



الأكاديمية العربية الدولية

بكالوريوس إدارة أعمال

بحث عن:

## إدارة الأزمات والمخاطر داخل الجامعات السعودية

إعداد الطالبة:

سماح حميد محمد السلمي

الرقم الجامعي (٢٩٨١٩٩٣)

إشراف:

الدكتور/ احمد المشهراوي

العام الجامعي ١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

(سورة التوبة: ١٠٥)

## إهداء.....

إلى أبي وأمي...

إلى إخواني وأخواتي...

إلى كل من علمني حرفاً...

إلى المهتمين بإدارة الأزمات ...

إلى الدارسين والممارسين ...

إلى المنتجين في كافة المواقع ...

من أجل غد أكثر إشراقاً ....

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " صدق الله العظيم" سورة النمل الآية ١٩ "

الحمد لله الذي لا راد لفضله، ولا مانع لعطائه، ولا معبود سواه ، تجلت قدرته وعظمت حكمته،

وجعل في كل شيء له آية تدل عليه انه الواحد سبحانه ، لا أحصى ثناءً عليك يا رب ، أنت كما

أثبتت علي نفسك وذاتك جدير بالحمد والشكر .

والصلاة والسلام علي خير خلقه وسيد المرسلين سيدنا محمد صلي لله عليه وسلم وعلي آله

وصحبه أجمعين وبعد...

فما كان من تمام شكر العبد لربه أن يشكر من أجري علي يديه النعم، لذا أتقدم بأسمى آيات

الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من تعلمت علي يديه وأنتهز هذه الفرصة لأتقدم بخالص شكري

وعميق تقديري إلي أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **احمد المشهراوي**، وذلك لتفضله بالإشراف

علي هذا البحث.. بارك الله له في علمه وجزاه لله عني خير الجزاء .

وفي النهاية أرجو بهذا العمل المتواضع وجه لله عز وجل وهو بطبيعة الحال عمل بشري فإن

تكاملت فيه بعض أجزائه فتلك نعمه من الله، وإن كان فيه تقصير فعزائي الوحيد إنني اجتهدت ، وأن

الكمال لله وحده، والحمد لله رب العالمين .

**ولله ولي التوفيق..**

## فهرس المحتويات

<u>رقم</u>	<u>الموضوع</u>
<u>الصفحة</u>	
٢	إهداء
٣	الشكر والتقدير
٤	فهرس المحتويات
٦	<u>الفصل الأول:</u> <u>الإطار العام للدراسة (المدخل التمهيدي)</u>
٧	التمهيد
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١٠	منهج الدراسة
١١	مصطلحات الدراسة
١٥	الدراسات السابقة
١٧	تعليق على الدراسات السابقة
١٨	العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما أضافته الدراسة الحالية

١٩	<u>الفصل الثاني :</u> <u>الإطار النظري للدراسة</u>
٢٠	المبحث الأول : الجامعات السعودية ووظائفها وواقع تكوينه
٢٠	المطلب الأول : الجامعة ووظائفها
٢١	المطلب الثاني : واقع تكوين الجامعات السعودية
٢٣	المطلب الثالث : بطلالة خريجي الجامعات وإختلالات أسواق العمل السعودي
٢٤	المبحث الثاني : تحديات ادارة الازمات بالجامعات السعودية
٢٤	التمهيد
٢٨	المبحث الثالث: الأهداف المنشوده للجامعات السعودية
٣٠	المبحث الرابع: استراتيجية ادارة المخاطر والأزمات بالجامعات
٣٠	المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر
٣٣	المطلب الثاني : تطبيقات إدارة المخاطر في الجامعة
٣٤	المطلب الثالث : البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر في الجامعة
٣٨	الخاتمة
٣٨	ملخص نتائج الدراسة
٤١	الدراسات المقترحة لبحوث جديدة
٤٢	(مصادر ومراجع الدراسة)
٤٣	( ملاحق الدراسة )

# الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

(المدخل التمهيدي)

## - التمهيد :

أصبح العصر الحالي هو عصر التغيرات عصر ملئ بالتقلبات فالتغير هو سمة هذا العصر ، والتغير يفرض علينا تحديات تحمل في طياتها العديد من المشكلات والقوي المعوقة وكذلك الفرص والقوي الدافعة، وأضحى التعليم واحداً من أهم وسائل مواجهة مشكلات تعي ارت وتحديات المستقبل فأصبحت عملية تطويره بكل مراحل قضيه كبري يجب أن تولي إهتماماً متزايداً حيث تعتبر مرحلة التعليم الجامعي من المراحل التي تسهم في إعداد الكوادر البشرية المتخصصة لبناء المجتمع ووضعه علي طريق التطور والتقدم (١)

لذلك أصبح من الضروري تطوير منظومة التعليم الجامعي لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية وتفعيل أسلوب وديناميكية الإدارة الجامعية بما يضمن إستجابتها لمعطيات الواقع وقدرتها علي مواجهة تحديات المستقبل ، " فالإدارة هي العنصر النشط في كل عمل والمصب الحقيقي الذي يجب أن يثق به أي نظام بمصادره البشريه والمادية" ، وهي الطاقة المحركة للعمل بكل عناصره لتحقيق نتائجه بدرجة عالية من الكفاءة في مختلف الظروف.

ولقد أصبحت الأزمات سمة من سمات هذا العصر المتغير وجزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع فلا توجد أي منظمة أو مؤسسة بعيدة عن الأزمات ، حيث يصاحبها الإحساس بالخطر وفقدان السيطرة وكذلك نقص المعلومات وعدم دقتها والغموض الذي يحيط بالموقف وهي بمثابة تحدي سافر للإدارة ، وتحدث الأزمة اما بسبب تعارض الأهداف والمصالح أو سوء التخطيط والإدارة العشوائية أو قد تحدث نتيجة تجاهل إشارات الإنذار المبكرة التي تسبق وقوع الأزمة وسلبية الاستعداد، فالأزمة إذاً

<sup>١</sup> المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا الدورة الحادية

والثلاثون ، ٢٠٠٤ ، ص ١٠



هي بمثابة إختبار جيد لقائد المنظمة وأفرادها كيف يتفاعلون ويستجيبون للأزمة علي نحو حازم وكيف يستمر العمل مع الظروف والأحوال الصعبة (١)

وفي ظل ما تتعرض له الجامعات السعودية من مشكلات باتت تهددها بشكل واضح نحو التقدم ومواكبة العملية التعليمية جنباً إلى جنب الجامعات المتطورة ، فمن تلك الأزمات ما تتعلق بالمناهج وأزمات بالمباني وأخرى بالمعلم الجامعي والإدارة ، فأصبح المطلوب وجود أسلوب لإدارة هذه الازمات ومجموعة من القادة القادرين على استخدام هذا الاسلوب لإدارة الأزمة. (٢)

### - مشكلة الدراسة :

على انه من المفيد -في مستهل هذه الورقة- التمييز بين المشكلات "Problems" والمخاطر "Risks"، فالمشكلة تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة وجود بعض الصعوبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول اليها ، وتظهر المشكلة بجلاء عندما نعجز عن الحصول على النتائج المتوقعة من أنشطة مؤسسة او منظمة ما، وهكذا فإن المشكلة هي سبب وجود حالة غير مرغوب فيها، وعليه فإنها تكون بمثابة تمهيد للخطر، متى ما تعقدت واتخذت مسارا حادا يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة (٣).

ومؤسسات التعليم العالي -ممثلة بالجامعات - قد تجابه الكثير من المشكلات التي يمكن -عند حد ما- ان تتفاقم وتستحيل مخاطر وأزمات تهدد مسيرتها وتجعلها بمنأى عن تحقيق غاياتها ومراميها .

<sup>١</sup> شبل بدران ، جمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ٢٠٠١م، ص ٣٦ .

<sup>٢</sup> حسان محمد حسان ، الفاقد الكمي وعوامله في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عيش شمس ١٩٧٩، ص ٣٢٩ ، ٣٣٠ .

<sup>٣</sup> البزاز، حسن (٢٠٠١)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.

والحق ان المخاطر التي تواجهها الجامعات أولى بالبحث والدراسة من تلك التي قد تواجهها مؤسسات ومنظمات اخرى، وانما نسلم بمثل هذا الرأي ونذهب اليه من منطلق ان الغاية الأسمى من التعليم العالي هو ربطه بالإنتاج ، لتغدو الجامعات أداة فاعلة من ادوات الإنتاج الإقتصادي والإجتماعي ، من اجل ذلك نقول دائماً ان تخطيط التعليم العالي ينبغي ان يتساوق مع حاجات السوق الإقتصادية والإجتماعية .

وعلى ما سبق ، فإن الحديث عن المخاطر والأزمات التي يمكن ان تواجهها الجامعات يستأهل وقفة متأنية، ويستحق ان يحظى بشئ من المداخلة التي تقف على اهم المخاطر التي يمكن ان تهدد مسيرة الجامعات ، وعلى الطرائق التي من شأنها أن تحد من تلك المخاطر إما بتجنبها أو بالتقليل من آثارها السلبية. وهذا ما سنتزج اليه هذه الدراسة آخذة بالإعتبار مؤسسات التعليم العالي.

#### - أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الدراسة مهم للباحث من حيث إتاحة الفرصة له في التعرف على طبيعة عمل العاملين بالجامعة والنظام الإداري والأكاديمي والتعرف أيضاً على مدى الصعوبات والتحديات التي تواجههم وطرق وأساليب حل المشاكل والأزمات، مما يثري معلومات وفكر الباحث بأنواع الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الجامعة في مجال إدارة الأزمات.

ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصيتها والاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة، للحد من نتائجها وآثارها السلبية، واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح . فالدراسة الحالية قد تفيد عدد من المسؤولين عن التربية والتعليم الذين يؤثرون في العملية التعليمية وهم المسئولون في وزارة التربية والتعليم، حيث توضح للمسئولين أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات في الجامعات، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها السلبية.

## - أهداف الدراسة :

- التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة.
- التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعات.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعة ودورهم في إدارة الأزمة التي تعرضت لها الجامعة.
- الاطلاع على طبيعة عمل الفريق الإداري بالجامعة ودوره في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة.
- التعرف على الحلول المبتكرة التي اتخذتها إدارة الجامعة لحل أزماتها.

## - منهج الدراسة :

- تستخدم الدراسة المنهج المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر، بل تحليلها وتفسيرها في ظل ظروف مجتمعها والقوي المؤثرة فيها ويعطي بالإضافة إلي ذلك فرص الإستفادة منها (١) ، بما يتفق مع ظروف المجتمع السعودي، وفي ضوء هذا المنهج تسير الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- ١- وصف واقع الأزمة في التعليم وتداعياتها وكيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيه.
  - ٢- التحليل الثقافي المقارن لموضوع الدراسة بجوانبها المختلفة وإستخلاص أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها.
- في ضوء نتائج التحليل المقارن يتم الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي السعودي بما يتفق مع واقع المجتمع السعودي وظروفه.

<sup>١</sup> محمد سيف الدين فهمي، المنهج في التربية المقارنة، ط٢، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥م، ص

## - مصطلحات الدراسة :

### - الأزمة Crisis :

**لغويًا** : تعرف الأزمة في المصباح النير على أنها "ضيق المجال وعسر الخلاص منه" (١) وفي قاموس Oxford تعرف على أنها "نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، غالباً ما ينتج عنها تغير كبير يتم فيه اتخاذ القرارات الصعبة" (٢).  
**اصطلاحاً** : تعرف بأنها "خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المنظمة كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها هذه المنظمة" (٤)

- وقد عرف الحملوى (١٩٩٣) الأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .
- وعرفتها منى شريف (١٩٩٨) الأزمة بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقه من رد الفعل ويفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم.
- ويلاحظ مما سبق أن اختلاف التعريفات يرجع إلى اختلاف الكتاب في التعامل مع ظاهرة الأزمة وتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام .

### - الأزمة التعليمية **Educational Crisis** : هي " مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي

إتخاذ قرار سريع لمواجهة هذه المشكلة غير أن الإستجابة الروتينية للإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة

تكون غير كافية ، فنتحول المشكلة حينئذ إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة" (١)

- **المخاطر** : يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها **خطرا**، تتجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، فالأصول المعنوية من موارد بشرية ( كأعضاء لجنة، متطوعون، مستخدمون ) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، دون أن ننسى تأثر سمعة المؤسسة جراء آثار هذا الخطر. أما فيما يتعلق بالأصول المادية فقد يؤدي الخطر إلى فقدان المؤسسة لمليتها على العمارات، والوسائل، والأجهزة، والمواد، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل المؤسسة الناتج عن: المبيعات، و المنح، و المساهمات.
- كما تجدر الإشارة إلى أن **المخاطرة** مصطلح مرتبط بالخطر، فهو يعبر عن ذلك المقياس لدرجة الخطورة، و الذي تحكمه مجموعة من البديهيات، يمكن حصرها فيما يلي <sup>٢</sup> :
- لا توجد أنشطة بدون مخاطرة، فالخطر مصاحب لحياة الإنسان.
- المخاطرة جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار.
- بعض المخاطر قد تخبو، ولكن ما تلبث أن تظهر مخاطر أخرى.
- إن وفق هذه البديهيات، المخاطرة مسئولية الجميع في المؤسسة لأن الخطر لا يفرق بين أي جهة فيها، وبما أن الخطر مصادره عديدة، فإن له عدة حلول من بينها حل أمثل قد يكون خفيا، فالمطلوب من إدارة المؤسسة البحث عنه و تفعيله.

---

<sup>١</sup> ايثار عبدالهادي محمد، استراتيجيات ادارة الازمات: تأطير مفاهيمي، على وفق المظور الاسلامي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد قسم الادارة الصناعية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٧ العدد ٦٤ ، ٢٠١١ ص: ٤٩ .

<sup>٢</sup> - [http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2\\_B6.doc](http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2_B6.doc), le 30 août 2008, 10:28:30 GMT.

## تعريف إدارة المخاطر:

هي <sup>١</sup> النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر و تخفيضها إلى مستويات مقبولة، و بشكل أدق هي عملية تحديد و قياس و السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة. و تهدف إدارة المخاطر إلى:

- درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.
- التقليل من حجم الخسائر عند حدوثها.
- دراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلا.

## مفهوم التعليم الجامعي:

الجامعة لغة هي : ورد في (مختار الصحاح ٢٠٠٠) باب جمع : جمع الشئ المتفرق فاجتمع ، وبابه قطع وتجمع القوم أي اجتمعوا من هنا وهناك ، والجمع اسم لجماعة الناس ، ويجمع على جموع والموضع : مجمع بفتح الميم الثانية أو كسرهما ، وجاء في (المنجد في اللغة والاعلام ١٩٧٣) الجامعة : إسم يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي ، في أهم فروع كالاهاوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والآداب (٢)

ورد في مختار الصحاح ، باب جمع : جمع الشئ المتفرق فاجتمع، وبابه قط وتجمع القوم أي اجتمعوا من هنا وهناك ن والجمع إسم لجماعة الناس ، ويجمع على جموع ، والموضع : مجمع بفتح الميم الثانية أو كسرهما ، وجاء في المنجد في اللغة والاعلام ١٩٧٣ م ، الجامعة : " إسم يطلق على

---

(<sup>١</sup>) [http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

(<sup>٢</sup>) مجمع اللغة العربية ١٩٧٣ صفحة ١٠١

المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروع كالفلسفة والطب والحقوق والهندسة والآداب"<sup>(١)</sup>.

كما عرف البعض الجامعة أيضاً بأنها : "المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد حلول جذرية لها حيث إنها توظف الدراسة والبحث العلمي لمعالجة المشكلات الاجتماعية وتعدّها إعداداً للعمل" (نوفل ١٩٩٠)

لقد تم تعريف الجامعة بعدة تعريفات جميعها تتبع من أفكار علمية وواقعية ، فقد عرفها "فيكتور" على أنها مؤسسة للتعليم العالي تسمح بالالتحاق بها لمن أنهى دراسته الثانوية فهي تعمل على تقديم البرامج التعليمية والتدريبية للمجتمع في مختلف تخصصات العلم النظري والعملي ، ولمدة أربع سنوات في الغالب ومن الممكن أن تصل ست سنوات " (دالين ١٩٧٩)

وتعريف آخر : " المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد حلول جذرية لها حيث إنها توظف الدراسة والبحث العلمي لمعالجة المشكلات الاجتماعية وتعدّها إعداداً للعمل (نوفل ١٩٩٠)

وعند التعريف الخاص بالتعليم الجامعي نجد أدق تعريف لها هو ذلك العلم الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية ، وبناء شخصيته وتنمية قدراته ، ومساعدته على استخدام كل ما لديه من الإمكانيات في التطوير والابتكار والترشيد (النشار ١٩٧٦).

---

(١) مجمع اللغة العربية ١٩٧٣ م ، صفحة ١٠١

## - الدراسات السابقة :

١- دراسة ( البحيوي، 2006 ) "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات ( قائدة فريق الأزمات ) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة ( فريق الأزمات ) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

-التخطيط للأزمات :حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.

-التنظيم للأزمات :حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة

-التوجيه في الأزمات :حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

٢- دراسة : ( كردم، 2005 ) "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية"

الهدف من الدراسة معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف و المهام المكلفة بها بالوقت الراهن وهدفت أيضًا إلي تحديد المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات.



أظهرت نتائج الدراسة أن اللجان الأمنية الدائمة تقوم بوظائفها و مهامها بصورة مرتفعة جدًا حيث أنها :  
تقوم بتنفيذ ما يصدر إليها من توجيهات من اللجنة العليا للأمن الداخلي، و تتابع التدابير الأمنية  
للمنشآت الهامة بالمنطقة و تقوم بإعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية.و أظهرت النتائج  
أيضًا أهم المعوقات التي تعترض هذه اللجان الأمنية وهي:

مبالغة وسائل الإعلام في نقل الأحداث للجمهور و انتشار الشائعات عند التعامل مع الأزمة ووجود نقص  
في الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمة.

و قد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية أسوة بالدول المتقدمة  
على أن تشكل من الجهات ذلت العلاقة.

و أوصت الدراسة أيضًا بضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق  
تطوير برامج تدريبية نظرية و عملية متنوعة في تخصص إدارة الأزمات\_\_.

٣-دراسة ( الفزاري ، ٢٠٠٣ ) "تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان"  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجه مديري ومساعد مديري المدارس الإعدادية  
والثانوية بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهة نظرهم،  
وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقا للمسمى الوظيفي والجنس،  
والمرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة التعليمية ووضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

• أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المستخدمة لدى مديري  
المدارس الإعدادية والثانوية ومساعدتهم بسلطنة عمان ، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة .حيث  
حصلت المكونات المتعلقة

بأزمات بين المعلمين والطلاب، و أزمات صحية، وأزمات مرافق، وأزمات طبيعية بتقدير متوسط.

وفي ضوء تحليل الأدبيات التربوية لتطوير إدارة الأزمات ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة عددا من المقترحات من أهمها: الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول تطوير إدارة الأزمات في مؤسسات تعليمية أخرى كجامعة السلطان قابوس

وكليات التربية مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

٤- دراسة ( العمار ، ٢٠٠٥ ) "دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث :دراسة

تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني"

تهدف الدراسة إلي التعرف على الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة بالدفاع المدني بالرياض أثناء وقوع الأزمات والكوارث و التعرف على أهم المعوقات و العقبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة للحيلولة دون قيام تلك الإدارة بممارسة واجباتها تجاه الأزمات و الكوارث التي تتعرض لها. و أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه يوجد خطط اتصالية للطوارئ معه مسبقًا للتعامل مع المنسبين للمؤسسة في أوقات الأزمات و أظهرت النتائج أيضًا تدني نسبة التدريب عند الموظفين حيث أظهرت النتائج قلة عدد الدورات المختصة بإدارة الأزمات التي تدرب الموظفين على التعامل مع الأزمات في كلفة مراحلها.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات و إدارة الكوارث و تكثيف هذه الدورات إذا كان مدتها قصيرة و دعم مناهجها و زيادة الجوانب العلمية و العملية فيها.

و أوصت الدراسة أيضًا الاهتمام بجماهير المؤسسة الخارجيين من الشركات و المؤسسات التي تمتلك آلات بشكل كبير يمكن أن تحتاجها إدارة العلاقات العامة و معرفة الأشخاص المسؤولين عنها للاتصال بهم عند وقت الحاجة.

- تعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث فيما سبق عددًا من الدراسات ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسات السابقة إلي مجموعة من النتائج التي أعانت الباحث في إثراء بحثه واستعان

بالمعلومات الموجودة بها خلال إعداده للدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحث على تلك الدراسات السابقة:

أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كمجال مهم وضروري للمؤسسات والمنظمات . أكدت معظم الدراسات على ضرورة التخطيط الاستراتيجي والإعداد مسبقاً قبل حدوث الأزمة والتنبيه بالأزمات والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.

أكدت معظم الدراسات على أهمية الوقاية من الأزمات قبل حدوثها وأكدت على مبدأ الوقاية خير من العلاج.

أبرزت معظم الدراسات السابقة أهمية الاتصالات و المعلومات و دورها الفعال في إدارة الأزمات بكفاءة .

#### **- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما أضافته الدراسة الحالية:**

تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال إدارة الأزمات تختص بمؤسسات التعليم العالي خاصة جامعة الملك عبدالعزيز، وهي تختلف عن طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت بمجتمعات عربية وأجنبية.

تناولت هذه الدراسة موضوع مشكلات الجامعات وإدارة الأزمات من عدة اتجاهات مختلفة في مجال الإدارة من حيث التخطيط والاتصالات وعمليات اتخاذ القرارات وغيره من النواحي الإدارية المتنوعة.

## الفصل الثاني :

### الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول : الجامعات السعودية ووظائفها وواقع تكوينها

### المطلب الأول : الجامعة ووظائفها

إن للتعليم الجامعي أغراضا ومسؤوليات عالمية تجاه البيئة المحلية والتي يمكن توضيحها من خلال نقل المعرفة وتوليدها ، والعمل على تنمية شخصيات الطلبة، والإعداد المهني وتلبية حاجيات المجتمع من الأيدي العاملة المناسبة حسب وضع سوق العمل وتطلعاته من مهارات وقدرات في الخريجين من الجامعات .

إن الجامعات السعودية ستبقى في مواجهة نوعين من التحديات ، التحديات الداخلية حيث تطويرها المؤسسي الذاتي وتسببها عوامل داخلية كامنة في المؤسسة ذاته كقدرة الجامعة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الناتج عن زيادة عد السكان، وقدرة الجامعة على تقديم تعليم عال يتلاءم مع متطلبات المجتمع والتنمية وقدرتها على التكيف مع تكنولوجيا الحاضر المتسارعة الحدوث، وطبيعة المهن والتخصصات في سوق العمل وقدرتها على التوازن بين متطلبات الفرد ومتطلبات المجتمع، أي التوازن بين الكم والكيف في مخرجات العملية التعليمية .

ومشكلات التمويل في ضوء محدودية المواد المتاحة وقدرتها على تخطي الرأي العام السلبي نحو التعليم الجامعي الذي يدور حول قضاء الطالب عدد سنوات ثم يجد نفسه بلا عمل عند التخرج ، فينضم لصفوف العاطلين أو الباحثين عن العمل من دون جدوى ! ، من هنا برزت تحديات الجامعات السعودية لمواجهة العقبات المجتمعية والتي تحتاج تضافر الجهود لتكون قادرة على بناء شباب خريجين لسوق العمل يحققون ما يطمح إليهم المجتمع وما يتطلعون إليه أنفسهم من تحقيق آمال خططوا لها منذ سنوات عديدة داخل مجتمعهم وبناء حياتهم بصورة سوية تحد من أي سلبيات قد تنشأ بالمجتمع سواء من حيث البطالة أو الجرائم الناتجة عن عطل الشباب عن العمل من قد يكون من أهمها ميولهم للتطرف والعدوان وتجنيدهم من جهات خارج البلاد لأعمال ضد الوطن وغير هذا من السلبيات التي تنتج عن البطالة .

إن التزايد في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات السعودية يدعو إلى إعادة النظر في مخرجات برامج التعليم الجامعي السعودي لتكون موائمة تماماً لسوق العمل السعودي ، كما أن إزدياد عدد العاطلين عن العمل من خلال العدد التراكمي للمتقدمين بطلبات توظيف لدى الجهات الحكومية والأهلية ووزارة العمل، نجد أن فئة الخريجين الجامعيين تكاد تصل إلى أعداد لا تصدق ، فيما يتم تعيين أعداد قليلة جدا منهم لا تتماشى مع أعداد الخريجين المتزايد سنوياً .

على الجامعات التركيز على مخرجات التعليم وموائمة تلك المخرجات لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل السعودي من حيث :

-مخرجات برامج التعليم الجامعي

-متطلبات واحتياجات سوق العمل السعودي من الكوادر البشرية المؤهلة.

-مدى ملائمة مخرجات برامج التعليم الجامعي في المملكة لسوق العمل.

## المطلب الثاني : واقع تكوين الجامعات السعودية :

### الجهات المشرفة على التعليم العالي والجامعات

( نصت المادتان التاسعة والعشرون والثلاثون من النظام الأساسي للحكم الصادر بالمرسوم الملكي أ/٩٠ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧ هـ على أن الدولة ترعى الآداب والعلوم والثقافة. وتعني بتشجيع البحث العلمي، وتصون التراث الإسلامي والعربي، وتسهم في الحضارة العربية والإسلامية والإنسانية، وتعني الدولة بالتعليم العام وتلتزم بمكافحة الأمية. كما أن وثيقة "سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية" المعتمدة بقرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ في ١٦-١٧/٩/١٣٨٩ هـ ، حددت أهداف التعليم والتخطيط له في مراحل من الحضارة حتى التعليم العالي ، واختصت الدولة أيضاً منظومة التعليم العالي بنظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م ٨ في ٤/٦/١٤١٤ هـ (١٩٩٤م).

## الجهات المشرفة على الجامعات في المملكة هي :

- وزارة التعليم العالي : وتشرف على الجامعات والتعليم العالي الأهلي.
- وزارة التربية والتعليم : وتشرف على كليات المعلمين وكذلك كليات البنات.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني : وتشرف على الكليات التقنية وكليات الاتصالات والمعاهد الفنية فيما فوق الثانوي.
- وزارة الخدمة المدنية : وتشرف على معهد الإدارة العامة.
- وزارة الصحة : وتشرف على الكليات والمعاهد الصحية التي تعد الكوادر الصحية المساعدة.
- الهيئة الملكية للجبيل وينبع : وتشرف على الكليتين الصناعيتين في الجبيل وينبع.

## المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي :

- تشرف وزارة التعليم العالي التي استحدثت عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) ، على جامعات المملكة وهي :
- جامعة الملك سعود : ١٣٧٧هـ وتضم ٢٠ كلية ومعهدا ، ومقرها مدينة الرياض.
  - الجامعة الإسلامية : ١٣٨١هـ بالمدينة المنورة وتضم ٦ كليات .
  - جامعة الملك عبدالعزيز : ١٣٨٧هـ وتشمل ٢١ كلية ومقرها مدينة جدة.
  - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : ١٣٩٤هـ ، وتضم ١٥ كلية ومعهدا ، ومقرها مدينة الرياض.
  - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن : ١٣٩٥هـ وتضم ١٠ كليات ، ومقرها المنطقة الشرقية .
  - جامعة الملك فيصل : ١٣٩٥هـ وتشمل ١١ كلية ، وعددا من الفروع بالدمام ، ومقرها الأحساء.
  - جامعة ام القرى : ١٤٠١هـ ، وتضم ١٣ وحدة أكاديمية، ومقرها مكة المكرمة.
  - جامعة الملك خالد : ١٤١٩هـ ، وتتكون نواتها الأولى من الكليات التي كانت فيما مضى تابعة لفرعي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بأبها.

- جامعة القصيم : ١٤٢٤ هـ ، وتضم ٧ كليات ، ومقرها منطقة القصيم.
- جامعة طيبة : ١٤٢٤ هـ وتضم ٦ كليات ، ومقرها المدينة المنورة.
- جامعة الطائف : ١٤٢٤ هـ ، وتقطع بمدينة الطائف.
- جامعة البنات : ١٤٢٥ هـ ، وتضم ٦ كليات ، تابعة لوزارة التربية والتعليم ، ومقرها مدينة الرياض.
- كليات المجتمع : ١٤١٨ هـ ، وهم أربع كليات ، في جازان ، وتبوك ، وحائل ، وحفر الباطن .

(انظر الملاحق شكل رقم ١)

### المطلب الثالث : بطالة خريجي الجامعات وإختلالات أسواق العمل السعودي

البطالة هي فقدان فرصة العمل ومن ثم فقدان العائد الاقتصادي لعنصر العمل والذي قد يعتبر في كثير من الأحيان المصدر الوحيد للدخل، وقد اعتبرت الأديان السماوية والشرائع الوضعية من بعدها أن فرصة العمل حق من أهم الحقوق الاقتصادية للفرد، ونادت بهذا الحق المؤسسات الدولية كالأمم المتحدة فيما بعد.

وللبطالة نتائج إقتصادية واجتماعية ونفسية وخيمة ليس على الفرد العاطل عن العمل وحده بل على المجتمع كافة، وعند بدأ قياس البطالة لزم تحديد من يكون الفر العامل عن العمل ؟ وقد كان قياس البطالة في كل حقبة زمنية تُهيئه دوافع وظروف مختلفة.

وتعرف منظمة العمل الدولية العاطلين عن العمل على أنهم أولئك الأفراد الذين تعدوا سن معينة وكانوا خلال فترة الحساب:

- بدون عمل: أثبت الفرد أنه لم يستخدم خلال فترة الحساب.

- مستعدين وقادرين على العمل حالياً : وبذا فقد استبعد الذين لا يستطيعون العمل لأسباب الدراسة أو الظروف العائلية والمرضية.



- يبحثون عن العمل: وذلك باتباع خطوات محددة خلال فترة معينة (الأربع أسابيع الأخيرة مثلاً) للبحث عن عمل بأجر أو لحساب النفس، وتشمل هذه الخطوات التسجيل في مكات وسطاء العمل العامة أو الخاصة وتقديم الطلبات لجهات العمل والإعلان في الصحف وخلافه. (١)

## المبحث الثاني : تحديات ادارة الازمات بالجامعات السعودية

إن القضية الرئيسية التي تواجه الجامعات ويتوجب عليها إيجاد حلول ناجعه لها هي مواجهة الأزمات والتحديات في خدمة شباب الجامعة بصفة خاصة والشباب داخل المجتمع بوجه عام . فالإجراءات المستقبلية للتعليم الجامعي تسهم في تنمية الدولة وترسيخ وتأسيس الأسس الديمقراطية بداخلها .

ونحن دائماً نستخلص من تجارب العالم والمنظمات الدولية "حكومية وغير حكومية" والسلطات التي تحدد مسار الجامعات ، ثلاث محاور رئيسية وهي :-

(١) ملائمة الجامعات : تحديد دورها داخل المجتمع من خلال رسالتها الجامعية بمهامها ومضمونها وأنظمة توصيلها للشباب والمجتمع .

(٢) الجودة : ونقصد بها جودة الجامعات ومخرجاتها كالأنشطة الجامعية والوظائف .

(٣) التدويل : وهو تدويل مخرجات التعليم ونظمة التعليمية على كافة الدول .

إن الجامعات في الوقت الراهن تحمل دور كبير في مواجهة الأزمات وادارة الجامعة بما فيه تحرير الفكر الشبابي من الإتجاهات الهدامة وميلهم عن الاتجاه الصحيح والانتماء للمجتمعات المتحررة الخارجية التي تهدف لهدم أفكار شبابنا وهدم كيان الدول من الداخل ليكونوا تابعين غير مستقلين مقادين لا قيادين وسعيهم لهدم القيم المجتمعية السليمة .

---

<sup>١</sup> لولوه عبدالله المسند ، اقتصايات العمل ، النظرية المتوسطة ، الدوحة ، سنابل للدراسات الاقتصادية والتطوير

فيتوجب أن تساهم الجامعات مع كافة منظمات وهيئات المجتمع المدني في بناء رؤية واضحة لتشخيص واقع الشباب والأمة بصفة عامة ، ليتعين عليها تحقيق الأهداف التي يتوقعها الشباب ويطمح إليها ودوما يرسمها في خياله للمستقبل على أن تتفق جميعها مع قيمنا الإسلامية البناءة .

وعند تناول تحديات الجامعات السعودية من خلال ما يواجهها من الأزمات المجتمعية وخاصة موضوع هذه الدراسة وهي الأفكار المتطرفة للشباب ، فبالضرورة والتبعية لذلك يتوجب على القائمين على اتخاذ القرارات بالجامعات اتباع ما يلزم لتقوم بدورها في التغير القيمي بالمجتمع وهدم ما يؤول بعقول الشباب من الأفكار المتطرفة الضالة التي تصل لحد الإرهاب داخل المجتمع .

ولن تقوم للأمة عزيمته ولا لأجهزتها دورها الإيجابي إلى بإصلاح ما يفسد بداخل الدولة والعمل على تحصين كافة فئاته من التدخلات الهدامة لجهات خارجية تسعى لإفساد نظامنا الإسلامي القوي الحصين.

ولو تناولنا دور الجامعة في تغير قيم الشباب ومواجهة تطرف أفكاره فيمكن تقسيمه إلى نوعين من التحدي ، التحدي الداخلي داخل كيان الجامعات ، والتحدي الخارجي وهو ما يخرج عن إطارها المؤسسي، وسيتبين تفاصيلهما فيما يلي : -

١- **التحديات الداخلية** : ونعني بها ما يواجه الجامعات من داخل كيانها ومن ذاتها ، أي العوامل الداخلية والتطوير الذاتي لها ، كقدراتها على استيعاب شباب المجتمع المتزايد والناجم عن التضخم في كثافة السكان ، ومن الخرجين وما يحتاجون من تعليم عالي وما يتلاءم مع متطلبات المجتمع وتنمية قدراته على التكيف مع المتغيرات الحديثة ، كما أن هناك تحديات على صعيد المهن والتخصصات في أسواق عمل الخريجين وقدرات الجامعات على التوازن بين متطلبات الشاب وآماله وتخطيطاته وبين متطلبات سوق العمل ووضع المجتمع وطبيعة اقتصادياته ، فيتوجب عليها التحقيق

الكيفي لا الكمي وحسب ، وبالشكل العلمي السليم وطبقا لسياسة السوق وحاجياته وسياسة واقتصاد الدولة وخططها النموية .

ضف إلى ذلك أيضاً ما للجامعة من قدرة على التعامل مع التمويل لمشاريعها العلمية والبحثية التي تتكبد مصروفات عالية ومن خلال تحقيق خطط سنوية مدروسة موجهة من القيادات العليا للدولة ، فالجامعة تواجه موارد اقتصادية ومصادر محدودة فلا تستطيع خدمة توقعات وطموح الشباب الجامعي على مدى السنوات التي يلتحق بها ، كل هذا يجعل الجامعة تتجه لاعادة النظر في خططها وسياساتها وطرق تطبيق وتنفيذ تلك السياسات ، وكذلك وظائفها وأدوارها مع جميع أعضائها ومن بداخلها من أعضاء هيئة التدريس والاداريين والعاملين بشكل متوازي ، حتى تتخطى هذه المشكلات في إعطائها المتوازي من الداخل .

٢- **تحديات خارجية:** أقصد بها ما يخرج عن الإطار المؤسسة للجامعة ، فهي ما يرتبط بتفاعل المجتمع وما ينتجه من تحديات واقع الشباب والأجيال المتعاقبة ، فالجامعة تتفاعل مع المجتمع بشكل ديناميكي قوي جدا ، وكذلك مع العالم أجمع بسبب الإتصال والتواصل والتفاعل في الثقافات ، فمن منا اليوم لا يصله الخبر في ذات اللحظة التي يحدث فيها في أقصى الغرب ونحن في الشرق ، العالم أصبح قرية صغيرة يؤثر ويتأثير بعضه ببعض ، ودائما التغيرات السريعة المتعددة المتتالية تمثل قضايا محورية يقع فيها المجتمع ويحتاج لمن يخرجها منها ، وبالذات الدول النامية "دول العالم الثالث" فالتبعية التكنولوجية والفكرية كقضايا الأمن والغذاء والكشف عن الموارد وقضايا الأمن الفكري والتكنولوجي كذلك وغيرها ، كلها تجعل الجامعة تواجه وإبلاً من التحديات اليومية والمستقبلية ، أضف إلى ذلك كله تزايد أعداد السكان المتسارع .

## وأهم تلك التحديات ما يلي : -

- الكثير من النقد الموجه للجامعات وبالأخص عدم قدرتها على خروج المجتمع من مشكلات الفقر والحروب والعصبية القبلية وكذلك مواجهة الإرهاب وأفكار الشباب المتطرف.
- ضخامة المناهج وتشعبها وتنوعها وأيضاً تداخلها في بعضها البعض ، فهذا يحتاج لنوعيات جديدة من المؤهلين القادرين على حل تلك الصعاب، لحل المشاكل المجتمعية يحتاج علوم وأساليب معرفية متنوعة ومتجددة .
- مجتمع مابعد التصنيع فهو يمثل عقبة كبيرة للجامعات ومهمة شاقة للغاية ، فهذا المجتمع يحتاج سيطرة وسيادة الجامعة وتبنيها النشاطات العلمية والفنية والدينية وعلى كافة الاتجاهات لتكون قادرة على توليد المخرجات المناسبة لهذا المجتمع الديناميكي، فيحتاج من الجامعة أن تمتلك من العلماء والخبراء والأكاديميين يكونوا قادة للمجتمع يأخذوا بيده لبر النجاح والتطور والاتجاه بركب المجتمع المتقدم.

## وقد قسم البعض تحديات الجامعات إلى جُملة من التحديات تقسيماً نوعياً كما يلي : -

- تحدي أكاديمي : تقسيم مادة علمية حديثة صادقة لتواكب الانفجار المعرفي.
- تحدي تعليمي : قدرة الجامعات على تقييم أداءها وأدوارها لتواكب المستجدات.
- تحدي استراتيجي : تحديد أهداف الجامعات وغاياتها بشكل علمي واضح ودقيق.
- تحدي تطوري : مدى قدرة أعضاء هيئة التدريس على تطويرهم والعمل والتنسيق معاً.
- تحدي أخلاقي : احترام حقوق المتعلمين وإشراكهم في قرارات حياتهم المستقبلية.
- تحدي سياقي : قدرة الجامعة على رؤية نفسها من خلال علاقتها بالمجتمع والعالم.
- تحدي مهاري : تحديد المهارات المستقبلية التي يحتاجها الفرد لمستقبله وعيشته عامة (١)

(١) عقل ١٩٨٦ صفحة ٦

## المبحث الثالث: الأهداف المنشودة للجامعات السعودية

### التمهيد :

تحدثنا عن التطلعات الخاصة بالجامعات لتحقيق الدور البناء في مواجهة الأزمات والمخاطر لتحقيق خطط الدولة ومواجهة أفكار الشباب يجعل الطاقة الموجهة للمجتمع تتحقق في الاتجاه السليم .. والعكس تماما ففشل الجامعة في تحقيق تطلعاتها في حل أزمات المجتمع يجعل منها عقبة في تحقيق التنمية .

هذا كيان كبير وقطاع حيوي داخل المجتمع يتشعب في كل الاتجاهات فمن السهل توجيه الأفكار البناءة لكل شاب يدرب بالجامعة من خلال المناهج والأساتذة الأكاديميين المؤهلين لتوصيل وتحقيق النجاح والتفوق من جيل إلى جيل .

الجامعات يجب أن تتضافر جهودها وتوجه اهتمامها للخطط التنموية للدولة والتركيز على مجالي التعليم والبحث العلمي لصالح اليوم وليس الأمس بمعنى ما يقع فيه المجتمع اليوم يحتاج لخطط اليوم وليس خطط الأمس !! ، نحتاج تعليم جديد حداثي التوجيه لا روتيني المنهاج !!! ، أبحاث علمية توضع على الأرفف !!، ولا يتم تطبيقها داخل المجتمع ، ما الهدف من الأكاديميين في البحث العلمي بدون انعكاس الدور على الأرض على الواقع على الفرد والجماعة والمجتمع أكمل .

إن قضايا وهموم المجتمع عامة وشبابه خاصة تحتاج لاستجابات عاجلة وتكيف الظروف مع المتطلبات المتعددة المتغيرة لأجيال الشباب ، فعند الركب باتجاه متوافق بين الجانب التطوري للجامعة مع اتجاهات الشباب وأفكاره يتولد عن هذا التوافق حل جذري وإحلال لقيم بناءة للشباب عوضاً عن القيم الهدامة المكتسبة من الدول الخارجية وبهذا نكون اكتسبنا جيلا يبني لا جيلا يهدم .

دور الجامعة في مواجهة التكرف والأفكار الهدامة والشاذة للشباب ، بعض الشباب وليس كل الشباب ولكن البعض دوماً في السوء يزيد عن الكل في الخير والصواب ! ، هذا دور حيوي وجوهري في

الاتجاه لتحقيق تنمية مستدامة للمجتمع بأكمله على كافة الاتجاهات تعليم / ثقافة / إقتصاد / حياة اجتماعية...، وغيرها ، من منا رأى بأن عمل التعليم العالي خلال الحقبة الماضية على تلبية احتياجات التنمية الوطنية للدولة ، نعم هو ينتج ويقدم خدمات للمجتمع على رأسها تخريج الأجيال ولكن بشكل روتيني وليس لولبي متحرك متغير متطور ، المجتمع يحتاج المزيد والمزيد من نجاحات الجامعات المستمرة يوماً بعد يوم آخر.

ولو ألقينا الضوء على الخطط التنموية الأخيرة في المملكة العربية السعودية التي اشتملت على العديد من المشروعات التنموية التي تعكس آفاقاً مستقبلية للتعليم العالي بالمملكة ، فمن أهم ما تبنته نصوص الخطة التنموية للدولة فيما يخص التعليم العالي والبحث العلمي التالي : —

(١) تطوير منهاج التعليم وربطها بسوق ومخرجات العمل ، وتقويمها الدوري والتنسيق بين التعليم العالي وقطاع الأعمال بالدولة .

(٢) الربط بين الدراسات العليا وبين البحث العلمي من جهة وبين المجتمع ومشكلاته البيئية ومواكبة التطورات العلمية والمعرفية من جهة أخرى .

(٣) تطوير وتحسين وتدعيم أنظمة التعليم الداخلية والخارجية .

(٤) زيادة إسهام القطاع الخاص في تحقيق أهداف الدولة الوطنية لقطاع التعليم العالي بافتتاح كليات أهلية وتشغيلها وتمويلها وتمويل مشروعات جديدة وأيضاً البحث العلمي.

مما سبق في الحديث عن دور التعليم العالي وسياساته في المملكة العربية السعودية في ادارة الازمات، مما يتوجب على الجامعات إجراء ورسم صورة واضحة ورؤية دقيقة لمستقبل واعد ، ومن الممكن وضع تصور للدور من خلال تعزيز منهاج متطور مدعوم بالأبحاث المتطور داخلياً وخارجياً<sup>(١)</sup>

(١) دور الجامعات في ادارة الأزمات، صفحة ٧٠

## المبحث الرابع: استراتيجية ادارة المخاطر والأزمات بالجامعات

يمتاز عصرنا الحالي بكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، مما جعل الإدارة تطور من منهجيتها وفقاً لهذه المتغيرات، التي اختصرت المفاهيم المتعددة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة إلى بيئة واحدة، خاصة مع تزايد التعاطي مع مفهوم العولمة الاقتصادية يوماً بعد يوم، الأمر الذي جعل الإدارة تطبق الفكر الاستراتيجي في كل جوانبها و لم تعد تؤدي دوراً تنفيذياً لمهام تقليدية، فإدارة المؤسسة أصبحت تهتم بالمستقبل، و ليس أي مستقبل، إنَّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة و تتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصر به و تصنعه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، في ظل بيئة تتسم بحدة التغير خاصة فيما يتعلق بالمخاطر و عدم تأكد و الفرص . و عليه فإن السؤال الذي تطرحه هذه المداخلة، يمكن صياغته كما يلي:- هل من الضروري وجود استراتيجية لإدارة المخاطر بالموازاة مع استراتيجية المشروع الذي ستنفذه المؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث إدراج الفقرات التالية:

مفهوم إدارة المخاطر: تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة/ تعريف إدارة المخاطر / تطبيقات إدارة المخاطر في الجامعة.

البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر في الجامعة: تعريف استراتيجية إدارة المخاطر/ أساليب التعامل مع المخاطر/ المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر:

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان المادية أو المعنوية كملكاته، و البيئة المحيطة به، و ماله، و وقته، و سمعته، و حتى علاقاته الاجتماعية، فهل هذا المفهوم ينطبق على المؤسسات؟

## تحديد مفهوم الخطر و المخاطرة:

يعتبر كل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها خطراً، تتجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، فالأصول المعنوية من موارد بشرية ( كأعضاء لجنة، متطوعون، مستخدمون ) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، دون أن ننسى تأثير سمعة المؤسسة جراء آثار هذا الخطر. أما فيما يتعلق بالأصول المادية فقد يؤدي الخطر إلى فقدان المؤسسة لمليتها على العمارات، و الوسائل، و الأجهزة، و المواد، و حقوق الطبع، و العلامات التجارية، مما يؤثر سلباً على دخل المؤسسة الناتج عن: المبيعات، و المنح، و المساهمات.

كما تجدر الإشارة إلى أن **المخاطرة** مصطلح مرتبط بالخطر، فهو يعبر عن ذلك المقياس لدرجة الخطورة، و الذي تحكمه مجموعة من البديهيات، يمكن حصرها فيما يلي <sup>1</sup> :

- لا توجد أنشطة بدون مخاطرة، فالخطر مصاحب لحياة الإنسان.

- المخاطرة جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار.

- بعض المخاطر قد تخبو، و لكن ما تلبث أن تظهر مخاطر أخرى.

إذن وفقاً لهذه البديهيات، المخاطرة مسئولية الجميع في المؤسسة لأن الخطر لا يفرق بين أي جهة فيها، و بما أن الخطر مصادره عديدة، فإن له عدة حلول من بينها حل أمثل قد يكون خفياً، فالمطلوب من إدارة المؤسسة البحث عنه و تفعيله.

## تعريف إدارة المخاطر:

هي <sup>2</sup> النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر و تخفيضها إلى مستويات مقبولة، و بشكل أدق هي

عملية تحديد و قياس و السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة. و تهدف إدارة المخاطر إلى:

- درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، و العمل على عدم تكراره.

<sup>1</sup> - [http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2\\_B6.doc](http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2_B6.doc), le 30 août 2008, 10:28:30 GMT.

<sup>2</sup> - [http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر) - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.



- التقليل من حجم الخسائر عند حدوثها.
  - دراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلاً.
- وبهذا تعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة لأن نقاط الضعف تتغير مع الوقت، (والشكل رقم (٣) المرفق بالملاحق يوضح ذلك).
- نلاحظ من الشكل أعلاه، أن إدارة المخاطر تتضمن: الوقاية من حدوث المشاكل المحتملة - و على حد سواء - اكتشاف و تصحيح المشاكل الفعلية في حال حدوثها، و بذلك تتطلب إدارة المخاطر دورة من الضوابط المستمرة تضمن لها الفعالية، فإدارة المخاطر تكون:
- **عملية وقائية:** تصمم و تنفذ وفقها السياسات و الإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
  - **عملية اكتشافية:** تصمم السياسات و الإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، و عن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
  - **عملية تصحيحية:** يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات و الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.
- وتجدر الإشارة إلى أن المقصود بالسياسات هي: تلك الإرشادات المكتوبة التي تشير إلى إدارة و توجيه العمليات، و التي تشمل إرشادات حول الشروط و المواصفات الواجب توفرها، و التي تكون مرجعاً في حال وجود خطر ما. أما الإجراءات: فهي التعليمات المكتوبة التي توضح كيفية تنفيذ و اتباع السياسات.
- و لكي تكون السياسات و الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:
- **مكتوبة:** فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، و تكون سهلة للخلط و عدم الفهم.
  - **بسيطة و واضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة، و أن يتم استخدام الرسوم و الأشكال لتوضيح تدفق العمليات.
  - **متاحة:** و ذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله و مستواه الوظيفي.

- مفهومة: و ذلك بتدريب كافة العاملين عليها.

- ذات علاقة: ففي حالة تغيرها لابد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها.

- منفذة/مطبقة: يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

## المطلب الثاني : تطبيقات إدارة المخاطر في الجامعة:

يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقا للمخاطر التي تتعرض لها الجامعة، و التي يمكن حصرها فيما يلي <sup>1</sup> :

- المخاطر التشغيلية: هي نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة في العمليات اليومية: الائتمان/الاقتراض، و الاحتيال/ التدليس/ الاختلاس، و عدم الكفاءة، و عدم الرضى.

- مخاطر الإدارة المالية: تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات و الخصوم/المطلوبات، و السيولة.

- المخاطر الخارجية: و عادة ما تكون خارج سيطرة المؤسسة، و لكن يجب عليها أن تعرفها و تتكيف

معها: كمدى الاستقرار السياسي، و المنافسة، و الدعاوى القضائية، و متغيرات الاقتصاد الكلي... الخ.

وبغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن كل مؤسسة مهما كان نوعها لديها فريق مختص بإدارة المخاطر،

يتبع <sup>2</sup> عملية إعطاء الأولويات في تعامله مع المخاطر التي تواجهها المؤسسة، بحيث أن المخاطر ذات

الخسائر الكبيرة و احتمالية الحدوث العالية تعالج أولاً، بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل و التي احتمالية

حدوثها أقل تعالج فيما بعد.

هذا من الناحية النظرية، و لكن التجربة الميدانية تؤكد صعوبة تحقيق هذه العملية، فالموازنة ما بين المخاطر

ذات الاحتمالية العالية و الخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة و الخسائر العالية، لا يتم

توليها دائماً بشكل جيد.

وعليه، فإن تمضية وقت طويل في تقييم و إدارة مخاطر غير محتملة، سيؤدي إلى تشتيت المصادر التي

كان من الممكن أن تستغل بشكل مريح أكثر، و إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جداً، سيؤدي

<sup>1</sup>- [www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file\\_3.pdf](http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

<sup>2</sup>- [http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر) - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

إلى إعاقة عمل المؤسسة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها، لهذا فمن المهم في تطبيق إدارة المخاطر التمييز بين الخطورة و الشك.

وعليه، فإن إدارة المخاطر التقليدية تواجه صعوبات في تخصيص و توزيع المصادر، و هذا يعكس بصورة واضحة فكرة: "تكلفة الفرصة الضائعة"، حيث أن الموارد التي توجّه للإففاق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً، و حرصاً من إدارة المؤسسة على ترشيد الموارد المتاحة، فإن تبني فكر استراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة، سيقبل من الإففاق المادي و في نفس الوقت سيقبل من النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن، و هو ما سنحاول توضيحه في الفقرات التالية.

### **المطلب الثالث : البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر في الجامعة:**

لابد لكل مؤسسة أن تحرص على وجود استراتيجية لإدارة المخاطر Risk Management (Strategies)، ككيان يوظف بالموازاة مع الأهداف العامة لاستراتيجية المؤسسة، أو استراتيجية المشروع الذي ستنفذه المؤسسة، و هذا ما ستوضحه الفقرات التالية.

#### **تعريف استراتيجية إدارة المخاطر:**

إذا أخذنا تكلفة الفرصة الضائعة بعين الاعتبار، فإنه ليس من الممكن القضاء على جميع الخسائر المحتملة للمؤسسة، لهذا فاستراتيجية إدارة المخاطر هي<sup>1</sup> عبارة عن عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، و هي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر و ترتيب أولوياتها و تطبيق الاستراتيجيات للتقليل من المخاطر، حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة و الاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، فهي عملية مستمرة تشترك فيها الموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة.

<sup>1</sup>- [www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file\\_3.pdf](http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

كما أن الخطوات الأساسية لبناء استراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة يمكن حصرها بسلسلة مستمرة من خمس خطوات<sup>1</sup> :

- **تقييم البيئة (Establish The Context)**: بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر و كيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر. كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها.

- **تمييز الأخطار (Identify Risks)**: و ذلك بالإجابة على السؤالين: ماذا يمكن أن يحدث؟ و كيف يمكن أن يحدث؟ فالأحداث الداخلية و الخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، و يجب أن تميز الإدارة بين الأخطار و الفرص.

- **تحليل الأخطار (Analyses Risks)**: يتم هذا التحليل بأخذ إمكانية حدوث الخطر و درجة تأثيره على أهداف المؤسسة بعين الاعتبار، حتى يتم تحديد قاعدة واضحة للكيفية التي يجب أن تدار بها الأخطار المقيمة.

- **تقييم الأخطار (Evaluate Risks)**: تقدر الإدارة المخاطر المحتملة الحدوث و تختار ردود فعل للخطر: تجنب، قبول، أو تخفيض الآثار المترتبة، و تطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولويتها.

- **مناقشة الأخطار (Treat Risks)**: في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للسيطرة على الخطر، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل منها، و الذي على ضوءه تطور خطط لمعالجة الخطر تتضمن الوسائل اللازمة لذلك.

<sup>1</sup>- <http://www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/AdministrativeSciences/DocLib11>, le 9 septembre 2008, 12:28:39 GMT.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الخمسة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة المخاطرة، و ذلك بالمراقبة و إجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات الخمسة السابقة، أو قد تكون مجتمعة. ( انظر شكل رقم ٣ بالملاحق )

### أساليب التعامل مع المخاطر:

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالية<sup>1</sup> :

- **النقل:** و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

- **التجنب:** و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

- **التقليص:** و تشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، و ذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

- **القبول:** و تعني قبول الخسائر عند حدوثها، فهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، و التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. وعليه، فكل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها، و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

<sup>1</sup> - [http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر)، الموسوعة الحرة - ويكيبيديا، le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

إن الإعداد الجيد لاستراتيجية إدارة المخاطر يمكّن الإدارة من معرفة الخطر و تحليله باستخدام الطريقة المناسبة، ثم إيجاد الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره، فهذه الاستراتيجية تزيد من نجاح و إنهاء المشروع من منظور التكلفة و الوقت و المواصفات، بأقل مشاكل ممكنة. و في الغالب، التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر، فكلما وجدت البيانات الكافية كلما سهّل ذلك من المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة للمخاطر.

### المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة:

تُعرّف **الفعالية** بأنها <sup>1</sup> قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً، و يمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المسطرة}}$$

و كلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول أن المؤسسة استطاعت تحقيق الفعالية. و يمكن لاستراتيجية إدارة المخاطر أن تحقق الفعالية إذا ما راعت إدارة المؤسسة المفاتيح التالية <sup>2</sup> :

- **بيان الرسالة و القيم الجوهرية:** يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح لاستراتيجية إدارة المخاطر، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية و أن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل و هدف المؤسسة؟ و كيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟ و بدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزاماً و ولاء للمؤسسة.

- **الأفراد المتحمسون و الواثقون من أنفسهم:** كل فرد في المؤسسة أياً كان موقعه له دور في إدارة المخاطر، فالإدارة العليا تحدد المخاطر و ترتيبها حسب الأولوية، و تصمم و تعدل السياسات و النظم اللازمة لحد من المخاطر، و تعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات. أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، و اقتراح كل ما من شأنه أن يجعل

١- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة ٢٠٠٢ م، ص ٢٥.

٢ - [www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file\\_3.pdf](http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

السياسات أكثر ملاءمة. و تزداد أهمية الأفراد في درأ الخطر، إذا علمنا أن<sup>١</sup> الإنسان مسئول بنسبة تتراوح بين ٨٠ إلى ٩٠ % عن الحوادث التي تقع في المؤسسة، أما نسبة ١٠ إلى ٢٠ % الباقية فترجع إلى الظروف البيئية.

- **البيئة/ المحيط المشجع:** مهما كان نوع الخطر أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر و الخسائر المرتبطة بها. لأن تصرف المؤسسة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية.
- **المنهجية السليمة:** يجب ألا تكتفي إدارة المخاطر بكشف المخاطر في عملية الرقابة الاستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، و اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، و التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.
- **أمانة و قدرة الأفراد:** إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية مالم يتم يطبقها الأفراد بصورة سليمة، و يساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير و السلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.
- **التكلفة و الأداء:** لضمان الكفاءة و الفعالية لاستراتيجية إدارة المخاطر، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين ( الأداء ) أو على ثقافة و قيم المؤسسة.
- **نظم إدارة معلومات يعتمد عليها:** تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر و الحد منها، و تتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات. و عليه، فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير و يسيطر على محتوى و تدفق المعلومات.

١- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر، سنة ٢٠٠٢م، ص ٥٣٩.

## الخاتمة:

### ملخص نتائج الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تناول حال الجامعات السعودية بما فيها من سلبيات وإيجابيات وكذلك تبعياتها وتقسيماتها وذلك للتطرق لأزماتها ومخاطر ادارتها وأسبابها وانعكاساتها وسبل حلولها لمواجهة تلك الأزمات وخاصة ما يمس بطلالة الخريجين ودور الجامعات في ذلك، ومعرفة علاقة سوق العمل بما تقدمه الجامعات من تأهيل وتدريب مناسب لحاجيات المجتمع.

كما تطرقت الدراسة إلى الأهمية التي تكتسبها استراتيجية إدارة المخاطر في الجامعة بالموازاة مع استراتيجيتها العامة، هذه الأهمية الاستراتيجية التي تزداد كلما اتجهت الجامعة نحو تحقيق الميزة التخطيطية والمخرجات التربوية والتعليمية من خلال ما تملكه من موارد، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للجامعة، من خلال توفير المعلومات عن المخاطر في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، لتنمية البدائل الاستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي، بحيث تعمل على كشف كل خطر قد يهدد هذا التغيير التنظيمي، وجعله هدفاً لهم عوض أن يكون مصدراً للتوتر وعدم الرضى الوظيفي.

### التوصيات:

ومما تقدم ذكره نجد أن الجامعة يجدر بها لإدارة المخاطرة أن تقوم بما يلي:

- استحداث قسم ادارة المخاطرة في الهيكل التنظيمي للجامعة.
- بناء استراتيجية لإدارة المخاطر، ووضع خطة تنبثق منها مجموعة الطرق التي ستستعمل لمعالجة كل خطر.



- العمل على التطبيق الناجح للخطة الاستراتيجية، و اتباع كل الطرق المخططة لتقليل تأثير الأخطار .  
- مراجعة و تقييم الخطة الاستراتيجية تعتبر عملية مستمرة و يمكن أن تبدأ في أي مرحلة من مراحل هذه الخطة، و يمكن أن يستمر تحليل و إدارة المخاطر إلى أن تصبح تكاليف استخدامها أكثر من فائدها المحتملة للمؤسسة.

- ضرورة إرساء نظام اتصال فعّال بين إدارة المخاطر و الإدارات الوظيفية المختلفة في المؤسسة، يضمن تبادل المعلومات، وإيصال مقترحات وانشغالات الموارد البشرية المتعلقة بأي خطر في كلّ مستويات الجامعة.

- توفير المزيد من الأجهزة و الأدوات الوقائية التي تستعمل لمواجهة الأزمات مثل أجهزة اتصالات حديثة و أجهزة إنذار ضد أزمات السرقة أو الحريق.

- الاستفادة من تجارب و خطط و ممارسات مؤسسات التعليم الأجنبية خاصة التي تعرضت لأزمات سابقة .

- تطوير برامج خاصة لتقييم أثار الأزمة بعد انتهائها و الاستفادة من الأخطاء السابقة و التعلم منها حتى لا تتكرر في المستقبل.

- إجراء بحوث و دراسات داخلية لمعرفة أثار الأزمة بعد انتهائها على البيئة الداخلية للجامعة.

- ضرورة إنشاء دبلوم متخصص في مجال إدارة الأزمات لتطوير مهارات وقدرات الموظفين والعاملين في مجال إدارة الأزمات وذلك ضمن مناهج الجامعة.

وفي الختام ، لا بد للإداري أن يكون جاهزا ومؤهلا وقادرا على فهم منظومة الصراع ، ولديه الكفايات الفنية والتصورية والإنسانية للتعامل معها. وأن يكون واعيا للطرق غير الفاعلة في إدارة الصراع والممثلة بعدم اتخاذ الإجراءات وتجاهل الصراع، وتطويق المشكلة بالاعتراف بها فقط دون إجراءات، وتسويقها والتكتم عليها . وعلى الإداري مراعاة الطرق التي تمنع الخلاف والصراع داخل مدرسته، مثل التركيز على

نشر الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد المهام، وتسهيل عمليات التواصل بين الأفراد والمجموعات ، وتفويض الصلاحيات، وتحقيق العدالة، والحرص على توفير جو من الثقة والاحترام بين العاملين .كما على الإداري استخدام استراتيجيات في كيفية اداء مهامه تسهم في تخفيف نشوء الصراع والخلاف في المؤسسة مثل الاعتماد على القوانين والتعليمات الواضحة، والفصل بين الأفراد عند الضرورة ، وتقليل الاحتكاك بين المجموعات، ومحاولة إيجاد أهداف مشتركة بينهم، وتنمية روح الحوار والمبادأة بطرح المشكلات، والعمل بروح الفريق وإدخال طرف ثالث أحيانا في حل النزاع والتركيز على المصلحة العامة للمؤسسة ، واستخدام التدريب لتنمية مهارات الأداء، والعلاقات الإنسانية بين الأفراد . كل ذلك وغيره من السلوكيات الإدارية التي تصب في مهارة الإداري أو مهارات الأطراف المتنازعة تسهم في النظر إلى مشكلة الصراع نظرة منظوميه شاملة بكل جوانبها وأبعادها للوصول إلى الحلول الإيجابية والسليمة بما ينعكس على صحة المؤسسة كانت مدرسة أو جامعة أو أي تنظيم اجتماعي آخر .

### الدراسات المقترحة لبحوث جديدة:

- أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة بالمملكة.
- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الجامعات بالمملكة.
- واقع استخدام أجهزة وتقنيات إدارة الأزمات في الجامعات بالمملكة.

## (مصادر ومراجع الدراسة)

- المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا الدورة الحادية والثلاثون ، ٢٠٠٤، ص ١٠
- شبل بدران ، جمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ٢٠٠١م، ص ٣٦.
- حسان محمد حسان ، الفاقد الكمي وعوامله في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عيش شمس ١٩٧٩، ص ٣٢٩ ، ٣٣٠ .
- البزاز، حسن (٢٠٠١)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
- محمد سيف الدين فهمي، المنهج في التربية المقارنة، ط٢، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥م، ص ص ٥٨٩، ٥٩٠
- مجمع اللغة العربية ١٩٧٣ صفحة ١٠١
- مخرجات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، خالد بن سعد السليمي، جامعة أم القرى، ١٤٣٥هـ
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، ص ص ٢١٥ - ٢١٧
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، صفحة ٣٨٧
- لولوه عبدالله المسند ، اقتصايات العمل ، النظرية المتوسطة ، الدوحة ، سنابل للدراسات الاقتصادية والتطوير ، صفحة ٢٢٩
- دور الجامعات في ادارة الأزمات، صفحة ٧٠

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة ٢٠٠٢ م، ص ٢٥.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة ٢٠٠٢ م، ص ٥٣٩.
- السلطان، خالد بن صالح، السياسات التعليمية المستقبلية. ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية 8 شعبان 1422 هـ - للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ
- ايثار عبدالهادي محمد، استراتيجيات ادارة الازمات: تأطير مفاهيمي، على وفق المظور الاسلامي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد قسم الادارة الصناعية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٧ العدد ٦٤، ٢٠١١، ص: ٤٧- ٦٣.
- النويصر، خالد بن رشيد بن محمد، ١٤٣٠، بطاقة خريجي مؤسسات التعليم العالي السعوديين، واقعها وأسبابها وحلولها، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2\\_B6.doc](http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2_B6.doc), le 30 août 2008, 10:28:30 GMT.
- [http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر) - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة [.htm](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.
- [www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file\\_3.pdf](http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.
- [http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2\\_B6.doc](http://fayoum.pathways.cu.edu.eg/le2_B6.doc), le 30 août 2008, 10:28:30 GMT.
- [http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر) - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة [.htm](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

## ( ملاحق الدراسة )

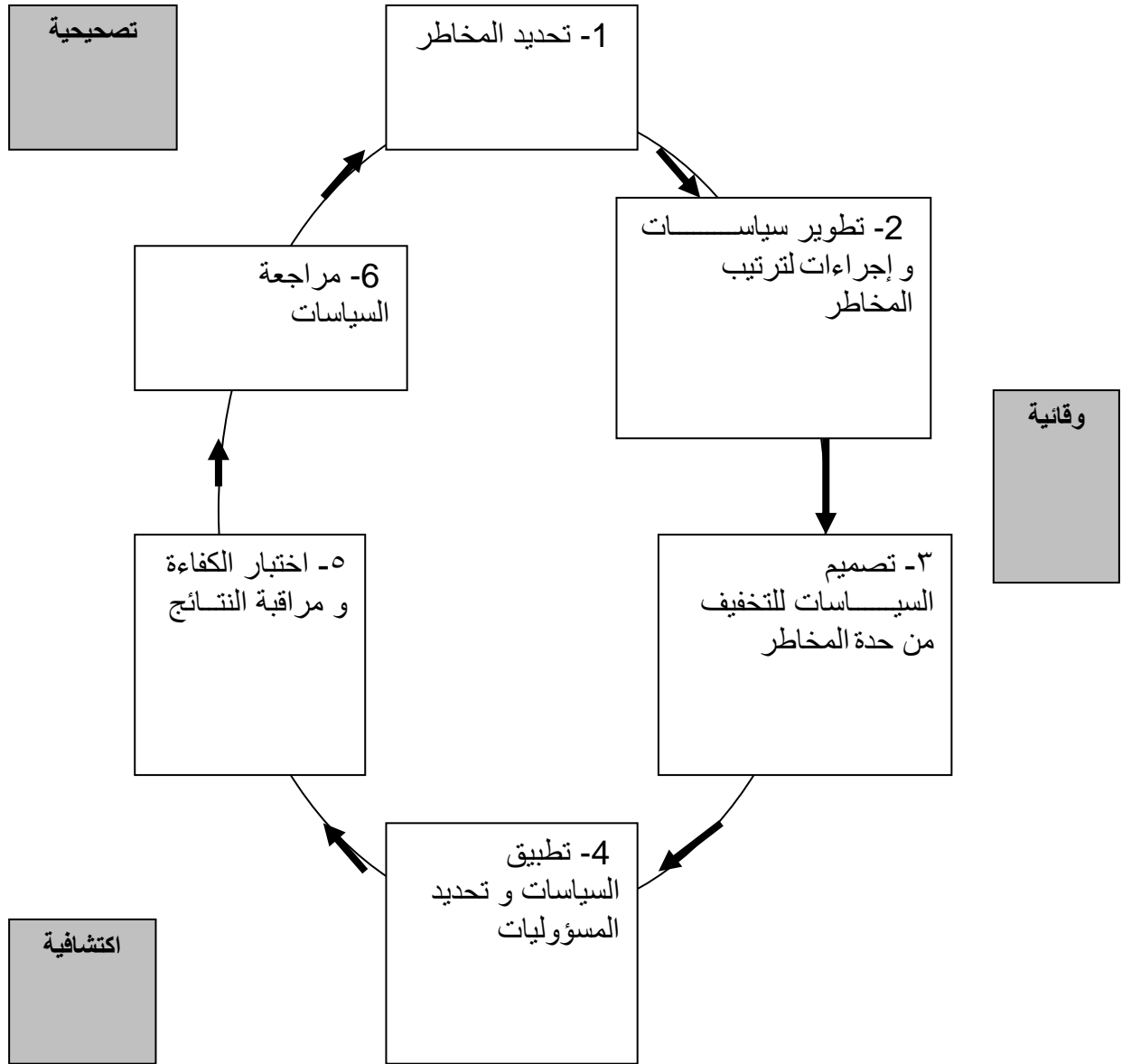
(شكل رقم ١ يوضح الوضع الحالي للتعليم بالمملكة العربية السعودية<sup>١</sup>)



<sup>١</sup> المصدر : مخرجات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، خالد بن سعد السليمي ، جامعة أم

القرى، ١٤٣٥هـ

الشكل رقم ٢: عملية إدارة المخاطر



المصدر: [www.Microfinancegateway.org/audit/index.htm/file\\_3.pdf](http://www.Microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf), le 7 août 2008, 15:08:29 GMT.

(جدول رقم ١ يوضح برامج التعليم الجامعي بالمملكة وآليات تنفيذها)

البرنامج	أسلوب أو آلية التنفيذ
برنامج إعادة تنظيم المكافآت	إنشاء صندوق التعليم العالي الجامعي
برنامج اختبارات القبول الموضوعية	إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي
برنامج ضبط الجودة في التعليم العالي	غنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم الأكاديمي
برنامج مشاركة القطاع الأهلي	إنشاء إدارة عامة للتعليم العالي الأهلي وصدور اللوائح المنظمة للكليات والجامعات الأهلية، وصدور توجيه
برنامج تعزيز الأبحاث التطبيقية والتعاقدية	إنشاء ٥ معاهد للبحوث والدراسات التطبيقية
برنامج إعادة تنظيم الإسكان الجامعي	إشراك القطاع الأهلي بإدارته وتشغيله
برنامج الإتصال الدولي	زيادات شملت الولايات المتحدة ، كندا ، بريطانيا ، فرنسا ، ألمانيا ، سويسرا ، أسبانيا ، إيطاليا ، بلجيكا ، ودول شرق أوروبا ، وروسيا ، وجنوب افريقيا ، وأستراليا ، واليابان ، وتوقيع أكثر من ١٠٠ مذكرة تفاهم مع جامعات عالمية ودول أخرى.
برنامج الابتعاث	دراسة البكالوريوس في الطب في كل من كندا ونيوزيلندا وأستراليا وجامعة الخليج العربي.

(جدول رقم ٢ تقديرات العرض والطلب على العمالة ١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ (٢٠٢٠م))

العرض والطلب	البيان	أعداد القوى العاملة (بالآلاف)
الطلب :	الخدمات الحكومية	٩٨٤.٠
	النفط والغاز	١٢٧.٠
	القطاع الخاص	٩٦٣٥.٠
العرض :	إجمالي الطلب	١٠٧٤٦.٠
	عدد السكان السعوديين	٢٩٧١٧.٠
الموازنة بين الطلب والعرض :	إجمالي عدد العمال السعودية	٨٢٦٣.٠
	العمالة الغير السعودية	٢٤٨٣.٠



جدول رقم ٣

تقديرات أعداد الطلاب الملتحقين والخريجين في التعليم العام والتعليم العالي حسب الجنس والمرحلة التعليمية

(بالآلاف) للعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ (٢٠٢٠م)

الإجمالي	الطالبات	الطلاب	البيان	
٣٣٣١	١٧٠٠	١٦٣١	المرحلة الابتدائية	الطلاب الملتحقين
٢٢٠٠	١٠٩٠	١١١٠	المرحلة المتوسطة	
١٧٤٦	٩١٠	٨٣٦	المرحلة الثانوية	
٨١٠٧	٤١٥٠	٣٩٥٧.٤	التعليم الجامعية والعالي (عدا الابتعاث)	
٢٨.٧	-	٢٨.٧	إجمالي	
٢٨.٧	-	٢٨.٧	التعليم العالي الفني	
٤٤.٠	-	٤٤.٠	التعليم الثانوي الفني	
٩٢	٦٤.١	٢٧.٩	التعليم الجامعي	الطلاب الخريجون
٤٤٥.٢	٢٠٦.٩	٢٣٨.٣	التعليم الثانوي	
٥٨٢.٩	٢٨٢.٤	٣٠٠.٥	التعليم المتوسط	
١١٢٠.١	٥٥٣.٤	٥٦٦.٧	إجمالي	
-	-	١٣.٨	التعليم العالي الفني	
-	-	١٢.١	التعليم الثانوي الفني	