الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأداة فاعلة في إدارة المخاطر

" دراسة ميدانية على الجامعة السورية الخاصة "

Human Resources Management Strategies as an Effective Tool in Risk Management – A Field Study at the Syrian Private University

مشروع أعِدَّ لِنَيلِ دَرَجَةِ الإجازَةِ الجامِعيَّة في العُلُومِ الإداريَّة

اِختِصاص (إدارَةِ المَوارِدِ البَشَريَّة)

إعـداد الطالبتـان:

نلما معتـز عيد عـامر

هدايـة أحمد العمـار

إشراف أ.م. الدكتور:

منير عبـاس

2025_ 2024

قرار لجنة التحكيم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــداء .... نلما معتز عامر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير البرية وأفضل الهبات.

الحمدُ للهِ المتفضلِ بالجودِ والإحسان، المنعم على عبادهِ بنعمٍ لا يُحصيها العدُّ والحسبان، الكريمُ المنّان الذي أسبغَ علينا النعمَ ظاهرةً وباطنة، فله الحمد، حمدًا يليق بمقامه وعظيم سلطانه. لك الحمد ربّي حمدًا فاق رضايّ وتعدى مُناي،لك الحمدُ حمدًا يوافي نِعمك، ويكافئ مزيدك، ويستزيد فضلك، ويستمطر رضوانك، ولك الحمدُ حمدًا أبلغُ به رضاك، وأؤدّي به شُكرك، وأستوجبُ به المزيد من عندك.

*** *** *** *** ***

يسرني أن أُعلن عن مشروع تخرجي الذي يحمل عنوان:

"دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة المخاطر"

جاء هذا البحث ثمرةً لجهودٍ متواصلة، وسعيٍ متفانٍ لاستقصاء دور إدارة الموارد البشرية كعنصرٍ حيويّ في مواجهة التحديات وإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، حيثُ تتسارع التحولات وتزداد التحديات. يهدف المشروع إلى تسليط الضوء على الاستراتيجيات الفعّالة التي تسهم في تعزيز مرونة المؤسسات، وضمان استدامتها، وتحقيق أهدافها بكفاءة.

لقد استند هذا البحث إلى منهجية علمية دقيقة، تجمع بين الدراسة النظرية والاستقصاء العملي، وتوظيف أحدث ما توصلت إليه الدراسات الحديثة في هذا المجال. كما يُبرز أهمية الإدارة الفعّالة للموارد البشرية ودورها المحوري في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر. وختامًا، فإنني أرفع أكفّ الضراعة إلى الله عز وجل، حامدًا وشاكرًا على توفيقه وفضله وكرمه، وأسأله أن يبارك في هذا العمل وينفع به الجميع.

*** *** *** *** ***

اللهم انفعني وانفع بي، واجعلني مُباركاً أينما كنت.. إلى من كان لهم الفضل بعد الله في تحقيق هذا الإنجاز،

إلى من أضاءوا لي دروب العلم والمعرفة، **إلى** مشرف بحثي الكريم **الدكتور (منير عباس)**، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته السديدة، وكان مثالا يُحتذى به في الإخلاص والتفاني، فكل كلمة وجّهني بها كانت نبراسًا أضاء طريق هذا العمل.

وإلى **لجنة التحكيم الموقرة**، التي تجشّمت عناء قراءة هذا البحث وتقييمه، أقدّم لكم خالص احترامي وتقديري، شاكرًا لكم جهودكم في دعم الطلاب وحثّهم على التميز والإبداع.

وهذا العمل المتواضع لم يكتمل دون القامة الإدارية التي تميزت في قلبي **الدكتورة (حلا حنا)** هذا البحث ثمرة توجيهاتك وتشجيعك، فجزاك الله خير الجزاء، وبارك في علمك وعملك، كنت خير مرشد وداعم ومستمع خلال المرحلة الجامعية ... مع كامل الشكر والثناء لفريقك المتعاون

*** *** *** *** ***

إلى من غرس في نفسي بذور الطموح، وسقاني حب العلم والمعرفة، إلى من كان دعمه دافعًا لي في كل خطوة خطوتها، إلى من علّمني أن الإرادة تصنع المستحيل، وأن الحلم لا يتحقق إلا بالجد والاجتهاد.

إلى من كنت السند والقوة، يا من كنت النور الذي أضاء دربي، أهديك هذا العمل المتواضع تعبيرًا عن شكري وامتناني، فأنت النبع الذي أرتوي منه عزيمة، والظل الذي أجد تحته الطمأنينة.

هذا الإنجاز هو ثمرة تعبك، ودعاؤك، وصبرك، فلك كل الحب والوفاء يا أغلى إنسان في حياتي.

أبي العزيز

إلى من حملتني في قلبها قبل أن تحملني بين يديها، إلى من كانت دعواتها طوق نجاة لي في كل محنة، إلى من سهرت الليالي لتراني أسير بخطى ثابتة نحو مستقبلي، إلى من منحتني الحب بلا مقابل، والعطاء بلا حدود...

إلى نبض قلبي وسبب سعادتي، يا من كنتِ الحافز الأول لي في كل خطوة خطوتها، والمصدر الدائم للقوة في كل لحظة ضعف. هذا البحث المتواضع هو ثمرة تعبكِ وصبركِ ودعواتكِ التي لم تنقطع، فلكِ يا أمي كل الحب والامتنان، ولكِ أهدي هذه الكلمات المتواضعة، راجيةً من الله أن أكون دائمًا سببًا لفخركِ وسعادتكِ.

أمي الحبيبة

إلى من كانوا سندًا ودعمًا، إلى من كانوا العون في الأوقات الصعبة والسعادة في اللحظات الجميلة، إلى إخوتي الأعزاء... إلى من شاركوني الحلم منذ بدايته، وكانوا اليد التي تمتد بالعطاء دون انتظار، والقلب الذي يغمرني بالحب دون شروط.

إلى الذين كانوا وما زالوا شعلة الأمل التي تضيء طريقي، وصوت الحكمة الذي يوجهني، ورفقاء الدرب الذين لم يتخلوا عني يومًا، أهدي هذا العمل إليكم، تقديرًا لصدقكم، وامتنانًا لوقوفكم بجانبي، واعترافًا بأن كل نجاح أحققه هو ثمرة من ثمار حبكم ودعائكم ودعمكم، لكم كل الحب والوفاء، دام وجودكم نورًا في حياتي

أخوتي: الدكتورة دلما، يحيى، عبد الرحمن عيد عامر

إلى من كان لي سندًا، وداعمًا، ورفيقًا في كل خطوة خطوتها على درب العلم، إلى من غمرني بحضوره الدائم، وتشجيعه الذي لا ينضب، إليك أهدي ثمرة هذا الإنجاز، الذي لم يكن ليرى النور دون صبرك، دون دعمك، ودون كلماتك التي كانت كالنور في عتمة التحديات. كنت القوة التي دفعتني للاستمرار عندما شعرت بالضعف، والأمل الذي أضاء لي الطريق عندما كاد أن يغشاه الظلام.

كل حرف في هذا البحث يحمل أثرًا من حضورك، وكل نجاح أحققه هو امتداد لفضل توجيهاتك ودعمك. شكري لك لا تسعه كلمات، وامتناني لك سيبقى محفورًا في قلبي ما حييت.

صديقي المخلص (حسين شكري)

إلى أولئك الذين كانوا النور الذي أضاء دربي، والسند الذي استندت عليه في رحلتي هذه... إلى رفقائي الأقرب إلى القلب، الذين كانوا دائمًا الحافز والدافع، واليد التي تمسح التعب عن كتفي بكلماتهم وابتساماتهم الصادقة...

إليكم أهدي هذا البحث، عربون محبة وامتنان لما قدمتموه من دعم، وما منحتموه من صبر وتشجيع، لقد كنتم لي أكثر من أصدقاء، كنتم عائلةً ثانية، ورفاقًا في كل خطوة على هذه الطريق الطويلة.

شكرًا لأنكم كنتم الحافز الذي جعلني أؤمن بقدرتي، وشكرًا لأنكم كنتم دائمًا هنا، بقرب قلبي، هذا الإهداء ليس فقط كلمات، بل هو رسالة حب ووفاء أبعثها إلى أرواحكم النقية التي لا تنسى.

سيدرة زريعة، هداية العمار، يالي دوله، محمد هاموك

روح من الله صغيرتي المدللة التي ملأت أيامي بالمرح وشاركتني تفاصيل هذه الرحلة المليئة بالقصص المتناقضة إلى الروح التي جاءت كهدية من الله لتؤنس عمري

قطتي أم مسعود وأولادها

إلى أصدقاء اللحظات والضحكات وإلى زملائي الأعزاء... إلى من شاركوني رحلة العلم والعمل، وإلى من كان لهم أثر في كل خطوة خطوتها نحو هذا الإنجاز... إلى من كانوا لي عائلة ثانية، نتقاسم سوياً لحظات التعب والسعي، ونزرع الأمل في دروبنا ليزهر نجاحاً وفرحاً.. أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من أضاء لي الطريق بفكرة، أو دفعني للأمام بكلمة، أو كان سنداً لي في لحظات التحدي، لكم أصدق الأمنيات بكل خير ونجاح، وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز بداية لرحلة جديدة مليئة بالإبداع والتميز، دمتم شركاء في الطموح ورفقاء في النجاح

مرام العبسي - وسام السبسبي - سيدرة الشامي - سومر عزام - الشهيد فجر قرضاب - راوية العلي -آية عبد الرحمن - ماسة السكري - نبيل خضري - هجران الناصري - رانيا الهيمد - ملاك المحمد - أحمد راندي **-**نجم الدين العبدالله - آية غازي - جود عواد - معاذ الحمصي - رواد السبسبي - سيدرة النجار - سارة الزغل - محمد الشيخة - مرام الحمد - هيا مصطفى - مجد سكري - آمد رمضان - لين فرحات - سارة شقير - محمد المحمود - رنيم أبو لطيف - مهاد شراري - رند خطاب - منى السيد - فهد بدر - تقى الطسه - مرح اتاسي - آلاء سكر - نور البقاعي - لجين عباس - إيلاف الرفاعي - آية شعيب - مريام دحدل - هويدي الهويدي - فهد غرز الدين-فراس غرز الدين - حنين الشيخ - رهف سليمان - دانيال قريشة - رنيم الحلو - حنين الشيخ - عبد الله الزعبي**-** بشرى شراري - جولي الشيباني - زينب سلطان - ميلاد عيسى - قصي ناصر - راما الصغير - هاني المصيخ -**فرح الأحمد – ثرى محفوظ – أنس دقاق – هبة أبو هاني – يوسف العبد الله –لانا الخلف عبد الله عثمان .**

*** *** *** *** ***

إلى رفاق العمر.. إلى من شاركوني أولى خطوات الحياة، وتركوا بصماتهم في أعماق قلبي، إلى من كانوا لي العائلة الثانية، والظل الذي احتميت به حين اشتدت الرياح، إلى من رسموا معي أحلام الطفولة البريئة، وبنوا معها ذكريات لا تمحوها الأيام. إلى ضحكاتنا التي ملأت الأزقة، وأحاديثنا التي كانت بلا نهاية، إلى قلوبهم النقية التي لم تعرف سوى الحب والوفاء، إلى أصدقائي الذين كانوا وما زالوا عونًا وسندًا، أهدي هذا البحث، الذي يحمل

بين طياته جزءاً من روحي، كما تحملون أنتم جزءاً من ذكرياتي وأيامي الجميلة، لأنكم كنتم البداية، ستبقون دائمًا الحكاية، بكل الحب والامتنان، أهديكم هذا الإنجاز .

يمنى المهدي – محمد المبيض – جودي الحريري – ليان ظاظا – آية عبد – قمر الزحلاني – حلا المفتي – دلع أبو الرب – ربى مرتضى – لونا الحاج حسن – لانا السيد – شام صالح – سيلفانا قره مان – نضال سحلول – وعد آمين – أحمد الخن – جودي ماميش – سيدرة عرب – رهف شويكي – آمان ذو الغنى – شهد ماردیني – أحمد معرباني – يمان الحلبي – روجدا عثمان – ريما شيخو – فاطمة دياب – سيدرة عبد الواحد – هاجر قولاق – سارة درعاوي – حنين المصري – قمر عرب – فاطمة – مايا السمان – زينة أسعد – شهد الدغلي – زينب غنوم – جودي آغا – لارا الدقاق– منار صبان – مجدولين مصطفى – ندى طعمة – هيا الحلبي – أمجد حافظ– دنيا يماني

*** *** *** *** ***

إلى عائلة (سيدرة زريعة) العزيزة، أنتم مثال للترابط والمحبة، تجسدون معنى العطاء والكرم في كل لحظة.

شكرًا لكم على احتضانكم لي كجزء من عائلتكم، ولكل الذكريات الجميلة التي صنعناها معًا، أتمنى لكم دوام السعادة

وسيم زريعة ، غنوة حلبلب ، ليلاس زريعة ، رياض زريعة.

*** *** *** *** ***

إلى مؤسسة عمرها، التي كانت لي الداعم والسند في مسيرتي الأكاديمية.

أهدي نجاحي ومشروعي هذا إلى كل فرد في هذه المؤسسة الرائعة، الذين أظهروا لي معنى التعاون والإبداع. لقد كانت روحهم الإيجابية ودعمهم المتواصل مصدر إلهام لي، وأشكرهم من أعماق قلبي على كل ما قدموه لي.

الكوتش محمد الجدوع - محمد فطايري - اسعد عللوة - منيرة دوكه - عمران جاسم - فاخر القباني - مريم شبيب - أسامة الصيد - حنين الرحبي - محمد كطاوي - ليمار الحلبي - بيان الحايك - انجلو جوردينو- عبد الرحمن زرزور - عمر الرحبي - وبقية متطوعينها الكرام.

***** نلما معتز عامر *****

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــداء ..... هـداية العمّـار

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

أهدي تخرجي هذا أولا إلى **سيد الخلق وشفيع الأمة** من عاد من الغار مبعوثا من السماء مأمورا بأول آية من القرآن أية العلم بسم الله الرحمن الرحيم

اقْرَأْ وَرَبُّكَ الأكرم. (3) ؛ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ. (4) ؛ عَلَّمَ الإنسانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ. (5)) صدق الله العظيم

إلى اللذين كان فضلهما علي سابقاً دوماً اليكما يا سعادتي أهدي نجاحي تعبيرا عن امتناني وشكري لكل تضحياتكما من أجلي

*** *** *** *** ***

إلى نور عيني وعزيز روحي إليك يا سنداً لا يميل ويا ملجأ لا ينهدم نعم المربي أنت وخير الونيس قلبك إليك يا سيد عمري **وإليك يا أمي** يا ملكة الأمان والعطاء إليك يا أميرة عمري شكرا لأنكما هنا من أجلي

أبي الغالي

*** *** *** *** ***

إلى الأرواح الراقدة في السماء العالية.

بكر أبواي أخي العزيز ... وكبير عائلتي جدي ...

إلى نجمتاي في سماء الكون المظلم وضوئي وسط عتمته إخوتي ضنى روحي ونور عمري الذي لا ينطفئ ..

إلى التي أنا صغيرتهما المدللة وهما وريثا الحنان والعطف لي أحبكما يا حصاد بساتيني المثمرة :

المهندس محمود العمار ، المهندسة منار العمار

*** *** *** *** ***

إلى نصفي الأخر إلى ضنى روحي شريكة الأيام والعمر وتيني وضلعي الثابت الذي لا يميل وحيدتي وصديقتي:

نلما عيد عامر

*** *** *** *** ***

إلى ثلاثي المرح باقة السعادة المفرطة وشركاء الضحكات المؤنسة:

سيدرة زريعة، يالي دولة ، محمد الهاموك

*** *** *** *** ***

إلى أصدقائي شركاء المكان والرحلة أنصاف روحي وسعادتي الأبدية لكم أثر في كل نجاح ولكم نجاح في كل رحلة حافظ الجوجو ، وسام السبسبي ،سومر عزام ،سيدرة الشامي ،مرام العبسي ،معاذ الحمصي ،حسين شكري ،ملاك محمد ،فجر قرضاب ، نبيل الخضري ، كارين ابو عقل ،تسنيم الحمصي ، شام الصباغ ، أصالة الخلف

*** *** *** *** ***

إلى مؤنساتي الغاليات شريكات سنين العمر

سلام العسلي ،رهف فواز ،نغم الشيمي ،رغد الصعيدي ، سارة دبور ،راما سحتوت ،رفاه، ايمان صالحاني

*** *** *** *** ***

إلى السلالة الراقية التي انا منها الى سندي الذي لا يميل وظهري الذي لا ينكسر إلى جدي وجدتي أعمامي وعماتي أخوالي وخالتي وكل من أهم فضل عليي من عائلتي شكراً لانكم أتيتم لي بأخوة واخوات كلهم كما العوض من الله على قسوة الدنيا كلهم كالسند الذي لا يميل

زياد العمار ، ياسر العمار ، تيسير العمار ، يامن العمار ، ناديا العمار ،سهام العمار ، اريج العمار ، سوزان العمار ، بتول العمار ، كمال اليحيى ،جلال اليحيى ،محمد اليحيى ، احمد اليحيى ، عبد الرحمن اليحيى ، جورية اليحيى

*** *** *** *** ***

إلى مؤنسي روحي في اجتماعات العائلة اللطيفة .

إلى أعمدة الحياة الذين ملؤوا فراغ من حملته نجوم السماء .

* * * * * * * * * * * * * * *

إلى عزيزة روحي وصديقة الرحلات الصعبة :

حلا الحاج علي

* * * * * * * * * * * * * * *

إلى السيدات الثلاث اللواتي كن سعادة وعونا وإضافة مميزة :

زهرة سويدان ، منال سويدان ، آلاء سويدان

* * * * * * * * * * * * * * *

إلى شهود مسيرتي التعليمية الطويلة الاساتذة الافاضل والآنسات الفاضلات :

علاء مصطفى ،احمد السعدي ، بسام الفروح ، بسام عليوي– مؤيد ابو ركبة ، راما صالح

إلى صديقات امي اللواتي زرعن فيي بصمة مميزة

* * * * * * * * * * * * * * *

* * * **هداية أحمد العمار** * * *

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فاعلية إدارة الموارد البشرية في إدارة المخاطر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية من (57) موظفًا من الكادر الإداري والأكاديمي، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة المخاطر، كما تبين أن برامج التدريب تفتقر إلى محتوى متخصص في إدارة الأزمات، وأن الدعم النفسي غير مؤسّس مؤسسيًا رغم الوعي بأهميته. وخلصت الدراسة أيضًا إلى أن قنوات الاتصال الحالية في الجامعة فعالة في الظروف العادية، لكنها غير كافية أثناء الأزمات، مما قد يؤثر على سرعة الاستجابة وتنسيق الجهود.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتطوير ممارسات الموارد البشرية لتتكامل مع إدارة المخاطر، وتصميم برامج تدريبية متخصصة، وتفعيل خدمات الدعم النفسي ضمن إطار مؤسسي. كما أوصت بتطوير بروتوكولات اتصال خاصة بالأزمات، تضمن تدفق المعلومات بفعالية وسرعة بين الإدارات المختلفة في أوقات الطوارئ.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – إدارة المخاطر – فاعلية عملية الاستقطاب – برامج تدريب الموظفين – جودة الاتصال الداخلي – الدعم النفسي و المعنوي – الجامعة السورية الخاصة

Abstract

This study sought to shed light on the effectiveness of human resources management strategies in risk management. The study adopted a descriptive analytical approach, and data was collected through an electronic questionnaire distributed to a random sample of (57) administrative and academic staff. The data was analyzed using SPSS V 25.

The results showed a strong, statistically significant positive relationship between human resource management strategies and risk management effectiveness. It also revealed that training programs lack specialized content in crisis management, and that psychological support is not institutionalized despite widespread awareness of its importance. The study also concluded that current communication channels at the university are effective under normal circumstances, but insufficient during crises, potentially impacting the speed of response and coordination of efforts. Based on these findings, the study recommended developing human resource practices to integrate with risk management, designing specialized training programs, and implementing psychological support services within an institutional framework. It also recommended developing crisis communication protocols to ensure the efficient and rapid flow of information between different departments during emergencies.

Keywords: Human resource management strategies – Risk management – Effective recruitment process – Employee training programs – Quality internal communication – Psychological and moral support –Syrian Private University

جدول المحتويات

	الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	أولاً الدراسات السابقة
9	ثانياً مشكلة الدراسة
9	ثالثاً أهداف الدراسة
10	رابعاً أهمية الدراسة
11	خامساً فرضيات الدراسة
11	سادساً نموذج الدراسة
12	سابعاً منهج الدراسة
12	ثامناً مجتمع الدراسة
12	تاسعاً عينة الدراسة
12	عاشراً أداة الدراسة
12	الحادي عشر حدود الدراسة
13	الثاني عشر مصطلحات الدراسة
	الفصل الأول الإطار النظري للدراسة
14	المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثاني إدارة المخاطر
30	المطلب الأول مفهوم المخاطر الأمنية
34	المطلب الثاني مراحل إدارة المخاطر الأمنية
42	الخاتمة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية	
أولاً منهجية الدراسة الميدانية	43
ثانياً التحليل الوصفي للاستبيان:	52
ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة	62
رابعاً النتائج والتوصيات:	69
المراجع	74

قائمة الجداول

الجدول (2-1) مقارنة توضيحية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد	17
الجدول (2-2) مقارنة بين طرق التحفيز	24
الجدول (2-3) خوارزمية تحليل وتقييم المخاطر	34
الجدول (3-1) سلم ليكرت الخماسي	44
الجدول (3-2) تقييم مجالات الاستجابة على عبارات الاستبيان	44
الجدول (3-3) قيم معامل كرونباخ الفا لأبعاد الاستبيان	45
الجدول (3-4) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الأول (فاعلية عملية الاستقطاب)	46
الجدول (3-5) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الثاني (برنامج تدريب الموظفين)	47
الجدول (3-6) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الثالث (جودة الاتصال الداخلي)	48
الجدول (3-7) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الرابع (الدعم النفسي والاجتماعي)	49
الجدول (3-8) الارتباط الداخلي لعبارات المتغير التابع (متغير إدارة المخاطر)	50
الجدول (3-9) توزع العينة حسب الجنس	52
الجدول (3-10) توزع العينة حسب العمر	53
الجدول (3-11) توزع العينة حسب طبيعة العمل	53
الجدول (3-12) توزع العينة حسب سنوات الانتماء	54
الجدول (3-13) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الأول فاعلية عملية الاستقطاب	55

الجدول (3-14) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الثاني برامج تدريب الموظفين	56
الجدول رقم (3-15) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الثالث جودة الاتصال الداخلي	58
الجدول رقم (4-16) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الرابع (الدعم النفسي والاجتماعي)	59
الجدول رقم (3-17) التحليل الاحصائي لعبارات المتغير التابع (إدارة المخاطر)	60
الجدول رقم (3-18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	62
الجدول رقم (3-19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	64
الجدول رقم (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	65
الجدول رقم (3-21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	66
الجدول رقم (3-22) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	67

قائمة الاشكال

الشكل (1-1) نموذج الدراسة	11
الشكل (2-1) تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية	16
الشكل (2-2) مراحل عملية الاستقطاب والاختيار	20
الشكل (2-3) عناصر عملية التدريب	22

قائمة الملاحق

الملحق (1) الاستبيان	79
الملحق (2) التحليل الإحصائي	84

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر المؤسسات التعليمية من اللبنات الأساسية التي تُشكّل مستقبل المجتمعات، حيث تلعب دورًا جوهريًا في إعداد الأفراد وتأهيلهم لمواجهة تحديات الحياة والعمل. إن التعليم لا يقتصر فقط على نقل المعرفة، بل يمتد إلى تنمية المهارات والقدرات الفكرية والاجتماعية، مما يعزز من قدرة الأفراد على المشاركة الفعّالة في المجتمع.

تُعزى أهمية المؤسسات التعليمية إلى دورها المحوري في تشكيل القيم وتعزيز الهوية الوطنية، بالإضافة إلى تطوير المهارات اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات. في هذا السياق، تأتي الموارد البشرية كعناصر فاعلة تسهم في إدارة هذه المؤسسات بفعالية وكفاءة. حيث تمثل الكوادر التعليمية والإدارية العمود الفقري لأي مؤسسة تعليمية، إذ تعتمد هذه المؤسسات على قدراتهم في تلبية احتياجات الطلاب وتحقيق أهدافها التعليمية.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات التعليمية عددًا من المخاطر التي قد تعيق قدرتها على تحقيق رؤيتها وأهدافها. تتراوح هذه المخاطر بين الإدارية، المالية، والتكنولوجية، وصولًا إلى المخاطر الأمنية والصحية، كما أدت ممارسات النظام البائد في سوريا إلى تدمير ممنهج للمؤسسات التعليمية، وعلى رأسها الجامعات حيث طالتها السرقة والنهب والتخريب المتعمد. فقد تم تسييس العملية التعليمية بما يخدم مصالح النظام لا مصلحة الطالب. كما تعرضت البنى التحتية للتدمير والإهمال والسرقة والتخريب، مما أضعف جودة التعليم وسير العملية التعليمية والبحث العلمي. وللتصدي لهذه التحديات، يُعَد تطوير الاستراتيجيات الفعّالة لإدارة المخاطر أمرًا ضروريًا. يتطلب ذلك تحليل المخاطر المحتملة وتحديد سُبل مواجهتها، سواء من خلال التدريب المستمر للموارد البشرية، أو تعزيز البنية التحتية، أو تنفيذ سياسات وإجراءات واضحة.

من خلال هذا المشروع، سنستعرض الأهمية الحيوية للمؤسسات التعليمية ودور الموارد البشرية في إدارتها بفعالية، بالإضافة إلى تحليل المخاطر التي قد تواجه هذه المؤسسات وتقديم الحلول المناسبة للتغلب عليها. نأمل أن يسهم هذا الجهد في تسليط الضوء على أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات وتجاوز التحديات.

أولاً الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمت في بيئات مختلفة نستعرض فيما يلي مرتبة من الاحداث فالأقدم.

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة (الشمايلة، 2024): بعنوان: إدارة السلامة العامة ودورها في الحد من المخاطر في البلديات [1]

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة السلامة العامة ودورها في الحد من المخاطر في البلديات وقد تناولت الدراسة حلول السلامة العامة والأمن والتي تشمل مجموعة واسعة من التقنيات والخدمات المصممة لحماية المواطنين والبنية التحتية الحيوية والأماكن العامة من مختلف الأخطار والمخاطر ومنع التهديدات بهدف تعزيز مجتمعات قوية ومرنة تعزز التماسك الاجتماعي والازدهار الاقتصادي.

اعتمدت الدراسة المنهجَ الوصفي التحليلي لكونه من أكثرِ المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدِّراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة أهمية إدارة السلامة العامة ودورها في الحد من المخاطر في البلديات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج ، حيث أكدت الدراسة بيان أهمية السلامة العامة من خلال توفير كل التدابير الخاصة في تحقيق السلامة العامة والذي يؤدي إلى خلق فرص العمل وزيادة الفرص الاقتصادية.، وأوصت الدراسة بأن على البلديات ان تقيم برامج توعيه تبرز أهمية السلامة العامة للمجتمعات المحلية ودور البلديات قي التعاون مع مؤسسات المجتمع لدرء

2. دراسة (شبيب، 2024) بعنوان: تطوير الاداء الإداري بمراكز إدارة الأزمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي [2]

---

(1) الشمايلة، مالك طه (2024). إدارة السلامة العامة ودورها في الحد من المخاطر في البلديات .المجلة الأردنية للإدارة العامة والتنمية المحلية، 12(1)، 45- 72.

(2) شبيب، عوض علي (2024): تطوير الاداء الإداري بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد السادس، العدد الأول، ص 56-90.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الاداء الإداري بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت، ودرجة ممارسة عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بمركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت لأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي ، وكذلك محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الاداء الإداري بمركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان، والذي تكون من محورين اساسيين وهما واقع أداء مراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت وتكوم من اربع ابعاد(التخطيط، التدريب ،الاتصال ،المتابعة والتقويم)،المحور الثاني يتمثل في درجة توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى اعضاء مركز إدارة الأزمات الكويت ويتكون من خمسة أبعاد (استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكات والتحالفات، وتم تطبيقه على أعضاء مركز ادارة الأزمات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة الكويت، أظهرت نتائج البحث إن واقع إدارة الأزمات بجامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبى(0.59)،كما أظهرت نتائج البحث إن واقع ممارسة عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبى (0.62)،وقدمت البحث، في ضوء الإطار النظري ونتائج البحث الميدانية، تصور مقترح لتطوير مركز إدارة الأزمات بجامع الكويت على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

3. دراسة (البحيري، 2023) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر [1]

هدفت الدراسة الى بناء نموذج يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية، مع توسيط طبيعة القيادة الموقفية لفهم طبيعة هذا الدور. كما استهدف هذا البحث أيضاً التوصل لمجموعة من التوصيات المفيدة للعاملين في شركات البترول العاملة في مصر والتي تساعدهم في توضيح طرق التعامل الأنسب مع الأنماط المختلفة من الأزمات والتي تجابههم أثناء الممارسة اليومية لأعمالهم. ولقد صاغ الباحث

---

(1) البحيري، هشام محمد (2023): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (4)، العدد (2)، ص 1149-1192.

أربعة فروض، وأعتمد على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان واعتمد على أسلوب العينات وتحديداً العينة الطبقية العشوائية على عينة بلغ حجمها 289 مفردة من العاملين في الهيئة العامة للبترول في مصر في بعضاً من شركاتها التابعة والمشتركة. ولقد أسفرت النتائج عن قبول فروض البحث الأربعة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية، كما اتضح أيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الموقفية في هذه الشركات، كما اتضح أيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية، واتضح أخيراً أن القيادة الموقفية قد لعبت دور (الوساطة الجزئية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركات موضع البحث.

4. دراسة (حامد، 2022) بعنوان:" ملامح مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية)" [1]

هدفت الدراسة للتعرف على ميزات مميزة مراكز إدارة مفتوحة بالجامعات الصادرة في ضوء خبرات بعض الدول. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها باستثناء أحد أو التفسير والتحليل المنظم لوصف مشكلة أو ظاهرة معينة. اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات الاحصائية الخاصة بالدراسة، بعد الدراسة والبحث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نسب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالكليات العلمية المتخصصة النسبة الأكبر وهي على النقيض من الكليات السليمة للقيادات الأكاديمية

5. دراسة (الشريف، 2022) بعنوان: تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول [2]

---

(1) حامد، انتصار محمد. (2022): ملامح مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية)"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد الرابع، العدد الثالث، ص 141-168.

(2) الشريف، أماني (2022): تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، المجلد (38)، العدد (12)، ص 1-60.

لوضع تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط، استخدمت الدراسة الحالية إحدى أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة تم تطبيقها على (360) طلاباً وطالبة من طلاب جامعة أسيوط، تم اختيارهم بطريقة عشوائية للتعرف على آرائهم حول متطلبات ومعوقات تنمية الوعي الأمني لديهم ودور الجامعة في تنمية الوعي الأمني لدى طلابها، وفي ضوء نتائج الاستبانة ومراجعة تجارب بعض الدول في هذا المجال تم وضع تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط.

6. دراسة (القرني وشريف، 2021) بعنوان: درجَةُ توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس مُحافظة بيشة [1]

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على درجة توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عيِّنة الدراسة لدرجة توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات: (المرحلة التعليميَّة– سنوات الخبرة– الدورات التدريبيَّة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة للعام الدارسى1440/ 1441هـ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عيِّنة الدِّراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليميَّة– سنوات الخبرة– الدورات التدريبيَّة)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس حول كفايات إدارة الأزمات، وكيفية توظيفها داخل المدارس

---

(1) القرني، شريفة ناصر.، شريف، شريف محمد.، (2021): درجَةُ توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس مُحافظة بيشة' مجلة كلية التربية (أسيوط)، المجلد (37)، العدد (3)، ص 287–311.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- Study of (Ivanova,2022) intitled "Human resource response during military crisis: A case study from Ukraine [1]

"استجابة الموارد البشرية أثناء الأزمة العسكرية: دراسة حالة من أوكرانيا"

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تفاعل الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأوكرانية مع الأزمة الأمنية الناتجة عن الحرب. وقد تم اتباع منهج نوعي، عبر مقابلات متعمقة مع 20 مديرًا في 3 جامعات أوكرانية، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ساهمت في استمرار العملية التعليمية وتقديم الدعم النفسي للموظفين، وأوصت ببناء وحدات مرونة بشرية متخصصة للتعامل مع الأزمات الأمنية.

2- Study of (Fischer, 2022): intitled "Human Resource Preparedness and Crisis Management in the Context of Terror Threats in German Public Institutions" [2]

"جاهزية الموارد البشرية وإدارة الأزمات في سياق التهديدات الإرهابية بالمؤسسات العامة الألمانية (ألمانيا)

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى استعداد الموارد البشرية في المؤسسات العامة لمواجهة التهديدات الإرهابية وتأثير ذلك على فاعلية الاستجابة المؤسسية، وقد تم استخدام المنهج المختلط (كمي ونوعي) من خلال استبيان ومقابلات، شملت العينة 120 موظفًا إداريًا وقياديًا في القطاع الحكومي. توصلت الدراسة إلى أن الاستعداد المسبق وتدريب العاملين على سيناريوهات التهديد يرفع من كفاءة التصرف تحت الضغط الأمني.

وأوصت بدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجيات الأمن الوطني في المؤسسات العامة، وتطوير ثقافة استباقية للأزمات.

---

(1) Ivanova, N. (2022). Human resource response during military crisis: A case study from Ukraine. Journal of Crisis and Conflict Management, 11(2), 91–108.

(2) Fischer, S.، (2022). *Human resource preparedness and crisis management in the context of terror threats in German public institutions*. European Journal of Public Administration, vol 18(1), 77–94.

"دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة في سياق جائحة كوفيد- 19 (تركيا)

تهدف الدراسة إلى تحليل كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين استجابة المؤسسات خلال الأزمات، لا سيما في الأزمات الصحية ذات الأبعاد الأمنية مثل جائحة كورونا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيانات إلكترونية، وتم تطبيقها على عينة من 180 موظفًا يعملون في قطاعات حكومية وخاصة في إسطنبول، وقد أظهرت الدراسة أن وجود خطط مسبقة في الموارد البشرية، وتفعيل التدريب والتواصل السريع، ساهم في تحسين الاستجابة المؤسسية وتقليل الأثر الأمني والوظيفي

3- Study of (Abdullah, 2021) intitled "Strategic HRM and crisis management: Evidence from higher education institutions in Malaysia" [2]

" إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الأزمات: أدلة من مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا"

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة الجامعات الماليزية على الاستجابة الفعّالة للأزمات التعليمية والأمنية. تم استخدام المنهج الكمي، من خلال استبيان إلكتروني شمل 135 إداريًا وأكاديميًا في 6 جامعات حكومية، بينت الدراسة وجود علاقة قوية بين التدريب والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء من جهة، والاستجابة الناجحة للأزمات من جهة أخرى، وأوصت بدمج نظم الموارد البشرية ضمن سياسات إدارة الأزمات في قطاع التعليم العالي.

3- Study of (Güngör, 2021) intitled "The Role of Human Resources Management in Crisis Management: A Study in the Context of the COVID-19 Pandemic" [1]

(1) Güngör, Ç. (2021). *The role of human resources management in crisis management: A study in the context of the COVID-19 pandemic*. Turkish Journal of Management Studies, 7(2), 113-128.

(2) Abdullah, A. G. (2021). Strategic HRM and crisis management: Evidence from higher education institutions in Malaysia. Asian Journal of Management Studies, 9(2), 41-59

ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

1- من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية نجد أن الدراسات تتشابه مع دراستنا بالنقاط التالية:

- موضوع المخاطر: عالجت معظم الدراسات السابقة موضوع الأزمات والمخاطر من زوايا متعددة، سواء كانت المخاطر تنظيمية، أمنية، أو صحية، وهو ما يتشابه مع الإطار العام لدراستنا الحالية.
- الحلات العملية: ركزت بعض الدراسات على مؤسسات تعليمية أو حكومية، مما يجعلها قريبة جزئياً من موضوع الدراسة الحالية التي ترتبط بالجامعة.
- المنهج العلمي المستخدم: تتبع هذه الدراسة نفس المنهجيات والتوجهات التي اعتمدتها الدراسات السابقة في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والممارسات الإدارية.

2- أوجه الاختلاف والتميّز في الدراسة الحالية:

- طبيعة الأزمة: تختلف الدراسة الحالية في تركيزها الحصري على المخاطر الأمنية، بعكس الدراسات الأخرى التي غطت أنواعًا متباينة من الأزمات والمخاطر دون التعمق في هذا النوع تحديدًا.
- البيئة المؤسسية الخاصة: تتناول هذه الدراسة حالة جامعة خاصة، وهو ما يختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات حكومية أو عامة ويمنحها خصوصية من حيث طبيعة التحديات والمرونة المؤسسية.
- الحالة الوطنية: يبرز تميز الدراسة الحالية في التركيز على السياق السوري، المحفوفة بالمخاطر الأمنية والاقتصادية خاصة، وهو ما لم تحظَ به معظم الدراسات العربية أو الأجنبية.
- التركيز على ممارسات محددة في الموارد البشرية: تسعى دراستي إلى تحليل الأثر المباشر لممارسات محددة مثل: (الاستقطاب – التدريب – الاتصال الداخلي – الدعم النفسي – القيادة والمرونة التنظيمية) وذلك عبر مراحل إدارة الأزمة (الاستعداد، الاستجابة، التعافي)، وهي زاوية تحليل لم تُعالج بهذا التفصيل في الأدبيات السابقة.
- تشير مراجعة الأدبيات إلى نقص واضح في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمخاطر الأمنية في التعليم العالي الخاص، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تغطيته.

ثانياً مشكلة الدراسة:

رغم تنامي الاهتمام بدور الموارد البشرية في دعم المؤسسات أثناء الأزمات والمشاكل الامنية، فإن معظم الدراسات المتوفرة تركز على السياقات العامة أو الحكومية، وتفتقر إلى تناول العلاقة المباشرة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المخاطر ضمن الجامعات الخاصة، خاصة في السياق السوري الذي يتميز بتعقيدات أمنية واقتصادية واجتماعية فريدة.

ومن هنا نستطيع تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

كيف تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (مثل الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم النفسي، وغيرها) في تحسين فعالية إدارة المخاطر داخل الجامعة السورية الخاصة،

ويطرح هذا الواقع مجموعة من التساؤلات التالية حول مدى جاهزية الموارد البشرية، ونوعية استجابتها، وتأثيرها على قدرة الجامعة على تجاوز المخاطر، ونستطيع تحديد هذه الأسئلة على الشكل التالي:

ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم النفسي) في الجامعة السورية الخاصة؟

1. ما مدى فاعلية إدارة المخاطر في الجامعة السورية الخاصة؟

2. ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة المخاطر في الجامعة؟

3. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المخاطر الأمنية في الجامعة السورية الخاصة؟

4. كشف التحديات والصعوبات التي تعيق مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة المخاطر بفعالية

ثالثاً أهداف الدراسة

1. تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة من حيث ممارساتها وأدواتها في الظروف الطبيعية والطارئة.
2. قياس فاعلية إدارة المخاطر في الجامعة، من حيث جاهزيتها واستجابتها خاصة الأمنية.
3. تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة المخاطر في السياق الجامعي الخاص.

4. كشف التحديات والصعوبات التي تعيق مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة المخاطر بفعالية.

رابعاً أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وعملية، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

1. تُسهم الدراسة في إغناء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بعلاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإدارة المخاطر، لا سيما في قطاع التعليم العالي الخاص، وهو مجال لم يحظَ بما يكفي من الاهتمام البحثي في السياق العربي والسوري تحديدًا.

2. تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (كالاستقطاب، التدريب، الدعم النفسي، الاتصال) وإدارة المخاطر مما يسهم في تطوير الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة.

3. تساعد الدراسة في ردم فجوة بحثية واضحة، تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت المخاطر الأمنية داخل المؤسسات التعليمية الخاصة من منظور إدارة الموارد البشرية.

ب- الأهمية العملية:

1. توفر الدراسة تحليلًا واقعيًا لحالة الجامعة السورية الخاصة، بما يعكس التحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات التعليمية في بيئة غير مستقرة أمنيًا واقتصاديًا.

2. تُمكّن القائمين على إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة من فهم نقاط القوة والضعف في ممارساتهم، ومدى جاهزيتها للمساهمة الفعالة في مواجهة المخاطر.

3. يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة صناع القرار والباحثين والممارسين في تطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المخاطر في التعليم العالي.

خامساً فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية للدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة المخاطر في الجامعة السورية الخاصة.

ب- الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية الاستقطاب ومستوى الاستعداد للأزمات في الجامعة السورية الخاصة.

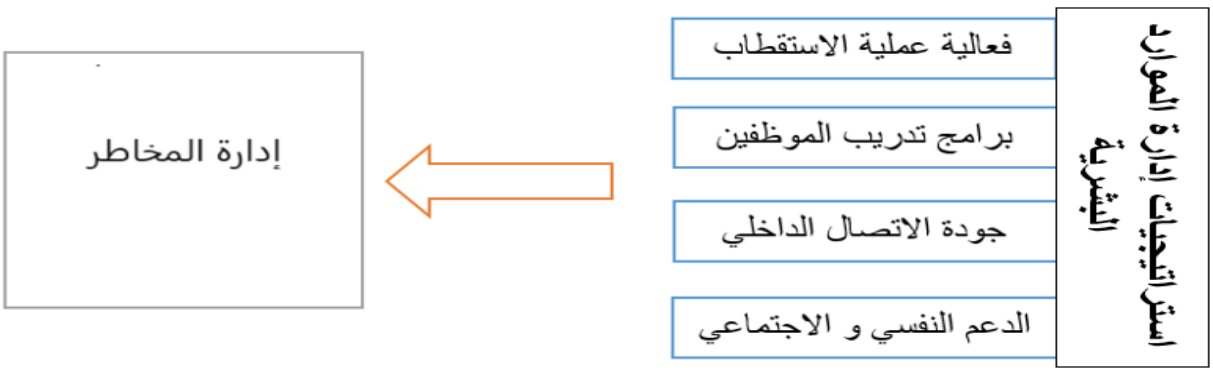
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تدريب الموظفين وفاعلية استجابة الجامعة للأزمات.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وفعالية التنسيق خلال مرحلة الاستجابة للأزمات.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين وفعالية مرحلة التعافي من المخاطر.

سادساً نموذج الدراسة:

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على فرضيات الدراسة

سابعاً منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لفهم الواقع الحالي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، وتحليل مدى تأثيرها في إدارة المخاطر الأمنية بمراحلها المختلفة. كما يتيح هذا المنهج جمع بيانات كمية وقياس العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.

ثامناً مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة السورية الخاصة، والذين يُتوقع أن يكون لديهم اطلاع أو مشاركة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو التفاعل مع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

تاسعاً عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، تضم مجموعة من الإداريين والموظفين في أقسام الموارد البشرية، وأعضاء اللجان المختصة بإدارة المخاطر، بالإضافة إلى بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة وتحقيق تمثيل ملائم للفئات المستهدفة.

عاشراً أداة الدراسة:

أُستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمنت مجموعة من العبارات المرتبطة بمتغيرات البحث.

الحادي عشر حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم النفسي) على فعالية إدارة المخاطر الأمنية داخل الجامعة السورية الخاصة، ولا تتناول أنواع المخاطر الأخرى كالمخاطر المالية أو التقنية أو التعليمية.

2. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة ضمن نطاق الجامعة السورية الخاصة فقط، دون التوسع إلى جامعات أو مؤسسات تعليمية أخرى داخل سوريا أو خارجها.

3. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الأشهر الخامس والسادس والسابع والثامن من عام 2025. وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع الممارسات في هذه الفترة الزمنية، وقد تتغير بمرور الوقت أو بتغير الظروف.

4. الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة السورية الخاصة ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو التعامل مع المخاطر.

5. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي لتفسير النتائج.

الثاني عشر مصطلحات الدراسة:

1. إدارة الموارد البشرية: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة من خلال استقطابهم، تدريبهم، تحفيزهم، وتقييم أدائهم. وتشمل أيضًا إدارة العلاقات بين الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة [1].

2. إدارة المخاطر: تُعرّف إدارة المخاطر بأنها الأنشطة المنسقة لتوجيه وضبط منظمة ما فيما يتعلق بالمخاطر والتي تشتمل على تحديد، تقييم، معالجة ومراقبة المخاطر [2]

---

(1) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page*.p 12.

(2) ISO. (2018). International Organizations for Standardization

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل التعليمية في سوريا، تبرز أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كوسيلة فعالة لتعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة. وفي حالة الجامعة السورية الخاصة، تكتسب هذه الاستراتيجيات أهمية خاصة في إطار الاستعداد المبكر وتعزيز المرونة التنظيمية، وذلك لضمان استمرارية الأداء الأكاديمي والإداري في ظل ظروف قد تتطلب استجابة سريعة وفعالة.

تسعى الجامعة من خلال تطوير استراتيجيات الموارد البشرية إلى بناء قدرات الموظفين وتعزيز روح التعاون والالتزام، مما يسهم في تمكينها من التعامل مع التحديات بشكل وقائي ومنهجي. وتُعتبر هذه الاستراتيجيات أداة احترازية تدعم القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل وجودته.

يركز هذا الفصل على استعراض وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة كمدخل مهم لتعزيز إدارة الأزمات والمخاطر، مع بيان كيفية تصميم هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بما يتناسب مع الخصوصية التنظيمية للجامعة. كما يتناول الفصل التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات، ويقترح سبلًا لتعزيز فعاليتها بما يضمن تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعَدُّ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تساهم في توجيه وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، من خلال التخطيط المنهجي للتوظيف، التدريب، والتحفيز. كما تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامة الموارد البشرية في بيئات العمل المتغيرة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية: تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك التخصص الإداري الذي يركز على استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة ويساهم في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية [1]، وهي عملية متكاملة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال تخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات الوظيفية، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويض، وتحقيق بيئة عمل محفزة [2]

وقد عرّفها العديد من الباحثين بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات اللازمة لتنفيذ جوانب الوظيفة المتعلقة بالأشخاص، بما في ذلك التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتقويم، والتعويض، والمحافظة على علاقات عمل سليمة"[3]. وتُعدّ إدارة الموارد البشرية جسرًا بين الإدارة العليا والموظفين، حيث تلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل تسهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء العام [4]، وتشهد إدارة الموارد البشرية تطورًا مستمرًا في وظائفها وأدواتها، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، مما يدفع المنظمات إلى تبني ممارسات أكثر مرونة وابتكارًا.

---

(1) Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. In *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management* (pp. 51–69).

(2) الشيخ، خالد محمد .(2020) .*إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات* .دار الثقافة للنشر والتوزيع.

(3) الطائي، ف. (2024). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. جامعة الموصل. تم الاسترجاع من https://uomus.edu.iq/img/lectures21/MUCLecture_2024_52318991.pdf

(4) العجلان، صالح محمد .(2023) .إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز بيئة العمل، دار المعرفة للنشر. (ص. 45).

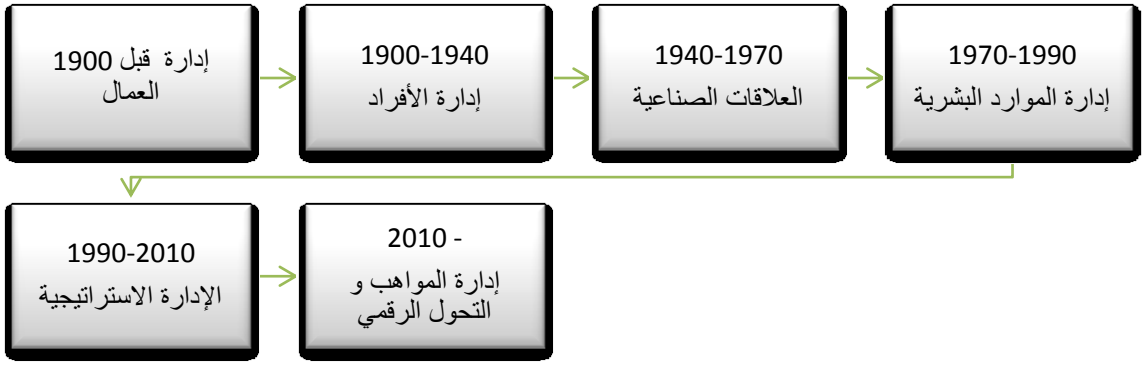
ثانيا : تطور مفهوم الموارد البشرية: شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورًا كبيرًا عبر العقود، إذ انتقل من التركيز على الجوانب الإدارية التقليدية إلى كونه عنصرًا استراتيجيًا يؤثر في أداء المنظمة وتنافسيتها: [1]

1. ففي بدايات القرن العشرين، كان يُعرف هذا المجال باسم "إدارة الأفراد"، وتركز دوره على تنفيذ المهام الإدارية كحساب الرواتب، ومتابعة الحضور والانصراف، وحل النزاعات بين العاملين.

2. مع تطور الفكر الإداري ونشوء نظريات جديدة في التنظيم والتحفيز، بدأت المنظمات تعي أهمية العامل البشري كأصل يجب تطويره لا مجرد مورد يُستهلك. وفي سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، بدأ يظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" ليعكس نقلة نوعية من النظرة الضيقة إلى مفهوم أوسع يهتم بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

3. وفي العقود الأخيرة، ومع التحولات الرقمية والعولمة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في دعم الابتكار، وتبنّي ثقافة التعلم المستمر، وبناء فرق العمل المرنة والقادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة. ولم تعد وظيفة الموارد البشرية محصورة داخل قسم إداري، بل باتت شريكًا في صياغة القرارات الكبرى وصناعة مستقبل المنظمات. المخطط التالي يوضح التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

الشكل (2-1) تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية



Source: according to Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson. P 49.

---

(1) الرقبان، نسيم فلاح (2023): أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، الدور الوسيط للتشاركية المعرفية، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 16-17 (بتصرف)

ثالثاً : الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية: الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية جوهري ويعكس تطورًا في النظرة إلى العنصر البشري في المنظمات. الجدول التالي يمثل مقارنة توضيحية منظمة **(1)**

الجدول رقم (2-1) مقارنة توضيحية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد

وجه المقارنة	إدارة الأفراد	**إدارة الموارد البشرية**
المنظور	تقليدي – تركيز على الجانب الإداري والروتيني	استراتيجي – تركيز على العنصر البشري كمصدر للميزة التنافسية
الهدف الرئيسي	تطبيق السياسات والانضباط الوظيفي	تطوير وتنمية رأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمة
الوظائف الأساسية	الرواتب، الحضور والانصراف، العقوبات	التوظيف، التطوير، التخطيط، التقييم، التحفيز، الثقافة المؤسسية
التركيز	على القوانين والأنظمة	على الكفاءة والإنتاجية والاندماج
الأسلوب	تفاعلي/رد فعل (حل المشكلات بعد حدوثها)	استباقي/تخطيطي (الوقاية والتخطيط للمستقبل)
العلاقة مع الإدارة العليا	دور تنفيذي فقط	شريك استراتيجي في صنع القرار
الرؤية تجاه الموظف	موظف يؤدي واجباته	مورد استراتيجي يحتاج إلى الاستثمار والتنمية

المصدر: العريني، محمد .(2022) .*إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية* .الرياض: دار الميمان، 22.

المطلب الثاني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أولاً استراتيجية الاستقطاب والاختيار: تُعدّ استراتيجية الاستقطاب والاختيار من الخطوات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل البوابة الأولى لجذب الكفاءات المناسبة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

---

(1) لقمة، أبو بكر.، صالح، صديق.، حمزة، تهاني (2023): الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة بولاية الجزيرة، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، المجلد (4)، العدد (8)، تم الاسترجاع من https://doi.org/10.53796/hnsj485

أ- أهداف استراتيجية الاستقطاب والاختيار [1]: تسعى استراتيجية الاستقطاب والاختيار إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية التي تضمن توافر الكفاءات البشرية القادرة على دعم النمو التنظيمي واستدامة الأداء. ومن أبرز هذه الأهداف:

1. ضمان التوفر الكمي والنوعي للموارد البشرية :عبر التخطيط المسبق للاحتياجات، تهدف الاستراتيجية إلى تأمين العدد المناسب من الموظفين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة، وفي التوقيت الذي يتوافق مع متطلبات العمل وخطط التوسع المستقبلية.

2. تسريع عملية شغل الوظائف الشاغرة :من خلال آليات استقطاب فعالة وسريعة، تساعد الاستراتيجية على تقليل الفجوات التشغيلية الناتجة عن الشواغر الوظيفية، مما يساهم في استمرارية سير العمل دون تعطيل أو ضغط إضافي على الفرق القائمة.

3. استهداف الكفاءات ذات القيمة المضافة :من خلال التركيز على جودة المتقدمين وليس فقط كميتهم، تسعى الاستراتيجية إلى جذب مرشحين يتمتعون بخبرات ومهارات نوعية تتماشى مع متطلبات الوظائف وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

4. تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة في سوق العمل :من خلال تبني ممارسات استقطاب احترافية وشفافة، تسهم الاستراتيجية في بناء سمعة مؤسسية جاذبة، تجعل المنظمة خيارًا مفضّلًا لأصحاب الكفاءات.

ب- خطوات الاستقطاب: لكي تحقق استراتيجية الاستقطاب أهدافها بكفاءة، لا بد من اتباع خطوات منهجية تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بجذب المرشحين المناسبين. وتشمل أبرز هذه الخطوات: [1]

1. تحليل وتحديد احتياجات المنظمة بدقة :تبدأ عملية الاستقطاب بتقييم دقيق للاحتياجات البشرية، سواء على مستوى العدد أو النوعية، مع الأخذ بعين الاعتبار التخصصات المطلوبة، مستوى الخبرة، والكفاءات السلوكية والتقنية اللازمة، وذلك بما ينسجم مع الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة.

---

(1) الضمور، مؤيد أحمد يوسف. (2022): استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية: ، استراتيجية الاستقطاب متغيرا وسيطا ".مجلة رماح للبحوث والدراسات، ص 305

2. اختيار قنوات الاستقطاب الفعالة :يتم تحديد أنسب الوسائل للوصول إلى المرشحين المحتملين، سواء عبر قنوات داخلية مثل الترقيات والنقل بين الأقسام لتعزيز الاستفادة من الطاقات الداخلية، أو قنوات خارجية مثل الإعلانات الوظيفية، المعارض المهنية، شركات التوظيف، والمنصات الإلكترونية.

3. تصميم عروض عمل جاذبة ومنافسة :تُعد صياغة عروض العمل عنصرًا جوهريًا في جذب الكفاءات، لذا يجب أن تعكس هذه العروض مزايا المنظمة من حيث بيئة العمل، فرص النمو، المزايا الوظيفية، والثقافة المؤسسية، مع مراعاة تطلعات واحتياجات الفئة المستهدفة من المرشحين.

ج- خطوات الاختيار [2]: تمثل عملية الاختيار المرحلة الحاسمة بعد الاستقطاب، حيث يتم خلالها التحقق من مدى ملاءمة المرشحين لشغل الوظيفة من الناحية المهنية والسلوكية. وتتمثل خطوات هذه المرحلة فيما يلي:

1. فرز الطلبات والسير الذاتية :تبدأ العملية بمرحلة أولية يتم فيها تصفية الطلبات بناءً على المعايير التي تم تحديدها مسبقًا، مثل المؤهلات الأكاديمية، الخبرة العملية، والمهارات المطلوبة، وذلك بهدف تحديد قائمة مختصرة من المرشحين المؤهلين للمراحل التالية.

2. إجراء المقابلات الشخصية :تُستخدم المقابلات كأداة أساسية لتقييم المهارات الفنية والسلوكية، ولفهم مدى توافق شخصية المرشح مع ثقافة المنظمة. وقد تكون المقابلات فردية أو جماعية، منظمة أو شبه منظمة، حسب طبيعة الوظيفة.

3. اختبارات التقييم :في بعض الحالات، تُستخدم اختبارات تقييم القدرات الذهنية أو المهارات الفنية والتقنية لدعم قرار الاختيار، وذلك لضمان موضوعية أكبر في المفاضلة بين المرشحين.

---

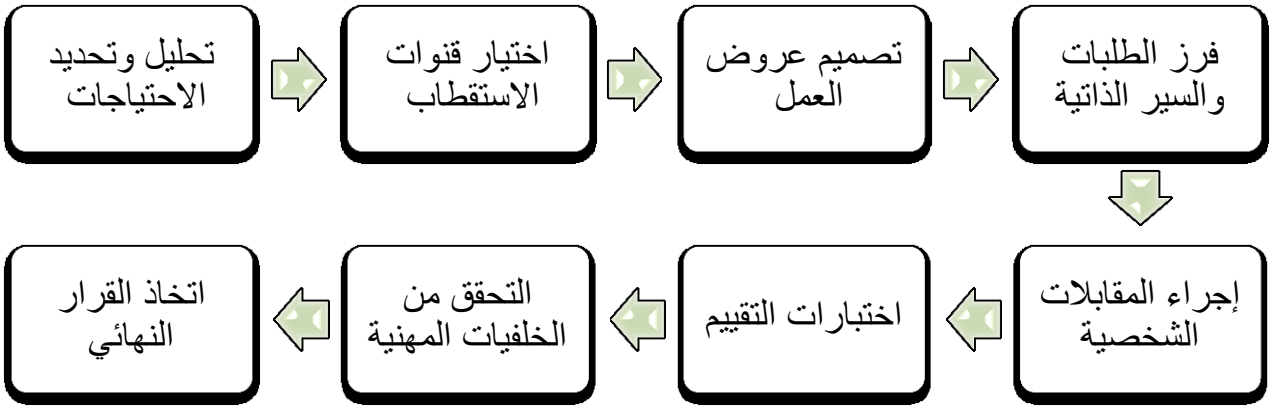
(1) الزيدي، ناظم.، البغدادي، رباب (2022): تأثير استراتيجية الاستقطاب في الاداء المتميز للعاملين، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2)، العدد (4)، ص71.

(2) الأمتياز، خالد (2021): أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية – الالتزام المعياري متغير وسيط ".مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (4)، ص4

4. التحقق من الخلفيات المهنية :يتم التواصل مع جهات العمل السابقة أو استخدام قواعد بيانات مهنية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في السيرة الذاتية، ومدى مصداقية ما تم تقديمه من خبرات ومؤهلات.

5. اتخاذ القرار النهائي :بعد تحليل النتائج، يتم اختيار المرشح الأنسب من حيث الكفاءة والتوافق مع بيئة العمل، مع مراعاة الأبعاد التنظيمية والثقافية لضمان نجاح الاندماج الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني.

الشكل (2-2) مراحل عملية الاستقطاب والاختيار



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

ثانياً استراتيجية التدريب والتطوير: تُعتبر استراتيجية التدريب والتطوير من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين وتحسين أدائهم بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة وأهداف المنظمة المستقبلية، وتعتمد هذه الاستراتيجية على بناء قدرات العاملين بشكل مستمر لضمان جاهزيتهم لمواجهة التحديات والفرص في بيئة العمل الديناميكية.

أ- أهداف استراتيجية التدريب والتطوير: تُعد استراتيجية التدريب والتطوير إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى الاستثمار المستمر في رأس المال البشري لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والتميز. وتتمثل أبرز أهداف هذه الاستراتيجية فيما يلي [1]:

1. تحسين الأداء الفردي والجماعي :يسهم التدريب الفعّال في رفع كفاءة الموظفين على مستوى المهام اليومية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للفرق والأقسام، وبالتالي على إنتاجية المنظمة ككل.

2. سد الفجوات المهارية :تساعد برامج التطوير في معالجة أوجه القصور في المهارات الفنية والسلوكية، مما يمكّن الموظفين من أداء وظائفهم بفعالية أكبر، ويواكب التغيرات في متطلبات العمل.

3. إعداد الموظفين لتولي مناصب ومسؤوليات جديدة :تُساهم خطط التدريب في تأهيل الكفاءات الداخلية للترقيات أو إعادة التوزيع الوظيفي، ما يدعم استدامة الموارد البشرية ويقلل من الحاجة إلى التوظيف الخارجي.

4. تعزيز ثقافة التعلم المستمر :من خلال تبني التدريب كجزء من الثقافة المؤسسية، يتم تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم باستمرار، بما يعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

5. زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم :تمثل فرص التعلم والتطور المهني حافزًا معنويًا مهمًا، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة. [2]

ب- عناصر استراتيجية التدريب والتطوير: تتطلب استراتيجية التدريب والتطوير تخطيطًا منهجيًا لضمان تحقيق أقصى فاعلية من حيث النتائج والأثر على الأداء المؤسسي. وتشمل الخطوات المتكاملة كما يلي [1]:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية :تبدأ العملية بتحليل الفجوات بين المهارات الحالية للموظفين والمتطلبات المستقبلية للوظائف، وذلك من خلال أدوات مثل تقييم الأداء، المقابلات، الاستبيانات، وتحليل الوصف الوظيفي، بهدف تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

2. تصميم البرامج التدريبية المناسبة :بعد تحديد الاحتياجات، يتم إعداد برامج تدريبية متوافقة مع الأهداف المحددة، وتشمل عادةً أنماطًا متعددة مثل التدريب الفني لتطوير المهارات التخصصية، التدريب الإداري

---

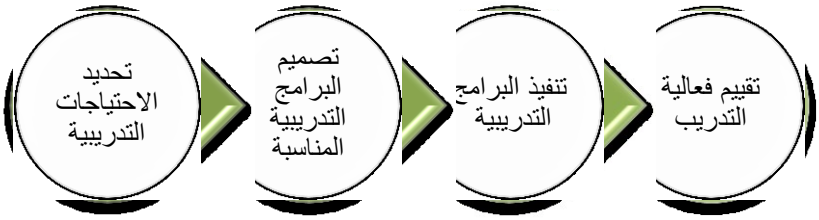
(1) عتيق، محمد علي.، إسماعيل، صلاح الدين (2023): دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، المجلد (1)، العدد (2)، ص 9.

(2) العزة، ولاء صبحي، السلوادي، عبد الرحمن (2022): "أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجا "،*مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، المجلد (7)، العدد (2)، ص79.

لتعزيز القدرات القيادية، والتطوير الشخصي لتعزيز الكفاءات السلوكية والذهنية.

3. تنفيذ البرامج التدريبية باستخدام أساليب متنوعة :تُنفذ البرامج من خلال أساليب حديثة تتماشى مع طبيعة المحتوى والجمهور المستهدف، مثل ورش العمل التفاعلية، التدريب الإلكتروني(E-learning) ، التعلم بالممارسة، المحاضرات النظرية، والمحاكاة الواقعية، مع مراعاة دمج التكنولوجيا لتعزيز فعالية التعلّم.

الشكل (2-3) عناصر عملية التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

4. تقييم فعالية التدريب :يتم في هذه المرحلة قياس مدى تحقق الأهداف التدريبية، من خلال أدوات تقييم متعددة مثل استبيانات ما بعد التدريب، ملاحظات المدربين، وتتبع مدى تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل الفعلية، بالإضافة إلى قياس أثر التدريب على الأداء المؤسسي العام.

ثالثاً استراتيجية التحفيز والمكافآت: تُعد استراتيجية التحفيز والمكافآت من العوامل الحاسمة في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تعزيز دافع الموظفين نحو الأداء المتميز والالتزام بأهداف المنظمة. وتعتمد هذه الاستراتيجية على وضع نظام متكامل من الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل.

أ- أهداف استراتيجية التحفيز والمكافآت: تُعد استراتيجية التحفيز والمكافآت من الأدوات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على سلوك الموظفين ودافعيتهم نحو الأداء والابتكار. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والإنسانية، من أبرزها: [1]

---

(1) عتيق، محمد علي.، إسماعيل، صلاح الدين (2023): مرجع سبق ذكره، ص 9.

1. رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي :تُسهم أنظمة التحفيز المناسبة في زيادة دافعية الموظفين لبذل جهد أكبر، وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز والإنتاجية، سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل.

2. تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة :يشعر الموظفون الذين يتم تقدير جهودهم بمستوى أعلى من الرضا والارتباط بالمنظمة، مما يقلل من النزعة للبحث عن فرص عمل بديلة، ويعزز الاستقرار الوظيفي.

3. تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي :من خلال توفير بيئة عمل مشجّعة ومجزية، تساعد استراتيجية التحفيز في الحد من الغياب غير المبرر والتقلبات في القوى العاملة، مما ينعكس إيجابًا على استمرارية الأداء.

4. جذب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة :تُعتبر برامج المكافآت والمزايا التنافسية عامل جذب مهم للكفاءات في سوق العمل، كما تُساهم في الاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة العالية داخل المنظمة.

5. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والاعتراف :يُشكّل الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية ركيزة أساسية في تشكيل ثقافة إيجابية داخل بيئة العمل، تُعزز من التعاون، والروح المعنوية، والشعور بالتقدير.

ب- مكونات استراتيجية التحفيز والمكافآت: وفيما يلي أبرز المكونات التي تشكل إطار التحفيز الفعال:

1. المكافآت المالية: تُعد المحفزات المالية من أكثر الأدوات التقليدية والفعالة التي تلجأ إليها المنظمات لتشجيع الموظفين، حيث يُنظر إليها كتعويض مباشر عن الجهد المبذول. [1]

2. المكافآت غير المالية: رغم أن المال يشكل محفزًا رئيسيًا، إلا أن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن التحفيز المعنوي يلعب دورًا لا يقل أهمية في رفع الروح المعنوية وبناء ثقافة إيجابية داخل المؤسسة.

3. برامج المشاركة في الأرباح: تُمثل هذه البرامج أحد أشكال التحفيز الجماعي الذي يعزز من روح الفريق ويُشجع الموظفين على النظر إلى نجاح المنظمة كنجاح شخصي لهم. وتُطبق هذه البرامج بعدة صيغ:

4. بيئة العمل الداعمة: لا تقتصر أدوات التحفيز على ما يُقدّم من مكافآت مباشرة، بل تمتد لتشمل طبيعة البيئة التنظيمية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على التحفيز الداخلي للموظفين.

---

(1) قطب، صلاح طه (2022): استراتيجية التحفيز المتكامل وعلاقتها بخفض اضطرابات اللغة الاستقبالية لدى أطفال اضطراب طيف التوحد، مجلة التربية وثقافة الطفل، المجلد (22)، العدد (1)، ص 174.

الجدول (2-2) مقارنة بين طرق التحفيز

نوع التحفيز	الأشكال	المزايا	العيوب
التحفيز المالي	تقديم مكافآت مادية مثل الرواتب، المكافآت، والحوافز المالية	يحفز بسرعة ويزيد الالتزام	قد يسبب اعتماداً على المال فقط
التحفيز المعنوي	تقديم تقدير واعتراف غير مادي مثل الإشادة، التقدير، الجوائز الرمزية	يعزز الانتماء ويقلل التوتر	قد لا يكون كافياً وحده
التحفيز الاجتماعي	توفير بيئة عمل داعمة وتشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين	يحسن الروح المعنوية ويشجع التعاون	قد يكون ضعيف التأثير على الأداء الفردي
التحفيز الذاتي	تعزيز الدافع الداخلي من خلال التحديات وتحقيق الأهداف الشخصية	يدعم النمو الشخصي والتطوير المستمر	يحتاج إلى بيئة داعمة وثقافة مؤسسية محفزة

Source: According to Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson, 140-144.

رابعاً استراتيجية تقييم الأداء: تُعد استراتيجية تقييم الأداء أحد الركائز الجوهرية في نظم إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تمثل أداة محورية لقياس وتحليل أداء الأفراد داخل المؤسسة، وتحديد مدى توافقه مع الأهداف الاستراتيجية العامة، ومن خلال التقييم المنهجي والمتواصل، تسعى المنظمات إلى تعزيز كفاءة الموظفين، وتحقيق التطوير المستدام على المستوى الفردي والجماعي، بما يُسهم في دعم التميز المؤسسي ورفع معدلات الإنتاجية.

أ- **أهداف استراتيجية تقييم الأداء:** تسعى استراتيجية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تخدم كلاً من المنظمة والموظفين على حدٍّ سواء. وتُعد هذه الأهداف حجر الأساس في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والشفافية والتحسين المستمر. وفيما يلي تفصيل لأبرز هذه الأهداف [1]:

---

(1) بوزيدي، محمد (2018): فاعلية استخدام إستراتيجية التحفيز في عملية الأشراف التربوي ".دراسات معاصرة، تم الاسترجاع من الرابط https://doi.org/10.37172/1901-000-004-033.

1. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين: يمثل تحليل أداء الموظف أداة فعالة لاكتشاف الجوانب التي يتميز بها الأفراد، والتي يمكن تعزيزها وتطويرها بشكل أكبر، إضافة إلى تحديد أوجه القصور التي قد تعيق الأداء الوظيفي أو تؤثر على جودة العمل.

2. توفير تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء: يساعد نظام تقييم الأداء على إنشاء قنوات تواصل فعالة لتبادل التغذية الراجعة بين المديرين والموظفين. هذه التغذية تُقدَّم بشكل منتظم ومبني على أسس موضوعية، ما يسمح للموظفين بفهم مدى أدائهم، وتصحيح المسار في حال وجود انحرافات، وتحقيق التقدم المهني.

3. دعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات، المكافآت، والتطوير المهني: تُعتبر نتائج تقييم الأداء مرجعًا رئيسيًا عند اتخاذ قرارات مهمة في إدارة الموارد البشرية، مثل الترقيات، والتنقلات، وتحديد المستحقين للمكافآت، وتطوير الخطط التدريبية. إذ توفر بيانات تقييم الأداء قاعدة معرفية موثوقة ومبنية على أداء فعلي.

4. تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين: يُعد التقييم المنتظم فرصة لفتح حوار مباشر وبنّاء بين المديرين وفرقهم، حيث يتم مناقشة الأداء، التحديات، وتبادل التوقعات.

5. ربط الأداء الفردي بأهداف المنظمة الاستراتيجية: من أهم أدوار استراتيجية التقييم هو التأكد من أن جهود الموظفين الفردية تتماشى مع الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إذ يُسهم هذا الربط في توجيه الطاقات نحو أولويات العمل، ويعزز من روح الانتماء والمسؤولية.

ب- مكونات استراتيجية تقييم الأداء: تتألف استراتيجية تقييم الأداء من مجموعة متكاملة من العناصر التي تضمن فعاليتها في قياس الأداء الفعلي للموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية المرتبطة بها. ويؤدي التكامل بين هذه المكونات إلى بناء نظام تقييم يحقق العدالة، ويعزز الأداء، ويحفز على التحسين المستمر. وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه المكونات:

---

(1) برباش، نور الدين.، بوصلاح.، النذير (2023): تأثير إستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، المجلد (5)، العدد (4)، عدد خاص بإبحاث المؤتمر العلمي الرابع لجامعة البيضاء، ص122.

1. تحديد معايير ومؤشرات الأداء: تُعد عملية تحديد المعايير والمؤشرات (KPIs) الخطوة الأساسية في بناء استراتيجية فعّالة لتقييم الأداء، إذ تعتمد على وصف دقيق لمتطلبات كل وظيفة، وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة.

2. اختيار أدوات وأساليب التقييم المناسبة: تتنوع الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم أداء الموظفين، ويُعتمد اختيارها على طبيعة الوظيفة والثقافة المؤسسية.

3. تنفيذ عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم: يجب ألا تكون عملية التقييم حدثًا عارضًا، بل يجب أن تُنفذ بشكل منتظم وفق دورات زمنية محددة (ربع سنوية، نصف سنوية، أو سنوية)، لضمان مراقبة التقدم والالتزام المستمر.

4. تقديم تغذية راجعة بناءة مع خطة تطوير شخصية: بعد انتهاء عملية التقييم، تأتي مرحلة تقديم التغذية الراجعة، وهي مرحلة محورية في الاستفادة من نتائج التقييم.

5. استخدام نتائج التقييم في التخطيط التدريبي واتخاذ القرارات الإدارية: لا تقتصر أهمية تقييم الأداء على مجرد قياس الأداء، بل تتعداه إلى كونه أداة استراتيجية تُستخدم في: (تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة – اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة :مثل الترقيات، التحفيز، النقل، أو إعادة توزيع المهام).

6. تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :من خلال بناء قاعدة بيانات حول أداء الموظفين تساهم في تطوير السياسات والبرامج الإدارية.

خامساً استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات: تُعتبر استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، حيث تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات، تطويرها، والاحتفاظ بها داخل المنظمة لفترات طويلة.

---

(1) برباش، نور الدين.، بو صلاح، النذير (2023): تأثير إستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، المجلد (5)، العدد (4)، ص 122.

أ- أهداف استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات: تهدف استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات إلى ضمان توفر الكفاءات المناسبة في المكان والوقت المناسبين، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، وتهدف إلى:

1. تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي والقدرات القيادية المستقبلية: تمثل عملية التعرف على الأفراد ذوي الأداء المتميز والمهارات القيادية خطوة محورية في بناء قاعدة من المواهب القادرة على قيادة المؤسسة نحو المستقبل.

2. تطوير المسارات المهنية والتدريب المستمر للمواهب: من الأهداف الأساسية لاستراتيجية إدارة المواهب هو دعم التطوير المهني المستمر من خلال برامج تدريبية موجهة ومخصصة، بالإضافة إلى تصميم مسارات وظيفية واضحة تتيح للموظفين تصور مستقبلهم المهني داخل المنظمة. ويس

3. خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الالتزام والولاء: يُعد توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة عاملاً جوهريًا في استقطاب واستبقاء المواهب. وتشمل هذه البيئة عوامل مثل :الاعتراف بالإنجازات، التواصل الفعّال، التوازن بين العمل والحياة، والتقدير المعنوي والمادي .

4. تقليل معدلات الدوران الوظيفي المرتبطة بفقدان الكفاءات: يُعد الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل نسبة التسرب الوظيفي من الأهداف الجوهرية لاستراتيجية إدارة المواهب..

ب- مكونات استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات: تشكل استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات إطارًا متكاملًا يتضمن مجموعة من المكونات الأساسية التي تعمل بشكل متناسق لدعم أهداف المنظمة في جذب، تطوير، وتحفيز الأفراد ذوي الأداء العالي. فيما يلي أبرز هذه المكونات: [1]

---

(1) النقبي، جمعة محمد علي سليمان (2025): الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وتعزيز الابتكار المؤسسي: بالتطبيق على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات ".المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (6)، العدد (1)، ص 660

1. التخطيط لتوريد المواهب: يمثل هذا المكون الأساس الأول في بناء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب، ويعني تحليل الفجوات الحالية والمستقبلية في المهارات والخبرات ضمن المؤسسة. ويشمل هذا التحليل:

- تقييم الوضع الحالي للقوى العاملة.
- استشراف الاحتياجات المستقبلية بناءً على أهداف النمو الاستراتيجي.
- وضع خطط لتأمين هذه الكفاءات عبر التوظيف، أو إعادة التأهيل، أو التطوير الداخلي. يُسهم هذا في ضمان التوافر المستمر للمواهب المناسبة في الأوقات المناسبة.

2. برامج تطوير المواهب: تركز هذه البرامج على تنمية القدرات القيادية والتقنية للموظفين، وتعتمد على مجموعة من الأساليب تشمل (التدريب الميداني والنظري – برامج التوجيه – فرص التعلم الذاتي والرقمي).

3.إشراك الموظفين في مشاريع استراتيجية لتوسيع مداركهم: تهدف هذه البرامج إلى تمكين الموظفين من تحقيق كامل إمكاناتهم، وتُعد وسيلة فعالة لإعداد القيادات المستقبلية من داخل المنظمة.

4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة: الثقافة التنظيمية الإيجابية تشكل بيئة محفزة للاحتفاظ بالمواهب، وتشمل:

- دعم الابتكار والمبادرات الفردية – توفير قنوات تواصل فعالة بين جميع المستويات.
- تشجيع التعلم من الأخطاء دون خوف من العقاب.
- تبني قيم مثل العدالة، الشفافية، والانتماء.
- تُسهم هذه الثقافة في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام المؤسسي.

5. المراجعة الدورية لخطط الاحتفاظ وتحليل أسباب ترك الموظفين: تُعد المتابعة المستمرة وتقييم فعالية الاستراتيجية جزءًا لا يتجزأ من دورة إدارة المواهب. يشمل هذا:

- إجراء مقابلات الخروج مع الموظفين المنتهية خدمتهم.
- تحليل البيانات المتعلقة بمعدلات الدوران الوظيفي.
- مراجعة السياسات والخطط بشكل دوري استنادًا إلى التغيرات التنظيمية والاقتصادية.

---

(1) شلبى، محمد صلاح السيد (2024): دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (4)، العدد (8)، ص 2866 – 2868

المبحث الثاني : إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى التعرف على التهديدات الأمنية المحتملة وتقييمها، ومن ثم وضع استراتيجيات فعالة للحد منها والتعامل معها لضمان حماية الأفراد والمؤسسات. تعتمد الإدارة الناجحة على التخطيط المسبق والمراقبة المستمرة لضمان استمرارية الأمن والاستقرار.

المطلب الأول : مفهوم المخاطر الأمنية

أولاً – تعريف المخاطر الامنية : تُعرّف المخاطر الأمنية بأنها التهديدات أو الأحداث المحتملة التي قد تُعرض أمن الدولة أو الأفراد أو المؤسسات أو الموارد الحيوية للخطر، سواء كانت هذه التهديدات داخلية أو خارجية، طبيعية أو بشرية، مباشرة أو غير مباشرة [1]، وتتمثل المخاطر الأمنية في كل ما من شأنه زعزعة الاستقرار العام أو إلحاق الضرر بالبنية التحتية أو انتهاك السيادة أو تعريض الأرواح للخطر.

يشير الباحثون إلى أن إدارة المخاطر الأمنية تشمل عمليات متكاملة تهدف إلى الكشف عن التهديدات الأمنية، وتحليلها، ووضع الخطط للتعامل معها بهدف تقليل آثارها المحتملة على الأمن القومي أو المؤسسي.[2]

ثانياً – أنواع المخاطر الأمنية : تتعدد صور المخاطر ذات الطابع الأمني، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي: [3]

1. المخاطر الإرهابية: مثل الهجمات المسلحة، التفجيرات، أو محاولات اختراق الأمن الداخلي.

2. الجريمة المنظمة: وتشمل شبكات تهريب الأسلحة، المخدرات، والبشر، وما يرتبط بها من فساد وغسيل أموال.

3. المخاطر السياسية والاجتماعية: كالنزاعات الأهلية، أعمال الشغب، والتحريض الإعلامي الممنهج

---

(1) OECD. (2020). *Good Governance for Critical Infrastructure Resilience*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

(2) UNODC. (2021). *Handbook on the management of violent extremist prisoners and the prevention of radicalization to violence in prisons*. United Nations Office on Drugs and Crime.

(3) Clarke, R., & Newman, G. (2022). *Outsmarting the terrorists*. Greenwood Publishing Group.

4. الهجمات السيبرانية: وهي تهديدات رقمية تستهدف أنظمة الحواسيب وشبكات المعلومات بهدف التدمير أو الابتزاز أو سرقة البيانات الحساسة. [1]

5. المخاطر الاستخباراتية: كالتجسس أو تسريب معلومات أمنية حساسة من داخل المؤسسات الأمنية أو الحيوية.

ثالثاً – الخصائص المميزة للمخاطر الأمنية: تتسم المخاطر الأمنية بمجموعة من الخصائص تجعل التعامل معها أكثر تعقيدًا مقارنة بالمخاطر التقليدية، وأبرز هذه الخصائص: [2]

1. التعقيد والتداخل: المخاطر الأمنية ليست مجرد ظاهرة واحدة أو مشكلة منفردة، بل هي نتيجة تفاعل مركب بين عدة عوامل مختلفة. فمثلاً، قد تبدأ أزمة أمنية بسبب نزاع سياسي بين أطراف متنازعة، لكن في الوقت ذاته يتداخل الجانب الاجتماعي من خلال تأثيرها على المجتمعات المحلية وارتفاع معدلات الفقر والبطالة، مما يزيد من الاحتقان. إضافة إلى ذلك، تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في زيادة التعقيد، مثل الهجمات الإلكترونية التي قد تنشأ نتيجة لمجموعة من الثغرات التقنية والسياسات الضعيفة في الأمن الرقمي. هذا التداخل يجعل من الصعب التعامل مع المخاطر الأمنية باستخدام حلول تقليدية أو منفصلة، بل يتطلب نهجًا شموليًا يأخذ في الاعتبار كافة الجوانب المرتبطة.

2. عدم اليقين: أحد أبرز التحديات في مجال الأمن هو غياب القدرة على التنبؤ الدقيق بالمخاطر. فعلى سبيل المثال، قد تحدث هجمات إرهابية أو عمليات تخريبية فجأة وبدون سابق إنذار، مما يجعل التخطيط الاستباقي صعبًا. كما أن تأثير هذه المخاطر قد يتفاوت من مكان إلى آخر أو من وقت إلى آخر، ولا يمكن دائماً تحديد مدى الأضرار التي ستنتج عنها. هذا عدم اليقين يتطلب من المؤسسات الأمنية تطوير آليات مرنة وقابلة للتكيف مع مختلف السيناريوهات، بدلاً من الاعتماد على خطط ثابتة لا تأخذ بالحسبان المتغيرات المفاجئة.

---

(1) ENISA. (2023). Threat Landscape Report. European Union Agency for Cybersecurity. https://www.enisa.europa.eu

(2) Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge University Press

3. السرعة في التغير: تتسم البيئة الأمنية بكونها سريعة التغير، وذلك بسبب التطور المتسارع في أدوات وأساليب الفاعلين الخطرين. فعلى سبيل المثال، في مجال الجرائم الإلكترونية، يتطور الهاكرز والهاكرات باستمرار ويستخدمون تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والهجمات المركبة التي تتجاوز الدفاعات التقليدية. كذلك، في النزاعات المسلحة، قد تظهر أسلحة وتقنيات جديدة تغير طبيعة الصراع بشكل جذري خلال فترة قصيرة. هذه السرعة تفرض على الجهات الأمنية تحديث معارفها وأدواتها بشكل مستمر، والتعلم السريع من الأحداث السابقة لتفادي المفاجآت الأمنية.

4. العواقب الوخيمة: المخاطر الأمنية غالبًا ما تؤدي إلى أضرار جسيمة تتعدى الخسائر المادية، لتشمل خسائر بشرية كبيرة وتدمير بنى تحتية حيوية، مثل المستشفيات وشبكات الكهرباء والماء. كما يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات اجتماعية وازدياد معدلات الفقر والبطالة نتيجة تراجع الاستثمارات وانهيار الاقتصاد، وقد تؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر على ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، مما قد يسبب حالة من الاضطراب واللااستقرار السياسي والاجتماعي. مثال على ذلك ما حدث في بعض الدول التي شهدت هجمات إرهابية متكررة، حيث أدى ذلك إلى تدني ثقة الناس في قدرة الدولة على حمايتهم، مما زاد من حدة الأزمة الأمنية.

رابعاً تصنيف المخاطر الأمنية: تواجه الدول والمؤسسات في العصر الحديث طيفًا متنوعًا من المخاطر الأمنية، تتفاوت في طبيعتها ومصدرها وحدّة تأثيرها. ويعد تصنيف هذه المخاطر خطوة أساسية لفهمها والتعامل معها بفعالية، إذ يُسهم التصنيف في تنظيم الجهود الوقائية وتوجيه الموارد نحو التهديدات الأكثر احتمالاً وخطورة .

أ- **المخاطر الأمنية المادية:** تشمل هذه المخاطر التهديدات التي تستهدف الأصول المادية المباشرة، مثل المباني، المعدات، البنية التحتية، والأفراد، من خلال أعمال سرقة، تخريب، تفجيرات، أو هجمات مسلحة. وتُعد هذه المخاطر من أكثر الأنواع وضوحًا وتأثيرًا، وغالبًا ما تتطلب استجابات أمنية فورية.[1]

ب- **المخاطر السيبرانية والمعلوماتية:** في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية والاتصالات الإلكترونية، أصبحت الهجمات السيبرانية من أبرز التهديدات الأمنية. تشمل هذه الهجمات محاولات اختراق الأنظمة، تدمير

---

(1) Clarke, R., & Newman, G. (2022). *Outsmarting the terrorists*. Greenwood Publishing Group.

البيانات، نشر البرمجيات الخبيثة، أو التجسس الإلكتروني، وهي غالبًا ما تكون عابرة للحدود وتستهدف مؤسسات حكومية، مالية، وصحية. [1]

ج- **المخاطر البشرية (الداخلية والخارجية):** تشمل التهديدات التي تصدر من أفراد داخل المنظمة أو خارجها:

1. التهديدات الداخلية مثل خيانة الموظفين أو تسريب معلومات أمنية.

2. التهديدات الخارجية كأعمال التجسس، الإرهاب، أو استخدام الأفراد لزرع الفوضى.

وقد بينت دراسات أمنية حديثة أن نسبة كبيرة من الاختراقات الأمنية تعود إلى أخطاء أو تواطؤ داخلي [2]

د- المخاطر البيئية ذات الطابع الأمني: تشمل الكوارث الطبيعية (كالزلازل والفيضانات) حين تتسبب في انهيار البنية التحتية الأمنية أو تُستغل من قبل الجماعات الإرهابية لتكثيف أعمالها في أوقات الضعف المؤسسي، مثلما حدث في عدد من الدول بعد كوارث طبيعية كبرى. [3]

هـ- المخاطر الأمنية الوطنية والإقليمية: تتمثل هذه المخاطر في التهديدات واسعة النطاق التي تستهدف سيادة الدولة أو استقرارها الداخلي، مثل النزاعات المسلحة، التدخلات الخارجية، الحروب غير النظامية، وانتشار الميليشيات أو الجماعات الراديكالية المسلحة. وغالبًا ما يكون التعامل مع هذا النوع من المخاطر معقدًا ويستلزم تنسيقًا بين أجهزة الدولة كافة. [4]

---

(1) ENISA. (2023). Threat Landscape Report. European Union Agency for Cybersecurity. https://www.enisa.europa.eu

(2) UNODC. (2021). *Handbook on the management of violent extremist prisoners and the prevention of radicalization to violence in prisons*. United Nations Office on Drugs and Crime.

(3) Lishchuk, A., et al. “Environmental Risks of Violation of the Optimal Land’s Ratio.” *Balanced Nature Using*, no. 2, Apr. 2022, pp. 85–92.

(4) Karanina, E. V. “Country Risks and Regional Security.” *Issues of Risk Analysis*, vol. 19, no. 3, June 2022, pp. 8–9

المطلب الثاني : مراحل إدارة المخاطر الأمنية

تُعد إدارة المخاطر الأمنية عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع التهديدات الأمنية والتخفيف من آثارها المحتملة على الأفراد والمؤسسات والدولة. تمر هذه العملية بعدة مراحل متكاملة تبدأ بالتحديد وتنتهي بالتقييم والتحسين، وتُستخدم فيها أدوات تحليل متقدمة وأساليب استجابة مرنة.

أولاً – تحديد المخاطر الأمنية: تبدأ إدارة المخاطر الأمنية بتحديد جميع التهديدات المحتملة التي يمكن أن تؤثر في الأصول الحساسة أو الأنظمة الحيوية. وتشمل هذه المرحلة جمع البيانات من مصادر استخبارية، وتحليل البيئات السياسية والاجتماعية والتقنية. كما تتضمن تحديد نقاط الضعف الأمنية والمجالات الحساسة. (1)

ثانياً: تحليل وتقييم المخاطر: في هذه المرحلة، يتم تحليل مدى احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل باستخدام أدوات كمية ونوعية مثل مصفوفة المخاطر وتحليل السيناريوهات، يهدف هذا التحليل إلى ترتيب المخاطر حسب الأولوية، مع تصنيفها إلى: (مخاطر عالية – مخاطر متوسطة – مخاطر منخفضة)، ويُعد هذا التصنيف أساساً في توزيع الموارد الأمنية واتخاذ القرارات الوقائية. (2)

الجدول (2–3) خوارزمية تحليل وتقييم المخاطر

الخطوة	المرحلة	المستلزمات	التقييم
1	تحديد الخطر الأمني المحتمل	جمع المعلومات حول التهديدات الأمنية المحتملة	--
2	تحليل عناصر الخطر	تقييم درجة التهديد	منخفض = 1
			متوسط = 2
			عالي = 3

---

(1) بومشعل، يوسف. (2022): رهانات إدارة الأزمات المؤسساتية: ، من تجاوز التهديدات المحتملة إلى اغتنام الفرص الممكنة ".*المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد (9)، العدد (3)، ص117.*

(2) الفهداوي، محمد وليد.، الشعباني، موسى حمادي (2022): تحليل وتقييم المخاطر الجيومورفولوجية لحوض وادي عكاشات–غرب العراق، مجلة كلية التربية، جامعة الوسيط، المجلد (48)، العدد (1)، ص 255.

الخطوة	المرحلة	المستلزمات	التقييم
3	تحليل عناصر الخطر	تقييم درجة الضعف	منخفض = 1
			متوسط = 2
			عالي = 3
4	حساب درجة الخطر	درجة التهديد×درجة الضعف	---
5	تصنيف الخطر الأمني حسب درجته	تقييم درجة الخطر	من 1 – 3 منخفض
			من 4 – 6 متوسط
			من 7 – 9 عالي
6	تحديد مستوى الاستجابة المطلوبة	خطر منخفض	مراقبة مستمرة – لا حاجة لتدخل فوري
		خطر متوسط	اتخاذ إجراءات وقائية وتحديث الخطط الأمنية
		خطر عالي	استجابة فورية – تفعيل خطط الطوارئ والأزمات

Source: According to St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia, and Svetlana V. Chelak. "RISK ANALYSIS AND ASSESSMENT." EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA, vol. 3/7, no. 144, 2024, pp. 243–49

ثالثاً: تخطيط الاستجابة والإجراءات الوقائية: بناءً على نتائج تحليل المخاطر، يتم إعداد خطة شاملة تشمل:

1. التدابير الوقائية :مثل تركيب أنظمة مراقبة وتحكم في الدخول، وتحسين الأمن السيبراني عبر جدران الحماية وتحديث الأنظمة وتشفير البيانات، إلى جانب رفع الوعي الأمني لدى الموظفين. [1]

---

(1) Liu, Yu, et al. "Integrated Production Planning and Preventive Maintenance Scheduling for Synchronized Parallel Machines." *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 215, Nov. 2021, p. 107.

2. إجراءات الاستجابة الطارئة :كالإخلاء السريع، وتفعيل التدخل الأمني، وعزل الأنظمة المتأثرة في حال وقوع تهديد فعلي للحد من الأضرار.

3. بروتوكولات التنسيق :تتضمن التواصل الفوري مع الجهات المختصة (كالشرطة والدفاع المدني)، تبادل المعلومات، تنسيق التدخل الأمني، وتنفيذ تدريبات مشتركة دورية لضمان الجاهزية والاستجابة الفعالة.

رابعاً: تنفيذ خطة الاستجابة: في هذه المرحلة تُطبق الإجراءات المخططة عملياً، سواء في الوضع الاعتيادي أو أثناء وقوع الحادث الأمني. ويتم ذلك من خلال [1]

1. تفعيل نظم الإنذار المبكر: يعني إنشاء واستخدام أنظمة متطورة تراقب وتكشف أي علامات خطر أو تهديد محتمل بشكل سريع، حتى يمكن اتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث الأزمة.

2. نشر وحدات التدخل السريع: وهي فرق أو وحدات مجهزة ومدربة للتحرك بسرعة لمواجهة الأزمات أو الطوارئ فور حدوثها، لتقليل الأضرار والسيطرة على الوضع بأسرع وقت.

3. التواصل مع الجهات الداعمة: وهو التنسيق والتواصل المستمر مع الجهات الحكومية، والمنظمات، والمؤسسات التي تقدم الدعم سواء كان مادي أو فني أو لوجستي، لضمان تلقي المساعدة المناسبة عند الحاجة.

خامساً: المراقبة والمراجعة المستمرة: لا تكتمل إدارة المخاطر الأمنية بدون متابعة دورية وتقويم مستمر للخطة. وتشمل هذه المرحلة: [2]

1. تقييم فعالية الاستجابة: يعني دراسة وتحليل كيف تم التعامل مع الأزمة أو المشكلة، لمعرفة مدى نجاح الإجراءات المتخذة ومدى سرعة وكفاءة الاستجابة.

---

(1) خضر، محمد. (2022): اللاجئون في مصر بين خطة الاستجابة السياسية والمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية من منظور المكتب القُطري لمفوضية اللاجئين في القاهرة والإسكندرية ".مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، المجلد (27)، العدد (2)، ص 9.

(2) De Wit, Johan, et al. (2021) "Biases in Security Risk Management: Do Security Professionals Follow Prospect Theory in Their Decisions?" Journal of Integrated Security and Safety Science.

2. تحديث خطة إدارة المخاطر بناءً على الدروس المستخلصة: بعد تقييم الاستجابة، يتم تعديل وتحسين خطة إدارة المخاطر باستخدام الخبرات والدروس التي تم اكتسابها، لضمان استعداد أفضل في المستقبل.

3.مراجعة أداء الأنظمة الأمنية ومدى التزام الأفراد: فحص وتقويم كيف تعمل الأنظمة الأمنية الموجودة، والتأكد من أن جميع الأشخاص المعنيين يلتزمون بالإجراءات والتعليمات الأمنية بشكل صحيح ومنتظم.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المخاطر الأمنية

تواجه إدارة المخاطر الأمنية العديد من التحديات التي تعيق فاعليتها، وتؤثر سلبًا على قدرة المؤسسات والدول في الحفاظ على أمنها واستقرارها، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى عوامل تقنية، بشرية، تنظيمية، وسياسية، مما يستدعي تطوير استراتيجيات مرنة وشاملة لمواجهتها.

أولاً– التحديات التقنية: [1]

1. تعقيد التهديدات الأمنية الحديثة: في عصرنا الحالي، الهجمات الإلكترونية أصبحت أكثر تعقيدًا وتطورًا، فهي تستخدم تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، والبرمجيات الخبيثة الذكية، والهجمات المتعددة المراحل، مما يصعب على الأنظمة الأمنية التقليدية اكتشافها أو التصدي لها بسرعة وكفاءة.

2. نقص الأدوات والموارد التقنية اللازمة: الكثير من المؤسسات تعاني من عدم توفر أدوات حديثة ومتطورة تكشف التهديدات في مراحلها الأولى، أو تحليلها بدقة، وهذا يؤدي إلى تأخير في الاستجابة أو اتخاذ إجراءات غير فعالة، مما يعرض الأنظمة للخطر لفترات أطول.

ثانياً التحديات البشرية والتنظيمية: [2]

1. قلة التدريب والوعي الأمني لدى العاملين: عدم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على قواعد الأمن والسلامة يزيد من فرص وقوع أخطاء بشرية مثل فتح روابط خبيثة أو تسريب معلومات حساسة عن غير قصد.

---

(1) Leskiv, H., et al. (2022): STRUCTURING OF MODERN SECURITY THREATS FOR A TOURIST ENTERPRISE." *Efektyvna Ekonomika*, no. 12, https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.36.

(2) Oladipupo, Samuel Oluranti. (2019) "Determinants of Information Security Awareness among Employees of Capital Market Registrars in Lagos, Nigeria: An Empirical Study." *Asian Journal of Computer Science and Technology*, vol. 8, no. 1, Feb. 2019, pp. 48–52.

2. المقاومة التنظيمية للتغيير: أحيانًا البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الداخلية وعدم وضوح المسؤوليات تجعل من الصعب تطبيق أنظمة إدارة المخاطر الجديدة أو تحديثها، لأن الناس ترفض أو تتباطأ في التكيف مع التغييرات.

3. ضعف التنسيق والتواصل بين الجهات المعنية: غياب التواصل الفعال بين الفرق أو المؤسسات المختلفة يؤدي إلى جهود متكررة أو متضاربة في التعامل مع الأمن، مما يضعف من فعالية الإجراءات ويضيع الموارد.

ثالثاً التحديات السياسية والقانونية: [1]

1. غياب إطار قانوني واضح ومتطور: عدم وجود قوانين وتشريعات حديثة ومنظمة تدعم إدارة المخاطر الأمنية يسبب عدم وضوح في صلاحيات الجهات الأمنية، خصوصًا في مواضيع حساسة مثل الحريات الشخصية وخصوصية الأفراد، مما يعرقل تطبيق الإجراءات الأمنية بشكل فعال ومتوازن.

2. تداخل المصالح السياسية أو الاستقطاب السياسي: التنافس أو الانقسامات السياسية قد تؤثر سلبًا على اتخاذ قرارات أمنية مهمة، فتؤدي إلى تأخير تنفيذ الخطط أو ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، مما يضعف القدرة على مواجهة التهديدات بشكل حاسم.

رابعاً التحديات المالية [2]

1. نقص التمويل المخصص للأمن وإدارة المخاطر: قلة الموارد المالية تؤدي إلى عدم القدرة على شراء التكنولوجيا المتطورة أو تحديث الأنظمة الأمنية، مما يضعف من كفاءة التعامل مع التهديدات.

---

(1) ابراهيم، سامح محمد (2025): المخاطر الأمنية والمجتمعية للتزييف العميق وآليات المواجهة، "المجلة القانونية، المجلد (23)، العدد (7)، ص 3960.

(2) إسماعيل، سهاد (2022): الإدراك الاستراتيجي وادارة المخاطر في الدراسات الاستراتيجية (المنهجية والتطبيق) ".قضايا سياسية، ، مجلة جامعة النهرين، العدد (76)، ص 520.

2. توزيع الميزانيات بشكل غير متوازن: في بعض المؤسسات، تُخصص أموال محدودة فقط للأنشطة الأمنية مقارنة بالأولويات الأخرى، مما يجعل الاستثمار في الأمن غير كافٍ لتحقيق الحماية المطلوبة.

3. ارتفاع تكلفة التدريب والتطوير: تكلفة تدريب العاملين على أحدث تقنيات وأساليب إدارة المخاطر تكون عالية، وفي غياب دعم مالي مستمر، يقل مستوى الوعي والجاهزية الأمنية.

4. تأثير الأزمات الاقتصادية على الميزانيات الأمنية: في فترات الأزمات الاقتصادية، غالبًا ما تُخفض الميزانيات الأمنية كجزء من تقليل النفقات، ما يؤدي إلى تفاقم نقاط الضعف في أنظمة الحماية.

المطلب الرابع: أفضل الممارسات والاستراتيجيات الحديثة في إدارة المخاطر الأمنية

تتطور إدارة المخاطر الأمنية باستمرار لمواكبة التحديات المتجددة، واعتمادًا على تجارب دولية رائدة، ظهرت مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأمن والحد من المخاطر

أولاً : تبني التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي [1]

1. استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: تعتمد المؤسسات الحديثة على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة ودقة، مما يساعد في اكتشاف الأنماط الغريبة أو الأنشطة غير المعتادة التي قد تشير إلى تهديد أمني، وبالتالي يُمكن الرد عليها بشكل فوري وفعال.

2. توظيف أنظمة المراقبة الذكية: يتم استخدام كاميرات متطورة بتقنية التعرف على الوجوه، وأنظمة تحليل الفيديو التي تكتشف سلوكيات مشبوهة، مما يرفع من كفاءة الأمن المادي ويُمكّن من التدخل السريع .

ثانياً : التكامل والتنسيق بين الجهات الأمنية [2]

1. إنشاء آليات تنسيق مركزية: يعني تأسيس جهة أو غرفة عمليات مركزية تربط بين جميع الجهات الأمنية والمدنية المعنية، بهدف توحيد الجهود وتبادل المعلومات بسرعة ودقة، مما يقلل من التكرار أو التداخل في المهام، ويُسرّع من الاستجابة للأزمات.

---

(1) Peres, Matheus L., et al. “Intelligent Element: Coupling Green Function Approach and Artificial Intelligence to Reduce Discretization Effort.” *International Journal for Numerical and Analytical Methods in Geomechanics*, vol. 47, no. 6, Apr. 2023, pp. 1051–1072.

(2) ابراهيم، سامح محمد (2025): مرجع سبق ذكره، ص 3966.

2. تطوير منصات مشتركة لإدارة الأزمات: يقصد بها إنشاء أنظمة إلكترونية أو تطبيقات تتيح للجهات المختلفة التواصل الفوري وتبادل البيانات أثناء الأزمات، مما يُسهّل اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة، خاصة في الأوضاع الطارئة أو المعقدة.

ثالثاً بناء القدرات البشرية والتدريب المستمر [1]

1. التركيز على رفع مستوى الوعي الأمني: يتم ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية منتظمة للعاملين، تهدف إلى تعريفهم بأحدث التهديدات الأمنية وطرق التعامل معها، بالإضافة إلى تدريبهم على التصرف الصحيح في المواقف الطارئة، مما يعزز من قدرتهم على الاستجابة بفعالية.

2. تبني ثقافة أمنية داخل المؤسسات: يعني غرس قيم ومبادئ تشجع جميع الموظفين على تحمل المسؤولية الأمنية، مثل الإبلاغ الفوري عن أي سلوك مريب أو تهديد محتمل، والتصرف بشكل وقائي، مما يجعل الأمن مسؤولية جماعية لا تقتصر على الجهات المختصة فقط.

رابعاً : الاستفادة من التحليل الاستباقي وإدارة الأزمات [2]

1. تطبيق أدوات تحليل المخاطر الاستباقية: يعني استخدام تقنيات متقدمة لتحليل البيانات والسياقات المحيطة، بهدف التنبؤ بالتهديدات قبل وقوعها، من خلال مراقبة مؤشرات معينة مثل السلوكيات الغريبة أو التغيرات المفاجئة في البيئة الأمنية.

2. تطوير خطط استجابة مرنة وقابلة للتحديث: يقصد بها إعداد خطط طوارئ ديناميكية يمكن تعديلها بسرعة عند ظهور تهديدات جديدة أو تغير الظروف، مما يضمن بقاء المؤسسة قادرة على التكيف واتخاذ قرارات فعالة في مختلف السيناريوهات.

---

(1) Georgiou, Theodoros, et al. “Future Forums: A Methodology for Exploring, Gamifying, and Raising Security Awareness of Code-Citizens.” International Journal of Human-Computer Studies, vol169, p 120.

(2) Wahyu, Edie Riesnanda. “Risk Analysis and Crisis Management: A Proactive Approach to Overcoming Business Uncertainty.” *Return: Study of Management, Economic and Bussines*, vol. 2, no. 9, p. 953-61

خامساً : الامتثال للمعايير الدولية والإطار القانوني [1]

1. الالتزام بالمعايير العالمية وتحديث التشريعات: يعني تبني أطر دولية معتمدة مثل معيار ISO 31000 في إدارة المخاطر، مما يساعد في توحيد السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تحديث القوانين الوطنية لضمان التوازن بين حفظ الأمن وحماية حقوق الأفراد وخصوصيتهم.

2. ضمان الشفافية والمساءلة: يقصد به أن تكون عمليات إدارة المخاطر واضحة وخاضعة للرقابة، بحيث تتم مراجعتها وتقييمها بانتظام، مما يعزز ثقة المجتمع في أن الإجراءات الأمنية تُتخذ بمسؤولية وضمن إطار قانوني منضبط.

---

(1) L. N. Gumilev Eurasian National University, and A. Amirzhanova. "INTERNATIONAL STANDARDS AND LEGAL FRAMEWORK FOR NEW VOTING TECHNOLOGIES IN THE ELECTORAL PROCESS." *Qogam Jane Dauir*, vol. 74, no. 2, June 2022, pp. 38–51.

الخاتمة

في هذا الفصل تم تناول مبحثين أساسيين يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بمضمون الدراسة وأهدافها، حيث تم استعراض المبحث الأول الذي ركز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مستعرضين أهم المفاهيم والمبادئ المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، جذب المواهب، تطويرها، وتحفيزها بما يتوافق مع متطلبات بيئات العمل الحديثة والتحديات المتجددة.

وفي المبحث الثاني، تم التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في بيئات العمل، مع بيان أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات وكيفية التعرف عليها وتقييمها والتحكم فيها عبر أدوات وأساليب منهجية، وذلك لضمان استمرارية الأعمال وتقليل احتمالية وقوع أزمات تؤثر سلبًا على الموارد البشرية والإدارة بشكل عام.

إن هذا الإطار النظري المتكامل يشكل الأساس الذي يستند إليه القسم العملي من الدراسة، حيث سيتم تطبيق المفاهيم والنماذج التي تم استعراضها على بيئة العمل الميدانية الخاصة بالدراسة (الجامعة السورية الخاصة). ومن خلال التحليل العملي سيتم الكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف الجامعة ومستوى استجابتها للمخاطر.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

في ضوء التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني استراتيجيات فعّالة في إدارة الموارد البشرية باعتبارها عنصرًا محوريًا في تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف مع المخاطر والتقلبات. وقد أكدت الدراسات النظرية على أن نجاح أي مؤسسة في التصدي للأزمات لا يعتمد فقط على توفر الخطط والإجراءات، بل يتطلب أيضًا وجود رأس مال بشري مؤهل ومدار بكفاءة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة الميدانية لتسد الفجوة بين الإطار النظري والتطبيق العملي، من خلال تحليل واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، وتقييم مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في دعم إدارة المخاطر داخل البيئة الجامعية. وقد تم تصميم الدراسة بما يتيح الوقوف على آراء العاملين الأكاديميين والإداريين حول الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وتقدير انعكاسها على قدرة الجامعة في التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة.

تهدف هذه المرحلة التطبيقية إلى توفير بيانات ميدانية دقيقة تسهم في اختبار فرضيات الدراسة، وتعزيز الفهم العملي للعلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية وإدارة المخاطر، بما يمكّن الجامعة من تبني سياسات مبنية على أدلة واقعية ونتائج قابلة للتطبيق.

أولاً منهجية الدراسة الميدانية:

أ- مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة السورية الخاصة، سواء من الكادر الإداري أو الأكاديمي، الذين يمارسون عملهم خلال العام الأكاديمي (2024-2025) وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لملاءمته لأهداف الدراسة، وارتباط طبيعة عمله بإدارة الموارد البشرية من جهة، وبإدارة المخاطر من جهة أخرى.

ب- عينة الدراسة: تم اختيارها باستخدام الطريقة القصدية ، وشملت عددًا من الموظفين الإداريين والأكاديميين الذين استجابوا للاستبانة الإلكترونية، وقد بلغ حجم العينة (57) مفردة، وهو حجم كافٍ لتحقيق درجة مقبولة من الثبات والتمثيل، وفقًا لمتطلبات التحليل الإحصائي في الدراسات الاجتماعية. وتم ضمان تنوّع العينة بحيث تشمل فئات مختلفة من حيث: الموقع الوظيفي – سنوات الخبرة – المستوى التعليمي القسم

أو الكلية)، وقد تم التأكيد على سرية البيانات، وأنها ستستخدم لأغراض علمية فقط، ما شجّع المشاركين على تقديم إجابات دقيقة وصادقة.

ج- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر. وتألفت الاستبانة من جزئين رئيسيين:

1. الجزء الأول: معلومات عامة حول المبحوثين، مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

2. الجزء الثاني :مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، موزعة على خمسة محاور رئيسية، تمثّل أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الأفراد، على النحو التالي:

الجدول (3-1) سلم ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	اوافق	أوافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

وعلى ذلك تتوزع مجالات الاستجابة على عبارات الاستبيان ضمن الشكل التالي:

طول مجال الاستجابة = $\frac{\text{الحد الأعلى-الحد الادنى}}{\text{عدد المجالات}} = \frac{1-5}{4} = 0.8$ فتكون مجالات الاستجابة على الشكل التالي:

الجدول (3-2) تقييم مجالات الاستجابة على عبارات الاستبيان

(1 ، 1.79)	(1.8 ، 2.59)	(2.6 ، 3.39)	(3.4 ، 4.19)	من 4.2 وأكبر
مستوى منخفض جداً من الموافقة	مستوى منخفض من الموافقة	مستوى متوسط من الموافقة	مستوى مرتفع من الموافقة	مستوى مرتفع جداً من الموافقة

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

د- اختبارات أداة الدراسة: تم تطبيق الاختبارات التالية على الاستبيانات للتأكد من صلاحيتها للتحليل الاحصائي كما يلي:

1. صدق الأداة: تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف بهدف التأكد من صدق المحتوى ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المقدمة، مما عزز من صدق الأداة.

2. ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، لجميع محاور الاستبانة. وقد جاءت القيم كما يلي:

الجدول (3-3) قيم معامل كرونباخ الفا لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد العبارات	القيمة	التقييم
فاعلية الاستقطاب	5	0.83	عالي
تدريب الموظفين	5	0.87	عالي
الاتصال الداخلي	5	0.81	عالي
الدعم النفسي والاجتماعي	5	0.85	عالي
إدارة المخاطر	6	0.89	عالي
المجموع الكلي	26	0.91	ممتاز

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. الاتساق الداخلي للاستبيان: بهدف قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مع أبعادها وصدقها في قياس البعد الذي صممت من أجله، سيتم حساب الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان كما هو موضح ضمن الجداول التالية:

3-1- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (فاعلية عملية الاستقطاب):

الجدول (3-4) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الأول (فاعلية عملية الاستقطاب)

عبارات بعد فاعلية الاستقطاب	Pearson Correlation	Sig
1. تعتمد الجامعة معايير واضحة ومعلنة عند اختيار الموظفين الجدد	.681**	.000
2. تُجرى عمليات التوظيف وفق آليات دقيقة لضمان الكفاءة	.667**	.000
3. يُراعى توفر مهارات التكيف مع الأزمات لدى المتقدمين للوظائف	.711**	.000
4. تشجع الجامعة على استقطاب ذوي الخبرات المتنوعة لتقوية مرونتها المؤسسية	.845**	.000
5. يتم فحص الخلفية المهنية للمرشحين بشكل شامل قبل التوظيف	.826**	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين العبارات الخمس الممثلة لبُعد فاعلية عملية الاستقطاب" وبين الدرجة الكلية لهذا البُعد، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي للبُعد. وفيما يلي أبرز الملاحظات:

- تراوحت قيمة معامل الارتباط لبيرسون لعبارات البعد بين (0.667 و0.845).
- قيم معامل الارتباط لكافة العبارات موجبة.
- مستوى الدلالة الإحصائية لكافة عبارات البعد اقل من 0.05.

تؤكد هذه النتائج أن جميع العبارات تقيس بفعالية بُعد الاستقطاب، وتُسهم في تعزيز موثوقية أداة القياس، مما يدعم إمكانية استخدامها في التفسير الإحصائي والتحليل اللاحق للعلاقات بين المتغيرات.

3-2- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (برامج تدريب الموظفين):

الجدول (3-5) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الأول (فاعلية عملية الاستقطاب)

عبارات بعد برامج تدريب الموظفين	Pearson Correlation	Sig
6. تنفذ الجامعة برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين .	.816**	.000
6. تنفذ الجامعة برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين .	.816**	.000
7. تشمل البرامج التدريبية محاور تتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر .	.606**	.000
8. يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	.790**	.000
9. تُقيم نتائج التدريب بشكل منتظم لمعرفة مدى الفائدة المحققة .	.550**	.000
10. يتلقى الموظفون تدريبات تُعزز من جاهزيتهم للتصرف الفعال أثناء الطوارئ	.839**	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين العبارات الخمس الممثلة لبُعد "تدريب الموظفين" وبين الدرجة الكلية لهذا البُعد، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي للبُعد. وفيما يلي أبرز الملاحظات:

- تراوحت قيمة معامل الارتباط لبيرسون لعبارات البعد بين (0.550 و0.839).
- قيم معامل الارتباط لكافة العبارات موجبة.
- مستوى الدلالة الإحصائية لكافة عبارات البعد اقل من 0.05.

تؤكد هذه النتائج أن جميع العبارات تقيس بفعالية بُعد تدريب الموظفين، وتُسهم في تعزيز موثوقية أداة القياس، مما يدعم إمكانية استخدامها في التفسير الإحصائي والتحليل اللاحق للعلاقات بين المتغيرات.

3-3- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (جودة الاتصال الداخلي)

الجدول (3-6) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الثالث (جودة الاتصال الداخلي)

عبارات بعد جودة الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	Sig
11. توجد آليات اتصال فعالة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين	.766**	.000
12. تتوفر منصات تواصل داخلية تساعد على نقل المعلومات بسرعة	.797**	.000
13. تتم مناقشة الأمور المتعلقة بالمخاطر والقرارات المهمة بشفافية	.759**	.000
14. يشجع بيئة العمل في الجامعة على الحوار المفتوح	.839**	.000
15. تساهم جودة الاتصال في تنسيق الجهود عند التعرض لمواقف حرجة	.852**	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين العبارات الخمس الممثلة لبُعد "جودة الاتصال الداخلي" وبين الدرجة الكلية لهذا البُعد، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي للبُعد. وفيما يلي أبرز الملاحظات:

- تراوحت قيمة معامل الارتباط لبيرسون لعبارات البعد بين (0.759 و0.852).
- قيم معامل الارتباط لكافة العبارات موجبة.
- مستوى الدلالة الإحصائية لكافة عبارات البعد اقل من 0.05.

تؤكد هذه النتائج أن جميع العبارات تقيس بفعالية بُعد جودة الاتصال الداخلي وتُسهم في تعزيز موثوقية أداة القياس، مما يدعم إمكانية استخدامها في التفسير الإحصائي والتحليل اللاحق للعلاقات بين المتغيرات.

3-4- الاتساق الداخلي لعبارات بعد (الدعم النفسي والاجتماعي):

الجدول (3-7) الارتباط الداخلي لعبارات البعد الرابع (الدعم النفسي والاجتماعي)

عبارات بعد الدعم النفسي والاجتماعي	Pearson Correlation	Sig
16. توفر الجامعة خدمات دعم نفسي للموظفين عند الحاجة	.628**	.000
15. تراعي إدارة الجامعة الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها العاملون	.671**	.000
18. تُعزز الجامعة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل	.757**	.000
19. يُؤخذ الدعم النفسي والاجتماعي بعين الاعتبار أثناء الأزمات	.751**	.000
20. يشعر الموظفون بالثقة في قدرة الجامعة على توفير الحماية والرعاية خلال الأزمات	.723**	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين العبارات الخمس الممثلة لبُعد "الدعم النفسي والاجتماعي" وبين الدرجة الكلية لهذا البُعد، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي للبُعد. وفيما يلي أبرز الملاحظات:

- تراوحت قيمة معامل الارتباط لبيرسون لعبارات البعد بين (0.628 و0.757).
- قيم معامل الارتباط لكافة العبارات موجبة.
- مستوى الدلالة الإحصائية لكافة عبارات البعد اقل من 0.05.

تؤكد هذه النتائج أن جميع العبارات تقيس بفعالية بُعد الدعم النفسي والاجتماعي وتُسهم في تعزيز موثوقية أداة القياس، مما يدعم إمكانية استخدامها في التفسير الإحصائي والتحليل اللاحق للعلاقات بين المتغيرات.

3-5- الاتساق الداخلي لعبارات متغير (إدارة المخاطر):

الجدول (3-8) الارتباط الداخلي لعبارات المتغير التابع (متغير إدارة المخاطر)

عبارات المتغير التابع إدارة المخاطر	Pearson Correlation	Sig
21. تتبنى الجامعة سياسة واضحة في إدارة المخاطر والأزمات	.894**	.000
22. يتم تدريب الكادر الأكاديمي والإداري على كيفية الاستجابة للطوارئ	.519**	.000
23. تتوفر خطط بديلة تضمن استمرارية العمل في حال حدوث أزمات	.655*	.000
24. تشارك الإدارة الموظفين في تصميم خطط مواجهة المخاطر	.404**	.000
25. هناك مراجعة دورية لإجراءات الاستعداد والاستجابة للمخاطر	.689**	.000
26. ساهمت ممارسات الموارد البشرية في تحسين استجابة الجامعة للأزمات	.462**	.000
27. يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين المستقر	.820**	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين العبارات الخمس الممثلة لمتغير إدارة المخاطر" وبين الدرجة الكلية لهذا البُعد، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي للبُعد. وفيما يلي أبرز الملاحظات:

- تراوحت قيمة معامل الارتباط لبيرسون لعبارات البعد بين (0.404 و0.894).
- قيم معامل الارتباط لكافة العبارات موجبة.
- مستوى الدلالة الإحصائية لكافة عبارات البعد اقل من 0.05.

تؤكد هذه النتائج أن جميع العبارات تقيس بفعالية لمتغير إدارة المخاطر وتُسهم في تعزيز موثوقية أداة القياس، مما يدعم إمكانية استخدامها في التفسير الإحصائي والتحليل اللاحق للعلاقات بين المتغيرات.

هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تمت معالجة بيانات الدراسة ميدانيًا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25، وذلك بهدف تحليل استجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة وفقًا لطبيعة كل متغير وفرضية، على النحو التالي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية :لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لقياس مستوى استجابات الأفراد على كل من فقرات الاستبانة، وتحديد مدى توافر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة المخاطر.

2. الأساليب الإحصائية التحليلية

- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test): لقياس ما إذا كان متوسط استجابات العينة لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من المتوسط النظري (3) وبدرجة دلالة إحصائية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط :(Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم النفسي) على إدارة المخاطر.
- تحليل الانحدار المتعدد :(Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر الأبعاد مجتمعةً في التنبؤ بمستوى إدارة المخاطر.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)كحد أقصى لقبول الفرضيات الإحصائية، أي أن أي قيمة (.Sig) أقل من 0.05 تُعد دالة إحصائيًا.

ثانياً : التحليل الوصفي للاستبيان:

أ- التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

تعد البيانات الديموغرافية خطوة أساسية لفهم خصائص العينة المشاركة في الدراسة، وتساعد في تفسير النتائج ضمن سياقها الواقعي. في هذه الدراسة التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة المخاطر في الجامعة السورية الخاصة، تم جمع البيانات من 57مشاركًا من موظفي وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، باستخدام استبيان إلكتروني تم توزيعه عبر الوسائل الرقمية المتاحة داخل المؤسسة.

وقد تم التركيز على عدد من المتغيرات الديموغرافية التي من شأنها أن تسهم في فهم أعمق لتنوع العينة، وتشمل :الجنس، الفئة العمرية، طبيعة العمل، وعدد سنوات الانتماء للجامعة .فيما يلي عرض تفصيلي لتوزيع العينة وفق هذه المتغيرات، يليه تحليل تفسيري يعكس أهمية هذا التنوع في دعم مصداقية وموضوعية نتائج الدراسة

1- توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (3-9) توزع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	52.6%
أنثى	27	47.4%
المجموع	57	100%

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ عدد المشاركين في الدراسة (57) مشاركًا من مجتمع الجامعة السورية الخاصة، وكما يظهر في الجدول التالي، توزعت العينة على الجنسين بشكل متوازن نسبيًا: بلغ عدد الذكور (30) مشاركًا، وهو ما يمثل نسبة (52.6%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (27) مشاركة، أي ما نسبته (47.4%) من العينة.

يعكس هذا التوزيع توازنًا مقبولًا بين الجنسين ضمن البيئة الجامعية، سواء من حيث الطلبة أو الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، ما يسهم في تعزيز شمولية النتائج وعدم انحيازها لجنس دون آخر.

2- توزع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول (3-10) توزع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 25 وأقل من 30	14	24.6%
من 30 وأقل من 35	13	22.8%
من 35 وأقل من 40	11	19.3%
من 40 وأقل من 45	10	17.5%
من 45 فأكثر	9	15.8%
المجموع	57	100%

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية أن النسبة الأكبر من المشاركين تتركز ضمن الفئة العمرية من (25 وأقل من 30) سنة بنسبة (24.6%)، تليها فئة من (30 وأقل من 35) سنة بنسبة (22.8%)، كما شكلت الفئات العمرية من (35 إلى 45) سنة ما مجموعه (36.8%) من العينة، وهو ما يعكس مشاركة فعالة من الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية. أما المشاركون ممن تزيد أعمارهم عن (45) سنة فقد بلغت نسبتهم (15.8%)، وهي نسبة متوقعة ضمن البيئة الأكاديمية والإدارية للجامعة.

2- توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل:

الجدول (3-11) توزع العينة حسب طبيعة العمل

الفئة طبيعة العمل	التكرار	النسبة
موظف	51	89.4%
عضو هيئة تدريسية	6	10.6%
المجموع	57	100%

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج توزيع العينة حسب طبيعة العمل أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من الموظفين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، حيث بلغ عددهم (51) مشاركاً يمثلون (89.4%) من إجمالي العينة، بينما شارك 6 أفراد فقط من أعضاء الهيئة التدريسية، أي بنسبة (10.6%)، تمثل العينة الفئات المعنية مباشرة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة المخاطر داخل الجامعة.

4- توزع العينة حسب سنوات الانتماء للجامعة:

الجدول (3-12) توزع العينة حسب سنوات الانتماء

الفئة طبيعة العمل	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	12	21.1%
من سنتين وأقل من 4 سنوات	15	26.3%
من 4 وأقل من 6 سنوات	14	24.6%
من 6 سنوات فأكثر	16	28.1%
المجموع	57	100%

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح توزيع المشاركين حسب عدد سنوات انتمائهم للجامعة السورية الخاصة أن هناك تمثيلاً جيدًا لمختلف المستويات من حيث الأقدمية في العمل، فقد شكل المشاركون الذين عملوا في الجامعة منذ 6سنوات فأكثر النسبة الأكبر بنسبة (28.1%) وبعدد إجمالي (16)، وهو ما يعكس خبرات طويلة تسهم في فهم أعمق لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، تلتها الفئة التي تتراوح مدة عملهم بين سنتين وأقل من 4 سنوات النسبة الأكبر بـ26.3% ، كما شارك في الدراسة عدد جيد من الموظفين الجدد (أقل من سنتين) بنسبة 21.1%، إلى جانب فئة متوسطة الأقدمية (من 4 إلى أقل من 6 سنوات) بنسبة 24.6%، مما أتاح تنوعًا مهمًا في وجهات النظر بحسب الخبرة والاحتكاك مع الأنظمة والسياسات المعتمدة داخل الجامعة.

ب- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان:

الفقرة التالية تمثل تحليلاً لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ضمن بعدها ومن ثم تقييم وترتيب عبارات البعد بشكل عام

1- التحليل الاحصائي لعبارات البعد الأول (فاعلية عملية الاستقطاب)

الجدول (3-13) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الأول فاعلية عملية الاستقطاب

عبارات بعد فاعلية الاستقطاب	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
1. تعتمد الجامعة معايير واضحة ومعلنة عند اختيار الموظفين الجدد	3.8596	1.09281	مرتفعة	1
2. تُجرى عمليات التوظيف وفق آليات دقيقة لضمان الكفاءة	3.6667	1.13913	مرتفعة	2
3. يُراعى توفر مهارات التكيف مع الأزمات لدى المتقدمين للوظائف	3.2281	1.22500	متوسطة	5
4. تشجع الجامعة على استقطاب ذوي الخبرات المتنوعة لتقوية مرونتها المؤسسية	3.6140	1.25006	مرتفعة	3
5. يتم فحص الخلفية المهنية للمرشحين بشكل شامل قبل التوظيف	3.2632	1.24680	متوسطة	4
فاعلية عملية الاستقطاب	3.5263	.89253	مرتفعة	--

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستقطاب (3.5263)، مما يعكس مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية في تقييم ممارسات الاستقطاب من وجهة نظر العينة، كما يُشير الانحراف المعياري (0.89253) إلى وجود درجة تباين معتدلة بين إجابات الأفراد، ما يُعطي موثوقية للنتائج، وجاءت ترتيب العبارات حسب المتوسطات على الشكل التالي:

1. البند" (1) تعتمد الجامعة معايير واضحة ومعلنة عند اختيار الموظفين الجدد، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.8569)، ما يُبرز قوة ووضوح السياسات الرسمية للتوظيف.

2. البند" (2) تُجرى عمليات التوظيف وفق آليات دقيقة لضمان الكفاءة بمتوسط (3.6667)، مما يعكس مهنية الإجراءات المستخدمة في عمليات الاستقطاب.

3. البند" (4) تشجع الجامعة على استقطاب ذوي الخبرات المتنوعة لتقوية مرونتها المؤسسية جاء بمتوسط (3.6140)، ويعكس توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز المرونة المؤسسية.

4. البند" (5) يتم فحص الخلفية المهنية للمرشحين بشكل شامل قبل التوظيف جاء بمتوسط (3.2632)، وهو أقل مما يُتوقع في بيئات توظيف عالية التنظيم.

5. البند" (3) يُراعى توفر مهارات التكيف مع الأزمات لدى المتقدمين للوظائف سجّل أقل متوسط (3.2281)، ما يدل على ضعف الاهتمام بهذا الجانب الحيوي في ظل بيئة متقلبة.

تشير البيانات إلى أن ممارسات الاستقطاب في الجامعة تُقيّم إجمالًا بمستوى مقبول يميل إلى الإيجابية، لا سيما فيما يتعلق بالمعايير والآليات الرسمية، في حين تُظهر بعض الجوانب، مثل مراعاة الجاهزية للأزمات وفحص الخلفية المهنية، فرصًا واضحة للتحسين بما ينسجم مع متطلبات إدارة المخاطر.

2- التحليل الاحصائي لعبارات البعد الثاني (برامج تدريب الموظفين)

الجدول (3-14) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الثاني برامج تدريب الموظفين

عبارات بعد برامج التدريب	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
6. تنفذ الجامعة برامج تدريبية متخصصة لرفع الكفاءة .	3.2456	1.22883	متوسط	3
7. تشمل البرامج التدريبية محاور تتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر .	3.0877	1.09023	متوسط	5
8. يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	3.7544	1.18443	مرتفع	2
9. تُقيم نتائج التدريب بشكل منتظم لمعرفة مدى الفائدة المحققة .	3.8772	1.07022	مرتفع	1
10. يتلقى الموظفون تدريبات تُعزز من جاهزيتهم للتصرف الفعال أثناء الطوارئ	3.2281	1.13417	متوسط	4
برامج تدريب الموظفين	3.4386	.82759	مرتفع	--

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ (3.43886)، مما يدل على مستوى متوسط يميل للإيجابية في تقييم برامج التدريب داخل الجامعة، مع انحراف معياري قدره (0.82759)، وهو تباين منخفض نسبيًا يشير إلى تقارب الآراء، وجاءت ترتيب العبارات حسب المتوسطات على الشكل التالي:

1. البند" (9) تُقيم نتائج التدريب بشكل منتظم لمعرفة مدى الفائدة المحققة سجّل أعلى متوسط (3.8772)، مما يعكس اهتمامًا واضحًا بمتابعة الأثر التدريبي والتحسين المستمر.

2. يليه البند" (8) يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية بمتوسط (3.7544)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نحو التشاركية في تصميم البرامج.

3. البند" (7) تشمل البرامج التدريبية محاور تتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر "بمتوسط (3.0877)، وهو الأدنى، مما قد يشير إلى قصور نسبي في دمج موضوعات الطوارئ ضمن المحتوى التدريبي.

4. البند" (10) تُعزز التدريبات من الجاهزية أثناء الطوارئ "بمتوسط (3.2281)، وهو مؤشر آخر على ضعف ربط التدريب بممارسات الطوارئ والاستجابة السريعة.

5. البند (6) سجّل متوسطًا قريبًا (3.0877)، ما يُبرز الحاجة إلى تعزيز التخصص والتعمق في البرامج المقدمة.

تحليل التباين (الانحراف المعياري): تراوحت القيم بين (1.07) و(1.23)، وهي انحرافات معيارية ضمن النطاق الطبيعي، وتدل على وجود بعض التفاوت في آراء المجيبين، خاصة في البنود ذات المحتوى المرتبط بالأزمات.

تشير النتائج إلى أن الجامعة تبذل جهودًا واضحة في تنفيذ برامج تدريبية، خصوصًا فيما يتعلق بتقييم أثر التدريب ومشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في إدماج موضوعات الطوارئ وإدارة الأزمات ضمن هذه البرامج، وهي نقطة تستدعي اهتمامًا أكبر في سياق بناء جاهزية مؤسسية شاملة.

3- التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث (جودة الاتصال الداخلي):

الجدول رقم (3-15) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الثالث جودة الاتصال الداخلي

عبارات بعد جودة الاتصال الداخلي	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
11. توجد آليات اتصال فعالة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين	3.6667	1.13913	مرتفع	1
12. تتوفر منصات تواصل داخلية تساعد على نقل المعلومات بسرعة	3.4737	1.16658	مرتفع	4
13. تتم مناقشة الأمور المتعلقة بالمخاطر والقرارات المهمة بشفافية	3.5965	1.25157	مرتفع	2
14. يشجع بيئة العمل في الجامعة على الحوار المفتوح	3.5439	1.29656	مرتفع	3
15. تساهم جودة الاتصال في تنسيق الجهود عند التعرض لمواقف حرجة	3.3158	1.24151	متوسط	5
جودة الاتصال الداخلي	3.5193	.97969	متوسط	--

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المتوسط الكلي لبُعد جودة الاتصال الداخلي بلغ 3.5193، مع انحراف معياري 0.97969، ما يشير إلى تقييم إيجابي متوسط يميل إلى الجيد لجودة الاتصال داخل الجامعةوجاءت ترتيب العبارات على الشكل التالي:

1. البند (11): "توجد آليات اتصال فعالة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين" بمتوسط (3.6667)، يشير إلى الاعتراف بوجود نظم اتصال منتظمة وفعالة.

2. البند (13): "تتم مناقشة الأمور المتعلقة بالمخاطر والقرارات المهمة بشفافية" بمتوسط (3.5965)، ما يعكس وجود شفافية في التواصل حول الأمور الحيوية.

3. البنود (14) و(12) سجّلت متوسطات (3.5439) و(3.4737) على التوالي، مما يدل على وجود منصات تواصل وتشجيع على الحوار المفتوح ولكن مع إمكانية تعزيزها.

4. البند (15): "تساهم جودة الاتصال في تنسيق الجهود عند التعرض لمواقف حرجة" بمتوسط (3.3158)، وهو الأدنى، ما قد يشير إلى وجود فرص لتحسين فعالية الاتصال خاصة في حالات الأزمات والمواقف الطارئة.

الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبيًا (بين 1.14 و1.30) تعكس تفاوتًا في آراء المجيبين، ربما يعود إلى اختلاف التجارب الشخصية أو الإدارات المختلفة.

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن جودة الاتصال الداخلي داخل الجامعة تُقيم بشكل إيجابي، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تطويرها، خاصة في مجال التنسيق أثناء الأزمات، ما يعكس أهمية الاستثمار في تعزيز قنوات الاتصال لضمان الاستجابة الفعالة في المواقف الحرجة.

4- التحليل الاحصائي لعبارات البعد الرابع (الدعم النفسي والاجتماعي)

الجدول رقم (4-16) التحليل الاحصائي لعبارات البعد الرابع (الدعم النفسي والاجتماعي)

عبارات بعد جودة الاتصال الداخلي	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
16. توفر الجامعة خدمات دعم نفسي للموظفين عند الحاجة	3.1579	1.23620	متوسط	5
15. تراعي إدارة الجامعة الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها العاملون	3.2281	1.22500	متوسط	4
18. تُعزز الجامعة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل	3.3684	1.14380	متوسط	2
19. يُؤخذ الدعم النفسي والاجتماعي بعين الاعتبار أثناء الأزمات	3.3860	1.14571	متوسط	1
20. يشعر الموظفون بالثقة في قدرة الجامعة على توفير الحماية والرعاية خلال الأزمات	3.2281	1.05251	متوسط	3
الدعم النفسي والاجتماعي	3.2737	.81734	متوسط	--

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المتوسط العام لبُعد الدعم النفسي والاجتماعي بلغ 3.2737، مما يشير إلى تقييم متوسط يميل إلى الإيجابية في مستوى الدعم النفسي والاجتماعي المقدم للموظفينوجاء ترتيب العبارات على الشكل التالي:

1. البند" (19) يُؤخذ الدعم النفسي والاجتماعي بعين الاعتبار أثناء الأزمات "بمتوسط (3.3860)، ما يدل على وعي نسبي بأهمية الدعم في الظروف الطارئة.

2. البند" (18) تُعزز الجامعة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل "بمتوسط (3.3684)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو خلق بيئة داعمة.

3. البنود (15) و(20) سجّلا متوسطات متقاربة (3.2281)، مما يشير إلى وجود إدراك معتدل لفعالية إدارة الضغوط وتوفير الحماية خلال الأزمات.

البند (16) توفر الجامعة خدمات دعم نفسي للموظفين عند الحاجة "بمتوسط (3.159)، وهو مؤشر على فرصة لتحسين الخدمات النفسية المقدمة.

الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.05) و(1.24)، مما يعكس تفاوتًا نسبيًا في تجارب وآراء الأفراد حول جودة الدعم النفسي والاجتماعي.

تشير النتائج إلى أن الجامعة تبذل جهودًا ملحوظة في توفير الدعم النفسي والاجتماعي، خصوصًا في تعزيز بيئة التعاون أثناء الأزمات، مع وجود حاجة لتحسين خدمات الدعم النفسي المباشر وتطوير آليات فعالة لإدارة الضغوط النفسية بين الموظفين.

التحليل الاحصائي لعبارات المتغير التابع (إدارة المخاطر)

الجدول رقم (3-17) التحليل الاحصائي لعبارات المتغير التابع (إدارة المخاطر)

عبارات بعد جودة الاتصال الداخلي	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
21. تتبنى الجامعة سياسة واضحة في إدارة المخاطر والأزمات	3.7478	1.17300	مرتفع	2
22. يتم تدريب الكادر الأكاديمي والإداري على كيفية الاستجابة للطوارئ	3.0526	1.17140	متوسط	7
23. تتوفر خطط بديلة تضمن استمرارية العمل في حال حدوث أزمات	3.6842	1.35169	مرتفع	4
24. تشارك الإدارة الموظفين في تصميم خطط مواجهة المخاطر	3.2105	.92073	متوسط	6

تابع الجدول رقم (3-17) التحليل الاحصائي لعبارات المتغير التابع (إدارة المخاطر)

عبارات بعد جودة الاتصال الداخلي	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
25. هناك مراجعة دورية لإجراءات الاستعداد والاستجابة للمخاطر	3.3509	1.06051	متوسط	5
26. ساهمت ممارسات الموارد البشرية في تحسين استجابة الجامعة للأزمات	3.7258	.99151	مرتفع	3
27. يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين المستقر	4.0175	.93525	مرتفع	1
إدارة المخاطر	3.5414	.69554	مرتفع	

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر بلغ (3.5414)، مع انحراف معياري منخفض نسبيًا (0.69554)، مما يشير إلى تقييم متوسط إيجابي ومستقر لممارسات إدارة المخاطر داخل الجامعة، وجاء ترتيب البنود على الشكل التالي:

1. البند" (27) يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين المستقبل "بمتوسط (4.0175)، وهو الأعلى بين جميع البنود، ما يشير إلى وجود وعي مؤسسي كبير بأهمية التعلم من التجارب لتحسين الأداء المستقبلي.

2. يليه البندان (21) " تتبنى الجامعة سياسة واضحة في إدارة المخاطر والأزمات" بمتوسط حسابي (3.7478) وهو يشير إلى وجود سياسة واضحة في إدارة المخاطر ضمن الجامعة

3. البند (26) " ساهمت ممارسات الموارد البشرية في تحسين استجابة الجامعة للأزمات " بمتوسط (3.7258) لكل منهما، ويشير إلى تأثير ممارسات الموارد البشرية في تحسين الاستجابة.

4. البند" (22) يتم تدريب الكادر الأكاديمي والإداري على كيفية الاستجابة للطوارئ "سجل أقل متوسط (3.0526)، ما يدل على فرص كبيرة لتحسين برامج التدريب والتأهيل للطوارئ.

5. البنود (24) و(22) سجلت متوسطات (3.2105) و(3.0526) على التوالي، ما يشير إلى وجود مراجعات وخطط مشاركة، لكنها تحتاج إلى تعزيز.

أعلى انحراف معياري كان في البند (23) " تتوفر خطط بديلة تضمن استمرارية العمل في حال حدوث أزمات (1.35)، ما يدل على تفاوت في آراء المشاركين حول فعالية هذه الخطط، بقية البنود انحرافاتها ضمن نطاق مقبول، مما يشير إلى تماسك نسبي في التقييمات.

تُظهر النتائج أن الجامعة تمتلك إطارًا متينًا لإدارة المخاطر، مع اهتمام خاص بتوثيق الدروس وتحسين الممارسات، لكن هناك حاجة لتحسين جوانب التدريب على الطوارئ وتعزيز مشاركة الموظفين في تصميم الخطط والاستعداد الدوري، لتعزيز الجاهزية والاستجابة الفعالة للأزمات.

ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية للدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة المخاطر في الجامعة السورية الخاصة، تم التحقق من صحة الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالشكل التالي:

الجدول رقم (3-18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

	Model Summary		ANOVA[a]		Coefficients[a]			
	R	R^2	F	Sig	B	Beta	t	Sig
الاستقطاب	.739[a]	.546	15.642	.000[b]	.487	.624	3.010	.004
التدريب					.421	.577	2.932	.013
الاتصال					.393	.414	2.122	.026
الدعم					.471	.536	2.984	.005

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. أظهر الجدول أن معامل الارتباط (R = 0.739)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.546)، أي أن ما نسبته (54.6%) من التغير في مستوى إدارة المخاطر يمكن تفسيره من خلال التغيرات في أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن النموذج يفسر أكثر من نصف التباين في المتغير التابع، وهي نسبة جيدة.

2. يُظهر الجدول أن قيمة F بلغت (15.642) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية = Sig) (000.، أي أقل من (0.05). وهذا يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، ويُعزى ذلك إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الدعم، الاتصال، الاستقطاب، التدريب) تؤثر تأثيرًا معنوياً على إدارة المخاطر.

3. الاستقطاب: تبين أن له تأثيرًا إيجابيًا قويًا ودالًا إحصائيًا على إدارة المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.487) وقيمة (Sig = 0.004) وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين عمليات الاستقطاب داخل الجامعة يسهم بفاعلية في رفع مستوى إدارة المخاطر.

4. التدريب أظهرت النتائج أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على إدارة المخاط، حيث بلغت قيمة (B = 0.421) ، (Sig = 0.000) مما يعكس أهمية تطوير المهارات والمعارف لدى العاملين لتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المؤسسية.

5. الاتصال الداخلي يتمتع بتأثير إيجابي دال إحصائيًا (B = 0.393)،(Sig = 0.026)، ما يدل على أن تحسين قنوات الاتصال والمعلومات داخل الجامعة يدعم فعالية إدارة المخاطر.

6. الدعم النفسي والمعنوي كانت القيمة (B = 0.471)، (Beta = 0.005)، أي أنه دال إحصائيًا، ويدل ذلك على أن توفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين له دور إيجابي، في دعم جهود إدارة المخاطر.

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأربع (الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم) تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا على إدارة المخاطر. وتُعد هذه النتيجة ذات دلالة عملية أيضًا، إذ توضح أن تبني ممارسات فعالة في هذه المجالات يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات الأكاديمية، مثل الجامعة السورية الخاصة، على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية.

الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية الاستقطاب ومستوى الاستعداد للأزمات في الجامعة السورية الخاصة، أجري تحليل انحدار بسيط بهدف اختبار أثر الاستقطاب كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة المخاطر في الجامعة. وبيّنت نتائج النموذج ما يلي:

الجدول رقم (3-19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

	Model Summary		ANOVA[a]		Coefficients[a]			
	R	R^2	F	Sig	B	Beta	t	Sig
الاستقطاب	.702[a]	.493	53.543	.000[b]	.547	.702	7.317	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين الاستقطاب وإدارة المخاطر 0.702، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد0.493 (R Square) ، مما يعني أن

نحو 49.3% من التباين في إدارة المخاطر يمكن تفسيره من خلال الاستقطاب، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

2. اختبار تحليل التباين (ANOVA): أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F = 53.543)، بدرجة دلالة Sig = .000، وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود تأثير معنوي للاستقطاب في تفسير التباين في إدارة المخاطر.

3. معاملات الانحدار: معامل الانحدار غير المعياري (B) لقيمة الاستقطاب يساوي 0.547، وهو موجب ودال إحصائيًا عند مستوى Sig = .000، مما يدل على أنه كلما زادت فعالية الاستقطاب بوحدة واحدة، زادت قدرة إدارة المخاطر بمقدار 0.547 وحدة، كما كان معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.702)، مما يشير إلى أن الاستقطاب يلعب دورًا قويًا في التأثير على إدارة المخاطر مقارنة بباقي المتغيرات المحتملة.

4. معادلة الانحدار الخطي البسيط: إدارة المخاطر = 1.611 + 0.547 * الاستقطاب

تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي لفعالية الاستقطاب في تحسين إدارة المخاطر، الأمر الذي يدعم الفرضية الفرعية الأولى التي تتضمن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وإدارة المخاطر.

الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تدريب الموظفين وفاعلية استجابة الجامعة للأزمات.

الجدول رقم (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	Model Summary		ANOVA[a]		Coefficients[a]			
	R	R^2	F	Sig	B	Beta	t	Sig
التدريب	.669[a]	.448	44.673	.000[b]	.563	.669	6.684	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم إجراء تحليل انحدار بسيط بهدف الكشف عن أثر بُعد برامج تدريب الموظفين، باعتباره أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية، على إدارة المخاطر لدى العاملين في الجامعة. وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بين برامج تدريب الموظفين وإدارة المخاطر بلغ 0.669، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل التحديد (R2 = 0.448)، ما يعني أن نحو 44.8% من التباين في مستوى إدارة المخاطر يمكن تفسيره من خلال برامج التدريب المقدمة للموظفين، في حين تُعزى النسبة المتبقية (55.2%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

2. كشفت نتائج اختبار تحليل التباين عن دلالة إحصائية للنموذج، حيث بلغت قيمة (F = 44.673)، عند مستوى دلالة Sig = 0.000، وهي أقل بكثير من الحد المقبول (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

3. بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للاستقطاب 0.563، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند Sig = 0.000، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة الاستقطاب تؤدي إلى زيادة قدرها 0.563 وحدة في مستوى إدارة المخاطر، أما معامل الانحدار المعياري (Beta) فقد بلغ 0.669، ما يؤكد أن الاستقطاب يُعد من العوامل المؤثرة بقوة على إدارة المخاطر ضمن النموذج المدروس، كما بلغ مقدار قيمة (t) لاختبار معنوية معامل الانحدار 6.684، وهي ذات دلالة عالية عند مستوى معنوية .0.000

4. معادلة الانحدار الخطي البسيط: إدارة المخاطر = 1.607 + برامج التدريب * 0.563

تدعم نتائج هذا التحليل الفرضية الفرعية الثانية التي تتضمن وجود أثر معنوي لبرامج التدريب في تعزيز إدارة المخاطر، مما يؤكد أهمية تنفيذ برامج تدريبية فعالة وجاذبة، تضمن رفع مستوى الموارد البشرية إلى مستويات عالية من الكفاءة قادرة على التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة في بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وفعالية التنسيق خلال مرحلة الاستجابة للأزمات.

الجدول رقم (3-21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	Model Summary		ANOVA[a]		Coefficients[a]			
	R	R^2	F	Sig	B	Beta	t	Sig
الاتصال	.600[a]	.360	30.915	.000b	.426	.600	5.560	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط (R) بين الاتصال وإدارة المخاطر 0.600، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.360)، أي أن 36.0% من التباين في مستوى إدارة المخاطر يمكن تفسيره من خلال الاتصال، فيما تعود النسبة المتبقية (64.0%) إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

2. أظهرت نتائج تحليل التباين أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة (F = 30.915)، عند مستوى دلالة Sig = 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين الاتصال وإدارة المخاطر.

3. أظهر التحليل أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لبُعد الاتصال بلغ 0.426، وهو موجب ودال إحصائيًا عند Sig = 0.000، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية الاتصال تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة المخاطر بمقدار 0.426 وحدة، أما معامل الانحدار المعياري (Beta) فقد بلغ 0.600، ما يؤكد أن الاتصال يعد متغيرًا مؤثرًا بدرجة متوسطة في تفسير التغير في إدارة المخاطر، كما بلغت قيمة (t)لاختبار معنوية معامل الانحدار 5.560، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى .0.000

4. معادلة الانحدار الخطي البسيط: إدارة المخاطر = 2.043 + 0.426 * الاتصال

تشير النتائج إلى أن بُعد الاتصال الداخلي يسهم بشكل معنوي في تفسير مستوى إدارة المخاطر داخل المؤسسة. وعليه، فإن تعزيز قنوات الاتصال الواضحة والفعالة بين الإدارات والموظفين يُعد من العوامل المهمة التي تدعم قدرة المؤسسة على التعرف إلى المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين وفعالية مرحلة التعافي من المخاطر.

الجدول رقم (3-22) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	Model Summary		ANOVA[a]		Coefficients[a]			
	R	R^2	F	Sig	B	Beta	t	Sig
الاتصال	.636[a]	.404	37.317	.000[b]	.541	.636	6.109	.000

الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين الاتصال وإدارة المخاطر 0.636، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً وإيجابية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد (R^2 = 0.040)، ما يدل على أن نحو 40.4% من التباين في إدارة المخاطر يُمكن تفسيره من خلال الاتصال، في حين أن الـ59.6% المتبقية تُعزى إلى متغيرات أخرى خارجة عن هذا النموذج.

2. بلغت قيمة F المحسوبة 37.317، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية Sig = .000، ما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم صالح إحصائيًا لتفسير العلاقة بين الاتصال وإدارة المخاطر.

3. أظهرت النتائج أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لبُعد الاتصال بلغ 0.541، وهو دال إحصائيًا عند مستوى Sig = .000، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في فعالية الاتصال تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.541 في درجة إدارة المخاطر، أما معامل الانحدار المعياري (Beta) فبلغ 0.636، مما يشير إلى أن الاتصال له تأثير نسبي متوسط إلى قوي مقارنة ببقية الأبعاد المحتملة، كما بلغت قيمة (t) لاختبار معنوية المعامل 6.109، وهي قيمة مرتفعة دالة على تأثير حقيقي للمتغير المستقل.

4. معادلة الانحدار الخطي البسيط: إدارة المخاطر = 1.77 + الدعم النفسي والمعنوي * 0.541

تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث أظهر التحليل أن بُعد الاتصال له تأثير معنوي موجب في تحسين إدارة المخاطر. وهذا يدل على أن بناء نظام اتصال داخلي فعال وواضح يسهم بشكل جوهري في تعزيز قدرة المؤسسة على رصد المخاطر المحتملة والتعامل معها باحترافية واستباقية.

رابعاً : النتائج والتوصيات:

أ- نتائج الدراسة:

1- نتائج البعد الأول (فاعلية عملية الاستقطاب): أظهرت النتائج أن تقييم ممارسات الاستقطاب في الجامعة كان مرتفعاً بشكل عام، وهذا يعكس وجود تصور إيجابي لدى أفراد العينة حول سياسات التوظيف، كما أن التحليل التفصيلي للعبارات يكشف عن نقاط قوة وضعف واضحة:

1) أبرز نقاط القوة :جاءت العبارة "تعتمد الجامعة معايير واضحة ومعلنة عند اختيار الموظفين الجدد "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.8596)، وهذا يدل على أن الجامعة تتبع سياسات توظيف رسمية شفافة ومنظمة، وهو ما يعزز من ثقة الموظفين في إجراءات التعيين.

2) أبرز نقاط الضعف: سجلت العبارة "يُراعى توفر مهارات التكيف مع الأزمات لدى المتقدمين للوظائف "أدنى متوسط حسابي في هذا البعد (3.2281). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة في عملية الاستقطاب، حيث لا يتم إيلاء الاهتمام الكافي لمهارة حيوية تتعلق بالمرونة والقدرة على مواجهة المواقف الصعبة، وهو أمر ضروري لإدارة المخاطر.

وبالتالي نستنتج أن الجامعة تمتلك إطاراً قوياً ورسمياً لعمليات الاستقطاب، لكنه يركز على الكفاءات التقليدية أكثر من تركيزه على المهارات المرتبطة بالجاهزية للأزمات.

2- نتائج البعد الثاني (برامج تدريب الموظفين): حصل محور برامج التدريب على تقييم مرتفع، مما يشير إلى تقدير الموظفين للجهود التدريبية المبذولة. وتوضح النتائج وجود تقدم في جوانب معينة مقابل قصور في جوانب أخرى حيوية:

1). أبرز نقاط القوة :العبارتان "تُقيم نتائج التدريب بشكل منتظم لمعرفة مدى الفائدة المحققة "(بمتوسط 3.8772) و "يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية "(بمتوسط 3.7544) حازتا على أعلى تقييم. وهذا يعكس وجود ممارسات تدريبية ناضجة تركز على قياس الأثر والتشاركية.

2) أبرز نقاط الضعف :العبارة "تشمل البرامج التدريبية محاور تتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر "حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.0877). تؤكد هذه النتيجة، بالإضافة إلى التقييم المتوسط لعبارة تعزيز الجاهزية للطوارئ، أن هناك قصوراً واضحاً في ربط المحتوى التدريبي بمتطلبات إدارة المخاطر والاستجابة للطوارئ.

وبالتالي نستطيع القول بأن برامج التدريب في الجامعة فعالة من حيث التقييم والمشاركة، لكنها تفتقر بشدة إلى المحتوى المتخصص في إدارة الأزمات والمخاطر، مما يمثل فرصة تحسين أساسية.

3- نتائج البعد الثالث (جودة الاتصال الداخلي): جاء تقييم جودة الاتصال الداخلي متوسطاً يميل إلى الارتفاع، ويشير ذلك إلى وجود بنية تحتية جيدة للاتصال، لكن فعاليتها تتأثر عند الحاجة إليها في المواقف الحرجة.

1) أبرز نقاط القوة :حصلت عبارة "توجد آليات اتصال فعالة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين "على أعلى متوسط (3.6667)، مما يؤكد وجود قنوات اتصال رسمية معترف بها. كما أن الشفافية في مناقشة المخاطر حصلت على تقييم مرتفع أيضاً.

2) أبرز نقاط الضعف :عبارة "تساهم جودة الاتصال في تنسيق الجهود عند التعرض لمواقف حرجة "سجلت أدنى متوسط (3.3158). هذه النتيجة حاسمة، حيث تدل على أن آليات الاتصال الحالية قد لا تكون بالكفاءة المطلوبة لتنسيق الاستجابة الفعالة والسريعة أثناء الأزمات.

ومنه نستنتج أنه وعلى الرغم من وجود نظام اتصال جيد في الأوقات العادية، إلا أنه بحاجة إلى تطوير ليكون أكثر فاعلية كأداة لتنسيق الجهود وإدارة المعلومات في أوقات الأزمات.

4- نتائج البعد الرابع (الدعم النفسي والاجتماعي): حصل هذا المحور على أدنى متوسط حسابي بين جميع أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية، بتقييم متوسط .وهذا يشير إلى أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام المؤسسي.

1) أبرز نقاط القوة: العبارة الأعلى تقييماً كانت "يُؤخذ الدعم النفسي والاجتماعي بعين الاعتبار أثناء الأزمات "(بمتوسط 3.3860)، مما يدل على وجود وعي بأهمية هذا الجانب في الظروف الطارئة.

2) أبرز نقاط الضعف :العبارة "توفر الجامعة خدمات دعم نفسي للموظفين عند الحاجة "سجلت أدنى متوسط (3.1579). وهذا يكشف عن وجود نقص في توفير خدمات الدعم النفسي المتخصصة والمتاحة للموظفين

وبالتالي هناك إدراك لأهمية الدعم النفسي في الجامعة، خاصة في سياق الأزمات، ولكن هذا الوعي لم يُترجم بعد إلى خدمات دعم نفسي مؤسسية ومتاحة بشكل كافٍ للموظفين.

5- نتائج المتغير التابع (إدارة المخاطر): جاء تقييم ممارسات إدارة المخاطر في الجامعة مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.5414)وهذا يعكس وجود إطار عمل جيد لإدارة المخاطر، مع وجود تميز في جوانب محددة وقصور في أخرى.

1) أبرز نقاط القوة :العبارة "يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين المستقبل "حصلت على أعلى متوسط حسابي في الدراسة بأكملها (4.0175). وهذا يدل على وجود ثقافة تعلم مؤسسي قوية وقدرة على الاستفادة من التجارب السابقة، وهو حجر الزاوية في أي نظام فعال لإدارة المخاطر.

2) أبرز نقاط الضعف :العبارة "يتم تدريب الكادر الأكاديمي والإداري على كيفية الاستجابة للطوارئ "سجلت أدنى متوسط حسابي (3.0526). هذه النتيجة تتسق تماماً مع ضعف محور التدريب على الأزمات، وتؤكد أن الجانب العملي والتطبيقي في الاستعداد للطوارئ هو الحلقة الأضعف في منظومة إدارة المخاطر بالجامعة.

الخلاصة: تمتلك الجامعة أساساً متيناً في إدارة المخاطر يتمثل في وجود سياسات واضحة والتعلم من الماضي، لكنها تحتاج بشكل عاجل إلى تعزيز الجانب التنفيذي المتعلق بتدريب الموظفين على الاستجابة الفعلية للطوارئ.

6- نتائج اختبار فرضيات الدراسة: أكدت نتائج اختبار الفرضيات صحة جميع فرضيات الدراسة كما هو مبين بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية :تم إثبات وجود علاقة قوية وموجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاستقطاب، التدريب، الاتصال، الدعم) وفعالية إدارة المخاطر. حيث فسرت هذه الاستراتيجيات ما نسبته 54.6%من التغير في إدارة المخاطر، وكل بعد من هذه الأبعاد أظهر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً،

وكذلك الامر بالنسبة للفرضيات الفرعية حيث تم إثبات صحة جميع الفرضيات الفرعية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي ومعنوي لكل أبعاد الدراسة على إدارة المخاطر، هذه النتائج الإحصائية تدعم بقوة الاستنتاج القائل بأن تحسين ممارسات الموارد البشرية في هذه الأبعاد الأربعة سيؤدي مباشرة إلى تعزيز قدرة الجامعة على إدارة المخاطر بفعالية.

ب- التوصيات

1. تعزيز التدريب الموجه لإدارة الأزمات: ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة :تصميم وتنفيذ برامج تدريب إلزامية للكادر الأكاديمي والإداري تركز على خطط الاستجابة للطوارئ، وإجراءات الإخلاء، والإسعافات الأولية، وكيفية التعامل مع مختلف أنواع المخاطر المحتملة.
- دمج محاور الأزمات في التدريب العام :تضمين وحدات تدريبية عن إدارة المخاطر، المرونة النفسية، واتخاذ القرارات تحت الضغط ضمن كافة البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة.
- إجراء تدريبات ومحاكاة عملية :تنظيم تمارين محاكاة وسيناريوهات طوارئ وهمية بشكل دوري لتدريب الموظفين على تطبيق الخطط وضمان جاهزيتهم.

2. تطوير معايير الاستقطاب والتوظيف: تقترح الدراسة الآليات التالية لتطوير عمليات الاستقطاب والتوظيف:

- إضافة مهارات التكيف كمعيار أساسي :يجب أن تتضمن معايير الاختيار والتوظيف تقييمًا لقدرة المرشحين على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة والتعامل مع الضغوط والأزمات.
- فحص شامل للخلفية المهنية :تعزيز إجراءات فحص الخلفية المهنية للمرشحين للتأكد من امتلاكهم للخبرات التي تتناسب مع متطلبات إدارة المخاطر.

3. تحسين آليات الاتصال الداخلي أثناء الأزمات:

- تطوير بروتوكولات اتصال للطوارئ :إنشاء قنوات اتصال مخصصة وواضحة للاستخدام أثناء الأزمات لضمان وصول المعلومات بسرعة وفعالية إلى جميع المعنيين.

- تعزيز الشفافية في إدارة المخاطر :إشراك الموظفين بشكل أكبر في مناقشة وتصميم خطط مواجهة المخاطر لزيادة وعيهم والتزامهم بها.

4. تفعيل منظومة الدعم النفسي والاجتماعي:

- توفير خدمات دعم نفسي متكاملة :التعاقد مع متخصصين لتقديم خدمات استشارية ودعم نفسي للموظفين بشكل منتظم، وليس فقط عند الحاجة أو خلال الأزمات.
- نشر ثقافة الرعاية النفسية :إطلاق حملات توعية داخلية بأهمية الصحة النفسية وتدريب المديرين على كيفية التعرف على علامات الإجهاد والضغط النفسي لدى فرق عملهم وتقديم الدعم الأولي.
- تضمين الدعم النفسي في خطط التعافي :التأكيد على أن الدعم النفسي والاجتماعي جزء لا يتجزأ من خطط التعافي بعد الأزمات لمساعدة الموظفين على استعادة توازنهم.

5. مراجعة وتحديث خطط إدارة المخاطر:

- إشراك الموظفين في المراجعة :بما أن مشاركة الموظفين في تصميم الخطط كانت متوسطة، يوصى بإنشاء لجان عمل تضم ممثلين عن مختلف الأقسام لمراجعة وتحديث خطط الاستجابة للمخاطر بشكل دوري.
- الاستفادة من التكنولوجيا :توظيف التكنولوجيا في تطوير أنظمة الإنذار المبكر وإدارة استمرارية العمل لضمان الجاهزية للتعامل مع أي طارئ.

المراجع

المراجع العربية:

(1) ابراهيم، سامح محمد (2025): المخاطر الأمنية والمجتمعية للتزييف العميق وآليات المواجهة، "المجلة القانونية، المجلد (23)، العدد (7)، ص 3950-3970.

(2) إسماعيل، سهاد (2022): الإدراك الاستراتيجي وادارة المخاطر في الدراسات الاستراتيجية (المنهجية والتطبيق) ".قضايا سياسية، ، مجلة جامعة النهرين، العدد (76)، ص 515-530

(3) الأمتياز، خالد (2021): أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية –الالتزام المعياري متغير وسيط ".مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (4)، 1-20

(4) البحيري، هشام محمد (2023): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (4)، العدد (2)، ص 1192-1149.

(5) برباش، نور الدين.، بوصلاح.، النذير (2023): تأثير إستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، المجلد (5)، العدد (4)، عدد خاص بإبحاث المؤتمر العلمي الرابع لجامعة البيضاء، ص120-152

(6) بوزيدي، محمد (2018): فاعلية استخدام إستراتيجية التحفيز في عملية الأشراف التربوي ".دراسات معاصرة، تم الاسترجاع من الرابط https://doi.org/10.37172/1901-000-004-033.

(7) بومشعل، يوسف. (2022): رهانات إدارة الأزمات المؤسساتية: ، من تجاوز التهديدات المحتملة إلى اغتنام الفرص الممكنة ".*المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد (9)، العدد (3)، ص110-132*

(8) حامد، انتصار محمد. (2022): ملامح مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية)"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد الرابع، العدد الثالث، ص 141-168.

(9) خضر، محمد. (2022): اللاجئون في مصر بين خطة الاستجابة السياسية والمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية من منظور المكتب القُطري لمفوضية اللاجئين في القاهرة والإسكندرية ".مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، المجلد (27)، العدد (2)، 1-22

(10) الرقبان، نسيم فلاح (2023): أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، الدور الوسيط للتشاركية المعرفية، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 1-25

(11) الزيدي، ناظم.، البغدادي، رباب (2022): تأثير استراتيجية الاستقطاب في الاداء المتميز للعاملين، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2)، العدد (4)، 50-80

(12) شبيب، عوض علي (2024): تطوير الاداء الإداري بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد السادس، العدد الأول، ص 56-90.

(12) الشريف، أماني (2022): تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، المجلد (38)، العدد (12)، ص 1-60.

(13) شلبى، محمد صلاح السيد (2024): دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (4)، العدد (8)، ص 2866 - 2868

(14) الشمايلة، مالك طه (2024). إدارة السلامة العامة ودورها في الحد من المخاطر في البلديات .المجلة الأردنية للإدارة العامة والتنمية المحلية، 12(1)، 45- 72.

(15) الشيخ، خالد محمد .(2020) .*إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات* .دار الثقافة للنشر والتوزيع.

(16) الضمور، مؤيد أحمد يوسف. (2022): استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية: ، استراتيجية الاستقطاب متغيرا وسيطا ".مجلة رماح للبحوث والدراسات،

(17) الطائي، ف. (2024). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. جامعة الموصل. تم الاسترجاع من https://uomus.edu.iq/img/lectures21/MUCLecture_2024_52318991.pdf

(18) عتيق، محمد علي.، إسماعيل، صلاح الدين (2023): دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، المجلد (1)، العدد (2)، 1-33

(19) العريني، محمد .(2022) .*إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية* .الرياض: دار الميمان، 22.

(20) العزة، ولاء صبحي، السلوادي، عبد الرحمن (2022): "أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجا ".*مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، المجلد (7)، العدد (2)، 53-78

(21) الفهداوي، محمد وليد.، الشعباني، موسى حمادي (2022): تحليل وتقييم المخاطر الجيومورفولوجية لحوض وادي عكاشات–غرب العراق، مجلة كلية التربية، جامعة الوسيط، المجلد (48)، العدد (1)، 250–270

(22) القرني، شريفة ناصر.، شريف، شريف محمد.، (2021): درجَةُ توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس مُحافظة بيشة' مجلة كلية التربية (أسيوط)، المجلد (37)، العدد (3)، ص 287–311.

(23) قطب، صلاح طه (2022): استراتيجية التحفيز المتكامل وعلاقتها بخفض اضطرابات اللغة الاستقبالية لدى أطفال اضطراب طيف التوحد، مجلة التربية وثقافة الطفل، المجلد (22)، العدد (1)، ص 174.

(24) لقمة، أبو بكر.، صالح، صديق.، حمزة، تهاني (2023): الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة بولاية الجزيرة، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، المجلد (4)، العدد (8)، تم الاسترجاع من https://doi.org/10.53796/hnsj485

(25) النقبي، جمعة محمد علي سليمان (2025): الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وتعزيز الابتكار المؤسسي: بالتطبيق على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات ".المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (6)، العدد (1)، ص 650–670

المراجع الأجنبية:

(1) Abdullah, A. G. (2021). Strategic HRM and crisis management: Evidence from higher education institutions in Malaysia. Asian Journal of Management Studies, 9(2), 41–59

(2) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page*.p 12.

(3) Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge University Press

(4) Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. In *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management* (pp. 51–69).

(5) Clarke, R., & Newman, G. (2022). *Outsmarting the terrorists*. Greenwood Publishing Group.

(6) Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson. P 49.

(7) De Wit, Johan, et al. (2021) "Biases in Security Risk Management: Do Security Professionals Follow Prospect Theory in Their Decisions?" Journal of Integrated Security and Safety Science.

(8)ENISA. (2023). Threat Landscape Report. European Union Agency for Cybersecurity. https://www.enisa.europa.eu

(9) Fischer, S.، (2022). *Human resource preparedness and crisis management in the context of terror threats in German public institutions*. European Journal of Public Administration, vol 18(1), 77–94.

(10) Georgiou, Theodoros, et al. "Future Forums: A Methodology for Exploring, Gamifying, and Raising Security Awareness of Code-Citizens." International Journal of Human-Computer Studies, vol169, p 120.

(11) Güngör, Ç. (2021). *The role of human resources management in crisis management: A study in the context of the COVID-19 pandemic*. Turkish Journal of Management Studies, 7(2), 113–128.

(12) Ivanova, N. (2022). Human resource response during military crisis: A case study from Ukraine. Journal of Crisis and Conflict Management, 11(2), 91–108.

(13) Karanina, E. V. “Country Risks and Regional Security.” *Issues of Risk Analysis*, vol. 19, no. 3, June 2022, pp. 8–9

(14) Leskiv, H., et al. (2022): STRUCTURING OF MODERN SECURITY THREATS FOR A TOURIST ENTERPRISE.” *Efektyvna Ekonomika*, no. 12, https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.36.

(15) Lishchuk, A., et al. “Environmental Risks of Violation of the Optimal Land’s Ratio.” *Balanced Nature Using*, no. 2, Apr. 2022, pp. 85–92.

(16) Liu, Yu, et al. “Integrated Production Planning and Preventive Maintenance Scheduling for Synchronized Parallel Machines.” *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 215, Nov. 2021, p. 107.

(17) L. N. Gumilev Eurasian National University, and A. Amirzhanova. “INTERNATIONAL STANDARDS AND LEGAL FRAMEWORK FOR NEW VOTING TECHNOLOGIES IN THE ELECTORAL PROCESS.” *Qogam Jane Dauir*, vol. 74, no. 2, June 2022, pp. 38–51.

(18) OECD. (2020). *Good Governance for Critical Infrastructure Resilience*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

(19) Oladipupo, Samuel Oluranti. (2019) “Determinants of Information Security Awareness among Employees of Capital Market Registrars in Lagos, Nigeria: An Empirical Study.” *Asian Journal of Computer Science and Technology*, vol. 8, no. 1, Feb. 2019, pp. 48–52.

(20) Peres, Matheus L., et al. “Intelligent Element: Coupling Green Function Approach and Artificial Intelligence to Reduce Discretization Effort.” *International Journal for Numerical and Analytical Methods in Geomechanics*, vol. 47, no. 6, Apr. 2023, pp. 1051–1072.

(21) St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia, and Svetlana V. Chelak. “RISK ANALYSIS AND ASSESSMENT.” EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA, vol. 3/7, no. 144, 2024, pp. 243–49

(22) UNODC. (2021). *Handbook on the management of violent extremist prisoners and the prevention of radicalization to violence in prisons*. United Nations Office on Drugs and Crime.

(23) Wahyu, Edie Riesnanda. “Risk Analysis and Crisis Management: A Proactive Approach to Overcoming Business Uncertainty.” *Return: Study of Management, Economic and Bussines*, vol. 2, no. 9, p. 953–6

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

استبيان علمي بعنوان

"استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأداة فاعلة في إدارة المخاطر

دراسة ميدانية على الجامعة السورية الخاصة"

السادة العاملون والطلبة المحترمون ضمن الجامعة السورية الخاصة:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الادارية قسم إدارة الموارد البشرية، تطرح الطالبتين استبيان علمي حول "قياس مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الجامعة السورية الخاصة على إدارة المخاطر" نأمل منكم المشاركة في ملء الاستبيان المرفق لهذه لغاية، علماً بأن معلوماتكم الشخصية ستحاط بالسرية التامة ولن يستخدم الاستبيان إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبتين

نلما معتز عامر هداية أحمد العمار

1- الجنس:

☐ ذكر. ☐ أنثى.

2- العمر:

☐ 25 وأقل من 30 ☐ من 30 وأقل من 35 سنة.

☐ من 35 وأقل من 40. ☐ من 40 وأقل من 45.

☐ من 45 وأكبر

3- طبيعة العمل:

☐ موظف ☐ عضو هيئة تدريسية.

4- عدد سنوات الانتماء للجامعة (كعضو هيئة تدريس أو موظف أو طالب):

☐ أقل من سنتين. ☐ من سنتين وأقل من 4 سنوات.

☐ من 4 سنوات وأقل من 6 سنوات. ☐ من 6 سنوات فأكثر.

الرجاء الإجابة بوضع إشارة (x) عند الدرجة التي ترونها مناسبة لكل عبارة

فاعلية عملية الاستقطاب					
العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1. تعتمد الجامعة معايير واضحة ومعلنة عند اختيار الموظفين الجدد					
2. تُجرى عمليات التوظيف وفق آليات دقيقة لضمان الكفاءة					
3. يُراعى توفر مهارات التكيف مع الأزمات لدى المتقدمين للوظائف					
4. تشجع الجامعة على استقطاب ذوي الخبرات المتنوعة لتقوية مرونتها المؤسسية					
5. يتم فحص الخلفية المهنية للمرشحين بشكل شامل قبل التوظيف					

برامج تدريب الموظفين					
العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
6. تنفذ الجامعة برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين .					
7. تشمل البرامج التدريبية محاور تتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر .					
8. يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية					
9. تُقيم نتائج التدريب بشكل منتظم لمعرفة مدى الفائدة المحققة .					
10. يتلقى الموظفون تدريبات تُعزز من جاهزيتهم للتصرف الفعال أثناء الطوارئ					

جودة الاتصال الداخلي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
11. توجد آليات اتصال فعالة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين					
12. تتوفر منصات تواصل داخلية تساعد على نقل المعلومات بسرعة					
13. تتم مناقشة الأمور المتعلقة بالمخاطر والقرارات المهمة بشفافية					
14. يشجع بيئة العمل في الجامعة على الحوار المفتوح					
15. تساهم جودة الاتصال في تنسيق الجهود عند التعرض لمواقف حرجة					

الدعم النفسي و الاجتماعي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
16. توفر الجامعة خدمات دعم نفسي للموظفين عند الحاجة					
15. تراعي إدارة الجامعة الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها العاملون					
18. تُعزز الجامعة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل					
19. يُؤخذ الدعم النفسي والاجتماعي بعين الاعتبار أثناء الأزمات					
20. يشعر الموظفون بالثقة في قدرة الجامعة على توفير الحماية والرعاية خلال الأزمات					

إدارة المخاطر					
العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
21. تتبنى الجامعة سياسة واضحة في إدارة المخاطر والأزمات					
22. يتم تدريب الكادر الأكاديمي والإداري على كيفية الاستجابة للطوارئ					
23. تتوفر خطط بديلة تضمن استمرارية العمل في حال حدوث أزمات					
24. تشارك الإدارة الموظفين في تصميم خطط مواجهة المخاطر					
25. هناك مراجعة دورية لإجراءات الاستعداد والاستجابة للمخاطر					
26. ساهمت ممارسات الموارد البشرية في تحسين استجابة الجامعة للأزمات					
27. يتم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين المستقبل .					

الملحق (2) نتائج التحليل الاحصائي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702[a]	.493	.484	.49959
a. Predictors: (Constant), الاستقطاب				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.364	1	13.364	53.543	.000[b]
	Residual	13.727	55	.250		
	Total	27.091	56			
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						
b. Predictors: (Constant), الاستقطاب						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.611	.272		5.925	.000
	الاستقطاب	.547	.075	.702	7.317	.000
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669[a]	.448	.438	.52135
a. Predictors: (Constant), التدريب				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.142	1	12.142	44.673	.000[b]
	Residual	14.949	55	.272		
	Total	27.091	56			
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						
b. Predictors: (Constant), التدريب						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.607	.298		5.399	.000
	التدريب	.563	.084	.669	6.684	.000
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600[a]	.360	.348	.56154
a. Predictors: (Constant), الاتصال				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.748	1	9.748	30.915	.000[b]
	Residual	17.343	55	.315		
	Total	27.091	56			
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						
b. Predictors: (Constant), الاتصال						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.043	.280		7.305	.000
	الاتصال	.426	.077	.600	5.560	.000
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636[a]	.404	.393	.54172
a. Predictors: (Constant), الدعم				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.951	1	10.951	37.317	.000[b]
	Residual	16.140	55	.293		
	Total	27.091	56			
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.770	.299		5.926	.000
	الدعم	.541	.089	.636	6.109	.000
a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر						