



## صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر

ساره شويش الضويحي

جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: s.arra.h@hotmail.com

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتحديد أهم متطلبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، أما منهج الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي المسحي، وعينة الدراسة طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وذلك في ثلاث جامعات (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن)، وتتألف عينة الدراسة من (375) عضو هيئة تدريس، و(260) من القيادات الأكاديمية وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، و بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود صعوبات تحد من تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، حيث جاءت الصعوبات المادية والفنية في المرتبة الأولى تليها الصعوبات الشخصية، ثم الصعوبات الإدارية والتنظيمية، وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ما يلي: في الصعوبات الشخصية تمثلت في نقص القيادات المدربة ذوي الاختصاص، وضعف مؤهلات قيادات إدارة المخاطر في مجال إدارة المخاطر، أما في الصعوبات المادية والفنية فتمثلت في نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر، في حين تمثلت أبرز الصعوبات الإدارية والتنظيمية في طول الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر؛ وتقدم الدراسة بعض التوصيات منها: استقطاب القيادات الأكاديمية المدربة ذوي الاختصاص، عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لتطوير أدائهم في ضوء إدارة المخاطر، لتنمية قدرتهم على تحديد المشكلات والمخاطر، تبسيط الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر، إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية المهارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية، توفير الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر، منح الحوافز المادية والمعنوية للقيادات لتشجيعهم على تنفيذ خطط التطوير في مجال إدارة المخاطر، نشر الوعي بين القيادات بأهمية التخطيط الاستراتيجية لإدارة المخاطر.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير أداء القيادات، الجامعات السعودية، إدارة المخاطر.



# Difficulties in Developing The Performance of Leaders in Saudi Universities in Light of Risk Management

Sarah Shwaish Al Dhowaihy  
King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia  
Email: s.arra.h@hotmail.com

## ABSTRACT

This study aimed to reveal the difficulties of developing the performance of leaders in Saudi universities in the light of risk management from the view of faculty members and leaders, and to identify the most important requirements for developing the performance of leaders in Saudi universities in the light of risk management. On faculty members and academic leaders in three universities (King Saud University, King Abdulaziz University, King Fahd University of Petroleum and Minerals), the study sample consisted of (375) faculty members, and (260) academic leaders. The results showed that the members of the study sample agreed to a moderate degree on the existence of difficulties that limit the development of the performance of leaders in Saudi universities in the light of risk management from the view of academic leaders, where the material and technical difficulties came first, followed by personal difficulties, then administrative and organizational difficulties. All dimensions are medium. The study concluded with many results, the most important of which are the following: In the personal difficulties represented in the lack of trained leaders with competence, and the weak qualifications of the risk management leaders in the field of risk management, while in the material and technical difficulties represented in the lack of material resources necessary to develop the performance of leaders in risk management. While the most prominent administrative and organizational difficulties were represented in the length of administrative procedures in risk management; The study presents some recommendations, including: Attracting specialized trained academic leaders, holding training courses for academic leaders in Saudi universities to develop their performance in light of risk management, to develop their ability to identify problems and risks, simplifying administrative procedures in risk management, preparing training programs necessary to develop leadership skills among Academic leaders, providing the material resources necessary to develop the performance of leaders in risk management, granting material and moral incentives to leaders to encourage them to implement development plans in the field of risk management, spreading awareness among leaders of the importance of strategic planning for risk management.

**Keywords:** Developing leadership performance, Saudi universities, risk management.



## المقدمة:

يعتبر النظام التعليمي أحد أهم الأنظمة التي يقوم على أساسها تطور ونمو الدول، فالتعليم هو أحد العوامل الأساسية للتنمية، إذ لا يمكن لأي دولة أن تحقق تنمية اقتصادية مستدامة دون استثمار كبير في رأس المال البشري؛ فالتعليم يثري فهم الناس لأنفسهم وللعالم من حولهم إذ يزيد التعليم من إنتاجية الناس وإبداعهم ويعزز قيادة الأعمال والتقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى أنه يلعب دوراً كبيراً في تأمين التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحسين توزيع الدخل.

و إن التعليم العالي هو أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها النظام التعليمي في ترابطة مع الأنظمة الأخرى، فمخرجات التعليم العالي أهم مدخلات النظم الأخرى كالنظام الإقتصادي والنظام الصحي وغيره من الأنظمة. كما يشهد اهتماماً كبيراً على مختلف الصعد المحلية والعربية والعالمية وذلك يتمثل في التطوير المستمر له نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات وخصائص عصر العلم والتكنولوجيا ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتحدياته المستقبلية؛ من هنا تتوجه الأنظار إلى الجامعة كمؤسسة علمية وتربوية وتعليمية وبحثية وتنموية قيادية في المجتمع، وذلك لتفعيل دورها المميز في تقدم المجتمعات وتنميتها (الفوزان، 2018: 585)، لذا فإن المملكة العربية السعودية تولي التعليم العالي الكثير من الاهتمام والدعم المادي لتأهله على تخريج جودة عالية من الطلاب والمخرجات التعليمية

والجامعات كبقية المنظمات الربحية وغير الربحية تتعرض لمخاطر استراتيجية وتشغيلية عدة والتي من المهم السعي لسيطرة عليها والحد من سلبياتها والآثار الناجمة عنها؛ فمفهوم إدارة المخاطر جذب الكثير من الاهتمام في كل من الأدبيات الأكاديمية وعالم الأعمال والإدارة لدى العديد من المنظمات كالجامعات وغيرها، الحكومية منها والأهلية في السنوات الماضية، والمقصود بها معالجة المخاطر المحتملة بطريقة منظمة ومنهجية، وابتكار استراتيجيات للتعامل مع هذه الأحداث قبل حدوثها بالفعل وتقليل تأثير المخاطر المحتملة على المنظمة إلى مستوى مقبول؛ ويوجد الآن تطبيقات لإدارة المخاطر في العديد من جوانب الحياة الحديثة من التأمين، والخدمات المصرفية، والقضايا الصحية، والمشاريع التجارية، وإدارة المشاريع وغيرها؛ كما تم استحداث وتطوير العديد من التخصصات التي تعنى بإدارة المخاطر منها الأمن السيبراني والإدارة الاستراتيجية وإدارة الاستثمار.

ونظراً لهذه التوجهات لدى الجامعات، الحكومية منها والأهلية، عملت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على إصدار معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2009)، ثم كان عرضة للتشاور والتعديل، حتى صدرت النسخة الحديثة منه (ISO 31000:2018) فتم تحسينه وتعديله بهدف اختصاره وتسهيل مصطلحاته وجعله أكثر قابلية للتطبيق وأوسع للاستعمال، مع الإبقاء على أسسه وعناصره الأساسية، ويعتبر معيار (ISO 31000:2018) وسيلة قابلة للتطبيق على جميع المنظمات أو الوحدات والأنشطة طويلة وقصيرة الأمد، باختلاف أنواعها ومستوياتها (المدرع، 2019).

ومن المخاطر التي من الممكن لأي مؤسسة التعرض لها هي المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري، والذي يعد أحد أهم مدخلات النظام الجامعي، حيث تبين دراسة (Pompiak, 2018) أن مخاطر الموارد البشرية تتوفر في كل جزء من العمليات الوظيفية التي يقوم بها الموظفون، وأنها أحد أهم المخاطر الرئيسية بالمنظمة التي تمثل تهديداً يؤدي إلى فقدان الفرص، مما يستدعي تجنبها والحد منها.

ومخاطر الموارد البشرية تحدث في الجامعات بتفاعل العنصر البشري مع عمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مما قد ينتج عنها العديد من الآثار التي من الممكن أن تؤثر في إنتاجية الأفراد والجامعة ككل؛ ومن هذه المخاطر الامتناع عن الدراسة وتعطيل الأعمال ويقصد به التوقف عن العمل والدراسة بصورة مقصودة وجماعية بهدف الضغط على الرئيس المباشر أو عضو هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم فقد يقوم الطلاب بتعطيل الدراسة نتيجة عدم جودة التدريس أو عدم الإنصاف في توزيع الدرجات (خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها، 2013: 228) وهذا يدعو إلى أهمية التعرف على المخاطر المحتملة ووضع حلول لمعالجتها؛ وإن من أهم العناصر البشرية في الجامعات القيادات إذ أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية أدوارهم وفاعليتهم لإحداث التطوير والتقدم للجامعة. فالقيادات مكون رئيس من مكونات نجاح الجامعة، والجسر الذي يربط بين جميع عملياتها وجهودها التطويرية بعضها البعض، لتصنع بذلك نموذجاً جامعياً فعالاً وموصلاً للنجاح؛ فالقيادة ليسوا مجرد إدارة لتطبيق الأنظمة، إنما هم قيادة تعليمية تربوية إدارية تضمن توافر بيئة تعليمية ناجحة لكل من ينتمي إلى الجامعة (النجار، 2016)



ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لتقديم بعض الحلول لمواجهة صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر.

#### المشكلة:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات في ظل الظروف الراهنة، وهذه التحديات يمكن أن تكون فرص تستغل نحو النمو والتطور ويمكن أن تكون مخاطر يتحتم التصدي لها والحد من الآثار الناجمة عنها، ويوجد العديد من المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها التعليم العالي منها المخاطر المالية والطبيعية والقانونية ومخاطر السمعة؛ وفي ظل التطور والتقدم التقني زادت مخاطر الوثائق والمعلومات وذلك بحدوث الاختراقات والفايروسات وسرقة الخوادم والأجهزة التي من الممكن أن تؤدي إلى تسريب الكثير من المعلومات الخاصة؛ ومن المخاطر المهم التركيز عليها مخاطر الموارد البشرية وذلك كون العنصر البشري من العناصر الأساسية للنظام الجامعي وأمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وهو عنصر ذو كلفة عالية في الإعداد والتأهيل والتطوير، وبحسب الطبيعة البشرية في اختلاف المبادئ والشخصيات لدى الأشخاص فإن احتمالية حدوث مخاطر الموارد البشرية مرتفع في المنظمة ومن منها التسرب الوظيفي، التوظيف الغير مدروس، الامتناع عن الدراسة وتعطيل الأعمال.

ولإدارة المخاطر أهمية كبيرة في المحافظة على مستوى الجامعة وتقدمها وهذا ما يتفق مع أهداف المملكة في تطوير الجامعات والإرتقاء بها فقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية الجامعات الكثير من الاهتمام والدعم وذلك وفقاً لتوجه المملكة في رؤية 2030 نحو التطور ومواكبة القرن الحادي والعشرين حيث ظهرت الحاجة لتطوير الجامعات السعودية وذلك يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية إلى فكر استراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام الإمكانيات الداخلية وتوفير البيئة الخدمية المناسبة للنهوض بالمؤسسة التعليمية (الصعدي، 2018).

وقد أكدت بعض الدراسات السابقة كدراسة العنزي (2015) ودراسة المدرع (2019) على أنه لا يمكن التصدي للمخاطر التي تواجهها الجامعات إلا بالاعتماد على أسس ومنهجيات التخطيط الحديث والتي تمكن الجامعة من التصدي لهذه المخاطر والتقليل من الآثار الجانبية الناجمة عنها، وذلك من خلال العناية بعملية اتخاذ القرارات والاستفادة المثلى للموارد المادية والبشرية في الجامعة، ذلك حتى يتسنى للكوادر البشرية أداء دورها في إدارة المخاطر بأساليب التفكير العلمي والإبداعي، بينما توضح دراسة العنزي (2015) أن وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية؛ كما إن إدارة المخاطر والدورات والدراسات التي تتناول استخدام معيار ISO 31000 من أجل تحسين جودة هذه المنظمات أصبحت أساسية في مؤسسات اليوم، لتحقيق أهدافها ورفع فعاليتها وتأكيد تميزها، وتضيف الدراسة إلا أنه بالرغم من هذا كله؛ فلا يزال استخدام معيار إدارة المخاطر للمنظمة الدولية للمعايير ISO 31000 منخفض للغاية في مؤسسات التعليم العالي، مع أنه فعال في تحسين عمليات التدريس في الجامعة، وتحسين الاعتماد المؤسسي والبرامجي، وقد جاءت نتائج المقابلات التي أجريت مع عدد من قيادات الجامعات بالمملكة العربية السعودية لتؤكد أهمية هذا المجال والحاجة لدراسته والاستفادة من الجهود البحثية لتفعيله بالجامعات السعودية (المدرع، 2019).

فبينما تبذل الحكومة السعودية جهوداً للحد من آثار جائحة كورونا، يعمل قادة الكليات والجامعات على تحديد كيفية تقديم تجارب تعليمية عالية الجودة بعد المرحلة الثانوية في عالم من التباعد الاجتماعي، حيث أن هذا الوباء العالمي أدى إلى إغلاق المؤسسات التعليمية حضورياً للفترة المتبقية من العام الدراسي 1441هـ، فجرى تحول سريع في العديد من الكليات والجامعات إلى منصات التعليم عن بعد لإكمال ماتبقى من الفصل الدراسي الثاني، ويواجه القادة في هذه الجامعات الآن شكوكاً كبيرة حول كيفية التخطيط والمضي قدماً في العام الدراسي 1442هـ (عثمان، 2020)؛ فلقبادات الجامعية دور فعال ورئيسي بالتصدي للمخاطر التي تواجهها الجامعات والحد من الآثار الناجمة عنها (طيفور، 2018) لكن هناك قلة وعي لدى القيادات الجامعية بمنهجيات إدارة المخاطر كون إدارة المخاطر لها معايير عالمية ومبادئ يتم العمل على أساسها (الغامدي، 2015)، كما تذكر (الخويطر، 2019) أنه يوجد العديد من الصعوبات التي تحول بين أداء القيادات لدورها في إدارة المخاطر.

واستناداً على ما سبق واستجابة للتوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية في تطوير مستوى الجامعات السعودية ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ظهرت الحاجة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر.

**الأهداف:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أهم صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر.
2. تقديم مقترحات لمعالجة الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر.

**الأهمية:**

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

**الأهمية النظرية:**

1. تأمل الباحثة في إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية فيما يتعلق بالكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر وفق رؤية ٢٠٣٠.
2. تتزامن الدراسة مع جائحة كورونا ومنها تأمل الباحثة بالإفادة من هذه الأوضاع لتحديد الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر.

**الأهمية التطبيقية:**

1. قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في لفت انتباه القيادات وإدارات الجامعات السعودية إلى أهمية تطبيق معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2018) في مواجهة التحديات التي قد تواجه الجامعات.
2. قد تساعد نتائج الدراسة الحالية المتخصصين في وضع البرامج التدريبية للقيادات لتوعيتهم بأهمية إدارة المخاطر في مواجهة التحديات التي قد تواجه التعليم العالي وتعزيز تطبيقها بالجامعات السعودية.
3. قد تساعد الدراسة الحالية القيادات في الجامعات السعودية على تطوير أساليبهم القيادية والإدارية بما يخدم مصالح الجامعة وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.

**الأسئلة:**

السؤال الرئيس: ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما الصعوبات الشخصية التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر؟
- ما الصعوبات المادية والفنية التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر؟
- ما الصعوبات الإدارية والتنظيمية التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر؟

**الحدود:****الحدود الموضوعية:**

ستقتصر الدراسة على بيان الصعوبات التي تواجهها القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر مع تحديد أهم المقترحات لمواجهة هذه الصعوبات لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر.

**الحدود المكانية:**

ستقتصر الدراسة على:

- جامعة الملك سعود.
- جامعة الملك عبدالعزيز.
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

**الحدود البشرية:**

سيتم تطبيق هذه الدراسة على القيادات من (وكلاء ووكيلات وعمداء ورؤساء أقسام ومدراء إدارات وأعضاء هيئة التدريس) في جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

**الحدود الزمانية:**

ستطبق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1442هـ.



### المصطلحات:

**إدارة المخاطر:** هي فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها للتأكد من تحقيق المؤسسات لأهدافها، لذلك يجب أن تكون متناسبة مع درجة تعقيد ونوع المنظمة المعنية وتحديد أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة ومراقبتها؛ فيما يتعلق بالمخاطر باستخدام أدوات إدارة المخاطر، وإتاحة اتخاذ الخيارات الصحيحة حتى تتمكن من تحقيق أهدافنا المستقبلية (Institute of Risk Management, 2014).

كما تعرفها المنظمة الدولية للمعايير بأنها: أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة ومراقبتها؛ فيما يتعلق بالمخاطر باستخدام أدوات إدارة المخاطر، وإتاحة اتخاذ الخيارات الصحيحة حتى تتمكن من تحقيق أهدافنا المستقبلية (ISO:13000, 2018).

**التعريف الإجرائي:** إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وترتيب المخاطر المحتمل حدوثها في كل من جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن والمتعلقة بمبادئ معيار إدارة المخاطر التالية: (الدمج، التنظيم، الشمولية، الديناميكية، استخدام أفضل المعلومات المتاحة، مراعاة مستوى الطلب، مراعاة العوامل البشرية والثقافية، التحسين المستمر) يتبعها تصور للحلول الممكنة وأساليب المعالجة الفعالة للسيطرة على هذه المخاطر والتقليل من الآثار الجانبية لها.

### المنهجية:

الوصفي المسحي، وسيتم توظيف المنهج الوصفي المسحي في وصف بيانات أفراد الدراسة المتعلقة بمتغيراتها، ومسح آراء أعضاء هيئة التدريس والقيادات حول صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر من خلال أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، والمستجيبون هم القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاث.

### أداة الدراسة:

### الاستبانة:

ستعد الباحثة الاستبانة من خلال الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة للكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات.

### صدق الاستبانة وثباتها:

سيتم حساب صدق وثبات الاستبانة على النحو التالي:

**صدق المحكمين:** بعد تصميم أداة الدراسة سيتم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية، للتأكد من مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومعرفة مناسبة عبارات الاستبانة لمحاورها، والتأكد من وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية.

**الاتساق الداخلي:** سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل بيرسون. ولقياس ثبات أداة الدراسة سيتم استخدام معامل الفا كرونباخ.

### الأساليب الإحصائية:

سيتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) في المعالجة الإحصائية لبيانات إجابات أفراد الدراسة وستتضمن المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

### الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات:

سيتم تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل بيانات الدراسة واستنتاج العلاقات المطلوبة فطبيعة الدراسة ستقتضي إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي سيتم الحصول عليها بغرض تفسير البيانات وفهمها، أثناء الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss وستتم المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- ب- (Alpha Cronbach Coefficient) معامل ثبات الفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- ج- التكرارات والنسب المئوية، لوصف أفراد الدراسة وعينتها تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتحديد نسبة استجاباتهم.
- د- المتوسط الحسابي، لترتيب إجابات أفراد الدراسة وعينتها على عبارات الاستبانة.
- هـ- الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة وعينتها لكل عبارة من عبارات الاستبانة عن متوسطها الحسابي.



### الإطار النظري

إن كل ما يوجد في بيئة العمل أو ما يحيط بها ويؤثر على العمل بشكل سلبي هو صعوبة، وإن لم تعالج هذه الصعوبات فسيكون لها آثارها المتعددة والخطيرة على جهود التطوير والسعي نحو التميز، وهناك صعوبات على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى البيئة المحيطة، إن أي عملية إدارية وبالتحديد عمليات التطوير والتغيير عادتاً ما تواجه صعوبات في تنفيذها حيث أن أي عمل مهما توافر له من الإمكانيات والتسهيلات، قد تقف في طريقه بعض الصعوبات والتحديات، فإذا توفرت لدينا الإرادة في صناعة ما هو أفضل داخل الجامعات؛ فستكون النتائج مرضية، والمُخرجات أكثر جودة ونوعية وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود مجموعة من الصعوبات التي قد تواجه تطوير الأداء، ومنها:

#### الصعوبات الإدارية:

- أشار اللوزي (2010) إلى عدد من الصعوبات الإدارية لتطوير الأداء وهي:
- عجز بعض المنظمات الإدارية عن إدارة برامج التطوير الإداري وتنظيمها؛ نتيجة عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل والتقنيات الفنية المعاصرة.
- ظهور جيل جديد من القادة وصلوا إلى أعلى درجات الهرم الإداري بناء على اعتبارات أخرى، دون اكتسابهم الخبرات المناسبة التي تساعد على نضجهم وتبنيهم لخطط تطوير الأداء.
- انشغال كثير من كبار المسؤولين بالمهام التفصيلية، وإغفالهم عما يجب التركيز عليه من مهام التخطيط والتنظيم، ورسم السياسات، وتطوير الأداء، واتخاذ القرارات.
- التخطيط غير السليم؛ يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار؛ مما يجلب فجوة بين الواقع والمأمول.
- وأضاف حافظ (2012) بعض من صعوبات الأداء الإداري:
- لا يوجد تخطيط منظم على مستوى المؤسسة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لا يوجد هيكل تنظيمي يربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، كما يغلب على إدارة المؤسسة استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية، أي أن القرار يتخذ من أعلى إلى أسفل.
- الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة لا تواكب تطورات العصر.
- عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المؤسسة.
- نظام الاتصال داخل المؤسسة، بسبب نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح الأهداف.
- نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل.
- هناك قصور في الحوافز الإدارية والمادية.
- قصور الاهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد.
- الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح.
- وذكر آل سعود (2015) إلى أهم الصعوبات الإدارية التي تحد من تطوير الأداء وهي:
- البيروقراطية التي ركزت على تنمية نطاق سلطاتها الإدارية وتوسيعها؛ حتى أصبحت تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يُحدث نوعاً من التغيير أو التطوير.
- الأنظمة واللوائح والتعليمات المترامية لتتنظيم شؤون المنظمة وتسييرها، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة.

#### الصعوبات البشرية:

- ذكر القحطاني (2008) عددًا من الصعوبات البشرية، ومنها:
- نقص القيادات المؤهلة لقيادة عملية التطوير.
- نقص خبرة العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق استراتيجيات تطوّر الأداء.



- ضعف ثقة بعض الرؤساء بالمرؤوسين، وخوفهم من وقوعهم في الخطأ؛ لذلك لا يمنحونهم السلطات الكافية للتغيير الإيجابي؛ بل يصرون على تصيد أخطائهم.
- ضعف ثقة بعض العاملين بأنفسهم؛ نتيجة نقص بعض المهارات والخبرات وقلة المعلومات، أو غموض الدور الوظيفي.

### ج. الصعوبات الفنية:

لخص المشاري (2002) أهم الصعوبات الفنية لتطوير الأداء فيما يلي:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- تطور الأجهزة والمعدات يقابله عدم تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في العمل بالمنظمات.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة؛ لعدم توافر أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.
- خوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات، أو لتوفير قواعد معلوماتية.
- وقد اختصر القادري (2005) صعوبات تطوير أداء القيادات فيما يلي:
- الاتجاهات السلبية لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس نحو التدريب والتطوير.
- صعوبة تخلي بعض القيادات عن الطرق التقليدية لصالح الطرق الحديثة.
- نقص الكفاءات المحلية اللازمة لعمليات التطوير.
- ضعف الرؤية المستقبلية لدى بعض القيادات.
- ضعف روح العمل الجماعي.
- ضعف الحوافز والتشجيع.

أما الصعدي (2018) فأكدت أن معرفة ودراسة واقع أداء القيادات، وتحليل ما يصعب عملية التطوير سواء كانت صعوبات إدارية، أو بشرية، أو فنية، أو مادي هي الخطوة الأولى لرسم المنهجية، وتحديد الإطار الذي يمكن الاعتماد عليه في تحسين مستوى أداء القيادات في شتى المجالات؛ بحيث تصبح النتيجة أكثر فاعلية وقابلة للتطبيق على أرض الواقع؛ وعندما تتوفر متطلبات تطوير الأداء، تستطيع المنظمات التغلب على الصعوبات؛ وبذلك تكون قد هيئت البيئة للتطوير لتصبح الخطوة التالية اتباع خطوات عملية دقيقة لتطوير الأداء، حيث يجب أن يتم تطوير الأداء ضمن خطوات منظمة مدروسة؛ لضمان أقصى قدر من تحقيق الأهداف.

وعلى مستوى الجامعات ذكر الدخيل (2010) العديد من الصعوبات الأداء الجامعي ومنها: عدم توفر الوقت الكافي لعضو هيئة التدريس، الوسائل والمواد الغير كافية كالمكتب، معمل للأبحاث، المكتبة والمراجع، الفصول الذكية وتحديد مهامه بوضوح.

أما على مستوى إدارة المخاطر فذكر السميح (2005) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين فيها: كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الموظف، إلا أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل ونتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الموظف كذكائه، وقدراته الخاصة، سماته الشخصية، وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية.

ومما سبق يمكن القول: إن من أهم الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات بالجامعات ما يلي:

- انشغال القائد الأكاديمي بالوظائف المطلوبة منه.
- ضعف المحفزات المعنوية والمادية للتطوير ضمن اللوائح بالجامعات.
- الالتزام في خطط التطوير ببرامج جماعية.
- ضعف تجديد خطط التطوير.
- الاعتماد في برامج التطوير على الأساليب النظرية.





## الدراسات السابقة:

دراسة الخضير (2019) بعنوان: " تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في إدارة المخاطر وتحليل خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال إدارة المخاطر والتي يمكن الاستفادة منها في تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، ثم تقديم تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، واتباع الباحث المنهج الوصفي الوثائقي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الأمناء ومجالس الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (276) وتم تطبيق الدراسة على كل مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- أن أفراد الدراسة موافقون على واقع إدارة المخاطر بصورة عامة في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (2,91 من 5) وفي الأبعاد الفرعية وافق أفراد الدراسة على بعد التهيئة بدرجة قليلة بلغت (2,53 من 5)، وحصل بعد التحضير على موافقة بدرجة متوسطة بلغت (2,67 من 5)، أما بعد تحديد المخاطر فحصل على موافقة بدرجة متوسطة بلغت (3,04 من 5)، وحصل بعد فحص المخاطر على موافقة بدرجة متوسطة بلغت (3,12 من 5)، كما حصل بعد استراتيجيات التعامل مع المخاطر على موافقة بدرجة متوسطة بلغت (3,26 من 5)، وقد حصل بعد الاستجابة للمخاطر على موافقة بدرجة متوسطة بلغت (2,88 من 5)، وحصل بعد المراجعة والتقييم على موافقة بدرجة متوسطة بلغت (2,87 من 5).

- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تواجه الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في إدارة المخاطر بمتوسط حسابي (3,79 من 5)، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي: محدودية الموارد المالية للجامعات الأهلية مما يصعب على إدارتها القيام بعملية إدارة المخاطر، قلة البرامج التدريبية المقدمة حول إدارة المخاطر، ندرة المتخصصين في مجال إدارة المخاطر بالجامعات الأهلية، قلة دعم وزارة التعليم للجامعات الأهلية في تطبيق إدارة المخاطر.

- استفادت الدراسة من خبرات بعض الجامعات العالمية وهي (جامعة كامبردج بالمملكة المتحدة، وجامعتي جورج تاون وويسكنسون بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة كوينزلاند بأستراليا) في بناء التصور المقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية من حيث: الأهداف، المتطلبات، آليات التطبيق.

- قدم الباحث تصورا مقترحا لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، واشتمل على (المنطلقات، الأهداف، المبررات، المتطلبات، آليات التطبيق، المعوقات)، وبالنسبة لآليات التطبيق فقد تضمنت ثلاثة مستويات وهي: المستوى الاستراتيجي حيث يقوم بتشكيل اللجان وتحديد التوجهات الاستراتيجية لإدارة المخاطر، مستوى الوحدات وذلك بمتابعة تطبيق إدارة المخاطر وتهيئة كافة الإمكانيات اللازمة لها، مستوى العمليات ويعني بتنفيذ إجراءات التعامل مع المخاطر وإدارتها. قدمت الدراسة عدد من التوصيات:

- تبني وزارة التعليم للتصور المقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية للأخذ به وتطبيقه على الجامعات الأهلية.

- تقديم الدعم اللازم للجامعات الأهلية في تطبيق إدارة المخاطر من قبل وزارة التعليم، وذلك من خلال تشكيل لجنة عليا لإدارة المخاطر بالجامعات الأهلية وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لمساعدة الجامعات الأهلية في إدارة مخاطرها.

- أن تتبنى القيادات العليا بالجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية العمل على تطبيق إدارة المخاطر لديها.

- استحداث قسم لإدارة المخاطر في كل الجامعات الأهلية، ووضع تنظيمه الإداري وسياساته ومهامه.

- تحديد آليات تطبيق هذه الحلول ومتابعة تنفيذها باستمرار للتأكد من فاعليتها وإجراء التعديلات عليها.

دراسة الخويطر (2019) بعنوان: " تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات"، هدفت الدراسة للتعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز



في إدارة الأزمات، والتعرف أيضاً على الاحتياجات، والمعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية فيها، وتحديد الدور المقترح لهم في إدارة الأزمات، وسبل تطوير دور تلك القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات من وجهة نظرهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في كافة فروع جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز وعينتها (174) قائداً أكاديمياً، واستخدمت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- أن درجة واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات (متوسطة).
- وجود موافقة بدرجة (عالية) نحو احتياجات دور القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات والدور المقترح لهم.
- وجود موافقة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات نحو معوقات دور القيادات الأكاديمية وسبل تطويره.

**دراسة المدرع (2019) بعنوان: "تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO31000:2018) دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية وتقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك، وقد اتبع الباحث المنهج المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من وكلاء الجامعات وعمداء العمادات ذات العلاقة بالموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية بواسطة عينة بلغ عددهم (170) قيادي، وتم استهداف الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، من وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- وجد اتفاق بين المقابلين من الجامعات الحكومية والأهلية بأن هناك إمكانية لحدوث مخاطر للموارد البشرية وأن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية محصور في بعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وكانت تقديراتهم لأهم مخاطر الموارد البشرية (عالية).
- بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً لمواصفات (ISO31000:2018) (متوسط).
- بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقاً لمواصفات (ISO31000:2018) (متوسط).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (مبادئ، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة.

#### نتائج الدراسة:

تمثلت أبرز الصعوبات الشخصية في الآتي:

- نقص القيادات المدربة ذوي الاختصاص.
- ضعف القيادات في المهارات القيادية.
- ضعف مؤهلات قيادات إدارة المخاطر في مجال إدارة المخاطر.
- بينما تمثلت أبرز الصعوبات المادية والفنية في الآتي:
- نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر.
- عجز القيادات في تنفيذ خطط التطوير في مجال إدارة المخاطر.
- ضعف تشخيص القيادات لأولويات العمل في مجال إدارة المخاطر.
- في حين تمثلت أبرز الصعوبات الإدارية والتنظيمية في الآتي:
- طول الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر
- ضعف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر.
- صعوبة تحديد القيادات للمشكلات والمخاطر



## توصيات الدراسة :

- استقطاب القيادات الأكاديمية المدربة ذوي الاختصاص.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لتطوير أدائهم في ضوء إدارة المخاطر، لتنمية قدرتهم على تحديد المشكلات والمخاطر.
- تبسيط الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية المهارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية.
- توفير الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر.
- منح الحوافز المادية والمعنوية للقيادات لتشجيعهم على تنفيذ خطط التطوير في مجال إدارة المخاطر.
- نشر الوعي بين القيادات بأهمية التخطيط الاستراتيجية لإدارة المخاطر.

## المراجع

1. التقرير السنوي لوزارة التعليم. (2019). إحصائيات عن التعليم الجامعي حسب الجهة التعليمية: 179.
2. جامعة الملك سعود، إدارة الإحصاء والمعلومات. <https://statinfo.ksu.edu.sa/ar/node/394>.
3. جامعة الملك عبدالعزيز. <https://www.kau.edu.sa/Home.aspx>.
4. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. <http://www.kfupm.edu.sa/ar/Default.aspx>.
5. حافظ، أحمد. (1433). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، مصر. دار اللطائف.
6. خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها. (2013). جامعة الملك سعود. الطبعة الأولى.
7. الخضير، ابراهيم محمد (2019). تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
8. الخويطر، ذكرى بنت عبدالله محمد. (2019). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
9. دودين، حمزة. (2013). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss. دار المسيرة. الأردن.
10. الدخيل، عبدالعزيز. (1432). التعليم العالي ما له وما عليه. الرياض. مكتبة العبيكان.
11. السميح، عبدالرحمن. (1426). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول الغربية والعربية. مجلة التربية، القاهرة، ص 265-313.
12. آل سعود، محمد. (2015م). بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
13. الصعيدي، هند أحمد. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية.
14. طيفور، هيفاء علي محمود. (2018). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية: جامعة الأزهر.
15. عبيدات، ذوقان. عدس، عبدالرحمن، عبدالحق، كايد. (2016)، البحث العلمي - مفهومه، أدواته، أساليبه، عمان: دار الفكر.
16. عماد، عبد الغني. (2016). علم الاجتماع والبحث العلمي " الإشكالية، المنهج، المقاربات". بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.
17. العنزي، أسماء رمضان محمد. (2013). التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرها وفق الأساليب الحديثة: التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
18. العنزي، ناصر. (2015). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية.



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانياث والآجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume 77 - March 2022

العدد 77 - مارس 2022



19. الغامدي، عائض بن سعيد ملعى. (2015). إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة التربية: جامعة الأزهر .
20. الفوزان، هيفاء. (2018). مستقبل جامعة شقراء وفق "رؤية المملكة ٢٠٣٠" تصور مقترح، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (41): 594 - 602.
21. القادري، سليمان. (2005م). المدخل المنظومي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجود الشاملة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، جامعة عين شمس، القاهرة.
22. القحطاني، سالم. (2008م). القيادة الإدارية: التحوّل نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض. مرامر للطباعة والتغليف.
23. اللوزي، موسى. (2010م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. المدرع، سفر بن بخت. (2019). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج35، ع5، 52 .
25. المشاري، عبد الله. (2003م). معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. النجار، فاتن أحمد. (2016). دور قادة المدارس في تنمية المهارات الصفية للمعلمين في ضوء الإدارة الذاتية الحديثة، ط 1، الدار العالمية للنشر، القاهرة.
27. موقع وزارة التعليم. إحصاءات التعليم العالي 2017-2018. <https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Pages/default.aspx>
28. ISO 31000 - RISK MANAGEMENT. (2018). Retrieved from: <https://www.iso.org/publication/PUB100426.html>
29. Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement 30,607-610.
30. Pompiak, E. (2018). The risk of staff in the organization is an opportunity or a threat. magazine Organization and Administration 2018, Volume 19(8), Part 1 p. 43-54 .Retrieved from: <http://v.ht/ZWRP>
31. United Nations Economic Commission for Europe United Nations: Risk Management in Regulatory Frameworks: Towards a Better Management of Risks; (U. S. A: United Nations New York and Geneva, 2012), P.5..
32. The Institute of Risk Management (2014), London, UK. Retrieved from: <https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/>