Alghamdi, E. (2024). The Degree of Applying Risk Management in Governmental Public Schools in Riyadh City, *Journal of Educational Science, 10* (4), 54-87

The Degree of Applying Risk Management in Governmental Public Schools in Riyadh City

Eman Omar Abdullah Alghamdi
PhD student in Educational Administration and Planning
Imam Muhammad bin Saud Islamic University
Alghamdie.438@gmail.com

Abstract:

This This study aimed to identify the degree of applying risk management in public schools in Riyadh city, and to identify the statistically significant differences in the responses of the study sample about the degree of applying risk management in public schools attributed to (sex, years of experience and training courses), to achieve the aims of the study descriptive survey methodology was used and the questionnaire as an instrument for the study and was applied to a simple random sample consisting of (361) male and female principals of public schools in Riyadh city.

The results of the study showed that the application of risk management in public schools in Riyadh city came at a medium degree in all fields arranged descended, the field of (creating and preparing risk management system), (implementation of risk management operations), and (following and evaluating risk management system).

Also, the results of the study showed that there are statistically significant differences in the responses of the study sample toward the application of risk management in public schools in Riyadh city attributed to sex variable in favor of the females, and there are statistically significant differences in the responses of the study sample towards the implementation of risk management operations in public schools between those who did not take training courses and those who took two or more training courses in favor of those who took two or more training courses, where as there were no statistically significant differences in the field of creating and preparing risk management system and

following and evaluating risk management system in the school attributed to the number of the training courses variable, and there were no statistically significant differences in the responses of the study sample towards the degree of applying risk management attributed to the variable of years of experience in school management.

A number of recommendations have been concluded which are: the establishment of a school risk management committee that includes teachers, administrators, students, parents, and members of the community, spreading the culture of risk management, training school staff on risk management methodologies, setting up an accountability system, and providing appropriate monetary and moral incentives for those in charge of risk management.

Keywords: Risk Management, Public Schools, School Principals.

الغامدي، إيمان. (٢٠٢٤). درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية ، ١٠* (٤) ، ٥٤ - ٨٧

درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض

أ. إيمان عمر عبد الله الغامدي [١]

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرّف على درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض ، وتحديد الفروق الدالة إحصائيًا في استجابات أفراد العينة حول درجة التطبيق تُعزى إلى متغيرات (الجنس ، وسنوات الخدمة ، والدورات التدريبية) ، وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطُبّقت على عينة عشوائية طبقية من (٣٦١) مدير ومديرة لمدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض.

وأشارت النتائج إلى أنّ تطبيق إدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات بالترتيب الآتي: احتل مجال (تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر) الترتيب الأول ، ثم مجال (تنفيذ عمليات إدارة المخاطر) في الترتيب الثاني ، ثم جاء في الترتيب الثالث ، والأخير مجال (متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر) ، كما أظهرت نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائيًا بين استجابات أفراد العينة ، نحو درجة تطبيق إدارة المخاطر تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث ، كما توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات أفراد العينة حول تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة بين مَن لم يحصلوا على دورات ، ومَن حصلوا على دورتين فأكثر لصالح من حصلوا على دورتين فأكثر ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيًا في مجالي تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر ، ومتابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية ، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا نحو درجة تطبيق إدارة المخاطر تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

وقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات منها: إنشاء لجنة لإدارة المخاطر المدرسية تتضمن معلمين ، وإداريين ، وطلاب ، وأولياء أمور ، وأعضاء من المجتمع ، ونشر ثقافة إدارة المخاطر ، والتدريب للكوادر المدرسية على منهجيات إدارة المخاطر ، ووضع نظام للمساءلة والمحاسبة ، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للقائمين على إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر ، مدارس التعليم العام ، مديري المدارس.

(١) طالبة دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، Alghamdie.438@gmail.com

مقدمة:

تعد إدارة المخاطر أحد الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة نسبيًا ، التي تزايد الاهتمام بها نتيجة لفوائدها الكبيرة في الحفاظ على استقرار ، ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها.

ولم يكن نظام إدارة المخاطر معمولاً به في المؤسسات التعليمية ، ولكن ظهرت الحاجة إليه مع ازدياد المخاطر التي تواجهها؛ نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات ، والتي أثرت على المنظمات كافة ، والتربوية على وجه الخصوص ، مما أدى إلى توظيفها لخبرات القطاع الخاص ، والمؤسسات المالية والإنتاجية في هذا المجال (النجار ، ٢٠١٩).

ويحظى موضوع المخاطر باهتمام حكومة المملكة العربية السعودية ، حيث صدر قرار مجلس الوزراء بتاريخ ٧/ ٢/ ١٤٤٠ه الذي نص على إنشاء "وحدة المخاطر الوطنية" برئاسة الأمير محمد بن سلمان ، ويشترك في عضويتها عدد من الوزراء ، والمستشارين ، وتتمثل أبرز مهامها في إجراء تقويم شامل للمخاطر الوطنية ، وتحديد مواطن الضعف ، وإنشاء (مركز التميز) لنشر ثقافة إدارة المخاطر ، وتأهيل خبراء في إدارة المخاطر ، ودراسة مستوى الجاهزية ضد المخاطر ، وإعداد حلول لمراقبة المخاطر ومتابعتها.

وتهدف إدارة المخاطر إلى تقليل إمكانية وقوع المخاطر وآثارها السلبية المحتملة ، وتعظيم الفرص الإيجابية (الفقهاء ، ٢٠١٢) ، كما تبرز أهميتها في المدارس من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وتقليل الهدر ، والخسائر المحتملة ، وتوفير الاستقرار والأمن لجميع منسوبي المدرسة ، وتطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط السليم ، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل لجميع الأنشطة ، والعمليات ، والتهديدات السلبية ، والفرص الإيجابية المتاحة ، كما تساعد على حماية سمعة المؤسسة التعليمية (الهباهبة ، ٢٠٢٠).

ويختلط مفهوم إدارة المخاطر مع مفهوم إدارة الأزمات ، ويكمن الفرق بينهما؛ في أن إدارة المخاطر هي العمليات الإدارية التي تهدف للتحكم في المخاطر قبل حدوثها لتقليل آثارها السلبية المحتملة ، فهي خطوة استباقية للتحكم في المخاطر ، في حين أن إدارة الأزمات هي العمليات الإدارية التي تهدف لمعالجة حدث غير مرغوب به أصاب المنظمة ، وأثّر على سير عملياتها ، وأنشطتها (المطيري ، ٢٠١٩).

وهناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تواجه المدارس وتحد من فاعليتها وتحقيقها لأهدافها ، ومنها مخاطر الأمن والسلامة ، كمخاطر الحرائق ، ومخاطر المباني والمرافق المدرسية ، والمخاطر الصحية كانتشار الأمراض والعدوى ، والمخاطر البيئية مثل الفيضانات والزلازل والتقلبات

الجوية ، والمخاطر البشرية والتي تتمثل في عدم الرضا الوظيفي والمهني ، وضعف الخبرة لدى العاملين وقلة الكوادر المدرسية ، والمخاطر الأمنية الناتجة عن ضعف الانضباط المدرسي والانفلات الأمني ، والمخاطر المالية الناتجة عن عدم كفاية المخصصات المالية ، والمخاطر التقنية ، ومخاطر ضعف المستوى التعليمي (العباسي ، ٢٠١٥).

ونظرًا لأهمية إدارة المخاطر فقد طوّرت بعض المنظمات الدولية (مواصفات) للمساعدة في تطبيقها بشكل فعّال ومنهجي، فقد عملت المنظمة الدولية للمعايير ، ISO (International Organization for Standardization) على إصدار معيار لإدارة المخاطر (ISO 31000: 2009) يتعلق بتطبيق متطلبات نظام إدارة ، وتحديد ، وتحليل ، وتقييم المخاطر ، ووضع الخطط والإجراءات للتعامل مع تلك المخاطر ، ثم صدرت النسخة الحديثة من المعيار (ISO 31000: 2018) بعد تعديله وجعله أكثر قابلية للتطبيق ، ويعتبر معيار ISO 31000 من أشهر المعايير في إدارة المخاطر؛ كونه قابلاً للتطبيق في جميع المنظمات باختلاف أحجامها ، وأنشطتها ، وأنواعها (المدرع ، ٢٠١٩).

وانطلاقًا مما سبق ، ولأهمية إدارة المخاطر في تجويد العملية التعليمية ، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد؛ فقد جاء هذا البحث لتحديد درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- يمكن أن يسهم البحث في توضيح مفهوم إدارة المخاطر في المدارس ، وبيان أهميتها في تحسين كفاءة العملية التعليمية.
- قد يمثل البحث رافد للمكتبة العربية ، ومرجع للباحثين في دراسات أخرى في إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن يفيد البحث صانعي القرارات ، ومديري المدارس وكوادرها التعليمية والإدارية في الكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس ، وسبل تطويرها وذلك للحد من المخاطر التي قد تتعرض لها المدارس ، والتعامل معها بمنهجية علمية ، بما يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية.

- قد يفيد البحث في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس؛ لرفع مستوى تأهيلهم لإدارة المخاطر في المدارس.
- يمكن أن يزود هذا البحث صانعي القرارات التعليمية بنتائج وتوصيات تسهم في تحسين التشريعات ، واللوائح ، والسياسات الخاصة بإدارة المخاطر في المدارس.

مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية عدد من المخاطر التي تحد من فاعليتها وتحقيقها لأهدافها ، فقد أشارت العنيزان (٢٠١٣) إلى أن المدارس من أكثر الأماكن التي تواجه مخاطر الأمن والسلامة المتمثلة في مخاطر المباني والتجهيزات ، ووجود أماكن لديها احتمالية حريق عالية مثل المعامل والمختبرات ، فضلاً عن تكدس أعداد الطلاب ، وسوء الصيانة في المدارس.

فضلاً عن ذلك نوهت الخميس (٢٠١٩) إلى أن مدارس المملكة العربية السعودية تواجه مخاطر صحية ، ومخاطر تتعلق بالظروف الجوية المتقلبة التي تستدعي تعليق الدراسة في أوقات حرجة.

كما تواجه المدارس مخاطر تدني المستوى التعليمي ، والتحصيلي للطلاب ، حيث أكد تقرير وزارة التعليم لعام (٢٠١٩) تدني مستوى التحصيل الدراسي للطلاب في الاختبارات التحصيلية الوطنية التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب ، وكذلك الاختبارات الدولية ، حيث صُنفت المملكة ضمن المستوى الدولي المنخفض في اختبار بيرلز (PIRLS) الذي يقيّم المقدرة القرائية لطلاب الصف الرابع الابتدائي ، واختبار تيمز (TIMSS) الذي يقيّم مادتي العلوم والرياضيات للصفين الرابع ، والثاني متوسط ، بينما حصلت على نتائج أقل من المتوسط في بيزا(PISA) الذي يقيم مواد القراءة ، والرياضيات ، والعلوم للصف الأول ثانوي.

كما أشار تقرير التعلم الإلكتروني لعام ٢٠٢١ "عام من التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا" إلى التحديات والمخاطر الإلكترونية التي تواجهها المدارس جراء توظيف التقنية في التعليم ، والتحول الرقمي للتعليم بأنماطه المختلفة (التعليم عن بعد ، التعلم المدمج ، التعلم الحضوري المدعم بالتقنية) ، والتي تجلت مع لجوء المدارس للتعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا (كوفيد ١٩).

وعلى الرغم من تنوع المخاطر المدرسية إلا أن إدارة المدارس تركز على مخاطر الأمن والسلامة ، حيث يتم تشكيل لجنة الأمن والسلامة المدرسية التي تعمل على إدارة عمليات الأمن والسلامة والإخلاء (الدليل التنظيمي ، ٢٠٢١).

كما أكد القحطاني (٢٠٢٠) على أن التعامل مع المخاطر التي قد تواجه المدارس لا يتم بمنهجية علمية من حيث تقييم المخاطر حسب طبيعتها ، وتحليلها بأدوات علمية مناسبة ، ويعزو ذلك إلى ضعف تدريب بعض مديري المدارس بإدارة المخاطر ، وعلى نحو مشابه أشار المخلفي (٢٠١٩) إلى حرص قادة المدارس على تطبيق تعليمات الوزارة المتعلقة بإدارة المخاطر أكثر من اهتمامهم بالتخطيط ، والتوجيه ، وتقويم إدارة المخاطر ، كما أشار إلى أن الميدان التربوي في حاجة ماسة إلى المهارات ، والمعارف ، والاتجاهات المتعلقة في إدارة المخاطر ، كما أكد الصرايرة والشلوح (٢٠٢٠) على أهمية إدارة المخاطر في المدارس ، وأن الأساليب الاجتهادية وغير العلمية ليست كافية للتعامل مع المخاطر التي قد تواجه المدارس.

وانطلاقا مما سبق ، تبلورت مشكلة البحث في الكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

أسئلة البحث:

١. ما درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض تُعزى إلى (الجنس ، سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية)؟

أهداف البحث:

١. التعرّف على درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض.
٢. التعرّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد البحث حول درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض تُعزى إلى (الجنس ، سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية).

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** ركز البحث على الكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية من حيث: (تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة، تنفيذ عمليات إدارة المخاطر، متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر).
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٣هـ.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام الحكومية للبنين وللبنات في مدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** طُبّق البحث على مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض.

مصطلحات البحث:

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها: "نظام متكامل ومستمر تقوم به المنظمة التربوية للسيطرة على المخاطر التي قد تتعرض لها، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وعمل إطار وسياسة لإدارة المخاطر؛ لتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، وعلاجها، ومتابعتها، ومراجعتها، وإعداد التقارير واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة" (خبراني، ٢٠٢٢، ص. ٢١).

وتُعرّف إدارة المخاطر إجرائيًا بأنها: العمليات الإدارية التي تتبعها مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، للكشف عن المخاطر بجميع أنواعها (مخاطر الأمن والسلامة، المخاطر الصحية، المخاطر البشرية، المخاطر التقنية، المخاطر المالية، مخاطر ضعف المستوى التعليمي)، وتقييمها، والتحكم فيها لتحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية.

الإطار النظري:

أولاً- مفهوم إدارة المخاطر:

عرّفت المنظمة الدولية للمعايير المخاطر بأنها "تأثير اللايقين على تحقيق الأهداف"، وتم توضيح التأثير بأنه الانحراف المتوقع سواء إيجاب، أو سلب، ويمكن أن ينتج عنه فرص، أو تهديدات، وفي العادة يتم التعبير عن الخطر من حيث مصادر الخطر، والأحداث والعواقب المحتملة، واحتمالية حدوثها، في حين عُرّفت إدارة المخاطر بأنها "مجموعة من الأنشطة المنظمة لتوجيه المنشأة والتحكم في مخاطرها". (ISO 31000, 2018, P1)

أهمية إدارة المخاطر:

تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات ، وتتضح أهميتها من خلال النقاط التالية (خبراني ، ٢٠٢٢؛ العنزي والديلمي ، ٢٠١٥):

١. تساعد إدارة المخاطر على ترشيد عملية صنع القرارات ، والتخطيط الجيد للأنشطة والبرامج.
٢. تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في جميع أنشطة المؤسسة ، بالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها.
٣. تعمل على حماية ، وتعزيز السمعة المؤسسية ، وزيادة ثقة المستفيدين في خدمات المؤسسة ، ومنتجاتها.
٤. تُعزّز قدرات العاملين في المؤسسة ، في تحديد المخاطر وتحليلها ، ووضع آليات للتحكم فيها.
٥. تسهم في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.

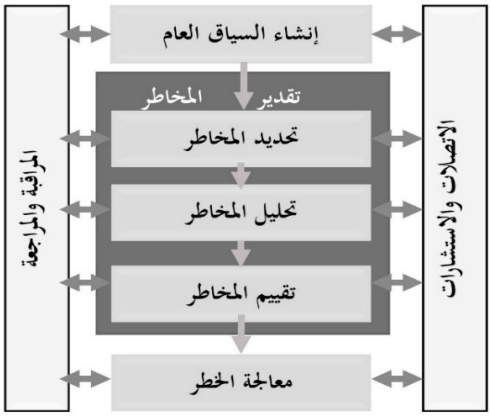
مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر:

توجد عدد من المبادئ والمتطلبات التي ينبغي مراعاتها لضمان فاعلية تطبيق إدارة المخاطر ، وتتمثل في التزام القيادات العليا ، والاتصال الفعّال ، ومشاركة كافة العاملين ، وتوفير المعلومات والتدريب لهم ، ودمج وتكامل إدارة المخاطر مع جميع الأنشطة ، وفي كافة المستويات ، مع وضع نظام لإدارة المعلومات والبيانات ، مع مراعاة العوامل البشرية ، والثقافية ، وأن تُحدّد المخاطر بشفافية ، وأن تكون إدارة المخاطر ممنهجة وفق إطار زمني ، ومستجيبة للتغيرات ، وخاضعة للتحسين المستمر ، والمساءلة (العباسي ، ٢٠١٥؛ ISO31000 , 2018).

علاوة على ذلك لابد من تطوير الهياكل واللوائح التنظيمية والإجرائية بشكل يكفل نجاح تطبيق عمليات إدارة المخاطر ، وتخصيص ميزانيات كافية لتوفير الإمكانات المادية والبشرية ، وتوزيع المسؤوليات والأدوار ، وتوظيفها لتحقيق أهداف إدارة المخاطر مع ضمان مشاركة جميع العاملين والمعنيين في التنفيذ (الخضير ، ٢٠١٩). وأكد البواردي (٢٠١٧) على أهمية تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر ، من خلال وضع آليات لنشر الوعي بالمخاطر ، وأهمية مواجهتها ، وتقديم التدريب ، والتحفيز المادي والمعنوي لجميع العاملين.

خطوات تطبيق إدارة المخاطر:

تتم عملية إدارة المخاطر بحسب (ISO31000 , 2018) وفق عدد من المراحل المتكاملة والمستمرة ، في ضوء اتصالات ، واستشارات ، ومراقبة ، ومراجعة مستمرة.



شكل (١) نموذج عمليات إدارة المخاطر، المصدر (ISO31000, 2018)

أولاً- إنشاء السياق العام:

وهي الخطوة الأولى ، ويتم فيها تحليل البيئة الداخلية ، والخارجية للمنظمة ، وتحديد الصلاحيات ، والمسؤوليات ، وتوزيع الأعمال ، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة ، وكذلك اعتماد سياسة وأدلة عمل ، وخطة لإدارة المخاطر بحيث تكون متوائمة مع خطة وأهداف المنظمة ، وإنشاء نظام فعال للاتصالات الداخلية والخارجية ، ووضع معايير لتقييم المخاطر؛ لتحديد المستويات المقبولة ، وغير المقبولة للتعامل معها (ISO31000 , 2018).

ثانيًا- تحديد المخاطر:

حيث تُحدّد قائمة شاملة بالمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة في جميع أنشطتها بأساليب ، وأدوات متنوعة يتم اختيار المناسب منها حسب طبيعة المخاطر ، وقدرات المنظمة ، ومنها: المقابلات ، والاستبيانات ، وتحليل سوات ، والعصف الذهني ، والتقييم الذاتي ، والمقارنات المعيارية ، واستشارة الخبراء ، والجولات الميدانية ، وقائمة المخاطر السابقة ، وتحليل السيناريو ، وقوائم المراجعة ، وبعد تحديد المخاطر تُصنّف حسب مجال المخاطرة ، وتُوصف وتُعرّف بأسلوب منهجي (حسن ، ٢٠١٤).

ثالثًا- تحليل المخاطر:

الغرض من تحليل المخاطر هو فهم طبيعة المخاطر ، ومصادرها ، واحتمالية حدوثها ، وشدة تأثيرها ، وتُحلّل المخاطر بأساليب متنوعة مثل مصفوفة الاحتمال والتأثير ، وتحليل السبب والنتيجة ، وتقنية دلفاي ، وتحليل شجرة الأحداث ، وغيرها من الأساليب (Gaganddeep , 2012).

وفي هذه المرحلة تُحدّد احتمالية حدوث المخاطرة بالتقدير الكمي لتكرارها ، وإمكانية حدوثها ، وكذلك شدة تأثير المخاطرة من حيث التكلفة ، والخسارة ، وحجم الفئة المعرضة للأذى ، وذلك بوضع درجات لكل من الاحتمالية وشدة التأثير من ١-٥ حيث يُعبّر عنها كالتالي: (عالٍ جدًا ، عالٍ ، متوسط ، منخفض ، منخفض جدًا أو نادر) بحيث (٥) هي احتمال (عالٍ جدًا) ، و(١) احتمال (منخفض جد) (الخضير ، ٢٠١٩).

رابعًا- تقييم المخاطر:

يعتمد تقييم المخاطر على نتائج التحليل حيث تُجرى مقارنة بين نتيجة تقييم المخاطر ، ومقاييس المخاطر المعتمدة في المنظمة؛ لتحديد مستوى دلالة المخاطرة ، ودرجة قبولها ، وأولوية التعامل معها (أحمد والسيد ، ٢٠٢٠).

وتُقيّم المخاطر من خلال مصفوفة المخاطر ، التي يتكون محورها الرأسي من "شدة التأثير" ، بينما يتكون محورها الأفقي من "الاحتمالية" ، وتمثل نقطة التقاء الصف بالعمود تقييم المخاطرة ، وهي حاصل ضرب الاحتمالية في شدة التأثير ، وتختلف المنظمات في استخدام مقاييس تقدير الاحتمالية ، وشدة التأثير وفق حجمها ، واحتياجاتها ، وقدراتها ، فبعضها تستخدم مصفوفة ثلاثية (٣×٣) وبعضها الآخر يستخدم مصفوفة خماسية (٥×٥) (البواردي ، ٢٠١٧؛ جاد الرب ، ٢٠١١).

جدول (١)

مصفوفة تقييم المخاطر (الخضير، ٢٠١٩)

الاحتمالية / شدة التأثير	عالٍ جدًا (٥)	عالٍ (٤)	متوسط (٣)	منخفض (٢)	منخفض جدًا (١)
عالٍ جدًا (٥)	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥
عالٍ (٤)	٢٠	١٦	١٢	٨	٤
متوسط (٣)	١٥	١٢	٩	٦	٣
منخفض (٢)	١٠	٨	٦	٤	٢
منخفض جدًا (١)	٥	٤	٣	٢	١

ويتبين من المصفوفة السابقة أن المخاطر يمكن تقييمها بأنها مرتفعة جدًا إذا كانت درجتها ما بين ١٥-٢٥ درجة ، ومرتفعة إذا كانت ما بين ٨-١٢ درجة ، ومتوسطة ما بين ٤-٦ ، ومنخفضة ما بين ١-٣ (الخضير ، ٢٠١٩).

خامسًا- معالجة المخاطر:

بعد تحديد المخاطر وتقييمها يتم تحديد أسلوب الاستجابة للمخاطر ، ويمكن معالجة المخاطر من خلال اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية: (العنزي والديلمي ، ٢٠١٥؛ المطيري ، ٢٠١٩):

استراتيجية تجنب المخاطر:

أي تجنب وإلغاء الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث المخاطر ، ويُستخدم هذا الأسلوب إذا كانت المخاطرة كبيرة ، وتكلفة الاستجابة لها أكبر من مستوى الفائدة من النشاط ، وهذه الطريقة ليس لها أي تكلفة بسبب تجنب المخاطر تمام أي أن درجة المخاطر تصل إلى الصفر ، وقد يكون التجنب حلًا مناسبًا لجميع أنواع المخاطر ، ولكن المبالغة باستخدامه سيمنع المنظمة من أداء دورها ، وقد يعيق تقدمها.

استراتيجية نقل المخاطر:

أي تحويل عواقب الخطر ومسؤولية إدارته إلى طرف ثالث دون تجنبه ، ويُستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون لدى المنظمة الإمكانات المادية والبشرية الكافية للتعامل مع المخاطر ، وغالبًا تُنقل المخاطر إذا كانت درجة تأثيرها عالية جدًا ، واحتمالية حدوثها ضعيفة ، ومن أمثلة نقل الخطر: التأمين ، والاستعانة بمصادر خارجية.

استراتيجية قبول المخاطر:

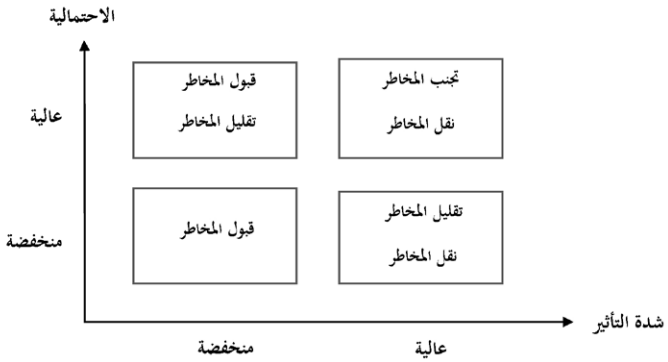
وهي قبول المخاطر دون اتخاذ أي إجراءات احترازية ، مع الإبقاء على حالة النشاط ، وتُستخدم هذه الاستراتيجية إذا كان مستوى المخاطر ضعيف من حيث (الاحتمالية ، وشدة التأثير) ، والمنظمة لديها جاهزية واستعداد للتعامل مع المخاطر.

استراتيجية تقليل المخاطر:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التخفيف من حدة المخاطر ، أو التقليل من احتماليتها ، وعواقبها إلى حد مقبول ، عن طريق اتخاذ إجراءات تقلل حدوثها ، وهذه الاستراتيجية هي الأكثر شيوع ، وتسمح بالاستمرار في النشاط ، لكن مع أخذ الاحتياطات لجعله أقل خطر .

وتخضع عملية اختيار الاستراتيجية لعدة اعتبارات أهمها: تقييم المخاطرة ، وتكلفة الاستجابة لها وقدرات المنظمة البشرية ، والمادية ، والتنظيمية ، وكذلك الاعتبارات القانونية (الخضير ، ٢٠١٩).

ويمكن توضيح الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المخاطر من خلال المصفوفة التالية ، شكل (٢):



شكل (٢) مصفوفة مواجهة المخاطر، (بلوناس وكرغلي، ٢٠١٨)

ولكي تتم عملية إدارة المخاطر بفاعلية لابد من إنشاء نظام اتصالات ، واستشارات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كافة خطوات إدارة المخاطر. وكذلك الاهتمام بالمتابعة المستمرة لقياس فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر ، كما يتم اكتشاف أي مخاطر جديدة قد تنشأ ، وتقييمها ، ومعالجتها (أحمد والسيد ، ٢٠٢٠).

وقد أكد جاد الرب (٢٠١١) على ضرورة وصف المخاطر بشكل منهجي بالاستناد لبيانات تفصيلية دقيقة مما يسهل تحديد أولويات الاستجابة للمخاطر ، وكخطوة نهائية يتم عمل سجل بالمخاطر ، وهو المخرج النهائي لعملية إدارة المخاطر ، ويستخدم لتسجيل وتتبع المخاطر في المنظمة ، ويشمل كافة المخاطر المحددة بما في ذلك المخاطر السابقة التي تم تجاوزها ، فلا تُحذف أي معلومات خاصة بالمخاطر للرجوع إليها عند الحاجة.(Clark et al , 2016)

الدراسات السابقة:

نظرًا لأهمية إدارة المخاطر في تحسين العملية التعليمية ، وزيادة فاعليتها؛ فقد أُجريت عدد من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في المدارس ، ومنها:

دراسة باتتاناجربان وآخرين (Pattanajureepan et al , 2014) التي هدفت إلى تطوير نظام إدارة المخاطر ، وتقييم مخرجاته في المدارس الخاصة بتايلند ، وتقييم الوضع الراهن والمشكلات الحالية ، وصُمّم البحث على ثلاث مراحل: دراسة الوضع الحالي لإدارة المخاطر ، تطوير وتنفيذ النظام ، وتقييم النظام ، واستُخدمت الاستبانات ، والمقابلات ، ونماذج التقييم كأدوات للبحث ، وخلصت النتائج إلى أن أهم المخاطر الرئيسة في المدارس؛ تتمثل في أربعة جوانب تشمل الاستراتيجية ، والعمليات التشغيلية ، والنظام المالي ، والامتثال. وأظهرت التغذية الراجعة بعد التنفيذ أنّ نظام إدارة المخاطر ساعد في تقليل المخاطر وإدارتها ، وقد حصل النظام على رضا المدراء والمعلمين بدرجة عالية.

كما أجرى العباسي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى إبراز أهم الخبرات الأجنبية ، والعربية في تطبيق إدارة المخاطر المدرسية والمقارنة بينها ، ووضع تصور مقترح لتطبيقها في المدارس المصرية ، واستُخدم المنهج المقارن ، وخلص البحث إلى أن المدارس المصرية تشهد مجموعة من المخاطر التي أدى إهمالها إلى تدهور الحالة التعليمية ، وأن نجاح تطبيق إدارة المخاطر يتوقف على التزام القيادة الإدارية ، وفاعليتها في التطبيق ، وكذلك خلصت إلى أن الأردن من الدول العربية الرائدة في تطبيق إدارة المخاطر المدرسية ، بينما تحرص المدارس الاسترالية على تطبيق إدارة المخاطر خارج نطاق المدارس ، في ممارسة الأنشطة اللاصفية ، فيما تمتاز الخبرة الأمريكية بوجود الأنظمة ، والتشريعات وفق منظومة متكاملة لإدارة المخاطر.

بينما هدفت دراسة المطيري (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس ، والمؤهل ، والخبرة ، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطُبّقت على عينة عشوائية بسيطة من (٤٤٢) معلمًا ومعلمة ، وأسفرت أهم النتائج إلى أن درجة تطبيق إدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة ، وجاء ترتيب المجالات: (المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر ، ثم تنفيذ سياسة إدارة المخاطر ، وأخير مجال التخطيط لإدارة المخاطر) ، كما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق دالة إحصائي تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة المخلفي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم لإدارة المخاطر ، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من (٤٥٦) قائدًا ، وأظهرت نتائج البحث أن درجة تطبيق قادة المدارس لإدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات بالترتيب الآتي: تنفيذ إدارة المخاطر ، ثم التخطيط لإدارة المخاطر ، ثم تقويم إدارة المخاطر ، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات قادة المدارس وفق لمتغيرات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، والمرحلة التعليمية.

وسعت دراسة الصرايرة والشلوح (٢٠٢٠) إلى معرفة واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة بمحافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين ، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطُبقت على عينة من (٢٧٢) معلم ومعلمة. وأظهرت أهم النتائج أن واقع التخطيط لإدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة ، وقد جاء مجال القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر بالمرتبة الأولى ، وبدرجة مرتفعة ، بينما كان مجال الوعي بطبيعة المخاطر في المدرسة بالمرتبة الأخيرة ، وبدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا لواقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة بمحافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمستوى المدرسة ، والخبرة.

وهدفت دراسة القحطاني (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية لإدارة المخاطر ، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطبقت على مجتمع البحث المكون من (٢٩) مدير ، وخلصت النتائج إلى أن أفراد البحث موافقون بدرجة كبيرة على درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية ، وأبرز ملامح التطبيق تمثلت في بعد تنفيذ إدارة المخاطر ، يليها بعد التخطيط ، ثم بعد التقويم.

بينما هدفت دراسة الهباهبة (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية ، وعلاقتها بتوافر البيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين ، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطبقت على عينة من (٣١١) معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا ، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا كان متوسط ، ودرجة توافر البيئة التعليمية الآمنة كان متوسط ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيا بين درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر ، وتوافر البيئة التعليمية الآمنة.

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء مشكلة البحث ، واختيار المنهج ، وبناء أداة البحث (الاستبانة) ، ومناقشة ، وتفسير النتائج التي توصّل إليها البحث ، عبر تحديد موقع نتائجه اتفاقًا ، واختلافًا مع نتائج الدراسات السابقة.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي؛ لملائمته لأهداف البحث الذي سعى إلى تحديد درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام ، وقد تم مسح الحقائق والمعلومات من جميع أفراد العينة ، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها؛ للوصول إلى نتائج مقبولة.

مُجتمع البحث:

يتكوّن مُجتمع البحث من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية ، للمراحل الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية في مدينة الرياض ، والبالغ عددهم (١٩٨٧) مدير ومديرة ، بواقع (٩٢٤) مدير ، و(١٠٦٣) مديرة ، حسب الإحصائية الصادرة من إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض لعام ١٤٤٣هـ.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، وتمثل نسبة تُقدّر بحوالي (١٨٪) من مجتمع البحث ، وبلغ عددها (٣٦١) مدير ومديرة لمدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض ، بواقع (١٩٩) مديرة ، و(١٦٢) مدير .

خصائص أفراد عينة البحث:

جدول (٢)

خصائص أفراد عينة البحث

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٦٢	٤٤,٩٪
	أنثى	١٩٩	٥٥,١٪
المجموع		٣٦١	١٠٠٪

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٪١٣,٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٨	٪٢٧,١
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٪٥٩,٦
المجموع		٣٦١	٪١٠٠
عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر	لم أحصل على دورات	١٧٩	٪٤٩,٦
	دورة واحدة	٩١	٪٢٥,٢
	دورتان أو أكثر	٩١	٪٢٥,٢
المجموع		٣٦١	٪١٠٠

يتضح من جدول (٢) اختلاف وتباين عدد أفراد البحث حسب المتغيرات ، فبالنسبة لمتغير الجنس يتضح أن (٥٥,١٪) من أفراد العينة من الإناث ، و(٤٤,٩٪) منهم ذكور ، كما تبين أن (٥٩,٦٪) منهم سنوات خبرتهم (عشر سنوات فأكثر) ، في حين أن (١٣,٣٪) سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) ، بينما وُجد أن (٢٧,١٪) سنوات خبرتهم (من ٥ إلى أقل من عشر سنوات) ، كما تبين أنّ (٤٩,٦٪) من أفراد العينة لم يحصلوا على دورات تدريبية في إدارة المخاطر ، وأن (٢٥,٢٪) منهم حصلوا على دورة واحدة ، بينما حصل (٢٥,٢٪) منهم على دورتين أو أكثر.

أداة البحث:

نظرًا لطبيعة البحث ، وأهدافه ، فقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث من مديري ومديرات مدارس التعليم العام ، وتم بناؤها بالاستفادة من الدراسات السابقة في إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية ، وكذلك معيار إدارة المخاطر (ISO 31000: 2018) ، وتتكوّن الاستبانة من قسمين كالتالي:

- **القسم الأول**: البيانات الأولية للعينة ، وتشمل (الجنس ، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ، عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر).
- **القسم الثاني**: درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام ، ويتكون من (٢٦) عبارة موزعة على ثلاث مجالات:
  - **المجال الأول**: تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة ، ويتكوّن من (٩) عبارات.
  - **المجال الثاني**: تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة ، ويتكوّن من (٩) عبارات.
  - **المجال الثالث**: متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة ، ويتكوّن من (٨) عبارات.

صدق أداة البحث:

للتحقق من صدق أداة البحث تم إجراء اختباري الصدق الظاهري والداخلي، وفيما يلي توضيح لهما:

الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرضت بصورتها الأولية على عشرة محكمين من ذوي الخبرة، والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وممّن يحملون درجة الدكتوراه، ويعملون في التعليم العام في الإدارة المدرسية، أو مكاتب التعليم، أو الوزارة، وتمّ إجراء التعديلات على الاستبانة حسب مرئيات المحكمين، وذلك بإعادة صياغة تسع عبارات، وإعادة ترتيب بعض العبارات في المحورين الأول، والثاني، وحذف بعض العبارات المتكرّرة، أو غير المهمة.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور، تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٣)

معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط		
	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث
١	**٠,٨٤٣	**٠,٨٤٩	**٠,٩١٥
٢	**٠,٨٥٧	**٠,٨٦٤	**٠,٩٣٥
٣	**٠,٧٥٤	**٠,٨٨١	**٠,٩٢٦
٤	**٠,٨٦٧	**٠,٨٩٦	**٠,٩٢٦
٥	**٠,٨٦٠	**٠,٨٩٢	**٠,٩٤٩
٦	**٠,٨٤١	**٠,٩١٢	**٠,٩٣٩
٧	**٠,٨٤٤	**٠,٨٨٧	**٠,٩٠٨

م	معامل الارتباط		
	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث
٨	**٠,٧٩٦	**٠,٩١٦	**٠,٩٠٠
٩	**٠,٨٢٨	**٠,٩٠٩	

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة في جميع المجالات ، والدرجة الكلية لها.

ثبات أداة الدارسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، كما هو موضح في الجدول (٤):

جدول (٤)

قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المجال	معامل الثبات
تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة	٠,٩٤٤
تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة	٠,٩٦٧
متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة	٠,٩٧٦
الثبات الكلي للاستبانة (درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام)	٠,٩٨٣

ويتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد العينة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة حسب التالي:

جدول (٥)

معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المجال	الترتيب	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة	١	متوسطة	٣,١٩	٠,٩٥٩
تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة	٢	متوسطة	٢,٨٩	١,٠٣
متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة	٣	متوسطة	٢,٨٨	١,٠٦
المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات		متوسطة	٢,٩٩	٠,٩٦٩

يتضح من الجدول (٥) أن الدرجة الكلية للاستجابات في جميع المجالات جاءت بدرجة "متوسطة" ، بمتوسط حسابي (٢,٩٩) ، وانحراف معياري (٠,٩٦٩) وهي قيمة منخفضة نسبيًا ، مما يدل على تجانس الاستجابات على تلك العبارات.

وجاء ترتيب المجالات كالتالي: احتل مجال (تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة) الترتيب الأول ، بمتوسط حسابي (٣,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٥٩) ، وبدرجة متوسطة ، ثم تبعه مجال (تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة) في الترتيب الثاني ، بمتوسط حسابي (٢,٨٩) ، وانحراف معياري (١,٠٣) وبدرجة متوسطة ، ثم جاء في الترتيب الثالث والأخير مجال (متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة) ، بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٦)؛ وقد يُعزى ذلك لكون إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة ، والتي لم يتم تطبيقها في المدارس ، فبحسب الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام لا يوجد في التشكيلات المدرسية لجنة لإدارة المخاطر ، بخلاف لجنة الأمن والسلامة التي تختص فقط بمتابعة عمليات الأمن والسلامة المدرسية ، وعمليات الإخلاء ، فقد أشار الخضير (٢٠١٩) إلى حداثة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، بالتالي ضعف المعرفة بآلية تطبيقها ، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المخلفي (٢٠١٩) التي خلصت إلى أن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية بمنطقة القصيم جاءت بدرجة متوسطة ، كما اتفقت النتيجة مع دراستي المطيري (٢٠١٩) ، والصرايرة والشلوح (٢٠٢٠) اللتين أظهرتا أن تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة في مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت ، والمدارس الحكومية في محافظة الكرك. بينما اختلفت مع دراسة القحطاني (٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل جاءت بدرجة كبيرة ، وقد يُعزى

ذلك لكون مدارس الهيئة الملكية بالجبيل مستقلة إداريًا وماليًا عن وزارة التعليم؛ فهي تابعة للخدمات التعليمية بالهيئة ، كما أنها تحظى بخدمات تعليمية ، ومبانٍ وتجهيزات متميزة.

المجال الأول- تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة:

للتعرّف على مستوى تطبيق مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة؛ حُسبت التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، حسب التالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٣	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	٣,٦٠	١,١٠	١	عالية
٤	وضع خطة عمل لإدارة المخاطر في المدرسة.	٣,٣٩	١,١١	٢	متوسطة
٢	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء لجنة إدارة المخاطر.	٣,٢٩	١,١٩	٣	متوسطة
١	تشكيل لجنة لإدارة المخاطر المدرسية.	٣,٢٧	١,١٤	٤	متوسطة
٥	تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.	٣,١٦	١,١٦	٥	متوسطة
٧	نشر ثقافة إدارة المخاطر بين الطلاب ومنسوبي المدرسة.	٣,١١	١,١٥	٦	متوسطة
٨	إنشاء نظام اتصالات داخلية وخارجية مع أولياء الأمور والجهات ذات العلاقة لإدارة المخاطر في المدرسة.	٣,٠٣	١,١٩	٧	متوسطة
٦	تدريب منسوبي المدرسة على إجراءات إدارة المخاطر.	٢,٩٩	١,١٥	٨	متوسطة
٩	دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة المدرسة الإدارية والتعليمية.	٢,٨٥	١,١٤	٩	متوسطة
مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة		٣,١٩	٠,٩٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) أنّ المتوسط الحسابي العام لمجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة بلغ (٣,١٩) بدرجة تطبيق "متوسطة" ، فيما بلغ الانحراف المعياري العام للمجال (٠,٩٦).

وجاءت عبارة " تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة" في المرتبة الأولى بين العبارات بدرجة تطبيق "عالية" ، ومتوسط حسابي (٣,٦٠)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنّ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة من ضمن المتطلبات الأساسية للخطة التشغيلية السنوية للمدرسة ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (٢٠١٩) حيث حصلت عبارة "إجراء مسح داخلي وخارجي

شامل ومنتظم لبيئة العمل" على موافقة قادة المدارس بدرجة عالية ، كما اتفقت مع دراسة القحطاني (٢٠٢٠) حيث جاءت موافقة مديري المدارس بدرجة كبيرة على إجراء مسح داخلي ، وخارجي شامل لبيئة العمل المدرسي.

بينما جاءت العبارة "دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة المدرسة الإدارية والتعليمية" في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق "متوسطة" ، ومتوسط حسابي (٢,٨٥)؛ وقد يعود ذلك إلى كون إدارة المدرسة ليس لديها صلاحيات في استحداث البرامج والأنشطة المدرسية حيث تصل إلى المدرسة بتعميم رسمي يشمل خطة مفصلة للبرامج والأنشطة ، ويقتصر تفعيل إدارة المخاطر على اليوم العالمي للدفاع المدني فقط ، وتفعيل عمليات وبرامج الإخلاء الوهمية ، علاوة على انخفاض الثقافة المدرسية بأهمية إدارة المخاطر ، وضعف التدريب على تطبيقها ، وقد أكد الخضير (٢٠١٩) على أن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المخاطر يعتبر من أهم عوامل نجاح تطبيقها ، للحد من مقاومة التغيير.

المجال الثاني- تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة:

للتعرّف على مستوى تطبيق مجال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة؛ حُسبت التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، حسب التالي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث على مجال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٥	تصنيف المخاطر حسب مجالها (مخاطر الأمن والسلامة، مخاطر تدني المستوى التعليمي، المخاطر البشرية، المخاطر الطبيعية..)	٣,١١	١,١٨	١	متوسطة
٣	الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة عند تحديد المخاطر.	٣,٠٢	١,١٦	٢	متوسطة
٤	تحديد الإطار الزمني للمخاطر.	٢,٩٢	١,١٥	٣	متوسطة
٨	ترتيب المخاطر وفق أولويتها بناءً على نتائج التقييم.	٢,٩١	١,٢١	٤	متوسطة
٦	عمل قائمة شاملة بالمخاطر ووصفها وتحديثها دوريًا.	٢,٩٠	١,٢٠	٥	متوسطة
٩	تحديد وتنفيذ الأنشطة المناسبة للاستجابة للمخاطر (تجنب، نقل، تقليل أثر، قبول).	٢,٨٤	١,١٢	٦	متوسطة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	تحديد المخاطر والتعرف عليها بأساليب وأدوات مناسبة (ورش عمل، استبانات، مقابلات، تحليل السيناريو، المقارنة المعيارية..)	٢,٧٩	١,١١	٧	متوسطة
٢	إشراك جميع المعنيين (منسوبي المدرسة، وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع) في تحديد وتقييم المخاطر.	٢,٧٧	١,١٤	٨	متوسطة
٧	تحليل وتقييم المخاطر باستخدام أدوات مناسبة مثل مصفوفة المخاطر (حسب احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها).	٢,٦٩	١,١٨	٩	متوسطة
مجال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة		٢,٨٩	١,٠٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧) أنّ المتوسط الحسابي العام لمجال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة بلغ (٢,٨٩) بدرجة تطبيق "متوسطة" ، فيما بلغ الانحراف المعياري العام للمجال (١,٠٣).

وجاءت عبارة " تصنيف المخاطر حسب مجالها (مخاطر الأمن والسلامة ، مخاطر تدني المستوى التعليمي ، والمخاطر البشرية ، والمخاطر الطبيعية..)" في المرتبة الأولى بين العبارات بدرجة تطبيق "متوسطة" ، ومتوسط حسابي (٣,١١) ، وعلى الرغم من حصول العبارة على المرتبة الأولى إلا أن التطبيق جاء بدرجة متوسطة؛ وقد يُعزى ذلك لعدم وجود لجنة خاصة بالمخاطر تتولى تصنيفها حسب مجالها ، عدا الاهتمام بمخاطر الأمن والسلامة من خلال تعبئة استمارة الأمن والسلامة السنوية ، أما باقي المخاطر مثل مخاطر تدني المستوى التعليمي فيتم التعامل معها من خلال الإرشاد الطلابي بتقديم الخطط العلاجية لرفع مستوى الطلاب ، في حين لا يتم الاهتمام بالمخاطر البشرية ، والمخاطر الطبيعية؛ بسبب مركزية القرارات ، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ، وقد أكد الخضير (٢٠١٩) أن من أبرز معيقات تطبيق إدارة المخاطر غياب تفويض السلطات ، ومنح الصلاحيات اللازمة لمواجهة المخاطر.

بينما جاءت العبارة "تحليل وتقييم المخاطر باستخدام أدوات مناسبة مثل مصفوفة المخاطر (حسب احتمالية حدوثها ، وشدة تأثيرها)" في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق "متوسطة" ، ومتوسط حسابي (٢,٦٩)؛ وقد يُعزى ذلك إلى انخفاض ثقافة الإدارة المدرسية بإدارة المخاطر وأهميتها ، وأسلوب تطبيقها بمنهجية علمية ، علاوة على ندرة البرامج التخصصية المقدمة من إدارة التعليم في إدارة المخاطر ، وأدواتها ، وكيفية تفعيلها في المدرسة ، وقد أكد كلاً من المخلفي (٢٠١٩) ، والقحطاني (٢٠٢٠) بضعف تنظيم البرامج التدريبية لقادة المدارس لتعزيز مهاراتهم في إدارة

المخاطر ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (٢٠١٩) حيث حصلت عبارة "تحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة" على الترتيب الأخير ضمن مجال تنفيذ إدارة المخاطر.

المجال الثالث- متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة:

للتعرّف على مستوى تطبيق مجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة؛ حُسبت التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، حسب التالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث على مجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٧	تقييم أداء العاملين عن مسؤولياتهم في إدارة المخاطر.	٢,٩٤	١,١٣	١	متوسطة
٢	مراقبة فعالية أنشطة الاستجابة للمخاطر في تقليل أثر المخاطر.	٢,٩٤	١,١٢	٢	متوسطة
١	بناء آليات لمتابعة نظام إدارة المخاطر.	٢,٨٨	١,١٢	٣	متوسطة
٤	موافقة صنع القرارات المدرسية مع نتائج إدارة المخاطر.	٢,٨٨	١,١٣	٤	متوسطة
٨	إعداد تقارير ختامية عن إدارة المخاطر في المدرسة.	٢,٨٨	١,٢١	٥	متوسطة
٣	رصد أساليب معالجة المخاطر وتحديثها في قاعدة بيانات.	٢,٨٧	١,١٦	٦م	متوسطة
٦	تحديد فرص التحسين الممكنة بناء على نتائج التقييم.	٢,٨٧	١,١٦	٦م	متوسطة
٥	تقييم مؤشرات أداء خطة إدارة المخاطر.	٢,٨٢	١,١٦	٧	متوسطة
مجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة		٢,٨٨	١,٠٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) أنّ المتوسط الحسابي العام لمجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة بلغ (٢,٨٨) بدرجة تطبيق "متوسطة" ، فيما بلغ الانحراف المعياري العام للمجال (١,٠٦).

وجاءت عبارة "تقييم أداء العاملين عن مسؤولياتهم في إدارة المخاطر" في المرتبة الأولى بين العبارات بدرجة تطبيق "متوسطة" ، ومتوسط حسابي (٢,٩٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود لجنة ، أو فريق في المدرسة لإدارة المخاطر حتى يتم تقييمهم ، بخلاف منسقة الأمن والسلامة المدرسية التي تُقيّم من قبل مديرة المدرسة ، ومشرفة الأمن والسلامة في مكتب التعليم ، وذلك عند إجراء خطة إخلاء افتراضية ، أو عند حدوث حالة طوارئ حقيقية.

بينما جاءت العبارة "تقييم مؤشرات أداء خطة إدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق "متوسطة" ، ومتوسط حسابي (٢,٨٢)؛ وقد يُعزى ذلك إلى عدم وجود خطة لإدارة المخاطر في المدارس ، وعدم وجود مؤشرات أداء قابلة للتقييم ، وقد نوه المخلفي (٢٠١٩) إلى ضعف اهتمام قادة المدارس في التخطيط وتقويم إدارة المخاطر ، لاهتمامهم بالجانب التنفيذي وفق ما يصلهم من قرارات مركزية ، والاعتقاد بأن التخطيط لإدارة المخاطر من مسؤوليات الإدارات العليا ، وهذا يؤكد ما أشار إليه الصرايرة والشلوح (٢٠٢٠) إلى أن التخطيط لإدارة المخاطر يسهم في توفير أدوات ومؤشرات لقياس وتقويم إدارة المخاطر ، بالتالي فاعلية تطبيقها في المدارس.

إجابة السؤال الثاني:

هل يوجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات العينة حول درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام تُعزى إلى (الجنس ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية)؟

أولاً- بالنسبة لمتغير الجنس:

استُخدم اختبار (ت) لمعرفة الفروق الإحصائية للمجالات بالنسبة لمتغير الجنس حسب الجدول التالي:

جدول (٩)

اختبار ت (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة	ذكر	٣,٠٣	٠,٩٣٠	٣٥٩	٢,٧٨ -	٠,٠٠٦*
	أنثى	٣,٣١	٠,٩٦٦			
تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة	ذكر	٢,٧٦	٠,٩٦٧	٣٥٩	٢,٠٤ -	٠,٠٤٥*
	أنثى	٢,٩٨	١,٠٨			
متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة	ذكر	٢,٧٢	٠,٩٤٦	٣٥٩	٢,٦٣ -	٠,٠٠٩*
	أنثى	٣,٠٢	١,١٣			

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٩) أنه توجد فروق دالة إحصائي في استجابات مديري ومديرات مدارس التعليم العام تُعزى لمتغير الجنس حول مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر ، ومجال تنفيذ

عمليات إدارة المخاطر ، وكذلك مجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر لصالح الإناث ، حيث بلغت مستويات الدلالة في كلٍ من المجالات السابقة على التوالي (٠,٠٠٦) ، (٠,٠٤٥) ، (٠,٠٠٩) وهي أصغر من (٠,٠٥) ، ويُفسّر ذلك بأن مديرات المدارس أكثر تطبيقًا لإدارة المخاطر في المدارس من المديرين ، وقد يُعزى لكون المديرات أكثر التزامًا بالإجراءات والتعليمات من المديرين.

ثانيًا- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

استُخدم اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

جدول (١٠)

يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة	بين المجموعات	١,٦١	٢	٠,٨٠٨	٠,٨٧٦	٠,٤١٧
	داخل المجموعات	٣٢٩,٩٤	٣٥٨	٠,٩٢٢		
تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة	بين المجموعات	٤,٠٥	٢	٢,٠٢	١,٨٩	٠,١٥٢
	داخل المجموعات	٣٨٢,٨٥	٣٥٨	١,٠٦		
متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة	بين المجموعات	٣,٥٩	٢	١,٧٩	١,٥٩	٠,٢٠٥
	داخل المجموعات	٤٠٣,٨٤	٣٥٨	١,١٢		

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات مديري ومديرات مدارس التعليم العام تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر ، ومجال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر ، وكذلك مجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر ، حيث بلغت مستويات الدلالة في المجالات السابقة على التوالي (٠,٤١٧) ، (٠,١٥٢) ، (٠,٢٠٥) وهي أكبر من (٠,٠٥).

ثالثًا- بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية:

استُخدم اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر:

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيـ في استجابات مديري ومديرات مدارس التعليم العام تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حول مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر ، ومجال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر ، وكذلك مجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر ، حيث بلغت مستويات الدلالة في المجالات السابقة على التوالي (٠,٤١٧) ، (٠,١٥٢) ، (٠,٢٠٥) وهي أكبر من (٠,٠٥).

ثالثًا- بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية:

استُخدم اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر:

جدول (١١)

اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة	بين المجموعات	٢,٩٠	٢	١,٤٥	١,٥٨	٠,٢٠٧
	داخل المجموعات	٣٢٨,٦٥	٣٥٨	٠,٩١٨		
تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة	بين المجموعات	٦,٧٦	٢	٣,٣٨	٣,١٨	*٠,٠٤٣
	داخل المجموعات	٣٨٠,١٤	٣٥٨	١,٠٦		
متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة	بين المجموعات	٢,٩٦	٢	١,٤٨	١,٣١	٠,٢٧٠
	داخل المجموعات	٤٠٤,٤٦	٣٥٨	١,١٣		

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيـ في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر حول مجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر ، ومجال متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر ، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠,٢٠٧) ، (٠,٢٧٠) على التوالي ، وهي أكبر من (٠,٠٥) ، بينما توجد فروق دالة إحصائيـ في استجابات مديري مدارس التعليم العام تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في إدارة المخاطر حول تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في المدرسة ، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٤٣) وهو أصغر من (٠,٠٥) ، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار (LSD) (جدول ١٢) واتضح أنه توجد فروق دالة إحصائيـ

بين من لم يحصلوا على دورات ، ومن حصلوا على دورتين فأكثر لصالح من حصلوا على دورتين فأكثر ، ويُفسّر ذلك بأن مديري المدارس الذين حصلوا على دورتين أو أكثر في إدارة المخاطر أكثر تنفيذًا لها في المدارس ، وقد يُعزى ذلك إلى دور التدريب في فهم إدارة المخاطر ، وأهميتها ، والمنهجية السليمة لتطبيقها في المدارس.

جدول (١٢)

مصدر الفروق لاختبار (LSD)

		عدد الدورات التدريبية ومتوسطاتها		
		لم أحصل على دورات ٢,٧٦	دورة واحدة ٢,٩٢	دورتين أو أكثر ٣,٠٩
عدد الدورات التدريبية ومتوسطاتها	لم أحصل على دورات ٢,٧٦			
	دورة واحدة ٢,٩٢	٠,٢٣٢		
	دورتين أو أكثر ٣,٠٩	*٠,٠١٣	٠,٢٦١	

(*) دالة عند ٠,٠٥

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث ، توصي الباحثة بما يلي:

١. بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة من درجة تطبيق متوسطة لمجال تهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة ، توصي الباحثة بالتالي:

- إنشاء لجنة ضمن التشكيلات المدرسية خاصة بإدارة المخاطر ، وتتضمن (إداريين ، المرشد الطلابي ، رائد نشاط ، معلمين ، طلاب ، أولياء أمور) ، بحيث تتولى مسؤولية إدارة المخاطر في جميع أنشطة المدرسة ، وإعداد خطة ، وسجلات المخاطر ، ومتابعتها ، وتقويمها.
- تضمين خطة لإدارة المخاطر ضمن الخطة التشغيلية السنوية للمدارس ، وتكاملها مع جميع خطط المدرسة (خطة الإرشاد ، وخطة النشاط) ، ومتابعتها ، وتقويمها.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر في المدارس للكوادر التعليمية والإدارية ، والطلبة ، وأولياء الأمور ، بأساليب وطرق متنوعة (ندوات ، منشورات ، محاضرات ، أنشطة ،).

٢. بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة من درجة تطبيق متوسطة لمجال تنفيذ إدارة المخاطر ، توصي الباحثة بالتالي:

- تنظيم برامج تدريبية لمديري المدارس ، وأعضاء لجنة إدارة المخاطر ، عن منهجية إدارة المخاطر ، والأدوات ، والنماذج المستخدمة فيها.
- توفير قنوات اتصال فعالة داخلية بين منسوبي المدرسة ، وخارجية مع الجهات ذات العلاقة بإدارة المخاطر ، وإشراكهم في تحديد وتقييم المخاطر.

٣. بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة من درجة تطبيق متوسطة متابعة وتقويم نظام إدارة المخاطر في المدرسة ، توصي الباحثة بالتالي:

- وضع نظام للمساءلة والمحاسبة ، لنظام إدارة المخاطر في المدرسة ، يتم من خلاله قياس مؤشرات أداء خطة إدارة المخاطر وتحديد فجوة الأداء ، وفرص التحسين الممكنة.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للقائمين على إدارة المخاطر.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

أحمد ، الحديدي ، والسيد ، إبراهيم. (٢٠٢٠). *إدارة المخاطر والأزمات*. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

بلوناس ، عبدالله ، وكرغلي ، أسماء. (٢٠١٨). المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، (١) ، ٢٧-٥٢.

البواردي ، فيصل. (٢٠١٧). *إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الاستراتيجية وإدارة المخاطر*. معهد الإدارة العامة.

جاد الرب ، سيد. (٢٠١١). *الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية*. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

جريدة المواطن. (٢٠١٨). *إنشاء مجلس المخاطر الوطنية برئاسة ولي العهد*. https://cutt.us/6cDNc

حسن ، جبل. (٢٠١٤). إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* ، ١(١) ، ٢٥٥- ٣٠٥.

خبراني ، علي. (٢٠٢٢). *تطوير إدارة المخاطر بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية: استراتيجية مقترحة*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الخضير ، إبراهيم ، (٢٠١٩). *تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية*[رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الخميس ، ابتسام. (٢٠١٩). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت*. (١) ، ٣٥-٦٤.

وزارة التعليم ، (٢٠٢١). *الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام*. https://www.moe.gov.sa/_layouts/15/Portal/Files/SRM65.pdf

الصرايرة ، خالد ، والشلوح ، سمر. (٢٠٢٠). واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم بمحافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية لضمان الجودة* ، ٣(١) ، ٢٢-٣٦.

العباسي ، فادي. (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة المخاطر المدرسية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية: دراسة مقارنة. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية* ، ٢١(٤) ، ٩١١-٩٨٤.

العنزي ، سعد ، والدليمي ، عراك. (٢٠١٥). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، ٧(١٣) ، ٥٦٩-٥٨٣.

العنيزان ، سارة. (٢٠١٣ ، سبتمبر ٢٢-٢٣). *الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية*. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض.

الفقهاء ، عصام. (٢٠١٢). إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها* ، ٢٣(٩١) ، ٧٩-١٠٣.

القحطانى ، عبدالله. (٢٠٢٠). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار* ، ٢(٢) ، ١١٢-١٣٤.

المخلفي ، تركي. (٢٠١٩). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم. *مجلة القراءة والمعرفة* ، (٢٠٧) ، ١٥-٥١.

المدرع ، سفر. (٢٠١٩). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO٣١٠٠٠:٢٠١٨ دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط* ، ٣٥(٥) ، ٥٢- ١٠٣.

المطيري ، خالد. (٢٠١٩). *درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

النجار ، عمر. (٢٠١٩). *أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

الهباهبة ، أماني. (٢٠٢٠). *إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالبيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

وزارة التعليم. (٢٠١٩). *التقرير السنوي للعام المالي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ*. https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/an-rep-fin.aspx

وزارة التعليم. (٢٠٢١). *التقرير السنوي لوزارة التعليم ٢٠٢٠/ ٢٠٢١: عام من التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا*. https://cutt.us/lv٤sy

المراجع العربية المترجمة: Arabic references in English

Al- Abbasi, Fadi. (2015). A proposed perception of school risk management in Egypt in the light of some foreign and Arab experiences: a comparative study. *Journal of Educational and Social Studies*, 21(4), 911-984.

Al-Anazi, Saad, and Al-Dulaimi, Araq. (2015). The impact of risk management and its benefits in organizations: a theoretical and analytical approach. Anbar University *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 7(13), 569-583.

Al-Anizan, Sarah. (2013, September 22-23). Crises and risks in educational institutions. The First Saudi International Conference on Crisis and Disaster Management, Riyadh: Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.

Al-Bawardi, Faisal. (2017). *Risk-based performance management: the combination of strategy and risk management*, Institute of Public Administration.

Alfuqaha, Issam. (2012). Risk management in Arab universities: a case study of Philadelphia University in Jordan. Journal of the Faculty of Education, *Benha University, 23 (91), 79-103.*

Al-Hababah, Amani. (2020). Risk management in public schools in Madabah Governorate and its relationship to the safe educational environment from the teachers' point of view. [Unpublished MA]. Middle East University.

Al-Hadidi, Ahmad. & Al-Sayed, Ibrahim. (2020). *Risk and crisis management.* Dar Al-Ilm wa Al-Iman for Publishing and Distribution.

Al-Khamis, Ibtisam. (2019). The reality of the application of secondary school leaders for decision-making in managing school crises in the Qassim region. *International Journal of Internet Education.* (1). 35-64.

Al-Khudair, Ibrahim (2019). A proposed conception of risk management in private universities in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of some international universities [Unpublished doctoral dissertation]. Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

Al-Makhlafi, Turkish. (2019). The degree of risk management application among leaders of public schools in the Qassim region. *Reading and Knowledge Magazine*, 207, 15-51.

Al-Medr`a, Sifir. (2019). Evaluation of human resource risk management in Saudi universities according to the International Organization for Standardization Standards for Risk Management ISO 31000:2018, a comparative study between public and private universities. Journal of the Faculty of Education in Assiut University, 35(5), 52-103.

Al-Mutairi, Khaled. (2019). The degree of risk management application in intermediate schools in the State of Kuwait. [Unpublished MA]. Al al-Bayt University.

Al-Najjar, Omar. (2019). The impact of risk management on the institutional excellence of Al-Aqsa University in the Gaza Strip. [Unpublished MA]. Islamic University of Gaza.

Al-Qahtani, Abdullah. (2020). The degree of risk management application among school principals of the Royal Commission in Jubail, Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Journal for Adult Education*, 2(2), 112-134.

Al-Sarayrah, Khaled, and Al-Shluh, Samar. (2020). The reality of planning of risk management in private schools affiliated to the directorates of education in Karak Governorate from the point of view of teachers. *International Journal of Quality Assurance*, 3(1), 22-36

Blonas, Abdullah, and Karghali, Asmaa. (2018). The traditional approach and the modern approach to business organization risk management. International *Journal of Economic Performance*, (1), 27-52.

Citizen newspaper. (2018). Establishing the National Risk Council headed by the Crown Prince, and these are its most prominent tasks. https://cutt.us/6cDNc

Gad Al-Rab, Sayyed (2011). *Recent trends in risk management and organizational crises*, the author.

Hassan, Jabal. (2014). Risk management at the Islamic University of Madinah: a proposed scenario. *Journal of Educational Administration: The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 1(1), 255-305.

Khibrani, Ali. (2022). *Developing risk management in Saudi public universities in the light of the strategic management approach: a proposed strategy.* [Unpublished doctoral dissertation]. Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

Ministry of education. (2019). Annual report for the fiscal year 1438-1439 AH. https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/an-rep-fin.aspx

Ministry of Education. (2021). Annual report of the Ministry of Education 2020/2021: a year of distance education in light of the Corona pandemic. https://cutt.us/lv4sy

Regulatory guide for general education schools. (2021). https://www.moe.gov.sa/_layouts/15/Portal/Files/SRM65.pdf

المراجع الأجنبية: References

Clark, S. B., DeCato, K. D., George, D., Henderson, D., Henry Jr, A. A., & Hoch, C. (2016). Enterprise Risk Management in the Great City Schools, Spring 2016. *Council of the Great City Schools*.

Gagandeep Singh, (2012), Use of Knowledge management techniques for Risk Management. Thesis in Master's program international project management Chalmers University, Sweden.

ISO 31000: 2018. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en

Pattanajureepan, P., Sirisuthi, C., & Ieamvijarn, S. (2014). Development of risk management system in private school general education. *Asian Social Science*, 10(1), 276.