



المؤتمر العلمي الأول للتطبيقات الهندسية (ICEA'2024)
The First Scientific Conference on Engineering Applications (ICEA'2024)
Conference homepage: www.icea.ly



تكامُل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة للخطة الإستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا

*بشير زيدان انتاط¹ و صابر خالد المبروك²

¹الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، جنزور، ليبيا

² الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، مدرسة العلوم التطبيقية والهندسية، جنزور، ليبيا

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي
إدارة المخاطر
تقييم المخاطر
الأكاديمية الليبية للدراسات العليا
ISO 31000

الملخص

يساهم وضع الخطط الاستراتيجية في تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، بينما تمثل خطة المخاطر الحماية لهذه الأهداف من المفاجآت والتحديات غير المتوقعة. كلما كانت المؤسسات أكثر استعدادًا لاستكشاف المخاطر وتحديدتها مسبقًا، زادت فرص نجاحها في تحقيق أهدافها. يجب دمج هذه الخطط بشكل منطقي، بحيث تتضمن الاستراتيجية آليات فعالة لرصد وإدارة المخاطر. إن الاستفادة من المعرفة والخبرة من الخطط الاستراتيجية وخطط المخاطر تعزز اتخاذ القرارات وتدعم حوكمة المؤسسات. لذا، فإن تطوير ثقافة تدمج استخدام هذه الأدوات يعزز القدرة على الابتكار والتكيف، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي واستمرارية المؤسسة في السوق. وعلى الرغم من كثرة الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الأدبيات العلمية تفتقر إلى أبحاث تتناول إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة المخاطر باستخدام إرشادات ISO 31000:2018 في التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها على الخطط الاستراتيجية، بناءً على رؤية واضحة وفهم للتطبيق الشامل لإدارة المخاطر والحوكمة والامتثال. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل المخاطر التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أي تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها كمياً ونوعياً. هذا وتم ترجمة الأهداف السبع وتحليلها من خلال الدراسات المشابهة والعصف الذهني، بالإضافة إلى استشارات الخبراء، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للأكاديمية. وتم وضع سيناريوهات وافتراضات لاستخلاص دليل وقرائن حول تلك المخاطر، لتسهيل تقييمها وتوضيحها بشكل محدد كمخاطر عالية، ومتوسطة ومنخفضة، وذلك بهدف تحويلها إلى مسؤوليات وأولويات يمكن تنفيذها، من خلال استبيانات وزُعت على عينة من أصحاب المصلحة. وقد أسفرت هذه الخطوات عن تحديد 106 خطراً، منها 18 خطراً للهدف الأول، و24 خطراً للهدف الثاني، و11 خطراً للهدف الثالث، و10 خطراً للهدف الرابع، و15 خطراً للهدف الخامس، و8 خطراً للهدف السادس، و6 خطراً للهدف السابع. إضافة ذلك، اعتبر الباحثون أن هناك مجموعة من المخاطر مشتركة في جميع الأهداف ترتبط بالتخطيط والتنظيم الإداري، والتي ساهمت بدورها في تعزيز تحقيق الأهداف، وقد تم تعيينها بشكل مستقل بمعدل 16 خطراً. وبالمجمل 22% من المخاطر المتوقعة مخاطر عالية و70% مخاطر متوسطة و8% مخاطر ضعيفة. وتصدر الهدف السابع قائمة المخاطر العالية وتلاه الهدف الخامس. أما الهدف الثاني، السادس فقد حصل على أقل نسبة من المخاطر العالية. كما كانت نسبة المخاطر المتوسطة النصيب الأوفر في الهدف الرابع، يليه الهدف السادس ثم الهدف الثاني فالثالث. وكانت أعلى نسبة للمخاطر المنخفضة في الهدف الثاني، وتلاه الهدف السادس ثم الهدف الرابع ثم الخامس. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً في تكامل الإدارات التشغيلية وتعزيز القيادة الاستراتيجية، حيث تربط الأنظمة مثل الحوكمة والمراقبة الداخلية في نظام واحد يدعم التخطيط الاستراتيجي وفق معيار ISO 31000:2018. من الضروري دمجها في الثقافة الأكاديمية والأنشطة اليومية لضمان فعالية الأداء المؤسسي، وتكامل الآليات لمواجهة التهديدات وتقييم المخاطر.

Integrating Risk Management with Strategic Planning: A Case Study of the Libyan Academy for Postgraduate Studies' Strategic Plan

*Basher Zydan Entat^a, Saber Kh. Elmabrouk^b

^aLibyan Academy for Postgraduate Studies, Janzor, Libya

^bLibyan Academy for Postgraduate Studies, School of Applied Sciences and Engineering, Janzor, Libya

*Corresponding author:

E-mail addresses: saber.elmabrouk@academy.edu.ly, (B. Zydan) basherzydan@yahoo.com

Article History : Received 15 March 2024 - Received in revised form 25 September 2024 - Accepted 15 October 2024

Keywords:

Strategic planning
Risk management
Risk assessment
Libyan Academy for Postgraduate
Studies
ISO 31000

ABSTRACT

Strategic planning helps define the future vision and long-term goals of the organization, while the risk plan represents protection for these goals from unexpected surprises and challenges. The more organizations are prepared to explore and identify risks in advance, the greater their chances of success in achieving their goals. These plans must be logically integrated so that the strategy includes effective mechanisms for monitoring and managing risks. Leveraging knowledge and experience from strategic plans and risk plans enhances decision-making and supports corporate governance. Therefore, developing a culture that integrates the use of these tools enhances the ability to innovate and adapt, leading to competitive advantage and the continuity of the organization in the market. Despite the abundance of studies on strategic planning, the scientific literature lacks research that addresses risk management to achieve strategic goals. This study highlights the importance of risk management using ISO 31000:2018 guidelines in strategic planning and its application to strategic plans, based on a clear vision and understanding of the comprehensive application of risk management, governance, and compliance. The main objective of this study is to analyze the risks that hinder the achievement of strategic goals. That is, identifying potential risks and evaluating them quantitatively and qualitatively. The seven objectives were analyzed through similar studies and brainstorming, in addition to expert consultations, taking into account the internal and external environment of the academy. Scenarios and assumptions were developed to extract evidence and indicators about these risks to facilitate their assessment and clarify them specifically as high, medium, and low risks, with the aim of transforming them into responsibilities and priorities that can be implemented through questionnaires distributed to a sample of stakeholders. These steps resulted in identifying 106 risks, including 18 risks for the first objective, 24 risks for the second objective, 11 risks for the third objective, 10 risks for the fourth objective, 15 risks for the fifth objective, 8 risks for the sixth objective, and 6 risks for the seventh objective. In addition, the researchers considered that there is a group of risks common to all objectives related to planning and administrative organization, which in turn contributed to enhancing the achievement of the objectives, and they were independently allocated at a rate of 16 risks. In total, 22% of the expected risks are high, 70% are medium, and 8% are low. Goal 7 topped the list of high risks, followed by Goal 5. Goal 2, the sixth, had the lowest percentage of high risks. The percentage of medium risks was the largest in Goal 4, followed by Goal 6, then Goal 2, then Goal 3. The highest percentage of low risks was in Goal 2, followed by Goal 6, then Goal 4, then Goal 5. The results showed that risk management plays an important role in integrating operational departments and enhancing strategic leadership, as it links systems such as governance and internal control into one system that supports strategic planning according to ISO 31000:2018. It is necessary to integrate it into academic culture and daily activities to ensure effective institutional performance and to integrate mechanisms for confronting threats and assessing risks.

1. المقدمة

مما يسمح لها بتحديد أولويات الموارد وتطوير استراتيجيات فعالة لتخفيف المخاطر [3].

لدى الأكاديمية الليبية للدراسات العليا خطة استراتيجية لعشر سنوات (20-30)، لكنها تواجه بعض التحديات التي قد تؤثر على أجندتها وأهدافها. ولذلك لا بد من وضع خطة لإدارة هذه المخاطر وضمان تنفيذ أهداف ومهام محددة دون تدخل المسؤولين والأولويات. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة على أنها تلخص في تكامل عمليات إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية. الموضوع لتتبع أهدافها كما مخطط لها. وقد شارك أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفون، وكذلك البيئة الخارجية) في استطلاع آراءهم حول تحديد المخاطر واحتمالية حدوثها وتأثيرها من خلال 60 استبياناً. يُعرف ISO 31000 أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد الذين قد يؤثرون أو يتأثرون أو يرون أنفسهم متأثرين بقرار أو نشاط ما.

يعرف الخطر وفقاً لمعيار ISO 31000:2018 بأنه تأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف، حيث يشير التأثير إلى الانحراف الإيجابي أو السلبي عن التوقعات. وتُعرف حالة عدم اليقين بأنها نقص المعلومات حول فهم أو معرفة حدث ما، واحتمالية حدوثه ونتائجه. وبالتالي، يمكن تعريف الخطر بشكل أبسط على أنه احتمال وقوع شيء ما قد يؤثر على الأهداف. وإدارة المخاطر تعني مجموعة من الأنشطة والطرق المتناغمة التي تهدف إلى توجيه المؤسسة والتحكم في المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف. ومبادئ إدارة المخاطر

تمنح الجامعات والمؤسسات التعليمية، سواء العامة أو الخاصة، الاعتماد المؤسسي والبرامجي وضمان الجودة يساعدها على تحقيق وتطبيق خططها الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرسومة والتميز والمنافسة. كما يمكنها التفاعل السريع والمرن لأداء دورها في المجتمع، متماشية مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة على هذه المؤسسات تفعيل دورها ورؤيتها ورسالتها المنشودة من خلال تكامل آليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والحوكمة والشفافية والامتثال. يتطلب ذلك وجود آليات لضمان النجاح ووضع خطط وخارطة طريق لتنفيذ تلك الأنشطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهذا يعمل على تحقيق جودة التعلم والتعليم، والتميز في الأداء المؤسسي والبرامجي بشكل عام، ويسهم في تكيفها مستقبلاً لتلبية احتياجات جودة التدريس والبحث وملاءمة الخريجين لسوق العمل [2]. ومن المؤكد أن إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي تلعب دوراً هاماً في الكشف عن أي عيوب في أنظمة العمليات التعليمية. وللأسف، مُعظم المؤسسات العامة والخاصة في ليبيا تفتقر إلى إدارة فعالة للمخاطر وتنفيذها ضمن استراتيجياتها. إن إحدى المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر الاستراتيجية هي تقييم المخاطر، وينطوي ذلك على تحليل المخاطر المحتملة المختلفة واحتمالية حدوثها بالإضافة إلى تأثيرها المحتمل على المؤسسة. يساعد تقييم المخاطر المؤسسات على اكتساب فهم أعمق للمخاطر المحتملة التي تواجهها،

المخاطر المحتملة والتي تعيق تحقيق الأهداف للخطة الاستراتيجية.

وفيما يلي قائمة المخاطر المتوقعة للخطة الاستراتيجية والمجدولة من الجدول 1 للجدول 8.

الهدف الاستراتيجي الأول: التطوير المؤسسي وبناء النظم (إدارة المخاطر المؤسسية الحوكمة، التدقيق الداخلي، الخطة الاستراتيجية). المضمون التطبيقي للهدف: إحداث تطوير النظم والأنساليب والإجراءات وانهاج اسلوب الإدارة الإلكترونية ومراعاة أبعاد الحوكمة والجودة الشاملة. جدول 1 يوضح متوسط تقييم مخاطر الهدف الاستراتيجي الأول. يصف الجدول 18 خطراً. أي 17% من إجمالي المخاطر المحددة.

جدول 1: - مخاطر الهدف الاستراتيجي الأول؛ التطوير المؤسسي وبناء

النظم

الخطر	وصف الخطر	القيمة
IR1	للأكاديمية رؤية ورسالة وأهداف غير واضحة لجميع أصحاب المصلحة.	14.5
IR2	ضعف الوعي بالتخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة لجميع أصحاب المصلحة.	17.4
IR3	قصور في نشر وتعميم الخطة الاستراتيجية واتاحتها لجميع أصحاب المصلحة.	14.2
IR4	قصور في نشر وتعميم خطة الطريق لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية مع الوفاء الزمني والكلفة والموارد المستخدمة لجميع أصحاب المصلحة.	16.4
IR5	اهمال بعض أصحاب المصلحة في المشاركة مما يعكس ردود فعل مقاومة التغيير	10.7
IR6	ضعف الدراية والوعي الكامل بدور الرقابة الداخلية من قبل جميع أصحاب المصلحة.	16.7
IR7	فلة الوعي لدى جميع أصحاب المصلحة بمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي.	14.2
IR8	صعوبة الاطلاع بسهولة على النظام الإداري والمالي للأكاديمية (الشفافية) لجميع أصحاب المصلحة.	7.9
IR9	اتخاذ الصيغة البيروقراطية وسيطرت النمط المركزي وغياب الشفافية، والنزاهة، والمشاركة (مبادئ الحوكمة) في الإجراءات الإدارية وصنع القرارات، واختيار اللجان العلمية والتقنية والإدارية.	15.7
IR10	عدم مشاركة الطلبة (اتحاد الطلبة) في عملية صناعة القرار داخل الأكاديمية.	8.3
IR11	انعدام المناخ التنظيمي في مجالات التطوير في ضوء الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	8.3
IR12	ضعف المتابعة الدورية لنتائج أعمال الإدارة ومدى نجاحهم في تنفيذ الاستراتيجية، والتأكد أن أعمال تتفق مع الواقع والأنظمة المعمدة.	9.4
IR13	ضعف نظام تتبع وترصد الانحرافات الأداء على أساس تقييم التقدم المنجز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ورصد معدل تحقيق الاداء.	8.4
IR14	ضعف متابعة الإدارة العليا الخطة الاستراتيجية وتحديثها مع البيانات التخطيطية الاستراتيجية (إدارة المخاطر المؤسسية ونظم الحوكمة)	12.8
IR15	غالباً لا تغطي الاستراتيجية باهتمام كبير من قبل المدارس والإقسام والإدارات المساندة حيث أنهم مشغولون جداً بالعمليات اليومية.	13.2
IR16	عدم وجود إدارة للمخاطر من ضمن الهيكل التنظيمي وذلك لأهميتها في متابعة ومراقبة وتقييم التهديدات وإدارتها.	17.3
IR17	عدم إنشاء سجل إرشادي للمخاطر من شأنه أن يكون آلية مناسبة لتقدير المخاطر الداخلية والخارجية والإبلاغ عنها في حالة حدوثها.	14.7
IR18	عدم وجود اتصال وتواصل من أصحاب المصلحة حول التخطيط الاستراتيجي وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر وأنظمة الحوكمة لضمان جودة الخدمة..	15.8

الهدف الاستراتيجي الثاني: تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات. الجودة، أعضاء التدريس، الطلبة. المضمون التطبيقي للهدف: العمل على تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر لمدخلات العملية التعليمية. جدول 2 يوضح متوسط تقييم مخاطر الهدف الاستراتيجي الثاني لعدد 24 خطر وبمعدل 22.6% من إجمالي المخاطر المحددة .

الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق درجة من الاستقلال المالي. المضمون التطبيقي للهدف: استحداث وتنمية موارد مالية ذاتية للأكاديمية وتخويلها بالتصرف الكلي أو الجزئي فيها لغرض تطوير نفسها. جدول 3 يوضح 11 خطراً للهدف الاستراتيجي الثالث مع قيمة كل خطر. يصف 10.4% من إجمالي المخاطر المحددة.

الهدف الاستراتيجي الرابع: التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلياً وإقليمياً. المضمون التطبيقي للهدف: دعم البحث العلمي وربطة بالقضايا المحلية والإقليمية. يوضح جدول 4 تقييم 10 خطر للهدف الاستراتيجي الرابع. يصف الجدول 9.4% من إجمالي المخاطر المحددة.

هي قواعد وإرشادات يجب أن تلتزم بها المؤسسة وتطبيقها على جميع المستويات لضمان فاعلية نظام إدارة المخاطر. وأما تحديد الخطر هو عملية تشمل التعرف على المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. ومستوى الخطر يعبر عن قوة وأهمية هذه المخاطر، ويُقدّر بناءً على العواقب المحتملة واحتمالية حدوثها. وأما تحليل المخاطر يُعنى بفهم طبيعة ومصادر المخاطر المحددة لتقدير مستواها. وباختصار تقييم المخاطر يتكون من ثلاث خطوات: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، وتقدير المستوى الخطر.

2. تحديد وتقييم المخاطر

بناءً على الخطة الاستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا وأهدافها السبعة، فقد تم تحديد المخاطر التي قد تهدد تلك الأهداف وفقاً للمبادئ التوجيهية للمواصفة [1] ISO 31000:2018، وقد تم ذلك من خلال العصف الذهني واستشارة الخبراء وبعض الدراسات السابقة التي تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للأكاديمية .

إدارة المخاطر تتعلق بالتنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ إجراءات احترازية للتخفيف من تأثيرها السلبي المحتمل. وتمثل مخاطر إدارة المشروع الأحداث غير المتوقعة التي تؤثر على نتائج المشروع [4]. وتعرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المخاطر على أنها "تأثير عدم اليقين على الأهداف" [1] وتشمل التأثيرات إيجابية (توفير الفرص) أو سلبية (تهديد أو إحداث الضرر). وبالتالي، يمكن للمخاطر أن تحدث انحرافاً عن المتوقع.

تمثل مصفوفة تقييم المخاطر، المعروفة أيضاً باسم مصفوفة المخاطر الاحتمالية والشدة أو الاحتمالية والتأثير، أداة مرئية تصور المخاطر المحتملة التي تؤثر على أهداف المشروع [5]. كجزء من إدارة المخاطر، تساعدك المصفوفة على تصور الاحتمالية مقارنة بشدة الخطر المحتمل، وتصنف المخاطر على أنها عالية أو متوسطة أو منخفضة لتحديد أولويات المخاطر ووضع استراتيجيات للتخفيف من حدتها.

ومن خلال الاستبيانات، تم تطوير السيناريوهات والافتراضات لاستخلاص احتمالات وتأثيرات كل خطر باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5*5) لتحديد شدة الخطر واحتمالية وقوعه لمنح المستجيبين خيار الرد بشكل محايد كالتالي: (احتمالية: نادر، غير المرجح، ممكن، محتمل، مؤكد. الشدة: عالي جداً، عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً). وبعد حساب قيمة الخطر (قيمة الخطر = الاحتمالية × الاثر)، نجد أن أعلى خطر يساوي 25 لتسهيل التعامل مع المخاطر وتحليلها، اعتبر الباحث من الأفضل استخدام مصفوفة المخاطر 3*3، مع الحفاظ على مؤشراتنا الأساسية. ويتم وصف مستوى عبارات المخاطر كمياً ونوعياً من 1 إلى 8.33 بأنها منخفضة، من 8.34 إلى 16.66 متوسطة، ومن 16.67 إلى 25 عالية، شكل 1.

الخطر	منخفضة	متوسطة	عالية
القيمة	1 - 8.33	8.34 - 16.66	16.67 - 25

شكل 1: مصفوفة تقييم المخاطر

وبما أن الهدف من التحليل هو تحقيق التوازن لأداء الاستطلاعات بين عينات أصحاب المصلحة، إلا أن العينة الخاصة بالعاملين كانت نتائج التقييم لديهم غير متناغمة مع باقي أصحاب المصلحة الآخرين (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، البيئة المحيطة) وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 45 استبانه. وبالتالي تفقد النتائج توازنها عند مقارنتها بنتائج أصحاب المصلحة الآخرين. مما ينعكس سلباً على نتائج الدراسة المستهدفة في تقييم

خدمات الأكاديمية والمساهمة في إصباح البيئة. يبين الجدول 7 مخاطر الهدف الاستراتيجي السابع. يصف الجدول 6 خطراً، أي 5.7% من إجمالي المخاطر المحددة 106.

ولترسيخ ثقافة التخطيط والتنظيم الإداري في التوجيه الأمثل للموارد وخفض التكاليف، ربط تلك النظم للموائمة بين الإدارة التنظيمية (ضمان الجودة) وتحقيق العمل كما مخطط له. الجدول 8 يوضح تحديد 16 خطراً يحدد تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر التخطيط والتنظيم الإداري. تمثل مخاطر هذا البند 15% من إجمالي المخاطر المحددة.

جدول 4: مخاطر الهدف الاستراتيجي الرابع؛ التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلياً وإقليمياً

الرمز	وصف الخطر	القيمة
4R1	ضعف توافق الخطة الاستراتيجية للأكاديمية مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	9.2
4R2	لا يوجد تنسيق مع الجامعات العالمية في إجراء الشق العملي لطلبة الماجستير والدكتوراه لزيادة قوة البحث بسبب نقص التعامل المتخصصة في الأكاديمية.	16.9
4R3	ضعف التنسيق في تبادل الخبرات (الأستاذ الزائر) بين الأكاديمية والجامعات العالمية.	9.5
4R4	ضعف آلية واضحة للاستفادة وتطبيق نتائج رسائل الماجستير والدكتوراه المتميزة في سوق العمل.	14.5
4R5	عدم تثقيف الطلبة بأهمية البحث العلمي ومشاركتهم في النشر.	14.6
4R6	عدم التواصل مع القطاع العام والخاص لتحديد التحديات والعقبات لغرض تقديم المشورة والحلول من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه، والبحث عن تمويل جزئي أو شامل.	17.1
4R7	قصور في الاهتمام بالجانب التقني (ماجستير تقني).	9.6
4R8	عدم الاستطلاع آراء الطلبة بهدف تطوير الأداء المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير النظم الجودة (الخدمة المقدمة).	15.0
4R9	ضعف آلية التحفيز والعناية بالباحثين (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) الذين أنتجوا أبحاث علمياً ذا قيمة مضافة.	15.8
4R10	منافسة الجامعات المحلية التي تقدم نفس الخدمة وبجودة عالية يهدد بعض البرامج الأكاديمية التي تنعما الأكاديمية.	14.9

جدول 5: مخاطر الهدف الاستراتيجي الخامس؛ تحقيق مرتبة متقدمة ضمن

التصنيفات العالمية

الرمز	وصف الخطر	القيمة
5R1	قصور في تسجيل المجلات العلمية التابعة للأكاديمية لذي قواعد البيانات للبحوث ISSN الدولية والحصول على الرقم التسلسلي القياسي الدولي للدوريات	17.09
5R2	قصور في توفير الدوريات العلمية المختلفة بشكل دوري ومنظم، وعدم ربط الأكاديمية بشبكة العلوم (Web of Science)	15.52
5R3	قصور في الاهتمام بالتقييم الذاتي المؤسسي والبرامجي وفق معايير الاعتماد الصادرة من الوزارة	15.82
5R4	القصور في نشر نسخ إلكترونية لرسائل الماجستير والدكتوراه على الإنترنت بحيث تكون متوفرة للجميع	11.68
5R5	صعوبة جهوزية الأكاديمية بعدد من الكوادر والمؤهلات البشرية من هيئة التدريس، والقوى البشرية والامكانية المادية (المباني، المعامل، المساحات). (الخضراء)	11.50
5R6	تدني تصنيف موقع الأكاديمية على الإنترنت (البوابات الإلكترونية) وفق المعايير التي بنيت عليها التصنيفات العالمية (التدريس، التعليم، المشاركة الإقليمية، ونقل المعرفة، والبحوث)	13.03
5R7	القصور في مشاركة الأكاديمية في المؤتمرات والمحافل الدولية وإبراز إنجازاتها العلمية وحصد الجوائز الإقليمية والعالمية	15.69
5R8	عدم دراسة العوامل المؤثرة علي تراجع ترتيب بعض الجامعات المحلية والإقليمية وخروجها من قوائم التصنيفات العربية والعالمية	14.76
5R9	ضعف الداية بالأكاديمية في تصنيفاتها على البحوث النوعية وليس الكم	16.22
5R10	تركيز الإدارة العليا على محاولة الوصول إلى المعايير المطلوبة فقط بدلاً من التأكيد على ضمان الجودة والتحسين المستمر	12.57
5R11	تقتصر إجراءات ضمان الجودة على البرامج التعليمية ولا تشمل المرافق والتجهيزات والتوظيف والعمليات الإدارية وعلاقة الأكاديمية مع أصحاب المصلحة	10.61
5R12	قصور في إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتقييم والأخذ بملاحظاتهم	12.76
5R13	التضليل أو التحريف للمكانة الأكاديمية وقوة برامجها التعليمية وضعف ثقة المجتمع في مخرجاتها	8.35

جدول 6: مخاطر الهدف الاستراتيجي السادس؛ إعلاء القيم العامة

والأخلاقيات العلمية

الهدف الاستراتيجي الخامس: تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنيفات العالمية. المضمون التطبيقي للهدف: السعي نحو تحقيق مركز مرموق ضمن التصنيفات المحلية والإقليمية والمحافظة عليه. جدول 13 يوضح متوسط تقييم مخاطر الهدف الاستراتيجي الخامس. يصف الجدول 13 خطراً، أي بمعدل 12.3% من إجمالي المخاطر المحددة.

الهدف الاستراتيجي السادس: إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية. المضمون التطبيقي للهدف: ترسيخ ثقافة التنافس الشريف والتميز في الأداء. جدول 6 يبين تحديد 8 خطراً للهدف الاستراتيجي السادس. يصف الجدول 18 خطراً، أي 17% من إجمالي المخاطر المحددة

جدول 2: مخاطر الهدف الاستراتيجي الثاني؛ تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات

الخطر	وصف الخطر	القيمة
2R1	لا تعتمد الأكاديمية معايير عالية الجودة معلنة في اختيار الطلاب للدراسة فيها.	8.7
2R2	ضعف وجود آلية تقييم شفاف لعضو هيئة التدريس.	6.7
2R3	عدم فهم بعض اصحاب المصلحة لدور أعضاء هيئة التدريس ورسالتهم، في وجود بيئة لا تساعد على أداء رسالتهم.	13.3
2R4	قصور في إعداد التقارير لكل فصل دراسي ورفعها إلى الإدارة العليا من قبل عداء المدارس ورؤساء الأقسام.	8.2
2R5	عدم وجود أجهزة ومعدات ووسائل تعليمية ونقص في توفير البرمجيات (software) ومحاكاة (simulation) الخاصة بالبرامج التعليمية.	16.7
2R6	الفصول الدراسية غير مجهزة بأحدث الأجهزة والوسائل التعليمية.	13.0
2R7	قصور في توفير الكتب والمراجع العلمية بالمكتبة لجميع التخصصات.	11.4
2R8	عدم نشر الأبحاث ورسائل ماجستير وأطروحة الدكتوراه إلكترونياً وسهولة الوصول إليها	13.9
2R9	لا تعتمد البرامج الدراسية على دراسات توضح الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل	15.3
2R10	بعض المدارس ليس لديها إجراءات واضحة للبرامج التعليمية إلكترونياً التي تشرح بسهولة طبيعة البرامج والمقررات الدراسية ومتطلباتها	12.0
2R11	ضعف مساهمة الأكاديمية في التنمية المستدامة لخدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات استشارات.	17.4
2R12	ضعف وجود آلية تقييم شفاف لعضو هيئة التدريس.	7.1
2R13	قصور في بناء واستحداث مقررات الدراسية جديدة بمشاركة الطلبة وأصحاب المصلحة.	9.3
2R14	خطر التسرب الوظيفي (هجرة العقول) والتوظيف غير المدروس.	12.8
2R15	انشغال أعضاء هيئة التدريس في أعمال أخرى غير علمية في الأكاديمية.	12.0
2R16	ضعف الأكاديمية في استخدام موقعها على شبكة الإنترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات.	8.5
2R17	قصور التزام عضو هيئة التدريس والطلبة بمواعيد المحاضرات ومدتها، والاستغلال الأمثل لوقت المحاضرة بشكل يعظم الاستفادة من العملية التدريسية.	13.8
2R18	عدم تواجده هيئة التدريس في أوقات كافية (جدول الساعات التدريسية والمكتبية) محددة ومعلنة ورقياً والكثرونيا لتقييم المشورة والإرشاد المناسب للطلبة.	11.2
2R19	ضعف قنوات الاتصال بين الأكاديمية وسوق العمل (العام والخاص) لتطوير كفاءات خريجيها	14.2
2R20	قد تخضع الأكاديمية لتخليق بعض برامجها التعليمية من قبل هيئة الاعتماد أو السلطة المختصة في الدولة.	12.4
2R21	قصور آلية مراقبة الصيانة المستمرة للفصول الدراسية والمباني الإدارية.	8.9
2R22	قلة الأماكن مخصصة للاستراحة والاهتمام بالحدائق وتخصيص أماكن للمطالعة.	7.5
2R23	قصور في تحديث قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين.	9.8
2R24	قصور في استخدام تطبيق التعلم الإلكتروني والفصول الافتراضية.	17.4

جدول 3: مخاطر الهدف الاستراتيجي الثالث؛ تحقيق درجة من الاستقلال

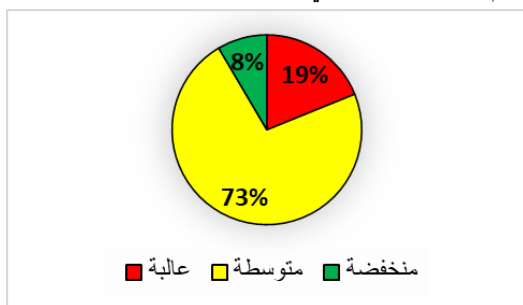
المالي

الخطر	وصف الخطر	القيمة
3R1	غرض أوجه صرف الموازنة المالية.	8.4
3R2	عدم التحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم للحصول على تمويل من الخارج لأبحاثهم.	17.7
3R3	عدم ترشيد الإنفاق وتوجيهه لتحقيق الأهداف.	8.9
3R4	ضعف في تعظيم قيمة الأكاديمية في السوق المحلي (القطاعين) واستقطاب مصادر التمويل المحلية والدولية.	16.7
3R5	قصور في إعداد الميزانية التقديرية على أساس تقييم فعلي مع التقديري.	8.7
3R6	ضعف الوعي أصحاب المصلحة بالاستقلال المالي في تحقيق الأهداف المحددة.	16.5
3R7	غياب الشفافية في إدارة المصروفات وعدم تطبيق مبادئ نظم الحوكمة في النظام المالي.	8.8
3R8	مدى توافق المخصصات المالية مع الرؤية والرسالة لتتماشى مع الخطة الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف.	12.7
3R9	عدم الاستخدام الأمثل للأصول المملوكة للأكاديمية وتطوير مواردها الخاصة لتغطية المصاريف العاجلة والضرورية.	7.4
3R10	عدم وجود وحدة إدارية متخصصة لإدارة استثمارات الأصول.	11.0
3R11	درجة الامتثال منخفضة للأكاديمية لتقديم تقرير سنوياً مفصلاً عن دخلها ومركزها المالي..	8.6

الهدف الاستراتيجي السابع: خدمة المجتمع والمحيط (البيئة الخارجية - وزارة التعليم العالي). المضمون التطبيقي للهدف: تعظيم استفادة المجتمع من

ويحتوي الهدف الرابع... (التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلياً وإقليمياً). على أعلى نسبة المخاطر متوسطة تمثل (80%)، ويليه الهدف السادس (إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية) بنسبة (75%). ويأتي الهدف الثاني (تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات) بنسبة (7%). وسجل الهدف الثالث (تحقيق درجة من الاستقلال المالي) أقل نسبة مخاطر متوسطة وتقدر (64%).

وأعلى نسبة في المخاطر الضعيفة كانت في الهدف الثاني ... (تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات) بنسبة (17%). ويليه الهدف السادس (إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية) بنسبة (13%). ثم الهدف الأول مخاطر التطوير المؤسسي وبناء النظم (إدارة المخاطر المؤسسية - الحوكمة - التدقيق الداخلي - الخطة الاستراتيجية) بنسبة (11%). وبينما لا يحتوي الهدف الرابع (التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلياً وإقليمياً) والخامس (تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنيفات العالمية) والسابع (خدمة المجتمع والمحيط البيئية الخارجية) على المخاطر الضعيفة. تم ترتيب المخاطر العالية (17 خطر) ترتيباً تنازلياً ووجد أن الخطر R23 (عدم تحفيز أعضاء هيئة التدريس للحصول على تمويل من الخارج لأبحاثهم). ذو أولوية عالية. ويليه R16 (ضعف في نشر ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية التي هي مبدأ أساسي في تكريس ودعم ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية (الجودة الشاملة والامتثال). ويأتي بالمرتبة الثالثة R112 (ضعف مساهمة الأكاديمية في التنمية المستدامة لخدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات استشارية). والشكل رقم 2 يبين النسب المئوية للمخاطر ونوعية كل خطر.



شكل 2: النسب المئوية للمخاطر

وبصورة عامة، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها دور كبير وعلاقة إيجابية ذات قيمة عالية مع تكاملها مع جميع الإدارات التشغيلية، بالإضافة إلى دورها في تعزيز القيادة الاستراتيجية وترابط تلك النظم (الحوكمة، الرقابة الداخلية، والامتثال) كونها نظاماً واحداً يعزز من قوة وأهمية ودقة عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما أوضح معيار ISO 31000 النسخة 2018. ومن الأهمية بمكان دمج إدارة المخاطر في ثقافة الأكاديمية والأنشطة اليومية، حيث تحقق فعالية الأداء المؤسسي والبرامجي لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولذا يجب تكامل الآليات لمواجهة التهديدات والمخاطر والعقبات لتحديد وتقييم مستوى خطورتها، وينبغي إكمال الدراسة وذلك بوضع خطوات التنفيذ والتوجيه لخطة المعالجة وتحديد المسؤوليات والمراقبة والمتابعة الفعالة للأولويات.

4. الاستنتاج والتوصيات

من خلال رؤية ورسالة وأهداف الأكاديمية الليبية، وضمن إطار خطتها الاستراتيجية، قامت الدراسة بتحديد وتقييم المخاطر التي تعوق تحقيق أهداف الخطة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج التالية:

الرمز	وصف الخطر	القيمة
R16	ضعف في نشر ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية التي هي مبدأ أساسي في تكريس ودعم ثقافة الإدارة التنظيمية (الجودة الشاملة) والامتثال.	17.5
R6 2	عدم متابعة نشر ثقافة الجودة وممارسة تلك النظم لضمان الجودة.	12.6
R6 3	قلة الحوافز والجوائز بين المدارس والإدارات عند تطبيق أنظمة الجودة الشاملة والوعي بها من خلال استطلاع جميع أصحاب المصلحة.	9.7
R6 4	حصص البحث العلمي لغرض الترقية فقط وتآلف الكتب لغرض الكسب المادي.	9.7
R6 5	قلة عقد الدورات وندوات لنشر مفاهيم ومتطلبات الأمانة العلمية وقواعد السلوك المهني والأخلاقي.	12.4
R66	عدم تشجيع سياسات روح المبادرة وريادة الأعمال.	10.5
6R7	عدم التأكد بأن موارد الأكاديمية تعمل كوحدة متكاملة للتحقيق مستويات الجودة المطلوبة.	9.3
6R8	عدم الاهتمام بالحرية الأكاديمية وجعلها ضمن قيم الأكاديمية المنشورة.	8.0

جدول 7: مخاطر الهدف السابع؛ خدمة المجتمع والمحيط

الرمز	وصف الخطر	القيمة
7R1	عدم وضع سياسة واستراتيجية واضحة لإدارة مخاطر البيئة الخارجية.	17.4
7R2	عدم التوجه للبحوث والدراسات لحل مشاكل المجتمع والبيئة المحيطة.	17.3
7R3	عدم وجود خطة سنوية تدعم وتنظم قنوات المشاركة مع خريجي الأكاديمية ولاستفادة من أرائهم في تحسين وتطوير البرامج التعليمية.	12.6
7R4	ضعف في تشجيع الوزارة للأكاديمية وصرف رسوم الاشتراك وحضور المؤتمرات الإقليمية والعالمية وهي تغذية راجعة على البيئة والمجتمع.	11.3
7R5	تنوع وتعدد مصادر الدعم المالي وأخذ الطابع اللامركزي لتنفيذ برامج وأنشطة البحثية.	8.9
7R6	التأخير في تنفيذ الإجازة العلمية (الشق الخارجي) من قبل وزارة التعليم العالي.	14.6

جدول 8: مخاطر التخطيط والتنظيم الإداري

الرمز	وصف الخطر	القيمة
8R1	ضعف في وجود أهداف وخطة استراتيجية للمدارس وأقسامها مستوحاة من خطة الأكاديمية وبما تتماشى مع أهداف الأكاديمية.	15.2
8R2	عدم التعرف بشكل مستمر على مستوى رضا الموظفين لدى العاملين.	16.8
8R3	نظام تقييم الأداء غير واضح وغير فعال لمراقبة ومراجعة أداء العاملين الإداري والفني.	10.4
8R4	ضعف تنظيم الدورة المستندية للإجراءات الإدارية للطلاب.	17.4
8R5	ضعف في تطبيق اللوائح والعقوبات.	6.3
8R6	غياب آلية تطوير الهياكل التنظيمية للموائمة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة وترسيمه مع العقد التأسيس ومراجعتها داخليا واعتماده.	11.0
8R7	عدم وجود الوصف الوظيفي لرؤساء الأقسام ومنسقي الشعب ولجميع الشرائح الإدارية عدم تقييم الهيكل التنظيمي الحالي وفاعليته بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية وتضارب المهام والتحقق مما إذا كان لدينا ما يكفي من الكادر الوظيفي أو التكدس في بعض الإدارات وما إذا كان لديهم الكفاءات اللازمة لتنفيذ المهام بمفاهيم النظم الحديثة.	14.4
8R9	قصور تطوير تقنية تعزيز دور الكادر الوظيفي الإداري والمالي.	8.7
8R10	تأخير نشر المعايير لاختيار المستهدفين من الكادر الوظيفي للتدريب والتطوير	13.1
8R11	ضعف في تحديث مصفوفة المهارات للكادر الوظيفي للاستفادة من نتائج عمليات التقييم في التطوير والتحسين المستمر ولضمان جودة العملية التعليمية والبحثية.	11.7
8R12	تأخير الإجراءات المالية لأعضاء هيئة التدريس القاريين والمتعاونين.	16.9
8R13	عدم وجود نظام (التدفقات النقدية) دقيق لمعرفة حجم الأموال الداخلة للأكاديمية والخارجة منها.	10.5
8R14	عدم ترشيح المصروفات الإدارية والتشغيلية.	9.4
8R15	قصور في تحقيق عملية التخطيط لأعداد الميزانية للأكاديمية على أساس رسالتها وأهدافها.	16.9
8R16	أساليب الرقابة والتدقيق والمراجعة بسيطة وبعيدة عن قواعد الجودة الشاملة.	12.7

3. النتائج والمناقشة

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

هناك 106 خطر (22%) منها مخاطر عالية و (70%) مخاطر متوسطة و (8%) مخاطر ضعيفة. ويحتوي الهدف السابع ... خدمة المجتمع والمحيط (البيئة الخارجية) على أعلى نسبة مخاطر عالية تمثل (33%)، ويليه الهدف الخامس (تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنيفات العالمية) بنسبة (31%) ثم الهدف الثالث ... (تحقيق درجة من الاستقلال المالي) بنسبة (27%). وسجل الهدف الثاني والسادس (تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات). (إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية). بأقل نسبة مخاطر عالية وتقدر (13%).

- حددت الدراسة 106 مخاطر، تم تصنيف 22% منها على أنها مخاطر عالية، و70% على أنها مخاطر متوسطة، و8% على أنها مخاطر منخفضة.
- تصدر الهدف السابع قائمة المخاطر العالية وتلاه الهدف الخامس. أما الهدف الثاني ولسادس فقد حصل على أقل نسبة من المخاطر العالية.
- كانت نسبة المخاطر المتوسطة النصيب الأوفر في الهدف الرابع، يليه الهدف السادس تم الهدف الثاني فالثالث.
- كانت أعلى نسبة للمخاطر المنخفضة في الهدف الثاني، وتلاه الهدف السادس تم الهدف الرابع تم الخامس.
- وعند ترتيب المخاطر تنازلياً وجد 17 خطراً عالياً. وكان الخطر R23، وهو الفشل في تحفيز أعضاء هيئة التدريس للحصول على تمويل من الخارج لأبحاثهم، ذا أولوية عالية. وتلا ذلك الخطر R36، وهو عدم تعزيز ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية التي تعتبر مبدأً أساسياً في تكريس ودعم الثقافة الإدارية التنظيمية (الجودة الشاملة). وفي المركز الثالث جاء خطر R112، وهو عدم المساهمة الأكاديمية في التنمية المستدامة لخدمة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاستشارية.
- وبشكل عام أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً ولها علاقة ذات قيمة إيجابية عالية بتكاملها مع كافة الإدارات التشغيلية، بالإضافة إلى دورها في تعزيز القيادة الإستراتيجية وربط تلك الأنظمة (الحوكمة، الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر) كنظام واحد يعزز قوة وأهمية ودقة عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما هو موضح في معيار ISO 31000:2018. ومن الأهمية بمكان دمج إدارة المخاطر في الثقافة الأكاديمية والأنشطة اليومية لتحقيق فعالية الأداء المؤسسي والبرامجي لتمكينهم من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك لا بد من تكامل الآليات لمواجهة التهديدات والمخاطر والعقبات لتحديد وتقييم مستوى خطورتها.
- نوصي باستكمال إجراءات إدارة المخاطر من خطوات التنفيذ وتنظيم وتوجيه وإعداد الخطة العلاجية والمراقبة والمتابعة الفعالة لتحقيق الأهداف المحددة.

5. شكر وتقدير

هذا الإنجاز لم يكن بمستواه لولا دعم ا.د. رمضان المدني رئيس الأكاديمية الليبية للدراسات العليا وتشجيعه لنا. كما تعكس هذه الدراسة التعاون والجهود المشتركة من عينة الدراسة من خلال ملء الاستبيانات وتقديم آرائهم المفيدة. شكراً لكل من ساهم في هذا البحث.

6. قائمة المراجع

- [1] International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management: Principles and Guidelines. ISO.
- [2] أحمد، س. (2020). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(6)، 703-773.
- [3] Haimes, Y. Y. (2011). Risk modeling, assessment, and management. John Wiley & Sons.
- [4] Shawiah, F. F. B. (2016). Risk management strategies for dealing with unpredictable risk in Saudi Arabian organisations. University of Salford (United Kingdom).
- [5] Vicente, V. (2024). Risk assessment matrix: Overview and guide. Risk Assessment Matrix: Overview and Guide. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix/>