

جامعة قطر  
QATAR UNIVERSITY

## عملية وإجراءات إدارة المخاطر

## معلومات عن الوثيقة

### الجدول الأول – معلومات عن الوثيقة

عنوان الوثيقة	مستند عملية وإجراءات إدارة المخاطر في جامعة قطر
تاريخ الإعداد	سبتمبر 2025
جهة الإعداد:	جامعة قطر
تاريخ التنفيذ/النشر	2025
تصنيف الوثيقة	مقيّدة

## ضبط نسخ الوثيقة

### الجدول الثاني- ضبط نسخ الوثيقة

النسخة	V4.09.25
الجهة المؤتمنة على الوثيقة	قسم إدارة المخاطر المؤسسي

## تاريخ نسخ الوثيقة

### الجدول الثالث – تاريخ الوثيقة

رقم النسخة	تاريخ النشر	الكاتب	المالك

## تاريخ مراجعات الوثيقة

### الجدول الرابع - تاريخ مراجعات الوثيقة

التاريخ	رقم النسخة	تاريخ التعديلات

5	قائمة المحتويات
5	الغرض من هذه العملية والإجراءات
5	من يجب أن يعرف هذه العملية والإجراءات
5	وصف العملية والإجراءات
6	المصطلحات والتعريفات
8	الأدوار والمسؤوليات
8	ديوان المحاسبة بدولة قطر
8	مجلس أمناء جامعة قطر
9	لجنة الإدارة التنفيذية
9	رئيس الاستراتيجية والتطوير
9	إدارة التدقيق الداخلي والمطابقة
9	قسم إدارة المخاطر المؤسسي
10	مالك الخطر
10	رائد درء المخاطر
11	بيان العملية والإجراءات
12	إطار إدارة المخاطر
15	حوكمة إدارة المخاطر
15	مجال عمل إدارة المخاطر
16	عملية إدارة المخاطر
17	1. النطاق والسياق والمعايير
17	2. تحديد المخاطر
18	3. تحليل المخاطر
19	4. تقدير درجة المخاطر
19	5. إنشاء البدائل
20	6. الاستجابة للمخاطر
20	7. المراقبة والمراجعة
20	8. التواصل والتشاور والتعليم
20	9. حفظ السجلات وإعداد التقارير
22	مصفوفة المخاطر
24	تفاصيل تصنيف المخاطر
26	الإجراءات
26	1.1 تطوير سجل مخاطر القطاع
0	1.1.2 الإجراءات



### الغرض من هذه العملية والإجراءات

- دعم عملية اتخاذ القرارات الفعالة التي تسترشد برؤية ورسالة وقيم جامعة قطر.
- اعتماد نهج منظم ومتسق لإدارة المخاطر لضمان تحديد جميع المخاطر الرئيسية في جميع الفئات وإدارتها بفعالية.
- دعم ضمان تحقيق أهداف جامعة قطر.
- إضفاء الطابع الرسمي على التزام الجامعة بمبادئ إدارة المخاطر ودمجها في جميع مجالات عملها.
- المساعدة في اغتنام الفرص وتقليل التهديدات.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر.
- توضيح مهام ومسؤوليات قسم إدارة المخاطر المؤسسي وأصحاب المصلحة في جامعة قطر.

### من يجب أن يعرف هذه العملية والإجراءات

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- المستشار القانوني
- العمداء
- المدراء / رؤساء الأقسام
- أعضاء هيئة التدريس
- الشؤون المالية والحسابات
- الطلبة
- جميع الموظفين

### وصف العملية والإجراءات

توفير التوجيه فيما يتعلق بإدارة المخاطر لدعم تحقيق أهداف جامعة قطر، وحماية الموظفين والأصول المؤسسية. سيتم تطبيق هذه العملية والإجراءات على جميع وحدات جامعة قطر. ويتولى مكتب رئيس الاستراتيجية والتطوير مسؤولية الإشراف والمراقبة لعملية تنفيذ هذه العملية والإجراءات المصاحبة لها. وتعتبر لجنة الإدارة التنفيذية هي الجهة المخولة بإعطاء الموافقة النهائية على هذه العملية والإجراءات.

## المصطلحات والتعريفات

التعريفات	المصطلحات
احتمالية وقوع تهديدات أو فرص ناتجة عن حدث ما (أو سلسلة من الأحداث) التي يمكن أن تؤثر سلبًا أو إيجابًا في تحقيق أهداف جامعة قطر	الخطر أو المخاطر
مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تتخذها الإدارة في المؤسسة على مختلف مستوياتها لتوجيه وإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر	إدارة المخاطر
تقدم إرشادات حول مميزات إدارة المخاطر الفعالة والكفوة، وتسعى إلى نشر قيمها وإيضاح مقاصدها وأهدافها	مبادئ إدارة المخاطر
مجموعة من المكونات التي توفر الأسس (مثل السياسة والأهداف والتفويض والالتزام) والترتيبات التنظيمية (مثل الخطط والعلاقات والمساءلة والموارد والعملية والأنشطة) التي تصممها إدارة المؤسسة لإدارة المخاطر والتحسين المستمر لعملية إدارة المخاطر في المؤسسة	إطار إدارة المخاطر
العملية الشاملة لتحديد وتحليل وتقدير درجة المخاطر ذات الصلة بسياق "المؤسسة" والتي يتم تعريفها من قبل إدارة الجهة الخاضعة.	تقييم المخاطر
فرد أو وحدة أو إدارة داخل المؤسسة لديها المسؤولية والسلطة لإدارة مخاطر معينة.	مالك المخاطر
هي عبارة عن إجمالي المخاطر الموجودة قبل القيام بإجراءات وتدابير السيطرة على الخطر أو التخفيف منه.	المخاطر الكامنة
وتمثل صافي المخاطر المتبقية بعد إجراء تدابير السيطرة أو التخفيف من الحدث. وفي هذه العملية والإجراءات، تُعتبر المخاطر بمثابة المخاطر المتبقية نظراً لأن تدابير السيطرة والتحكم معمول بها في بعض الجوانب فقط.	المخاطر المتبقية
جاهزية الجهة الخاضعة لتحمل المخاطر بعد معالجتها بغرض تحقيق أهداف الجهة الخاضعة. وهو يعتبر أقصى قدر بإمكان الجهة الخاضعة العمل من خلاله.	القدرة على تحمل المخاطر
كمية ونوع المخاطر التي تحددها إدارة المؤسسة وتكون مستعدة لقبولها أو مواصلة الاحتفاظ بها أو ادارتها وتجنبها لتحقيق أهداف المؤسسة.	قابلية المخاطر
المقاييس التي توفر معلومات حول مستوى التعرض لمخاطر تشغيلية محددة تنتج لدى المؤسسة في نقطة معينة من الوقت.	مؤشرات المخاطر الرئيسية
مستند يحتوي على قائمة أولويات محددة للمخاطر بالإضافة إلى معلومات حول تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر.	سجل المخاطر
الإجراءات (مثل لوائح التشغيل واللوائح والسياسات والإجراءات وأفضل الممارسات) المتبعة للحد من التأثير السلبي للمخاطر وتعزيز احتمالية تحجيم فرص المخاطر، وأيضاً مستوى التزام الموظفين بهذه التدابير.	ضوابط الرقابة أو تدابير التخفيف
هو السجل الرئيسي للمخاطر الذي يتم فيه تدوين المخاطر الاستراتيجية الرئيسية لجامعة قطر.	السجل المؤسسي للمخاطر

المصطلحات	التعريفات
وحدة جامعة قطر	جميع وحدات جامعة قطر الأكاديمية وغير الأكاديمية: على سبيل المثال: الكليات/ المكاتب/ الإدارات والأقسام/ المراكز البحثية.
تحليل المخاطر	عملية فهم واستيعاب طبيعة المخاطر التي تم تحديدها، وتحديد حجمها أو مقدار تأثيرها، ويُعبّر عنها بمزيج من النتائج ومقاييس الاحتمالية.
رائد درء المخاطر	هو شخص (مكلف من قبل مالك الخطر) يدعم مالك المخاطر في تنسيق أنشطة المخاطر وتعزيز وترسيخ ثقافة المخاطر داخل القطاع أو الوحدة المعنية.
معايير المخاطر	هي الإطار المرجعي والاختصاصات المستخدمة لتقييم أهمية المخاطر لمؤسسة أو وحدة معينة. كما تستخدم لتحديد إمكانية قبول أو تحمل مستوى محدد من المخاطر.
تقييم المخاطر	هي عملية يتم فيها مقارنة نتائج تحليل المخاطر مع اختصاصات الجهة (مثلاً: قابلية المخاطر، مستويات تحمل المخاطر) لتحديد مدى تقبل أو تحمل المخاطر وحجمها.
حوكمة المخاطر	هيكل وترتيبات إدارة المخاطر في الجهة المعنية وارتباط ذلك بسياق الجهة وهيكلها التنظيمي الأشمل.
تحديد المخاطر	عملية العثور على المخاطر وتعريفها ووصفها، ويشمل ذلك تحديد مصادر المخاطر وحوادث المخاطر فضلاً عن الأسباب المرتبطة بها والعواقب المحتملة في حال حدوثها.
عملية وإجراءات إدارة المخاطر	بيان النوايا العامة والتوجيهات الخاصة بالجهة فيما يتعلق بإدارة المخاطر؛ ويتضمن ذلك عادة حوكمة مخاطر المؤسسة وقابلية المخاطر لديها.
عملية إدارة المخاطر	التطبيق المنهجي لسياسات إدارة المؤسسة وإجراءاتها وممارساتها فيما يخص أنشطة عملية التواصل والاستشارات والتأسيس لسياقها والقيام بتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر.
المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر	قدرة العمليات التشغيلية لـ المؤسسة على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات الديناميكية الداخلية والخارجية (الفرص، الطلب، الاختلالات، أو التهديدات)، والاستمرار في عملياتها مع وجود تأثير محدود على العمل.
معالجة المخاطر	عملية اختيار الإجراء البديل الأنسب للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها.
المسؤول عن معالجة الخطر	فرد داخل نطاق الصلاحيات والمسئولية "للجهة" (في مستوى الإدارة العليا) يقوم بإدارة وتنفيذ الإجراءات والتدابير أو جوانب الضبط والتحكم في خطط معالجة المخاطر ويتم تكليفه بهذه المهمة من قبل مالك المخاطر.
الكيان أو الجهة المسؤولة	تلك الكيانات أو أولئك الأفراد الذين يخضعون للمراقبة والتدقيق من قبل ديوان المحاسبة في دولة قطر.
استمرارية الأعمال	قدرة جامعة قطر على الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات الرئيسية ضمن الإطار الزمني المقبول وبقدرة محددة أثناء حدوث الانقطاع.

المصطلحات	التعريفات
خطة استمرارية الأعمال	مجموعة موثقة من الإجراءات والمعلومات التي يتم تطويرها وتجميعها والمحافظة عليها استعداداً لاستخدامها في حال الكوارث لتمكين جامعة قطر من الاستمرار في تقديم أنشطتها الهامة بمستوى مقبول ومحدد مسبقاً.
خطة التعافي من الكوارث التقنية	هي وثيقة تحدد الإجراءات والخطوات التي يجب اتخاذها لاستعادة الأنظمة والتكنولوجيا بشكل سريع وفعال بعد حدوث حادثة كارثية تؤثر على تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الحاسوبية لجامعة قطر. تهدف هذه الخطة إلى ضمان استمرارية الأعمال وتقليل التأثير السلبي للكوارث التقنية.
الأنشطة الحرجة	الأنشطة التي تم الوصول لها بعد عملية تحليل تأثير الأعمال من أجل دعم العمليات و/أو الخدمات التي تمكن جامعة قطر من تحقيق أهدافها العاجلة والضرورية.
تحليل تأثير الأعمال	عملية تحليل الإجراءات وتأثير انقطاعها على أعمال جامعة قطر.
التمارين	تمرين مخطط لتقييم قدرة جامعة قطر على إدارة كارثة معينة وإتاحة الفرصة لتحسين الاستجابة في المستقبل ولتعزيز قدرات المشاركين بالتمارين.
الفرص	إمكانية تحقيق مكاسب ناتجة عن وقوع حدث معين (أو سلسلة من الأحداث) يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق أهداف جامعة قطر.
تقييم المخاطر	الإجراء الشامل لتحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال.

## الأدوار والمسؤوليات

### ديوان المحاسبة بدولة قطر

- إصدار إرشادات إدارة المخاطر "الدليل".
- متابعة وتحديث "الدليل" لضمان استمرار العمل وفقاً لأفضل الممارسات.
- الطلب من جميع الجهات المعنية تقديم معلومات المخاطر إلى الديوان.
- التواصل لتنسيق النقاش بين الجهات ذات الصلة حول المخاطر المشتركة والعامّة.
- إجراء عمليات التدقيق والمراجعة لممارسات إدارة المخاطر في الجهات المعنية.

### مجلس أمناء جامعة قطر

- الاطلاع على سجل وقابلية المخاطر المؤسسية والقدرة على تحمل المخاطر وملف المخاطر.
- مراجعة التقارير السنوية لإدارة المخاطر.
- مكتب رئيس الجامعة
- تسليم سجل المخاطر المؤسسي الرسمي لجامعة قطر إلى ديوان المحاسبة.
- إدارة استجابات جامعة قطر على جميع طلبات معلومات المخاطر الصادرة من الديوان.

## لجنة الإدارة التنفيذية

- إقرار عملية وإجراءات إدارة المخاطر وسجل المخاطر المؤسسية في جامعة قطر.
- تحديد قابلية الجامعة للمخاطر المؤسسية والقدرة على تحمل المخاطر وملف المخاطر.
- تحديد وإقرار المخاطر المؤسسية للجامعة وتصنيفها وخطط معالجتها ومالكها بشكل سنوي.
- توفير التركيز الاستراتيجي لإدارة المخاطر والتأكد من أن تحديد المخاطر قد تم دمجها بطريقة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
- التأكد من إبلاغ مجلس الأمناء بجميع المخاطر المؤسسية وأنه يتم تنفيذ خطط العمل المناسبة من خلال تقرير إدارة المخاطر السنوي.
- مراجعة وتقديم الملاحظات حول تقرير إدارة المخاطر السنوي وإبداء الرأي بشأن كيفية التعامل مع المخاطر في المستقبل واقتراح الحلول.
- مراجعة منهجية جامعة قطر في إدارة المخاطر والموافقة على التغييرات أو التحسينات المتعلقة بعملياتها بشكل سنوي.
- صقل ثقافة المعرفة بالمخاطر وإدارتها عن طريق إقرار العمليات والاجراءات والسلوكيات والوثائق التي تدعم الأخذ بالمخاطر المناسبة.

## رئيس الاستراتيجية والتطوير

- تحديد المنهجية الاستراتيجية والموارد المطلوبة لإدارة المخاطر والتأكد من التطبيق المناسب لعملية وإجراءات إدارة مخاطر جامعة قطر المعتمدة والأنشطة الأخرى ذات الصلة.
- مراجعة وإبداء الملاحظات حول التقرير السنوي لإدارة المخاطر وتقديمه للجنة التنفيذية.
- مراجعة التقارير حول المخاطر المؤسسية الرئيسية لجامعة قطر وخطط معالجة المخاطر الحالية، بما في ذلك خطط استمرارية العمل وتقديم التحديثات بشكل منتظم إلى اللجنة التنفيذية كما هو مطلوب.
- مراجعة تقرير المخاطر المؤسسية الرئيسية وإبلاغ اللجنة التنفيذية فيما يخص المخاطر المستجدة والتي يمكن أن تعرض جامعة قطر لمخاطر محتملة في المستقبل.
- التأكد من وجود جهة مسؤولة لإدارة المخاطر وخطط للمعالجة في جامعة قطر.
- التأكد من كفاءة عملية إعداد التقارير ووجود آليات التصعيد المناسبة.
- التأكد من توفر التدريب والموارد الكافية لضمان تطبيق العمليات والإجراءات.

## إدارة التدقيق الداخلي والمطابقة

- مراجعة مدى مطابقة وفعالية عملية وإجراءات إدارة المخاطر بجامعة قطر بناءً على نموذج نضج إدارة المخاطر.
- العمل مع قسم إدارة المخاطر المؤسسي في مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.

## قسم إدارة المخاطر المؤسسي

- تسهيل وضمان حوكمة وسير عملية إدارة المخاطر في جامعة قطر والأنشطة الأخرى ذات الصلة.
- تقديم الرأي والمشورة لرئيس الاستراتيجية والتطوير حول المخاطر المؤسسية الرئيسية والمستجدة.
- ضمان التواصل الفعال بين عمليات التصعيد الخاصة بإدارة المخاطر وأبطال درء المخاطر على مستوى الجامعة.
- توفير الدورات التدريبية اللازمة لزيادة الوعي لدى أبطال درء المخاطر ومجتمع الجامعة للقيام بعملية إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- مراجعة ومناقشة المخاطر الرئيسية وخطط المعالجة مع مالك المخاطر المعني.

- إعداد التقارير حول المخاطر المؤسسية الرئيسية والمستجدة واستراتيجيات معالجة المخاطر المستمرة، مثل: سجل المخاطر المؤسسي.
- تطوير وتقديم التوصيات وإدارة عمليات وإجراءات جامعة قطر.
- تقديم التقارير إلى رئيس الاستراتيجية والتطوير حول فعالية عملية إدارة المخاطر وتقديم التوصيات لتحسين عمليات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل سنوي.
- إنشاء سجل جامعة قطر للمخاطر المؤسسية والحفاظ عليه.
- مراجعة قابلية جامعة قطر للمخاطر المؤسسية والقدرة على تحملها وتعاملها مع ملف المخاطر.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل جامعة قطر.
- تسهيل تحديد المخاطر من خلال ورش العمل الخاصة بالمخاطر وجلسات العصف الذهني والتشاور والمقابلات وغيرها، وذلك باستخدام المعايير وأدوات المخاطر المعتمدة من الجامعة عند اقتضاء الضرورة.
- مواكبة مستجدات إدارة المخاطر من خلال التواصل مع ديوان المحاسبة حول جميع التطورات والتحديثات الصادرة من قبل الديوان.
- الاستفادة من أوجه التعاون المحتملة لتحديد المخاطر ومعالجتها.

#### مالك الخطر

- التأكد من تحديد المخاطر، وتقييمها، ومعالجتها، ومراقبتها.
- تحديد المستوى المناسب للقدرة على تحمل المخاطر.
- تحديد المسؤول عن معالجة الخطر.
- التأكد من أن أنشطة إدارة المخاطر قد تم دمجها مع الأنشطة التشغيلية.
- مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للتهديدات والفرص المستجدة.

#### رائد درء المخاطر

- تطوير ومراجعة وتحديث سجل المخاطر والمحافظة عليه بالتنسيق مع مالك الخطر المعني على مستوى الوحدة لكل قطاع.
- مشاركة سجل المخاطر للوحدة مع قسم إدارة المخاطر المؤسسي.
- إبلاغ مالك الخطر عن التقدم المحرز في عملية إدارة المخاطر وإجراءات المعالجة التي تم اتخاذها وأي مخاطر مستجدة.
- توثيق الممارسات الجيدة وحوادث المخاطر.
- تشجيع زيادة الوعي ونشر ثقافة إدارة المخاطر داخل الوحدة.
- المسؤول عن معالجة الخطر
- تنفيذ ومراقبة تقدم أنشطة خطط معالجة الخطر أو تدابير تخفيف المخاطر.
- تقديم المعلومات والتقارير والتحديثات إلى مالك الخطر.

## بيان العملية والإجراءات

تلتزم جامعة قطر بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر المناسبة في جميع أنشطتها وذلك لتقليل التأثير السلبي الناتج عن المخاطر واغتنام مختلف الفرص في سبيل ذلك.

مبادئ إدارة المخاطر

تقدم المبادئ الموضحة أدناه إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة والكفوة وتبين قيمتها وتشرح مقاصدها والغرض منها في جامعة قطر.

المبادئ الرئيسية لإدارة المخاطر	الوصف	كيفية تطبيقها في جامعة قطر
1. مدمجة في جميع عمليات الجهة	لا تعد إدارة المخاطر نشاطاً منفصلاً عن الأنشطة والعمليات الرئيسية "الجهة". إنها جزء لا يتجزأ من مسؤوليات إدارة المؤسسة ومدمجة في أنشطتها وعملياتها، بما في ذلك عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.	ستمثل إدارة المخاطر جزءاً من حوكمة الجامعة وعمليات الخطة الاستراتيجية والعمليات، والإجراءات، والقيم، والثقافة.
2. منظمة وشاملة	يسهم نهج إدارة المخاطر المنهجي والذي يوفر المعلومات في الوقت المناسب والمنظم والشامل في الكفاءة التنظيمية في المؤسسة، والنتائج المتسقة، والقابلة للمقارنة والموثوقة.	سيكون نهج جامعة قطر لإدارة المخاطر منتظماً ويبدأ في الوقت المناسب بانتظام، وذلك لتحقيق نتائج متوافقة وموثوقة من خلال المبادئ والإطار العملية.
3. مصممة خصيصاً لكل "جهة"	يجب أن تتماشى ممارسات إدارة المخاطر التي نشجع الإدارة العليا على تنفيذها مع تفويض المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ومتلازمة مع ثقافتها ومتوافقة مع التزاماتها القانونية وتأخذ في الاعتبار مدى كفاية الموارد المخصصة فيها.	تأخذ القيادة التنفيذية في الاعتبار عند القيام بتطوير نظام إدارة المخاطر ما يتماشى بشكل أفضل مع الخطة الاستراتيجية للجامعة وقطاع التعليم العالي.
4. تشمل جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة وبشكل رئيسي متخذي القرارات	تضمن المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب للأطراف المعنية وعلى وجه الخصوص متخذي القرارات على جميع مستويات المؤسسة أن تظل إدارة المخاطر ذات صلة وحديثة. يجب أن يحدد إطار إدارة المخاطر نطاق وأسلوب مراقبة المخاطر وتقديم التقارير للأطراف المعنية بالإضافة إلى دور كل منهم في عملية إدارة المخاطر. وهذا بدوره يتيح النظر في معارفهم وآرائهم وتصوراتهم ونتائجهم في تحسين الوعي وإدارة المخاطر بشكل مستنير.	سيضمن صناع القرار (مثل مجلس الأمناء واللجنة التنفيذية ورئيس الاستراتيجية والتطوير) مواكبة وملائمة إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك إشراك الجهات المعنية وتبني وجهات نظرهم في تحديد ملف المخاطر.
5. أن تكون ديناميكية ومستجيبة للتغيير	المخاطر بطبيعتها تمتاز بعدم اليقين وبالتالي يمكن أن تظهر أو تتغير أو تختفي مع التغييرات في السياق الخارجي	ستقوم جامعة قطر بالاستجابة للتغيير الذي يحدث للعمليات الداخلية

<p>والخارجية والقيام بالمراقبة المنهجية ومراجعة المخاطر التي تحدث وتحديد المخاطر الجديدة والمستجدة.</p>	<p>والداخلي "للجهة". وللتعايش مع هذه الطبيعة، يجب على إدارة المخاطر توقع وكشف هذه التغييرات والأحداث والاقرار بها والرد عليها بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.</p>	
<p>ستقوم جامعة قطر بتحليل المخاطر المحددة بناءً على البيانات المتاحة التي تقدمها الوحدات مثل التقييم والمسح والتقارير والتقييم الذاتي والتقارير المستقلة والاعتمادات والمقيمين الخارجيين وتوصيات المراجعة الداخلية، والخارجية، والنتائج، والتنبؤات.</p>	<p>يجب أن تستند مدخلات إدارة المخاطر على المعلومات التاريخية والحالية وكذلك على التوقعات المستقبلية. تأخذ إدارة المخاطر بشكل واضح في الاعتبار أي قيود وشكوك مرتبطة بهذه المعلومات وتعتمد باستمرار على مدخلات واضحة وفي الوقت المناسب ومتاحة للأطراف المعنية ذات العلاقة.</p>	<p>6. أن تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة</p>
<p>ستتعرف جامعة قطر على قدرات ورؤى ومقاصد الجهات المعنية الخارجية والداخلية والمجتمع والذين يمكنهم تسهيل أو إعاقة تحقيق أهداف الجامعة.</p>	<p>يؤثر السلوك والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة ويؤثر على النضج العام لأنشطة إدارة المخاطر في أي "جهة". ان الإدارة في كل "جهة" مشجعة على بناء قدرات إدارة المخاطر مع مرور الوقت، بما يتماشى مع قدراتها ومواردها الحالية، من أجل زيادة نضجها تدريجياً وبشكل ثابت.</p>	<p>7. تراعي العوامل البشرية والثقافة الخاصة بكل "جهة"</p>
<p>ستقوم جامعة قطر بوضع وتنفيذ استراتيجيات لتحسين مستوى الوعي حول إدارة المخاطر مع مختلف النواحي الأخرى بالجامعة.</p>	<p>إدارة المخاطر ليست عملية لمرة واحدة. ولكي تكون فعالة بالكامل وتحسن قدرات الإدارة، يجب تحسينها باستمرار من خلال التعلم والاستثمار والاستفادة من الخبرة الجماعية "للجهة".</p>	<p>8. تتطلب تحسين مستمر.</p>

### إطار إدارة المخاطر

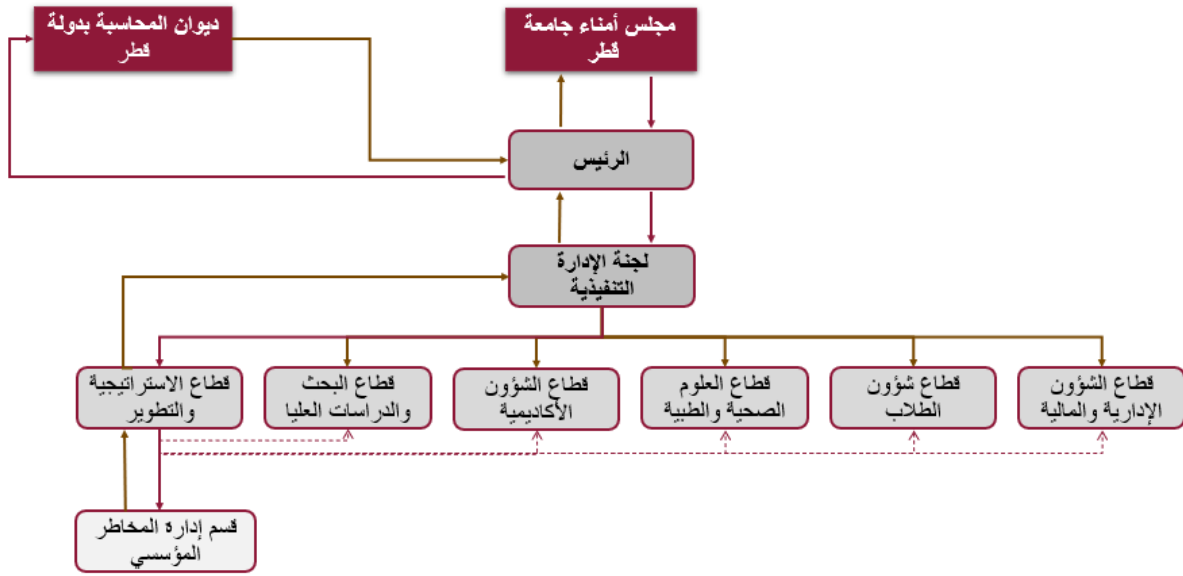
استعانت جامعة قطر بدليل ديوان المحاسبة في تنفيذ وتطوير إطار وعملية إدارة المخاطر، للإشراف على المخاطر وإدارتها في المؤسسة. ويهدف إطار إدارة المخاطر إلى دعم جامعة قطر في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف ذات الأهمية. ويمكن الإطار من الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المؤسسية المستمدة من عملية إدارة المخاطر واستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات والمساءلة في جميع أنحاء جامعة قطر. يتكون إطار إدارة المخاطر من ثماني مكونات رئيسية يتم تطبيقها على جامعة قطر على النحو التالي:

المعرفة التامة ب "الدليل" والإشراف على دمج ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة.	1. الإدارة العليا
تحديد نهج المؤسسة لإدارة المخاطر وتحديد إطار القابلية للمخاطر والقدرة على تحملها، كما يحتوي على الخطوط العريضة للمسؤوليات الرئيسية والمهام المرتبطة بإدارة المخاطر.	2. إعداد سياسة إدارة المخاطر
يتم حث القيادة التنفيذية على تحديد مسؤولية إدارة المخاطر، وتقع مسؤولية الإدارة اليومية للمخاطر على عاتق جميع الموظفين في كافة المستويات.	3. تحديد المسؤولية تجاه إدارة المخاطر
طرح استراتيجية لإدارة التغيير ومواءمة عمليات إدارة المخاطر النهائية الخاصة بالمؤسسة وجميع ممارسات إدارة المخاطر مع عملية اتخاذ القرار ذات الصلة.	4. دمج عمليات إدارة المخاطر في الأنشطة والأعمال
وضع مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات المشتركة التي تصف وتبين رؤية المؤسسة إلى المخاطر من خلال أنشطتها اليومية.	5. إنشاء ثقافة إيجابية تجاه المخاطر
تطبيق نوع من الترتيبات للتواصل والتشاور مع الجهات المعنية/أصحاب المصلحة، وكذلك ترتيبات الموارد الخاصة بإدارة المخاطر في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.	6. التواصل والتشاور بشأن المخاطر
الحفاظ على مستوى مناسب من القدرات تمكن من تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر بالإضافة إلى إدارة المخاطر المستمرة.	7. تطوير والمحافظة على قدرات إدارة المخاطر
يمكن أن تتغير القابلية لإدارة المخاطر، وبناء على ذلك، فإنه يتحتم القيام بالتعديلات الديناميكية على السياسات والإجراءات والأنشطة القائمة لمراقبة وتخفيف المخاطر والإبلاغ عنها، ورصد نتائج تخفيف المخاطر.	8. مراجعة وتحسين عمليات إدارة المخاطر بشكل مستمر

متطلبات الإطار	تنفيذ الإطار المقترح
1. الإدارة العليا	تتكون الإدارة التنفيذية العليا لجامعة قطر من مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة والإدارة العليا.
2. اعداد سياسة إدارة المخاطر	تم وضع مسودة العملية والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر وهي قيد المراجعة حالياً.
3. تحديد المسؤولية تجاه إدارة المخاطر	المسؤوليات والأدوار كما هو موضح في قسم 2.
4. دمج عمليات إدارة المخاطر في الأنشطة والأعمال	في الوقت الحالي، يتم وضع "إدارة المخاطر" لتلك الوحدات التي تخضع لإجراءات اعتماد الأيزو 9001 و QMS وسيتم ربطها بالأهداف الاستراتيجية لجامعة قطر
5. إنشاء ثقافة إيجابية تجاه المخاطر	دمج ثقافة إدارة المخاطر مع قيم جامعة قطر ونشرها من خلال الأنشطة التدريبية والمنشورات الإعلامية. وستقدم الجامعة سلوكاً إيجابياً يكون مصدر الهام كما أنها ستعمل على تمكين ودعم وتعزيز هذه القيم من خلال نموذج ثقافة المخاطر.
6. التواصل والتشاور بشأن المخاطر	تم وضع خطة الاتصال والتواصل كما هو موضح في الفقرة 4.12 من مقترح إدارة المخاطر كجزء من عملية التنفيذ.
7. تطوير والمحافظة على قدرات إدارة المخاطر	لحفاظ على قدرة إدارة المخاطر وتعزيز الرقابة عليها، سيتم تكليف أبطال درء المخاطر من كافة قطاعات الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تطوير قسم إدارة المخاطر المؤسسية، وتم تحديد متطلبات تنفيذ إدارة المخاطر حتى العام 2022 (الميزانية، الكادر البشري والجانب الفني) بحسب ما هو مبين في الفقرة 4.10 من مقترح/خطة إدارة المخاطر
8. مراجعة وتحسين عمليات إدارة المخاطر	قد يتطلب الأمر القيام بتعديلات جوهرية لأنشطة إدارة المخاطر بعد التنفيذ وتحديد القابلية للمخاطر. وسيتم إجراء المراجعة بشكل سنوي لتحسين أنشطة إدارة المخاطر عند الضرورة.

## حوكمة إدارة المخاطر

تنص حوكمة إدارة المخاطر الموضحة أدناه، بأن ديوان المحاسبة في قطر ينشئ التواصل الأولي مع مكتب رئيس جامعة قطر، حيث يعمل المكتب كممثل رسمي فيما يتعلق بعملية إدارة المخاطر وتسليم سجل المخاطر المؤسسي للجامعة، كما يقوم قسم إدارة المخاطر المؤسسي بالتواصل مع مختلف القطاعات في الجامعة لتسهيل وتيسير تنفيذ عملية إدارة المخاطر، واطار ورفع تقارير إدارة المخاطر إلى اللجنة التنفيذية والرئيس ولجنة الأمناء.



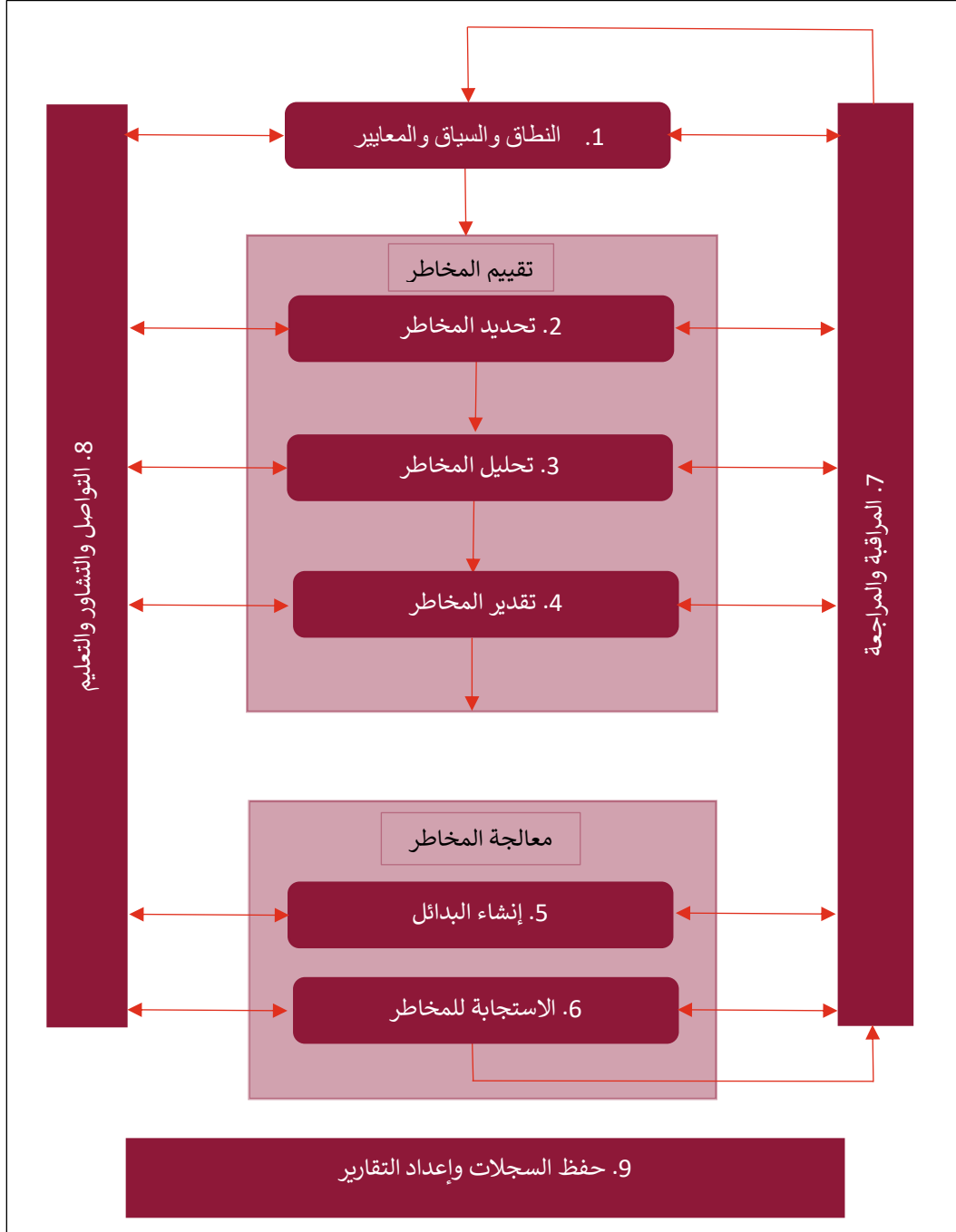
## مجالات عمل إدارة المخاطر

سيتم تطبيق إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي قبل تطبيقها على المؤسسة ككل، ومن ثم يتم تطبيقها على جميع الوحدات في جامعة قطر.

## عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تعتبر عملية تطوير مستمرة للتقييم والتعامل مع ومراقبة وتوصيل المخاطر الرئيسية إلى الإدارة التنفيذية، وستكون إجراءات وعمليات إدارة المخاطر في جامعة قطر متوافقة مع المعايير والمبادئ التوجيهية لـ ISO 31000:2018 - لإدارة المخاطر.

### عملية إدارة المخاطر



## 1. النطاق والسياق والمعايير

من خلال تحديد المجال والسياق والمعايير ستتمكن جامعة قطر من توضيح أهدافها وتحديد المعايير الخارجية والداخلية التي يجب مراعاتها في عملية إدارة المخاطر، ويمكن القيام بذلك من خلال التالي:

- تحديد مجال أنشطة إدارة المخاطر والتي يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة مثل الاستراتيجية أو التشغيل أو على مستوى المشروع أو أي أنشطة أخرى.
- تحديد الأهداف العامة.
- تحديد أصحاب المصلحة/الجهات المعنية.
- تحديد أدوات وأساليب تقييم المخاطر المناسبة.
- الموارد اللازمة والمسؤوليات والسجلات التي يجب أن تحفظ.
- العلاقات مع المشاريع والعمليات والأنشطة الأخرى.

### تقييم المخاطر

مجال العمليات والإجراءات المتخذة لتحديد وتقييم وتحليل المخاطر ذات الصلة بسياق جامعة قطر والمحددة بواسطة الإدارة.

## 2. تحديد المخاطر

يتطلب تحديد المخاطر التنبؤ بشكل معقول بالمخاطر المتوقعة والتي يمكن أن تحدث تأثيراً واقعياً وحقيقياً على الجامعة ويمكن تحديدها، ويمكن تعريف المخاطر بأنها أي فعل أو إجراء له تأثير غير مؤكد قد يؤثر على أهداف جامعة قطر. وتنشأ المخاطر بشكل كبير من احتمال عدم تحقق الفرص كما ينبغي واحتمال ظهور التهديدات أو ارتكاب أخطاء أو حدوث أضرار أو إصابات. وفي هذه المرحلة يجب تصنيف المخاطر باستخدام تصنيف جامعة قطر للمخاطر، ويتم تحديد المخاطر داخل الجامعة على مختلف المستويات:

- المستوى المؤسسي: ويشمل جميع المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية المرتبطة بعدم القدرة على تحقيق أهداف جامعة قطر، والجهة المخولة بالتعامل معها بشكل أفضل هي الإدارة التنفيذية.
- المستوى الاستراتيجي: وتمثل المخاطر التي تؤثر على استراتيجية كل قطاع أو الأهداف الاستراتيجية. ويتم التعامل معها بشكل أفضل بواسطة نواب الرئيس.
- المستوى التشغيلي: وهي المخاطر المرتبطة بعملية محددة ومنفردة، ويفضل التعامل معها على مستوى الوحدة.

أساليب تحديد المخاطر

هناك نوعان لأساليب تحديد المخاطر:

- الأساليب الفردية التي يمكن للأفراد أداءها بطرقهم المختلفة.
  - الأساليب الجماعية، حيث يجتمع الأفراد مع بعضهم لمناقشتها والتشاور حولها.
- ونظراً لأن تحديد المخاطر يعتمد على عامل الوقت بصورة رئيسية، فإن بعض الأساليب تركز على الماضي وبعضها يركز على الوقت الحاضر بينما يركز البعض الآخر على المستقبل. ويُوصى باستخدام أساليب تعتمد على مختلف أنواع التركيز الزمني مثل

قوائم المراجعة وتحليل الافتراضات والعصف الذهني. ومن أفضل الممارسات لتحديد المخاطر استخدام أسلوب واحد على الأقل من كل فئة. (جامعة السلطان قابوس، 100 تسجيل فيديو). وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لتحديد المخاطر، حيث يوضح الجدول التالي بعض الأساليب المستخدمة لتحديد التهديدات والفرص.

بعض الأساليب المستخدمة لتحديد التهديدات والفرص

الأساليب المرتكزة على الماضي	الأساليب المرتكزة على الحاضر	الأساليب المرتكزة على المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوائم مراجعة.</li> <li>• خبرات ناتجة عن تجارب لمشاريع سابقة أو خطط استراتيجية أو عمليات سابقة.</li> <li>• الدروس المستفادة من قواعد البيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل الافتراضات/ المعوقات</li> <li>• العقود الحالية، المشاريع الجارية</li> <li>• مراجعة الوثائق</li> <li>• تحليل المعوقات</li> <li>• تحليل SWOT</li> <li>• تحليل الخطأ/ والمنفعة</li> <li>• تحليل السبب الجذري (bow tie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العصف الذهني</li> <li>• إطار التفكير في المستقبل</li> <li>• التنبؤ</li> <li>• تحليل سيناريو التخطيط الاستراتيجي</li> <li>• التصور</li> <li>• التفكير المستقبلي</li> </ul>

على الرغم من أن هذه الأساليب تُستخدم لتحديد التهديدات والفرص نظراً لخصائصها المتشابهة، إلا أنه يمكن تحديد الفرص باستخدام نموذج التحليل التصوري للأخطاء (تحليل شجرة الأخطاء *Fault Tree Analysis (FTA)*: وهي أداة لإدارة المخاطر تأخذ أحداثاً إيجابية أو سلبية وتمثلها في بنية تشبه الشجرة بواسطة عملية منطقية بسيطة وتصميم توضيحي. ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتحديد الفرص وبدلاً من ذلك يمكن تسميتها بشجرة تحليل الفوائد. ويمكن لأي شكوك أن تدعم هذه المسارات وتساعدنا في رصد تلك الفرص مبكراً. بالإضافة إلى ذلك، فإنه بإمكاننا استخدام "تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) وتحليل مجال القوة لتحديد الفرص. (جامعة السلطان قابوس، 100 فيديو).

### 3. تحليل المخاطر

يتضمن تحليل المخاطر تطوير مفهوم المخاطر كما يوفر مدخلاً لتقييم المخاطر واتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت هناك ضرورة لمواجهة هذه المخاطر ومعالجتها؛ وإذا وجدت الحاجة لذلك، فيجب أن تتم معالجة المخاطر وفقاً لأفضل وأنسب طرق معالجة المخاطر. ويمكن أن يوفر هذا التحليل أيضاً مدخلات لخيارات معالجة المخاطر وإبلاغ صناع القرار في مختلف مستوياتهم بها. ومن الممكن القيام بذلك عن طريق ما يلي، وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- تحديد المخاطر المتبقية
- تحديد الضوابط أو عوامل التحكم الحالية
- تحديد المخاطر الكامنة
- تقييم احتمال حدوث خطر
- تقييم النتائج أو العواقب المحتمل
- تقييم مستوى الخطر

#### 4. تقدير درجة المخاطر

يجب أن يراعى عند اتخاذ القرارات مقارنة النتائج الكلية لتحليل المخاطر حول استعداد جامعة قطر لإدارة المخاطر المؤسسية ودرجة التحمل، وذلك من خلال مقارنة نتائج تقييم المخاطر مع التصنيف العام للمخاطر (احتمالات + العواقب) وذلك لتحديد مستوى المخاطر؛ وأيضاً النتائج الفعلية والمتوقعة للجهات المعنية الخارجية والداخلية ومدى القدرة على تحمل المخاطر من حيث الإيجاب والسلب. وفي إطار تقييم المخاطر فإنه من الضروري لجامعة قطر أن توضح بأن المخاطر يمكن أن تشكل جزءاً أساسياً من الجهود المبذولة في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة.

#### معالجة المخاطر

إن التحكم والقيام بإجراءات التخفيف من حدة المخاطر أمر في غاية الأهمية، فعند وجود الحاجة لمعالجة المخاطر، فإن ذلك يقتضي اختيار أحد الخيارات (أو خيارات كثيرة) لتعديل المخاطر والقيام بتطبيق هذه الخيارات. كما أن هناك حاجة لمعالجة المخاطر عندما تكون حدة المخاطر المتبقية مرتفعة بشكل غير مقبول أو عند الرغبة في تخفيف هذه المخاطر، وذلك وفقاً لاستعدادات الجامعة المؤسسية لمواجهة المخاطر. وبمجرد تطبيقها فإن المعالجات توفر أو تعدل من درجة التحكم عبر إنشاء البدائل وطرق الاستجابة للمخاطر.

#### 5. إنشاء البدائل

ينبغي اتباع طريقة منهجية في تحديد وتقييم مجموعة من بدائل أو استراتيجيات الاستجابة بهدف قبول أو تحويل أو مشاركة أو تجنب أو تخفيف حدة المخاطر الرئيسية وذلك بناءً على استعدادات جامعة قطر المؤسسية لمواجهة المخاطر. وتهدف هذه الخطوة إلى مقارنة تأثير/أثر المخاطر مع الخسائر المحتملة، وتحديد كيفية تخصيص الموارد وفقاً لذلك.

#### استراتيجيات وبدائل التهديد:

- 1) التجنب/الحذف: أحد أشكال المعالجة، حيث تهدف خطة المعالجة أو الإجراءات إلى رفض صفقة ما، العرض، المشروع أو النشاط الذي يولد التهديد.
- 2) المشاركة/التحويل: أحد أشكال المعالجة، حيث تهدف خطة المعالجة أو الإجراءات في مشاركة التهديد أو تحويله إلى طرف آخر عن طريق عقود أو تأمين
- 3) التدارك/التخفيف: أحد أشكال المعالجة الوقائية، حيث تهدف خطة المعالجة أو الإجراءات إلى تقليل احتمالية وقوع التهديد أو تقليل النتائج/الأثار المترتبة عنه
- 4) القبول: تلجأ الوحدة إلى هذا الخيار إذا كانت التهديد في إطار القدرة على تحمل المخاطر بالإضافة إلى كفاية ضوابط الرقابة أو ليس هناك إجراء إضافي تسعى الوحدة إلى تنفيذها أو تكلفة تخفيف التهديد أعلى من تكلفة التهديد نفسه، أو أن مستوى المخاطر الحالية المتبقية مقبول من وجهة نظر الوحدة باعتبارها جزءاً من استراتيجيتها.
- 5) التصعيد: أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها مشاركة ونقل التهديد إلى المالك الصحيح لضمان التعرف عليه وفهمه وإدارته بالشكل المناسب.

## استراتيجيات وبدائل الفرص:

- (1) الاقتناص: أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها زيادة احتمالية حدوث الفرصة بغرض الاستفادة منها.
- (2) المشاركة/التحويل: أحد أشكال المعالجة، ويشمل اشراك طرف ثالث في إدارة الفرصة الناتجة عن المخاطر.
- (3) التحسين: أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها زيادة أثر الفرصة.
- (4) القبول: أحد أشكال المعالجة، حيث تعمل خطة العلاج أو الإجراء على أخذ الفرصة أو النتائج المترتبة عليها بغرض متابعتها.
- (5) التصعيد: أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها مشاركة ونقل الفرصة إلى المالك الصحيح لها لضمان التعرف عليها وفهمها وإدارتها بالشكل المناسب.

## 6. الاستجابة للمخاطر

تقوم الإدارة التنفيذية بتقييم البدائل وتحديد كيفية تخصيص الموارد لمعالجة المخاطر الرئيسية التي تواجه جامعة قطر. وبمجرد اتخاذ القرارات بشأن كيفية الاستجابة للمخاطر وتحديد مالكيها، ينبغي توثيق خطط التعامل معها ومعالجتها.

## 7. المراقبة والمراجعة

التأكد من المراجعات وتقديم التقارير بصفة منتظمة بالإضافة إلى التحديث المستمر لجميع أنواع معلومات المخاطر ذات الصلة بملف تعريف المخاطر الخاص بجامعة قطر لتحديد أي تغييرات وتحديد ما إذا كانت استجابات وإجراءات التخفيف من المخاطر المتفق عليها مسبقاً تؤدي دورها في إدارة المخاطر بالشكل المطلوب. وبالنظر إلى طبيعة بيئة جامعة قطر المتنوعة والديناميكية فإنه من المهم أن يكون هناك استعداد للتهديدات والفرص المستجدة بالإضافة إلى المراقبة المستمرة. وفي حالة تحديد خطر خارج نطاق الوحدة، فمن الضروري تصعيد الأمر أو إلغائه أو إبلاغ الوحدة المعنية.

## 8. التواصل والتشاور والتعليم

من المهم أن يكون هناك تواصل وتشاور بشكل فعال للتأكد من استيعاب المسؤولين عن تنفيذ إدارة المخاطر وإدراكهم للأسس التي يتم بها اتخاذ القرارات، والأسباب التي تؤدي إلى الأخذ بخيارات معينة - دون غيرها- لمعالجة المخاطر. ويتم تعزيز نظام إدارة المخاطر من خلال التواصل والتشاور الفعال عندما تتفهم وتستوعب جميع وحدات جامعة قطر دور وتصور كل منهما للآخر، وتحديث هذه الخطوة بدءاً من الخطوة 1 وحتى الخطوة 6.

## 9. حفظ السجلات وإعداد التقارير

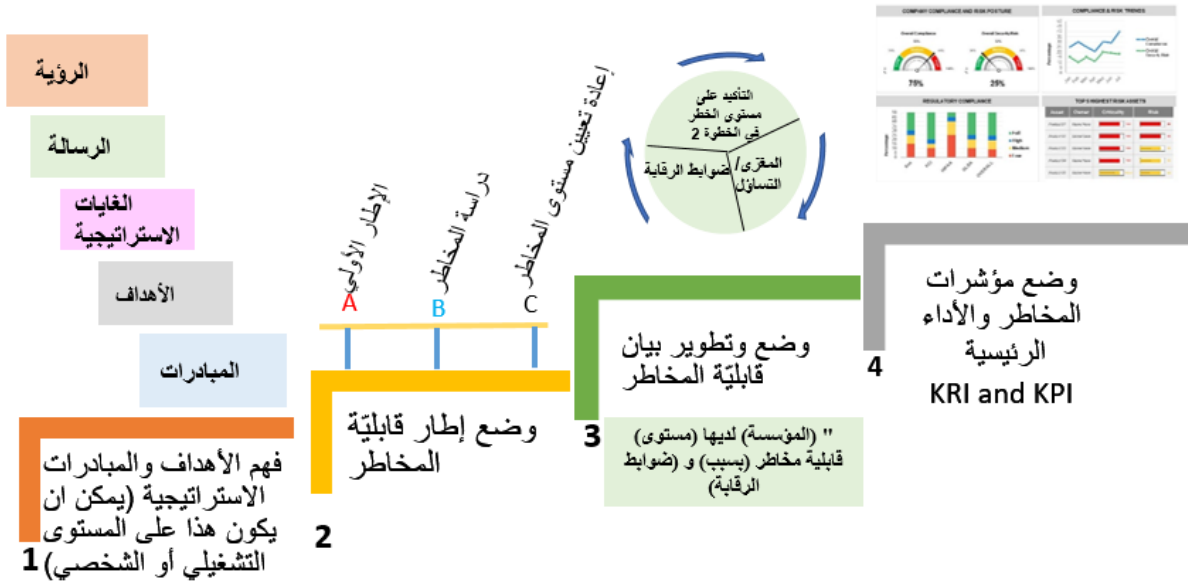
تمثل عملية إدارة المخاطر ونتائجها جهداً متواصلًا وأساسياً من نظام الحوكمة في جامعة قطر، مما يحسن من عملية التواصل بين الجهات ذات الاختصاص وأصحاب المصلحة. ونظراً لأن أنشطة إدارة المخاطر يتم إبلاغها إلى قسم إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة التنفيذية، فإن الحاجة ماسة إلى تبني نظام تحديث وطرق تقييم لتعزيز فعاليتها وكفاءتها. كما يتم أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين للاطلاع على النتائج عند الضرورة، مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات وتحسين أنشطة إدارة المخاطر مع وجود الشفافية ورصد المخاطر وفقاً لاستعداد الجامعة للمخاطر المؤسسية المعلن عنه.

## القدرة على تحمل وقابلية المخاطر

قابلية المخاطر هي كمية ونوع المخاطر التي تحددها إدارة الجهة وتكون مستعدة لقبولها أو مواصلة الاحتفاظ بها أو ادارتها وتجنبها لتحقيق أهداف الجهة. بينما القدرة على تحمل المخاطر هي جاهزية الجهة الخاضعة لتحمل المخاطر بعد معالجتها بغرض تحقيق أهداف الجهة الخاضعة. وهو يعتبر أقصى قدر بإمكان الجهة الخاضعة العمل من خلاله.

قام قسم إدارة المخاطر المؤسسي بتبني إطار قابلية المخاطر المعد من قبل الدكتور/ سالم الحارثي، مدير مكتب إدارة المخاطر بجامعة السلطان قابوس، ويتكون هذا الإطار من أربع مراحل:

1. فهم الأهداف والمبادرات الاستراتيجية (يمكن ان يكون هذا على المستوى التشغيلي أو الشخصي)
2. وضع إطار قابلية المخاطر
3. وضع وتطوير بيان قابلية المخاطر
4. وضع مؤشرات المخاطر



Source: Professor Salim Al-Harthy, 2019

هناك أربع مستويات مختلفة من قابلية المخاطر موضحة في الجدول التالي:

قابلية المخاطر				نطاق قابلية المخاطر
قابلية مرتفعة	قابلية متوسطة	قابلية منخفضة	الحد الأدنى من القابلية	
نهج أكثر تقبلاً لاتخاذ المخاطر بالرغم من وجود درجة عالية من عدم اليقين وذلك من أجل الحصول على فوائد عالية القيمة أو لتحقيق استراتيجية الجامعة.	قبول درجة من عدم اليقين لتحقيق النتيجة المرجوة شريطة أن يتم اتخاذ تدابير فعالة لرصد المخاطر والحد من النتائج السلبية.	تقبل أقل قدر ممكن من المخاطر واتخاذ نهجاً متحفظاً تجاه المخاطرة.	الجامعة ليست على استعداد لقبول المخاطر تحت أي ظرف من الظروف. يجب اتخاذ جميع التدابير العملية المعقولة للقضاء على المخاطر.	نهج التعامل مع المخاطر

### مصفوفة المخاطر

يهدف استخدام "مصفوفة المخاطر" إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على تطبيق مبادئ وأسس إدارة المخاطر على الأنشطة المقترحة التي تعقد داخل الحرم الجامعي أو خارجه. سيساعد استخدام المصفوفة في تحديد المخاطر الرئيسية وتقييم احتمالية حدوث المخاطر ونتائجها والعمل على تقليل احتمالات حدوث المخاطر وعواقبها إلى أدنى مستوى ممكن. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يحدد التكلفة الناجمة عن المخاطر مقابل فوائدها، ومن ثم تقييم وتحليل النتائج المتوقعة للمخاطر المقترحة، والوصول في النهاية إلى قرار قبول أو رفض المخاطر.

تشير الاحتمالات إلى إمكانية حدوث خطر يمكن قياس حدوثه بالقيم النوعية كالمخفضة أو المتوسطة أو العالية. والمحصلة هي ما ينتج عن حدث معين له تأثير على الأهداف. ويمكن أن ينتج عن حدث واحد مجموعة من النتائج والتي يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على الأهداف.

توضح الجداول التالية وصف مستويات الاحتمالات ووصف مستويات النتائج.

### وصف مستويات الاحتمالات

وصف مستويات الاحتمالات	
الوصف	الوصف
من غير المحتمل حدوث هذا على الإطلاق (مثال: من غير المحتمل أن يحدث خلال 10 سنوات)	1 نادر
لا يُتوقع حدوث ذلك، ولكن هناك احتمال لحدوثه (مثال: مرة واحدة كل 5 إلى 10 سنوات)	2 من غير المحتمل
قد يحدث من حين لآخر (مثال: مرة واحدة ما بين سنة واحدة إلى خمس سنوات)	3 ممكن
من المحتمل أن يحدث عدة مرات، ولكن ليس بصفة مستمرة (مثال: 4 مرات في السنة)	4 من المحتمل (غالباً)
من المؤكد حدوثه بدرجة عالية، وربما بشكل متكرر (مثال: مرة واحدة في الشهر)	5 مؤكد (تقريباً)

## وصف مستويات العواقب

وصف مستويات العواقب	
الوصف	مستوى العواقب
يستمر النشاط ولا تتأثر السمعة وليس هناك ضرر يذكر للأفراد ولا تتأثر الإيرادات.	1 ضئيل
يتواصل النشاط ولكن بصعوبة بسيطة، وتتأثر السمعة داخلياً، وتتطلب الإصابات إجراء الإسعافات الأولية (التدابير العاجلة) فقط كما تتأثر الإيرادات بشكل طفيف.	2 بسيط
يتعطل النشاط وتحدث خسائر كبيرة من ناحية التكلفة وتحتاج إصابة الأشخاص إلى علاج طبي وتتضرر السمعة وتتأثر الإيرادات قليلاً.	3 متوسط
يتعطل النشاط بشكل كبير وتكون هناك خسارة فادحة في التكاليف وتتطلب الإصابات دخول المستشفى وتتضرر السمعة بشكل واضح وتتأثر الإيرادات بشكل كبير.	4 كبير
يتوقف النشاط وتحدث خسائر فادحة في التكلفة وتتضرر السمعة بشكل خطير للغاية وتكون هناك إصابات خطيرة (وفاة أو إعاقة دائمة) للأشخاص ويصبح من غير الممكن استئناف النشاط كما تتأثر الإيرادات بشكل كبير.	5 حاد / درجة قصوى

كما هو موضح في الجدول التالي، يتم استخدام جدول/مصفوفة قائمة النقاط الـ 5 لتقييم المخاطر. ويمكن حساب درجة تقييم المخاطر بمجرد تحديد الاحتمالات والعواقب بواسطة (احتمال \* العواقب) وعندها يتم استخدام النتيجة لمعرفة تصنيف المخاطر من خلال جدول تصنيف المخاطر.

يُحددُ تصنيف المخاطر ما إذا كانت المخاطر مقبولة أو محتملة، وذلك بناءً على نتائج تقييم المخاطر بالمقارنةً مع مستوى الاستعداد لها في المؤسسة ومستوى تحملها. ويمكن استخدام هذا الجدول فقط للتهديدات ووصف فرصة حدوث المخاطر وإجراءات إدارتها وتحملها عند وجود فرصة لحدوثها.

قائمة النقاط لتقييم المخاطر

## وصف مستويات العواقب والاحتمالية

العواقب من التهديدات					العواقب من اقتناص الفرص					المقياس
خطير	بسيط	متوسط	كبير	حد درجة قصوى	حد درجة قصوى	كبير	متوسط	بسيط	خطير	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
M	M	H	E	E	E	E	H	M	M	نادر (1)
L	M	H	H	E	E	H	H	M	L	من غير المحتمل (2)
L	M	M	H	H	H	H	M	M	L	ممکن (3)
L	L	M	M	H	H	M	M	L	L	من المحتمل (4)
L	L	L	L	M	M	L	L	L	L	مؤكد (تقريباً) (5)

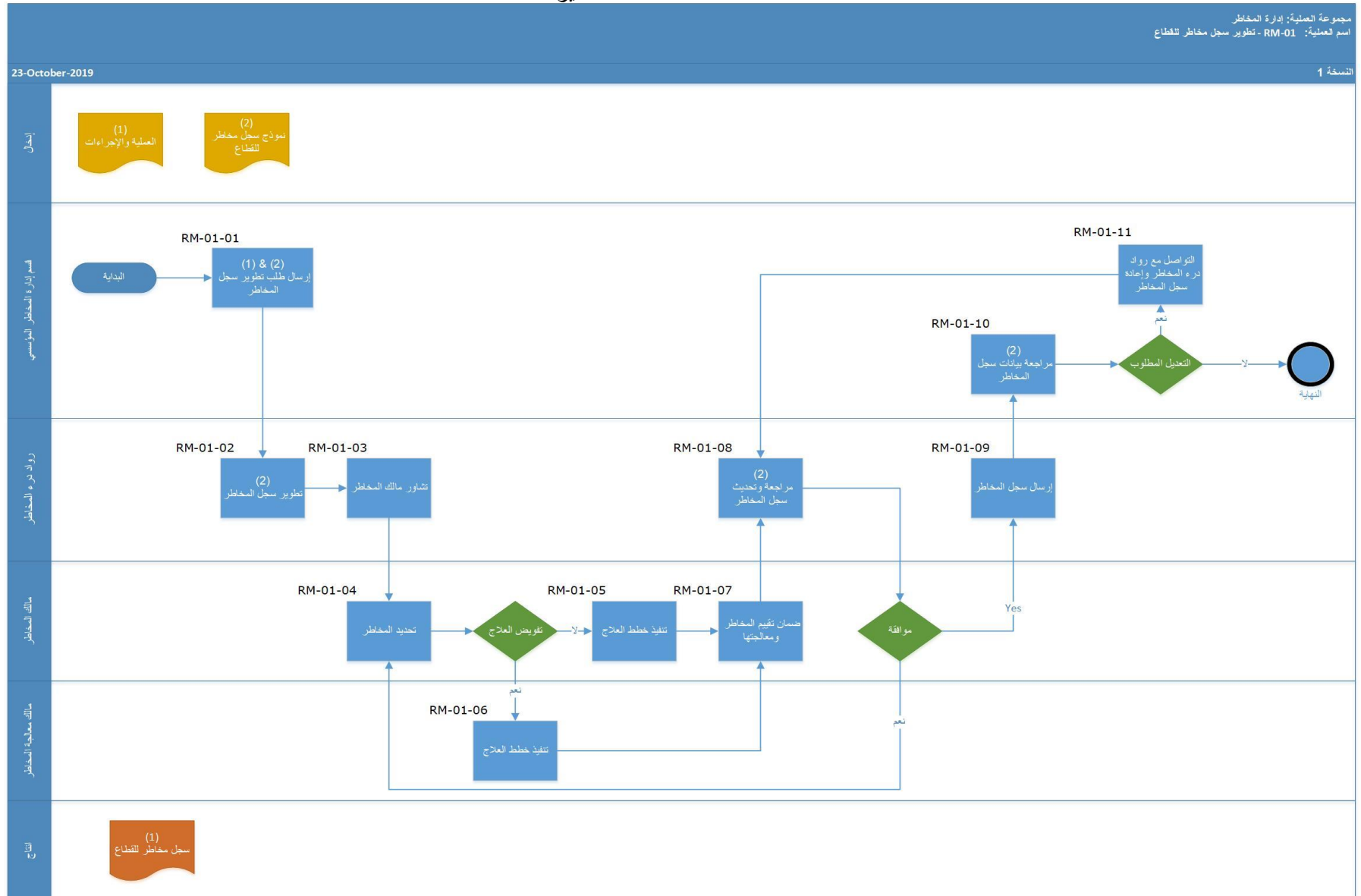
## تفاصيل تصنيف المخاطر

تفاصيل تقييم المخاطر					
التحمل	إجراءات إدارة الخطر المطلوبة	الوصف	رمز اللون	تصنيف الخطر	درجة تقييم الخطر
مقبول	يتم إدارة الأمر بواسطة الإجراءات الروتينية ويتم تقديم تقرير إلى المديرين المحليين، كما يكون هناك رصد ومراجعة محلية عند الضرورة.	أثار طفيفة أو ضرر ضئيل ولا ينقطع النشاط وربما يتعطل قليلاً. وتمثل نسبة الخسائر الحد الأدنى من الناحية المالية أو التكاليف. يمكن تعويض التأثير خلال أيام.	أخضر	منخفض (L)	1 و 2 و 3 و 4
محتمل	تقييم المخاطر: تحديد ما إذا كانت أدوات التحكم الحالية كافية أو إذا كانت هناك حاجة لمزيد من الإجراءات أو المعالجات، فيمكن مثلاً أن تتم المراقبة والمراجعة محلياً من	أضرار متوسطة ويتعطل النشاط بشكل طفيف وقد تكون هناك خسائر مالية متوسطة كما قد تتأثر السمعة أيضاً. ويتوقع حدوث صعوبات في تحقيق الهدف التشغيلي. ويمكن	أصفر	متوسط (M)	5 و 6 و 7 و 8 و 9 و 10

	تعويض ذلك والتعافي منه في خلال عدة أشهر.			
غير مقبول	يجب إيلاء الاهتمام المناسب للخطر وإدارته بشكل واضح، وتقديم التقرير بذلك إلى الرئيس واللجنة التنفيذية.	تحدث أضرار كبيرة ويتعطل النشاط وتكون هناك خسائر مالية كبيرة وتتضرر السمعة بشدة. كما تكون هناك صعوبات تشغيلية كبيرة نحو إنجاز الأهداف الموضوعية. وتتأثر الأهداف الاستراتيجية بشكل جزئي.	برتقالي	عالي (H) 12 و15 و16
غير مقبول	يحتاج إلى الاهتمام الفوري والاستجابة اللازمة، ويتطلب خطة لتقييم وإدارة المخاطر التي أعدها كبار المديرين المعنيين للرئيس، وتتم مراقبة المخاطر من قبل اللجنة التنفيذية.	تكون هناك أضرار جسيمة للغاية ويتعطل النشاط بشدة، ويتم تكبد خسائر مالية كبيرة وقد تتضرر السمعة بشدة. وإذا لم يتم التعامل مع ذلك ومعالجته، فإنه سوف يؤثر على الهدف التشغيلي والاستراتيجي.	أحمر	درجة قصوى (E) 20 و25

## الاجراءات 1.1 تطوير سجل مخاطر القطاع

### 1.1.1 مخطط سير العمل



## 1.1.2 الإجراءات

### RM-01-01 إرسال طلب تطوير سجل المخاطر

التوصيف	• طلب تطوير سجل للمخاطر مع رائد درء المخاطر في القطاع المعني وتسهيل عملية إدارة المخاطر والحوكمة والأنشطة ذات الصلة. ستتم مشاركة العمليات والإجراءات مع القطاع المعني إلى جانب نموذج سجل المخاطر
الدور	قسم إدارة المخاطر المؤسسي

### RM-01-02 تطوير سجل المخاطر

التوصيف	• تطوير والمحافظة ومراجعة وتحديث سجل المخاطر بالتنسيق مع مالك المخاطر المعني. في معظم الحالات يكون مالك المخاطر هو نفسه مالك الاهداف
الدور	رائد درء المخاطر

### RM-01-03 استشارة مالك المخاطر

التوصيف	• التواصل وشرح متطلبات عملية إدارة المخاطر وتسجيل المخاطر مع مالك المخاطر المعني
الدور	رائد درء المخاطر

### RM-01-04 تحديد المخاطر

التوصيف	• تحديد وإدارة جميع المخاطر ذات الصلة بالقطاع • تحديد المستوى المناسب من قابلية وتحمل المخاطر • تعيين مالك معالجة المخاطر
الدور	مالك المخاطر

### RM-01-05 تنفيذ خطط العلاج

التوصيف	• قد يختار مالك المخاطر تنفيذ خطة العلاج لوحده أو بدعم من رائد درء المخاطر
الدور	مالك المخاطر

### RM-01-06 تنفيذ خطط العلاج

التوصيف	• إذا تم تفويضها من قبل صاحب المخاطر، فإن مالك علاج المخاطر سوف ينفذ خطة العلاج بدعم من رائد درء المخاطر
الدور	المسؤول عن معالجة المخاطر

### RM-01-07 ضمان تقييم المخاطر ومعالجتها

التوصيف	• مراجعة ومراقبة خطة معالجة المخاطر إلى جانب فعاليتها وجدواها بالتنسيق مع رائد درء المخاطر
الدور	مالك المخاطر

### RM-01-08 مراجعة وتحديث سجل المخاطر

التوصيف	• مراجعة سجل المخاطر للتأكد من تقديم جميع المعلومات وإبلاغ مالك المخاطر بالتقدم المحرز في معالجة المخاطر وأي مخاطر ناشئة عند الاقتضاء • التأكد من أن جميع المعلومات الواردة في سجل المخاطر بالصيغة المطلوبة • يجب الحصول على موافقة مالك المخاطر، قبل تقديم سجل المخاطر إلى إدارة المخاطر المؤسسية • في حال عدم الحصول على الموافقة، يرجى إعادة الخطوة RM-01-04
الدور	رائد درء المخاطر

### RM-01-09 إرسال سجل المخاطر

التوصيف	• إرسال سجل المخاطر المكتمل والذي تمت الموافقة عليه، إلى قسم إدارة المخاطر المؤسسي
الدور	رائد درء المخاطر

### RM-01-10 مراجعة بيانات سجل المخاطر

التوصيف	• مراجعة سجل المخاطر للتأكد من تطبيق عملية إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والمطلوب • ينتهي هذا الاجراء، في حال لم يتم طلب أي تعديلات
الدور	قسم إدارة المخاطر المؤسسي

RM-01-11 التواصل مع رائد درء المخاطر وإعادة سجل المخاطر

التوصيف	إذا كان التعديل مطلوباً والبيانات غير صالحة، يتم التواصل مع رائد درء المخاطر لطلب التغييرات RM-01-08 اللازمة في الخطوة
الدور	قسم إدارة المخاطر المؤسسي

## المراجع

- نموذج حوكمة جامعة قطر.
- ديوان المحاسبة، قطر - دليل إدارة المخاطر.
- المعيار الدولي ISO 31000، إدارة المخاطر – الأسس والموجهات.
- عمليات وإجراءات إدارة المخاطر لمؤسسة قطر.
- عمليات وإجراءات وإطار إدارة المخاطر لجامعة السلطان قابوس.