

قضايا بحثية ٢

بدرية الشايع

Lecture No.



المهمة الثانية: بناء الإطار النظري والنموذج المفاهيمي

Task No.2

Subject title

Prepared by

Chapter

01

المهمة الثانية: بناء الإطار النظري والنموذج المفاهيمي



رابط الدراسة

file:///C:/Users/1/Downloads/645-
%D9%86%D8%B5%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%8
4-800-1-10-20220330.pdf

Chapter

01

أولاً: عنوان الدراسة المقترح

"أثر ممارسات إدارة المخاطر في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية"

جاء هذا العنوان تطويراً لموضوع الدراسة المرفقة التي تناولت صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، وأظهرت وجود صعوبات شخصية، ومادية وفنية، وإدارية وتنظيمية، من أبرزها نقص القيادات المدربة، وضعف مهارات إدارة المخاطر، ونقص الموارد، وطول الإجراءات الإدارية، وضعف التخطيط الاستراتيجي.

ثانيًا: الإطار النظري للدراسة

١. مقدمة الإطار النظري

تعمل الجامعات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتسم بالتغير المتسارع، وتعدد المخاطر التنظيمية والمالية والتقنية والأكاديمية والبشرية. ولم تعد قدرة القيادة الجامعية تقاس فقط بإنجاز المهام الإدارية التقليدية، وإنما بقدرتها على استشراف المخاطر، واتخاذ القرارات في الظروف غير المؤكدة، والمحافظة على استمرارية الأعمال، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص للتحسين والتطوير.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي ينبغي ألا تكون نشاطًا منفصلاً أو استجابة مؤقتة للأزمات، بل عملية مؤسسية متكاملة ترتبط بالتخطيط والحوكمة واتخاذ القرار والأداء. وقد توصلت مراجعة منهجية لأدبيات إدارة المخاطر في التعليم العالي إلى أن نجاح تطبيقها يرتبط بدعم الإدارة العليا، ووجود السياسات والهياكل المناسبة، والثقافة التنظيمية، والاتصال، وتوافر المهارات والموارد.

كما يوضح معيار ISO 31000 أن إدارة المخاطر تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها، مع دمج هذه العمليات في الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والثقافة المؤسسية.

وبناءً على ذلك تفترض الدراسة الحالية أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الجامعات السعودية سوف يساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية، إلا أن هذا التأثير قد يتحقق بصورة أقوى عندما تمتلك الجامعة قدرًا مرتفعًا من المرونة التنظيمية التي تمكنها من الاستجابة السريعة للمخاطر والتغيرات.

٢. إدارة المخاطر في الجامعات

تعرف إدارة المخاطر إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها:

مجموعة العمليات المنظمة التي تمارسها الجامعة لتحديد المخاطر الأكاديمية والإدارية والمالية والتقنية والبشرية، وتحليلها وتقييمها، واختيار الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها والتواصل بشأنها؛ بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويحافظ على استمرارية الأعمال.

وتُقاس إدارة المخاطر من خلال الأبعاد الآتية:

أ. تحديد المخاطر

يقصد به قدرة القيادات الأكاديمية على اكتشاف الأحداث والظروف الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في تحقيق أهداف الجامعة، مثل المخاطر المالية، والتقنية، والأكاديمية، والبشرية، والتشغيلية، ومخاطر السمعة والامتثال.

ويمثل تحديد المخاطر الخطوة الأولى في الإدارة الاستباقية؛ إذ لا يمكن تحليل الخطر أو معالجته قبل التعرف عليه وتحديد أسبابه ومصادره والأنشطة المتأثرة به.

ب. تحليل المخاطر وتقييمها

يعني دراسة احتمالية وقوع المخاطر وحجم تأثيرها وترتيبها وفق الأولوية، بما يساعد القيادة الجامعية على توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأعلى تأثيرًا.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أهمية استخدام أساليب كمية ونوعية ومنهجيات متعددة المعايير في ترتيب المخاطر، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية غير المنظمة.

ج. الاستجابة للمخاطر

تتمثل في اختيار الإجراء الملائم للتعامل مع الخطر، مثل تجنبه، أو تقليل احتمالية وقوعه، أو خفض آثاره، أو مشاركته، أو قبوله ضمن حدود شهية المخاطر المعتمدة في الجامعة.

وتتطلب الاستجابة الفاعلة وضوح الصلاحيات، وتوافر الموارد، ووجود خطط للطوارئ واستمرارية الأعمال، وسرعة اتخاذ القرار.

د. مراقبة المخاطر ومراجعتها

يقصد بها المتابعة المستمرة لمستويات المخاطر، وقياس فاعلية الضوابط والإجراءات المعتمدة، وتحديث سجل المخاطر وفق المتغيرات الداخلية والخارجية. وتؤدي المراقبة المنتظمة إلى اكتشاف أوجه القصور، وتوفير معلومات حديثة للقيادات، وتعزيز التعلم والتحسين المستمر.

هـ. الاتصال وثقافة المخاطر

يتضمن هذا البعد تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين المستويات الإدارية، وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر والمشكلات دون خوف، ونشر الوعي بالمسؤولية المشتركة عن إدارة المخاطر. وتعد ثقافة المخاطر ضرورية لمنع تحول إدارة المخاطر إلى مجرد نماذج ووثائق، ولضمان دمجها في القرارات اليومية للجامعة.

٣. أداء القيادات الأكاديمية

يعرف أداء القيادات الأكاديمية بأنه:

مستوى كفاءة القيادات الجامعية وفعاليتها في التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الموارد وقيادة التغيير والاستجابة للآزمات وتحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية.

ويقاس أداء القيادات في الدراسة من خلال الأبعاد الآتية:

أ. جودة اتخاذ القرار

وتعني قدرة القيادة على اتخاذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب، اعتمادًا على المعلومات وتحليل المخاطر والبدائل والنتائج المحتملة.

يساعد تطبيق إدارة المخاطر القيادة على الانتقال من القرار القائم على رد الفعل إلى القرار الاستباقي المبني على الأدلة.

ب. الكفاءة في إدارة الموارد

تشمل حسن استثمار الموارد البشرية والمالية والتقنية، وترتيب الأولويات، وتقليل الهدر والتكاليف الناتجة عن المخاطر أو القرارات غير المدروسة.

وقد أظهرت الدراسة المرفقة أن نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات كان من أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية.

ج. الاستجابة للأزمات والتغيرات

تعكس قدرة القيادة على التعامل السريع والمرن مع الأزمات والأحداث الطارئة والمحافظة على استمرارية الأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية.

وتبين الأدبيات أن القيادة خلال الأزمات لا تقتصر على الاستجابة الآنية، بل تشمل بناء قدرة النظام التعليمي على الوقاية والصمود والتعافي.

د. قيادة التغيير والتحسين

ويقصد بها قدرة القيادة على إشراك العاملين، وتطوير الإجراءات، وتبني الحلول الحديثة، وتحويل نتائج تقييم المخاطر إلى فرص للتعلم المؤسسي.

وتؤكد الدراسات الحديثة أهمية القيادة التكيفية في التعامل مع البيئات المعقدة، وأهمية وجود بيئة تنظيمية داعمة وتعاون فرق العمل وتبادل المعرفة.

هـ. تحقيق الأهداف واستمرارية الأداء

ويتمثل في قدرة القيادات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية، حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.

٤. المرونة التنظيمية

تعرف المرونة التنظيمية بأنها:

قدرة الجامعة على توقع المتغيرات والمخاطر، والاستجابة لها بسرعة، والتكيف معها، واستعادة أنشطتها الأساسية، والتعلم منها بما يحافظ على استمرارية الأداء.

وتتمثل أبعادها في:

- سرعة الاستجابة للتغيرات.
- مرونة الإجراءات والهياكل التنظيمية.
- استمرارية الأعمال والتعافي من الأزمات.
- التعلم المؤسسي من المخاطر والأحداث السابقة.
- القدرة على إعادة تخصيص الموارد وفق الأولويات.

ويُبرر إدراج المرونة التنظيمية متغيرًا وسيطًا أن تطبيق إدارة المخاطر لا يؤدي تلقائيًا إلى تحسين أداء القيادات ما لم تتحول المعلومات والخطط المتعلقة بالمخاطر إلى قدرة فعلية على التحرك والتكيف وإعادة تنظيم الموارد.

وقد بينت دراسات حديثة أن ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي دورًا مهمًا في بناء القدرة المؤسسية على الصمود، وأن العلاقة بين القيادة والمرونة المؤسسية ترتبط بمدى دمج إدارة المخاطر في القرارات والعمليات التنظيمية.

ثالثًا: النظرية الأساسية للدراسة

نظرية القدرات الديناميكية

Dynamic Capabilities Theory

تُعد نظرية القدرات الديناميكية النظرية الرئيسة التي تستند إليها الدراسة؛ لأنها تفسر كيفية محافظة المؤسسات على أدائها في البيئات المتغيرة من خلال قدرتها على استشعار المتغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وإمكاناتها.

وتقوم النظرية على ثلاث قدرات أساسية:

١. استشعار المخاطر والفرص Sensing

يتوافق هذا العنصر مع عمليات تحديد المخاطر ورصد المؤشرات الداخلية والخارجية وتحليل المعلومات. فالقيادة الأكاديمية الفاعلة ينبغي أن تكتشف المخاطر قبل تحولها إلى أزمات.

٢. اغتنام الفرص واتخاذ الاستجابة Seizing

يتوافق مع تقييم المخاطر واتخاذ القرارات واختيار المعالجات المناسبة وتخصيص الموارد وفق درجة الأولوية.

٣. إعادة تشكيل الموارد والعمليات Transforming

يتوافق مع تعديل الإجراءات والهياكل والخطط وتطوير القدرات البشرية، بما يمكن الجامعة من التكيف والتعلم والتحسين المستمر.

وبناءً على النظرية تمثل إدارة المخاطر إحدى القدرات الديناميكية التي تساعد القيادات الجامعية على التعامل مع البيئة المتغيرة. فعندما تتمكن القيادة من استشعار المخاطر وتحليلها وتوظيف الموارد للاستجابة لها، ترتفع مرونة الجامعة وتحسن جودة القرارات وكفاءة الأداء.

وقد استُخدمت نظرية القدرات الديناميكية في دراسات حديثة لتفسير العلاقة بين قدرات القيادة وممارسات إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية في البيئات غير المستقرة.

رابعًا: العلاقة بين متغيرات الدراسة

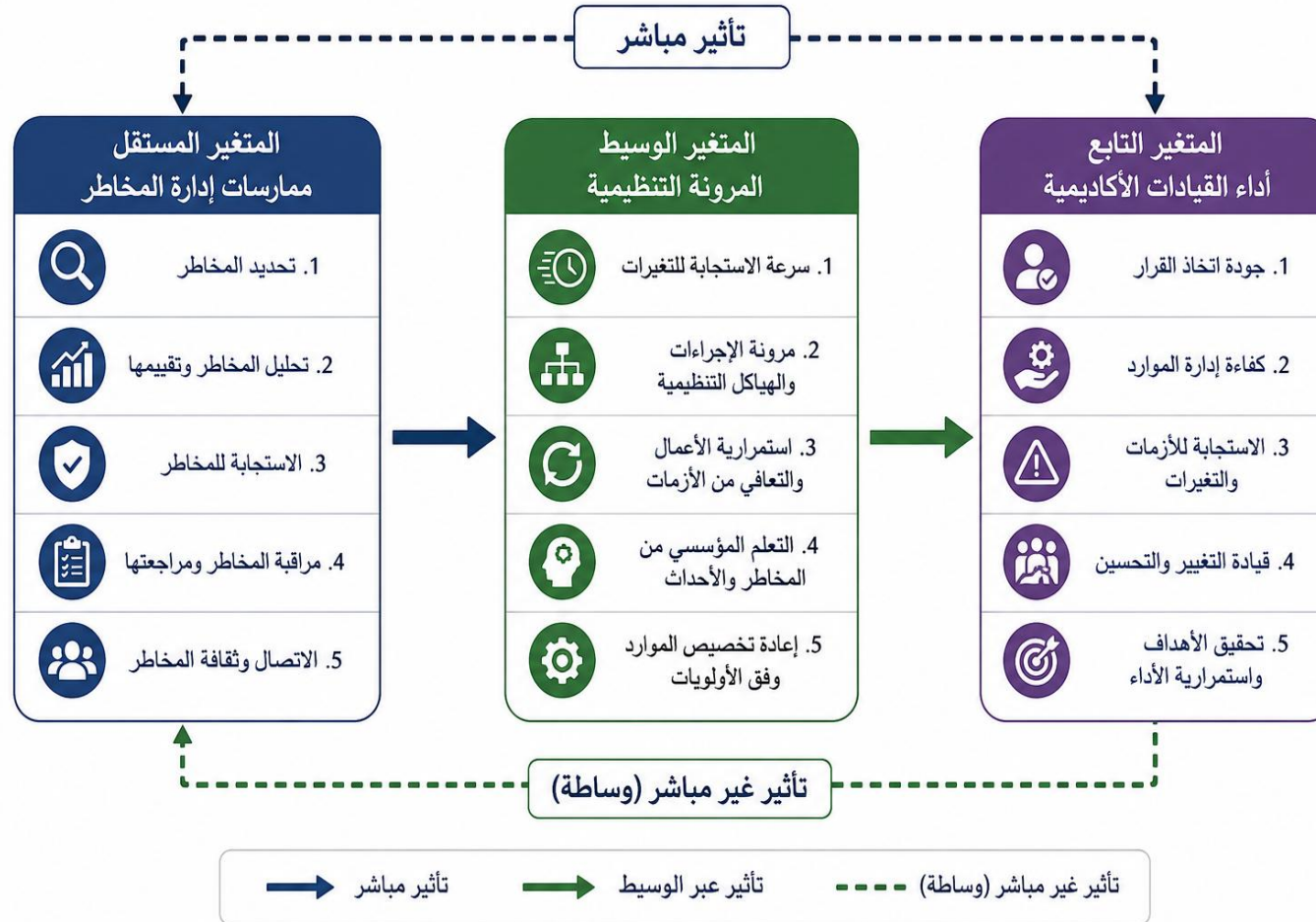
تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء القيادات الأكاديمية. فوضوح المخاطر وتوافر المعلومات المتعلقة باحتمال وقوعها وتأثيرها يساعد القيادات على اتخاذ قرارات أفضل، وتحديد الأولويات، وتوزيع الموارد، وتطوير الخطط البديلة.

كما تفترض أن ممارسات إدارة المخاطر تعزز المرونة التنظيمية من خلال توفير الإنذار المبكر، وإعداد سيناريوهات الاستجابة، وتحديد المسؤوليات، ومراجعة الضوابط، والتعلم من الأحداث السابقة.

ومن ناحية أخرى، تؤثر المرونة التنظيمية في أداء القيادات؛ لأن الجامعة التي تتميز بمرونة الإجراءات وسرعة تدفق المعلومات وتوافر البدائل تمنح قياداتها قدرة أكبر على الاستجابة واتخاذ القرارات وتنفيذ التغيير.

وعليه لا يقتصر تأثير إدارة المخاطر في أداء القيادات على التأثير المباشر، بل يمتد إلى تأثير غير مباشر من خلال بناء المرونة التنظيمية.

النموذج المفاهيمي المقترح



مسا: النموذج المفاهيمي المقترح

ضمن النموذج كذلك مسارًا مباشرًا من:

رسات إدارة المخاطر ← تطوير أداء القيادات الأكاديمية

مسارًا غير مباشر:

رسات إدارة المخاطر ← المرونة التنظيمية ← تطوير أداء القيادات الأكاديمية

سادسًا: شرح النموذج المفاهيمي

يوضح النموذج أن ممارسات إدارة المخاطر تمثل المتغير المستقل، وأن أداء القيادات الأكاديمية يمثل المتغير التابع، بينما تمثل المرونة التنظيمية المتغير الوسيط.

يفترض النموذج أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء القيادات؛ لأن تحديد المخاطر وتحليلها يزود القيادة بمعلومات أكثر دقة، ويساعدها على توقع المشكلات، وتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

كما يؤدي وجود استجابات واضحة للمخاطر ونظم للمراقبة والاتصال إلى تقليل الارتجال والتأخر في الإجراءات، وهي من المشكلات التي كشفت عنها الدراسة المرفقة، خصوصًا طول الإجراءات الإدارية، وضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص القيادات المؤهلة في إدارة المخاطر.

ويفترض النموذج أيضًا أن إدارة المخاطر تعزز المرونة التنظيمية؛ إذ تساعد الجامعة على إعداد الخطط البديلة، وتحديد المسؤوليات، وإعادة توزيع الموارد، وتطوير القدرة على الاستجابة والتعافي. وكلما ارتفع مستوى المرونة التنظيمية، أصبحت القيادات أكثر قدرة على المحافظة على جودة الأداء وقيادة التغيير وإدارة الأزمات.

ويتميز هذا النموذج عن الدراسة الأصلية بأنه لا يكتفي بوصف الصعوبات، وإنما يفسر الآلية التي يمكن من خلالها أن تسهم إدارة المخاطر في تطوير أداء القيادات. كما ينتقل من دراسة العوائق الشخصية والمادية والإدارية إلى اختبار علاقات سببية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

سابعًا: فرضيات الدراسة المقترحة

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر في أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر في المرونة التنظيمية بالجامعات السعودية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في أداء القيادات الأكاديمية.
- تؤدي المرونة التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء القيادات الأكاديمية.
- تختلف تقديرات أفراد الدراسة لمستوى إدارة المخاطر وأداء القيادات باختلاف الجامعة، والمنصب الإداري، وسنوات الخبرة، والتدريب في مجال إدارة المخاطر.

•
ثامناً: أهم المصادر الحديثة المقترحة ٢٠٢١-٢٠٢٥

International Organization for Standardization. (2021). ISO 31000:2018 Risk Management: A Practical Guide. ISO & UNIDO

Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). Risk management in higher education research: A systematic literature review. Quality Assurance in Education

Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining leadership capabilities, risk management practices and organizational resilience. Sustainability, 14(10), 6268

Chatzipoulidis, A., Avdimiotis, S., Kokkinis, G., Tsiakis, T., & Kargidis, T. (2023). Change and risk management roadmap towards higher education quality. Journal of Contemporary Education Theory & Research. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٧٧.

ثامناً: أهم المصادر الحديثة المقترحة ٢٠٢١-٢٠٢٥

Bazaluk, O., et al. (2024). Improving the risk management process in the quality management .system of higher education

UNESCO. (2024). Leadership in Higher Education for a Changing World. Background paper for the .Global Education Monitoring Report

Sott, M. K., et al. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic literature .review

Marlia, M. A., et al. (2025). Effective leadership and change management in public universities. .Sustainability, 17(3), 1300

الدراسة الأساس: الضويحي، سارة شويش. (٢٠٢٢). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٧٧.

ختاماً

يتضح من تحليل البحث أن موضوع إدارة المخاطر في الجامعات السعودية يُعد من الموضوعات المهمة لتطوير الأداء القيادي، ورغم أهمية البحث إلا أنه ركز على الصعوبات أكثر من تركيزه على قياس النضج والجاهزية المؤسسية، ولذلك يكون الموضوع المقترح بمثابة امتدادٍ علمي مناسب لأنه يعالج جانباً أكثر حداثة وارتباطاً بجودة القرار والحوكمة ورؤية السعودية ٢٠٣٠.

كما أن دراسة نضج ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن تسهم في مساعدة الجامعات على تحسين أداء قياداتها، وتطوير قدرتها على التعامل مع التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.



Chapter

01

Insert text



Thank You





Teamwork Icons



Creative Process Icons



Help & Support Icons



SEO & Marketing Icons



Teamwork Icons

