

تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق

على ضوء المعايير العالمية

(ISO,13000, 2018), (COSO,2017)

د/ سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية-جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية (ISO, 13000, 2018), (COSO, 2017)، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي. وتوصل في نهايته لوضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية، ومن أهم نتائج البحث: تعدد وتنوع في حجم المخاطر الجامعية، كما أن عواقب المخاطر غير المُدارة والفرص الضائعة أكثر أهمية الآن من أي وقت مضى. تبنى العديد من مؤسسات التعليم الجامعي نهج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM). الجامعات لها خصائص فريدة تميزها عن باقي المؤسسات فقرار تبني إدارة المخاطر المؤسسية لها جوانب تجعلها فريدة فيها، وهناك العديد من الأطر والمعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية مثل (ISO,13000, 2018)، (COSO,2017). وبصفة خاصة على مستوى جامعة الزقازيق توصلت الدراسة الميدانية أن ممارسات عمليات إدارة المخاطر المؤسسية على ضوء المعايير العالمية، كانت باستجابة ضعيفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - إدارة المخاطر المؤسسية - ISO 13000

-COSO- جامعة الزقازيق.

A Proposed Vision for Enterprise Risk Management at Zagazig University In The light of international standards (ISO, 13000, 2018) (COSO, 2017)

Abstract

This study aimed to set up a proposed Vision for Enterprise Risk Management at Zagazig University in the light of international standards. The study depended on descriptive method, which can be used to implement Enterprise Risk Management in the university education sector by officials. The most important findings of the research were the multiplicity and diversity of risks affecting universities, and the consequences of unmanaged risks and missed opportunities are more important than ever. In response, many higher education institutions are adopting an Enterprise Risk Management (ERM) approach. Because universities have unique characteristics that distinguish them from the rest of the institutions in society, particularly the shared governance structure, the decisions to adopt and implement the resulting ERM frameworks have aspects that make them unique in the university environment. Several global frameworks and standards for enterprise risk management such as ISO, 13000, 2018 and COSO, 2017.

Key words: Risk Management- Enterprise Risk Management - ISO 13000-COSO- Zagazig university.

تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق**على ضوء المعايير العالمية****(ISO,13000, 2018), (COSO,2017)**

د/ سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية-جامعة الزقازيق

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث**مقدمه**

في ظل الوضع الراهن من متغيرات، وكوارث طبيعية وصحية ومالية على الساحة المحلية والعالمية، تضاعفت الحاجة إلى وجود آلية لإدارة المخاطر بفعالية.

في الوقت نفسه تواجه الجامعات تلك البيئة المتغيرة والظروف المعقدة بصورة متسارعة مما فرض عليها ضرورة التعامل معها، واتخاذ قرارات عاجلة لمواجهةها، وعمل منظومة مؤشرات وقياس لها، بحيث يتم تحليلها وتقييمها وتحديد أثارها، ووضع كافة الإجراءات والاستراتيجيات الواجب إتباعها للتمكن من إدارتها ضمن منظومة معايير تقلل من أثار حدوثها السلبية أو تؤدي إلى منع أو تجنب حدوثها في المستقبل، ومن ثم أصبحت الأزمات والمخاطر من الأحداث المهمة والمؤثرة في الجامعات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة كل يوم، وتشكل مصدر قلق للقيادات الجامعية وكافة العاملين فيها على حد سواء، لصعوبة السيطرة عليها.

ومن هذا المنطلق أصبح القائمين على التعليم الجامعي مطالبين بوضع آلية لإدارة المخاطر بالجامعات من أجل الحفاظ على الأرواح والأصول المالية وغيرها، خاصة في ظل تسارع وتعدد الكوارث في الآونة الأخيرة سواء أكانت طبيعية أم مالية، أم صحية، أو ما يحدث في الحرم الجامعي وما إلى ذلك من الكوارث. وبالتالي أصبح الاهتمام يتزايد على مستوى الجامعات بل و أصبحت شرطاً من

شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية للجامعات والتي تهتم بإدارة المخاطر عند تقييمها للجامعات. لذا فالجامعات المتقدمة أصبحت تطبق إدارة المخاطر داخلها لكونها شرطاً من شروط ومعايير الجودة العالمية.

إضافة إلى ذلك، فالجامعات لديها سمعتها التي تسعى للحفاظ عليها، حيث تواجه مخاطر متعددة تستحق أن تحظ بشيء من الدراسة، للوقوف على أهمها، الذي يمكن أن يهدد مسيرتها، بالوقوف على الأساليب الحديثة واتباع المعايير العالمية لإدارة تلك المخاطر على مستوى مؤسسي والتي من شأنها أن تحد من تلك المخاطر، ذلك بصفة مستمرة يتم تحديد المخاطر التي تواجهها والتي من المحتمل أن تواجهها في المستقبل، بالإضافة لاستثمار الفرص من هذه التحديات. ويعد التنفيذ الفعال لهذا هو جوهر عمل إدارة المخاطر المؤسسية.

ظهرت إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) كحل فعال لحماية كافة المؤسسات من كافة الكوارث المحتملة وتحسين قيمة المؤسسة وتعزيز الفوائد لأصحاب المؤسسة والجمهور المستفيد منها. باعتبارها آلية لإدارة المخاطر تتبعها المؤسسة ككل لتغطي كافة المخاطر على جميع أنحاء المؤسسة فنقل الأضرار الناجمة عن الأحداث، وبالإضافة لتعظيم الفوائد الإيجابية للأحداث. لذا اكتسبت جاذبية بالعصر الحديث بالنسبة لقادة المؤسسات المختلفة كنهج فعال لإدارة المخاطر على مستوى مؤسسي^(١).

كما تضم إدارة المخاطر المؤسسية إطار عمل مؤسسي متكامل يتم بشكل فعال لتقليل المخاطر، ودمج في كافة العمليات والمستويات المؤسسية لتحديد المخاطر وإدارتها بشكل صحيح، ويلاحظ تركيزها الأساسي في التعرف على الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها حيث أنها تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لهذا الخطر على المؤسسة.

ويعد التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية أمراً محورياً للمؤسسات الجامعية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها -سواء كانت داخلية أو خارجية- وارتفاع المنافسة بين الجامعات وهيئات الاعتماد، وانخفاض الدعم الحكومي لها، وغير ذلك من أوجه عدم اليقين التي لا يمكن التنبؤ بها. بالإضافة للمخاطر الأخرى غير المتوقعة بسبب التحركات الجذرية في السوق العالمي من حيث تغيير سلوكيات المناخ الجامعي، التقدم التكنولوجي السريع، وتغيير القواعد واللوائح ومعظم تصورات عامة الجمهور حول جودة التعليم بالجامعات. لذا قامت كثير من الجامعات بدمج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ضمن استراتيجيتها من أجل إبقائهم على استعداد لمواجهة العواقب التي تثيرها مختلف التحديات^(٢).

وهنا تتضح مدى أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بالنسبة للجامعات، لكونها تقوم بتحديد كافة المخاطر ومعالجتها؛ بهدف إضافة قيمة مستدامة لجميع أنشطة المؤسسة الجامعية، وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة، وذلك بصفة مستمرة، وترتبط باستراتيجية المؤسسة وتنفيذها. وتعالج بشكل منهجي جميع المخاطر التي تحيط بأنشطة المؤسسة، في الماضي والحاضر، وعلى وجه الخصوص الأنشطة المستقبلية.

وفي ظل تزايد التركيز على ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في قطاع المؤسسات الربحية، فقد نما الاهتمام بالمفهوم المتكامل والأكثر استراتيجية لإدارة المخاطر المؤسسية بشكل ملحوظ بالمؤسسات الخدمية أيضاً^(٣). وبالمثل كان هناك صعود وانتشار متزايد لممارسات المخاطر تحت مصطلح إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بكافة المؤسسات الجامعية العالمية^(٤).

مما دفع القائمين على اتخاذ القرار بالولايات المتحدة لإصدار وثيقة خاصة بعنوان : إدارة المخاطر في التعليم العالي، و تقدم هذه الوثيقة بدائل مختلفة لإدارة المخاطر في التعليم الجامعي من أجل منع حدوثها أو التقليل من أثارها^(٥). ومن ثم سعت العديد من الجامعات إلى وضع آليات وبرامج لإدارة المخاطر على مستوى

مؤسسى بما يمكنها من تنفيذها وإدارتها ومتابعتها والتنبؤ بالمخاطر ووضع أطر لمواجهةها والاستفادة منها كفرص مع نشر ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية بالمناخ الجامعى بين كافة منسوبي الجامعة.

ويقال أن مصطلح ERM ظهر لأول مرة بعالم الأعمال منذ عقدين من الزمن، وتطور منذ ذلك الحين إلى المعيار الذهبي لممارسات حوكمة المؤسسات^(٦). ومصطلح ERM له مرادفات عديدة مثل "الإدارة المتكاملة للمخاطر" و "إدارة مخاطر الأعمال" و "الإدارة الشاملة للمخاطر" و "إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة" و "إدارة المخاطر الاستراتيجية"^(٧). وقد تم تطبيقه بأطر مختلفة على نطاق واسع باعتباره عملية مكاملة لممارسات الأعمال الروتينية اليومية، مصممة لتحديد وتقييم وتحديد أولويات وإدارة المخاطر الرئيسية التي قد يكون لها تأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى^(٨).

وتعتبر إدارة المخاطر المؤسسية في إطارها المعاصر تهتم بالأبعاد بعملياتها لتطوير ثقافة المؤسسة الجامعية تجاه المخاطر، وأطر التعامل مع جوانبها، ورسم السبل الكفيلة بمعالجتها ضمن إطار برنامج تكاملي، ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة، ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الأطراف المتعددة داخل الجامعة ككل، مما يسهم في تهيئة بيئة تعليمية وبحثية آمنة، وتوفير ظروف طبيعية لكافة منسوبي الجامعة.

لذا تحركت مؤخراً اتحادات ومنظمات عالمية مختلفة لتوحيد معايير لأطر وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي (COSO)، والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، ومعهد المدققين الداخليين (IIA)، واتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوروبية (FERMA)، والمجموعة التنفيذية للامتثال المفتوح (OCEG)، ومؤسسة المعايير البريطانية (BSI) وغيرها. وتم التوصل لأطر وتعريفات وتم تطويرها مؤخراً فى وثائق تتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية^(٩).

ومن جهة أخرى، أوصت جمعيات التعليم العالي الرئيسية بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، وقد اشترك معها في التوصية العديد من الهيئات التي لها شأن بأمور التعليم العالي بما في ذلك AGB، والرابطة الوطنية لمحامي الجامعات والكليات (NACUA)، ورابطة إدارة المخاطر والتأمين بالجامعة (URMIA)، والرابطة الوطنية لمحامي الكليات والجامعات (NACUA). وقد توصلت أن إدارة المخاطر المؤسسية "أداة شاملة لإدارة المخاطر بالتعليم الجامعي". وبناء عليه تبنت العديد من الجامعات العالمية إدارة المخاطر المؤسسية لمساعدتها على تحديد المخاطر والاستجابة لها، ولكن وجد أن هناك القليل من النماذج التي تناسب بيئة التعليم الجامعي، مما أجبر الجامعات على الاعتماد على المعايير التي تم تطويرها لقطاعات أخرى. لذا تم لاعتماد إصدارات مبكرة من أطر عمل إدارة المخاطر المؤسسية لمؤسسات التعليم الجامعي تمثلت في (ISO,13000), (COSO)^(١٠). وقامت العديد من الجامعات بدمج معايير إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي وعمليات صنع القرار داخلها^(١١).

وحالياً، هناك تزايد غير مسبوق بين جامعات الدول المتقدمة لتبني المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها بشكل فعال في جامعاتها. فقد أكدت جمعية مجالس إدارة الجامعات والكليات (AGB) في تقريرها أن "إدارة المخاطر المؤسسية في جوهرها نظام حكومي وإداري، وليست غاية بل وسيلة لتحقيق الغاية، وفي النهاية هي إنجاز لمهمة المؤسسة"^(١٢). إضافة لهذا "خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تم تحديد إدارة المخاطر المؤسسية كأفضل ممارسة إدارية لجميع المؤسسات، وخاصة الجامعات، فأصبحت إدارة المخاطر المؤسسية كنموذج جديد لإدارة المخاطر بالجامعات"^(١٣)، في مقابل الأسلوب التقليدي لإدارة المخاطر، والتي تعتمد على تحديد المخاطر والاستجابة لها في مكاتب مغلقة مخصصة على فئة معينة وبعيدة كل البعد عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة المدى^(١٤).

فى حين تهتم إدارة المخاطر المؤسسية بالجانب الإيجابي للمخاطر (الفرص)، باعتبارها ممارسة متعددة التخصصات تركز على إطار مؤسسى شامل يواجه الجوانب السلبية ويقتصر الجوانب الإيجابية من الخطر الحالى أو فى المستقبل^(١٥). وعلى الصعيد المحلى هناك اهتمام متزايد على مستوى القيادة السياسية والقطاع الحكومى للنظر فى مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية ٢٠٣٠، وتجاوباً مع المخاطر المصاحبة لها ومتغيرات الأحداث على الصعيد المحلى والعالمى. لذا فإن وجود إدارة للمخاطر المؤسسية بالجامعات أصبح ضرورة ملحة نظراً لأهميتها فى البحث والتخطيط والتنبؤ ودرء المخاطر وتقليل الخسائر وإيجاد الحلول الفورية للتعافى وزرع الثقة بين منسوبي الجامعات وحملهم على الشعور بالأمان والاطمئنان، من خلال آليات وسياسات منظمة ومكتملة لتفادى هذه المخاطر وتجنبها والتخفيف من حدتها والتعامل معها، من أهم برامج التطوير فى الجامعات، ومن هذا المنطلق قام البحث الحالى.

مشكلة البحث

فى الوقت الحالى وبصفة عامة، تواجه الجامعات تحديات عدة تستلزم إتباع معايير عالمية لإدارة المخاطر، ومنها^(١٦): التدقيق المتزايد من قبل (هيئات الاعتماد وضمان الجودة ومن وزارة التعليم العالى، والمجلس الأعلى للتعليم العالى، وكافة هيئات الدولة، بالإضافة لأصحاب المصلحة، وسائل الإعلام المختلفة...) بشكل كبير على الشؤون المالية والحوكمة والسلامة والأخلاق فى مؤسسات التعليم العالى وكل ما يدور داخل الحرم الجامعى من ممارسات لإدارة المخاطر المؤسسية بها، مما يجعلها مسؤولة بشكل متزايد عن السمعة الأكاديمية للجامعة. كما تمثل الظروف الاقتصادية والزيادة السكانية، وتقلص دعم الدولة للجامعات تحد آخر، ومن جهة آخر فالجامعات الحكومية فى وسط منافسة من مقدمي التعليم الجدد، من ثم تعد جميعها مخاطر ناشئة ومستحدثة على الجامعات فى العصر الحالى.

أما على المستوى المحلى هناك مبادرات سياسية لتعزيز المساءلة في مؤسسات التعليم الجامعى، وإن كان ذلك بأشكال مختلفة ممثلة في هيئات الاعتماد وضمان الجودة تركيزها على المساءلة. وهناك توقعات أعلى، ومجموعة من التحديات الناشئة. وبرغم الجهود المبذولة من قبل الجامعات بإنشاء وحدات لإدارة الأزمات والكوارث، كأحد آليات إدارة المخاطر إلا أن هناك جوانب قصور عديدة أظهرتها الدراسات والبحوث، من بينها: اعتقاد القيادات أن إدارة الأزمات نوع من التشاؤم بحلول أزمة مستقبلية، غياب وعى الكثيرين لأهمية إدارة الأزمات فى الوقت الحاضر بالجامعات، السير على نفس خطى مؤسسات عديدة وتطبيق خططها وألياتها فى إدارة الأزمات، الاعتقاد طالما لا يوجد ضرر فنحن ليس فى حاجة لإدارة الأزمات^(١٧). هذا إضافة إلى النظرة الجزئية للقائمين بالتخطيط لإدارة المخاطر بالجامعات، عدم إدراك جميع العوامل المرتبطة بالموقف، ومبادئ إدارتها، وضعف فى نظام تدفق المعلومات ودقتها وغياب التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسات المختلفة بالجامعة^(١٨). كما توصلت دراسة أن أسلوب إدارة المخاطر بالجامعات إنما فقط مجرد وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث مهمتها حماية الأفراد والمنشآت في حالة وقوع الأخطار بالفعل أي أن فكر منع الأخطار والتخطيط لما قد لا يحدث غير موجود واتباع أسلوب إدارة المخاطر لم يكن محل اهتمام فالإدارات المسؤولة عن التخطيط والاتصالات والمعلومات في أوقات الأزمات هي إلا إدارة تابعة لإدارة الحماية المدينة أي أن الجامعات جزء من اهتمامها بالمجتمع وليس هي الأساس وعليه فما يصل إلي الجامعة هو مجرد جزء من كل^(١٩).

فى حين تناولت دراسة أهم المخاطر التي واجهت الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى الفترة (٢٠١١-٢٠٢١)، ومن بينها (العنف الطلابي، المظاهرات، تفشى ظاهرة الغش في الاختبارات، عدم رضا المجتمع عن المناهج التعليمية بالجامعة)^(٢٠).

وعلى مستوى جامعة الزقازيق يتضح أن هناك جوانب قصور عديدة في إدارة المخاطر، وقد تمثلت في: قصور في وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ضعف وقصور في إدارة الطوارئ والكوارث، مع غياب الالتزام بمعايير الأمن والسلامة، وقصور في تدريب العاملين على مكافحة الحرائق^(٢١). بالإضافة لقصور في تدريب القيادات الإدارية والعاملين على نظام الإدارة الإلكتروني لإدارة الأزمات والكوارث^(٢٢). بالإضافة لضعف كفاءة جهاز الأمن الإداري في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها^(٢٣). وعدم كفاية الوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والكوارث^(٢٤)، مع غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها^(٢٥). ومما سبق يتضح تعدد أوجه القصور في إدارة المخاطر بجامعة الزقازيق، وغياب المعايير الخاصة بها، لذا أصبح من الواجب النظر بعين الاعتبار إلي تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة. خاصة في ظل التغيرات والأحداث والكوارث المعاصرة والتنافس بين الجامعات والتسابق لتحقيق الجودة والتميز، والمحافظة على السمعة، وزيادة الوعي بين منسوبي الجامعة، وتوفير بيئة جامعية خالية من الأخطار.

من هنا تبلورت مشكلة البحث في الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من المعايير العالمية في وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق؟

ويتم الاجابة على السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات من حيث مفهومها، نشأتها، أهميتها أهدافها، خصائصها، آلياتها،... في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟

(٢) ما أهم المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية (ISO, 13000, COSO, 2017)؟

(٣) ما واقع إدارة المخاطر المؤسسية في جامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية ((ISO, 13000, 2018) (COSO, 2017))؟

(٤) ما التصور المقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية (ISO, 13000, 2018) (COSO, 2017)؟

أهداف البحث

تمثل الهدف الرئيس من البحث في التالي:

وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية.

ولتحقيق هذا الهدف هناك عدة أهداف فرعية تسبقه وهي كالتالي:

(١) التعرض للإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات من حيث (مفهومها، نشأتها أهميتها، أهدافها، خصائصها، آلياتها،...) في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.

(٢) عرض أهم المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية (ISO, 13000, COSO, 2017) (COSO, 2017)، ثم تناول نموذج لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات على ضوء المعايير العالمية.

(٣) تحليل وتفسير واقع إدارة المخاطر المؤسسية في جامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية ((ISO, 13000, 2018) (COSO, 2017)) وثائقياً، وميدانياً.

(٤) وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق بالاستفادة من المعايير العالمية ((ISO, 13000, 2018) (COSO, 2017)).

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من أن هناك حاجة إلى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات وفق أطر ومعايير إدارة المخاطر المؤسسية عالمياً، والتي تستخدمها المؤسسات العالمية؛ وقياس مدى نضج المخاطر أو درجة التنفيذ في الجامعات من خلال التعرف على الواقع الفعلي لإدارة المخاطر المؤسسية انطلاقاً لتطويره.

كذلك تنطلق أهمية البحث من أهمية وجود إدارة للمخاطر المؤسسية داخل الجامعة والتي تعمل على المحافظة على إمكانات الجامعة وسمعتها، ونشر ثقافة إدارة المخاطر داخل الجامعة وبين منسوبيها، تحقيق شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية؛ حيث أصبح وجود إدارة للمخاطر داخل الجامعة شرطاً من شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية، جذب انتباه الساسة والمخططين إلى أهمية وجود إدارة للمخاطر المؤسسية في كل جامعة.

كما يسهم هذا البحث في القضاء على الفجوة المحددة في الدراسات التجريبية لإدارة المخاطر المؤسسية خاصة في قطاع التعليم الجامعي، وتوفر معلومات عملية للمسؤولين لفهم عمليات وممارسات ومبادئ إدارة المخاطر المؤسسية فيما يسهم في تبني وتنفيذ ودمج إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات وفق المعايير العالمية.

وبالتالي تتضح الأهمية التطبيقية للبحث في بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات علي ضوء المعايير العالمية، والتي يمكن استخدامها من قبل المسؤولين بالجامعات، لاتخاذ الاجراءات المناسبة لتفعيل إدارة المخاطر المؤسسية وفق المعايير العالمية.

حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

❖ الحدود الموضوعية: تناول البحث:

- الإطار المفاهيمي: لإدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، من حيث (مفهومها، نشأتها أهميتها، أهدافها، خصائصها، آلياتها،.....).
- عمليات إدارة المخاطر المؤسسية: تناول البحث خمس عمليات (تحديد الأهداف، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة عملية إدارة المخاطر ومراجعتها)، وتم تشكيل هذه العمليات بالاستعانة بالمعايير العالمية (ISO,13000, 2018)، (COSO,2017) وتم الالتزام بها خلال الدراسة الميدانية والتصور المقترح.
- المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية: تناول البحث (ISO,13000, 2018) (COSO,2017) لأسباب تتضح في التالي:
 - سعى الاتحادات والمنظمات العالمية -بما في ذلك لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي (COSO)، والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) - لتوحيد معايير وأطر عمليات إدارة المخاطر المؤسسية، وتوصلت مؤخرًا لأطر لإدارة المخاطر المؤسسية^(٢٦).
 - توصلت (RIMS) أن المعايير والأطر التي تعتمدها المنظمات على نطاق واسع لإدارة المخاطر المؤسسية ، هي (ISO, 13000, 2018) (COSO, 2017)^(٢٧).
 - تمتاز معايير أطر (ISO,13000) ، (COSO,2017) بمجموعة من أفضل العمليات والمبادئ لتحسين المرونة والاستدامة التنظيمية، ويتم تطويرها باستمرار لتحسين أنظمة الإدارة والعمليات المؤسسية^(٢٨).
 - أوصت جمعيات التعليم العالي الرئيسية بتطبيق نهج إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، وقد اشترك معها فى التوصية العديد من الهيئات التى لها شان بأمور التعليم كالرابطة الوطنية لمحامي الجامعات والكليات

(NACUA)، ورابطة إدارة المخاطر والتأمين بالجامعة (URMIA)،
والرابطة الوطنية لمحامي الكليات والجامعات (NACUA)، تم الاعتماد
على إصدارات (ISO,13000), (COSO,2017)^(٣٩).

▪ في التعليم الجامعي، تعد الأطر الأكثر استخدامًا لإدارة المخاطر
المؤسسية هي (COSO, 2017) (ISO, 13000, 2018) ^(٣٠). وتم
دمج معاييرها في التخطيط الاستراتيجي وعمليات صنع القرار في الكثير
من الجامعات العالمية^(٣١).

❖ **الحدود البشرية:** اقتصر البحث في دراسته الميدانية على عينة ممثلة من
أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وذلك لرصد استجاباتهم حول واقع
عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وذلك وفق المعايير العالمية، وتكونت عينة
الدراسة من (١٥١) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

❖ **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية بجامعة الزقازيق على مستوى ست
كليات مختلفة (التربية-الأداب- الزراعة- التجارة- الحاسبات والمعلومات-
الطفولة المبكرة).

❖ **الحدود الزمنية:** طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام
الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

مصطلح البحث

إدارة المخاطر المؤسسية
Management Enterprise Risk (ERM)

تعرف إدارة المخاطر المؤسسية بـ "عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة
المؤسسة والإدارة والموظفين، وتتم أثناء وضع الاستراتيجية وعبر المؤسسة،
مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، وإدارة المخاطر
لتكون في نطاق تقبل المخاطر، لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف
المؤسسة"^(٣٢).

كما أنها " تأخذ في الاعتبار المخاطر بشكل شامل على مستوى المؤسسة ككل. وتتضمن أي مشكلة تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"^(٣٣). ومن ثم تضع في اعتبارها "الثقافة والقدرات والممارسات التي تدمجها المؤسسات مع وضع الاستراتيجية وتطبيقها عند تنفيذ تلك الاستراتيجية، بهدف إدارة المخاطر الحالية المستقبلية المحتملة الطارئة"^(٣٤). كما تعرف على أنها عملية تضم " أنشطة منسقة لتوجيه المؤسسة ومراقبتها؛ فيما يتعلق بالمخاطر، باستخدام أدوات إدارة المخاطر التي توفر الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ، مع المراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة، وإتاحة اتخاذ القرارات الصحيحة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المستقبلية"^(٣٥). وكذلك تعرف بـ "إطار عمل متكامل تستخدمه المؤسسات لتقليل المخاطر، ويتم دمجها في كافة العمليات والمستويات لتحديد المخاطر والتعامل معها بشكل صحيح على مستوى مؤسسى، مراعاة وحماية المؤسسة ومنسوبيها"^(٣٦).

وبالتالى تعرف إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة إجرائياً على أنها " عملية تضم مجموعة ممارسات وأنشطة تشمل (تحديد الأهداف، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر أو التخفيف منها، مراقبة عملية إدارة المخاطر ومراجعتها) والتي تعمل داخل نظام إداري متكامل، في جميع المجالات وعلى جميع مستويات المؤسسة الجامعية، وتقوم باكتشاف المخاطر بشكل شامل على مستوى المؤسسة ككل، ومواجهتها، والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، مما يسهم في تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها المستقبلية، والمحافظة على سمعتها، وأصولها، وقدراتها".

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

(١) ساره شويش الضويحي (٢٠٢٢). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر^(٣٧). هدفت الدراسة إلى الكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، واستخدمت

المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة على أعضاء هيئة التدريس والقيادات في (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن)، وتألّفت العينة من (٣٧٥) عضو، و(٢٦٠) قيادي، ومن نتائجها، وجود صعوبات لتطوير أداء القيادات، جاءت جميع الأبعاد متوسطة.

(٢) أسماء سليمان العبد الرحمن & علي محمد جبران (٢٠٢١). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة^(٣٨). هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٣٣١) قائدًا أكاديميًا وإداريًا بالجامعات الأردنية، ومن نتائجها: أنّ إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٦٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات للتعامل مع المخاطر الجامعية المحتملة.

(٣) محمود عطا مسيل، إيمان وصفى حرب (٢٠٢١). إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد وتطبيقاتها في بعض الجامعات العربية والأجنبية^(٣٩). هدفت الدراسة إلى الاستفادة من تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد في بعض الجامعات العربية والأجنبية بمصر. وقد استخدمت المنهج المقارن، وتناولت ملامح تطبيقات إدارة المخاطر في (جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، وجامعة جريفت بأستراليا، وجامعة بكين في الصين)، ثم عرض وتحليل واقع الجهود المصرية في إدارة المخاطر لفيروس كورونا (جامعة القاهرة نموذجًا)، ومن نتائجها وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعات المصرية في ضوء الخبرات .

(٤) سفر بن بخيت المدرع (٢٠١٩). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO 31000:2018^(٤٠). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر

الموارد البشرية بجامعة المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتقويمها وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO31000:2018) ، قارنت بين الجامعات الحكومية والأهلية، واستخدمت المنهج المقارن، والمقابلة والاستبانة، ومجتمع الدراسة يمثلته "وكلاء الجامعات والعمداء"، ومن نتائجها: وجد اتفاق بين الجامعات الحكومية والأهلية بإمكانية حدوث مخاطر، اهتمام الجامعات بإدارة المخاطر، بلغ درجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة المخاطر بتقدير توافر (متوسط)، وفقا للمواصفة الدولية للمعايير، وأوصت بتبني بروتوكول لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وتطوير نموذج لإدارة مخاطر الجامعة.

٥) عبده محمد أحمد (٢٠١٩). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية (٤١). هدفت الدراسة إلى تعزيز تنافسية الجامعات المصرية من خلال مدخل إدارة المخاطر، واعتمدت على المنهج الوصفي. تطلب العرض المنهجي للبحث تقسيمه لعدة محاور وهي (الإطار المفاهيمي والفكري لإدارة المخاطر والميزة التنافسية، العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة المخاطر في الجامعة، التصور المقترح). واختتم البحث بوضع تصور يمكن الجامعات المصرية من المنافسة عن طريق تفعيل إدارة المخاطر بها.

٦) ناصر رشيد العنزي (٢٠١٥). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث (٤٢). هدفت الدراسة إلى تناول إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية في جامعة "الملك سعود، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الأمير سلطان الأهلية في الرياض"، والعينة (١٧٥)، ومن نتائجها: درجة توفير إمكانات إدارة المخاطر منخفضة، وكذلك تأهيل وتدريب الأفراد المسؤولين على مواجهة المخاطر، وأوصت بضرورة وجود إدارة للمخاطر بمؤسسات التعليم العالي السعودية، مع تبني القيادات إنشاء إدارات للمخاطر في مؤسساتهم تعمل على تقييم المخاطر المختلفة وإدارتها.

(٧) حامد علي جبل (٢٠١٤). إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة (٤٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد مبررات تطبيقها، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن نتائجها: أن الجامعات المتقدمة أصبحت تطبق إدارة المخاطر كشرطاً من شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية. إدارة المخاطر في التعليم الجامعي نظام إداري متكامل، يكتشف المخاطر، ويواجهها، ويسيطر عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، وقدراتها، وفي النهاية توصلت إلى تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(١) لاماركا، ب. (فبراير ٢٠٢٠). تقييم مخاطر الأمن السيبراني لجامعة شمال الفلبين (٤٤). هدف الدراسة إلى استعراض أطر إدارة المخاطر المستخدمة بالمؤسسات الحكومية. و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائجها: أن ما لا يقل عن نصف المناطق المعرضة للخطر تعاني من ضعف مستوى التأهب، الناجم عن نقص إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة المخاطر وضعف نظام الإدارة الاستباقية للمخاطر المؤسسية، جامعة شمال الفلبين معرضة للمخاطر الأمنية والتي تضعف خصوصية وسلامة أصحابها. وخلصت الدراسة إدارة المخاطر المؤسسية هي أداة يمكن الاعتماد عليها لمساعدة الجامعات لتحقيق الأمن داخلها.

(٢) شانسنز (٢٠١٨). تصميم نموذج لإدارة المخاطر بجامعة تشيلي على ضوء ISO 31000 (٤٥). هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لإدارة المخاطر، استناداً إلى معيار ISO 31000 في مجال التدريس الجامعي. و استخدمت المنهج الاستشرافي. وتم تطبيق النموذج في جامعة كاتوليك ديل نورتي في تشيلي. ومن نتائجها: استخدام هذه الأدوات كان منخفض للغاية في جامعات شيلي، ويسهم المعيار في تحسين عمليات التدريس وتحسين الاعتماد المؤسسي والبرامجي،

وقدمت الدراسة دليلاً عملياً مفصلاً للجامعات لتحديد ورصد المخاطر بشكل منهجي؛ بهدف صياغة استراتيجيات ساعدت النتائج الإدارة المركزية للجامعات في بناء سيناريوهات محتملة قبل حالات الطوارئ المحددة.

(٣) وادسانغو (٢٠١٧). فعالية إدارة المخاطر المؤسسية على جودة التقارير بالجامعات^(٤٦). هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة مخاطر المؤسسات ووظيفة المراجعة الداخلية على جودة التقارير المالية للجامعات الحكومية في زيمبابوي، وتم استطلاع رأي عينة عددها (٢٠٥) من (٩) جامعات حكومية، و بواسطة المقابلات والاستبانات، واستخدام أسلوب دراسة الحالة، ومن أهم نتائجها: أن هناك علاقة قوية وكبيرة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وجود تأثير إيجابي للمراجعة الداخلية على جودة التقارير، كما أكدت أيضاً أهمية وضرورة قيام الحكومة المركزية بإنشاء ومراقبة نظام لعمليات إدارة المخاطر المالية.

(٤) فغيروا فيغيروا (٢٠١٦). تحسين الحد من المخاطر المؤسسية في الجامعات من خلال تحسين حالات الاستعداد^(٤٧). هدفت الدراسة إلى وصف نظام إدارة المخاطر في جامعات الأبحاث العامة العليا، ووضع أداة لقياس استعداد نظام إدارة المخاطر بتلك الجامعات، وإجراء مقارنة بين الجامعات المماثلة، واقتراح عدد من ممارسات لتحسين إدارة المخاطر، وتم إجراء مقابلات لمقياس مؤشرات الاستعداد للخطر، ونتائجها: إدارة المخاطر المؤسسية لم يتم اعتبارها أولوية حتى الآن في جامعات الأبحاث، افتقار الجامعات لإدارة المخاطر وضعف في أنظمتها والتفكير المنظم في إدارة المخاطر، أن الجامعات بإدارة المخاطر تكون قادرة على الحد من الأحداث الضارة لطلابها وموظفيها، وتوفير التكاليف، وتحقيق مكاسب اقتصادية والحفاظ على سمعتها وتميزها.

(٥) يانوسكا، إم (٢٠١٥). تطوير نظام إدارة المخاطر: دراسة حالة جامعة ويست بوهيميا^(٤٨). هدفت الدراسة إلى تناول التطور التاريخي لعوامل الخطر في جامعة غرب بوهيميا، ووصف تطور نظام إدارة المخاطر الذي تستخدمه

الجامعة، وتناولت مقارنة تطورات المخاطر الرئيسية بين الأعوام (٢٠٠٧-٢٠١٢)، ومن نتائجها: في السنوات الست حدث تحول في إدراك المخاطر، فمعظم المخاطر التي يُنظر إليها على أنها مخاطر رئيسة في العام ٢٠٠٧ لم تعد مذكورة في خريطة المخاطر الجديدة عام ٢٠١٢، كانت أغلب المخاطر في الواقع أعراض أو آثار لمشاكل أخرى، كما بينت الدراسة أن المخاطر المتعارف عليها أنها مخاطر كبيرة جدًا لا يتم تقييمها في الجامعة على أنها مخاطر رئيسة. (٦) لوندكويست (٢٠١٥). إدارة المخاطر المؤسسية في الكليات والجامعات الأمريكية: تبني ودمج إدارة المخاطر المؤسسية "جامعة غرب ميشيغن" (٤٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب وعمليات صنع قرار إدارة المخاطر وتبنيها وتنفيذها ودمجها في الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر مسؤولي إدارة المخاطر، وبناء تصور لتنفيذ إدارة المخاطر بالجامعات، واستخدمت المنهج المسحي ودراسة الحالة وأداتي الاستبانة والمقابلة، ومن نتائجها: بدأ تبني إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي عام ٢٠١٢، من قبل ٢٩ مؤسسة جامعية، مستويات النضج لهذا المجال لا تزال في المراحل الأولى، التوجه لتنفيذ ودمج مبادئها وممارساتها في هياكلها وصنع القرار، تحظى باهتمام كبير من القيادات الجامعية؛ حيث يعتبرونه ضروريًا لتحقيق أهداف الجامعة، وفي النهاية قدمت تصور مقترح لاعتماد إدارة المخاطر وتنفيذها في الجامعات الأمريكية.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

تم استعراض بعض الدراسات السابقة للموضوع، وكانت في غالبيتها حديثة، وربما يكون هذا لحدثة المجال، وتركزت معظمها في الدول غير العربية. وتباينت أنواع الدراسات بين دراسات تطبيقية ونظرية وهي الأغلبية، لذلك كان هناك أيضًا تنوع في أهداف الدراسات المستعرضة، وبناء على ذلك، تعددت مناهج الدراسات المستخدمة، كما اختلفت الأدوات المستخدمة في الدراسات. ومع هذا التعدد في عناصر الدراسات المستعرضة، بصفة عامة قد استفاد البحث الحالي للتأكيد على

مدى أهمية الموضوع الحالي، والاستدلال على التركيز العالمي على معايير وأطر إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، وفي تحديد المشكلة وتشكيل الإطار المفاهيمي للبحث الحالي، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عما سبق من دراسات في هدفها العام حيث تسعى الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة على ضوء المعايير العالمية، بالإضافة لهذا استخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، كما تميزت بتطبيق إطارها ذلك وفقاً لمعايير المنظمات العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية في (ISO,13000, 2018) (COSO,2017). وذلك في ظل قلة الدراسات الميدانية بالمنطقة العربية، واقتصار أغلب الدراسات على المجال النظري.

كما استفادت من نتائج الدراسات السابقة، والتي توصلت إلى التالي :

- أصبحت الجامعات المتقدمة تطبق إدارة المخاطر داخلها لأنها أصبحت شرطاً من شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية للجامعات واستجابة لمتطلبات ومعايير قومية.
- إن إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات عبارة عن نظام متكامل متناسق، يعمل على اكتشاف المخاطر، ومواجهتها، والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، وقدراتها المادية والمالية .
- تواجه الجامعات مخاطر متعددة، منها: مخاطر تتعلق بالسمعة، ومخاطر طبيعية، ومخاطر تتعلق بأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وبالوثائق والمعلومات، وبالمعامل والمختبرات والورش، ومخاطر التكنولوجيا، ومخاطر مالية،....

منهج البحث وخطواته

بناء على طبيعة موضوع البحث وأهدافه فقد اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف وتحليل الظاهرة أو المشكلة المحددة، والقيام

بالإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف وتحليل تلك الظاهرة اعتماداً على جمع المعلومات والحقائق، وتحليلها تحليلاً دقيقاً، بطريقة موضوعية تتسق والمعطيات الفعلية للظاهرة لاستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج^(٥٠).
في ضوء أهداف البحث ومنهجه يسير البحث وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

➤ **الخطوة الأولى:** تتضمن الإطار العام للبحث (مقدمة ومشكلة البحث وأهميته وأهدافه، مع تحديد المصطلحات والدراسات السابقة والتعقيب عليها، وكذلك توضيح منهجه ثم خطواته).

➤ **الخطوة الثانية:** تتضمن عرض الإطار المفاهيمي المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات من حيث (مفهومها، أهميتها، خصائصها، آلياتها...).

➤ **الخطوة الثالثة:** تتضمن عرض أهم المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية (ISO,13000, 2018), (COSO,2017). الخروج بنموذج لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات على ضوء المعايير العالمية.

➤ **الخطوة الرابعة:** تتضمن تحليل واقع إدارة المخاطر المؤسسية في جامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية (ISO,13000, 2018), (COSO,2017).

➤ **الخطوة الخامسة:** تتضمن وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية (ISO,13000, 2018), (COSO,2017).

الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المؤسسية

نظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة المخاطر المؤسسية والدور الحساس الذي تؤديه فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم . وذلك لكونه من المفاهيم والمصطلحات الأكثر تداولاً في إدارة المؤسسات في الوقت الحالى، كأحد أهم أدوات تخفيف حالة عدم اليقين المصاحبة للكثير من التحديات التي تواجهها المؤسسات المختلفة بشكل عام، لذا تتناول الخطوة الحالية مفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وآلياتها...

(١) مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) Enterprise Risk Management

لقد ناقش الاقتصاديون والإحصائيون وأصحاب نظريات القرار والمنظرون طويلاً مفهوم الخطر، وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال. ومن ثم فقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة به نظراً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال وأصناف متعددة. ولذا تتعرض الدراسة الحالية للأصل اللغوي ثم الاصطلاحي لمفردات هذا المصطلح كالتالي:

(أ) **المفهوم اللغوي للخطر Risk** : **الخطر** في اللغة بمعنى "احتمال الخسارة أو الإصابة ، ودرجة احتمالية هذه الخسارة"^(٥١). وبمعنى "احتمال حدوث شيء سيء"^(٥٢). أى احتمال تكبد خسارة أو سوء حظ^(٥٣). وكلمة "خطر" مشتقة من كلمة "ريزكير Risicare" الإيطالية المبكرة، والتي تعني "يجرؤ"، وبهذا المعنى، فإن المخاطرة هي اختياراً وليست مصيراً، وتعنى تغيير غير معروف في القيمة المستقبلية للنظام، وقياس الاحتمالية والعواقب والتوقيت المحتمل لحدث ما، ولدى خبراء الأمن والسلامة صيغة مماثلة، الخطر هو تأثير أوقات الاحتمال^(٥٤). ويعرف " بنقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وغالباً ما ينتج عنها تغير كبير يتم فيه اتخاذ القرارات الصعبة"^(٥٥). كما يعرف بـ "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تحدث تغيراً إلى الأفضل أو الأسوأ"^(٥٦).

ويدعى الخطر أحياناً المخاطرة، وكلمة خطر مستوحاة من مصطلح لاتيني والذي يدل على Risque أي Rescare بمعنى الارتقاع في التوازن وحدث تغير ما بالمقارنة مع ما كان منتظر أو الانحراف عن المتوقع. و الخطر كذلك بمعنى "الإشراف على الهلاك والخطورة احتمال وقوع الضرر، وجمعها أخطار، وهي تهديدات خارجية تواجه الإنسان"^(٥٧).

(ب) **المفهوم الاصطلاح للخطر:** تتضح مع مراجعة تعريفات الأدبيات أن هناك تعدداً وتنوعاً لتعريف المخاطر/الخطر، فيعرفه الجانب الاصطلاحي على أنه "ذلك الالتزام الذي يحل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهوراً أو خسارة"^(٥٨)، و آخر عرف الخطر بـ "حدث يحتمل أن يكون له تأثير سلبي على أصول المنشأة وأنشطتها، وعملياتها"^(٥٩). ويتضح أنه أي مشكلة تؤثر على المؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها. ومن ثم تنشأ المخاطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة^(٦٠).

وبصفة عامة أغلب التعريفات قد عرفت الخطر، بمعنى احتمالية وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه. وهو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة. ومن هنا يتضح أن الخطر يشير إلى عدم اليقين - الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث - الذي يحيط الأعمال المؤسسية والنتائج المستقبلية. وبالتالي له تأثير على تحقيق الأهداف. أو بمعنى آخر حالة من عدم التأكد أو الشك من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة للمؤسسة. فالمخاطر هي حالة من عدم التوازن بين ما تم، وما يجب أن يتم، أو انحراف الأداء المخطط له أي الأداء المثالي عن الأداء الفعلي الذي تم.

ويأتي تعريف (ISO 31000: 2009) وهو التعريف المقبول والشائع الاستخدام والذي يعرف: الخطر بأنه: "تأثير عدم اليقين/التأكد على تحقيق

الأهداف"، والتأثير هو انحراف إيجابي أو سلبي عن المتوقع، ويوجد عدم اليقين عندما تكون المعرفة أو الفهم لحدث أو نتيجة أو احتمال غير كافٍ أو غير كامل^(٦١). ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على الموضوعية في عدم التأكد ليعد خطراً، أي أن الخطر يقتصر على حالات الشك أو عدم التأكد الممكن قياسه. ويقصد به الانحراف الغير مرغوب فيه أو الانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل في تحقيقها، بينما الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطراً. كما يتضح مدى اختصار وشمولية التعريف، بحيث شمل حدي الخطر إيجاباً وسلباً، ولم يكن هناك تركيز على الجانب السلبي من الخطر، فهو هنا يحتمل الفرص والأضرار معاً.

في حين أن المخاطر المؤسسية هي المستوى الذي يمكن أن تختلف فيه نتائج استراتيجية المؤسسة عن ما هو مذكور في أهداف المؤسسة، أو المستوى الذي لا تتجح فيه المؤسسة في تحقيق الأهداف المعلنة^(٦٢). ومن ثم يتضح أن المخاطر الجامعية عبارة عن حدث أو إجراء يؤثر سلباً على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والإستمرارية في تقديم خدماتها.

ج) مفهوم إدارة المخاطر Risk Management

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية مستمرة للإدارة تتم من خلال سلسلة إجراءات تخفيفية تتخلل أنشطة المؤسسة لمنع احتمالية وقوع حدث سلبي وتأثيره السلبي^(٦٣).

كما تعرف على أنها "نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من أثارها واحتمالية حدوثها"^(٦٤). وعبارة عن "عمليات تركز على تنفيذ تدابير الحد من المخاطر والتخفيف من حدتها والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة بطريقة شاملة وكفاءة عالية"^(٦٥). ومن ثم يتضح أن إدارة المخاطر عبارة عن عملية تهدف إلى مساعدة المؤسسات على فهم وتقييم واتخاذ إجراءات

لجميع المخاطر التي تواجهها بهدف زيادة احتمالات النجاح وتقليل الفشل، من خلال تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

كما عرفت بأنها "مدخل علمي للتعامل مع المخاطر، عن طريق التوقع والرقابة والسيطرة على المخاطر المحتملة، وكذا تصميم وتنفيذ عمليات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة التي تقع إلى الحد الأدنى"^(٦٦). كما أنها العملية المستمرة لتقييم المخاطر، والحد من احتمالية حدث ضار، ووضع الخطوات في مكانها الصحيح للتعامل مع أي حدث يقع، من خلال سلسلة الإجراءات المخففة التي تتخلل الأنشطة-وااحتمالية وجود الحدث الضار وتأثيره السلبي^(٦٧). كما يقال أنها "أنشطة منظمة تعمل على زيادة القدرة في التحكم والسيطرة على الخطر، وتنتهج معظم المنظمات الدولية الأطر المتفق عليها دولياً بشأن إدارة المخاطر"^(٦٨).

ومن ثم تعد إدارة المخاطر أداة للتنبؤ بالأخطار وإدراكها قبل حدوثها والقدرة على مواجهتها والسيطرة عليها في وقتها من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. ويتضح أن معظم التعريفات تركز على اتخاذ الإجراءات لتحديد المخاطر والفرص المحتملة لمعالجة تلك المخاطر التي يمكن أن تُخلف آثار كبيرة. وأنها نهج منظم لتحديد أفضل مسار للعمل في ظل عدم اليقين من خلال تحديد وتقييم وفهم والعمل والإبلاغ عن المخاطر. وعليه فإنها تعني تلك النشاطات التي تتم بشكل نظامي ومستمر لإدراك العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف وسمعة المؤسسة وتقييمها، ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلاً.

ومما سبق يتضح أن إدارة المخاطر الجامعية تشمل ممارسات أو عمليات بهدف حماية الأصول المالية والمادية والبشرية للجامعة، كذلك مركزها الاستراتيجي، والفرص التشغيلية؛ وتتمثل هذه العمليات في: اكتشاف المخاطر وتحديد المخاطر التي لها تأثير على استراتيجية الجامعة، وأهدافها، وتقييم تلك المخاطر وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة ومواجهتها والسيطرة عليها بأفضل الوسائل

وأقل التكاليف للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، وقدراتها المادية والبشرية" بأقل تكلفة لاحتواء هذا الخطر.

د) مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM)

على الرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه لإدارة المخاطر المؤسسية، إلا أن العديد من التعريفات تشترك في مفاهيم مشتركة وتتضح في التالي:

فقد دخلت ERM لأول مرة معجم الأعمال منذ عقدين من الزمن ، وتطورت منذ ذلك الحين إلى المعيار الذهبي لممارسات حوكمة الشركات^(٦٩)، ومصطلح ERM مرادف "للإدارة المتكاملة للمخاطر وإدارة مخاطر الأعمال والإدارة الشاملة للمخاطر وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة وإدارة المخاطر الاستراتيجية"^(٧٠). وتعد فكرة إدارة المخاطر كعملية مستعرضة تتناول جميع الأحداث والمستويات، التي يمكن أن تمنع تحقيق الأهداف" وتمثل خطراً مؤسسياً^(٧١). وتعنى في جوهرها بعملية إدارة مخاطر متكاملة تغطي إجمالي المخاطر المحتملة، والتي تكون المؤسسات عرضة لمواجهتها ويتم تطبيقها للتخفيف من آثار المخاطر^(٧٢). كما أنها تعزز الوعي بعوامل الخطر في الإدارة العليا وتساعد في اتخاذ القرارات الفعالة^(٧٣).

ومن تعريفات المنظمات الدولية، ما يلي:

❖ عرفت الجمعية الاكتوارية للإصابات the Casualty Actuarial Society (CAS) (2003) (CAS) إدارة المخاطر المؤسسية على أنها "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتقييم ومراقبة واستغلال وتمويل ومراقبة المخاطر من جميع المصادر بغرض زيادة قيمة المؤسسة على المدى القصير والطويل لأصحاب المصلحة" وهنا تتعدد أنواع المخاطر "المالية والتشغيلية والاستراتيجية...".^(٧٤). والنقطة الأساسية هنا أن إدارة مخاطر المؤسسة تأخذ كل شيء في الاعتبار أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

وهنا يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية عبارة عن نشاط يتم من خلاله تقييم ومراقبة واستغلال وتمويل المخاطر من جميع المصادر بغرض زيادة قيمة المؤسسة على المدى القصير والطويل لأصحاب المؤسسة.

❖ وتُعرّف مؤسسة **NACUBO** إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "عملية تأخذ في الاعتبار المخاطر بشكل شامل على مستوى المؤسسة ككل. وتتضمن أي مشكلة تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"^(٧٥).

❖ ويُعرّف معهد إدارة المخاطر **IRM** : نهج شامل لإدارة المخاطر يحل محل النهج التقليدي في العقد الماضي، فأدركت أهمية وجود نظام مناسب لإدارة المخاطر في المنظمات حيث لم يعد بإمكان المزيد من الشركات تحمل الخسائر المالية التي تسببها أحداث غير متوقعة، الاضطرابات في العمليات العادية، والأضرار التي لحقت بالسمعة وفقدان التواجد في السوق^(٧٦).

❖ وتعرف (**COSO,2004**) إدارة مخاطر المؤسسة، "عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة المؤسسة والإدارة والموظفين، ويتم تطبيقها في وضع الاستراتيجية وعبر المؤسسة، مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، وإدارة المخاطر لتكون في نطاق تقبل المخاطر، لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة"^(٧٧).

والغرض من إدارة المخاطر هنا الحماية ذات القيمة مع تحسين الأداء، ويشجع على الابتكار ويدعم تحقيق الأهداف. كونه إطار عمل يساعد في دمج إدارة المخاطر في كل الأنشطة والوظائف، والاندماج في الحوكمة لجميع الأنشطة الأخرى للمؤسسة، بما في ذلك صنع القرار. والتطبيق المنهجي ل السياسات والإجراءات والممارسات لأنشطة التواصل والاستشارة، وتحديد السياق و التقييم والمعالجة والمراقبة والمراجعة والتسجيل و الإبلاغ عن المخاطر ."

يلاحظ في تعريف إدارة المخاطر المؤسسية، أنه سلط الضوء على: العملية، والاستراتيجية، وقابلية المخاطرة، والأهداف. كعملية مستمرة تتوافق مع الاستراتيجية والتغييرات مع تطور أنشطة المؤسسة وأهدافها، تكون المؤسسة على استعداد لقبولها من أجل تحقيق أهدافها.

❖ ومن تعريفات (COSO, 2017) لإدارة المخاطر المؤسسية ما يلي: (٧٨)

- تعتبر إدارة مخاطر المؤسسة الثقافة والقدرات والممارسات التي تدمجها المنظمات عند وضع الاستراتيجية وتطبيقها عند تنفيذ تلك الاستراتيجية، بهدف إدارة المخاطر في الإنشاء والاحتفاظ و إدراك القيمة، وتحقيقها .

- هي أكثر من مجرد قائمة بالمخاطر. إنها أكبر من هذا إذ تضم الممارسات التي تضع الإدارة مكاناً لإدارة المخاطر بفعالية. تقوم إدارة مخاطر المؤسسة بأكثر من الرقابة الداخلية، فنتناول وضع الاستراتيجية، الحوكمة والتواصل مع أصحاب المصلحة وقياس الأداء. تنطبق مبادئها على جميع مستويات المنظمة وعبر جميع وظائفها. إذ تضم مجموعة من المبادئ يمكن بناء العمليات عليها، تشمل نظام المتابعة والتعلم، وتحسين الأداء .

- يمكن استخدام إدارة المخاطر المؤسسية من قبل أي مؤسسة . إذا كان لدى المنظمة مهمة واستراتيجية وأهداف - والحاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر. تستخدم من قبل جميع أنواع المنظمات، الصغيرة والكبيرة و المؤسسات الاجتماعية والإنسانية والحكومية وغيرها.

❖ تعريف (ISO ,13000): بأنها " أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة ومراقبتها؛ فيما

يتعلق بالمخاطر، باستخدام أدوات إدارة المخاطر التي توفر الأسس و الترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ، المراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة، وإتاحة اتخاذ الخيارات الصحيحة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المستقبلية" (٧٩).

وبعد تناول التعريفات السابقة يتضح أن هناك إجماع على المفاهيم الرئيسية لإدارة مخاطر المؤسسة، وهي كالتالي:

- تعد إدارة المخاطر المؤسسية بشكل شامل أكثر كفاءة من إدارة المخاطر التقليدية والتي تتم بشكل منفصل، كما تعتبر ، في جوهرها، أحدث مسمى لإدارة المخاطر ويتم بنهج شامل.
- عملية إدارية تتطلب تحديد وتنفيذ وتقييم المخاطر المؤسسية وتطبيق استراتيجية على مستوى المؤسسة لإدارة هذه المخاطر بهدف إنشاء استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر.
- هي إدارة لكافة المخاطر التي تواجهها المؤسسة في نهج منظم ومتكامل. ويتم التركيز على دمجها في كافة العمليات والمستويات المؤسسية لتحديد المخاطر وإدارتها بشكل صحيح وبناء قيمة أصحاب المصلحة وحمايتها.
- تغطي كافة المخاطر التقليدية والاستراتيجية، وعلى المؤسسات السعي للحصول على ميزة تنافسية بإدارة المخاطر بدلاً من مجرد النظر إلى المخاطر على أنها مشكلة.
- ليست مجرد مسألة داخلية، فیرغب أصحاب المصلحة الخارجيون أيضًا في معرفة المخاطر التي يستثمرون فيها. هذه هي في الأساس مخاطر سوقية وبيئية تحدث بشكل منهجي خارج سيطرة المؤسسة وحيث تؤدي إدارة المخاطر دور من خلال توفير دليل للإدارة

وإجمالاً يمكن القول أن إدارة المخاطر المؤسسية عبارة عن إطار مرجعي يسمح للمؤسسات بالتعامل مع المخاطر وتقييمها وإدارتها والتي تعد جزءاً من التطوير الاستراتيجي للمؤسسات؛ ويجب أن يتم تصميمه وتخطيطه على أعلى مستوى. ويقوم نهج إدارة المخاطر المؤسسية بتقييم ومراقبة ورصد جميع المخاطر وتبعياتها التي تتعرض لها المؤسسة. فإدارة المخاطر المؤسسية قائمة على وضع إطار

عمل يضم مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تتخذها الإدارة في المؤسسة على مختلف مستوياتها لتوجيه وإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر. وتشمل العملية الشاملة لتحديد وتحليل وتقدير درجة المخاطر ذات الصلة بسياق المؤسسة.

ومن ثم فإن إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات مطلب أساسي لتوفير التوجيه فيما يتعلق بإدارة المخاطر لدعم تحقيق أهداف الجامعة، وحماية الموظفين والأصول المؤسسية، سيتم تطبيق هذه العملية والإجراءات على جميع وحدات الجامعة، وتتولى الجامعة التطوير مسؤولية الإشراف والمراقبة لعملية تنفيذ هذه العملية والإجراءات المصاحبة لها.

٢) نبذة حول نشأة إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات

يعتبر الخطر من المفاهيم القديمة الحديثة؛ حيث كان مع بداية الحياة الإنسانية، وبالنسبة لدراسته فقد بدأت دراسة إدارة المخاطر بعد الحرب العالمية الثانية. وتورخ عدة مصادر أصل إدارة المخاطر الحديثة إلى (١٩٥٥-١٩٦٤). فقد لاحظ سنايدر (١٩٥٦) أنه لم تكن هناك كتب عن إدارة المخاطر في ذلك الوقت، ولم تقدم أي جامعات دورات في هذا الموضوع. فقد تم نشر أول كتابين أكاديميين بواسطة (Mehr and Hedges, 1963) و Williams and Heins (1964). يغطي محتواها إدارة المخاطر البحتة. وارتبطت إدارة المخاطر باستخدام تأمين السوق لحماية الأفراد والشركات من مختلف الخسائر المرتبطة بالحوادث. ثم ظهرت أشكال جديدة من إدارة المخاطر الخالصة خلال منتصف الخمسينيات من القرن الماضي كبديل لتأمين السوق. وبالثمانينيات أصبحت إدارة المخاطر المالية مكملة لإدارة المخاطر البحتة للعديد من الشركات، ثم توالى أنشطة الحماية للأمراض والحوادث المتعلقة بالعمل في الشركات^(٨٠).

ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين لكنه حدث انتقال من إدارة التأمين وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى ، وقد قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في ١٩٧٥ كما طبعت مجلة

"إدارة المخاطر" وكانت رابطة الإدارة الأمريكية تقوم بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات بها^(٨١).

في الجزء الأخير من التسعينيات، بدأ العديد من الاستشاريين والمتخصصين في إدارة المخاطر في التشكيك في هذا النهج "المنعزل" لإدارة المخاطر. وجدلوا بأنه يجب على المؤسسة تحديد و(إن أمكن) قياس جميع حالات تعرضها للمخاطر - بما في ذلك المخاطر التشغيلية والتنافسية - وإدارتها ضمن إطار عمل موحد واحد. أصبحت هذه الفكرة تعرف باسم إدارة مخاطر المؤسسة (ERM). لتسهيل إدارة المخاطر^(٨٢). ثم بدأ التنظيم الدولي في تصميم نماذج لإدارة المخاطر، وأصبحت حوكمة إدارة المخاطر ضرورية، ومن ثم ظهرت إدارة المخاطر المؤسسية^(٨٣). وأصبحت إدارة المخاطر المؤسسية منتشرة على نطاق واسع كأساس لإدارة مخاطر المنظمات التي تخفف كل نوع من أنواع المخاطر بشكل مستقل. خاصة بعد أن أظهرت إدارة المخاطر التقليدية عدم كفاءتها نظراً لحقيقة أن كل خطر يتم تناوله على حدة منفصلاً عن باقي المؤسسة. فظهور مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) كنهج شامل في إدارة المخاطر يدمج جميع أنواع المخاطر ودمجها في الأهداف العامة للمؤسسة. لذلك اكتسب المغناطيسية في العالم التجاري الحديث كممارسة فعالة لإدارة المخاطر في إنشاء قيمة للمؤسسة وحمايتها مع تعزيز صلابة المؤسسات على المدى الطويل^(٨٤).

حيث تستطيع إدارة المخاطر المؤسسية أن تحول المخاطر من مفهوم دفاعي إلى مفهوم موجه نحو المستقبل يمكن المؤسسات من البحث عن فرص جديدة في بيئتها. هذا نشط قد يفسر الموقف جاذبية إدارة المخاطر المؤسسية عبر أنواع مختلفة من المؤسسات^(٨٥). وقد انتشر استخدام مصطلح إدارة المخاطر المؤسسية وتطورت معايير آليات لإدارته، وتضمنت هذه الآليات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. و التي تتضمن على أسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديدها سواء كانت مخاطر من داخل

أو من خارج المؤسسة ، محاولة ادارتها ومعالجتها، وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في ادنى حدودها، والاستفادة من الإيجابيات في الأمد البعيد^(٨٦).

ورغم أن ادارة المخاطر المؤسسية مصطلح جديد نسبياً لكنه أصبح بسرعة، النهج النهائي لإدارة المخاطر ليعبر عن القدرة على أداء إدارة مخاطر المؤسسة. فبدأت الأوراق الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية في الظهور في المجالات، والجامعات بدأت في تقديم البرامج والدورات^(٨٧).

وتعود جذور معظم برامج إدارة المخاطر المؤسسية، إلى الامتثال والضوابط الداخلية. استجابةً للعديد من حالات فشل الأعمال الكبيرة . لذا فقد اتخذت الحكومات في العديد من البلدان الأوروبية إجراءات وفرضت متطلبات تنظيمية فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية^(٨٨). فظهرت بقوة إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي وتقديم نظرة شاملة للمخاطر على مستوى المؤسسة، بحلول عام ٢٠٠٦، اقترح محللو Moody's و Fitch و Standard & Poor's توسيع استخدام معايير إطار COSO إلى ما بعد شركات الطاقة والخدمات المالية. وفي عام ٢٠٠٨، "أشاروا إلى أن شركاتهم تعتمد تضمين عوامل إدارة المخاطر المؤسسية في عملية التصنيف لمؤسسات التعليم العالي^(٨٩) .

وفي صيف عام ٢٠٠٧م عقدت رابطة مجالس إدارة الجامعات والكليات (AGB)والرابطة الوطنية لمسؤولي الأعمال في الكليات والجامعات (NACUBO) "قمة حول إدارة المخاطر المؤسسية" في واشنطن العاصمة مع كبار المسؤولين والأمناء من العديد من الكليات والجامعات الرائدة. وحضر الحدث ما يقرب من ٤٠ قائداً -يمثلون المؤسسات الكبيرة والصغيرة وكذلك المؤسسات العامة والخاصة، وكانت أهداف القمة هي البدء في تطوير نموذج قوي ومستدام لإدارة المخاطر المؤسسية للكليات والجامعات، وتحديد الأدوار المناسبة لإدارة المخاطر المؤسسية للرؤساء والمديرين والأمناء من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والعامة والخاصة . عملت المجموعة ككل لتطوير نموذج خاص بالتعليم العالي^(٩٠).

في حين أن معظم الكليات والجامعات لديها "خطط لإدارة الأزمة" قائمة، إلا أن معظمها ليست متكاملة أو استراتيجية بطبيعتها. لا تستخدم ستون بالمائة من المؤسسات تقييماً شاملاً واستراتيجياً للمخاطر لتحديد المخاطر الرئيسية لنجاح المهمة، وأشار خمسة بالمائة فقط إلى تبني "ممارسات نموذجية لإدارة المخاطر الكبرى". وحتى بالنسبة لتلك المؤسسات التي لديها خطط "لإدارة مخاطر"، يستمر اتخاذ معظم القرارات في "... صوامع، مما يؤدي إلى إنشاء أطر متعددة للحوكمة والبنية التحتية والعمليات؛ أنشطة المخاطر والرقابة المجزأة؛ الفجوات المحتملة في التغطية الشاملة للمخاطر؛ وازدواجية الجهود"^(٩١).

كانت إدارة المخاطر بالجامعات قديماً تعني الاتصال بوكيل التأمين الخاص ولكن بعد حدوث العديد من الأمراض والأحداث العالمية، وغيرها من المشكلات الاقتصادية والحروب والتي أصبحت مخاطر حقيقية ومن ثم تعد إدارة هذه المخاطر عملية ليست واضحة الآن، فتأمين وإدارة المخاطر بالجامعات حالياً ليس كافياً أو أمراً سهلاً على الإطلاق، خاصة أن القرن الحادي والعشرين قد أتى بمجموعة مرعبة من المخاطر الجديدة، مثل الثورات والاضرابات والإرهاب، التي تشكل تهديداً يكاد يكون حجمه بعيداً عن الحسابات"^(٩٢).

وفي العموم بالجامعات لا يعطي معظم الرؤساء والمستشارين ومجالس الأمناء الأولوية لإدارة المخاطر أو إدارة الأزمات، لا سيما كجزء من نموذج التخطيط المتكامل، على الرغم من أن الحوادث التي قد تحدث في حرم جامعاتهم قد تؤدي إلى الوفاة أو الخسائر المالية أو الأضرار الجسيمة التي لحقت بهم والسمعة"^(٩٣).

مما شجع تقرير AGB و UE لعام ٢٠٠٩ م ، لدراسة حالة إدارة المخاطر المؤسسية في الكليات والجامعات، وأصدرت تقريراً تناول التقرير مدى أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات حيث تساعد مؤسسات التعليم العالي (IHE) على تحديد المخاطر بشكل أكبر على نطاق واسع، كما تسهم في تطوير ثقافة تقييم وتحديد المخاطر على مستويات متعددة بالجامعات، بما في ذلك القيادة النشطة

للرئيس ومجلس الأمناء^(٩٤). ومؤخرًا أشار تقرير AGB و UE لعام ٢٠١٤ أنه عام ٢٠١٣ ، وافق ٤٥٪ من المشاركين في الاستطلاع "بشدة" على أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل أولوية في مؤسستهم مقارنة بعام ٢٠٠٨ عندما "وافق معظمهم" فقط على ٤١٪. كما لاحظوا أيضًا أن عمليات إدارة المخاطر المؤسسية غائبة في الجامعات^(٩٥). وفي ظل "التغييرات في المشهد التشغيلي تزيد من عناصر المخاطر بشكل كبير، فإن الجامعات الآن تتطلع بشكل متزايد نحو تحسين قدراتها الداخلية ومواردها لإدارة هذه المخاطر بشكل أفضل"، فقد اختارت العديد من الكليات والجامعات طوعية اعتماد أطر عمل إدارة المخاطر المؤسسية، "يتوقع البعض أن يُطلب منهم الامتثال في المستقبل؛ يعتقد البعض الآخر أن مثل هذا الامتثال يمثل أفضل ممارسة في إدارة المخاطر"^(٩٦). في حين أيدت جمعيات التعليم العالي الرئيسية في تقريرها نهج إدارة المخاطر المؤسسية وأوصت به بالجامعات، بما في ذلك AGB، والرابطة الوطنية لمحامي الجامعات والكليات (NACUA)، ورابطة إدارة المخاطر والتأمين بالجامعة (URMIA)، والرابطة الوطنية لمحامي الكليات والجامعات (NACUA). وأصبحت إدارة المخاطر المؤسسية أداة لإدارة المخاطر بالتعليم العالي". فتبنت العديد من الكيانات التعليمية إدارة المخاطر المؤسسية لمساعدتها على تحديد المخاطر والاستجابة لها^(٩٧).

بالإضافة للجهود السابقة الداعية لمدى أهميتها بالجامعات، حاول عدد متزايد من الجامعات دمجها في التخطيط الاستراتيجي وعمليات صنع القرار في مراحل مختلفة من التنفيذ عبر القطاعات المختلفة بالجامعة. وبالفعل بدأ في اعتماد برنامج إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات بشكل صريح، على الرغم من تأخر التعليم العالي وراء القطاعات الأخرى في تبني ونضج إدارة المخاطر المؤسسية بها^(٩٨). فلا تزال هناك العديد من الجامعات لا تتبناه وذلك يفسره البعض نظراً لقلّة الدراسات التجريبية التي تناولت هذا الأمر بالنسبة للجامعات ومدى الفائدة.

ويتضح مما سبق أن نشأة إدارة المخاطر المؤسسية حديثة بالنسبة للجامعات، فلم تظهر فيها إلا بعد المؤسسات التجارية وغيرها كالبنوك وشركات التأمين، وأصبحت إدارة المخاطر بنداً أساسياً من أعمال مكاتب الجودة بالجامعات، في حين تمثل جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة جامعية، فهي عملية تديرها المؤسسة للتصدي بشكل منهجي للمخاطر المترتبة على أنشطتها؛ بهدف تحقيق منفعة مستمرة من جميع الأنشطة الجامعية.

٣) أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات

يتضح بعد تناول مبررات ودوافع نشأة إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات وإيماناً بأن المخاطر حقيقة من حقائق الحياة، أن الجامعات في أمس الحاجة للاستعداد للمخاطر وتنمية القدرات الإدارية للجامعات على اعتبارها وسيلة لاكتساب ميزة تنافسية وسط التحديات والتغيرات المحيطة. خاصة أن المخاطر في الوقت الراهن أصبحت أحد أهم التحديات التي تواجه الجامعات وأضحت عنصراً لا يمكن تجاهله في إعداد استراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة جامعية بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف و تأقلم أي مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، وهذا كله يفرض على الجامعة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المحيطة بها من كل جانب، وهنا تظهر الأهمية والدور الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة الجامعية في ظل الظروف البيئية المتسارعة.

فإدارة المخاطر تعد ممارسة مهمة في بيئة الأعمال اليومية المتطورة والمتغيرة. فحتاج المؤسسات لاتباع نهج شامل ومنظم ومتكامل لإدارة المخاطر بدلاً من النهج القائم على الصومعة (الانعزالية عن باقي العمليات بالجامعة) (٩٩).

فقد تناولت عدة أدبيات أهمية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بمختلف المؤسسات خاصة في العصر الحالي لعدة أسباب، كما يلي.

- تسهم في ضمان جودة و شفافية إعداد التقارير كالتقارير المالية، بالإضافة لجودة مراقبة الأطراف المختلفة. و تأثيرها على عملية الرقابة والمتابعة والاشراف من منظور أوسع وأكثر شمولية. بالإضافة لدورها فى التحليل الاستراتيجي للمخاطر التى تواجه المؤسسات. وفي القيام بالمراقبة للمخاطر الكبرى والتخطيط للمستقبلى الدقيق. وتقليل تكلفة رأس المال، وتقليل ثقل الأرباح، مما يعزز قيمة المساهمين وأصحاب الأعمال، واكتساب الميزة التنافسية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، وبناء الثقة للمستثمرين^(١٠٠).
- توصلت دراسات أن لها علاقة قوية بتحسين وتميز الأداء التنظيمي العام للمؤسسة وفى تجنب الأحداث الكارثية المتوقعة وغير المتوقعة^(١٠١). بما في ذلك زيادة الفرص، وإدارة وتحديد المخاطر، وتحسين النتائج الإيجابية، وتقليل التناقضات في الأداء، مع الحفاظ على كفاءة الموارد. وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى كفاءة ممكنة^(١٠٢).
- تحسين ثقافة ادارة المخاطر عبر المؤسسة، من خلال اكتساب فهم ثقافي للأهمية الحفاظ على مصداقية عالية للمؤسسة، إتاحة الفرصة للقيام بقرارات أكثر تعليمًا، زيادة المعرفة والفهم للمخاطر عبر المؤسسة، مع مواءمة المخاطر مع أهداف المؤسسة، وتوفير المزيد من الكفاءة والفعالية وسائل إدارة المخاطر، والاتفاق والتقارب على القيم الأساسية وعلى الضرورة لإدارة مخاطر بشكل متكامل وعلى نطاق واسع^(١٠٣).
- تأثيرها إيجابي على سرعة الحركة الاستراتيجية للمؤسسة، فتدعم سرعة الحركة الاستراتيجية من خلال التخفيف من المخاطر التى تعطل عمل المؤسسة لخلق القيم، وفى إنشاء وتطوير ابتكار نموذج الأعمال الحديث^(١٠٤).
- توفر بيئة مثالية للتحقيق في التآزر بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة المخاطر. كما تعمل كمحفظة متكاملة. فالمؤسسات التي تتمتع بأداء

أفضل في المسؤولية الاجتماعية من المرجح أن تتبنى استراتيجية إدارة مخاطر أكثر تكاملاً^(١٠٥).

- تسهم في زيادة القيمة للمساهمين المتنوعين - المستثمرين الذين يتم تعويض الخسارة في أحد الاستثمارات بشكل عام عن طريق تحقيق مكاسب غير متوقعة في استثمار آخر^(١٠٦).

- تتبنى نهجاً أكثر تخصصاً وعبر وظيفياً، غير منعزل، فتقيم المخاطر داخل قسم أو وظيفة معينة، في مظهرها على مخاطر المؤسسة ككل وعبر وظيفياً. وبالتالي يكون إدارة المخاطر شاملةً وبعيدة المدى، كما أن هناك تركيز تنظيمي متزايد على ضمان وجود رقابة وحوكمة كافية على عملية إدارة المخاطر المؤسسية^(١٠٧).

- تساعد على زيادة احتمالية تحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من مجرد تجميع قائمة بالمشكلات المحتملة. فهي أكثر من مجرد حماية الأصول الخاصة. فيتعلق الأمر ببناء ثقافة واعية بالمخاطر بحيث يمكن للأفراد اتخاذ الإجراءات الأكثر استنارة واتخاذ أفضل القرارات. وتمكينهم بحلول لإدارة المخاطر موحدة ومتناسقة ومواءمة مع طبيعة أعمال المؤسسة^(١٠٨).

وبصفة خاصة توصلت دراسة أن تبنى إدارة المخاطر المؤسسية ومعاييرها العالمية بالجامعات ISO 31000 / 2018، يضمن الحفاظ على سمعة الجامعة ومواردها ومكانتها في المجتمع المحلي والدولي لذا تتخذ معظم الجامعات إجراءات وعمليات وتزرع في أفراد مجتمعها إطار ثقافي وممارسات مهنية وشخصية لتوجيه مصادر الخطر والتحكم فيها ضمن ممارسات فعالة لإدارة المخاطر ومهام ومسئوليات محددة وواضحة تتوافق مع متطلبات ومواصفات المعايير العالمية "ISO 31000 / 2018"^(١٠٩).

وعليه، تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة والمساءلة في المؤسسات الجامعية، وبما أنها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي. وكونها تساعد على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة الأعمال، من خلال الاستقراء المستمر للمستقبل، أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان، فتركز عند تحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر^(١١٠).

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسية على تحقيق الأهداف المؤسسية. وتمارس إدارة المخاطر بطريقة ما في كل مؤسسة تضع المنهجيات والممارسات المعمول بها حتى تتمكن من زيادة فرص النجاح بشكل منهجي. في غياب إدارة المخاطر، من المرجح أن تتخذ المؤسسة قرارات سيئة، وأن تكون أقل استعداداً، وأن تكافح من أجل تحقيق أهداف أعمالها باستمرار^(١١١).

ومما سبق تتضح فوائد إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة في تحقيق الشفافية وتحسين المساءلة العامة، ودعم القرارات الإدارية والممارسات الجيدة، وتوفير ميزة تنافسية والتكيف مع الظروف وزيادة الجودة والكفاءة بالجامعة، ومباشرة أولويات المخاطر، واتخاذ موقف إيجابي لتنفيذ ضوابط المخاطر، وبالتالي حماية المؤسسة من الأذى وخلق الفرص لتحسين الأداء.

إضافة لهذا يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد بشكل صحيح على تمكين استمرارية الأعمال بالجامعات وغيرها. حيث تستخدمها المؤسسات لتحديد التهديدات المحتملة وللمستقبل في حالة تحقيق هذه التهديدات، والتأكد من أن المؤسسة يمكنها الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء والجمهور والمستفيدين والموظفين.

وإجمالاً يتضح أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات يسهم في خلق ثقافة وسلوك إداري منظم وشامل ومتكامل في المؤسسة، ويعزز من ممارسات النقد

الذاتي، ويدعم القرارات الإدارية، ويرفع من جودة وكفاءة العمليات، ومعالجة المخاطر ذات الأولوية. ومن ثم على الجامعات بناء قدرات بارزة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، وأن تكون ملتزمة بالاستمرار في تطوير تلك القدرات التي تضاهي وتتجاوز مثيلاتها لدى المؤسسات المماثلة إقليمياً وعالمياً.

٤) أهداف إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات

تمثل الأهداف منطلقاً أساسياً في التعامل مع إدارة المخاطر؛ باعتبارها منهجاً إدارياً وأسلوباً علمياً يساعد في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات المجتمع المختلفة في المستقبل؛ لكنها تساعد متخذ القرار في وضع الخطط والإجراءات الاحترازية لأي أخطار يحتمل وقوعها، وتعمل على تقليل التكلفة، والخسائر المادية والمالية من الأخطار.

يعد الهدف الرئيس من إدارة المخاطر المؤسسية هو إنشاء وجهة نظر مؤسسية من أعلى إلى أسفل للمخاطر التي يتعرض لها الكيان، تقع مسؤولية تحديد الأسلوب والقيادة في إدارة المخاطر المؤسسية على عاتق الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. ويُنظر إليهم على أنهم مسؤولون في نهاية المطاف عن فهم وإدارة ومراقبة أهم المخاطر التي تؤثر على المؤسسة^(١١٢).

ومن ثم تم السعي لإنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية يسعى لتحديد جميع المخاطر/الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. يمكن تقسيم هذه الأحداث إلى فئتين: الأحداث ذات التأثير الإيجابي على تحقيق الأهداف المؤسسية، والأحداث ذات التأثير السلبي. الأول يمثل الفرص، والثاني يمثل المخاطر. هنا يجب أن تدار بثلاث مراحل (التحديد والتحليل، الاستجابات والإدارة والرقابة والإشراف)^(١١٣).

ومن تناول أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات يتضح أن الهدف منها هو تطوير نظرة شاملة وثقافة عامة لأهم المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف

المؤسسة الجامعية وهي الكيان الأكثر أهمية. فتسعى إلى إنشاء وجهة نظر مؤسسية يشترك فيها الجميع، فتحاول إدارة المخاطر المؤسسية إنشاء محفظة تضم جميع أنواع المخاطر التي قد يكون لها تأثير-إيجابيًا وسلبيًا- على جدوى الأعمال بالمؤسسة بالجامعة.

بالإضافة لما سبق تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى خلق مصادر متعددة للقيمة المضافة للمؤسسة، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية^(١١٤):

- انخفاض تكلفة رأس المال وقرارات أفضل لهيكل رأس المال، وزيادة كبيرة في قيمة المؤسسة، وفيما ترتبط بإدارة الأداء المستمر، وإدارة العمليات، والنهج المؤسسي لإدارة المخاطر المؤسسية، وانضباط الأسباب الجذرية، والكشف عن المخاطر، استخدام مقاييس المخاطر المستندة إلى السوق.
- اكتساب المؤسسة بميزة تنافسية استراتيجية، نضج إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.
- يسمح بالتحسين في فهم وشفافية المستوى الإجمالي للمخاطر بمستوى فعال من اتخاذ القرار الاستراتيجي على مستوى مجلس الإدارة، وتعزيز تخصيص الموارد، وكفاءة رأس المال وحقوق الملكية،

كما أنها تهدف إلى خلق قيمة للمساهمين من خلال: ^(١١٥) تأثيرها على المؤسسات على المستوى "الكلي" أو/و مستوى "الجزئي" و/أو مستوى وحدة الأعمال. وعلى المستوى الكلي، من خلال تمكين الإدارة العليا من تحديد وإدارة تبادل المخاطر والعائد الذي يواجه المؤسسة بأكملها. من خلال تبني هذا المنظور، تساعد في الحفاظ على التواصل مع الجمهور المستفيد و رأس المال والموارد الأخرى اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها وخطة عملها. أما على المستوى الجزئي، تصبح إدارة المخاطر المؤسسية أسلوب حياة للمدراء والموظفين في جميع أنحاء المؤسسة.

تطرح معظم الكتابات أهدافًا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، حيث يتم تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها^(١١٦).

في حين تناول آخر أهدافاً لإدارة المخاطر المؤسسية، تمثلت في التالي: (١١٧)

-البقاء و الاستمرارية: من الواضح أنه أيًا تكن الأهداف، فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المؤسسة موجودة فقط أما إذا دمر وجودها ، فلا يمكن تحقيق أيًا من الأهداف. إذن فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان. وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسة لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المؤسسة، فليس المساهمة بشكل مباشر في الأهداف الأخرى مهما تكن، بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة.

-استقرار الأرباح: تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضاً أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

-خفض القلق: يقصد به" النوم الهادئ" أي أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى ، إن القلق يستنزف طاقة هائلة فمن الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى.

- **تعظيم القيمة:** لأن هذه القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية المؤسسة، ووفقاً لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقاً لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا. فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة..

- **استمرارية النمو:** يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لأن القدرة على مواصلة النمو يعتبر من أحد أهم الأهداف المؤسسية، وعندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً هاماً، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر آليات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها.

- **الاقتصاد (خفض التكاليف):** هنا يكون الهدف هو تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشياً مع الهدف الرئيسي وهو البقاء، وهو هدف لاحق للخسارة أيضاً ويتم تنفيذ تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها.

- **المسؤولية الاجتماعية:** عبارة عن مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموماً. وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة ويقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد، يستفيد المجتمع.

- **أداء التزامات مفروضة من الخارج:** يرتبط هذا الهدف بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة ويتناول كثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسؤولاً عن الخسائر في ظل ظروف محددة ومن ثم يعد الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وبالنسبة لمعظم المنظمات و الحفاظ على الفاعلية وتحقيق المنظمة لأهدافها.

كما تعددت أهداف إدارة المخاطر بالجامعات، فمثلاً تهدف إدارة المخاطر في جامعة ويسكنس الأمريكية University of Wisconsin إلى: الحفاظ على الأصول المادية والبشرية للجامعة من أجل استمرار عملياتها بنجاح. مع تحديد وقياس ومعالجة الممتلكات والمطلوبات والدخل وتعرض الموظفين للخسارة. الحفاظ على عمليات سلسلة في مواجهة المخاطر، وكذلك بيئة تعزز التعلم. بتفويض وظائف إدارة المخاطر المختلفة إلى مستوى المؤسسة. والحفاظ على أصول المؤسسة وحماية الرفاهية للطلاب والموظفين والجمهور المشاركين في الأنشطة التي تحدث داخل وخارج الحرم الجامعي. الحفاظ على الأصول وحماية الموظفين مسؤولية كل مؤسسة. لذلك، التدريب على كيفية إدارة حالات التعرض للمخاطر من خلال خطوات أساسية لإدارة المخاطر هي^(١١٨):

- تحديد التعرض للخسارة قبل حدوثها باستخدام مسوحات العمليات وتفتيش واستبيانات.
 - قياس التعرض للخسارة من خلال تحليل التكرار المحتمل وشدة الخسارة يمكن أن يساعد في تقليل عدم اليقين الذي ينطوي عليه الأمر ويؤدي إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.
 - توجد آليات لإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة : تجنب المخاطر - القضاء على التعرض تمامًا - السيطرة على المخاطر - تقليل فرصة أو حجم الخسارة، تحويل المخاطر.
 - مراقبة عمليات إدارة المخاطر التي تم تنفيذها لتحقيق أقصى فائدة منها.
- ونظرًا لكون الجامعة ممول ذاتيًا للعديد من حالات التعرض المختلفة، فمن مصلحتنا استخدام التحكم في المخاطر وتجنب المخاطر ونقل المخاطر قدر الإمكان لتقليل تكلفة الاستبقاء.

ومن أهداف إدارة مخاطر المؤسسة بجامعة ويسكنس University of Wisconsin، ما يلي^(١١٩): تطوير وإدارة والإشراف على سياسة وإجراءات

وتخطيط إدارة المخاطر على مستوى الجامعة والتي تشمل تطوير وتشغيل أنظمة المعلومات المعقدة، تطوير وإدارة تقنيات التحكم في المخاطر للحد من تكرار وشدة الخسائر، تطوير وإدارة تقنيات تمويل المخاطر بحيث تتوافر الموارد الكافية لتغطية الخسائر، إدارة سياسة المشتريات على مستوى النظام والإشراف عليها .

ويتضح أن الجامعة تسعى إلى دمج إدارة المخاطر في ثقافة صنع عمليات القرار الاستراتيجي في الجامعة، تحقيق التوازن بين تكلفة إدارة المخاطر والفوائد المتوقعة، إدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات، وتوضيح الحرص الواجب في صنع القرار، استخدام المشاريع الرائدة لتطوير نظام استراتيجي واسع لتنفيذ نظام استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية.

كما تهدف إدارة المخاطر في جامعة يورك في المملكة المتحدة University of York

إلى (١٢٠): تقديم المشورة والتأكيد لمجلس الجامعة بشأن مدى فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالجامعة بالإضافة لتعزيز الوعي بالمخاطر وترسيخ النهج المتبع في إدارتها في جميع أنحاء المنظمة، السعي إلى تحديد أي مخاطر وقياسها، ومراقبتها، والإبلاغ عنها، تحقيق أولويات العمل في الجامعة، من الناحيتين الاستراتيجية والتشغيلية، من خلال معايير التقييم المناسبة. تقديم المشورة بشأن مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالجامعة.

وتهدف إدارة المخاطر في جامعة مدينة نيويورك في الولايات المتحدة The City University of New York

(١٢١): إلى ضمان الالتزام ببرامج شامل لإدارة المخاطر لتقليل المسؤولية في جميع مجالات نشاط الجامعة. إدارة البيئة والصحة والسلامة والبيئة هي المسؤولية عن تنظيم وتنفيذ برنامج لتمكين الجامعة من تحقيق أهداف إدارة المخاطر بتطوير مجلس إدارة مخاطر على مستوى الجامعة يتألف من مندوبين من كل حرم جامعي وأعضاء آخرين في إدارة جامعة مدينة نيويورك. يعالج برنامج إدارة المخاطر بجامعة مدينة نيويورك عددًا من المخاطر

الرئيسية بما في ذلك: خطط الاستجابة للطوارئ، وبرامج التدريب، والتأهب للأعاصير، واستمرارية الأعمال، والوقاية من الحوادث، والامتثال التنظيمي.

وتهدف إدارة المخاطر في جامعة تشارلز ستورت الأسترالية Charles Sturt

University^(١٢٢): إلى تحديد التوقعات والنهج لإدارة المخاطر في الجامعة كجزء من مسؤوليات والتزامات حوكمة الجامعة بموجب القانون، وهي: تطوير ثقافة شاملة وواعية للمخاطر مع الحفاظ على الابتكار المؤسسي وخفة الحركة لتحديد الفرص وتحقيقها؛ إنشاء نهج متسق ومنهجي ويمكن إثباته لإدارة المخاطر في الجامعة؛ دمج إدارة المخاطر المؤسسية كجزء من التخطيط الاستراتيجي وعملية الإدارة بالجامعة؛ دمج إدارة المخاطر في عمليات الإدارة والمساءلة اليومية؛ وتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة لإدارة المخاطر في الجامعة. ويتضح مما سبق أنها تركز على تنمية الوعي بثقافة المخاطر، واستثمار الفرص داخل الجامعة، وتأكيد الالتزام بعمليات إدارة المخاطر، دمج إدارة المخاطر مع أنشطة الجامعة وإجراءات العمل ومواءمتها، تشجيع استمرار مراجعة عمليات تقييم المخاطر وتحسينها.

ومن أهداف إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة المجمعة بالسعودية^(١٢٣)، ترسيخ مفهوم إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية، وعمليات صنع القرارات الاستراتيجية، وفي ثقافة المنشأة الجامعية ومنسوبيها، تحديد المخاطر والتعامل معها بشكل استباقي ووقائي، إيجاد نظرة مشتركة ولغة موحدة تمكن من التواصل بفعالية في عملية إدارة المخاطر.

كما تركز سياسة إدارة المخاطر بجامعة الإمام عبد الرحمن فيصل على ثلاثة أهداف أساسية هي^(١٢٤): الوقاية من المخاطر بأنواعها المختلفة ومنع حدوثها قدر الإمكان، إعداد العدة للتعامل مع المخاطر عند وقوعها بشكل ناجح وفعال، تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبيه عند بداية نشوء أي خطر والتنبيه بالمخاطر قبل وقوعها.

في حين تقوم سياسة إدارة المخاطر بجامعة الملك سعود، على أهداف أساسية هي^(١٢٥): الوقاية من المخاطر ومنع حدوثها قدر المستطاع، التعامل معها حال حدوثها بشكل فعال، تفعيل نظام المراقبة الداخلية الذي يمكن من التنبه عند بداية نشوء أي خطر وتوقعه قبل حدوثه وإجراء المراجعة لإدارة المخاطر، مع تحديث الدليل ووضع سياسات التعامل مع الخطر.

وضعت أهداف خطة إدارة المخاطر بجامعة قطر مرتكزة على: (١٢٦) دعم عملية اتخاذ القرارات التي تسترشد برؤية ورسالة وقيم الجامعة. اعتماد نهج منظم ومتسق لإدارة المخاطر لضمان تحديد جميع المخاطر الرئيسية في جميع الفئات وإدارتها بفعالية. دعم ضمان تحقيق أهداف الجامعة. 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 الجامعة.

وقد تناول تقرير منظمة الأمم المتحدة أهداف إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، في التالي^(١٢٧)

- جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف، وتحسين قدرة الإدارة على فهم المخاطر وإدارتها استباقياً.
- تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال: ضمان وجود فهم شامل لكل الأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص. تتم من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر، تمكن الإدارة من تحديد وترتيب المخاطر .
- بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في المنظمة وحماية وتعزيز أصولها وصورتها.

- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات. تعزيز المساءلة والإطار المتكامل للمراقبة الداخلية.

ومما سبق يلاحظ رغم التعددية لأهداف إدارة المخاطر ما بين الجامعات سواء أجنبية أو عربية لكن هناك سمة اتفاق في كونها تهدف جميعها إلى ضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتوفير التجهيزات اللازمة لحماية الممتلكات والأصول والأشخاص والبيئة الجامعية من خلال التخفيف من المخاطر المحتملة وأثارها عند وقوعها والأضرار والإصابات الناتجة عنها. مما يتطلب وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لإدارة المخاطر في الجامعة وتحديثها بصفة دورية، ومتابعة أنشطتها، وإجراء استطلاعات لتحديد مصادر الخطر، تحليل المخاطر المتوقعة ووضع خطط التحكم، تقديم الدعم، متابعة كفاءة الممارسات وتنفيذ عمليات التطوير والتحسين..

ومما سبق تستخلص أهم أهداف إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، في التالي:

- التأكيد على أن تؤخذ المخاطر المؤسسية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التأكيد على ضمان إدماج إدارة المخاطر التشغيلية في إدارة المعايير وعمليات المساءلة.
- تطوير بيئة تعمل على حث الموظفين على تحمل المسؤولية تجاه إدارة المخاطر .
- المحافظة على الأصول المادية والمالية للجامعة، وحماية سمعتها.
- مساعدة متخذي القرار الجامعي في وضع الخطط والإجراءات لمواجهة المخاطر المحتملة
- نشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعة وتنميتها.
- بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها.
-

٥) مبادئ إدارة مخاطر المؤسسة بالجامعات

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة ومشاركة قيمتها وتوضيح غرضها. وتلك المبادئ أساس لإدارة المخاطر وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية، وتتمثل في التالي^(١٢٨):

- **الحوكمة والقيادة:** ينبغي أن تكون أنشطة إدارة المخاطر جزءاً من حوكمة وقيادة المؤسسة، وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية. وعلى المؤسسة إعداد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة أعمالها ونطاقها وثقافتها والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية، وآلية ومنهجية إدارة مخاطرها الرئيسية وتكرار مراقبة ورفع تقارير عن حالة المخاطر.

- **التكامل:** يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تتضمن الآتي: تحديد وإعداد استراتيجية وخطط الجهة التنفيذية، إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع المؤسسة، تحديد أولويات الموارد، دعم الأعمال التشغيلية، إدارة الأداء، إدارة الأصول بكافة أنواعها، فلا يمكن عزل برنامج إدارة المخاطر وتنفيذها وفصلها عن بقية المؤسسة. غالباً ما تفشل برامج إدارة المخاطر الصامته في الوصول إلى أصحاب المصلحة الآخرين والتأثير عليهم. مع بناء ثقافة الوعي بالمخاطر في جميع أنحاء المؤسسة.

- **التعاون والحصول على المعلومات:** يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر أفضل المعلومات والخبرات والموارد المتاحة، حيث ينبغي على الجهة تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر المؤسسة ومتطلبات صنع القرار والحوكمة، وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بشكل تعاوني بمعرفة وآراء الخبراء وأصحاب المصلحة، والتفاعل بإشراك جميع أصحاب المصلحة في

جميع أنحاء المؤسسة. هذا هو عامل اتخاذ القرار الرئيسي. ويتم اختيار حلاً سهلاً وبديهيًا وسهل الاستخدام بحيث يستخدمه الأشخاص جميعاً.

- **التحسين والتطوير:** ينبغي على المؤسسة مراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان موائمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية، تعمل باستمرار على تحسين كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر، وينبغي القيام بتقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناءً عليها يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات إدارة المخاطر والوصول إلى مراحل نضج متقدمة .
- **البساطة:** أولاً وقبل كل شيء، يجب أن يكون حل إدارة المخاطر سهلاً لجميع أصحاب المؤسسة لاستخدامه. وأن تكون مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين فعالة. ليس عملية مستقلة. يجب أن تكون متكاملة تمامًا مع الأنظمة الحالية حتى تتمكن من الوصول بسهولة إلى جميع صانعي القرار في المؤسسة، ويمكنهم بسهولة تقديم مدخلات مستمرة.
- **المعايير وأفضل الممارسات:** يجب أن يحتوي أي برنامج لإدارة المخاطر المؤسسية على معايير ISO العالمية وأفضل الممارسات وأن يشمل على مجموعة قياسية من التحليلات.
- مما سبق يؤكد أن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة، خاصة أن كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية) .
- ويتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات تستخدم لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر

. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط للاستمرارية عمليتين مربوطتين ولا يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات, تقييم الأثر, التكلفة المقدرة...الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.

٥) خصائص إدارة مخاطر المؤسسة بالجامعات

تمتاز إدارة المخاطر المؤسسية بمجموعة خصائص أشارت إليها الدراسات:

- **عملية مدمجة:** تعد ممارسات الأعمال الروتينية مصممة لتحديد وتقييم وتحديد أولويات وإدارة المخاطر الرئيسية التي قد يكون لها تأثير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية. وتتطلب المخاطر معالجة خاصة وأشكال تنظيمية، تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها، وتتطلب درجة عالية من التركيز والذكاء، وتتطلب دراسة مستفيضة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة نقاط الضعف والتهديدات^(١٢٩).
- **مستمرة ومتدفقة:** من خلال المؤسسة: نظراً لأن التهديدات تظهر وتتطور باستمرار. وأنها عملية نشطة وحيوية بالإضافة إلى إجراء التحديثات والتحسينات المستمرة. وفور تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، تضي في رحلة مستمرة لتحديد المخاطر بانتظام وتقييمها والتصدي لها ومراقبتها، ويتأثر بها الأفراد في جميع أنحاء المؤسسة^(١٣٠).
- **نهج منظم ومتكامل:** تتم إدارة مخاطر بطريقة متكاملة بحيث لا تتداخل مع تحقيق الأداء العام. تشجع على إدارة مخاطرها بطريقة شاملة، بدلاً من إدارتها بشكل منفصل. تؤدي إدارة كل مجموعة مخاطر في صومعة منفصلة إلى عدم الكفاءة بسبب نقص التنسيق بين أقسام إدارة المخاطر المختلفة^(١٣١).

- **شاملة:** تغطي جميع مجالات العمل، فتتضمن إدارة المخاطر المؤسسية جميع أنواع المخاطر الاستراتيجية، تتماشى إدارة المخاطر المؤسسية مع استراتيجية العمل الشاملة^(١٣٢).
- **مدعومة:** بأساس سليم من فلسفة المخاطر والنزاهة والقيم الأخلاقية^(١٣٣).
- **نشطة وتداخلية:** قادرة على تحدي الافتراضات الحالية حول العالم داخل وخارج المؤسسة. تقوم بتوصيل معلومات المخاطر باستخدام أدوات مميزة كخرائط واختبارات وسيناريوهات. وتتم بشكل جماعي في معالجة الثغرات^(١٣٤).
- **ذو منظور مزدوج وشامل للمخاطر:** يتم تصور المخاطر على أنها فرص (إيجابية) وكذلك مخاطر أو تهديدات (سلبية)، ومنظورها شامل وتركيزها استراتيجي في التعامل مع المخاطر وترتبط بالحوكمة المؤسسية وتتوافق مع أهداف وغايات المؤسسة تتكامل مع إدارة المخاطر التقليدية. مسؤولية إدارة المخاطر تشاركية لجميع أجزاء المؤسسة^(١٣٥).

ويمكن استخلاص خصائص إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، في التالي :

- منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث (الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى.
- تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل (لتحقيق الهدف المطلوب.
- إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات و الأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية وأسباب تحقيق (نتائج غير ملائمة)
- لا تعني تجنب المخاطر فقط , فتتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم.

- تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.
- عملية مستمرة و متواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.
- يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة .
- عملية قياس أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

٦) آليات/استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغيير الدائم، تحاول المؤسسة التعامل معها من خلال آليات عدة، عبارة عن تدابير للحد من المخاطر والتخفيف من حدتها والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة بطريقة شاملة وبكفاءة عالية، لذلك يجب التعاون مع إدارة المخاطر بالمؤسسة، ولكون إدارة المخاطر تقوم بعملية قياس وتقييم للمخاطر و من ثم تطوير آليات لإدارتها. بحيث تضمن هذه الآليات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل آثارها السلبية. وبصفة عامة يمكن تصنيف آليات إدارة المخاطر المؤسسية إلى أربع آليات رئيسية هي^(١٣٦):

١. **تجنب المخاطر:** ويقصد بها الابتعاد عن الخطر ولكن هذه الآلية قد تفوت فرصة للتقدم والرقي، فلذا لا يجب في حالة تجنبه قبل وقوعه تجنب الخطر إلا أو تعذر مواجهته. ويتم تحاشي/تقادي/تجنب المخاطر عندما ترفض المنظمة قبولها، ويعد تقادي المخاطر أحد أساليب التعامل مع المخاطر ولكنه تقنية سلبية وليست ايجابية. يلجأ إليه: عندما يتعذر إيجاد طريقة لمواجهة الخطر. كما ينظر البعض إلي طريقة تجنب الخطر علي أنها طريقة سلبية وليست إيجابية للتعامل مع الأخطار، فهي لا تعدو عن كونها اتخاذ القرار بعدم اتخاذ القرار الذي يؤدي إلي وجود الخطر وذلك للابتعاد عنه كلياً.

٢. **تقبل المخاطر:** ويقصد بها قبول الخطر والنتائج المترتبة عليه أما قصرًا أو طواعيةً أو جهلاً، يمكن تقبلها وتقليل آثارها بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، من خلال برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق تقليل فرصة حدوثها ، يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة، وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطرة.

٣. الاحتفاظ والتحويل بالمخاطر، وتتضمن:

- **الاحتفاظ بالمخاطر:** ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعاً للتعامل مع المخاطر بالمؤسسات مثل الأفراد تواجه عدداً غير محدود تقريباً من المخاطر، وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها، وعندما لا يتم اتخاذ إجراء ايجابي لتقادي المخاطر أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطر.

والاحتفاظ بالمخاطر قد يكون شعورياً أو لا شعورياً ويتم الاحتفاظ الشعوري أو الواعي بالمخاطر عندما يتم إدراك المخاطر ولا يتم تحويلها أو تقليلها، أما عندما لا يتم إدراك المخاطرة، فيتم استبقاؤها لا شعورياً. ويحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك.

أيضا الاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون طوعياً أو غير طوعي، ويتميز الاحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بادراك وجود المخاطرة ووجود اتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة، ويتم اتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما طواعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية أما الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة فيحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة وأيضاً عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو التقليل منها .

ويجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأبها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحولها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، فالخسارة التي قد تكون كارثة مالية بالنسبة لمنظمة ما قد يسهل تحملها بالنسبة لمنظمة أخرى.

- **تحويل المخاطر** : والتحويل يقصد به نقل الخطر إلى جهات أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه أو التأمين. من الممكن نقل أو تحويل المخاطر من شخص إلى شخص آخر أكثر استعداداً لتحمل المخاطرة، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين) يبدي استعداداه لتحملها مقابل ثمن.

بمقتضى هذه الطريقة يتم مواجهة الخطر بنقله إلى طرف آخر نظير دفع أجر أو تكلفة الخطر لهذا الطرف الآخر. ويتم النقل بموجب عقد بين الطرفين (صاحب الخطر الأصلي، والطرف المنقول إليه الخطر) يترتب عليه أن يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر والذي يتعهد هو الآخر بتحمل عبء الخسارة عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد. وتختلف طريقة نقل الخطر عن طريقة الاحتفاظ بالخطر من حيث أن الفرد في حالة نقل الخطر من المفيد عدم تحمل ناتج الخطر من خسارة، ولهذا يكونوا علي استعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدما إلى طرف آخر، سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم يتحقق ولم تقع الخسارة. ويترتب عليها: تتخلص المنشأة من ظاهرة عدم التأكد أو الخوف في القرارات المراد اتخاذها، من اتخاذ قرارات سلبية .

٤. **تخفيض أو اقتسام المخاطر**: وتستخدم هذه الآلية غالباً في الأخطار الاقتصادية الطبيعية، ويقصد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد الناتج عن اتخاذ القرارات، ويخفض الخطر باستخدام أدوات الرقابة المناسبة مع أخذ التدابير

اللازمة لذلك...يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل، وهو أيضاً صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة، ويتم تحويل احتمال الخسارة، ومع ذلك فالاقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين .

من خلال عرض آليات/استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية يتبين أن الإحاطة بمعنى المخاطر أصبح يؤدي دوراً أساسياً وفعالاً في تسيير أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها لذا وجب ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بها حتى تتمكن المؤسسة من التحكم جيداً بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه، بالظروف الراهنة والتطورات السريعة، هذه الظروف التي تعد المصدر الرئيسي لهذه المخاطر الشيء الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني خطط وآليات فعالة من شأنها نقل المؤسسة من موقع دفاع إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع المخاطر، كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق هذه الآليات في الجامعات لمواجهة الأخطار ودرجة تقبلها للخطر، والمؤسسات التي تتجنب المخاطر قد يقل عائدها، ويتضح من ذلك أنه توجد علاقة طردية بين درجة تقبل الخطر وتحقيق العائد. ومن ثم تظهر مدى أهمية تلك الآليات.

٧) تصنيفات المخاطر المؤسسية بالجامعات

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها وعملياتها مخاطر مختلفة، مثل المخاطر المالية والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية، فالمخاطر المالية هي خسارة محتملة نتيجة لتأثير الظروف الاقتصادية مثل أسعار صرف العملات ومخاطر السيولة ومخاطر الائتمان، والمخاطر الاستراتيجية، ويمكن أن تكون الخسائر مرتبطة بالربح أو غير الربح. ويمكن أن تنشأ المخاطر الاستراتيجية من اللوائح أو الحواجز السياسية أو الابتكار التكنولوجي، وفي الوقت نفسه ترتبط المخاطر التشغيلية بشكل أكبر بالمشاكل في العمليات التجارية للمؤسسة^(١٣٧).

وبالنسبة للجامعات ينبغي تصنيف المخاطر إلى فئات حسب طبيعة عملها ونشاطها، مع الأخذ بالاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية يساعد التصنيف على تحديد مصادر المخاطر التي قد تؤثر على الأعمال لتخفيف أثرها أو الحد منها.

وتعتبر الجامعات ذات طبيعة مميزة خاصة عن بقية المنظمات الربحية وغير الربحية، وتتعامل معها المجتمعات بشكل خاص بناء على ذلك؛ لذا فإن الجامعات تنتم إدارة المخاطر فيها بالتعقيد وبشكل فريد؛ وذلك للخصوصية التي تتميز بها الجامعات من حيث ارتباط مهامها بجمع وتطوير ونشر المعرفة الإنسانية، بالإضافة إلى أن رأس مال الجامعات يتمثل بشكل أساسي في الإنسان المؤهل بشكل مكلف، ومعقد، وهذا يزيد في خصوصية إدارة المخاطر البشرية بالجامعات^(١٣٨).

وموضح أدناه بعض الأمثلة على فئات المخاطر المؤسسية، وهي كالآتي:^(١٣٩)

١. **مخاطر استراتيجية:** التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة أو تمثل تهديد للجهة بصفة عامة، مثال: (تغير الأنظمة والتشريعات مما يعكس سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو حدوث تطور تقني يؤثر على تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية).

كما تتعلق برسالة الجامعة وأهدافها العامة. وتتضمن المخاطر المتعلقة بعناصر التخطيط وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، واستراتيجيات تحقيق رسالة الجامعة، والمخاطر السياسية، والتغيرات التشريعية والقانونية، والسمعة الأكاديمية، وتغيرات البيئة الطبيعية.

٢. **مخاطر مالية:** المخاطر ذات الطبيعة المالية التي تشكل جزء من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع أو عدم القدرة على استيفاء الالتزامات المالية أو الاحتيال المالي (كمخاطر السيولة، انخفاض الإيرادات، الاعتماد على مصدر إيراد واحد، ارتفاع التكلفة التشغيلية)، والإدارة الفعالة والرقابة الجيدة على النواحي المالية للجامعة.

٣. **مخاطر تشغيلية:** المخاطر المرتبطة بأعمال وأنشطة الجامعة اليومية وتكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية (مثل: انقطاع الأنظمة التشغيلية، أو أخطاء بشرية، عدم توفر المباني)، ومنها: الإجراءات التشغيلية وأعمال الصيانة اللازمة، والعمليات الإدارية، وأساليب الإدارة، وبيئة العمل.
٤. **مخاطر التوافق مع الأنظمة والقوانين المتبعة** (وتتضمن الصحة، والأمن، والسلامة، والبيئة، نظم المعلومات والتوظيف، والمجالات القانونية، وحماية المستهلك للخدمات التعليمية).
٥. **مخاطر النشاطات المعرفية** (وتشمل مجال الإدارة الفعالة والرقابة الجيدة على مصادر التعلم والنشاط التعليمي، وغير ذلك من عوامل الحماية ووسائل الاتصال).
٦. **مخاطر المشاريع:** المخاطر الناتجة عن مشاريع الجهة التي من شأنها إعاقة اكتمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة والميزانية المعتمدة أو بالجودة المطلوبة (كتأثير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالجهة وتعثر الدفع، الانحراف عن الميزانية المرصودة للمشاريع).
٧. **مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات:** المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية (مثل: تسرب بيانات حساسة أو سرية، أو هجوم سيبراني، أو الأعطال التقنية، أو أعطال الاتصالات).
٨. **مخاطر عدم الالتزام:** المخاطر الناتجة من عدم التزام الجهة بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات الخاصة بها مما يعرض الجهة لعقوبات أو إجراءات جزائية (كعدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات) كأنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب)، أو عدم التزام الموظفين.
٩. **مخاطر النشاطات التسويقية:** تتناول مدى سهولة تسويق المخرجات، بحيث يجد الخريجون أعمالاً مناسبة لهم، ومدى تأثير العوامل الخارجية عليها، وهي

تضم عوامل خارجية، مثل: خرق قوانين الملكية الفكرية، والتنافس التكنولوجي، وفقدان عناصر القوى البشرية.

بالإضافة إلى هذا تتعدد مصادر المخاطر داخل أى الجامعة مثل الحوادث، وإجراءات التعاقد والتوظيف، والسلامة في المعامل والعنف الجامعي، والاحتفاظ بالسجلات والتخلص منها، وقرارات الترقى، ومخاطر من داخل المؤسسة، مثل الانتحار، والديون، وإجراءات التعاقد والشراء، وسلامة شبكة تكنولوجيا المعلومات. وخارجية مثل المنافسة على أعضاء هيئة التدريس، وزيادة التدقيق من قبل المنظمين والوكالات الحكومية، والمنافسة في السوق^(١٤٠).

فى حين تناولت دراسة تصنيفاً للمخاطر الجامعية، كالتالى: (١٤١)

تتمثل فى **المخاطر الصحية**: خطر العدوى، المضاعفات العلاجية، الأخطاء الدوائية. السقوط، الإصابة أثناء نقل المريض، المخلفات الطبية). **مخاطر المعامل**: خطر التسرب الكيميائي، اشتعال مادة كيميائية، حريق (حراري، كيميائي، كهربائي)، التخلص من النفايات الكيميائية التالفة أو منتهية الصلاحية، المصادر المشعة فى المعامل، تأخير تزويد المعامل بالمستلزمات، تسرب أو انفجار أسطوانة غاز، صدمة كهربائية فى معامل الفيزياء. **منشآت والمرافق تعطل الأجهزة**: انقطاع التيار الكهربائي، الصدمة الكهربائية، التكيف، الورق، الحبر، عطل آلات التصوير. **ومخاطر الأمن والسلامة**: فقدان الأجهزة أو ملحقاتها. **مخاطر نظم المعلومات والأنظمة الإلكترونية**: الاختراق، الفيروسات، الدخول غير المصرح به، فقد البيانات (تسرب مياه- حرائق) أجهزة السيرفرات. **ومخاطر الموارد البشرية**: ضعف أداء الموظفين الإداريين. **مخاطر السمعة**: عدم التزام الأعضاء بمعايير وقواعد النشر العلمي، عدم ملاءمة الأبحاث لاحتياج المجتمع، قلة البحوث المنشورة بمجلات علمية محكمة، عدم حصول برامج أكاديمية على الاعتماد، عدم ملاءمة أساليب التقويم، ضعف فرص التوظيف. **مخاطر الاختبارات**: تسرب الاختبار، أخطاء فى صياغة أو محتوى الاختبار. **مخاطر مرتبطة بمصادر التعلم**:

توقف أنظمة تسجيل واستعارة الكتب، فقدان وتسرب الكتب بالمكتبات. المخاطر القانونية: نقض العقود، انتهاك الحقوق الفكرية. المخاطر الطبيعية والبيئية: خطر العواصف والغبار، الأمطار والسيول والزلازل...

مما سبق يتضح أن المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي تنقسم إلى ما يلي:-

- مخاطر تتعلق بالسمعة. - مخاطر طبيعية. - مخاطر تتعلق بأعضاء هيئة التدريس.
- مخاطر تتعلق بالطلاب. - مخاطر تتعلق بالوثائق والمعلومات. - مخاطر تتعلق بالمعامل والمختبرات والورش.
- مخاطر مالية. - مخاطر تتعلق بقلة الإمكانيات المادية. - مخاطر تتعلق بالمرافق والمنشآت والمرافق.
- مخاطر قانونية. - مخاطر الحرائق. - المخاطر الإدارية.

ويتضح أنه يتولد بالجامعات العديد من المخاطر، فعلاقات الصراع والتنافس تحفل بها الكثير من الجامعات، والعنف الطلابي بات ظاهرة يهدد الجسد الجامعي، وتردي البحث العلمي أمر لا شك أنه سينحدر بسمعة الجامعة الأكاديمية، ومن ثم تتعدد وتنوع وتعدد المخاطر الجامعية فهناك مخاطر أكاديمية ومخاطر الأخلاقية، ومخاطر سياسية، والإدارية، والمخاطر المتعلقة بالطلاب. ومخاطر المؤسسية (كالتمويل، وعدم كفاية الأموال للبحوث والتدريس والصيانة والتطوير)، عدم كفاية الموارد المادية، التسويق التجاري، العنف، مستوى الطلاب، المخاطر القانونية، السمعة، عدم كفاية القيد بشكل عام أو بالنسبة لبعض الأقسام... جميعها مخاطر تهدد الجامعات، مما يضع الجامعة في جملة من المخاطر، تحتاج لمواجهة. لذا لا بد من وضعها في الأولوية وتسخير الموارد المتاحة حالياً لمجابهتها والحد من أثارها على التعليم الجامعي.

٨) تقييم مستوى إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات (Risk Management Maturity)

يتم قياس مستوى نضج إدارة المخاطر ، أى مدى التقدّم في وضع وتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة وفقاً لأفضل المعايير الدولية.

والشكل التالي يعرض ملخصاً بخصائص مستويات نضج عملية إدارة المخاطر، ويمكن اعتباره إطاراً لتقييمه (١٤٢).

SEVERITY\مدى\مستوى الخطورة					لا يوجد (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)	
لا يوجد (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)						
5 مقبول Risk acceptable	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	15 أولوية عالية High priority	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	25 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	شبه مؤكد Almost Certain (5)	احتمالية الحدوث LIKELIHOOD				
4 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	16 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	مرجح Likely (4)					
3 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	9 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	15 أولوية عالية High priority	محمّل Possible (3)					
2 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	بعد الاحتمال Unlikely (2)					
1 مقبول Risk acceptable	2 مقبول Risk acceptable	3 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	5 مقبول Risk acceptable	نادر الحدوث Rarely (1)					

شكل (١) يوضح مصفوفة تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية

يندرج مستوى نضج إدارة المخاطر استناداً إلى خارطة النضج على خمسة مستويات ، يشتمل كل مستوى على مجموعة محدّدة من الخصائص المرجعية في قياس مدى بلوغ المؤسسة مراحل النضج لكلٍ من العناصر المكوّنة لعملية إدارة المخاطر، كالتالي: (١٤٣)

المستوى الأول: المستوى العشوائي (Ad hoc) : يمثل حالة المؤسسة التي لا توجد فيها منهجية محددة لإدارة المخاطر، حيث تدار الأنشطة بشكلٍ شبه عشوائي وتتأثر بالمتغيرات الظرفية التي تمرّ بها المؤسسة وقت الحاجة .

المستوى الثاني: المستوى الأساس (Initial) : وهو يعبر عن حال المؤسسات التي وضعت اظراً عامةً وإجراءات لإدارة المخاطر لكنها غير شاملة أو تطبيقها غير منتظم وتستوجب مزيداً من الجهود الملموسة لكي تصبح إدارة المخاطر شاملة ومطّابقة بمفهوم موحد على المستوى المؤسسي، فيجب إدراك المؤسسة لأهمية وجود إجراءات منظّمة لإدارة المخاطر.

☒ تزداد درجة الوعي المؤسسي تدريجياً مع بلوغ المستويات الثلاث التالية.

المستوى الثالث: مستوى الانتظام (Repeatable) : حيث تشير خصائص المستوى الثالث إلى تحسّن درجة النضج على ضوء وجود إجراءات ومرجعيات معتمدة لإدارة أنشطة ووظائف عملية إدارة المخاطر معروفة ويتم تطبيقها بإطار مؤسسي للمخاطر Risk Profile ويعتبر في هذه الحالة مستوى النضج متوسطاً.

المستوى الرابع: مستوى الجودة (Managed) : تعتبر المؤسسة بالمستوى الرابع قد بلغت درجة نضج إلى مستويات مطمئنة ، فتعكس سلامة الإجراءات وانتظامها .والبعض يطلق عليه مستوى الاطمئنان، وهو يعبر عن حال المؤسسات التي يبلغ فيها النضج مرحلة متقدمة في إدارة المخاطر، تمتاز بأداء منتظم ومتعدد المستويات ينسجم مع إجراءات الرقابة الداخلية، وتوفر مقاييس لأداء إدارة المخاطر بإطار مؤسسي ووجود آليات لمتابعة المخاطر.

المستوى الخامس: مستوى الريادة (Leadership) : وتعنى الريادة في نضج إدارة المخاطر، تلك المؤسسات التي تصل درجة النضج إلى حدّها الأقصى، في فهم شامل وإدارة جيدة لجدول تقبل المخاطر في إطار مؤسسي، استرشادا بأفضل الممارسات، من خلال تواصل فعّال، واندماج إجراءات إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. حيث يتم دمج إدارة المخاطر بشكل كامل في ممارسات الأعمال والأهداف الاستراتيجية و صنع القرار في المؤسسة.

ويلاحظ على ضوء خارطة النضج وجود علاقة عكسية بين مستويات النضج بين درجات الخطر. فكلما ارتفعت درجة النضج تنخفض درجة الخطر المصاحبة لإدارة الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة المخاطر، في المقابل ومع انخفاض درجة النضج تزداد درجة الخطر المصاحبة لأداء الأنشطة والوظائف مما يعني ان عملية إدارة المخاطر تسير في اتجاه يستوجب التدخل لتصويب المسار.

الخطوة الثالثة : المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية (ISO,13000, 2018) ((COSO,2017),

تتناول الخطوة الثالثة من البحث عرض أهم المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية ممثلة في (ISO,13000, 2018), (COSO,2017) ، ثم في نهاية عرض المعايير العالمية، يتم خروج البحث بنموذج لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية الخمس بالجامعات على ضوء المعايير العالمية ISO,13000, (2018), (COSO,2017). والتي يلتزم بها البحث في الدراسة الميدانية والتصور المقترح.

أولاً: المعايير العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية:

لقد كشفت مراجعة الأدبيات عن العديد من المعايير والأطر الدولية الموصي بها من قبل المنظمات الدولية للمؤسسات لاستخدامها كمبادئ توجيهية في إدارة المخاطر، فقد قارن Rubino في دراسته حول آلية إدارة المخاطر المؤسسية والمعايير التي أوصت بها العديد من المؤسسات وتم نشر ومراجعة أطر عمل إدارة المخاطر المؤسسية، لكنه أشاد بهذه المعايير كأفضل تطبيق لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، من أجل تعزيز قيمة المؤسسة كأفضل إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية بما يتناسب مع قدراتهم و خبرة ومعرفة المؤسسة به^(١٤٤) .

وقد تم تقديم أطر ومعايير عمل مختلفة وسابقة لإدارة المخاطر المؤسسية،
كالتالي^(١٤٥):

- ١) معيار COSO ERM عام (٢٠٠٤).
- ٢) معيار COSO ERM عام (٢٠١٧).
- ٣) معيار CAS الجمعية الاكتوارية للإصابات (٢٠٠٣)
- ٤) معيار ISO الدولي لإدارة المخاطر (٢٠٠٩).
- ٥) معيار ISO الدولي لإدارة المخاطر عام (٢٠١٨).
- ٦) معيار COBIT جمعية تكفيق ومراقبة نظم المعلومات لتخصيص وحركة المؤسسات (٢٠١٩).

وتعرف معايير الأطر السابقة بمجموعة من أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية، والتي تم تطويرها بشكل تعاوني، ومع مرور الوقت، تم استخدامها وتطبيقها لتحسين أنظمة الإدارة والعمليات المؤسسية بكافة المؤسسات^(١٤٦). وهناك ما يسمى بإطار إدارة المخاطر المؤسسية، ويعرف بمجموعة العمليات التي توفر الأسس التنظيمية وتصميم وتنفيذ ومتابعة ومراجعة تحسن إدارة المخاطر باستمرار في جميع أنحاء المؤسسة^(١٤٧). ويسهم استخدام هذه الأطر بشكل استباقي إلى تحسين المرونة والاستدامة التنظيمية. وإطار العمل هو هيكل لدعم أو إحاطة شيء ما، دعامة هيكلية تستخدم كأساس في شيء يتم بناؤه^(١٤٨). في حين يعرف إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية بأنه^(١٤٩): هيكل لدعم الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، يسوده التفاعل فعناصره مترابطة، يتضمن مبادئ وعمليات

وفي الجامعات، فإن الأطر الأكثر استخدامًا لإدارة المخاطر المؤسسية هي (COSO: 2017) "الإطار المتكامل لإدارة المخاطر" و (ISO: 2018) "31000 المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر".^(١٥٠) والتي تتضح بالتفصيل في التالي:

(١) المعيار الأول : معيار إدارة المخاطر المؤسسية وفق (ISO 31000: 2018)

تعتبر المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) عبارة عن معيار دولي واتحاد عالمي للمعايير الوطنية، ومقرها جنيف، وقد أصدرت معيار (ISO 31000) بعنوان (إدارة المخاطر: المبادئ التوجيهية). ليوفر مبادئ وعمليات لإدارة المخاطر المؤسسية للاستخدام عبر مختلف الكيانات والقطاعات والمؤسسات، وقد تم نشر الإصدار الأول في نوفمبر ٢٠٠٩م، ويعتبر هو المعيار الدولي الأول لممارسة إدارة المخاطر يناسب أي نوع أو حجم للمؤسسة وفي أي بلد^(١٥١).

وينص المعيار على أنه يمكن استخدامه من قبل أي مؤسسة عامة أو خاصة أو مجتمعية أو جمعية أو مجموعة أو فرد وليس المقصود منه أن يكون جهاز امتثال. ويهدف المعيار لجودة إدارة المؤسسة ويقترح أطر إدارة المخاطر والعمليات والأنشطة التي يجب اتباعها لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أفضل. ويحدد عددًا من المبادئ التي تعتبر ضرورية لجعل إدارة المخاطر المؤسسية فعالة.

وحدد المعيار عملية إدارة المخاطر في **خمس خطوات هي:** (تحديد المخاطر، وتحليل خيارات معالجة المخاطر، واختيار أفضل استجابة، وتنفيذ التخفيف من المخاطر والضوابط، ومراقبة النتائج)^(١٥٢).

وفي مرحلة لاحقة تم إصدار نسخة محدثة عام ٢٠١٨م (ISO 31000,2018) حيث يوفر هذا الإصدار إرشادات استراتيجية أكثر من الإصدار السابق، ويتضمن مبادئ كيفية الالتزام بإدارة المخاطر المؤسسية، ومسؤوليات السلطة المناسبة والمساءلة داخل المؤسسة وتخصيص الموارد اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحسين الأداء^(١٥٣).



شكل (٢) يوضح إطار عمل إدارة المخاطر وفق إصدار (ISO 31000:2018)

Deviations, S. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000 (2018). Institute of Risk Management. London, 9.

يتضمن معيار (ISO 31000: 2018)، ما يلي:

(١) مبادئ إدارة المخاطر وفق معيار (ISO 31000: 2018): لكي تكون إدارة المخاطر فعالة، هناك ثمانية مبادئ تنطبق على جميع أنواع وأحجام المنظمات. ويتم العمل بها ودعمها من القيادات العليا في المنظمة وذلك للتأكد من الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر بالكفاءة والفعالية المطلوبة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتمثل في التالي^(١٥٤).



شكل (٣) يوضح مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية وفق معيار (ISO:31000,2018)

١/١) **مدمجة** : إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من كافة عمليات المنظمة بحيث لا تكون كإجراء ثانوي أو لاحق؛ وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.

٢/١) **منظمة ومتكاملة**: تقوم إدارة المخاطر بتنظيم شامل ومتكامل للعمليات وأن تكون قابلة للمقارنة والقياس، وذلك من خلال اتباع منهجية منظمة وشاملة لإدارة المخاطر.

٣/١) **متكيفة** : تتطور إدارة المخاطر وعملياتها طبقاً للظروف المحيطة داخلياً وخارجياً لتتكيف بشكل منسجم مع هذه التغيرات ولا تكون عائقاً بل مسانداً للتطورات الإيجابية.

٤/١) **شاملة**: تقوم إدارة المخاطر في الوقت المناسب بالأخذ بكافة آراء و خبرات أصحاب العلاقة مما يزيد مستوى الترابط بين أصحاب العلاقة وزيادة مستوى النضج في الكيانات .

٥/١) **متغيرة**: المخاطر ذات طابع متغير بشكل دائم حيث ترتبط بالتغيرات الداخلية، كتغيرات الأهداف الاستراتيجية وتطورها، وتغير الهيكل التنظيمي ، والتغيرات الخارجية؛ كالقرارات، والأنظمة، والقوانين. فإن هذه التغيرات يجب أن تكون جزءاً من نطاق المخاطر.

٦/١) أفضل المعلومات المتوفرة : تعتمد على الأحداث السابقة والحالية كما يتم توقع الأحداث المستقبلية المحتملة، وعليه فإن توجيه الإدارة التنفيذية في المنظمة هو الممكن الرئيسي لهذا الدور، على علم بهذه المعلومات لتكون متوفرة بشكل مسبق وواضح.

٧/١) العوامل الثقافية والبشرية: تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات.

٨/١) التحسين المستمر: إدارة المخاطر قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور الجهة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة.

ويتضح مما سبق أن الغرض من إطار إدارة المؤسسة هو المساعدة في دمج إدارة المخاطر المؤسسية في جميع الأنشطة و المهام المؤسسية، بما في ذلك صنع القرار.

٢) مكونات إطار إدارة المخاطر وفق (ISO 31000: 2018)، وتتضمن^(١٥٥)

١/٢) القيادة والالتزام، بما في ذلك: موازنة إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأهداف وثقافة المنظمة. إصدار بيان أو سياسة تحدد RM النهج أو الخطة أو مسار العمل؛ توفير الموارد اللازمة للإدارة مخاطرة؛ تحديد مقدار ونوع المخاطر.

٢/٢) التكامل ، بما في ذلك: تحديد مساءلة الإدارة و أدوار ومسؤوليات الرقابة؛ التأكد من أن إدارة المخاطر جزء من وليست منفصلة من جميع جوانب المنظمة.

٣/٢) التصميم ، بما في ذلك: فهم المنظمة وداخلها و سياقها الخارجي، توضيح التزام إدارة المخاطر و تخصيص الموارد؛ إقامة التواصل والاستشارة ترتيبات.

٤/٢) التنفيذ ، بما في ذلك: وضع خطة تنفيذ مناسبة بما في ذلك المواعيد النهائية؛ تحديد أين ومتى وكيف أنواع مختلفة من يتم اتخاذ القرارات؛ تعديل عمليات اتخاذ القرار المطبقة.

٥/٢) التقييم ، بما في ذلك: قياس أداء الإطار مقابل الغرض والتنفيذ والسلوكيات؛ تحديد ما إذا كان لا يزال مناسباً للدعم تحقيق الأهداف.

٦/٢) التحسين ، بما في ذلك: المراقبة المستمرة وتكييف إطار العمل مع معالجة التغييرات الخارجية والداخلية؛ اتخاذ إجراءات لتحسين قيمة إدارة المخاطر؛ تحسين الملاءمة والكفاية والفعالية من إطار RM.



شكل (٤) يوضح مكونات إطار عمل الايزو (ISO 31000: 2018)

٣) عمليات إدارة المخاطر وفق (ISO 31000: 2018)

وتتضمن ما يلي: (١٥٦)

١/٣) الاتصال والتشاور ، بما في ذلك: الجمع بين مجالات الخبرة المختلفة لكل منها خطوة من عملية RM ؛ ضمان مراعاة وجهات النظر المختلفة عند التحديد معايير المخاطر وتقييم المخاطر، توفير معلومات كافية لتسهيل رقابة المخاطر واتخاذ القرار؛ بناء الشعور بالشمولية والملكية بين المتضررين من المخاطر.

٢/٣) السياق والمعايير ، بما في ذلك: تحديد هدف ونطاق إدارة المخاطر/ الأنشطة؛ تحديد السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة؛ تحديد معايير المخاطر بتحديد المقبول من المخاطر "كما ونوعا"؛ تحديد معايير لتقييم أهمية المخاطر لدعم صنع القرار؛

٣/٣) تقييم المخاطر، بما في ذلك: تحديد المخاطر للعثور عليها والتعرف عليها ووصفها والآثار المتنوعة الملموسة وغير الملموسة؛ تحليل طبيعة المخاطر

وخصائصها، ومستوى المخاطر؛ تقييم المخاطر لدعم القرارات بمقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر.

(٤/٣) معالجة المخاطر ، بما في ذلك: اختيار أنسب الخيارات لعلاج المخاطر؛ تصميم خطط معالجة المخاطر مع تحديد كيفية سيتم تنفيذ خيارات العلاج.

(٥/٣) المتابعة والمراجعة ، بما في ذلك: تحسين جودة وفعالية العملية التصميم والتنفيذ والنتائج؛ مراقبة عملية RM ونتائجها، مع تحديد المسؤوليات بوضوح؛ جمع وتحليل المعلومات، تسجيل النتائج والملاحظات؛ دمج النتائج في الأداء أنشطة الإدارة والقياس وإعداد التقارير.

(٦/٣) التسجيل والإبلاغ ، بما في ذلك: التواصل مع أنشطة إدارة المخاطر و النتائج عبر المنظمة؛ توفير المعلومات لاتخاذ القرار. تحسين أنشطة إدارة المخاطر، توفير معلومات المخاطر والتفاعل معها أصحاب المصلحة.

ومما سبق يتضح أن معيار (ISO 31000:2018) هو معيار دولي لإدارة المخاطر المؤسسية يوضح إرشادات شاملة للمؤسسات لتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر وذلك بعدة مبادئ يجب تطبيقها لإدارة المخاطر بدمج استراتيجية العمل بعملية إدارة المخاطر بطريقة منظمة و واضحة داخل المؤسسة. كما أنه يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، تعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصلحة، الحد من الخسائر والتقليل من الحوادث والأزمات، تحسين الأداء وزيادة مرونة النظام، القدرة على التكيف مع المتغيرات والعمل على تحسينها وتطويرها.

بعد تناول معيار (ISO 31000:2018) يتضح أن المؤسسات تحتاج لهذا المعيار ليوضح الإرشادات الشاملة في تحليل وتقييم المخاطر وتضمين إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية والتنظيمية. بالإضافة لهذا هناك إطار COSO يستخدم للرقابة الداخلية التي لا تقتصر فقط على الأنشطة المالية والمحاسبية بل تشمل كافة جوانب المؤسسة. فهذا الإطار COSO يوضح التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية والأداء، وأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي وتضمينها في جميع أنحاء المؤسسة، كالتالي:

(٢) المعيار الثاني: معيار إدارة المخاطر المؤسسية وفق (COSO, 2017)

والمقصود بـ COSO هو اختصار للعبارة (Committee Of Sponsoring Organizations) والتي تعني لجنة دعم أو رعاية المنظمات التابعة للجنة تريدواي Treadway Commission ويعد جيمس جيم تريدواي الابن، عضواً هو هيئة الأوراق المالية وأول رئيس لـ COSO. وقد انشئت في الولايات المتحدة عام ١٩٨٥ لرعاية اللجنة الوطنية لإعداد التقارير المالية الاحتياطية. وهي لجنة قطاع خاص غير هادفة للربح^(١٥٧). وأصدرت لجنة Treadway العديد من النسخ، ويمكن تحديد أهمها إطار COSO وفق الآتي:

(١) إطار COSO 1 (COSO, 1992):

صدرت اول نسخة عام ١٩٩٢ من قبل لجنة "Treadway" لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي والمعنون بـ "الرقابة الداخلية- إطار متكامل. و كانت برعاية المؤسسات التالية:

(المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين. The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)، و جمعية المحاسبين الأمريكيين، American Accounting Association (AAA)، و معهد المدراء الماليين، Financial Executives International (FEI)، و معهد المراجعين الداخليين، The Institute of Internal Auditors (IIA)، و معهد المحاسبين الإداريين، Institute of Management Accountants (IMA).)

وقد تتضمن إطاراً للرقابة الداخلية من أجل تقييم وتفعيل نظم الرقابة لإنجاز الأهداف . ويرتكز هذا الإطار على خمس مكونات مترابطة فيما بينها هي (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة)^(١٥٨) ويوضح الشكل هذه المكونات.



شكل (٥) يوضح مكونات إطار (COSO 1) (COSO ,1992) لإدارة المخاطر المؤسسية.
COSO <http://www.coso.org/>

(٢) إطار COSO .II (COSO,2004)

قامت اللجنة المنظمة الراعية (COSO) التابعة للجنة تريدواي Treadway بالولايات المتحدة الأمريكية بتطوير أول نموذج لإدارة المخاطر المؤسسية عام ١٩٩٤ وقامت بتعديله عام ٢٠٠١ ثم في ٢٠٠٤ توسعت اللجنة و قدمت إطار لإدارة المخاطر وأصدرت تقريراً بعنوان "إدارة مخاطر المشروع - إطار متكامل"، توسع في مفهوم إدارة المخاطر. وقام بوضع إطار لإدارة المخاطر المؤسسية في جسد شكل مكعب، حيث يبين الوجهة العلوى أهداف المؤسسة التنظيمية (الاستراتيجية، العمليات، التقارير، الإلتزام)، ويمثل الوجه الأمامي مكونات إدارة المخاطر (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تعريف الحدث، تقييم المخاطر، الاستجابة/معالجة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة)^(١٥٩).



شكل (٦) يوضح مكعب (COSO II) (COSO,2004) لإدارة المخاطر.

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2004). Op.cit.

يتضح من شكل المكعب السابق أن إدارة المخاطر المؤسسية تتكون من ثمانية مكونات مترابطة. يتقاطع كل منها عبر الأهداف الأربعة بالجوانب الاستراتيجية والتشغيلية وإعداد التقارير والامتثال للبيئة الداخلية. ويجب أن تتم إدارة المخاطر عبر الأهداف الأربعة، والمكونات الثمانية، وفي كل مستوى تنظيمي، فلا يمكن القضاء على المخاطر، ولكن إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن تمكن المؤسسة من إدارتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية^(١٦٠).

يهدف إطار العمل إلى تحديد جميع الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. يمكن تقسيم هذه الأحداث إلى فئتين: الأحداث/الاضطرابات ذات التأثير الإيجابي على الأهداف، والأحداث ذات التأثير السلبي على الأهداف. فالأول يمثل الفرص، والثاني يمثل المخاطر. وتركز إدارة المخاطر المؤسسية على تحقيق المؤسسة لأهدافها أو رسالتها في المجالات الأربعة التالية (الاستراتيجية "أهداف عالية المستوى تتماشى وتدعم رسالة المؤسسة"، التشغيلية "عملية إدارة مستمرة"، المالية "حماية أصول المؤسسة"، الامتثال "التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المعمول بها). و غالباً ما يتم تضمين مخاطر السمعة باعتبارها مخاطر التعليم العالي الحرجة. اتفق المشاركون في القمة على أن أي حدث خطير في الفئات المذكورة أعلاه يمكن أن يسبب مخاطر على السمعة^(١٦١). ويتم تحديد نهج شامل لإدارة المخاطر المؤسسية لأي مؤسسة، وفقاً للمبادئ التي حددتها COSO .

١/٢) عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وفق معايير (COSO: 2004) :

تتضمن عمليات إدارة المخاطر وفق نموذج (COSO,2004) ثماني عمليات أساسية تتفاعل فيما بينها، كالتالي: ^(١٦٢)

١/١/٢) البيئة الداخلية Internal Environment : تعد البيئة الداخلية هي الأساس لكيفية النظر إلى المخاطر وتشتمل على ثقافة المؤسسة، والقيم. يتم الكشف عن البيئة من خلال الوثائق الداخلية والاتصالات الخارجية، وتصرفات

المطلعين، وغيرها من المؤشرات البيئية، تنعكس من خلال قواعد سلوك المنظمة، والقيادة والإدارة، والاتصال واتخاذ القرار، أو في إجراءات مجلس الإدارة^(١٦٣). فتضع الإدارة فلسفتها تجاه المخاطر وتؤسس الرغبة في المخاطرة، مبادئ النزاهة والأخلاق القيم والكفاءة - والبيئة التي تعمل فيها^(١٦٤). وتتضمن البيئة الداخلية نمط المنظمة والعاملين في مواجهة وتقدير المخاطر وفلسفتها .

٢/١/٢) وضع الأهداف Objectives Setting : يتم تحديد الأهداف قبل أن تتمكن الإدارة من تحديد الإمكانيات والأحداث والمخاطر التي تؤثر على إنجازهم، ضمن إدارة المخاطر المؤسسية، فعملية تحديد الأهداف، تدعم وتتوافق مع مهمة المؤسسة وتتوافق مع قابليتها للمخاطر^(١٦٥). يرتبط مع رسالة المؤسسة ورسالتها الرغبة في المخاطرة. وأفضل مكان لبدء إدارة المخاطر المؤسسية هو الاستراتيجية. فالاستراتيجية هي المادة اللاصقة التي تربط النهج بالهدف. ويجب أن يتبع نهج المؤسسة المخاطر في الاعتبار^(١٦٦). ويتضح هنا وجوب وضع الأهداف قبل تحديد الأحداث التي قد تؤثر على تحقيق تلك الأهداف، ويجب أن تتماشى الأهداف مع غاية المنظمة ودرجة قبولها للمخاطر.

٣/١/٢) تحديد الأحداث Event Identification : تكون الأحداث المحتملة التي لها تأثير على المؤسسة محددة. ويتضمن تحديد الأحداث المحتملة من المصادر الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على الأهداف، ويشمل التمييز بين الأحداث التي تمثل مخاطر وتلك التي تمثلها الفرص، وتلك التي قد تكون على حد سواء. يتم توجيه الفرص مرة أخرى لاستراتيجية الإدارة أو عمليات تحديد الأهداف^(١٦٧). ويتطلب هذا تحديد الأنشطة التي قد تؤثر على تحقيقها للأهداف، والتمييز بين المخاطر والفرص، وإشراك مجتمع الحرم الجامعي، ومن ثم يتم تحديد المخاطر وإدارتها بشكل فعال^(١٦٨). ويتضح هنا أن تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، ويجب التمييز في هذا المجال بين الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.

٤/١/٢) تقييم المخاطر Risk Assessment : يتم تحليل المخاطر التي تم تحديدها من أجل تشكيل أساس لها وتحديد كيفية إدارتها. والمخاطر المرتبطة بالأهداف. توضح "خريطة المخاطر، الاحتمالية الأفقى والتأثير الرأسى للمخاطر. وتعد أداة جيدة لتقييم المخاطر التي تم تحديدها وتقرير كيفية الاستجابة لها. بأربع استجابات، تم تصويرها على خريطة المخاطر^(١٦٩).

٥/١/٢) الاستجابة للمخاطر Risk Response :يحدد ويقيم الاستجابات للمخاطر، والتي تشمل تجنب المخاطر وقبولها وتقليلها. تختار الإدارة مجموعة من الإجراءات لمواءمة المخاطر مع قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر والمخاطر الشبيهة^(١٧٠). وتتم الاستجابة للمخاطر من خلال: تجنب المخاطر، قبول المخاطر، تخفيض المخاطر، واقتسامها أو مشاركتها.

٦/١/٢) أنشطة الرقابة Control Activates : تعنى قيام الإدارة بالالتزام بالإجراءات التي تقلل من المخاطر. مثل الأنشطة الرقابية كالحصول على الموافقات أو التراخيص قبل إجراء أى عملية شراء ومراجعة الأداء أو فصل المهام. والمراقبة هي نشاط متابعة ، تضمن أن السياسات والإجراءات قد تم تنفيذها ، ويجب على الإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية. ويتم وضع السياسات والإجراءات وتنفيذها للمساعدة ضمان التنفيذ الفعال لاستجابات المخاطر التي تختارها^(١٧١).

٧/١/٢) المعلومات والاتصال Information and Communication : يتم تحديد المعلومات ذات الصلة والتقاطها ونقلها بشكلها وإطارها الزمني بما يمكن الناس من القيام بمسؤولياتهم. والمعلومات مطلوبة على جميع مستويات المؤسسة لتحديد وتقييم الاستجابة للمخاطر، يحدث التواصل الفعال أيضاً بمعنى أوسع، والتدفق يتم إلى أسفل وإلى أعلى^(١٧٢). يحتاج المسؤولون إلى الحصول على معلومات دقيقة ونشرها على نطاق واسع بالنشرات الإخبارية (ومواقع الويب) ، الاتصالات الكتابية والشفوية بهدف تثقيف المجتمع وإبلاغه^(١٧٣).

٢/١/٨) المتابعة Mentoring: تتم متابعة إدارة مخاطر المؤسسة بأكملها، وإجراء التعديلات حسب الضرورة وبطريقة مستمرة. ويحدث تفاعل ديناميكي وتتغير حسب الظروف^(١٧٤).

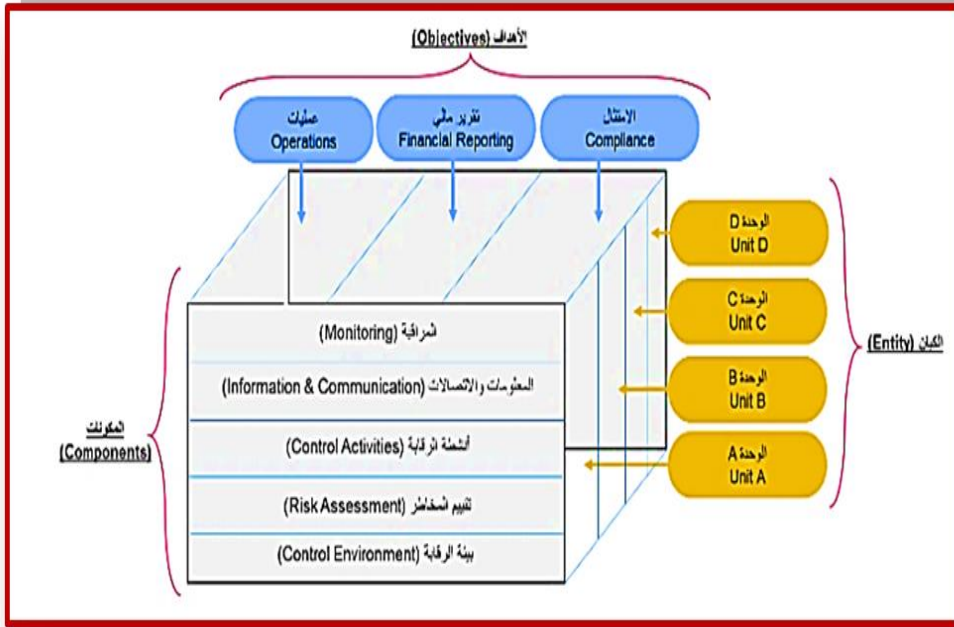
ويعتبر إطار COSO,2004 نموذج مركب متعدد الجوانب، فكثير من المنظمات وجدت صعوبة في فهمه. فقامت اللجنة بتحديثه^(١٧٥). ومؤخراً تم نشر إطاراً جديداً عام ٢٠١٧ يعرف بنظام "إدارة مخاطر المؤسسة- التكامل مع الاستراتيجية والأداء"، ومن أبرز التحديثات التي تمت فيه هي تحديد (٢٠) مبدأ يتم تطبيقها على مختلف المنظمات والمستويات والوظائف^(١٧٦).

٣) إطار COSO III : (COSO, 2017) :

في ٢١ أكتوبر ٢٠١٤ أعلنت لجنة COSO إطلاق مشروعاً لتحديثه، ثم قامت بعرض النموذج الحديث في ٦ سبتمبر ٢٠١٧ المسمى بـ(COSO,2017) "إدارة المخاطر المؤسسية- التكامل مع الاستراتيجية والأداء"، على موقعها الرسمي^(١٧٧). بهدف توفير رؤية أكبر حول أهمية إدارة مخاطر المؤسسة عند وضع وتنفيذ الاستراتيجية، وتعزيز التوافق بينهما. وهذا التحديث هو الاستجابة لمتطلبات العولمة، تقديم طرق جديدة للتعامل مع المخاطر بشفافية، تزايد أنواع المخاطر وخاصة المرتبطة بالتكنولوجيا، واستخدامها في صنع القرارات^(١٧٨). ويحتوي الإطار الجديد على خمسة مكونات مترابطة، ولكل مكون مبادئه الخاصة و يتم تطبيقها على مختلف المنظمات والمستويات والوظائف^(١٧٩).

٣/١) عمليات إطار إدارة المخاطر وفق النموذج الحديث(COSO,2017) :

من خلال الشكل يتضح أن إطار إدارة المخاطر المؤسسية COSO ، يتكون من خمسة عمليات وكل عملية تتضمن مجموعة من المبادئ، كالتالي^(١٨٠):



شكل (٧) يوضح عمليات إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية النموذج الحديث (COSO, 2017) (Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(1), 8.

١/١/٣) **الحوكمة والثقافة:** تحدد الحوكمة أسلوب المؤسسة، وتأسيس مسؤوليات الإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية وتتعلق بالثقافة والقيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة لفهم المخاطر.

٢/١/٣) **الاستراتيجية وتحديد الأهداف:** تحديد الأهداف أثناء عملية التخطيط. وتحديد قابلية تحمل المخاطر ومواءمتها مع الاستراتيجية؛ فأهداف العمل تجعل الاستراتيجية موضع التنفيذ.

٣/١/٣) **الأداء:** يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف العمل، وتحديد أولويات المخاطر حسب درجة أثرها، ثم تختار الاستجابات للمخاطر وتأخذ نظرة شاملة على مقدار المخاطر التي تتحملها، ثم يتم الإبلاغ عن نتائجها لأصحاب المصلحة الرئيسيين.

٤/١/٣) الرقابة والمراجعة: من خلال مراقبة الأداء، ومتابعة مدى جودة مكونات إدارة المخاطر المؤسسية بمرور الوقت وفي ضوء التغييرات، وما هي المراجعات والضوابط المطلوبة: ضوابط وقائية (قبل وقوع الحدث). ضوابط تصحيحية (بعد). ضوابط كاشفة. ضوابط رادعة.

٥/١/٣) توصيل وتقديم المعلومات: تتطلب إدارة المخاطر المؤسسية الحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها كعملية مستمرة من خلال المصادر الداخلية والخارجية والتي تتدفق لأعلى ولأسفل وعبر المنظمة.

ويوضح إطار عمل (COSO, 2017) أهمية الإشراف على المخاطر في المراجعة والتحدي والاتفاق مع وضع الاستراتيجيات المناسبة ورغبة المؤسسة في المخاطرة، موازنة الاستراتيجيات مع أهداف العمل ورسالة ورؤية المؤسسة، واتخاذ قرارات عمليات الدمج والاستحواذ والتمويل وقرارات توزيع الأرباح. والاستجابة للانحراف عن القيم الأساسية، والموافقة على الحوافز الإدارية والمكافآت والمحافظة على المستثمر وعلاقات أصحاب المصلحة^(١٨١).

ومنذ نشر الإطار تم استخدامه بنجاح في جميع أنحاء العالم، في جميع المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها إدارة تلك المخاطر وتحديد قابلية تحمل المخاطر، ودعم تحقيق الأهداف. وقد طبقوا الإطار في الممارسة العملية، ومن ثم إمكانية تطبيقه على نطاق أوسع.

٤) فوائد تطبيق معايير إدارة المخاطر المؤسسية وفق إطار (COSO, 2017) يرتكز الإطار على أنه وراء المخاطر تكمن الاستجابات التنظيمية للمخاطر والتي تؤدي إلى تحقيق فرص استراتيجية وقدرات تميزية للمؤسسة، وذلك من خلال الاتي^(١٨٢):

- زيادة نطاق الفرص: من خلال النظر في كل الاحتمالات (الإيجابية والسلبية) للمخاطر.

- يمكن الإدارة من تحديد فرص جديدة وفريدة ناجمة عن التحديات المرتبطة بالفرص الحالية.
- تحديد وإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي: يواجه كل جزء بالمؤسسة عدد لا يحصى من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أجزاء كثيرة من المنظمة.
- زيادة النتائج الإيجابية والمزايا مع تقليل المفاجآت السلبية: تسمح إدارة مخاطر المؤسسة بذلك الكيانات لتحسين قدرتها على تحديد المخاطر وإنشاء الاستجابات المناسبة.
- تقليل تقلبات الأداء: بالنسبة للبعض ، فإن التحدي أقل مع المفاجآت والخسائر وأكثر مع التباين في الأداء. فقد يؤدي الأداء قبل الموعد المحدد أو الذي يتجاوز التوقعات إلى قلق كبير مثل الأداء الأقل من المتوقع الجدولة والتوقعات.
- تسمح إدارة مخاطر المؤسسة للمؤسسات بتوقع المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء وتمكينهم من وضعها ضع الإجراءات اللازمة لتقليل الاضطراب وتعظيم الفرص.
- تحسين نشر الموارد: يمكن اعتبار كل خطر طلباً مصادراً. الحصول على معلومات قوية عن المخاطر يسمح للإدارة ، في مواجهة من الموارد المحدودة ، لتقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد ، وتحديد أولويات توزيع الموارد وتعزيز تخصيص الموارد.
- تعزيز مرونة المؤسسة: قابلية بقاء الكيان متوسطة وطويلة الأجل يعتمد على قدرته على توقع التغيير والاستجابة له، وليس فقط للبقاء على قيد الحياة ولكن أيضاً للتطور والازدهار. يتم تمكين هذا، جزئياً، من خلال مخاطر المؤسسة الفعالة إدارة. تزداد أهمية مع تسارع وتيرة التغيير وزيادة تعقيد الأعمال.

ويتضح مما سبق تكامل نظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO يؤدي إلى توفير إجراءات رقابة فاعلة على الجوانب المحاسبية والإدارية في المنشأة، ويحقق إجراءات الضبط الداخلي التي تعمل على ضمان تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وبالتالي فإن عملية الرقابة الداخلية لا تهدف إلى اصطياذ الأخطاء، وإنما هي عملية فحص واختبار وتقييم للتأكد من سلامة الإجراءات وتوجيهها، حتى تتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والرفع من كفاءة الأداء، والاطمئنان إلى مستوى المخاطر وحسن تنفيذ المهام بشكل فاعل داخل المنظمة.

وإجمالاً يتضح بعد استعراض المعايير والأطر (ISO 31000:2018) و (COSO,2017) أن هناك اهتماماً عالمياً بإدارة المخاطر المؤسسية بصورة شاملة ومتكاملة، لتمكين المؤسسات من مواجهة الأحداث التي تؤثر على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، سواء كان لهذه الأحداث تأثير سلبي (مخاطر) أو تأثير ايجابي (فرص) أو مزيج من الفرص والمخاطر ولمساعدتها على خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها لجميع أصحاب المصالح وليس للمساهمين فقط وترى الدراسة بخصوص التحديث لكلا الإطارين تميزاً، بما يلي :

✓ أن الأطر الجديدة المحدثة قد تلافت أوجه النقد الموجهة للإطار السابق له، وذلك من حيث إمكانية تطبيقه في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، واهتمامه بتكنولوجيا المعلومات وانتشار البيانات جميع واستخدام التحليلات في صنع القرارات .

✓ من أفضل الإضافات في الإطار الجديد أو المحدث، ما يتعلق بحوكمة عملية إدارة المخاطر والإشراف عليها من خلال التعرف على ثقافة المنظمة، والتي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على عملية إدارة المخاطر وفعالية مكونات الإطار الأخرى.

- ✓ بناء ثقافة إدارة المخاطر وتكامل إدارة المخاطر في كافة عمليات المنظمة قد يزيد من الفرص الجديدة للمنظمة، وذلك من خلال التعامل مع كافة الاحتمالات الممكنة الايجابية والسلبية وتقليل الانحرافات في الأداء وتحسين توزيع الموارد .
- ✓ إلا أن الإطار لم يراعي أن بناء الثقافة أو تغييرها قد يأخذ فترة زمنية طويلة حتى تصل المنظمات المرحلة دمج إدارة المخاطر بجانبها السلبي والايجابي في عملية صنع القرار وتصبح جزءا من المهام الوظيفية لأي فرد .
- ✓ يلاحظ تنوع أطر ومناهج إدارة المخاطر المؤسسية (ISO 31000:2018) و(COSO,2017) العديد من العناصر المشتركة، بما في ذلك تعريف المخاطر، ومناقشة نطاق إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وكيف يرتبط ذلك بالأهداف الاستراتيجية، وتحديد عملية وخطوات إدارة المخاطر، ومجموعة من مبادئ إدارة المخاطر، بالإضافة للتكامل ما بين عمليات تلك المعايير، لذا يحاول البحث وضع نموذج تكاملي لتحقيق أقصى استفادة منهما.

ثانياً: نموذج لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات على ضوء

المعايير العالية (ISO,13000, 2018) ، (COSO,2017)

في هذا الجزء من البحث يقدم نموذج لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية يصلح للجامعات، وذلك على ضوء المعايير العالمية (ISO 31000:2018) و(COSO,2017). حيث تتبع معظم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية بكافة المعايير العمليات التالية : (١) تحديد الأهداف، (٢) تحديد المخاطر؛ (٣) تقييم المخاطر، (٤) الاستجابة للمخاطر أو التخفيف منها، (٥) الإبلاغ عن المخاطر، و(٦) مراقبة عملية إدارة المخاطر ومراجعتها. وتتضح كالتالي^(١٨٣):

- (١) **تحديد/ وضع الأهداف** : يبدأ كل من COSO و ISO 31000 بفرضية أن كل مؤسسة موجودة لتوفير قيمة لروادها ومنسوبيها وأصحاب المصلحة وأن العوامل الداخلية والخارجية يمكن أن تؤثر على هذه الأهداف، مما يتسبب في عدم اليقين أو المخاطرة. لذلك ، تبدأ عملية إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة

بتوضيح أو تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية قبل البدء في بقية عملية إدارة المخاطر. فلا ينبغي أن توجد إدارة المخاطر كوظيفة منفصلة عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعملية صنع القرار، ووظائف الأعمال؛ من الناحية المثالية، تعد إدارة المخاطر المؤسسية مكوناً متكاملاً لعملية الحوكمة التي تتضمن الوعي بالمخاطر والاستجابة لها. ومن الخطأ القيام بإدارة المخاطر كغاية في حد ذاتها، بغض النظر عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالاستراتيجية "هي المادة اللاصقة التي تربط نهج إدارة المخاطر بالهدف، ويجب أن يأخذ نهج المؤسسة المخاطر في الاعتبار". يجب أن تكون إدارة المخاطر المؤسسية استباقية وأن يكون تركيزها على مستقبل المؤسسة. وفي الجامعات على وجه التحديد، من المنطقي والمرغوب فيه دمج إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في عملية واحدة منسقة وشاملة يعزز فوائد كلتا العمليتين ويجعلهما يعززان بعضهما البعض .

(٢) **تحديد/ تعريف المخاطر** : بعد وضع وتحديد الأهداف، فالخطوة التالية هي تحديد المخاطر التي تنفرد بها المؤسسة الجامعية. يمكن أن تبدأ هذه العملية من قبل مسؤول علاقات العملاء أو لجنة المخاطر أو كبار المديرين وتتضمن عموماً استخدام تقنيات مثل المقابلات والاستطلاعات ومراجعة المستندات الحالية وورش العمل عبر المؤسسات، مما يؤدي إلى محفظة مخاطر.

تتضمن عملية تحديد المخاطر مسحاً للبيئات الداخلية والخارجية ، بما في ذلك الاتجاهات المحلية والولائية والاتحادية للصناعة وغيرها. تبدأ العديد من الكيانات التعليمية المستقلة عملية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إنشاء قائمة (محفظة) بالمخاطر المؤسسية، و تحديد المخاطر ليس تمريناً تم القيام به، ولكنه العملية التي يجب دمجها في الحوكمة والإدارة المستمرة للمؤسسة . ويتطلب تحديد المخاطر التنبؤ بشكل معقول بالمخاطر المتوقعة والتي يمكن أن تحدث تأثيراً

واقعيًا وحقيقيًا على الجامعة ويمكن تحديدها، ويمكن تعريف المخاطر بأنها أي فعل أو إجراء له تأثير غير مؤكد قد يؤثر على أهداف المؤسسة الجامعية.

وتنشأ المخاطر بشكل كبير من احتمال عدم تحقق الفرص كما ينبغي واحتمال ظهور التهديدات وأخطاء أو حدوث أضرار وفي هذه المرحلة يجب تصنيف المخاطر باستخدام تصنيف المؤسسة الجامعية للمخاطر، ويتم تحديد المخاطر داخل الجامعة على مختلف المستويات:

✓ **المستوى المؤسسي:** ويشمل جميع المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية المرتبطة بعدم القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية، والجهة المخولة بالتعامل معها وهي 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 المرتبطة بعملية محددة، ويفضل التعامل معها على مستوى الوحدة.

وهناك نوعان لأساليب تحديد المخاطر: الأساليب الفردية التي يمكن للأفراد أداءها بطرقهم المختلفة. والأساليب الجماعية، حيث يجتمع الأفراد مع بعضهم لمناقشتها والتشاور حولها. ومن أفضل الممارسات لتحديد المخاطر استخدام أسلوب واحد على الأقل من كل فئة. وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لتحديد المخاطر، حيث يوضح الجدول التالي بعض الأساليب المستخدمة لتحديد التهديدات والفرص.

جدول (١) بوضوح بعض الأساليب المستخدمة لتحديد التهديدات والفرص،

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

ويتم الاستعانة بأدوات وأساليب لتحديد المخاطر، مثل: (قوائم المراجعة ، الأشكال البيانية، تحليل السيناريو، تحليل العمليات التجارية، هندسة النظم، عملية رسم الخرائط). وتتضمن هذه المرحلة تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة ومراجعة الوضع الحالي لممارسات وإجراءات إدارة المخاطر والتي تتم من خلال مراجعة إطار إدارة المخاطر وتقارير ومعلومات ومستندات إجراءات إدارة المخاطر الحالية. وبمقارنة وضع إدارة المخاطر الراهنة مع مستويات نضج إدارة المخاطر الموضحة في الشكل لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب، ويتم إعداد خطة تنفيذية و خارطة طريق التي تتضمن البرامج التحسينية للفجوات المحددة والجدول الزمني لهذه البرامج^(١٨٤).

ويتضح مما سبق أن عملية تحديد المخاطر تهدف إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها . وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجهة أم لا، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية.

٣) تحليل وتقييم المخاطر : بعد تحديد المخاطر الأكثر إثارة للقلق بالنسبة للمؤسسة، يتم تقييم هذه المخاطر . فيجب تقييم كل خطر "من حيث التأثير وكذلك مراعاة قابلية المؤسسة للتأثر بكل خطر". يتم تقييم المخاطر من حيث الاحتمالية (أو التكرار) والتأثير (أو الخطورة) على أهداف المؤسسة. تتضمن عملية تقييم المخاطر تقنيات كمية ونوعية. وتقوم المؤسسة بتقييم المخاطر في ضوء تقبلها للمخاطر وتحملها لعدم اليقين المنصوص عليه في سياسة إدارة المخاطر .

بالنسبة للجامعات ، يوصي بطرح الأسئلة التالية لتحديد مدى الرغبة في المخاطرة:

- ما المخاطر التي لن تقبلها المؤسسة؟ قد يشمل ذلك تنازلات الجودة الأكاديمية وغرامات الامتثال التنظيمي وخروقات البيانات الإلكترونية.

- ما المخاطر التي ستعرض لها المؤسسة بأي مبادرات جديدة؟ الأمثلة أقل من تسجيلات الطلاب المرغوبة لبرنامج أكاديمي جديد، والجدل المتوقع حول مشروع بحثي جديد.

- ما المخاطر التي ستقبلها المؤسسة للأهداف المتنافسة؟ قد يكون أحد الأمثلة على الأهداف المتنافسة هو الحجم الكبير من المنح البحثية مقابل عدد أقل من المنح التي تقدم إمكانات أكبر لإيرادات نقل التكنولوجيا.

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

وتعد مرحلة تحليل المخاطر هي المرحلة التي يتم من خلالها معرفة طبيعة المخاطر، وإلى أي مدى يمكن أن تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها. ويتم تحليل الخطر من خلال (١٨٥):

- تقييم النتائج المحتملة للخطر واحتمالية وقوعه كما في الجدول التالي .
- تحديد حدة المخاطر (احتمال الحدوث، التبعات)استناداً إلى معايير تقييم المخاطر بالجامعة .

-المساعدة في تحديد ضوابط السيطرة على المخاطر غير الفعالة.

-الإبلاغ بتقييم المخاطر والتوجيه بمعالجة الخطر.

جدول (٢) يوضح مقياس تقييم المخاطر المؤسسية

Likelihood		احتمالية الحدوث	
كارثي (خطير)	5	5	مؤكد الحدوث
رئيسي	4	4	على الأرجح
متوسط الخطر	3	3	ممكن الحدوث
تأثير طفيف	2	2	نادر الحدوث
تأثير ضئيل	1	1	غير ممكن الحدوث

ويتم تحديد أنماط المخاطر من خلال ما يلي: (١٨٦)

- تحديد ما إذا كانت احتمالية السيطرة على الخطر مقبولة أم لا باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر.
- تحديد ما إذا كان الخطر المسيطر عليه يحتاج إلى مزيد من المعالجة.
- تحديد ترتيب أولويات المخاطر الفردية التي ينبغي معالجتها.
- استكشاف الخيارات الممكنة للقضاء على المخاطر أو التقليل منها.

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

تشير الاحتمالات إلى إمكانية حدوث خطر يمكن قياس حدوثه بالقيم النوعية كالمنخفضة 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. وتوضح الجداول التالية وصف مستويات الاحتمالات ووصف مستويات النتائج.

جدول (٣) يوضح مصفوفة قائمة النقاط الـ ٥ لتقييم المخاطر المؤسسية

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 ممكّن
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 ٥ لتقييم المخاطر. ويمكن حساب درجة تقييم المخاطر بمجرد تحديد الاحتمالات والعواقب بواسطة احتمال العواقب، ويتم استخدام النتيجة لمعرفة تصنيف المخاطر. إذا كانت المخاطر مقبولة أو محتملة، وذلك بناءً على نتائج تقييم المخاطر بالمقارنةً مع مستوى الاستعداد لها في المؤسسة.

جدول (٤) يوضح مصفوفة قائمة النقاط (٥) لتقييم المخاطر المؤسسية

وصف مستويات العواقب والاحتمالية										المقياس	الاحتمالية
العواقب من التهديدات					العواقب من اقتناص الفرص						
متد	متد	متد	متد	متد	متد	متد	متد	متد	متد		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	نادر (1)	
M	M	H	E	E	E	H	M	M	L	من غير المحتمل (2)	
L	M	H	H	E	E	H	H	M	L	ممكّن (3)	
L	M	M	H	H	H	H	M	M	L	من المحتمل (4)	
L	L	M	M	H	H	M	M	L	L	مؤكد (تقريباً) (5)	
L	L	L	L	M	M	L	L	L	L		

- تمثل النتائج المترتبة على تقييم حجم المخاطر أو تأثيرها لو كانت لتحدث - ويتم تصنيفها على مقياس من (١) (تأثير ضئيل) إلى (٥) (كارثية).
 - تقييم احتمالية المخاطر: يتطلب تقييماً لتكرار حدوثها. يتم تقييم احتمال وجود خطر على درجة من (١ نادرة) إلى (٥ شبه المؤكد).
 - الحصول على الترتيب النهائي للخطر بالجمع بين احتمال الاختيار وتصنيفها.
- جدول (٥) يوضح مصفوفة تقييم درجة الخطر المؤسسي**

مصفوفة تقييم المخاطر					
التبعات/ الآثار					احتمالية الحدوث
تأثير كارثي (خطير)	تأثير رئيسي	متوسط الخطر	أثر طفيف	تأثير ضئيل	
خطير	خطير	عالي	متوسط	متوسط	مؤكد الحدوث
خطير	عالي	عالي	متوسط	منخفض	على الأرجح
عالي	عالي	متوسط	منخفض	منخفض	ممكن الحدوث
عالي	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض جداً	نادر الحدوث
متوسط	متوسط	منخفض	منخفض جداً	منخفض جداً	غير ممكن الحدوث

ومما سبق يتضح أن عملية تحليل المخاطر هي فهم للمخاطر، وإلى أي مدى يمكن أن تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، أي يتم التحليل من حيث مدى احتمال حدوث الخطر.

بعد التعرف على المخاطر المحتملة تبدأ مرحلة تقييم المخاطر وذلك لمعرفة ما يلي:

- المخاطر التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، والمخاطر التي لا تستطيع السيطرة عليها، أو تكون سيطرتها عليها قليلة. ومعرفة المخاطر التي يمكن قياسها، والتي لا يمكن قياسها.
- معرفة أفضل أسلوب إداري. ومعرفة الرابط بين هذا الخطر والمخاطر الأخرى في المؤسسة.

وهنا يقترح أن تخطط المؤسسة لتقييم المخاطر على فترات منتظمة، مرتين على الأقل في السنة، ولكن على نحو متواتر إذا لوحظ وجود أي مشاكل، ويشتمل تقييم المخاطر على: تحديد الخطر، تحليل الخطر وتقييمه، ومعالجة الحوادث التي تقع مع وضع التدابير اللازمة لتفادي التداعيات السالبة وعدم تكرار الحدث مرة أخرى.

ويجب أن يراعى عند اتخاذ القرارات مقارنة النتائج الكلية لتحليل المخاطر حول استعداد الجامعة لإدارة المخاطر المؤسسية ودرجة التحمل، 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 أن توضح بأن المخاطر يمكن أن تشكل جزءاً أساسياً من الجهود المبذولة في صياغة رؤية واستراتيجية الجامعة.

وتتم مرحلة تقييم المخاطر من خلال ما يلي:

- التقييم الوزني لاحتمالية حدوث المخاطر: يتم تقييم المخاطر أو قياسها عن طريق أدوات تقييم المخاطر (الكمية والنوعية) للقياس:
- المداخل النوعية مثل: تحديد المخاطر - وتصنيفات المخاطر - وخرائط المخاطر.
- المداخل النوعية / الكمية مثل (التحقق من أثر المخاطر - والتحقق من احتمال الخطر - والتحقق من الارتباطات - وخطر تصحيح عائدات الريح / الخسارة - والرسوم البيانية السيناريو - والقياس - وصافي القيمة الحالية - والتدابير التقليدية).
- المداخل الكمية: تقنيات الاحتمالية: خطر السيولة النقدية - وخطر الأرباح - وترتيب توزيعات.

جدول (٦) يوضح التقييم الوزني لاحتمالية حدوث المخاطر المؤسسية

مقال	الوزن	احتمالية الخطر
تحدث مرة كل ١٠ سنوات كظرف استثنائي	1	منخفض جداً
تحدث مرة ما بين ٥ - ١٠ سنوات	2	منخفض
ربما تحدث مرة خلال السنة	3	متوسط
تحدث كل سنة	4	عالي
تحدث أكثر من مرة في السنة	5	عالي جداً

ويتضح أن عملية تقييم المخاطر تهدف إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى

المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر، وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد، وأن مرحلة تقييم المخاطر تتم عن طريق أدوات تقييم المخاطر التي ينتج عنها ما يلي:

- المخاطر التي يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة الجامعية
- المخاطر التي لا تستطيع المؤسسة الجامعية السيطرة عليها.
- المخاطر التي تكون سيطرة المؤسسة الجامعية عليها قليلة.
- المخاطر التي يمكن قياسها والتي لا يمكن قياسها.
- اتخاذ المؤسسة الجامعية القرارات الفورية للمخاطر التي تتطلب العلاج.

٤) **الاستجابة للمخاطر** : بعد تحديد المخاطر وتقييمها يجب تقرير كيفية الرد عليها، والهدف الرئيس لإدارة المخاطر هو اتخاذ قرارات واعية حول الأخطار، وتحديد الإجراءات التي قد تتخذها، والهدف من ذلك هو اتخاذ إجراءات من شأنها أن تجنب المؤسسة الجامعية المخاطر. فتعمل الاستجابة للمخاطر على تحويل المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها وتحديد أولوياتها إلى خطط عمل. يمكن أن يندرج علاج المخاطر في واحدة من خمس فئات (التخفيض، التحكم، التحويل، (التأمين والتعويض)، القبول، التجنب).

مما سبق يتضح أن استراتيجيات علاج المخاطر التي تنتهجها معظم الجامعات تتمثل فيما يلي: تجنب المخاطر. تخفيض المخاطر. نقل المخاطر - تقبل المخاطر - كما يعتمد اختيار أي استراتيجية للعلاج على العديد من المتغيرات، مثل: التكلفة، والموارد البشرية، وصعوبة الاختيار. يتم علاج المخاطر الكبرى بوضع خطط عمل.

٥) **المراقبة والمراجعة** : بعد اجتياز الخطوات السابقة ، تقوم المؤسسة بعد ذلك بمراجعة برنامج إدارة المخاطر الخاص بها للتأكد من أن تقييمات المخاطر الحالية تعكس العمليات الحالية والتهديدات والاحتمالات والتأثير والتدابير

المضادة". تعد عملية المراقبة والمراجعة ضرورية لضمان تحديث برنامج إدارة المخاطر وأنه يعمل بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة. "سيتضمن إدارة المخاطر المؤسسية تقارير مرحلية منتظمة ومقارنات بتقييمات المخاطر السابقة بحيث يمكن إجراء التغييرات والتحسينات حسب الاقتضاء". غالبًا ما تكون خطة الاتصال لمختلف المكونات جزءًا من هذه المرحلة من العملية.

يتم مراقبة المخاطر بصفة دورية أو على فترات زمنية محددة؛ لمعرفة إلى أي مدى أمكن التحكم في المخاطر، وعلى هذا الأساس يمكن إعطاء تقييم جديد لهذه المخاطر، كما يمكن أن تظهر أنواع جديدة من المخاطر لم تكن مدرجة أثناء وضع الخطط؛ وبذلك لا نتجاهل المخاطر الجديدة التي لم تكن مدرجة أثناء وضع الخطط.

التأكد من المراجعات وتقديم التقارير بصفة منتظمة بالإضافة إلى التحديث المستمر لجميع أنواع معلومات المخاطر ذات الصلة بملف تعريف المخاطر الخاص بالجامعة لتحديد أي تغييرات وتحديد ما إذا كانت استجابات وإجراءات التخفيف من المخاطر المنفق عليها مسبقًا تؤدي دورها في إدارة المخاطر بالشكل المطلوب. وطبيعة بيئة الجامعة المتنوعة والديناميكية فإنه من المهم أن يكون هناك استعداد للتهديدات والفرص المستجدة ولمراقبة المستمرة.

وفي حالة تحديد خطر خارج نطاق الوحدة، فمن الضروري تصعيد الأمر أو إلغائه أو إبلاغ الوحدة المعنية. فالمخاطر عملية دينامية تحتاج إلى المراجعة الدورية، ويجب أن يتم رصدها بانتظام، مع الأخذ بالمخاطر الجديدة و آثارها. يتضح أن مرحلة المتابعة والمراجعة ذات أهمية خاصة لأنها عندما تتم بدورية مستمرة ينتج عنها أنواع جديدة من المخاطر لم تكن موجودة فيتم إدراجها، يتم استعراض التقارير لكل المخاطر، بحيث يتم إجراء تقييم للمخاطر، والمدى الذي وصلت إليه، وإعادة تقييمها، صياغة إجراءات إضافية للسيطرة على المخاطر.

الخطوة الرابعة: تحليل واقع إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية

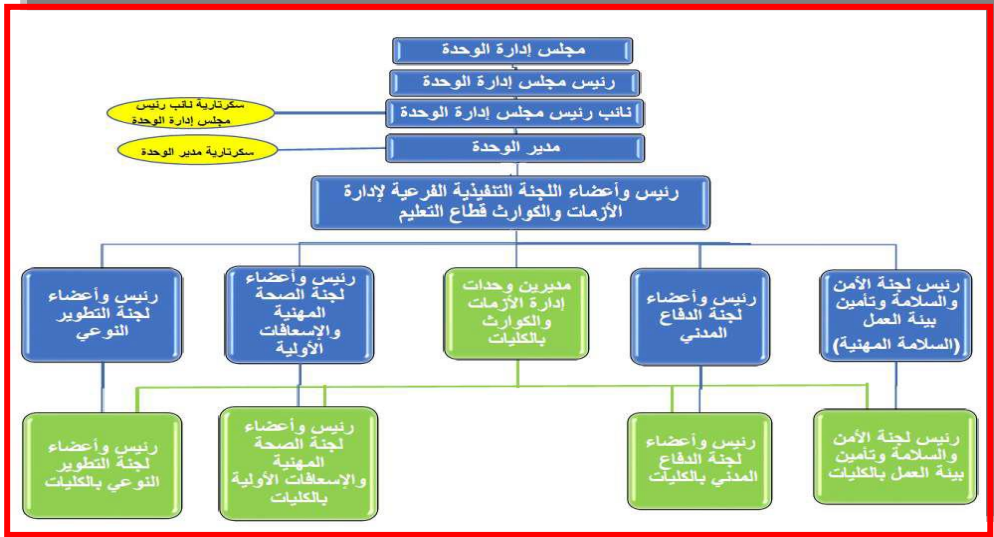
من خلال هذه الخطوة، يتم الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي يهدف الوقوف على واقع إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية، وتتضمن عرض لواقع إدارة المخاطر بجامعة الزقازيق وثائقياً يليه معوقاتها، ثم إجراءات الدراسة الميدانية، وأخيراً تحليل لأهم نتائجها وتفسيرها في ضوء الأدب التربوي (نتائج البحوث والدراسات السابقة).

أولاً: واقع إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق:

أنشأت جامعة الزقازيق وحدة تحت مسمى " وحدة إدارة الأزمات والكوارث " وهي وحدة إدارية تابعة لرئيس الجامعة مختصة بتوفير عناصر الأمن والسلامة، لإدارة الأزمات والكوارث بالجامعة، وهذه الوحدة لها كيانها ومسئولياتها قبل واثناء وبعد حدوث الأزمة أو الكارثة وتضم الوحدة فريق عمل متميز لإدارة الأزمات، فيما يلي عرض رؤية ورسالة وأهداف وهيكل واختصاصات تلك الوحدة، في التالي: (١٨٧)

رؤية الوحدة: تسعى وحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة الزقازيق إلى تحقيق الأمن والسلامة والحد من الخسائر المادية والبشرية بما يكفل استقرار وملائمة بيئة العمل بالجامعة وكلياتها. بالإضافة إلى بناء وتطوير منظومة متكاملة لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر.

رسالة الوحدة: تتعهد وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمتابعة المستمرة لوحدات إدارة الأزمات والكوارث بكليات الجامعة ووحداتها المختلفة وأن تكون داعماً لأعمالها ومرشداً لممارستها، كما تلتزم الوحدة بتوفير نظام فعال لتحقيق الأمن والسلامة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ومنع الكوارث في ضوء المعايير القومية للسلامة والأمن.



شكل (٨) يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة الزقازيق

جامعة الزقازيق (٢٠٢٢). دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة الزقازيق، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، جامعة الزقازيق، ٥.

الأهداف الاستراتيجية للوحدة : تسعى الوحدة لتحقيق هدف عام وهو تحقيق

معايير الأمن والسلامة وحماية الأرواح والممتلكات. ويتفرع منه الأهداف التالية:

- تحديد أشكال وأنواع الأزمات والكوارث المتوقعة وتحليلها من حيث المسببات والتأثيرات المتوقعة ومن ثم وضع خطط لمواجهة كل نوع منها بالفاعلية والسرعة اللازمة.
- التخطيط واتخاذ إجراءات وقائية لحماية المنشآت الجامعية بقطاعي (التعليم، المستشفيات).

- تأمين منشآت الجامعة ضد الحوادث الطبيعية أو من صنع الإنسان.

- نشر المعرفة وزيادة الوعي بأهمية تبني وتطبيق إدارة الأزمات في الجامعة.

- وضع استراتيجية عامة للحد ومواجهة الأزمات والتعافي منها ..

- التنبؤ بالمخاطر والأزمات الممكن حدوثها داخل الجامعة وتحديد آليات

تحليلها للوقاية منها

- إعداد القيادات والكوادر المؤهلة لمواجهة الأزمات من خلال برامج تدريب هادفة وفعالة.

الهيكل التنظيمي لوحة إدارة الأزمات والكوارث: يضم خمس لجان كالتالي:

(١) اللجنة التنفيذية الفرعية لإدارة الأزمات والكوارث (قطاع التعليم)، من اختصاصاتها ما يلي:

- الاجتماع واتخاذ القرارات الفورية وقت وقوع الحدث.
- وضع آليات لإدارة الأزمات والكوارث وقت حدوثها.
- العمل على إعداد وتدريب كوادر لكيفية التعامل مع الأزمات والكوارث والحالات الطارئة.
- العمل على إعداد كيان لفريق التدخل السريع.
- اعتماد خطط التعافي و إعادة التوازن للمواقع المضارة بما يضمن سرعة عودتها للعمل.

(٢) لجنة الامن والسلامة وتأمين بيئة العمل (السلامة المهنية)، من اختصاصاتها ما يلي:

- مراجعة إجراءات الأمن والسلامة داخل الجامعة والإدارات المختلفة والمعامل وقاعات التدريس والمخازن من حيث سلامة التوصيلات الكهربائية، ووجود صناديق الاسعافات....
- التفتيش على عمليات التخزين ولا سيما المواد القابلة للاشتعال بالمكان المراد تأمينه.
- توفير وسائل الانذار الأتوماتيكي في جميع انحاء الجامعة. والعدد الكافي من طفايات الحريق.
- توفير صندوق الرمال حسب ما يلزم بأماكن الجامعة.
- التفتيش الدوري على وسائل الاطفاء والتأكد من صلاحيتها.

- التقنيش الدوري على حنفيات الحريق، توفير متطلبات الوقاية الكافية لأي أزمة او كارثة.

(٣) لجنة الدفاع المدني ، من اختصاصاتها ما يلي:

- تأمين بيئة العمل وتأمين المنشآت، والاشراف على جميع عمليات الأمن والسلامة بالجامعة.
- التأكد من سلامة مداخل ومخارج الجامعة ومرافقها والتأكد من هوية الاشخاص.
- إعداد مناوبات للحراسة فى أيام العمل والعطلات لمنع السرقة أو اعمال التخريب.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية من وقوع الحوادث ومعالجتها.
- تنفيذ سيناريو الإخلاء باستخدام نقاط الإنذار المبكر ومراقبة رد الفعل .
- إعداد سيناريو وهمى لإخلاء المبنى بالتعاون مع باقي لجان التدريب على الإنذار والإخلاء.

(٤) لجنة الصحة المهنية والإسعافات الأولية، ، من اختصاصاتها ما يلي:

- توفير الاسعافات الأولية الملائمة.
- تحديد المخاطر الصحية وتأثيرها على المنشأة (أوبئة، أمراض معدية...).
- اتخاذ تدابير وقائية. والتنسيق مع الجهات المختصة وخاصة المستشفيات لوضع آلية.
- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية عن الإسعافات الأولية.
- توفير صيدلية مصغرة للإسعافات الأولية بكل مبنى.

(٥) لجنة التطوير والتوعية والإعلام، من اختصاصاتها ما يلي:

- نشر ثقافة إدارة الأزمات والكوارث بين الطلاب والعمال وأعضاء هيئة التدريس.

- تحديد الاحتياجات، ورفع درجة الاستعداد المناسبة واستدعاء فريق إدارة الأزمات.
- وضع سيناريوهات للإخلاء، وتنفيذ محاكاة لتجربة الإخلاء، مع توثيق الكوارث وتسجيلها وتحليل هذه الوثائق للاستفادة منها. وضع إرشادات وملصقات لمخارج الطوارئ.
- إنشاء موقع للوحدة على شبكة المعلومات وتحديث أخبار الوحدة على الموقع.
- عقد ورش عمل دورية في مخاطر الكوارث وطرق التعامل معها.

يتبين من الشكل الهيكل السابق أن جامعة الزقازيق تضم وحدة لإدارة الأزمات والكوارث تضم خمس لجان مهامها المتابعة المستمرة لوحدات إدارة الأزمات والكوارث بكليات الجامعة ووحداتها المختلفة وداعمة لأعمالها ومرشدة لممارستها، كما تلتزم الوحدة بتوفير نظام فعال لتحقيق الأمن والسلامة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ومنع الكوارث في ضوء المعايير القومية للسلامة والأمن، وبالتالي يتضح مدى اهتمام الجامعة بإدارة المخاطر والأزمات بها.

ثانياً: معوقات إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق:

- على الرغم من الجهود المبذولة من جانب الجامعة لإدارة الأزمات و المخاطر بها، إلا أن هناك جوانب قصور تمثلت في التالي:
- قصور في وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وضعف وقصور في إدارة الطوارئ والكوارث. مع غياب الالتزام بمعايير الأمن والسلامة وقصور في تدريب العاملين على مكافحة الحرائق^(١٨٨).
- قصور في تدريب القيادات الإدارية والعاملين على نظم الإدارة الإلكترونية لإدارة الأزمات والكوارث^(١٨٩).

- ضعف كفاءة جهاز الأمن الإداري في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها^(١٩٠).
- عدم كفاية الوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والكوارث^(١٩١).
- غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، مع قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها^(١٩٢).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

وفيما يلي وصف موجز للدراسة الميدانية التي أجريت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق بكلياتها النظرية والعملية:

(١) أهداف الدراسة الميدانية: لقد هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• أداة الدراسة: تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة البحث الحالي، باعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، ولتصميم الاستبانة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية والمعايير العالمية (ISO,13000, 2018)، (COSO,2017)، مع تحليل ما توصلت إليه تحليل المعايير السابقة تم التوصل لمجموعة من العمليات الخمس لإدارة المخاطر المؤسسية، وعلى ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة فتكونت الاستبانة بمجملها من خمسة عمليات رئيسية (محاور)، المحور الأول: يتضمن: تحديد الأهداف، الثاني يتضمن: تحديد المخاطر، الثالث: يتضمن: تقييم المخاطر، الرابع يتضمن: الاستجابة للمخاطر، والخامس يتضمن: مراقبة عملية إدارة المخاطر ومراجعتها. وكل محور منها يتضمن خمس عبارات والاستبانة في مجملها تتضمن (٢٥) عبارة. وتم استخدام

مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة) أمام كل عبارة. وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من كبيرة = (٣)، متوسطة = (٢)، قليلة = (١).

٢) صدق الاستبانة: ويتضمن:

أ) **صدق المحكمين:** يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، فتم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة بالكلية كمحكمين لمعرفة مدى صدقها، فتم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وطلب منهم إبداء الرأي حول سلامة الصياغة اللغوية والانتماء للمحور ومدى مناسبتها، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين أجريت التعديلات.

ب) **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح معاملات ارتباط بيرسون.

جدول (٧) يوضح معاملات ارتباط فقرات كل محور مع عباراته للاستبانة ككل

(١) تحديد الأهداف			(٢) تحديد المخاطر			(٣) تقييم المخاطر			(٤) الاستجابة للمخاطر			(٥) مراقبة ومراجعة المخاطر		
العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة
١	**٠,٧١٦	٠,٠١	١	**٠,٤١٨	٠,٠٥	١	**٠,٨١٦	٠,٠١	١	**٠,٧٠٥	٠,٠١	١	**٠,٥٩٩	٠,٠١
٢	**٠,٦٥٧	٠,٠١	٢	**٠,٧١٨	٠,٠١	٢	**٠,٧٢٦	٠,٠١	٢	**٠,٨٩٧	٠,٠١	٢	**٠,٤٢١	٠,٠٥
٣	**٠,٦١٨	٠,٠١	٣	**٠,٤٨٤	٠,٠٥	٣	**٠,٨١٣	٠,٠١	٣	**٠,٥٢١	٠,٠١	٣	**٠,٥٠٠	٠,٠١
٤	**٠,٨٠٩	٠,٠١	٤	**٠,٦١٨	٠,٠١	٤	**٠,٦٢٩	٠,٠١	٤	**٠,٥٢١	٠,٠١	٤	**٠,٤٢١	٠,٠٥
٥	**٠,٦٢٢	٠,٠١	٥	**٠,٧٨٨	٠,٠١	٥	**٠,٦٩٧	٠,٠١	٥	**٠,٧٠٥	٠,٠١	٥	**٠,٥٩٩	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) (**)، (٠.٠٥) (*)، وعليه فإن فقرات المحاور الخمسة متسقة داخلياً مع

المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للفقرات وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

(٣) **ثبات الاستبانة:** لحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' alpha)، لمحاور الاستبانة، بتطبيقها على عينة استطلاعية عددها (٢٥) وتم استبعادها من العينة الكلية، ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٨) يوضح نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل (ثبات) ألفا كرونباخ
١	تحديد الأهداف	٥	٠.٧٢٣
٢	تحديد المخاطر	٥	٠.٧٩١
٣	تقييم المخاطر	٥	٠.٧٨٩
٤	الاستجابة للمخاطر	٥	٠.٨٠٠
٥	المراقبة والمراجعة للمخاطر	٥	٠.٧٧٩
	الاستبانة ككل	٢٥	٠.٩٤٣

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات للاستبانة ككل تقترب من (٠.٩٤٣) ومعاملات الثبات لكل بعد من أبعادها مرتفعة والتي تتراوح ما بين (٠.٧٢٣ - ٠.٨٠٠) وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم مقبولة لتطبيقها على العينة الكلية.

ومن ثم يستخلص من نتائج اختبار الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة.

(٤) **مجتمع الدراسة وعينتها:** بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مستوى ست كليات مختلفة (التربية-الأداب- الزراعة- التجارة- الحاسبات والمعلومات-الطفولة

المبكرة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥١) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ويوضح الجدول التالي أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات مجال التطبيق الميداني وذلك على النحو التالي:

جدول (٩) يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الخمسة بجامعة الزقازيق

م	نوع الكلية	اسم الكلية	عدد العينة	النسبة %
١	كلية عملية (٧٩)	كلية (التربية)	٢٨	% ١٩
٢		كلية (الزراعة)	٣٣	% ٢١
٣		كلية (الحسابات والمعلومات)	١٨	% ١٢
٤	كلية نظرية (٧٢)	كلية (الطفولة)	٢٠	% ١٣
٥		كلية (الأداب)	٣٢	% ٢٢
٦		كلية (التجارة)	٢٠	% ١٣
	إجمالي العدد	بالكليات (٦)	١٥١	% ١٠٠

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الكليات العملية حيث بلغت عددهم (٧٩) بنسبة (٥٢%) من العينة ، مقابل من الكليات النظرية عدد (٧٢) بنسبة (٤٨%) من العينة مما يضمن اشتراك كافة أنواع الكليات في الاستجابة، و يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الكليات العملية.

٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٣، للعمليات الإحصائية متمثلة في (معامل ألفا كرونباخ، لتحديد درجة ثبات الاستبانة، والتكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة).

جدول (١٠) يوضح ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي

م	المتوسط	التقدير في الأداة
١	(٣-٢,٣٤)	كبيرة جدا (٣)
٢	(٢,٣٣-١,٦٧)	متوسطة (٢)
٣	(١,٦٦-١)	ضعيفة (١)

رابعاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

والجداول التالية توضح تصنيف استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وأبعادها:

• **المحور الأول: تحديد الأهداف:** ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات ونسبتها، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب ودرجة كل عبارة بالنسبة للمحور، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جدول (١١) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وترتيب ودرجة العبارات وفقاً لاستجابات العينة للمحور الأول (تحديد الأهداف).

م	العبارات	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		كبيرة (٣)	متوسطة (٢)	قليلة (١)			
١	تحدد الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر قبل البدء في خطة عملك إدارة المخاطر.	-	٣١ %٢٠,٥	١٢٠ %٧٩,٥	٠,٤٠٥	٤	قليلة
٢	تقوم إدارة المخاطر كوظيفة منفصلة عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعلية صنع القرار، والوظائف المختلفة.	٧ %٤,٦	١٠٨ %٧١,٥	٣٦ %٢٣,٨	٠,٤٩٩	١	متوسطة
٣	تعتبر إدارة المخاطر مكون متكامل لتعلية الحوكمة وتتضمن الوعي بالمخاطر والاستجابة لها.	-	٤٢ %٢٧,٨	١٠٩ %٧٢,٢	٠,٤٩٩	٢	قليلة
٤	تكون إدارة المخاطر استباقية وتركيزها على مستقبل المؤسسة.	-	١٨ %١١,٩	١٣٣ %٨٨,١	٠,٣٢٥	٥	قليلة
٥	تتمحور إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي في عملية واحدة متسقة وشاملة.	-	٣٦ %٢٣,٨	١١٥ %٧٦,٢	٠,٤٢٧	٣	قليلة
م. مجموع المحور الأول (تحديد الأهداف)							
			١,٣		٠,٢٤٦		قليلة

يتضح من الجدول السابق مع استقراء التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور (تحديد الأهداف) يتضح أن استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات المحور الأول (تحديد الأهداف) كالتالي: جاءت العبارة (٢) في المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بانحراف معياري (٠.٤٩٩)، ومتوسط حسابي (١.٠٨)، وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (٠.٤٩٩)، ومتوسط حسابي (١.٣)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٤) بانحراف معياري (٠.٣٢٥)، ومتوسط حسابي (١.٠١) وجميعها بدرجة ممارسة قليلة.

وإجمالاً للمحور الأول يتضح أن (تحديد الأهداف) جاء بانحراف معياري إجمالي (٠.٢٤٦) ومتوسط حسابي إجمالي (١.٣). وهو ما يقابل استجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة محور/عملية (تحديد الأهداف) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقاً للمعايير الدولية، يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى أن هناك قصور في ما يلي: ضعف وقصور في تحدد الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر قبل البدء في بقية عمليات إدارة المخاطر، كما أن إدارة المخاطر تتم كوظيفة منفصلة عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعملية صنع القرار، والوظائف المختلفة، هناك ضعف في الوعي بالمخاطر وضرورة الاستجابة لها، بعدها عن الاستباقية ومستقبل المؤسسة الجامعية، انفصال التخطيط الاستراتيجي المؤسسي عن إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق.

● **المحور الثاني: تحديد المخاطر** : ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات ونسبتها، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب ودرجة كل عبارة بالنسبة للمحور، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وترتيب ودرجة العبارات وفقاً لاستجابات العينة للمحور الثاني (تحديد المخاطر).

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات		
				كبيرة (٣)	متوسطة (٢)	قليلة (١)	التكرارات	%	
قليلة	١	٠,٤٦٧	١,٣١٧	-	٤٨ %٣١,٨	١٠٣ %٦٨,٢	التكرارات	%	يوجد قائمة شاملة بالمخاطر -تم حصرها- من قبل المسؤولين داخل المؤسسة.
قليلة	٣	٠,٤٣١	١,٢٤٥	-	٣٧ %٢٤,٥	١١٤ %٧٥,٥	التكرارات	%	تستخدم نكبات مختلفة لتحديد المخاطر (المقابلات والاستطلاعات ومرجعاً للمستندات) ورش عمل سجل مخاطر مؤسسي).
قليلة	٢	٠,٤٤٩	١,٢٧٨	-	٤٢ %٢٧,٨	١٠٩ %٧٢,٢	التكرارات	%	تضمن عملية تحديد المخاطر مسبقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وكذلك الاتجاهات المحلية والعالمية والعامة...
قليلة	٢	٠,٤٩٩	١,٢٧٨	-	٤٢ %٢٧,٨	١٠٩ %٧٢,٢	التكرارات	%	يشترك الجميع بالمؤسسة في تحديد المخاطر بل في موقعه، ويتم تصنيفها.
قليلة	٣	٠,٤٣١	١,٢٤٥	-	٣٧ %٢٤,٥	١١٤ %٧٥,٥	التكرارات	%	تدمج إدارة المخاطر كعملية في الحوكمة وإدارة المؤسسة بصفة مستمرة.
قليلة		٠,٣٢٩	١,٢				م. مجموع المحور الثاني (تحديد المخاطر)		

يتضح من الجدول السابق مع استقراء التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور (تحديد المخاطر) يتضح أن استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات المحور الثاني (تحديد المخاطر) كالتالي: جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بانحراف معياري (٠.٤٦٧)، ومتوسط حسابي (١.٣)، وجاءت العبارتان (٣) و (٤) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (٠.٤٤٩)، ومتوسط حسابي (١.٣)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارتان (٤) (٥) بانحراف معياري (٠.٤٣١)، ومتوسط حسابي (١.٢). وجميعها بدرجة ممارسة قليلة.

وإجمالاً للمحور الثاني يتضح أن (تحديد المخاطر) جاء بانحراف معياري إجمالي (٠.٣٢٩) ومتوسط حسابي إجمالي (١.٢). وهو ما يقابل استجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة محور/عملية (تحديد المخاطر) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقاً للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع أن هناك قصور في ما يلي: غياب قائمة (محفظة) مؤسسية تتضمن المخاطر الحالية والمستقبلية للجامعة، قصور في الاعتماد على أدوات وتقنيات مختلفة في تحديد تلك المخاطر وحصرها، ضعف في القيام بعمليات المسح البيئي داخلياً وخارجياً لحصر المخاطر التي تواجهها، بالإضافة إلى غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات تحديد وحصر المخاطر المؤسسية ودمجها في الحوكمة المؤسسية لجامعة الزقازيق.

● **المحور الثالث: تقييم المخاطر:** ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات ونسبتها، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب ودرجة كل عبارة بالنسبة للمحور، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وترتيب ودرجة العبارات وفقا لاستجابات العينة للمحور الثالث (تقييم المخاطر).

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات		م
				كبيرة (٣)	متوسطة (٢)	قليلة (١)			
قليلة	٣	٠,٤٠٠	١,١٩٨	-	٣٠ %١٩,٩	١٢١ %٨٠,١	التكرارات %	تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر وتحديد أولوياتها في ضوء تقيّمها للمخاطر وتحملها لعدم اليقين المنصوص عليه في سياسة إدارة المخاطر.	١
قليلة	٢	٠,٥١٢	١,٢٣٨	٦ %٤	٢٤ %١٥,٩	١٢١ %٨٠,١	التكرارات %	تقوم المؤسسة بتقييم كل خطر من حيث التأثير وكذلك مراعاة قليلة المؤسسة لتكثّر بقل خطر.	٢
قليلة	١	٠,٤٣١	١,٢٤٥	-	٣٧ %٢٤,٥	١١٤ %٧٥,٥	التكرارات %	يتم تقييم المخاطر من حيث الاحتمالية (أو التكرار) والتأثير (أو الخطورة) على أهداف المؤسسة.	٣
قليلة	٢	٠,٤٢٧	١,٢٣٨	-	٣٦ %٢٣,٨	١١٥ %٧٦,٢	التكرارات %	تضمن عملية تقييم المخاطر بالمؤسسة استخدام تقنيات ونهج كمي ونوعي.	٤
قليلة	١	٠,٤٣١	١,٢٤٥	-	٣٧ %٢٤,٥	١١٤ %٧٥,٥	التكرارات %	تتخذ المؤسسة القرارات الفورية للمخاطر التي تتطلب العلاج.	٥
قليلة		٠,٣٢٣	١,٢	م. مجموع المحور الثالث (تقييم المخاطر)					

يتضح من الجدول السابق مع استقراء التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور (تقييم المخاطر) يتضح أن استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات المحور الثالث (تقييم المخاطر) كالتالي: جاءت العبارتان (٣) و (٥) في المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بانحراف معياري (٠.٤٣١)، ومتوسط حسابي (١.٢)، وجاءت العبارتان (٢) و (٤) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (٠.٥١٢)، ومتوسط حسابي (١.٢)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (١) بانحراف معياري (٠.٤٠٠)، ومتوسط حسابي (١.١). وجميعها بدرجة قليلة.

وإجمالاً للمحور الثالث يتضح أن (تقييم المخاطر) جاء بانحراف معياري إجمالي (٠.٣٢٣) ومتوسط حسابي إجمالي (١.٢). وهو ما يقابل استجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة محور/عملية (تقييم المخاطر) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقاً للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى أن هناك قصور في ما يلي: قصور في تقييم المخاطر وفق الأولويات المنصوص

عليها في سياسة إدارة المخاطر، وقصور في تقييم كل خطر وتأثيره على المؤسسة الجامعية ومراعاة مدى قابلية الجامعة للتأثر بهذا الخطر، قصور في التقييم النوعي والكمي للمخاطر الجامعية، هناك استجابات ضعيفة ومتأخرة للمخاطر مما قد يسهم في تحول تلك المخاطر لأزمات كبيرة تواجه جامعة الزقازيق.

• **المحور الرابع: الاستجابة للمخاطر:** ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات ونسبتها، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب ودرجة كل عبارة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وترتيب ودرجة العبارات وفقا لاستجابات العينة للمحور الرابع (الاستجابة للمخاطر).

م	العبارات	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		قليلة (١)	متوسطة (٢)	كبيرة (٣)			
١	تقوم الجامعة بحويل المخاطر التي لم تحديدها وتقييمها وتحديد أوبئتها إلى خطط عمل.	١١٥ %٧٦,٢	٣٦ %٢٣,٨	-	٠,٤٢٧	١	قليلة
٢	تتبع الجامعة في علاج المخاطر استراتيجيات عدة لإدارة المخاطر.	١١٥ %٧٦,٢	٣٦ %٢٣,٨	-	٠,٤٢٧	١	قليلة
٣	تراجع المؤسسة عند اختبار أي استراتيجية لتتبع (الكلفة، والموارد البشرية..).	١١٥ %٧٦,٢	٣٦ %٢٣,٨	-	٠,٤٢٧	١	قليلة
٤	تتساور المؤسسة مع المعنيين عند وضع خطة علاج للمخاطر.	١٢٧ %٨٤,١	٢٤ %١٥,٩	-	٠,٣٦٦	٢	قليلة
٥	يوجد تزيق بين مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية للجامعة	١٢٧ %٨٤,١	٢٤ %١٥,٩	-	٠,٣٦٦	٢	قليلة
م. مجموع المحور الرابع (الاستجابة للمخاطر)					٠,٣١٢	١,٢	قليلة

الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور (الاستجابة للمخاطر) يتضح أن استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات المحور الرابع (الاستجابة للمخاطر): جاءت العبارات (١)، (٢)، (٣) في نفس المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بانحراف معياري (٠.٤٢٧)، ومتوسط حسابي (١.٢)، وجاءت العبارتان (٤) و (٥) في المرتبة الأخيرة بانحراف معياري (٠.٣٦٦)، ومتوسط حسابي (١.١)، وجميعها بممارسة قليلة.

وإجمالاً للمحور الرابع يتضح أن (الاستجابة للمخاطر) جاء بانحراف معياري إجمالي (٠.٣١٢) ومتوسط حسابي إجمالي (١.٢). وهو ما يقابل استجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة محور /عملية (الاستجابة للمخاطر) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقاً للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى أن هناك قصور في ما يلي: قصور في تحويل المخاطر ذات الأولوية إلى خطط عمل تنفيذية، مع غياب مراعاة التكلفة وامكانيات الموارد البشرية للجامعة عند التعامل مع المخاطر والاستجابة لها، مما يسهم في عجز وفشل تلك الخطط، غياب التشاور مع المعنيين عن وضع خطط لعلاج المخاطر، مع غياب التنسيق والترابط بين مؤشرات الخطر ومؤشرات الأداء بالنسبة للجامعة.

● **المحور الخامس: مراقبة ومراجعة المخاطر:** ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات ونسبتها، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب ودرجة كل عبارة بالنسبة للمحور، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وترتيب ودرجة العبارات وفقاً لاستجابات العينة للمحور الخامس (مراقبة ومراجعة المخاطر).

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات	
				كبيرة (٣)	متوسطة (٢)	قليلة (١)		
قليلة	٣	٠.٣٦٦	١.١٥٨	-	٢٤ %١٥.٩	١٢٧ %٨٤.١	التكرارات %	١ تكوم المؤسسة بمراجعة دورية ومتابعة مستمرة لبرنامج إدارة المخاطر .
قليلة	٢	٠.٤٠٠	١.١٩٨	-	٣٠ %١٩.٩	١٢١ %٨٠.١	التكرارات %	٢ تحدث المؤسسة برنامج إدارة المخاطر بصفة دورية في جميع أنحاء المؤسسة.
قليلة	١	٠.٤٢٧	١.٢٣٨	-	٣٦ %٢٣.٨	١١٥ %٧٦.٢	التكرارات %	٣ تصدر تقارير مرحلية بصفة منتظمة ومقارنت بتقييمات المخاطر السابقة والحالية مع إجراء تغييرات وتصحيحات حسب الحاجة.
قليلة	٢	٠.٤٠٠	١.١٩٨	-	٣٠ %١٩.٩	١٢١ %٨٠.١	التكرارات %	٤ يتم مراقبة عمليات المخاطر بصفة دورية أو على فترات زمنية محددة؛ لمعرفة إلى أي مدى أُنعم التحكم في المخاطر.
قليلة	١	٠.٤٢٧	١.١٥٨	-	٣٦ %٢٣.٨	١١٥ %٧٦.٢	التكرارات %	٥ بعد مراجعة ومتابعة أنواع المخاطر التي لم تكن موجودة، يتم صياغة إجراءات إضافية للسيطرة على المخاطر من قبل الجامعة.
قليلة		٠.٢٨٦	١.٢					٦ م. مجموع المحور الخامس (مراقبة ومراجعة المخاطر)

يتضح من الجدول السابق مع استقراء التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور (مراقبة

ومراجعة المخاطر) يتضح أن استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات المحور الخامس (**مراقبة ومراجعة المخاطر**) كالتالي: جاءت العبارات (٣)، (٥)، في نفس المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بانحراف معياري (٠.٤٢٧)، ومتوسط حسابي (١.٢)، وجاءت العبارتان (٢) و(٤) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (٠.٤٠٠)، متوسط حسابي (١.١)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة (١) بانحراف معياري (٠.٣٦٦)، ومتوسط حسابي (١.١)، وجميعها بممارسة قليلة.

وإجمالاً للمحور الخامس يتضح أن (**مراقبة ومراجعة المخاطر**) جاء بانحراف معياري إجمالي (٠.٢٨٦) ومتوسط حسابي إجمالي (١.٢). وهو ما يقابل استجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة محور/عملية (**مراقبة ومراجعة المخاطر**) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقاً للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى أن هناك قصور في ما يلي: في المراجعة الدورية لبرنامج إدارة المخاطر بالجامعة، غياب تحديث البرنامج بصفة دورية وفق المستجدات والأحداث، قصور في إصدار التقارير بصفة منتظمة مع غياب مراجعة وتقييم المخاطر الحالية والمستقبلية وبالتالي هناك ضعف في قصور في اجراء تغييرات وتحسينات إضافية على المخاطر المؤسسية لجامعة الزقازيق.

ويتضح من التحليل الإحصائي أن إدارة المخاطر المؤسسية وفق المعايير تعاني من ضعف وقصور في ممارسة عملياتها كما أظهرته الدراسة الميدانية ممثلة في (عملياتها) الخمس (تحديد الاهداف، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراجعة والمتابعة للمخاطر).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (ساره الضويحي، ٢٠٢٢) والتي أكدت أن هناك صعوبات ومعوقات تواجه إدارة المخاطر بالجامعات منها فنية ومادية وإدارية تنظيمية، في حين تختلف مع الإدارة الحالية بدرجة توافر الأبعاد بالجامعة كانت متوسطة في مقابل الدراسة الحالية كانت قليلة، خاصة أن

الجامعات السعودية تمتلك إمكانات مادية ساهم في ارتفاع درجة تطبيق المعايير العالمية لإدارة المخاطر، ومن جهة أخرى تتفق مع دراسة (Sum, 2017) والتي أكدت أن إدارة المخاطر أداة إدارية فعالة تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتفق مع دراسة (Yokoyama, 2018) ودراسة (Cenar, 2016) بأن إدارة المخاطر المؤسسية لها أهمية قصوى للجامعات فيما يخص الرقابة والمتابعة والمساءلة المؤسسية. وتحقيق الأمن السيبراني والمعلوماتي للجامعة كما جاء في دراسة (Joshi, 2017) و (Wadesango, 2017)، كما تختلف مع دراسة (أسماء وعلى ، ٢٠٢١) في درجة تطبيق إدارة المخاطر بالجامعات الأردنية بدرجة متوسطة، حيث أنها من الجامعات المرموقة ولديها موارد وكفاءات متميزة، وقد اتفقت مع دراسة (محمود مسيل، إيمان حرب، ٢٠٢١) أن الجامعات المصرية تعاني من أوجه قصور في مواجهة المخاطر وإدارتها، وقد اتفقت مع دراسة (Gutiérrez, 2018) دراسة (سفر المدرع، ٢٠١٩) في ضرورة الاهتمام بإدارة المخاطر بالجامعات، وتوفير وحدات متخصصة ودائمة لهذا الغرض واتباع المعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، واتفقت مع دراسة (عبده أحمد، ٢٠١٩٨) بأهمية تفعيل إدارة المخاطر بالجامعات المصرية لتصل إلى مكانتها المستحقة بين غيرها من الجامعات وتحقق ميزتها التنافسية. كما اتفقت مع نتائج دراسة Lamarca, (2020) ودراسة (ناصر العنزي، ٢٠١٥) من حيث ضعف توافر إمكانات إدارة المخاطر بالجامعات، وضعف تأهيل وتدريب العاملين. وتتفق مع دراسة (حامد جبل، ٢٠١٤) بضرورة وأهمية إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات، لكونها أصبحت شرطاً من شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية للجامعات واستجابة لمتطلبات ومعايير قومية ، لكونه نظام إداري متكامل، يعمل على اكتشاف المخاطر، ومواجهتها، والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، وقدراتها المادية والمالية.

ويتضح أن أوجه القصور والضعف في ممارسة عمليات إدارة المخاطر المؤسسية راجع إلى ضعف الموارد المخصصة لها وضعف الوعي بثقافة إدارة المخاطر وضرورة الاستجابة لها، وهناك ضعفاً في الربط بين المخاطر وميزانية الجامعة أو خطتها الاستراتيجية، بل إنه في أغلب الجامعات لم يُنظر إلى المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية الإدارة ويتم تنفيذها كعملية منفصلة ولا يتم اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، ولم يتم دمج إدارة المخاطر في ثقافة إدارة الجامعة في خطتها الاستراتيجية والتنفيذية، في ظل غياب وجود اتصال منظم بشأن الوحدات بالكليات المختلفة. ويرجع هذا أن بداية تبنى إدارة الأزمات والكوارث بالجامعة حديث النشأة، لذلك فإن مستويات النضج لهذا المجال لا تزال في المراحل الأولى، ولكن هناك توجه لتنفيذ التطوير من خلال دمج المبادئ والممارسات في هياكل الإدارة وصنع القرار بالكليات المختلفة بإنشاء وحدات لإدارة الأزمات والكوارث لتدار بشكل مؤسسي .

الخطوة الخامسة: تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة

الزقازيق علي ضوء المعايير العالمية

(COSO,2017), (ISO,13000, 2018)

يتناول هذا المحور أهم النتائج (النظرية والميدانية) التي تم التوصل إليها من خلال عرض إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات وتحليلها، انطلاقاً لعرض التصور المقترح بمكوناته المختلفة من أهداف ومكونات وآليات تنفيذه. ويهدف هذا التصور لوضع إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية.

أولاً : نتائج البحث

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

(١) نتائج البحث النظرية

- أصبحت الجامعات المتقدمة تطبق إدارة المخاطر المؤسسية داخلها لأنها أصبحت شرطاً من شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية للجامعات أو استجابة لمتطلبات ومعايير قومية.
- إن مؤسسات التعليم الجامعي تمتلك اليوم بنية أساسية ضخمة تحتاج إلى المحافظة عليها من الأخطار الطبيعية والبشرية، كما أصبح لديها سمعتها التي تسعى للحفاظ عليها.
- إن إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات نظام إداري متكامل يعمل على اكتشاف المخاطر، ومواجهتها، والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، وقدراتها المادية والمالية.
- إن الجامعات تواجه مخاطر متعددة، منها: مخاطر تتعلق بالسمعة، ومخاطر طبيعية، ومخاطر تتعلق بأعضاء هيئة التدريس، ومخاطر تتعلق بالطلاب، ومخاطر تتعلق بالوثائق والمعلومات، ومخاطر تتعلق بالمعامل والمختبرات والورش، ومخاطر التكنولوجيا الجديدة، ومخاطر مالية، ومخاطر تتعلق بقلة الإمكانيات المادية، ومخاطر تتعلق بالمنشآت والمرافق، ومخاطر تتعلق بالبحث العلمي، ومخاطر قانونية، ومخاطر الحرائق، والمخاطر الإدارية.
- إن إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات تهدف إلى المحافظة على الأصول المادية والبشرية للجامعة، وحماية سمعتها، ومساعدة متخذي القرار الجامعي على وضع الخطط والإجراءات ذات العلاقة بمواجهة المخاطر المحتملة من داخل الجامعة وخارجها، ونشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعة، وتنميتها، وبناء آليات للمتابعة والتقييم.

- تتضمن معظم أطر إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات المكونات الأساسية التالية: إطار إدارة المخاطر - تحديد المخاطر - تحليل المخاطر - تقييم المخاطر - علاج المخاطر - متابعة المخاطر ومراجعتها - إعداد التقارير.
- اتضح أن أهم فوائد تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات إيجاد سلوك إداري منظم في المؤسسة، وتعزيز النقد الذاتي داخلها، ودعم القرارات الإدارية، وزيادة الجودة والكفاءة في العمليات الجامعية، ووضع آلية لمعالجة المخاطر ذات الأولوية.
- إن من أهم عوامل نجاح إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة وجود نوعية متميزة من القيادات المسئولة الداعمة لعمليات التجديد والتغيير، سواء كانوا أكاديميين أم إداريين، بالإضافة إلى وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع وحدات الجامعة، ووجود فرق عمل لديها مهارات العمل في فريق، وتتميز بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة في إدارة المخاطر، ووجود معايير ومواصفات واضحة في كل خطوة من خطوات العمل، ونشر ثقافة إدارة المخاطر لجميع منسوبي الجامعة، وتوافر الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.

٢) نتائج الدراسة الميدانية:

- المحور الأول (تحديد الأهداف) جاء باستجابة قليلة. ويدل على أن ممارسة عملية (تحديد الأهداف) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقا للمعايير الدولية، يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى قصور في: تحدد الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر قبل البدء في بقية عمليات إدارة المخاطر، وإدارة المخاطر تتم كوظيفة منفصلة عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعملية صنع القرار، والوظائف المختلفة، ضعف في الوعي بالمخاطر وضرورة الاستجابة لها، كذلك بعدها عن الاستباقية ومستقبل جامعة الزقازيق، انفصال التخطيط الاستراتيجي المؤسسي عن إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة.

– المحور الثاني **(تحديد المخاطر)** جاء باستجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة عملية (تحديد المخاطر) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقا للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى قصور في: وجود قائمة (محفظة) مؤسسية تتضمن المخاطر الحالية والمستقبلية لجامعة الزقازيق، قصور في الاعتماد على أدوات وتقنيات مختلفة في تحديد تلك المخاطر وحصرها، ضعف القيام بعمليات المسح البيئي داخلياً وخارجياً لحصر المخاطر، بالإضافة إلى غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد وحصر المخاطر المؤسسية ودمجها في الحوكمة المؤسسية للجامعة .

– المحور الثالث **(تقييم المخاطر)** جاء باستجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة عملية (تقييم المخاطر) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقا للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى قصور في تقييم المخاطر وفق الأولويات المنصوص عليها في سياسة إدارة المخاطر، وقصور في تقييم كل خطر وتأثيره على المؤسسة الجامعية ومراعاة مدى قابلية الجامعة للتأثر بهذا الخطر، قصور في التقييم للمخاطر الجامعية، مع الاستجابة المتأخرة للمخاطر مما يحولها لأزمات جامعية كبيرة.

– المحور الرابع **(الاستجابة للمخاطر)** جاء باستجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة عملية (الاستجابة للمخاطر) في إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقا للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى قصور في: تحويل المخاطر ذات الأولوية إلى خطط عمل تنفيذية، مع غياب مراعاة التكلفة وامكانات الجامعة عند التعامل مع المخاطر، مما ساهم في عجز وفشل تلك الخطط، غياب التشاور مع المعنيين عن وضع خطط العلاج، مع غياب التنسيق والترابط بين مؤشرات الخطر ومؤشرات الأداء الجامعي.

– المحور الخامس **(مراقبة ومراجعة المخاطر)** جاء باستجابة قليلة. وهذا يدل على أن ممارسة عملية (مراقبة ومراجعة المخاطر) في إدارة المخاطر

المؤسسية بجامعة الزقازيق وفقاً للمعايير الدولية يتم بممارسة ضعيفة، وهذا راجع إلى قصور في: المراجعة الدورية لبرنامج إدارة المخاطر بالجامعة، مع غياب تحديث البرنامج بصفة دورية وفق الأحداث، قصور في إصدار التقارير بصفة منتظمة مع غياب مراجعة وتقييم المخاطر الحالية والمستقبلية وقصور في اجراء تغييرات وتحسينات إضافية على إدارة المخاطر المؤسسية للجامعة.

ثانياً: التصور المقترح لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة الزقازيق

في ضوء تحليل جوانب الدراسة المختلفة، وما أسفرت عنه من نتائج (نظرية وميدانية)، يمكن تقديم تصوراً مقترحاً لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية (ISO,13000, 2018)، (COSO,2017)، متضمناً ما يلي:

☒ أهداف التصور المقترح: يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- نشر ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية داخل جامعة الزقازيق.
- وضع سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية داخل جامعة الزقازيق.
- المحافظة على الإمكانيات المادية والمالية للجامعة، وزيادة كفاءة التعليم.
- نشر الوعي بين منسوبي الجامعة بالمحافظة على إمكانيات الجامعة.

☒ مكونات التصور المقترح : يقترح البحث تصوراً لإدارة المخاطر المؤسسية في

جامعة الزقازيق يتكون مما يلي:

***الهيكل التنظيمي:** عبارة عن اطار تخطيطي لإدارة المخاطر المؤسسية يحدد لها السلطة والمسؤولية ويوضح خطوط إعداد التقارير، وتنظيم لجنة إدارة المخاطر، من خلال:

أ. إنشاء مجلس إداري أعلى: الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن قيادة إدارة مجلس الجامعة وتوجيهها، لذا؛ فإن الإدارة تعمل على التطوير، ومواكبة التطورات المحيطة بها كافة. ليس هذا فقط، بل أصبح عليها المحافظة على تلك المؤسسات من الأخطار والمحافظة على سمعتها. يتكون المجلس الإداري الأعلى من رئيس

الجامعة باعتباره رئيسًا لهذا المجلس، والنواب، وعضوية عمداء الكليات، ومسئول عن إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة.

يتولى مجلس إدارة المؤسسة مسؤولية الإشراف على العمليات الموضوعية بهدف تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها والإبلاغ عنها ورصدها، وذلك على نحو استباقي فعال، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها. وتعمل "اللجنة التنفيذية لإدارة المخاطر" في المؤسسة بمثابة استشاري للمخاطر وذلك للمؤسسة ومجلس إدارتها.

من مهام المجلس الإداري الأعلى:

- إعداد هيكل حوكمة إدارة المخاطر على مستوى الإدارة التنفيذية والإدارات والأقسام لتسهيل عملية ترتيب المخاطر، وتيسير عملية دمج إدارة المخاطر المؤسسية في عملية صنع القرار. دمج ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة.
- الإشراف على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة.
- تكوين فريق لإعداد خطة إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة.
- تكوين لجان متخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية تتضمن جميع قطاعات الجامعة.
- الموافقة على السياسات الرئيسية فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية
- تكوين لجان لمتابعة تقارير المخاطر.
- مناقشة التقارير الواردة من إدارة المخاطر المؤسسية وإحالتها إلى اللجان المختصة لدراستها.

ب. الإدارة التنفيذية لإدارة المخاطر المؤسسية: مسؤولة عن إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة بما في ذلك (التدقيق الداخلي، والرئيس أو الرئيس التنفيذي، ومجلس الإدارة، ومدير المخاطر و/ أو لجنة إدارة المخاطر). من **مهام الإدارة التنفيذية:**

- وضع سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة.
- بناء الوعي الثقافي للمخاطر داخل الجامعة

- تحديد المهام والمسئوليات لإدارة المخاطر المؤسسية.
- بناء الخطط والاستراتيجيات لمواجهة المخاطر.
- إنشاء جهاز تدريبي للتدريب على أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية.
- ج. إدارة المتابعة وإعداد التقارير، من مهام إدارة المتابعة:
 - بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر المؤسسية، إعداد التقارير الفرعية والعامّة.
 - المراجعة الدورية لأهم المخاطر التنفيذية (التحديات والفرص) في المؤسسة لضمان إدارة تلك المخاطر بشكل فعال، وتقتراح الإجراءات الإدارية الإضافية اللازمة.
 - تُبلغ مجلس إدارة المؤسسة بأهم المخاطر لاتخاذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات.
 - تضمن وجود إطار مناسب واستراتيجية فعالة وتطبيقها لتحديد المخاطر المؤسسية وإدارتها.
 - تتولى الإشراف على منهجية وعمليات وأداء برنامج "إدارة المخاطر المؤسسية" وتضمن كفاءته وملاءمته بغية التأكد من استيفائه لمتطلبات العمل، وذلك وفقاً للممارسات الموصى بها عالمياً، وبما يضمن التزامه بالمعايير والإرشادات التنظيمية.
 - تتفاعل مع اللجان التنفيذية والحكومية الأخرى في موضوع "إدارة المخاطر المؤسسية".
 - تطوير وثائق سياسة وإجراءات نظام إدارة المخاطر المؤسسية.
- د. مراحل (عمليات) إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة.
 - المرحلة الأولى : تكوين إطار للعمل : يتم في هذه المرحلة، تحديد أهداف ومستويات الحماية المطلوبة وفقاً لمستويات الخطر الناتجة وعادة تبنى على متطلبات الأمان والتكلفة وتحدد الحدّ لمستويات الخطر وفقاً لمقاييس الخطر المعمول

بها. وصف النظام: التعرف على عناصر العمل من معدات وأفراد وبيئة العمل وبرامج العمل لتحديد التداخل بين عناصرها وكيفية عمل النظام.



شكل (٩) يوضح إطار إدارة المخاطر المؤسسية

ويتطلب لبناء إطار إدارة مخاطر متين وفعال على الجامعة 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).

عند وضع إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية يتم القيام بما يلي:

- إعداد المعايير التي سوف يتم استخدامها في مراحل تقييم وتحليل المخاطر والأحداث في ضوء أهداف الجامعة وغاياتها، وأصحاب المصلحة، والبيئة، والسمعة الدولية.
- تكوين إطار إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي على أساسها يتم تحديد المخاطر وتقييمها وعلاجها.
- وضع إطار عمل لمواجهة المخاطر في المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والطارئة.
- التعرف على الإجراءات والمعوقات التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إعداد مقياس لتقييم أولويات وتصنيفات المخاطر المتبقية.

إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة:

- تهدف هذه المرحلة إلى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر المؤسسية للجهات المعنية بإدارة المخاطر داخل الجامعة، على النحو الآتي:
- إعداد سياسات إدارة المخاطر التي توضح توجهات والتزامات الإدارة العليا للجهة في إدارة المخاطر، وعلى الجهة ضمان تناسق السياسة مع استراتيجية وأهداف إدارة المخاطر المؤسسية وتشمل عناصر معيار إدارة المخاطر المتبع (معيار ISO 31000:2018 ، أو معيار COSO:2017 وتتضمن سياسات إدارة المخاطر - على سبيل المثال لا الحصر (الغرض ونطاق عمل إدارة المخاطر وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية) وكافة الممارسات.
 - إعداد وتطوير إجراءات عمل تفصيلية توضح الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات التفصيلية. تتضمن إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية العمليات التالية.



شكل (١٠) يوضح مراحل (عمليات) إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعة

المرحلة الثانية : تحديد المخاطر: يتم من خلالها عملية عصف ذهني لتحديد أكبر عدد من حالات الخطر الممكنة ويتم إعداد قائمة أولية للمخاطر لتقييم تأثيرها على النظام. وعادة يتم إعداد هذه القائمة باستخدام: مسح الموقع والمقابلة، استبيان

أراء الخبراء وتقارير اللجان الفنية وتحليل SWOT . وتوضع في (محفظة المخاطر). و يتم تحديد المخاطر التي تؤثر تأثيرا كبيرا -ذات الأولوية- على قدرة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة : تحليل المخاطر: بعد تحديد قائمة المخاطر وترتيبها، يتم تحليل المخاطر لتقدير مدى الأحداث والاتجاهات المحتملة التي قد تؤثر على أهداف الجامعة، وإلى أي مدى يمكن أن تمنع الجامعة من تحقيق أهدافها. لدراسة العلاقة بين أسباب ونتائج الخطر الكامن في النظام. ثم يتم تقييم تأثير كل خطر على النظام لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته (خطير - غير خطير - إلخ.) وتحديد مقياس الخطورة المناسب وهناك عدة أساليب للقيام بالتحليل.

تتلخص عملية تحديدها في الخطوات الآتية:

- تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تعرف بفئات المخاطر.

- تحديد أفضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض الجهة لتلك المخاطر المعرفة.

- تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التي تتمثل على النحو الآتي:
-اللون **الأخضر والأصفر** تعتبر ضمن حدود تقبل الجهة للمخاطر وتكون مقبولة لحدًا ما، وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسية.

-اللون **البرتقالي والأحمر** تعتبر مؤشرات تتجاوز حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر وتكون غير مقبولة، أي يجب على الجهة القيام بمعالجة المسببات بشكل فوري لتخفيضها ضمن الحدود المقبولة، ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

تجاوز حدود تحمل المخاطر	تجاوز حدود تقبل المخاطر	مقبول جزئياً	مقبول	مؤشرات المخاطر الرئيسية	تصنيف فئات المخاطر
>1%	<0.5%	< 0.25%	< *0.1%	انخفاض مستوى الناتج المحلي	المخاطر الاستراتيجية
>3%	<1%	<0.5%	< 0.2%	انخفاض الإيرادات	المخاطر المالية
أكثر من يومين	أقل من يوم واحد	أقل من نصف يوم	أقل من ساعتين	فشل النظام	المخاطر التشغيلية
>15%	<12%	<8%	<5%	معدل دوران مرتفع للموظفين	
أكثر من نظام حيوي و/أو داعم للخدمات الحيوية	نظام واحد حيوي و/أو داعم للخدمات الحيوية	-	-	اختراق أمن سيبراني	مخاطر الأمن السيبراني وتفتية المعلومات

شكل (١١) يوضح تصنيف المخاطر الجامعية

المرحلة الرابعة : تقييم المخاطر: يتم تحديد المخاطر وتقييمها من خلال جدول توضح به (رقم الخطر، وصف المخاطر) ما يمكن أن يحدث؟ وكيف يمكن أن يحدث؟) مهام الإدارة الحالية للتخفيف من المخاطر، تحليل المخاطر (الاحتمالات، الآثار أو العواقب، تقييم المخاطر) المسئول عن المخاطر، ارتباطه بأولويات الجامعة، التاريخ المستهدف.

جدول (١٦) يوضح تحديد المخاطر الجامعية وتقييمها (تسجيل المخاطر خلال شهر)

رقم الخطر	وصف المخاطر: ما يمكن أن يحدث؟ وكيف يمكن أن يحدث؟	مهام الإدارة الحالية للتخفيف من المخاطر	تحليل المخاطر			المسؤول عن المخاطر	ارتباطه بأولويات الجامعة	التاريخ المستهدف
			الاحتمالات	الآثار أو العواقب	تقييم المخاطر			

كما يتم تحديد الاحتمالية بناء على الخبرات والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات القادمة المبنية على التطورات المحيطة بالجهة.

شرح مستوى الاحتمالية	المستوى (كتابياً)	المستوى (رقمياً)
الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 5 سنوات، أو احتمالية حدوثه أقل من 5 % خلال السنة	مستبعد	1
الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 3 سنوات، أو احتمالية حدوثه بين 6 - 20 % خلال السنة	غير مستبعد	2
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين، أو احتمالية حدوثه بين 21 - 50 % خلال السنة	ممكن	3
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنة، أو احتمالية حدوثه بين 51 - 80 % خلال السنة	مرجح	4
الخطر مؤكد حدوثه مرة أو أكثر كل ربع سنة، أو احتمالية حدوثه أكثر من 80 % خلال السنة	مؤكد	5

شكل (١٢) يوضح مستوى احتمالية المخاطر الجامعية

يتم تقييم المخاطر عن طريق المداخل الكمية والنوعية وذلك لمعرفة ما يلي:

- المخاطر التي يمكن السيطرة عليها. - المخاطر التي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها.
- المخاطر التي تكون سيطرة المنظمة عليها قليلة. - معرفة المخاطر التي يمكن قياسها والتي لا يمكن قياسها. - اتخاذ القرارات الفورية لعلاج المخاطر التي تتطلب ذلك.

وبالنسبة لمصفوفة تقييم الاحتمالية تتم من خلال تحديد مستويات المخاطر الكامنة مبنية على الأثر واحتمالية وقوع الخطر على الجهة كما بالجدول التالي.

جدول (١٧) يوضح الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر الجامعية

مؤكد (5)	متوسط (6)	عالي (10)	عالي (15)	كارثي (20)	كارثي (25)
مرجح (4)	متوسط (4)	متوسط (8)	عالي (12)	كارثي (16)	كارثي (20)
ممكن (3)	متوسط (3)	متوسط (6)	متوسط (9)	عالي (12)	عالي (15)
غير مستبعد (2)	ضئيل (2)	متوسط (4)	متوسط (6)	متوسط (8)	عالي (10)
مستبعد (1)	ضئيل جداً (1)	ضئيل (2)	متوسط (3)	متوسط (4)	متوسط (5)
	(1) منخفض جداً	(2) منخفض	(3) متوسط	(4) عالي	(5) كارثي

الاحتمالية

الأثر

بعد القيام بالخطوة السابقة ، يتم تحديد طرق التحكم منع أو تقليل الخطر .
 بالتحقق من القدرة على التحكم من خلال القيام بعمليات التفنيش والتقارير ومعايير
 القياس. والتحكم هو استخدام عملية المراجعة ذات التغذية العكسية والتي بها يتم
 اقتفاء وتقرير الخطر بواسطة السجلات ووسائل التدقيق والمراجعة.

المرحلة الخامسة: علاج المخاطر: تعتبر السلامة مهمة بقدر ما ترغب فيها
 الإدارة، حيث تقوم الإدارة باتخاذ القرارات حول قبول المخاطرة المبنية على تحليل
 التكلفة والفوائد واتخاذ القرار حول حالة السلامة باتخاذ أحد من الفعلين التاليين:

- عدم قبول المخاطرة وتقدير متطلبات التغيير والتعديل اللازم في النظام، ومن ثم
 تكرار خطوات الدراسة للتوصل للمخاطرة المقبولة.
- قبول المخاطرة ومن ثم إعداد وثائق للحماية من مطالبة المسؤولية القانونية.

ويتم علاج المخاطر عن طريق الاستراتيجيات التالية: استراتيجية تجنب
 المخاطر - استراتيجية تخفيض المخاطر - استراتيجية نقل المخاطر - استراتيجية
 تقبل المخاطر . كما يجب أخذ عدد من المتغيرات في الحسبان، مثل: التكلفة،
 والموارد البشرية، وصعوبة الاختيار عند اختيار أي استراتيجية للعلاج. كما يتم
 علاج المخاطر الكبيرة عن طريق وضع خطط عمل؛ حيث يتم تخفيضها إلى
 مستوى مقبول خلال فترة زمنية معقولة.

المرحلة السادسة: متابعة المخاطر ومراجعتها: يجب على المسؤولين عن إدارة
 المخاطر رصد المخاطر، ومراجعتها بصفة دورية، من خلال جدول توضح به
 البيانات التالية: رقم الخطر - وصف الخطر - أسباب المخاطر: لماذا يحدث هذا
 الخطر؟ - إجراءات معالجة المخاطر: خطط إدارة للحد من المخاطر - التاريخ
 المستهدف - ما تم القيام به تقرير مرحلي - الوضع نسبة الإنجاز - % من
 المسؤول - تقييم المخاطر كما تم في استعراض التقرير المرحلي.

جدول (١٨) يوضح مراقبة تقارير المخاطر الجامعية ومراجعتها وإعدادها

رقم الخطر	وصف الخطر	أسباب المخاطر: لماذا يحدث هذا الخطر؟	إجراءات معالجة المخاطر: * خطط إدارة للحد من المخاطر	التاريخ المستهدف	ما تم القيام به تقرير مرحلي	الوضع نسبة الإنجاز %	من المسئول	تقييم ؟؟؟؟؟
1								
2								
3								
4								
5								

المرحلة السابعة: إعداد التقارير: يتم إعداد التقارير لمتابعة العمل داخل إدارة المخاطر والتعرف على مدى التقدم في السيطرة على المخاطر، وتتضمن عملية إعداد التقارير ما يلي: تقارير من اللجان المسؤولة عن المتابعة الداخلية : تقارير للمجلس الإداري الأعلى، تقارير لمجلس الجامعة، تقارير لوزارة التعليم العالي، تقارير للجهات المعنية بالجودة.

وفي النهاية المراحل السابقة والتي تم فيها بناء سياق ومعايير إدارة المخاطر عامل أساسي في بناء اجراءات إدارة المخاطر من خال تحديد نطاق التغطية لعملية إدارة المخاطر وتحديد النطاق التشغيلي، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للجهة، واختيار الأسس التي تتم عليها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وآلية وضع خطط العاج اللازمة لتخفيف أثرها والحد من حدوثها. ولضمان فاعلية اجراءات إدارة المخاطر يتم مراقبة ومراجعة هذا السياق بشكل دوري بالاستعانة بالمستشارين وأصحاب المصلحة.

☒ العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق التصور المقترح بجامعة الزقازيق:

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر المؤسسية بالجامعات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجامعة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- وجود نوعية متميزة من القيادات المسؤولة الداعمة لعمليات التجديد والتغيير سواء كانوا أكاديميين أو إداريين.
- وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع وحدات الجامعة.

- وجود فرق لديها مهارات العمل في فريق، وكفاءة ومهارة في إدارة المخاطر المؤسسية.
- مراجعة وفهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجامعة.
- وجود معايير ومواصفات واضحة في كل خطوة من خطوات العمل.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية لجميع منسوبي الجامعة.
- توافر الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر المؤسسية.
- تحديد وإعداد معايير تقييم أهمية المخاطر وأن تكون موائمة مع إطار عمل إدارة المخاطر وتغطي كافة أنشطة الجامعة ، ويجب أن تعكس قيم الجامعة وأهدافها ومواردها.
- استقلال إدارة المخاطر المؤسسية عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الأول).
- ربط أداء إدارة المخاطر المؤسسية مع أداء الجامعة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة المخاطر.
- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر المؤسسية تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجامعة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
- الوعي والحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.

- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجامعة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجامعة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريتها.
- العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجامعة ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للجهة من خلال عقد ورش عمل، رسائل توعوية خاصة بعناصر وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية.

☒ معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

- من أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ التصور المقترح ما يلي:
- قلة خبرة القيادات الجامعية المتميزة الداعمة للتغيير والتحسين المستمر، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بتدريب القيادات الجامعية بحيث تصبح قادرة على التغيير والتطوير، كما يمكن تبني القيادات الجامعية التي تتمتع بمبادئ التجديد والابتكار والتطوير.
 - انغلاق الجامعة على نفسها وعدم تقبلها للتغيير والتطوير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال فتح قنوات اتصال مع الجامعات المختلفة، وأن عملية إدارة المخاطر المؤسسية أصبحت ضرورية داخل كل جامعة.

– قلة وعي الوحدات والإدارات داخل الجامعة بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية ودورها في المحافظة على إمكانات الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل الجامعة.

– تعمل وحدات وإدارات الجامعة في إطار مستقل عن بعضها ويمكن التغلب على ذلك من خلال عمل قنوات اتصال وعقد اجتماعات دورية بين هذه الإدارات حتى يتم توحيد الجهود في إطار متكامل.

مراجع البحث

- ¹ Perera, A. A. S., Rahmat, A. K., khatibi, A., & Azam, S. (2020). Review of Literature: Implementation of Enterprise Risk Management into Higher Education. *International Journal of Education and Research*, 8(10), 156.
- ² *Ibid.*, 157.
- ³ Fox, C. A. (2011a, November). The ERM Tipping point: ERM has Reached Critical Mass – Time To Get On Board. Risk Management. Retrieved from <http://www.rmmagazine.com/2011/11/01/the-erm-tipping-point/>.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. Accounting, Organizations and Society. Advance Online Publication. doi: 10.1016/j.aos.2010.07.003
- ⁴ Lundquist, A. E. (2015). Enterprise Risk Management (ERM) at US colleges and universities: Administration processes regarding the adoption, implementation, and integration of ERM. Western Michigan University, 20. 1181. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1181>
- ⁵ Wilson, L. L. (2010). *Before the Emergency: A Framework for Evaluating Emergency Preparedness Alternatives at Higher Education Institutions*. Naval Postgraduate School Monterey CA, 19.
- ⁶ Blaskovich, J., & Taylor, E.Z. (2011). By the numbers: Individual bias and enterprise risk management. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(1), 5.

- ⁷ D'Arcy, S. P. (2012). Enterprise Risk Management. Journal of Risk Management of Korea. (12)1, 1-24. Retrieved from <http://business.illinois.edu/ormir/erm.pdf>
- ⁸ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.* 1, 2.
- ⁹ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.* 1, 2.
- ¹⁰ Gurevitz, S. (2009, May). Manageable risk. University Business, 39. Retrieved from <http://www.universitybusiness.com/article/manageable-ris>.
- ¹¹ Achampong, F. K. (2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 22 – 27.
- ¹² Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.* 1, 2.
- ¹³ *Ibid.*, 21.
- ¹⁴ Lermack, H. B. (2008). ERM In Action. Risk Management, 55(5), 52. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/226982904/fulltext?accountid=11782>
- ¹⁵ Archaryya, M. (2008). An Empirical Study On Enterprise Risk Management In Insurance. In D.L. Olson, D. Wu (Eds.), *New Frontiers in Enterprise Risk Management* . 39. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag.
- ¹⁶ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 1,2.
- ^{١٧} جيهان حسن أمين (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات : دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار (٢٣)، ٢٧٧.
- ^{١٨} معالي فهمي حيدر (أكتوبر ٢٠٠٢). أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية في مرحلة حدوث الأزمات والكوارث، المؤتمر السنوي لكلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٨.
- ^{١٩} منى عبد المنعم محمد (٢٠٠٨). إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢١٤.
- ^{٢٠} على صالح جوهر، مروة ماهر قوطة، أسامة سمير الأزاز (يناير ٢٠٢٠). أخطر الأزمات التي واجهت الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في يناير ٢٠١١، مجلة كلية التربية، (٧٦)، جامعة دمياط، ٣٦٧.
- ^{٢١} جامعة الزقازيق (٢٠١٣). الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، مرجع سابق، ١٢٦.
- ^{٢٢} المرجع السابق، ١١٤.
- ^{٢٣} المرجع السابق، ١٠٣.

- ^{٢٤} جامعة الزقازيق (٢٠١٨). *الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة الزقازيق* (٢٠١٨/٢٣/٢٠)، وحدة التخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠.
- ^{٢٥} المرجع السابق، ٥٧، ٥٨.
- ²⁶ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.* 1, 2.
- ²⁷ Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2006). RIMS risk maturity model (RMM) for enterprise risk management, 3. Retrieved from http://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf
- ²⁸ Risk Management and Insurance Society (RIMS) (2011). *An overview of widely used risk management standards and guidelines*. RIMS Executive Report, 174. <https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS.pdf>
- ²⁹ Gurevitz, S. (2009, May). Manageable risk. *University Business*, 39. Retrieved from <http://www.universitybusiness.com/article/manageable-ris>.
- ³⁰ Lundquist, A. E. (2015). . *Op.cit.*, 26.
- ³¹ A champong, F. K. (2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 22 – 27.
- ³² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.2004b. “*Enterprise Risk Management—Integrated Framework*. Framework, New York: AICPA, 4.
- ³³ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 22.
- ³⁴ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2017). " *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*" , 1-16 , Available at : <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- ³⁵ ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- ³⁶ Poon, A. E., Roslan, N. H., Othman, J., Anuar, A., & Nejad, M. Y. (2022). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) Implementation on SMEs Performance in Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(4), e001460-e001460, 3. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1460>

- ^{٣٧} ساره شويش الضويحي(٢٠٢٢). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٧٧)، ٣٩-٥٠.
- ^{٣٨} أسماء سليمان العبد الرحمن & علي محمد جبران(٢٠٢١). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٩ (١)، اليرموك، الأردن، ٤٢٠ - ٤٤٣.
- ^{٣٩} محمود عطا مسيل، إيمان وصفى حرب (٢٠٢١). إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد وتطبيقاتها في بعض الجامعات العربية والأجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية*، ١١ (١٠٢)، جامعة بني سويف، ٣٣٤ - ٤٧٥.
- ^{٤٠} سفر بن بخيت المدرع (٢٠١٩). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO 31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، *مجلة كلية التربية*، ٣٥ (٥)، جامعة أسيوط، ٥٢ - ١٠٣.
- ^{٤١} عبده محمد أحمد (أبريل ٢٠١٩). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح، *دراسات في التعليم الجامعي*، (٤٣)، مركز تطوير التعليم الجامعي كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٥٦ - ٣٠٩.
- ^{٤٢} ناصر رشيد العنزي (٢٠١٥). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، *رسالة نكتوراه غير منشورة*، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- ^{٤٣} حامد علي جبل (يونيو ٢٠١٤). إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة (تصور مقترح) ، *مجلة الإدارة التربوية*، ١ (١)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥٥ - ٣٠٥.

⁴⁴ Lamarca, B. I. (February 2020). Cybersecurity Risk Assessment of the University of Northern Philippines using PRISM Approach. *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 1(769), 012066. IOP Publishing.*

⁴⁵ Gutiérrez, Y. E., & Sánchez-Ortiz, A. (2018). Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en ISO 31.000: 2012 para los Procesos de Docencia de Pregrado en una Universidad Chilena. *Formación Universitaria, 11(4), 15-32.*

⁴⁶ Wadesango, N., & Mhaka, C. (2017). The effectiveness of enterprise risk management and internal audit function on quality of financial

- reporting in universities. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4 (J)), 230-241.
- 47 Figueroa, F. A. (2016). *Improved institutional risk reduction at universities through better states of preparation (Doctoral dissertation)*. <http://hdl.handle.net/2346/72274>
- 48 Januska, M., & Spicar, R. (2015). *Risk management system development: the case of the University of West Bohemia in Pilsen. Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics*, (167), 267.
- 49 Lundquist, A. E. (2015). *Enterprise Risk Management (ERM) at US colleges and universities: Administration processes regarding the adoption, implementation, and integration of ERM*. Western Michigan University.
- 50 Susanna, L., Pamela, M., Susan, D., Sean, R., Daniel, M., & Sarah, R. (2017). *Descriptive Analysis In Education: A Guide For Researchers*. In *U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance (Issue March)*. <https://eric.ed.gov/?id=ED573325>
- 51 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk>
- 52 <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/risk>
- 53 <https://www.vocabulary.com/dictionary/risk>
- 54 Lundquist, A. E. (2015). *Enterprise Risk Management (ERM) at US colleges and universities: Administration processes regarding the adoption, implementation, and integration of ERM*. Western Michigan University, 12. 1181. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1181>
- 55 Joygem , H.& Allen , R.(1994). the Oxford Encyclopedia English Dictionary , New York , Oxford University press, 343.
- 56 The New International Webster comprehensive, Dictionary of the English Language(1999). Hedition , J.G Fregus Public company , Chicago,596.
- 57 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AE%D8%B7%D8%B1/>
- ٥٨ نجاه محمد جمعان (يوليو ٢٠١٧). نموذج لقياس العلاقة بين المخاطر والعائد في المؤسسات المالية بالتطبيق على البنوك اليمنية، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، (١٧)، جامعة الأزهر، ١٩٤.

- ⁵⁹ Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: An introduction to enterprise risk management*. 2ed, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 11.
- ^{٦٠} طارق الله خان، حبيب أحمد (٢٠٠٣). *إدارة المخاطر*، ترجمة: عثمان بابكر أحمد، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٨.
- ⁶¹ The International Organization for Standardization (ISO) 31000, *Risk Management-Guidelines*. www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:e
- ⁶² Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management : Its Origins and Conceptual Foundations. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practices*, 26(3), 360-366. <https://www.jstor.org/stable/41952578>
- ⁶³ Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: An introduction to enterprise risk management*. 2ed, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 11.
- GAO Risk Management Framework (GAO, 2005) and ISO/FDIS 31000 International Standard Final Draft (July 25, 2009).
- ^{٦٤} المملكة العربية السعودية، وزارة المالية، الإدارة العامة للحكومة والمخاطر والالتزام (٢٠٢١). *الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر*، وكالة مركز التواصل والإعلام، المملكة العربية السعودية، ٤.
- ^{٦٥} عبدالإله بن عبدالله المطيري (١٤٤٠هـ). *دليل إدارة المخاطر في البيئة الجامعية*، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية، ٨.
- ^{٦٦} جبل حامد علي حسن (٢٠١٤). *إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة* : تصور مقترح، *مجلة الإدارة التربوية*، ١(١)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٦١.
- ⁶⁷ Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: An introduction to enterprise risk management*. 2ed, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 11.
- ⁶⁸ علي حسن (٢٠١٤). مرجع سابق، ٢٦٧. حامد جبل
- ⁶⁹ Blaskovich, J., & Taylor, E.Z. (2011). By the Numbers: Individual Bias and Enterprise Risk Management. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(1), 5.
- ⁷⁰ D'Arcy, S. P. (2012). Enterprise Risk Management. *Journal of Risk Management of Korea*. (12)1, 1-24. Retrieved from <http://business.illinois.edu/ormir/erm.pdf>

- ⁷¹ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit*, 2.
- ⁷² Karaca, S.S. & Senol, Z., (2017). The Effect of Enterprise Risk Management on Firm Performance: A case study on Turkey. (Doctoral Dissertation, Cumhuriyet University, Turkey). Retrieved from :https://www.researchgate.net/publication/228230435_The_Effects_of_Enterprise_Risk_Management
- ⁷³ Perera, A. A. S., Rahmat, A. K., KHATIBI, A., & AZAM, S. (2020). Review of Literature: Implementation of Enterprise Risk Management into Higher Education. *International Journal of Education and Research*, 8(10), 157.
- ⁷⁴ D'arcy, S. P., & Brogan, J. C. (2001). Enterprise risk management. *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1), 208.
- ⁷⁵ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit*, 22.
- ⁷⁶ Institute of Risk Management (IRM). (2018b). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018*. Institute of Risk Management, London. Retrieved from <https://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf>
- ⁷⁷ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004b. "Enterprise Risk Management—Integrated Framework. Framework." New York: AICPA, 4.
- ⁷⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). " Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary " ,1-16 , Available at : <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- ⁷⁹ *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- ⁸⁰ Dionne, G. (2013). Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk management and insurance review*, 16(2), 149..
- ⁸¹ Schiller, F., & Prpich, G. (2014). Learning to Organize Risk Management in Organisations: What Future for Enterprise Risk Management?. *Journal of Risk Research*, 17(8), 3.
- ⁸² Harrington, S. E., Niehaus, G., & Risko, K. J. (2012). Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers. *Structured Finance and Insurance: The ART of Managing Capital and Risk*, 71.

- ⁸³ Dionne, G. (2013). Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk management and insurance review*, 16(2), 149..
- ⁸⁴ Perera, A. A. S., Rahmat, A. K., KHATIBI, A., & AZAM, S. (2020). Review of Literature: Implementation of Enterprise Risk Management into Higher Education. *International Journal of Education and Research*, 8(10), 156.
- ⁸⁵ Schiller, F., & Prpich, G. (2014). *Op.cit*, 3.
- ⁸⁶ Quon, T. K., Zeghal, D., & Maingot, M. (2012). Enterprise risk management and firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 263.
- ⁸⁷ D'arcy, S. P., & Brogan, J. C. (2001). Enterprise risk management. *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1), 207.
- ⁸⁸ Demidenko, E., & McNutt, P (2010). The Ethics of Enterprise Risk Management as a Key Component of Corporate Governance. *International Journal of Social Economics*, 37(10), 802-815. Doi: 10.1108/03068291011070462
- ⁸⁹ Standard & Poor's (2008). *Enterprise risk management for ratings of nonfinancial corporations*. Standard & Poor's RatingsDirect. The McGraw-Hill Companies. 6. Retrieved from <http://www.nyu.edu/intercep/ERM%20FAQ%202008-Jun-05.pdf>
- ⁹⁰ Mattie, J. (2007). Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education. *National Association of College and University Business Officers (NJ1)*, 2.
- ⁹¹ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit*, 22.
- ⁹² *Ibid.* , 16. 1181. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1181>
- ⁹³ Abraham, J. M. (2013). *Risk management: An accountability guide for university and college boards*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- ⁹⁴ Kenwood, P. A., & Rafferty, P. D. (2017). Exploring the Culture of Risk-Awareness Among the Professoriate: the Implementation of Enterprise Risk Management in Higher Education. *Journal of Higher Education Management*, 32(1), 243-256
- ⁹⁵ Kenwood, P. A., & Rafferty, P. D. (2017). Exploring the Culture of Risk-Awareness Among the Professoriate: the Implementation of

- Enterprise Risk Management in Higher Education. *Journal of Higher Education Management*, 32(1), 243-256
- ⁹⁶ Thomas, B. (2010). ERM From the Ground up: A Grass Roots Approach. *URMIA Journal*. University Risk Management & Insurance Association.
- University Risk Management and Insurance Association (2007). *ERM in higher education*. 178. Retrieved from http://www.urmia.org/library/docs/reports/URMIA_ERM_White_Paper.pdf.
- ⁹⁷ Lundquist, A. E. (2015). *Enterprise Risk Management (ERM) at US colleges and universities: Administration processes regarding the adoption, implementation, and integration of ERM*. Western Michigan University, 5. 1181. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1181>
- ⁹¹ *Ibid.*, 5.
- ⁹⁹ Wirahadi, A., & Pasaribu, M. (March 2022). Business Model Innovation: The Role of Enterprise Risk Management and Strategic Agility. In 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021) (284-290). Atlantis Press, 284.
- ¹⁰⁰ Poon, A. E., Roslan, N. H., Othman, J., Anuar, A., & Nejad, M. Y. (2022). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) Implementation on SMEs Performance in Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(4), e001460-e001460, 2. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1460>
- ¹⁰¹ Bailey, C. (2022). The Relationship Between Chief Risk Officer Expertise, ERM Quality, and Firm Performance. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(1), 220.
- Poon, A. E., Roslan, N. H., Othman, J., Anuar, A., & Nejad, M. Y. (2022). *Op.cit.*, 3. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1460>
- Bailey, C. (2022). *Op.cit*, 209
- ¹⁰² Poon, A. E., Roslan, N. H., Othman, J., Anuar, A., & Nejad, M. Y. (2022). *Op.cit.*, 3. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1460>
- ¹⁰³ Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: An introduction to enterprise risk management*. 2ed, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 7.

- ¹⁰⁴ Wadesango, N., Mhaka, C., Wadesango, V. (2017). *Contribution Of Enterprise Risk Management And Internal Audit Function Towards Quality Of Financial Reporting In Universities In A Developing Country*. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 7(2,1), 173. <http://dx.doi.org/10.22495/rgcv7i2c1p5>.
- ¹⁰⁵ Lu, H., Liu, X., & Falkenberg, L. (2022). Investigating the impact of corporate social responsibility (CSR) on risk management practices. *Business & Society*, 61(2), 501, 502.
- ¹⁰⁶ Harrington, S. E., Niehaus, G., & Risko, K. J. (2012). Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers. *Structured Finance and Insurance: The ART of Managing Capital and Risk*, 72.
- ¹⁰⁷ Wadesango, N., Mhaka, C., Wadesango, V. (2017). *Contribution Of Enterprise Risk Management And Internal Audit Function Towards Quality Of Financial Reporting In Universities In A Developing Country*. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 7(2,1), 173. <http://dx.doi.org/10.22495/rgcv7i2c1p5>.
- ¹⁰⁸ <https://www.oracle.com/sa-ar/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/>
- ^{١٠٩} عبدالإله بن عبدالله المطيري (١٤٤٠). دليل إدارة المخاطر في البيئة الجامعية، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية، ٩.
- ^{١١٠} المملكة العربية السعودية، وزارة المالية، الإدارة العامة للحكومة والمخاطر والالتزام (٢٠٢١). *الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر، وكالة مركز التواصل والإعلام، المملكة العربية السعودية، ٧.*
- ¹¹¹ <https://www.oracle.com/sa-ar/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/>
- ¹¹² Beasley, M. S., Frigo, M. L., & Frameworks, E. R. M. (2016). What is Enterprise Risk Management. *Enterprise Risk Management Initiative*, 3.
- ¹¹³ Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(1), 6.
- ¹¹⁴ Jalilvand, A., & Moorthy, S.(2022). Enterprise Risk Management Maturity: A Clinical Study of a US Multinational Nonprofit Firm. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 0148558X221097754 , 6.
- ¹¹⁵ Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). *Op.cit.*, 81.

¹¹⁶ Quon, T. K., Zeghal, D., & Maingot, M. (2012). Enterprise risk management and firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 264.

^{11٧} لطيفة عدلى (٢٠١٢). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابى بكر بلقايد، الجزائر، ٥٦.

¹¹⁸ University of Wisconsin (2023). Risk Management Manual, [https://www.wisconsin.edu/risk-management/manual/functions/\(15/1/2023\)](https://www.wisconsin.edu/risk-management/manual/functions/(15/1/2023))

¹¹⁹ University of Wisconsin (2023). Risk Management Manual, [https://www.wisconsin.edu/risk-management/manual/functions/\(15/1/2023\)](https://www.wisconsin.edu/risk-management/manual/functions/(15/1/2023))

¹²⁰ University of York (2023). Audit and Risk Committee [https://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/sub-committees/audit/\(15/1/2023\)](https://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/sub-committees/audit/(15/1/2023))

¹²¹ The City University of New York(2023). Risk Management. [https://www.cuny.edu/about/administration/offices/ehsrm/risk/\(15/1/2023\)](https://www.cuny.edu/about/administration/offices/ehsrm/risk/(15/1/2023))

¹²² charles sturt university (2023).risk management policy. [https://policy.csu.edu.au/view.current.php?id=00175\(15/1/2023\)](https://policy.csu.edu.au/view.current.php?id=00175(15/1/2023)).

^{1٢٣} عبدالإله بن عبدالله المطيري (٢٠٢٠). مرجع سابق، ٢٣.

^{1٢٤} جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل (١٤٤١هـ) دليل خطة إدارة المخاطر بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل 2020 - 2019م، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ٣.

^{1٢٥} المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، جامعة الملك سعود(٢٠١٣). خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها، وكالة الجامعة للتطوير والجودة عمادة التطوير بجامعة الملك سعود ، ١٢.

https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/kht_dr_lmkhtr_fy_jm_lmlk_sw.pdf

^{1٢٦} جامعة قطر :عملية وإجراءات إدارة المخاطر، نوفمبر ٢٠١٩، ٣.

http://www.qu.edu.qa/static_file/qu/policy/documents/strategy%20and%20performance/CSDO-PR-01-AR.pdf

^{1٢٧} جيهان ترزي، إيشتقان بوشتا (٢٠١٢). إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة الإطار المرجعي، الدورة الخامسة والأربعون بعد المائة، الامم المتحدة، منظمة الأغذية والزراعة، ٧ديسمبر/كانون الأول، روما، ٣، ١٤.

¹²⁸.١٠، ٨، مرجع سابق، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية،

- <https://www.oracle.com/sa-ar/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/>
- ¹²⁹ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 2.
- ¹³⁰ Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: An introduction to enterprise risk management*. 2ed, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 11.
- *GAO Risk Management Framework (GAO, 2005) and ISO/FDIS 31000 International Standard Final Draft (July 25, 2009)*.
- ¹³¹ Wirahadi, A., & Pasaribu, M. (March 2022). Business Model Innovation: The Role of Enterprise Risk Management and Strategic Agility. In *7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)* (pp. 284-290). Atlantis Press, 284.
- ¹³² Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 22.
- ¹³³ Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). *Op.cit.*, 7.
- ¹³⁴ Mikes, A., & Kaplan R.S. (2014). Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management, 14. Working Paper. Harvard Business School. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2311293.
- ¹³⁵ Cameron, C. (2017). The Strategic and Legal Risks of Work-Integrated Learning: An Enterprise Risk Management Perspective. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 18(3), 244.
- ^{١٣٦} نور الدائم الطيب الحاج (٢٠٢١). دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا (كوفيد١٩) على التعليم الجامعي. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*, ٣(١), ٢٣.
- ¹³⁷ Wirahadi, A., & Pasaribu, M. (2022). *Op.cit.*, 284.
- ^{١٣٨} سفر بن بخيت المدرع (٢٠١٩). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO 31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*, ٣٥(٥)، ٧٠.
- ¹³⁹ Olson, D. L., & Wu, D. D. (2017). *Enterprise risk management models*, 3rd, Heidelberg: Springer Texts in Business and Economics, 17. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60608-7>.
- المملكة العربية السعودية، وزارة المالية، مرجع سابق، ٢١.
- ¹⁴⁰ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 17.
- ^{١٤١} جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل (١٤٤١هـ). دليل خطة إدارة المخاطر بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل 2020 - 2019م، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- ^{١٤٢} وليد الدسوقي (٢٠١٩). نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، ابو ظبي، ٨، ٩.
- ¹⁴³ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 37.
- وليد الدسوقي (٢٠١٩). مرجع سابق، ٨، ٩.
- ¹⁴⁴ Rubino, M. (2018). A Comparison of the Main ERM frameworks: How Limitations and Weaknesses Can be Overcome Implementing IT Governance. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 203-214.
- ¹⁴⁵ Perera, A. A. S., Rahmat, A. K., khatibi, A., & azam, S. (2020). Review of Literature: Implementation of Enterprise Risk Management into Higher Education. *International Journal of Education and Research*, 8(10), 157.
- ¹⁴⁶ Risk Management and Insurance Society (RIMS) (2011). *An overview of widely used risk management standards and guidelines*. RIMS Executive Report, 174.
<https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS%010.pdf>
- ¹⁴⁷ Hardy, K. (2010). *Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management*. 2ed, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 11.
- GAO Risk Management Framework (GAO, 2005) and ISO/FDIS 31000 International Standard Final Draft (July 25, 2009).
- ¹⁴⁸ Risk Management and Insurance Society (RIMS) (2011). *An Overview of Widely Used Risk Management Standards and Guidelines*, *Op.cit.*, 174.
- ¹⁴⁹ Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2006). RIMS risk maturity model (RMM) for enterprise risk management, 3. Retrieved from http://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf
- ¹⁵⁰ Lundquist, A. E. (2015). . *Op.cit.*, 26.
- ¹⁵¹ Hardy, K. (2010). *Op.cit.*, 16
- ¹⁵² Association of Insurance and Risk Managers, The Public Risk Management Association, and The Institute of Risk Management (2010). *A structured approach to enterprise risk management (ERM) as the requirements of ISO 31000*. Retrieved from https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf.

- 153 Deviations, S. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000 (2018). Institute of Risk Management. London, 9. <http://www.demarcheiso17025.com/document/A%20Risk%20Practitioners%20Guide%20to%20ISO%2031000%20%96%202018.pdf>
- 154 *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- 155 Deviations, S. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000 (2018). *Institute of Risk Management. London*, 18, 19. <http://www.demarcheiso17025.com/document/A%20Risk%20Practitioners%20Guide%20to%20ISO%2031000%20%96%202018.pdf>
- 156 Deviations, S. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000 (2018). *Institute of Risk Management. London*, 18, 19. <http://www.demarcheiso17025.com/document/A%20Risk%20Practitioners%20Guide%20to%20ISO%2031000%20%96%202018.pdf>
- 157 Hardy, K. (2010). *Op.cit.*, 16.
- 158 COSO <http://www.coso.org/>
- 159 Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework- Executive Summary*. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- 160 Mattie, J. (2007). Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education. *National Association of College and University Business Officers (NJ1)*, 3, 4.
- 161 Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(1), 7.
- 162 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). "Enterprise Risk Management—Integrated Framework." New York: AICPA, 4- 20.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). *Op.cit.*, 7.
- Olson, D. L., & Wu, D. D. (2017). *Enterprise Risk Management Models*, 3rd, Heidelberg: Springer Texts in Business and Economics, 166-168.. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60608-7>
- 163 Mattie, J. (2007). Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education. *National Association of College and University Business Officers (NJ1)*, ٣, ٤

- ¹⁶⁴ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Op.cit*, 22.
- ¹⁶⁵ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission *Op.cit*, 9.
- ¹⁶⁶ Mattie, J. (2007). Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education. *National Association of College and University Business Officers (NJ)* (1), 3, 4.
- ¹⁶⁷ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission *Op.cit*, 22.
- ¹⁶⁸ Mattie, J. (2007). *Op.cit.*,1.
- ¹⁶⁹ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Op.cit.*, 22.
- ¹⁷⁰ *Ibid.*, 22.
- ¹⁷¹ *Ibid.*, 22.
- ¹⁷² *Ibid.*, 22.
- ¹⁷³ Mattie, J. (2007). *Op.cit.*,1.
- ¹⁷⁴ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Op.cit.*, 22.
- ¹⁷⁵ Perera, A. A. S., Rahmat, A. K., Khatibi, A., & Azam, S. (2020). *Op.cit.*, 159.
- ¹⁷⁶ Walker , P. & Shenkir , W. (2018) , " Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration " , Available at : <https://www.imanet.org/insights-and-trends/risk--management/enterprise-risk-management-frameworks-elements-and-integration?ssopc=1>
- ¹⁷⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). " Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary " , 1-16 , Available at : <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- ¹⁷⁸ *Ibid.*, 1-16.
- ¹⁷⁹ *Ibid.*, 1-16.
- ¹⁸⁰ Anderson, R. J., & Frigo, M. L. (2020). Creating and Protecting Value: Understanding and Implementing enterprise risk management. *Lake Mary: COSO*, 3.

- منصة إدارة المخاطر: إدارة المخاطر المؤسسية ٢٠٢١،
<http://rmp.work/upload/rmp-book1.pdf>
- ¹⁸¹ Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary*. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> .
- ¹⁸² Everson, M. E. A., Chesley, D. L., Martens, F. J., Bagin, M., Katz, H., Sylvis, K. T., ... & Grimshaw, M. (2017). *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary*, 3.
- ¹⁸³ Lundquist, A. E. (2015). *Op.cit.*, 33- 36.
- ^{١٨٤} المملكة العربية السعودية، وزارة المالية، الإدارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام (٢٠٢١). مرجع سابق، ١٣.
- ^{١٨٥} جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل (١٤٤١ هـ). *دليل خطة إدارة المخاطر بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل 2020 - 2019م*، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ٣.
- ^{١٨٦} المرجع السابق ، ٣.
- ^{١٨٧} جامعة الزقازيق (٢٠٢٢). *دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة الزقازيق، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، جامعة الزقازيق.*
- ^{١٨٨} جامعة الزقازيق (٢٠١٣). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق*، مرجع سابق، ١٢٦.
- ^{١٨٩} المرجع السابق ، ١١٤ .
- ^{١٩٠} المرجع السابق ، ١٠٣ .
- ^{١٩١} جامعة الزقازيق (٢٠١٨). *الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة الزقازيق (٢٠١٨/٢٠٢٣)*، وحدة التخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠.
- ^{١٩٢} المرجع السابق ، ٥٧ ، ٥٨ .