



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية  
وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر  
(ISO 31000:2018):  
دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية.**

إعداد

**د/ سفر بن بخيت المدرع**

عضو هيئة تدريس بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

، كلية التربية بوادي الدواسر

s.almudara@psau.edu.sa

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الخامس - مايو ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**المخلص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018)، وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك، واستخدمت الدراسة في ذلك المنهج المقارن، بواسطة أداتي المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات الأولية، من مجتمع الدراسة الذي يشمل وكلاء الجامعات وعمداء العمادات ذات العلاقة بالموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: في جانب الدراسة النوعي وجد اتفاق بين المقابلين من الجامعات الحكومية والأهلية بأن هناك إمكانية لحدوث مخاطر للموارد البشرية بالجامعات السعودية، ومع ذلك افادوا بأن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية محصور في بعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وكانت تقديراتهم لأهم مخاطر الموارد البشرية (عالية). وفي الجانب الكمي من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (3.19) بانحراف معياري قدره (0.39) ويتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (3.08) بانحراف معياري قدره (0.43) ويتقدير توافر (متوسط). وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (مبادئ، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة، وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة: بناء وتبني بروتوكول لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لذلك، والعمل على تطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى، كما أوصت الدراسة بوضع خطط واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وسيناريوهات توازن بين تحقيق الفرص من المخاطر، ومنع أضرارها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة مخاطر، موارد بشرية، الجامعات السعودية، معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2018).

**Abstract:**

The objective of the study is to examine the reality of human resource risks in the Kingdom of Saudi Arabia's public and private universities and to evaluate the management of human resources risk in Saudi universities in accordance with the (ISO 31000: 2018). It also aims at comparing the public and private universities in this respect. The study used the comparative approach by means of the interview and questionnaire tools as primary data collection tools, from the study community, which includes university agents and deans of the human resource deanships at the public and private universities of Saudi Arabia. The study reached conclusions among which are the following: On the side of the qualitative study, there was agreement among the interviewed from the government and private universities that there is a possibility of human resources risks in the Saudi universities. However, they stressed the lack of interest of the Saudi universities in managing the risks of their human resources and even if there is concern about risk management, it is restricted to some procedures in non-specialized units. The interviewees' estimation of the most significant human resource risks was (high). In the quantitative aspect of the study, the general average of the availability of all components (principles, system, operations) of human resources risk management in Saudi government universities according to the International Organization for Risk Management Standards (ISO31000: 2018) (3.19) With a standard deviation of (0.39) by estimating availability (average). The general average of the availability of all components (principles, systems, operations) of human resources risk management in the Saudi universities in accordance with the International Organization for Standardization of Risk Management is (ISO31000: 2018) (3.08), With a standard deviation of ( 0.43) and an estimate of availability (average). There were statistically significant differences between the responses on the availability of components (principles, operations) management of

human resources risks in Saudi universities depending on the type of university. The result was in favor of the governmental Universities. While there were no statistically significant differences between the responses on the availability of components of human resources risk management system in Saudi universities according to the type of university. Among the most important recommendations of the study is the dissemination and adoption of the culture and principles of risk management in Saudi public and private universities and the development of a regulatory model for human resource risk management in Saudi universities, which integrates and complements with other systems. The study also recommended the development of a human resources risk management protocol in Saudi universities, including legislation and scenarios that balance the realization of opportunities with risks and the prevention of damage.

**Keywords:** Risk Management, Human Resources, Saudi Universities, Risk Management Standard (ISO 31000: 2018).

## المقدمة:

تعتبر الجامعات من الركائز الأساسية لكيان الدول الحديثة، ومن أهم منظمات المجتمعات المتقدمة، وتحل الصدارة في الاهتمام تأسيساً وتأهيلاً ودراسةً وبحثاً؛ وذلك لدورها البارز في استدامة المجتمعات وتعزيز رفاهيتها، وتطويرها ثقافياً واقتصادياً وسياسياً. والجامعات كما عرفها مجلس التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "مؤسسات علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية، وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية لتوفير التعليم الجامعي، والدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي، والقيام بالتأليف والترجمة وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها" (مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧).

وتعد الموارد البشرية في التعليم الجامعي مع التنوع في تكوينها من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، وعلى اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم؛ ذات دور كبير في كفاءة عمليات الجامعة، وتحقيق مخرجاتها، فلها الدور الأساسي في عملية التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وهما من أهم وظائف الجامعة وأبرز عملياتها؛ باعتبارها المصدر الأساسي لنقل وتطوير العلوم والمعارف، ورافداً لتلبية متطلبات التنمية والتقدم.

والجامعات كبقية المنظمات الربحية وغير الربحية تتعرض لمخاطر استراتيجية وتشغيلية عدة، ومنها المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري، والذي يعد أحد أهم مدخلات النظام الجامعي، حيث تبين دراسة (Pompiak, E. (2018)، أن مخاطر الموارد البشرية وفي ضوء البحوث العالمية تتوفر في كل جزء من عمليات وظيفية الموظفين، وأنها أحد أهم المخاطر الرئيسة بالمنظمة، وتمثل تهديداً، يؤدي إلى فقدان الفرص، مما يستدعي تجنبها والحد منها، كما توضح دراسة (Mitrofanova et al (2017)، أن العوامل والظروف والمعطيات الحديثة تحتم ظهور مخاطر الموارد البشرية بالجامعات، والتي تغطي على المخاطر الأخرى بها.

ومخاطر الموارد البشرية بالجامعات تحدث أثناء تفاعل العنصر البشري مع عمليات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بالجامعات، مما ينتج عنها آثار ونتائج تتأثر بها وتؤثر بها على غيرها إيجاباً وسلباً، حيث تؤثر في شخصيات الأفراد وعلاقات الجماعات، بل وفي تنظيم العمل واتخاذ القرارات وكذلك في الأداء والإنتاج داخل الجامعات وخارجها، مما استدعى التنبيه لأهمية وضرورة التعرف على أخطار الموارد البشرية ومعالجتها، والزيادة من احتمال نجاحها، وخفض عدم التأكد في تحقيق أهدافها واحتمال فشلها، لإضافة أقصى قيمة مستدامة لكل أنشطة الجامعة، وهذا ما يسمى بإدارة المخاطر.

وقد استرعى مجال إدارة المخاطر انتباه قيادات المنظمات الصناعية والاقتصادية، وكان لها السبق في ذلك حيث انتهجته كثير منها في أواخر الثمانينات من القرن الماضي خصوصاً بعد الإخفاقات والخسائر الكبيرة التي حصلت في ذلك الوقت، كان على أثرها إقرار كثير من الإجراءات، للتخفيف أو نقل أو معالجة آثار هذه المخاطر، ثم أعقبه إصدار إرشادات لإدارة

المخاطر من بعض المعاهد والهيئات في المجال، ثم كانت المطالبة للمنظمات بتقديم تقارير حول كيفية تحديد المخاطر بها وتحملها وإدارتها، والمساءلة حولها، حتى شاع مفهوم إدارة المخاطر، وأصبح هناك قناعة كما تذكر (Sum, R. M., & Saad, Z. M. (2017)، بأهمية إدارة المخاطر وأنها ليست طبقة بيروقراطية جديدة، وأصبح متكاملة مع جميع عمليات التخطيط والإدارة، وتم فهمها ومشاركتها على جميع المستويات، لتتخطى إدارة المخاطر مخاطر المجالات المالية بالمنظمات؛ لتشمل جميع المنظمات ومجالات ومستويات العمل فيها، وترتبط بذلك إدارة المخاطر في المنظمات بالحكمة المؤسسية والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، بشكل متكامل؛ حتى اعتبرت أفضل ممارسة إدارية لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة منها.

ورغم كثير من الصعوبات التي تواجه الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك؛ إلا أنها كبقية منظمات المجتمع تسير على نفس الخط، وإن كان ذلك بخطى أقل تسارع؛ حيث تبين (Lundquist, A. (2013) أن إدارة المخاطر أصبحت ولأسباب مختلفة تلقى قبولاً وتبنياً في أوساط التعليم العالي، إلا أن معظم المعلومات المتعلقة بإدارة مخاطر المؤسسات في التعليم العالي طورت من قبل الممارسين، والمنظمات المهنية التعليمية، وما زالت تعتمد على المحاولة والخطأ في التعامل مع المخاطر وتقديم المشورات بخصوصها، لذلك فإن أنظمة إدارة المخاطر بالجامعات إن وجدت فهي ليست قوية بما فيه الكفاية لمنع المخاطر واقتناص الفرص، وتنقصها الأطر المتكاملة لإدارة المخاطر، وما زالت ممارسات إدارة المخاطر في الجامعات والقطاعات الحكومية كما تذكر (Sum, R. M., & Saad, Z. M. (2017)، هي أقل تطوراً مما هي عليه في القطاعات الأخرى.

ونظراً لهذه التوجهات لدى المنظمات الجامعية وغير الجامعية، الحكومية منها والأهلية، فقد عملت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على إصدار معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2009)، ثم كان عرضة للتشاور والتعديل، حتى صدرت النسخة الحديثة منه (ISO 31000:2018)، فتم تحسينه وتعديله بهدف اختصاره وتسهيل مصطلحاته وجعله أكثر قابلية للتطبيق وأوسع للاستعمال، مع الإبقاء على أسسه وعناصره الأساسية، ويعتبر معيار (ISO 31000:2018) وسيلة قابلة للتطبيق على جميع المنظمات أو الوحدات والأنشطة طويلة وقصيرة الأمد، باختلاف أنواعها ومستوياتها، وليس محصوراً على المؤسسات المالية أو المنظمات العامة أو الكبيرة فقط.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من العناصر الأساسية لنظام التعليم الجامعي، وهو عنصر ذو كلفة عالية في الإعداد والتأهيل والتطوير، وطبيعته ونوعية أعماله توسع احتمال عدم التأكد لديه بشكل كبير ومتكرر، مما يعظم ويزيد من مخاطره، وقد أكدت دراسة (Pompiak, E. (2018) على الأهمية وأثر مخاطر الموارد البشرية في أعمال المنظمات، وأشارت إلى أن الخطر المرتبط

بالعامل البشري يحتل المرتبة الأولى بين المخاطر التي تؤثر على عمل المنظمة، وأنه قد تجاوز أنواعًا أخرى من المخاطر، بما في ذلك المعلومات والسمعة والمخاطر المالية والسياسية ومخاطر السوق.

وتبين دراسة (Hoyt and Liebenberg (2011)، أن هناك أهمية كبيرة لإدارة المخاطر في علاج احتمالات عدم التأكد، وتلافي كثيرا من المخاطر ومعالجتها والاستفادة من فرصها، كما تؤكد على أن هناك تأثيرا عاليا لإدارة المخاطر على أداء المنظمات وقيمتها، وتصنيف دراسة (Mitrofanova et al (2017)، أن هناك حاجة ملحة لتطوير المنهجية المقدمة لإدارة مخاطر الموارد البشرية، كما تؤكد دراسة (Cenar, I. (2016)، على أهمية إنشاء نظام لإدارة المخاطر بكل جامعة، وربطها بأهدافها وخطتها الرئيسية، وتوصلت دراسة (Sum, R. (2017)، M., & Saad, Z. M. (2017)، إلى أن إدارة المخاطر أداة إدارية فعالة لمساعدة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بينما توضح دراسة العنزي، (2015)، أن وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية، كما أن دراسة (Figueroa, F. A. (2016)، تذكر أن الجامعات بإدارة المخاطر ستكون قادرة على الحد من الأحداث مواردها البشرية الضارة، وتوفير تكاليف كثير من العمليات، وتحقيق مكاسب اقتصادية والحفاظ على سمعتها وتميزها.

ورغم ذلك فإن مستويات النضج لهذا المجال كما تذكر دراسة (Lundquist, A. E. (2015)، لا تزال في المراحل الأولى، وتؤكد دراسة (Algaralleh (2014)، أن هناك ضعفا في مستوى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، كما نجد أن الجامعات ما زالت بعيدة عن الاستفادة الكاملة من هذا المجال، حيث توضح دراسة (Yokoyama, K. (2018)، أن تصرفات الجامعات أثناء المخاطر عبارة عن ردود أفعال وحل مشكلات ومهام يومية، قصيرة الأجل بدلاً من الحلول الجذرية طويلة الأمد، وإحداث تغييرات هيكلية كبيرة، وتصنيف دراسة (Figueroa, F. (2016)، A. (2016)، أن الإدارة المتكاملة للمخاطر المؤسسية لا يتم اعتبارها أولوية في الجامعات، وأن هناك جدلا كبيرا حول إدارة المخاطر بالجامعات، وافتقارا للتفكير المنظم في إدارة المخاطر، وضعف في أنظمتها، كما أن هناك نوعا من إدارة المخاطر غير المستدامة.

بالإضافة لذلك تبين دراسة (Campo, R. A. (2009)، أن البحث في المخاطر سيوفر نظرة ثاقبة لمساعدة قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط لقراراتهم، ولحد من مسؤولياتهم، كما تشير (Mikes, A. (2006)، أن دراسات وبحوث ممارسات إدارة المخاطر ضرورية لتأكيد صحة التجارب والنماذج المختلفة لإدارة المخاطر بالجامعات.

ومع ذلك فإن الدراسات التي تتناول إدارة المخاطر في التعليم العالي كما يذكر (Harwell, R. (2003)، ما تزال تحظى باهتمام ضئيل للغاية من قبل الباحثين، بالإضافة إلى أن البحوث المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر في التعليم العالي كما يذكر

(2008) Raanan, Y. و (2011) Huber, M.، ضئيلة أو نادرة للغاية، وأيضاً تؤكد دراسة (2006) Mikes, A.، إن المعرفة والأدلة التجريبية حول إدارة المخاطر ما زالت قليلة ومحدودة.

وتضيف دراسة (2013) Lundquist, A.، إن عدم توفر الأدلة والمعلومات حول إدارة المخاطر في التعليم العالي تعيق تطبيقه والاستفادة منه، ويؤكد (2009) Huber, C.، أن هناك فجوة بين التنفيذ العملي والتفكير النظري في ذلك، كما أورد Calderon, T. G., & (2013) Pero, K.، أن بعض الدراسات أثبتت أن هناك عقبات كبيرة تحول دون تكوين منهج شامل متكامل لإدارة المخاطر بالمنظمات حتى الحديثة منها.

من جهة أخرى تؤكد دراسة Gutiérrez, Y. E., & Sánchez-Ortiz, A. (2018)، أن إدارة المخاطر والدورات والدراسات التي تتناول استخدام معايير ISO 31000 من أجل تحسين جودة هذه المنظمات أصبحت أساسية في مؤسسات اليوم، لتحقيق أهدافها ورفع فعاليتها وتأكيد تميزها، وتضيف الدراسة إلا أنه بالرغم من هذا كله؛ فلا يزال استخدام معيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO 31000 منخفض للغاية في مؤسسات التعليم العالي، مع أنه فعال في تحسين عمليات التدريس في الجامعة، وتحسين الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

وقد جاءت نتائج المقابلات التي أجريت مع عدد من قيادات الجامعات بالمملكة العربية السعودية لتؤكد أهمية هذا المجال والحاجة لدراسته والاستفادة من الجهود البحثية لتفعيله بالجامعات السعودية.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة تعويض العجز وسد الفجوة الحاصلة من الدراسات حول إدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي، لتحاول المساهمة في تطبيق هذا المجال ومقاييسه ومعاييرها بالجامعات السعودية، متناولة تقويم نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018)، وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك.

**تساؤلات الدراسة:**

مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤلات الآتية:

١. ما واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية؟
٢. ما درجة توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعا لنوع الجامعة؟



## الأهمية:

هذه الدراسة تبرز واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وتقيم مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات في ضوء معيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018)، وتقارن بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك.

لذا يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة الجامعات الحكومية والأهلية في الحصول على فهم أفضل لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات، ويمكن أن تعتبر هذه الدراسة تعويضا للنقص الملحوظ في تبني ونشر ثقافة إدارة المخاطر بالجامعات السعودية، وكذلك ستدعم تحقيق فوائد إدارية مهمة من خلال تحقيق أهداف الجامعات والحفاظ على سمعتها وتميزها، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة إدارية في مجال الاستعداد لاتخاذ قرارات مهمة ومفاجئة؛ حيث ستقدم لمتخذي القرار المبرر المدروس، كما يمكن أن تزود ممارسي إدارة المخاطر بنماذج وممارسات تنفيذها.

كما ستساعد هذه الدراسة الجامعات في الحد من مخاطر الموارد البشرية، والتي يمكن أن تعرض الجامعات لكثير من الخسائر الإنسانية والمادية الكبيرة، مما يعد فقداً عالياً، وهدراً غير مبرر، كما ستساهم في توفير تكاليف كبيرة في عمليات مواجهتها ومعالجة آثارها، وكذلك تعتبر مساهمة اقتصادية ضرورية بحماية استثمارات الجامعة البشرية ذات الكلفة العالية في تأهيلها وإعدادها وتطويرها.

كما سيستفيد من هذه الدراسة المنظمات الأخرى غير الجامعية؛ وذلك لأن الجامعات تعتبر قدوة لكثير من المنظمات الأخرى؛ لتوفر الخبراء والمختصين بها، مما يجعلها أنموذجاً يحتذى به.

ويمكن أن تساهم هذه الدراسة في تلبية الحاجة الملحة للبحوث والدراسات، وتبادل خبرات في مجال إدارة المخاطر بين الجامعات لتتلافى مخاطر الموارد البشرية ومواجهتها وعلاج آثارها.

## الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وتقويم إدارة المخاطر وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)، وإجراء مقارنة في ذلك بين الجامعات الحكومية والأهلية.

## الحدود:

تحدد محتويات الدراسة ونتائجها في الحدود الآتية :

**الموضوعية:** تتحدد باستقصاء الآراء لبيان واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وتقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)، وإجراء مقارنة في ذلك بين الجامعات الحكومية والأهلية من خلال أدوات الدراسة المستخدمة، ودرجات صدقها وثباتها، وحسب موضوعية ومصداقية استجابة أفرادها.

**البشرية:** اقتصر التطبيق على وكلاء الجامعات، وعمداء العمادات ذات العلاقة بالموارد البشرية، وهي: عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والتطوير والجودة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية.

**المكانية:** الجامعات السعودية الحكومية والأهلية.

**الزمانية:** تم التطبيق خلال العام الجامعي ٢٠١٩ .

**الإطار النظري للبحث:**

**الدراسات السابقة:**

أجريت عدد من الدراسات حول موضوع الدراسة تسنى الاطلاع على أهمها كما يأتي:

دراسة (Campo, R. A. (2009)، وكان الهدف منها تحديد الأساليب والسياسات والإجراءات التي يستخدمها قادة الجامعات، والكليات العامة والخاصة، بالولايات المتحدة الأمريكية لحل النزاعات، وتجنب الإجراءات القضائية، والحد من عوامل الخطر التي تؤدي إلى المسؤولية المؤسسية. وهي دراسة نوعية طبقت على عدد (٣٠) من قادة التعليم العالي، يمثلون عدد (٢٦) كلية وجامعة، منها عدد (١٦) مؤسسة خاصة وعدد (١٠) مؤسسة عامة، أجريت معهم مقابلات متعمقة ومنظمة بشأن تصوراتهم للمخاطر، والوسائل المناسبة للحد من المخاطر، وتقنيات منع الجريمة، وإدارة الأزمات، ووجهات النظر حول الإنهاء لأعضاء هيئة التدريس، وطرق الحفاظ على انضباط الطلاب، وغيرها من العوامل. وتوصلت الدراسة إلى أن الكليات الجامعية تتفاعل مع المخاطر بشكل استباقي، مع زيادة حجم وتكرار المخاطر، وركز المسؤولون على الاستشارات النفسية للطلاب تزامنا مع بعض المخاطر المتعلقة بالطلاب، ويرى العديد من القادة أهمية التحول لسياسة خاصة بحماية الحرم الجامعي، كما أكدت الدراسة على أن البحث في المخاطر سيوفر نظرة ثاقبة لمساعدة قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط لقراراتهم، وللحد من مسؤولياتهم.

دراسة (Brewer, A., & Walker, I. (2011)، والتي تهدف لتطوير نظام شامل لإدارة المخاطر في الجامعات الأسترالية الكبرى، بما في ذلك العمليات التي يمكن من خلالها دمج إدارة المخاطر مع الخطط والميزانيات العامة، وصولا إلى حوكمة الجامعة، واستخدمت في ذلك المنهج المسحي التحليلي؛ حيث قامت بمسح وتحليل الأعمال التي قام بها المؤلفون والباحثون، حول إدارة المخاطر في الجامعات خلال الفترة ما بين مارس 2008 وأبريل 2009، ومن ثم بناء واستخدام معيار مشترك في تقييم الجامعات دمج إدارة المخاطر مع الخطط والميزانيات العامة، وكان من أهم نتائجها إن عمليات تحديد المخاطر وتقييمها أسفرت عن عدد (٢٠) من مخاطر الجامعة المرتبطة بعناصر الخطة الاستراتيجية، ولم يتم تصنيف أي من تلك المخاطر على أنها "عالية" أو "منخفضة"، كما لوحظ أن أغلب المخاطر التي تم تحديدها شائعة في جميع الجامعات، على الرغم من اختلاف مسمياتها، كما وجدت الدراسة أن هناك ضعفا في الربط بين

المخاطر وميزانية الجامعة أو خطتها الاستراتيجية، بل إنه في أغلب الجامعات لم يُنظر إلى المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية الإدارة، ويتم تنفيذها كعملية منفصلة ولا يتم اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي الشامل، ولم يتم دمج إدارة المخاطر في ثقافة إدارة الجامعة، كما لوحظ عدم وجود اتصال منتظم بشأن المخاطر.

دراسة (Donegan, F. (2011)، وهي دراسة نظرية ركزت على وضع خطة لإدارة مخاطر التكنولوجيا لجامعة دولية على الإنترنت، وكان من أهم ما أشارت إليه هذه الخطة أن استراتيجيات إدارة المخاطر لا بد أن تتضمن خطة مدروسة لإدارة المخاطر، تحدد المخاطر وتعالج استجابة المخاطر، سواء كان ذلك التجنب أو التحويل أو التخفيف أو القبول لإضافة أقصى قيمة مستدامة لجميع الأنشطة داخل المنظمة. وإن ذلك سيؤدي إلى جعل الإبلاغ عن الحوادث والتعامل معها والاتصال أكثر فعالية في حالة وقوع كارثة، كما أوضحت أنه من الأهمية بمكان إنشاء مركز نسخ احتياطي لبيانات الجامعة، خارج الموقع يمكنها من تجنب التوقف الحرج للعمل، ومساعدة المؤسسة على العمل بسرعة أثناء الحرج، وإنه من الضروري بناء فريق قوي لإدارة مخاطر التكنولوجيا مع القدرة على إدارة المخاطر حول العمليات والأدوات والإجراءات، وأن تركز إدارة المخاطر في المؤسسة على منع واكتشاف أخطاء إدخال البيانات، باستخدام عناصر تحكم تتحقق من الاكتمال والدقة والصلاحية وتقييد الوصول.

دراسة (Huber, M. (2011)، والتي هدفت لاستكشاف استراتيجيات تحديد المخاطر الأكاديمية بالجامعات في المملكة المتحدة، وهي دراسة نظرية مسحية تحليلية لسجلات المخاطر بالجامعات، وتوصلت إلى أن الجامعات تتميز بهيكل ومهام تتضخم بشكل مستمر، وعليه فإن الوظائف الأساسية للجامعات لا يمكن استيعابها بالوسائل التنظيمية التقليدية، لذا فإن الجامعات مطالبة بإيجاد وكلاء أو متعهدين لوظائفها لتخفيف المخاطر فيها، كما يمكن الاستفادة من المفاهيم الناشئة في قطاعات أخرى لإدارة المخاطر مما يتيح للجامعات تحديد جميع المخاطر والتحديات والمشاكل المحتملة.

دراسة (Algaralleh (2014)، والتي هدفت إلى تقييم وإدارة المخاطر داخل المختبرات التعليمية في الجامعات الأردنية، وكان منهج الدراسة هو المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت من أجل تحقيق أهداف الدراسة أداة الاستبيان، والذي طبق على عينة من العاملين بالمختبرات الجامعية بلغت (٤٥٥)، وكان من أهم نتائجها: ضعف مستوى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، وقلة في توفير الاحتياجات، وانخفاض في مستوى التأهيل والتدريب، مع الوعي والإدراك المرتفع لدى العاملين بالمخاطر.

دراسة العنزي (٢٠١٥)، وقد هدفت إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة وتهدد سلامتها وتؤثر على فعاليتها، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع

القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الأمير سلطان الأهلية في مدينة الرياض بواسطة عينة بلغ عددهم (١٧٥) قيادي، وكانت من أهم نتائجها أن درجة توفير إمكانيات إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام منخفضة، وأن درجة تأهيل وتدريب منسوبي مؤسسات التعليم العالي على مواجهة المخاطر منخفضة، كما بينت الدراسة أن وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية.

دراسة (Lundquist, A. E. (2015)، وكان الغرض منها دراسة أساليب وعمليات وصنع قرار إدارة المخاطر وتبنيها وتنفيذها ودمجها في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المخاطر، والإشراف عليها وبناء تصور لتنفيذ إدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي يستفيد منه الباحثون والممارسون، وقد تم استخدام المنهج المسحي ودراسة الحالة بأداتي الاستبانة والمقابلة، وكانت أهم نتائج ما يأتي : شكلت النتائج المستخلصة من مراجعة الأدبيات والمقابلات النوعية الأساس لتطوير أداة المسح الكمي، بدأ تبني إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في العام ٢٠١٢، من قبل ٢٩ مؤسسة جامعية، لذلك فإن مستويات النضج لهذا المجال لا تزال في المراحل الأولى، لكن هناك توجه لتنفيذه من خلال دمج المبادئ والممارسات في هياكل الإدارة وصنع القرار، ومع أن الموضوع يحظى باهتمام كبير من القيادات الجامعية سواء نتيجة ردة فعل أو كممارسة حوكمة؛ حيث يعتبرونه ضرورياً لتحقيق أهداف الجامعة، إلا أن المسؤولين التنفيذيين . مع أنهم يقررون بفوائده . يصفونه بأنه معقد ومضيق للوقت لأن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يفعلونه، ثم قدمت الباحثة النموذج المفاهيمي لاعتماد إدارة المخاطر وتنفيذها بتكامل في الجامعات والكليات الأمريكية.

دراسة (Januska, M., & Spicar, R. (2015)، والتي تتناول التطور التاريخي لعوامل الخطر في جامعة غرب بوهيميا، وتصف تطور نظام إدارة المخاطر الذي تستخدمه الجامعة حالياً، وتناولت مقارنة تطورات المخاطر الرئيسية بين الأعوام ٢٠٠٧-٢٠١٢، واستخدمت في ذلك منهجية تحديد المخاطر وتقييمها، وهي معيار أعد في العام ٢٠٠٦، يعتمد على حساب ما يسمى مؤشرات أولوية الخطر. وكان من نتائج الدراسة أنه خلال هذه السنوات الست كان هناك تحول أساسي في إدراك المخاطر، وتحول في إدارة المخاطر برمتها بشكل ملحوظ، فمعظم المخاطر التي يُنظر إليها على أنها مخاطر رئيسية في العام ٢٠٠٧ لم تعد مذكورة في خريطة المخاطر الجديدة بالعام ٢٠١٢، وأغلب المخاطر التي تم تحديدها كمخاطر رئيسية في ٢٠١٢ هي مخاطر مالية، ووقد كانت أغلب المخاطر في الواقع ليست سوى أعراض أو آثار لمشاكل أخرى، كما بينت الدراسة أن المخاطر المتعارف عليها أنها مخاطر كبيرة جداً لا يتم تقييمها في الجامعة على أنها مخاطر رئيسية.

دراسة (Figueroa, F. A. (2016)، التي هدفت الدراسة إلى وصف نظام إدارة المخاطر في جامعات الأبحاث العامة العليا، ووضع أداة لقياس استعداد نظام إدارة المخاطر بتلك الجامعات، وإجراء مقارنة بين الجامعات المماثلة، واقتراح عدد من ممارسات التشغيل الجيدة لتحسين إدارة المخاطر، وتم ذلك من خلال إجراء مقابلات في جامعات الأبحاث العامة العليا، للإجابة عن عدد (3) أسئلة، في كل محور من المحاور العشرة لمقياس مؤشرات الاستعداد للخطر، الذي أعد من خلال مراجعة الأدب النظري للمجال، حيث تم تطبيق المقياس على عدد من الجامعات، وقد أظهرت النتائج أن الإدارة المتكاملة للمخاطر المؤسسية لم يتم اعتبارها أولوية حتى في جامعات الأبحاث العامة العليا، كما أظهرت الجدول الكبير حول إدارة المخاطر بالجامعات، وأن هناك افتقار للتفكير المنظم في إدارة المخاطر، وضعف في أنظمتها، كما أن هناك نوع من إدارة المخاطر غير المستدامة، كما بينت الدراسة بأن الجامعات بإدارة المخاطر ستكون قادرة على الحد من الأحداث الضارة لطلابها وموظفيها، وتوفير تكاليف كثير من العمليات، وتحقيق مكاسب اقتصادية والحفاظ على سمعتها وتميزها.

دراسة (Cenar, I. (2016)، وهي دراسة نظرية هدفت إلى إدارة المخاطر المتعلقة بالرقابة الداخلية في أقسام الجامعة العلمية، من أجل تحسين إدارة الجامعة واستكشاف التكافؤ الذي توفره السيطرة على المخاطر واستغلال النتائج التي تتحقق منها في عملية صنع القرار. وتمت الإشارة في الدراسة إلى عملية إدارة المخاطر في الأقسام العلمية من حيث القواعد والمعايير والمسؤوليات التي تتطوي عليها هذه العملية على مستوى أقسام الجامعة. كما تم رسم نموذجاً عن كيفية تحديد الأنشطة التي تسهم في تحقيق أحد الأهداف المؤسسية، والمخاطر المرتبطة بها وآثارها، والتدابير التصحيحية المقترحة لتقليل المخاطر. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية كبيرة لإنشاء نظام لإدارة المخاطر بكل جامعة، وربطها بأهدافها وخططها الرئيسية، وذلك لتوافر عدم اليقين في عملياتها، كما بينت أنه يجب أن يكون هناك توازن في معالجات إدارة المخاطر، مع مرونة وقدرة على التكيف مع جميع أنواع المخاطر، من خلال تطبيق أدوات التحكم المناسبة، وهي عملية ديناميكية متجددة لا نهاية لها، وهذا يساهم في توجيه الأكاديميين في مهامهم المتجددة والشاقة، خصوصاً مع تعقد وتعاضم المسؤوليات في نشاط القسم العلمي بالجامعة.

دراسة (Sum, R. M., & Saad, Z. M. (2017)، وهي دراسة نظرية كان الهدف منها بيان أهمية إدارة مخاطر المجال الأكاديمي، وأوضحت الدراسة وناقشت المخاطر في بيئة الجامعة، والعوامل التي تدفع إلى ظهور المخاطر والفوائد المكتسبة في حالة إدارة المخاطر، كما أبرزت عملية وأطر إدارة المخاطر في بيئة الجامعة، وساهمت الدراسة في تعزيز الفهم والمعرفة حول إدارة المخاطر، ودفع الاتهام بأن إدارة المخاطر ليست سوى طبقة أخرى من البيروقراطية، وأكدت بأنها أداة إدارية فعالة لمساعدة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دراسة (Mitrofanova et al (2017)، وهي دراسة نظرية هدفت لدراسة العوامل المحيطة واثرها في المخاطر البشرية وإدارتها، وبينت أن عدد من العوامل في الظروف الحديثة تحدد مسبقاً نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي كذلك في نفس الوقت تحدد ظهور مخاطر الموارد البشرية، والتي تغطي على المخاطر الأخرى في المنظمات، وتبين أن هناك حاجة ملحة لتطوير المنهجية الحالية لإدارة مخاطر الموارد البشرية، لذلك قدمت بعد أن حددت أهم مخاطر الموارد البشرية بالمنظمات، منهجية لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالمنظمات، ومن السمات المميزة لهذه المنهجية التركيز على الوقاية من مخاطر الموارد البشرية، وتتضمن المنهجية الجوانب المختلفة لإدارة مخاطر الموارد البشرية: (أنواع، مستويات، أهمية، ملفات تعريف مخاطر الموارد البشرية، الخسائر المتوقعة من المخاطر، إجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية)، وتتضمن المنهجية كذلك عدد (٥) مراحل لإدارة مخاطر الموارد البشرية هي: (الإعداد، التحليل، التخطيط، التنظيم، التحكم).

دراسة (Wadesango, N., & Mhaka, C. (2017)، والتي هدفت إلى دراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسات ووظيفة المراجعة الداخلية على جودة التقارير المالية للجامعات الحكومية في زيمبابوي، وتم استطلاع رأي عينة مكونة من عدد (٢٠٥) فرداً من عدد (٩) جامعات حكومية، وفحص الباحثون فعالية إدارة المخاطر وتأثيرها على جودة التقارير المالية، بواسطة المقابلات والاستبيانات، وباستخدام أسلوب دراسة الحالة حيث تمت دراسة كل جامعة على حدة والخروج بنتائج خاصة بها؛ ومن ثم إنشاء قواسم مشتركة بين الجامعات، وكانت أهم النتائج تتمثل في أن هناك علاقة قوية وكبيرة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وأيضاً وجود تأثير إيجابي للمراجعة الداخلية على جودة التقارير المالية للجامعات الحكومية في زيمبابوي، كما أكدت أيضاً أهمية وضرورة قيام الحكومة المركزية بإنشاء ومراقبة نظام لعمليات إدارة المخاطر المالية، التي تقلل من خروقات الحوكمة، وتعزز النزاهة والاستقلالية في التقارير المالية.

دراسة (Gutiérrez, Y. E., & Sánchez-Ortiz, A. (2018)، وقد هدفت الدراسة لاقتراح نموذجاً لإدارة المخاطر، استناداً إلى معيار ISO 31000 في مجال التدريس الجامعي، باستخدام المنهج الاستشراقي، وقد تم تطبيق هذا النموذج في جامعة كاتوليكاً ديل نورتي في شمال تشيلي وفروعها. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن استخدام مثل هذه الأدوات منخفض للغاية في مؤسسات التعليم العالي في تشيلي، وأوضحت الدراسة فوائد استخدام معيار ISO 31000 لتحسين عمليات التدريس في الجامعة بهدف تحسين الاعتماد المؤسسي والبرامجي، كما وفرت هذه الدراسة للجامعات دليلاً عملياً مفصلاً لتحديد وتقييم ورصد المخاطر على مستوى إدارة المعلم بشكل منهجي؛ بهدف صياغة استراتيجيات تسمح بشكل أفضل باتخاذ القرارات لتجنب المخاطر التي تواجهها أو نقلها أو تخفيفها، كما ساعدت النتائج الإدارة المركزية للجامعات في بناء سيناريوهات محتملة قبل حالات الطوارئ المحددة.

دراسة (Yokoyama, K. (2018)، والتي تهدف إلى تحديد كيف أعادت الأزمة المالية عام 2008، تشكيل إدارة المخاطر في أنظمة الجامعة الإنجليزية، من خلال تحليل وتفحص نظام الرقابة الداخلية في الجامعة الإنجليزية ونظام جامعة ولاية نيويورك، والمقارنة بينهما في ذلك. كانت إجراءات الجامعات عبارة عن ردود فعل للأزمة واستجابة فورية للنقص المالي، بدلاً من إصلاح آليات الرقابة الداخلية، وهذا يبين أن البيئة غير المؤكدة قد تدفع الجامعات إلى تصرف عكسي؛ وليس إحداث تغييرات هيكلية كبيرة. فلم يتم إعادة تشكيل الرقابة الداخلية، وكانت أغلب الجهود عبارة عن حل مشاكل ومهام يومية وقصيرة الأجل بدلاً من الحلول الجذرية طويلة الأمد، وأكدت هذه الورقة على أن مسؤولية المخاطر تحولت من السلطات إلى الجامعات بدون أن يتغير التوازن بين السلطات والجامعات، كما لم تتغير طبيعة المساءلة العامة في مجتمع المخاطر.

دراسة (Pompiak, E. (2018)، الغرض من هذه الدراسة هو تحليل ظاهرة مخاطر الموارد البشرية، بما في ذلك أهميتها لعمل المنظمات المعاصرة، وتحديد مصادرها والتعرف على مواقف المديرين تجاه هذا الخطر، وتم تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل الأدب النظري للموضوع، وتحليل نتائج البحوث التي أجريت، وكان منهج الدراسة هو المنهج المسح التحليلي، باستخدام استبيان، وكان من نتائج الدراسة أن مخاطر الموارد البشرية وفي ضوء البحوث العالمية تتوفر في كل جزء من عمليات ووظيفة الموظفين، وتعد أحد أهم المخاطر الرئيسية بالمنظمة، وفي المقابل وعلى المستوى البولندي تعتبر أقل أهمية، مع أنه لا يزال ينظر على أنه يمثل تهديداً، يؤدي إلى فقدان الفرص، مما يستدعي تجنبه والحد منه.

### التعليق على الدراسات:

تم استعراض بعض الدراسات السابقة للموضوع، وكانت في غالبيتها حديثة، وربما يكون هذا لحدائثة المجال، وتركزت معظمها في الدول غير العربية، ما عدا دراسة العنزي، (٢٠١٥) فكانت في المملكة العربية السعودية، ودراسة (Algaralleh (2014)، فقد كانت في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتباينت أنواع الدراسات بين دراسات تطبيقية ونظرية وهي الأغلبية، لذلك كان هناك أيضاً تنوع في أهداف الدراسات المستعرضة، وبناء على ذلك، تعددت مناهج الدراسات المستخدمة، كما اختلفت الأدوات المستخدمة في الدراسات.

ومع هذا التعدد في عناصر الدراسات المستعرضة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسات بأنها تهدف إلى دراسة أهم مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وتقيم درجة توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر

(ISO 31000:2018)، والمقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك، وهي بذلك تعتبر دراسة مسحية وصفية مقارنة، واستخدمت لتحقيق ذلك أدواتي المقابلة والاستبانة، وجمعت بين منهجي البحث النوعي والكمي، بالإضافة إلى ذلك تميزها بتطبيق ذلك كله وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018).

ويمكن ملاحظة الفجوة البحثية من خلال الاستعراض السابق للدراسات ويتمثل ذلك في قلة الدراسات في المنطقة العربية، كما يلاحظ اقتصار أغلب الدراسات على المجال النظري، وقلة الدراسات التي اهتمت بالتطبيق، كما يمكن ملاحظة الفجوة البحثية الحاصلة في استخدام معايير المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأطير النظري للدراسة، وتحديد مشكلتها وصياغة أسئلتها، وتحديد متغيراتها، وتحديد منهجها، وبناء أدواتها، وتفسير نتائجها، وصياغة توصياتها، ومن هذه الدراسات على وجه الخصوص دراسة العنزي (2015)، ودراسة Algaralleh (2014)، ودراسة Figuroa, F. A. (2016)، ودراسة Mitrofanova et al (2017)، ودراسة Gutierrez, Y. E., & Sanchez-Ortiz, A. (2018)، ودراسة Pompiak, E. (2018).

### فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعاً لنوع الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعاً لنوع الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعاً لنوع الجامعة.

### تعريف الخطر:

يعتبر الخطر من المفاهيم القديمة الحديثة؛ حيث بدايته مع بداية الحياة الإنسانية، أم دراسته والتأطير له كمجال علمي فهو حديث نسبياً، ومن تعريفات مفهوم الخطر ما ذكره Koenig (2008: p8): بأنه يعني "التغيير المجهول في القيمة المستقبلية للنظام". ص وتبرز في هذا التعرف الناحية الاقتصادية لمفهوم الخطر، ويمكن أن نلاحظ الناحية الإدارية لدى



(2004). Standards Association of Australia، حيث يعرف الخطر بأنه: "فرصة حدوث شيء سيكون له تأثير على الأهداف"، وتعريف الخطر لدى حماد (٢٠٠٧: ص ١٦): بأنه "ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس"، ويأتي تعريف الخطر المستخدم بشكل شائع من (ISO, 2018)، بشكل متوازن حيث يعرف الخطر بأنه "تأثير عدم اليقين على الأهداف"، والتأثير هو انحراف إيجابي أو سلبي عن المتوقع، ويوجد عدم اليقين عندما تكون معرفة أو فهم الحدث أو النتيجة أو الاحتمال غير كافية أو غير كاملة.

ويمكن ملاحظة مدى اختصار وشمولية التعريف الأخير، بحيث شمل حدي الخطر إيجابا وسلبا، ولم يكن هناك تركيز على الجانب السلبي من الخطر، فهو هنا يحتمل الفرص والأضرار معا.

كما يمكن من خلال ما استعرض من تعريفات توضيح العناصر التي يتكون منها الخطر كما يأتي: وجود احتمالية الحدوث وعدم التأكد، و يكون نتيجة حادث غير متوقع، ويكون في المستقبل، ويُحدث تغيير ما.

### مخاطر الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أكثر العناصر تفاعلا مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، لذلك فهي من أكثرها مصدرا وتعرضا للمخاطر، وهي تعني كما لدى الخماش (٢٠٠٥: ص ٣٧) "مجموعات الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"، وخلال الإسقاط لمفاهيم الخطر أمكن لكثير من الباحثين تعريف مخاطر الموارد البشرية، فتعرفها (Lipka, A. (2016: p103)، بأنها: "الأنشطة البشرية في ظل ظروف عدم التأكد، مما يسبب الانحرافات في الأنشطة المنفذة"، كما يعرفها (Ferrary, M. (2007p 98): بأنها "حالة عدم التأكد التي تسببها الموارد البشرية، والتي تؤثر على المؤسسة والتي يجب على المؤسسة تحديدها، وتقييمها، ومتابعتها والتحكم فيها".

وعلاقة المورد البشري بالمخاطر كما يوضحها (Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010)، علاقة مزدوجة كونه مصدرا من مصادرها، ومتأثرا بها، وعاملا حاسما في التحكم فيها، والتعامل مع طرق علاج آثارها.

وأورد كل من (Mitrofanova et al (2017)، و العنزي (٢٠١٥)، و (Pompiak, E. (2018)، عددا من مخاطر الموارد البشرية تركزت في مخاطر نظام إدارة الموارد البشرية غير الفعال، ومخاطر الاستقطاب والاحتفاظ والترقي، ومخاطر المناخ والبيئة الوظيفية الداخلية والخارجية، ومخاطر التعامل والامتثال والتنفيذ، ومخاطر الأمانة والولاء والثقة والإخلاص، بالإضافة للمخاطر الفكرية والعقائدية والأخلاقية والسلوكية، وأخيرا المخاطر الجسمية والنفسية والبيولوجية والصحية.

وعموماً فقد تعددت المخاطر التي يمكن أن يكون مصدرها المورد البشري في المنظمات الحديثة، وحاول كثير من الباحثين كما يذكر أبوبكر والسيفو (٢٠٠٩)، تعدادها وتصنيفها، واختلفت الاتجاهات في ذلك فمن ينظر لها من زاوية العمل يركزها في مخاطر بالتوافر العددي، والنوعي، والكفاءة، والخطر الاجتماعي، وفقدان الماهرة. ومن ينظر لها من زاوية العامل نفسه يركزها في الحوادث، والأمراض، والتأهيل، وعدم التطابق مع المتطلبات، ومع ذلك إلا أنه يمكن أن تحصر في المجالات الخمس التالية: خطر فقد الموارد البشرية، وخطر تقادم أو فقدان المهارات، وخطر الخطأ البشري، وخطر الثقة والأمانة، وخطر الخلاف والتنافس والصراع.

### إدارة المخاطر:

كان ظهور إدارة المخاطر في بداية القرن التاسع عشر، كإدارة لمخاطر المشروعات الصناعية، وكانت وظيفتها كما يذكر عبدالمنعم وآخرون (٢٠٠٨)، عبارة عن توفير الأمن لأصول وموجودات وعاملين المنظمة، ومع التقدم والندرة في الموارد البشرية الماهرة تزايد الاهتمام بها، مع العلم أن أغلب وظائف إدارة المخاطر الحديثة كما أوضح الورد (٢٠٠٦)، كانت متوافرة في العمليات الإدارية المختلفة بشكل متفرق، والجديد الذي قامت به إدارة المخاطر الحديثة هو أنها قامت بتأليف هذه الوظائف المختلفة في نسق واحد يسمى إدارة المخاطر.

وقد بدأ استخدام مصطلح "إدارة المخاطر" وتداوله بشكل محدود في بداية الستينات من القرن العشرين، وتم تعريف إدارة المخاطر في نطاق ضيق، ليشمل فقط الحوادث التي تؤدي إلى الخسارة؛ حيث كانت تعني كما يذكر Cassidy et al (2001: p2)، "التأكد من أن المنظمة تتمتع بالحماية الكافية في حالة وقوع كارثة"، واستمر هذا المفهوم في التطور بشكل مذهل، حيث عرف عصفور (٢٠٠٣: ص ١٦)، إدارة المخاطر بأنها "عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها"، ويمكن تعريف إدارة المخاطر حسب تعريف شير (٢٠٠٧: ص ٦)، بأنها "العمليات التي تتضمن على أسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديد ما سواها كانت مخاطر من داخل أو من خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية أو حتى اقتصادية أو اجتماعية أو مخاطر مالية تواجه الأفراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة ادارتها، ومعالجتها، وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في ادنى حدودها، والاستفادة من الإيجابيات في الأمد البعيد". كما يذكر Chapman (2006: p 4)، أنها تعني "التعامل مع الخطر بتوازن من حيث إنه تهديد يؤثر على تحقيق الأهداف، وكذلك فرصة لتحقيق فوائد أكثر من النتائج المرجوة"، كما نجد أن إدارة المخاطر حسب (ISO, 2018)، تشير إلى مجموعة منسقة من الأنشطة والأساليب المستخدمة لتوجيه المنظمة والتحكم في العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف. كما يشير مصطلح إدارة المخاطر أيضاً إلى البرنامج المستخدم لإدارة المخاطر. ويتضمن مبادئ إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر وعمليات إدارة المخاطر.

ومن خلال التعريفات المتعددة لإدارة المخاطر، يمكن أن ملاحظة التدرج الحاصل في هذا المفهوم، وذلك تمثيا مع التطور التاريخي لاستخدامات إدارة المخاطر، فهناك تلازم بين التعبير عن إدارة المخاطر واستخدامها؛ حيث تطور المفهوم والاستخدام بشكل متوازي بحيث انتقل من التركيز على الحوادث والكوارث ومعالجة آثارها إلى التنبؤ بها والحماية منها، ثم انتقل إلى ما هو أبعد من ذلك وهو التعامل معها كفرص يمكن أن يكون منها نتائج إيجابية تستغل لتحقيق مكاسب.

### إدارة المخاطر البشرية في الجامعات:

تتعدد مصادر المخاطر البشرية داخل الجامعة مثل الحوادث، وإجراءات التعاقد والتوظيف، والسلامة في المختبرات والمعامل، والعنف في الحرم الجامعي، والاحتفاظ بالسجلات والتخلص منها، وقرارات الترقية والانتقال. ومن ذلك أيضا المخاطر الخارجية، مثل استقطاب أعضاء هيئة التدريس، والرقابة والتدقيق من قبل الهيئات الحكومية، والمنافسة والتصنيف في السوق، ومتطلبات الاعتماد، ويضيف (Boone, E. (2004)، إن أهم المخاطر التي تواجه التعليم العالي هي مسؤولية ممارسات التوظيف، ونقل الطلاب، ومخاطر الممتلكات. ويضيف (Willson, C. et al. (2010)، إن الجامعات تواجه عدد من المخاطر المحددة التي لا تواجهها المنظمات الأخرى، مثل جودة البرنامج التعليمي، وجذب الطلاب والاحتفاظ بهم، وجودة المرافق والبنية التحتية الأكاديمية، والمشاريع التعليمية الاستثمارية، ومخاطر الألعاب الرياضية، والتنافس في تقديم المنح الدراسية.

وتعتبر الجامعات ذات طبيعة مميزة خاصة عن بقية المنظمات الربحية وغير الربحية، وتتعامل معها المجتمعات بشكل خاص بناء على ذلك؛ لذا فإن الجامعات كما يوضح (2006) Helsloot & Jong تتسم إدارة المخاطر فيها بالتعقيد وبشكل فريد؛ وذلك للخصوصية التي تتميز بها الجامعات من حيث ارتباط مهامها بجمع وتطوير ونشر المعرفة الإنسانية، وما يتطلبه ذلك من توازن بين الانفتاح في نقل المعرفة والأمن، كما أن كون المعرفة عنصرا غير محسوس يزيد من التعقيد في حساب احتمالية المخاطر وقياسها، بالإضافة إلى أن رأس مال الجامعات، يتمثل بشكل أساسي في الإنسان المؤهل بشكل مكلف، ومعقد، وهذا يزيد في خصوصية إدارة المخاطر البشرية بالجامعات.

### معيار إدارة الخطر (ISO 31000 2018) من المنظمة الدولية للمعايير:

مفهوم المعيار كما هو لدى (Standards Association of Australia. (2004)، عبارة عن وثائق تحدد المواصفات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تهدف إلى ضمان أن المنتجات والخدمات والأنظمة آمنة ومتناسقة وموثوقة، والأخذ بها طوعي وغير ملزم، وتغطي مجموعة متنوعة من المجالات.

وأما معيار إدارة الخطر فقد تم تطويره من قبل اللجنة الفنية ISO 262، إدارة المخاطر، والاسم الرسمي للمعيار هو ISO 31000: 2018 إدارة الخطر - إرشادات، تم نشره في فبراير 2018، وهو الإصدار الثاني، حيث سبق وأن نشر معيار (ISO 31000 2009) إلا أن الإصدار الجديد ألغاه وحل محله، وكان هذا التجديد من أجل تبسيط المحتوى والاستجابة لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المتغيرة، ومن الملاحظ أنه لم يكن هناك تغيير جوهري يذكر بين الإصدارين؛ حتى لا يحصل الضرر على من سبق وعمل بالإصدار الأول، إلا أن التحسين الجديد ركز على تبسيط المعيار، وتقليل مصطلحاته، وإبراز أهمية العوامل البشرية والثقافية في تحقيق أهداف المنظمة والتركيز على دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار، ومع ذلك، تمت المحافظة على الرسالة (ISO 31000: 2009) العامة وهي: دمج إدارة المخاطر في كل المستويات الاستراتيجية والتشغيلية. ويحدد معيار (ISO 31000 2018) إدارة الخطر - إرشادات، مجموعة من الإرشادات تعتبر اختيارية وليست إلزامية حسب طبيعة كل منظمة، وتتم مناقشة المقترحات حولها بشكل مستمر، وتطرح هذه الإرشادات من خلال مكونات إدارة المخاطر التالية: (ISO, 2018)

### مبادئ إدارة الخطر Risk Management Principle:

لكي تكون إدارة المخاطر فعالة، يجب أن تشمل إدارة المخاطر بجميع مستوياتها على المبادئ التي تم تحديدها من قبل المنظمة الدولية للمعايير ضمن معيار إدارة الخطر (ISO 31000 2018) كما يلي:

- إدارة المخاطر تخلق وتحمي القيمة وتساهم في تحقيق الأهداف.
- تكون جزءا لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية وخاصة الاستراتيجية، فلا تكون منفصلة عنها.
- تكون جزءا أساسيا من عملية صنع القرار؛ حيث تساعد في اتخاذ خيارات مستنيرة وتحديد أولويات الإجراءات والتمييز بين البدائل.
- تعالج بوضوح حالة الشك وعدم التأكد واليقين.
- منهجية ومنظمة ومؤقتة، لتحقيق الكفاءة والنتائج المتسقة والموثوقة والقابلة للمقارنة.
- تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة .
- مصممة بالتناسق مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تراعي العوامل البشرية والثقافية.
- شفافة وشاملة لجميع أصحاب المصلحة وصناع القرار.
- ديناميكية وتكرارية وسريعة الاستجابة للتغيير.
- تسهل التحسين المستمر للمنظمة. (ISO, 2018)

ويوضح الشكل (١) مبادئ إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس معيار إدارة  
الخطر ISO 31000:2018



شكل (١): يبين مبادئ إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس

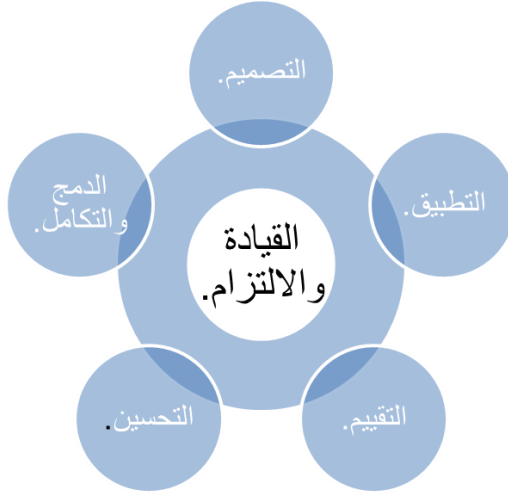
معيار إدارة الخطر ISO 31000:2018، من إعداد الباحث بالاستفادة من (ISO 2018)

### نظام إدارة الخطر Risk Management Framework :

اقترح معيار إدارة الخطر (ISO 31000 2018) عدد من السمات لنظام إدارة  
المخاطر كما يأتي:

- يدعم وملتزم به من قبل الإدارة العليا وأصحاب المصلحة.
- يتشارك الجميع المسؤولية عن إدارة المخاطر.
- جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة والخاصة.
- يناسب الظروف والاحتياجات الداخلية والخارجية.
- قابل للتنفيذ وتتوفر له متطلبات ذلك.
- يقاس ويراجع بشكل دوري ومستمر.
- يعدل ويحسن حسب النتائج والدراسات. (ISO, 2018)

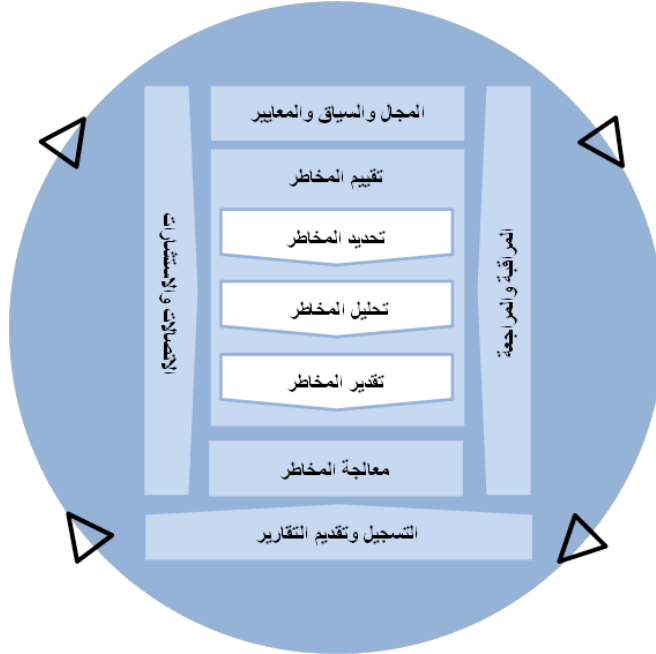
ويوضح الشكل (٢) نظام إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس معيار إدارة  
الخطر ISO 31000:2018



شكل (٢): يبين نظام إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس معيار إدارة الخطر ISO 31000:2018، من إعداد الباحث بالاستفادة من (ISO 2018) عمليات إدارة الخطر Risk Management Process : حدد معيار إدارة الخطر (ISO 31000 2018) عدد من عمليات إدارة المخاطر فيما يلي:

- الاتصال والاستشارة بأصحاب المصلحة والقرار .
- التعريف دائماً بمجال وحدود عمل إدارة المخاطر وأنشطتها .
- التحديد لمعايير وضوابط أداء عمل إدارة المخاطر .
- التحديد لنوع وكمية المخاطر .
- التقدير لاحتمال وتأثير المخاطر .
- الإطلاع والتعرف على المصادر والعوامل المؤثرة .
- التحديد لطبيعة ومقدار حلول ومعالجات المخاطر .
- التقدير لاحتمال وتأثير حلول ومعالجات المخاطر .
- الاستجابة للمخاطر والتعامل معها .
- المعالجة للآثار الدائمة والمؤقتة للمخاطر .
- مقارنة المخاطر والمعالجات بالمقاييس ومؤشرات المعتمدة .
- المراقبة والمحاسبة لعناصر أداء العمليات .
- المراجعة للعمليات والأحداث والاستفادة من تغذيتها .
- التسجيل المبكر والمستمر لكل الفعاليات والأحداث المؤثرة .
- الإعداد والتوثيق للتقارير .
- تقديم التقارير لأصحاب القرار والمصلحة . (ISO, 2018)

ويوضح الشكل (٣) عمليات إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس معيار إدارة الخطر ISO 31000:2018



شكل (٣): يبين عمليات إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس

معيار إدارة الخطر ISO 31000:2018، من إعداد الباحث بالاستفادة من (ISO 2018)

فوائد إدارة المخاطر حسب مواصفة (ISO 31000 2018):

مما يميز إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمعايير في معيار إدارة الخطر (ISO 31000 2018) أن المنظمة أو الوحدة التي تطبقها تحقق ما يأتي:

- زيادة تحقيق الأهداف.
- تحسين القدرة على تحديد التهديدات والفرص.
- تحسين المرونة العامة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية.
- تشجيع الموظفين على تحديد ومعالجة المخاطر.
- تحسين ضوابط وإدارة المخاطر الخاصة.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

- تحسين فعالية أنشطة الحوكمة.
- وضع أساس سليم للتخطيط واتخاذ القرارات.
- تحسين أنشطة الوقاية من الخسائر وإدارة الحوادث.
- تشجيع ودعم التعلم التنظيمي المستمر.
- تحسين نظرة وثقة أصحاب المصلحة.
- تعزيز التقارير الإلزامية والطوعية.
- الامتثال للقواعد والمعايير الدولية.

### الإطار الميداني:

### الأساليب الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (spss) باستخدام ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط و"بيرسون"، ومعادلة "كرونيباخ ألفا"، واختبار "ت" T- Test.

### منهج الدراسة:

منهج الدراسة هو المنهج المقارن، وهو كما عند صادق وأبو حطب (1991)، يستخدم عند الحاجة للمقارنة بين حالتين أو أكثر في ثقافات مختلفة مع وجود قدر من الاشتراك بينهم. ويذكر عبدالفتاح، وحمزوي (2012) أن المنهج المقارن يقوم أساساً على مقارنة المتشابهات، بمعنى مقارنة ما يمكن مقارنته من الظواهر، فليست كل الظواهر أو الأحداث الاجتماعية قابلة لإجراء المقارنة فيما بينها، وأن المقارنة كمنهج بحثي تمكن من توضيح الصفات أو الأجزاء المشتركة أو المختلفة بين ظاهرتين أو تنظيمين أو أكثر، وأن هذه المقارنة يمكن أن تكون إما على المستوى الكيفي أو على المستوى الكمي.

### المجتمع:

مجتمع الدراسة يشمل كل من وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية بجامعة المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وهم: وكلاء الجامعة، ووكلاء الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية، ووكلاء الجامعة للتطوير والجودة، وبعض العمدات التابعة لهم وهي: عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وعمادة التطوير والجودة، وعمادة البحث العلمي، وعمادة خدمة المجتمع، والجدول (1) يبين شكل المجتمع.



جدول (1): يبين شكل مجتمع الدراسة.

المجموع	كلية جامعية أهلية	جامعة أهلية	جامعة حكومية	
64	21	14	29	الجامعات
126	0	39	87	وكلاء جامعة
211	21	45	145	عمداء عمادات مساندة
64	21	14	29	مسؤولي أمن وسلامة
401	42	98	261	المجموع

### العينة:

بالنسبة للمقابلة تم مخاطبة وكلاء الجامعات وعددهم (60) وكيلا بطلب إجراء المقابلة، استجاب منهم عدد (28) وكيلا، تمكن الباحث من مقابلة عدد (22) وكيلا، منهم عدد (12) وكيلا من الجامعات الحكومية، وعدد (10) وكلاء من الجامعات الأهلية. وأما أداة الاستبانة فقد تم تطبيقها على مجتمع الدراسة كاملا، حيث تم توزيع عدد (401) استبانة عن طريق البريد الإلكتروني، وتم الحصول على عدد (267) استجابة، وهذا يعد كافيا في مثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم حساب العينة باستخدام *sample size calculator by (roasoft)* وكان الحد الأدنى الموصى به هو (197)، إلا أن عدد الاستبانات التي اعتمدت للتحليل الإحصائي بلغ (259) استبانة، بنسبة (65%) من عدد الاستبانات الموزعة، بهامش خطأ قدره (3.63%)، ومستوى ثقة بلغ (99%)، وفيما يلي الجدول (2) يبين وصف الاستجابة الحاصلة من تطبيق الاستبانة (عينة الدراسة).

جدول (2) يبين وصف الاستجابة الحاصلة من تطبيق الاستبانة (عينة الدراسة).

المجموع	كلية جامعية أهلية	جامعة أهلية	جامعة حكومية	
64	21	14	29	الجامعات
60	0	25	35	وكلاء جامعة
148	17	35	96	عمداء عمادات مساندة
51	17	11	23	مسؤولي أمن وسلامة
259	34	71	154	المجموع

## الأداة:

للإجابة عن السؤال الأول استخدمت الدراسة أداة المقابلة، وللإجابة عن السؤال الثاني والثالث استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وذلك كأداتين لجمع بيانات الدراسة، وتكون كل منهما من قسمين الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية، والثاني: يتعلق بمحاور وعبارات وأسئلة الأداة، وبلغ عدد أسئلة أداة المقابلة عدد (4) أسئلة، واستخدمت فيها الأسئلة المغلقة ذات الإجابة الواحدة، والأسئلة المغلقة ذات الإجابة المتعددة، والأسئلة المفتوحة، وأما الاستبانة فقد بلغ عدد عباراتها في صورتها النهائية عدد (37) عبارة.

## صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء، استخرجت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لعينة استطلاعية خارج عينة الدراسة من (30) قائد أكاديمي، وتم حساب معامل تمييز الفقرات، حيث إن معامل التمييز هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.31-0.69)، ومع المحور (0.32-0.96) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (3): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمحور التي تنتمي إليه.

معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**0.48	**0.42	27	**0.45	**0.54	14	**0.49	**0.88	1
**0.63	**0.83	28	**0.55	**0.71	15	**0.48	**0.94	2
**0.60	**0.85	29	**0.63	**0.69	16	**0.43	**0.88	3
**0.58	**0.82	30	**0.63	**0.77	17	**0.47	**0.76	4
**0.63	**0.72	31	**0.67	**0.86	18	**0.53	**0.96	5
**0.44	**0.63	32	**0.68	**0.91	19	**0.52	**0.92	6
**0.45	**0.37	33	**0.66	**0.86	20	**0.52	**0.95	7
**0.36	**0.52	34	**0.69	**0.80	21	**0.47	**0.89	8
**0.38	**0.38	35	**0.67	**0.86	22	**0.48	**0.90	9
*0.31	**0.55	36	**0.65	**0.81	23	**0.49	**0.95	10
**0.52	**0.66	37	**0.67	**0.81	24	**0.69	**0.86	11
			**0.51	**0.66	25	**0.68	**0.88	12
			**0.43	**0.32	26	**0.58	**0.67	13

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (4): معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية

درجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية.	درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية.	درجة توافر نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية.	درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية.	
			1	درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية.
		1	*.250	درجة توافر نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية.
	1	** .726	*.219	درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية.
1	** .417	** .494	** .271	درجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية.

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

#### النتائج:

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم التحقق بطريقتين الأولى بالاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) قائد أكاديمي، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.83-0.89). والطريقة الثانية بحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة "كرونباخ ألفا" للمجالات والأداة ككل وتراوح (0.89-0.94)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول الآتي يبين هذه المعاملات.

جدول (5): معامل ثبات الإعادة (بيرسون) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمحاور والأداة ككل

المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية.	0.87	0.89
درجة توافر نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية.	0.83	0.90
درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية.	0.85	0.94
درجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية.	0.89	0.91

### عرض ومناقشة النتائج:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأداة المقابلة:

إجابة السؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بأداة المقابلة (الجزء النوعي من الدراسة)؛ أجريت المقابلات الشخصية مع المقابليين، حول واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وتم تدوين إجاباتهم مباشرة أثناء المقابلة، أو التسجيل لهم بعد الاستئذان منهم، ومن ثم تمت صياغة إجاباتهم في عبارات محددة من قبل الباحث، مع بقاء المفهوم العام لاستجابة المقابل، وتم تحليل محتوى هذه الإجابات وإجراء التكرارات والنسب المئوية لها، الجداول التالية توضح ذلك.

إجابة سؤال المقابلة الأول: والذي نصه "بعد استعراض مفهوم الخطر معكم، هل هناك إمكانية لحدوث مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية؟" والإجابة يوضحها الجدول (6).

الجدول (6): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات المقابليين حول إمكانية حدوث مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية.

الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية		الجواب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	10	%92	11	نعم
%0	0	%8	1	لا

بالنظر للجدول (٦) يمكن ملاحظة أن هناك شبه اتفاق بين استجابات المقابلين من الجامعات الحكومية والأهلية على أن هناك إمكانية لوقوع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية. ويمكن أن نستخلص من ذلك أهمية مجال المخاطر بشكل عام ومخاطر الموارد البشرية بشكل خاص في الجامعات الحكومية والأهلية، وأن هذا المجال أصبح يشكل حاجة ملحة، ربما يكون له أثر كبير في القريب العاجل على أداء وتميز الجامعات الحكومية والأهلية وتنافسيتها.

ويمكن أن يفسر ذلك ما توصلت له دراسة (Huber, M. (2011)، والتي تعتبر الجامعات تتميز بهيكل ومهام تتضخم بشكل مستمر، وأن الوظائف الأساسية للجامعات لا يمكن استيعابها بالوسائل التنظيمية التقليدية.

وما توصلت إليه دراسة (Mitrofanova et al (2017)، من أن العوامل والظروف الحديثة تحدد مسبقاً ظهور مخاطر الموارد البشرية، والتي تغطي على المخاطر في المنظمة.

وكذلك نتائج دراسة (Pompiak, E. (2018)، حيث أكدت على أن مخاطر الموارد البشرية وفي ضوء البحوث العالمية تتوفر في كل جزء من عمليات ووظيفة الموظفين، وأنها تعد أحد أهم المخاطر الرئيسة بالمنظمات.

**إجابة سؤال المقابلة الثاني:** والذي نصه "كيف تقدر اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر الموارد البشرية؟" والإجابة يوضحها الجدول (٧).

**الجدول (٧): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات المقابلين حول تقدير اهتمام الجامعات السعودية لإدارة مخاطر الموارد البشرية.**

الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية		الحواب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١٠%	١	٠%	٠	عالي جدا
١٠%	١	٨%	١	عالي
٤٠%	٤	١٧%	٢	متوسط
٢٠%	٢	٣٣%	٤	منخفض
٢٠%	2	٤٢%	٥	منخفض جدا

بالنظر للجدول (٧)، يمكن ملاحظة أن هناك نوع من عدم اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية، وإن كان هناك تباين طفيف في آراء المقابلين حول ذلك، حيث كانت (٧٥%) من استجابات المستجيبين في الجامعات الحكومية تتراوح بين درجة (منخفض)

و(منخفض جدا)، بينما كانت (٤٠%) من استجابات المستجيبين في الجامعات الأهلية تتراوح بين درجة (منخفض) و (منخفض جدا)، و(٤٠%) من استجاباتهم بتقدير (متوسط)، وربما يعود ذلك لاختلاف نوعية الإدارة في كلا القطاعين حيث إنها إدارة عامة في الجامعات الحكومية، بينما هي إدارة أعمال لقطاع خاص في الجامعات الأهلية، وهذا يؤدي في الغالب لتغير طريقة وأسلوب الإدارة ناهيك عن فلسفتها وغاياتها وأهدافها.

ويتوافق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Brewer, A., & Walker, I. (2011) ، بأن أغلب الجامعات لم تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية الإدارة، و دراسة (Algaralleh (2014)، وفيها أن هناك ضعف في مستوى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، و دراسة (Lundquist, A. E. (2015)، حيث تبين أن مستويات النضج بالمنظمات لهذا المجال لا تزال في المراحل الأولى، و دراسة (Figueroa, F. A. (2016)، ومن نتائجها أن الإدارة المتكاملة للمخاطر المؤسسية لا يتم اعتبارها أولوية حتى في جامعات الأبحاث العامة العليا، وأن هناك جدلاً كبيراً حول إدارة المخاطر بالجامعات، كما أن هناك افتقاراً للتفكير المنظم في إدارة المخاطر، وضعف في أنظمتها، و دراسة (Yokoyama, K. (2018)، والتي أكدت على أن إجراءات الجامعات عبارة عن ردود أفعال للأزمة، بدلاً من إصلاح آليات الرقابة الداخلية.

بينما يخالف هذه النتيجة دراسة (Januska, M., & Spicar, R. (2015)، حيث بينت أن هناك تحول أساسي في إدراك المخاطر وتحول في إدارة المخاطر برمتها بشكل ملحوظ.

**إجابة سؤال المقابلة الثالث:** والذي نصه "بعد استعراض مفهوم إدارة المخاطر معكم، كيف تتم حالياً إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعة؟" ويوضحها الجدول (٨).

**الجدول (٨): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات المقابلين حول كيفية إدارة مخاطر الموارد البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية.**

الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية		الجواب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٠%	٠	٠%	٠	تدمج إجراءات إدارة المخاطر في كل الوحدات بتكامل.
١٠%	1	٠%	٠	وحدة مختصة لإدارة المخاطر.
٣٠%	٣	٣%	٢٥	توجد بعض إجراءات إدارة المخاطر في وحدات غير مختصة.
٣٠%	٣	٤%	٣٣	طرق أخرى لإدارة المخاطر.
٣٠%	٣	٥%	٤٢	لا يوجد إدارة مخاطر.

بالنظر للجدول (٨)، يمكن ملاحظة أن أغلب استجابات المقابليين حول كيفية إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية والأهلية، تركزت في أنها تتم بإجراءات تقليدية في الجامعات الحكومية بنسبة (١٠٠%)، وفي الجامعات الأهلية بنسبة (٩٠%)؛ حيث بينت الاستجابات أن هذا الأمر على أهميته متروك لاجتهادات من قبل وحدات غير مختصة، أو قد يكون الأمر ليس من مهامها الأساسية؛ حيث إن بعض الاستجابات أكدت على تواجد أجزاء يسيرة من نشاطات وإجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية في إجراءات بعض الوحدات بالجامعة، مثل وحدات الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس أو مراكز تطوير أعضاء هيئة التدريس، وهناك من الاستجابات ما أكد على وجودها ضمن أعمال بعض اللجان المؤقتة أو الدائمة، مثل لجان الاستقطاب أو لجان التوظيف والتعيين، أو لجان دراسة الاحتياج، أو عن طريق الاستشارات الداخلية والخارجية، وما شابه ذلك، بالإضافة لذلك نجد أن هناك عددا معتبرا من الاستجابات أكدت أنه لا يوجد إدارة لمخاطر الموارد البشرية بالجامعة؛ وهذا يوحي بعزوف إدارات الجامعات الحكومية والأهلية عن نشر وتمكين إدارة المخاطر في إدارات الجامعة بتكامل، أو تخصيص إدارة مستقلة لإدارة المخاطر عموما ومخاطر الموارد البشرية على وجه الخصوص.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Brewer, A., & Walker, I. (2011) ، فقد كان من نتائجها أنه في أغلب الجامعات لم تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية الإدارة، ويتم تنفيذها في أحسن الأحوال كعملية منفصلة، ولا يتم اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، والأداء الجامعي الشامل، ولم يتم دمج إدارة المخاطر في ثقافة إدارة الجامعة، كما لوحظ عدم وجود اتصال منتظم بشأن المخاطر، وكذلك تتوافق مع دراسة العنزي، (٢٠١٥)، فقد بينت أن درجة توفير إمكانيات إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام منخفضة، و دراسة (Figueroa, F. A. (2016)، مبينة أن الإدارة المتكاملة للمخاطر المؤسسية لا يتم اعتبارها أولوية في الجامعات، وكذلك دراسة (Wadesango, N., & Mhaka, C. (2017)، والتي تدعو إلى ضرورة قيام الحكومة المركزية بإنشاء ومراقبة نظام لعمليات إدارة المخاطر.

إجابة سؤال المقابلة الرابع: والذي نصه "ما أهم مخاطر الموارد البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية؟"، والإجابة يوضحها الجدول (٩).

الجدول (9): التكرارات والنسب المئوية والترتيب للعبارة المتعلقة باستجابات المقابلين حول أهم مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية.

الجامعات الأهلية			الجامعات الحكومية				
الترتيب	النسبة	التكرار	العبارة	الترتيب	النسبة	التكرار	
1	%100	10	مخاطر العملاء والسوق	1	%83	10	مخاطر اللوائح والأنظمة.
2	%100	10	مخاطر إدارة التمويل والهدر.	2	%83	10	مخاطر التكاليف والقرارات.
3	%100	10	مخاطر السمعة والتصنيف.	3	%83	10	مخاطر الصلاحيات والمسؤوليات.
4	%90	9	مخاطر الأجور والحوافز.	4	%83	10	مخاطر التعاقد والتوظيف.
5	%90	9	مخاطر عائد التدريب والتطوير.	5	%75	9	مخاطر التكوين الكمي والنوعي.
6	%90	9	مخاطر الموضوعية والذاتية.	6	%75	9	مخاطر التغيير المعرفي والتقني.
7	%80	8	مخاطر الرقابة والتدقيق.	7	%75	9	مخاطر التغيير والحراك.
8	%80	8	مخاطر التقييم والحاسبة.	8	%75	9	مخاطر تبدل المهارات والكفاءات.
9	%80	8	مخاطر التنافسية والصراع.	9	%67	8	مخاطر طرق وأساليب العمل.
10	%80	8	مخاطر الالتزام بمعايير الأداء.	10	%67	8	مخاطر اجتماعية ونفسية.
11	%70	7	مخاطر الجودة والاعتماد.	11	%67	8	مخاطر فكرية وعقائدية.
12	%70	7	مخاطر إنجاز البرامج والخطط.	12	%67	8	مخاطر السمعة والتصنيف.
14	%70	7	مخاطر الخصومات والنضايا.	13	%58	7	مخاطر الترقى والدوران.
15	%70	7	مخاطر الصحة والسلامة.	14	%58	7	مخاطر الاحتفاظ والتسرب.
13	%70	7	مخاطر إدراك الحقوق والواجبات.	15	%58	7	مخاطر الالتزام بمعايير الأداء.
16	%60	6	مخاطر اللوائح والأنظمة.	16	%58	7	مخاطر ضغوط بيئة العمل.
17	%60	6	مخاطر التكاليف والقرارات.	17	%58	7	مخاطر الوثائق والمعلومات.
18	%60	6	مخاطر التعاقد والتوظيف.	18	%58	7	مخاطر الجودة والاعتماد.
19	%60	6	مخاطر التأهيل والتمكين.	19	%58	7	مخاطر عائد التدريب والتطوير.
20	%60	6	مخاطر طرق وأساليب العمل.	20	%58	7	مخاطر التأهيل والتمكين.
21	%60	6	مخاطر فكرية وعقائدية.	21	%58	7	مخاطر إنجاز البرامج والخطط.
22	%50	5	مخاطر اجتماعية ونفسية.	22	%58	7	مخاطر التنافسية والصراع.
23	%50	5	مخاطر الاحتفاظ والتسرب.	23	%58	7	مخاطر الرقابة والتدقيق.
24	%50	5	مخاطر تبدل المهارات والكفاءات.	24	%50	6	مخاطر الموضوعية والذاتية.
25	%40	4	مخاطر التغيير المعرفي والتقني.	25	%50	6	مخاطر الأجور والحوافز.
26	%40	4	مخاطر الوثائق والمعلومات.	26	%42	5	مخاطر سلوكية وأخلاقية.
27	%30	3	مخاطر الصلاحيات والمسؤوليات.	27	%42	5	مخاطر إدارة التمويل والهدر.
28	%30	3	مخاطر الترقى والدوران.	28	%33	4	مخاطر الثقة والأمانة.



الجامعات الأهلية			الجامعات الحكومية			العبارة
الترتيب	النسبة	التكرار	الترتيب	النسبة	التكرار	
29	%30	3	29	%33	4	مخاطر إدراك الحقوق والواجبات.
30	%20	2	30	%25	3	مخاطر الخصومات والقضايا.
31	%20	2	31	%25	3	مخاطر الصحة والسلامة.
32	%20	2	32	%17	2	مخاطر العملاء والسوق
33	%10	1				مخاطر سلوكية وأخلاقية.
34	%10	1				مخاطر الثقة والأمانة.
	%60	6		%58	7	المعدل العام

بالنظر إلى الجدول (9)، والتي تبين تكرارات ونسب إجابات المشاركين بالمقابلة من الجامعات السعودية الحكومية والأهلية حول أهم مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، يلاحظ أن عبارات استجابات المقابلين بلغ عددها (32) عبارة تمثل عدد (32) خطراً من مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، وعدد (34) عبارة تمثل عدد (34) خطراً من مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الأهلية.

وقد كانت متفاوتة الأهمية حسب عدد ونسب التكرارات، فعند المستجيبين من الجامعات الحكومية كانت أعلى المخاطر التي حصلت على أكثر التكرارات أربعة أخطار وهي الخطر الذي نصه "مخاطر اللوائح والأنظمة"، والخطر الذي نصه "مخاطر التكاليف والقرارات"، والخطر الذي نصه "مخاطر الصلاحيات والمسؤوليات"، والخطر الذي نصه "مخاطر التعاقد والتوظيف"؛ حيث حصلت جميعها على عدد (10) تكرار بنسبة (83%)، بينما جاء الخطر الذي نصه "مخاطر العملاء والسوق" بالمرتبة الأخيرة، بعدد تكرار (2) بنسبة (17%). وعند المستجيبين من الجامعات الأهلية كانت أعلى المخاطر التي حصلت على أكثر التكرارات ثلاثة أخطار وهي: الخطر الذي نصه "مخاطر العملاء والسوق"، والخطر الذي نصه "مخاطر إدارة التمويل والهدر"، والخطر الذي نصه "مخاطر السمعة والتصنيف"، حيث حصلت جميعها على عدد (10) تكرارات بنسبة (100%)، بينما كانت أقل المخاطر التي حصلت على أقل التكرارات خطرين وهما الخطر الذي نصه "مخاطر سلوكية وأخلاقية"، والخطر الذي نصه "مخاطر الثقة والأمانة"، حيث حصلت جميعها على عدد (1) تكرار بنسبة (10%).

وبلغ المتوسط العام لتكرار استجابات المقابلين من الجامعات الحكومية حول أهم مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية (٧)، بنسبة تكرار بلغت (٥٨)، وهو الحد الذي يعتبر عنده الخطر في هذه الدراسة مهما في الجامعات الحكومية، وقد تجاوز عدد (٢٣) خطراً المتوسط العام للاستجابات، فاعتبرت بذلك مخاطر مهمة للموارد البشرية في الجامعات الحكومية، بنسبة بلغت (٧٢%)، بينما كان هناك عدد (٩) مخاطر تحت المعدل العام، بنسبة بلغت (٢٨%)، اعتبرت بذلك مخاطر غير مهمة للموارد البشرية في الجامعات الحكومية. بينما بلغ المتوسط العام لتكرار استجابات المقابلين من الجامعات الأهلية حول أهم مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية (٦)، بنسبة تكرار بلغت (٦٠)، وهو الحد الذي يعتبر عنده الخطر في هذه الدراسة مهما في الجامعات الأهلية، وقد تجاوز عدد (٢١) خطراً المتوسط العام للاستجابات، فاعتبرت بذلك مخاطر مهمة للموارد البشرية في الجامعات الأهلية، بنسبة بلغت (٦٢%)، بينما كان هناك عدد (١٣) خطر تحت المعدل العام، بنسبة بلغت (٣٨%)، اعتبرت بذلك مخاطر غير مهمة للموارد البشرية في الجامعات الأهلية.

وهذه النتيجة لا تتوافق مع ما جاء في دراسة (Brewer, A., & Walker, I. (2011)) من أنه لم يتم تصنيف أي من تلك المخاطر على أنها "عالية" أو "منخفضة"، بينما يتفق معها ما أفادت به من أن أغلب المخاطر التي تم تحديدها شائعة في جميع الجامعات رغم اختلاف مسمياتها.

وبإمعان النظر في استجابات المقابلين في الجامعات الحكومية والأهلية، يلاحظ أن استجابات المقابلين في الجامعات الحكومية قد ركزت على المخاطر ذات الطابع التنظيمي والقيمي، بينما يلاحظ التركيز لدى المستجيبين في قطاع الجامعات الأهلية توجه نحو الأمور المالية المادية الاقتصادية، كما يمكن ملاحظة تركيز المستجيبين في الجامعات الحكومية على الناحية الخدمية، في حين كان اهتمام المستجيبين في الجامعات الأهلية على الربحية وتأكيدها والحرص على تجنب الخسارة الاقتصادية، وذلك راجع من وجهة نظر الباحث لاختلاف فلسفتي القطاعين الحكومي والأهلي؛ وذلك لا ينسجم مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (Pompiak, E. (2018)). والتي تؤكد على أن مخاطر الموارد البشرية وفي ضوء البحوث العالمية تتوفر في كل جزء من عمليات ووظيفة الموظفين.

كما يمكن ملاحظة تأثير نظام الاستقطاب والتوظيف للموارد البشرية على استجابات المقابلين في الجامعات الحكومية والأهلية؛ حيث يتبين أن نظام التوظيف الدائم بالجامعات الحكومية، ونظام التوظيف بالتعاقد المعمول به في الجامعات الأهلية كان له الأثر في اعتبار بعض الأمور من المخاطر المهمة، بينما لا يعتبر ذلك في الجانب الآخر.

كذلك كان لأهمية وطريقة المتابعة والرقابة والمحاسبة في كلا القطاعين الأثر الواضح في التعبير عن أهمية المخاطر المتعلقة بهذا الجانب، حيث تعتبر في القطاع الأهلي أكثر صرامة ومتابعة ومحاسبة منها في القطاع الحكومي، ويؤيد ذلك ما توصلت إليه دراسة (Januska, M., & Spicar, R. (2015)) من أن أغلب المخاطر التي تم تحديدها كمخاطر رئيسة هي مخاطر مالية.

كما كان هناك إحساس عالٍ بالخطر لدى المستجيبين من الجامعات الأهلية بعكس ما هو لدى المستجيبين من الجامعات الحكومية، ويتضح ذلك من خلال التأمل في شكل الاستجابات للمستجيبين من الجامعات الحكومية والأهلية حيث يلاحظ التقييم العالي لبعض مخاطر الموارد البشرية لدى مستجيبى الجامعات الأهلية حيث بلغ تقديرهم لعدد (٣) مخاطر (١٠٠%) وكذلك لعدد (٣) مخاطر (٩٠%)، بينما بلغ أعلى خطر لدى المستجيبين من الجامعات الحكومية (٨٣%)، ويمكن أن يعزى ذلك لديناميكية الجامعات الأهلية واستجابتها بشكل أسرع للمتغيرات أكثر من الجامعات الحكومية، ويؤيد ذلك ما توصلت إليه دراسة (Januska, M., & Spicar, R. (2015)، من أن معظم المخاطر التي يُنظر إليها على أنها مخاطر رئيسة لم تعد مذكورة في خريطة المخاطر الجديدة.

كذلك يمكن ملاحظة تدرج التقدير لأهمية مخاطر الموارد البشرية في استجابات مستجيبى الجامعات الأهلية، بينما في تقديرات المستجيبين في الجامعات الحكومية تلاحظ أن أغلب التقديرات مجتمعة في الوسط؛ حيث تكثرت تقديرات عدد (١٣) خطراً للموارد البشرية في بين (٥٠) و (٥٨)، وهذا لا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Cenar, I. (2016)، من أنه يجب أن يكون هناك توازن في اعتبارات ومعالجات إدارة المخاطر.

كما يمكن التنويه على أن مستجيبى قطاع الجامعات الأهلية أضافوا عدد (٢) من المخاطر لم يتطرق لها المستجيبون في قطاع الجامعات الحكومية وهما "مخاطر التقييم والمحاسبة" و "مخاطر الإخلاص والولاء"، وهذا يؤكد وجهة النظر السابقة في زيادة الإحساس بالخطر لدى المستجيبين من الجامعات الأهلية، وهذا يتوافق مع ما أكدت عليه دراسة (Campo, R. A. (2009)، من أن الكليات الجامعية تتفاعل مع المخاطر بشكل استباقي مع زيادة حجم وتكرار المخاطر.

ومع ذلك فإن هناك توافق يمكن ملاحظته بين المستجيبين في كلا القطاعين، كان منها على سبيل المثال لا الحصر: توافق تقديراتهم تقريبا حول مخاطر "التأهيل والتمكين" و "طرق وأساليب العمل" و "سلوكية وأخلاقية" و "الوثائق والمعلومات".

## ثانياً: النتائج المتعلقة بأداة الاستبانة:

تمت الإجابة عن السؤالين الثاني والثالث بالاعتماد على أداة الاستبانة؛ حيث تم جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، ومن ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وقد تم استخدام التدرج التالي للحكم على درجة موافقة أفراد الدراسة على العبارات، حيث تم تقسيم درجات الاستجابات على عدد الفئات التالية: (منخفض، متوسط، عالي)، بحيث تكون الفئات المعتمدة لتفسير متوسطات استجابات أفراد الدراسة هي كما يلي:

درجة (منخفض)	من (١)	إلى أقل من (٢.٣٣).
درجة (متوسط)	من (٢.٣٣)	إلى أقل من (٣.٦٧).
درجة (عالي)	من (٣.٦٧)	إلى (٥.٠٠).

### إجابة السؤال الثاني:

تمت الإجابة عن السؤال الثاني ونصه "ما درجة توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)؟" باستخدام الإحصاء الوصفي ويوضح الجدول (١٠) الإجابة الإجمالية لذلك، بينما تتضح بشكل تفصيلي في الجداول ذات الأرقام (١١) و (١٢) و (١٣):

جدول (١٠): المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لدرجة والتقدير توافر مكونات

(مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية،

وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).

الجامعات الأهلية				المحور	الجامعات الحكومية			
تقدير توافر المحور	ترتيب المحاور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم المحاور	تقدير التوافر	ترتيب المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تتوفر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018). كما يأتي:								
متوسط	١	٠.٠٤٤	٣.١٩	١	متوسط	١	٠.٠٤٠	٣.٣٣
متوسط	٢	٠.٠٤١	٣.١٨	٢	متوسط	٢	٠.٠٣٦	٣.٢٣
متوسط	٣	٠.٠٤٣	٢.٨٧	٣	متوسط	٣	٠.٠٠٤	٣.٠١
متوسط		٠.٠٤٣	٣.٠٨		متوسط		٠.٠٣٩	٣.١٩

جدول (١١): المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب والتقدير لدرجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).

الجامعات الأهلية				العبارة	الجامعات الحكومية				
تقدير التوافر	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يتوفر في إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعة المبادئ التالية:	رقم العبارة	تقدير التوافر	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	٧	٠.٧٩	٣.٤٤	تساهم في تحقيق غاية وإضافة قيمة.	١	عالي	٣	٠.٦٦	٣.٩٧
متوسط	٣	٠.٤٣	٣.٢٠	تتكامل مع العمليات والجهود الأخرى.	٢	عالي	٩	٠.٦٩	٣.٨٥
متوسط	١٠	٠.٧٩	٣.٢٢	لها منهج وتوجه محدد وواضح.	٣	متوسط	٤	٠.٧	٣.٦٣
متوسط	٢	٠.٧	٣.٢٢	تعمل وفق إطار زمني.	٤	متوسط	٥	٠.٦٥	٣.٥١
متوسط	١١	٠.٧٤	٣.٢١	تتوافق مع طبيعة الجامعة وبيئتها وأنظمتها.	٥	متوسط	٧	٠.٧٩	٣.٤٩
متوسط	٦	٠.٧٣	٣.٢١	واضحة وذات شفافية عالية.	٦	متوسط	٦	٠.٧١	٣.٣٧
متوسط	٤	٠.٧٣	٣.١٤	شاملة لجميع أصحاب المصلحة.	٧	متوسط	٢	٠.٦٢	٣.٢٥
متوسط	٥	٠.٧١	٣.١٣	تستجيب للتغيرات بشكل ديناميكي ومرن.	٨	متوسط	٨	٠.٧٤	٣.١٢
متوسط	١	٠.٧٣	٣.١١	تعتمد على أفضل البيانات المتاحة.	٩	متوسط	١	٠.٦٢	٢.٩١
متوسط	٩	٠.٧٧	٣.١٠	تراعي جميع العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة.	١٠	متوسط	١٠	٠.٤٢	٢.٨٩
متوسط	٨	٠.٧٤	٣.٠٣	تستهدف التحسين الدائم والمستمر.	١١	متوسط	١١	٠.٦٢	٢.٦٥
متوسط		٠.٤٤	٣.١٩	المعدل العام لدرجة وتقدير التوافر		متوسط		٠.٤٠	٣.٣٣

يبين جدول (١١)، أن عدد عبارات محور مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بلغ (١١) عبارة.

وجاء عدد (٦) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية فوق المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٥٥%) من عدد المبادئ، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٩٧) و (٣.٣٧)، بينما جاء عدد (٥) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية تحت المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٤٥%) من عدد المبادئ، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٢٥) و (٢.٦٥). في حين جاء عدد (٦) من مبادئ إدارة

مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية فوق المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٥٥%) من عدد المبادئ، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٤) و (٣.٢١)، وجاء عدد (٥) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية تحت المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٤٥%) من عدد المبادئ، تراوحت متوسطاتها بين (٣.١٤) و (٣.٠٣).

وجاء عدد (٢) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية بتقدير توافر (عالي)، بنسبة قدرها (١٨%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٩٧)، و (٢.٩٩)، بينما وجاء عدد (٩) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية بتقدير توافر (متوسط)، بنسبة قدرها (٨٢%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٦٣)، و (٢.٦٥). كذلك جاء جميع مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية بتقدير توافر (متوسط)، بنسبة قدرها (١٠٠%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٤)، و (٣.٠٣).

وقد جاء المبدأ رقم (٣) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية، ونصه "لها منهج وتوجه محدد وواضح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، بتقدير توافر (عالي)، بينما جاء المبدأ رقم (١١) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية، ونصه "تستهدف التحسين الدائم والمستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٢)، وبتقدير توافر (متوسط). كما جاء المبدأ رقم (٧) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية، ونصه "شاملة لجميع أصحاب المصلحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما جاء المبدأ رقم (٨) من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية، ونصه "تستجيب للتغيرات بشكل ديناميكي ومرن" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٤)، وبتقدير توافر (متوسط).

ويمكن ملاحظة ارتفاع المتوسط العام لدرجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية عنه في الجامعات الأهلية، وإن كان تقدير التوافر لدى الجميع (متوسط)، ويعتبر دون المستوى المطلوب، وقد يعزى ذلك إلى توافر العمق الزمني للعمل الإداري في الجامعات الحكومية والخبرة المتراكمة مما كون بناء قيميا في الإدارة الحكومية، وقد كان في نتائج المقابلة ما يؤيد هذا التوجه، حيث كان تركيز المستجيبين من الجامعات الحكومية ما يركز على القيم والمبادئ. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (Algaralleh, 2014)، والتي ألمحت إلى أن هناك ضعف في مستوى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، ودراسة (Figuroa, 2016)، F. A.، والتي بينت أن إدارة المخاطر ليست أولوية في الجامعات، وأن هناك جدلا كثيرا يثار حولها، مع تفكير فيها غير منظم.

بينما تختلف النتائج هنا مع دراسة كل من (Januska, M., & Spicar, R. (2015)، والتي بينت أن هناك تحولا أساسيا في إدراك المخاطر، وتحول في إدارة المخاطر برمتها بشكل ملحوظ، ودراسة (Lundquist, A. E. (2015)، والتي أوضحت أن هناك توجه لتنفيذ إدارة المخاطر من خلال دمج المبادئ والممارسات في هياكل الإدارة وصنع القرار.

جدول (١٢): يبين المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لدرجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).

الجامعات الأهلية				العبارة	رتبة العبارة	الجامعات الحكومية			
تقدير التوافر	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			تقدير التوافر	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
				يتوفر في إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعة المبادئ التالية:					
متوسط	٢٠	٠.٧٥	٣.٤٥	الدعم من قبل القيادة وأصحاب المصلحة.	١٢	متوسط	١٢	٠.٤٤	٣.٦٥
متوسط	١٥	٠.٧٤	٣.٣٣	الاندماج في النظم الأخرى بالجامعة.	١٣	متوسط	١٩	٠.٦٦	٣.٦٢
متوسط	١٢	٠.٧٧	٣.٢٨	التكامل مع النظم الأخرى بالجامعة.	١٤	متوسط	١٥	٠.٧٨	٣.٥٩
متوسط	١٣	٠.٨٢	٣.٢٤	السياسة الواضحة والمعلنة والمعززة.	١٥	متوسط	١٦	٠.٧٢	٣.٤٦
متوسط	١٤	٠.٣٨	٣.٢١	المسؤوليات والصلاحيات المحددة.	١٦	متوسط	٢١	٠.٧٣	٣.٣٣
متوسط	٢١	٠.٦٨	٣.١٦	تخطيط أدوار وأولويات وتوزيعها بوضوح.	١٧	متوسط	١٧	٠.٦٧	٣.٠١
متوسط	١٩	٠.٧٧	٣.١١	أساليب اتصال واتخاذ قرار واضحة ومرنة.	١٨	متوسط	١٤	٠.٦	٢.٩٨
متوسط	١٦	٠.٩٢	٣.٠٦	الملائمة لواقع العمل بشكل دقيق.	١٩	متوسط	١٣	٠.٧١	٢.٨٥
متوسط	١٧	٠.٧٣	٣.٠١	المراقبة والمراجعة بشكل دائم.	٢٠	متوسط	٢٠	٠.٦٩	٢.٨٢
متوسط	١٨	٠.٩٢	٢.٩٢	التحسين باستمرار حسب نتائج التقييم.	٢١	متوسط	١٨	٠.٧١	٢.٧٩
متوسط		٠.٤١	٣.١٨	المعدل العام لدرجة التوافر		متوسط		٠.٣٦	٣.٢٣

يبين جدول (١٢)، أن عدد عبارات محور نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بلغ (١٠) عبارات.

وجاء عدد (٥) من مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية فوق المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٥٠%) من عدد مكونات النظام، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٦٥) و (٣.٣٣)، بينما جاء عدد (٥) من مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية تحت المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٥٠%) من عدد مكونات النظام، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٠١) و (٢.٧٩). في حين جاء عدد (٥) من مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية فوق المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٥٠%) من عدد مكونات النظام، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٥) و (٣.٢١)، وجاء عدد (٥) من مكونات نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية تحت المتوسط العام لدرجة التوافر، بنسبة بلغت (٥٠%) من عدد مكونات النظام، تراوحت متوسطاتها بين (٢.١٦) و (٢.٩٢).

وجاءت جميع نظم عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية بتقدير توافر (متوسط)، بنسبة قدرها (١٠٠%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٦٥) و (٢.٧٩). كذلك جاءت جميع من نظم عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية بتقدير توافر (متوسط)، بنسبة قدرها (١٠٠%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٥) و (٢.٩٢).

وقد جاءت العبارة رقم (١٢) من مكونات نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية، ونصه "الدعم من قبل القيادة وأصحاب المصلحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٤)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما جاءت العبارة رقم (١٨) من مكونات نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية، ونصه "أساليب الاتصال واتخاذ القرار الواضحة والمرنة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٧١)، وبتقدير توافر (متوسط). كما جاءت العبارة رقم (٢٠) من مكونات نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية، ونصه "المراقبة والمراجعة بشكل دائم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٥)، وبتقدير توافر (متوسط)، بينما جاءت العبارة رقم (١٨) من مكونات نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية، ونصه "أساليب الاتصال واتخاذ القرار الواضحة والمرنة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٢)، وبتقدير توافر (متوسط).

ويمكن ملاحظة التقارب المتوسط العام لدرجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بين الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، والذي يمكن أن يعزى بأن لكل نوع من الجامعات ما يدفعه لتوافر مكونات أنظمة عمل إدارة المخاطر، ففي الجامعات الحكومية هناك تضخم الأجهزة الإدارية والحاجة لمثل هذه النظم، وفي الجامعات الأهلية هناك الملكيات الخاصة والحرص على الربحية وضبط وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

وتتفق النتائج هنا مع دراسة (Cenar, I. (2016)، حيث أكدت على أهمية إنشاء نظام لإدارة المخاطر بكل جامعة، وربطها بأهدافها وخططها الرئيسية، ودراسة (Wadesango, N., & Mhaka, C. (2017)، والتي دعت لقيام الحكومة المركزية بإنشاء نظام لإدارة المخاطر المالية، لكي تقلل من خروقات الحوكمة، وتعزز النزاهة والاستقلالية.



جدول (١٣): يبين المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لدرجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).

الجامعات الأهلية				العبارة	رقم العبارة	الجامعات الحكومية			
تقدير التوافر	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			تقدير التوافر	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	٢٢	٠.٧٣	٣.٥٤	اتصال واستشارة بأصحاب المصلحة والقرار .	٢٢	متوسط	٣٦	٠.٦١	٣.٥٤
متوسط	٢٥	٠.٦٦	٣.٤٨	التعريف دائما بمجال إدارة المخاطر وأنشطتها.	٢٣	متوسط	٣٧	٠.٦٢	٣.٥٠
متوسط	٢٦	٠.٦٠	٣.٤١	التحديد لمعايير وضوابط أداء إدارة المخاطر.	٢٤	متوسط	٣٠	٠.٦٧	٣.٤٩
متوسط	٢٤	٠.٧٣	٣.٣٩	التحديد لنوع وكمية المخاطر.	٢٥	متوسط	٢٣	٠.٧٥	٣.٤٧
متوسط	٣٦	٠.٧١	٣.٢٧	التقدير لاحتمال وتأثير المخاطر.	٢٦	متوسط	٢٢	٠.٧٥	٣.٤٥
متوسط	٣٣	٠.٧٦	٣.٠٤	التعرف على المصادر والعوامل المؤثرة.	٢٧	متوسط	٢٤	٠.٦٠	٣.٤١
متوسط	٢٨	٠.٧٥	٢.٩٤	تحديد لطبيعة ومقدار حلول ومعالجات المخاطر.	٢٨	متوسط	٢٨	٠.٧٥	٣.٣١
متوسط	٣٤	٠.٦٥	٢.٨٦	تقدير لاحتمال وتأثير حلول ومعالجات المخاطر.	٢٩	متوسط	٣٣	٠.٦٧	٣.٣١
متوسط	٢٧	٠.٧٥	٢.٨٤	الاستجابة للمخاطر والتعامل معها.	٣٠	متوسط	٣٥	٠.٦٣	٣.٢٩
متوسط	٣٠	٠.٦٥	٢.٧٨	المعالجة للأثار الدائمة والمؤقتة للمخاطر.	٣١	متوسط	٢٦	٠.٧٦	٣.٢٤
متوسط	٢٩	٠.٦٢	٢.٧٧	المقارنة بالمقاييس ومؤشرات المعتمدة.	٣٢	متوسط	٢٥	٠.٦٣	٣.١٠
متوسط	٣٧	٠.٦٢	٢.٥٧	المراقبة والمحاسبة لعناصر أداء العمليات.	٣٣	منخفض	٣١	٠.٦٤	٢.٢٩
منخفض	٣٢	١.٠٢	٢.٣٢	المراجعة الدائمة والاستفادة من تغذيتها.	٣٤	منخفض	٣٢	٠.٧٧	٢.٢٥
منخفض	٣٥	٠.٧٧	٢.٣٠	تسجيل مبكر ومستمر لفعاليات وأحداث مؤثرة.	٣٥	منخفض	٣٤	٠.٧٤	٢.١٩
منخفض	٢٣	٠.٦٦	٢.٢٧	الإعداد والتوثيق للتقارير .	٣٦	منخفض	٢٧	٠.٧٤	٢.١٧
منخفض	٣١	٠.٧٤	٢.٢٠	تقديم التقارير لأصحاب القرار والمصلحة.	٣٧	منخفض	٢٩	٠.٧٦	٢.١٠
متوسط		٠.٤٣	٢.٨٧	المعدل العام لدرجة التوافر		متوسط		٠.٤٠	٣.٠١

يبين جدول (١٣)، أن عدد عبارات محور عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بلغ (١٦) عبارة.

وجاء عدد (١١) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية فوق المتوسط العام لدرجة توافرها، بنسبة بلغت (٦٩%) من عدد العمليات، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٥٤) و (٣.١٠)، بينما جاء عدد (٥) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية تحت المتوسط العام لدرجة توافرها، بنسبة بلغت (٣١%) من عدد العمليات، تراوحت متوسطاتها بين (٢.٢٩) و (٢.١٠). في حين جاء عدد (٧) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية فوق المتوسط العام لدرجة توافرها، بنسبة بلغت (٤٤%) من عدد العمليات، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٥٤) و (٢.٩٤)، وجاء عدد (٩) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية تحت المتوسط العام لدرجة توافرها، بنسبة بلغت (٥٦%) من عدد العمليات، تراوحت متوسطاتها بين (٢.٨٦) و (٢.٥٠).

وجاء عدد (١١) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية بتقدير توافر (متوسط)، بنسبة قدرها (٦٩%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٥٤)، و(٣.١٠)، وجاء عدد (٥) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية بتقدير توافر (منخفض)، بنسبة قدرها (٣١%)، تراوحت متوسطاتها بين (٢.٢٩)، و(٢.١٠). كذلك جاء عدد (١٢) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية بتقدير توافر (متوسط)، بنسبة قدرها (٧٥%)، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٥٤)، و(٢.٥٧)، بينما جاء عدد (٤) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية بتقدير توافر (منخفض)، بنسبة قدرها (٢٥%)، تراوحت متوسطاتها بين (٢.٣٢)، و(٢.٢٠).

وقد جاءت العملية رقم (٣٦) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية، ونصها "الإعداد والتوثيق للتقارير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٦١)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما جاءت العملية رقم (٢٩) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية، ونصها "التقدير لاحتمال وتأثير حلول ومعالجات المخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.١٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٦)، وبتقدير توافر (منخفض). كما جاءت العملية رقم (٢٢) من

عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية، ونصها "الاتصال والاستشارة بأصحاب المصلحة والقرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما جاءت العملية رقم (٣١) من عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية، ونصها "المعالجة للآثار الدائمة والمؤقتة للمخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٢٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٤)، وبتقدير توافر (منخفض).

ويمكن ملاحظة تقدم المتوسط العام لدرجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية عنه في الجامعات الأهلية، ويعزو الباحث هذا لكون الجامعات الحكومية أكثر قدرة على إجراءات وعمليات إدارة المخاطر، ولدى أجهزتها الإدارية والفنية الممارسات السابقة التي توّهلها لإجراء هذه العمليات من وجهة نظر القيادات بها، بينما في الجامعات الأهلية لا شك أن هناك موانع كثيرة تحول دون توافر هذه العمليات منها مشاكل التمويل وإصدار القرار والخبرات اللازمة للتنفيذ وغيرها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (Algaralleh, 2014)، حيث توصلت إلى أن هناك قلة في توفير الاحتياجات، وانخفاض في مستوى التأهيل والتدريب في إدارة المخاطر، و (Lundquist, A. E. (2015)، والتي بينت أن إدارة المخاطر على مستوى التنفيذيين غير مفعلة، ويرون أنها مضيعة للوقت، وكذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة Yokoyama, K. (2018)، والتي توصلت إلى أن عمليات إدارة المخاطر في الجامعات عبارة عن ردود أفعال للأزمة، وحل مشاكل ومهام يومية وقصيرة الأجل بدلاً من الحلول الجذرية طويلة الأمد، ولا تحدث إدارة المخاطر تغييرات هيكلية كبيرة.

### إجابة السؤال الثالث:

تمت الإجابة عن السؤال الثالث ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعا لنوع الجامعة؟"، وذلك باختبار فروض الدراسة حيث تم استخدام اختبار "ت" لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعا لنوع الجامعة

المحور	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المبادئ	حكومية	١٥٤	٣.٣٣	٠.٤٠	٢.٦٤	٢٥٧	٠.٠١
	أهلية	١٠٥	٣.١٩	٠.٤٤			
النظام	حكومية	١٥٤	٣.٢٣	٠.٣٦	١.٠٧	٢٥٧	٠.٢٩
	أهلية	١٠٥	٣.١٨	٠.٤١			
العمليات	حكومية	١٥٤	٣.٠١	٠.٤٠	٢.٥٩	٢٥٧	٠.٠١
	أهلية	١٠٥	٢.٨٧	٠.٤٣			

#### أوضحت نتائج اختبار (ت) من خلال الجدول (١٤) النتائج التالية:

- رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الجامعات الحكومية والأهلية حول محور مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، تبعا لنوع الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

- قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الجامعات الحكومية والأهلية حول محور نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، تبعا لنوع الجامعة.

- رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الجامعات الحكومية والأهلية حول محور عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، تبعا لنوع الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى كون الأنظمة الحاكمة للجامعات بالمملكة العربية السعودية موحدة بشكل كبير، والمرجعية التنظيمية واحدة، وليس هناك تفريق بين الجامعات الحكومية والأهلية في الأنظمة واللوائح، بينما في المبادئ والعمليات يكون هناك مجال لفلسفة الجامعة وأهدافها وغاياتها أن تحدث أثرا في مبادئ إدارة المخاطر، وكذلك يمكن أن يكون للتمويل والإنفاق وتوفير الخبرات والقدرات الفنية والبشرية أثر في الاستعداد للإجراءات والعمليات.

### ملخص النتائج:

- اتفاق المقابلين بأن هناك إمكانية لحدوث مخاطر للموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية.
- هناك عدم اهتمام من الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية.
- تركزت أغلب جهود الجامعات الحكومية والأهلية الحالية لإدارة مخاطر الموارد البشرية. إن وجدت. عن طريق وحدات غير مختصة، أو عن طريق لجان غير دائمة؛ حيث لا توجد إدارة لمخاطر الموارد البشرية بالمفهوم الحديث في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية فيما عدا جامعة واحدة أهلية.
- كان هناك عدد (٢٣) خطراً صنفت كمخاطر مهمة للموارد البشرية بالجامعات الحكومية، وعدد (٢١) خطراً صنفت كمخاطر مهمة للموارد البشرية بالجامعات الأهلية.
- بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (٣.١٩)، بانحراف معياري قدره (٠.٣٩)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (3.08)، بانحراف معياري قدره (٠.٤٣)، بتقدير توافر (متوسط).
- بلغ المتوسط العام لدرجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (٣.٣٣)، بانحراف معياري قدره (٠.٤٠)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (٣.١٩)، بانحراف معياري قدره (٠.٤٤)، بتقدير توافر (متوسط).
- بلغ المتوسط العام لدرجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (٣.٢٣)، بانحراف معياري قدره (٠.٣٦)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (٣.١٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٤١)، وبتقدير توافر (متوسط).

- بلغ المتوسط العام لدرجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (3.01)، بانحراف معياري قدره (0.40)، بتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (2.87)، بانحراف معياري قدره (0.43)، وبتقدير توافر (متوسط).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مكونات (مبادئ ، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعا لنوع الجامعة، وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعا لنوع الجامعة.

### التوصيات والمقترحات:

#### استنادا للنتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- وضع وتبني برتوكول لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، يشتمل على تشريعات، وقواعد، وسياسات لمخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية.
- تطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، بحيث لا يرتبط ببيروقراطية النظم التقليدية، بل يتكامل ويندمج في سلسلة مع الهياكل التنظيمية القائمة، بشكل استراتيجي وتشغيلي، بما يحسن عملية الاتصال وصنع القرار، والإدارة الفاعلة والمساعدة والشفافية.
- بناء خطط واستراتيجيات وسناريوهات مستقبلية استشرافية لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، بما يحقق التوازن بين جانب تحقيق الفرص من المخاطر، وتجنب الأضرار.
- وأخيرا فمع أن هذه الدراسة حددت واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وقيمت إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، فإنه لا يزال هناك حاجة إلى البحث والدراسة المتعمقة في هذا المجال مثل: دراسة أثر بعض ممارسات إدارة المخاطر على بعض الجوانب الإدارية ذات العلاقة، أو دراسة علاقة تطبيق هذه المعايير ببعض النتائج، أو دراسة تطبيق هذه المعايير على جوانب أخرى بالجامعات.

## المراجع:

- أبو بكر، عيد أحمد، والسيفو، وليد إسماعيل. (2009). إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
- حماد، طارق. (2007). إدارة المخاطر أفراد وإدارات وشركات وبنوك، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الخمماش، مشاعل. (2005). العولمة والتحول في وظيفة الجامعة من إعداد القوى العاملة إلى تنمية الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- شبر، إلهام خضير. (2007). إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي، تم الاطلاع بتاريخ 02 يناير 2019، من <http://iefpedia.com>
- صادق، منال وأبو حطب، فؤاد. (1991). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبدالفتاح، لؤي وحمزوي، زين العابدين. (2012). الوجيز في مناهج البحث العلمي وتقنياته، مكتبة القادسية، وجدة، المغرب.
- عبدالمنعم، عاطف والكاشف، محمد وكاسب، سيد. (2008). تقييم وإدارة المخاطر، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- عصفور، محمد. (2003). تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن، من وجهة نظر المدقق، (المؤتمر العلمي المهني الخامس، لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين)، عمان، الأردن.
- العنزي، ناصر. (2015). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية.
- مجلس التعليم العالي. (2007). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. الطبعة الثانية، الرياض: مجلس التعليم العالي.
- الوردي، سليم. (2016). إدارة الخطر والتأمين، بغداد: مكتبة التأمين العراقية.

- Algaralleh, Assia Abdelsalam .(2014). Risk evaluation and management in Laboratories of universities: (A survey study of Jordanian University. Unpublished Master thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
- Boone, E. (2004). Managing the high risks of higher education. Rough Notes. Retrieved from: <http://v.ht/aYos>
- Brewer, A., & Walker, I. (2011). Risk management in a university environment. *Journal of business continuity & emergency planning*, 5(2), 161–172. Retrieved from: <http://v.ht/93jfr>
- Calderon, T. G., & Pero, K. (2013). Examining the maturity of enterprise risk management initiatives in colleges and universities. *Internal Auditing*, 28(4), 19–28. Retrieved from: <http://v.ht/odsgN>
- Campo, R. A. (2009). How Do College and University Leaders Organize and Implement Policies of Risk Management to Prevent Or Mitigate Institutional Liability?. Retrieved from: <http://v.ht/8eMU>
- Cassidy, D., Goldstein, L., Johnson, S. L., Mattie, J. A., & Morley Jr, J. E. (2001). Developing a strategy to manage enterprisewide risk in higher education. *Washington, DC: NACUBO and Pricewaterhouse Coopers LLP*. Retrieved from: <http://v.ht/mHyH>
- Cenar, I. (2016). RISK MANAGEMENT REGARDING TEACHING AT THE LEVEL OF UNIVERSITY DEPARTMENTS. *Annals of the University of Petroşani. Economics*, 16(1), 71–82. Retrieved from: <http://v.ht/nx6Z>



- Chapman R.J. (2006), *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Donegan, F. (2011). *Technology Risk Management Plan for an Online University*. In *Proceedings of the International Conference on Security and Management (SAM)* (p. 1). The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing (WorldComp). Retrieved from: <http://v.ht/AN0f>
- Ferrary, M. (2007). *The human factor as a source of operational risk in the banking sector*. Retrieved from: <http://v.ht/cS6S>
- Figuroa, F. A. (2016). *Improved institutional risk reduction at universities through better states of preparation* (Doctoral dissertation). Texas Tech University. Retrieved from: <http://v.ht/HxRE>
- Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). *The risk management framework to strategic human resource management*. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36(2010), 25-45. Retrieved from: <http://v.ht/Z6cO>
- Gutiérrez, Y. E., & Sánchez-Ortiz, A. (2018). *Design of a Risk Management Model based on ISO 31,000: 2012 for Undergraduate Teaching Processes in a Chilean University*. *University education*, 11 (4), 15-32. Retrieved from: <http://v.ht/z0ni>
- Harwell, R. (2003). *A study of effective risk management practices in higher education* (Doctoral dissertation, Baylor University). ProQuest Dissertation and Theses database. (AAT 3081132) 18,19. Retrieved from: <http://v.ht/kdyo>

- Helsloot, I., & Jong, W. (2006). Risk management in higher education and research in the Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(3), 142–159. Retrieved from: <http://v.ht/rdRKe>
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of risk and insurance*, 78(4), 795–822. Retrieved from: <http://v.ht/1omz>
- Huber, C. (2009). Risks and risk-based regulation in higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 15(2), 83–95. Retrieved from: <http://v.ht/jKeK>
- Huber, M. (2011). The risk university: Risk identification at higher education institutions in England. Retrieved from: <http://v.ht/ew2Y>
- International Organization for Standardization (2018). ISO 31000 – 2018 Risk management. Retrieved from: <http://v.ht/QxQF>
- International Organization for Standardization .(2009). ISO/Guide 73:2009(en) Risk management — Vocabulary. Retrieved from: <http://v.ht/TfdV>
- Januska, M., & Spicar, R. (2015). Risk management system development: the case of the University of West Bohemia in Pilsen. *Актуальні проблеми економіки*, (5), 267–277. Retrieved from: <http://v.ht/xvsg>
- Koenig, D. R. (2008). The human reaction to risk and opportunity. In *New Frontiers in Enterprise Risk Management* (pp. 7–21). Springer, Berlin, Heidelberg. Retrieved from: <http://v.ht/tppG>

- Lipka, A. (2016). Personnel risk and implementation of human resources strategies in the context of megatrends. *Scientific Works of the University of Economics in Wroclaw*, (429), 101-111. Retrieved from: <http://v.ht/HIUWt>
- Lundquist, A. (2013). Enterprise Risk Management in Higher Education: There's still a lot to Learn. *Risk Management Today*, April-May no 29, 145-149. Retrieved from: <http://v.ht/hIKI>
- Lundquist, A. E. (2015). Enterprise Risk Management (ERM) at US colleges and universities: Administration processes regarding the adoption, implementation, and integration of ERM. Retrieved from: <http://v.ht/kK6r>
- Mikes, A. (2006). *Enterprise risk management in action* (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science (United Kingdom)). Retrieved from: <http://v.ht/vE8y>
- Mitrofanova, A., Konovalova, V., Mitrofanova, E., Ashurbekov, R., & Trubitsyn, K. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. In *International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017*. Atlantis Press. Retrieved from: <http://v.ht/Gm4m>
- Pompiak, E. (2018). The risk of staff in the organization is an opportunity or a threat. magazine *Organization and Administration* 2018, Volume 19(8), Part 1 p. 43-54. Retrieved from: <http://v.ht/ZwRp>

- Raanan, Y. (2008). Risk Management in Higher Education: Do We Need it?. In *Proceedings of the 11th Toulon-Verona international conference on quality in services* (pp. 1000-1007). Firenze University Press. Retrieved from: <http://v.ht/iewrl>
- Standards Association of Australia. (2004). Risk Management Standard AS / NZS 4360, Standards Association of Australia, Sydney. Retrieved from: <https://www.standards.org.au/>
- Sum, R. M., & Saad, Z. M. (2017). Risk Management in Universities. In *3rd International Conference on Qalb-Guided Leadership in Higher Education Institutions (iQALB 2017)*. Retrieved from: <http://v.ht/RLmJY>
- Wadesango, N., & Mhaka, C. (2017). The effectiveness of enterprise risk management and internal audit function on quality of financial reporting in universities. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4), 230-241. Retrieved from: <http://v.ht/bAGO>
- Willson, C., Negoj, R., & Bhatnagar, A. S. (2010). University risk management: an embedded ERM program can help address the threats to an institution's mission and strategic objectives. *Internal Auditor*, 67(4), 65-69.
- Yokoyama, K. (2018). The rise of risk management in the universities: a new way to understand quality in university management. *Quality in Higher Education*, 24(1), 3-18. Retrieved from: <http://v.ht/YEOf>