



# دورة إدارة المخاطر

جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية

إعداد:

أ.د/ منير مصلح محمد الوصابي

# تعريف الخطر المؤسسي

## الخطر



هو حدوث شيء ما يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف المرجوة للجامعة، وقد يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية.

## إدارة المخاطر



هي الإجراءات التي تتبعها الجامعة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة.

# معييار ISO 31000:2018 - إدارة المخاطر



## القيادة (Leadership)

الالتزام والدعم من الإدارة العليا: الدور الحاسم للقيادة في تحديد الاتجاه، توفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر عبر كافة مستويات مستويات المؤسسة لضمان الفعالية والاستدامة.

**مثال واقعي:** اعتماد رئيس الجامعة ومجلس الأمناء لسياسة إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتخصيص ميزانية سنوية مستقلة لتمويل برامج التدريب وأدوات التقييم.



## التكامل (Integration)

الدمج في كافة العمليات التنظيمية: تضمين أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي في جميع عمليات صنع القرار، الهياكل التنظيمية، والأنشطة اليومية للجامعة، وليس كنشاط منفصل.

**مثال واقعي:** إلزامية إجراء تقييم شامل للمخاطر كشرط أساسي في عملية الموافقة على إنشاء أي كلية جديدة أو إطلاق برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات دولية.



## التحسين (Improvement)

التحسين المستمر القائم على البيانات: استخدام التغذية الراجعة، نتائج التدقيق، ومراجعة الأداء لتعلم الدروس وتعديل إطار عمل إدارة المخاطر بشكل دوري لزيادة نضجه وفعاليتها.

**مثال واقعي:** تحليل تقارير الحوادث والملاحظات الواردة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس سنويًا لتحديث سجل المخاطر الجامعي وتطوير خطط استجابة أكثر كفاءة للأزمات المحتملة.

# مصفوفة تقييم الخطر (3x3): منهجية تحديد الأولويات في البيئة الجامعية

درجة الخطر (Risk Score) = الاحتمالية (Likelihood) × التأثير (Impact)



## شرح التأثير على المؤسسة الأكاديمية

يقيس شدة العواقب المالية أو السمعة.  
**مثال واقعي:** تأثير نشوب حريق في المعمل المركزي يؤدي لتدمير أجهزة بحثية باهظة الثمن وفقدان بيانات سنوات (تأثير عالي/كارثي - 3)

## شرح الاحتمالية في سياق الجامعة



تشير إلى تكرار حدوث الخطر.  
**مثال واقعي:** احتمالية تعطل نظام التعليم الإلكتروني (LMS) أثناء فترة الامتحانات النهائية بسبب الضغط الشديد (احتمالية عالية - 3)

# المحور الأول

مخاطر التخطيط الاستراتيجي

# المخاطر الاستراتيجية: 1. القصور في صياغة الخطة الاستراتيجية

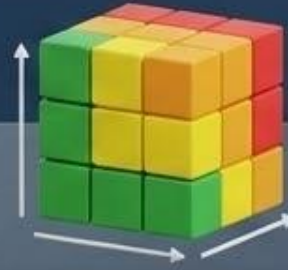


## وصف الخطر وتداعياته (Risk Description & Implications)

**الوصف:** الاعتماد على افتراضات غير دقيقة، ونقص المرونة والابتكار في التخطيط، وعدم مواكبة المتغيرات في التعليم الطبي.  
**التداعيات:** خطط دراسية لا تلبى احتياجات سوق العمل الصحي، وضياع الفرص التطويرية.

### مثال من واقع الجامعة:

عدم التنبؤ الدقيق بالتغيرات التكنولوجية السريعة في الأجهزة الطبية، مما يؤدي إلى صياغة خطط لتجهيز معامل قد تصبح قديمة قبل تنفيذها.



## تحليل وتقييم الخطر (Risk Analysis & Evaluation)

- الاحتمالية (Probability): متوسطة (3).
- التأثير (Impact): متوسط (3).
- درجة الخطر (Risk Score): 9 (متوسط - منطقة صفراء).
- الأولوية (Priority): II (تتطلب إجراءات وقائية محددة).



## عناصر الوقاية والإجراءات التصحيحية (Preventive Measures & Corrective Actions)



### 1. بناء القدرات والتدريب المتخصص:

عقد دورات وورش عمل مكثفة لأعضاء لجان التخطيط بالتعاون مع خبراء دوليين في إدارة التعليم الطبي.

### مثال تطبيقي:

تنفيذ برنامج تدريبي سنوي حول "أحدث منهجيات التخطيط الاستراتيجي للجامعات الطبية" لقيادات الجامعة.



### 2. المقارنات المرجعية وأفضل الممارسات:

إجراء دراسات مقارنة دورية مع جامعات طبية إقليمية ودولية مرموقة لتبني أفضل نماذج التخطيط.

### مثال تطبيقي:

توقيع اتفاقيات تعاون مع جامعات مناظرة في المنطقة لتبادل الخبرات في صياغة الخطط الاستراتيجية وتحديثها.

## 2. القصور في تنفيذ الاستراتيجية: التحديات والحلول

### المسببات والتحديات (Root Causes & Challenges)



- ضعف التزام القيادات العليا والتغيير المستمر (أبدي غير متماسكة) - عدم استقرار إداري.
- فشل تخصيص الموارد (عملات معدنية متناثرة) - نقص التمويل البشري والمالي.
- غياب الرؤية المشتركة (بوصلة مشوشة) - تضارب الأولويات.



مثال تطبيقي: تعاقب ثلاثة عمداء على كلية الطب خلال عامين أدى إلى توقف مشروع تحديث المعامل الطبية.

### الإجراءات العلاجية والحلول (Corrective Actions & Solutions)



- تعديل المستهدفات لتكون واقعية (خريطة طريق معدلة) - مراجعة شاملة للخطة.
- حصر مواطن القصور (عدسة مكبرة على تقرير) تحليل الفجوات بدقة.
- استقطاب الخبرات وبناء القدرات (شخص خبير مع شهادة) - تعزيز الكفاءات الإدارية.



مثال تطبيقي: إعادة جدولة مشروع المستشفى الجامعي وتعيين مدير متخصص للإشراف على مراحل التنفيذ.

### تحليل الخطر والأولوية (Risk Analysis & Priority)



الدرجة: 6



الأولوية: 1 (قصوى)

الخلاصة: يتطلب هذا الخطر تدخلاً عاجلاً وإشرافاً مباشراً من الإدارة العليا لضمان استمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

# 3. القصور في تقييم النتائج

عدم فعالية مؤشرات الأداء (KPIs) في قياس الأهداف الاستراتيجية بدقة مما يؤدي إلى تضليل صنع القرار.



## المشكلة: تضليل صنع القرار

**الشرح:** المؤشرات الحالية قد تكون كمية فقط ولا تعكس الجودة أو الأثر الحقيقي، أو أنها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية. هذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات بناءً على بيانات غير دقيقة.

**المثال:** مؤشر "عدد الأبحاث المنشورة" دون النظر إلى جودة المجلة أو تأثير البحث. قد يظهر هذا المؤشر نجاحاً بينما الواقع هو انخفاض جودة البحث العلمي.



## الحل 1: مكتبة المؤشرات

**الشرح:** توضيح أهمية إنشاء قاعدة بيانات شاملة لمؤشرات الأداء التي تغطي كافة جوانب العمل الأكاديمي والإداري، وتكون مصنفة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

**المثال:** لكل هدف استراتيجي (مثل "تحسين جودة التعليم")، يتم تحديد مجموعة من المؤشرات (مثل "معدل رضا الطلبة عن المقررات"، "نسبة توظيف الخريجين"، "عدد البرامج المعتمدة دولياً").



## الحل 2: التدقيق الدوري

**الشرح:** التأكيد على دور مركز ضمان الجودة في مراجعة وتدقيق نتائج مؤشرات مؤشرات الأداء بشكل دوري، للتأكد من دقتها وموثوقيتها، وتحديد الانحرافات عن المستهدفات.

**المثال:** إجراء تدقيق ربع سنوي على بيانات الأداء من مختلف الكليات والإدارات، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة، ورفع تقارير بالتوصيات اللازمة.



## الحل 3: نظام التقارير المؤتمت

**الشرح:** شرح فوائد استخدام الأنظمة الإلكترونية لأتمتة جمع البيانات وتحليلها وإصدار التقارير، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من الأخطاء البشرية ويسرع عملية اتخاذ القرار.

**المثال:** استخدام لوحة قياس إلكترونية (Dashboard) تعرض مؤشرات الأداء في الوقت الفعلي، وتتيح للمسؤولين استعراض التقارير التفصيلية وتحليل الاتجاهات بسهولة.

# 4. مخاطر مقاومة التغيير

## وصف الخطر



ضعف ثقافة التخطيط المؤسسي والتمسك بالأساليب التقليدية، مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس لتبني الأنظمة والعمليات الجديدة، خوفاً من المجهول أو فقدان الأدوار الحالية.

## التأثير والأولوية



**\*\*أولوية قصوى (Critical - الدرجة 9).**  
يؤدي هذا الخطر إلى تأخير كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفشل محتمل في الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي، وتدني جودة التعليم والخدمات المقدمة للطلاب.

## أمثلة واقعية



مقاومة تطبيق نظام "المحاكاة الطبية الإلكترونية" الجديد في التدريب السريري، حيث يفضل بعض المدربين الطرق التقليدية غير المعتمدة على التكنولوجيا.



تردد بعض أعضاء هيئة التدريس في الانتقال من أسلوب "المحاضرات التقليدية" إلى منهجيات "التعلم القائم على حل المشكلات (PBL). الحديثة.

## استراتيجيات التخفيف المقترحة



- ✓ تنفيذ برامج "إدارة التغيير" شاملة وورش عمل توعوية مكثفة لبناء الثقة وفهم الفوائد.
- ✓ إشراك "قادة التغيير" من الأكاديميين والإداريين المؤثرين في مراحل التخطيط والتنفيذ كقدوة.
- ✓ ربط الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية بتبني الابتكار وتحقيق إنجازات ملموسة في الأنظمة الجديدة.

# المحور الثاني

## المخاطر التشغيلية

# 1. عدم مواكبة التشريعات:

خطر عدم توافق أنظمة الجامعة مع القوانين الحكومية المستحدثة.

## التحديات (Challenges)



التأخر في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي الجديدة.  
• مثال: تغييرات في لوائح التعليم الطبي.



تعقيد إجراءات التوظيف والترقيات الأكاديمية.  
• مثال: تضارب في تفسير القرارات الإدارية.

## الحلول والإجراءات (Solutions & Actions)



تشكيل لجنة دائمة من كلية الشريعة والقانون لمراجعة اللوائح.  
• إشراك أساتذة القانون بفاعلية.



التعاقد مع مكاتب محاماة متخصصة في التعليم العالي.  
• عمل استشارات قانونية دورية.



إنشاء وحدة رصد تشريعي داخل الجامعة.  
• متابعة الجريدة الرسمية وتعديلات الحكومة.



برامج تدريبية مستمرة للموظفين الإداريين على المستجدات القانونية.  
• استقطاب وتطوير الكفاءات القانونية.

## 2. مخاطر البرامج الأكاديمية



### المشتريات والتجهيزات (Procurement & Equipment)

عطاءات ومشتريات غير مبررة إدارياً أو شراء معدات باهظة الثمن دون دراسة جدوى. هذا يستنزف ميزانية الجامعة دون عائد حقيقي.

#### مثال

شراء أجهزة محاكاة طبية متطورة لكلية التمريض بتكلفة عالية، ولكن دون توفير التدريب اللازم للمدرسين عليها، مما يجعلها غير مستغلة.



### التعيينات الأكاديمية (Academic Appointments)

التعيينات غير المدروسة في الكليات بناءً على المحسوبية أو دون معايير كفاءة واضحة. هذا يضعف جودة التدريس والبحث العلمي.

#### مثال

تعيين أعضاء هيئة تدريس في كلية الطب دون خبرة كافية في التخصصات الدقيقة المطلوبة، مما يؤثر سلباً على مستوى التعليم السريري للطلاب.



### التخصصات الأكاديمية (Academic Specializations)

استحداث تخصصات لا تواكب متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية. هذا يؤدي إلى بطالة الخريجين وهدر الموارد.

#### مثال

طرح برنامج بكالوريوس في "تقنية طبية قديمة" تراجعت الحاجة إليها في المستشفيات الحديثة، مما يقلل من فرص توظيف الخريجين.

# 3. تراجع فرص الشراكات الدولية والحلول المقترحة

التوجه الاستراتيجي: المواءمة مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)



الحل يكمن في إعادة صياغة استراتيجيات الشراكة للتركيز على المشاريع التي تخدم أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة المباشرة بتخصصات الجامعة، وبالأخص تلك المرتبطة بالصحة العامة، والابتكار الرقمي في المجال الطبي.

مثال واقعي مقترح:

تطوير مقترح مشروع شراكة جديد يدمج حلول "الصحة الرقمية" والذكاء الاصطناعي في تحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية في المناطق النائية، مما يتماشى مع أولويات المانحين الحالية وأهداف SDGs.



التحديات الراهنة: تأثير الجائحة وتغير الأولويات



تراجع ملحوظ في التمويل الخارجي للمشاريع البحثية والمبادرات الأكاديمية الدولية، نتيجة التبعات الاقتصادية لجائحة كورونا، مع تحول كبير في أولويات الجهات المانحة نحو قطاعات محددة كالأمّن الصحي والاستجابة السريعة، بعيداً عن بعض المجالات التقليدية.

مثال واقعي من الجامعة:

توقف مؤقت لمشروع بحثي مشترك مع جامعة أوروبية حول الأمراض المزمنة غير المعدية، بسبب إعادة توجيه ميزانية الجهة المانحة لدعم أبحاث اللقاحات والأوبئة.



# المحور الثالث

المخاطر المالية والاقتصادية

# 1. انخفاض الدعم الحكومي: استراتيجيات الاستدامة المالية في مواجهة تحديات التمويل

خطة استباقية لضمان استمرارية التميز الأكاديمي والبحثي في ظل تقليص الموازنات العامة.



## ترشيد النفقات التشغيلية

تطبيق خطة تقشف مدروسة لخفض المصروفات الجارية (كهرباء، مياه، صيانة، مواد مكتبية) بنسبة 20% دون المساس بجودة العملية التعليمية والبحثية.



مثال واقعي: التحول الكامل لأنظمة الإضاءة الذكية الموفرة للطاقة في جميع المباني، ورقمنة المعاملات الإدارية لتقليل استهلاك الورق والأحبار.



## تنمية الموارد المالية الذاتية

تنويع مصادر الدخل عبر استثمار أصول الجامعة المادية والفكرية وتقديم خدمات نوعية للمجتمع والقطاع الخاص.



مثال واقعي: طرح برامج دبلوم مهنية متخصصة مدفوعة الأجر في مجالات مطلوبة بسوق العمل، وتفعيل المراكز الاستشارية لتقديم خدمات للشركات الصناعية.



## تعزير البحث العلمي الممول خارجياً

تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس والباحثين للتنافس بفعالية على المنح البحثية الدولية والإقليمية وبرامج الشراكة.



مثال واقعي: إنشاء مكتب متخصص لدعم كتابة مقترحات المشاريع البحثية، وتقديم حوافز مالية ومعنوية للباحثين الذين ينجحون في استقطاب تمويل خارجي.



## بناء شراكات استراتيجية مستدامة

عقد اتفاقيات تعاون طويلة الأمد مع المؤسسات المانحة والشركات الكبرى لدعم مشاريع البنية التحتية والابتكار.



مثال واقعي: توقيع مذكرات تفاهم مع شركات تكنولوجيا لتمويل وتجهيز مختبرات حديثة للذكاء الاصطناعي والروبوتات داخل الجامعة.

## 2. خطر نقص السيولة النقدية

عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية العاجلة (مثل تأخر رواتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، أو توقف شراء مستلزمات المعامل والتشغيل اليومي)، مما يهدد استمرارية العمليات الجامعية

### الضبط المالي



التقيد التام والصارم بالموازنة التقديرية المعتمدة ومنع أي تجاوزات غير ضرورية.

**\*مثال واقعي:** تجسيد الموافقات على أي نفقات رأسمالية أو تطويرية غير مدرجة في الموازنة التشغيلية للعام الحالي، وإعطاء الأولوية القصوى للنفقات الحتمية فقط

### جدولة الديون



إعادة التفاوض وجدولة الالتزامات المالية مع الموردين والمقاولين لتمقاولين لتخفيف الضغط على السيولة الحالية.

**\*مثال واقعي:** الاتفاق مع موردي الأجهزة الطبية والمخبرية على خطط سداد مرنة أو دفعات مؤجلة مقابل ضمانات بنكية

### التنبؤ المالي



نماذج آلية متقدمة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية والالتزامات المتوقعة.

**\*مثال واقعي:** استخدام برمجيات ERP لتحليل مواعيد تحصيل الرسوم الدراسية ومواعيد صرف الرواتب لتوقع الفجوات النقدية قبل حدوثها بثلاثة أشهر

### 3. خطر انخفاض الموارد الذاتية

تناقص أعداد الطلبة المقبولين يمثل تهديداً مباشراً لاستدامة الجامعة المالية وقدرتها على التطوير المستمر.

#### تحليل التأثير



تأثير عالي على قدرة الجامعة على دفع الرواتب، تمويل البحث العلمي، وتطوير البنية التحتية والتحتية، والمختبرات.

#### تفعيل دراسات الجدوى لاستخدام الأصول



تعظيم الاستفادة من مرافق الجامعة لزيادة الإيرادات الذاتية من خلال الاستثمار الأمثل.

**مثال واقعي:** تأجير القاعات والمختبرات للجهات الخارجية في غير أوقات الدوام، وتقديم خدمات استشارية.

#### استحداث تخصصات "تقنية" مطلوبة



تطوير برامج أكاديمية تواكب احتياجات سوق العمل المتغيرة، في المجالات التقنية والصحية.

**مثال واقعي:** طرح برنامج بكالوريوس في "الذكاء الاصطناعي الطبي" أو "الأمن السيبراني الصحي".

#### تسويق البرامج التعليمية محلياً ودولياً



إطلاق حملات تسويقية استراتيجية تستهدف الطلاب المحتملين، مع التركيز على الميز التنافسية.

**مثال واقعي:** حملة تعريفية ببرامج كلية الطب المتميزة في دول الجوار، والمشاركة في معارض التعليم الدولية.

## 4. سوء إدارة أصول الجامعة

**التحدي:** غياب التخطيط الاستراتيجي لاستغلال الأصول الجامعية (المباني، الأراضي، المعدات، والمرافق) بالشكل الأمثل، مما يؤدي إلى هدر الموارد وتقليل الكفاءة التشغيلية.

### 3. تنوع الأصول الاستثمارية



**الشرح:** استثمار جزء من موارد الجامعة في أصول تستدر عائداً مالياً مستداماً (مثل العقارات، الأوقاف، أو الشراكات الاستراتيجية) لتقليل الاعتماد على الرسوم الدراسية والدعم الحكومي.

**مثال واقعي:** إنشاء صندوق وقفي استثماري استثماري للجامعة وتوجيه عوائده لتمويل المنح البحثية وتطوير البنية التحتية.

### 2. خطة صيانة وقائية شاملة



**الشرح:** وضع جدول زمني دوري لصيانة جميع المرافق والمعدات قبل حدوث الأعطال، لضمان استمراريتها وتقليل فترات التوقف المفاجئ.

**مثال واقعي:** تنفيذ برنامج صيانة دورية للمصاعد وأنظمة التكييف في المباني الإدارية والأكاديمية كل ثلاثة أشهر، مما قلل من نسبة الأعطال بنسبة 40%.

### 1. التخلص من الأصول غير المنتجة



**الشرح:** بيع أو تخريد الأصول التي انتهى عمرها الافتراضي أو لم تعد ذات جدوى اقتصادية تصادية، لتقليل تكاليف التخزين والصيانة.

**مثال واقعي:** بيع أجهزة الحاسوب القديمة في معامل الكلية التي تم استبدالها بأجهزة حديثة، والاستفادة من العائد في تمويل شراء برمجيات تعليمية جديدة.

## 5. خطر التلاعب بالبيانات

### وصف الخطر وأمثله



التلاعب المتعمد في البيانات المالية (الإيرادات والمصروفات) لإخفاء عجز، أو تضخيم إنجازات، أو اختلاس أموال، مما يؤدي إلى تضليل صناع القرار والإضرار بسمعة الجامعة.

### مثال واقعي من الجامعة



تسجيل رسوم دراسية غير محصلة كإيرادات فعلية، أو التلاعب في فواتير مشتريات أجهزة معامل لتغطية نفقات شخصية غير مشروعة.

### استراتيجيات الوقاية الفعالة

#### 3. التحليل المالي المقارن



استخدام أدوات التحليل المالي (الأفقي والعمودي) لمقارنة الأداء الحالي بالسنوات السابقة واكتشاف أي انحرافات غير مبررة.

**مثال:** مقارنة نسبة المصروفات التشغيلية إلى الإيرادات في السنة الحالية مع متوسط السنوات الخمس الماضية، وتحقيق الفوري في أي زيادة ملحوظة.

#### 2. تعزيز الرقابة الداخلية



تفعيل دور وحدة التدقيق الداخلي للقيام بمراجعات دورية ومفاجئة على العمليات المالية والإدارية.

**مثال:** تنفيذ جرد مفاجئ للخزينة الرئيسية، ومراجعة عينات عشوائية من سندات القبض والصرف في الكليات المختلفة للتأكد من صحتها واعتمادها.

#### 1. فصل الصلاحيات



الفصل التام بين مهام استلام النقدية، وتسجيل القيود المحاسبية، والرقابة عليها لتقليل فرص التواطؤ.

**مثال:** الموظف الذي يستلم من الطلبة في الكلية لا يكون هو نفسه المسؤول عن تسجيلها في النظام المحاسبي المركزي، ويوجد موظف ثالث للتدقيق والمطابقة.

# المحور الرابع

مخاطر الموارد البشرية

# 1. الامتناع عن العمل والعنف

## الإجراءات العلاجية والوقائية:

### نظام شكاوى محوسب وفعال:

منصة إلكترونية آمنة وسرية لتقديم الشكاوى والمقترحات ومتابعتها بشفافية (مثال: تطبيق "صوت الموظف" الجامعي).



### استطلاعات رضا وقياس دورية:

إجراء استبيانات منتظمة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد بؤر التوتر مبكراً (مثال: استطلاع ربع سنوي حول بيئة العمل والخدمات).



### تفعيل لجان الحوار والشراكة:

تشكيل لجان مشتركة دائمة بين الإدارة وممثلي الموظفين وأعضاء هيئة التدريس لمناقشة المطالب وحل النزاعات ودياً قبل تفاقمها (مثال: مجلس الحوار الجامعي).



## وصف الخطر: الأسباب والتداعيات

### توقف جماعي عن العمل (إضراب):

شلل كامل في الأنشطة الأكاديمية والإدارية نتيجة تأخر صرف الرواتب والمستحقات المالية لعدة أشهر.



### حدوث أعمال عنف وشغب:

اعتصامات ومظاهرات قد تتطور إلى اشتباكات وتخريب للممتلكات الجامعية بسبب الشعور بغياب العدالة الوظيفية أو قرارات إدارية تعسفية.



## خطر الإهمال وتأخير الإنجاز 2.



### المساءلة

تطبيق المنظومة التشريعية بحق المقصرين (اتخاذ الإجراءات القانونية ضد المتغيبين بدون عذر، أو المتسببين في تأخير المعاملات، لضمان الانضباط).



### المنافسة

جائزة الموظف المتميز سنوياً (تكريم الموظف الأكثر إنتاجية وإبداعاً في كل كلية أو إدارة، مع مكافآت مالية ومعنوية).



### مدونة السلوك

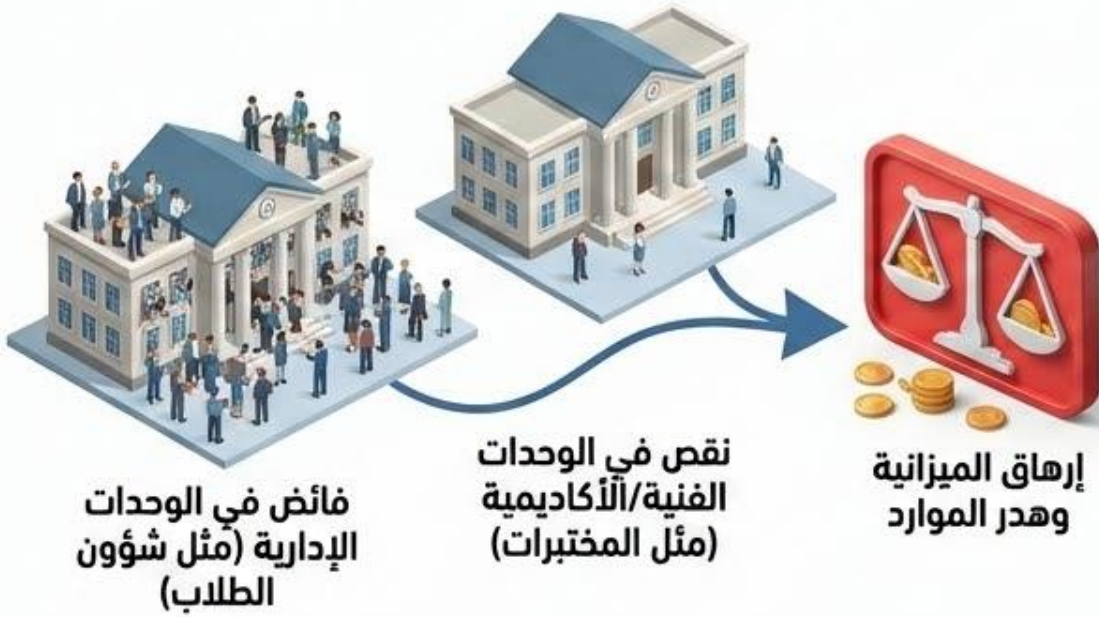
تثقيف العاملين بأخلاقيات الوظيفة العامة (مثل الالتزام بساعات الدوام، النزاهة في العمل، واحترام الزملاء والطلاب).



# التضخم الإداري والبطالة المقنعة: التحديات والحلول الأكاديمية

جامعة 21 سبتمبر  
للعلوم الطبية والتطبيقية

## المشكلة: التضخم والبطالة المقنعة



## الحلول المقترحة والإجراءات العملية



**إعداد جداول تشكيلات ووظائف دقيقة**  
تحليل الاحتياجات الفعلية لكل وحدة تنظيمية بناءً على عبء العمل، وتحديد العدد الأمثل للموظفين والمسميات الوظيفية المطلوبة بدقة.  
تطبيق نظام إلكتروني لحساب ساعات العمل الفعلية مقابل المهام المنجزة لتحديث الجداول دورياً.



**إخضاع المستجدين لفترة تجربة حقيقية**  
تقييم أداء الموظفين الجدد بصراحة خلال فترة التجربة بناءً على معايير واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وعدم التهاون في إنهاء خدمات غير الأكفاء.  
إلزام المشرفين بتقديم تقارير شهرية مفصلة عن أداء الموظف الجديد خلال الستة أشهر الأولى.



**تدوير الموظفين حسب الحاجة الفعلية**  
نقل الموظفين الفائضين من الوحدات التي تعاني من التضخم إلى الوحدات التي تعاني من النقص، بعد إعادة تأهيلهم وتدريبهم إذا لزم الأمر.

نجاح برنامج تدوير موظفي السكرتارية الفائضين في الكليات إلى وظائف إدارية مساندة في مركز الحاسوب بعد دورات تدريبية مكثفة.

- وجود عدد زائد من الموظفين في بعض الأقسام دون مهام حقيقية، مقابل نقص حاد في أقسام أخرى حيوية.
- مثال واقعي: تكدس الموظفين الإداريين في الكليات النظرية بينما تعاني المستشفى الجامعي من نقص في الفنيين المؤهلين.

# 4. تسرب أعضاء هيئة التدريس

## تحليل التحدي، الأسباب، واستراتيجيات الاستبقاء الأكاديمي

### الحلول المقترحة واستراتيجيات الاستبقاء



تحسين بيئة العمل وجودة الحياة:  
توفير توازن بين العمل والحياة،  
ودعم لوجستي وإداري.



إجراء تطبيقي: تفعيل نظام 'ساعات العمل المرنة' وتحديث  
استراحات ومكاتب أعضاء هيئة التدريس ونزوبدها باللغزيات.



تشجيع وتمويل البحث العلمي:  
رصد ميزانيات لدعم الأبحاث، وتقليل  
النصاب التدريسي للباحثين.



إجراء تطبيقي: إطلاق 'منحة رليس الجامعة للنمبذ البطني'  
السنوية، وتمويل المشاركة في المؤتمرات الدولية المصنفة.



توفير البدلاء وخطط التعاقب:  
برامج إعداد وتأهيل المعيدين  
والمحاضرين لتولي الأدوار القيادية.



إجراء تطبيقي: إنشاء 'مسار القادة الأكاديميين' لتدريب الصف  
الآاني، والتعاقد المسبق مع كفاءات احتياطية للطوارئ.



### تحدي فقدان الكفاءات والأسباب



التنافس الخارجي وعروض السوق:  
إغراءات مالية ووظيفية من جامعات  
خاصة أو دولية.



مثال واقعي: انتقال أستاذ مشارك لجامعة مجاورة بسبب عرض  
رانب أعلى بنسبة 40% ونجهازات معملية أحدث.

التقاعد وغياب التخطيط:  
وصول قامات علمية لسن التقاعد دون  
وجود بدلاء مؤهلين.



مثال واقعي: تقاعد ثلاثة رؤساء أقسام علمية في عام واحد  
مما أحدث فراغاً إدارياً وأكاديمياً مفاجئاً.

بيئة العمل والأعباء:  
أعباء تدريسية وإدارية ضخمة تعيق البحث  
العلمي والتطور.



مثال واقعي: شكوى الأساتذة من نصاب تدريسي يتجاوز  
18 ساعة، مما يمنعهم من النشر العلمي المطلوب للترقية.

# 5. تحدي الانشغال عن الساعات المكتبية والعمل الخارجي

تحليل الأسباب، الآثار السلبية، والحلول المقترحة لضمان الجودة الأكاديمية

## تحليل الخطر والأسباب



الانشغال  
بالوقت



الحاجة المالية  
والطموح المهني



ضعف الرقابة  
والموازنة

## الآثار السلبية على الجامعة والطلبة



غياب التوجيه  
والدعم الطلابي



تراجع البحث  
والابتكار



تأثير سلبي على  
السمعة الأكاديمية

## الحلول المقترحة وإجراءات التحسين



نظام رقابة  
إلكتروني ذكي



لائحة تنظيم  
العمل الخارجي



حوافز للأداء  
الأكاديمي المتميز

- الانشغال الزائد بالعمل الاستشاري أو الخاص خارج الجامعة.
- السعي لتحقيق دخل إضافي أو بناء سمعة مهنية خارجية.
- غياب آليات فعالة لمراقبة الالتزام بالساعات المكتبية والمهام الأكاديمية.

مثال واقعي: تغيب أستاذ عن ساعاته المكتبية المحددة لتقديم استشارات في شركة خاصة، مما أدى إلى تراكم استفسارات طلبة الدراسات العليا وتأخر إنجاز رسائلهم.



- حرمان الطلبة من حقهم في التوجيه والإرشاد الأكاديمي.
- انخفاض جودة المخرجات التعليمية والبحثية بسبب قلة التركيز.
- تأثير سلبي على تصنيف الجامعة وسمعتها في الأوساط الأكاديمية.

- تطبيق نظام إلكتروني متطور لتسجيل الحضور والالتزام بالساعات المكتبية (مثل البصمة أو التطبيق).
- وضع لائحة واضحة لتقنين العمل الخارجي تتطلب موافقة مسبقة وتحدد عدد الساعات المسموح بها.
- تقديم حوافز ومكافآت مجزية للأعضاء المتميزين في التدريس والبحث العلمي والالتزام الجامعي.

الهدف: تحقيق التوازن الأمثل بين تطوير أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وضمان التزامهم بواجباتهم الأساسية تجاه الطلبة والجامعة.

# المحور الخامس

مخاطر السمعة والتصنيف

# المحور الخامس: مخاطر السمعة والتصنيف - استراتيجية شاملة للحماية وتعزيز



## 1. تشويه صورة الجامعة: التحدي الرقمي والإعلامي

### تشويه الجامعة: صورة الرقمي والإعلامي

- **الخطر:** انتشار الشائعات المغرصة أو المعلومات المضللة عبر منصات متتلة عبر منصات التواصل الاجتماعي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة.
- **مثال واقعي:** تداول أخبار غير دقيقة حول معايير القبول أو جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة.
- **التأثير:** تراجع أعداد المتقدمين، انخفاض الشراكات، وتأثر التصنيف.

## إجراءات الوقاية والعلاج

### أ. الناطق الرسمي الموحد

- **الإجراء:** حصر التصريحات الإعلامية في شخص واحد مخول.
- **التوضيح:** منع تضارب المعلومات وضمن رسالة موحدة.
- **مثال:** تعيين مدير العلاقات العامة كمتحدث رسمي للرد على استفسارات الأزمات.



### ب. وحدة الاتصال المجتمعي والرصد

- **الإجراء:** إنشاء وحدة متخصصة لرصد ما ينشر والرد الفوري.
- **التوضيح:** التعامل الاستباقي مع الشكاوى وتصحيح المعلومات.
- **مثال:** تفعيل منصة إلكترونية لاستقبال شكاوى الطلاب والمجتمع والرد عليها خلال 24 ساعة.



### ج. بناء الصورة الإيجابية المستدامة

- **الإجراء:** نشر الإنجازات الأكاديمية والبحثية والجوائز.
- **التوضيح:** تعزيز السمعة من خلال الحقائق والتميز.
- **مثال:** إصدار نشرة دورية تسلط الضوء على الأبحاث المنشورة في مجلات عالمية وشراكات الجامعة الدولية.



## 2. تدني جودة التعليم

خطر ضعف المخرجات التعليمية وعدم مواهمتها لسوق العمل، مما يهدد سمعة الجامعة وفرص الخريجين.



### إشراك القطاع الخاص في تطوير المناهج

تأسيس مجالس استشارية صناعية فعّالة لمراجعة وتحديث المناهج الدراسية بشكل دوري، بما يضمن تزويد الطلبة بالمهارات المطلوبة فعلياً في سوق العمل المتغير.

#### مثال واقعي من الجامعة:

تشكيل مجلس استشاري لكلية الهندسة يضم خبراء من كبرى الشركات الصناعية لمواءمة الخطط الدراسية مع احتياجات الثورة الصناعية الرابعة.



### تطوير المختبرات والوسائل التقنية

الاستثمار في أحدث تقنيات المحاكاة والمعامل الافتراضية لردم الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتمكين الطلبة من الممارسة الآمنة قبل التعامل مع الحالات الواقعية.

#### مثال واقعي من الجامعة:

افتتاح "مركز المحاكاة السريرية المتقدم" المجهز بأحدث الدمى والتقنيات لتدريب طلبة الكليات الصحية على الإجراءات الطبية المعقدة في بيئة آمنة.



### الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي

السعي الحثيث للحصول على الاعتمادات الدولية المرموقة (مثل WFME للطب، ABET للهندسة) لضمان توافق البرامج مع المعايير العالمية ورفع تنافسية الخريجين.

#### مثال واقعي من الجامعة:

كلية الطب البشري في مرحلة متقدمة من الحصول على اعتماد الاتحاد الفيدرالي العالمي للتعليم الطبي (WFME)، مما سيمنح خريجها من ممارسة المهنة دولياً.



# انخفاض التصنيف العالمي

التراجع في تصنيفات مثل (QS, Times, Webometrics).



## الطبة الدوليين

استقطاب طلبة من خارج اليمن  
لتعزيز التنوع الأكاديمي ورفع  
السمعة الدولية.

**مثال:** استقبلت الجامعة طلاباً من دول إفريقية  
وآسيوية في برامج الطب والهندسة.



## التعاون الدولي

برامج مشتركة مع جامعات  
عالمية مرموقة لتبادل  
المعرفة والخبرات.

**مثال:** اتفاقيات تبادل أعضاء هيئة تدريس  
وطلاب مع جامعة القاهرة وجامعة مانشستر.



## النشر العلمي

زيادة الأبحاث العلمية المنشورة  
في قواعد بيانات عالمية مثل  
Web of Science و Scopus.

**مثال:** زيادة ملحوظة في نشر أبحاث أعضاء هيئة  
هيئة التدريس في مجلات مصنفة مثل  
The Lancet و Nature.

# المحور السادس

مخاطر التعلم والتعليم

# 1. عدم إنهاء متطلبات التخرج



## إجراءات المعالجة والوقائية

• نظام الإنذار المبكر الآلي:  
نظام إلكتروني يرصد تلقائياً انخفاض الدرجات أو زيادة الغياب ويرسل تنبيهات فورية.



مثال تطبيقي: إرسال رسالة نصية للطالب ومرشده الأكاديمي عندما تنخفض درجة أعمال الفصل عن 60% عن 60% لتدخل سريع قبل الامتحان النهائي.

• جلسات إرشاد مكثفة ومتخصصة:  
توفير دعم أكاديمي ونفسي شخصي للطلبة المتعثرين.



مثال تطبيقي: عقد جلسات أسبوعية إجبارية مع مرشد نفسي للتعامل مع قلق الامتحانات، ولساعات مع أستاذ المادة لوضع خطة استذكار مخصصة.

## تحديات ومسببات

• ضعف الإرشاد الأكاديمي:  
غياب التوجيه الفعال في اختيار المساقات، مما يؤدي لتأخر التخرج.



• التعثر الأكاديمي المتكرر:  
انخفاض المعدل التراكمي والرسوب في المواد الأساسية.



• الانسحاب من الجامعة:  
ترك الدراسة نهائياً بسبب الضغوط الأكاديمية أو النفسية غير المعالجة.



مثال واقعي: طالب طب يسجل في مواد اختيارية غير مطلوبة بسبب عدم معرفته بالخطة الدراسية، مما يضع فصلاً دراسياً كاملاً.

مثال واقعي: رسوب طالب في مادة التشرح الأساسية ثلاث مرات متتالية، مما يضعه تحت طائلة الفصل.

## 2. ضعف الشراكات التدريبية ومحدودية الفرص السريرية

**التحدي:** عدم كفاية مواقع التدريب السريري المعتمدة في المستشفيات والمراكز الطبية، مما يحد من قدرة الطلبة على اكتساب المهارات العملية اللازمة والتعامل المباشر مع الحالات المرضية، ويؤثر سلباً على جاهزيتهم لسوق العمل.



### نظام إلكتروني متكامل لإدارة وتقييم التدريب

**الشرح:** تطوير وتنفيذ منصة رقمية موحدة لإدارة توزيع الطلبة على مواقع التدريب، ومتابعة حضورهم وأدائهم، وتقييم المهارات المكتسبة (Competencies) من قبل المشرفين السريريين بشكل دوري.

#### مثال واقعي من الجامعة:

إطلاق "بوابة التدريب الميداني الإلكتروني" التي تسمح للمشرف السريري في المستشفى بتقييم مهارات الطالب العملية عبر تطبيق على الأجهزة الذكية، وتقديم تغذية راجعة فورية للطالب ولإدارة الكلية.



### تطوير المرافق التدريبية الجامعية

**الشرح:** الاستثمار في إنشاء وتحديث المستشفى الجامعي والمختبرات ومراكز المحاكاة الطبية داخل الجامعة لتوفير بيئة تدريبية متطورة وآمنة.

#### مثال واقعي من الجامعة:

تجهيز "مركز المحاكاة السريرية" بأحدث الدمى الطبية التفاعلية (Mannequins) لتدريب الطلبة على السيناريوهات الطبية الطبية الحرجة قبل التعامل مع المرضى الحقيقيين، وتوسيع قسم الطوارئ في المستشفى الجامعي.



### اتفاقيات الشراكة الاستراتيجية

**الشرح:** إبرام مذكرات تفاهم واتفاقيات ملزمة طويلة الأمد مع المستشفيات التعليمية والمراكز الطبية المرموقة لضمان توفير مقاعد تدريبية كافية للطلبة في مختلف التخصصات.

#### مثال واقعي من الجامعة:

توقيع اتفاقية تعاون مع "مستشفى الثورة العام" و"المستشفى العسكري" لتدريب طلبة الطب البشري والتمريض، وتخصيص أجنحة تعليمية داخل هذه المستشفيات.

### 3. ضعف قياس المخرجات (CLOs) - التحدي والحلول المقترحة

**التحدي:** عدم القدرة على إثبات اكتساب الطالب للمهارات المطلوبة في التخصص الطبي بدقة وموضوعية.

#### تطوير بنوك الأسئلة لقياس التفكير النقدي



شرح: إنشاء وتغذية مستودع ضخم من الأسئلة المتنوعة التي التي تتجاوز قياس الحفظ والتذكر، لتركز على مهارات التفكير العليا مثل التحليل، التقييم، حل المشكلات السريرية، واتخاذ القرارات الطبية المبنية على الأدلة.

#### مثال واقعي من الجامعة:

مثال: بدلاً من الأسئلة المباشرة، يتضمن بنك أسئلة "طب الأطفال" سيناريوهات سريرية معقدة لحالات مرضية بأعراض متداخلة، ويطلب من الطالب تحليل البيانات، استبعاد التشخيصات التفريقية، واقتراح خطة علاجية متكاملة.

#### ربط علامات الامتحانات بمخرجات التعلم آلياً



شرح: استخدام أنظمة إلكترونية متقدمة لربط كل سؤال في الاختبارات (النظرية والعملية) بمخرج تعلم محدد (CLO) بشكل مباشر، مما يتيح إصدار تقارير آلية فورية توضح مستوى أداء كل طالب في كل مخرج على حدة.

#### مثال واقعي من الجامعة:

مثال: في نظام الاختبارات الإلكتروني للجامعة، يتم ربط السؤال رقم 5 في اختبار "علم الأمراض" بالمخرج رقم 3 (القدرة على تشخيص الأمراض النسيجية)، وتظهر لوحة التحكم نسبة تحقيق هذا المخرج للدفعة كاملة ولكل طالب.

#### اعتماد "ملف المساق" المتكامل



شرح: بناء ملف رقمي وورقي شامل لكل مساق يحتوي على توصيف المقرر، خطة التدريس، نماذج من أعمال الطلبة (تقارير، مشاريع، أبحاث)، نماذج اختبارات، وتحليل إحصائي لنتائج الطلبة كأدلة ملموسة على تحقيق المخرجات.

#### مثال واقعي من الجامعة:

مثال: "ملف مساق الجراحة العامة" يتضمن فيديوهات لعمليات جراحية قام الطلبة بالمساعدة فيها، صوراً لتقارير الحالات السريرية التي أعدها، ونماذج من اختبارات المحاكاة العملية.

# 4. ارتفاع معدل غياب الطلبة: تحليل الأسباب والحلول المقترحة

## الحلول المقترحة وتطبيقاتها



أتمتة الحضور والغياب: استخدام أنظمة إلكترونية لتسجيل الحضور وإرسال تنبؤات إلكترونية للطلبة وأولياء الأمور.

مثال: تطبيق نظام البصمة الإلكترونية وإرسال رسائل SMS عند تجاوز نسبة غياب معينة.



تطوير طرق تدريس تفاعلية: تبني استراتيجيات التعلم النشط، مثل التعلم القائم على المشاريع والمحاكاة.

مثال: استخدام منصات تعليمية إلكترونية لعمل أنشطة تفاعلية واخبارات قصيرة خلال المحاضرات.



تفعيل النشاطات الطلابية اللامنهجية: تنظيم أنشطة رياضية، ثقافية، واجتماعية لتعزيز شعور الانتماء للجامعة.

مثال: إقامة نوادي طلابية متخصصة وتنظيم مسابقات دورية في مختلف المجالات.

## أسباب الغياب وتحدياته



ضعف الجذب الأكاديمي: عدم وجود تفاعل كافي في المحاضرات، أو استخدام أساليب تدريس تقليدية لا تثير اهتمام الطلبة.

مثال: اعتماد بعض المقررات على التلقين فقط دون استخدام وسائل تعليمية حديثة.



مشاكل مالية: صعوبة في تحمل تكاليف المواصلات، السكن، أو المستلزمات الدراسية مما يدفع الطلاب للعمل.

مثال: اضطرار طلاب من مناطق نائية للعمل بدوام جزئي لتغطية نفقات دراستهم.



ضعف الخدمات المساندة: نقص في وسائل النقل الجامعية، خدمات التغذية، أو الإرشاد النفسي والاجتماعي.

مثال: عدم توفر حافلات نقل كافية للطلاب في أوقات الذروة.

# ضعف أداء المدرسين 5.

عدم مواكبة التطورات الطبية والتعليمية الحديثة من قبل بعض المدرسين.



## التحفيز والتقدير

برامج مكافآت مادية ومعنوية للتميز في التدريس والابتكار الأكاديمي.

**مثال واقعي:** جائزة "المدرس المتميز" السنوية على مستوى الجامعة، ومنح بحثية لتطوير مناهج دراسية مبتكرة.



## التقييم الشامل للأداء

نظام تقييم متعدد الأطراف يشمل استطلاعات رأي الطلبة، مراجعة الأقران، والتقييم الذاتي.

**مثال واقعي:** تحليل فصلي لنتائج امتحانات الطلبة ومناقشتها مع رئيس القسم لوضع خطط تحسين فردية.




## التدريب والتطوير المهني


برامج مستمرة من مركز تكنولوجيا التعلم والتعليم (LTEC) تركز على أساليب التدريس الحديثة والتقنيات الطبية.

**مثال واقعي:** ورش عمل إلزامية حول استخدام طاولات التشريح الافتراضية (Virtual Dissection) والتعلم القائم على حل المشكلات (PBL).


## 6. مخاطر التقييم الإلكتروني


### التحديات والمخاطر:


خطر الغش التقني: استخدام برامج غير مصرح بها أو أجهزة خارجية للمساعدة أثناء الامتحان. 

تعطل المنصات: انقطاع الاتصال أو توقف النظام أثناء جلسات الامتحانات النهائية الحساسة. 

### إجراءات الوقاية والحلول المقترحة:

مراقبة ذكية (AI): استخدام أنظمة تحليل السلوك والتعرف على الوجه لكشف حالات الغش المحتملة. 

تنوع بنوك الأسئلة: إنشاء نماذج امتحانات متعددة وعشوائية لتقليل فرص الغش. 

تأمين سيرفرات الجامعة: تعزيز البنية التحتية للشبكة واستخدام جدران حماية متقدمة لضمان استمرارية الخدمة. 



# المحور السابع

مخاطر أمن المعلومات والخصوصية

# المحور السابع: مخاطر أمن المعلومات والخصوصية - خطر الاختراق الإلكتروني (Hacking)



## تعريف الخطر وأثره

- الدخول غير المصرح به لأنظمة الجامعة وقواعد البيانات، سرقة أو تلاعب بالبيانات الحساسة (مثل: سجلات الطلاب، بيانات الموظفين، المعلومات المالية، نتائج الامتحانات).
- قد يؤدي إلى تعطيل العملية التعليمية، خسائر مالية، والإضرار بسمعة الجامعة.



### 3. التشفير وحماية البيانات (Encryption & Data Protection)

- استخدام تقنيات التشفير القوية لحماية البيانات الحساسة أثناء النقل والتخزين (Data in Transit & Data at Rest).
- مثال واقعي: تشفير قواعد بيانات علامات الطلاب، والمعلومات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، وبيانات الدفع الإلكتروني لضمان سريتها وسلامتها.



### 2. الاختبار الفني وتقييم الثغرات (Penetration Testing & Vulnerability Assessment)

- إجراء عمليات "اختراق أخلاقي" (Ethical Hacking) دورية لفحص وكشف الثغرات الأمنية في الأنظمة والتطبيقات.
- مثال واقعي: محاكاة هجمات سيبرانية على بوابة القبول والتسجيل الإلكترونية لتحديد نقاط الضعف ومعالجتها قبل استغلالها.



### 1. الجدر النارية وأنظمة الحماية (Firewalls & Security Systems)

- تحديث وصيانة دورية لبرامج الجدر النارية (Firewall) وأنظمة كشف التسلل (IDS/IPS).
- مثال واقعي: حماية شبكة الجامعة الداخلية من محاولات الدخول الخارجي غير المصرح به، وفلتر حركة مرور البيانات الضارة.

الالتزام بهذه الإجراءات يعزز الأمن السيبراني ويحمي الأصول المعلوماتية لجامعة 21 سبتمبر.

## المحور السابع: مخاطر أمن المعلومات والخصوصية - 2. خطر الفيروسات البرمجية والهجمات الإلكترونية (Ransomware & Malware)

جامعة 21 سبتمبر  
للعلوم الطبية والتطبيقية



### وصف الخطر وتأثيره (Risk Description & Impact)

تهديدات الفدية والبرمجيات الخبيثة  
هجمات ببرمجيات خبيثة (Malware) أو فيروسات الفدية (Ransomware)  
تؤدي إلى تشفير البيانات أو إتلافها والمطالبة بمقابل مالية بمقابل  
مالي لفك التشفير. قد يسبب توقفاً كاملاً للأنظمة الأكاديمية  
والإدارية وخسائر فادحة.



مثال واقعي من الجامعة:

تشفير قاعدة بيانات السجلات الطبية  
للمرضى في المستشفى الجامعي، أو فقدان  
نتائج الأبحاث العلمية الحيوية للطلاب  
وأعضاء هيئة التدريس.

### استراتيجيات العلاج والوقاية (Treatment & Prevention Strategies)



1. برمجيات الحماية المتقدمة (Advanced Protection)  
استخدام نسخ أصلية ومحدثة من برامج مكافحة  
الفيروسات (Antivirus) والجدر النارية على جميع  
الأجهزة والخوادم.



2. عزل الشبكات والأجهزة (Network Isolation)  
تطبيق سياسات صارمة لمنع الأجهزة الشخصية  
(BYOD) من الاتصال المباشر بالشبكة الحساسة أو  
الخوادم الرئيسية.



3. التحديث المستمر والنسخ الاحتياطي  
(Updates & Backup)  
التحديث الدوري لأنظمة التشغيل والتطبيقات لسد  
الثغرات، مع تنفيذ استراتيجية نسخ احتياطي (Backup)  
خارجية ومنفصلة للبيانات الحيوية.

# خطر عدم دقة البيانات الطلابية والأكاديمية وتأثيرها المؤسسي

جامعة 21 سبتمبر  
للعلوم الطبية والتطبيقية



## وصف الخطر وتأثيره (Risk Description & Impact)



إدخال بيانات غير دقيقة للطلاب (شخصية, أكاديمية, مالية) يؤدي إلى قرارات خاطئة, تعطل الخدمات, وفقدان الثقة.  
مثال: تسجيل درجات خاطئة في نظام السجل الأكاديمي, أو عنوان بريد إلكتروني غير صحيح لطالب مما يعيق التواصل الرسمي.

التأثير المؤسسي: تأخير التخرج, مشاكل في المنح المالية, تقارير إحصائية مضللة للإدارة, سمعة مؤسسية سلبية.  
مثال: حرمان طالب مستحق من منحة بسبب خطأ في المعدل التراكمي, أو تخصيص موارد غير كافية لكلية, غير كافية لكلية بناءً على بيانات تسجيل غير دقيقة.

## استراتيجيات الوقاية والحلول المقترحة (& Prevention Strategies)



1. رسائل تأكيد آلية: إرسال رسالة نصية/بريد إلكتروني للطلاب فور أي تعديل على بياناته للمراجعة (مثل: تم تعديل درجتك في مساق التشریح).



2. تقارير دورية للتعديلات: إنشاء تقارير أسبوعية للمسجلين لمراجعة التغييرات الكبيرة أو غير المعتادة في البيانات.



3. تدريب مدخلي البيانات: ورش عمل فطوية لموظفي القبول والتسجيل حول أهمية الدقة وبروتوكولات وبروتوكولات الإدخال الصحيح.



4. التحقق المزدوج: تطبيق نظام التحقق المزدوج (Dual Verification) للبيانات الحساسة, حيث يقوم موظف آخر بمراجعة الإدخال قبل اعتماده.

## 4. فقدان البيانات الكلي (Total Data Loss)

### استراتيجيات الوقاية والتعافي لضمان استمرارية الأعمال الأكاديمية والإدارية

#### 3. الأمن الفيزيائي والبيئي (Physical & Environmental Security)



تأمين غرف الخوادم بأنظمة تحكم بالدخول (بصمة/بطاقة)، مراقبة بالكاميرات على مدار الساعة، أنظمة إخماد حريق تلقائية (FM200)، وضبط دقيق لدرجة الحرارة والرطوبة.  
مثال: تركيب أقفال بيومترية متقدمة على جميع مداخل مركز المعلومات الرئيسي.

#### 2. مركز التعافي من الكوارث (Disaster Recovery Center - DRC)



إنشاء وتجهيز مركز بيانات بديل متكامل يعمل كنسخة احتياطية (Hot Site) لاستئناف الأنظمة الحرجة (مثل نظام الإلكترونيات ومنصات التعليم عن بعد) في حال تعطل المركز الرئيسي.  
مثال: تفعيل المركز البديل في الحرم الجامعي الثاني خلال 4 ساعات.

#### 1. النسخ الاحتياطي الدوري (Regular Backup)



تنفيذ نسخ احتياطي يومي وآلي لقواعد بيانات الطلبة، السجلات المالية، والبحوث العلمية إلى خوادم سحابية مشفرة ومواقع جغرافية خارجية آمنة لضمان الاسترجاع السريع.  
مثال: نسخ متزامنة إلى مركز بيانات في مدينة أخرى.

# المحور الثامن

المخاطر الصحية والسلامة العامة

# 1. حوادث المختبرات الطبية

تحليل المخاطر، تدابير الوقاية، وأمثلة واقعية من البيئة الجامعية.



## أنواع الحوادث والمخاطر الشائعة

تشمل الجروح القطعية من الزجاج المكسور، الحروق الكيميائية من الأحماض والقواعد، والتعرض للإشعاع في مختبرات محددة.

مثال واقعي من الجامعة: انسكاب حمض الكبريتيك المركز أثناء تجربة معايرة، مما يتطلب استجابة فورية.



## الالتزام الصارم بمعدات الوقاية (PPE)

فرض ارتداء معدات الوقاية الشخصية المناسبة (معاطف، نظارات، قفازات نتريل) كشرط أساسي للدخول والعمل.

مثال واقعي من الجامعة: منع طالب من دخول المختبر لعدم طال من دخول المختبر لعدم ارتداء نظارات السلامة، لحمايته من الرذاذ الكيميائي المحتمل.



## الجاهزية والتدريب على السلامة

توفير صناديق إسعافات أولية، دش طوارئ، وغسول للعين في كل مختبر، مع إجراء تدريبات دورية للطلاب على إجراءات "العمل الآمن".

مثال واقعي من الجامعة: إجراء تدريب عملي فصلي للطلاب على كيفية استخدام غسول العين ودش الطوارئ في حالة التعرض لمادة كيميائية.



# إدارة المخاطر الصحية: الوقاية من التسمم الغذائي في مرافق الجامعة

تطبيق استراتيجيات شاملة لضمان سلامة الغذاء في الكافيتريات والمطاعم الجامعية



## 3. بروتوكولات نظافة وتعقيم متقدمة

تطبيق إجراءات صارمة لتنظيف وتعقيم الأسطح، الأسطح، المعدات، والأواني المستخدمة في تحضير وتقديم الطعام.

استخدام محاليل تعقيم معتمدة لتنظيف طاولات الطعام وأسطح التحضير بانتظام، غسل وتعقيم وتعقيم الأواني في غسالات صحن صناعية بدرجات حرارة عالية.



## 2. تأهيل صحي وتدريب تدريب للعاملين

إلزام جميع العاملين في مجال الأغذية بالحصول على شهادات صحية سارية وتلقي تدريب مستمر على ممارسات النظافة الشخصية.

إجراء فحوصات طبية شاملة للطهارة ومقدمي الطعام كل 6 أشهر، تنظيم ورش عمل حول غسل اليدين الصحيح، ارتداء القفازات وأغطية الرأس.



## 1. نظام رقابة وتفتيش صارم

تنفيذ جولات تفتيشية مفاجئة ودورية على جميع مراحل إعداد وتقديم الطعام لضمان الامتثال للمعايير الصحية.

زيارات مفاجئة من قبل فريق الصحة الجامعي للكافيتريا المركزية، فحص درجات حرارة ثلاجات حفظ اللحوم، التأكد من تواريخ صلاحية المنتجات.



الهدف النهائي: ضمان بيئة غذائية آمنة وصحية تعزز رفاهية وصحة جميع منتسبي الجامعة.

## 1. الوقاية والرصد المبكر



تأسيس بنية تحتية صحية وقائية وأنظمة إنذار مبكر.

- ✓ الفحص الطبي الدوري للطلبة المستجدين والمقيمين بالسكن الجامعي.
- ✓ نشر ثقافة النظافة التنفسية وتوفير محطات تعقيم ذكية في كافة المرافق.

## 2. الاستجابة الفورية وإدارة الأزمة



تفعيل بروتوكولات الطوارئ الصحية المعتمدة (نموذج كوفيد-19).

- ✓ تطبيق إلزامية "السند الأخضر" (شهادة التطعيم) للدخول للحرم الجامعي.
- ✓ إجراء فحص PCR فوري للحالات المشتبه بها وتفعيل غرف العزل المجهزة.
- ✓ التحول السريع والمنظم إلى نظام التعلم الهجين لتقليل الكثافة الطلابية.

## 3. التعافي واستدامة العمليات



إجراءات لضمان بيئة آمنة مستدامة بعد انحسار الخطر.

- ✓ بروتوكول تعقيم صارم ومؤسسي للقاعات والمعامل بعد كل استخدام (باستخدام تقنيات UV).
- ✓ تقديم الدعم النفسي والأكاديمي للطلبة والكوادر المتأثرين بالأزمة.
- ✓ تحديث خطط إدارة المخاطر بناءً على الدروس المستفادة من الأوبئة السابقة.

# المحور التاسع

مخاطر المسؤولية المجتمعية

# المحور التاسع: مخاطر المسؤولية المجتمعية

## 1. القصور في خدمة المجتمع: التحديات والحلول الاستراتيجية



### الشراكة المجتمعية وفتح المرافق

**الشرح:** تفعيل دور الجامعة كمركز إشعاع، من خلال فتح المرافق للمبادرات المحلية وعقد شراكات استراتيجية.

#### مثال واقعي من الجامعة:

استضافة دورات تدريبية مجانية في الإسعافات الأولية للمجتمع في قاعات الجامعة، وتنظيم حملات تبرع بالدم بالتعاون مع الجمعيات المحلية.



### توجيه البحث العلمي للابتكار الاجتماعي

**الشرح:** تحويل مشاريع التخرج ورسائل الماجستير لحل مشكلات مجتمعية حقيقية، مع التركيز على الحلول التطبيقية.

#### مثال واقعي من الجامعة:

تطوير مشاريع تخرج لتصميم أجهزة طبية منخفضة التكلفة أو حلول لمشاكل تلوث المياه المحلية.



### تحليل الاحتياجات القائم على الأدلة

**الشرح:** تنفيذ دراسات ميدانية ومسوحات سنوية دقيقة لتحديد الأولويات الصحية والبيئية للمجتمع المحلي.

#### مثال واقعي من الجامعة:

إجراء مسح سنوي لتحديد الأمراض الأكثر انتشاراً في المناطق المحيطة بالجامعة لتوجيه القوافل الطبية وبرامج التوعية الصحية.

# المحور العاشر

المخاطر القانونية والتعاقدية



## 2. خطر القضايا ضد الجامعة: التحديات والحلول الاستباقية

تواجه الجامعات مخاطر قانونية كبيرة نتيجة للقرارات الإدارية غير المدروسة، مما قد يؤدي إلى دعاوى قضائية مكلفة مادياً ومعنوياً، وتشويه السمعة، وتعطيل العمليات، يتطلب هذا نهجاً استباقياً شاملاً.



### المراجعة القانونية المسبقة للقرارات

إلزامية عرض كافة القرارات الإدارية الهامة، والعقود، واللوائح الجديدة على الإدارة القانونية قبل اعتمادها لضمان توافقها مع الأنظمة والقوانين السارية، وتجنب الثغرات.

### تفعيل آليات الحوار والوساطة

إنشاء قنوات فعالة للوساطة وحل النزاعات داخلياً، مثل لجان التظلمات ومكاتب أمين المظالم، لمعالجة الشكاوى في مراحلها الأولى قبل تصعيدها إلى القضاء.

### التنسيق المستمر مع المستشارين القانونيين

بناء علاقة عمل وثيقة ومستمرة مع المستشارين القانونيين الداخليين والخارجيين للحصول على المشورة الاستباقية، وتقييم المخاطر، والتمثيل الفعال في القضايا.



#### مثال واقعي: قرارات إنهاء الخدمات الأكاديمية

مراجعة دقيقة لملفات أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ قرار بإنهاء عقودهم لتجنب دعاوى الفصل التعسفي وضمان سلامة الإجراءات.



#### مثال واقعي: النزاعات الطلابية حول الدرجات

إحالة تظلمات الطلبة بشأن التقييم الأكاديمي إلى لجان متخصصة في الكلية للنظر فيها وحلها ودياً وفقاً للوائح الداخلية.



#### مثال واقعي: حماية حقوق الملكية الفكرية

التشاور الدائم مع محامين متخصصين في الملكية الفكرية لتسجيل براءات اختراع ابتكارات الباحثين وحمايتها من الانتهاك.

# 3. مخاطر استخدام شعار واسم الجامعة غير القانوني

جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية - إدارة المخاطر القانونية



## وصف الخطر وتداعياته

- الاستخدام غير المرخص في أنشطة تجارية، سياسية، أو مسيئة.
- انتحال صفة الدعم الرسمي أو الشراكة الوهمية.
- الإضرار بالسمعة المؤسسية والمصداقية الأكاديمية.



## أمثلة واقعية من سياق الجامعة



مركز تدريب خاص يصدر شهادات غير معتمدة تحمل شعار الجامعة.



مجموعة طلابية تستخدم الاسم في لافتات سياسية دون إذن.



صيدلية تسوق منتجات طبية غير مرخصة تحت اسم الجامعة.



## إجراءات الوقاية والمواجهة

1. سياسة استخدام واضحة ومعلنة.
2. طلب موافقة خطية مسبقة من رئاسة الجامعة.
3. رصد دوري (رقمي وميداني) للمخالفات.
4. اتخاذ إجراءات قانونية متدرجة (إنذار -> ملاحقة قضائية).

# المحور الحادي عشر

المخاطر الفكرية والأمنية

# المحور الحادي عشر: مخاطر الفكر والأمن - خطر العنف الطلابي

تحليل المسببات، التأثيرات، واستراتيجيات الوقاية في البيئة الجامعية

## مسببات وتأثيرات العنف الطلابي (الأسباب والنتائج)



المسببات (الجزور): خلافات شخصية، تعصب فكري/قبلي، ضغوط نفسية، غياب لغة الحوار.

• مثال: خلافات بين طلبة كليات مختلفة حول مواقف معينة.

التأثيرات (العواقب): إصابات جسدية ونفسية للطلبة، تخريب للممتلكات العامة، تعطل العملية التعليمية، تشويه سمعة الجامعة.

• مثال: أضرار في قاعات دراسية أو مختبرات.



## استراتيجية المواجهة والحد من المخاطر (الوقاية والعلاج)

الرقابة الأمنية الذكية: توسيع شبكة كاميرات المراقبة في جميع المرافق والساحات.  
• مثال: مراقبة المداخل والممرات الرئيسية.



التحكم في الوصول: تركيب بوابات إلكترونية متطورة للتحقق من الهويات عند المداخل.  
• مثال: استخدام بطاقات جامعية ذكية للدخول.



التوعية الفكرية المستدامة: برامج تثقيفية مكثفة لتعزيز ثقافة الحوار، التسامح، ونبذ العنف.  
• مثال: ورش عمل حول مهارات حل النزاعات، وحملات إعلامية داخل الحرم.



تطبيق اللوائح الحازمة: تفعيل لوائح الانضباط الطلابي بصرامة وعدالة لردع المخالفين.  
• مثال: لجان تأديبية سريعة وشفافة.



الهدف النهائي: خلق بيئة جامعية آمنة ومستقرة تدعم التحصيل العلمي والنمو الفكري.



# 1. السيول والأمطار الغزيرة: إدارة مخاطر الكوارث الطبيعية وتأثيرها على استمرارية الأعمال الأكاديمية



## الصيانة الوقائية للبنية التحتية وتصريف المياه

تنفيذ خطة صيانة دورية وشاملة لشبكات تصريف مياه الأمطار والسيول داخل الحرم الجامعي قبل موسم الأمطار لضمان انسيابية المياه.

### مثال واقعي من الجامعة:

فحص وتنظيف جميع المناهل والعبارات في المناطق المنخفضة وحول المباني الرئيسية (مثل مبنى الرئاسة والمكتبة المركزية) لمنع تجمعات المياه التي قد تعيق الحركة أو تضر بالممتلكات.



## ضمان استمرارية الطاقة الكهربائية للمرافق الحيوية

تجهيز الحرم الجامعي بمولدات كهربائية احتياطية ذات قدرة عالية، مع إجراء اختبارات دورية لجهازيتها، لضمان عدم انقطاع التيار عن المرافق الحساسة أثناء العواصف.

### مثال واقعي من الجامعة:

توفير مولدات مخصصة لتشغيل مراكز البيانات (Data Centers)، المختبرات البحثية التي تحتوي على عينات حساسة للحرارة، والمستشفى الجامعي، لضمان استمرار العمليات الأساسية دون توقف.



## تفعيل نظام التعلم الإلكتروني كخيار استراتيجي للطوارئ

جاهزية البنية التحتية التقنية والمنصات التعليمية للتحويل الفوري والسلس إلى نموذج التعلم عن بعد في حالات تعليق الدراسة الحضرية بسبب الظروف الجوية القاسية.

### مثال واقعي من الجامعة:

استخدام منصة إدارة التعلم (LMS) المعتمدة في الجامعة لعقد المحاضرات التزامنية وغير التزامنية، وتوفير الموارد التعليمية الرقمية للطلاب، مع تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدامها بفعالية لضمان استمرار العملية التعليمية.



# المحور الثالث عشر

مخاطر الحريق والانفجار

# سوء التمديدات الكهربائية

خطر حدوث ماس كهربائي في المختبرات أو المكاتب الإدارية

## منع تمرير الأسلاك تحت السجاد



- الشرح: يؤدي الاحتكاك المستمر إلى تلف العزل، مما يزيد من خطر حدوث ماس كهربائي وحريق.

### ✓ مثال واقعي:

استخدام واقيات الكابلات المطاطية المعتمدة في الممرات والمكاتب الإدارية المزودة.

## فحص الأحمال الكهربائية دورياً



- الشرح: التحميل الزائد يرفع درجة حرارة الأسلاك والمقابس، مما قد يسبب انصهارها ونشوب حريق.

### ✓ مثال واقعي:

جدولة فحص دوري لأحمال أجهزة المختبرات الحساسة (مثل أجهزة التحليل الطبي) لمنع الأعطال.

## منع استخدام المدافئ غير الآمنة



- الشرح: الأجهزة ذات الجودة المنخفضة أو القريبة من المواد القابلة للاشتعال تشكل خطراً مباشراً.

### ✓ مثال واقعي:

استبدال المدافئ الكهربائية الشخصية بنظام تدفئة مركزي آمن في جميع المباني الجامعية.

# مخاطر انفجار المواد الكيميائية في المختبرات

جامعة 21 سبتمبر  
للعلوم الطبية والتطبيقية



## الخطر: خلط مواد غير متوافقة Risk:



### الخطر: خلط مواد غير متوافقة (Risk: Mixing Incompatible Materials)

خلط مواد كيميائية قد يؤدي إلى تفاعلات طاردة للحرارة، تفاعلات طاردة للحرارة، إطلاق غازات سامة أو قابلة للاشتعال، وانفجارات.

مثال واقعي من كلية الطب: خلط الأحماض المركزة مع المؤكسدات القوية، أو سوء تخزين تشير المذيبات العضوية بالقرب من مصادر الحرارة.



## الحلول والوقاية: إجراءات السلامة الصارمة



### 1. بطاقات السلامة (MSDS)

توفير بطاقات بيانات السلامة (MSDS) لكل مادة كيميائية في المختبرات، وتدريب الطلاب والباحثين على قراءتها وفهمها وفهمها قبل الاستخدام.



### 2. تخزين معزول وآمن (Safe & Isolated Storage)

تخزين المواد الكيميائية حسب فئاتها (أحماض، قواعد، مذيبيات) في خزائن مخصصة ومقاومة للحريق، مع ضمان التهوية الجيدة وفصل المواد غير المتوافقة.



### 3. تدريب المشرفين والطلاب (Supervisor & Student Training)

عقد دورات تدريبية دورية إلزامية حول التعامل الآمن مع المواد الكيميائية، إجراءات الطوارئ، واستخدام معدات الوقاية الشخصية (PPE) ومطفآت الحريق.

# المحور الرابع عشر

مخاطر المنشآت والمرافق

# المحور الرابع عشر: مخاطر المنشآت والمرافق

## 1. خطر تصدعات المباني وتداعياتها الهيكلية



الوصف الموسع: تدهور الحالة الإنشائية للمباني الجامعية القديمة نتيجة عوامل الزمن، النشاط الزلزالي، أو إجهاد المواد، مما قد يؤدي إلى انهيارات جزئية أو كلية وتهديد سلامة المجتمع الجامعي وتعطيل العملية التعليمية.



**1. الفحص الفني والتقييم الدوري**  
إجراء عمليات مسح إنشائي شاملة واختبارات غير إنلافية (NDT) بانتظام لتقييم سلامة الهيكل الخرساني.



**2. الصيانة الوقائية والعلاجية الفورية**  
تنفيذ برامج صيانة استباقية ومعالجة فورية للتشققات الشعرية والعميقة باستخدام مواد متخصصة لمنع تفاقم الضرر.



**3. خطط الإخلاء والاستجابة للطوارئ**  
تطوير وتنفيذ خطط إخلاء تفصيلية، تحديد مسارات آمنة، وإجراء تدريبات دورية للمباني المصنفة كـ "عالية المخاطر".

## 2. انقطاع الكهرباء (العمليات)

مخاطر توقف العمليات الحيوية وتدابير الاستجابة

### وصف الخطر والتأثير المتوقع



توقف مفاجئ للتيار الكهربائي أثناء العمليات الحساسة.



تأثير مباشر: توقف الثلاجات الطبية، مما يهدد بفساد العينات البيولوجية والأدوية.



تأثير تشغيلي: تعطل أجهزة المختبرات الحساسة وفقدان بيانات التجارب الجارية.



### أمثلة واقعية من البيئة الجامعية



مثال 1: بنك العينات الحيوية في كلية الطب. انقطاع الكهرباء قد يؤدي لتلف سنوات من البحث.

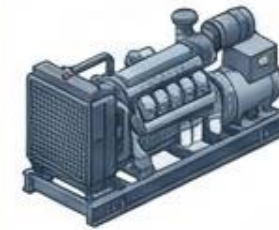


مثال 2: مركز البيانات والحوسبة البحثية. فقدان الطاقة يعني توقف خوادم المحاكاة وضياع النتائج.

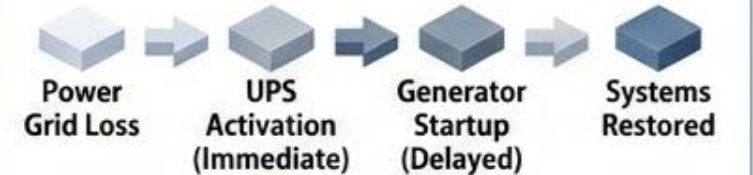
### إجراءات التخفيف والمعالجة (العلاج)



1. أنظمة الطاقة غير المنقطعة (UPS): توفير طاقة فورية للأجهزة الحساسة (مثل أجهزة التحليل) لضمان الإغلاق الآمن وحفظ البيانات.



2. مولدات الديزل الاحتياطية: تعمل آلياً خلال ثوانٍ من الانقطاع لتشغيل مرافق الجامعة الحيوية (الثلاجات، الإضاءة، التهوية) لفترات طويلة.



### 3. مخاطر احتجاز المصاعد: الأسباب، الوقاية، واستجابة الطوارئ

#### وصف الخطر والأسباب المحتملة



الأعطال الميكانيكية/الكهربائية: تآكل القطع، مشاكل في أنظمة التحكم، أو تعطل الحساسات (مثال: توقف مصعد المكتبة المركزية بسبب الحمل الزائد أوقات الذروة).



انقطاع التيار الكهربائي: فقدان الطاقة المفاجئ دون نظام طوارئ فعال (مثال: انقطاع الكهرباء عن مبنى القاعات الدراسية أثناء المحاضرات).



#### إجراءات الوقاية وضمان السلامة

الصيانة الوقائية الدورية: عقود صيانة شهرية صارمة مع شركات معتمدة لفحص كافة الأنظمة (الكوابل، المحركات، الفرامل).



أنظمة الطوارئ الفعالة: التأكد من عمل أزرار الإنذار وأجهزة الاتصال الداخلي (Intercom) المتصلة بالأمن على مدار الساعة، وتوفير إضاءة طوارئ تعمل بالبطارية.



بيئة الكابينة الآمنة: ضمان وجود تهوية كافية لتقليل التوتر، ووجود لوحات إرشادية واضحة بلغات متعددة داخل المصعد.



#### بروتوكول الاستجابة للطوارئ

للأفراد المحتجزين: التزام الهدوء، الضغط على زر الإنذار/الاتصال، عدم محاولة فتح الأبواب بالقوة، وانتظار المساعدة.



لإدارة الجامعة: استجابة فورية من الجامعي، إرسال فريق فني مختص، التواصل المستمر لطمأنة المحتجزين، وإبلاغ الدفاع المدني عند الحاجة.



# خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية لجامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية (2026-2030)

## أ. منهجية إدارة المخاطر



# ب. سجل المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Register)

تم تحليل المخاطر بناءً على المحاور  
الاستراتيجية للجامعة:



# سجل المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Register)

## مخاطر الاعتماد والجودة (Accreditation & Quality Risks) - 1


الفشل في الحصول على الاعتماد الوطني أو الدولي (WFME) لكليات الطب في الوقت المحدد.

الاحتمالية (Likelihood): مرتفع (High) الأثر (Impact): كارثي (Catastrophic)


المسؤول (Owner):

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية 

استراتيجية الاستجابة والتخفيف (Mitigation Strategy):

1. تشكيل فريق متخصص (Accreditation Task Force) وتخصيص ميزانية. 

2. مراجعة وتحديث المناهج والمعامل سنوياً وفقاً لمعايير الجودة. 


3. إجراء تقييمات داخلية دورية (Mock Accreditation Surveys). 

## مخاطر الاعتماد والجودة (Accreditation & Quality Risks) - 2


انخفاض جودة المخرجات وضعف الكفاءة السريرية للخريجين مقارنة بالمعايير المهنية.


الاحتمالية (Likelihood): متوسط الأثر (Impact): مرتفع (High)

المسؤول (Owner):

عمداء الكليات الطبية والعلوم الصحية / رئيس الدائرة السريرية ومنسقي التدريب 

استراتيجية الاستجابة والتخفيف (Mitigation Strategy):

1. زيادة ساعات التدريب السريري العملي والتركيز على معاملي المحاكاة (Simulation). 

2. إدخال اختبارات الكفاءة السريرية الموضوعية (OSCE) كشرط للتخرج. 

# المخاطر المالية والتشغيلية



## 3. فشل البنية التحتية (كهرباء/وقود)

الاحتمالية: مرتفع جداً | الأثر: متوسط |  
المسؤول: مدير عام الخدمات والصيانة

- الاستثمار في الطاقة البديلة (نظام شمسي متكامل للكليات).
- توقيع عقود صيانة سنوية شاملة للمولدات والمعدات الطبية الحساسة.



## 2. الاعتماد الكلي على رسوم الطلاب

الاحتمالية: مرتفع | الأثر: مرتفع |  
المسؤول: أمين عام الجامعة

- تفعيل دائرة الاستثمار وتنمية الموارد في عمادة البيئة وخدمة المجتمع.
- السعي للحصول على دعم حكومي أو أوقاف خاصة.
- تقديم الخدمات الاستشارية للمستشفيات والقطاع الخاص.



## 1. تردي الوضع الاقتصادي وتذبذب سعر الصرف

الاحتمالية: مرتفع جداً | الأثر: مرتفع |  
المسؤول: أمين عام الجامعة

- تنويع مصادر الإيرادات (برامج النفقة الخاصة/الدبلومات المهنية).
- تحويل الميزانية التشغيلية الأساسية إلى عملات مستقرة بقدر الإمكان (لشراء المعدات).
- البحث عن شراكات مع منظمات دولية لشراء التجهيزات بالعملة الصعبة.

# مخاطر الموارد البشرية



## 6. هجرة الكوادر الأكاديمية المؤهلة (Brain Drain)

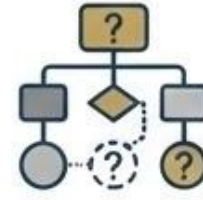
الاحتمالية: مرتفع جداً

الأثر: كارثي

المسؤول نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

### استراتيجية الاستجابة والتخفيف

1. تطوير حزمة حوافز تنافسية (مكافآت النشر العلمي، الإيفاد الداخلي/الخارجي).
2. وضع خطة إطلال (Succession Planning) وتدريب المعيدين والمساعدين لتأمين الكادر المستقبلي.
3. استقطاب الكوادر المهاجرة من خلال برامج التدريس عن بُعد أو الزيارة.



## 7. القصور في الهيكل التنظيمي وعدم اكتمال التوصيف الوظيفي للكادر الإداري.

الأثر: متوسط

الاحتمالية: متوسط

المسؤول أمين عام الجامعة

### استراتيجية الاستجابة والتخفيف

1. تكليف لجنة من الخبراء لإعادة هيكلة وتوصيف الوظائف الإدارية بما يتناسب مع جامعة طبية تطبيقية.
2. ربط الترقية بالتدريب الإلزامي في إدارة الجودة والموارد البشرية.



## 8. تأخر أو فشل الحصول على الموافقات الحكومية

تأخر أو فشل الحصول على موافقات الجهات الحكومية (وزارة التربية والتعليم/الصحة) على المبادرات الجديدة أو التخصصات المقترحة.



## 9. المنافسة الشديدة من الجامعات الأهلية

المنافسة الشديدة وغير المنضبطة من الجامعات الأهلية التي تقدم تخفيضات كبيرة.

## استراتيجية الاستجابة والتخفيف

1. تعزيز التواصل الاستراتيجي مع القيادة العليا في الوزارات المعنية.

2. تقديم المبادرات في إطار يخدم "الرؤية الوطنية" لضمان الموافقة السريعة.

## استراتيجية الاستجابة والتخفيف

1. التركيز على الميزة التنافسية (الربط بالمستشفيات التعليمية والتدريب السريري).

2. تحسين حملات التسويق الرقمي التي تستهدف الطلاب المتفوقين فقط.

# ج. إطار المراجعة والمتابعة للمخاطر



## 1. المراجعة الربع سنوية للمخاطر

في كل اجتماع ربع سنوي لمكتب إدارة الاستراتيجية، يتم تخصيص جزء لمراجعة سجل المخاطر.



## 2. تصنيف حالة المخاطر

يتم تحديث حالة كل خطر بناءً على استراتيجية الاستجابة:



### خطر نشط (Active)

الخطر قائم والإجراءات التخفيفية قيد التنفيذ.



### خطر مغلق (Closed)

الخطر زال أثره أو أصبحت احتماليته ضئيلة جداً.



### خطر مستجد (New)

تسجيل أي خطر جديد يظهر خلال فترة التنفيذ.

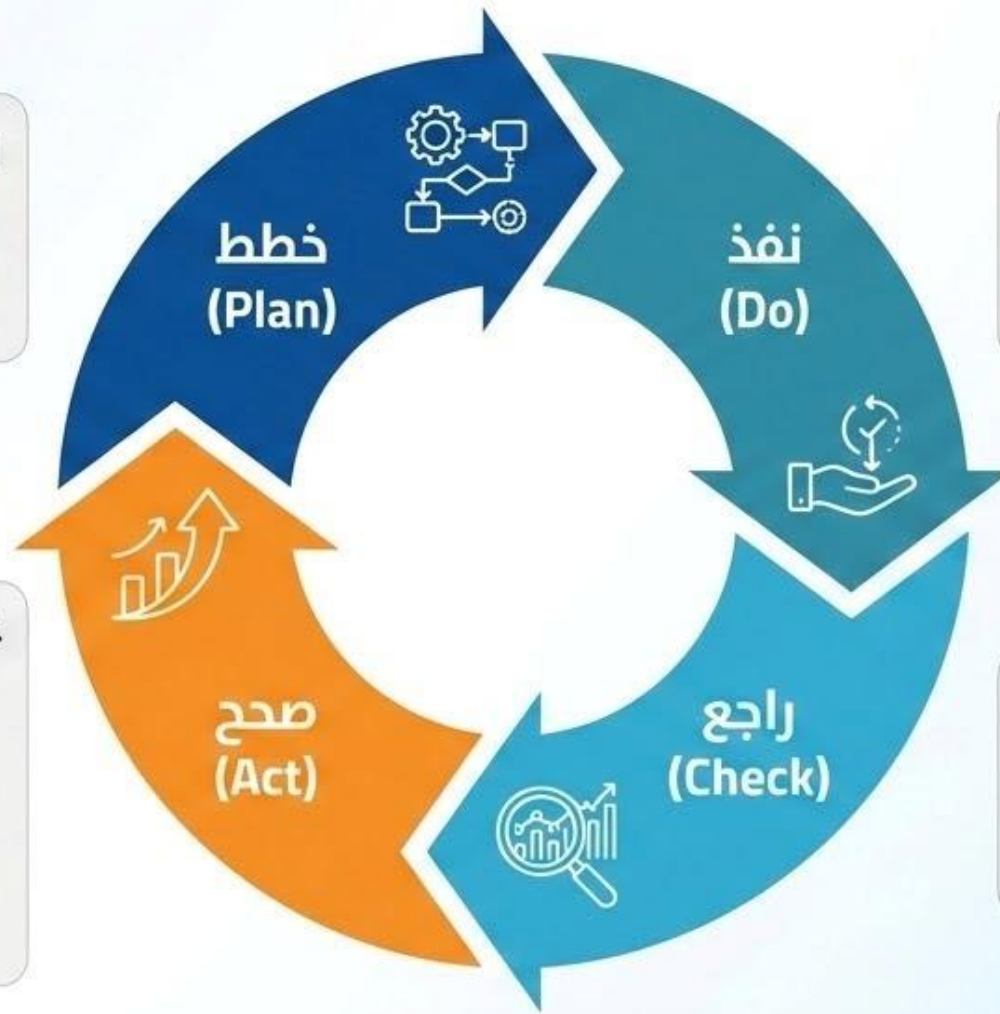


## 3. تقرير المخاطر الحرجة

إذا ارتفعت درجة أي خطر إلى مستوى "كارثي" (5) أو تجاوزت الاحتمالية والأثر الحد الأقصى، يتم رفع تقرير تنبيه فوري إلى رئيس الجامعة ومجلس الجامعة لاتخاذ قرار تدخلي عاجل.

# منهجية التحسين المستمر (Continuous Improvement Mechanism)

لن تكون الخطة مرنة ما لم تتبنى الجامعة منهجية دورية للتحسين. يتم استخدام دورة التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتصحيح (PDCA Cycle) لضمان أن كل مراجعة تؤدي إلى تحسين وليس مجرد توثيق للنتائج.



## 1. التخطيط (Plan):

في نهاية العام، يتم إعادة تخطيط الأهداف والمبادرات التي لم تتحقق، وتحديد مستهدفات العام القادم.

## 2. التنفيذ (Do):

تنفيذ الخطة التنفيذية التي وضعت للعام.

## 4. التصحيح (Act):

بناءً على نتائج المراجعة، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي قد تتضمن:

- إعادة توزيع الموارد المالية.
- تغيير المسؤول عن المبادرة.
- تعديل الهدف (إذا كانت الظروف الخارجية (PESTLE) قد تغيرت جذرياً).

## 3. المراجعة (Check):

في التقارير الربع سنوية والسنوية، يتم مقارنة الأداء الفعلي بالهدف المخطط (KPIs).



تم بحمد الله



نحو جامعة آمنة ومستقبل أكاديمي مستقر

لجنة إدارة الأزمات والمخاطر - جامعة 21 سبتمبر