

## Proposed Strategies for Managing Institutional Risks at the University of Hafr Al Batin: A Delphi-Based Study

### استراتيجيات مقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة حفر الباطن- دراسة باستخدام أسلوب (دلفاي- Delphi)

Abdullah bin Mohammed Al-Ameri\*

عبد الله بن محمد العامري<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor of Educational Administration and Planning, University of Hafr Al Batin, Kingdom of Saudi Arabia. أستاذ الإدارة والتخطيط التربوية المشارك- كلية التربية- جامعة حفر الباطن- المملكة العربية السعودية.

\* Corresponding Author: Abdullah Al-Ameri ([dralameri@uhb.edu.sa](mailto:dralameri@uhb.edu.sa))

\* الباحث المراسل: عبد الله العامري ([dralameri@uhb.edu.sa](mailto:dralameri@uhb.edu.sa))



This file is licensed under a  
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/8/10

Revised

مراجعة البحث

2025/7/9

Received

استلام البحث

2025/6/28

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.5.1>

### Abstract:

**Objectives:** The study aimed to identify the potential risks that may occur at the University of Hafr Al-Batin and to explore proposed strategies for managing institutional risks from the perspectives of university leaders and experts in educational leadership.

**Methods:** To achieve this objective, the descriptive approach was employed, utilizing one of the future studies techniques—the Delphi Technique. The study population consisted of two groups: the first included academic leaders at the University of Hafr Al-Batin holding positions such as Vice President, Dean, Vice Dean, and Department Head; the second included experts in educational administration and planning.

**Results:** The findings revealed a set of potential risks at the University of Hafr Al-Batin, ranked as follows: (1) technological risks, (2) financial risks, (3) marketing risks, (4) academic risks, (5) human resources risks, (6) health and safety risks, (7) operational risks, (8) administrative risks, (9) legal risks, and (10) strategic risks.

**Conclusions:** The study proposed several strategies to address each type of risk and recommended focusing on the implementation of innovative strategies and methods to help universities mitigate risks that may hinder the achievement of their goals.

**Keywords:** Risks; Institutional Risk Management; Risk Management Strategies; University of Hafr Al-Batin.

### الملخص:

**الأهداف:** سعت الدراسة للكشف عن المخاطر المحتملة حدوثها، والتعرف على الاستراتيجيات المقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة حفر الباطن. **المنهجية:** تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على أحد أساليب دراسة المستقبل، وهو أسلوب دلفاي (Delphi Technique)، وتكون مجتمع الدراسة من فئتين: الأولى: الخبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، والثانية: الخبراء المتخصصون في الإدارة والتخطيط التربوي. **النتائج:** أظهرت النتائج وجود مجموعة من المخاطر جاء ترتيبها كما يلي: المخاطر التقنية، المخاطر المالية، المخاطر التسويقية، المخاطر الأكاديمية، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الصحة والسلامة، المخاطر التشغيلية، المخاطر الإدارية، المخاطر القانونية، وأخيراً: المخاطر الاستراتيجية. **الخلاصة:** قدمت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات المقترحة لمواجهة هذه المخاطر، وأوصت بضرورة الاهتمام بتنفيذ استراتيجيات مبتكرة لتجنب المخاطر التي تحول دون تحقيق أهداف الجامعة. **الكلمات المفتاحية:** المخاطر؛ إدارة المخاطر المؤسسية؛ استراتيجيات إدارة المخاطر؛ جامعة حفر الباطن.

### الاستشهاد

### Citation

العامري، عبد الله. (2025). استراتيجيات مقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة حفر الباطن- دراسة باستخدام أسلوب (دلفاي- Delphi). *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14 (5), 696-724.

Al-Ameri, A. M. (2025). Proposed Strategies for Managing Institutional Risks at the University of Hafr Al Batin: A Delphi-Based Study. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(5), 696-724. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.5.1> [In Arabic]

## المقدمة:

تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين العديد من الأزمات المفاجئة وغير المسبوق، مما يجعلها عرضة لتدقيق صارم من هيئات الجودة وأصحاب المصالح، وتعتبر هذه التحديات عالمية، إذ تواجه الجامعات في مختلف أنحاء العالم صعوبات في إدارة المخاطر المتنوعة، سواء كانت استراتيجية أو مالية أو قانونية أو إدارية أو تسويقية، حيث تؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر على كفاءة عملها ونجاحها، وفي هذا السياق أشار (Huber 2009) إلى أمثلة من المخاطر التي تواجهها الجامعات، مثل الفشل في تحقيق الأهداف المؤسسية، وارتفاع معدلات الفشل الدراسي، والتنافس الشديد، وصعوبة توفير البنية التحتية المتطورة، والمنافسة على استقطاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. كما أضافت (Setapa et al. 2015) أمثلة أخرى، تشمل الفشل في الحفاظ على مصادر التمويل، وصعوبة استيعاب الطلب المتزايد، وارتكاب جرائم الفساد والاحتيال المالي، وفشل جهود الإصلاح والتطوير. ورغم أهمية إدارة المخاطر، إلا أن مفهومها لم يكن شائعاً في المؤسسات التعليمية حتى وقت قريب، حينما بدأت بعض الجامعات العالمية بالاستفادة من خبرات شركات التأمين والبنوك. وأصبحت إدارة المخاطر اليوم جزءاً رئيسياً من مهام مكاتب الجودة، حيث تتضمن عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، ووضع خطط للتعامل معها أو تقليل أثارها السلبية. وتُمارس هذه العمليات بشكل مستمر، مما يعكس الثقافة المؤسسية للجامعات ويترجم إلى أهداف تكتيكية (الفقهاء، 2012)، وفي السنوات الأخيرة أصبح استخدام التكنولوجيا أداة فعالة في تحسين إدارة المخاطر، حيث تساعد نظم المعلومات في التنبؤ بالمخاطر بدقة وإدارة الأزمات بسرعة وكفاءة. وتوفر الأطر العالمية مثل (COSO)، (ISO 31000) مقاربات موحدة لتعزيز أفضل الممارسات في إدارة المخاطر الجامعية. وفي هذا الصدد، أشار إبراهيم (2019) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تكمن في تأثيرها على تحقيق أهداف الجامعة سواء كانت ناجمة عن عوامل داخلية كالتوسعات الهيكلية أو خارجية كالأزمات الاقتصادية، مؤكداً على ضرورة دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية لضمان استدامة العمل المؤسسي.

وقد أدركت الجامعات السعودية أن وجود إدارة للمخاطر يعد عاملاً أساسياً لضمان استمرارية وجود التعليم العالي، فسعت إلى إنشاء إدارات خاصة بالمخاطر، بهدف تطبيق سياسات وإجراءات لمراقبة وتحديد الضوابط الرقابية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير العالمية، ودعم إطار الحوكمة الذي يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (جامعة الملك سعود، 2024).

وفي هذا الصدد يتضح أن إدارة المخاطر في الجامعات أصبحت ضرورة ملحة لضمان استدامة التعليم العالي وتحقيق الجودة المؤسسية، وأن هناك تحديات إدارية ومادية تواجه الجامعات تتطلب استراتيجيات فعالة لمعالجتها، كذلك فإن إدارة المخاطر لها تأثير مباشر على استمرارية المؤسسات المالية والتعليمية. كذلك، فإن دمج تقنيات حديثة يعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بكفاءة. كما أن تبني معايير التميز الحكومي يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقليل المخاطر المحتملة، وتواجه الجامعات السعودية تحديات في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء إدارة المخاطر، فهناك صعوبات مادية وفنية، بالإضافة إلى صعوبات إدارية وتنظيمية، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات (الضيوي، 2022)، ويؤكد إبراهيم (2022) على ضرورة تطوير إطار فكري لإدارة المخاطر في الجامعات. والعمل على تحويل التحديات الموجودة إلى فرص حقيقية للتنمية من خلال تبني استراتيجيات حقيقية لمواجهة المخاطر، وتبني ممارسات فعالة تتماشى مع معايير التميز الحكومي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

وفي ذات السياق يوضح (Buganová & Hudáková 2019) أن تبني معايير واضحة لإدارة المخاطر في الجامعات يساهم في تحسين قدرتها على مواجهة المخاطر، من خلال تطوير أنظمة رقابة داخلية فعالة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الأكاديمية والإدارية. كما يساعد التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامة التعليم. وتعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة التعليم العالي، وفي ضوء التحديات المتزايدة، يصبح تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر أمراً لا غنى عنه لضمان تحقيق الاستدامة ورفع كفاءة الأداء، مما يعزز قدرة الجامعات على التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة، وحماية مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين سمعتها وجاهزتها المستدامة لمواجهة تحديات المستقبل.

## مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات السعودية حديثة النشأة تحديات كبيرة تؤثر على قدرتها في تحقيق الاستدامة المؤسسية وجودة التعليم. وتعاني هذه الجامعات من ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي، وعدم اكتمال هياكلها التنظيمية، ونقص الكوادر المؤهلة. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر هذه الجامعات إلى مصادر تمويل مستدامة وتواجه صعوبات مالية تعيق تطوير بنيتها التحتية والتقنية. ومع انشغالها بهذه التحديات، كشفت الأزمات مثل جائحة كوفيد-19 عن حاجة ملحة لتعزيز الجاهزية والاستجابة السريعة للمخاطر وفق أطر مؤسسية فعالة لإدارة المخاطر، لضمان حماية أهدافها الاستراتيجية وتقليل الآثار السلبية.

تواجه الجامعات السعودية العديد من المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المخاطر كما جاء في دراسة الضويحي (2022) تحديات أكاديمية، إدارية، مالية، وتقنية. ومن أبرز المخاطر الأكاديمية، عدم توافق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين. وفي المجال الإداري، ضعف الحوكمة وعدم كفاءة التخطيط الاستراتيجي. وفي المجال المالي تقلبات التمويل والاعتماد على مصادر دخل محدودة. وفي المجال التقني مخاطر الأمن المعلوماتي وضرورة تحديث البنية التحتية الرقمية، وهذه العوامل تستدعي تبني استراتيجيات

فعالة لإدارة المخاطر، بما في ذلك تطوير السياسات التعليمية، والعمل على تعزيز الشراكات، والاستثمار في التكنولوجيا لضمان استدامة الجامعات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وإدارة المخاطر لها أهمية كبيرة كما تشير دراسة الصعدي (2018) في الحفاظ على مستوى الجامعة وتقدمها، حيث تمثل إدارة المخاطر جانباً أساسياً في الحفاظ على استقرار واستدامة الجامعات، كما تساهم في تحقيق أهدافها وضمان استمرارية خدماتها التعليمية والبحثية. وقد أصبحت الجامعات السعودية أكثر وعياً بأهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، خاصة مع تزايد التحديات الأكاديمية والمالية والتكنولوجية. ولذلك تسعى الجامعات إلى تطوير خطط مرنة للتعامل مع الأزمات والمخاطر المحتملة، بما في ذلك التغيرات السريعة في سوق العمل والتمويل والاستدامة المؤسسية. وقد دعمت عدة دراسات أهمية إدارة المخاطر في الجامعات والحاجة الملحة لوجودها؛ فقد أظهرت دراسة العبيري (2018) ضعف مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الناشئة، مرجعة ذلك إلى نقص الكوادر، وضعف الشفافية، وتعتيق الهيكل التنظيمي، وتجاهل بعض أنواع المخاطر غير الملموسة، مما يؤثر سلباً على ترتيب الأولويات. وأكدت دراسة المدرع (2019) أن إدارة مخاطر الموارد البشرية تقتصر على وحدات غير مختصة أو غير دائمة، مشيرة إلى أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع جوانب العمل المؤسسي. كما أشارت دراسة إبراهيم (2022) إلى تحديات كبرى تشمل نقص التدريب وضعف الجاهزية، مما يعزز الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر وتطبيق معايير دولية لرفع كفاءة الاستجابة. وقد توصلت دراسة الضويحي (2022) إلى أن التدريب له أثر إيجابي في تحسين إدارة المخاطر في الجامعات، موصية بتكثيف الدورات التدريبية لضمان استعداد أفضل لمواجهة الأزمات. وفي جامعة حفر الباطن، ومن خلال معايشة الباحث للعمل الإداري عضواً في اللجنة العليا لإدارة المخاطر ظهرت هذه التحديات بوضوح أثناء جائحة كوفيد-19، حيث برزت صعوبات في التعامل مع تداعيات الأزمة، شملت نقص المعلومات الضرورية، وتزايد المخاوف النفسية والاجتماعية بين الطلاب والكادر التدريسي، وضعف استشراف المخاطر المحتملة وبناء الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها والتعامل معها. كما أدى نقص الإمكانيات المادية والبشرية إلى تأثيرات سلبية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

بناءً على ما سبق، تتجلى الحاجة الملحة لدراسة تهدف إلى تطوير استراتيجيات مقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة حفر الباطن، تأخذ في الاعتبار السياق المحلي والتحديات الفريدة التي تواجه الجامعات السعودية الناشئة. وتستند الدراسة إلى منهجية حديثة مثل أسلوب دلفاي (Delphi) لجمع آراء الخبراء وتحديد أولويات المخاطر بشكل منهجي، بهدف وضع إطار عمل متكامل يعزز الاستعداد المؤسسي لمواجهة المخاطر ويقلل من آثارها السلبية.

#### أسئلة الدراسة:

- ما المخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية؟
- ما الاستراتيجيات المقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن المخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية.
- التعرف على الاستراتيجيات المقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية.

#### أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها بتعزيز الأدبيات الأكاديمية حول إدارة المخاطر في الجامعات، خاصة الجامعات الناشئة، من خلال تسليط الضوء على المخاطر المحتملة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها. كما تقدم نموذجاً نظرياً يستند إلى أسلوب دلفاي (Delphi) لجمع آراء الخبراء، مما يوسع فهم الباحثين حول الطرق المثلى لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في السياق الجامعي. وتوفر الدراسة قاعدة معرفية تدعم تطوير أطر جديدة لإدارة المخاطر في البيئات الجامعية ذات الموارد المحدودة.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة، فتتمثل في التزامها مع تأثيرات جائحة كوفيد-19 على التعليم العالي، مما يستدعي تفعيل الاستعداد المؤسسي لمواجهة الأزمات والمخاطر. كما تستجيب الدراسة لتوصيات المؤتمر الدولي للتعليم 2022، والذي شدد على التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات المحتملة. إلى جانب ذلك، تستند الدراسة إلى توصيات دراسة العبيري (2018) بشأن بناء استراتيجية لإدارة المخاطر. من المتوقع أن توفر نتائج الدراسة لقيادات جامعة حفر الباطن معلومات حديثة تساعدهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى أسس علمية، مما يعزز جاهزية الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في مواجهة المخاطر.

#### مصطلحات الدراسة:

- **المخاطر (Risk):** تشير إلى: "احتمالية حدوث حدث أو ظرف سلبي أو إيجابي قد يؤثر على تحقيق الأهداف، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، فالمخاطر هي تأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة سواء كان هذا التأثير سلبياً أم إيجابياً" (Hutchins, 2018, P.36)، ويمكن التعبير عن المخاطر إجرائياً بأنها: احتمال حدوث حدث ما غير متوقع سواء كان مرغوباً أو غير مرغوباً به، بحيث يؤدي إلى التأثير على تحقيق الأهداف.

- **المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk):** تعرف بأنها: "المخاطر التي تؤثر على الأهداف العامة واستدامة المنظمة، فهي تعني أي تهديد أو فرصة قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة على المدى الطويل" (Hopkin, 2018, P. 18). وتعرف المخاطر المؤسسية إجرائيًا بأنها: تلك الأخطار التي تتعرض لها جامعة حفر الباطن وتؤدي إلى الإضرار بها سواء من الناحية المالية أو المعنوية وهو ما يؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة ويحول دون الوصول إليها.
- **إدارة المخاطر (Risk Management):** تعرف بأنها: عملية تضم مجموعة ممارسات وأنشطة تشمل تحديد الأهداف والمخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة لها والتخفيف من تأثيرها وتعمل ضمن نظام متكامل في جميع المجالات والمستويات الجامعية وتقوم باكتشاف المخاطر بشكل شامل على مستوى المؤسسة ككل وتواجهها بأفضل السبل مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة والحفاظ على سمعتها (علوان، 2024، ص. 24). وتعرف إدارة المخاطر إجرائيًا بأنها: عملية إدارية تقوم بها جامعة حفر الباطن يتم من خلالها تحديد المخاطر المتوقعة تعرض الجامعة لها، واستخدام وابتكار أفضل الوسائل لضبط هذه الأخطار والتحكم بها والحد من تأثيرها الحالية والمستقبلية مما يحفظ للجامعة مكانتها ويحافظ لها على الميزة التنافسية بين الجامعات.
- **استراتيجيات إدارة المخاطر (Risk Management Strategies):** تعرف بأنها: "كافة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للحد من تأثير المخاطر التي قد تتعرض لها، بما في ذلك تجنب المخاطر، تقليل المخاطر، مشاركة المخاطر، والاحتفاظ بالمخاطر" (Hopkin, 2018, P.8). وتعرف استراتيجيات إدارة المخاطر إجرائيًا بأنها: مجموعة من الخطوات العملية والعمليات التنفيذية التي تتبعها جامعة حفر الباطن للتقليل من تأثير المخاطر التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد المخاطر المحتملة في جامعة حفر الباطن، والاستراتيجيات المقترحة لإدارتها في عشرة أبعاد هي: المخاطر الاستراتيجية، المخاطر الإدارية، المخاطر الأكاديمية، المخاطر المالية، مخاطر الموارد البشرية، المخاطر القانونية، مخاطر الصحة والسلامة، المخاطر التقنية، المخاطر التشغيلية، المخاطر التسويقية.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جامعة حفر الباطن في المركز الرئيس وكليات الفروع في الخفجي والنعيرية والقرية العليا.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الجامعي 2023-2024.
- الحدود البشرية: تمثلت في القيادات الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، وخبراء القيادة المتخصصون في الإدارة التربوية في الجامعات السعودية.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### الإطار النظري:

##### أولاً: ماهية المخاطر

يُعد التحديد الدقيق لمفهوم الخطر أساساً لفهم إدارة المخاطر ومهامها، ويُعرّف لغويًا بأنه الاقتراب من الهلاك (ابن منظور، 2008)، واصطلاحاً بأنه أي نشاط غير مرغوب فيه يهدد موارد الجامعة كإهمال وسوء الإدارة (الزعي، 2013). كما يُنظر إليه كمزيج من احتمال حدوث حدث سلبي ونتائجه، مع إمكانية أن تكون آثاره إيجابية أو سلبية (جامعة الملك سعود، 2021).

##### ثانياً: إدارة المخاطر

إدارة المخاطر علم وفن يُعنى بالتخطيط لمواجهة الأخطار المحتملة، من خلال تحليلها وتقييم آثارها، ثم وضع استراتيجيات لتقليل تأثيرها بأقل تكلفة ممكنة، بهدف ضمان تحقيق الأهداف وتعظيم القيمة المضافة للأنشطة (Department of Defense, 2006)؛ ووفقاً للمنظمة الدولية للمعايير (ISO, 2018)، تُعرف بأنها: مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تُوجه المؤسسة للتحكم في المخاطر المؤثرة على قدرتها على تحقيق أهدافها. وفي التعليم الجامعي، تعني إدارة المخاطر تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تواجه البرامج والأنشطة الجامعية، وفق نهج علمي يراعي المرونة والسرعة والكفاءة (جامعة الزيتونة، 2018).

تُظهر التعريفات أن إدارة المخاطر تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يجمع بين الطابع الإجرائي والاستراتيجي، ويهدف إلى التنبؤ بالمخاطر وتحليلها وتقييمها، ووضع الآليات المناسبة للتعامل معها بفعالية، بما يضمن تقليل آثارها السلبية ودعم استقرار الجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

##### ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر في الجامعات

تمثل الأهداف محوراً رئيساً في إدارة المخاطر باعتبارها منهجاً علمياً يساعد الجامعات على مواجهة التحديات وتقليل الخسائر. وتشير الدراسات السابقة مثل: (بن عمارة، 2009؛ Dionne, 2013؛ The University of York, 2013؛ حسن، 2014) إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تهدف إلى ما يلي:

- دعم القرار والتخطيط: من خلال متخذي القرار على إعداد خطط لمواجهة المخاطر المحتملة ودمجها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وفق أفضل الممارسات.

- التوازن والتكامل المؤسسي: تسعى لتحقيق توازن بين تكلفة المخاطر وعائدها، وتطوير نظام مؤسسي متكامل، وربط المخاطر بقرارات الشراكة والمسؤوليات الإدارية.
- بناء الوعي المؤسسي: تركز على نشر ثقافة إدارة المخاطر، ورفع وعي العاملين بها، وترسيخ الممارسات الوقائية.
- التنظيم وتوزيع المهام: تعمل على تحديد المسؤوليات والإجراءات بدقة، وتوضيح آليات التنفيذ والمتابعة لضمان فاعلية الأداء المؤسسي.
- الرقابة والتقييم: تشمل تقييم المعايير، ومراقبة المخاطر، وإنشاء نظام متابعة وتحسين مستمر يضمن فاعلية نظام إدارة المخاطر.
- المساءلة والالتزام: من خلال إشراك الموظفين وتحفيزهم على تحمل مسؤولية إدارة المخاطر، وربطها بالحوكمة المؤسسية.
- حماية الموارد والاستدامة: تهدف إلى حماية الأصول والسمعة، وضمان استدامة الموارد المالية والبشرية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### رابعاً: أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات

- ازدادت أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في الآونة الأخيرة، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الجامعات، وتنعكس أهمية إدارة المخاطر في الجامعات من خلال مجموعة من الجوانب، يمكن تصنيفها في المحاور الآتية:
- الأهمية الاستراتيجية والإدارية: تُعد إدارة المخاطر عنصراً محورياً في صياغة الاستراتيجيات الجامعية، حيث تُسهم في دعم متخذي القرار عبر التنبيه للمخاطر المحتملة ووضع الخطط الاستباقية للتعامل معها، مما يساعد على تقليل الخسائر وتعزيز فاعلية القرار، إلى جانب دورها في ترسيخ المساءلة والشفافية ضمن العمليات الإدارية المختلفة (University of Limerick, 2010؛ إبراهيم، 2019).
  - الأهمية التنظيمية والتكامل المؤسسي: تُعزز إدارة المخاطر من مستوى التنسيق بين وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، وتُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على السلوك الإداري المنظم، وتوحيد الجهود بين الإدارات المختلفة لمواجهة التحديات والتهديدات بطريقة ممنهجة (University of Limerick, 2010).
  - الأهمية التنافسية والتنموية: تُعد إدارة المخاطر وسيلة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، من خلال التكيّف مع المتغيرات المحلية والعالمية، والحفاظ على السمعة المؤسسية، مما يؤثر بشكل مباشر على التصنيف الأكاديمي والقدرة على جذب الطلبة والشراكات (Curtin University, 2015; University of Salford, 2010).
  - الأهمية الاقتصادية والتشغيلية: تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيساً في تحسين كفاءة الأداء الجامعي، من خلال حماية الموارد المادية والمالية، وتعزيز جودة تنفيذ المبادرات والمشروعات، فضلاً عن مساهمتها في تعزيز ثقافة المسؤولية والتقييم المستمر للأداء (إبراهيم، 2019).

#### خامساً: أنواع ومجالات المخاطر المؤسسية في الجامعات

- تواجه الجامعات عدة مخاطر مؤسسية، يمكن أن تؤثر على جودة التعليم، والبحث العلمي، والاستدامة المالية، والسمعة المؤسسية، والعمليات التشغيلية، وتصنف هذه المخاطر إلى عدة مجالات رئيسية، تشمل ما يلي:
- المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks): وتشمل ضعف الرؤية المستقبلية، وسوء التخطيط، وغموض الأهداف، وضعف الإدارة الاستراتيجية، إلى جانب عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات. كما تتأثر هذه المخاطر بالتغيرات التشريعية والسياسية والبيئية. (Dorfman, 1997؛ Raanan, 2008؛ 2012).
  - المخاطر الإدارية (Administrative Risks): تشير المخاطر الإدارية إلى التحديات المرتبطة بسوء التنظيم وضعف الكفاءة الإدارية داخل الجامعات، وتشمل غياب توزيع واضح للصلاحيات والمسؤوليات، قصور في السياسات والإجراءات الإدارية، وغياب المواءمة بين الهياكل التنظيمية والخطط التشغيلية (Dorfman, 1997؛ Raanan, 2008؛ 2012؛ Raanan, 2008؛ 2012؛ العبد الرحمن وجبران، 2021).
  - المخاطر الأكاديمية (Academic Risks): وتشمل مخاطر جودة التعليم، ضعف البحث العلمي، عدم تحديث المناهج، وقصور في الالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي. تؤثر هذه المخاطر على السمعة الأكاديمية وجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين (HEFCE, 2001؛ Cassidy et al., 2001).
  - المخاطر المالية (Financial Risks): وتشمل نقص التمويل، انخفاض الدعم الحكومي، ضعف إدارة الميزانية، وزيادة التكاليف التشغيلية. (Meberm & Geddes, 2003؛ University Of Limerick, 2010).
  - مخاطر الموارد البشرية (Human Resource Risks): وتشمل هذه المخاطر النقص في الكفاءات الأكاديمية والإدارية، وضعف تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب مشكلات تتعلق بسوء التوظيف (الفقهاء، 2012؛ الشخيلي، 2000؛ الأهل، 2016؛ العبد الرحمن وجبران، 2021).
  - المخاطر القانونية والتنظيمية (Legal & Regulatory Risks): وتشمل عدم الالتزام بالقوانين واللوائح، والتزاعات القانونية، وقضايا الملكية الفكرية. (HEFCE, 2001؛ Raanan, 2008).
  - مخاطر الصحة والسلامة (Health and Safety Risks): وتشمل هذه المخاطر ضعف أنظمة الأمن والسلامة، وسوء تجهيز المباني والمرافق، وغياب خطط الطوارئ للتعامل مع الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات، إلى جانب قصور في أنظمة الوقاية من الحريق والتعامل مع المخاطر البيئية والبيولوجية، مما قد يهدد صحة وسلامة الطلاب والعاملين. (HEFCE, 2001).

- المخاطر التكنولوجية (Technological Risks): وتشمل الهجمات الإلكترونية، تسريب البيانات، ضعف البنية التقنية، وفشل أنظمة التعلم الإلكتروني. (جامعة الملك سعود، 2021؛ Cassidy et al., 2001).
- المخاطر التشغيلية (Operational Risks): تتعلق بالمشكلات اليومية في البنية التحتية، الموارد البشرية، الإجراءات الإدارية، وصيانة المرافق. ضعف الإدارة التشغيلية يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الفقهاء، 2012؛ Dorfman, 1997).
- المخاطر التسويقية (Marketing Risks): تتعلق هذه المخاطر بقدرة الجامعة على تسويق برامجها ومخرجاتها التعليمية في سوق العمل، وتشمل ضعف ارتباط التخصصات باحتياجات السوق، وصعوبة توظيف الخريجين، وفقدان الجامعة لعناصر الجذب التنافسي. (Dorfman, 1997؛ الفقهاء، 2012).

#### الدراسات السابقة:

- في ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات متزايدة ومخاطر متنوعة، برزت أهمية دراسة تجارب المؤسسات التعليمية في تطبيق إدارة المخاطر. وتستعرض هذه الدراسات السابقة جهودًا بحثية تناولت واقع الإدارة وآلياتها في السياقات المحلية والدولية، وقد جاءت الدراسات كما يلي:
- دراسة علوان (2024) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق في ضوء المعايير العالمية (ISO 31000, 2018) و(COSO, 2017)، باستخدام المنهج الوصفي. وشملت الدراسة عينة مكونة من 151 عضو هيئة تدريس، تم جمع آرائهم حول واقع إدارة المخاطر المؤسسية. وأظهرت النتائج تنوع حجم المخاطر الجامعية، وضعف ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وفق المعايير العالمية من وجهة نظر المشاركين.
  - دراسة (Ismail & Ramo, 2024) والتي هدفت إلى استكشاف أثر تقنية البلوك تشين في تحسين إدارة المخاطر الائتمانية، من خلال دراسة استطلاعية لعينة من الأكاديميين والمهنيين في الجامعات الحكومية العراقية وإقليم كردستان، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن لتقنية البلوك تشين تأثيرًا إيجابيًا في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية، وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية وتوفير برامج تدريبية متخصصة لتطبيق التقنية بفعالية.
  - دراسة شومان (2023) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق منهجية إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية بفلسطين، وتحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات كأداة لجمع البيانات من الكلية الجامعية. وأظهرت النتائج وجود هيئة مختصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي، إلا أن هناك غيابًا لخطوة واضحة لإدارة المخاطر المحتملة التي قد تهدد التنمية المستدامة، كما يتم تدريب بعض العاملين على إدارة المخاطر في بعض الأنشطة.
  - دراسة (Khaw & Teoh, 2023) والتي هدفت إلى تقديم مراجعة منهجية حديثة لإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي خلال الفترة من 2005 إلى 2021، من خلال تحليل الأدبيات وفق معايير "RepOrting Standards for Systematics Evidence Syntheses"، باستخدام قاعدة بيانات (Scopus)، واعتمدت الدراسة على تحليل منهجي للأدبيات العلمية السابقة، وركزت على ثلاثة محاور: الممارسات الشائعة لإدارة المخاطر، والعوامل المؤثرة على تنفيذها، والنتائج المترتبة عليها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير فهم أعمق لإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي، وتصميم سياسات مخصصة بناءً على احتياجات كل مؤسسة، لتوجيه صنع القرار نحو إعداد استراتيجيات فعالة لمواجهة المخاطر.
  - دراسة إبراهيم (2022) والتي هدفت إلى توضيح الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات، وتشخيص واقعها في جامعة بنها في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجرى مقابلات مفتوحة مع مسؤولي إدارة المخاطر بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المخاطر يتطلب دعم الإدارة العليا ودمجها في الثقافة المؤسسية، وإنشاء بنية فعالة وخطة استراتيجية ونظم معلومات حديثة. كما قدّم تصوّرًا مقترحًا لتعزيز فاعليتها يرتكز على أربعة محاور: التثقيفي، والتنظيمي، والبشري، والمالي.
  - دراسة الضويحي (2022) والتي هدفت إلى الكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات في الجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، وتحديد متطلبات هذا التطوير، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة على عينة مكونة من 375 عضو هيئة تدريس و 260 من القيادات الأكاديمية بثلاث جامعات سعودية. وأظهرت النتائج أن الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة، وتنوعت بين صعوبات مادية وفنية في المرتبة الأولى، تلمها الشخصية، ثم الإدارية والتنظيمية، وتمثلت أبرزها في نقص الموارد المادية، وضعف تأهيل القيادات، وطول الإجراءات الإدارية.
  - دراسة آل يحيى وعبد القادر (2022) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما صممت استبانة وزعت على (207) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها وجود تأثير معنوي دال إحصائيًا على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربعة. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية الأربعة في معادلة الانحدار كالتالي، محور التنظيم، محور الأفراد، محور التخطيط، ومحور التكنولوجيا.
  - هدفت دراسة مسيل وآخرون (2021) إلى التعرف على تطبيقات إدارة المخاطر في مواجهة فيروس كورونا في عدد من الجامعات العربية والأجنبية، بهدف الاستفادة منها في الجامعات المصرية. استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتناولت نماذج من جامعات: الملك سعود (السعودية)، جريفث (أستراليا)، وبكين (الصين)، ثم قامت بتحليل واقع إدارة المخاطر في جامعة القاهرة كنموذج محلي. وقدمت الدراسة إجراءات مقترحة لتطبيق إدارة

- المخاطر في الجامعات المصرية، تضمنت أربع مراحل: (1) التمهيد لإدارة المخاطر من خلال نشر الثقافة وتحديد الوضع الراهن، (2) التخطيط عبر تشكيل فرق العمل وتحديد السياسة والخطط، (3) التنفيذ بدمج ثقافة إدارة المخاطر وتفعيل خطط التنبؤ والاستجابة، (4) التقييم والتغذية الراجعة من خلال لجان مختصة تتابع الأداء وتعزز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف.
- دراسة العبد الرحمن وجبران (2021) والتي هدفت إلى الكشف عن إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة مكونة من أربعة مجالات على عينة بلغت (331) قائدًا أكاديميًا وإداريًا. وأظهرت النتائج أن إمكانية التطبيق جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.66)، وأوصت الدراسة بإنشاء قسم خاص لإدارة المخاطر داخل الجامعات الأردنية للتعامل مع المخاطر المحتملة.
  - دراسة (Syreyschikova et al., 2020) والتي هدفت إلى استكشاف محددات تطوير نظام إدارة المخاطر في الجامعات، من خلال تحليل تجربة جامعة SUSU. واستخدمت الدراسة منهجيات متعددة شملت التحليل، المقارنة، التصنيف، ومراجعة الأدبيات والمصادر التشريعية والمواقع الإلكترونية للجامعات. وتوصلت النتائج إلى أن نظام إدارة المخاطر يجب أن يركز على العمليات الأساسية، مثل التعليم، والبحث، وإدارة الموارد، والصيانة. كما أكدت على أهمية تبني نهج منهجي، وتحقيق التحسن المستمر، وحماية الأصول، وتطوير الموظفين، وإدارة المعرفة، بما يساهم في تقليل المخاطر وتعزيز فاعلية الأداء الجامعي.
  - دراسة (Marx & de Swardt, 2019) والتي هدفت إلى تحديد الكفاءات المطلوبة من مديري المخاطر، واستكشاف أثر هذه الكفاءات في تصميم القرارات الدراسية لبرامج التأهيل الجامعي. واعتمدت الدراسة المنهج الكيفي باستخدام تصميم (IQA)، واتبعت نموذجًا براجماتيًا في التحليل. وكشفت النتائج عن مجموعة من الكفاءات الأساسية تشمل: المعرفة الإدارية، وفهم إدارة المخاطر، بالإضافة إلى سمات شخصية مثل الحزم والصمود، والقيم الأخلاقية، ومهارات فنية وشخصية مهمة للنجاح في هذا الدور.
  - دراسة (Sulistyowati & Ginardi, 2019) والتي هدفت إلى بناء إطار عمل لإدارة مخاطر أمن المعلومات في الجامعات باستخدام طريقة (OCTAVE) استنادًا إلى معيار ISO/IEC 27001:2013، وذلك في جامعة إيرلانجا. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي، واعتمدت على أدوات تحليل مثل acunetix و CVSS لتقييم وتصنيف المخاطر. وأظهرت النتائج إمكانية استخدام طريقة OCTAVE لتحديد الأصول التنظيمية، وتقييم التهديدات ونقاط الضعف، وتقدير أهمية كل خطر، مما يساهم في تطوير نظام متكامل لإدارة أمن المعلومات في المؤسسات الجامعية.
  - دراسة (Soobaroyen et al., 2019) والتي هدفت إلى استكشاف كيفية إشراف لجان التدقيق (ACs) على إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المقابلات شبه المنظمة، وحضور اجتماعات اللجان، وتحليل الوثائق. وأظهرت النتائج أن إشراف لجان التدقيق يقتصر غالبًا على الجوانب الشكلية، مع اعتماد مفرط على سجلات المخاطر، وتركيز متفاوت على المخاطر التشغيلية. كما أثارت الدراسة تساؤلات حول قدرة هذه اللجان على مراقبة إدارة المخاطر بفعالية، مشيرة إلى أن إشرافها يعكس في الغالب طابعًا رمزيًا لضمان الشرعية المؤسسية.
  - دراسة (Masár et al., 2019) والتي هدفت إلى تحليل إدارة مخاطر التعليم في جامعات الاتحاد الأوروبي من خلال دراسة تجريبية شملت دولًا متعددة، منها النرويج وألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة وغيرها. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب العلمية، كتحليل الإطار والمحتوى والمقارنة والتوليف. وأظهرت النتائج أن موضوع إدارة مخاطر التعليم متنوع ومهم في البرامج الدراسية للجامعات الأوروبية، كما اقترحت الدراسة مفهومًا جديدًا يتمثل في "منع أزمات المشاريع"، وأشارت إلى دور البرمجيات التعليمية في دعم هذا المجال.
  - دراسة إبراهيم (2019) والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز التنافسية في الجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال تحليل مفاهيمي لمصطلحات إدارة المخاطر، والأزمة، والتنافسية، والميزة التنافسية. وتناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية، واقترحت تصورًا لتفعيل دور إدارة المخاطر لتعزيز مكانة الجامعات المصرية. وأكدت النتائج أن إدارة المخاطر تمثل ركيزة أساسية لبقاء الجامعة وتطورها في بيئة تنافسية، خاصة كون استثمارها يتركز في العنصر البشري.
  - دراسة المدرع (2019) التي هدفت إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وتقييم إدارتها وفقًا لمعيار ISO 31000:2018، إلى جانب مقارنة بين نوعي الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وأداتي المقابلة والاستبانة، وشمل مجتمع الدراسة وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن الجامعات تواجه مخاطر موارد بشرية، لكن دون وجود وحدات متخصصة ودائمة لإدارتها، وأن درجة توافر مكونات إدارة المخاطر جاءت بدرجة "متوسطة"، مع تفوق الجامعات الحكومية في بعض الجوانب.
  - دراسة النجار (2019) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في جامعة الأقصى، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من أصحاب المناصب الإشرافية الإدارية والأكاديمية (ن = 198، المسترجعة = 179). وأظهرت النتائج أن مهارات إدارة المخاطر لدى أفراد العينة كانت متوسطة، وأن مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي متوسط أيضًا وفقًا للنموذج الأوروبي. كما وجدت علاقة ارتباطية دالة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، خاصة في بُعدي التعرف على المخاطر والمتابعة الدورية. وأوصت الدراسة بإنشاء دائرة مستقلة لإدارة المخاطر، وتضمينها ضمن الخطة الاستراتيجية، وتبني نموذج التميز الأوروبي.
  - دراسة العبيري (2018) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر في الجامعات السعودية الناشئة والمعوقات التي تحد من تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 88 عميدًا. وأظهرت النتائج أن مستوى

تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في الجامعات الناشئة كان منخفضاً، وأن هناك صعوبات كبيرة تعيق التطبيق، أبرزها نقص الكوادر المؤهلة، وضعف الشفافية، وتعقيد الهيكل التنظيمي، وتجاهل المخاطر غير الملموسة، وضعف تفويض الصلاحيات، وقلة المعلومات، وجمود الأنظمة، وضعف مهارات التنبؤ بالمخاطر.

- دراسة (Mohammadfam et al., 2018) والتي هدفت إلى تقييم وإدارة المخاطر في مختبرات كلية الصحة العامة بجامعة طبية باستخدام منهج (ACHil)، الذي يعتمد على تصنيف المخاطر وفق مستوياتها وحدودها. استخدمت الدراسة هذا المنهج لتحديد 28 خطراً محتملاً، وتم تحديد القيم الحدية وفقاً لمعايير صادرة عن منظمات دولية مثل الأمم المتحدة والوكالة الدولية لأبحاث السرطان. تكونت العينة من مختبرات كلية الصحة العامة. وأظهرت النتائج أن العوامل الكيميائية كانت الأكثر خطورة، تلتها العوامل البيئية، ثم البيولوجية والفيزيائية بدرجة أقل. كما تم تحديد مستوى وموقع كل خطر بناءً على شدته وتأثيره داخل المختبرات.
- دراسة (Wadesango & Mhaka, 2017) والتي هدفت إلى دراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسة ووظيفة المراجعة الداخلية على جودة التقارير المالية في الجامعات الحكومية بزمبابوي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والكيفي، واعتمدت على استبيانات ومقابلات مع 250 موظفاً من 9 جامعات. وأظهرت النتائج أهمية تبني نظام فعال لإدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز الحوكمة، وضمان النزاهة والاستقلالية في إعداد التقارير المالية الجامعية.
- دراسة صلاح الدين وعبد العزيز (2017) والتي هدفت إلى إعداد نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر في كلية التربية الرياضية للبنات بجامعة الإسكندرية، من خلال تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 15 من القيادات الأكاديمية تم اختيارهم عمدياً، و200 من أعضاء هيئة التدريس والإداريين تم اختيارهم عشوائياً. وكشفت النتائج عن وجود سبعة أنواع رئيسية من المخاطر: مالية، فنية، متعلقة بالمرافق، السمعة، معرفية، قانونية، والحريق. وأوصت الدراسة بتطبيق الخطة المقترحة وتعميمها على جميع كليات التربية الرياضية في مصر.
- هدفت دراسة (Kiura & Mango, 2017) إلى فحص واقع إدارة نظم أمن المعلومات في جامعات كينيا، وتحديد التحديات التي تعيق فعاليتها، واقتراح تحسينات لإدارة مخاطرها. وشملت العينة 16 جامعة، وجمعت البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات ميدانية. وأظهرت النتائج وجود تحديات أمنية خطيرة، وأوصت الدراسة بنموذج شامل لتنظيم جوانب معينة من ISSRM وفقاً لمعيار ISO / IEC 27001:2013 وهيكل هذا النموذج عن طريق الاستفادة من STOPE (الإستراتيجية، التكنولوجيا، التنظيم، الأشخاص، البيئة) حول إدارة مخاطر أنظمة أمن المعلومات.
- دراسة (Yudianti, 2015) التي هدفت إلى تقييم مدى تطبيق الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان الإدارة الجيدة في الجامعات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي والتحليل الانحداري، واعتمدت على استبيان NACUBO لجمع البيانات من جميع الجامعات والكليات في مقاطعة يوجياكارتا. وأظهرت النتائج أن معظم مؤسسات التعليم العالي الخاص تمتلك معرفة كافية بتطبيق الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وأن لذلك تأثيراً إيجابياً على تحسين الحوكمة الجامعية.
- دراسة حسن (2014) والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية ومبررات تطبيق إدارة المخاطر في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على استبيان مكون من ثلاث أدوات معربة لقياس المخاطر، وأظهرت النتائج أن الجامعات المتقدمة تطبق إدارة المخاطر كمتطلب للجودة والتصنيفات العالمية، بوصفها نظاماً متكاملاً لاكتشاف المخاطر ومواجهتها بفعالية. كما حددت الدراسة أنواعاً متعددة من المخاطر التي تواجه الجامعات، من بينها مخاطر السمعة، والأفراد، والطلاب، والتكنولوجيا، والتمويل، والمنشآت، والبحث العلمي، والقوانين، والحرائق، والإدارة.
- دراسة الزعبي (2013) التي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة والمخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات في عشر جامعات حكومية وخاصة، وبلغت عينة الاستبانة 100 مشارك، وأظهرت النتائج ضعف متابعة إدارة المخاطر، خاصة المخاطر الداخلية الناتجة عن الإهمال، كما بينت أن عدم التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة أسهم في تفاقم المخاطر خلال الأزمة الاقتصادية.
- دراسة الفقهاء (2012) التي هدفت إلى قياس مدى تطبيق جامعة فيلادلفيا لمتطلبات إدارة المخاطر، باستخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع قيادات الجامعة، وقد أظهرت النتائج التزاماً متفاوتاً بأصول إدارة المخاطر، حيث بلغت النسبة (78%) لدى الإدارة العليا، و(62.3%) للإدارة الوسطى، و(74.8%) لأعضاء هيئة التدريس، مع وجود بعض أوجه القصور في المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً في أهدافها المتمثلة في تحسين إدارة المخاطر الجامعية، واستخدمت غالباً المنهج الوصفي وأدوات مثل الاستبانة والمقابلة، مع عينات من القيادات الأكاديمية والإدارية. واتفقت النتائج على ضعف تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات، وأوصت بإنشاء وحدات متخصصة، وتبني معايير مثل ISO 31000 كما ركزت غالبية الدراسات على الجامعات العربية، مع وجود بعض الدراسات على الجامعات العالمية، وجمعت بين الجانبين النظري والتطبيقي.
- أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في تركيز بعض الدراسات على مجالات محددة مثل الموارد البشرية أو أمن المعلومات، أو استخدام مناهج وأدوات

- متقدمة ك (OCTAVE) و (ACHIL)، كما اختلفت من حيث حجم العينة، أو مستوى التعمق في النتائج والتوصيات.
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الأدبيات في تحديد مشكلة البحث، وصياغة أهدافه وأسئلته، وبناء إطاره النظري، وتحديد المنهج والأداة، واختيار التحليلات المناسبة، وتفسير النتائج.
- وتتميز هذه الدراسة بالتركيز على جامعة سعودية ناشئة، واقتراح استراتيجيات عملية لمواجهة عشرة أبعاد من المخاطر، واستخدام أسلوب دلفاي، مما يمنحها بعداً تطبيقياً عميقاً لم يُتناول بهذا الشمول في الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية إلى الدراسات المستقبلية التي تهدف لاقتراح استراتيجيات لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة حفر الباطن، وبناء على أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على أحد أساليب دراسة المستقبل، وهو أسلوب دلفاي (Delphi Technique) والذي يعرف بأنه: "وسيلة فعالة في الحصول على آراء وتصورات الخبراء عن المستقبل بالنسبة لقضية معينة بطريقة منظمة، وهذه الآراء والتصورات يمكن استخدامها كمدخلات للتخطيط ووضع السياسات وبناء الاستراتيجيات" (عامر، 2008، 119).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من فئتين: (1) الخبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة حفر الباطن الذين يتولون المناصب التالية: (وكيل جامعة، عميد، وكيل عميد، رئيس قسم)، وتمثل هذه الفئة فئة المعيشة لواقع الجامعة والتي لديها القدرة على تشخيص الوضع الراهن للجامعة وتحديد المخاطر المحتملة والاستراتيجية المناسبة لإدارتها. (2) الخبراء المتخصصون في الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية، وتمثل هذه الفئة الجانب التخصصي والإداري والاستشاري بحكم تخصصهم في مجال موضوع البحث، وقدرتهم على استقراء الواقع وتوقع المخاطر واقتراح الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الخطر من منظور استراتيجي.

### عينة الدراسة:

تتطلب الدراسة الحالية مشاركة خبراء ممارسين أو متخصصين في القيادة الأكاديمية، وعليه فقد اختار الباحث عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية (Non-probability sampling)، من القيادات الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، والأساتذة المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية حيث بلغ عددهم (50) خبيراً منهم (25) قائدًا أكاديميًا، و(25) أستاذًا متخصصًا، استجاب منهم في الجولة الأولى (45) خبيرًا، بنسبة بلغت (90%)، وفي الجولة الثانية استجاب (36) خبيرًا، بنسبة بلغت (80%) من المستجيبين في الجولة السابقة، وفي الجولة الثالثة استجاب (32) خبيرًا، بنسبة بلغت (89%) من المستجيبين في الجولة السابقة.

### وصف مجتمع الدراسة:

جدول (1): وصف مجتمع الخبراء وفق متغيرات الدراسة

| المتغير        | الفئة                    | الجولة الثالثة |        | المجموع |
|----------------|--------------------------|----------------|--------|---------|
|                |                          | العدد          | النسبة |         |
| العمل          | قائد أكاديمي بالجامعة    | 11             | 34%    | 32      |
|                | خبير في الإدارة التربوية | 21             | 66%    |         |
| الرتبة العلمية | أستاذ                    | 12             | 37.5%  | 32      |
|                | أستاذ مشارك              | 12             | 37.5%  |         |
|                | أستاذ مساعد              | 8              | 25%    |         |
| المنصب القيادي | وكيل جامعة               | 3              | 9%     | 32      |
|                | عميد                     | 8              | 25%    |         |
|                | وكيل عميد                | 12             | 37.5%  |         |
|                | رئيس قسم                 | 4              | 12.5%  |         |
|                | مستشار                   | 5              | 16%    |         |

يتبين من جدول (1) توزيع مجتمع الخبراء حسب متغيرات الدراسة، حيث أظهرت البيانات تنوع الخبراء من حيث متغير العمل الحالي، وتنوعهم من حيث الرتبة العلمية، وتنوعهم من حيث المنصب القيادي، ويعتبر هذا التنوع إضافة علمية بحيث يعطي الخبراء معلومات من زوايا مختلفة قائمة على الممارسة العملية، والمعرفة العلمية التخصصية، والمعيشة للواقع والخبرة الأكاديمية.

### أداة الدراسة:

يعتمد أسلوب دلفاي على الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من الخبراء الذين تم تحديدهم لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم بناء الاستبانة وفق ثلاث مراحل تمثل كل مرحلة جولة من جولات دلفاي وفقاً لما يلي:

- الجولة الأولى: استبانة مفتوحة: هدفت استبانة الجولة الأولى إلى تقصي آراء الخبراء حول المخاطر المحتمل وقوعها في جامعة حفر الباطن، وفي هذه الجولة تم تحديد مجالات المخاطر المؤسسية بعد مطالعة مركزة للأدبيات السابقة ذات العلاقة بالمخاطر في الجامعات، وعليه تم توجيه عشرة أسئلة مفتوحة يمثل كل سؤال مجالاً من مجالات المخاطر المحتملة وهي: المخاطر الاستراتيجية، المخاطر الإدارية، المخاطر الأكاديمية، المخاطر المالية، مخاطر الموارد البشرية، المخاطر القانونية، مخاطر الصحة والسلامة، المخاطر التقنية، المخاطر التشغيلية، المخاطر التسويقية. وقد طبقت لمدة شهر خلال الفترة من 2023/10/15 إلى 2023/11/15.
- الجولة الثانية: استبانة مغلقة: بعد تحليل إجابات الجولة الأولى وتصنيف الاستجابات التي تم الحصول عليها تم تصميم استبانة ذات عبارات مغلقة مع وضع سؤال مفتوح في نهاية كل محور من محاور الاستبانة، ثم بدأ تطبيق الجولة الثانية ابتداءً من 2024/01/25 واستمرت حتى 2024/02/27. حيث هدفت الجولة الثانية إلى استفتاء الخبراء مرة أخرى حول ما طرح عليهم من مخاطر في الجولة الأولى إلى اتفاق في الرأي حول محاور الاستبانة.
- الجولة الثالثة: استبانة مغلقة: بعد تحليل إجابات الجولة الثانية تم تصميم استبانة مغلقة حيث هدفت الجولة الثالثة للوصول إلى اتفاق الخبراء حول المخاطر التي تواجه جامعة حفر الباطن، والوصول إلى اتفاق نهائي حول الاستراتيجيات المقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة حفر الباطن، حيث بدأ تطبيق الاستبانة في الجولة الثالثة ابتداءً من 2024/03/22 واستمرت حتى 2024/04/25.

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة في جولاتها الثلاث بطريقة الصدق الظاهري - صدق المحكمين - حيث تم عرض أداة الدراسة في الجولة الأولى على عدد (15) محكماً من المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي ومن لهم خبرة سابقة في الدراسات المستقبلية واستخدام أسلوب دلفاي، وذلك للحكم على أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، والانتماء للمحور، ومدى قياسها لما وضعت لقياسه، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين في الجولة الأولى حيث تم صياغة عشرة أسئلة مفتوحة يمثل كل سؤال بعداً من أبعاد المخاطر المحتملة، وفي الجولة الثانية تم بناء الاستبانة المغلقة من خلال تحليل استجابات الجولة الأولى وإعادة صياغتها ثم عرضها على المحكمين وعددهم (13) محكماً، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل وإضافة، وفي الجولة الثالثة تم بناء الاستبانة المغلقة ثم عرضها على المحكمين وعددهم (9) محكمين، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل وإعادة صياغة. وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (Test-Retest Reliability Coefficient) في الجولتين الثانية والثالثة، وفيه كما ذكر القحطاني (2015) "يتم تطبيق الاختبار أو المقياس على نفس المجموعة من الأفراد أو الأشياء في فترتين زمنيتين مختلفتين ومن ثم يتم حساب معامل الثبات للمقياس من خلال معامل الارتباط بين نتائج المقياس التي تم الحصول عليها في فترتي التطبيق، ويسمى هذا المعامل بمعامل الاستقرار" (ص.306). وعليه فقد تراوحت قيم معامل الاستقرار في الاختبارين بين (0.85 – 0.93) وتعتبر معاملات ثبات عالية وتعطي ثقة في أداة الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية في البحوث الاجتماعية (S.P.S.S) لتحليل البيانات باستخدام الأساليب التالية: التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. ومعامل ارتباط (Pearson) لقياس معامل الاستقرار لثبات أداة الدراسة. والمتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسطات عبارات وأبعاد أداة الدراسة. الانحراف المعياري (Deviation) لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

#### المحك المعياري للحكم على نتائج الدراسة:

تم تحديد المحك المعياري للحكم على نتائج الدراسة من خلال المعادلة التالية: حساب المدى لمستويات الإجابة وهو (3-1=2)، فيكون طول الفئة يساوي (0.66 = 2/3)، ثم يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، بغرض تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليصبح طول الخلايا كما في الجدول الآتي:

جدول (2): المحك المعياري للحكم على نتائج الدراسة

| الفئة           | حدود المتوسط |             | القيمة |
|-----------------|--------------|-------------|--------|
|                 | من           | إلى         |        |
| غير موافق       | 1            | أقل من 1.66 | 1      |
| موافق إلى حد ما | 1.66         | أقل من 2.32 | 2      |
| موافق           | 2.32 فأكثر   |             | 3      |

للحكم على استجابات الخبراء استخدمت الدراسة الوزن النسبي للتعرف على مدى موافقة الخبراء على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة العبارات التي تحصل على المتوسط الحسابي (2.32) فأعلى والتي تقع ضمن الفئة (موافق)، واستبعاد العبارات التي تحقق متوسط حسابي أقل من (2.32). وقد تم حساب معامل التوافق (Kendall's W) وهو إحصاء يستخدم لقياس مدى الاتفاق بين مجموعة من المحكمين (الخبراء) عند تقييم مجموعة من العبارات. ويُستخدم في أسلوب دلفاي لتحديد مدى التوافق بين الخبراء في الجولات المختلفة. وذلك وفق المعادلة التالية: وتفسر قيمة معامل التوافق (Kendall's W) كما يلي: (W=1 توافق تام) (W=0 عدم توافق) (W= 0.80 – 0.99 توافق مرتفع) (W= 0.60 – 0.79 توافق متوسط) (W= 0.59 فأقل توافق منخفض)

## 5. حساب Kendall's W:

• استخدم المعادلة:

$$\frac{2S - 3n^2m(m+1) \times 12}{n^2m(m^2 - 1)} = W$$

حيث:

•  $W$ : معامل التوافق.•  $S$ : مجموع مربعات الرتب لكل بند.•  $n$ : عدد المحكمين.•  $m$ : عدد البنود.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول: ما المخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية؟ وجاءت النتائج كما يلي:

## البعد الأول: المخاطر الاستراتيجية:

| جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر الاستراتيجية |                                                                                     |                          |                      |                          |                      |                       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|-------|-------|
| البعـد                                                                  | المخاطر                                                                             | الجولة الثانية<br>(N=36) |                      | الجولة الثالثة<br>(N=32) |                      | معامل<br>التوافق<br>W |       |       |
|                                                                         |                                                                                     | المتوسط                  | الانحراف<br>المعياري | المتوسط                  | الانحراف<br>المعياري |                       |       |       |
|                                                                         |                                                                                     |                          |                      |                          |                      |                       |       |       |
| المخاطر<br>الاستراتيجية                                                 | 1. ضعف تكيف الجامعة الاستراتيجية مع التحولات الجديدة التي يقرها مجلس شؤون الجامعات. | 2.37                     | 0.342                | موافق                    | 2.41                 | 0.321                 | موافق | مرتفع |
|                                                                         | 2. انحراف الأداء الاستراتيجي للجامعة عن الأهداف المنشودة في خطتها الاستراتيجية.     | 2.33                     | 0.462                | موافق                    | 2.35                 | 0.421                 | موافق | مرتفع |
|                                                                         | 3. ضعف المواءمة بين خطة الجامعة الاستراتيجية وواقع بيئتها الداخلية والخارجية.       | 2.37                     | 0.379                | موافق                    | 2.39                 | 0.353                 | موافق | مرتفع |
|                                                                         | 4. ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الريادة الاستراتيجية بجميع أبعادها.                   | 2.37                     | 0.374                | موافق                    | 2.38                 | 0.341                 | موافق | مرتفع |
|                                                                         | 5. تغيير التوجه الاستراتيجي للجامعة بسبب التغيير المستمر في قياداتها الأكاديمية.    | 2.65                     | 0.321                | موافق                    | 2.67                 | 0.316                 | موافق | مرتفع |
|                                                                         | المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر الاستراتيجية                                          | 2.42                     | 0.336                | موافق                    | 2.43                 | 0.318                 | موافق | مرتفع |

تبين من جدول (3) حصول بعد المخاطر الاستراتيجية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.42) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.43) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.93) وقد جاءت جميع المخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر الاستراتيجية على درجة تقدير (موافق) إلى تأثير الجامعة بالقرارات التي اتخذها مجلس شؤون الجامعات ومنها تحويل الجامعة إلى جامعة تطبيقية، وتقليل القبول في عدد من التخصصات النظرية، والتغيير المستمر في قياداتها العليا، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل يحيى وعبد القادر (2022) التي أكدت ضرورة الالتزام بممارسات الرقابة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم، كما تتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل: (بن عمارة، 2009؛ University Of Limerick, 2010) التي أكدت أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة وأمرًا ضروريًا لاتخاذ قراراتها.

## البعد الثاني: المخاطر الإدارية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر الإدارية

| البعد                                  | المخاطر                                                                                                       | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
|                                        |                                                                                                               | المتوسط               | الانحراف المعياري |                   | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
| المخاطر الإدارية                       | 1. تأخر تنفيذ العمليات الإدارية والمالية بسبب ضعف كفاءة الموظفين.                                             | 2.53                  | 0.328             | موافق             | 2.55                  | 0.321             | موافق | 0.86 مرتفع      |
|                                        | 2. اتخاذ إجراءات خاطئة في بعض الحالات الإدارية والمالية.                                                      | 2.41                  | 0.361             | موافق             | 2.42                  | 0.356             | موافق | 0.90 مرتفع      |
|                                        | 3. ممارسة بعض الوحدات التنظيمية صلاحيات ومهام وحدات تنظيمية أخرى.                                             | 2.21                  | 0.537             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
|                                        | 4. انحراف الأداء الإداري للجامعة عن الأهداف التنظيمية المنشودة.                                               | 2.44                  | 0.412             | موافق             | 0.408                 | 2.455             | موافق | 0.91 مرتفع      |
|                                        | 5. المشاكل التنظيمية المتمثلة في تضخم الهيكل التنظيمي المركزي اتساع نطاق الإشراف غياب وحدة الهدف ووحدة الأمر. | 2.41                  | 0.381             | موافق             | 2.43                  | 0.355             | موافق | 0.89 مرتفع      |
|                                        | 6. ضعف نظام الاتصال في الهيكل التنظيمي للجامعة.                                                               | 2.31                  | 0.462             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
|                                        | 7. تنفيذ المعاملات الإدارية والمالية للجامعة بأساليب خاطئة وفق الاجتهاد والخبرة الشخصية.                      | 2.38                  | 0.361             | موافق             | 2.41                  | 0.346             | موافق | 0.94 مرتفع      |
|                                        | 8. ضعف عمليات الرقابة على الأعمال الإدارية والمالية والمشروعات في الجامعة                                     | 2.44                  | 0.358             | موافق             | 2.47                  | 0.347             | موافق | 0.95 مرتفع      |
| المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر الإدارية |                                                                                                               | 2.39                  | 0.371             | موافق             | 2.46                  | 0.326             | موافق | 0.91 مرتفع      |

\*\* تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح.

تبين من جدول (4) حصول بعد المخاطر الإدارية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.39) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.46) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.91)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاء اثنان من المخاطر بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما)، وجاءت ستة مخاطر في الجولتين بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر الإدارية على درجة تقدير (موافق) إلى ضعف العمليات الإدارية في الجامعة بسبب ضعف الخبرة الوظيفية للموظفين، غموض السياسات، عدم وضوح الإجراءات والقواعد التنفيذية، وتنفيذ العمليات الإدارية وفقا للاجتهادات الشخصية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسن، 2014) التي أكدت أن الجامعات تواجه مخاطر متعددة منها المخاطر الإدارية، وضعف الرقابة والشفافية داخل الجامعات.

## البعد الثالث: المخاطر الأكاديمية:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر الأكاديمية

| البعد                                    | المخاطر                                                            | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
|                                          |                                                                    | المتوسط               | الانحراف المعياري |                   | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
| المخاطر الأكاديمية                       | 1. عدم قدرة الجامعة على مواجهة الطلب المتزايد على القبول الجامعي   | 2.54                  | 0.381             | موافق             | 2.56                  | 0.327             | موافق | 0.91 مرتفع      |
|                                          | 2. عدم مؤامة مخرجات الجامعة لمتطلبات سوق العمل.                    | 2.50                  | 0.347             | موافق             | 2.53                  | 0.315             | موافق | 0.89 مرتفع      |
|                                          | 3. ضعف قدرة الجامعة على الحصول على الاعتماد الأكاديمي البرامجي     | 2.36                  | 0.443             | موافق             | 2.42                  | 0.453             | موافق | 0.87 مرتفع      |
|                                          | 4. ضعف جودة عمليات التدريس.                                        | 2.34                  | 0.375             | موافق             | 2.37                  | 0.427             | موافق | 0.91 مرتفع      |
|                                          | 5. الهدر التعليمي بتنامي ظاهرتي الرسوب والتسرب في الجامعة          | 2.15                  | 0.427             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
|                                          | 6. ضعف دعم البحوث والنشر العلمي في الجامعة.                        | 2.56                  | 0.338             | موافق             | 2.52                  | 0.326             | موافق | 0.86 مرتفع      |
|                                          | 7. الدعوة للفكر المتطرف بين الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. | 1.96                  | 0.356             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
| المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر الأكاديمية |                                                                    | 2.34                  | 0.345             | موافق             | 2.51                  | 0.337             | موافق | 0.87 مرتفع      |

\*\* تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح.

تبين من جدول (5) حصول بعد المخاطر الأكاديمية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.34) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.51) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معام التوافق بين الجولتين بدرجة (0.87)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاء اثنان من المخاطر بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما)، وجاءت أربعة مخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر الأكاديمية على درجة تقدير (موافق) إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له خاصة فيما يتعلق بمواجهة الطلب المتزايد على القبول في الجامعة، واستمرار الجامعة في تقديم برامج أكاديمية لا تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وتأخر الجامعة في الحصول على الاعتماد البرامجي، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراستي (HEFCE, 2001; Cassidy et al., 2001) والتي أكدت على أن المخاطر الأكاديمية تشمل مخاطر جودة التعليم، ضعف البحث العلمي، عدم تحديث المناهج، وقصور في الالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي. تؤثر هذه المخاطر على السمعة الأكاديمية وجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

#### البعد الرابع: المخاطر المالية:

| البعد           | المخاطر                                                          | الجولة الثانية (N=36) |                   | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W |
|-----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
|                 |                                                                  | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
| المخاطر المالية | 1. تناقص التمويل الحكومي في ظل السياسة المالية الجديدة للجامعات. | 2.38                  | 0.349             | 2.44                  | 0.364             | موافق | 0.86 مرتفع      |
|                 | 2. عدم قدرة الجامعة على تنوع مصادر التمويل .                     | 2.63                  | 0.309             | 2.65                  | 0.318             | موافق | 0.95 مرتفع      |
|                 | 3. ضعف الموارد المالية الذاتية للجامعة .                         | 2.75                  | 0.284             | 2.73                  | 0.281             | موافق | 0.91 مرتفع      |
|                 | 4. عدم جدوى الاستثمار في الجامعة .                               | 2.34                  | 0.461             | 2.42                  | 0.376             | موافق | 0.88 مرتفع      |
|                 | 5. عدم وجود أوقاف للجامعة تسهم في تمويلها .                      | 2.63                  | 0.312             | 2.67                  | 0.322             | موافق | 0.93 مرتفع      |
|                 | 6. ضياع فرص تمويلية في الجامعة بسبب ضعف الإدارة المالية .        | 2.50                  | 0.433             | 2.62                  | 0.306             | موافق | 0.87 مرتفع      |
|                 | المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر المالية                            | 2.54                  | 0.317             | 2.59                  | 0.313             | موافق | 0.92 مرتفع      |

تبين من جدول (6) حصول بعد المخاطر المالية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.54) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.59) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معام التوافق بين الجولتين بدرجة (0.92)، وقد جاءت جميع المخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر المالية على درجة تقدير (موافق) إلى عدم وجود سياسة مالية تسهم في تنوع مصادر التمويل، وضعف الجهود المبذولة في ترشيد الإنفاق وتحقيق كفاءته، وعدم قدرة الجامعة على زيادة مواردها الذاتية من خلال البحوث والدراسات الاستشارية والخدمات الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صلاح الدين وعبد العزيز (2017)، ودراسة حسن (2014)، والتي أظهرت وجود مخاطر تواجه الجامعات بسبب نقص مصادر التمويل وزيادة النفقات وضعف الاستثمارات الموجهة نحو تحسين التعليم في هذه الجامعات.

#### البعد الخامس: مخاطر الموارد البشرية:

| البعد                 | المخاطر                                                                         | الجولة الثانية (N=36) |                   | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
|                       |                                                                                 | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
| مخاطر الموارد البشرية | 1. تسرب الكفاءات الأكاديمية والإدارية من العمل بالجامعة.                        | 2.43                  | 0.368             | 2.53                  | 0.337             | موافق | 0.88 مرتفع      |
|                       | 2. انخفاض إنتاجية موظفي الجامعة بسبب ضعف كفاءتهم الإدارية .                     | 2.37                  | 0.468             | 2.43                  | 0.478             | موافق | 0.90 مرتفع      |
|                       | 3. النقص الكبير في أعضاء هيئة التدريس والموظفين.                                | 2.41                  | 0.384             | 2.42                  | 0.371             | موافق | 0.96 مرتفع      |
|                       | 4. الفجوة في الأداء بعد انتهاء عمل المتقاعدين في الجامعة.                       | 2.34                  | 0.459             | 2.39                  | 0.438             | موافق | 0.94 مرتفع      |
|                       | 5. اضطراب بعض أعضاء هيئة التدريس لترك العمل أثناء العام الدراسي لأسباب مختلفة . | 1.84                  | 0.315             | موافق إلى حد ما       |                   |       |                 |
|                       | 6. امتناع بعض العاملين في شركات التشغيل والصيانة عن العمل في الجامعة .          | 2.20                  | 0.382             | موافق إلى حد ما       |                   |       |                 |

|     |                                                                                           |      |       |                   |       |       |            |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------------------|-------|-------|------------|
| 7.  | ضعف معرفة الموظفين بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية.                                            | 2.19 | 0.328 | موافق إلى حد ما** |       |       |            |
| 8.  | ضعف مستوى القيادات الإدارية في الجامعة.                                                   | 2.44 | 0.369 | 2.47              | 0.341 | موافق | 0.92 مرتفع |
| 9.  | عدم تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتطوير الموظفين بما يؤهلهم لمواكبة كل ما هو جديد. | 2.31 | 0.446 | موافق إلى حد ما** |       |       |            |
| 10. | عدم وجود معايير دقيقة لترشيح واختيار القيادات في الجامعة.                                 | 2.69 | 0.310 | 2.73              | 0.295 | موافق | 0.90 مرتفع |
| 11. | نقص تغطية بعض التخصصات بسبب ترك العمل لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين عند إنهاء عقودهم. | 2.53 | 0.375 | موافق             | 2.54  | 0.346 | 0.97 مرتفع |
|     | المتوسط الحسابي الكلي لمخاطر الموارد البشرية                                              | 2.34 | 0.384 | موافق             | 2.50  | 0.342 | 0.86 مرتفع |

\*\* تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح.

تبين من جدول (7) حصول بعد مخاطر الموارد البشرية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.34) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.50) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.86)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاءت أربعة من المخاطر بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما)، وجاءت سبعة مخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد مخاطر الموارد البشرية على درجة تقدير (موافق) إلى عدم جاذبية بيئة العمل في الجامعة لاستبقاء أو استقطاب الكفاءات الأكاديمية، وضعف العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المدرع (2019)، ونتائج دراسة حسن (2014)، حيث أظهرتا وجود مخاطر تتعلق بتنمية وتدريب وتطوير قدرات المهارات البشرية داخل الجامعات وتسرب الكفاءات مما يؤثر على جودة العمل المؤسسي.

#### البعد السادس: المخاطر القانونية:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر القانونية

| البعد | المخاطر                                                                                                  | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
|       |                                                                                                          | المتوسط               | الانحراف المعياري |                   | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
|       | 1. تحمل الجامعة تبعات إجراءات غير نظامية بسبب ضعف الإدارة القانونية.                                     | 2.41                  | 0.385             | موافق             | 2.47                  | 0.318             | موافق | 0.93 مرتفع      |
|       | 2. انتهاك قيم النزاهة الوظيفية التي تؤدي لبعض مظاهر الفساد الإداري والمالي.                              | 2.16                  | 0.439             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
|       | 3. توقيع أو إنهاء عقود الشركات بصورة غير نظامية مما يترتب عليها مطالبات حقوقية ضد الجامعة.               | 2.41                  | 0.368             | موافق             | 2.48                  | 0.340             | موافق | 0.88 مرتفع      |
|       | 4. تعريض الجامعة للمطالبات الحقوقية لدى جهات التظلم بسبب إجراءات خاطئة ناتجة عن الجهل بالأنظمة واللوائح. | 2.38                  | 0.478             | موافق             | 2.40                  | 0.458             | موافق | 0.94 مرتفع      |
|       | المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر القانونية                                                                  | 2.34                  | 0.338             | موافق             | 2.45                  | 0.328             | موافق | 0.85 مرتفع      |

\*\* تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح.

تبين من جدول (8) حصول بعد المخاطر القانونية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.34) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.45) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.85)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاء خطر واحد بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما)، وقد جاءت ثلاثة مخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر القانونية على درجة تقدير (موافق) إلى وجود اجتهادات شخصية من قبل بعض الموظفين أو المسؤولين في الجامعة مخالفة للأنظمة والقوانين المعمول بها، مع ضعف في دور الإدارة القانونية الاستشاري للتوجيه إلى القرارات التي تحمي الجامعة من المخالفات والمخاطر القانونية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسن (2014)، ونتائج دراسة صلاح الدين وعبد العزيز (2017)، حيث أظهرتا تعريض الجامعة للعديد من المخاطر القانونية مثل المطالبات الحقوقية لدى جهات التظلم بسبب إجراءات خاطئة ناتجة عن عدم الدراية بالأنظمة واللوائح الحاكمة.

## البعد السابع: مخاطر الصحة والسلامة:

| جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمخاطر الصحة والسلامة |                                                                          |                       |                   |                   |                       |                   |       |                 |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
| البعد                                                                    | المخاطر                                                                  | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق w |
|                                                                          |                                                                          | المتوسط               | الانحراف المعياري |                   | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
|                                                                          |                                                                          |                       |                   |                   |                       |                   |       |                 |
| مخاطر الصحة والسلامة                                                     | 1. خطر الإصابات المرضية الطارئة بين منسوبي الجامعة.                      | 2.48                  | 0.481             | موافق             | 2.51                  | 0.431             | موافق | 0.91 مرتفع      |
|                                                                          | 2. خطر انتشار أمراض فيروسية معدية يصعب السيطرة عليها مثل جائحة (كورونا). | 2.39                  | 0.457             | موافق             | 2.41                  | 0.462             | موافق | 0.90 مرتفع      |
|                                                                          | 3. خطر حدوث حريق في أحد مباني الجامعة.                                   | 2.41                  | 0.361             | موافق             | 2.47                  | 0.312             | موافق | 0.89 مرتفع      |
|                                                                          | 4. خطر تعرض حافلات نقل الطلبة لحوادث مرورية.                             | 2.16                  | 0.472             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
|                                                                          | 5. مخاطر المعامل والمختبرات.                                             | 2.51                  | 0.315             | موافق             | 2.53                  | 0.311             | موافق | 0.92 مرتفع      |
|                                                                          | 6. خطر التسمم الغذائي لطلبة ومنسوبي الجامعة.                             | 2.13                  | 0.472             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |       |                 |
| المتوسط الحسابي الكلي لمخاطر الصحة والسلامة                              |                                                                          | 2.35                  | 0.347             | موافق             | 2.48                  | 0.352             | موافق | 0.87 مرتفع      |

\*\* تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح.

تبين من جدول (9) حصول بعد مخاطر الصحة والسلامة المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.35) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.48) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.87)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاء اثنان من المخاطر بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما)، وقد جاءت أربعة مخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد مخاطر الصحة والسلامة على درجة تقدير (موافق) إلى ضعف إجراءات الصحة والسلامة في الجامعة بسبب غياب جهود التثقيف والوقائية، مع كثرة العوامل المؤثرة مثل الأمطار الغزيرة، والرياح الشديدة والمثيرة للأتربة والغبار، وعدم وجود مركز صحي يباشر الحالات المرضية الطارئة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (حسن، 2014؛ صلاح الدين وعبد العزيز، 2017؛ Mohammadfam, et al, 2018)، حيث أظهرت وجود مخاطر تواجه الجامعات تتعلق بالسلامة والأمان داخل المعامل والمختبرات وانتشار بعض الأمراض المعدية التي يصعب السيطرة عليها.

## البعد الثامن: المخاطر التقنية:

| جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر التقنية |                                                                                           |                       |                   |       |                       |                   |       |                 |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
| البعد                                                               | المخاطر                                                                                   | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق w |
|                                                                     |                                                                                           | المتوسط               | الانحراف المعياري |       | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
|                                                                     |                                                                                           |                       |                   |       |                       |                   |       |                 |
| المخاطر التقنية                                                     | 1. خطر اختراق قواعد المعلومات الخاصة بالجامعة وتغييرها .                                  | 2.59                  | 0.278             | موافق | 2.63                  | 0.255             | موافق | 0.94 مرتفع      |
|                                                                     | 2. خطر الهجمات الفيروسية والبرمجيات الضارة والخبيثة التي تصيب برامج الجامعة الإلكترونية . | 2.59                  | 0.269             | موافق | 2.61                  | 0.218             | موافق | 0.97 مرتفع      |
|                                                                     | 3. خطر الأعطال التقنية في أنظمة الجامعة وبرامجها .                                        | 2.59                  | 0.273             | موافق | 2.65                  | 0.227             | موافق | 0.92 مرتفع      |
|                                                                     | 4. خطر الاختراقات لأنظمة الجامعة بسبب ضعف إجراءات الأمن السيبراني .                       | 2.53                  | 0.362             | موافق | 2.57                  | 0.349             | موافق | 0.95 مرتفع      |
|                                                                     | 5. تعرض سيرفرات الجامعة للتلف بحريق أو تسرب المياه إليها أو غيرها.                        | 2.47                  | 0.336             | موافق | 2.55                  | 0.328             | موافق | 0.91 مرتفع      |
|                                                                     | المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر التقنية                                                     | 2.55                  | 0.335             | موافق | 2.60                  | 0.329             | موافق | 0.93 مرتفع      |

تبين من جدول (10) حصول بعد المخاطر التقنية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.55) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.60) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.93)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية والثالثة جاءت جميع المخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر التقنية على درجة تقدير (موافق) إلى ضعف إجراءات الأمن السيبراني، واستخدام بعض الطلاب والأساتذة والموظفين للبريد الإلكتروني غير الرسمي، ووجود ثغرات في بعض الأنظمة التقنية في الجامعة يمكن استغلالها لزراعة الفيروسات أو اختراق الأنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (العبيري، 2018؛ حسن، 2014؛ Kiura & Mango, 2017)، حيث أظهرت مواجهة الجامعات لبعض المخاطر التي تتعلق بحماية البيانات والمعلومات والتعرض لخطر الاختراقات لأنظمة الجامعة بسبب ضعف إجراءات الأمن السيبراني.

## البعد التاسع: المخاطر التشغيلية:

| جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر التشغيلية |                                                                            |                       |                   |                   |                       |                   |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| البعد                                                                 | المخاطر                                                                    | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32) |                   |
|                                                                       |                                                                            | المتوسط               | الانحراف المعياري |                   | المتوسط               | الانحراف المعياري |
| المخاطر التشغيلية                                                     | 1. اعطال الكهرباء في فصل الصيف .                                           | 2.38                  | 0.378             | موافق             | 2.42                  | 0.357             |
|                                                                       | 2. مخاطر متعلقة بعدم اكتمال البنية التحتية لخدمات الجامعة الأساسية .       | 2.50                  | 0.385             | موافق             | 2.53                  | 0.351             |
|                                                                       | 3. تباطؤ عمليات الصيانة للمصاعد وأعطال السباكة .                           | 2.50                  | 0.347             | موافق             | 2.48                  | 0.326             |
|                                                                       | 4. خطر تسرب مياه الصرف الصحي في المباني وداخل الحرم الجامعي .              | 2.22                  | 0.453             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | 5. خطر تصدعات وتشققات المباني والمرافق المختلفة في الجامعة .               | 2.38                  | 0.436             | موافق             | 2.43                  | 0.378             |
|                                                                       | 6. خطر أعطال أجهزة التكييف في القاعات والمكاتب في ظل حرارة الصيف الشديدة . | 2.41                  | 0.389             | موافق             | 2.47                  | 0.361             |
|                                                                       | 7. سوء نظافة المباني والمرافق والمساحات في الحرم الجامعي .                 | 2.19                  | 0.473             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | 8. قلة المساحات الخضراء والتشجير في الحرم الجامعي .                        | 2.22                  | 0.459             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر التشغيلية                                    | 2.35                  | 0.453             | موافق             | 2.47                  | 0.421             |
|                                                                       |                                                                            |                       |                   | مرتفع             |                       | 0.89              |

\*\*تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح

تبين من جدول (11) حصول بعد المخاطر التشغيلية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.35) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.47) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.89)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاء ثلاثة من المخاطر بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما)، وجاءت خمسة مخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر التشغيلية على درجة تقدير (موافق) إلى ضعف الخبرة في الإدارة الفنية في الجامعة بسبب حداثة نشأة الجامعة، وضعف أعمال الصيانة والتشغيل التي تتولاها شركات ضعيفة من حيث القدرات البشرية والمادية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (صالح الدين وعبد العزيز، 2017؛ وحسن، 2014؛ الفقهاء، 2012)، حيث أظهرت وجود بعض المخاطر التي تواجه الجامعات نتيجة ضعف البنية التحتية لبعض الجامعات.

## البعد العاشر: المخاطر التسويقية:

| جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر التسويقية |                                                                                                 |                       |                   |                   |                       |                   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| البعد                                                                 | المخاطر                                                                                         | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32) |                   |
|                                                                       |                                                                                                 | المتوسط               | الانحراف المعياري |                   | المتوسط               | الانحراف المعياري |
| المخاطر التسويقية                                                     | 1. ضعف تسويق الخدمات الجامعية .                                                                 | 2.60                  | 0.311             | موافق             | 2.64                  | 0.301             |
|                                                                       | 2. عدم ثقة مؤسسات سوق العمل في مخرجات الجامعة .                                                 | 2.50                  | 0.344             | موافق             | 2.55                  | 0.327             |
|                                                                       | 3. سوء علاقة الجامعة مع المجتمع وقطاعات الإنتاج .                                               | 2.31                  | 0.450             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | 4. سوء سمعة الجامعة بسبب انتهاك أخلاقيات البحث العلمي والأمانة العلمية .                        | 2.19                  | 0.437             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | 5. تدني سمعة الجامعة كجامعة ناشئة بين الجامعات الأخرى .                                         | 2.25                  | 0.466             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | 6. ضعف ثقة المجتمع في الجامعة بعد تحويلها لجامعة تطبيقية .                                      | 2.50                  | 0.360             | موافق             | 2.55                  | 0.345             |
|                                                                       | 7. عدم قدرة الجامعة في الحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي غير المشروط أو الاعتماد البرامجي . | 2.22                  | 0.478             | موافق إلى حد ما** |                       |                   |
|                                                                       | المتوسط الحسابي الكلي للمخاطر التسويقية                                                         | 2.37                  | 0.418             | موافق             | 2.58                  | 0.336             |
|                                                                       |                                                                                                 |                       |                   | مرتفع             |                       | 0.86              |

\*\*تم في الجولة الثالثة حذف الخطر الذي لم يحقق المتوسط المرجح.

تبين من جدول (12) حصول بعد المخاطر التسويقية المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.37) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.58) بدرجة تقدير (موافق)، وقد

جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.86)، وبعد تحليل نتائج الجولة الثانية جاءت أربعة من المخاطر بدرجة تقدير (موافق إلى حد ما) ، وقد جاءت ثلاثة مخاطر بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد المخاطر التسويقية على درجة تقدير (موافق) إلى وجود فجوة في علاقة الجامعة بالمجتمع وقطاعات الصناعة والإنتاج، بالإضافة إلى غياب الاستراتيجية المؤسسية لتسويق خدمات ومخرجات الجامعة، وبناء سمعة مؤسسية ناجحة، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الفقهاء، 2012؛ حسن، 2014؛ صلاح الدين وعبد العزيز، 2017؛ إبراهيم، 2022)، حيث أظهرت وجود بعض المخاطر المتعلقة بسوء علاقة الجامعة مع المجتمع ومؤسسات الاستثمار في مجال التعليم، بالإضافة إلى سوء سمعة الجامعة بسبب مشكلات أخلاقية أو علمية أو إدارية.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن

| أبعاد المخاطر                        | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W | الترتيب في الجولة الثالثة |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|---------------------------|
|                                      | المتوسط               | الانحراف المعياري |       | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |                           |
| البعد الأول: المخاطر الاستراتيجية.   | 2.42                  | 0.336             | موافق | 2.44                  | 0.318             | موافق | 0.96            | 10                        |
| البعد الثاني: المخاطر الإدارية.      | 2.39                  | 0.371             | موافق | 2.46                  | 0.326             | موافق | 0.91            | 8                         |
| البعد الثالث: المخاطر الأكاديمية.    | 2.34                  | 0.345             | موافق | 2.51                  | 0.337             | موافق | 0.87            | 4                         |
| البعد الرابع: المخاطر المالية.       | 2.54                  | 0.317             | موافق | 2.59                  | 0.313             | موافق | 0.94            | 2                         |
| البعد الخامس: مخاطر الموارد البشرية. | 2.34                  | 0.384             | موافق | 2.50                  | 0.342             | موافق | 0.86            | 5                         |
| البعد السادس: المخاطر القانونية.     | 2.34                  | 0.338             | موافق | 2.45                  | 0.328             | موافق | 0.85            | 9                         |
| البعد السابع: مخاطر الصحة والسلامة.  | 2.35                  | 0.347             | موافق | 2.48                  | 0.352             | موافق | 0.89            | 6                         |
| البعد الثامن: المخاطر التقنية.       | 2.55                  | 0.335             | موافق | 2.60                  | 0.329             | موافق | 0.93            | 1                         |
| البعد التاسع: المخاطر التشغيلية.     | 2.35                  | 0.453             | موافق | 2.47                  | 0.421             | موافق | 0.87            | 7                         |
| البعد العاشر: المخاطر التسويقية.     | 2.37                  | 0.418             | موافق | 2.58                  | 0.336             | موافق | 0.84            | 3                         |
| المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المخاطر | 2.40                  | 0.392             | موافق | 2.51                  | 0.387             | موافق | 0.90            | مرتفع                     |

تبين من جدول (13) حصول مجالات المخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.40) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.51) بدرجة تقدير (موافق)، وبمعامل توافق (0.90)، وقد جاءت جميع المخاطر في الجولتين بدرجة تقدير (موافق) وجاء ترتيب المخاطر في الجولة الثالثة على النحو التالي: جاءت المخاطر التقنية أعلى المخاطر المحتمل حدوثها بمتوسط حسابي (2.60) وفي الترتيب الثاني المخاطر المالية بمتوسط حسابي (2.59)، وفي الترتيب التاسع المخاطر القانونية بمتوسط حسابي (2.45)، وجاءت المخاطر الاستراتيجية في الترتيب العاشر والأخير بمتوسط حسابي (2.44) ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى غياب الاستراتيجية المؤسسية لإدارة المخاطر التي تقوم على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، واستراتيجيات مواجهتها، فضلا عن قلة الخبرة سواء على المستوى المؤسسي بحكم حداثة نشأة الجامعة، أو على المستوى الفردي للقيادات وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضويحي (2022) والتي تظهر وجود عدة مخاطر وصعوبات تواجه الجامعات السعودية ومنها: المخاطر التقنية والمادية والإدارية والتنظيمية والشخصية. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات المقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية؟ وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية

| رقم<br>الخطر | استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية                                                                                              | الجولة الثانية (N=36) |                      | الفئة | الجولة الثالثة (N=32) |                      | الفئة | معامل<br>التوافق<br>W |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------|-----------------------|----------------------|-------|-----------------------|
|              |                                                                                                                                     | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |       | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |       |                       |
| 1.           | بناء التوجهات الاستراتيجية للجامعة في ضوء ما يستجد من قرارات.                                                                       | 2.53                  | 0.278                | موافق | 2.57                  | 0.269                | موافق | 0.97                  |
| 2.           | حوكمة الأداء الاستراتيجي للجامعة من خلال مؤشرات أداء يمكن قياسها.                                                                   | 2.62                  | 0.246                | موافق | 2.63                  | 0.248                | موافق | 0.99                  |
| 3.           | بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة بعد التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية. | 2.63                  | 0.239                | موافق | 2.65                  | 0.246                | موافق | 0.98                  |
| 4.           | تعزيز قدرات الجامعة في الريادة الاستراتيجية من خلال الإبداع بناء الميزة التنافسية، نشر الثقافة الريادية، وتقبل المخاطر.             | 2.69                  | 0.218                | موافق | 2.67                  | 0.211                | موافق | 0.96                  |
| 5.           | تطبيق مبادئ العمل المؤسسي للاستمرار في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعة.                                                         | 2.81                  | 0.178                | موافق | 2.84                  | 0.156                | موافق | 0.97                  |
|              | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية                                                                       | 2.66                  | 0.325                | موافق | 2.67                  | 0.315                | موافق | 0.99                  |

تبين من جدول (14) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.66) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.67) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.99)، وقد جاءت جميع الاستراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الخبراء لأهمية العمل المؤسسي في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعة، خاصة وجامعة حفر الباطن تفتقر للاستقرار التنظيمي على مستوى القيادة العليا مما يؤدي لغياب العمل المؤسسي، وأهمية مراعاة التغيير في البيئة الخارجية سواء في القرارات التي تؤثر في توجهات الجامعة بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2022) والتي أكدت أن أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات تتمثل في جعل إدارة المخاطر ذات أولوية مؤسسية، وإعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر.

#### البعد الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية

| رقم<br>الخطر | استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية                                                          | الجولة الثانية (N=36) |                      | الفئة | الجولة الثالثة (N=32) |                      | الفئة                         | معامل<br>التوافق<br>W |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------|-----------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------|
|              |                                                                                             | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |       | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |                               |                       |
| 1.           | تدريب الموظفين في قطاعات الجامعة للرفع من كفاءتهم.                                          | 2.65                  | 0.237                | موافق | 2.67                  | 0.228                | موافق                         | 0.98                  |
| 2.           | تطبيق قواعد تنفيذية للوائح المنظمة للشؤون الإدارية والمالية في الجامعة.                     | 2.625                 | 0.256                | موافق | 2.66                  | 0.271                | موافق                         | 0.96                  |
| 3.           | بناء أدلة تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لكافة الوحدات التنظيمية بالجامعة.                  | 2.63**                | 0.276                |       |                       |                      | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                       |
| 4.           | حوكمة الأداء الإداري في الجامعة من خلال الرقابة التنظيمية والمراجعة الداخلية.               | 2.68                  | 0.216                | موافق | 2.70                  | 0.201                | موافق                         | 0.97                  |
| 5.           | إعادة هيكلة الجامعة وفق مبادئ التنظيم الإداري المرن والفعال.                                | 2.69                  | 0.231                | موافق | 2.74                  | 0.205                | موافق                         | 0.95                  |
| 6.           | تطوير نظم اتصالية مفتوحة تسهل تبادل المعلومات بين قطاعات الجامعة المختلفة.                  | 2.62**                | 0.238                |       |                       |                      | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                       |
| 7.           | إعداد دليل إجرائي لكافة العمليات الإدارية والمالية في الجامعة والتفقد بما فيه من خطوات.     | 2.69                  | 0.217                | موافق | 2.73                  | 0.195                | موافق                         | 0.94                  |
| 8.           | تفعيل نظام رقابي فعال يأخذ في الاعتبار مراقبة الأداء قبل وأثناء وبعد تنفيذ المهام والأعمال. | 2.78                  | 0.169                | موافق | 2.84                  | 0.148                | موافق                         | 0.92                  |
|              | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية                                   | 2.74                  | 0.284                | موافق | 2.72                  | 0.315                | موافق                         | 0.97                  |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح.

تبين من جدول (15) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.74) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.72) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.97)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف اثنتين من استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت ست استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الخبراء لأهمية الإصلاحات الإدارية القائمة على التوجهات الحديثة مثل الحوكمة الإدارية، والهياكل التنظيمية المرنة، ومراقبة وقياس الأداء وفق مؤشرات وأدلة إجرائية واضحة، كاستراتيجيات لإدارة المخاطر الإدارية والتقليل من أثارها على الجامعة، وتتفق هذه النتيجة

مع نتائج دراسة كل من الخضير (2019)، والضويحي (2022) واللذان أظهرتا وجود بعض المخاطر الإدارية التي تتعلق بالجامعات بالمملكة العربية السعودية، حيث يوجد نقص في التدريب على إدارة المخاطر، وندرة في المتخصصين في إدارة المخاطر بالجامعات.

### البعد الثالث: استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية:

| جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية |                                                                                                                                                   |                       |                      |       |                               |                      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------|-------------------------------|----------------------|-------|
| رقم<br>الخطر                                                                              | استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية                                                                                                              | الجولة الثانية (N=36) |                      | الفئة | الجولة الثالثة (N=32)         |                      | الفئة |
|                                                                                           |                                                                                                                                                   | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |       | المتوسط                       | الانحراف<br>المعياري |       |
| 1.                                                                                        | قياس حجم الطلب على القبول الجامعي للسنوات القادمة واتخاذ الإجراءات لمواجهة الطلب المتزايد.                                                        | 2.69                  | 0.214                | موافق | 2.71                          | 0.208                | موافق |
| 2.                                                                                        | دراسة الكفاءة الداخلية للبرامج الأكاديمية وتطويرها.                                                                                               | 2.75                  | 0.165                | موافق | 2.74                          | 0.172                | موافق |
| 3.                                                                                        | العمل على الوفاء بمعايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي لكافة برامج الجامعة.                                                                         | 2.69                  | 0.234                | موافق | 2.73                          | 0.225                | موافق |
| 4.                                                                                        | الرفع من الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس من خلال برامج التنمية المهنية.                                                                     | 2.68                  | 0.228                |       | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
| 5.                                                                                        | بناء استراتيجيات لتهيئة الطلبة للحياة الجامعية من خلال تفعيل دور الإرشاد الجامعي والأكاديمي بما يسهم في تكيف الطلبة ومعالجة مشكلاتهم الأكاديمية.. | 2.69                  | 0.219                |       | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
| 6.                                                                                        | إطلاق استراتيجيات متنوعة لدعم البحوث العلمية في كافة التخصصات للنشر في المجالات العلمية والمجالية.                                                | 2.81                  | 0.113                | موافق | 2.84                          | 0.102                | موافق |
| 7.                                                                                        | تفعيل دور وحدة التوعية الفكرية في رصد وتتبع الفكر المنطرف واتخاذ الإجراءات اللازمة وفق سياسة معتمدة لمثل هذه الحالات.                             | 2.56                  | 0.315                |       | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
|                                                                                           | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية                                                                                       | 2.73                  | 0.264                | موافق | 2.75                          | 0.236                | موافق |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح.

تبين من جدول (16) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.73) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.75) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.98)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف ثلاث من استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت أربع استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية إيجاد استراتيجيات لإدارة المخاطر الأكاديمية تأخذ في الاعتبار مواجهة زيادة الطلب الاجتماعي على القبول في الجامعة، وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل، والحصول على الاعتمادات البرمجية المحلية والدولية، وتعزيز مكانة الجامعة العلمية بدعم البحوث المنشورة في أوعية نشر عالمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (Klochko et al., 2017) من وجود بعض المخاطر الأكاديمية التي تواجه الجامعات مثل مخاطر الامتثال والاعتمادات الأكاديمية ومتطلبات الاعتماد وتطوير البرامج الأكاديمية وفق حاجة سوق العمل، وهو ما يتطلب استخدام استراتيجيات متنوعة لتطوير البرامج الأكاديمية بما يتلاءم مع سوق العمل وإطلاق استراتيجيات متنوعة لدعم البحوث العلمية في كافة التخصصات وتحسين جودة البرامج، حيث تؤثر جودة البرامج ومدى توافقها مع سوق العمل على رضا الطلاب ومستقبلهم المهني.

### البعد الرابع: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية:

| جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر المالية |                                                                                    |                       |                      |       |                       |                      |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------|-----------------------|----------------------|-------|
| رقم<br>الخطر                                                                           | استراتيجيات إدارة المخاطر المالية                                                  | الجولة الثانية (N=36) |                      | الفئة | الجولة الثالثة (N=32) |                      | الفئة |
|                                                                                        |                                                                                    | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |       | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري |       |
| 1.                                                                                     | تطبيق سياسات مالية واستراتيجيات تمويلية مثل استراتيجيات الجامعة المنتجة.           | 2.69                  | 0.249                | موافق | 2.67                  | 0.243                | موافق |
| 2.                                                                                     | تنوع مصادر التمويل من خلال الشراكات مع القطاع الخاص.                               | 2.68                  | 0.218                | موافق | 2.73                  | 0.215                | موافق |
| 3.                                                                                     | تحصيل الرسوم على الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تقدمها الجامعة.        | 2.72                  | 0.231                | موافق | 2.75                  | 0.180                | موافق |
| 4.                                                                                     | إيجاد فرص استثمارية للجامعة داخل محافظة حفر الباطن وخارجها..                       | 2.75                  | 0.162                | موافق | 2.76                  | 0.173                | موافق |
| 5.                                                                                     | التعاون مع الهيئة العامة للأوقاف لإنشاء صناديق أوقاف تسهم في دعم الجامعة.          | 2.75                  | 0.174                | موافق | 2.73                  | 0.181                | موافق |
| 6.                                                                                     | بناء سياسة تمويلية وتحديد الإجراءات التي تساعد الجامعة على اقتناص الفرص التمويلية. | 2.81                  | 0.118                | موافق | 2.83                  | 0.121                | موافق |
|                                                                                        | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر المالية                           | 2.73                  | 0.238                | موافق | 2.745                 | 0.227                | موافق |

تبين من جدول (17) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر المالية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.73) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.74) بدرجة تقدير (موافق)، وقد

جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.97)، وقد جاءت جميع استراتيجيات إدارة المخاطر المالية بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر المالية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية إيجاد استراتيجيات مالية تركز على تنوع مصادر التمويل، واستغلال فرص الاستثمار، وتخصيص الخدمات التعليمية، وتفعيل الوقف الجامعي كمصدر من مصادر التمويل، وتتفق هذه النتيجة مع أظهرته نتائج دراسة Klochko et al. (2017) والتي وضحت إلى أن الجامعات تواجه ضغوطاً مالية بسبب التغيرات في التمويل، سواء من الحكومة أو من مصادر أخرى، وأشارت إلى أن المخاطر المالية لها تأثير على استدامة المؤسسات الأكاديمية وذكرت بعض الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات للتخفيف من هذه المخاطر، مثل تنوع مصادر التمويل، الاعتماد على الشراكات، وزيادة الإيرادات من الطلاب الدوليين، وكذلك دراسة إبراهيم (2022) والتي قدمت بعض الاستراتيجيات لمواجهة المخاطر المالية ومنها: الشراكة مع مجموعة متنوعة من المستثمرين لتحسين البنية التحتية للجامعات، وتقييم دخل وإنفاق مؤسسات التعليم وترشيدها وتكوين إدارة خاصة بإنفاق الجامعة.

#### البعد الخامس: استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية:

| جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية |                                                                                                               |                       |                      |                               |                      |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|-------|
| رقم<br>الخطر                                                                                 | استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية                                                                       | الجولة الثانية (N=36) |                      | الجولة الثالثة (N=32)         |                      | الفئة |
|                                                                                              |                                                                                                               | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري | المتوسط                       | الانحراف<br>المعياري |       |
| 1.                                                                                           | إعداد نظام حوافز لدعم واستبقاء الكفاءات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.                                        | 2.68                  | 0.231                | 2.69                          | 0.236                | موافق |
| 2.                                                                                           | إعداد برامج تدريب وتنمية مهنية فعالة لزيادة وتحسين إنتاجية وكفاءة الموظفين.                                   | 2.69                  | 0.227                | 2.72                          | 0.219                | موافق |
| 3.                                                                                           | تطوير آليات استقطاب وتعيين الكفاءات المميزة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.                                  | 2.78                  | 0.183                | 2.80                          | 0.168                | موافق |
| 4.                                                                                           | بناء استراتيجية مؤسسية لنقل وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والمتقاعدين.                                 | 2.75                  | 0.174                | 2.78                          | 0.168                | موافق |
| 5.                                                                                           | إعداد خطة توظيف طارئة لتعويض الفاقد من أعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات.                                   | 2.53**                | 0.312                | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
| 6.                                                                                           | التدخل السريع بدراسة الأسباب ومعالجة المشكلات باستخدام أساليب التفاوض والإقناع وإدارة النزاعات.               | 2.59**                | 0.324                | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
| 7.                                                                                           | تطوير آليات للنشر وتعميم واجبات وحقوق الموظفين.                                                               | 2.62**                | 0.312                | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
| 8.                                                                                           | إلحاق القيادات الإدارية ببرامج تدريب في القيادة الأكاديمية تسهم في الرفع من كفاءتهم القيادية.                 | 2.69                  | 0.226                | 2.75                          | 0.184                | موافق |
| 9.                                                                                           | إطلاق استراتيجية مؤسسية لتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لمتطلبات العمل وبناء البرامج التدريبية في ضوءها. | 2.72**                | 0.219                | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                      |       |
| 10.                                                                                          | بناء معايير دقيقة وعادلة لترشيح واختيار القيادات الأكاديمية قائمة على الكفاءة والجدارة.                       | 2.81                  | 0.137                | 2.83                          | 0.132                | موافق |
| 11.                                                                                          | بناء خطة استباقية لإدارة حركة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين وتعويض النقص المتوقع.                          | 2.78                  | 0.149                | 2.80                          | 0.153                | موافق |
|                                                                                              | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية                                                | 2.69                  | 0.241                | 2.77                          | 0.233                | موافق |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح.

تبين من جدول (18) حصول بعد استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.69) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.77) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.92)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف أربع من استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت سبع استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية الممارسات الجيدة مثل بناء معايير اختيار القيادات، وسياسات استبقاء الكوادر البشرية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وبناء برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين، في مواجهة مخاطر الموارد البشرية والتقليل من أثارها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المدرع (2019) التي أظهرت وجود مخاطر في الموارد البشرية بالجامعات، وتحتاج إلى إنشاء وحدات مختصة ودائمة لإدارتها تعتمد على كفاءات، مع تبني بعض السياسات الموحدة لإعداد برامج تدريب وتنمية مهنية فعالة لزيادة كفاءة الموظفين وتطوير نموذج تنظيمي متكامل يحكم سياسات العمل بالجامعة، ودراسة (Syreyschikova et al., 2020) والتي أظهرت ضرورة اتباع الأسلوب المنهجي، التحسن المستمر، النهج العملي، المساهمة في الاستخدام الفعال للأصول والموارد البشرية، وتطوير الموظفين وإنشاء قاعدة بيانات، إدارة المعرفة المؤسسية، وتيسير تبادل المعلومات.

## البعد السادس: استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية:

| رقم الخطر | استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية                                                                    | الجولة الثانية (N=36) | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32)         | الفئة             | معامل التوافق W |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|
|           |                                                                                                        | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط                       | الانحراف المعياري |                 |
| 1.        | استقطاب كفاءات قانونية مؤهلة لتفعيل دور الإدارة القانونية في التعاملات الإدارية والتنظيمية في الجامعة. | 2.69                  | 0.183             | 2.73                          | 0.178             | 0.93 مرتفع      |
| 2.        | سن الأنظمة والقوانين التي تسهم في حوكمة العمل وتحقيق النزاهة الإدارية والمالية في كافة العمليات.       | 2.62**                | 0.269             | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                   |                 |
| 3.        | عقد شراكات مع مكاتب استشارية قانونية لصياغة ومراجعة عقود الجامعة، للتوصية بالإجراء المناسب حيالها.     | 2.63                  | 0.276             | 2.66                          | 0.272             | 0.96 مرتفع      |
| 4.        | مراجعة الأنظمة واللوائح وإعداد أدلة إجرائية وتدريب الموظفين عليها لعدم هضم حقوق الآخرين.               | 2.72                  | 0.182             | 2.77                          | 0.178             | 0.94 مرتفع      |
|           | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر القانونية                                             | 2.665                 | 0.249             | 2.72                          | 0.233             | 0.90 مرتفع      |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح.

تبين من جدول (19) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.665) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.72) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.90)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف واحدة من استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت ثلاث استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الخبراء لأهمية تطبيق استراتيجيات تسهم في حماية حقوق الجامعة، من خلال تطوير اللوائح والأنظمة، ومراجعة الثغرات القانونية في السياسات والإجراءات، والاستعانة بكوادر بشرية مؤهلة في الشؤون القانونية، وعقد شراكات مع مكاتب قانونية استشارية لمراجعة العقود والاتفاقيات بين الجامعة والجهات الأخرى وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Klochko et al., 2017) والتي أظهرت أن هناك مجموعة من المخاطر القانونية التي تحيط بالجامعات ويمكن التغلب عليها من خلال: إنشاء نظام واضح لمراقبة الامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والدولية. وتحديث السياسات الداخلية للجامعات لضمان توافيقها مع القوانين الجديدة، وتعزيز الشفافية والرقابة، وتنفيذ آليات مراجعة قانونية دورية لضمان الامتثال المستمر، وتحسين نظم الحوكمة الجامعية لضمان الالتزام باللوائح، وإنشاء وحدات متخصصة في الجامعات لمراقبة التشريعات والتغيرات القانونية.

## البعد السابع: استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة:

| رقم الخطر | استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة                                                                                                    | الجولة الثانية (N=36) | الفئة             | الجولة الثالثة (N=32)         | الفئة             | معامل التوافق W |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|
|           |                                                                                                                                           | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط                       | الانحراف المعياري |                 |
| 1.        | إنشاء مركز صحي داخل الجامعة للرعاية الصحية الأولية للحالات الطارئة.                                                                       | 2.56                  | 0.327             | 2.61                          | 0.318             | 0.91 مرتفع      |
| 2.        | التخطيط لمواجهة الأوبئة العالمية وتشجيع أخذ اللقاحات الدورية لجميع المنسوين.                                                              | 2.56                  | 0.362             | 2.53                          | 0.368             | 0.90 مرتفع      |
| 3.        | اتخاذ الإجراءات الوقائية وصيانة طفايات الحريق والتأكد من مخارج السلامة وإعداد خطط الإخلاء وتدريب جميع منسوبي الجامعة عليها.               | 2.72                  | 0.237             | 2.77                          | 0.221             | 0.94 مرتفع      |
| 4.        | التأكد من كفاءة السائقين وتزويد السيارات بوسائل الأمن والسلامة والتأكد من صيانتها بشكل دوري مع ضرورة تزوية المرور بخط سير وحركة الحافلات. | 2.50**                | 0.385             | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                   |                 |
| 5.        | تحديد الإجراءات الوقائية للتعامل مع مخاطر المعامل والمختبرات وتوفير أدوات الأمن والسلامة اللازمة.                                         | 2.71                  | 0.241             | 2.75                          | 0.238             | 0.95 مرتفع      |
| 6.        | التأكد من الالتزام بتطبيق الاشتراطات الصحية في مطاعم الجامعة وسرعة إبلاغ الجهات ذات العلاقة فوراً.                                        | 2.60                  | 0.293             | حذف المقترح في الجولة الثالثة |                   |                 |
|           | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة                                                                             | 2.61                  | 0.261             | 2.67                          | 0.226             | 0.92 مرتفع      |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح.

تبين من جدول (20) حصول بعد استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.61) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.67) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.92)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف اثنتين من استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت أربع استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة

مخاطر الصحة والسلامة على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية الوقاية والاستعداد لمخاطر الصحة والسلامة من خلال تفعيل دور المركز الصحي، الاستعداد التام لمواجهة الأوبئة، الاستعداد لأي طارئ من خلال صيانة معدات الأمن والسلامة، ضرورة مراعاة إجراءات الأمن والسلامة في المعامل والمختبرات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mohammadfam, et al., 2018)، التي أظهرت وجود بعض المخاطر الصحية داخل الجامعات مثل مخاطر العوامل الكيميائية في المختبرات المدرسية، وكذلك العوامل البيئية والعوامل البيولوجية ثم الفيزيائية، وهو ما يتطلب ضرورة تحديد الإجراءات الوقائية للتعامل مع مخاطر المعامل والمختبرات وتوفير أدوات الأمن والسلامة اللازمة لمنع وقوع الحوادث في المعامل المدرسية.

#### البعد الثامن: استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية:

| جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر التقنية |                                                                                                                          |                       |                   |                       |                   |       |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|
| رقم الخطر                                                                              | استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية                                                                                        | الجولة الثانية (N=36) |                   | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W |
|                                                                                        |                                                                                                                          | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |
| 1.                                                                                     | تعزيز الإجراءات التي تحقق أمن المعلومات وتحافظ على خصوصيتها.                                                             | 2.75                  | 0.137             | 2.78                  | 0.132             | موافق | 0.94 مرتفع      |
| 2.                                                                                     | تأمين الأجهزة والبريد الإلكتروني المنسوبي الجامعة بجدار حماية ضد الفيروسات والبرمجيات الضارة والخبيثة وتحديثها باستمرار. | 2.81                  | 0.128             | 2.83                  | 0.124             | موافق | 0.97 مرتفع      |
| 3.                                                                                     | إعداد خطة للتدخل السريع لمواجهة أعطال الأنظمة الإلكترونية للجامعة تكون متاحة وجاهزة طوال الوقت.                          | 2.78                  | 0.135             | 2.77                  | 0.230             | موافق | 0.96 مرتفع      |
| 4.                                                                                     | تطبيق السياسات والإجراءات المتقدمة للأمن السيبراني والتأكيد على الالتزام بها.                                            | 2.78                  | 0.144             | 2.80                  | 0.132             | موافق | 0.95 مرتفع      |
| 5.                                                                                     | إعداد نسخ احتياطية لكافة بيانات ومعلومات وبرامج وتطبيقات الجامعة وتحديثها باستمرار.                                      | 2.72                  | 0.153             | 2.75                  | 0.139             | موافق | 0.94 مرتفع      |
|                                                                                        | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر التقنية                                                                 | 2.77                  | 0.138             | 2.79                  | 0.134             | موافق | 0.98 مرتفع      |

تبين من جدول (21) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.77) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.79) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.98)، وقد جاءت جميع الاستراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية تطبيق إجراءات قوية لأمن المعلومات، وحماية البرامج والأجهزة والبريد الإلكتروني من الهجمات الفيروسية، وتطبيق سياسات وإجراءات الأمن السيبراني، وأخذ الاحتياطات اللازمة لنسخ إضافية للمعلومات والبيانات الجامعية وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه دراسة (Ismail & Ramo, 2024) من ضرورة مجابهة المخاطر التقنية في الجامعات من خلال الاستثمار في تحديث الأنظمة التقنية، وتطوير آليات قوية لمنع الاختراقات وتأمين البيانات المخزنة في شبكة، وضرورة تزويد العاملين بالمعرفة التقنية اللازمة للعمل في بيئة التقنيات الحديثة.

#### البعد التاسع: استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية:

| جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية |                                                                                                                                    |                       |                   |                       |                               |       |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|-------|-----------------|
| رقم الخطر                                                                                | استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية                                                                                                | الجولة الثانية (N=36) |                   | الجولة الثالثة (N=32) |                               | الفئة | معامل التوافق W |
|                                                                                          |                                                                                                                                    | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط               | الانحراف المعياري             |       |                 |
| 1.                                                                                       | الصيانة الدورية لمولدات الكهرباء الرئيسية وتأمين مولدات احتياطية تعمل مباشرة لحين إصلاح الأعطال.                                   | 2.75                  | 0.139             | 2.77                  | 0.136                         | موافق | 0.98 مرتفع      |
| 2.                                                                                       | العمل على إنشاء مرافق وبني تحتية تقابل التوسع في قبول الطلاب وزيادة الكوادر البشرية في الجامعة.                                    | 2.78                  | 0.136             | 2.76                  | 0.139                         | موافق | 0.96 مرتفع      |
| 3.                                                                                       | بناء فريق طوارئ للتدخل السريع في الحالات التي لا تحتل التأخير مع جدولة الصيانة لجميع مرافق الجامعة بشكل دوري.                      | 2.81                  | 0.128             | 2.83                  | 0.125                         | موافق | 0.97 مرتفع      |
| 4.                                                                                       | الكشف المبكر والمستمر لتمديدات الصرف الصحي في جميع مرافق الجامعة والعمل على معالجة أية تسربات بشكل عاجل.                           | 2.72                  | 0.183             | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                 |
| 5.                                                                                       | الكشف الدوري لمباني الجامعة ومعالجة المشكلات الإنشائية مع إخلاء المباني التي تحدث فيها التصدعات الخطرة على الطلبة ومنسوبي الجامعة. | 2.62                  | 0.163             | موافق                 | 0.160                         | موافق | 0.98 مرتفع      |
| 6.                                                                                       | جدولة الصيانة الدورية لأجهزة التكييف قبل دخول الصيف ومعالجة وإصلاح الأعطال إن وجدت.                                                | 2.75                  | 0.127             | موافق                 | 0.121                         | موافق | 0.91 مرتفع      |
| 7.                                                                                       | المتابعة المستمرة والتدخل السريع لفرق النظافة لإزالة أية نفايات أو مخلفات في المباني وداخل الحرم الجامعي.                          | 2.75                  | 0.136             | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                 |
| 8.                                                                                       | تطبيق سياسات وإجراءات تسهم في الوصول للحرم الجامعي الأخضر.                                                                         | 2.69                  | 0.231             | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                 |
|                                                                                          | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية                                                                         | 2.73                  | 0.162             | موافق                 | 0.165                         | موافق | 0.95 مرتفع      |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح

تبين من جدول (22) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.73) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.76) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.95)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف ثلاث من استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت خمس استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية الاستعداد الجيد لمواجهة المتغيرات الجوية خاصة ومنطقة حفر الباطن تشهد درجات حرارة عالية جدا في فصل الصيف مما يجعل تعطل الكهرباء ونظام التكييف في الجامعة من العوامل التي تؤدي إلى تعطيل العمل والدراسة فيها، مما يتطلب الاستعداد لمثل هذه الحالات بفرق طوارئ مستعدة للتدخل السريع وحل المشكلات والطارئة بأسرع وقت، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إبراهيم (2022) والتي أظهرت وجود مخاطر تتعلق بالبنية التحتية للجامعات مما يتطلب التوجه نحو تطوير هذه البنية وتبني إجراءات تؤدي إلى تحسين المرافق والخدمات لضمان الاستدامة والحفاظ على الموارد.

#### البعد العاشر: استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية:

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية

| رقم<br>الخطر | استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية                                                                                                    | الجولة الثانية (N=36) |                      | الجولة الثالثة (N=32) |                               | الفئة | معامل<br>التوافق W |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|-------|--------------------|
|              |                                                                                                                                        | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري | المتوسط               | الانحراف<br>المعياري          |       |                    |
| 1.           | إعداد وتنفيذ خطط لتسويق الخدمات الأكاديمية والبحثية والاستشارية التي تقدمها الجامعة بكامل وظائفها.                                     | 2.84                  | 0.215                | 2.88                  | 0.116                         | موافق | 0.95 مرتفع         |
| 2.           | بناء سمات الخريجين والتعاون مع قطاعات الصناعة والإنتاج في تحسين نواتج التعلم ومواصفات الخريج والعمل على تضمينها في البرامج الأكاديمية. | 2.78                  | 0.226                | 2.82                  | 0.146                         | موافق | 0.94 مرتفع         |
| 3.           | بناء علاقة إيجابية مع المجتمع والقطاعات المختلفة وإشراكهم في بناء خطط وتوجهات الجامعة الاستراتيجية.                                    | 2.75**                | 0.221                | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                    |
| 4.           | تفعيل لجنة أخلاقيات البحث العلمي وتطبيق نظام صارم لتحقيق قيم النزاهة العلمية والأكاديمية.                                              | 2.53**                | 0.317                | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                    |
| 5.           | بناء خطة إعلامية للتعريف بالجامعة وأبرز إنجازاتها وتطلعاتها المستقبلية وتقديمها كنموذج مميز لجامعة طموحة.                              | 2.69**                | 0.279                | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                    |
| 6.           | بناء خطة للتعريف بأهمية الجامعة التطبيقية وتوافق برامجها مع متطلبات سوق العمل والرؤية الوطنية الطموحة.                                 | 2.75                  | 0.214                | موافق                 | 0.172                         | موافق | 0.98 مرتفع         |
| 7.           | العمل على الوفاء بمعايير الاعتماد الأكاديمي المؤسسي الكامل، والحصول على الاعتمادات البرامجية لجميع برامج الجامعة.                      | 2.75**                | 0.211                | موافق                 | حذف المقترح في الجولة الثالثة |       |                    |
|              | المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية                                                                             | 2.72                  | 0.153                | موافق                 | 0.113                         | موافق | 0.90 مرتفع         |

\*\* حذف المقترح في الجولة الثالثة بسبب عدم حصول الخطر على المتوسط المرجح.

تبين من جدول (23) حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية بجامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.72) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.82) بدرجة تقدير (موافق)، وقد جاء معامل التوافق بين الجولتين بدرجة (0.90)، وقد تم في الجولة الثالثة حذف أربع من استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية لعدم حصول الخطر على المتوسط المرجح، بينما جاءت ثلاث استراتيجيات بدرجة تقدير (موافق)، وبالمجمل يعزو الباحث حصول بعد استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية على درجة تقدير (موافق) إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية بناء سمعة مؤسسية جيدة للجامعة في مجتمعاتها، من خلال جودة البرامج، التعريف بالخدمات التي تقدمها الجامعة، نسبة توظيف الخريجين، سمات الخريجين التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل، مدى توافق برامج الجامعة مع التوجهات الوطنية في رؤية المملكة 2030، ومستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العازمي (2022) التي اقترحت بعض الآليات الإجرائية لتعزيز إدارة التسويق التعليمي في الجامعات الكويتية، ومنها: تكوين صورة ذهنية سمعة جامعية إيجابية، ومراقبة الاتجاهات حول العلامة المؤسسية التجارية، وتشجيع الطلاب على إعداد محتوى، ونشر وإعلان واعتماد صور رائعة وجذابة عن الجامعة على مواقع التواصل، وتشجيع الطلاب الحاليين على ممارسة وإعلان الأنشطة الجامعية.

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن

| أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر                        | الجولة الثانية (N=36) |                   | الفئة   |                   | الجولة الثالثة (N=32) |                   | الفئة | معامل التوافق W | الترتيب في الجولة الثالثة |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|---------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|---------------------------|
|                                                        | المتوسط               | الانحراف المعياري | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط               | الانحراف المعياري |       |                 |                           |
| البعد الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية.   | 2.66                  | 0.325             | موافق   | 2.67              | 0.315                 | موافق             | 0.99  | مرتفع           | 10                        |
| البعد الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية.      | 2.74                  | 0.284             | موافق   | 2.72              | 0.315                 | موافق             | 0.97  | مرتفع           | 8                         |
| البعد الثالث: استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية.    | 2.73                  | 0.264             | موافق   | 2.75              | 0.236                 | موافق             | 0.98  | مرتفع           | 5                         |
| البعد الرابع: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية.       | 2.73                  | 0.238             | موافق   | 2.745             | 0.227                 | موافق             | 0.97  | مرتفع           | 6                         |
| البعد الخامس: استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية. | 2.69                  | 0.241             | موافق   | 2.77              | 0.233                 | موافق             | 0.92  | مرتفع           | 3                         |
| البعد السادس: استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية.     | 2.665                 | 0.249             | موافق   | 2.72              | 0.233                 | موافق             | 0.90  | مرتفع           | 7                         |
| البعد السابع: استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة.  | 2.61                  | 0.261             | موافق   | 2.67              | 0.226                 | موافق             | 0.92  | مرتفع           | 9                         |
| البعد الثامن: استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية.       | 2.77                  | 0.138             | موافق   | 2.79              | 0.134                 | موافق             | 0.98  | مرتفع           | 2                         |
| البعد التاسع: استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية.     | 2.73                  | 0.162             | موافق   | 2.76              | 0.165                 | موافق             | 0.95  | مرتفع           | 4                         |
| البعد العاشر: استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية.     | 2.72                  | 0.153             | موافق   | 2.82              | 0.113                 | موافق             | 0.90  | مرتفع           | 1                         |
| المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر       | 2.70                  | 0.261             | موافق   | 2.74              | 0.315                 | موافق             | 0.92  | مرتفع           |                           |

تبين من جدول (24) حصول استراتيجيات إدارة المخاطر المحتمل حدوثها في جامعة حفر الباطن كما يتصورها قيادات الجامعة وخبراء القيادة التربوية في الجولة الثانية على متوسط حسابي بلغ (2.70) بدرجة تقدير (موافق) وفي الجولة الثالثة على متوسط حسابي بلغ (2.74) بدرجة تقدير (موافق)، وبمعامل توافق (0.92)، وقد جاءت جميع أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في الجولتين بدرجة تقدير (موافق) وجاء ترتيب المخاطر في الجولة الثالثة على النحو التالي: جاءت استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.82) وفي الترتيب الثاني استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية بمتوسط حسابي (2.79)، وفي الترتيب التاسع قبل الأخير استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة بمتوسط حسابي (2.67)، وجاءت استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الترتيب العاشر والأخير بمتوسط حسابي (2.67) ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تبني استراتيجيات إدارة المخاطر وذلك لدورها في تقليل الآثار على الجامعة بما يساعدها على تحقيق أهدافها، والقيام بوظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يسهم في تحقيق الغايات التنموية والاقتصادية.

## الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من الحاجة إلى تعزيز فهم المخاطر المؤسسية التي قد تهدد استقرار وتقدم جامعة حفر الباطن بصفتها من الجامعات الناشئة، وسعت الدراسة إلى بناء تصور علمي لتلك المخاطر وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية، واعتمدت الدراسة على أسس علمية عملية تمثلت في الحاجة المتزايدة لدى المؤسسات الجامعية الناشئة إلى أدوات منهجية دقيقة يمكن من خلالها استباق المخاطر والتعامل معها بكفاءة، وقد تم بناء الإطار النظري للدراسة في ضوء الأدبيات الحديثة في إدارة المخاطر بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وقد تم التحقق من خصائصها السيكمترية، واتبعت الدراسة منهج دلفاي بثلاث جولات متتالية، لضمان الوصول إلى توافق علمي مدروس بين نخبة من الخبراء والممارسين في مجال التعليم الجامعي والتخطيط الاستراتيجي، مما أضفى على النتائج قدرًا عاليًا من المصداقية والعمق، وقد مثلت كل جولة من جولات دلفاي خطوة نحو مزيد من التمهيد والتحقق، ما أتاح فهمًا مركبًا للواقع الحالي والمخاطر المستقبلية المحتملة، وقد ركزت الجولة الأولى على استقصاء المخاطر من منظور الممارسين، ثم نُقِحت القوائم وتُحَقق من ثباتها في الجولة الثانية، وصولًا إلى الجولة الثالثة التي شهدت ترتيبًا نهائيًا لأولويات المخاطر حسب درجة خطورتها واحتمالية وقوعها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- تصدّرت المخاطر التقنية قائمة المخاطر ذات الأولوية، مما يعكس حجم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي واعتمادية الأنظمة الإلكترونية.
- جاءت المخاطر المالية في المرتبة الثانية، وهو ما يشير إلى أهمية الاستدامة في التمويل وضبط المصروفات وتنوع مصادر الدخل.
- حلت المخاطر التسويقية في المرتبة الثالثة، مما يسلط الضوء على تحديات استقطاب الطلاب والمحافظة على السمعة المؤسسية في بيئة جامعية تنافسية.
- تلتها المخاطر الأكاديمية، في إشارة إلى أن التهديدات التشغيلية اليومية تُعد أكثر إلحاحًا حاليًا من التهديدات بعيدة المدى.
- وفي المرتبة الخامسة جاءت مخاطر الموارد البشرية: وتشير إلى التحديات المتعلقة بتطوير الكفاءات وضمان رضا العاملين.
- وحلت مخاطر الصحة والسلامة في المرتبة السادسة، حيث تمثل الاعتبارات المتعلقة ببيئة العمل الأمانة وصحة منسوبي الجامعة.
- وقد جاءت المخاطر التشغيلية في المرتبة السابعة، وهي المخاطر التي تؤثر على سير العمليات اليومية للجامعة.

- كما حلت المخاطر الإدارية في المرتبة الثامنة، وتشير إلى تحديات القيادة والتنظيم الداخلي.
  - كما جاءت المخاطر القانونية في المرتبة التاسعة، وهي مرتبطة بالامتثال للقوانين والأنظمة ذات الصلة.
  - وقد جاءت المخاطر الاستراتيجية في المرتبة العاشرة، مما يعكس أن التحديات ذات البعد البعيد أو التخطيطي أقل إلحاحًا مقارنة بالمخاطر الأخرى.
- وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات المقترحة لإدارة المخاطر المؤسسية في جامعة حفر الباطن وتمثلت في:
- استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية وتضمنت: بناء التوجهات الاستراتيجية للجامعة في ضوء ما يستجد من قرارات، وحوكمة الأداء الاستراتيجي للجامعة من خلال مؤشرات أداء يمكن قياسها، وبناء الخطة الاستراتيجية للجامعة بعد التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، وتعزيز قدرات الجامعة في الريادة الاستراتيجية من خلال الإبداع بناء الميزة التنافسية، نشر الثقافة الريادية، وتقبل المخاطر، وتطبيق مبادئ العمل المؤسسي للاستمرار في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر الإدارية وتضمنت: تدريب الموظفين في قطاعات الجامعة للرفع من كفاءته، وحوكمة الأداء الإداري في الجامعة من خلال الرقابة التنظيمية والمراجعة الداخلية، إعادة هيكلة الجامعة وفق مبادئ التنظيم الإداري المرن والفعال، إعداد دليل إجرائي لكافة العمليات الإدارية والمالية في الجامعة والتقييد بما فيه من خطوات.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر الأكاديمية وتضمنت: قياس حجم الطلب على القبول الجامعي للسنوات القادمة واتخاذ الإجراءات لمواجهة الطلب المتزايد، دراسة الكفاءة الداخلية للبرامج الأكاديمية وتطويرها، العمل على الوفاء بمعايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي لكافة برامج الجامعة، إطلاق استراتيجية متنوعة لدعم البحوث العلمية في كافة التخصصات للنشر في المجالات العالمية والمحلية.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر المالية وتضمنت: تطبيق سياسات مالية واستراتيجيات تمويلية مثل استراتيجية الجامعة المنتجة، تنوع مصادر التمويل من خلال الشراكات مع القطاع الخاص، تحصيل الرسوم على الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تقدمها الجامعة، إيجاد فرص استثمارية للجامعة داخل محافظة حفر الباطن وخارجها، التعاون مع الهيئة العامة للأوقاف لإنشاء صناديق أوقاف تسهم في دعم الجامعة.
  - استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية وتضمنت: إعداد نظام حوافز لدعم واستبقاء الكفاءات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، إعداد برامج تدريب وتنمية مهنية فعالة لزيادة وتحسين إنتاجية وكفاءة الموظفين، وتطوير آليات استقطاب وتعيين الكفاءات المميزة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وبناء استراتيجية مؤسسية لنقل وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والمتقاعدين.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر القانونية وتضمنت: استقطاب كفاءات قانونية مؤهلة لتفعيل دور الإدارة القانونية في التعاملات الإدارية والتنظيمية في الجامعة، وعقد شراكات مع مكاتب استشارية قانونية لصياغة ومراجعة عقود الجامعة، للتوصية بالإجراء المناسب حيالها، ومراجعة الأنظمة واللوائح وإعداد أدلة إجرائية وتدريب الموظفين عليها لعدم هضم حقوق الآخرين.
  - استراتيجيات إدارة مخاطر الصحة والسلامة وتضمنت: إنشاء مركز صحي داخل الجامعة للرعاية الصحية الأولية للحالات الطارئة، والتخطيط لمواجهة الأوبئة العالمية وتشجيع اخذ اللقاحات الدورية لجميع المنسوبين، واتخاذ الإجراءات الوقائية وصيانة طفايات الحريق والتأكد من مخارج السلامة وإعداد خطط الإخلاء وتدريب جميع منسوبي الجامعة عليها.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر التقنية وتضمنت: تعزيز الإجراءات التي تحقق أمن المعلومات وتحافظ على خصوصيتها، وتأمين الأجهزة والبريد الإلكتروني لمنسوبي الجامعة بجدار حماية ضد الفيروسات والبرمجيات الضارة والخبيثة وتحديثها باستمرار.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية وتضمنت: الصيانة الدورية لمولدات الكهرباء الرئيسية وتأمين مولدات احتياطية تعمل مباشرة لحين إصلاح الأعطال، والعمل على إنشاء مرافق وبنى تحتية تقابل التوسع في قبول الطلاب وزيادة الكوادر البشرية في الجامعة، وبناء فريق طوارئ للتدخل السريع في الحالات التي لا تحتل التأخير مع جدولة الصيانة لجميع مرافق الجامعة بشكل دوري.
  - استراتيجيات إدارة المخاطر التسويقية وتضمنت: إعداد وتنفيذ خطط لتسويق الخدمات الأكاديمية والبحثية والاستشارية التي تقدمها الجامعة بكامل وظائفها، وبناء سمات الخريجين والتعاون مع قطاعات الصناعة والإنتاج في تحسين نواتج التعلم ومواصفات الخريج والعمل على تضمينها في البرامج الأكاديمية.

#### التوصيات:

- تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل لرفع كفاءة مهارات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة نحو التعامل مع المخاطر المختلفة التي تواجه الجامعة.
- ضرورة إدراج إدارة المخاطر كعنصر أساسي في خطط التنمية والتطوير المؤسسي والحوكمة الفاعلة داخل جامعة حفر الباطن.
- ضرورة تطوير نظام متكامل لرصد المخاطر المستقبلية وتحليلها بشكل دوري من خلال إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر داخل الجامعة والتعامل مع الأزمات المختلفة بحرفية عالية.
- استخدام أدوات تقنية حديثة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر مثل الذكاء الاصطناعي.
- تبني جامعة حفر الباطن للاستراتيجيات التي تم التوصل إليها بالدراسة الحالية لمواجهة المخاطر المتنوعة التي تحول دون تحقيق أهداف الجامعة.
- تبني خطط تشغيلية وتسويقية إبداعية تعزز من سمعة الجامعة وتجذب الطلاب المحليين والدوليين من مختلف الجنسيات.

- تطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز الأمن ضد الهجمات والاختراقات السيبرانية وحماية البيانات والأنظمة الخاصة بالجامعة.
- ضرورة بناء الجامعة لشراكات مع القطاع الخاص لدعم الاستثمار وتمويل التعليم بالجامعة.

#### مقترحات بحثية:

- فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات الدولية.
- دور إدارة المخاطر بالجامعات السعودية في تحسين التميز المؤسسي في ضوء المعايير العالمية.
- الذكاء الاصطناعي وأثره في تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية في الجامعات السعودية.
- دور الحوكمة المؤسسية في تقليل المخاطر الاستراتيجية والإدارية في الجامعات السعودية.
- دور القيادات الجامعية في دعم إدارة المخاطر وتحسين الأداء الإداري وتطوير القدرات المؤسسية.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عيدة. (2019). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح. *دراسات في التعليم الجامعي*، (43)، 256 – 309.
- إبراهيم، فاطمة. (2022). تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 2(194)، 80 – 156.
- ابن منظور. (2008). لسان العرب، القاهرة: دار المعارف.
- آل يحيى، نجلاء وعبد القادر، سالم. (2022). العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12(2)، 204 – 216.
- الأهبل، هالة. (2016). أخلاقيات الأستاذ الجامعي: المفهوم والآثار، *مجلة الثقافة والتنمية*، 16(105)، 218-269.
- بن عمارة، نوال. (2009). إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف.
- جامعة الزيتونة. (2018). *استراتيجية إدارة المخاطر: جامعة الزيتونة الأردنية*، استراتيجية 2018/2017، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جامعة الملك سعود. (2014). إدارة المخاطر، متاح على risk.ksu.edu.sa تم الدخول في 12/2/2025
- حسن، جبل. (2014). إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 1(1)، 255 – 305.
- الخضير، إبراهيم. (2019). تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، *دكتوراه غير منشورة*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الزعيبي، علي. (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية)، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 6(11)، 1-43.
- شومان، أحمد. (2023). مدى ممارسة منهجية إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، المؤتمر الدولي الأول للمجلس العربي للتنمية المستدامة، دور الجامعات العربية كحاضنات للتنمية المستدامة: الواقع والمأمول خلال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الشيخلي، عبد القادر. (2000). أخلاقيات الأستاذ الجامعي، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر "التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح"، جامعة الزرقاء الأهلية، 16-18 مايو.
- الصبيدي، هند. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 1(178)، 228-315. الخضير،
- صلاح الدين، سماح وعبد العزيز، دنيا. (2017). نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر بكلية التربية الرياضية للبنات-جامعة الإسكندرية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة جامعة الإسكندرية*، (94)، 100-122.
- الضويحي، سارة. (2022). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (77)، 39-50.
- العازمي، خالد. (2022). آليات تعزيز إدارة التسويق التعليمي الإلكتروني في الكويت. مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(5،2)، 274-286.
- عامر، طارق. (2008). أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العبد الرحمن، أسماء وجبران، محمد. (2021). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(1)، 420 – 443.

العبيري، فهد (2018). إدارة المخاطر في الجامعات السعودية الناشئة الواقع ومعوقات التطبيق [ملخص]، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البشارفة.

علوان، سهام (2024). تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية. (COSO, 2017), (ISO, 13000, 2018) /الإدارة /التربوية، 41(41)، 485-624.

الفقهاء، عصام (2012). إدارة المخاطر في الجامعات العربية دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن، مجلة كلية التربية، 23(91)، 79-103.

القحطاني، سعد (2015): الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام (S.P.S.S)، معهد الإدارة العامة.

المدرع، سفر (2019). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO 31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 35(5)، 52 – 103.

مسيل، محمود وحرب، إيمان وصفى كامل (2021). إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد وتطبيقاتها في بعض الجامعات العربية والأجنبية وإمكان الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، 18(102)، 334-475.

النجار، عمر (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

#### ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Al-Abdulrahman, A., & Jabran, M. (2021). The applicability of risk management in Jordanian universities from the perspective of academic and administrative leaders (in Arabic). *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29(1), 420–443.
- Al-Ahbal, H. (2016). Ethics of university professors: Concept and effects (in Arabic). *Journal of Culture and Development*, 16(105), 218–269.
- Al-Azmi, K. (2022). Mechanisms for enhancing electronic educational marketing management in Kuwait: An approach to achieving competitive advantage (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education (Assiut)*, 38(5,2), 274–286.
- Al-Duwaihi, S. (2022). Difficulties in developing leadership performance in Saudi universities in light of risk management (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, (77), 39–50.
- Al-Fuqaha, I. (2012). Risk management in Arab universities: A case study of Philadelphia University in Jordan (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 23(91), 79–103.
- Al-Khudair, I. (2019). *A proposed vision for risk management in private universities in Saudi Arabia in light of experiences from international universities (in Arabic)* [Unpublished doctoral dissertation]. Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Al-Mudarra, S. (2019). Evaluation of human resources risk management in Saudi universities according to ISO 31000:2018: A comparative study between public and private universities (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 35(5), 52–103.
- Al-Najjar, O. (2019). The impact of risk management on institutional excellence at Al-Aqsa University in Gaza (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Islamic University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.
- Al-Obairi, F. (2018). Risk management in emerging Saudi universities: Reality and obstacles to implementation (in Arabic) [Abstract]. *Journal of Humanities and Social Sciences, University of Sharjah*.
- Al-Qahtani, S. (2015). *Applied Statistics: Basic concepts and most commonly used statistical analysis tools in social and human studies using SPSS (in Arabic)*. Institute of Public Administration.
- Al-Saeedi, H. (2018). A proposed model to develop educational leadership performance in Saudi Arabia in light of administrative excellence standards (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 1(178), 228–315.
- Al-Sheikhli, A. (2000). Ethics of university professors (in Arabic). Paper presented at the Conference on Higher Education in Jordan: Reality and Aspirations, Zarqa Private University.
- Alwan, S. (2024). A proposed vision for institutional risk management at Zagazig University in light of international standards (ISO 13000:2018, COSO 2017) (in Arabic). *Educational Administration*, 41(41), 485–624.
- Al-Yahya, N., & Abdulkader, S. (2022). The relationship between strategic agility and crisis management ability in Saudi universities: An applied study on King Khalid University (in Arabic). *The International Journal of Economics and Business*, 12(2), 204–216.
- Al-Zaytouna University. (2018). *Risk management strategy: Al-Zaytouna University Strategy 2017/2018 (in Arabic)*. Jordan.

- Al-Zoubi, A. (2013). The role of total quality management in reducing risks in the Jordanian higher education sector in light of the global economic crisis (*in Arabic*). *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 6(11), 1–43.
- Amer, T. (2008). *Methods of Future Studies (in Arabic)*. Dar Al-Yazouri Scientific Publishing.
- Ben Amara, N. (2009). Risk management in participatory banks (*in Arabic*). Paper presented at the International Forum on the Global Financial and Economic Crisis and Global Governance, Ferhat Abbas University, Setif.
- Buganová, K., & Hudáková, M. (2019). Forms and content of education in risk management at universities. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 8(3), 345–358. [CrossRef]
- Cassidy, D., Goldstein, L., Johnson, S.L., Mattie, J.A., & Morley, J.E., Jr. (2001). *Developing a Strategy to Manage Enterprise-Wide Risk in Higher Education*. Washington, DC: National Association of College and University Business Officers and Price Waterhouse Coopers.
- Curtin University. (2010). *Risk Management Plan: Risk Management Framework, 2009 – 2011, VOLUME One*, Curtin University, Australian.
- Department of Defense, USA. (2006). *Risk Management Guide for DoD Acquisition*, (Version 1.0). [ATL-ED@osd.mil](mailto:ATL-ED@osd.mil).
- Dionne, G. (2013). Working Papers Risk Management: History, Definition and Critique. *Social Science RESEARCH NETWORK*, 1-34.
- Dorfman, Mark S. (1997). *Introduction to Risk Management and Insurance (6th ed.)*. Prentice Hall. ISBN 0-13-752106-5.
- Hasan, J. (2014). Risk management at the Islamic University in Madinah: A proposed vision (*in Arabic*). *Educational Administration Journal*, 1(1), 255–305.
- Higher Education Funding Council for England (HEFCE). (2001). *Risk Management: A Guide to Good Practice for Higher Education Institutions*. Bristol, UK: The Author.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Huber, C. (2009). Risks and risk-based regulation in higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 15 (2), 83-95. [CrossRef]
- Hutchins, G. (2018). *ISO 31000: 2018 enterprise risk management*. Greg Hutchins.
- Ibn Manzur. (2008). *Lisan Al-Arab (in Arabic)*. Cairo: Dar Al-Maaref.
- Ibrahim, A. (2019). Risk management as an approach to enhancing the competitiveness of Egyptian universities: A proposed vision (*in Arabic*). *Studies in University Education*, (43), 256–309.
- Ibrahim, F. (2022). A proposed vision for risk management at Benha University in light of the Egypt Government Excellence Award (*in Arabic*). *Journal of Education, Al-Azhar University*, 2(194), 80–156.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). 31000: 2018 Risk Management. *Guidelines*. Suomen standarditoimislitto SFS ry.
- Ismail, B., & Ramo, W. (2024). The use of Blockchain technology in improving credit risk management: An exploratory study of a sample of academics and professionals in public universities. *Humanities Journal of University of Zakho*, 12(4), 755-768. <https://hjuoz.uoz.edu.krd/index.php/hum/article/view/1293/1035>
- Khaw, T. Y., & Teoh, A. P. (2023). Risk management in higher education research: a systematic literature review. *Quality Assurance in Education*, 31(2), 296-312. [CrossRef]
- King Saud University. (2014). *Risk management (in Arabic)*. Retrieved from <http://risk.ksu.edu.sa>
- Kiura, S. M., & Mango, D. M. (2017). Information System Security Risk Management (ISSRM) Model in Kenyan Private Chartered Universities. *European Journal of Computer Science and Information Technology*, 5(2), 1-15.
- Klochkova, T. I., Sbruieva, A. A., & Pshenychna, L. V. (2017). *Risk management in the activities of a modern university: a comparative analysis of British and Ukrainian experience*.
- Marx, J., & de Swardt, C. J. (2019). Towards a competency-based undergraduate qualification in risk management. *Qualitative Research in Financial Markets*, 12(1), 96-117. [CrossRef]
- Masár, M., Brezina, D., & Hudáková, M. (2019). Analysis of risk management education at universities in EU countries. In *ICERI2019 Proceedings* (pp. 3726-3735). IATED.

- Maseel, M., & Harb, I. W. K. (2021). Risk management to confront COVID-19 and its applications in some Arab and foreign universities and the possibility of benefiting from it in Egypt (*in Arabic*). *Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University*, 18(102), 334–475.
- Meberm R & Gedges, A. (2003). *Risk management in the business Enterprise*, illions, Richard D. Ilwin.
- Mohammadfam, I., Abdolahi, F., & Karimi, S. (2018). Assessment and risk management in the laboratories of the school of public health, a medical university using the ACHIL technique. *Journal of Occupational Hygiene Engineering*, 5(2), 20-27. [CrossRef]
- Raanan, Y. (2008). Risk Management in Higher Education: Do We Need it?. *Risk Management in Higher Education*, 1000-1007.
- Salah El-Din, S., & Abd El-Aziz, D. (2017). A proposed administrative system for risk management at the Faculty of Physical Education for Girls – Alexandria University (*in Arabic*). *Journal of Sports Science Applications*, (94), 100–122.
- Setapa, M., Zakuan, N., Saman, M.Z.M., Ariff, M.S.M., Zaidin, N., & Sulaiman, Z. (2015, March 3-5<sup>th</sup>). The impact of Enterprise Risk Management practices on Malaysian public higher educational institution performance: A literature review. *Paper Presented at the Proceedings of the IEEE 5<sup>th</sup> International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM'2015)*, Dubai-UAE.
- Shoman, A. (2023). The extent of practicing risk management methodology in achieving sustainable development in Palestinian universities (*in Arabic*). Paper presented at the 1st International Conference of the Arab Council for Sustainable Development, Amman Arab University.
- Soobaroyen, T., Ntim, C. G., Broad, M. J., Agrizzi, D., & Vithana, K. (October). Exploring the oversight of risk management in UK higher education institutions: the case of audit committees. *Accounting Forum*, 43, (4), 404-425. [CrossRef]
- Sulistyowati, I., & Ginardi, R. H. (2019). Information security risk management with octave method and iso/eic 27001: 2013 (case study: Airlangga university). *IPTEK Journal of Proceedings Series*, (1), 32-38
- Syreyshchikova, N. V., Pimenov, D. Y., Mikolajczyk, T., & Moldovan, L. (2020). Development of a risk management technique in strategic planning of universities. Case study of a Polytechnical Institute. *Procedia Manufacturing*, 46, 256-262. [CrossRef]
- The University of York. (2013). *Risk Management Policy, Strategy and Assurance Framework the University of York* (UK: The University of York January 2013).
- University Of Limerick Ollscoil Luimnigh. (2010). *Risk Management Policy, Ireland: Corporate Secretary's Office University of Limerick*
- University of Salford. (2015). *Risk Management Policy: Effective from 4 July 2015*, Version Number: 2.1. University Policy & Procedure Pages, p5 available at: <http://www.salford.ac.uk/about-us/corporateinformation/>.
- 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 (J)), 230-241. [CrossRef]
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 36. [CrossRef]
- Yudianti, F. N. (2015). Internal control and risk management in ensuring good university governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6-12. [CrossRef]