



تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة لخطة الإستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا

*بشير زيدان انطاط¹ و صابر خالد المبروك²

¹الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، جنزور، ليبيا

²الأكاديمية 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 الخطة 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 وتحديدها مسبقاً، زادت فرص نجاحها في تحقيق أهدافها. يجب دمج هذه الخطة بشكل منطقي، بحيث تتضمن الاستراتيجية آليات فعالة لرصد وإدارة المخاطر. إن الاستفادة من المعرفة والخبرة من الخطة الاستراتيجية وخطط المخاطر تعزز اتخاذ القرارات وتدعيم حوكمة المؤسسات. لذا، فإن تطوير ثقافة تدمج استخدام هذه الأدوات يعزز القدرة على الابتكار والتكييف، 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 الخطة الاستراتيجية، بناءً على رؤية واضحة وفهم للتطبيق الشامل لإدارة المخاطر والحكومة والامتثال. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل المخاطر التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أي تحديد المخاطر المحتملة وتقديرها كمياً ونوعياً. هنا وتم ترجمة الأهداف السبع وتحليلها من خلال الدراسات المشاهدة والعرض 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 وزُعمت 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 بالتلطيخ والتنظيم الإداري، والتي ساهمت بدورها في تعزيز تحقيق الأهداف، وقد تم تعبيتها بشكل مستقل بمعدل 16 خطراً للهدف السادس، وأما الهدف الثاني، فقد حصل على أقل نسبة من المخاطر.

السابع قائمة المخاطر المتوقعة مخاطر عالية و70% مخاطر متوسطة و8% مخاطر ضعيفة. وتتصدر الهدف العالية. كما كانت نسبة المخاطر المتوسطة النصيب الأوفر في الهدف الرابع، بليه الهدف السادس تم الهدف الثاني فالثالث. وكانت أعلى نسبة للمخاطر المنخفضة في الهدف الثاني، وتلاه الهدف السادس تم الهدف الرابع تم الخامس. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً في تكامل الإدارات التشغيلية وتعزيز القيادة الإستراتيجية، حيث تربط الأنظمة مثل الحكومة والرقابة الداخلية في نظام واحد يدعم التخطيط الاستراتيجي وفق معيار ISO 31000:2018. من الضروري دمجها في الثقافة الأكادémية 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.

مما يسمح لها بتحديد أولويات الموارد وتطوير استراتيجيات فعالة لتخفييف**المخاطر.**^[3]

لدى الأكاديمية الليبية للدراسات العليا خطة استراتيجية لعشرين سنة (20-30)، لكنها تواجه بعض التحديات التي قد تؤثر على أجندها وأهدافها. ولذلك لا بد من وضع خطة لإدارة هذه المخاطر وضمان تنفيذ أهداف ومهام محددة دون تداخل المسؤوليات والأولويات. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة على أنها تتلخص في تكامل عمليات إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية. الموضوعة لتنفيذ 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 يتاثرون أو يرون أنفسهم متاثرين بقرار أو نشاط ما.

يعرف الخطرووفقاً 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 وتنتجه. وبالتالي، يمكن تعريف الخطرو بشكل أبسط على أنه احتمال وقوع شيء ما قد يؤثر على الأهداف. وإدارة المخاطر تعني مجموعة من الأنشطة والطرق المتغيرة التي تهدف إلى توجيه المؤسسة والتحكم في المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف. ومبادئ إدارة المخاطر

1. المقدمة

تمتع 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 والحكومة والشفافية والامتثال. يتطلب ذلك وجود آليات لضمان النجاح ووضع خطط وخارطة طريق لتنفيذ تلك الأنشطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهذا يعمل على تحقيق جودة التعليم والتعلم، والتميز في الأداء المؤسسي والبرامجي بشكل عام، ويسهم في تكييفها مستقبلاً لتلبية احتياجات جودة التدريس والبحث وملاءمة الغررigen لسوق العمل [2]. ومن المؤكد أن إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي تلعب دوراً هاماً في الكشف عن أي عيوب في أنظمة العمليات التعليمية. وللأسف، معظم المؤسسات العامة والخاصة في ليبيا تفتقر إلى إدارة فعالة للمخاطر وتنفيذها ضمن استراتيجيةها. 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. فيما يلي قائمة المخاطر المتوقعة للخطة الاستخراجية والمجدولة من الجدول 1 للجدول 8.

الهدف الاستراتيجي الأول: التطوير المؤسسي وبناء النظم (إدارة المخاطر المؤسسية الحكومية، التدقيق الداخلي، الخطة الاستراتيجية). المضمنون التطبيقي للهدف: إحداث تطوير النظم والأساليب والإجراءات واتجاه اسلوب الإدارة الإلكترونية ومراعاة أبعاد الحكومة 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

القيمة	وصف الخطأ	الخط
14.5	للاكاديمية رؤية ورسالة واهداف غير واضحة لجميع أصحاب المصلحة.	IR1
17.4	ضعف الوعي بالتحفيظ الافتراضي وبمدى الحكومة الجميع أصحاب المصلحة.	IR2
14.2	قصور في نشر وتعليم الخطة الاستراتيجية واتاحتها الجميع أصحاب المصلحة.	IR3
16.4	قصور في نشر وتعليم الطريق لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية مع الوعاء الزمني والكلفة والوارد المستحبنة لجميع أصحاب المصلحة.	IR4
10.7	أهمل بعض أصحاب المصلحة في المشاركة مما يمكن رغود فعل مقاومة التغيير	IR5
16.7	ضعف الارشاد والوعي الكامل بدور الرقابة الداخلية قليل جميع أصحاب المصلحة.	IR6
14.2	قلة الوعي لدى الجميع أصحاب المصلحة بمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي.	IR7
7.9	صعوبة الاطلاع بسهولة على النظام الإداري والمالي للأكاديمية (الشفافية) لجميع أصحاب المصلحة.	IR8
15.7	اتخاذ الصبغة البيروقراطية وسيطرة النطاف المركي وغياب الشفافية، والتزاهة، والمشاركة (بمدادي الحكومة) في الإجراءات الإدارية وصنع القرارات، واختبار اللجان العلمية والتقنية والادارية.	IR9
8.3	عدم مشاركة الطلبة (اتحاد الطلبة) في عملية صناعة القرار داخل الأكاديمية.	IR10
8.3	انعدام المناخ التنظيمي في مجالات التطوير في ضوء الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	IR11
9.4	ضعف المتابعة الدورية لنتائج أعمال الادارة ومدى تجاحهم في تنفيذ الاستراتيجية، والتاكيد أن أعمال تنفيذ مع الواقع والأنظمة المعتمدة.	IR12
8.4	ضعف نظام تتبع وتزويد الانحرافات الأداء على أساس تقييم التقدم المنجز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ورصد معدل تتحقق الأداء.	IR13
12.8	ضعف متابعة الادارة العليا للخطة الاستراتيجية وتحديتها مع اليات التخطيط الاستراتيجي (ادارة المخاطر المؤسسية ونظم الحوكمة)	IR14
13.2	غالباً لا تحظى الاستراتيجية باهتمام كبير من قبل المدارس والاقسام والإدارات المساعدة حيث أنهم منشغلون بما بالعمليات اليومية.	IR15
17.3	عدم وجود إدارة للمخاطر من ضمن الهيكل التنظيمي وذلك لأهميتها في متابعة ومراقبة وتقدير التهديدات وإدارتها.	IR16
14.7	عدم إنشاء بروتوكولي للمخاطر من شأنه أن يكونالية مناسبة لتقدير المخاطر الداخلية والخارجية والإبلاغ عنها في حالة حدوثها.	IR17
15.8	عدم وجود اتصال وتوافق من أصحاب المصلحة حول التخطيط الاستراتيجي وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر وأنظمة الحكومة لضمان جودة الخدمة.	IR18

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

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

الهدف الاستراتيجي الرابع: التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلية وإقليمية. المضمنون التطبيقي للهدف: دعم البحث العلمي وربطه بالقضايا المحلية والإقليمية. يوضح جدول 4 تقييم 10 خطراً للهدف الاستراتيجي الرابع. يصف الجدول 9.4% من إجمالي المخاطر المحددة.

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

2. تحديد وتقييم المخاطر بناءً على الخطة الإستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا وأهدافها السبعة، فقد تم تحديد المخاطر التي قد تهدىء تلك الأهداف وفقاً للمبادئ التوجيهية للمعاصفة [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 (هدىء 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 الخطير المحتمل، وتصنف المخاطر على أنها عالية أو متوسطة أو منخفضة لتحديد أولويات المخاطر ووضع استراتيجية للتخفيف من حدتها.

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

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

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 متزنة مع باقي أصحاب المصلحة الآخرين (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، البيئة المحيطة) وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاصة للتحليل 45 استبياناً. وبالتالي فقد النتائج توازنها عند مقارنتها بنتائج أصحاب المصلحة الآخرين. مما يعكس سلباً على نتائج الدراسة المستهدفة في تقييم

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

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

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

القيمة	وصف الخط	الرمز
9.2	ضعف توافق الخطة الاستراتيجية للأكاديمية مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	4R1
16.9	لا يوجد تنسيق مع الجامعات العالمية في إجراء الشق المعنوي للطلبة الماجستير والدكتوراه لزيادة قدرة البحث بحسب نصوص المعامل المتخصصة في الأكاديمية.	4R2
9.5	ضعف التنسيق في تبادل الخبرات (الأستاند الران) بين الأكاديمية والجامعات العالمية.	4R3
14.5	ضعف الية واضحة للاستفادة وتطبيق نتائج رسائل الماجستير والدكتوراه المتقدمة في سوق العمل.	4R4
14.6	عدم توثيق طلبية بأهمية البحث العلمي ومشاركتهم في النشر.	4R5
17.1	عدم التواصل مع القطاعين العام والخاص تجذب الحديثات والعقبات لغرض تقديم المشورة والطلول من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه، والبحث عن تمويل جزئي أو شامل.	4R6
9.6	قصور في الاهتمام بالجانب التقني (ماجستير تقني).	4R7
15.0	عدم الاستطلاع اراء الطلبة بهدف تطوير الأداء المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير النظم الجودة (الخدمة المقصدية).	4R8
15.8	ضعف آلية التغذير والغاية بالباحثين (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) الذين انتجووا أبحاث علمية ذات قيمة مضافة.	4R9
14.9	مناقشة الجامعات المحلية التي تقدم نفس الخدمة وبجودة عالية بهدف بعض البرامج الأكاديمية التي تقدمها الأكاديمية.	4R10

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

القيمة	وصف الخط	الرمز
17.09	قصور في تسجيل المجالات العلمية التابعة الأكاديمية لذى قواعد البيانات للبحوث ISSN الدولية والحصول على الرقم التسليلي القياسي الدولي للدوريات	5R1
15.52	قصور في توفير الدوريات العلمية المختلفة بشكل دوري ومنظم، وعدم ربط الأكاديمية بشبكة العلم (Web of Science))	5R2
15.82	قصور في الاهتمام بالتقدير الذاتي المؤسسي والبرامجي وفق معايير الاعتماد الصادرة من الوزارة	5R3
11.68	القصور في نشر نسخ الكترونية لرسائل الماجستير والدكتوراه على الانترنت بحيث تكون متوفرة الجميع	5R4
11.50	صعوبة تهيزية الأكاديمية بعدد من الكوادر والمؤهلات البشرية من هيئة التدريس، والقوى البشرية والأمكانية المادية (المباني، المعاين، الساحات، الخضراء).	5R5
13.03	تدنى تصنيف موقع الأكاديمية على الانترنت (اليوبايند الإلكتروني) وفق المعايير التي بينت عليها التصنفيات العالمية (التدريس والتعلم، المشاركة الأقليمية، ونقل المعرفة والبحوث)	5R6
15.69	القصور في مشاركة الأكاديمية في المؤتمرات والمحافل الدولية وإبراز إنجازاتها العلمية وحصد الجوائز الأقليمية والعالمية	5R7
14.76	عدم دراسة العوامل المؤثرة على تراجع ترتيب بعض الجامعات المحلية والأقليمية وخروجها من قوائم الجودة العالمية	5R8
16.22	ضعف الدراية بالأكاديمية في تصنيفاتها على البحث النوعي وليس الكم	5R9
12.57	تركيز الإدارة العليا على محاولة الوصول إلى المعايير المطلوبة فقط بدلاً من التأكيد على ضمان الجودة والتيسير المستمر	5R10
10.61	تضييق اجراءات ضمان الجودة على البرنامج التعليمية ولا تشتمل المرافق والتجهيزات والتوظيف والعمليات الإدارية وعلاقة الأكاديمية مع أصحاب المصلحة.	5R11
12.76	قصور في إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتقييم والأخذ بملحوظاتهم	5R12
8.35	التخليل أو التحرير لمكانة الأكاديمية وقوتها برامجها التعليمية وضعف ثقة المجتمع في مخرجاتها	5R13

جدول 6: مخاطر الهدف الاستراتيجي السادس؛ إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية

الهدف الاستراتيجي الخامس: تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنفيات العالمية. المضمون التطبيقي للهدف: السعي نحو تحقيق مركز مرموق ضمن التصنفيات 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: ترسیخ 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

الخط	وصف الخط	الرمز
8.7	لا تعتد الأكاديمية معيير عالية الجودة معلنة في اختيار الطلاب للدراسة فيها.	2R1
6.7	ضعف وجود آلية تقييم تتفق لعضو هيئة التدريس.	2R2
13.3	عدم فهم أصحاب المصلحة لدور أعضاء هيئة التدريس ورسالتهم، في وجود بيئة لا تساعد على إداء رسالتهم.	2R3
8.2	قصور في إعداد التقارير لكل فصل دراسي ورفعها إلى الادارة العليا من قبل عداد المدارس ورؤساء الأقسام.	2R4
16.7	عدم وجود أجهزة ومعدات ووسائل تعليمية ونقص في توفير البرمجيات (software) ومحاكاة (simulation) الخاصة بالبرامج التعليمية.	2R5
13.0	القصول الدراسية غير مجهزة بأحدث الأجهزة والواسطات التعليمية.	2R6
11.4	قصور في توفير الكتب والمراجع العلمية بالمكانة الجيدة لبعض التخصصات.	2R7
13.9	عدم تغطية الابحاث ورسائل الماجستير والدكتوراه الكترونياً وسهولة الوصول إليها.	2R8
15.3	لا تعتد الدراسة على برايسات توضح الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل بعض المدارس ليس لديها اجراءات واضحة للبرامج التعليمية الكترونياً التي تشرح بسهولة طبيعة البرامج والمقترنات العلمية ووظائفها.	2R9
12.0	البرامج الدراسية ووظائفها.	2R10
17.4	ضعف ساهمة الأكاديمية في التنمية المجتمعية من خلال تقديم خدمات استشارات.	2R11
7.1	ضعف وجود آلية تقييم شفاف لعضو هيئة التدريس.	2R12
9.3	قصور في بناء واستحداث مقررات الدراسية جديدة مشتركة الطلبة واصحاب المصلحة.	2R13
12.8	خطر التسرب الوظيفي (هزرة الغول) والتوظيف غير المدروس.	2R14
12.0	انشغال أعضاء هيئة التدريس في أعمال أخرى غير عملهم في الأكاديمية.	2R15
8.5	ضعف الأكاديمية في استخدام موقعها على شبكة الانترنت لتعزيز الإقصاء والشفافية وتوفير المعلومات.	2R16
13.8	قصور التزام عضو هيئة التدريس والطلبة بمواعيد المحاضرات ومتداه، والاستقلال الأمثل لوقت الحاضرة بشكل يعظم الاستفادة من العملية الدراسية.	2R17
11.2	عدم تواجد هيئة التدريس في أوقات كافية (جدول الساعات التدريسية والمكتبة) محددة وعلمه ورقاً وإلكترونياً وبلورة المحتوى.	2R18
14.2	ضعف قنوات الاتصال بين الأكاديمية وسوق العمل (العلم والخاص) لتطوير كفاءات خريجيها.	2R19
12.4	قد تخضع الأكاديمية لتعليق بعض برامجها التعليمية من قبل هيئة الاعتماد أو السلطة المختصة في الدولة.	2R20
8.9	قصور الية مراقبة الصيانة المستمرة للحصول الدراسية والمباني الادارية.	2R21
7.5	قلة الاماكن مخصصة للاستراحة والاهتمام بالحدائق وتحسين اماكن الطالع.	2R22
9.8	قصور في تحديث قاعدة بيانات اعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين.	2R23
17.4	قصور في استخدام تطبيق التعليم الإلكتروني والقصول الافتراضية.	2R24

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

الخط	وصف الخط	الرمز
8.4	عرض أوجه صرف الموارنة المالية.	3R1
17.7	عدم التغذير أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم الحصول على تمويل من الخارج لأبحاثهم.	3R2
8.9	عدم ترشيد الإنفاق وتوجيهه لتحقيق الأهداف.	3R3
16.7	ضعف في تعليم قيمة الأكاديمية في السوق المحلي (القطاعين) واستقطاب مصادر التمويل المحلية والدولية.	3R4
8.7	قصور في إعداد الميزانية التقديرية على أساس تقييم الفعل مع التقدير.	3R5
16.5	ضعف الوعي أصحاب المصلحة بالاستقلال المالي في تحقيق الأهداف المحددة.	3R6
8.8	غياب شفافية في إدارة المصرفات وعدم تطبيق مبادئ نظم الحوكمة في النظام المالي.	3R7
12.7	مدى توافق المخصصات المالية مع الرؤية والرسالة لتناشئ مع الخطة الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف.	3R8
7.4	عدم الاستخدام الأمثل للأصول المملوكة للأكاديمية وتطوير مواردها الخاصة لتعطية المصاريف الحاجة والضرورية.	3R9
11.0	عدم وجود وحدة إدارية متخصصة لإدارة استثمارات الأصول.	3R10
8.6	درجة الامتثال منخفضة للأصول المملوكة للأكاديمية لتقييم تغير سنويًا مفصلاً عن دخلها ومركزها المالي.	3R11

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

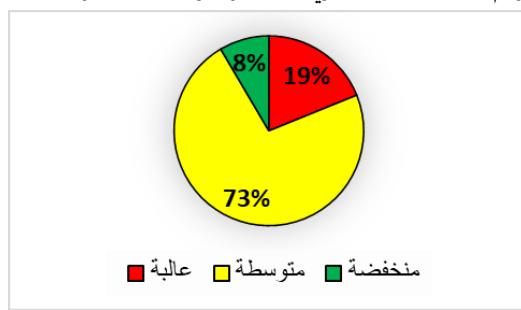
ويحتوي الهدف الرابع... (التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلية وإقليمياً). على أعلى نسبة المخاطر متوسطة تمثل (80%) ويليه الهدف السادس (إعلاه القيم العامة والأخلاقيات العلمية) بنسبة (75%). ويأتي الهدف الثاني (تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات) بنسبة (7%). وسجل الهدف الثالث (تحقيق درجة 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 (إعلاه القيم العامة والأخلاقيات العلمية) بنسبة (13%). ثم الهدف الاول مخاطر التطوير المؤسسي وبناء النظم (إدارة المخاطر المؤسسية - الحكومة - التدقيق الداخلي-الخطة الاستراتيجية) بنسبة (11%). وبينما لا يحتوي الهدف الرابع (التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محلية وإقليمياً) والخامس (تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنيفات العالمية) والسابع (خدمة المجتمع والمحيط البيئي الخارجية) على المخاطر الضعيفة . تم ترتيب المخاطر العالية (17 خطر) ترتيباً تنازلياً ووجد أن الخطر (عدم تحفيز أعضاء هيئة التدريس للحصول على تمويل من الخارج لأبحاثهم) ذو اولوية عالية. ويليه R16 (ضعف في نشر ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية التي هي مبدأ أساسى في تكrisis ودعم ثقافة الادارة التنظيمية (الجودة الشاملة) والامتثال).

R112 (ضعف مساهمة الأكاديمية الشاملة والامتثال). يأتي بالمرتبة الثالثة

في التنمية المستدامة لخدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات استشارية.

والشكل رقم 2 بين 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 وترتبط تلك النظم (الحكومة، 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 والرقابة والمتابعة الفعالة للأولويات.

4. الاستنتاج والتوصيات

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

الرمز	وصف الخط
R16	ضعف في نشر ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية التي هي مبدأ أساسى في تكrisis ودعم ثقافة الادارة التنظيمية (الجودة الشاملة) والامتثال.
R6 2	عدم متابعة نشر ثقافة الجودة وممارسة تلك النظم لضمان الجودة الشاملة والوعي بها من خلال استطلاع جميع أصحاب المصلحة.
R6 3	حصر البحث العلمي لغرض الترقية فقط وتأليف الكتب لغرض الكسب المادي.
R6 4	قلة عدد الدورات وندوات لنشر مفاهيم ومتطلبات الامانة العلمية وقواعد السلوك المهني والأخلاقي.
R6 5	عدم تشجيع سياسات روح المبادرة وريادة الأعمال.
R66	عدم التأكيد بأن موارد الأكاديمية تعمل كوحدة متكاملة لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة.
6R7	عدم الاهتمام بالحرية الأكاديمية وجعلها ضمن قيم الأكاديمية المشورة.
6R8	

جدول 7: مخاطر الهدف السادس: خدمة المجتمع والمحيط

الرمز	وصف الخط
7R1	عدم وضع سياسة واستراتيجية واضحة لإدارة مخاطر البيئة الخارجية.
7R2	عدم التوجيه للبحث والدراسات لحل مشكل المجتمع والبيئة المحيطية.
7R3	عدم وجود خطة سنوية تدعم وتنظم قوات المشاركة مع خريجي الأكاديمية ولاستفادة من آرائهم في تحسين وتطوير البرامج التعليمية.
7R4	ضعف في تشجيع الوزارة للأكاديمية وصرف رسوم الاشتراك وحضور المؤتمرات العلمية والدولية وهي تغrieve على البيئة والمجتمع.
7R5	تنوع وتعدد مصادر الدعم المالي وأخذ الطابع الالموري لتتنفيذ برامج وأنشطة الباحثية.
7R6	تأخير في تنفيذ الإجازة العلمية (الشق الخارجي) من قبل وزارة التعليم العالي.

جدول 8: مخاطر التخطيط والتنظيم الادري

الرمز	وصف الخط
8R1	ضعف في وجود أهداف وخطوة استراتيجية للدراسات وأقسامها مستوحاة من خطة الأكاديمية وبما تتناسب مع أهداف الأكاديمية.
8R2	عدم التعرف بشكل مستمر على مستوى رضا الوظيفي لدى العاملين.
8R3	نظام تقييم الأداء غير واضح وغير فعال لمراقبة أداء العاملين الإداري والفنى.
8R4	ضعف تطبيق الدورة المستندية للإجراءات الإدارية للطلاب.
8R5	ضعف في تطبيق اللائح والعقوبات.
8R6	غياب آلية تطوير الهياكل التنظيمية للموازنة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة وترسيمه مع العقد التأسيسي ومراعتها داخلياً وخارجياً.
8R7	عدم وجود الوصف الوظيفي لروءاء الأقسام ومتبقى الشعب ولجميع الشرائح الإدارية.
8R8	عدم تقييم الهيكل التنظيمي الحالي وفاعليته بما يتناسب مع الخطبة الاستراتيجية وتضارب المهام والتتحقق مما إذا كان لدينا ما يكفي من الكادر الوظيفي أو التكيس في بعض الإدارات وما إذا كان لديهم الكفاءات الازمة لتنمية المهام بمقاييس النظم الحديثة.
8R9	قصور تطوير تقنية تعزز دور الكادر الوظيفي الإداري والمالي.
8R10	تأخير نشر المعايير لاختيار المستهدين من الكادر الوظيفي للتدريب والتطوير.
8R11	ضعف في تطبيقات مصفوفة المهارات الكادر الوظيفي للاستفادة من نتائج عمليات التقييم في التطوير والتحسين المستمر ولضمان جودة العملية التعليمية والجودة.
8R12	تأخير الإجراءات المالية لأعضاء هيئة التدريس أقاريبين والمعارضين.
8R13	عدم وجود نظام (التفاقات النقدية) يقيق معرفة حجم الأموال الداخلة للأكاديمية والخارجية منها.
8R14	عدم ترشيد المصروفات الإدارية والتشغيلية.
8R15	قصور في تطبيق عملية التخطيط لأعداد الميزانية للأكاديمية على أساس رسالتها وأهدافه.
8R16	أساليب الرقابة والتدقق والمراجعة بسيطة وبعيدة عن قواعد الجودة الشاملة.

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. وتحتوي الهدف السادس ... 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 وال السادس (تقديم برامج تعليمية عالية في مختلف التخصصات). (إعلاه 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 والسادس 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 الخطير R23، وهو الفشل في تحفيز أعضاء هيئة التدريس للحصول على تمويل من الخارج لأبحاثهم، ذا أولوية عالية. وتلا ذلك الخطير R36. وهو عدم تعزيز ثقافة الزاهدة والقيم الأخلاقية التي تعتبر مبدأ أساسياً في تكريس ودعم الثقافة الإدارية التنظيمية (الجودة الشاملة). وفي المركز الثالث جاء خطير R112، وهو عدم المساهمة الأكademie 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 (الحكومة، 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 الأكademie والأنشطة اليومية لتحقيق فعالية الأداء المؤسسي والبرامجي لتمكينهم من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك لا بد من تكامل الآليات لمواجهة التهديدات والمخاطر والعقبات لتحديد وتقدير مستوى خطورتها.

- نوصي باستكمال إجراءات إدارة المخاطر من خطوات التنفيذ وتنظيم وتجهيزه بإعداد الخطة العلاجية والمراقبة والمتابعة الفعالة لتحقيق الأهداف المحددة.

5. شكر وتقدير

هذا الإنجاز لم يكن بمستواه لولا دعم أ.د. رمضان المديني رئيس الأكademie الليبية للدراسات العليا وتشجيعه لنا. كما تعكس هذه الدراسة التعاون والجهود المشتركة من عينة الدراسة من خلال ملء الاستبيانات وتقديم آرائهم المفيدة. شكرًا لكل من مساهم في هذا البحث.

6. قائمة المراجع

- [1] International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management: Principles and Guidelines. ISO.
- [2] حمد، س. (2020). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(6)، 773-703.
- [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/>