

درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018): دراسة مقارنة

عبد الملك محمد شاکر

جامعة صعدة، اليمن، البريد الإلكتروني: d.shaker2020@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9393-0347>

خديجة علي عمر

جامعة عدن، اليمن، البريد الإلكتروني: Kh.20omar@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1117-5326>

علي يحيى عاطف

جامعة صنعاء، اليمن، البريد الإلكتروني: aliatfe945@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8544-1656>

تاريخ الاستلام: 2025/06/04 - تاريخ القبول: 2025/08/18 - تاريخ النشر: 2025/09/30

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، استخدم المنهج المقارن، وأداة الاستبانة والتي تكونت من (37) فقرة، توزعت على ثلاثة محاور تمثل مكونات إدارة المخاطر (المبادئ، النظام، العمليات)، وطبقت الاستبانة على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (198) فرداً، من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، تضم (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الجودة، أمناء العموم)، وكان من أبرز نتائج البحث: حصلت درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (المبادئ، النظام، العمليات) في الجامعات الحكومية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) على تقدير "منخفض"، بمتوسط حسابي (2.57) ونسبة مئوية (52%)، بينما حصلت درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (المبادئ، النظام، العمليات) في الجامعات الخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) على تقدير "متوسط"، بمتوسط حسابي (3.04) ونسبة مئوية (61%)، ولم تظهر النتائج أي فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (المبادئ، النظام، العمليات) تبعاً لمتغير نوع الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر الموارد البشرية، الجامعات اليمنية، معيار إدارة المخاطر (ISO31000:2018).

The Degree of Availability of Human Resource Risk Management Components in Yemeni Universities According to International Risk Management Standards (ISO31000:2018): A comparative study

Abdalmilk Mohammed Yahya Shaker
University of Sa'adah, (Yemen), e-mail: d.shaker2020@gmail.com.



ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9393-0347>

Khadija Ali Omar

University of Aden, (Yemen), e-mail: Kh.20omar@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1117-5326>

Ali Yahya Atef
Sana'a University, (Yemen), e-mail: aliat945@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8544-1656>

Received: 04/06/2025; Accepted: 18/08/2025, Published: 30/09/2025

Abstract

The aim of the research was to identify the degree of availability of human resources risk management components in Yemeni public and private universities according to international risk management standards (ISO31000:2018). The comparative approach was used, and the questionnaire tool consisted of (37) paragraphs, distributed over three axes representing the components of risk management (principles, system, operations). The questionnaire was applied to the research sample members, numbering (198) individuals, from the academic and administrative leadership in Yemeni public and private universities, including (university presidents and their deputies, deans of quality, secretaries-general). The most prominent results of the research were: The degree of availability of human resource risk management components (principles, system, processes) in public universities according to the international standards for risk management (ISO31000:2018) was rated as “low”, with an arithmetic mean of (2.57) and a percentage of (52%), while the degree of availability of human resource risk management components (principles, system, processes) in private universities according to the international standards for risk management (ISO31000:2018) was rated as “average”, with an arithmetic mean of (3.04) and a percentage of (61%). The results did not show any statistically significant differences at a significance level of (0.05) between the average responses of sample members regarding the degree of availability of human resource risk management components (principles, system, processes) according to the variable of university type.

keywords: Human Resources Risk Management; Yemeni Universities; Risk Management Standard (ISO31000:2018)

1. مقدمة:

إن التطورات الدولية المعاصرة في مجالات الاتصالات والمعلومات، جعل من تطوير دور الجامعات في أداء وظائفها إحدى ضرورات الاستجابة لتحديات العصر وما تفرضه من تطوير وتحديث الإمكانيات البحثية والتقنية والقدرات التكنولوجية، فضلاً عن إنتاج المعرفة ونقلها وتطويرها، والذي يعد من أهم مصادر القوة التي تعول عليها الدول والمجتمعات كثيراً في تطوير إمكانياتها، وإعداد ثرواتها من الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة، فقد أصبحت الموارد البشرية العنصر الأهم في تحقيق التنمية المستدامة، وحجر الأساس للثروة الحقيقية للدول، ومفتاح التقدم وأداة النهضة ومصدر القوة في المجتمعات كافة؛ لذا سعت الجامعات بمختلف الدول إلى تحقيق نظم تعليمية مرنة تضمن المحافظة على تنمية الموارد البشرية، من خلال التركيز على تأهيلهم وتزويدهم بالكفايات والمهارات والخبرات اللازمة في شتى المجالات (المهنية، الأكاديمية، المعرفية، العقلية، الاتصالية، الانفعالية، الأخلاقية، الوجدانية، الاجتماعية) بحيث تمكنهم من أداء مهامهم وأدوارهم بفاعلية.

ومع تزايد التحديات والمخاطر التي تواجه الموارد البشرية، بدأ تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية يلقي قبولاً وتبنياً في أوساط مؤسسات التعليم العالي كالجامعات لدى كثير من الدول، حيث أكدت دراسة (Pompiak, 2018) على أهمية وأثر مخاطر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات، وأشارت أن الخطر المرتبط بالعامل البشرية يمثل المرتبة الأولى بين المخاطر التي تؤثر على عمل المؤسسة، وبذلك أصبح تضمين إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل بالمؤسسات؛ وخاصة في القطاعات الحيوية، مثل: قطاع التعليم والبحث العلمي، فهي تعتمد على تحليل شامل للمخاطر سواء الداخلية أو الخارجية، واتخاذ إجراءات فعالة لرصد التهديدات وتقليل الآثار السلبية، وكذا تعزيز الفرص (المدرع، 2019).

ونظراً لهذه التوجهات لدى المؤسسات الربحية وغير الربحية، فقد عملت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على إصدار معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2009) وتم إجراء التعديلات عليه وتطوير، وصدره النسخة الحديثة منه (ISO 31000:2018) بهدف اختصاره وتسهيل مصطلحاته وجعله أكثر قابلية للتطبيق، مع الإبقاء على أسسه وعناصره الأساسية، ويعتبر معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2009) وسيلة قابلة للتطبيق في أي المؤسسات أو المنظمات باختلاف أنواعها ومستوياتها وأنشطتها، وقد بدأ تطبيقها في الجامعات لمساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.1. مشكلة البحث وتساؤلاته:

يكشف الواقع الحالي للجامعات اليمنية عن حدوث طفرة نسبية تحققت مؤخراً في أعدادها وبنيتها، فبينما يستمر النمو المتواصل في الجامعات الحكومية والخاصة، وتوسع مجالاتها وتخصصاتها مع تزايد مواردها البشرية، إلا أن هناك العديد من المخاطر والتحديات التي تواجهها، نظراً لحدة المنافسة الدولية في سوق العمل المحلية والإقليمية والدولي، فقد أشارت دراسة (شاكر، 2025، ص 17) إلى مجموعة من مخاطر الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم باليمن، أبرزها: مخاطر تتعلق بإدارة التمويل والهدر، وبالأجور والحوافز، وبالتغيير

والجراك، وبالتعيينات والتكاليف والقرارات، ومخاطر تتعلق بالالتزام بمعايير الأداء، وبالصحة والسلامة وغيرها من المخاطر، ونظرا لأهمية تطبيق إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات وما تحققه من نتائج تمكنها من تحقيق أهدافها بكل كفاءة واقتدار، وذلك بحسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة (خُمدي، والبلوي، 2025)، ودراسة (المدرع، 2019)، ودراسة (اسماعيل وأحمد، 2020) وغيرها، وكون الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة كغيرها من الجامعات العربية والدولية تطمح إلى تحقيق أهدافها وتعزيز قدرات مواردها البشرية والحد من المخاطر التي تواجهها، فقد جاء هذا البحث للإجابة على التساؤلات الآتية:

ما درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)؟

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) تبعا لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)؟

2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).
- التعرف على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) تبعا لنوع الجامعة.

3.1. أهمية الدراسة:

- تكمن الأهمية في بيان درجة توافر مكونات إدارة المخاطر (مبادئ، نظام، عمليات) وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، ومقارنتها بين الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
- يتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تزويد القيادات وصناع القرار في الجامعات الحكومية والخاصة بالمعلومات الكافية لفهم درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات)، مما سيمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة تمكنها من تحقيق نتائج أفضل في تطبيق إدارة المخاطر بالاستفادة من الفرص والحد من التهديدات.

- قد يسهم هذا الدراسة في فتح آفاق جديدة، ويكون نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات والابتكارات في هذا المجال الحيوي، وتزويد المكتبات المحلية والعربية بمرجع علمي حديث، وبالتالي قد يستفيد منه الباحثون والمهتمون والمنظمات الأخرى .

4.1. حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).
- **الحد المكاني (المؤسسي):** الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
- **الحد البشري:** عينه من القيادات تضم (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الجودة، أمناء العموم).
- **الحد الزمني:** تم التطبيق خلال العام الجامعي 2025م

5.1. مصطلحات الدراسة:

- **الخطر (Risk):** يعرف بأنه حدث أو نشاط يمكن أن يحدث بشكل خاطئ ويسبب تأثيرا سلبيا على المنظمة، من حيث الوقت والأداء والميزانية (Ayer& Hutchins, 2019:16).
- **يعرف الخطر بحسب (ISO,2018)** بأنه: " تأثير عدم اليقين على الأهداف"، والتأثير هو انحراف إيجابي أو سلبي عن المتوقع، ويوجد عدم اليقين عندما تكون معرفة أو فهم الحدث أو النتيجة أو الاحتمال غير كافية أو غير كاملة. في (المدرع، 2018: 68).
- **مخاطر الموارد البشرية:** تعرف بأنها حالة عدم التأكد التي تسببها الموارد البشرية والتي تؤثر على المؤسسة، ويجب على المؤسسة تحديدها وتقييمها ومتابعتها والتحكم فيها (Ferrary,2007:98).
- **إدارة المخاطر (Risk Management)** بحسب (ISO:2018): تشير إلى مجموعة منسقة من الأنشطة والأساليب المستخدمة لتوجيه المنظمة والتحكم في العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف، ويشير مصطلح مكونات إدارة المخاطر إلى البرنامج المستخدم لإدارة المخاطر، ويتضمن (مبادئ إدارة المخاطر، ونظام إدارة المخاطر، وعمليات إدارة المخاطر) (ISO:2018). وهو التعريف الإجرائي الذي اعتمده الباحثون خلال البحث الحالي.

- معيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018): هي مجموعة من الإرشادات تعتبر اختيارية وغير الزامية حسب طبيعة كل منظمة، وتتم مناقشة المقترحات حولها بشكل مستمر، وتطرح هذه الإرشادات من خلال مكونات إدارة المخاطر (مبادئ، نظام، عمليات) (ISO31000:2018).

2-الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة عدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة، والتي تمكن الباحثون من الاطلاع عليها، وهي كالتالي:

هدفت شاكر (2025)؛ إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي لدى حكومة صنعاء بالجمهورية اليمنية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة مكونه من (56) فقرة، على عينة بلغت (122) فرداً، وكان من أبرز نتائج البحث: حصل مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارة على تقدير منخفض بمتوسط حسابي (2.42)، وبلغ المتوسط العام لأهم مخاطر الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي (3.98) بتقدير عالي، وحصل مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الوزارة على تقدير منخفض، بمتوسط حسابي (2.40)، وتبين وجود أثر معنوي لتطبيق إدارة المخاطر في تنمية الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حول محاور البحث. وهدفت دراسة حُمدي، والبلوي (2025)؛ إلى الكشف عن درجة توافر معايير إدارة المخاطر (ISO31000) في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (133) عضواً، وكان من نتائج الدراسة: أن درجة توافر معايير إدارة المخاطر (ISO31000) جاءت متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.26)، وتبين عدم وجود فروق إحصائية عند (0.05) لاستجابات العينة حول درجة توفر معايير إدارة المخاطر (ISO31000) بشكل عام في كافة المعايير وفقاً لمتغير (الجنس، والدورات التدريبية).

وسعت دراسة اسماعيل وأحمد (2020)؛ إلى تقديم تصورات نظرية حول دمج مفاهيم إدارة المخاطر ومنهجية إدارة الجودة في بناء جودة التعليم العالي وفق لمعيار (ISO 2018:31000) اعتمد المنهج الوصفي المسحي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع من أجل تطوير إطار عمل، تضمن أربعة مراحل، هي: (التقييم، السيطرة، المراجعة، والتواصل)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: تم وضع آلية لكيفية تحقيق دورة حياة QRM المحسنة عن طريق بناء خارطة طريق إدارة مخاطر جودة الخدمات التعليمية باستخدام طريقة سهلة للفهم والاستخدام الصحيح للتعامل مع مخاطر الجودة.

وهدفت دراسة المدرع(2019)؛ إلى التعرف على أهم مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، استخدم المنهج المقارن، وطبقت الاستبانة على عينة من (401) فرداً، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن أهم مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة (عالية)، وبلغ المتوسط العام لدرجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، (3.19) بتقدير (متوسط)، وتبين وجود فروق دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول توافر مكونات (مبادئ، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعاً لنوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، ولم يتبين فروق حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر تبعاً لنوع الجامعة.

وتناولت دراسة (Pompiak,2018)؛ تحليل مخاطر الموارد البشرية وتحديد مصادرها، والتعرف على مواقف المديرين نحو هذه المخاطر، اعتمد المنهج المسحي التحليلي للأدب النظري، وتحليل نتائج البحوث التي أجريت، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن مخاطر الموارد البشرية وفي ضوء البحوث العالمية تتوفر في كل جزء من عمليات وظيفة الموظفين، وتعد أهم مخاطر الموارد البشرية الرئيسية في المنظمة، وعلى المستوى البولندي تعتبر أقل أهمية، مع أنه لا زال ينظر على أنه يمثل تهديداً يؤدي إلى فقدان الفرص.

وهدفت دراسة (Figuerola,2016)؛ إلى وصف نظام إدارة المخاطر في جامعات الأبحاث العامة العليا، ووضع أداة لقياس استعداد نظام إدارة المخاطر بتلك الجامعات، وإجراء مقارنة بين الجامعات المماثلة، واقتراح عدد من ممارسات التشغيل الجيدة لتحسين إدارة المخاطر، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت المقابلات في جامعات الأبحاث العامة العليا، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الإدارة المتكاملة للمخاطر المؤسسية لم يتم اعتبارها أولوية في جامعات الأبحاث العامة، وتبين أن هناك افتقار للتفكير المنظم في إدارة المخاطر وضعف في أنظمتها.

وهدفت دراسة العنزي(2015)؛ إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالسعودية، استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ حجمها (175) قيادي، من القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود، وجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، وجامعة الأمير سلطان الأهلية في مدينة الرياض، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة توافر امكانيات إدارة مخاطر موارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام منخفضة، وأن درجة تأهيل وتدريب منتسبي مؤسسات التعليم العالي على مواجهة المخاطر جاءت

منخفضة، وأن وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد على مواجهة المخاطر والتحديات كانت بدرجة عالية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في عدة أمور، منها: التأطير النظري للبحث، وصياغة أسئلته، وتحديد متغيراته ومنهجية وحدوده وبناء أدواته، وبيان المعالجات الإحصائية المستخدمة، وتفسير نتائجه، ومن تلك الدراسات على وجه الخصوص: دراسة (المدرع، 2019)، ودراسة (خُمدي، والبلوي، 2025)، ودراسة (شاكر، 2025)، ودراسة (العزي، 2015)، ودراسة (Pompiak, 2018).

3- الإطار النظري للدراسة:

1.3. ماهية الخطر: يعتبر الخطر بحد ذاته على أنه مفهوم عالمي يطبق في جميع المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث يعرف معجم أوكسفورد للغة الانجليزية الخطر بأنه: إمكانية أو احتمال حدوث خطر أو خسارة أو إصابة أو أي آثار سلبية أخرى (Hopkin, 2018)، ويعرف الخطر بأنه حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية. ويعرف الخطر وفقا لمواصفة الأيزو الدولية (ISO31000:2018): بأنه أثر عدم التأكد على الأهداف؛ وبذلك فالخطر حدث متوقع وقوعه، وقد يعتبر كفرصة أو تهديد واحتمال حدوثه قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على تحقيق الأهداف، وهو جزء ثابت من عمل أي منظمة (بلخير، 2021، ص 699). ويعرف الخطر: بأنه أثر حالة عدم التأكد على الأهداف، وانحراف إيجابي أو سلبي أو كالهما عن التوقعات، وقد ينشأ عنه فرص أو تهديدات، ويعبر عن الخطر عادة بالمصطلحات التالية: مصدر الخطر، الأحداث المتوقعة وأثارها واحتمال حدوثها (خُمدي، والبلوي، 2025، ص 26).

2.3. مخاطر الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية لأي مؤسسة حجر الزاوية للوصول إلى الأهداف المرسومة التي تسعى الإدارة بكافة مستوياتها لتحقيقها، ويعتبر المورد البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي مؤسسة ناجحة سواء خدمة أو ربحية. وتعرف مخاطر الموارد البشرية: بأنها الأنشطة البشرية في ظل ظروف عدم التأكد مما يسبب الانحراف في الأنشطة (Lipka, 2016, p.103). وتوجد علاقة مزدوجة بين الموارد البشرية والمخاطر كونه مصدراً من مصادرها، ومتأثراً بها، وعاملاً حاسماً في التحكم بها، والتعامل مع طرق علاج أثارها. وأورد (العزي، 2015) عدد من مخاطر الموارد البشرية تركزت في مخاطر نظام إدارة الموارد البشرية غير الفعال، ومخاطر الاستقطاب والاحتفاظ والترقي، ومخاطر البيئة الوظيفية الداخلية والخارجية، ومخاطر التعامل والامتثال، ومخاطر الولاء والامانة والاخلاص،

والمخاطر الصحية والنفسية وغيرها. وتضمنت دراسة (شاكر، 2025) عدد (عشرون) خطراً من مخاطر الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي لدى حكومة صنعاء، تتمثل في (مخاطر إدارة التمويل والهدر، مخاطر الأجور والحوافز، مخاطر التغيير والحراك، مخاطر التعيينات والتكاليف والقرارات، مخاطر الالتزام بمعايير الأداء، مخاطر الصحة والسلامة وتفشي الأمراض، مخاطر البطالة والعمالة الفائضة، مخاطر تبادل المهارات والكفاءات، مخاطر هجرت الكفاءات البشرية، مخاطر فكرية وعقائدية، مخاطر أمن الوثائق والمعلومات وسلامتها، مخاطر الرقابة والتدقيق والمحاسبة، مخاطر التنافسية والصراع والخصومات والقضايا، مخاطر التقليدية والنمطية في الإدارة والتسيير، مخاطر النزاهة والإخلاص والأمانة والولاء، مخاطر التأهيل والتدريب والتمكين، مخاطر التمييز واللامساواة والحقوق والواجبات، وأخيراً مخاطر ضغوط وبيئة العمل (شاكر، 2025، ص 17). بينما رصد (المدرع، 2019) عدد (35) خطراً من مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وقد تتفاوت حدتها وترتيبها بحسب نوع الجامعة. ونظراً لتعدد التصنيفات واختلاف اتجاهات وأهداف الباحثين عند تحديدها، إلا أنه تم حصرها في خمسة مجالات، هي: (خطر فقد الموارد البشرية، وخطر تقادم أو فقدان المهارات، وخطر الخطأ البشري، وخطر الثقة والأمانة، وخطر الخلاف والتنافس والصراع (المدرع، 2019، ص 69).

3.3. إدارة المخاطر

يعرف قاموس (Merriam Webster) الخطر بأنه فرصة الخسارة أو المخاطر التي يتعرض لها موضوع عقد التأمين. درجة احتمال الخسارة. وتعرف المخاطر طبقاً لمعايير المنظمة الدولية للمعايير (أيزو 31000) بأنها: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص)، ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرض أو تقبلي احتمالية وتأثير التهديدات. وتعرف إدارة المخاطر وفقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني (IRM) بأنها: "عدد من الأنشطة التي يجب أن تدمج ضمن ثقافة المنظمة، من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية". كما تعرف إدارة المخاطر بحسب معهد المراجعين الداخليين (IIA) بأنها: "نهج منظم ومتسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة، مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل". وتعرف إدارة المخاطر (ERM) بأنها: منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب المنظمة إمكانية حدوث الخسائر أو تقليلها (المغربي، 2020، ص 139).

وعرفها (موسى وآخرون، 2012، ص 26) على أنها عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل تكاليف. ويرى (Patel, 2019, p. 85) إدارة المخاطر على أنها وظيفة استباقية هدفها تحديد الظروف التي قد تؤثر في أنشطة

المنظمة، وتتطلب التخطيط لمعالجتها قبل حدوثها. وتعرف إدارة المخاطر بأنها عملية تتألف من أربعة أنشطة متميزة هي: تخطيط المخاطر وتقييم المخاطر وتحليل المخاطر والتعامل مع المخاطر (Springer, 2019, p.103). وتعرف إدارة المخاطر بأنها: عملية يقوم بها مجلس إدارة الوحدة والإدارة والموظفون، من أجل وضع الإستراتيجية وتحديد الأحداث المحتملة التي تؤثر في المنظمة (Hull, 2018, p.603). في ضوء التعريفات السابقة؛ يتضح أن إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط، كما أن إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

4.3. إدارة المخاطر البشرية في الجامعات

تعتبر الجامعات ذات طابع متميز يميزها عن بقية المنظمات الربحية وغير الربحية، فهي تتعامل مع المجتمعات بشكل خاص وتراعي كافة مستوياتهم واتجاهاتهم وثقافتهم ومؤهلاتهم...، لذا فإن إدارة المخاطر فيها تتسم بالتعقيد ولشكل فريد، فالجامعات من خصوصيتها جمع ونشر وتطوير المعرفة الإنسانية بشكل مستمر، وبذلك يتمثل رأس مال الجامعات في العنصر البشري المؤهل والخير. ونظرا لتعدد مخاطر الموارد البشرية في الجامعات، نشير إلى بعضها على سبيل المثال: الحوادث، وإجراءات التعاقد والتوظيف، والسلامة في المختبرات والمعامل، والاحتفاظ بالسجلات والتخلص منها، ومخاطر تتعلق بالقرارات والانتقال والترقي والتدوير، والرقابة والتدقيق، والتنافس في السوق، ومتطلبات الاعتماد والجودة (المدرع، 2019، ص70).

5.3. معيار إدارة الخطر (ISO31000:2018) من المنظمة الدولية للمعايير

الأيزو هي الحروف الأولى من (International Organization Standardization) وتعني المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، وهي منظمة تعمد إلى رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس. أما المعيار كما هو لدى (Standards Association of Australia, 2004) بأنه عبارة عن وثائق تحدد المواصفات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تهدف إلى ضمان أن الخدمات والأنظمة آمنة ومتناسقة وموثوقة، والأخذ بها طوعي وغير ملزم، وتغطي مجموعة متنوعة من المجالات. وأما معيار إدارة الخطر فقد تم تطويره من قبل اللجنة الفنية (ISO262)، إدارة المخاطر، والاسم الرسمي للمعيار هو (ISO31000:2018) يتضمن إرشادات لإدارة الخطر، وهو الإصدار الثاني الذي صدر عام 2018، ويعتبر تجديد للإصدار السابق (ISO31000:2009)، حيث ركز الإصدار الجديد على إبراز أهمية العوامل البشرية والثقافية في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار، ودمج إدارة المخاطر في كل المستويات الاستراتيجية والتشغيلية، ويحدد معيار (ISO31000:2018) إدارة الخطر

مجموعة من الإرشادات الاختيارية وغير الزامية حسب طبيعة المنظمة، وتتم مناقشة المقترحات حولها بشكل مستمر، وتطرح هذه الإرشادات من خلال مكونات إدارة المخاطر التالية:

6.3. مبادئ إدارة الخطر

لكي تكون إدارة المخاطر فعالة يجب أن تشمل جميع مستوياتها على المبادئ التي تم تحديدها من قبل المنظمة الدولية للمعايير ضمن معيار إدارة المخاطر (ISO31000:2018) كما يلي:

- تراعي العوامل البشرية والثقافية.
- تسهل التحسين المستمر للمنظمة.
- تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة.
- شفافة وشاملة لجميع أصحاب المصلحة والقرار.
- ديناميكية وتكرارية وسريعة للاستجابة للتغيير.
- تعالج بوضوح حالة الشك وعدم التأكد واليقين.
- إدارة المخاطر تخلق وتحمي القيمة وتساعد في تحقيق الأهداف.
- مصممة بالتنسيق مع البنية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- منهجية ومنظمة ومؤقتة، لتحقيق الكفاءة والنتائج المتسقة والموثوقة والقابلة للمقارنة.
- تعد جزءاً لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية وخاصة الاستراتيجية ولا تنفصل عنها.
- تعد جزءاً أساسياً من عملية صنع القرار، حيث تساعد في اتخاذ خيارات مستنيرة، وتحدد أولويات الإجراءات والتميز بين البدائل (ISO31000:2018).

7.3. نظام إدارة الخطر:

اقترح معيار إدارة الخطر (ISO31000:2018) العديد من الخصائص والسمات لإدارة المخاطر، وهي:

- يدعم ويلتزم به من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.
- يشارك الجميع المسؤولية عند إدارة المخاطر.
- جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة والخاصة للمنظمة.
- يناسب الظروف والاحتياجات الداخلية والخارجية.

- قابل للتنفيذ وتتوفر له متطلبات ذلك.
 - يقاس ويراجع بشكل دوري ومستمر.
 - يعدل ويحسن حسب النتائج والدراسات (ISO31000:2018).
- 8.3. عمليات إدارة الخطر

يتضمن معيار إدارة الخطر (ISO31000:2018) عدد من العمليات، وهي:

- الاتصال والاستشارة لأصحاب المصلحة والقرار.
- التعريف دائما بمجال وحدود إدارة المخاطر وأنشطتها.
- التحديد لمعايير وضوابط أداء عمل إدارة المخاطر.
- التحديد لنوع وكمية المخاطر.
- التقدير لاحتمال تأثير المخاطر.
- الاطلاع والتعرف على المصادر والعوامل المؤثرة.
- التحديد لمقدار وطبيعة حلول ومعالجات المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر والتعامل معها.
- المعالجة للأثار الدائمة والمؤقتة للمخاطر.
- مقارنة المخاطر والمعالجات بالمقاييس والمؤشرات المعتمدة.
- المراقبة والمحاسبة لعناصر أداء العمليات.
- التسجيل المبكر والمستمر لكل الفعاليات والأحداث المؤثرة.
- الإعداد والتوثيق للتقارير.
- تقديم التقارير لأصحاب المصلحة والقرار (ISO31000:2018).

9.3. فوائد إدارة المخاطر

تساعد إدارة المخاطر المنظمات على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية فهي أداة فعالة لإدارة المنظمة، وبالتالي يمكن استخلاص الفوائد من تطبيق إدارة المخاطر، منها: زيادة فرصة تحقيق أهداف المنظمة، تحسين جودة عملية اتخاذ القرار على كافة المستويات، التحديد الأمثل للفرص والتهديدات المستقبلية، زيادة الوعي بين الأفراد ذو العالقة حول الأخطار المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في إدراك المخاطر (Jedynak).

(Bak, 2021) ومن فوائد إدارة المخاطر حسب مواصفات (ISO31000:2018) أن المنظمة التي تطبقها تحقق التالي: تحسين القدرة على تحديد التهديدات والفرص، وتحسين المرونة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتشجيع الموظفين على تحديد ومعالجة المخاطر، الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، تحسين فاعلية أنشطة الحوكمة، تحسين أنشطة الوقاية من الخسائر وإدارة الحوادث، تشجيع ودعم التعلم التنظيمي المستمر، تحسين ثقة أصحاب المصلحة، تعزيز التقارير الإلزامية والطوعية، الامتثال للقواعد والمعايير الدولية.

4- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج المقارن، للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

1.4. مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددها (77) جامعة حكومية وخاصة معترف بها، منها (22) جامعة حكومية، وتمثل ما نسبته (28.6%)، وعدد (55) جامعة خاصة، وتمثل ما نسبته (71.4%) من إجمالي الجامعات اليمنية.

2.4. عينة البحث: اقتصر الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية تضم (رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الجودة، وأمناء العموم)، وقد تم اختيار أفراد العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع الجامعة

المتغير	نوع الجامعة		المجموع
	حكومية	خاصة	
رؤساء الجامعات ونوابهم	44	52	96
عمداء الجودة بالجامعات	20	15	35
الأمناء العاميين بالجامعات	22	45	67
المجموع	86	112	198

3.4. بناء أداة البحث: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات، تضمنت (37) فقرة، موزعه على مكونات إدارة المخاطر (المبادئ، النظام، العمليات) وفقا للمواصفات والمعايير التي أعدتها المنظمة الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018).

4.4. التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق الاتساق البنائي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من القيادات بالجامعات اليمنية بلغ عددهم (40) فرداً، وتم حساب معامل تميز الفقرات، حيث أن هذا المعامل يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وارتباطها بالمحور الذي تنتهي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.38-0.69)، كما تراوحت معاملات الارتباط مع المحاور ما بين (0.59-0.94)، وقد كانت معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما دل على أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله، والجدولين التاليين يوضح ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمحور الذي تنتهي إليه.

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.83	0.54	14	0.85	0.55	27	0.91	0.63
2	0.79	0.39	15	0.76	0.46	28	0.72	0.54
3	0.61	0.61	16	0.85	0.65	29	0.75	0.53
4	0.81	0.51	17	0.94	0.44	30	0.80	0.38
5	0.88	0.58	18	0.89	0.39	31	0.92	0.42
6	0.63	0.43	19	0.72	0.52	32	0.69	0.39
7	0.78	0.58	20	0.62	0.62	33	0.79	0.62
8	0.54	0.54	21	0.92	0.53	34	0.56	0.63
9	0.54	0.54	22	0.79	0.53	35	0.74	0.69
10	0.77	0.57	23	0.69	0.63	36	0.72	0.47
11	0.69	0.63	24	0.92	0.52	37	0.59	0.43
12	0.75	0.55	25	0.90	0.42			
13	0.67	0.47	26	0.74	0.54			

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المحاور ببعضها والدرجة الكلية

المحاور	إدارة مخاطر الموارد البشرية	توفر مبادئ الخدمة	إدارة مخاطر الموارد البشرية	توفر نظام	إدارة مخاطر الموارد البشرية	توفر عمليات	إدارة مخاطر الموارد البشرية	توفر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية
درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية.	1							
درجة توافر نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية.	0.356	1						
درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية	0.437	0.586	1					
درجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية .	0.398	0.447	0.452	1				

- ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل ولكل محور، وقد بلغ الثبات الكلي للأداة (0.93)، وهي قيمة ثبات مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.90 - 0.94)، مما يعني أن أداة البحث مناسبة وجيدة وصالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة.

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات	11	0.94
2	درجة توافر نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات	10	0.90
3	درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية	16	0.93
	الثبات الكلي لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية	37	0.93

5.4. المعالجات الإحصائية:

اعتمد الباحثون في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 21)، وتم تطبيق المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل تميز الفقرات، وذلك للتحقق من الصدق البنائي لفقرات ومحاور أداة البحث، ومعامل ألفا كرونباخ، وذلك لقياس ثبات أداة البحث، والانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات البحث، واختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع الجامعة، كما استخدم مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس المتوسطات بين استجابات أفراد العينة، وحُدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية.

قيمة البديل	الحد الأدنى للمتوسط	الحد الأعلى للمتوسط	التقدير
1	1	1.80	منخفض جداً
2	1.81	2.60	منخفض
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	عالي
5	4.21	5	عالي جداً

5- عرض النتائج وتحليلها:

1.5. الإجابة على السؤال الأول؛ ونصه: "ما درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)؟"

تم حساب المتوسطات والنسب المئوية والترتيب والتقدير لدرجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، والجدول التالي يوضح النتيجة ككل.

جدول (6)

درجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة				
تقدير توافر المخاور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب المخاور	رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب المخاور
منخفض	2.37	47%	3	1	مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات.	2.85	57%	متوسط
منخفض	2.58	52%	2	2	نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات.	3.05	61%	متوسط
متوسط	2.76	55%	1	3	عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات.	3.23	65%	متوسط
منخفض	2.57	52%			المتوسط العام للأداة ككل	3.04	61%	متوسط

تشير النتائج بالجدول (6):

أن المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) بالجامعات الحكومية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بلغ (2.57)، ونسبة مئوية (52%)، وبتقدير توفر "منخفض"، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (شاكر، 2025) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة المخاطر في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي جاءت بتقدير "منخفض"، بينما لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المدرع، 2019) والتي أشارت أن درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً للمعيار الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، جاءت بتقدير "متوسط". كما لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حُمدي، والبلوي، 2025) والتي أشارت أن درجة توافر معايير إدارة المخاطر (ISO31000) في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك كانت بتقدير "متوسط". بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توفر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) بالجامعات اليمنية الخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بلغ (3.04)، ونسبة مئوية (61%)، بتقدير "متوسط"، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المدرع، 2019) من أن المتوسط العام لدرجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الخاصة وفقاً لمعيار (ISO31000:2018) (3.19) جاءت بتقدير "متوسط".

وقد كان ترتيب المحاور كالتالي: حصل محور عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية على الترتيب الأول لدى الجامعات الحكومية، بمتوسط حسابي (2.76)، نسبة مئوية بلغت (55%)، وتقدير "متوسط"، وحصل نفس المحور على الترتيب الأول لدى الجامعات الخاصة، بمتوسط حسابي (3.23)، ونسبة مئوية (65%)، بتقدير "متوسط"، وهي نسبة أعلى مما حققته الجامعات الحكومية، وحقق محور نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية، الترتيب الثاني لدى الجامعات الحكومية، بمتوسط حسابي (2.58)، ونسبة مئوية (52%)، بتقدير "منخفض"، بينما حصل نفس المحور على الترتيب الثاني لدى الجامعات الخاصة، وبمتوسط حسابي (3.05)، ونسبة مئوية (61%)، بتقدير "متوسط"، وأخيراً حصل محور مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية على الترتيب الثالث لدى الجامعات الحكومية، بمتوسط حسابي (2.37)، ونسبة مئوية (47%)، وتقدير "منخفض"، بينما حصل نفس المحور على الترتيب الثالث لدى الجامعات الخاصة، بمتوسط حسابي (2.85)، ونسبة مئوية (57%)، وبتقدير "متوسط"، وهذا النتيجة تدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في كلا القطاعين، وإن اختلفت تقديراتهم حول درجة توافر كل مكون من مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات باختلاف نوع الجامعة.

ولمزيد من التوضيح يمكن عرض النتائج بحسب كل مكون من مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) على حدة، وذلك خلال الجداول (7)، و (8)، و (9) كالتالي:

جدول (7)

درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

الجامعات الحكومية				الفقرات	الدرجة	الجامعات الخاصة			
المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب الفقرة	تقدير التوافر			المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب الفقرة	تقدير التوافر
2.10	42%	7	منخفض	1	تساعد في تحقيق غاية وإضافة قيمة.	2.85	57%	3	متوسط
2.17	43%	6	منخفض	2	تتكامل مع العمليات وجهود الآخرين.	2.90	58%	2	متوسط
2.25	49%	3	منخفض	3	لها منهج وتوجه محدد وواضح.	2.65	53%	7	متوسط
2.38	48%	4	منخفض	4	تعمل وفق إطار زمني.	2.78	56%	4	متوسط
2.30	46%	5	منخفض	5	تتوافق مع طبيعة الجامعة وتوجهها وأنظمتها.	2.70	54%	6	متوسط
2.28	46%	5	منخفض	6	واضحة وذات شفافية عالية.	2.50	50%	8	منخفض
2.45	49%	3	منخفض	7	شاملة لجميع أصحاب المصلحة.	2.75	55%	5	متوسط
2.31	46%	5	منخفض	8	تستجيب للتغيرات بشكل ديناميكي ومرن.	2.81	56%	4	متوسط
2.48	50%	2	منخفض	9	تعتمد على أفضل البيانات المتاحة.	2.88	58%	2	متوسط
2.00	40%	8	منخفض	10	تراعي جميع العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة.	2.64	53%	7	متوسط
3.40	68%	1	متوسط	11	تستهدف للتحسين الدائم والمستمر.	3.99	80%	1	عالي
2.37	47%		منخفض		المتوسط العام لدرجة توفر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية.	2.86	57%		متوسط

تشير النتائج بالجدول (7):

أن عدد فقرات محور مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بلغت (11) مبدأً (فقرة)، وقد جاءت درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بتقدير "منخفض"، بمتوسط حسابي (2.37)، وبنسبة مئوية (47%)، بينما درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بتقدير "متوسط"، بمتوسط حسابي (2.86)، وبنسبة مئوية (57%)، وهذا يعني ارتفاع المتوسط العام لدرجة توافر مبادئ إدارة

مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الحكومية، حيث كانت جميع تقديرات التوفر بالجامعات الحكومية بتقدير "منخفض"، عدا فقرة واحدة بتقدير "متوسط"، أما الجامعات الخاصة فقد كانت جميع الفقرات ذات تقدير "متوسط"، عدا فقرة واحدة بتقدير عالي، مع أن هذه النتيجة بشكل عام لا ترقى إلى المستوى المطلوب بكلا القطاعين، ويعزو الباحثون ذلك إلى الوضع الذي عاشته اليمن خلال عقد من الزمان من حروب وصراع أثر بشكل كبير على قدرة الجامعات الحكومية والخاصة من القيام بوظائفها على أكل وجه. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المدرع، 2019) من أن الجامعات السعودية الحكومية والخاصة جاءت درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بتقدير "متوسط".

وبمقارنة النتائج؛ تبين أن مبدأ واحدة من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، وهو المبدأ رقم (11) ونصه (تستهدف للتحسين الدائم والمستمر)، حصل على تقدير "متوسط"، بمتوسط حسابي (3.40)، ونسبة مئوية (68%)، بينما حصلت بقية المبادئ في المحور على تقدير "منخفض"، تراوحت متوسطاتها ما بين (2.00 - 2.48)، وكان المبدأ رقم (10) ونصه (تراعي جميع العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة) أقلها توافراً، بمتوسط حسابي (2.00)، ونسبة مئوية (40%). وفي المقابل حصل مبدأ واحدة من مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، وهو المبدأ رقم (11) ونصه (تستهدف للتحسين الدائم والمستمر)، على تقدير "عالي" بمتوسط حسابي (3.99)، ونسبة مئوية (80%)، وحصل المبدأ رقم (6) ونصه (واضحة وذات شفافية عالية) على تقدير "منخفض"، بمتوسط حسابي (2.50)، ونسبة مئوية (50%). وكذلك حصل نفس المبدأ لدى الجامعات الحكومية على تقدير "منخفض" بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، ونسبة مئوية (47%)، وهذا يعني اتفاق وجهات نظر أفراد العينة بالجامعات الحكومية والخاصة حول ضعف توافر مبدأ الشفافية في العمل.

جدول (8)

درجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

الجامعات الحكومية				الفقرات	الفقرة	الجامعات الخاصة			
المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب الفقرة	تقدير التوافر			المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب الفقرة	تقدير التوافر
3.05	61%	1	متوسط	1	الدعم من قبل القيادة والمصلحة.	3.55	71%	1	عالي
2.47	49%	7	منخفض	2	الاندماج في النظم الأخرى في الجامعة.	2.90	58%	7	متوسط
2.55	51%	5	منخفض	3	التكامل مع النظم الأخرى في الجامعة.	2.61	52%	9	متوسط
2.40	48%	8	منخفض	4	السياسة الواضحة والمعلنة والمعززة.	2.95	59%	6	متوسط
2.33	47%	9	منخفض	5	المسؤوليات والصلاحيات المحددة.	3.48	70%	2	عالي

2.58	%52	4	منخفض	6	تخطيط أدوار وأولويات وتوزيعها بوضوح.	2.69	%54	8	متوسط
2.49	%50	6	منخفض	7	أساليب اتصال واتخاذ قرار واضحة ومرنة.	3.11	%62	4	متوسط
2.20	%44	10	منخفض	8	الملائمة لواقع العمل بشكل دقيق.	2.89	%58	7	متوسط
2.73	%55	3	متوسط	9	المراجعة والمراقبة بشكل دائم.	3.29	%66	3	متوسط
3.00	%60	2	متوسط	10	التحسين باستمرار حسب نتائج التقييم.	3.04	%61	5	متوسط
2.58	%52	منخفض		المتوسط العام لدرجة توفر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية.					
				متوسط					

تشير النتائج بالجدول (8)

أن عدد فقرات محور نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بلغت (10) فقرات، وقد جاءت درجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بتقدير "منخفض"، بمتوسط حسابي (2.58)، ونسبة مئوية (52%)، بينما كانت درجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بتقدير "متوسط"، بمتوسط حسابي (3.05)، ونسبة مئوية (61%)، وهذا يعني ارتفاع المتوسط العام لدرجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الحكومية، حيث كانت أغلب تقديرات التوافر بالجامعات الحكومية بتقدير "منخفض"، عدا (ثلاث) فقرات جاءت بتقدير "متوسط"، بينما كانت درجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في أغلب الفقرات بتقدير "متوسط"، عدا فقرتان بتقدير "عالي"، ومع ذلك فإن هذه النتيجة لا ترقى إلى المستوى المأمول من كلا القطاعين الحكومي والخاص وبمقارنة النتائج، تبين أن تقديرات أفراد العينة بالجامعات الحكومية حول المبدأ (1) ونصه "الدعم من قبل القيادة والمصلحة". جاءت بتقدير "متوسط"، بنسبة مئوية (61%)، الترتيب الأول من بين المبادئ، بينما كانت تقديرات أفراد العينة بالجامعات الخاصة حول نفس المبدأ بتقدير "عالي"، بنسبة مئوية (71%)، الترتيب الأول؛ وهذا يعني تفاوت اهتمام القيادات بالجامعات الخاصة والحكومية، وقد يعزى ذلك إلى أن حجم الفوائد (مرتبات حوافز) لدى القيادات بالجامعات الخاصة أعلى منها لدى القيادات بالجامعات الحكومية. كما حصل المبدأ (9) ونصه "المراجعة والمراقبة بشكل دائم"، على التقدير "متوسط"، بنسبة مئوية (55%)، محققا الترتيب الثالث في درجة التوافر، وحصل نفس المبدأ بحسب تقديرات العينة بالجامعات الخاصة على نفس التقدير "متوسط"، بنسبة مئوية (66%) محققا الترتيب الثالث في درجة التوافر أيضا، وكذلك حصل المبدأ (10) ونصه "التحسين باستمرار حسب نتائج التقييم"، على نفس التقدير "متوسط"، بنسبة مئوية (60%) لدى الجامعات الحكومية،

وبنسبة توافر (61%) لدى الجامعات الخاصة؛ مما يعنى تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة من كلا الجامعات الحكومية والخاصة، وحصل المبدأ (6) ونصه "المسؤوليات والصلاحيات المحددة" على تقدير "منخفض" بحسب تقديرات أفراد العينة بالجامعات الحكومية، وبنسبة مئوية (47%)، في الترتيب التاسع من حيث التوافر، بينما حصل نفس المبدأ بالجامعات الخاصة على درجة توافر بتقدير "عالي" ونسبة توافر (70%) محققا الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر لدى الجامعات الخاصة، وهذا يعنى أن الجامعات الحكومية تعاني من تضخم في الوحدات الإدارية وهدر في الموارد البشرية، بينما الجامعات الخاصة تركز على الربحية، واستقطاب مواردها البشرية العاملة بدقه.

جدول (9)

درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

الجامعات الحكومية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب الفقره	تقدير التوافر	الفقرات	الجامعات الخاصة			
						المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ترتيب الفقره	تقدير التوافر
2.54	51%	11	منخفض	1	اتصال واستشارة بأصحاب المصلحة والقرار.	3.55	71%	4	عالي
3.38	68%	1	متوسط	2	التعريف دائما بمجال إدارة المخاطر وانشطتها.	3.85	77%	2	عالي
3.04	61%	3	متوسط	3	التحديد لمعايير وضوابط أداء إدارة المخاطر.	3.13	63%	7	متوسط
2.48	50%	12	منخفض	4	التحديد لنوع وكمية المخاطر.	2.73	55%	13	متوسط
2.60	52%	10	منخفض	5	التقدير لاحتمال وتأثير المخاطر.	2.84	57%	11	متوسط
2.48	50%	12	منخفض	6	التعرف على المصادر والعوامل المؤثرة.	2.99	60%	9	متوسط
2.75	55%	7	متوسط	7	تحديد لطبيعة ومقدار حلول ومعالجة المخاطر.	3.04	61%	8	متوسط
2.70	54%	8	متوسط	8	تقدير لاحتمال وتأثير حلول ومعالجة المخاطر.	2.85	57%	11	متوسط
2.59	52%	10	منخفض	9	الاستجابة للمخاطر والتعامل معها.	3.60	72%	3	عالي
2.85	57%	6	متوسط	10	المعالجة للأثار الدائمة والمؤقتة للمخاطر.	2.95	59%	10	متوسط

درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018): دراسة مقارنة

2.58	%52	10	منخفض	11	المقارنة بالمقاييس والمؤشرات المعتمدة.	2.79	%56	12	متوسط
2.98	%60	4	متوسط	12	المراقبة والمحاسبة لعناصر أداء العمليات.	3.50	%70	5	عالي
2.66	%53	9	متوسط	13	المراجعة الدائمة والاستفادة من تغذيتها.	3.25	%65	6	متوسط
2.45	%49	13	منخفض	14	تسجيل مبكر ومستمر لفعاليات وأحداث مؤثرة.	2.85	%57	11	متوسط
2.93	%59	5	متوسط	15	الإعداد والتوثيق للتقارير.	3.83	%77	2	عالي
3.20	%64	2	متوسط	16	تقديم التقارير لأصحاب القرار والمصلحة.	3.88	%78	1	عالي
2.76	%55	متوسط	المتوسط العام لدرجة توفر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية			3.23	%65	متوسط	

تشير النتائج بالجدول (9)

أن عدد فقرات محور عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بلغت (16) فقرة، وقد جاءت درجة توفر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بتقدير "متوسط"، بمتوسط حسابي (2.76)، ونسبة مئوية (55%)، وكذلك جاءت درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بتقدير "متوسط"، بمتوسط حسابي (3.23)، ونسبة مئوية (65%)، وهذا يعني ارتفاع المتوسط العام لدرجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الحكومية، وإن بدت بتقدير "متوسط" لكل منهما إلى أن الفارق (10%) لصالح الجامعات الخاصة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المدرع، 2019) من أن درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية جاءت بتقدير "متوسط". وبمقارنة النتائج، تبين أن درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، كالتالي: جاءت (9) فقرات بتقدير "متوسط"، تراوحت نسبها ما بين (53%-68%)، وجاءت (7) فقرات بتقدير "منخفض" تراوحت نسبها ما بين (49%-52%)، بينما توزعت درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، كالتالي: جاءت (6) فقرات بتقدير "عالي"، تراوحت نسبها ما بين (70%-78%)، وجاءت (10) فقرات بتقدير "متوسط" تراوحت نسبها ما بين (55%-71%). كما تشير النتائج أن درجة توافر الفقرة رقم (1) ونصها "اتصال واستشارة بأصحاب المصلحة والقرار". لدى الجامعات الحكومية، جاءت بتقدير "منخفض"، بنسبة مئوية (51%)، بينما حصلت نفس الفقرة لدى الجامعات الخاصة على تقدير "عالي"، بنسبة مئوية (71%)، وهذا يعني أن عملية الاتصال والاستشارة لأصحاب المصلحة والقرار لا تعطى أهمية

كبيرة، بينما يتم مراعاة ذلك من قبل الجامعات الخاصة، بهدف استقطاب الكوادر وتحسين السمعة وتحسين عملية اتخاذ القرار. وتبين أن درجة توافر الفقرة رقم (2) ونصها "التعريف دائماً بمجال إدارة المخاطر وأنشطتها." لدى الجامعات الحكومية جاءت بتقدير "متوسط" بنسبة (68%) في الترتيب الأول، بينما حصلت نفس الفقرة لدى الجامعات الخاصة على تقدير "عالي" بنسبة (77%) الترتيب الثاني، وحصلت الفقرة رقم (16) ونصها "تقديم التقارير لأصحاب القرار والمصلحة." لدى الجامعات الخاصة على درجة توافر "عالي" في الترتيب الأول بنسبة (78%)، بينما حصلت نفس الفقرة لدى الجامعات الحكومية على درجة توافر "متوسط" بنسبة (64%) في الترتيب الثاني. لم تحصل أي فقرة من فقرات عمليات إدارة المخاطر بالجامعات اليمنية الحكومية على تقدير "عالي" أو "عالي جداً".

2.5. الإجابة على السؤال الثاني؛ ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) تبعاً لمتغير نوع الجامعة؟"

تم تطبيق اختبار (T-Test) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر مكونات إدارة المخاطر (مبادئ، نظام، عمليات) في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) تبعاً لمتغير نوع الجامعة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (10)

يبين نتائج اختبار (T) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة.

المحاور	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	القرار
مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية.	حكومية	86	2.37	0.54	2	3.12	0.12	لا توجد
	خاصة	112	2.80	0.49	196			
نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية.	حكومية	86	2.55	0.64	2	2.44	0.14	لا توجد
	خاصة	112	3.22	0.48	196			
عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية.	حكومية	86	2.63	0.56	2	1.54	0.04	لا توجد
	خاصة	112	3.25	0.41	196			

يتضح من الجدول (10)

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة توافر مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات اليمنية تبعاً لنوع

الجامعة (حكومية، خاصة)، وقد يرجع ذلك أن الجامعات الحكومية والخاصة تعيش نفس الظروف، وأن أغلب من يعمل بالجامعات الحكومية هم من يعملون في الجامعات الخاصة.

6- ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

- بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) بالجامعات الحكومية وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (2.57)، بنسبة مئوية (52%)، وتقدير توافر منخفض، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) بالجامعات الخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) (3.04)، بنسبة مئوية (61%)، وتقدير توافر متوسط.
- جاءت درجة توافر مبادئ إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بمتوسط حسابي (2.37)، وبنسبة مئوية (47%)، وتقدير توافر منخفض، وجاءت درجة توافر مبادئ إدارة المخاطر في الجامعات الخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بمتوسط حسابي (2.86) ونسبة مئوية (57%)، وتقدير توافر متوسط.
- جاءت درجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بمتوسط حسابي (2.58)، وبنسبة مئوية (52%)، وتقدير توافر منخفض، بينما كانت درجة توافر نظام عمل إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، بمتوسط حسابي (3.05)، وبنسبة مئوية (61%)، وتقدير توافر متوسط.
- جاءت درجة توافر عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بمتوسط حسابي (2.76)، وبنسبة مئوية (55%)، وتقدير توافر متوسط، بينما كانت درجة توافر عمليات إدارة المخاطر في الجامعات الخاصة وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018) بمتوسط (3.23) وبنسبة مئوية (65%)، وتقدير توافر متوسط.
- لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية (مبادئ، نظام، عمليات) بالجامعات اليمنية تبعا لنوع الجامعة (حكومية، خاصة).

7- التوصيات:

استنادا إلى النتائج يوصي الباحثون بالتالي:

- إعداد وتبني بروتوكولات لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة يشمل التشريعات والسياسات والإجراءات والنظم لإدارة المخاطر في الجامعات.

- بناء إطار تنظيمي للتفاعل العلمي البناء بين الجامعة وقطاع الأعمال ومؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع، وتعظيم دور الشراكة الكاملة بالخبرة المعرفية والتطبيقية الشاملة لمراكزها البحثية والخدمية، ومن ثم، المشاركة في مسئولية تطبيق إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات.
- توسيع نطاق الانفتاح والتواصل مع الجامعات المرموقة، وتعزيز فرص تبادل الخبرات البحثية والتكنولوجية، وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات بكفاءة، مع الأخذ في الاعتبار قواعد وضوابط المنظومة الإدارية في التعامل مع مخاطر الموارد البشرية.
- بناء خطط واستراتيجيات مستقبلية استشرافية لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية والتي تضمها البحث، بما يحقق التوازن بين الاستفادة من تحقيق فرص المخاطر والحد من تأثيراتها.
- العمل على إيجاد وحدات إدارية خاصة تعنى برصد وتحديد ومتابعة مخاطر الموارد البشرية والعمل على معالجتها ومنحها الصلاحيات وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من تنفيذ مهامها بشكل فاعل وخاصة أثناء الأزمات والصراع.

8- المقترحات:

- يقترح الباحثون إجراء عدة دراسات علمية، على سبيل المثال:
- إجراء دراسات لإعداد معايير عربية ومحلية لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات تتوافق مع المعايير الدولية وتشمل كافة أنواع المخاطر.
- دراسة تطبيق هذه المعايير على مؤسسات يمنية أخرى.

9- قائمة المراجع:

- اسماعيل ر. ع.، وأحمد. م. ا. (2020). تكامل نظام إدارة المخاطر ISO2018:31000 ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان، أربيل، ص 172-177، أيزو (ISO)- المنظمة الدولية للمعايير، منظمة غير حكومية مستقلة، جنيف، سويسرا.
- بلخير، آ. (2021). حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، تقرير عن التنمية في العالم : المخاطر والفرص، إدارة المخاطر من أجل التنمية، العدد (بدون)، ص 686-707.
- حُمدي، هديل عبد الهادي محمد، والبلوي؛ خليفة حماد خليفة. (2025). درجة توافر معايير إدارة المخاطر (ISO31000) في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، العدد (42)، ص 258-285، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2025/3/16 عبر الرابط التالي: <https://doi.org/10.33193/JEAHS.42.2025.589>
- شاكر، عبد الملك محمد يحيى. (2025). أثر تطبيق إدارة المخاطر في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية، بحث علمي طي النشر بمجلة الجامعة الامارتية، صنعاء، اليمن.
- العنزي، ناصر. (2015). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الاجتماعية.

المدرع، سفر بن بخيت.(2019). تقويم مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر(ISO31000:2018) دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، المجلة العلمية بكلية التربية بوادي الدواسر، المجلد(35)،العدد(5)،ص53-103

معهد المراجعين الداخليين(IIA)، معهد دولي متخصص في إدارة المخاطر، الحوكمة، الضوابط الرقابية والتدقيق في نظم وأمن المعلومات، أنشأ في عام 1941م فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

موسى، شقيري نوري، ونور، محمود إبراهيم، والحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير. (2012). إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

Ayer, J, C, Hutchins, G.(2019).Project Risk Management in Transfusion Medicine, Elsevier Science, Inc.

Lipka, A, (2016). personnel Risk and implementation of Human Resource strategies of the context of megatrends science work of the university of economic in Wroclaw(429),101-111, Retrieved from: <http://v.ht/HiUWt>.

Jedynak, P., & Bak, S. (2021). Risk Management in Crisis: Winners and Losers During the COVID- 19 Pandemic. New York,: Rout ledge.

Hull, J. C., (2018). Risk Management and Financial Institute,(5th-end),Johan Wiley, sons publishers .

International Organization for standardization (2018),ISO- Guide, 73:2009(en):Risk Management, Vocabulary Retrieved from: <http://v.ht/TfdV>.

International Organization for standardization (2009), Iso31000-2018:Risk Management , Retrieved from: : <http://v.ht/OxOf>.

Figuroa, F, A.(2016).improved institutions risk reduction at universities through better states of preparation (Doctoral dissertation),Texas Tech university. Retrieved from: <http://v.ht/HxRE>.

Ferrary, M .(2007).The Human Factor as a source of operational Risk in the banking sector , Retrieved from: <http://v.ht/cS6S>.

Patel, N. (2019) .Paritcal Project Management for Engineers. Artech House.

Pompika, E.(2018).The risk of staff in the organization is an opportunity or a threat magazine organization An administrative 2018, Volme19(8),p>43-54. Retrieved from: <http://v.ht/ZwRP>

Springer,M,(2019).Project and program Management: A Competence-based Approach, (4th-end),purdue University Publications.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management Understanding, Evaluating and mplementing effective risk management: Fifth Edition. London: Kogan Page.

- Arabic references in English:

Ismail, A. A., & Ahmed, M. A. (2020). Integration of risk management system ISO 31000:2018 and quality risk management methodology in building the quality of higher education: Theoretical perceptions. The Third Scientific Conference of the College of Administrative and Financial Sciences, Cihan University, Erbil, 172–177.

- International Organization for Standardization (ISO). (n.d.). Independent non-governmental organization. Geneva, Switzerland.*
- Belkheir, A. (2021). Governance of risk management in the United Nations. Algerian Journal of Human Security, World Development Report: Risks and Opportunities, Risk Management for Development, (n.d.), 686–707.*
- Hamdi, H. A. M., & Al-Balawi, K. H. K. (2025). The degree of availability of risk management standards (ISO 31000) in the College of Education and Arts at the University of Tabuk. Journal of Educational and Human Sciences, Emirates College for Educational and Psychological Sciences, (42), 258–285. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.42.2025.589>*
- Shaker, A. M. Y. (2025). The impact of applying risk management on the development of human resources at the Ministry of Education and Higher Education in the Republic of Yemen. Emirates University Journal, forthcoming publication.*
- Al-Anzi, N. (2015). Risk management and its role in the strategies of higher education institutions to reduce crises and disasters. Naif Arab University for Security Sciences, College of Social Justice.*
- Al-Madra, S. B. (2019). Assessment of human resources risks in Saudi universities according to the international risk management standard (ISO 31000:2018): A comparative study between public and private universities. Scientific Journal of the College of Education in Wadi Al-Dawasir, 35(5), 53–103.*
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (n.d.). An international institute specializing in risk management, governance, internal controls, and information systems auditing and security. Established in 1941, Florida, USA.*
- Al-Maghribi, M. F. M. B. (2020). Risk management in Islamic banks. Modern Academy for University Textbooks.*
- Mousa, S. N., Nour, M. I., Al-Haddad, W. M., & Theeb, S. S. (2012). Risk management. Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.*

Citation: Shaker, A, M, Y. Ali Omar, Kh. Ali Yahya, *The Degree of Availability of Human Resource Risk Management Components in Yemeni Universities According to International Risk Management Standards (ISO31000:2018): A comparative study* Social Empowerment Journal. 2025; 7(3): pp.148-173. <https://doi.org/10.34118/sej.v7i3.4348>

Publisher's Note: SEJ stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

