

## إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر

إبراهيم

د. هالة عبد المنعم أحمد

المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

### المقدمة:

تسعى جامعات القرن الواحد والعشرين إلى الحفاظ على الضبط الداخلي وضمان الجودة بمؤسساتها بما يحقق رسالتها وأهدافها؛ وفي ذات الوقت تواجه العديد من التحديات التي تمثل تهديدات بل مخاطر متنوعة ومتباينة في حدتها وشدتها، والخطر: هو أي عائق يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومن أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه الجامعات في عالمنا المعاصر بعض منها أو كلها: المخاطر المالية والتشغيلية، التكنولوجية، البيئية، واللوائح التنظيمية، والإستراتيجية، والسياسية، والتعويضية إلى جانب مخاطر السمعة والإشاعات. (١)

وعليه كان من المهم أن تتوجه الجامعات المعاصرة في عالم اليوم إلى حماية وجودها بالاستعداد للتعامل مع هذه المخاطر العديدة والتي قد تتعرض لأي منها في أي وقت وذلك في إطار ما يسمى بإدارة المخاطر لزيادة فرص الجامعة في الإبقاء على أصولها المالية دون انتقاص من جهة، والحفاظ كذلك على زيادة استثماراتها من جهة أخرى. والجدير بالذكر أنه "مع بداية القرن التاسع عشر ظهرت إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر، حيث كان من أهم نشاطها توفير الأمن للعاملين بالمشروع وكذلك توفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع. ومنذ ذلك

التاريخ اهتم العالم باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر. ومع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة، وارتفاع تكاليف إنشاء المباني، وشراء المعدات، كل ذلك أدى بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات. كما حددت التشريعات التي تحت أصحاب الأعمال على أتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل<sup>(٢)</sup>.

وللمخاطر أنواع متعددة فبعض المخاطر تعتبر بسيطة وتنتلشى ولا تؤثر على سير العمل، وبعضها الآخر يتطور ليتحول إلى مشكلة لها أبعادها ويجب وضع خطة لإصلاحها سريعا، ونسبة قليلة من المخاطر تتحول إلى أزمات قد تعصف بالمؤسسة بالكامل، ويكون الهدف من دراسة إدارة المخاطر هو التأكيد على النوع الثالث لتجنيبه وتجنب المؤسسة عواقب وقوعه.<sup>(٣)</sup>

ويتولى عادة إدارة المخاطر بالمؤسسة شخص يسمى مدير المخاطر risk manager و"تتخصص وظيفته في: اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط على حدة سواء كان هذا النشاط لفرد أو لمشروع، وتحليل كل خطر من المخاطر التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالمخاطر الأخرى، وقياس درجة الخطورة أو احتمال حدوث الحادث، وتقدير حجم الخسارة، واختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الفرد أو المشروع حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.<sup>(٤)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من إدارة المخاطر هو "وضع أنسب سياسة لمواجهة المخاطر المتوقعة بأقل التكاليف الممكنة"<sup>(٥)</sup>، أما عملية إدارة المخاطر فنتم من خلال الفحص والتحليل الشامل والمفصل لكل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وذلك وفقا لخمس خطوات أساسية هي: <sup>(٦)</sup>

١- تعريف المخاطر: وهي الخطوة الأساسية الأولى لتحديد المخاطر المحيطة بالعمل.

٢- تحليل المخاطر: ويتم فيها تصنيف الخطر والوقوف على مصادر الأصلية.

٣- تقييم المخاطر: وهو تحديد للآثار التي يمكن أن يحدثها كل خطر، واحتمال حدوثه.

٤- التحكم في المخاطر: وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وأثاره.

٥- المراقبة والمتابعة الدورية: وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة المخاطر تعد مهمة وأساسية في هيكل المؤسسات الجامعية المختلفة خاصة في عصر يتسم بكثرة وتنوع المتغيرات مع سرعة حدوث التغير إلا أن هناك ملاحظات تظهر أن كثير من الجامعات لا تزال تتعامل مع إدارة المخاطر كما لو كانت بدعة أو أمراً اختيارياً فالقليل نسبياً من الكليات لديها قسماً لإدارة المخاطر أو حتى مديراً مهنيًا للمخاطر "ورغم أنه ليس الضروري إن تستخدم الجامعة موظفين متفرغين لإدارة المخاطر؛ فإن على كل جامعة أن تضع خطة لإدارة المخاطر تمكنها من حماية مواردها"<sup>(٧)</sup>.

ومن أبرز الأمثلة العالمية في هذا الصدد إدارة المخاطر بجامعة Aberdeen إيردين باسكتلندا والتي من أبرز ملامحها:<sup>(٨)</sup>

تبنى جامعة إيردين مدخلاً للضبط الداخلي على الخطر، ومتضمناً تقيماً شاملاً لاحتمال أن يصبح الخطر حقيقة، والربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتناول تقييم المخاطر والضبط الداخلي في إطار من العمليات المستمرة، والحرص على تلقي مجلس إدارة الجامعة واللجان التابعة

له تقارير دورية عن الخطر وأوضاع الضبط الداخلي، كما تحرص الجامعة على حماية الأصول من سوء الاستخدام أو الفقد أو الاحتيال كذلك تحرص على ضمان أن المسؤوليات تم تحديدها بدقة، كما تحافظ على التدفق المنتظم للمعلومات الموثوق بها سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، بالإضافة إلى تأكيدها على ضرورة الالتزام بالقواعد والتعليمات الخاصة بإجراءات العمل.

خلاصة القول: أن جامعة إبردن تحرص على إحكام تثبيت نظم الضبط الداخلي في كافة عمليات الجامعات بحيث تشكل جزءاً من ثقافتها ويتأتى ذلك من الاستجابة السريعة للمخاطر الناشئة وتعتمد تلك الاستجابة على التسجيل الفوري لأي ضعف أو فشل يظهر في نظام الضبط والتعامل معه بالعديد من الأفعال التصحيحية المذكورة بالتفصيل إعادة المسار نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

وفي جامعة ستانفورد بالولايات المتحدة **Stanford** <sup>(٩)</sup> فتنتمثل رسالة الجامعة الخاصة بإدارة المخاطر في بذل الجامعة كل جهد ممكن لحماية صحة وسلامة المجتمع والأفراد من أي أضرار تعود إلى العمليات التي تقوم بها الجامعة، والاهتمام بالمحافظة على الموارد الخاصة بالجامعة ضد الخسائر الناجمة عن وقوع أي حدث وذلك الأخذ في الاعتبار جميع أنواع المخاطر بما يمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر المخاطر الطبيعية، والبيئية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، بالإضافة إلى مخاطر ضعف الالتزام.

ويشارك كل من مكتب إدارة المخاطر، والتنفيذيين، والمستشارين، وسماسة التأمين وطلاب الجامعة والخريجون من كليات إدارة الأعمال، وبحوث العمليات والجيولوجيا ومركز بلوم للزلازل، وكبير المسؤولين

الماليين، ونائب رئيس الجامعة لخدمات هيئات التدريس، وأخيرا العمدة إلى جانب رئيس الجامعة ومجلس الأمناء في اتخاذ القرار إما بالتأمين أو بتنفيذ برنامج لإدارة المخاطر للعناصر غير الخاضعة للتأمين.

ويعد مدير التأمين/إدارة المخاطر من أبرز العناصر الفاعلة في تنفيذ برنامج إدارة المخاطر بجامعة ستانفورد ومن مسؤولياته: رفع تقريرا سنويا لمجلس الأمناء ومراجعي الحسابات، ووضع وتنفيذ برامج إدارة المخاطر (تحديد المخاطر وقياسها وتقييمها ومراقبتها) والتوصية بما ينبغي أن يؤمن عليه وما ينبغي أن يخضع للتأمين الذاتي من قبل الجامعة، كما يوصي باختيار مصادر التأمين (وكلاء - وسطاء - شركات) ويحافظ على السجلات المحاسبية.

وفي جامعة California كاليفورنيا<sup>(١٠)</sup> اعتمد مجلس أمناء الجامعة سياسة الجامعة الخاصة بإدارة المخاطر حيث اعتبرها وظيفة متكاملة مع جميع جوانب نظام الجامعة. وأنها تشمل على كافة الممارسات التي تهدف إلى التقليل من الآثار السلبية للخسائر عن إصابة الأشخاص أو إلحاق الضرر بالممتلكات كليا أو جزئيا، ويكون تنفيذ الجامعة ومكاتبها وموظفيها للبرامج والأنشطة الخاصة بالجامعة على نحو لا يسبب أضرارا أو خسائر أو مخاطر لا يمكن تحملها.

ويضع رئيس الجامعة سياسات وإجراءات لإدارة مخاطر الحرم الجامعي تشمل على عملية مستمرة يستطيع بواسطتها كل إدارى أن يحدد المخاطر ويجرى التحليلات عن مدى تكرار وشدة المخاطر المحتملة، واختيار الأسلوب الأفضل لإدارة الخطر بدون مبالغة أو تعديل الأنشطة اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة، وتنفيذ الأساليب الملائمة لإدارة المخاطر، ومعايير التوظيف، وضبط وتقييم وتوثيق النتائج، كما تشمل سياسة إدارة

المخاطر بالحرم الجامعي على وسائل لتحديد أولويات المخاطر وتقييم التكاليف التي يجب أن تتحملها لاستعادة ما لحقه الضرر بالإضافة إلى تقييم خيارات التمويل لضمان توافر الأموال، مع أهمية التوثيق كجزء من سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

كما يقوم نائب رئيس الجامعة بتشكيل مكتب لإدارة المخاطر على نطاق منظومة الجامعة تقع على عاتق مسؤولية تطوير برامج إدارة المخاطر، والوثائق الخاصة بالموارد، وبرامج التدريب، ويرأس المكتب مدير إدارة المخاطر والذي يصدر التوجيهات بشأن تطبيق تقنيات وإجراءات إدارة المخاطر الملائمة للجامعة، كما يقدم تقريرا سنويا عن الأنشطة واتجاهات التدريب على إدارة المخاطر، إلى جانب قيامه بتحديد الأولويات وتقييم تكاليف إدارة المخاطر.

أما في مصر فإنه يمكن القول أن غالبية الجامعات المصرية أخذت في التعامل مع التهديدات والمخاطر المتوقعة والتي من شأنها أن تحد من أدائها لوظائفها المختلفة، وإن لم تنص عليه صراحة ولكنه يأتي في إطار الجهود الدعوية لهذه الجامعات لضمان الجودة بمؤسساتها؛ وصولاً إلى تحقيق أهدافها ورسالتها الموضوعية، ومن أمثلة تلك الجهود التي تظهر محاولات الجامعات المصرية التعامل مع المخاطر والحفاظ على الضبط الداخلي: (١١)

الحرص على اتخاذ القرارات المعتمد على الحقائق، والعمل على التحسين المستمر مع تغير الاحتياجات، وتركيز الاهتمام على العمليات بما يضمن جودة المنتج والمخرجات، التركيز على العميل ومخاطبة احتياجاته الأساسية، وتبني الجامعة لمجموعة من المعايير الأكاديمية، وتوفير المعلومات الكافية عن النظم الداخلية، وتوفير فرص للفحص الخارجي، بالإضافة إلى التقويم الذاتي للمؤسسة المبني على الأدلة، وتوفير فرص

التقويم والتطوير بالمشاركة مع مجتمع التعليم العالي والمستفيدين الآخرين، وتعريف الوضع الحالي وتحديد ما به من فجوات، ثم تحديد العمليات المطلوب تحسينها، وإعداد خطة لسد الفجوات مع تحديد المسؤوليات، ومتابعة تقدم العمل وتقديم تغذية راجعة مستمرة موثقة بالسجلات.

هذا من جهة ومن جهة أخرى يشهد الميدان البحثي في مصر اهتماما متزايدا نحو مفهوم إدارة المخاطر وذلك في ميادين متعددة من شئون الحياة كمجالات التشييد والبناء والتأمين والمراجعة والحسابات والشركات رغبة في تعظيم القيمة في كافة الأحوال وإن اختلف المنهج؛<sup>(١٢)</sup> فتارة يكون ذلك عن طريق تقليل الفقد أو الخسارة والتلف وتارة أخرى عن طريق المغامرة المحسوبة لتحقيق نقلات نوعية بارزة في النواحي المالية.

### مشكلة البحث:

إن النظرة المدققة لواقع الجامعات المصرية توضح غياب إدارة المخاطر عن نظامها؛ رغم ما ذكر من جهود تسعى نحو تحقيق الجودة وتدعم الأهداف وإنجاز رسالة المؤسسة، ومحاولات الضبط الداخلي لها، حيث تتعامل الجامعات المصرية مع المخاطر من خلال قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويذكر نائب رئيس جامعة عين شمس المختص بشئون البيئة في ندوة عن الأداء الجامعي علي مستوى الجامعة أن من مهام هذا القطاع رصد المخاطر البيئية والمساهمة في التصدي لها وذلك من خلال المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي أنشأتها الجامعات لتقديم المشورة، وإجراء البحوث والدراسات التي تسعى لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الصناعة والزراعة وتعوق الإنتاج، إلى جانب تسويق الخدمات الجامعية، كما أوضح أن الاهتمام يتركز على المخاطر البيئية كالزلازل والسيول والتصحّر ونقص الغذاء والمياه بالإضافة إلى التلوث بمختلف صورته وأشكاله.<sup>(١٣)</sup>

ويفهم من هذا الحديث أن المخاطر المعنية هي المخاطر ذات التأثير على المجتمع ككل والتي لا يشترط فيها أن تكون ذات تأثير على الجامعة، وفي ندوة أخرى ولكن هذه المرة عن الأداء الجامعي على مستوى الكلية أوضح وكيل كلية التربية لشئون البيئة وخدمة المجتمع بجامعة عين شمس أن من مجالات اهتمامه آداب السلوك الجامعي لدى الطلاب ونظافة الكلية وإصلاح مرافقها إلا أنه ذكر أن هذه الأمور تعرضت عند تنفيذها إلى معوقات كثيرة أبرزها الروتين والذي سبب بطئ العمل.<sup>(١٤)</sup>

ومما يلفت النظر أنه لم يرد أي ذكر من قبل هذه القيادات الجامعية يوضح أنه تتم الاستعانة بوحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة جامعة عين شمس في التصدي للمخاطر التي تواجه الجامعة على الرغم من أن الأزمة كانت في الأصل خطرا لم يتم التعامل معه بصورة صحيحة؛ وربما يرجع ذلك لاهتمام الوحدة بالأزمات والكوارث المجتمعية خارج الجامعة فالهدف من إنشاء الوحدة "الاستعداد الدائم لمواجهة الكارثة المحتملة الحدوث بكافة الخدمات والتدابير التي تتطلبها الحالة والتنسيق المبني بين الأجهزة والخدمات المعنية بالكارثة وسلطات الدفاع المدني لتحديد دور كل منها وأسلوب التعاون بينها مع تحديد أولويات الإجراءات العاجلة اللازمة لمواجهة الكارثة ثم إزالة أثارها وإعادة الحياة الطبيعية مرة أخرى ووضع خطط بديلة يتم تنفيذها في حالة تعطل تنفيذ الخطط الأصلية بما يكفل السيطرة على الموقف. ويعمل على تنمية الرصيد المعرفي في مجال إدارة الأزمات والكوارث من خلال أنشطة البحوث ونشر المعرفة وتنمية المهارات عن طريق برامج التدريب"<sup>(١٥)</sup>.

ولا يختلف الحال بالنسبة لجامعة القاهرة -أعرق الجامعات المصرية- عما ذكر بالنسبة لجامعة عين شمس فقد تم إنشاء مركز الحد من المخاطر



البيئية بجامعة القاهرة عام ١٩٩٤، وهو مركز بحثي وخدمي من مراكز الجامعة ذات الطابع الخاص، ويهتم المركز بالدراسات البيئية ودراسات الرصد والتقييم البيئي في مجالات تلوث الهواء والمياه والتخلص من النفايات الخطرة وكذلك دراسات تقييم الأثر البيئي والدراسات الجيولوجية والجيوفيزيائية الأساسية الخاصة بالتخطيط المستقبلي للتوسعات العمرانية والزراعية والسياحية<sup>(١٦)</sup> وبهذا فالمركز لا تتضمن أنشطته الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها الجامعة التي ينتمي إليها ويتواجد داخل جدرانها.

ويرى البحث الراهن أن ضعف الاهتمام بإدارة المخاطر بالجامعة المصرية قد يترتب عليه عدة مشكلات يمكن أن تؤثر على أداء تلك الجامعة لمهامها، ومن تلك المشكلات: ضعف التعامل مع الأخطار المتوقعة والمحتملة، وافتقاد أدوات التنبؤ بالمخاطر، والخلل في تحديد المخاطر ذات الأولوية، وهدر الموارد والتبديد المالي، كثرة الحوادث والإصابات، والصدمة عند وقوع الأزمة والتي كانت في الأصل خطراً محتملاً ولا مفر من وقوعه، ويؤكد ذلك عدد من اللقاءات العلمية التي اتخذت من إدارة المخاطر موضوعاً رئيسياً لها؛ حيث أوصى البيان الختامي لمؤتمر "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة" بما يلي: (١٧)

دعوة المؤسسات العامة إلى الاهتمام بتأهيل العاملين في مجال إدارة ومواجهة المخاطر في مجالات العمل المختلفة وتنمية مهارات تحديد المخاطر وتقييمها، وإلى استحداث أقسام ووحدات في هيكلها التنظيمية متخصصة بإدارة المخاطر التي تساعد على تحديد ونمذجة أنواع المخاطر ومستوياتها وطرق الحد منها في قطاعات عملها المختلفة، ودعوة الجامعات للاهتمام بإدارة الخطر من خلال فتح فروع علمية أو إدخال مساقات علمية إضافية وتنظيم دورات تدريبية في هذا المجال بما يطور مستوى الوعي

باستراتيجيات ومفاهيم وممارسات إدارة الخطر، أيضا تفعيل دور الجامعات بالمبادرة في بناء وتطوير (Risk Models) نماذج للخطر و ( Early Warning) ونظم للإنذار المبكر تلائم واقع البيئة والمنطقة العربية، وعقد المؤتمرات والحلقات الدراسية والتأليف العلمي وإعداد البحوث حول إدارة المخاطر وتطبيقاتها في جميع التخصصات والمجالات.

كما يعبر الإعلان عن ملتقى "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الواقع والآفاق" والمزمع عقده في أواخر عام ٢٠٠٨ أن "عدم الاعتماد على إدارة للمخاطر بطريقة علمية صحيحة - وهي حالة أغلب المؤسسات في الدول النامية-يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (١٨)، وعليه يرى البحث أن المشكلة تكمن في غياب إدارة المخاطر عن نظام الجامعات المصرية، ومن ثم يسعى للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ١- ما الأساس الفكري لإدارة المخاطر بالجامعات؟
- ٢- ما واقع إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية؟
- ٣- ما مقترحات البحث لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية؟

### حدود البحث:

يتناول البحث إدارة المخاطر بجامعات: ساسكس بالمملكة المتحدة وهامبولد ستات بالولايات المتحدة الأمريكية ومردوخ باستراليا؛ وذلك لتمييز التعليم الجامعي بهذه الدول الثلاث، كما أن كل من الجامعات المختارة لها ترتيب متقدم بين جامعات الدولة التي تنتمي إليها، وكذلك لوجود تنظيم إداري واضح لإدارة المخاطر بكل من هذه الجامعات، ويركز البحث في تناوله لإدارة المخاطر بتلك الجامعات الثلاث على بيان السياسة وإجراءات عملية إدارة المخاطر والمستويات الإدارية المسؤولة عن إدارة المخاطر.

## منهج البحث:

- في ضوء طبيعة المشكلة وحدودها وأهدافها , فان البحث الراهن سوف يسير وفقا للمنهج المقارن والذي يسير وفقا للخطوات التالية:(١٩)
- ١- دراسة نشأة الظاهرة التعليمية موضوع الدراسة وعلاقتها بالظواهر التعليمية الأخرى ذات العلاقة في الدول المختارة.
  - ٢- وصف الظاهرة التعليمية في وضعها المعياري ثم دراستها في الدول المختارة.
  - ٣- تحليل الظاهرة موضوع الدراسة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المسئولة عن الوضع الراهن لها في الدول المختارة.
  - ٤- عقد المقارنة لإظهار أوجه التشابه والاختلاف في واقع الظاهرة التعليمية بالدول المختارة ثم تفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالظاهرة.
  - ٥- إصلاح الظاهرة التعليمية موضوع البحث في الدولة التي تعاني المشكلة.

## خطة البحث:

- يسير البحث الحالي وفقا للخطوات التالية:
- ١- تقديم إطار نظري لإدارة المخاطر بالجامعة المعاصرة.
  - ٢- وصف وتحليل مستويات إدارة المخاطر بجامعة: ساسكس بالمملكة المتحدة , وهامبولد بولاية كاليفورنيا الأمريكية، ومردوخ باستراليا.
  - ٣- عقد مقارن تفسيرية لمستويات إدارة المخاطر في الجامعات الثلاث.
  - ٤- تقديم تصور مقترح لمستويات إدارة المخاطر بلاءم الجامعات المصرية ويلبي مطالبها.

## القسم الأول: إدارة المخاطر في الجامعة المعاصرة (إطار نظري)

بادئ ذي بدء "هناك خلط لغوي وإداري بين إدارة المخاطر وإدارة المخاطر؛ فكلمة مخاطرة تجمع علي (مخاطر) لا على مخاطر أما (مخاطر) فتترادف (أخطار) وهي جمع (خطر) وتختلف (إدارة المخاطر) عن (إدارة المخاطر) فالمخاطرة المالية تعنى المجازفة المالية؛ وهي أعمال وقرارات إدارية يقوم بها الإنسان بينما تعتبر الأخطار والمخاطر تهديدات خارجية تواجه الإنسان وبالطبع هذه الأخطار ليس للإنسان حيله معها إلا توقعها والاستعداد للتعامل معها ولا تنتج المخاطر كلها بالضرورة من أخطاء الإدارة، فهي قد تنشأ بفعل ظرف خارجي مفاجئ يخرج عن نطاق السيطرة. (٢٠)

وتعرف إدارة المخاطر بأنها "النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر إلى مستويات مقبولة" (21)، وهي أيضا "عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات معالجتها وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقليل أثارها السلبية أو قبول بعض أو كل تبعاته". (22)

وتركز إدارة المخاطر التقليدية على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية مثال (الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الحوادث أو الموت أو الدعاوى القضائية) وهناك أيضا مخاطر غير ملموسة وهي على الرغم من أن احتمالية حدوثها ١٠٠% إلا أنه يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها، ومثال على ذلك مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة شروط السلامة والأمانة، وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال عن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين لهذه المعرفة كما تقلل من فعالية الإنفاق والخدمة والنوعية والسمعة والمكاسب. (٢٣)

### أولاً: تطور إدارة المخاطر: (٢٤)

ظهر مجال إدارة المخاطر في منتصف سبعينيات القرن العشرين ناشئاً من المجال الأكبر إدارة التأمين وتم تبني مصطلح إدارة المخاطر لما للمجال الجديد من مدى أوسع من مجرد إدارة التأمين وحيث تشمل إدارة المخاطر أنشطة ومسئوليات خارج مجال التأمين العام على الرغم من أن التأمين يعد جزءاً هاماً في إدارة المخاطر كما أن وكلاء التأمين غالباً ما يقومون بدور مديري المخاطر للمؤسسات.

وتركز إدارة التأمين على حماية المؤسسات من الكوارث الطبيعية والتي من أكثر مظاهرها الحريق والسرقة وإصابات المستخدمين بينما تركز إدارة المخاطر على هذه الأنواع من المخاطر إلى جانب أنواع أخرى من الخسائر الباهظة التكاليف مثل المسؤولية عن المنتج وممارسات العمالة والتدهور البيئي والامتثال للمحاسبية والتعاقد الخارجي وتقلب أسعار العملات وكذلك التجارة الالكترونية.

وفي الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين نمت إدارة المخاطر وأضحت تمثل جزءاً أساسياً من تخطيط المؤسسة وإستراتيجيتها، كما تكاملت إدارة المخاطر مع العديد من وظائف المؤسسة، وفي إطار هذا التطور أصبح أمام مديري المؤسسات ثلاثة خيارات عند اختيارهم مدير للمخاطر بالمؤسسة<sup>(٢٥)</sup>: حيث يمكن أن يكون كبير موظفي المالية أو الخزانة بالمؤسسة، أو يتم الاعتماد على وكلاء التأمين الذين يقومون بتقييم المخاطر ويقدمون المشورة والحلول التأمينية لعملائهم، أو بالاستعانة بمستشار مستقل يقدم خدمات إدارة المخاطر مقابل أجر.

وفي منتصف تسعينات القرن العشرين ظهرت مجالات جديدة لإدارة المخاطر حددتها جمعية إدارة التأمين والمخاطر في المجالات التالية: (٢٦)

إدارة عمليات التشغيل، والمخاطر البيئية، والأخلاق. فبالنسبة للمخاطر البيئية أصبحت إدارة المخاطر بالمؤسسات تهتم بالتقيد بالضوابط والمواثيق البيئية وضمان حماية البيئة في خدماتها ومنتجاتها لعدم التعرض للرفض من قبل المجتمع أو العميل أو الخضوع للعقوبات.

كما أن من المظاهر الحديثة في إدارة المخاطر زيادة الاعتماد على شبكة الانترنت للحفاظ على العلاقات والتواصل المستمر مع العملاء والموظفين والموردين بالإضافة إلى التسويق الإلكتروني للمنتج أو الخدمة مع ما يوفره من مزايا إلى جانب المخاطر الأمنية وقضايا المسؤولية، ومن ثم أخذت أنشطة إدارة المخاطر بالمؤسسات تشتمل على توفير الأمن في استخدام شبكة الانترنت.

ومع نمو مجال إدارة المخاطر ليشمل كلا من المخاطر المالية والبيئية والتكنولوجية، نما دور مديري المخاطر ليشمل مدخلا على اتساع المنظمة يسمى (E R M) enterprise risk management وهو بحث في تطبيق برامج الوعي بالمخاطر ومنعها عبر المؤسسة ككل في جميع أنحاء المؤسسة. والذي يوفر للمؤسسة ثقافة تستطيع السيطرة على المخاطر المرتبطة ببيئة العمل سريعة التغير.

ويهتم الممارسون لهذا النوع من إدارة المخاطر (إدارة المخاطر المؤسسية) بإدراج إدارة المخاطر في القيم والأخلاق والأهداف الأساسية الخاصة بالمؤسسة. ثم يعملون على دعم تلك القيم أثناء ممارسة العمل، وذلك بتحليل المخاطر ثم اقتراح استراتيجيات للحد منها، كما يطورون أساليب للتحذير من المخاطر المحتملة الوقوع، ويقومون نظما للضبط، كما يجرون مراجعات دورية لبرنامج إدارة المخاطر عبر المؤسسة.

ويهتم البحث الحالي بتناول إدارة المخاطر وفق هذه الرؤية التي تأخذ في اعتبارها المؤسسة ككل.

### ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر:

يحتمل مفهوم إدارة المخاطر معنيين؛ وهما لا يتعارضان بل يتكاملان، حيث يؤدي كل منهما دور في عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة. المعنى الأول يعبر فيه عن إدارة المخاطر بأنها إدارة الأخطار (جمع خطر)؛ وهي أمور تواجه المؤسسة فتعرض مواردها للتلف أو الفقد. والخطر هو: هو أى شك حول حدث مستقبلي يمكن أن يهدد قدرة المؤسسة على أن تتجز مهمتها<sup>(٢٧)</sup>، وهو احتمال حدوث أمر في المستقبل يسبب حدوثه الضرر أو الخسارة للمؤسسة<sup>(٢٨)</sup>

وعليه تعتبر إدارة المخاطر (الأخطار) هي: "نشاط إنساني يتم فيه التكامل بين إدارة الخطر وتقييمه وتطوير استراتيجيات إدارته"<sup>(٢٩)</sup>، "عملية تحديد للخسائر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وقياس حجم تلك الخسائر، ثم تقرير كيفية حماية المؤسسة من لضرر في ضوء طبيعة الخطر وأهداف المؤسسة ومواردها"<sup>(٣٠)</sup>، وهي عملية "تحديد الأصول التي تحتاج إلى حماية، وتقدير احتمالات تعرضها للفقد أو الإيذاء، والتعرف على التهديدات المحيطة بها وذلك لحماية وتأمين الأصول ضد السرقة والتلاعب والفقد"<sup>(٣١)</sup>، وهي العمليات التي تتضمن تعريف المخاطر التي تواجه المنشأة. وتحديد الأثر الذي يمكن أن يحدثه كل خطر، ثم اتخاذ قرارات مدروسة لتجنب تلك المخاطر أو تدينيتها، أو تحويلها، أو قبولها كما هي"<sup>(٣٢)</sup>، وهي عملية "اختيار واستخدام لبعض الإجراءات المقاومة للمخاطر المتوقعة، وذلك حماية الأصول وتحقيق المستوى المقبول للخطر نظير التحمل بقدر معقول من التكلفة"<sup>(٣٣)</sup>، وهي عملية منهجية لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها

المؤسسة، واتخاذ الإجراءات لحماية المؤسسة من تلك المخاطر<sup>(٣٤)</sup>، وهي عملية نظامية يتم فيها تحديد وتقدير المخاطر التي تواجه المؤسسة لاتخاذ الإجراءات الوقائية ضدها،<sup>(٣٥)</sup> ونظرا لأن هناك تلازم وانفاق في هدف كل من إدارة المخاطر والإدارة بصفة عامة فيمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها " التخطيط والتنظيم والقيادة ورقابة موارد المنظمة من أجل تدينه الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد"<sup>(٣٦)</sup>.

**المعنى الثاني:** ويعبر فيه عن إدارة المخاطر بأنها إدارة المخاطر (جمع مخاطرة)؛ وهي نواتج غير معلومة تصاحب أنشطة تقوم بها المؤسسة، وقد تكون هذه النواتج مرغوبا فيها وتمثل فرصا، أو غير مرغوبا فيها وتمثل تهديدات لتلك المؤسسة.

**فالمخاطرة:** هي "حدث لا يمكن التنبؤ به أو تقدير احتمالية حدوثه"<sup>(٣٧)</sup>، وهي مجازفة وخطر وفرصة وخسارة؛ وعليه تتميز المخاطر بعدم الثقة<sup>(٣٨)</sup>، وهي أيضا "إمكانية أن يوفر الخطر فرصا ومكاسب ذات قيمة"<sup>(٣٩)</sup>.

وعليه تكون إدارة المخاطر (المخاطر) هي: نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات لأن أى قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل - وطالما أن المستقبل غير مؤكد - فلا بد من الاعتماد وبشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر<sup>(٤٠)</sup>، وهي "الاستعداد المبكر للأحداث المعاكسة الممكنة الحدوث مستقبلاً أكثر منها الاستجابة لها عند حدوثها"<sup>(٤١)</sup>، وهي "أسلوب للقيام بالعمل على نحو أفضل، حيث أن إدارة الخطر تسمح للمنشأة بتغطية مخاطرها بفعالية أكثر، كما تمكنها من تخفيض احتمالات وقوع الخسائر غير المتوقعة"<sup>(٤٢)</sup>، وهي: "إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب"<sup>(٤٣)</sup>.



ويتضح من العرض السابق للمعنيين أنهما متكاملان، ويؤكد ذلك التعريف التالي لإدارة المخاطرة - والذي يتفق مع التعريف الأخير لإدارة الخطر في المؤسسة - حيث تعرف بأنها: "ردود أفعال الإدارة تجاه ظهور عدم الثقة"<sup>(٤٤)</sup>.

وعليه يتبنى البحث مفهوماً لإدارة المخاطر بالمؤسسة يتضمن كلا المعنيين؛ حيث يعرفها بأنها: "ممارسة كافة الأنشطة الإدارية من أجل تدهيب الآثار المحتملة للمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من جهة، والحد من النواتج غير المتوقعة وغير المرغوب فيها والمصاحبة لأنشطة المؤسسة من جهة أخرى، وبما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية".

### ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر:

- تتعدد وجهات النظر بشأن أهداف إدارة المخاطر؛ وتذهب إحدى وجهات النظر إلى القول بأن أهداف إدارة المخاطر تتحدد في:<sup>(٤٥)</sup>
- ١- تعيين المخاطر وتطوير الاستراتيجيات التي تقلل من هذه المخاطر بصورة معينة أو اتخاذ خطوات تمكن من تجنب تلك المخاطر كلياً.
  - ٢- التعرف على المخاطر التي من المحتمل أن تؤثر على أهداف المؤسسة.
  - ٣- القياس الكمي للتأثير المحتمل على كل من الجودة والوقت والتكلفة.
  - ٤- وضع أساس للعوامل غير المتحكم بها.
  - ٥- تخفيض التأثيرات باختيار التأثير على العوامل الممكن التحكم بها.
  - ٦- زيادة فهم المشروع بصورة عامة.
  - ٧- تعيين البدائل المتاحة للتخطيط وأساليب المتابعة.
  - ٨- توفير تحذير مبكر ضد المخاطر والتأكد من الأمور غير المؤكدة.
  - ٩- اتخاذ الخطوات لزيادة الفرص الملازمة للمخاطر.
  - ١٠- إتاحة أكبر قدر من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- ١١- تضمين الأمور غير المؤكدة في عمليات التخطيط والتنمية والتنفيذ.
- ١٢- التعرف على النماذج والأساليب التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تقديرات كمية.
- وتري وجهة نظر أخرى أن إدارة المخاطر تركز على تحقيق المؤسسة لأهدافها في الجوانب الأربع التالية: (٤٦)
- ١- الجانب الاستراتيجي: بوضع أهداف عالية المستوى تدعم رسالة المؤسسة.
  - ٢- الجانب التشغيلي: بعملية إدارية مستمرة.
  - ٣- الجانب المالي: بحماية ممتلكات المؤسسة وأصولها.
  - ٤- جانب الإذعان للأوامر: بالترام المؤسسة بالقوانين والتعليمات المطبقة.
- وعند تنفيذ إدارة المخاطر بالجامعات تتداخل الأهداف الخاصة بالجوانب الأربعة السابقة مع المكونات الثمانية التالية بطريقة مترابطة:
- "البيئة الداخلية: والتي تتمثل في: الثقافة، والقيم، وبيئة العمل بالجامعة.
- وضع الأهداف: وهي الطريقة التي تستخدمها الإدارة لإرساء أهدافها وأغراضها الاستراتيجية.
- تعريف الحدث: وهي الأحداث الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- تقدير الأخطار: بتقييم تأثير الأخطار وتحديد أولويتها.
- الاستجابة للخطر: بتحديد كيفية تعامل الإدارة مع الأخطار التي تواجه الجامعة (إما بالتخفيف من حدتها أو المشاركة في الخطر مع جهات أخرى).
- نشاطات السيطرة: وضع السياسات والإجراءات التي تضمن بها مواجهة الأخطار حيث وقوعها.
- المعلومات والاتصال: بتحديد المعلومات الصحيحة وإيصالها في مواجهة الخطر للشخص المناسب الذي يستطيع أن يفيد منها في مواجهة الخطر.

الضبط: بالمراقبة واتخاذ الإجراءات الصحيحة حسب الحاجة<sup>(٤٧)</sup>.  
والإدارة الصحيحة للخطر يجب أن تدار عبر الأهداف الأربعة  
والمكونات الثمانية على كل مستوى بالمنظمة (الجامعة ككل - الكلية - القسم  
والوحدة الوظيفية).

ومن الجدير بالذكر أنه في فترة الثمانينيات أصبحت إدارة المخاطر  
ركنا جوهرياً في تخطيط أي مؤسسة وفي وضع إستراتيجيتها بحيث أصبح  
يتكامل مع وظائف المنشأة، والخطر كما سبق توضيحه هو مشكلة محتملة أو  
موقف إذا تحقق فإنه قد يؤثر عكسياً على المشروع، وكل المشروعات تواجه  
أخطاراً وكل الأخطار يتم السيطرة عليها إلا أن بعضها يتم التخلص منه  
والبعض الآخر يتحول إلى مشكلات تتطلب الانتباه، والقليل منها يتصاعد  
مشكلاً أزماً قد تحطم المشروع، وهنا يكون الهدف من إدارة المخاطر  
التأكد من أن هذه المخاطر لن تتحول أبداً إلى الحالة الثالثة (أزمات) والأزمة  
هي "النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما؛  
إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ"<sup>(٤٨)</sup>.

#### رابعاً: إدارة المخاطر بالجامعة المعاصرة:

تمثل عملية إدارة المخاطر بخمس خطوات أساسية  
الخطوة الأولى: تحديد المخاطر: ومن أكثر المخاطر شيوعاً  
بالمؤسسات: المخاطر الناجمة عن فرق العمل: كعدم استعداد أعضاء الفريق  
في الوقت المناسب أو عدم توفر الأفراد ذوي المهارات العالية المطلوبة،  
والمخاطر الناجمة عن الأجهزة: كالأعطال المفاجئة وتأخر تسلم الأجهزة عن  
الوقت المناسب، المخاطر الناجمة عن الإدارة: كضعف الالتزام بالجدول  
الزمني المحدد للعمل وعدم اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب،  
والمخاطر الناتجة عن عدم وجود رؤية واضحة: وذلك عندما تحدث

تغييرات ولا يتم إبلاغ الإدارة عنها في الوقت المناسب، والمخاطر الناتجة عن التكنولوجيا: كوجود حدود لاستخدام تكنولوجيا معينة، ومخاطر التسليم: كضعف دقة العمل وعدم اكتماله عند تسليمه في الوقت المحدد، بالإضافة إلى المخاطر الطبيعية: كالحرائق والفيضانات.

وتوجد عدة وسائل يمكن استخدامها لتعريف المخاطر، وان كان عند تطبيقها يتم الاستعانة بأكثر من وسيلة وهذه الوسائل هي: (٤٩) آراء الخبراء: وتعتمد على وعي الخبير وإدراكه لمدى حجم الخطر، وتقسيم الخطة: بدراسة المخاطر في كل جزء على حدة، وتحليل الفروض: أي فروض المكسب والخسارة، واستنباط القرارات: بالاعتماد على التأثيرات التي تشير إلى أن أمرا ما سوف يحدث داخل أو خارج المؤسسة؛ وتداول الأفكار: وهي عمل توليفة من جميع التعريفات السابقة للوصول إلى أفضل النتائج.

#### الخطوة الثانية: تحليل المخاطر: وهناك عدة طرق لتحليل المخاطر،

إلا أن أبسط هذه الطرق وأوسعها انتشارا هو تصنيف المخاطر ومن أبرز تصنيفات المخاطر: المخاطر الخارجية غير المتوقعة: وهي المخاطر التي تكون خارج سيطرة المدير أو المؤسسة وهي غير متوقعة بالمرّة؛ ومن أمثلتها: (تغيير الإجراءات الحكومية، والكوارث الطبيعية)، والمخاطر الخارجية المتوقعة وغير المؤكدة: وهي المخاطر التي نتوقع أن تحدث، ولكن لا نعرف إلى أي مدى سوف تؤثر ومن أمثلة تلك المخاطر: الطلب على المنتج (الخدمة)، والسياسات المالية للدولة، والمخاطر الفنية الداخلية: وهي التي تنشأ من التكنولوجيا المستخدمة ومدى قدرتها على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، والمخاطر الداخلية غير الفنية: وهي الناتجة عن فشل الإدارة في السيطرة على العمل وتسييره نحو تحقيق الأهداف،

والمخاطر القانونية: وهي أما مدنية كال عقود والتصاريح أو جنائية كالجوانب الصحية والسلامة العامة.

**الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر:** بعد تحديد مصادر الخطر وتحليلها نحتاج إلى تقييم درجة المخاطر لتحديد أشدها خطورة. وذلك لجدولة عمل التحكم بالمخاطر في الخطة التالية بالبدء في معالجة اشد المخاطر أولاً، يليها الأقل منها شدة وهكذا حتى تنتهي قائمة المخاطر ، وفي البداية نحسب تأثير واحتمال كل خطر على حدة ثم نحسب تأثيرها التجميعي.

**الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر:** وهنا يجب أن نكون على دراية كاملة بكيفية التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة دون التأثير على سير العمل، ويتم التحكم في المخاطر بالعمل على تقليل درجة خطورتها، إما بتقليل احتمال حدوث الخطر، أو بتقليل تأثير الخطر أو بتقليل الاحتمال والتأثير معا وذلك بحسب ظروف كل مؤسسة.<sup>(٥٠)</sup> ومن أساليب وطرق التحكم في المخاطر وتقليل درجاتها:<sup>(٥١)</sup> إزالة الأعداء، ومتابعة سير العمل ومراقبته، وتسهيل الاتصال، وتوفير خطط بديلة، والتأمين ضد المخاطر.

**الخطوة الخامسة: المراقبة والمتابعة الدورية:** وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

### خامساً: مستويات إدارة المخاطر بالجامعة المعاصرة:

بصفة عامة فإن كل شخص داخل الجامعة مسئول عن إدارة المخاطر، كما أن الإدارة الجيدة للمخاطر تعتمد على تضمين الأفراد من مختلف المستويات الوظيفية في إدارة المخاطر، ولتجنب الازدواجية ولتفعيل العملية فإن على الجامعة أن تحدد أدوار الأفراد ومسئولياتهم.

وفيما يلي توضيحاً للمستويات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر في الجامعة:<sup>(٥٢)</sup>

### (أ) مجلس إدارة الجامعة: The Board

يكون على المجلس الإشراف والمتابعة فهو يوجه الأسئلة الملائمة والتي قد تكون أحيانا صعبة (يتدخل بأنفه ويشير بأصابعه) وهو هنا يختص بالسياسة أكثر من إدارة المخاطر فالمطلوب من المجلس أن يشارك الرئيس في الرؤية لا أن يتدخل في تسيير العمل وعليه أيضاً تشجيع الإدارة على الأخذ في الاعتبار إدارة المخاطر عند مناقشة المبادرات الجديدة المحتملة. ويقوم المجلس بتعزيز وتأكيد أهمية إدارة المخاطر لدى مجتمع الحرم الجامعي؛ فهناك علاقة وثيقة بين الحكم الجيد والإدارة الفعالة للمخاطر، وهنا يلزم وفاء المجلس بالشروط المسبقة التالية لنجاح مبادرات إدارة المخاطر بالجامعة: الفهم الجيد والالتزام بأن إدارة المخاطر جهد متعدد المستويات، وأن يكونوا قادة حقيقيين بإمكانهم إلهام تابعيهم، والتوضيح لكل مستوى بالجامعة كيف ولماذا تطبق عليه إدارة المخاطر، ودعم تحليل الكلفة والعائد، والاستثمار في الأفراد، وتحديد أولويات العمل.

### (ب) رئيس الجامعة: The Presidents

تتمثل مهام رئيس الجامعة تجاه إدارة المخاطر في: دمج أعضاء هيئة التدريس والمجلس في علاقة شراكة تؤدي إلى الحكم الفعال، ودفع الجامعة لمواجهة تحديات عالم سريع التغير، ويشترك مع مجلس الجامعة في وضع أجندة (جدول أعمال) إدارة المخاطر بالجامعة وفقاً لأعلى مستوى إداري، ومعالجة بعض القضايا الأساسية مثل تأكيد استقلالية الجامعة بإدخال التعديلات على نموذجها المالي، والعمل على تحويل التحديات التي تواجه الجامعة إلى فرص تستفيد منها.

### ج) كبير المسئولين الماليين: (CFOs) The Chief Financial Officers

ويتمثل دور كبير المسئولين الماليين العمل كعنصر أساسي مع رئيس الجامعة ومجلس إدارتها فى تصميم وتسيير جهود إدارة المخاطر بالجامعة.

### د) كبير مسئولى المخاطر: (CROs) The Chief Risk Officers

وهو قائد إدارة المخاطر وأحيانا يكون مصدر المبادرة بها. ومن أدواره: يكون له تابعيه لإدارة المخاطر بالحرم الجامعي الذى يتواجد فيه بما يعينه على التعامل مع كم أقل من البشر والأحداث، ويجرى العمل فى مجموعات بما يتيح للمشاركين تبادل الأفكار والمعلومات بما يمكنهم عند العودة بها إلى حرمهم الجامعي من دفع عجلة إدارة المخاطر المؤسسية خلال السنة التالية. يرأس لجنة لإدارة المخاطر المؤسسية خاصة بكل حرم جامعي (النظم الجامعية العامة كبيرة الحجم) ويتمثل عملها فى تحليل البيانات لتحديد الفرص المتاحة لإدارة المخاطر. ودائما تجد هذه اللجان العديد من الفرص المتاحة لإدارة المخاطر، كما يهتم بالتكنولوجيا الجديدة التى توفر إعدادات تمكن الأقسام والوحدات المختلفة من وضع مقاييس قابلة للتطبيق. عليه أيضا أن يرسل تقريره إلى كبير المسئولين الماليين وفى حالات قليلة يرفع التقارير مباشرة إلى رئيس الجامعة أو إلى مجلس الجامعة أو أى من لجانها (لجنة المراجعة، أو اللجنة التنفيذية، أو اللجنة المالية، على الرغم من أنها تعتمد على الخبرة التى لدى أعضائها) كما قد يرسل التقارير إلى كل من رئيس الجامعة ومجلسها والبعض يؤكد على الحوار المفتوح، كما يحرص على تضمين كل المستويات وكل الوحدات التنظيمية للجامعة وعلى مجلس الجامعة أن يدعمه فى ذلك، وبصفة عامة من غير المستحب أن يرسل كبير مسئولى المخاطر المعابر إلى (CEO) كبير المسئولين التنفيذيين لكل مؤسسة رغبة فى تقليل التقارير التى تصل إليهم.

ومن الجدير بالذكر أن وجود هذا المسئول الجامعي يفيد مؤسسات التعليم العالي لما له من نظرة إلى المستقبل خاصة المرتبطة بالمخاطر ذات الصلة بالصناعة والتي تكون لها تأثيرات على مثل مستقبل بعض التخصصات إذا أخذ في الاعتبار احتمالات تقلص تمويل البحث الخاص بها.

#### د) كبير مسئولى المعلومات: (CIO) Officer The Chief Information

يهتم بآئعى تكنولوجيا المعلومات - فى الوقت الحالى - بإدماج عمليات إدارة المخاطر المؤسسية فى نظمهم، إن تكنولوجيا المعلومات تعد حيوية بالنسبة لإدارة المخاطر المؤسسية وأن غالبية المنظمات تتضمن كبير مسئولى المعلومات أو أحد الأعضاء، مكتب تكنولوجيا المعلومات ليكون عضواً بلجنة إدارة المخاطر الجامعية.

#### و) هيئة الإدارة: Management

والإدارة هنا مصطلح واسع يشتمل على كبير المسئولين الماليين، وغيره من كبار المسئولين مثل (كبير الإداريين والنائب التنفيذي/ رئيس الجامعة والمستشار العام) وغيرهم.

والإدارة مسئولة عن عمليات المؤسسة يوم بيوم فوفقاً لمصطلح إدارة مخاطر المؤسسة تكون الإدارة مسئولة عن الإدارة المخاطر الإستراتيجية التشغيلية والتمويلية والامتثال للأوامر تحت إشراف رئيس الجامعة ومجلسها، وعلى إعلام المجلس واستشارته بشأن إدارة مخاطره كلما أمكن. ويمكن القول أن إدارة المخاطر المؤسسية هى ببساطة (الإدارة الجيدة) ومن الواضح أن تنفيذ مشروع إدارة المخاطر هو مسئولية الإدارة فعلى سبيل المثال (رؤساء الأقسام مثل رئيس قسم الكيمياء، أو رؤساء الوحدات مثل مكتب المعونات المالية للطلاب، مكتب دعم الطلاب فى أفضل موضع يمكن من تحديد المخاطر وتطوير وسائل الحد من تلك المخاطر.



فهذا المدير التنفيذي إذا لم تكن إدارة المخاطر المؤسسية جزءاً من عمله اليومي فإن جهود إدارة المخاطر لن يكتب لها النجاح.

### ز) مسنولي الفحص والمراجعة الداخلية: Internal Audit

فى قطاع الأعمال تكون إدارة المخاطر والفحص الداخلي منفصلتان وتمثلان مهام متميزة عن بعضهما البعض إما فى مجال التعليم العالى فان الفصل بينهما غير ضرورياً بل الأفضل أن يكون العمل بينهما تعاونياً أو على الأقل يجب التأكد من عدم ازدواجية مهامهما، ومن الهام إدراك أن المراجعة الداخلية بحكم تعريفها يجب أن تكون مستقلة وقادرة على المراجعة ورفع التقارير إلى المجالس عن ما إذا كانت العمليات الإجراوات الموضوعة يتم إتباعها والعمل بها، ومحققة الضبط لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية بكفاءة وفاعلية.

ويستطيع المراجعين الداخليين القيام بدور مساند فى إدارة المخاطر المؤسسية إلا أن الدور القيادي ربما يشكل أساس وظيفة المراجعة ومن ثم فان مدير الفحص الداخلي يعمل أيضاً ككبير مسنولي المخاطر، فعلى الرغم من أن ذلك قد لا يكون ملائماً فى العديد من الجامعات فان الترتيب التنظيمي يتناغم مع ما لدى المؤسسة والأفراد من مهارات.

وهنا يكون على مدير المراجعة الداخلية / كبير مسنولي المخاطر تطوير تنظيم إدارة المخاطر عن طريق مطالبة الهيئة المتواجدة فى مختلف أقسام المؤسسة بأن يكونوا هم أيضاً مسنولين عن إدارة المخاطر، ومن ثم يكون هذا الترتيب هو الأكثر اقتصادية عن تلك المؤسسات التى ترغب فى توفير هيئتين مستقلتين تختص إحداهما بإدارة المخاطر وتختص الأخرى بالمراجعة الداخلية واللتين يكون من الهام إحداث تنسيق بين مهامهما.

## القسم الثاني: إدارة المخاطر ببعض الجامعات العالمية المعاصرة:

ويتناول هذا القسم إدارة المخاطر في ثلاث جامعات تمثل كل منها نمودجا للمستويات الإدارية الخاصة بإدارة المخاطر سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات التنظيمية؛ وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### أولاً: إدارة المخاطر بجامعة ساسكس Sussex University

تأسست جامعة ساسكس عام ١٩٦٢، وصنفت في عام ٢٠٠٨ رقم ١٦ في دليل الجامعات الجيدة، كما اختيرت عام ٢٠٠٧ الجامعة رقم ٢٠ في أوروبا، ووضعت الجامعة روية ورسالة لها عام ٢٠٠٤ أن تكون: "رائدة وخالقة وذات منظمات دولية تتميز بقوة المشاركة والتحدي"، ويلاحظ ارتفاع عدد طلاب جامعة ساسكس في التسعينات، وتشارك جامعة ساسكس في العديد من الألعاب الرياضية والجامعية، وحققت المراكز الأولى في بعضها، كما حققت الجامعة في العام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ فائض مالي صغير بعد فترة من العجز. (53)

(أ) السياق الثقافي: تقع جامعة ساسكس في مدينة ساسكس بجنوب شرق إنجلترا، والتي تتميز بالخصائص الثقافية التالية: (٥٤)

من الناحية الديموجرافية: ينتم سكان ساسكس بقوة الإرادة وتمثل المسيحية الكاثوليكية ديانة الغالبية العظمى من السكان، والإنجليزية هي لغة شعب ساسكس.

ومن الناحية الجغرافية: تتكون طبيعة أراضي ساسكس من سهل ساحلي وغابات ووادي وأرض سهلة ومستوية بدون وعورة، وإن كانت هناك مناطق مرتفعة جهة الغرب، وأخرى منخفضة جهة الشرق، يلاحظ في

ساسكس اعتدال المناخ بصفة عامة، وإن كان لا يمنع هطول الأمطار في فصل الصيف مع وجود العواصف الرعدية. وأظهر اعتدال المناخ ضالة التفاوت بين درجات الحرارة ليلاً ونهاراً والشمس مشرقة على الدوام وتهب على الساحل نسائم البحر.

أما من الناحية الاقتصادية: فيعتمد اقتصاد ساسكس أساساً على النشاط الزراعي ثم على صيد الأسماك يليها صناعة الحديد، كما تشكل السياحة في المنتجات معتدلة المناخ جزءاً من القاعدة الاقتصادية، كذلك يوفر وجود جامعتي ساسكس وبريتون الكثير من فرص العمل التي تزيد عن المطلوب.

(أ) سياسة إدارة المخاطر: (٥٥)

تشكل سياسة إدارة المخاطر جزءاً من ترتيبات الحكم المشترك والضبط الداخلي للجامعة، وتعتبر السياسة عن المنهج الذي تضعه الجامعة لإدارة المخاطر وتوثيق القواعد والمسئوليات الخاصة بمجلس الجامعة ونائب رئيس الجامعة وغيرهم، إنها أيضاً تضع خطوط عريضة تحت المظاهر الرئيسية لعملية إدارة المخاطر كما تحدد الإجراءات الرئيسية للتقرير، هذا بالإضافة إلى أنها تصف العملية كما سينفذها أعضاء المجلس لتقييم فعالة الإجراءات والضبط الداخلي للجامعة.

والمبادئ الرئيسية التالية تميز منهج الجامعة في إدارة المخاطر والضبط الداخلي: فالمجلس هو المسئول عن مراقبة إدارة المخاطر داخل المؤسسة ككل، و عن تبنى منهجاً مفتوحاً ومستقلاً لحل مشكلات المخاطر، وتدعم الإدارة العليا للجامعة السياسات المعتمدة من قبل المجلس وتوصي بتطبيقها، وتأخذ المؤسسة في اعتبارها المؤيدين والمقاومين للتغيير، كما تكشف من الأعباء المالية وغير المالية المتضمنة في المخاطر.

## ب) مستويات إدارة المخاطر:

تعتبر مسئولية تحديد المخاطر وإدارتها جزءاً روتينياً من دور الإدارة في كل المستويات ويضمن هذا الضبط المستمر للمؤشرات الرئيسية للخطر، ويعتبر العمداء ورؤساء الأقسام مسئولين عن تشجيع الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر داخل كلياتهم وأقسامهم.

١- مجلس الجامعة: ويلعب المجلس دوراً أساسياً وضع النغمة الخاصة بثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة حيث يحدد أنواع المخاطر التي يتم قبولها وتلك التي يتم رفضها كما يتم وضع المعايير وتوقعات الهيئة بشأن السلوك والاستغناء، وكذلك تحديد مستوى المخاطر الملائم والذي يمكن قبوله داخل الجامعة.

٢- لجنة التمويل والأغراض العامة: تعد هذه اللجنة مسئولة عن التأكيد من أن الأخطار الكبرى تم ربطها بأي من القرارات المميزة الموضوعية وأنه يمكن إدارتها وإحكام السيطرة عليها والتي تم تحديدها من قبل المجلس في إطار مستوى الميل نحو المخاطر.

٣- لجنة التدقيق والمراجعة: تعتبر لجنة الفحص هي المسئولة عن ضبط ترتيبات وإجراءات الجامعة لإدارة المخاطر وبصفة خاصة فيما يتعلق بتقديم الرأي للمجلس عن مدى فعالية سياسات وإجراءات تقييم الخطر وإدارته.

٤- جماعة إدارة المخاطر: وتعتبر جماعة إدارة المخاطر جزءاً من نظام الضبط الداخلي للجامعة حيث يندمج نظام الضبط الداخلي مع إدارة المخاطر، ويشمل هذا النظام المتكامل على عدد من العناصر التي تيسر معاً عملية فعالة وكافية تمكن الجامعة من الاستجابة إلى مخاطر متنوعة تشغيلية ومالية وتجارية، وهذه العناصر هي:

- **السياسات والإجراءات:** حيث يرتبط بالأخطار الهامة سلسلة من السياسات التي تدعم عملية الضبط الداخلي، وتوضع السياسات من قبل المجلس، وتنفذ ويتم توصيلها إلى الهيئة العاملة من قبل الإدارة العليا كما تؤيد الإجراءات المكتوبة السياسات إذا كانت ملائمة.
- **الضبط ووضع التقارير:** تضبط جماعة إدارة المخاطر وتراجع بجدية المخاطر الرئيسية التي تم تحديدها من قبل الإدارة، وترتيباتهم للتعامل مع تلك الأخطار. وكنتيجة لذلك فإن أي إجراءات تصحيحية مطلوبة تتخذها الإدارة سوف يتم تضمينها سوف يكتب تقرير عنها ويرفع الى نائب رئيس الجامعة ولجنة الفحص.
- **تخطيط العمل ووضع الميزانية:** وتستغل هذه العملية في وضع الأهداف وقبول خطط العمل وتخصيص المواد.
- **إطار عمل الخطر للأخطار الهامة:** تحرص جماعة إدارة المخاطر على تسجيل الخطر لتيسر التحديد والتقييم والضبط المستمر للأخطار التي تتميز بها المؤسسة، وهذا التوثيق يتم تقييمه سنوياً من قبل جماعة إدارة المخاطر لكن يتم إضافة المخاطر الطارئة كلما اقتضى الأمر، كما يتم مراقبة وضبط إجراءات التحسين ومؤشرات الخطر بانتظام.
- **إطار عمل الخطر على مستوى الكليات والأقسام:** يجب أن يطبق العمداء ورؤساء الأقسام إطار عمل الخطر على مستوى الجامعة كجزء من عملية التخطيط السنوي للوحدة ؛ وذلك للتأكد من أن الأخطار الهامة في وحداتهم تم تحديدها وتقييمها وضبطها، كما يتم ضبط إجراءات التحسين ومؤشرات الخطر بانتظام من قبل الإدارة كإجراء معتاد.

■ **لجنة الفحص:** وهي تختص برفع التقارير للمجلس عن الضبط الداخلي بالجامعة؛ لكي يتم تنبيه المجلس تجاه أي قضايا طارئة، كما تنظم هذه اللجنة جيداً لتستطيع تقديم النصح للمجلس عن فاعلية نظام الضبط الداخلي بما في ذلك نظام الجامعة لإدارة المخاطر من خلال تقرير سنوي يرفع إلى المجلس عن مدى فعالية سياسات وإجراءات تقييم المخاطر وإدارتها.

■ **برنامج الفحص الداخلي:** ويعتبر الفحص الداخلي أهم عنصر في عملية الضبط الداخلي وهو يمثل جزءاً من برنامج عملها المعتاد، واستجابة لمتطلبات المراجعة السنوية التي تجدد فاعلية نظام الضبط الداخلي داخل المنظمة.

■ **الفحص الخارجي:** يقدم الفاحص الخارجي تغذية راجعة للجنة الفحص عن عملية الرقابة المالية الداخلية التي تراجع كجزء من فحصهم السنوي.

■ **تقارير طرف ثالث:** قد تكون الاستعانة بمستشارين خارجيين ضرورية من وقت لآخر في جوانب مثل الصحة والأمان والموارد البشرية، فوجود طرف ثالث متخصص في تقديم الاستشارة وكتابة التقارير يمكن أن يزيد من الثقة في نظام الضبط الداخلي.

### (ج) إجراءات عملية إدارة المخاطر:

تعد جماعه إدارة المخاطر تقريرها السنوي عن مراجعتها لفاعلية نظام الضبط الداخلي المعتمد من قبل لجنة الفحص ومجلس الجامعة، ويتضمن التقرير توضيحا لكيفية تقييم المخاطر وإدارتها؛ والتي تسير كالتالي:

١- السيطرة على البيئة: بالتعرف على أهداف الجامعة وأغراضها المالية وغير المالية، وتشكيل الهيكل التنظيمي وتكوين فريق الإدارة

العليا، وتحديد الثقافة والمنهج والموارد اللازمة لإدارة المخاطر، وتفويض السلطة، وأخذ رأي الجمهور.

٢- التحديد والتفويض المستمر للأخطار الهامة: بتحديد وتقييم الأخطار الهامة في الوقت المناسب، وترتيب المخاطر وفقاً لأولوياتها، وتوفير كافة الموارد اللازمة لتحديد المناطق الأكثر عرضة للتأثير العالي للخطر.

٣- المعلومات والاتصالات: بتحديد كيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالأخطار الهامة وتوفيرها بسرعة وجودة، وتحديد الوقت المسموح به للسيطرة على الأعطال أو أي أخطار جديدة.

٤- الضبط والإجراءات التصحيحية: وتتمثل في قدرة الجامعة على التعلم من مشاكلها، ووضوح الالتزام والسرعة في تطبيق الإجراءات التصحيحية.

في النهاية يكون المجلس هو المسئول عن مراجعته فعالية نظام الضبط الداخلي للجامعة، والذي يستند تقييمه على المعلومات الواردة من جماعة إدارة المخاطر ولجنة الفحص، كما يأخذ المجلس المظاهر والآثار الداخلية والخارجية للخطر في الاعتبار للسنة التالية، ثم يحدد احتمالات ما إذا كانت ترتيبات وإجراءات الضبط الداخلي الحالية سوف تكون فعالة.

## ثانياً: إدارة المخاطر بجامعة هامبولد ستات Humboldt Stat University

تأسست جامعة هامبولد عام ١٩١٣، وكان لها دور في الحرب العالمية الثانية كمركز للمراقبة الجوية أمام الضربات الجوية اليابانية، وتقع الجامعة على الساحل المحيط الهادي مما يوفر المختبرات البحرية ودراسة مجالات العلوم المائية، كما يلفت النظر أن المنطقة التي تتواجد فيها الجامعة تتميز بالجمال الطبيعي المتمثل في غابات الخشب الأحمر، شهد الحرم الجامعي

نشاطا طلابيا في الستينات والسبعينات بلغ ذروته في الاحتجاج على حرب فيتنام، ويعرف عن الجامعة نشاط الوعي البيئي ومنها مشروعاته: مشروع كفاءة الطاقة في الحرم الجامعي لخفض الكربون واستغلال الطاقة المتجددة في المستقبل وصناديق إعادة التدوير إلى جانب الاهتمام بالأنشطة الخارجية في الحدائق العامة والسواحل والأنهار والحدائق والغابات.

وتصنف الجامعة من بين أفضل الجامعات الغربية، فهي من الجامعات المميزة في خدمة برامج التعليم للمجتمع، كما اختيرت في عام ٢٠٠٨ كثامن جامعة في تميز النشاط الجامعي والتفوق الأكاديمي وجودة النوعية (في غرب الولايات المتحدة) وحقت بطولات وطنية في رياضيات عديدة مثل التجديف وألعاب القوى واختراق الضاحية وكرة السلة.

وتشهد جامعة هامبولد سئات تنوعا عرقيا ممثلا في البيض وذوي الأصل الأسباني والأسويين والسود والأمريكيين وهناك نسبة قليلة من جزر المحيط الهادي بالإضافة إلى عناصر قليلة من عرقيات أخرى<sup>(٥٦)</sup>.

#### (أ) السياق الثقافي:

تقع جامعة هامبولد سئات في الشمال الغربي لولاية كاليفورنيا الأمريكية California والتي تتميز بالعوامل الثقافية التالية: (٥٧)

الديموجرافيا: تعد ولاية كاليفورنيا أكثر الولايات الأمريكية تعدادا للسكان وفقا لإحصائيات تعداد عام ٢٠٠٨، وهي تتشكل أساسا من المستوطنين والوافدين، ووفقا لتقديرات عام ٢٠٠٦ يتكون سكان كاليفورنيا من حوالي ٦٠% من الأبيض الأمريكي، وحوالي ٣٦% من أصول أسبانية ولاتينية، وحوالي ١٢% من الآسيوي الأمريكي، وحوالي ٦% من الأمريكيين من أصل أفريقي أو أسود، و٣،٣% مختلط، و٧،٠% من هنود أمريكا، وهي أيضا من أكثر المناطق تنوعا لغويا، فهناك أكثر من ٢٠٠ لغة يتحدث ويقرأ



بها في كاليفورنيا، بإضافة لغات السكان الأصليين إليها، ورغم أن اللغة الرسمية في كاليفورنيا هي الإنجليزية منذ صدور مرسوم عام ١٩٨٦، إلا أن كثير من المدن والوكالات الحكومية المحلية لا تزال تصدر وثائقها الرسمية بالعديد من اللغات.

والمسيحية هي أكثر الديانات بين سكان كاليفورنيا وخاصة الكاثوليكية ثم البروتستانتية. وهناك جالية يهودية كبيرة حتى أن لوس أنجلوس تعتبر ثاني أكبر تجمع للجالية اليهودية في أمريكا الشمالية.

أيضا هناك جالية مسلمة في كاليفورنيا هي الأكبر بين الولايات المتحدة تقدر بـ ٣,٤% من سكان كاليفورنيا، كما أن ٤٠% من البوذيين في أمريكا يقيمون في كاليفورنيا، وهناك أيضا نمو في السكان من الهندوس.

**الجغرافيا:** تشهد ولاية كاليفورنيا تنوعا جغرافيا ما بين مناطق ساحلية، وغابات وتمثل نسبة ٤٥% من مساحة الولاية، وصحاري وتشغل نسبة ٢٥% من إجمالي المساحة، ويشتهر بها وادي يسمى وادي الموت ويقع في جنوب شرق الولاية، وهو منطقة قاحلة ترتفع فيها درجات الحرارة لأعلى بكثير من معدلاتها في فصل الصيف، وتشتهر ولاية كاليفورنيا بالعديد من الكوارث الطبيعية والبراكين النشطة والانهيارات الأرضية كالزلازل، كما أنها عرضة لأمواج إعصار تسونامي، واجتياح الفيضانات وغزارة هطول الأمطار بأعلى من معدلاتها خاصة في الأجزاء الشمالية، بالإضافة إلى الجفاف وحرائق الغابات.

**الاقتصاد:** شهدت ولاية كاليفورنيا ازدهارا اقتصاديا من بداية القرن العشرين قام أساسا على صناعات الترفيه والسياحة إلى جانب الزراعة والصناعات التكنولوجية. وسجلت في عام ٢٠٠٧ أكبر ناتج إجمالي في الولايات المتحدة، كما مثلت في عام ٢٠٠٦ أكبر ناتج محلي. إلا أنها حاليا

تواجه عجزا مقداره ١٦ مليار دولار في موازنة عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ ظهرت بدايتها مع مطلع عام ٢٠٠٨ ممثلا في العجز في الميزانية والعبء الضريبي وزيادة الإنفاق، وتتصدر كاليفورنيا الولايات الأمريكية الأخرى في توريد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح والأمطار والطاقة الحرارية الأرضية والطاقة الشمسية والوقود والخشب والنفايات الصلبة البلدية - موارد مقابل القمامة.

وتشتهر كاليفورنيا بالاختناق المروري الشديد ومن ثم تعتمد إلى بناء وصيانة الطرق، وإنشاء نظام عريض للطرق السريعة والقطارات عالية السرعة والمواني العملاقة، إلا أن السفر بين المدن لا يزال بالسكك الحديدية، وهناك تباينا شديدا في دخل الفرد حيث يصل إلى أقل من الحد الأدنى للأجور في وسط الولاية بينما يرتفع نصيب الفرد من الأجور عن المتوسط في المناطق الساحلية.

(ب) سياسة إدارة المخاطر: (٥٨)

تصمم أساليب إدارة المخاطر بجامعة هامبولد ستات بصفة خاصة لتحديد وتقنين كل أنواع المخاطر الخاصة بال الحرم الجامعي ولتنفيذ سياسات ملائمة لإدارة المخاطر توفر الحماية للجامعة ومن ثم تستطيع أداء مهمتها، والهدف من سياسة إدارة المخاطر هو الإسهام في تحديد وتقويم الخطر وتيسير الاختيار والتطبيق لأفضل الأساليب لإدارة المخاطر وللتخفيف من حدة المخاطر؛ وبما يحقق ضبط النتائج، ويعد تنفيذ سياسة إدارة المخاطر مسئولية مشتركة بين جميع الإداريين والكلية وأعضاء هيئة التدريس بالحرم الجامعي. وستكون الأقسام العلمية الجامعية والكليات والبرامج الإدارية مسئولية عن الإدارة الشاملة للخطر بالأنشطة والبرامج والعمليات والموارد

التي تخصهم، وتتضمن الإدارة الشاملة للخطر كلا من السيطرة على تكرار  
وشدة الخسائر من جهة والمسئولية المالية عن تلك الخسائر.

ومن تلك الخسائر: الموت أو التأذي أو المعاملة غير ملائمة للعاملين  
أو الطلاب أو الضيوف، التلف لأي من أملاك الجامعة، والخسارة في  
عائدات الحرم الجامعي بسبب تلف ممتلكات الجامعة، وإقامة الدعاوى على  
الجامعة بسبب إتلاف أملاك غير جامعية أو المطالبة بالديون، وخسارة  
الجامعة كنتيجة للاحتيال أو الأعمال الإجرامية.

### ج) مستويات إدارة المخاطر:

ويكلف مجموعة من الأفراد داخل الجامعة بتنفيذ برنامج إدارة  
المخاطر وصيانته؛ وهؤلاء الأفراد هم:

١- مدير إدارة المخاطر Director Of R.M.: ويتمثل دور مدير  
إدارة المخاطر في تقويم وتنفيذ أساليب إدارة المخاطر الخاصة بالحرم  
الجامعي ككل وعليه أن يساعد الإداريين بالحرم الجامعي في الحفاظ على  
استمرارية سياسات وممارسات إدارة المخاطر بالحرم الجامعي، وذلك عن  
طريق تقديم النصح والمعلومات والتنسيق الذي يؤدي إلى الأداء الكامل  
لوظائف إدارة المخاطر من قبل كل من له مسؤوليات بالبرنامج.  
يعمل مدير إدارة المخاطر كمثل عن إدارة المخاطر بالجامعة لدى  
سلطة إدارة المخاطر (CSU) وكذلك لدى مكتب رئيس الجامعة كما انه  
مسئول إعلام ونصح وتوجيه الموارد البشرية ونائب رئيس الجامعة للشئون  
الإدارية كلما أتيح ذلك.

٢- مدير العقود والتوريدات & Managar of Eontracts Procurements  
وتتمثل مسؤولية مدير العقود والتوريدات في تطبيق

لغة عقود ملائمة، شاملة لمواصفات التأمين، متضمنة بنوداً ومسئوليات مهنية غير ضارة بما يوفر الحماية المالية والمادية للجامعة.

### ٣- مدير الصحة البيئية والأمن الوظيفي (المهني)

#### Director of Environmental Health & (EH&OS)

**OCCUPATIONAL Safety** وهو يطور وينفذ برامج الوقاية من المرض أو الضرر مع الالتزام بمختلف المتطلبات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك فهو يضع المعايير والبرامج والتي من شأنها أن تخفف الخطر البيئي و/أو تلف الممتلكات، كمال أنه مسئول عن إعلام وتثبيه مدير إدارة المخاطر عن أي أخطار تبدو هامة، والتي قد تتواجد في نطاق البرنامج الموضوع من قبل (EH & OS).

### ٤- مدير الموارد البشرية: Director of HR: وهو يعتبر الموجه

الرئيسي للأفراد غير الأكاديميين، وهو مسئول عن تطوير وتنمية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يوفر ممارسات إدارية عادلة في أجور ومكافآت العاملين.

انه مسئول أيضا عن إعلام وتثبيه نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية عن أي مظاهر للخطر الهام ذو صلة بخدمات الموارد البشرية.

### ٥- نائب رئيس الجامعة المشارك لخدمة الأفراد الأكاديميين

#### Associate Vice President Of Academic Personnel :

**Services** وهو مسئول عن تنمية وتنفيذ الإجراءات الخاصة بموظفي الكلية، هو مسئول أيضا عن إعلام نائب الرئيس للشئون الأكاديمية عن أي تعرض لخطر محتمل يتعلق بأمر موظفي الكلية.

### ٦- مدير الأمن العام Director of Public Safety وهو

مكلف بالحفاظ على أمن الحرم الجامعي خلال تطبيق القانون، وتتمثل

اهتماماته الأساسية في منع الجرائم، وتجنب العنف في مواقع العمل وإجراءات القياسات ذات الصلة للمساعدة في ضمان أمن العاملين والجمهور بالحرم الجامعي.

#### (د) إجراءات عملية إدارة المخاطر:

تدار مخاطر الحرم الجامعي خلال عملية تشتمل على: تعريف المخاطر وتوقعها، وتقييم أسلوب الاختيار والتوظيف، وضبط وتقييم البرنامج، وتصمم هذه العملية لتمكين الجامعة من نقل رؤيتها عن أقل المخاطر المحتملة الممكن قبولها، إن مديري إدارة المخاطر السابق ذكرهم يتقابلوا كلما تطلب الأمر لمراجعة الموقف الخطر المحتمل، واقتراح الحلول الملائمة، وتسير العملية كالتالي:

١- تعريف المخاطر وتوقعها: ويتم توقع وتحديد المخاطر ذات الصلة ببيئة الحرم الجامعي وأنشطة الجامعة ومراجعته وتقييم طلبات تعويض العاملين وكذلك تقاريرهم بشأن مظالم التوظيف وأيضا التقارير الطبية بالاستعانة بالأساليب التالية: جدولة أمان الحرم الجامعي، التحقيق في الحوادث والخسائر الوشيكة، وتقديم التقارير عن المخاطر الأمنية، وتحديد قضايا الأمن العام بالحرم الجامعي وكذلك إحصاءات الجرائم، ومراجعة ادعاءات الطلاب والعاملين والهيئة والزوار بالمعاملة غير الملائمة، ومراجعة وتقييم أنشطة الطلاب كلما أمكن والتي تتضمن مشروعات رحلات المجال الأكاديمي والتجارب شديدة الخطورة والسفر للخارج والأنشطة المقررة، وتقييم عقود الجامعة الخاصة بالإنشاءات والمواد والخدمات، كما يلزم أن يرفع كل العاملين بالحرم الجامعي تقريرا إلى مشرفه، وإلى مدير إدارة المخاطر أو مدير الصحة والتشغيل البيئي موضحا الجوانب التي يعتقد أنها تعاني من مخاطر تشغيلية و/أو أنها تعرض الحرم الجامعي للخطر.

٢- تقييم الخطورة: وتعنى تحديد الأخطار التي تشكل أهمية، وذات تأثير واسع على الجامعة وتقييمها من قبل مدير المخاطر مع الربط بين الوحدات المختلفة كلما اقتضى الأمر، معتمدة على المعايير التالية:

- الشدة: أي كمية الضرر الواقع على الأفراد أو الخسارة في الملكية التي يمكن أن تحدث.

- تكرار العرض: أي كم مرة يظهر الحدث أو النشاط.
- التنبؤ: القدرة على توقع الخسارة المرتبطة بنشاطات أو ظروف معينة.
- الاحتمالية: فرص التأمين ضد الفقد.

ولكي يتم اختيار الطريقة الأكثر عملية للتقليل من التعرض للخطر يبدأ مدير إدارة المخاطر بتقييم الأخطار مع الأخذ في الاعتبار نتائج التكلفة والفوائد المتوقعة ذات الصلة بالنشاط، كما يتم تحديد الأخطار التي تظهر تأثيراً محدوداً أو يعبر عن حالات خاصة وتقييمها عن طريق الوحدة الإدارية المختصة مثل: الصحة البيئية وإدارة التشغيل، والسلامة العامة؛ وذلك لتحديد الأولوية والمقاييس الملائمة وللضغط أو التخفيف من حدة الخطر أو الملائمة.

٣- تحديد أسلوب ضبط الخطر وتنفيذه: ويتم ذلك من خلال: نقل الخطر إلى طرف اخر من خلال تعاقدات غير ضارة، ومراجعة المواصفات التأمينية للمشتريات اللازمة للجامعة، ومنع وضبط الأخطار خلال تدريب الموظفين والإشراف عليهما، وتنفيذ إجراءات الضبط الداخلي، وتصميم العمليات والنظم، وضبط الصحة والالتزام بإجراءات الأمان، وإجراء المراجعات الداخلية، وفي ضوء ذلك يحدد مدير إدارة المخاطر و/أو الوحدة الملائمة طريقة الضبط التي توفر الوسيلة الأكثر فعالية لتقليل الخطر بدون

المساومة على مهمة الجامعة، ومن الأساليب العامة للضبط والملائمة للاستعمال: التجنب ومنع الخسارة أو نقلها ونقل الخطر.

٤- مراقبة وتقييم النتائج: أثناء تنفيذ الأسلوب الأفضل لإدارة الخطر يتم مراقبة وتقييم فعالية وكفاءة الأسلوب المستخدم في تحديد الملائمة وإذا ما كانت هناك حاجة إلى تغييرات و/أو تعديلات يجب إدخالها على تلك الأساليب. ويستمر مدير إدارة المخاطر في مراجعة سياسة الحرم الجامعي ومراقبة أنشطته للتأكد من تحقيق أهداف سياسة إدارة الخطر، ويتم كتابة تقريراً سنوياً عن أمراض وأضرار التشغيل وتقارير الادعاء بالضرر في الأملاك الشخصية وكذلك الأخطار التشغيل وشبكة الحدوث المعدة من قبل مدير إدارة الخطر كقاعدة لتقييم الفعالية الكلية لسياسة إدارة الخطر، بالإضافة إلى ذلك يكتب تقريراً مختصراً لإدارة الخطر ويرفع سنوياً إلى رئيس الجامعة.

هذه العملية التقييمية الغرض منها ضمان أن سياسة إدارة الخطر تظل فعالة، كما تقلل من تعرض الجامعة للأخطار المتوقعة والخسائر المرتبطة بها، وإن إدارة المخاطر عملية مستمرة، كما أن سياسة إدارة المخاطر بالحرم الجامعي سوف تتغير مع طبيعة التغير في أنشطة الحرم الجامعي، وعلى أية حال فإن أهداف سياسة إدارة المخاطر سوف تكون دائماً بغرض تحديد وتقييم الخطر واختيار وتطبيق الأساليب الأكثر عملية لإدارة المخاطر وضبط النتائج.

ثالثاً: إدارة المخاطر بجامعة مردوخ باستراليا: Murdoch University

فتحت جامعة مردوخ أبوابها لطلابها كإحدى الجامعات الحكومية باستراليا عام ١٩٧٥، وهي إحدى الجامعات الرائدة في مجال الدراسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في شرق وجنوب شرق آسيا، وتضم جامعة مردوخ طلاباً من جنسيات متعددة مثل: سنغافورة، وماليزيا،

والصين، والولايات المتحدة، وكندا، واليابان، وهونج كونج، والهند، وكندا، وتايوان. لذا تسعى الجامعة لتعزيز روح قوية متعددة الثقافات، ويتضح في جامعة مردوخ المنظمات الطلابية، مثل نقابة طلاب مردوخ، وهي عضو في الاتحاد الوطني للطلاب باستراليا، ومن أوار النقابة حملات التوعية مثل حملة إعادة التدوير، والعدالة الاجتماعية، ومن أشهر إدارتها (إدارة طلاب بلا حدود) لتلبية احتياجات الطلاب وحل مشكلاتهم ومساعدتهم على الإسهام في المجتمع" (٥٩).

#### أ) السياق الثقافي:

تقع جامعة مردوخ في مدينة Perth بيرث الأسترالية، وهي من أكبر المدن الأسترالية من حيث المساحة، وتحتل مدينة بيرث المركز الرابع بين المدن الأسترالية في عدد السكان، وتتميز بالخصائص الثقافية التالية: (٦٠)

**الديموجرافيا:** تشهد بيرث تنوعا عرقيا كبيرا، فهناك الأصول الانجليزية، والأسترالية، والأيرلندية، والاسكتلندية، والإيطالية، والصينية على الترتيب، بالإضافة إلى نسبة ٠,٢ % من السكان الأصليين، وبلغت ذروة الهجرات الأوربية إليها في منتصف القرن العشرين، بينما شهدت العقود الثلاثة الأخيرة هجرات من دول جنوب شرق آسيا، ومؤخرا في عام ٢٠٠١ جاءت الهجرات من جنوب أفريقيا، كما يلاحظ التعدد الواضح في الديانات ببيرث، فهناك واحد من كل أربعة يعتنق دينا مختلفا، والمسيحية أكثر الديانات شيوعا، ومنها الإنجليكانية والكاثوليكية والأرثوذكسية على الترتيب، كذلك هناك البوذية والإسلام، كما تعد بيرث أكبر تجمع لليهود في أستراليا، هناك أيضا الطائفة البهائية إلى جانب ١١ % لا ينتمون إلى أي دين.

**الجغرافيا:** تعد مدينة بيرث من أكثر المناطق الحضرية في أستراليا انعزالا عن الأرض حيث يحدها المحيط الهندي ونهر سوان ومجموعة من



الجبال، وهي في حدودها تقارب كل من تيمور الشرقية وسنغافورة وجاكرتا، ومناخ بيرث حار وجاف بوجه عام في الصيف، وإن كان يشهد عواصف رعديّة قصيرة الأمد إلى جانب الأعاصير الاستوائية الحارة، ومن الجدير بالذكر أن الحرارة وصلت صيفا في ٢٣ فبراير عام ١٩٩١ إلى درجة ٤٦،٢ درجة مئوية، بينما انخفضت شتاء في ١٧ يونيو عام ٢٠٠٦ إلى -٣،٤ درجة مئوية.

**الاقتصاد:** صنفت بيرث المدينة الاقتصادية الرابعة في استراليا لعام ٢٠٠٨، وتعد بيرث منذ منتصف الستينيات من القرن العشرين نموذج للرخاء النسبي والذي يلحظ معه ارتفاع معدلات ملكية السيارات، ويعتمد اقتصادها بصفة خاصة على صناعة الخدمات، وهناك مخاوف في بيرث من نفاذ المياه الصالحة للشرب بسبب انخفاض هطول الأمطار الذي أثر على مستويات المياه الجوفية، والذي وجهها نحو إنشاء محطات لتحليه مياه البحر مع ما يحمله من تكاليف مرتفعة.

(ب) سياسة إدارة المخاطر: (١١)

إدارة المخاطر هي الثقافة والعمليات والهياكل الموجهة نحو تحقيق الإدارة الفعالة للفرص المحتملة والآثار الضارة داخل جامعة موردوخ، وترى جامعة موردوخ أن الخطر يكمن في كل أنشطة الجامعة الأكاديمية والإدارية والعملية، وعليه يكون على كل فرد بمجتمع الجامعة أن يدير المخاطر باستمرار، ومن ثم تم تطوير مداخل رسمية ونظامية لإدارة المخاطر بالجامعة تعد من أفضل الممارسات الإدارية، وكنتيجة لذلك تعترف جامعة موردوخ بأن تبنى المدخل الرسمي والاستراتيجي في إدارة المخاطر سوف يحسن اتخاذ القرار وسوف يعزز النتائج والمحاسبية، الهدف

من هذه السياسة ليس القضاء على الخطر، بل إدارة المخاطر المتضمنة في كل أنشطة الجامعة لزيادة الفرص والتقليل من المحن والكوارث. وتري جامعة مردوخ أن الإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب: منحى استراتيجي، وتفكيراً مستقبلياً ومداخل إدارية فعالة، وتحقيق التوازن بين تكلفة إدارة المخاطر والمنافع المتوقعة، والتخطيط للطوارئ في حالة تعرض المهمة بالفعل لتهديدات حرجة، وتوفير نظام لتحديد الأولويات عند وجود مطالب متعارضة مع محدودية الموارد.

### ج) مستويات إدارة المخاطر:

تؤكد جامعة مردوخ على أن هناك مسؤولية عامة عن إدارة المخاطر فكل موظف في الجامعة مسئول عن الإدارة الفعالة للخطر، بما في ذلك تحديد المخاطر المحتملة. وتكون الإدارة سواء (الأكاديمية أو العامة) هي المسؤولة عن وضع خطط للتخفيف من حدة المخاطر وتنفيذ استراتيجيات الحد من المخاطر، وفي هذا الإطار هناك تشريعات معمول بها لإدارة مخاطر محددة مثل الصحة والسلامة المهنية وتكافؤ الفرص وأخلاقيات البحث العلمي.

- ١- نائب رئيس الجامعة: وهو مسئول عن ضمان وجود نظام لإدارة المخاطر، والمحافظة على تنفيذه وفقاً للسياسة الموضوعية لإدارة المخاطر، كما أن من صلاحياته إسناد المهام الخاصة بإدارة المخاطر.
- ٢- لجنة فحص ومراجعة الحسابات: وهي مسؤولة عن الإشراف على عمليات تحديد المخاطر وتقييم الخطر العام، ومراجعة نواتج عمليات إدارة المخاطر، وتقديم المشورة لمجلس الجامعة إذا اقتضت الحاجة.
- ٣- لجنة كبار المسؤولين التنفيذيين: وهم مسئولون عن الإدارة الإستراتيجية للخطر داخل المناطق الخاضعة لسيطرتهم بما في ذلك نقل

عملية إدارة المخاطر إلى مديري العمليات التشغيلية، وعن التحديد الرسمي للمخاطر الإستراتيجية التي تؤثر على مهمة الجامعة، وتحديد الأولويات، وتطوير خطط إستراتيجية لإدارة المخاطر، ومتابعة التقدم فى خطط إدارة المخاطر التي تم إقرارها، وإعلام لجنة الفحص ومراجعة الحسابات والجامعة بذلك.

٤- عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ورؤساء مراكز البحوث: وهم مسئولون أمام نائب رئيس الجامعة من خلال خط التسلسل الإداري عن تنفيذ سياسة الجامعة لإدارة المخاطر فى نطاق حدود مسؤولياتهم، وعن تقديم تقارير سنوية عن الحالة التي يسجلها الخطر، ما دام يؤثر على مسؤوليات أي منهم.

٥- المدير المالي مدير الشؤون المالية: بالإضافة إلى الوظائف الرئيسية، سيكون هذا الموظف مسئولاً عن حقيبة التأمين الجامعية وسوف يضمن أن خطة إدارة المخاطر استكملت لكل المشروعات، وعليه أن يطلب المشورة كلما اقتضت الحاجة، من مدير المخاطر والمراجعة الداخلية للحسابات فيما يتعلق بهذه المسائل.

٦- مدير الموارد البشرية: بالإضافة إلى وظائفه كرئيس لهذا المكتب، وسيظل هذا الموظف مسئولاً عن الصحة والسلامة المهنية وتعويض العاملين، كما عليه أن يتلمس المشورة- كلما اقتضت الحاجة، من مدير المراجعة الداخلية للحسابات فيما يتعلق بهذه المسائل.

٧- مدير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية للحسابات: وهو مسئول من خلال لجنة مراجعة الحسابات عن تنفيذ هذه السياسة فى المجالات الرئيسية للجامعة والحفاظ على خضوع برنامج إدارة المخاطر لإعادة تقييم وتسجيل الخطر بالنسبة للجامعة، وتنبثق منه المجالات الرئيسية لخطة إدارة

المخاطر المطورة من قبل لجنة كبار المستشارين التنفيذيين، ويقدم مدير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية المشورة إلى المديرين المعنيين بإدارة المخاطر في المسائل المتعلقة بأمور محفظة التأمين الجامعى والصحة والسلامة المهنية وتعويضات العاملين.

#### د) إجراءات عملية إدارة المخاطر:

وتتم من خلال التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية التي تضعها جامعة مردوخ وتكون متوافقة ومتسقة مع المعايير القياسية لإدارة المخاطر باستراليا، ويتطلب هذا من الجامعة تنفيذ عملية تشمل على الخطوات التالية:

- ١- تأسيس السياق: السياق الإستراتيجى والتنظيمية وسياق إدارة المخاطر ضد ما سيحدث مما تبقى من عملية إدارة المخاطر.
- ٢- تحديد المخاطر: كما وكيف تحدث الأحداث مما يتطلب إجراء مزيد من التحليل.
- ٣- تحليل المخاطر: هي تحديد الضوابط المتوافرة، والتحليل يتم فى ضوء النتائج والاحتمال فى سياق تلك الضوابط لتحديد مدى النتائج واحتمالية حدوثها محدودتين معا لمستوى (شدة) الخطر.
- ٤- تقييم المخاطر: هو مقارنة مستويات المخاطر المقدره بالمستويات المحددة سلفا، والذي يمكن من تحديد رتبة المخاطر وألوياتها.
- ٥- معالجة المخاطر: تتطلب المخاطر شديدة الأولوية من الجامعة وضع وتنفيذ خطط محددة لإدارة المخاطر مشتملة على الاعتبارات التمويلية. أما المخاطر الأقل أهمية فيمكن قبولها ورصدها.

٦- الضبط والمراجعة: أنها مراقبة ومراجعة لنظام إدارة المخاطر، وإجراء أي تغييرات قد تؤثر عليه. وتحدث عملية الضبط والمراجعة بشكل متزامن في جميع أنحاء عملية إدارة المخاطر.

٧- الاتصال والاستشارة: يجب أن يتم اتصال وتشاور ملائم مع الجهات المعنية في كل مرحلة من عملية إدارة المخاطر وكذلك بالنسبة للعملية الداخلية والخارجية.

#### رابعاً: المقارنة التفسيرية:

يلاحظ مما سبق وجود أوجه للتشابه وكذلك أوجه للاختلاف بين الجامعات الثلاث في إدارة المخاطر ومن أوجه التشابه إن إدارة المخاطر بالجامعات الثلاث جزء من نظام الضبط الداخلي بكل جامعة منهم، كما تمثل جزءاً روتينياً من عمل الإدارة على كافة المستويات الجامعية بها، وتعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة داخل الجامعة وتعتمد على المعلومات والاتصالات وينتج عنها كتابة تقارير دورية.

ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بعناصر عديدة منها اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسئولاً عن الجودة وتشتمل إدارة الجودة الشاملة على العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر والمدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والنظم الرقابية والبيئة والقيادة) ومن ثم فهي تعنى بحماية بيئة الجامعة كما تهتم بالإنتاجية والتحسينات المستمرة، وتحقيق قدرة على التسويق العالمي والمنافسة<sup>(٢١)</sup>، وهو ما ظهر بالجامعات الثلاث من العمل على تحقيق السبق والتميز والترتيب المتقدم بين الجامعات.

وتميزت جامعة مردوخ بالأخذ في الاعتبار المدخل الاستراتيجي والمحاسبي في إدارة المخاطر وربما يرجع ذلك إلى أن المخاطر التي تتعامل معها تخص الحرم الجامعي بشكل كبير بينما تواجه جامعة هامبولد ستات مخاطر ناتجة عن ظواهر طبيعية تحدث غالباً بصورة مفاجئة.

كذلك توجد أوجه اختلاف بين هذه الجامعات؛ فإدارة المخاطر في جامعة ساسكس تتم على مستوى الإدارة العليا بالجامعة ويوضع إطار عام تسير في ضوءه الكليات والأقسام، أما في جامعة هامبولد ستات فإدارة المخاطر تمثل مسؤولية عامة حيث توضع في الاعتبار سواء كان أكاديمي أو إداري بالجامعة، أما في جامعة مردوخ فإن إدارة المخاطر مسؤولية القيادات الأكاديمية والإدارية بكل المستويات.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم المركزية واللامركزية **centralization** والمركزية في الإدارة هي "تركيز سلطة اتخاذ القرار في جهة أو وظيفة أو شخص واحد، وتتميز المركزية بقاعدة التدرج الرئاسي الذي يتخذ فيها بناء السلطة التنفيذية صورة هرم تتبع كل درجة فيه الدرجة التي تعلوها حتى ينتهي الأمر إلى رئيس السلطة التنفيذية"<sup>(٦٣)</sup>، أما اللامركزية **decentralization** في الأعمال الإدارية فهي "نقل الاختصاص كلية فيما يتضمنه من سلطة ومسؤولية من وحدة إدارية إلى وحدة إدارية أخرى بحيث تصبح عملية اتخاذ القرارات والمسئوليات أقرب إلى مواقع التنفيذ"<sup>(٦٤)</sup>؛ ويتبنى المجتمع الانجليزي -الذي تنتمي إليه جامعة ساسكس- مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، بينما تتبنى كلا من استراليا والولايات المتحدة الأمريكية مبدأ اللامركزية والتي تبلغ أقصى درجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم ظهرت المسؤولية العامة عن المخاطر بجامعة هامبولد ستات.

هناك أيضا أوجه للاختلاف بين الجامعات الثلاث في أهداف إدارة المخاطر حيث تمثل في جامعة ساسكس التقليل من مخاطر المنافسة بالدرجة الأولى، أما جامعة هامبولد ستات فالمخاطر ذات الأولوية هي المخاطر التي تؤدي إلى الموت أو التأذي أو المعاملة غير الملائمة للأفراد أو تلف الممتلكات أو الخسارة في العوائد المادية، أما في جامعة مردوخ فتأخذ في اعتبارها بالدرجة الأولى المخاطر ذات التأثير على الصحة والسلامة المهنية وتكافؤ الفرص وأخلاقيات البحث العلمي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء تمسك الأمريكيون باعتقاد مضمونه أن حقوق الفرد يجب ألا تخضع لسيطرة أحد ومن ثم نجد دائما التأكيد والتشديد على المساواة **equality** "وهو مفهوم يدل على حالة التماثل بين الأفراد في المجتمع"<sup>(٦٥)</sup>، جنبا إلى جنب مع الحرية **liberties** وهي "علاقات الفرد المدنية والتي يحميها القانون من القيود فيما عدا ما يسمى الحيز العام والمصلحة العامة أو يقصد بها حرية الفرد في التملك والعقيدة والرأي"<sup>(٦٦)</sup>، وعليه يكون للمواطن التعبير عن رأيه تجاه القضايا كافة.

كما أن هناك قيمة كامنة في ثقافة المجتمع الأمريكي مفادها أن الأفراد المتعلمين القادرين على العلم المتقن يجب أن يسهموا بجهدهم في الصالح العام للمجتمع وقد امتدت هذه القيمة إلى المنظمات الحديثة للمجتمع الأمريكي بما فيها الجامعات وتعتبر هذه القيمة عما يسمى بالمسئولية الاجتماعية **social responsibility** وهي تركز على "ارتباط الحقوق بالواجبات فإشباع الاحتياجات وحل المشكلات لأبد وان يرتبط بمدى مساهمة أفراد المجتمع وإشراكهم لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم معتمدين على أنفسهم"<sup>(٦٧)</sup>.

كذلك يوجد اختلاف بين الجامعات الثلاث في هيكل إدارة المخاطر بكل منها حيث يتميز هيكل إدارة المخاطر بجامعة مردوخ بمرونة التنظيم

**organization** وهي تعنى "قدرة التنظيم على أن يسمح بقدر من التعديل ليلائم الواقع المتغير"<sup>(٦٨)</sup> وتتوحد بين الوحدات التنظيمية ممثلة في المجالس واللجان والأفراد ذوي المهام الخاصة في إدارة المخاطر وذلك لتوفير التعامل مع المخاطر بسرعة وجودة؛ نظرا لأن المخاطر التي تتعرض لها الجامعة تتميز بأنها من النوع الملح نسبيا.

أما هيكل إدارة المخاطر في جامعة هامبولد سيات فتتشكل من تسلسل إداري طويل يبدأ من أعلى المستويات الإدارية بالجامعة وحتى أدنى مستوياتها ولكن من خلال أفراد وليس لجان، وربما يحقق ذلك أيضا مرونة التنظيم لتوفير سرعة اتخاذ القرارات خاصة تجاه المخاطر الملحة وشديدة الحدة والتي يكثر تعرض الجامعة لها.

أما هيكل إدارة المخاطر في جامعة ساسكس فنجده قصيرا وممثل في المجالس واللجان الجامعية العليا ومعبرا عن تنظيم تقليدي هرمي نقل فيه المرونة ومن أهم سمات الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية "إنها تفترض ثبات الأوضاع واستقرارها من جانب كما إنها تفترض العمل المستقر كأساس لتوزيع المهام بين الأفراد من جانب آخر"<sup>(٦٩)</sup>، وهو ما يتلاءم مع الطبيعة غير الملحة للمخاطر التي تتعرض لها الجامعة.

في ضوء ما سبق يمكن استخلاص المعطيات التالية:

- ١- هناك ارتباط بين إدارة المخاطر ونظام الضبط الداخلي وجهود تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات.
- ٢- هناك اتفاق بين النمط الإداري الذي يتبناه المجتمع ونمط إدارة المخاطر بالجامعات.
- ٣- تؤثر الفلسفة التي يؤمن بها المجتمع في نوعية المخاطر ذات الأولوية لدى المجتمع وفي تعامل الجامعة مع المخاطر وفي أساليب معالجتها.



- ٤- الإدارة الجيدة للمخاطر بالجامعات تعتبر إدارة المخاطر جزءا روتينيا من العمل الإداري بكافة المستويات الجامعية.
- ٥- تتطلب إدارة المخاطر شديدة الإلحاح وشديدة الحدة توفير هيكل تنظيمي مرن بينما يمكن الاعتماد على هيكل تنظيمي تقليدي في إدارة المخاطر إلى تتسم بالثبات النسبي.

### **القسم الثالث: مقترحات لإدارة المخاطر في الجامعات المصرية:**

يرى البحث أن الجامعات المصرية الحالية تتسم بعدد من الخصائص تمثل معوقات يمكن أن تحد من فاعلية جهود إدارة المخاطر بها، ومن تلك المعوقات: كبر حجم كثير من المؤسسات الجامعية المصرية عن الحد الذي يمكن من السيطرة على كافة أنشطتها، بالإضافة إلى البطء الشديد وبيروقراطية العمل، وضعف الموارد المالية، وغياب نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، وجمود كثير من التشريعات وضعف ملاءمتها لواقع الحال سريع التغير، والسلبية والخوف من تحمل المسؤولية، والقصور في تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة، وغياب العمل الجماعي التعاوني في فريق، وضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها. وعليه يقدم البحث مجموعة من المقترحات إذا ما اتجهت الجامعات المصرية إلى تبني إدارة المخاطر في نظامها، وذلك كما يلي:

#### **أولاً: مقترحات عامة:**

- ١- نشر الوعي العام وتعميق الثقافة الخاصة بالمخاطر وأهمية إدارتها على كافة المستويات.
- ٢- دعوة الجامعات المصرية إلى تبني إدارة المخاطر في نظامها.

- ٣- تطوير اللوائح القانونية والتنظيمية والمالية من أجل الاستخدام الآمن للموارد وتيسير التعامل السريع مع ما يعترضها من مخاطر.
- ٤- تعزيز الرؤية التي تأخذ بالمخاطرة وتغليبها على الرؤية المحافظة التي تميل إلى تجنب المخاطرة خشية التعرض للخطر.
- ٥- تغيير نظرة الجامعات إلى المخاطر واعتبارها تهديدات قابلة للتحويل إلى فرص إيجابية تعزز من قدرة الجامعة على تحسين إمكانات نجاحها.
- ٦- تشجيع المبادرات الجديدة والمخاطر المحسوبة فهي مع ما تحمله من مخاطر الفشل والإخفاق تعد أكثر الوسائل أمانا للجامعة لتحقيق ميزة تنافسية وفرص هائلة.
- ٧- الاستعانة بخبرات وخدمات شركات التأمين في معالجة بعض المخاطر.
- ٨- تفعيل مبدأ الاستقلال الإداري للجامعة في التعامل مع المخاطر.
- ٩- تشجيع المسؤولية العامة والاجتماعية عن المخاطر.
- ١٠- فتح قنوات الاتصال للمشورة وتبادل الرأي حول المخاطر مع مختلف الجهات المعنية.
- ١١- توفير قيادات جامعية على وعى بالمخاطر وكيفية إدارتها.

#### ثانياً: إجراءات مقترحة:

(أ) دعم القيادات الجامعية لجهود إدارة المخاطر بجامعاتها، ويتأتى ذلك من خلال ما يلي:

- ١- بلورة رؤية لإدارة المخاطر تلائم الجامعة المصرية على أن تصاغ بصورة إجرائية، ويشارك في وضعها كافة المستويات الإدارية بالجامعة إلى جانب المعنيين بالعمل الجامعي من الطلاب وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع المحلي.

٢- وضع إطار عام لإدارة المخاطر تسير في ضوءه الكليات والأقسام والوحدات الجامعية.

٣- وضع نظام فعال لترتيب أولويات الخطر.

٤- توفير نظم فعالة للمعلومات عن المخاطر التي تواجه الجامعة.

٥- حث الكليات والأقسام على توفير معلومات كافية عن المخاطر التي تعترض وحداتهم ويتأتى ذلك من خلال:

▪ توفير نظم فعالة للمعلومات عن المخاطر التي تعترض وحداتها.

▪ تحقيق التكامل بين مسؤولي إدارة المخاطر والمنسقين التابعين لوحة توكيد الجودة بالكلية.

▪ الربط بين الوحدة التنظيمية المختصة بإدارة المخاطر بالكلية ووحدة تنمية الموارد البشرية بها.

٦- المراجعة الدورية لنظم العمل في إدارة المخاطر وإجراءاتها.

٧- التحديد الواضح للأدوار والمسئوليات في إدارة المخاطر.

٨- التنمية المستمرة للعاملين بالجامعة في مجال إدارة المخاطر؟

٩- التأكيد على أهمية التقويم الشامل والمحاسبية.

١٠- عمل شراكات وتعاقبات مع النظم الاجتماعية الأخرى تفيد في الحد من المخاطر أو الوقاية منها.

ب) تشكيل هيكل لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية يتسم بما يلي:

١- مرونة التنظيم من خلال الجمع بين الوحدات التنظيمية إلى جانب

الأفراد التي تمارس مهام خاصة ومحددة في إدارة المخاطر.

٢- ارتباط إدارة المخاطر بالمراجعة المالية والحسابات بالجامعة.

٣- ارتباط إدارة المخاطر بتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

٤- تكامل نظام إدارة المخاطر مع نظام إدارة الجودة بالجامعة.

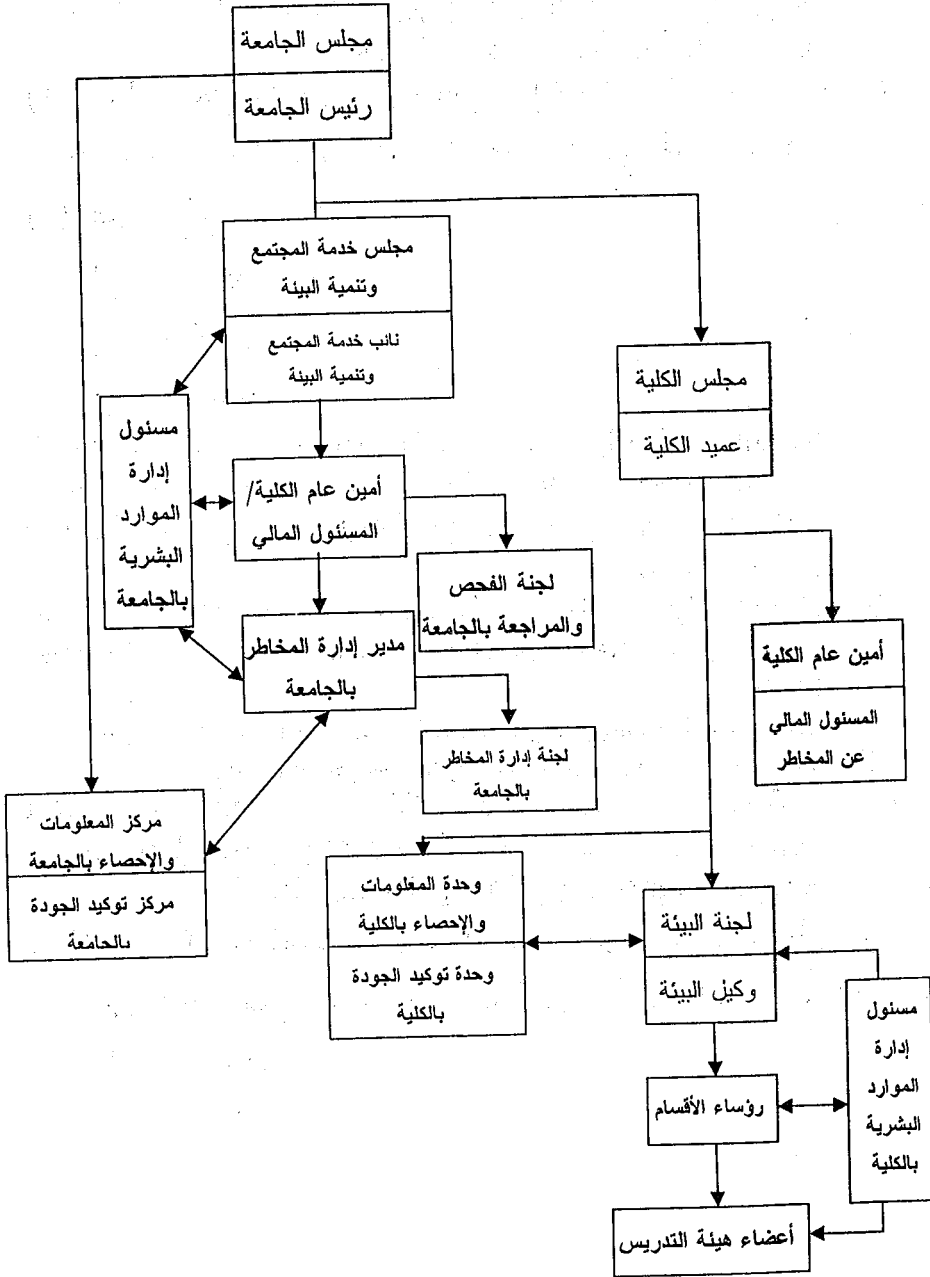
ويوضح المخطط الوارد بالشكل رقم (١) المستويات الإدارية المقترح تضمينها في إدارة المخاطر بالجامعة المصرية.

(ج) تطبيق عملية إدارة المخاطر بالجامعات المصرية على النحو التالي:

- ١- تأسيس سياق لإدارة المخاطر يراعي الخطة الإستراتيجية والتنظيمية للجامعة.
- ٢- Identify Risks . تحديد المخاطر كما وكيفاً ثم إجراء مزيد من التحليل.
- ٣- Analyse Risks . تحليل المخاطر بتحديد الضوابط المتوافرة تبعاً لاحتمالية حدوث الخطر وشدته.
- ٤- تقييم المخاطر بمقارنة مستويات المخاطر المقدرة بالمستويات المحددة سلفاً وبما يمكن This enables risks to be ranked and prioritised. من تحديد رتبة المخاطر وأولوياتها.
- ٥- معالجة الجامعة للمخاطر شديدة الأولوية بوضع وتنفيذ خطط محددة لإدارة المخاطر مشتملة على الاعتبارات التمويلية، Lower priority risks may be accepted and monitored. أما المخاطر الأقل أهمية فيمكن قبولها ورصدها.
- ٦- Monitor and Review الضبط والمراجعة بمراقبة ومراجعة نظام إدارة المخاطر، وإجراء أي تغييرات قد تؤثر عليه.
- ٧- Communication and Consultation الاتصال والاستشارة مع الجهات المعنية في كل مرحلة من عملية إدارة المخاطر.

شكل رقم (١)

مخطط مقترح لمستويات إدارة المخاطر بالجامعات المصرية



## المراجع

- (1) Peggy Zapalac, Current Issues in Higher Education, NCURA Newsletter – December 2005/January 2006, Vol. XXXVII, No. 5.  
<http://universityrisk.tamu.edu/default.aspx>
- (٢) عاطف عبد المنعم وآخران، تقييم وإدارة المخاطر، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، أبريل ٢٠٠٨، ص ٥.
  - (٣) المرجع السابق.
  - (٤) المرجع السابق، ص ٦.
  - (٥) المرجع السابق.
  - (٦) المرجع السابق.
- (7) Kristine Phelps, and William A. Hyman, Risk Management: The Joint Commission and ISO 14971, Journal of Clinical Engineering , April/June 2007, pp.85-86.
- (8) University of Aberdeen, Risk Management in The University and Guidance for Project Boards, 2008, in:  
<http://www.abdn.ac.uk/admin/riskmanagement-strategy.shtml>
- (9) <http://www.stanford.edu/dept/Risk-Management/>
- (10) Office of The Chancellor to California Stat University President, California Stat University Risk Management Policy, 27 oct.1999.
- (١١) اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل الاعتماد وضمان لجودة في التعليم العالي جمهورية مصر العربية، القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥.

(١٢) يرجى مراجعة ما يلي:

- ايمان ممدوح محمد علي عرفة، "استخدام أسلوب إدارة الخطر في زيادة فعالية - وكفاءة برنامج المراجعة: دراسة تحليلية تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.

- محمد علي محمد علي، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية (مدخل لتعظيم القيمة) رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

- تامر وجدي إسماعيل، "تحليل إدارة مخاطر عطاءات التشييد في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤.

(١٣) إبراهيم الدميري، "الأداء الجامعي على مستوى الجامعة" ندوة في إطار فعاليات المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: الإدارة الجامعية في الوطن العربي، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، والمنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩، القاهرة: دار الفكر العربي ومكتبة النهضة المصرية، ص ٣٩٤-٣٩٥.

(١٤) محمد عبد الهادي كامل، "الأداء الجامعي على مستوى الكلية"، ندوة في إطار فعاليات المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: الإدارة الجامعية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٣٧٣-٣٧٤.

(١٥) جامعة عين شمس، كتاب جامعة عين شمس- الجزء الرابع: قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ٢٠٠٧، ص ٦٧.

(16) <http://www.cehm.com.eg>

(١٧) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، "البيان الختامي"، (١٦-١٨) أبريل ٢٠٠٧، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٧ م.

(١٨) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الواقع والآفاق، "مقدمة الإعلان عن المؤتمر المزمع عقده في الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٨، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ٢٠٠٨ م.

(١٩) شاكر محمد فتحى أحمد، التربية المقارنة: المنهج-الأساليب- التطبيقات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣) ص ص ٩٣-٩٧.

(٢٠) دان بورج، إدارة المخاطر المالية في الاستثمارات والمشروعات، خلاصات: كتب المدير ورجل الأعمال، (القاهرة: شعاع، ٢٠٠٢) ص ١.

(21) [http://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management)

(22) Ibid

(23) Ibid

(24) Marilyn M. Helms editor, Encyclopedia of Management, 5th Edition, New York, from Thomson Gale, 2006, p.764.

(25) Ibid, p.764-765.

(26) Ibid p.766- p.767.

(٢٧) نادية الصالح، "إستراتيجية إدارة المخاطر" ورقة عمل مقدمة إلى

الملتقى الإداري الرابع القيادة والتفكير الاستراتيجي- الطريق إلى

المستقبل، ٢١-٢٢ مارس ٢٠٠٦، ص ٩.

(28) Marilyn M. Helms (Eds.), Op. Cit., p.764.

(29) [http://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management)



(30) Marilyn M. Helms (Eds.), Op. Cit., p.764.

(٣١) إيمان ممدوح محمد علي عرفة, مرجع سابق, ص ٨٦.

(٣٢) محمد علي محمد علي, مرجع سابق, ص ٣٢

(٣٣) إيمان ممدوح محمد علي عرفة, مرجع سابق, ص ٨٦.

(34) Marilyn M. Helms (Eds.), Op. Cit., p.764.

(35) [http://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management)

(٣٦) محمد علي محمد علي, مرجع سابق, ص ٣٢.

(٣٧) تامر وجدي إسماعيل, مرجع سابق, ص ١٤.

(٣٨) المرجع السابق, ص ١٤.

(٣٩) المرجع السابق, ص ١٤.

(٤٠) محمد علي محمد علي, مرجع سابق, ص ٣١.

(٤١) تامر وجدي إسماعيل مرجع سابق, ص ١٨.

(٤٢) إيمان ممدوح محمد علي عرفة, مرجع سابق, ص ٨٧.

(٤٣) محمد علي محمد علي, مرجع سابق, ص ٣٠.

(٤٤) تامر وجدي إسماعيل مرجع سابق, ص ١٤.

(٤٥) تامر وجدي إسماعيل, مرجع سابق, ص ٢٩.

(46) Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education, National Association of College and University Business Officers(NACUBO) and the Association of Governing Boards of Universities and College(AGB), United States of America, 2007,p.3.

(47) Ibid,pp.3,4.

(٤٨) عدنان محمد أحمد قطيط، "تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع في ضوء الفكر الإداري المعاصر" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٣٧.

(49) Faculty of Engineering-Cairo University, C6/1 Risk Assessment And Risk Management, (Egypt: Pathways To Higher Education,2005) p.12

(50) Ibid, pp.9, 12.

(51) Ibid,p.21.

(52) Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education, Op. Cit., pp9-12.

(53) [http://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Sussex](http://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Sussex)

(54) <http://en.wikipedia.org/wiki/Sussex>

(55) University of Sussex, Risk Management Policy, 6/6/2005. in:  
M:\Units\riskmanagement\rmp\risk\_management\_policy.doc

(56) [http://en.wikipedia.org/wiki/Humboldt\\_State\\_University](http://en.wikipedia.org/wiki/Humboldt_State_University)

(57) <http://en.wikipedia.org/wiki/California>

(58) Humboldt State University, Risk Management Policy, 1January, 2000 in:  
<http://www.humboldt.edu/~ehos/docs/Risk%20Management%20Policy.pdf>

(59) [http://en.wikipedia.org/wiki/Murdoch\\_University](http://en.wikipedia.org/wiki/Murdoch_University)

(60) [http://en.wikipedia.org/wiki/Perth,\\_Western\\_Australia](http://en.wikipedia.org/wiki/Perth,_Western_Australia)

(61) Murdoch University, Risk Management Policy, 10 Sept. 2001. in:  
<http://www.murdouch.edu.au/admin/policies/risk.html>

(٦٢) فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة (القاهرة: إيتراك للنشر

والتوزيع، ٢٠٠٢) ص ٧٤.

- (٦٣) احمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, (بيروت: مكتبة لبنان, ١٩٩٣) ص ٣٩٥.
- (٦٤) المرجع السابق, ص ٩٨.
- (٦٥) المرجع السابق, ص ١٣٦.
- (٦٦) المرجع السابق, ص ٢٤٦.
- (٦٧) المرجع السابق, ص ٥٥.
- (٦٨) احمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية, ط ٢, (القاهرة وبيروت: دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني, ١٩٩٤) ص ٤١٦.
- (٦٩) على السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات, سلسلة مكتبة الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, ١٩٩٨), ص ٧٥.