالجة.

٣. تقارير سنوية

- **المحتوى:** تتسم هذه التقارير بالشمولية، حيث تتضمن ملخصًا لكل ما تم خلال العام، مع مقارنة المخاطر الحالية بالسنوات السابقة، وتحليل الاتجاهات والأنماط (Trends) في وقوع المخاطر.
- **الجهة المستلمة:** تُرفع إلى مجلس الجامعة أو الإدارة العليا لمراجعة شاملة وتقييم مدى نجاح إستراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وتطويرها.
- **القيمة المضافة:** تُساعد الجامعة في وضع خطط مستقبلية وتحديث السياسات واللوائح على المدى البعيد، بالاستناد إلى تحليل البيانات التاريخية والخبرات المكتسبة على مدار العام.

11.2 مؤشرات الأداء (KPIs)

١. عدد المخاطر الموثقة

- **الدلالة:** كلما زاد عدد المخاطر الموثقة، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الوعي لدى المنسوبيين واهتمامهم بتسجيل الأحداث أو التهديدات المحتملة. كما يشير إلى فعالية قنوات التواصل والإبلاغ.
- **الاستخدام:** تستطيع الإدارات استخدام هذا المؤشر لمراجعة البرامج التوعوية وتحديد مدى نجاحها في الوصول إلى كل المستويات الوظيفية.

٢. نسبة تنفيذ الخطط العلاجية

- **الدلالة:** تُظهر مدى التزام الجهات المعنية بواجباتها في معالجة المخاطر خلال الفترة الزمنية المحددة.
- **المتابعة:** يُجرى قياس هذه النسبة في التقارير الشهرية أو الربع سنوية، مما يسمح بحاسبة الجهات المتعاسة والإشادة بمن التزم ونجح في تحقيق النتائج المرجوة.

٣. معدل زمن الاستجابة

- **المقصود:** متوسط الوقت الذي تستغرقه الجهة المسؤولة للبدء في إجراءات الحدّ من خطر مُعيّن أو التعامل مع حادث بعد اكتشافه أو الإبلاغ عنه.

- **الأهمية:** كلما قلّ هذا الزمن، ارتفعت كفاءة إدارة المخاطر؛ حيث يعني ذلك قدرة أسرع على التعامل مع الأحداث الطارئة، وتقليل الأضرار أو الكلفة المترتبة على الجامعة.

٤. عدد التدريبات والمحاكاة المنفذة سنوياً ومستوى المشاركة

- **الدلالة:** يكشف مدى اهتمام الجامعة ببناء القدرات ونشر ثقافة المخاطر على مستوى المنسوبين.
- **المتابعة:** يمكن مقارنة هذا المؤشر بالسنوات السابقة، أو بين الكليات والإدارات، لتحديد مواطن الضعف في التدريب والتوعية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لسد أي فجوات.

11.3 المراجعة والتدقيق

تُمثّل المراجعة والتدقيق جزءاً أساسياً من دورة إدارة المخاطر، إذ من خلاله يمكن التحقق من كفاءة الإجراءات والضوابط المفروضة، إضافةً إلى وضع توصيات واقتراحات لتطوير منهجية العمل وتحسين الأداء.

١. المراجعة الداخلية

- **الجهة المنفذة:** إدارة المراجعة الداخلية في الجامعة.
- **الهدف:** التحقق دورياً من سلامة الخطوات التنفيذية لإدارة المخاطر، ومدى مطابقتها للسياسات والإجراءات المعتمدة. كما تهدف إلى الكشف عن مواطن القصور والتوصية بمعالجات أو تعديلات مطلوبة.
- **الفائدة:** يساهم في حماية مصالح الجامعة من خلال تقديم نظرة موضوعية ومستقلة عن أداء إدارات المخاطر، مما يرفع من مستوى الثقة والشفافية داخل المؤسسة.

٢. التدقيق الخارجي

- **المفهوم:** الاستعانة بخبراء مستقلين أو شركات متخصصة في مجال إدارة المخاطر (ERM) أو في مجالات التدقيق المالي والتشغيلي.
- **الجدوى:**
 - **تعزيز الثقة:** يُظهر للجهات الخارجية (مثل الجهات المانحة أو هيئات التصنيف الدولي) أن الجامعة ملتزمة بأفضل الممارسات ومتوافقة مع المعايير العالمية لإدارة المخاطر والحوكمة.
 - **الرؤية الموضوعية:** قد يساعد النظر الخارجي في كشف زوايا أو ثغرات قد لا تكون ظاهرة لفرق العمل الداخلية أو منسوبي الجامعة بسبب الاعتياد أو التحيز اللاواعي.
- **التوصيات الختامية:** عادةً ما يصدر المدققون الخارجيون تقارير تحليلية تحتوي على نقاط القوة والضعف في منظومة إدارة المخاطر، مع اقتراح إجراءات التحسين والتطوير.

يوقّر النظام المتكامل للمتابعة وإصدار التقارير وتطبيق آليات المراجعة والتدقيق الداخلي والخارجي بيئةً مؤسسية داعمة لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية في جامعة جدة. ومن خلاله، تكتسب الجامعة القدرة على التحسّن المستمر والتعامل الاستباقي مع التحديات، فضلاً عن بناء سمعة راسخة في الالتزام بالمعايير المهنية والأكاديمية محلياً ودولياً.

١٢. التحسين المستمر وتحديث الإطار

لا يُعد إطار إدارة المخاطر المؤسسية وثيقة ثابتة؛ بل هو كائن حيّ ينبغي مراجعته وتحديثه باستمرار لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، وللتأكد من انسجامه مع التطورات التقنية والقانونية وأفضل الممارسات الدولية. وفيما يلي عناصر التحسين والتحديث الدورية:

1.12 مراجعة دورية للإطار

١. الفترة الزمنية للمراجعة

- يُفضّل تحديد دورة زمنية منتظمة (سنوية أو نصف سنوية) لعرض تقرير شامل على لجنة إدارة المخاطر المؤسسية. يمكن أيضاً اللجوء لمراجعة إضافية في حالة حدوث مستجدات جوهرية، مثل تغييرات كبيرة في الهيكل الأكاديمي أو التنظيمي.
- تساعد هذه الدورة المنتظمة في الحفاظ على حيوية الإطار وضمان تكيفه المستمر مع المتطلبات الجديدة.

٢. محتوى المراجعة

- توافق الممارسات مع الأهداف: تحليل مدى مساهمة إجراءات إدارة المخاطر في دعم الأهداف الإستراتيجية للجامعة، سواء كانت أكاديمية أو بحثية أو إدارية.
- تقييم الأداء: الاستناد إلى مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) ومخرجات تقارير المتابعة، لمعرفة ما إذا كانت الخطط العلاجية تُنفَّذ بكفاءة، ومدى التقدم المحقق في الحدّ من آثار المخاطر المحتملة.
- دراسة الفرص التحسينية: اقتراح تعديلات على سياسات العمل أو الأدوات المستخدمة أو آليات التدريب، بحسب التحديات المكتشفة خلال فترة المراجعة.

٣. آلية الاعتماد

- اعتماد التوصيات: تناقش لجنة إدارة المخاطر المؤسسية نتائج المراجعة وتوصيات التحسين قبل رفعها إلى رئيس الجامعة أو مجلس الجامعة للحصول على الموافقة الرسمية، خاصة إذا كانت تتضمن تغييرات جذرية أو ترتّب عليها أثر مالي.

12.2 مواكبة التديلات النظامية والمعايير

١. لوائح وزارة التعليم

- المتابعة الدورية: تُتابع الجامعة المستجدات في اللوائح والأنظمة الصادرة عن وزارة التعليم، وقرارات الجهات الرسمية التي قد تؤثر في الجوانب الأكاديمية أو الإدارية أو المالية.
- التكيف والاستجابة: في حال صدور لوائح جديدة تتطلب إعادة تصميم بعض العمليات أو إنشاء وحدات إدارية جديدة، يتم تحديث إطار إدارة المخاطر وخطط الطوارئ تبعاً لذلك.

٢. المعايير الدولية

- (ISO 31000 إدارة المخاطر): يساعد هذا المعيار في توجيه المنهجية العامة لتحديد وتحليل ومعالجة المخاطر.
- (ISO 22301 استمرارية الأعمال): بقدّم هيكلًا ومنهجية شاملة للتأكد من استمرار توفير الخدمات الأساسية في حال وقوع أزمات.
- (COBIT حوكمة تقنية المعلومات): يركز على تأمين وضبط وتنظيم البنية التحتية التقنية، ما يضمن سلامة الأنظمة ودعم استدامة العمل.
- التطبيق العملي: يُنصَح بالاستفادة من هذه المعايير الدولية بما يتوافق مع طبيعة الجامعة والسياق المحلي، مع المحافظة على أعلى مستوى ممكن من الانسجام مع أفضل الممارسات العالمية.

٣. دور المنظمات المهنية

- قد تشارك الجامعة في مؤتمرات أو ندوات متخصصة تنظمها جهات إقليمية أو دولية تعمل في مجال إدارة المخاطر والحوكمة، وذلك للاطلاع على أحدث الأدوات والمنهجيات ومناقشتها في سياق البيئة الجامعية.

12.3 تدقيق خارجي واستشاري

١. الدورة الزمنية للتدقيق

- يُمكن إجراء تدقيق خارجي شامل كل سنتين أو ثلاث سنوات، أو بحسب الحاجة. فتقدّم هذه الوثيرة فرصة كافية لتطبيق التوصيات السابقة وتطوير الإطار قبل الخضوع لجولة تدقيق جديدة.

٢. أهداف الاستعانة بالخبراء

- تحسين المنهجية: يستفيد فريق إدارة المخاطر من خبرات المتخصصين الذين يطلعون على أفضل الممارسات في جامعات أخرى أو في قطاعات مختلفة.
- تحديث الأدوات: يقدم الخبراء توصيات محدّثة حول الأنظمة التقنية أو الأساليب التحليلية (مثل استخدام الذكاء الاصطناعي أو النمذجة الإحصائية) التي قد ترفع من كفاءة عمليات التقييم.
- تعزيز الثقة الخارجية: يزيد التدقيق الخارجي من مصداقية المنظومة لدى الجهات الممولة أو المصنّفة للجامعة؛ إذ يُظهر حرص الجامعة على الالتزام بالمعايير الدولية والحوكمة الرشيدة.

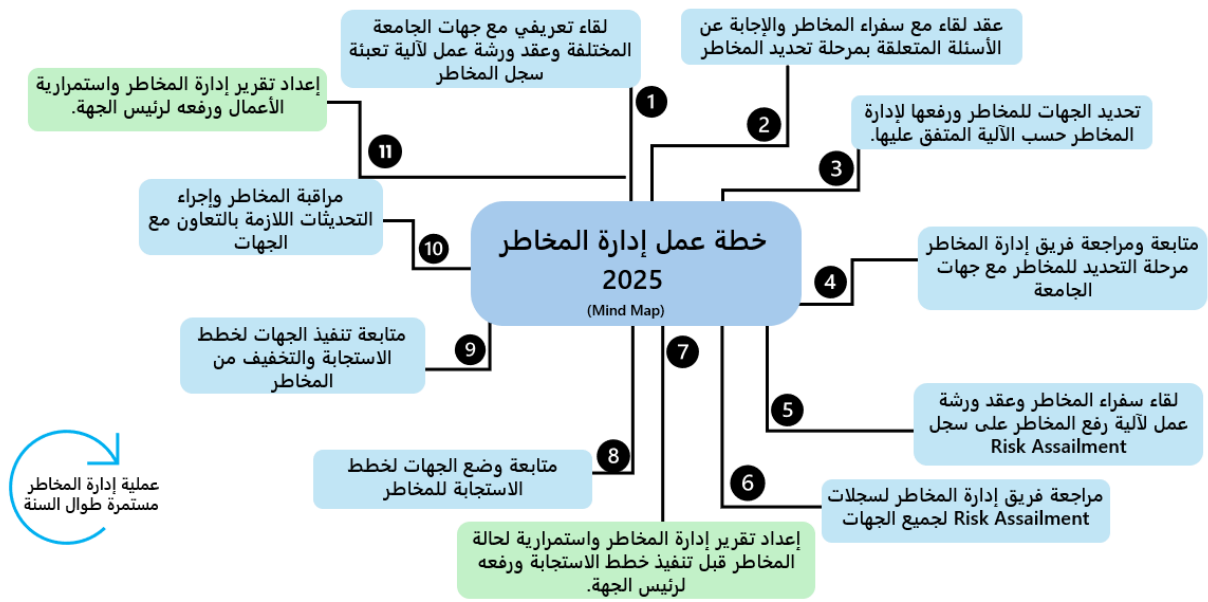
٣. آلية تنفيذ التوصيات

- غالبًا ما تُصدر الجهات الاستشارية تقريرًا شاملًا يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف ويقترح خارطة طريق للتطوير. تتولى لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، وضع خطة عمل لتطبيق التوصيات ضمن أطر زمنية واقعية.

يُعدّ التحسين المستمر لإطار إدارة المخاطر المؤسسية والتحديث المتواصل لمكوناته آلية أساسية لضمان ديمومة فعالية هذه المنظومة. ومن خلال المراجعة الدورية، ومتابعة اللوائح والمعايير الدولية، والاستفادة من التدقيق الخارجي، وتشجيع الابتكار في التقنيات والعمليات، تصبح جامعة جدة أكثر استعدادًا للتعامل مع تحديات الحاضر والمستقبل، وتحافظ على مكانتها كمؤسسة أكاديمية رائدة في مجال الحوكمة والإدارة الحديثة.

١٣. خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – جامعة جدة 2025



خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – جامعة جدة 2025

تعزيز ونشر ثقافة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – داخل الجامعة

المهمة	الربع الأخير 2024 Q4	الربع الأول 2025 Q1	الربع الثاني 2025 Q2	الربع الثالث 2025 Q3	الربع الرابع 2025 Q4	الربع الأول 2026 Q1
لقاء تعريف مع جهات الجامعة المختلفة وعقد ورشة عمل لآلية تعبئة سجل المخاطر.	2024\10\14 م					
عقد لقاء مع سفراء المخاطر والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بنموذج بطاقة سجل المخاطر.	2024\10\28 م					
منشورات لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال عن طريق البريد الإلكتروني + مواقع التواصل الاجتماعي.	بدءاً من 2024\11\17 م					
التخطيط والترتيب لاستضافة نخبة من خبراء إدارة المخاطر.						

خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – جامعة جدة 2025

2.1 عملية إدارة المخاطر- داخل الجامعة

الربع الأول 2026 Q1	الربع الأخير 2025 Q4	الربع الثالث 2025 Q3	الربع الثاني 2025 Q2	الربع الأول 2025 Q1	الربع الأخير 2024 Q4	المهمة
					2024\10\14م	5. عقد ورشة عمل لآلية تعبئة بطاقة سجل المخاطر.
					2024\10\31-15م	5. تحديد الجهات للمخاطر ورفعها لإدارة المخاطر حسب الآلية المتفق عليها.
				Q1 2025 - Q4 2024		3. متابعة ومراجعة فريق إدارة المخاطر مرحلة التحديد للمخاطر مع جهات الجامعة .
				Q1 2025 - Q4 2024		4. لقاء سفراء المخاطر وعقد ورشة عمل لآلية رفع المخاطر على سجل Risk Assailment
				Q1 2025 - Q4 2024		5. مراجعة فريق إدارة المخاطر لسجلات Risk Assailment لجميع الجهات.

خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – جامعة جدة 2025

2.2 عملية إدارة المخاطر- داخل الجامعة

الربع الأول 2026 Q1	الربع الأخير 2025 Q4	الربع الثالث 2025 Q3	الربع الثاني 2025 Q2	الربع الأول 2025 Q1	الربع الأخير 2024 Q4	المهمة
			Q1 2025 - Q2 2025			6. إعداد تقرير إدارة المخاطر واستمرارية لحالة المخاطر قبل تنفيذ خطط الاستجابة ورفع له لرئيس الجهة.
			Q1 2025 - Q2 2025			7. متابعة وضع الجهات لخطط الاستجابة للمخاطر.
		Q2 2025 - Q3 2025				8. متابعة تنفيذ الجهات لخطط الاستجابة والتخفيف من المخاطر.
	Q3 2025 - Q1 2026					9. مراقبة المخاطر وإجراء التحديثات اللازمة بالتعاون مع الجهات.
Q4 2025 - Q1 2026						10. إعداد تقرير إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ورفع له لرئيس الجهة.

خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – جامعة جدة 2025

3.1 اصدار أطر وأدلة وسياسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال – جامعة جدة

المهمة	الربع الأخير 2024 Q4	الربع الأول 2025 Q1	الربع الثاني 2025 Q2	الربع الثالث 2025 Q3	الربع الأخير 2025 Q4	الربع الأول 2026 Q1
إطار عمل إدارة المخاطر.	Q4 2024 - Q3 2025					
إطار عمل استمرارية الأعمال.	Q4 2025 - Q1 2026					
الدليل الاسترشادي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	Q4 2024 - Q3 2025					

١٤. الخاتمة

يأتي هذا الإطار الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في جامعة جدة لتتويجاً لجهود مكثفة سعت إلى مواءمة أفضل الممارسات والمعايير العالمية مع البيئة الأكاديمية الفريدة واللوائح المحلية التي تنسجم بها الجامعة. وقد تم تصميم محتوى الوثيقة بعناية لدعم استراتيجيات الجامعة وتحقيق أعلى مستويات الجودة في التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية، مع ضمان تكامل عناصر الحوكمة والشفافية والمساءلة.

وإذ تُولي الجامعة اهتماماً خاصاً بثقافة المخاطر ونشر الوعي بين مختلف منسوبيها، يُتوقع أن يساهم هذا الإطار في تعزيز سمعة الجامعة على الصعيدين المحلي والعالمي، ويرفع من كفاءتها في التعامل مع التحديات المستقبلية واغتنام الفرص الواعدة. وببذل تطوير هذا الإطار ومراجعاته المستمرة إحدى الركائز الأساسية لتأكيد التزام الجامعة بالتميز والابتكار، وخدمة المجتمع على الوجه الأمثل.

١٥. المراجع

The International Organization for Standardization ISO 31000:2018	ايزو- المنظمة الدولية للمعايير
The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).	كوزو
The International Organization for Standardization ISO 22301:2019	ايزو المنظمة الدولية للمعايير -
سياسات ولوائح وزارة التعليم السعودية الخاصة بالحوكمة والجودة والالتزام.	