



# سياسة إدارة المخاطر

الملوكية / مسؤولية السياسة: إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي

تاريخ السريان: 23 يونيو 2024

3.....	تعريف عامة	1
4.....	المرجعية والمعايير الدولية	2
4.....	هدف السياسة	3

4.....	نطاق السياسة.....	4
4.....	محتوى السياسة.....	5
4.....	بيان السياسة.....	5.1
4.....	المبادئ العامة.....	5.2
5.....	أنواع المخاطر التي تشملها السياسة.....	5.3
5.....	آلية تصنيف وتقييم المخاطر.....	5.4
5.....	التعامل مع المخاطر حسب درجتها.....	5.5
5.....	سجل المخاطر.....	5.6
6.....	المسؤوليات والأدوار.....	6
6.....	إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي:.....	6.1
6.....	اللجنة المركزية لإدارة المخاطر:.....	6.2
6.....	منسق إدارة المخاطر في الوحدات التنظيمية:.....	6.3
7.....	قسم تحليل المخاطر والعمليات المؤسسية:.....	6.4
7.....	أحكام ختامية.....	7
8.....	الإجراءات المتبعة في السياسة.....	8
8.....	فهم البيئة الداخلية والخارجية.....	8.1
8.....	تحديد وتصنيف واستكشاف المخاطر.....	8.2
8.....	تحديد أولويات المخاطر وتوثيقها.....	8.3
8.....	مراجعة واعتماد تقارير المخاطر.....	8.4
8.....	تقييم المخاطر.....	8.5
10.....	مستويات المخاطر المقبولة وإجراءات ضبطها.....	8.6
11.....	الجهات المسؤولة عن معالجة المخاطر.....	8.7
11.....	إجراءات التعامل مع المخاطر المصنفة (العلاج).....	8.8
11.....	جهة الاتصال والمعلومات.....	9

## معلومات السياسة

### سياسة إدارة المخاطر

المسمى:

تهدف سياسة إدارة المخاطر بجامعة البحرين إلى وضع إطار مؤسسي شامل لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومعالجتها بطريقة منهجية واستباقية، بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، واستمرارية العمليات التعليمية والإدارية،

وصف السياسة:

والمحافظة على جودة الأداء وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر في  
بيئة العمل الجامعية.

أكاديمي     إداري     بحثي     طلابي     عام

نطاق السياسة:

التعديل على سياسة     سياسة جديدة  
قائمة

حالة السياسة:

مجلس جامعة البحرين

جهة الاعتماد:

إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي

الملكية / مسؤولية السياسة:

6 نوفمبر 2025م

تاريخ الاعتماد:

23 يونيو 2024م

تاريخ السريان:

6 نوفمبر 2025م

نوفمبر 2030م

تاريخ المراجعة القادمة:

2025/588

رقم قرار مجلس الجامعة:

UOB-PSPD-PO-001

رقم الوثيقة:

قرار سمو رئيس مجلس الوزراء الموقر رقم (13) لسنة 2013  
بشأن اعتماد دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي  
للتطبيق.

الوثائق ذات الصلة:

الجهات المعنية بالسياسة

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> أعضاء هيئة التدريس.             | <input type="checkbox"/> رئيس الجامعة.      |
| <input type="checkbox"/> الموظفون الإداريون.             | <input type="checkbox"/> نواب رئيس الجامعة. |
| <input type="checkbox"/> الطلبة.                         | <input type="checkbox"/> المستشار القانوني. |
| <input checked="" type="checkbox"/> جميع منتسبي الجامعة. | <input type="checkbox"/> العمداء.           |
|  | <input type="checkbox"/> المدراء.           |

احتمالية وقوع حدث قد يؤثر على تحقيق جامعة البحرين لرؤيتها ورسالتها وأهدافها. ويتم تقييم ذلك من حيث توافر الخطر وشدته.

ويشمل مصطلح "الخطر" الأحداث أو الظروف التي قد يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على تحقيق الأهداف. ويشمل مصطلح الخطر مجالات متعددة مثل السلامة الفيزيائية، وسلامة البيانات، وجودة التعليم، وسمعة الجامعة، والجوانب المالية والإدارية.

عملية نظامية للتعرف على المخاطر، وتقييمها، والتحكم فيها، ومراقبتها، وتسجيلها، من أجل إزالة أو الحد من آثارها واقتناص الفرص التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة. وتشمل البنى الأساسية والمسؤوليات اللازمة لإدارة هذه العملية، بما في ذلك فرص التحسين المؤسسي ورفع كفاءة الأداء.

عملية تحليل منهجية لتحديد مستوى تأثير وتكرار وقوع الخطر، استناداً إلى معايير موحدة لقياس الاحتمالية والتأثير، بهدف تصنيف المخاطر وفق مصفوفة الاحتمالية والتأثير المعتمدة في الجامعة.

اهريثان مدحت طباوض وآتاءارجأي أقيبيطة بق ام اهتلادي فرطاخما  
ماهيف مكتتوأ.

يتنلا طباوضا وآتاءارجلا قبيطة دعب اهدوجو وآاهرثا قبيي تنلا رطاخما  
وآاهريثان مدحتاحتمالية حدوثها.

عملية منهجية تهدف إلى التعرف على التهديدات أو الفرص المحمولة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات باستخدام أساليب متعددة مثل الدراسات الاستقصائية وورش العمل والمقابلات وتقارير التدقيق.

مقاييس أو آليات تستخدم لرصد التغيرات أو المؤشرات التي تنبع إلى احتمال ارتفاع مستوى المخاطر أو ضعف فعالية الضوابط، ودرج نتائجها ضمن تقارير المتابعة الدورية للجنة.

وثيقة رسمية توثق فيها المخاطر المصنفة حسب أولوياتها، وتشمل بيانات تحديدها وتقييمها ومستوى الخطورة والإجراءات الرقابية وخطط المعالجة والمسؤوليات ذات الصلة.

السياسات والعمليات والأنشطة المصممة لمنع وقوع المخاطر أو الحد من تأثيرها، وضمان الالتزام بالإجراءات المؤسسة وتحقيق فعالية نظام إدارة المخاطر.

رطخلا:

رطاخما قرادي:

رطاخما مبيقن:

لئنماكلا رطاخما:

تميقتملا رطاخما

رطاخما ديدحت:

راذلا تارشؤم

ركبما:

رطاخما لجس:

طبضلا تاءارجإ  
تماقرلاؤ:

2 المرجعية والمعايير الدولية

تستند سياسة إدارة المخاطر في جامعة البحرين إلى المعايير والأطر الدولية المعترف بها عالمياً في مجال إدارة المخاطر، وعلى وجه الخصوص إلى ما يلي:

1. المعيار الدولي – ISO 31000:2018 إدارة المخاطر: المبادئ والإطار والتطبيق صادر عن المنظمة الدولية للتوكيد القياسي (ISO)، ويُعد المرجع الأساسي لمبادئ وأطر إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات.

يهدف هذا المعيار إلى دمج ممارسات إدارة المخاطر في جميع أنشطة المؤسسة وعمليات اتخاذ القرار لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

## 2. إطار عمل – COSO ERM 2017 إدارة المخاطر المؤسسية: التكامل مع الإستراتيجية والأداء

صادر عن لجنة المؤسسات الراعية Committee of Sponsoring Organizations (COSO). of the Treadway Commission. ويؤكد على دمج إدارة المخاطر في التخطيط الإستراتيجي وعمليات الأداء، بما يعزز القدرة المؤسسية على التكيف وتحقيق القيمة المضافة.

3 هدف السياسة

تهدف هذه السياسة إلى إرساء إطار مؤسسي ومنهجي موحد لإدارة المخاطر في جامعة البحرين، بما يضمن دمج ممارسات إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية. وتسعى إلى تقليل احتمالية الخسائر وتعزيز جودة عملية اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ودعم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية. كما تهدف إلى ترسير ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، وتعزيز ثقة الأطراف المعنية، استجابةً للتحديات التنظيمية وال المؤسسية التي تتطلب إدارة استباقية ومدروسة للمخاطر.

4 نطاق السياسة

تسري أحكام هذه السياسة على جميع الوحدات التنظيمية في جامعة البحرين، وعلى الأنشطة والمشروعات والبرامج التي تُنَفَّذ تحت إشراف الجامعة أو بالتعاون مع جهات خارجية ذات صلة، متى ما ترتب عليها التزامات قد ينبع عنها مخاطر تؤثر على تحقيق أهداف الجامعة.

5 محتوى السياسة

## 5.1 بيان السياسة

تلزم جامعة البحرين بتطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر ضمن جميع أنشطتها وعملياتها الأكademية والإدارية، بهدف تقليل الآثار غير المرغوب فيها، وضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق بيئة جامعية آمنة وفعالة تدعم جودة التعليم والبحث والإدارة.

المبادئ العامة 5.2

تشكل المبادئ التالية الأساس الذي تبني عليه سياسة إدارة المخاطر في جامعة البحرين:

١. تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من نظام الحوكمة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

2. تتحمل جميع المستويات الوظيفية، مسؤولية مشتركة في دعم ممارسات إدارة المخاطر.

3. يتم تقييم المخاطر بصورة استباقية قبل اعتماد أو تنفيذ المبادرات أو المشاريع أو البرامج الجديدة كلما تطلب الأمر ذلك.

4. تُحفظ جميع المخاطر وتحديثاتها في سجل رسمي مخصص لذلك.

### 5.3 أنواع المخاطر التي تشملها السياسة

تشمل هذه السياسة جميع قوائم المخاطر التي قد تواجه جامعة البحرين، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

1. المخاطر الداخلية: وتشمل المخاطر الاستراتيجية، التشغيلية، الأكاديمية، المالية، القانونية، الصحة والسلامة، التقنية، السمعة، الموارد البشرية، والتعليم والتعلم.

2. المخاطر الخارجية: مثل المخاطر الاقتصادية، التشريعية، والتقنية، والبيئية، والكوارث الطبيعية والأوبئة، وتغيرات سوق العمل، والتطورات الاجتماعية.

### 5.4 آلية تصنيف وتقييم المخاطر

يتم تقييم المخاطر بناءً على مقياس الاحتمالية والتأثير باستخدام مصفوفة تقييم موحدة على مستوى الجامعة، وتصنف النتائج وفق الدرجات التالية: منخفض جدًا، منخفض، متوسط، عالٍ، عالٍ جدًا. ويُحدّد مستوى الاستجابة أو الرقابة المناسب بناءً على التصنيف المعتمد لكل خطر.

### 5.5 التعامل مع المخاطر حسب درجتها

تحدد آليات التعامل مع المخاطر وفقًا لمستوى خطورتها على النحو الآتي:

1. **المخاطر المنخفضة جدًا والمنخفضة: يكتفى بإجراءات التوعية والرقابة الدورية الأساسية.**

2. **المخاطر المتوسطة: تُعد خطة محددة لمعالجتها ومتابعة تنفيذها بانتظام.**

3. **المخاطر العالية: تُطبق رقابة صارمة وتدريب إلزامي واجتماعات متابعة دورية، مع إعداد خطة طوارئ ملائمة.**

4. **المخاطر العالية جدًا: يُتخذ إجراء فوري بالتنسيق مع الإدارة العليا، مع توثيق شامل واستشارة الخبراء وتفعيل خطة طوارئ خاصة.**

### 5.6 سجل المخاطر

يُدار سجل المخاطر في كل وحدة تنظيمية من قبل منسق إدارة المخاطر الذي يتولى متابعة تحديث السجل وتجميع البيانات ورفعها إلى اللجنة المركزية. بينما يُحدّد "مالك الخطر" لكل خطر مدون في السجل، وهو الجهة أو الشخص المسؤول ميدانياً عن تنفيذ إجراءات المعالجة والإبلاغ عن التقدم في التنفيذ. ويعمل المنسق بالتنسيق المباشر مع مالك الخطر لضمان تكامل المعالجة ورفع التقارير الدورية.

## 6 المسوّليّات والأدوار

### 6.1 إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي:

تُعد إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي الجهة المسؤولة عن الإشراف المؤسسي على عملية إدارة المخاطر في الجامعة، بما في ذلك متابعة وتنسيق أعمال قسم تحليل المخاطر والعمليات المؤسسة. وتشمل مهامها ما يلي:

1. متابعة تنفيذ السياسة والإجراءات المعتمدة لإدارة المخاطر بالتعاون مع اللجنة المركزية ومنسقي المخاطر في الوحدات التنظيمية.
2. تطوير النماذج والأدوات اللازمة لتحديد وتقدير وتصنيف المخاطر على مستوى الجامعة.
3. تحليل بيانات المخاطر المؤسسة وتجمعها في تقارير دورية تُرفع إلى اللجنة المركزية لإدارة المخاطر.
4. اقتراح مؤشرات الإنذار المبكر وآليات الرقابة لتعزيز الاستباقية في التعامل مع المخاطر.
5. تقديم الدعم الفني والإجرائي للوحدات التنظيمية في تطبيق السياسة وبناء القدرات ذات الصلة.
6. المشاركة في إعداد التقرير السنوي للمخاطر المؤسسة الذي يُرفع إلى مجلس الجامعة.

### 6.2 اللجنة المركزية لإدارة المخاطر:

تُنشأ اللجنة المركزية لإدارة المخاطر بقرار من رئيس جامعة البحرين، وتحُدّد لجنة قيادية إشرافية تُعنى بوضع السياسات والتوجيه والرقابة على مستوى الجامعة في مجال إدارة المخاطر، بينما تتولى الوحدات التنظيمية التنفيذ العملي لإدارة المخاطر ورفع تقاريرها للجنة المركزية.

وتشكل اللجنة من رئيس من إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي وممثلين عن مختلف الوحدات التنظيمية ذات العلاقة، ويُحدد قرار التشكيل، مدة عمل اللجنة والأحكام الأخرى ذات العلاقة. تتولى اللجنة المركزية لإدارة المخاطر المهام التالية:

1. وضع التوجيهات العامة لإدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية بالجامعة.
2. ترتيب أوليات المخاطر بالتشاور مع رئيس الجامعة.
3. التأكيد من توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر بكفاءة.
4. متابعة كفاءة التواصل مع مسؤولي المخاطر في الكليات والإدارات.
5. مراجعة المخاطر عالية المستوى (High & Critical) واتخاذ القرارات بشأنها (قبول – إدارة – مشاركة – تقادى).
6. مراقبة تنفيذ خطط إدارة المخاطر والتأكد من الالتزام بسياسات الجامعة.
7. رفع تقارير دورية وتقرير سنوي شامل إلى سعادة رئيس الجامعة حول حالة المخاطر والتوصيات للتحسين.
8. تأسيس وتحديث سجل المخاطر الجامعي.
9. نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع منتسبي الجامعة وتقديم الدعم للوحدات.

### 6.3 منسق إدارة المخاطر في الوحدات التنظيمية:

يُعيّن منسق لإدارة المخاطر في كل وحدة تنظيمية من قبل رئيس الوحدة، ويعُدّ حلقة الوصل بين الوحدة واللجنة المركزية، ويتوالى المهام التالية:

1. متابعة تنفيذ سياسة إدارة المخاطر داخل الوحدة التنظيمية.

2. تحديد وتقييم المخاطر ذات الصلة بأنشطة الوحدة وتوثيقها وفق النماذج المعتمدة.
3. تحديث سجل المخاطر الخاص بالوحدة ورفعه بشكل دوري إلى اللجنة المركزية.
4. إعداد خطة معالجة للمخاطر التي تقع ضمن نطاق الوحدة ومتابعة تفيذها.
5. رفع تقارير دورية عن حالة المخاطر ومستوى الاستجابة داخل الوحدة.
6. تعزيز الوعي بين أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بأهمية تطبيق إدارة المخاطر.
7. التنسيق مع الإدارة العليا في الكلية أو الوحدة بشأن إنشاء لجنة داخلية لإدارة المخاطر إذا دعت الحاجة، بحسب طبيعة النشاط والمخاطر المرتبطة به.

#### 6.4 قسم تحليل المخاطر والعمليات المؤسسية:

يهدف القسم إلى دعم عمليات اتخاذ القرار من خلال جمع وتحليل بيانات المخاطر وتوفير المؤشرات الفنية الازمة لإدارة المخاطر المؤسسية وتحليل المخاطر بالتنسيق المباشر مع اللجنة المركزية لإدارة المخاطر ومنسقي الوحدات التنظيمية والاطلاع بالمهام التالية:

1. تحليل بيانات المخاطر المستلمة من الوحدات التنظيمية، وتحديد الاتجاهات والأنماط الرئيسية للمخاطر على مستوى الجامعة.
2. تطوير وتحديث أدوات القياس والتحليل مثل مصفوفات المخاطر ومؤشرات الأداء المرتبطة بها، بالتنسيق مع اللجنة المركزية.
3. إعداد التقارير الدورية التحليلية حول مستويات المخاطر، وتقييم التوصيات الفنية حول مجالات التحسين والضبط وتقديمها إلى مدير إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي.
4. دعم إعداد سجل المخاطر الجامعي من خلال مراجعة وتدقيق بيانات المخاطر المرفوعة من الوحدات التنظيمية.
5. تطوير مؤشرات الإنذار المبكر بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، للمساعدة في رصد المخاطر المحتملة في مراحلها المبكرة.
6. تقديم الدعم الفني والاستشاري لمنسقي إدارة المخاطر في الوحدات التنظيمية فيما يتعلق بأساليب التحليل والتقييم.
7. اقتراح وتطوير المبادرات الهدافة إلى رفع كفاءة عملية إدارة المخاطر المؤسسية.
8. المشاركة في إعداد تقارير الجامعة الرسمية المتعلقة بالمخاطر، ورفعها إلى اللجنة المركزية لاعتمادها.
9. توثيق ومتابعة نتائج التحليل لضمان توافق قاعدة بيانات محدثة تُستخدم في التقييم السنوي للمخاطر.
10. المشاركة في إعداد برامج التوعية والتدريب في مجال تحليل وتقدير المخاطر، متى ما طُلب (منه) من قبل اللجنة المركزية لإدارة المخاطر.

#### 7 أحكام ختامية

تُفعَّل إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، وكذلك قسم تحليل المخاطر والعمليات المؤسسية، فور اكتمال تعيين الكادر الإداري والفني المعتمد، على أن تباشر الجهات المذكورة تان مهامها التشغيلية وفق اختصاصاتها المحددة في هذه السياسة. وتراجع أحكام هذه السياسة لاحقاً لتحديث الأدوار والمسؤوليات بما يتواافق مع واقع الممارسة الفعلية ومتطلبات العمل المؤسسي.

## 8 الإجراءات المتبعة في السياسة

### 8.1 فهم البيئة الداخلية والخارجية

تبدأ عملية إدارة المخاطر بفهم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لتحديد السياق العام للمخاطر. وتشمل البيئة الداخلية: الثقافة المؤسسية، القيم والأهداف، الهيكل الإداري، اللوائح والسياسات، ومعايير الجودة، ودرجة النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.

وتشمل البيئة الخارجية: الأوضاع الاقتصادية والتنظيمية، التطورات التقنية والتعليمية، المتغيرات الاجتماعية والمنافسة الأكademية، والعوامل السياسية أو البيئية التي قد تؤثر في تحقيق أهداف الجامعة.

### 8.2 تحديد وتصنيف واستكشاف المخاطر

يقوم منسق إدارة المخاطر في الوحدات التنظيمية مع بداية كل عام أكاديمي جديد بإجراء عملية تحديد واستكشاف وتصنيف المخاطر ووضع الخطط الأولية للتعامل معها، بالتنسيق مع اللجنة المركزية لإدارة المخاطر، كما يلزم المنسقون بتحديد المخاطر المحتملة عند البدء في تنفيذ أي مبادرة أو مشروع جديد، وذلك باستخدام أدوات متعددة مثل المقابلات، ورش العمل، مراجعة الوثائق والتقارير، والاستبانات والاجتماعات. وتعُد نتائج هذه المرحلة الأساس الذي يُبنى عليه تقييم المخاطر ووضع خطط المعالجة المناسبة. هذا وتصنف المخاطر بحسب أنواعها الواردة في هذه السياسة.

### 8.3 تحديد أولويات المخاطر وتوثيقها

تحدد أولويات المخاطر وفقاً لاحتمالية وقوعها وتأثيرها المحتمل باستخدام المصفوفة المعتمدة من اللجنة المركزية لإدارة المخاطر، وتوثيق جميع النتائج في سجل المخاطر الخاص بكل وحدة تنظيمية، مع تحديد المسؤوليات وخطط الاستجابة.

ويتم تحديث السجل بصفة دورية أو عند حدوث تغييرات جوهرية في أنشطة الوحدة أو بيئتها التشغيلية، ويرفع إلى اللجنة المركزية للمراجعة الدورية.

### 8.4 مراجعة واعتماد تقارير المخاطر

تقوم اللجنة المركزية لإدارة المخاطر بمراجعة سجلات المخاطر والخطط المقدمة من الوحدات التنظيمية للتأكد من كفايتها وشمولها، وللتوصية بالإجراءات الازمة للحد من المخاطر ذات الأولوية العالية.

تعُد اللجنة تقريراً عاماً بالمخاطر المؤسسية وخطط المعالجة يُرفع إلى مجلس الجامعة للاعتماد، مع متابعة تنفيذ التوصيات بالتنسيق مع منسق إدارة المخاطر في الوحدات التنظيمية..

### 8.5 تقييم المخاطر

يتم تقييم المخاطر عبر تحديد مستوى الاحتمالية (التكرار) ومستوى التأثير (الأثر) باستخدام معايير موحدة ومعايير. وتحسب درجة الخطير وفق المعادلة التالية:

$$\text{درجة الخطير} = \text{احتمالية الحدوث} \times \text{تأثير الحدوث}.$$

#### أ. مقياس احتمالية حدوث الخطير (التكرار):

التكرار المتوقع لحدوث الخطير	الوزن	احتمالية حدوث الخطير
مرة أو أكثر كل خمس سنوات	1	منخفض جداً

مرة أو أكثر كل سنتين	2	منخفض
مرة أو أكثر كل سنة	3	متوسط
مرة أو أكثر كل ستة أشهر	4	عالٍ
مرة أو أكثر كل شهر	5	عالٍ جداً

#### ب. مقياس تأثير الخطر (الأثر):

الوزن	تأثير الخطر
1	هامشي
2	منخفض
3	متوسط
4	عالٍ
5	كارثي

#### كيفية احتساب درجة الخطر:

يعتبر الجدول أدناه دليلاً استرشادياً لحساب درجة الخطر، على أن يتم الاعتماد على الدليل الاجرائي الذي ستصدره لجنة إدارة المخاطر.

#### ج. مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix):

تُستخدم المصفوفة التالية لتحديد مستوى الخطر الإجمالي:

مصفوفة تقييم المخاطر					
تأثير الحدوث					احتمالية الحدوث
كارثي (5)	عالٍ (4)	متوسط (3)	منخفض (2)	هامشي (1)	
عالٍ جداً (25)	عالٍ جداً (20)	عالٍ جداً (15)	عالٍ (10)	متوسط (5)	عالٍ جداً (5)
عالٍ جداً (20)	عالٍ جداً (16)	عالٍ (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	عالٍ (4)
عالٍ جداً (15)	عالٍ (12)	عالٍ (9)	متوسط (6)	منخفض (3)	متوسط (3)
عالٍ (10)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (4)	منخفض جداً (2)	منخفض (2)
متوسط (5)	متوسط (4)	منخفض (3)	منخفض جداً (2)	منخفض جداً (1)	منخفض جداً (1)

## 8.6 مستويات المخاطر المقبولة وإجراءات ضبطها

تحدد اللجنة المركزية مستويات المخاطر المقبولة (قدرة الجامعة على تحمل المخاطر)، مع الأخذ في الاعتبار فعالية الضوابط القائمة ومستوى التعرض للمخاطر.

تعتبر درجة الخطورة (9) أو أكثر غير مقبولة، ويجب اتخاذ إجراءات فورية للحد منها أو معالجتها أو نقلها أو تجنبها.

تصنيف مستويات الخطورة:

التحمل	الوصف	الرمز اللونية	التصنيف	درجة الخطورة
مقبول	لا ضرر أو ضرر قليل، لم ينقطع العمل. الحد الأدنى من الخسائر المادية، ما من تأثيرات تذكر على تحقيق الأهداف. يمكن التعافي من الآثار خلال يوم.	الأخضر	منخفض جداً	2 - 1
مقبول	الأضرار ضمن الحد الأدنى، الأعمال انقطعت بشكل طفيف جداً، خسائر مالية قليلة، يمكن أن يكون هناك أثر طفيف على تحقيق الأهداف. ما من آثار دائمة. يمكن التعافي من الآثار خلال أيام.	الأخضر الفاتح	منخفض	4 - 3
محتمل	أضرار متوسطة والأعمال انقطعت بشكل هامشي، مع خسائر مالية متوسطة، يمكن أن تكون السمعة قد تضررت، ويتوقع أن تكون هناك صعوبات في تحقيق الأهداف التشغيلية. يمكن التعافي من الآثار خلال شهور.	الأصفر	متوسط	8 - 5
غير مقبول	أضرار ملحوظة مع انقطاع في العمل وخسائر مالية كبيرة، كما أن السمعة قد تضررت كثيراً. هناك صعوبات تشغيلية كبيرة في تحقيق الأهداف، كما أن الأهداف الاستراتيجية قد تأثرت جزئياً.	البرتقالي	عالٍ	- 9 12
غير مقبول	أضرار خطيرة جداً، والأعمال قد انقطعت، مع خسائر مالية كبيرة. وتضررت السمعة لأقصى حد، وإذا لم تتم معالجة الآثار فستتضرر الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.	الأحمر	عالٍ جداً	- 13 25

وُتُعد هذه المستويات المرجع الأساسي لاتخاذ قرارات المعالجة وتصعيد الحالات وفق البند (7.7).

## 8.7 الجهات المسؤولة عن معالجة المخاطر

تُحدّد جهة معالجة المخاطر واتخاذ القرار بشأنها وفق مستوى الخطورة، بما يضمن وضوح خطوط المساءلة والاعتماد المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

نطاق القرار والإجراءات	الجهة المسؤولة عن المعالجة	مستوى الخطر
تنفيذ الإجراءات التصحيحية البسيطة والتوعية الدورية، مع توثيق الحالة في سجل المخاطر.	مالك الخطر في الوحدة التنظيمية بالتنسيق مع منسق إدارة المخاطر.	منخفض جدًا – منخفض
اعتماد خطة المعالجة ومتابعة تنفيذها مع توفير الموارد اللازمة ورفع تقارير المتابعة.	مالك الخطر يعتمد من قبل عميد الكلية أو مدير الإدارة بالتنسيق مع منسق إدارة المخاطر.	متوسط
مراجعة الحالة، اعتماد الإجراءات الوقائية، وتفعيل خطط الطوارئ عند الحاجة، وضمان استمرارية العمل.	نائب رئيس الجامعة المعنى أو مدير عام الخدمات الإدارية بالتعاون مع مالك الخطر.	عالٍ
دراسة الأثر المؤسسي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن التخفيف أو تجنب الخطر، واعتماد الإجراءات التصحيحية.	رئيس الجامعة.	عالٍ جدًا (استراتيجي)

في حال تصاعد مستوى الخطر من درجة إلى أعلى، يقوم منسق إدارة المخاطر برفع الأمر فورًا إلى الجهة الأعلى حسب التصنيف أعلاه لضمان سرعة اتخاذ القرار المناسب وتفعيل الإجراءات الوقائية.

## 8.8 إجراءات التعامل مع المخاطر المصنفة (العلاج)

تتضمن إجراءات التعامل مع المخاطر الأنواع التالية وفق مستوى الخطورة، على أن تفصل هذه الإجراءات في دليل إجرائي مستقل تضعه اللجنة المركزية لإدارة المخاطر ويعتمده نائب رئيس الجامعة للشراكات والتطوير.

## 9 جهة الاتصال والمعلومات

لتقديم مزيد من المساعدة حول تطبيق هذا الإجراء، بالإمكان توجيه الأسئلة المتعلقة إلى إدارة المشاريع والخطيط الاستراتيجي، البريد الإلكتروني: [risk@uob.edu.bh](mailto:risk@uob.edu.bh)