

دليل لخطة إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة حمص

المقترح من اللجنة المشكلة بالمدكرة الإدارية رقم 166/192/ص.م.م. تاريخ 2025/11/23

والمعتمد بقرار مجلس إدارة الجودة والاعتمادية في الجامعة رقم (12) تاريخ 2026/2/4

تعريفات عامة

إدارة الكوارث (Disaster Management)

إدارة الكوارث (Disaster Management) هي مجموعة من العمليات والخطط التي تُنفَّذ للتعامل مع الكوارث (طبيعية أو بشرية) بشكل فعّال، بهدف تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات، وضمان تعافي المجتمع.

1. التخفيف Mitigation (قبل حدوث الكارثة):

تهدف هذه المرحلة إلى تقليل تأثير الكارثة قبل وقوعها من خلال إجراءات وقائية، ومن بين الأمثلة على ذلك:

- بناء السدود.
- تطوير أنظمة تصريف المياه.
- سن قوانين البناء المقاوم للزلازل.
- تقييم المخاطر وتقليلها.

2. الاستعداد Preparedness – (قبل الحدث أيضاً):

تُركّز هذه المرحلة على الاستعداد الفعلي للتعامل مع الكارثة عند وقوعها، ومن بين الأمثلة على ذلك:

- إعداد خطط الطوارئ.
- تدريب فرق الإنقاذ.
- تجهيز المعدات.
- إجراء محاكاة وأيام تدريب.

3. الكارثة Disaster:

النقطة التي يقع فيها الحدث الطارئ مثل: سيول، زلازل، حرائق، حوادث كبرى. وهي اللحظة الفاصلة بين مراحل ما قبل وما بعد الحدث.

4. الاستجابة Response (أثناء وبعد الكارثة مباشرة):

تركّز على التعامل الفوري لإنقاذ الأرواح وتقليل الخسائر، ومن بين الأمثلة على ذلك:

- عمليات الإجلاء،
- الإنقاذ والإسعاف،

- توفير الغذاء والمأوى،
- إدارة عمليات الطوارئ.

5. التعافي Recovery (بعد انتهاء الاستجابة):

مرحلة تهدف إلى إعادة الحياة إلى وضعها الطبيعي أو أفضل، وهي تقسم إلى تعافٍ قصير وطويل المدى، ومن بين الأمثلة على ذلك:

- إعادة بناء البنية التحتية،
- دعم الأسر المتضررة،
- إعادة تشغيل المؤسسات.

إدارة المخاطر (Risk Management): طرق تقييمها والوقاية منها

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

عملية تحديد وإدارة المخاطر (Hazard & Risk Management Process) ⚠️

إدارة المخاطر في الجامعة هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم مستوى المخاطر والتهديدات المحتملة التي قد تواجه الجامعة، ثم تطبيق وسائل التحكم والإجراءات المناسبة للحد من أثارها أو منعها قبل وقوعها، لضمان بيئة عمل آمنة وحماية جميع العاملين داخل موقع العمل، حيث أن السلامة تبدأ بتحديد الخطر، وتتحقق بالتحكم فيه.

وتعدّ جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية الحديثة، لأنها تسهم في تحقيق الاستقرار المالي والإداري وضمان استمرارية النجاح.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر

- 1 تحسين اتخاذ القرار: عبر التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.
- 2 حماية الموارد: المالية والبشرية والمادية.
- 3 رفع مستوى الثقة: لدى المستثمرين والعملاء بأن المؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات.
- 4 ضمان الاستمرارية: حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.
- 5 تعزيز الأداء الإداري: من خلال مراجعة الأخطاء السابقة وتفاديها مستقبلاً.

ثالثاً: من المسؤول عن إدارة المخاطر؟

إدارة المخاطر هي مسؤولية مشتركة داخل أي مؤسسة، لكنها تتوزع كالتالي:

- 1 الإدارة العليا: مسؤولة عن وضع السياسات والاستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر.

2 قسم إدارة المخاطر (Risk Management Department) يتولى تنفيذ الخطط ومتابعة تقييم المخاطر بشكل دوري.

3 المدير المالي والإداري: يراقب التأثيرات المالية والعملياتية للمخاطر المحتملة.

4 جميع الموظفين: مسؤولون عن الإبلاغ عن أي مخاطر أو ملاحظات ضمن نطاق عملهم.

إن إدارة المخاطر ليست مهمة قسم واحد، بل ثقافة مؤسسية يتعاون فيها الجميع.

رابعاً: الخطوات الخمس الأساسية لإدارة المخاطر:

(1) تحديد المخاطر (Identify Hazards):

دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد جميع مصادر الخطر، وذلك انطلاقاً من أن الخطر هو أي مصدر أو حالة يمكن أن تتسبب في إصابة أو ضرر صحي أو خسائر مادية أو بيئية، ومن أهم أنواع المخاطر في بيئة العمل:

- مخاطر فيزيائية: الضوضاء، المعدات، الحرارة، الانزلاق والتعثر.
- مخاطر كيميائية: الغازات، الأبخرة، الأتربة، الأحماض والمواد الكيميائية.
- مخاطر بيولوجية: البكتيريا، الفيروسات، الدم والمواد الملوثة.
- مخاطر إرغونومية: وضعيات العمل الخاطئة، تكرار الحركات، الرفع اليدوي.
- مخاطر نفسية واجتماعية: الضغط، الإرهاق، التحرش، بيئة العمل السلبية.
- مخاطر مالية: توقف التوريد المالي، تغير سعر الصرف...
- مخاطر تشغيلية: أعطال طارئة، عدم توفر قطع تبديل، عدم توفر إمكانية الصيانة...
- مخاطر قانونية: ممارسات في العمل تتعارض مع القوانين المعمول بها، ..

(2) تقييم المخاطر (Assess the Risks)

وهو تقدير احتمال حدوث كل خطر ومدى تأثيره المحتمل على الأهداف، وذلك انطلاقاً من أن المخاطر هي ناتج احتمال وقوع الضرر وشدته في حال حدوثه، ويتم التقييم بناءً على عنصرين رئيسيين:

 احتمالية الحدوث: ما مدى تكرار أو إمكانية وقوع الحادث؟

 شدة العواقب: ما مستوى خطورة الإصابة أو الخسارة المحتملة؟

وغالبا ما يتم تصنيف مستوى الخطر إلى: منخفض — متوسط — مرتفع — حرج، وهذا ما سنوضحه لاحقاً.

(3) التحكم في المخاطر (Control the Risks):

يتم تطبيق وسائل السيطرة وفق هرم التحكم في المخاطر من الأكثر فاعلية إلى الأقل:

✗ الإزالة (Elimination) — إزالة الخطر نهائياً

الاستبدال (Substitution) — استبدال العنصر الخطر ببديل أكثر أمانًا 

الضوابط الهندسية (Engineering Controls) — عزل الخطر أو تعديل بيئة العمل 

الضوابط الإدارية (Administrative Controls) — الإجراءات والتعليمات والتدريب 

معدات الوقاية الشخصية (PPE) — خط الدفاع الأخير 

مثال تطبيقي (في أحد مباني الجامعة):

الخطر: أرضية مبللة

المخاطر: الانزلاق والسقوط

وسائل التحكم: تنظيف الانسكابات فورًا، استخدام أسطح مانعة للانزلاق، وضع لوحات تحذيرية، ارتداء أحذية السلامة المناسبة

(4) توثيق النتائج (Record the Findings)

ويشمل اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل خطر (تجنب - تقليل - نقل - قبول)، وتتجسد أهمية التوثيق بما يلي:

 تحقيق الالتزام القانوني

 تحسين التواصل بين الجهات المعنية

 المتابعة والمساءلة

 سهولة المراجعة والتطوير

ويجب توثيق جميع عناصر التقييم التي تشمل:

- الأخطار المحددة
- مستوى تقييم المخاطر
- إجراءات التحكم المتخذة
- المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة

(5) المراجعة والتحديث (Review & Update)

وتشمل التأكد من فعالية الإجراءات وتحديث الخطط بشكل مستمر، حيث أن تقييم المخاطر وثيقة ديناميكية يجب مراجعتها وتحديثها ولاسيما عند:

- حدوث تغييرات في طبيعة العمل أو العمليات
- إدخال معدات أو مواد جديدة
- وقوع حوادث أو شبه حوادث
- بشكل دوري مجدول

ويُعد تقييم المخاطر أمراً أساسياً، لأنه يمنع الإصابات والأمراض المهنية، و يحمي العاملين والزوار والجمهور، ويرفع مستوى الإنتاجية والروح المعنوية، يضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة، و يقلل تكاليف الحوادث والتوقفات التشغيلية.

خامساً: طرق تقييم المخاطر

1) الطريقة النوعية: (Qualitative)

تستخدم أوصافاً مثل "مرتفع - متوسط - منخفض" لتقدير مستوى الخطر.

2) الطريقة الكمية: (Quantitative)

تعتمد على الأرقام والنسب لتقدير احتمال الحدوث والتأثير المالي.

3) تحليل الحساسية: (Sensitivity Analysis)

لتحديد مدى تأثير النتائج بتغير العوامل الأساسية.

4) تحليل السيناريوهات: (Scenario Analysis)

تقييم النتائج المتوقعة في حالات مختلفة (أفضل - أسوأ - متوسطة).

سادساً: طرق التقليل من المخاطر

1) تجنب الخطر: بإلغاء النشاط أو القرار المسبب للمشكلة.

2) الحد من الخطر: بوضع ضوابط وقائية لتقليل احتمال حدوثه.

3) نقل الخطر: من خلال التأمين أو التعاقد مع طرف آخر يتحمل المسؤولية.

4) قبول الخطر: إذا كان تأثيره بسيطاً ولا يستحق تكلفة عالية لمعالجته.

سابعاً: الوقاية من المخاطر

1) إعداد خطط طوارئ واستجابة فورية للحوادث المحتملة.

2) تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات.

3) تحليل دوري للمخاطر وتحديث الخطط الوقائية.

4) استخدام أنظمة إنذار مبكر ومؤشرات أداء تحذيرية.

الفرق بين حوكمة المخاطر وإدارة المخاطر

المخاطر ليست مجرد أحداث عابرة، بل هي عنصر أساسي يُحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو. لكن التعامل معها يختلف باختلاف مستوى المسؤولية، فمجلس الإدارة ينظر إليها من زاوية الحوكمة، ووضعا السياسات والإطار العام الذي يضمن أن المخاطر لا تُقوّض الاستراتيجية أو ثقة المساهمين، بينما فرق التنفيذ تتعامل معها يوميا عبر إدارة المخاطر، بتحليلها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات العملية للحد من آثارها.

إدارة المخاطر (Risk Management)	حوكمة المخاطر (Risk Governance)	وجه المقارنة
العمليات والإجراءات اليومية لتحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر.	الإطار العام الذي يضعه مجلس الإدارة لضمان إدارة المخاطر بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية.	التعريف
فرق التنفيذ، ومدراء الإدارات، ووحدات المخاطر التشغيلية.	مجلس الإدارة، ولجان التدقيق والمخاطر، والإدارة العليا.	الجهة المسؤولة
تقليل احتمالية وقوع المخاطر أو التخفيف من آثارها على الأنشطة التشغيلية.	ضمان أن المخاطر تُدار بما يخدم الاستراتيجية ويحمي مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة.	الهدف
محدد، ويركز على المخاطر التشغيلية والفنية واليومية.	شامل، ويركز على المخاطر الاستراتيجية والسمعة والامتثال.	النطاق
قصير إلى متوسط الأجل، ومرتبطة بالعمليات والبرامج.	طويل الأجل، ومرتبطة بالاستدامة وبناء الثقة.	الأفق الزمني
أدوات تقييم مثل مصفوفة المخاطر، واختبارات الضغط (Stress Testing)، وخطط الطوارئ وإجراءات الرقابة التشغيلية.	سياسات مستوى تقبل المخاطر، لجان التدقيق والمخاطر، الأطر الدولية مثل COSO وOECD.	الأدوات/الأطر
المديرون والموظفون مسؤولون أمام الإدارة العليا عن كفاءة التنفيذ.	مجلس الإدارة مسؤول أمام المساهمين والجهات الرقابية عن كفاءة حوكمة المخاطر.	المساءلة
انخفاض عدد الحوادث، التزام بالسياسات، سرعة الاستجابة للمخاطر.	مدى اتساق سياسات المخاطر مع الاستراتيجية، شفافية الإفصاح، الثقة لدى المساهمين، كفاءة إشراف المجلس على ثقافة المخاطر.	المؤشرات
إعداد خطة استمرارية الأعمال (BCP)، وإدارة مخاطر تقنية المعلومات، ومتابعة الامتثال التشغيلي، وإدارة المخاطر السيبرانية عبر المراقبة اليومية للتهديدات.	إقرار سياسة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وتحديد مستوى تقبل المخاطر، والمراجعة الدورية له وفق المتغيرات السوقية.	الأمثلة

إن إدراك الفارق بين حوكمة المخاطر وإدارة المخاطر لا يعني الفصل بينهما، بل التكامل الذي يربط القرارات الاستراتيجية بالممارسات اليومية، ويمنح المؤسسة المرونة على المدى القصير والاستدامة على المدى البعيد. فإدارة المخاطر ليست عبئا إضافيا على الجامعة، بل هي استثمار في الأمان والاستقرار. حيث أن الجامعة التي تعرف مخاطرها وتستعد لها، هي التي تضمن نجاحها واستمرارها في المستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن "من لا يستعد للخطر، فليستعد للندم"، ولا ننسى الحكمة الإدارية تلخص جوهر إدارة المخاطر. كما أن خطة إدارة الأزمات والمخاطر جزء لا يتجزأ من الممارسات المتعلقة بالجودة والاعتماد المحلي والدولي وقد وضعت هذه الخطة موضع التنفيذ والاعتماد عليها كمرجع أساسي لمواجهة مختلف جوانب المخاطر المحتملة، أخذة على عاتقها مجموعة من التدابير في إطار هذه الخطة.

1- أهداف الخطة:

يمكن تحديد أهم الأهداف المراد تحقيقها من تنفيذ خطة إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة حمص كما يلي:

1-1- حماية الأرواح والممتلكات، وهذا يتطلب القيام بالإجراءات الآتية:

أ- تأمين الأبنية والممتلكات من أخطار الحريق، من خلال:

- تأمين أجهزة إطفاء توزع في أماكن مختلفة.
- إنشاء مخارج طوارئ للأبنية عند الضرورة.
- الاحتفاظ بالمحروقات والمواد المشتعلة في أماكن بعيدة عن الأبنية ضمن مستودعات وخزانات خاصة بها.
- الصيانة الدورية للأعطال الكهربائية وعلب التفريش.
- تنظيف الأعشاب والأراضي المجاورة للأبنية بشكل دائم.

ب- تأمين الأبنية والممتلكات من الأخطار الطبيعية كالزلازل والعواصف والرياح والأمطار القوية والفيضانات والحروب

وذلك من خلال:

- وضع مانعات صواعق على الأبنية والأبراج.
- تأمين مخارج لإخلاء العاملين والطلاب إلى مناطق آمنة عند حدوث خطر على حياتهم ضمن المباني.
- تأمين آليات لرفع الأنقاض عند الزلازل وشق الطرقات وتأمين الملاجئ وتجهيزها بالمستلزمات الضرورية في حالات الطوارئ.
- تجهيز المشفى الجامعي وغرف عمليات احتياطية والمستلزمات الطبية والغذائية ومياه الشرب الضرورية.
- إقامة وإنشاء المباني المقاومة للزلازل حسب المواصفات العالمية.

1-2- ضمان استمرارية التعليم والبحث: يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال القيام بما يلي:

أ- تأمين الكادر التدريسي والفني والإداري المؤهل وذو الخبرة والكفاءة.

ب- متابعة العملية التعليمية والسعي الدائم لتطويرها وإقامة الأبنية والقاعات التدريسية والمخابر الكافية لاستيعاب الطلبة.

ت- السعي لاستقطاب العدد الكافي من الطلاب من خلال الإعلان عن أهداف الجامعة التعليمية ومستوى التعليم

والخدمات الجامعية التي تقدمها لطلابها ونقاط تميزها.

ث- التطوير المستمر للمناهج والأساليب التدريسية بما يتوافق مع التطورات العلمية والعملية وسوق العمل لتلبية

احتياجات سوق العمل بالاختصاصات المطلوبة.

ج- تشجيع نشر الأبحاث العلمية الجديدة لصالح الجامعة بحيث تكون هذه الأبحاث نوعية وجديدة مما يرفع من

المستوى العلمي للجامعة.

ح- المشاركة في جميع المؤتمرات والندوات وعرض آخر الأبحاث العلمية والاستفادة منها.

1-3- تعزيز الوعي والتثقيف حول إدارة الأزمات والمخاطر: يمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بما يلي:

أ- تشكيل لجان فرعية وفرق عمل على الأرض بحيث تكون جاهزة عند الطلب لإدارة الأزمة أو الخطر واتخاذ الإجراءات المحددة حيالها وفق الخطة الموضوعة.

ب- عقد دورات تدريبية تتضمن التعرف على أهم المخاطر المحتمل حدوثها وكيفية التعامل معها والإجراءات الممكن اتباعها لتلافيها أو التخفيف من آثارها.

ت- شرح الإجراءات والخطوات الواجب اتباعها عند حصول كل نوع من المخاطر وتحديد واجبات كل فرد وصلاحياته ومسؤولياته وتطوير الاستجابة للحالات المماثلة.

ث- وضع لوحات تعريفية في لوحات الإعلانات وأماكن تجمع العاملين أو الطلاب للتعرف على أنواع المخاطر والإجراءات الواجب اتباعها في حال حصول أي طارئ.

ج- وضع أرقام هواتف للطوارئ وأرقام المسؤولين عن هذه الأعمال ومع الجهات المعنية بالمعالجة والمتابعة.

ح- التواصل المباشر مع الجهات المعنية بالحوادث والأزمات والأخطار من خلال تأمين أرقام هواتف المسؤولين بشكل مسبق وتحديث هذه الأرقام.

2- تشكيل فريق إدارة الأزمات والمخاطر:

لضمان الإشراف المتكامل على الأدوار القيادية والإدارية والتشغيلية تمّ تشكيل واعتماد اللجنة الدائمة لإدارة الأزمات والمخاطر ومتابعة سير الأعمال في الجامعة، بحيث تكون هذه اللجنة تحت إشراف رئيس الجامعة، ويجري العمل على تشكيل لجان فرعية في كل مبنى للتواصل والتنسيق مع تحديد مهام وصلاحيات ومسؤوليات كل فرد في هذه اللجان، حيث تقوم اللجنة الدائمة بالتواصل المستمر مع اللجان الفرعية وتطلع على تقاريرها الدورية عن المخاطر وتقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة بفاعلية.

وانطلاقاً من ذلك فإن كل خطر تمّ تحديده يجب تحديد المسؤول عن إدارته، بحيث يكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر ولديه القدرة على الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة، وعليه أن يوفر جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر ويوثقها، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة ويستحدث معلومات جديدة لمواجهة حسب الحاجة.

فمثلاً موظفو الجامعة معنيون في تقييم المخاطر ومراجعتها وهم مشاركون في تحديدها جميعها، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، فإنه يتوجب عليه المشاركة بتبليغ المعلومات حول هذا الخطر لرئيسه المباشر.

كما أن عمداء الكليات ومديرو المديريات والمراكز يتحملون المسؤولية الكاملة عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة الأزمات والمخاطر، وعليهم توصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لدى موظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف. ينطبق الأمر أيضاً على المستفيدين، فمن خلال التواصل المجتمعي، وبشكل دوري، لا بد أن يؤخذ رأي متلقي الخدمة واقتراحاته عن استراتيجيتها وتوجه إدارة الأزمات والمخاطر من خلال مسوحات رضا متلقي الخدمة وذوي المصلحة.

2-1- مهام اللجنة الرئيسية لإدارة الأزمات والمخاطر:

يقع على عاتق اللجنة الرئيسية الخاصة بإدارة الأزمات والمخاطر لدى جامعة حمص القيام بكثير من المهام أبرزها:

أ- التنسيق بين خطة إدارة المخاطر والخطة الاستراتيجية للجامعة، والعمل على المراجعة الدورية لمجمل التغيرات البيئية، وذلك من أجل توقع أية فجوة محتملة في عملية التطبيق على أرض الواقع لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

ب- تحديد حجم الأخطار التي تستطيع الجامعة التعامل معها ضمن نشاطها.

ت- تحديد احتمالية وقوع الأخطار التي تم إدراجها في خطة إدارة الأزمات والمخاطر.

ث- مراجعة تقارير الأزمات والمخاطر واستعراضها بشكل دوري.

ج- توجيه كيفية إدارة الأزمات والأخطار التي تؤثر بمستوى عال على الجامعة.

ح- حساب تكاليف آثار الأزمات والأخطار التي حدثت مع تكاليف إدارتها.

خ- مراجعة استراتيجية الأزمات والمخاطر وأطر عملها واعتمادها.

د- اعتماد جميع سياسات وإجراءات إدارة الأزمات والمخاطر.

ذ- متابعة التقدم في الخطط الموضوعة للتعامل مع الأزمات والمخاطر المؤثرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ر- دعم إدارة الأزمات والمخاطر وعملية استمرارية الأعمال لرفع مستوى استجابة الجامعة للمخاطر والأزمات.

ز- ضمان استقلالية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وتوافر الموارد والأنظمة الكافية لتشغيلها.

س- تقييم تقرير عمليات إدارة الأزمات والمخاطر الفرعية.

ش- تقييم البدائل بشكل مناسب في عملية اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات والمخاطر.

2-2- مهام اللجان الفرعية لإدارة الأزمات والمخاطر:

هناك الكثير من المهام التي يتوجب القيام بها من جهة اللجان الفرعية لإدارة الأزمات والمخاطر في جامعة حمص، أبرزها:

أ- تنظيم سلسلة من الندوات والمحاضرات للموظفين والطلبة من قبل الوحدات التنظيمية في الجامعة (كليات- مديريات) بالتنسيق مع اللجنة الرئيسية لإدارة الأزمات والمخاطر، وذلك لرفع الوعي بالمخاطر المتوقعة.

ب- دعم حضور العاملين في الجامعة لورش العمل التدريبية على التعامل مع المخاطر والأزمات، ومتابعة أداءهم من خلال بناء سيناريوهات للأخطار، والعمل على محاكاتها.

ت- اعتماد إجراءات تنظيمية هادفة لتجنب الآثار السلبية المترتبة عن الأزمات والمخاطر جميعها.

ث- تحديد الأولويات في المخاطر، وإيلاءها اهتماماً أكبر، ووضع الخطط والإجراءات الاستباقية لمواجهتها.

ج- إجراء تمرينات تجريبية لمخاطر افتراضية صعبة ومحتملة الوقوع، ورصد كيفية مواجهتها.

ح- إعداد نماذج للإبلاغ عن الأخطار في حال حدوثها، وتوثيق تاريخ وقوعها، ووصفها والآثار التي خلفتها، والإجراءات المتخذة لعلاجها.

خ- التعاون التام مع متطلبات إدارة الأزمات والمخاطر والتبليغ الفوري بحسب الدليل.

د- إبلاغ الإدارة العليا والمختصة عن الأخطار المحتملة بالسرعة الممكنة والمشاركة في اقتراح الوسائل والأساليب المناسبة للوقاية من الأخطار والتعامل معها.

ذ- تضمين تقارير الوحدات الإدارية في الجامعة جميع الأخطار التي حدثت وبيان كيفية التعامل معها للاستفادة منها كدروس مستقبلية.

ر- التعامل مع الأزمات والمخاطر طبقاً لسياسات وإجراءات العمل بإدارة المخاطر والدليل المعطى والتأكد من تطبيق ما جاء به بفعالية.

ز- اعتماد وتنسيق واضح ومرن بين الوحدات التنظيمية، وإدارة الجامعة، والجهات المسؤولة عن الأمن ولجنة إدارة الأزمات والمخاطر الرئيسية.

3- مراحل إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة حمص:

تمر عملية إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة حمص بالمراحل التالية:

3-1- تحديد السياق:

يستند السياق العام الذي تعمل ضمنه إدارة جامعة حمص إلى بيئتين أساسيتين: الأولى: البيئة الداخلية للجامعة والمتمثلة بالتعليمات والأنظمة الداخلية المتعلقة بعملها، فضلاً عن السياسات الخاصة بها والتي تم صياغتها لتحقيق الأهداف التي تم ذكرها سابقاً، والثانية: البيئة الخارجية وهي تلك المتمثلة بالتعليمات والقوانين والأنظمة والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية التي تشكل الإطار المرجعي الذي سيتم من خلاله تقييم المخاطر.

3-2- تحديد المخاطر:

تتمثل أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها جامعة حمص بالأنواع التالية:

أ- **مخاطر ناجمة عن الكوارث الطبيعية:** مثل الزلازل، الأمطار والعواصف الرعدية والفيضانات، الانهيارات الأرضية وانجراف التربة والطرق المؤدية للعمل، والحرائق الناجمة هذه المخاطر الطبيعية.

ب- **مخاطر ناجمة عن الحوادث:** مثل حوادث السير، الأعطال الكهربائية التي قد تؤدي إلى حرائق وإصابات بالحروق أو الجروح، إصابات العمل المتمثلة بالجروح أو الكسور أو الحروق خلال العمل في الأقسام والمخابر والمشايف، حوادث التسمم أو الإغماء نتيجة التعرض لأشعة الشمس أو الإشعاعات الأخرى والمواد الكيميائية أو المشعة في المخابر ومواقع العمل، انقطاع التيار الكهربائي ومياه الشرب لفترات طويلة بسبب الأعطال وغيرها، أو أخطار ناجمة عن أعمال الشغب أو الاعتصامات الطلابية أو العمالية.

ت-مخاطر ناجمة عن الأزمات الصحية: مثل الأوبئة، الأمراض المعدية، نقص الأدوية والمستلزمات الطبية والتجهيزات في المشفى بسبب عدم توفر الدواء، أو نقص الكادر الطبي والأطباء الأخصائيين أو الكادر التمريضي.

ث-مخاطر أخرى: من أمثلتها: استراتيجية، تشغيلية، تعليمية، قانونية، مالية، إدارية، معلوماتية وأمن سيبراني، تسويقية، أو بيئية.

3-3- تحليل المخاطر:

يعتمد تحليل المخاطر في جامعة حمص على تقييم احتمال وقوع الخطر من جهة، وحجم تأثيره على أهداف الجامعة من جهة أخرى. وبناء عليه يتم تحليل المخاطر وتحديد خصائصها بدقة وتحديد مستوى الخطورة ودرجة التأثير، ومن ثم يتم إدراج هذه البيانات وفق مصفوفة تبين تصنيف المخاطر حسب الرموز وحسب مستوى الخطورة واحتمالية حدوثها وتقييمها، وتحتوي تلك المصفوفة ما يلي:

نوع المخاطر	اسم الخطر	رمز الخطر	مستوى الخطورة	احتمالية الحدوث	التقييم
طبيعية	زلازل	A1	مرتفع	من غير المرجح	متوسط
	عواصف وأمطار	A2	معتدل	ممكن	متوسط
	انهيارات أرضية	A3	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	حرائق	A4	مرتفع	ممكن	عالي
حوادث	حوادث سير	B1	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	انهيارات أبنية وتجهيزات	B2	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	جروح وحروق وكسور	B3	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	انقطاع التيار الكهربائي-المياه	B4	صغير	من غير المرجح	منخفض
أزمات صحية	أوبئة	C1	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	أمراض معدية	C2	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	حالات تسمم- تعرض لمواد كيميائية	C3	معتدل	من غير المرجح	منخفض
مخاطر أخرى	استراتيجية	D1	مرتفع	من غير المرجح	متوسط
	قانونية	D2	صغير	من غير المرجح	منخفض
	إدارية	D3	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	معلوماتية وأمن سيبراني	D4	مرتفع	ممكن	عالي
	تشغيلية	D5	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	تعليمية	D6	معتدل	من غير المرجح	منخفض
	مالية	D7	معتدل	من غير المرجح	منخفض

منخفض	من غير المرجح	صغير	D8	تسويقية	
منخفض	من غير المرجح	صغير	D9	بيئية	

3-4- تقييم المخاطر:

تتطلب عملية تقييم المخاطر العمل على تصنيفها وترميزها وتحديد مستوى احتمالية حدوثها ومستوى التأثير الناجم عنها، وذلك وفق ما يلي:

أ- **ترميز المخاطر:** يتم إعطاء رموز للأخطار حسب تسلسلها ودرجة الخطورة حيث يرمز للأخطار الطبيعية بالرمز A وأعطى الرمز B للأخطار الناجمة عن الحوادث، والرمز C للأخطار الناجمة عن الأزمات الصحية، والرمز D للأخطار الأخرى، ولكل خطر من المخاطر المذكورة رمز برقم من (1) حتى آخر خطر، وأي أخطار إضافية تتسلسل برقم مضاف حتى آخر خطر متوقع ضمن كل نوع من المخاطر المذكورة أعلاه.

ب- **تحديد مستوى الخطورة واحتمالية حدوث الخطر:** يتم تحديد مستوى الخطورة بخمسة مستويات (كبير - مرتفع - معتدل - صغير - لا يذكر)، ويتم تحديد احتمالية الحدوث بخمسة مستويات (من المحتمل جداً - محتمل - ممكن - من غير المرجح - من غير المحتمل للغاية)، ويمكن توضيح ذلك وفق الجدول التالي:

احتمالية الحدوث	من المحتمل جداً	5	5	10	15	20	25
	محتمل	4	4	8	12	16	20
	ممكن	3	3	6	9	12	15
	من غير المرجح	2	2	4	6	8	10
	من غير المحتمل للغاية	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			لا يذكر	صغير	معتدل	مرتفع	كبير
			مستوى الخطورة				

		خطورة				
		لا يُذكر	صغير	معتدل	مرتفع	كبير
احتمالية	من المحتمل جداً	منخفض	متوسط	عالي	حرج	حرج
	محتمل	ضئيل	منخفض	متوسط	عالي	حرج
	ممكن	ضئيل	منخفض	متوسط	عالي	عالي
	من غير المرجح	ضئيل	منخفض	منخفض	متوسط	عالي
	من غير المحتمل للغاية	ضئيل	ضئيل	منخفض	متوسط	متوسط

وتكمن الأهمية الاستراتيجية لمصفوفة تقييم المخاطر من خلال قدرتها على القيام بما يلي:

- **تحديد الأولويات بفاعلية:** وذلك من خلال التمييز بين المخاطر التي تتطلب اهتماماً فورياً وتلك التي يمكن التعامل معها لاحقاً.

- تحسين عملية صنع القرار: وذلك من خلال تأمين أساس موضوعي ومنطقي لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات والمخاطر.
 - تخصيص الموارد بكفاءة: وذلك من خلال توجيه الموارد المحدودة (المال، الوقت، والكوادر) نحو القضايا الأكثر إلحاحاً.
 - تعزيز التواصل: وذلك من خلال إيجاد لغة مشتركة وفهماً موحداً للمخاطر بين جميع المعنيين وأصحاب المصلحة في الجامعة.
- 3-5- معالجة المخاطر:**

تتطلب هذه المرحلة وضع استراتيجية استجابة للأزمات والمخاطر وفق ما يلي:

أ- تطوير خطط استجابة لكل نوع من أنواع المخاطر المحددة:

لا شك أن الاستجابة للأزمات والمخاطر باتت اليوم النهج المنظم الذي تتبعه المنظمات والمؤسسات باختلاف أحجامها ومجالاتها، وذلك من أجل معالجة المخاطر التي تتعرض لها، والتي تشكل تهديداً لمكانتها وسمعتها ووجودها، فمن خلال تلك العملية يتم تحديد المخاطر الجديدة والمستمرة ورصدها وإدارتها وتقييمها، لتجنب الأضرار الناتجة عنها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى حمايتها وحماية العاملين لديها.

وفي هذا السياق، تُعد استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر، بغض النظر عن نوع المخاطر، جزءاً أساسياً من استراتيجية جامعة حمص، فهي الخطة المخصصة التي توضح بالتفصيل كيفية تعامل الجامعة مع مختلف أنواع الأزمات والمخاطر، سواء بشكل استباقي أو عند وقوع الحوادث، وهو ما يساعد أصحاب القرار على اتخاذ قرارات صائبة، بناءً على النظرة المستقبلية التي توفرها لهم هذه الاستراتيجية.

إن تخصيص الوقت الكافي للاستجابة للمخاطر أكثر فائدة للجامعة من القلق على نوع الاستجابة نفسها، ولذلك يتوجب أخذ القرار بأن الاستجابة لخطر ما ستتم قبل حدوث الخطر أم بعده، ويمكن ذلك بطريقة سهلة وبسيطة كأن يتم رسم خط أفقي عليه المخاطر وكتابة قبل (فوق) الخط و (بعد) تحته، ومن ثم يتم إجراء العصف الذهني لتوليد استجابة لكل من المخاطر المحددة والمحتملة الحدوث. ومن أهم استراتيجيات الاستجابة الممكنة للمخاطر في جامعة حمص ما يلي:

• **قبول المخاطر:**

وفق هذه الاستراتيجية يتم قبول الخطر من دون اتخاذ أية إجراءات للتخفيف منه، وبالتالي فهذا النهج لن يقلل من تأثير الخطر أو حتى يمنع حدوثه. وفي بعض الأحيان، قد تكون تكلفة التخفيف من المخاطر أكثر من تكلفة المخاطر نفسها، وهو ما يوجب قبولها.

وتُستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الخطر ضعيفاً أو سيكون له تأثير ضئيل إذا حدث، مع العلم أنه لا بد من التأكد من أنه في حال وقوع هذا الخطر في المستقبل، فستكون لدى الجامعة القدرة على التعامل معه عندما يحين وقته.

• **نقل المخاطر:**

يتم من خلال هذه الاستراتيجية نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المُحتمل أو القائم، ولا يعني نقل الخطر، القضاء عليه تماماً، بل إنه لا زال قائماً، وكل ما تغير هو نقل المسؤولية عنه من جهة إلى أخرى. وأبرز الأمثلة على ذلك تأمين السفر، إذ يدفع المسافر تأميناً لشركة التأمين لتحملها العواقب المالية في حال فقدان حقيبة سفر أو وقوع حادث في الخارج، وما يترتب على ذلك من تكلفة. وهذا المثال يمكن تطبيقه على أماكن العمل لدى الجامعة، ففي مجال التمويل يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للعمل، لتحمل مسؤولية المخاطر، وهو ما يحمي الجامعة وأصولها أو استثماراتها من الآثار السلبية الناجمة عن التعرض لتلك المخاطر.

• تجنب المخاطر:

تعتمد هذه الاستراتيجية على القضاء على الخطر من خلال عدم اتخاذ أي إجراء قد يؤدي إلى حدوثه، هذا النهج الذي يقضي تماماً على احتمال حدوث الخطر. ولمزيد من التوضيح، إذا رغبت الجامعة في الاستثمار بأحد المشاريع، وبعد تحليله وجد أنه محفوظاً بالمخاطر، يمكنها تجنب تلك المخاطر من خلال عدم استثمار في هذا المشروع. ولكن يجدر التنويه إلى أنه من الضروري تحليل المخاطر بدقة، وإصدار الحكم الصائب بشأنها، لأن تجنب المؤسسة لجميع المخاطر المُحتملة، قد يفوت عليها الكثير من الفرص الجيدة التي قد كان يمكن أن توتي بثمارها في حال استثمارها.

• الحد من المخاطر:

تعد استراتيجية الحد من المخاطر أو تقليلها من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً، وذلك عندما يصبح الخطر أقل حدة من خلال الإجراءات المُتخذة لمنع أو تقليل تأثيره. إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على وضع التدابير أو الإجراءات التي يمكن اتخاذها والتي ستجعل المخاطر أكثر قابلية للإدارة.

ومن الأمثلة على ذلك، الاعتماد على نظام إدارة الجودة في البحث العلمي، للحد من المخاطر الناتجة عن منتج علمي لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

والجدير بالذكر، أن اختيار الاستراتيجية المناسبة من هذه الاستراتيجيات، يعتمد على فهم الجامعة لكل خطر يمكن أن تواجهه بشكل كامل، إذ أن هذا الفهم يساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لعلاجها، سواء بقبوله أو نقله أو تجنبه أو تقليله.

وفيما يلي نبين في الجدول التالي أنواع المخاطر واستراتيجيات الاستجابة لها:

نوع المخاطر	المخاطر المحتملة الحدوث	استراتيجية الاستجابة والإجراءات الممكن اتخاذها لتخفيف الخطر أو تلافيه (الاستجابة)
استراتيجية	- فقدان الجامعة لسمعتها العلمية والبحثية أو الإدارية أو الإعلامية	السعي الدائم لجامعة حمص للحصول على ترتيب متقدم بين الجامعات السورية من خلال وجود الموقع والمساحة والسمعة العلمية

<p>والأبحاث والمشاركات العلمية في المؤتمرات والفعاليات الثقافية والعلمية، وهذا يتطلب توقيع عدة اتفاقيات للتعاون المشترك مع بعض الجامعات في عدة دول، وتعيين والتعاقد مع كادر تدريسي من نخبة الأساتذة والمدرسين في الجامعات السورية، وتزويد المخابر بأحدث التقنيات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العملية التعليمية على أفضل ما يمكن وتطوير مستمر للمناهج العلمية والمقررات الدراسية بما يتناسب مع أحدث التطورات العلمية والثقافية والفنية وربطها مع احتياجات سوق العمل والتقىد بالمواصفات والمعايير العالمية للجودة وغيرها من المعايير مما يعطي الجامعة مجال للمنافسة والظهور والسمعة الجيدة، والسعي للمحافظة على هذا المستوى المتقدم والترقية لمستويات أفضل</p>	<p>-انخفاض مستوى تصنيف الجامعة العلمي -عدم واقعية الأهداف المراد تحقيقها أو تعذر تحقيقها -زيادة عدد الجامعات المنافسة من حيث الأبحاث العلمية والتخصصات -عدم القدرة على مواكبة التطور العلمي والتوسع في البناء والمساحة -عدم التقيد بالمواصفات والمعايير العالمية للجودة -عدم وجود موارد أخرى داعمة لنشاط الجامعة -ضعف الأداء الأكاديمي وعدم القدرة على المحافظة على مستوى الجامعة التعليمي والعلمي</p>	
<p>تم بناء الجامعة حسب أحدث المواصفات العالمية المقاومة للزلازل والعواصف والأمطار، ونفذت شبكات الصرف الصحي والمياه والبنى التحتية وفق المواصفات الفنية المقاومة للعواصف والأمطار والفيضانات بحيث يكون التأثير ضعيف وسرعة الاستجابة كبيرة في حال حصول أية حالات أو أخطار ناجمة عن الكوارث الطبيعية، كما تم ربط الجامعة بشبكة طرق جيدة تراعي إمكانية تخدم الجامعة من عدة اتجاهات في حالات الكوارث أو الإخلاء، كما تم تركيب مانعات صواعق على المباني، وطاقة شمسية بحيث يتم تأمين الأبنية بالحماية من الصواعق والإنارة الدائمة إضافة إلى وجود شبكة كهرباء حكومية مغذية من أكثر من محولة</p>	<p>الزلازل والعواصف والفيضانات وانجراف التربة، حوادث السير، والحرائق، حالات الشغب والاضطرابات، إصابات العمل، نقص الكوادر البشرية (مدرسين - فنيين - إداريين) -نقص كفاءة الموارد البشرية بسبب غياب التدريب والتأهيل أو عدم وجود الخبرات -غياب التواصل الفعال بين الإدارة والطلاب أو بين الإدارة وأعضاء الهيئة التعليمية أو بين أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية -نقص الآلات وتجهيزات ومستلزمات العمل التعليمي والفني</p>	<p>طبيعية وحوادث ومخاطر تشغيلية</p>

<p>-كما تمتلك الجامعة آليات يمكن استخدامها عند الطلب لرفع الأنقاض وشق الطرق ورفع السواتر وإخلاء العاملين والطلاب عند الضرورة وتجري لها فحوص فنية دورية للتأكد من سلامتها الفنية، كما تم تأمين أجهزة إطفاء من مختلف الأحجام موزعة بشكل مناسب في كافة الأبنية ويتم تجديدها سنوياً، كما تمتلك الجامعة خزانات كبيرة منتشرة على أسطح المباني. ويتم التعاقد مع كادر تدريسي من ذوي الخبرات والمستويات العلمية المتميزة وكادر فني وإداري ذو خبرة وكفاءة جيدة مما يجعل عملية التعليم تسير بانتظام وفاعلية حيث يؤمن ذلك تقديم مستوى تعليمي متميز للطلاب ويشكل حافز لاستقطاب أعداد كبيرة جديدة سنوياً الأمر الذي يجعل الاستقلالات أو ترك العمل في الحدود الدنيا أو النادرة. كما إن امتلاك الجامعة لمشفى خاص تابع للجامعة وبكوادر طبية ممتازة ومشهود لها بالكفاءة العلمية والخبرات وتأمين مستلزمات وتجهيزات كاملة للمشفى يشكل عامل أمان صحي وسرعة الاستجابة للحالات الإسعافية أو المرضية للعاملين والطلاب والمرتبطين مع الجامعة</p>	<p>-عدم التعرف على احتياجات سوق العمل وربط مخرجات التعليم مع هذه الاحتياجات -انشغال أعضاء الهيئة التدريسية والفنية بأعمال أخرى خارج الجامعة -عدم توفر المكان أو المساحة اللازمة لأداء بعض الأعمال الضرورية والتشغيل التخزين غير الآمن للمواد الخطرة الكيميائية والإشعاعية وعمليات النقل والتداول غير الآمنة -عدم وجود أرشيف خاص وتجهيزات لحفظ الوثائق والملفات ومخرجات العمليات الامتحانية في مكان آمن -غياب الخبرات الفنية لأعمال الصيانة والتشغيل لآلات وتجهيزات الجامعة -سوء استخدام آلات وتجهيزات العمل وحوادث الأعطال المفاجئة -عدم توفر وسائل الحماية والسلامة المهنية والدفاع المدني ومكافحة الحريق -مخاطر الحرائق والكوارث وعدم وضع لوحات تعريفية ببعض المخاطر والإجراء الممكن اتباعه لتلافي ذلك -مخاطر انقطاع التيار الكهربائي وعدم توفر بدائل الطاقة، وانقطاع المياه</p>	
<p>هناك نظام داخلي للجامعة حُدِّدت فيه آليات العمل والتعيين وحقوق العاملين وواجباتهم وصلاحياتهم وكذلك العقوبات التي يمكن تطبيقها عند وجود مخالفات لهذا النظام، ويتم التعيين والتعاقد على أساس الكفاءة والخبرة مما يساعد في تخفيض حالات التسرب أو الاستقالة، كما يتم تدريب العاملين على</p>	<p>عدم تحديث الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف -غياب معدلات الأداء ومعايير تقييم الأداء وسلم الترقيات أو المسار الوظيفي -غياب الحوافز المعنوية والمادية ودوافع العمل</p>	<p>إدارية</p>

<p>الأعمال من قبل العاملين القدامى الذين يملكون الخبرات الكافية من خلال الجلوس معهم في المكاتب أو اجتماعات خاصة يتم فيها شرح الأعمال والواجبات والمسؤوليات وغيرها كما يتم توجيه السادة أعضاء الهيئة التدريسية بالتعليمات الناظمة للعمل من خلال التعاميم والقرارات والتوجيهات الخطية والشفهية بما يبين أهداف الجامعة والواجبات المطلوبة والمسؤوليات الملقاة على عاتق الهيئة التدريسية والفنية وكذلك التعليمات الواجب التقيد بها من قبل الطلاب خلال العملية التعليمية والامتحانات والالتزام بهذه التعليمات والتعاميم التي تنشر في لوحات الكليات وفي مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها وبرامج الدوام المنشورة مسبقاً مع كافة التعليمات الاسترشادية التي توضح المطلوب من الطلاب والمدرسين والعاملين وتدعم العلاقة بين المدرسين والطلاب وتفعيل التواصل بينهم بما يخلق حالة إيجابية وعلاقات مثالية مبنية على الاحترام والتفاهم خالية من التسلسل أو التساهل</p>	<p>- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين حسب التوصيف الوظيفي - عدم ملاءمة الأجر للأعمال المنفذة - تعدد مصادر إصدار القرارات وتناقضها - التسرب الوظيفي والاستقالات المفاجئة والتوظيف غير المدروس - عدم توفر الخبرات والكفاءات الإدارية - عدم وضوح سياسات الموارد البشرية في الجامعة من حيث آليات التعيين والترقية - تقاعس العاملين عن أداء العمل - إجهاد الطلاب عن حضور المحاضرات والامتناع عن الدراسة - عدم التزام الطلاب بالتعليمات الجامعية - حصول أعمال عنف داخل الجامعة - عدم معرفة الطلاب لحقوقهم وواجباتهم - تدني عامل الثقة والأمانة لدى بعض الموظفين أو المدرسين - عدم الانتماء إلى الجامعة وتبني سياساتها وأهدافها والدفاع عنها</p>	
<p>تحرص الجامعة على التقيد بالقوانين والأنظمة النافذة والعمل بمقتضياتها وتطبيق الاعتمادية الأكاديمية من خلال مطابقة الأعمال المنفذة للمواصفات المطلوبة. كما تسعى الجامعة للحفاظ على علاقة مباشرة مع الطلاب والإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية للوقوف على ملاحظاتهم وحل مشاكلهم بالطرق الودية والمحافظة على حقوقهم مما يقلل من حالات التقاضي أو الخصومات والدعاوى القانونية كما تسعى الجامعة إلى تأمين موادها</p>	<p>- مخاطر إقامة دعاوى قضائية لصالح الجامعة أو على الجامعة - إبرام عقود عمل غير مستوفية للشروط القانونية التي تضمن حقوق الجامعة والمتعاملين معها - عدم وجود عقود التأمين والضمان وغيرها - عدم مطابقة المواصفات المطلوبة من الجامعة مع المعايير المعتمدة محلياً أو خارجياً</p>	<p>قانونية</p>

<p>واحتياجاتها وتنفيذ أعمالها الإنشائية وفق الأصول القانونية ودفاتر شروط فنية وقانونية متضمنة كافة الحقوق والمواصفات وتفصيل الأعمال بما يضمن حقوق الجامعة والمتعاملين معها. كما تسعى الجامعة للتعاقد مع مقاولين أو تجار من ذوي السمعة الجيدة وأصحاب تصنيف يؤهلهم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالوقت المحدد وضمن المواصفات المطلوبة وتسعى لحل كافة إشكاليات العمل بالطرق الودية.</p>	<p>- مخالفة الاعتمادية الأكاديمية - عدم تضمين عقود التوريد أو الإنشاء لكافة المواصفات والشروط المطلوبة - غياب الخبرات القانونية - التعاقد مع موردين غير مؤهلين وتأخر التوريد أو الإنشاء، استخدام شعار الجامعة بطريقة غير نظامية - فقدان الوثائق (خاصة السرية منها) - عدم تأمين الحماية اللازمة للمحافظة عليها - انتهاك حقوق الملكية الفكرية.</p>	
<p>تتجلى استراتيجية الجامعة بالاستجابة لأهم المخاطر التعليمية من خلال: - السعي إلى تحقيق تصنيف علمي جيد مقارنة مع الجامعات المنافسة لها وذلك من خلال زيادة الأبحاث العلمية وتوقيع اتفاقيات مع جامعات عالمية وإقامة الندوات والفعاليات العلمية والثقافية والمشاركة فيها - الحرص على أن تجري العملية التعليمية ضمن التعليمات والإجراءات المحددة من قبل إدارة الجامعة والجهات الوصائية ولذلك يتم تدقيق المقررات التدريسية وما تحتويه من علوم جديدة ومناسبة للطلاب والمستوى المطلوب تحقيقه وتحديث هذه المقررات بما يتواءم مع التطورات العلمية وحاجة سوق العمل - السعي إلى التعاقد مع مدرسين من ذوي الخبرة والكفاءة والسمعة الجيدة وتأمين كافة مستلزمات العملية التعليمية من مواد وتجهيزات ومخابر وقاعات مناسبة من حيث المساحة والشروط البيئية والتدريسية وتأمين</p>	<p>- مخاطر نقص المعرفة لدى الكادر التدريسي أو الإداري أو الفني - تكرار الأسئلة - وضع الإجابات مع الأسئلة في نظام الأسئلة المؤتمتة - عدم وجود كتاب مقرر لمقرر ما - عدم وجود محاور لمقرر ما - عدم تقديم المدرس مادة علمية كافية، نقص المقررات الدراسية أو عدم احتوائها على العلوم المطلوبة والجديدة - نقص أجهزة العرض أو مستلزمات العملية التعليمية والتدريبية - عدم مواكبة التطورات في العلوم وتعديل المناهج والمقررات وفق ذلك - عدم إقامة ندوات وفعاليات ومؤتمرات علمية في الجامعة - عدم وجود إصدارات علمية وثقافية دورية باسم الجامعة - عدم وجود علاقات تعاون وتبادل خبرات مع جامعات أخرى محلية أو خارجية</p>	<p>تعليمية</p>

<p>كادر عمل إداري يتمتع بالكفاءة والخبرات الجيدة</p> <p>- إقامة علاقات تواصل مباشرة مع الطلاب والمدرسين للوقوف على مطالبهم ومقترحاتهم بما يعزز مشاركتهم في إنجاح العملية التعليمية ورفع مستوى التعلم والتعليم</p> <p>- الحرص على أن تكون الأسئلة موضوعية وشاملة للمقرر وعدم وجود أخطاء أو تكرار وعدم تسرب الأسئلة سواء من المدرسين أو من الكادر الإداري أو الفني</p> <p>- توجيه العاملين ولجان الرصد بتوخي الدقة عند جمع العلامات وتدقيقها قبل نشر النتائج وحفظ الأوراق في خزائن معتمدة وأمنة مما يخفف من حصول الأخطاء ومعالجتها بشكل سريع</p> <p>- تحرص إدارة الجامعة على تكليف كادر إداري من العاملين النزيهين والمشهود لهم بالسمعة الجيدة والنزاهة في العمل للحفاظ على سرية العملية الامتحانية وعدم تسرب الأسئلة أو القيام بأية تصرفات من شأنها الاخلال بالتعليمات الناظمة، وتوفير لهم كافة الاحتياجات والمستلزمات اللازمة لإنجاح الاعمال الامتحانية وتنفيذها من دون أية أخطاء أو تجاوزات</p> <p>- إصدار تعليمات ناظمة للعمل في كافة الدوائر وتعليمات امتحانية دورية تبيين الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات واتخاذ إجراءات صارمة بحق المخالفين لهذه التعليمات أو مرتكبي أية مخالفة</p> <p>- على سبيل المثال في حال عدم موضوعية الأسئلة تشكل لجنة من أصحاب الكفاءة في الاختصاص لتحديد مستوى الأسئلة</p>	<p>- وجود برامج ومقررات أكاديمية لا تلبى احتياجات سوق العمل</p> <p>- عدم وجود توصيف لبعض المقررات</p> <p>- إيقاف بعض البرامج الأكاديمية من قبل هيئة الاعتماد أو الوزارة</p> <p>عدم وجود برامج أكاديمية يحتاجها سوق العمل</p> <p>- عدم وجود خبرات لإدارة المخاطر والتعامل المواد المخبرية الخطرة</p> <p>- عدم شمول الأسئلة الامتحانية لمعظم فصول المقرر</p> <p>- تكرار الأخطاء في الأسئلة</p> <p>- زيادة الدرجات عن الدرجة العظمى</p> <p>- نقص الدرجات عن المجموع الأعلى</p> <p>- جهل المدرس بأسس وقواعد التعامل مع الطلاب مما يؤدي لعدم الانسجام بين المدرسين والطلاب في أثناء المحاضرات</p> <p>- أخطاء في جمع العلامات أو التصحيح أو نقل العلامات</p> <p>- مخاطر تسرب الاسئلة من قبل العاملين أو المدرسين، أو تكرار أسئلة قديمة</p> <p>- عدم إنهاء المقررات المطلوبة بالوقت المناسب</p> <p>- عدم الاحتفاظ الأمن بالأسئلة والدفاتر الامتحانية والتعرض للضياع أو التلف</p> <p>- تأخر الفصل الدراسي أو حدوث ما يعطل استمراره</p> <p>- تزايد الشكاوى من الطلاب أو المدرسين</p> <p>- عدم كفاية قاعات التدريس أو المساحة اللازمة</p>
--	---

<p>وانسجامها مع المقرر والأهداف التي يتطلب تحقيقها ومدى شمول الأسئلة لهذا المقرر وإعطاء توصيات على ضوء النتائج وتعميمها - في حال تسرب الأسئلة يتم التحقيق بكل شفافية لمعرفة مصدر التسريب هل هو مقصود، ومن المسؤول عنه، والأطراف المستفيدة أو ناتج عن خطأ أو إهمال من أحد العاملين أو مدرس المقرر واتخاذ الإجراءات المناسبة لعدم تكرار ذلك</p> <p>-في حال عدم كفاية معلومات أو محاور بعض المقررات أو شمولها على محاور غير مناسبة للمستوى العلمي وحاجة سوق العمل فيتم تشكيل لجنة من ذوي الاختصاص والوقوف على كافة التفاصيل وإجراء التعديل اللازم واعتماده كمقرر دراسي</p>	<p>مخاطر العلاقات وضعف التواصل بين الكوادر مثال على ذلك:</p> <p>-عدم وجود علاقات مع سوق العمل لمعرفة حاجاته</p> <p>-عدم وجود علاقات مع الخريجين بعد التخرج لمعرفة احتياجاتهم</p> <p>-ضعف التواصل بين الإدارة والطلاب</p> <p>-ضعف التواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية</p> <p>-ضعف التواصل بين مدرس النظري ومدرس العملي</p>	
<p>تمتلك الجامعة إدارة مالية خبيرة وناجحة وتتابع كافة الأعمال المالية للجامعة بشكل جيد ويتم وضع خطط مالية رشيدة بحيث يتم تحقيق التوازن بين المصروفات من جهة والإيرادات من جهة أخرى كما تقوم بوضع خطة مالية مستقبلية تراعي فيها الإمكانيات المالية والحاجة لتوسيع الجامعة وإقامة مشاريع إضافية رابحة لدعم السيولة المالية لتغطية احتياجاتها وتحقيق ربحية تجارية والتوازن بين السيولة والربحية مما يجعل المخاطر المالية ضمن السيطرة والتوازن وتلبي احتياجات الجامعة بالوقت المناسب وتحافظ على قدرة الجامعة في تأمين احتياجات العملية التعليمية والبحثية</p>	<p>نقص السيولة أو التمويل</p> <p>-تقلبات أسعار صرف العملات</p> <p>-تأخر تسديد الرواتب ومستحقات العمل</p> <p>-عدم واقعية الخطة المالية وحصول عجز مالي</p> <p>-غياب التدقيق المالي أو عدم فعاليته</p> <p>-انخفاض رسوم التسجيل مع ارتفاع الأسعار</p> <p>-عدم تأمين الحد الأدنى من مستلزمات العمل ضمن مفهوم إدارة المخازن</p> <p>-التأخر في تسديد الرسوم والأقساط الجامعية</p>	<p>مالية</p>
<p>لاتزال جامعة حمص تتمتع بسمعة علمية واجتماعية جيدة حيث تشكل مصدر دخل للعديد من العاملين من مختلف المناطق كما</p>	<p>مخاطر المنافسة من جامعات أخرى</p> <p>- انخفاض عدد الطلاب المسجلين</p>	<p>تسويقية</p>

<p>أن السمعة العلمية والنشاط العلمي والمستوى التعليمي الذي وصلت إليه يجعلها متميزة عن بقية الجامعات المنافسة مما يعطيها سمعة إعلامية جيدة ورضا من زبائنها والمتعاملين معها وطلابها وهذا بدوره يمنحها ميزة تنافسية واستقطاب وجذب لأعداد كبيرة من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة تدريسية وفنية</p>	<p>-ارتفاع الأسعار للمواد ومستلزمات العمل -عدم التسويق الإعلامي الجيد للجامعة ونشاطاتها وبرامجها وفعاليتها -عدم القدرة على تأمين احتياجات العملية التعليمية للطلاب من الأسواق المحلية -عدم رضى أرباب العمل وزبائن الجامعة والمتعاملين معها من طلاب وموردين وعملاء</p>	
<p>دعمت الجامعة كادرها الفني بخبرات عالية في مجال استثمار البرامج الحاسوبية ومعالجة البيانات وتطوير برامجها المستثمرة وحرصت على استخدام كلمات مرور لا يمكن اختراقها أو سرقتها، ويوجد فنيين خبراء في مجال معالجة البيانات وإصلاح الأجهزة والاستثمار الصحيح لها وتحقيق الأمن السيبراني لكافة الأجهزة والبرامج وحمايتها وحفظ الأجهزة في بيئة آمنة ومناسبة من حيث التهوية والتكييف وعدم العبث بها</p>	<p>- مخاطر الفيروسات على الأجهزة الحاسوبية والبرامج - مخاطر اختراق مواقع الجامعة - عدم توفر الكادر المؤهل لإدارة البرامج وتشغيلها بشكل أمثل - عدم تطوير وتحديث للبرامج المستخدمة بشكل دوري - عدم تعديل كلمات السر بشكل دوري - سوء استخدام الأجهزة والبرامج - الدخول غير المصرح به للموقع الإلكتروني - استخدام النسخ غير الأصلية من البرامج الالكترونية - التعديل غير المصرح به للبيانات أو المعلومات - عدم دقة البيانات والمعلومات وتوافقها مع بعضها البعض - أعطال الأجهزة أو البرامج - فقدان البيانات بسبب الفيضان أو الحرائق أو الزلازل أو البراكين أو الحروب</p>	<p>معلوماتية</p>

	- سرقة الخوادم وأجهزة التخزين	
بيئية وأزمات صحية	<p>- حدوث حرائق أو حوادث أو كوارث طبيعية</p> <p>- عدم وجود مستلزمات الإطفاء والسلامة والصحة المهنية</p> <p>- عدم المحافظة على نظافة المكان وتعقيمه وتأمين التهوية والإضاءة اللازمة</p> <p>- عدم تطوير المرافق واستخدامها بشكل آمن</p> <p>- غياب الصيانة الدورية للألات والمعدات والتجهيزات</p> <p>- عدم وجود إدارة متخصصة بالمخاطر والجودة الشاملة</p> <p>- عدم وجود لباس خاص بالعمال لبعض الأعمال التي تتطلب ذلك</p> <p>- المخاطر الصحية والأمراض التي قد تنشأ عن استخدام المواد المخبرية في أثناء التشغيل أو التخزين أو النقل</p> <p>- الأوبئة والأمراض المعدية</p>	<p>إن وجود مشفى تابع للجامعة ويحوي كافة التخصصات الطبية ويقوم بإجراء كافة الاستشفاءات والعمليات الجراحية والمعالجات لكافة الأمراض يوفر بيئة صحية آمنة وسلامة مهنية لجميع العاملين مما يخلق الطمأنينة في نفوس العاملين والطلاب وجميع المتعاملين مع الجامعة، وقد قدم المشفى الكثير من الأعمال الصحية المجانية ووجود عيادات خارجية تقدم المعاينات للمراجعين، كما إن تشكيل فريق وإدارة متخصصة بإدارة الأزمات والمخاطر بالجامعة يرتبط بإدارتها العليا ويسعى لتحقيق الجودة الشاملة لتخفيف المخاطر وتقديم الخدمات التعليمية بالشكل الأمثل والمحافظة على بيئة آمنة للعمل من خلال توفير كافة مستلزمات العمل وإزالة المخاطر البيئية المحيطة بالجامعة</p>

ب- التدريب والتوعية:

تتبنى إدارة الأزمات والمخاطر في الجامعة برنامج متكامل للتوعية بالمخاطر على جميع المستويات التنظيمية وذلك من خلال القيام بما يلي:

- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لجميع كوادر الجامعة (الطلاب، أعضاء الهيئة التعليمية، الموظفين) على إجراءات السلامة العامة، والإخلاء، والإسعافات الأولية، وكيفية التصرف في حالات الطوارئ، وتقديم الدعم لجميع القطاعات والإدارات ذات الصلة في توفير المعلومات المناسبة لإجراء وتقييم المخاطر.
- عقد ورش العمل واجتماعات العصف الذهني داخل الجامعة بشكل دوري.
- نشر الرسائل التوعوية على قنوات التواصل الداخلية لدى الجامعة حول الأزمات والمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها من خلال المحاضرات، والملصقات، والرسائل الإلكترونية، وغيرها من وسائل الإبلاغ.
- تحديد مواد التدريب الإلكترونية وتوفيرها.

- تبني مزيد من الأنشطة الأخرى للرفع من مستويات المعرفة والتوعية والجاهزية لدى العاملين في الجامعة.

ت- وضع إجراءات الطوارئ:

تم وضع إجراءات الطوارئ في الجامعة لتحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع خطط استباقية للتعامل معها، وتدريب الأفراد على كيفية التصرف في حالات الطوارئ، والتنسيق مع الجهات المعنية. وتهدف هذه الإجراءات إلى حماية الأفراد والممتلكات واستمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية. ومن أهم هذه الإجراءات:

- التأكد من وجود معدات السلامة اللازمة: وتشمل هذه المعدات ما يلي:

- أنظمة الإنذار المبكر: أجهزة كشف الدخان والحرارة، وأجهزة إنذار الحريق، وأجهزة إنذار تسرب الغاز.
- معدات إطفاء الحريق: طفايات الحريق، ومصادر المياه، وخطوط الإطفاء.
- معدات الإسعافات الأولية: صناديق الإسعافات الأولية، وأجهزة غسل العين، وورشات الطوارئ، وأجهزة التنفس الاصطناعي.
- معدات الحماية الشخصية: خوذات الأمان، ونظارات الوقاية، وأحذية السلامة، وأقنعة التنفس، وقفازات السلامة.
- وضع خطط الطوارئ: وتشمل هذه الخطط ما يلي:

خطط الاستجابة :

وتتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين وهما التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر، وتنفيذ خطط العمل المعدة للاستجابة للمخاطر ومراقبتها. ويتم وضع خطط تفصيلية للتعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر المحتملة، بما في ذلك إجراءات الإخلاء، والإنقاذ، والإسعافات الأولية. فبعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن التقنيات المستخدمة للتحكم بها تقع ضمن أربع مجموعات كالاتي:

- نقل الخطر: تحويل الخطر إلى أماكن أو جهات أخرى مثل تحويل العمل أو الدراسة أو جزء منه إلى مقرات أخرى.
- تقبل الخطر: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية أو مكلفة، وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر للحد منه.
- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.
- إنهاء الخطر: يتم في هذه المرحلة اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل أو تقنية مختلفة والتي تجعل الخطر غير موجود.
- خطط الاتصال: يتم تحديد آليات الاتصال الفعالة داخل الجامعة، وبين الجامعة والجهات الخارجية (الدفاع المدني، الإسعاف، الشرطة) لضمان التنسيق السريع والفعال في حالات الطوارئ.
- خطط استمرارية الأعمال: يتم وضع خطط لضمان استمرار العمليات الأكاديمية والإدارية الأساسية في الجامعة في حالة وقوع طارئ.

- وضع بروتوكولات واضحة للإخلاء والتعامل مع الحالات الطارئة:

إن من أكبر المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الأزمات والمخاطر هو إعداد ووضع بروتوكولات واضحة للإخلاء وذلك بدافع الحرص على سلامة كوادر الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين ومن في حكمهم، والقيام بإخلائهم من جميع مرافق الجامعة ومبانيها، إذ أن واجبهم إنساني قبل أن يكون تنفيذي.

لذلك فإن هذه البروتوكولات يتوجب أن تشمل عدة عناصر من إداريين وأكاديميين وعمداء كليات، واجبهم إعداد خطط الإخلاء، والإشراف على الفرق التي تعمل ميدانياً، والتواصل مع الجهات ذات العلاقة في كل ما له شأن بالحالات الطارئة. وبناء على تقدير الحالة، على المسؤول عن الطوارئ داخل الجامعة التنسيق مع الكليات المعنية، وكذلك إدارة الأمن والسلامة وإعداد تقرير مفصل عاجل عنها، إذ إنه بناء على ذلك التقرير تصدر الإدارة المشرفة على الحالة القرار المناسب حيالها. وتتضمن بروتوكولات الإخلاء ترتيبات مسبقة للإخلاء وأخرى في أثناء الإخلاء نبرزها بالآتي:

الترتيبات المسبقة لعملية الإخلاء: وتشمل ما يلي:

☒ تجهيز غرفة عمليات:

- يجب أن تكون هناك غرفة رئيسية خاصة لعمليات الطوارئ بحيث تكون مجهزة بكافة الإمكانيات من اتصالات وخرائط ومعلومات الطوارئ وأدوات كتابية وقائمة الاتصالات وغيرها من الخدمات اللازمة للبقاء فيها لفترات طويلة تحت ظروف الطوارئ.

- يجب توفير بديل آخر ومجهز بنفس الإمكانيات في حالة تعطل الغرفة الرئيسية أو عدم إمكانية استخدامها لسبب أو آخر وتتوافر فيها نفس الإمكانيات.

☒ تجهيز الطاقة الكهربائية:

- من الضروري بمكان أن تكون الإنارة كافية عند إخلاء المباني، لأنه في حالة الظلمة يصعب إخلاء شاغلي المبنى، بل الأسوأ من ذلك أنها قد تكون عامل رعب بين من يراد إخلاؤهم، الأمر الذي قد يتسبب في إيجاد نوع من الذعر الشديد فيما بينهم، وقد يترتب عليه ما لا تحمد عقباه.

- يجب توفير حل بديل في حالة الانقطاع الشامل أو الجزئي لمصادر الطاقة الكهربائية لتشغيل معدات الطوارئ والتحكم بالوحدات لاستمرارية العمليات التشغيلية.

☒ تجهيز وسائل الإنذار والاتصالات السريعة:

- يجب توفير الاتصالات بأكثر من نوع داخل الموقع وخارجه لما له من أهمية حيوية في سير خطة الطوارئ.

- يجب أن تكون هناك وسائل بديلة في حالة تعطل وسائل الاتصال الهاتفية التقليدية ومتوفرة مع جميع الأفراد والمسؤولين المطلوب استدعاءهم عند إدارة وتنفيذ الخطة.

- يجب أن تكون وسائل الإنذار واضحة ومسموعة ومفهومة لدى الموظفين داخل موقع العمل وأن يكون كل شخص على دراية بكيفية التصرف عند سماع صفارة الإنذار ويفضل أن تكون صفارة الإنذار متعددة النغمات بحيث تدل على درجة حالة الطوارئ المعلن عنها.

☒ تجهيز خطة الإخلاء في حالة الطوارئ:

من أساسيات خطة الإخلاء في حالة الطوارئ أن يكون هناك ترتيب مسبق لما يلي:

- وصف واضح لجميع مرافق الجامعة ومبانيها، وكذلك سلالم الطوارئ ومخارجها لجميع المباني.
- وجود ما لا يعيق الحركة أثناء عملية الطوارئ، وذلك بتوفير مسالك آمنة للخروج منها.
- الأخذ في الاعتبار عند تصميم مباني الجامعة أن تكون ملحقات النوافذ والأبواب يمكن فتحها بسهولة في أثناء عملية الإخلاء.
- أن يكون لكل مبنى أو كلية موقع تجمع للعاملين فيها، بخلاف الموقع العام الذي تخصصه الجامعة كنقطة تجمع.
- وجود دليل متكامل مع وسائل اتصال بجميع مسؤولي الجامعة، وكذلك جميع مسؤولي مركز الطوارئ أو غرفة العمليات، وذلك لسهولة الاتصال بهم وقت الحاجة.
- من الضروري وجود خطة واضحة سهلة للإخلاء في أثناء حوادث الحريق.

☒ تحديد إجراءات أمر الإخلاء:

يعتبر صاحب الصلاحية في إخلاء المبنى أو المرفق هو رئيس لجنة طوارئ المبنى، كعميد الكلية المختص ومن في حكمه، ويكون هو المسؤول الأول والأخير عن ذلك القرار وتبعاته، أما ما يخص طلبة الكلية فيكون المسؤول عن إخراجهم أعضاء الهيئة التدريسية بمساعدة من يستطيع المساعدة، وذلك لأنه عند حدوث الكارثة فكل مطالب بمد يد العون.

☒ توفير مخارج الطوارئ:

تتمثل مسالك الهروب في السلالم الخارجية للمباني المُعدّة للطوارئ، وكذا الأبواب والشبابيك والدرج وأبواب الطوارئ الداخلية، بيد أنه لا بد أن يؤخذ في الاعتبار أنه في حالة الإخلاء لا بد أن تحرص فرق الطوارئ على تهدئة شاغلي المبنى، وعدم بث الذعر بينهم، حتى يتجنبوا التدافع الذي قد ينجم عنه كوارث أكبر.

☒ تحديد أماكن تجمع أمنة:

من أهم الأمور التي تؤخذ بالاعتبار عند تشكيل لجنة الطوارئ بالجامعة إيجاد مكان مناسب ملائم كنقطة تجمع لجميع شاغلي المباني من طلبة وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين ومن في حكمهم، شريطة أن تكون نقطة التجمع آمنة بعيدة من مكامن الخطر، وأن تكون منطقته يسهل الوصول إليها من قبل الجميع عامة، ومن قبل فرق الإنقاذ خاصة، وفرق الإشراف على الطوارئ. ليس هذا فحسب بل إن كل مبنى داخل الجامعة يجب أن يكون فيه نقطة تجمع للموجودين فيه.

☒ تأمين الوسائل الإرشادية:

تعد الوسائل الإرشادية عنصراً لا يتجزأ من أية خطة للطوارئ، وبناءً عليه، فإن كل مبنى بالجامعة يتوجب على المسؤولين فيه وأصحاب الصلاحية توفير خرائط إرشادية مشتملة على توضيح مفصل واضح يبين نقاط التجمع فيه، ومخارج الطوارئ، سواء أكانت سلالم خارجية أم داخلية أم نوافذ أم أبواب أو ما في حكمها، ولا يتوجب أن تقوم أية كلية أو مديرية بتحديد مثل هذه الترتيبات ما لم تتسق مسبقاً مع لجنة الطوارئ حيالها حتى يكون العمل منظماً بطريقة صحيحة، الأمر الذي يساهم في عملية إخلاء آمن.

☒ تحديد آلية الإخلاء:

هناك آلية يتوجب اتباعها في حالة الإخلاء نبرزها بالآتي:

- تأكيد وقوع الخطر من قبل المسؤول في المبنى أو من ينبو عنه.
 - إطلاق صفارات الإنذار في المنطقة المتضررة.
 - التصرف بحكمة، والحرص على تهدئة الجميع.
 - إبلاغ مركز الطوارئ أو غرفة العمليات بالحادثة، وكافة البيانات والمعلومات واستدعاء فرقة لجنة الطوارئ فوراً لموقع الحادث.
 - إخلاء جميع شاغلي المبنى من طلاب وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين ومن في حكمهم.
- *الترتيبات المطلوبة أثناء عملية الإخلاء:**

- عند البدء بعملية الإخلاء وأثناء سماع أجهزة الإنذار أو صفاراته يتوجب على الجميع من دون استثناء القيام بما يلي:
- إغلاق مصادر الكهرباء والغاز والمياه.
- مُغادرة المكان فوراً من دون ارتباك أو خوف، وترك كل المتعلقات وعدم العودة إليها تحت أي ظرف كان، إلا بعد أخذ الإذن من المختصين بالأزمة.
- تجنب اللجوء للمصاعد الكهربائية واستخدام مخارج الطوارئ المعدة لذلك، والتوجه فوراً إلى أماكن التجمع حسب ما هو موضح سلفاً في دليل الإرشادات.
- عدم مغادرة مكان التجمع إلا بإذن المختصين.
- تقديم يد العون والمساعدة متى كان ذلك في المقدر، والمساهمة في تقديم أي معلومات من شأنها المساعدة على إخلاء من هم بداخل المبنى.

3-6- المتابعة والمراجعة: وتشمل عملية المراجعة ما يلي:

أ- إجراء تقييم دوري للخطة وتحديثها بناءً على التجارب السابقة والتغيرات في البيئة المحيطة:

التقييم الدوري والمراجعة للخطة والتحديث المنتظم هما ممارستان أساسيتان لضمان نجاح أية خطة للأزمات والمخاطر في جامعة حمص، فهو يساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الخطة، مما يتيح الفرصة لتحسين الأداء وزيادة كفاءة التنفيذ، خاصة وأن الخطة المحدثة بشكل دوري تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح، ومن خلال التقييم المستمر والتحديث، يمكن لخطة الجامعة أن تظل متماشية مع الأهداف المرجوة وتضمن تحقيقها بكفاءة. فضلاً عن أن التجارب السابقة والتغيرات في البيئة المحيطة، تساعد الخطة على أن تبقى فعالة ومرنة وقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. وبشكل عام تشمل عمليات التقييم والمراجعة التي تتضمنها الخطة ما يلي:

- **المراجعة الدورية:** حيث يتم مراجعة خطط الاستجابة للأزمات والمخاطر بشكل دوري وتحديثها بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة والتأكد من فعاليتها وتحديثها بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
- **تقييم الحوادث:** يتم تقييم الحوادث التي قد تحدث لتقييم مدى فعالية خطة الأزمات والمخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ب- جمع التغذية الراجعة من المشاركين في التدريبات والأزمات والمخاطر السابقة لتحسين الاستجابة:

تساعد التغذية الراجعة من المشاركين في التدريبات والأزمات والمخاطر السابقة لدى جامعة حمص في جمع ملاحظاتهم وآرائهم حول تجربتهم في التدريبات أو في أثناء الأزمات، وذلك بهدف تحليل هذه الملاحظات واستخدامها لتحسين الاستجابات المستقبلية في مواقف مماثلة، كما تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابات السابقة، مما يتيح للمشاركين والمخططين لدى الجامعة تعديل استراتيجياتهم وتكتيكاتهم في التدريبات أو الأزمات المستقبلية.

ومن خلال تحليل التغذية الراجعة، يمكن للمشاركين في الجامعة التعلم من الأخطاء والأحداث السابقة، وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية للاستجابة للمواقف المشابهة في المستقبل.

وعندما يشعر المشاركون بأن ملاحظاتهم وآرائهم مسموعة ومحل تقدير، فإن ذلك يعزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التعامل مع الأزمات، كما يعزز الثقة في الجامعة وقدرتها على إدارة المخاطر والأزمات.

فضلاً عن ذلك، تساعد التغذية الراجعة على فتح قنوات اتصال مفتوحة وصادقة بين المشاركين والجامعة، مما يعزز الشفافية ويحسن عملية اتخاذ القرار.

وبناء على ذلك، تتضمن خطة المخاطر والأزمات في جامعة حمص كيفية جمع التغذية الراجعة وفق التالي:

- **الاستبيانات:** يمكن استخدام الاستبيانات لجمع ردود فعل منظمة حول جوانب محددة من التدريب أو الأزمة.
- **المقابلات:** يمكن إجراء مقابلات فردية أو جماعية مع المشاركين لجمع ملاحظات تفصيلية حول تجربتهم.
- **مجموعات التركيز:** يمكن تنظيم مجموعات تركيز لجمع ردود فعل من مجموعة متنوعة من المشاركين حول مواقف محددة.
- **المناقشات المفتوحة:** يمكن تنظيم جلسات نقاش مفتوحة لتبادل الأفكار والآراء حول التدريب أو الأزمة.

3-7- التوصل والتشاور:

لا شك أن التوصل والتعاون بين جامعة حمص والجهات الخارجية بات اليوم عملية مهمة، فمن خلالها يتم تنسيق الجهود خلال الأزمات وتحديد المخاطر المحتملة ووضع الخطط اللازمة للتخفيف من آثارها، الأمر الذي يفضي في النهاية إلى إنشاء شبكة من العلاقات لتقديم الدعم عند الحاجة وبالتالي ضمان بيئة جامعية آمنة ومستقرة وفعالة. ومن أهم هذه الجهات التي يمكن التوصل معها:

- ❖ **الهيئات التنظيمية:** مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات الرقابية الأخرى التي تحدد المعايير والمتطلبات.
- ❖ **الجهات الحكومية:** مثل الدفاع المدني والهيئات الصحية والشرطة، التي يمكن أن تقدم الدعم في حالات الطوارئ.
- ❖ **الشركات الخاصة:** مثل شركات الأمن السيبراني وشركات التأمين، التي تقدم خدمات متخصصة في إدارة المخاطر.
- ❖ **المجتمع المحلي:** مثل السكان المحليين والمنظمات غير الحكومية، التي يمكن أن تقدم رؤى حول المخاطر البيئية والاجتماعية.
- ❖ **الجامعات الأخرى:** يمكن للجامعات الاستفادة من تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى في مجال إدارة المخاطر.

أما عن وسائل التواصل مع هذه الجهات فتتم من خلال ما يلي:

- **الاجتماعات الدورية:** يتوجب أن تعقد اجتماعات منتظمة مع الجهات الخارجية لمناقشة المخاطر المحتملة ووضع خطط للتخفيف من آثارها.
- **ورش العمل وحلقات النقاش:** وذلك بغرض توفير منصة للخبراء لمشاركة خبراتهم وأفضل الممارسات .
- **مذكرات تفاهم واتفاقيات تعاون:** وذلك بهدف توثيق التعاون مع الجهات الخارجية ووضع أطر واضحة للتعاون.
- **الاستفادة من التقنيات الحديثة:** مثل استخدام منصات التواصل عبر الإنترنت لتبادل المعلومات والوثائق.
- **التدريب المشترك:** وذلك لضمان التنسيق الفعال في حالات الطوارئ.

4- الموارد والدعم:

تؤمن جامعة حمص بأن إدارة الأزمات والمخاطر عملية حيوية لضمان سير عملياتها الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية، وتقليل الخسائر المحتملة. ولكن هذه الإدارة تتطلب توفير الدعم والموارد المناسبة لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومعالجتها، بالإضافة إلى وضع خطط للطوارئ والتدريب المستمر. وتشمل هذه الموارد، بشكل أساسي، الموارد البشرية، والمادية، والتقنية، والمالية، بالإضافة إلى الموارد التنظيمية والمعرفية، وهذه الموارد ضرورية لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال، وضمان سلامة واستمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ويمكن توضيحها بالآتي:

4-1- الموارد البشرية، وتشمل ما يلي:

- **فريق متخصص:** يشمل خبراء في إدارة الأزمات والمخاطر، وعمداء الكليات ومديري المديريات والأكاديميين من ذوي الخبرة في مجالات عملهم.
- **موظفين مدربين:** يجب تدريب جميع الموظفين على كيفية التعرف على المخاطر المحتملة، والإبلاغ عنها، واتّباع إجراءات السلامة.
- **متطوعين:** يمكن الاستعانة بالطلاب والمتطوعين للمساعدة في تنفيذ بعض مهام إدارة المخاطر.

4-2- الموارد المادية، وتتضمن ما يلي:

- **معدات السلامة:** تشمل طفايات الحريق، وأدوات الإسعافات الأولية، وأجهزة الإنذار المبكر، ومعدات الحماية الشخصية.
- **مرافق آمنة:** وتتضمن توفير بيئة عمل ومرافق آمنة ومناسبة للطلاب والموظفين، مثل الإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة، وتجنب الازدحام.

4-3- الموارد التقنية، وتتضمن ما يلي:

- **برامج إدارة المخاطر:** إذ يجب توفر برامج إدارة المخاطر أدوات لتحديد المخاطر، وتقييمها، وتتبعها، وإعداد التقارير.

- نظام معلومات موثوق: إذ يتيح مثل هذا النظام تبادل المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام، ويسهل عملية اتخاذ القرارات.

4-5- الموارد المالية، وتتضمن ما يلي:

- ميزانية مخصصة: يجب تخصيص ميزانية كافية لإدارة المخاطر لتغطية تكاليف التدريب، والمعدات، والتقنيات، والتأمين.
- تأمين ضد المخاطر: يمكن للجامعة التعاقد مع شركات تأمين لتغطية بعض المخاطر المحتملة.

4-6- الموارد التنظيمية، وتتضمن ما يلي:

- سياسات وإجراءات واضحة: يجب وضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر، وتعميمها على جميع المستويات.
- هيكل تنظيمي فعال: يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل قسم وإدارة في عملية إدارة المخاطر.

4-7- الموارد المعرفية، وتتضمن ما يلي:

- قواعد بيانات: يجب تجميع وتوثيق جميع المخاطر المحتملة في قواعد بيانات، لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة.
- أبحاث ودراسات: يجب إجراء أبحاث ودراسات حول المخاطر المحتملة، لتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

4-8- موارد أخرى: أهمها البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى لتبادل المعرفة والدعم.

5- التوثيق والتقارير:

وتشمل ما يلي:

5-1- توثيق جميع الإجراءات المتخذة خلال الأزمات والمخاطر وتقييم فعاليتها:

يساعد التوثيق في تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إدارة الأزمات، مما يتيح للجامعة تحسين خططها وإجراءاتها المستقبلية، كما يوفر إطاراً للمساءلة والشفافية، حيث يمكن الرجوع إلى الإجراءات المتخذة وتقييمها بشكل موضوعي، فضلاً عن أنه يساعد في بناء الثقة بين الجامعة والجمهور، من خلال إظهار الشفافية والمسؤولية في إدارة الأزمات، ويجب أن يتضمن التوثيق ما يلي:

- تسجيل جميع القرارات المتخذة.
- توثيق الإجراءات العملية التي تم اتخاذها.
- تسجيل النتائج التي تحققت.
- إيجاد فريق متخصص موثوق به في نقل الوثائق.
- حفظ جميع الوثائق ذات الصلة في مكان آمن.

- حفظ نسخة احتياطية من تلك الملفات على خادم، وفي مكان آخر تحسباً لأي طارئ يحدث على المكان الذي نقلت إليه الملفات.

5-2- إعداد تقارير دورية للإدارة العليا حول حالة إدارة الأزمات والمخاطر:

تكمّن أهمية إعداد تقارير دورية عن الأزمات والمخاطر من قبل المسؤولين في كل مبنى من مباني الجامعة، ورفعها للإدارة العليا في عدة نقاط رئيسية نبرزها بالآتي:

- تساعد التقارير في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجامعة، سواء كانت مخاطر تشغيلية، مالية، استراتيجية، أو غيرها. كما توفر تحليلاً للاحتمالية والشدة المتوقعة لكل خطر.
- تتيح التقارير تقييم مدى فعالية الإجراءات المتخذة للتخفيف من المخاطر وإدارتها، سواء كانت إجراءات وقائية أو استجابات طارئة.
- توفر التقارير للإدارة العليا المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتحديد الأولويات ووضع استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات.
- تساعد التقارير في تحديد نقاط الضعف في العمليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء العام للجامعة من خلال تحليل المخاطر وتقييم الإجراءات.
- تساهم التقارير في ضمان امتثال الجامعة للمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الأزمات والمخاطر. أما محتوى هذه التقارير فيجب أن تشمل ما يلي:

- ملخص تنفيذي: يقدم نظرة عامة على حالة إدارة الأزمات والمخاطر في الجامعة.
 - قائمة بالمخاطر الرئيسية: تحدد المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها.
 - تقييم المخاطر: يتضمن تحليلاً لاحتمالية وشدة كل خطر.
 - إجراءات التخفيف: تصف الإجراءات المتخذة للتخفيف من المخاطر وتقليل آثارها.
 - النتائج: تقدم نتائج تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
 - التوصيات: تقدم توصيات للإدارة العليا بشأن الإجراءات الإضافية التي يجب اتخاذها.
 - الجدول الزمني: يوضح الجدول الزمني لتنفيذ الإجراءات المقترحة.
- ## 5-3- تحديد آليات الإبلاغ عن الأزمات والمخاطر وكيفية التواصل مع المجتمع الجامعي:

لتحديد آليات الإبلاغ عن الأزمات يجب القيام بالإجراءات التالية:

- إنشاء فريق إدارة الأزمات والمخاطر: يشمل هذا الفريق ممثلين عن مختلف قطاعات الجامعة (إدارية، أكاديمية، طلابية) ويتولى مسؤولية التنسيق في حالات الطوارئ.
- تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها: يجب على الجامعة تحديد أنواع الأزمات التي قد تواجهها (مثل الكوارث الطبيعية، الحوادث، الأزمات الأمنية) وتقدير مدى تأثيرها المحتمل.

- **تطوير خطة تواصل في حالات الأزمات:** تتضمن هذه الخطة آليات واضحة للإبلاغ عن الأزمات، وتحديد قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، وتحديد الرسائل الأساسية التي سيتم توصيلها للمجتمع الجامعي.
- **تفعيل قنوات اتصال داخلية:** ويشمل ذلك تحديد أرقام هواتف للطوارئ، وإنشاء مجموعات تواصل عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة، واستخدام لوحات الإعلانات والمنصات الرقمية لنشر المعلومات.
- **تفعيل قنوات اتصال خارجية:** يشمل ذلك تحديد جهات الاتصال الإعلامية، والتواصل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، وإعداد بيانات صحفية وإعلانات للجمهور.
- **نشر الوعي وآليات الإبلاغ:** يجب توعية أفراد المجتمع الجامعي بكيفية الإبلاغ عن الأزمات، وتحديد الجهات المسؤولة عن الاستجابة لكل نوع من الأزمات.
- **تدريب الكادر الجامعي:** تنظيم دورات تدريبية لرفع الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات، وكيفية الإبلاغ عنها، وكيفية استخدام قنوات الاتصال المختلفة.
- **تحديد جهات الاتصال:** تحديد أسماء وعناوين وأرقام هواتف جهات الاتصال داخل الجامعة وخارجها، وتحديد منسقين في كل قسم أو كلية لضمان سرعة التواصل.
- **المتابعة والتقييم:** بعد كل أزمة، يجب تقييم آلية الاستجابة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وإجراء التعديلات اللازمة على خطة التواصل.