

تأثير التعليم المتقدم في إدارة المشاريع على تحسين الكفاءة القيادية في قطاع تكنولوجيا المعلومات

إعداد الطالب/ أحمد عادل إبراهيم ال سعيد

الرقم الأكاديمي:

233000113

المشرف الثاني: عبد الحميد الفيصل

المشرف الرئيسي : فايز جراد

العام الدراسي:

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

حقوق الطباعة :

أقر أنا الطالب: أحمد عادل ال سعيد بأن جامعة ميدأوشن تمتلك حقوق الطبع والنشر لهذا العمل .جميع الحقوق، بما في ذلك الحق في إعادة إنتاج هذا العمل أو توزيعه أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة، محفوظة للجامعة.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المشاريع، وخاصة في سوق العمل السعودي الذي يتميز في سريعة التطور. في كثير من قطاعاته. ارتفع تركيز المنظمات الى التحول نحو نهج أكثر ديناميكية ومدفوعاً بالجودة لإدارة المشاريع لتحقيق خططها الاستراتيجية. ويتطلب هذا التحول الى أساليب جديدة ورسمية للتعامل مع التغييرات في مهنة إدارة المشاريع، وخاصة بالنسبة لمديري المشاريع الذين يجب عليهم التكيف مع الجوانب الاستراتيجية. والاستمرار التطوير الذاتي لتكيف من مخاطر المشاريع المتجددة

أهمية الدراسة في تسلط الضوء على الحاجة إلى قادة في قطاع المشاريع الرقمية قادرين على تعزيز المعرفة الرقمية للآخرين، واتخاذ قرارات مستنيرة، وقيادة المنظمات من خلال التحول الرقمي. كما تؤكد على أهمية الجهود التعاونية لتحقيق أهداف المشروع الموحدة، وتحسين الاتصال، وتنفيذ المشاريع بكفاءة .

مؤشرات نجاح المشروع الأساسية هي: مراقبة الجودة: يتضمن ذلك ضمان مخرجات عالية الجودة طوال دورة حياة المشروع. الجداول الزمنية: يعد الالتزام بالجداول الزمنية المتفق عليها أمراً بالغ الأهمية لإكمال المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. إدارة الموارد والتكاليف: تساعد إدارة الموارد الفعالة في توفير الوقت والمال. إدارة المخاطر: يعد تحديد المخاطر (المالية أو المتعلقة بالموارد أو المتعلقة بالجدول الزمني أو المتعلقة بالنطاق) والتخفيف منها أمراً ضرورياً لمنع الاضطرابات الكبرى. التواصل المفتوح (الشفافية): يساعد مشاركة تقدم المشروع والتحديات والمخاطر مع أصحاب المصلحة في بناء الثقة وضمان توافق جميع الأطراف. التعلم من الأخطاء: يؤدي التعلم المستمر من الأخطاء إلى تحسين مهارات الفرد والفريق، وتعزيز كفاءة المشروع بشكل عام والنتائج المستقبلية .

إدارة المخاطر في المشاريع: فإن المخاطر هي أحداث يمكن أن تؤثر سلباً على أهداف المشروع، ومنها المخاطر التشغيلية، مخاطر التكلفة، مخاطر الجدول الزمني، مخاطر الاتصال، مخاطر النطاق، عملية إدارة المخاطر تهدف الى تصنيف المخاطر بناءً على تأثيرها المحتمل لضمان معالجة المخاطر الأكثر أهمية أولاً. تقدم هذه الدراسة نهجاً شاملاً لإدارة المشاريع في البيئات الديناميكية، مع التأكيد على الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية والتعلم المستمر والاتصال الفعال وإدارة المخاطر القوية لتحقيق نتائج ناجحة للمشروع في سياق سوق العمل المتطور في المملكة العربية السعودية.

الشكر و التقدير :

الشكر و الحمد لله عز وجل الذي انعم علينا بنعمة العلم و سخر لنا الوسيلة و الغاية للوصول الى ما نأمله من الدراجة العلمية و يسير لي امري في إتمام هذا البحث العلمي، الذي اسأل الله ان يكون به منفعة لكل من يقرؤه.

كذلك اود ان اعرب عن شكري للأستاذ الدكتور: فايز جراد و الأستاذ: الدكتور: عبد الحميد الفيصل على دعمهم المتواصل والتوجيه المستمر خلال رحلتي البحثية

أود أن أعرب عن امتناني وشكري لإدارة جامعة ميدأوشن المتميزة على إتاحتهم لي الفرصة بتقديم في مسيرتي الاكاديمية والحصول على درجة الماجستير بإذن الله. وعلى البيئة الداعمة والشاملة التي تدعم النمو الفكري للطلاب، وأنا ممتن للغاية للتأثير الذي أحدثه ذلك على تطوري الأكاديمي والشخص

أود أن أتقدم بخالص الشكر لعائلتي .كان تشجيعهم المستمر وحبهم وإيمانهم الراسخ بقدراتي أعظم مصدر للقوة بالنسبة لي .لقد كانوا معي في كل خطوة على الطريق، وقدموا لي الدعم والتفهم خلال الأوقات الأكثر تحدياً في هذه الرحلة .لولا تضحياتهم ودعمهم، لما كان هذا الإنجاز ممكناً .هذا البحث هو انعكاس للجهود الجماعية للعديد من الأشخاص، وأنا مدين بعمق لكل من ساهم في رحلتي الأكاديمية .شكرا.

فهرس المحتويات

II	بسم الله الرحمن الرحيم
III	حقوق الطباعة
IV	ملخص البحث
V	الشكر و التقدير
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة المصطلحات
VII	الفصل الأول : الإطار العام
1	1.1 المقدمة
2	2.1 أهمية الدراسة
2	1.2.1 الأهمية العلمية لدراسة
4	3.1 الدراسات السابقة
5	1.3.1 تحليل نتائج الدراسة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري

6	1.2 المقدمة
6	2.2 إدارة المخاطر في المشاريع
7	1.2.2 أنواع المخاطر في المشاريع
8	2.2.2 مراحل إدارة المخاطر
9	1.2.2.2 تحليل مخاطر المشروع
10	2.2.2.2 الإستجابة و معالجة المخاطر
12	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
12	1.3 المقدمة
12	2.3 مشكلة الدراسة
13	3.3 تساؤلات الدراسة
13	4.3 أهمية الدراسة
15	5.3 فروض الدراسة
16	6.3 توصيات الدراسة
17	7.3 أداة الدراسة

قائمة بالجدول

مجتمع الدراسة (1-3) 16

أستجابة العينات للأستبيان (2-3) 16

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة:

التغير المتسارع في سوق العمل في المملكة العربية السعودية ساهم في تحفيز جميع المنشآت في شتى القطاعات الى مواكبة هذا التطور من خلال التركيز على تعزيز الكفاءات الإداري في المنظومة. الذي من خلالها يتم استهداف إنجاز مشاريع نوعية تدعم خططها الإستراتيجية. ولذلك تحولت إدارة المشاريع إلى نهج أكثر استراتيجية وتوجهاً نحو الأعمال ذات الطابع الديناميكي عالي الجودة، ومن أجل تحقيق المستهدف كان هناك حاجة إلى أساليب جديدة ورسمية لمواجهة التغييرات في مهنة مدير المشروع.

تعتبر قيادة المشاريع الإستراتيجية نهجاً شاملاً يعتمد على الأبحاث لإدارة المشاريع. فهو يجمع بين الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالأعمال للمشاريع، وحاجة تكيف المشروع مع مستوى الابتكار وسياقه الفريد، ومنظور القيادة الملهم والمحفز لفريق العمل بشكل مستمر، والاحتياجات التقليدية لإنجاز العمل.

يهدف البحث بشكل أساسي إلى إلهام وتحفيز مديري المشاريع ليصبحوا قادة أعمال لمشاريعهم ويمدهم بالأدوات اللازمة لتحقيق ذلك. وفي دورهم القيادي الجديد، يتعين عليهم التعامل مع الجوانب الاستراتيجية والأعمال لمشاريعهم، وصياغة الرؤية لإلهام وتحفيز فرقهم وتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتعلم كيفية الملائمة مع أسلوب إدارتهم مع المشروع المناسب والسياق البيئي.

يعالج هذا البحث المتكامل التجارب الفعلية في واقع إدارة المشاريع بحيث كون معظم المشاريع التقنية اليوم معقدة وذات نطاق عمل متغيرة، ويجب إدارتها بطريقة ديناميكية ومرنة، مع الأخذ بالاعتبار مقولة "استراتيجية واحدة لا تناسب الجميع".

الأهم من ذلك، أنه يوضح حقيقة أن تحقيق "المقياس الثلاثي" للوقت والميزانية وأهداف الأداء غير كافٍ لضمان نجاح الأعمال. تتطلب المشاريع الناجحة اليوم، بالإضافة إلى ذلك، قيادة إستراتيجية متمكنة تتواءم بشكل مستمر مع متغيرات المشاريع، وتسمح برفع كفاءة المشاريع من خلال إضافة العامل المناسب كالابتكار النوعي خلال فترة المشروع. من خلال ذلك نعرض في البحث نظريات ومنهجيات إدارة المشاريع وعلاقتها بين المتغيرات وكيفية التعامل معها بالشكل الأمثل الذي يعطى أفضل النتائج.

أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية

هناك حاجة ماسة إلى قادة في قطاع المشاريع الرقمي متمكنين من قيادة الآخرين وتعزيز معرفتهم الرقمية من خلال خلق الوعي، وتعزيز الوصول إلى الموارد المتاحة، وتنمية القدرات لدى الأفراد، واتخاذ قرارات مستنيرة ومبتكرة تتناسب مع سياق المشاريع التقنية المتجددة. يقدم البحث خلفية نظرية ودراسات سابقة حول القيادة الرقمية وتأثيرها على نتائج المشاريع، كذلك يوضح أهميتها للمسؤولين وأصحاب القرار فيما يتعلق بالتنمية المهنية والتطور المهني لمدراء المشاريع. يهدف البحث إلى تمكين القيادات في المدارس أو الجامعات أو المنشآت المؤسسية من قيادة المنشأة بطريقة تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. استناد بمعهد إدارة المشاريع في جامعة ناشنال فإن مدراء المشاريع الماهرين من بأخذ في عين الاعتبار انه لا بد من ان تعمل جميع الأطراف المشاركة في المشاريع على تحقيق أهداف موحدة، الذي بدوره يعزز فرص نجاح المشاريع. كما يساهم ذلك في تحسين التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، ما يؤدي إلى تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية أكبر.

لإدارة المشاريع مؤشرات مهمة يعمل مدير المشروع على مراقبتها بشكل مستمر واتخاذ القرار في الاستمرار في المشروع أو لبد من تصحيح مسار المشروع بسبب فشل أو تعثر أحد المؤشرات الأساسية وذلك من خلال خطة تصحيح المسار. من أبرز المؤشرات الأساسية:

مؤشر مراقبة الجودة :

يعمل المؤشر على مراقبة فعالية تطبيق إجراءات مراقبة الجودة على مدار دورة حياة المشروع، مما يضمن تقديم منتج نهائي عالي الجودة. ويتم قياس نتائج المؤشر من خلال عدة طرق أبرزها " quality benchmarks " أو " historical data " الطريقة الأولى يتم من خلالها تحديد نتيجة مستهدفة لبد من جودة المشروع تحقق المستهدف أو نتيجة اعلى. الطريقة الثانية: يتم من خلالها الاعتماد على مرجعيه قاعدة بيانات المشاريع السابقة المطابقة لنطاق عمل المشروع الحالي واستهدف نتائج جودة مقارنة لما تم تحقق في تلك المشاريع. على سبيل المثال وليس للحصر المشاريع التقنية ذات النطاق المتغير يتم قياس مؤشر مراقبة الجودة من خلال عدد الإجراءات الغير فعالة " miss functional process " على اجمالي الإجراءات الفعالة والتي من خلالها تكون النتيجة نسبة جودة نتائج المشروع.

مؤشر الجداول الزمنية:

يؤدي وضع جداول زمنية متفق عليها إلى إكمال سير عمل المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية مع مراعاة نطاق عمل المشروع ونسبة تغير متطلبات النطاق وتوفر الموارد والمخاطر المحتملة. وذلك لمنع أي تأخير ممكن على خطة تسليم المشروع، الالتزام بالخطة الزمنية يزيد من الكفاءة والإنتاجية ويعزز رضا أصحاب المصلحة.

مؤشر توفير الموارد والمال:

تساهم إدارة المشاريع في تبسيط العمليات والاستخدام الاستراتيجي لموارد المنشأة التي من خلالها يتم استخدام الموارد المطلوبة بكفاءة عالية وتكلفة ضمن الموازنة المحدد للمشروع، مما يؤدي في النهاية إلى توفير الوقت والمال للمؤسسة. من الإستراتيجية المستخدمة في إدارة وتوفير الموارد " إستراتيجية الاستخدام الفعال للموارد" بحيث يتم تخصيص وتوفير الموارد عند احتياج المشروع فقط، كذلك توفير فرق العمل متعددة الوظائف التي لديها القدرة والكفاءة على العمل في عدة مهام والانتهاء منها ضمن معايير إدارة الجودة. لبد من مدير المشروع قياس المؤشر بشكل مستمر لضمان ان تنفيذ خطة الإدارة الفعالة للموارد لا تأثره على أداء المشروع بشكل عام وفي حالة تأثره يتم التصحيح المباشر.

مؤشر إدارة المخاطر:

يمكن للمشروع المحدد جيداً تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة وتأثر على سير المشروع وقد تصل الى إيقافه. مهمة مدير المشروع وفريق العمل دراسة هذه المخاطر وضمن إكمال المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية وبأقل قدر من الاضطرابات. هنالك أنواع رئيسة للمخاطر وهي: المخاطر المالية، مخاطر الموارد، مخاطر الجدول الزمني، مخاطر نطاق المشروع. كل نوع من هذه المخاطر لبد من يتم تقييمه لتحديد أهميته وإمكانية حدوث ومن ثم اعداد خطة لتجنبه او التخفيف منه.

مؤشر التواصل المفتوح "الشفافية":

تُساهم مشاركة اهداف المشروع ونسبة الإنجاز بشكل مفتوح مع فريق العمل وجميع أصحاب المصلحة في بناء الثقة وتحسين التواصل وضمان توافق جميع الأطراف. كذلك لبد من مشاركة الصعوبات والتحديات ومنها المخاطر مع أصحاب المصلحة للمساعدة في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب بناءً على رؤية مكتملة وصحيحة. من أبرز الأدوات المستخدمة لرفع مستوى الشفافية في المشاريع: الاجتماع الدوري لمراجعة حالة سير المشروع، سجل المخاطر، وسجل مراقبة الجودة.

مؤشر التعلم من الأخطاء:

يتيح التعلم من الأخطاء والعثرات في إدارة المشاريع لاكتساب المهارات الجديدة وزيادة نسبة المعرفة بشكل مستمر والذي يعزز القدرة الفردية لأعضاء الفريق وكذلك يحسن العمل الجماعي ومنها ترتفع كفاءة نتائج المشروع الحالي والمشاريع المستقبلية. هنالك نوعين رئيسيين يمكن من خلالهم التعلم من الأخطاء. النوع الأول من خلال الخبرة الشخصية " التعلم التجريبي" او نقل المعرفة "التدريب والتطوير المنظم".

النوع الأول يدفع أعضاء فريق العمل ومدير المشروع من التعلم من خلال الممارسة الميدانية وارتكاب الأخطاء ومن ثم تحليلها وإيجاد الحل الأمثل لها. يدعم النوع الأول التطوير الذاتي لمدير المشروع وفريق العمل بحيث خلال التحليل والحل

المتواصل للأخطاء يتم تحسين مهارات كثيرة لدى قائد المشروع وبدوره يعمل على توجيه فريق العمل الى الطريقة والأسلوب الأفضل لحل المشاكل.

النوع الثاني يمنح مدير المشروع وأعضاء الفريق الأقل خبرة الفرصة لحضور دورات تدريبية تقدم من قبل مدربين ذوي خبرة عالية والتي تساهم في رفع مستوى الفهم النظري والأسلوب الأمثل لحل المشاكل التي قد تواجههم خلال فترة المشروع.

بما يتعلق بمديري المشاريع التقنية فإن النوع الأول هو الأفضل لاكتساب المهارات خلال فترة المشاريع، بحيث نطاق عمل المشاريع التقنية متغير بشكل متسارع والتقنية المتاحة اليوم قد لا تكون هي الحل الأمثل خلال المشاريع المستقبلية، الخبرة العملية تسمح لقائد المشروع في بناء إطار عمل متكامل ذا طابع ديناميكي قابل لتكيف لتحديدات المشاريع وإيجاد الطريقة الأمثل لتحليل طبيعة التحديات والحال الأمثل للحفاظ على المشروع في مساره الصحيح.

الدراسات السابقة:

تم البحث في ثلاث دراسات سابقة لرؤية أهلية قائد المشاريع التقنية والنتائج المحقق من خلال استخدام التقنية في مجال التعليم اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي عبر ثلاثة فصول دراسية في دورة إدارة قواعد البيانات. بحثت الدراسة في نتائج التعلم باستخدام أداة التعليم الإلكتروني التفاعلي، والعوامل التي تؤدي إلى ذلك. ارتكزت الدراسة على نظرية التعلم الاجتماعي، واستخدمت عدة متغيرات مثل تصور الطلاب للمقرر الدراسي، وتقييم الكفاءة الذاتية، وحضور البرنامج التعليمي، ونوع الطلاب. بحيث اعتمدت الدراسة على نموذج تحليل المسار واختبارات. Anova

أظهرت النتائج أن حضور البرنامج التعليمي والانضباط الأكاديمي هما متغيرات مؤثرة في فاعلية التعليم باستخدام أداة التعليم الإلكتروني، وأن التفاعلية في التعليم الإلكتروني لها تأثير مباشر على الأداء التراكمي للتحصيل الدراسي للطلاب. (إلهام، 2019)

الدراسة الأولى: التحكم في تصميم المتعلم مقابل التحكم في تصميم برنامج التعليم الإلكتروني لطلبة الصف العاشر في سلطنة عمان: مدى وجود فاعلية للتطوير

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى فعالية التحكم في تصميم البرنامج التعليمي والذي يهدف الى عرض المنهج الدراسي في تطوير الكفاءات المعلوماتية للطلاب المشاركين في الدراسة، والذين بلغ عددهم 50 طالباً. تم استخدام التصميم شبه التجريبي لمجموعتين تجريبيتين مع الاختبار القبلي والبعدي، حيث تم تصميم برنامجين؛ الأول يسمح لطلاب بإعادة ضبط والتحكم في نظام المتعلم " الطالب". الثاني يسمح لطلاب بإعادة ضبط والتحكم في نظام التعلم " طريقة عرض المنهج الدراسي". ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثير بين تصميم التحكم في المتعلم وتصميم التحكم في التعلم. وقد تفوق تأثير التحكم في نظام التعلم على التحكم في المتعلم فيما يتعلق بالكفاءات والمهارات التي اكتسبها الطلاب. (إلهام، 2019)

الدراسة الثانية: أثر التحفيز والتفاعل الاجتماعي على التعلم الإلكتروني في الجامعة العربية المفتوحة بمملكة البحرين

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر على استخدام طلاب الدراسات العليا للتعلم الإلكتروني في الجامعة العربية المفتوحة بمملكة البحرين، ودراسة تأثير الدوافع والتفاعل الاجتماعي كمتغيرات مؤثرة في منظومة التعلم الإلكتروني، وكذلك مدى تأثير التعلم الإلكتروني على درجة الرضا عند الطلاب. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن الدوافع تؤثر بشكل كبير على استخدام التعلم الإلكتروني، تليها تفاعل الطلاب مع بعضهم ومع القائم بالتدريس؛ حيث تبين أن لهذا التفاعل تأثير غير مباشر على التعلم الإلكتروني .

الدراسة الثالثة: التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، ومدى توافر متطلبات توظيفها، والمعوقات التي تواجه ذلك، وكذلك الكشف عن نوع العلاقة بين استخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني ومستوى جودة مخرجات القطاع.

كشفت نتائج الدراسة أن توظيف تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في قطاع التدريب بالهيئة يتم بدرجة ضعيفة، وأن متطلبات توظيف تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في القطاع تتوافر بدرجة متوسطة. كما تبين أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق توظيف تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في القطاع، وأشار أفراد العينة إلى توافرها بدرجة كبيرة. من أبرز هذه المعوقات: نقص أعداد المتخصصين في تقنية المعلومات الذين يمكنهم مساعدة الطلبة المتدربين، وعدم وجود البنية الأساسية المتكاملة التي تيسر عملية التواصل إلكترونياً مع مصادر المعرفة. كما أن البرمجيات التعليمية المستخدمة في قطاع التدريب ذات جودة قليلة. تبين أيضاً أن مستوى جودة مخرجات قطاع التدريب متوسط. (إلهام , 2019)

تحليل نتائج الدراسة:

ما أوضح العرض التحليلي لنتائج الفروض، تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة (نوع التعليم، نوع الطالب) والمتغيرات التابعة (التأثيرات المعرفية والسلوكية، والاتجاه نحو التحول الرقمي والتعليم الإلكتروني، والصعوبات، وفعالية العملية التعليمية بعناصرها الثلاثة (المقررات، والتكليفات، والامتحانات). (إلهام, 2019) هذا يؤكد أن تجربة التحول الرقمي في التعليم لم تختلف باختلاف إمكانات الجامعات الخاصة عن الجامعات الحكومية؛ لكنها ما زالت في مراحلها الأولى وتحتاج إلى تخطيط جيد وإدارة متخصصة وتدريب شامل لكافة أطراف العملية التعليمية من طلاب وقائمين بالتدريس وفنيين، بالإضافة إلى تأهيل المقررات للتعامل إلكترونياً ودعم الفصول والمعامل الافتراضية. (إلهام, 2019)

لذلك التعليم المتقدم والمتخصص في إدارة المشاريع التقنية هو مطلب أساسي لبد من رفع مستوى التركيز عليه من أجل أن نبدأ أن نرى اثر تطور مخرجات المشاريع التقني على جميع القطاعات منه التعليمية و المؤسسية. هنالك ضعف ملحوظ في الكفاءة المنفذة للمشاريع التقنية وذلك قد يكون لعدم القدرة على مواكبة المتطلبات المتجددة. ولكن التخصص

في المجال متاح من خلال الاستمرار في رفع المعرفة الإدارية او العملية و الذي من خلاله يتم تخفيف اثر النتائج القائمة حالياً.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارات التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال كوادرها التعليمية والإدارية، وقدرتها على إعداد جيل ريادي عبر تلك الكوادر. وتعد هذه الدراسة استجابة لاتجاه حديث في مجال الإدارة، وهو الريادة الإستراتيجية حيث تهدف هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات المشاريع ومن أهم أقسام الإدارات التي يجب توفرها وقيادتها بالشكل الصحيح والتدريب عليها هي إدارة المخاطر حيث تعتبر إدارة مخاطر المشروع جزءاً أساسياً من عملية إدارة المشروع ككل.

يهدف هذا النشاط بشكل رئيسي إلى تقليل حالات عدم اليقين في المشاريع والتي ترفع قدرة قائد المشروع الى رفع كفاءة المشروع بشكل ملحوظ، وتحديد المشكلات المحتملة مسبقاً، والعمل على تقليل حدوثها أو تأثيرها قدر الإمكان إلى جانب استخدام منهجية مناسبة لإدارة المشروع، والمراقبة المستمرة، والإدارة الفعالة للموارد، تعتبر إدارة المخاطر الشاملة والمفصلة أحد العناصر الرئيسية لتحقيق نجاح المشروع بشكل عام. سنتناول تعريف المخاطر في المشاريع لفهم مفهوم إدارة المخاطر ضمن إطار إدارة المشروع. (إيناس، 2022)

ما هي المخاطر في المشروع؟

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI) ، تُعرف المخاطر في المشروع بأنها احتمال تأثير أحداث معينة سلباً على أهداف المشروع، ومدى التعرض لهذه الأحداث السلبية وعواقبها المحتملة.

تتميز المخاطر بثلاثة عوامل رئيسية:

1. الحدث نفسه (ما يمكن أن يحدث)
2. احتمالية وقوع هذا الحدث
3. الخسائر المحتملة في حالة وقوع الحدث

بعبارة بسيطة، المخاطر هي أي شيء يمكن أن يؤثر على الجداول الزمنية للمشروع أو الأداء أو الميزانية.

ما هي إدارة المخاطر؟

عملية إدارة المخاطر هي إجراء متكامل يهدف إلى تحديد وتقييم والتفاعل مع الأحداث التي قد تؤثر على المشروع طوال دورة حياته. تتخذ إدارة المخاطر في المشروع أشكالاً مختلفة اعتماداً على نوع المشروع وخصائصه. على سبيل المثال، بالنسبة للمشاريع الأصغر والأقصر، يمكن تضيق نطاق عملية إدارة المخاطر إلى قائمة بسيطة تتضمن المخاطر المحتملة مرتبة حسب الأولوية والأثر.

أما في المشاريع الأكثر تعقيداً، فقد تشمل العملية استراتيجية إدارة مخاطر معقدة تتضمن تخطيطاً واسع النطاق ومفصلاً وخطة عمل لمعالجة المخاطر عند ظهورها. كما توجد أنواع مختلفة من المشاريع، هناك أيضاً أنواع مختلفة من المخاطر. علاوة على ذلك، يمكن أن يتعرض مشروعان متشابهان لمخاطر مختلفة بناءً على عوامل مثل البيئة والسوق والعملاء. (ecceg,2024)

فيما يلي أنواع مخاطر إدارة المشاريع التي يجب الانتباه إليها وفقاً لحالتك الخاصة:

- **المخاطر الفنية والتكنولوجية** تشمل المخاطر الفنية الأحداث المتعلقة بمتطلبات المشروع والجودة والتوافق بين الأجزاء المختلفة للمشروع. تحدث المخاطر التكنولوجية في المشاريع التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا، مثل تطوير البرمجيات، مشاريع البنية التحتية، وتطبيقات التكنولوجيا. وبالتالي، فهي شائعة جداً في مشاريع علوم الكمبيوتر وتطوير البرمجيات، ولكنها قد تؤثر أيضاً على المشاريع الأخرى التي تتضمن استخدام التقنيات.
- **المخاطر الخارجية** هذه المخاطر لا تعتمد على الشركة أو الأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن فريق المشروع. على سبيل المثال، يمكن أن تكون مرتبطة بتصرفات العملاء والموردين أو أي تعاقدات خارجية. إذا كان المشروع يتعلق بإطلاق منتج، فقد تواجه مخاطر مرتبطة بالسوق مثل التغيرات في أسعار الفائدة، ومخاطر السيولة، والائتمان، والتغيرات في المنافسة. إدارة هذا النوع من المخاطر أكثر تعقيداً لأنه من الصعب التخطيط والتنبؤ بشيء بعيد عن سيطرتك.
- **المخاطر التشغيلية** تنشأ المخاطر التشغيلية من سوء التنفيذ أو المشاكل المتعلقة بالعمليات مثل الخدمات اللوجستية، والمشتريات، والإنتاج، والتوزيع. وهي شائعة جداً في مشاريع التصنيع، بين أمور أخرى. (ecceg,2024)

مخاطر إدارة المشروع:

- **المخاطر المتعلقة بالتكاليف:**

تُعتبر هذه من أكثر المخاطر شيوعاً في المشاريع. تتعلق بالزيادة غير المخطط لها في تكاليف المشروع، مما يؤدي في النهاية إلى تجاوز الميزانية المخصصة له. يحدث ذلك عادةً بسبب سوء تخطيط الميزانية، التخصيص غير الصحيح للموارد، أو التقدير غير الدقيق للتكلفة، أو التغيرات الغير متوقعة لنطاق عمل المشروع.

- **المخاطر المتعلقة بالمواعيد النهائية:**

تنشأ هذه المخاطر عندما تستغرق الأنشطة وقتاً أطول مما كان متوقعاً في الجدول الزمني للمشروع. أو الارتفاع الغير متوقع من متطلبات نطاق العمل للمشروع. يرجع هذا الخطر غالباً إلى سوء التخطيط وعدم القدرة على

وضع جدول زمني ونطاق عمل دقيق للمشروع. يرتبط هذا الخطر بشكل وثيق بالمخاطر المتعلقة بالتكاليف، حيث أن التأخير في تسليم المشروع يؤدي دائماً إلى زيادة التكاليف.

• المخاطر المتعلقة بالاتصالات:

تشير هذه المخاطر إلى مشاكل في الاتصال، مثل الفشل في التواصل، الأخطاء، أو التواصل الغير فعال بين أصحاب المصلحة، والتي يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم و بناء توقعات غير ممكن تنفيذها و منها الى تأخر تسليم المشروع، و الحاجة إلى إعادة العمل، أو فشل المشروع.

• المخاطر المتعلقة بنطاق المشروع:

تحدث هذه المخاطر عندما تتوسع متطلبات المشروع إلى ما هو أبعد من النطاق المحدد في البداية وذلك لسوء التخطيط و حصر المتطلبات. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تجاوز نطاق المشروع، مما يتسبب في التأخير، زيادة التكاليف، انخفاض الجودة، وفشل المشروع.

مراحل إدارة المخاطر في المشروع:

إدارة المخاطر في المشروع تُعدّ جزءاً حيوياً من دورة حياة المشروع بأكملها. يبدأ هذا النشاط في المراحل المبكرة عند إعداد مبرر المشروع أو مقترح المشروع، أو حتى في وقت سابق، عندما تبدأ دراسة جدوى المشروع. بالنسبة لمرحلة تنفيذ المشروع، يجب تحديد جميع المخاطر بوضوح حتى يمكن السيطرة عليها والاستجابة لها في الوقت المناسب.

يمكن تقسيم عملية إدارة المخاطر إلى سلسلة من الخطوات. سوف يتم إستعراض كل خطوة بالتفصيل:

تحديد المخاطر ومحفزاتها:

الخطوة الأولى لإدارة المخاطر بكفاءة هي تحديد نوع الخطر، وتحديد ماهيته وما الذي يمكن أن يؤدي إليه. يوصى بتوثيق جميع المخاطر التي تم تحديدها حتى يتمكن جميع الأطراف المعنية من الوصول إليها في أي وقت والتحقق من مكانهم.

الطرق الأكثر شيوعاً لتحديد مخاطر المشروع تشمل:

- استخدام البيانات التاريخية من المشاريع السابقة.
- التعاون مع الأطراف المشاركة في المشروع لتقييم المخاطر من وجهة نظر تجاربهم ومعارفهم.

يمكنك تنظيم جلسات العصف الذهني واستخدام أنواع مختلفة من منظمات الرسوم البيانية لتطوير الأفكار وتحديد المخاطر ذات الصلة.

ضع في اعتبارك أنه يجب تحديد كل من الخطر ومحفزه، وهي الإشارة التي تشير إلى أن الخطر على وشك التحقق. على سبيل المثال، يمكن أن يكون الخطر هو التأخير في تسليم المعدات، والمحفز هو عدم تأكيد تاريخ التسليم حتى الموعد النهائي المحدد. (ecceg,2024)

تحليل مخاطر المشروع

بعد تحديد المخاطر، يمكنك البدء في تحليلها. للتحليل الفعال، يجب الإجابة على سؤالين رئيسيين:

1. ما هو احتمال حدوث هذه المخاطر وفي أي فترة زمنية يمكن أن تحدث؟
2. ما هو تأثير هذه المخاطر على المنظمة؟

تحديد احتمالية حدوث المخاطر:

يمكنك تخصيص نقاط لكل مستوى من مستويات الاحتمالية، كالتالي:

- نسبة عالية جدًا: من 80 إلى 100%
- عالية: من 60 إلى 80%
- متوسطة: من 30 إلى 60%
- منخفضة جدًا: من 0 إلى 30%

تحديد الفترة الزمنية

يمكن تصنيف الفترات الزمنية كالتالي:

- قصيرة المدى: تصل إلى شهر واحد
- متوسطة المدى: من 2 إلى 6 أشهر
- طويلة الأمد: 6 أشهر وأكثر

تقييم تأثير المخاطر

يمكن تصنيف التأثير إلى:

- عالي
- متوسط
- قليل

في التحليل النوعي، يمكن أيضًا مراعاة عوامل مثل الوقت الضائع، والخسائر المالية، وتوافر الموارد، والقدرة على إدارة المخاطر.

تحديد أولويات المخاطر

بعد الانتهاء من تحليل شامل للمخاطر، يجب ترتيبها حسب خطورتها وأولوياتها. يمكنك استخدام مجموعة من التقييمات الموضحة في الخطوة السابقة لتحديد الأولويات. سيتم تصنيف المخاطر ذات التأثير الأقل والاحتمالية والقرب الأكبر على أنها منخفضة، بينما سيتم اعتبار المخاطر ذات التأثير الأكبر والاحتمالية والقرب الأقل على أنها عالية المخاطر.

من المهم أن تعرف أين يجب توجيه انتباهك. المخاطر المنخفضة لا تحتاج بالضرورة إلى تدخل، لأنها تتطلب وقتًا وموارد إضافية قد لا تكون متوفرة في المشروع. أما المخاطر ذات الأولوية العالية، فسوف تتطلب استجابة وسيطرة فورية.

بعض المخاطر قد تكون ذات احتمالية عالية ولكن تأثيرها منخفض، في حين أن بعض المخاطر قد تكون احتمالات حدوثها منخفضة ولكن تأثيرها كبير. ولذلك، فإن تقييم الاحتمالية والتأثير بالنقاط يمكن أن يكون مفيدًا لمقارنة التقييمات وتحديد الأولويات بشكل صحيح.

تعيين الأشخاص المسؤولين

مثلما يتم تعيين أشخاص مسؤولين عن تنفيذ أنشطة المشروع، يجب تعيين أشخاص محددين لإدارة جميع المخاطر المحددة. عادةً ما يكون الشخص الذي يتولى تنفيذ الأنشطة المتعلقة بمخاطر معينة هو الأنسب للتحكم في مسببات هذه المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة لمنعها أو التعامل معها بفعالية. هؤلاء الأفراد يكونون غالبًا الأكثر اهتمامًا بالموضوع ويمتلكون المعرفة والخبرة الأفضل. (سفر ، 2019)

تعيين شخص مسؤول مناسب لإدارة كل خطر لا يقل أهمية عن تحديد وتقييم هذه المخاطر. لا فائدة من وجود قائمة بالمخاطر إذا لم يكن هناك أحد مسؤول عن إدارتها.

الاستجابة ومعالجة المخاطر

بعد اتباع المراحل السابقة في إدارة المخاطر، تأتي مرحلة حاسمة وهي تحديد استراتيجية الاستجابة المناسبة لكل خطر بناءً على أولويته. يُفضل التعاون بين مدير المشروع، الذي يملك معرفة شاملة بالمشروع، ومدير المخاطر، الذي يمتلك تفاصيل دقيقة حول النشاط والمخاطر. معًا يمكنهم التوصل إلى استجابة فعالة. (ecceg,2024)

إذا كانت المخاطر سلبية، يمكن الاستجابة بأربع طرق رئيسية وفقًا لمعهد إدارة المشاريع:

1. **تجنب المخاطر:** إجراء تغييرات على خطة المشروع لتفادي الخطر بالكامل. يعد هذا الخيار الأفضل، لكنه ليس دائماً قابلاً للتطبيق. على سبيل المثال، استخدام تقنية أخرى إذا كانت المخاطر تكنولوجية أو تعديل الخطة إذا كانت تتعلق بإدارة المشروع.
2. **تقليل المخاطر:** إجراء تعديلات على خطة المشروع لتقليل التأثير السلبي للخطر في حال عدم إمكانية تجنبه. يمكن زيادة مستوى التحكم أو تقسيم العمل بشكل أكثر تفصيلاً.
3. **نقل المخاطر:** تحميل أطراف أخرى المسؤولية عن الآثار السلبية للخطر، مثل الاستعانة بمصادر خارجية، أو التعاقد على التأمين أو الضمانات، أو فرض عقوبات في العقد.
4. **قبول المخاطر:** عدم إجراء أي تغييرات على خطة المشروع إذا كانت التأثيرات السلبية صغيرة أو غير محتملة. يرتبط هذا الخيار بالمخاطر ذات الأولوية المنخفضة التي لا تتطلب استجابة فورية.

إذا كانت المخاطر إيجابية (فرص)، يمكن الاستجابة كالتالي:

1. **استغلال المخاطر:** إجراء تغييرات على خطة المشروع للاستفادة من الفرصة، وإشراك أشخاص آخرين لزيادة الفوائد.
2. **التجاهل:** عدم إجراء أي تغييرات لأن التأثيرات الإيجابية ليست كبيرة. (net3lem,2024)

السيطرة على المخاطر

تُعتبر مرحلة التحكم في المخاطر من المراحل المستمرة في إدارة المشروع، وتشمل الأنشطة التالية:

- تتبع المخاطر المحددة ومحفزاتها
- إعادة تقييم المخاطر في حال حدوث تغييرات غير متوقعة
- تحديد المخاطر الجديدة التي قد تظهر خلال تنفيذ المشروع
- الكشف عن الحاجة إلى الاستجابة للمخاطر
- الاحتفاظ بسجل المخاطر وتحديثه باستمرار

من المهم الحفاظ على تواصل شفاف وواضح في إدارة المخاطر، ويمكن توثيق شكل ووتيرة هذا الاتصال في خطة الاتصال الخاصة بالمشروع. (ecceg,2024)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة :

من خلال المنهج الوصفي التحليلي استند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين. الفرضية الأولى تركزت على دراسة اختلاف آراء العينة وفقاً للمستوى الإداري حول أبعاد ومتطلبات نظام الجامعات ودور الموارد البشرية في التعليم الجامعي، وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربعة فروض فرعية تتعلق بالأبعاد والمتطلبات التي تناولتها الدراسة. أما الفرضية الثانية فقد اهتمت بدراسة تأثير أبعاد مخاطر الموارد البشرية بالجامعات. تم اختيار عينة من مجموعة من الدراسات السابقة ، وتم تطبيق استبيان عليهم لقياس تأثير العجز وسد الفجوة الموجودة من الدراسات حول ادارة المخاطر في قطاعي التعليم العالي.(سفر, 2019)

مشكلة الدراسة:

يُعتبر العنصر البشري من العناصر الأساسية في نظام التعليم الجامعي، ذو تكلفة عالية في الإعداد والتأهيل والتطوير، مما يزيد من مخاطره. أكدت دراسة (Pompiak 2018) أهمية وأثر مخاطر الموارد البشرية في المنظمات، حيث يحتل الخطر المرتبط بالعامل البشري المرتبة الأولى بين المخاطر التي تؤثر على عمل المنظمة. دراسة Hoyt and Liebenberg (2011) أكدت أهمية إدارة المخاطر في معالجة احتمالات عدم التأكد وتحسين أداء المنظمات، بينما أوضحت دراسة Mitrofanova et al. (2017) الحاجة لتطوير منهجية لإدارة مخاطر الموارد البشرية.

دراسة Cenar (2016) شددت على أهمية إنشاء نظام لإدارة المخاطر في الجامعات وربطه بأهدافها، وتوصلت دراسة Sum & Saad (2017) إلى أن إدارة المخاطر أداة فعالة لمساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. دراسة العنزي (2015) أشارت إلى أن وجود إدارة للمخاطر يساعد الجامعات في مواجهة التحديات. ومع ذلك، أظهرت دراسة Lundquist (2015) أن مستوى نضج إدارة المخاطر في الجامعات ما زال في المراحل الأولى، وأكدت دراسة Algaralleh (2014) ضعف الالتزام بسياسات إدارة المخاطر في الجامعات.

أظهرت دراسة Yokoyama (2018) أن الجامعات تتعامل مع المخاطر بردود أفعال قصيرة الأجل بدلاً من حلول جذرية طويلة الأمد. بينما أكدت دراسة Campo (2009) أن البحث في المخاطر يساعد قادة التعليم العالي في التخطيط واتخاذ القرارات. أشارت دراسة Gutierrez & Sánchez-Ortiz (2018) إلى أن استخدام معيار ISO 31000 في إدارة المخاطر يعزز جودة المؤسسات التعليمية، على الرغم من قلة تطبيقه في التعليم العالي.

أجريت مقابلات مع قيادات الجامعات في السعودية أكدت أهمية إدارة المخاطر والحاجة لتفعيلها. تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الدراسات حول إدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي، وتقويم نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمعيار ISO 31000:2018 ، وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. (سفر, 2019)

تساؤلات الدراسة:

تتطلب مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية؟
2. ما درجة توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقاً لمعيار ISO 31000:2018 ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وفقاً لمعيار ISO 31000:2018، بناءً على نوع الجامعة؟5

أهمية الدراسة:

تبرز هذه الدراسة واقع مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وتقيم مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية في ضوء معيار ISO 31000:2018 ، وتقارن بين الجامعات الحكومية والأهلية في هذا السياق.

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد الجامعات السعودية الحكومية والأهلية في فهم أفضل لإدارة مخاطر الموارد البشرية، وتعويض النقص الملحوظ في تبني ونشر ثقافة إدارة المخاطر. كما ستدعم تحقيق فوائد إدارية مهمة من خلال تحقيق أهداف الجامعات والحفاظ على سمعتها وتميزها. تُعد هذه الدراسة إضافة إدارية في مجال الاستعداد لاتخاذ قرارات مهمة ومفاجئة، حيث ستقدم لمتخذي القرار مبررات مدروسة، وتزود ممارسي إدارة المخاطر بنماذج وممارسات تنفيذية.

ستساعد هذه الدراسة الجامعات في الحد من مخاطر الموارد البشرية، التي قد تعرض الجامعات لخسائر إنسانية ومادية كبيرة، مما يعتبر فقدًا عاليًا وهدرًا غير مبرر. ستساهم أيضًا في توفير تكاليف كبيرة في عمليات مواجهة ومعالجة آثار المخاطر، وتعد مساهمة اقتصادية ضرورية بحماية استثمارات الجامعة البشرية ذات التكلفة العالية في تأهيلها وإعدادها وتطويرها. (سفر، 2019)

كما يمكن للمنظمات الأخرى غير الجامعية الاستفادة من هذه الدراسة، حيث تعتبر الجامعات قدوة لكثير من المنظمات الأخرى نظرًا لتوفر الخبراء والمختصين بها، مما يجعلها نموذجًا يُحتذى به.

تساهم هذه الدراسة في تلبية الحاجة الملحة للبحوث والدراسات، وتبادل الخبرات في مجال إدارة المخاطر بين الجامعات لتلافي مخاطر الموارد البشرية ومواجهتها وعلاج آثارها. (سفر ، 2019)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح واقع مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وتقييم إدارة هذه المخاطر وفقًا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في هذا السياق. (8)

الحدود:

تحدد محتويات الدراسة ونتائجها ضمن الحدود التالية:

الموضوعية:

تقتصر الدراسة على استقصاء الآراء لتوضيح واقع مخاطر الموارد البشرية وتقييم إدارة هذه المخاطر في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وفقًا للمعيار في هذا السياق حيث يتم إجراء المقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية باستخدام أدوات الدراسة المحددة، مع مراعاة درجات صدقها وثباتها وموضوعية ومصداقية استجابات المشاركين.

البشرية:

تشمل الدراسة وكلاء الجامعات، وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية، مثل عمدات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والتطوير والجودة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية.

المكانية:

تركز الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية والأهلية.

الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الجامعي 2019.

فروض الدراسة:

تتضمن فروض الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) تبعاً لنوع الجامعة.

الأساليب الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الأساليب التالية:

التكرارات والنسب المئوية
المتوسطات الحسابية
الانحرافات المعيارية
معامل الارتباط "بيرسون"
معادلة "كروناخ ألفا"
اختبار " (T-Test) "

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المقارن، والذي يُستخدم عند الحاجة للمقارنة بين حالتين أو أكثر في ثقافات مختلفة مع وجود قدر من الاشتراك بينهما. وفقاً لما ذكره صادق وأبو حطب (1991)، فإن المنهج المقارن يساعد على توضيح الصفات أو الأجزاء المشتركة أو المختلفة بين ظاهرتين أو تنظيمين أو أكثر. كما ذكر عبد الفتاح وحمزوي (2012) أن المنهج المقارن يمكن أن يكون على المستوى الكيفي أو الكمي.

المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية في جامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وهم: وكلاء الجامعة، وكلاء الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية، وكلاء الجامعة للتطوير والجودة، وبعض العمدات التابعة لهم وهي: عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، عمادة التطوير والجودة، عمادة البحث العلمي، وعمادة خدمة المجتمع. الجدول التالي (جدول 1-3) يوضح تفاصيل المجتمع.

جدول 1: تفاصيل مجتمع الدراسة

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

العينة:

بالنسبة للمقابلات، تمت مخاطبة 60 وكيل جامعة لطلب إجراء المقابلة، استجاب منهم 28 وكيلاً، وتمكن الباحث من مقابلة 22 وكيلاً منهم: 12 من الجامعات الحكومية و10 من الجامعات الأهلية. أما بالنسبة لأداة الاستبانة، فقد تم تطبيقها على مجتمع الدراسة بالكامل، حيث تم توزيع 401 استبانة عبر البريد الإلكتروني، وتم الحصول على 267 استجابة. هذا العدد يعتبر كافياً لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم حساب العينة باستخدام (sample size calculator by roasoft) وكان الحد الأدنى الموصى به هو 197. إلا أن عدد الاستبانات التي اعتمدت للتحليل الإحصائي بلغ 259 استبانة بنسبة 65% من الاستبانات الموزعة، بهامش خطأ قدره 3.63% ومستوى ثقة بلغ 99%. الجدول التالي (جدول 3- 2) يوضح تفاصيل الاستجابة الحاصلة من تطبيق الاستبانة. (سفر , 2019)

جدول 2: تفاصيل الاستجابة الحاصلة من تطبيق الاستبانة (عينة الدراسة)

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

توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. وضع وتبني بروتوكول لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية:
 - يشمل هذا البروتوكول تشريعات، وقواعد، وسياسات مخصصة لمخاطر الموارد البشرية في هذه الجامعات.
2. تطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية:
 - يكون هذا النموذج غير مرتبط بالبيروقراطية التقليدية، بل يتكامل بسلاسة مع الهياكل التنظيمية القائمة في الجامعات بشكل استراتيجي وتشغيلي.
 - يهدف إلى تحسين عملية الاتصال وصنع القرار، والإدارة الفعالة، والمساءلة، والشفافية.
3. بناء خطط واستراتيجيات وسيناريوهات مستقبلية استشرافية لإدارة مخاطر الموارد البشرية:
 - تركز هذه الخطط على تحقيق التوازن بين الاستفادة من الفرص التي توفرها المخاطر وتجنب الأضرار المحتملة.

أداة الدراسة:

تم استخدام أداتين لجمع بيانات الدراسة:

1. المقابلة:

- للإجابة عن السؤال الأول، استخدمت الدراسة أداة المقابلة.
- تكونت أداة المقابلة من قسمين:
 - القسم الأول: البيانات الشخصية.
 - القسم الثاني: المحاور والعبارات والأسئلة المتعلقة بالموضوع.
- بلغ عدد أسئلة أداة المقابلة (4) أسئلة، تضمنت:
 - أسئلة مغلقة ذات إجابة واحدة.
 - أسئلة مغلقة ذات إجابات متعددة.
 - أسئلة مفتوحة.

2. الاستبانة:

- للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة.
- تكونت الاستبانة أيضًا من قسمين:
 - القسم الأول: البيانات الشخصية.
 - القسم الثاني: المحاور والعبارات المتعلقة بالموضوع.
- بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (37) عبارة. (سفر، 2019)

المراجع

1. محمود , إيناس (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم: مجلة الإدارة التربوية.
2. المدرع, سفر (2019) . تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018): مجلة كلية التربية.
3. فارن, عباس (2024) . إدارة المخاطر في المشاريع : الخطة و المفهوم و الأنواع و المراحل: من (www.ecceg.com).
4. أحمد , إلهام (2020) . تقييم جتربة التحول الرقمي يف التعليم من وجهة نظر طالب العالم بالتطبيق على منظومة التعليم الإلكتروني وقت جائحة كورونا. مجلة البحوث العلمية.
5. الغامدي, عزيزة (2021) . تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. مجلة كلية التربية
6. فريق نتعلم (2024). أساليب إدارة المخاطر لنجاح المشاريع : من (<https://net3lem.com>)