جـامعة آل البيت

كلية العلوم التربويـة

قسم الإدارة التربويـــة والأصول

# درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت

# The Application Degree of Risk Management in Middle Schools in the State of Kuwait

إعداد الطالب

خالد مطر المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبود الحراحشه

الفصل الصيفي

٢٠١٨ / ٢٠١٩

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

درجة تطبيق إدارة المخاطر في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت

إعداد الطالب

خالد مطر معتق المطيري

بإشراف الاستاذ الدكتور

محمد عبود الحراحشة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم | التوقيع |
|---|---|
| أ. د. محمد عبود الحراحشة | مشرفاً ورئيساً ..... |
| أ. د. محمود حامد المقدادي | عضواً ..... |
| د. خالد أحمد الصرايرة | عضواً خارجياً ..... |

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية والأصول/ كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 2019/7/30م

الفصل الدراسي الصيفي

2019/2018م



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## تفويض

أنا خالد مطر المطيري؛ أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 30 / 7 / 2019م.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: خالد مطر المطيري الرقم الجامعي (1771106021)

الكلية: العلوم التربوية والأصول التخصص: إدارة تربوية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

**"درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت"،**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطروحات العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو اطروحات أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وعلى ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية الكاملة بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:..... التاريخ: 30 / 7 / 2019م



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## إهداء

إلى والدى الغالي الى من علمني العطاء دون انتظار ووالدتي الغالية التي تسهر على راحتي دوماً وتدفعني إلى الجد والاجتهاد حفظهما الله تعالى

إلى من قاسمني دفء العائلة وأقرب الناس إلى قلبي إلى ( إخواني )

إلى من كانت نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية ولم تدّخر جهداً في مساعدتي

( زوجتي الغالية)

إلى نعم السند وعماد المستقبل وقرت العين ( أبنائي )

إلى جميع أحبابي و أصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا العمل المتواضع

سائلاً الله عز وجل التوفيق والنجاح لي وللجميع

وأن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم سبحانه وتعالى.

**الباحث**

**خالد مطر المطيري**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وسلم تسليماً كثيراً الى يوم الدين؛ أما بعد:

بدايةً أتقدم بالشكر والتقدير بعد شكر الله عز وجل إلى الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة مشرفي على هذه الرسالة على ما بذله من جهد كبير، ودعم متواصل، وإشراف دقيق لإظهار هذه الرسالة بالشكل المطلوب ، وعلى حسن المعاملة خلال سنوات الدراسة.

كما لا أنسى من باب العرفان أن أتوجه بالشكر أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في تقييم الرسالة وقبول مناقشتها كي تصبح على أكمل وجه وهم كل من:

الأستاذ الدكتور محمود المقدادي والأستاذ الدكتور خالد أحمد الصرايرة.

والشكر موصول أيضاً لجميع من أسهم في إثراء هذه الدراسة برأي أو ملاحظة أو معاونة مخلصة.

وختاماً أسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به عباده المؤمنين ويكون سبباً في حماية ونفع أبناءنا المتعلمين وزملائي المعلمين وجميع المسلمين في مشارق الأرض ومغاربها.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

**الباحث**

**خالد مطر المطيري**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# قائمة المحتويات


**إهـداء** ..... ه

**شكر وتقدير** ..... و

**قائمة المحتويات** ..... ز

**قائمة الجداول** ..... ط

**قائمة الملحقات** ..... ك

**الملخص باللغة العربية** ..... ل

**الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها** ..... ١

المقدمة ..... ١

مشكلة الدراسة ..... ٣

أسئلة الدراسة ..... ٤

أهداف الدراسة ..... ٤

أهمية الدراسة ..... ٤

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية ..... ٥

حدود الدراسة ومحدداتها ..... ٦

**الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة** ..... ٧

أولاً: الأدب النظري ..... ٧

ثانياً: الدراسات السابقة ..... ٣٤

**الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات** ..... ٤٤

منهج الدراسة ..... ٤٤

مجتمع الدراسة ..... ٤٤

عينة الدراسة ..... ٤٤

أداة الدراسة ..... ٤٥

صدق أداة الدراسة ..... ٤٦

ثبات أداة الدراسة ..... ٤٧




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعالجة الإحصائية ..... ٤٧
متغيرات الدراسة ..... ٤٨
إجراءات الدراسة ..... ٤٩
**الفصل الرابع : نتائج الدراسة** ..... ٥٠
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ..... ٥٠
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ..... ٥٨
**الفصل الخامس : مناقشه النتائج والتوصيات** ..... ٦٥
مناقشه النتائج المتعلقة بالسؤال الاول ..... ٦٥
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ..... ٦٧
التوصيات ..... ٦٩
**قائمة المراجع** ..... ٧٠
**قائمة الملاحق** ..... ٧٦
**Abstract** ..... ٩٥



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| ١ | الخطر وآلية مواجهته. | ٣٤ |
| ٢ | توزع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة | ٥٦ |
| ٣ | قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا. | ٥٨ |
| ٤ | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. | ٦٢ |
| ٥ | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر. | ٦٢ |
| ٦ | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر. | ٦٤ |
| ٧ | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تقييم ومراجعة إدارة المخاطر. | ٦٥ |
| ٨ | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط لإدارة المخاطر. | ٦٦ |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| ٩ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. | ٦٩ |
| ١٠ | تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. | ٧٠ |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## قائمة الملحقات


| رقم الملحق | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| ١ | أداة الدراسة بصورتها الأولية | ٨٣ |
| ٢ | أسماء المحكمين والتخصص العلمي والرتبة | ٨٦ |
| ٣ | أداة الدراسة بصورتها النهائية | ٨٧ |
| ٤ | كتب تسهيل المهمة | ٩٠ |
| ٥ | أسماء مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية | ٩٢ |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت

إعداد الطالب /خالد مطر المطيري

إشراف الأستاذ الدكتور /محمد عبود الحراحشة

## الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مدارس المرحلة المتوسطة ،وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطوير استبانة، تكوَّنت من (٣١) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (التخطيط لإدارة المخاطر، وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر، والمتابعة والإشراف لإدارة المخاطر، وتقييم ومراجعة إدارة المخاطر ) وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٢) معلماً ومعلمة، أُختيرت بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة ، وجاء ترتيب المجالات (المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر ثم تنفيذ سياسة إدارة المخاطر ثم تقييم ومراجعة إدارة المخاطر وأخيراً مجال التخطيط لإدارة المخاطر)، ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وذلك على جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ؛ وبناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بإنشاء إدارة كاملة تلحق بالمناطق التعليمية تسمى (إدارة المخاطر والأزمات) ويكون لها مبنى مستقل وميزانية مستقلة وتوفر لها جميع الإمكانيات المتاحة وتعطى الصلاحيات الكاملة ،وإجراء متابعة شاملة للخطط الموضوعة فيما يخص إدارة المخاطر وفرق التدخل السريع ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل، وتوفير كافة الإمكانيات والوسائل والمعدات التي تساعد على القضاء على المخاطر.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة المخاطر، المدارس، المرحلة المتوسطة، الكويت.



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة وأهميتها

## المقدمة:

تعد وزارة التربية من أهم المؤسسات الحكومية التي لها دور بارز في تربية النشء وبناء المجتمع، وذلك أن قوام أي أمة ورفعتها مرتبط بمدى تحسن مستوى التعليم فيها، فكان لزامًا عليها وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحمي هذا الصرح التعليمي من أية مخاطر تطرأ عليه أو على الأقل التقليل من هذه المخاطر وإدارته بشكل جيد.

ويعد النظام التعليمي أحد الأنظمة المهمة، بل هو العمود الفقري لبقية الأنظمة، لما له من أهمية كبرى في حياة المجتمعات وسر نهضتها وتقدمها ،ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة تربوية فاعلة قادرة على التخطيط السليم وتشخيص الداء وتحديد مكامن الخلل، وتجاوز كل المعوقات والتحديات التي تواجه المنظمة، لذا كان من الضروري على المؤسسات التربوية العمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث، وتطوير القيادات التربوية وتنميتها حتي تتمكن من تجاوز هذه المعوقات والتحديات للوصول إلى الكفاءة والفاعلية المنشودة للمنظمة(المدهون، ٢٠١٢).

وتمثل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة، والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية ،كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملامح المراهقة ، وهي تهتم بالكشف عن ميول وقدرات واستعدادات المتعلم وتسعى إلى توجيهها وتنميتها إلى أقصى حد، وتضيف إلى ما تحققه المرحلة الابتدائية من معارف واتجاهات ومهارات وأساسيات الثقافة العامة، فتحقق قدراً من التوازن والتوافق في نمو المتعلمين وهي تعمل على الوفاء بحاجات المتعلمين بما يتفق وخصائص مرحلة المراهقة (وزارة التربية، ٢٠١٦).

وحالة الخوف أو الشك التي تلازم متخذ قرار معين من احتمال حدوث خسارة أو ضرر متوقع أو محتمل ينتج عن حادث مفاجئ يسمى الخطر(النجار، ٢٠١٧).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة هو دور ما يسمى بإدارة المخاطر حيث تسهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الاستراتيجي. كما أنها تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الفعال والكفء للموارد الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (لطيفة، ٢٠١٢) .

ويرى الباحث أن عملية إدارة المخاطر من أساسيات نجاح العملية التربوية ، إذ لا تتحقق الأهداف العامة والخاصة للمراحل التعليمية في البيئة المدرسية إلا من خلال الحرص على إدارة المخاطر الذي يجعل العملية التعليمية تسير بشكل آمن بعيداً عن المعوقات (المخاطر) التي قد تطرأ في أثناء سير العملية التعليمية داخل البيئة المدرسية للمراحل المختلفة وفقاً للخطة المرسومة من قبل الجهات المختصة، إذ كانت إدارة المخاطر قديماً غير معروفة بشكلها الحالي حيث كانت بشكل ارتجالي دون دراسة ودون إدارة الأمر الذي يشكل مخاطر عديدة تعيق العملية التعليمية ويسبب في تعطل أو توقف المؤسسات التعليمية عن أداء رسالتها.

وتتمثل هذه المخاطر بعدة صور منها مخاطر مالية بسبب عدم كفاية الموارد المالية التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومنها أخطار الحرائق والكوارث الطبيعية التي تتسبب في إتلاف الوثائق وتعرض حياة المتعلمين والمعلمين للخطر، ومنها خطر الأعطال الفنية التي تواجه شبكة المعلومات وأمنها التقني والحاسوبي الأمر الذي يتسبب في تعطل المؤسسة التعليمية وإخفاقها في الاحتفاظ بسرية المعلومات لديها أو تلفها، ومنها مخاطر تتعلق بمدى كفاية المستوى المعرفي والتعليمي لدى المعلمين أنفسهم بسبب عدم التدريب الكافي للمادة العلمية وطرق التعامل مع المتعلمين في جميع حالاتهم النفسية والسلوكية، ومنها مخاطر صحية تتعلق بصحة العاملين والمتعلمين داخل المؤسسة التعليمية من أمراض معدية وتهديدات بيئية تضر بصحة المتعلمين والمعلمين جميعًا، ومنها أخطار قانونية بسبب تدني مستوى الوعي بالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسة التعليمية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومع تقدم البحوث في مجال التربية وفي الإدارة والعلوم الاجتماعية الأخرى تطور مفهوم إدارة المخاطر حتى أصبح عملية منظمة لها استراتيجياتها وطرقها المختلفة في تقليل المخاطر التي تطرأ أثناء سير العملية التعليمية وكنتيجة لعملية إدارة المخاطر يطرأ تحسن على كافة عناصر العملية التعليمية.

**مشكلة الدراسة:**

لما لإدارة المخاطر من دور كبير في تحسين أداء المؤسسات التعليمية بمكوناتها البشرية والمادية والتقدم والارتقاء بالمنتج التربوي ومخرجات التعليم ؛لذا من المهم أن تمتلك الجهات التعليمية المعنية بإدارة المخاطر في دولة الكويت القدرة على التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة في استخدام الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية ،وبعد ذلك تقييم ومراجعة هذه الاساليب للنهوض بتطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة وغيرها إلى درجة متقدمة على مستوى الدولة.

وبرزت مشكلة الدراسة لدى الباحث من خلال المخاطر التي تحدث أثناء العام الدراسي ، حيث يتعرض المتعلمون والمعلمون إلى أخطار ومشكلات كثيرة تتعلق بسلامتهم الجسدية والنفسية والمعرفية يتوجب علينا جميعاً معالجتها وتلافيها أو على الأقل التقليل من آثارها الناتجة ، ولعل ما حدث في بداية العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ من تعطل لأجهزة التكييف وعدم جاهزية بعض المدارس الأمر الذي تسبب بضرر كبير للمتعلمين والمعلمين على حد سواء وأدى إلى تعطل الدراسة في بعض المدارس وكان من نتيجته إقالة وكيل الوزارة المسؤول عن هذا الخطر والخلل وتحويل البعض الآخر إلى الشؤون القانونية ؛لذا كان لزاماً علينا البحث عن الأساليب الأكثر أمناً في هذا العصر بمجال "إدارة المخاطر"، وكيفية مواكبة التقدم العلمي ونقل المعرفة الحديثة إلى المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بهدف المحافظة على سلامة المعلمين والمتعلمين من خلال التوجيه المستمر لمعرفة أهم المخاطر المحتملة والمتوقع حدوثها أثناء اليوم الدراسي وكيفية إدارتها من خلال ما يسمى بإدارة المخاطر، وتزويد أصحاب الاختصاص بمزيد من الخبرات والكفاءات المميزة لخدمة القطاع التعليمي ،وجاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أسئلة الدراسة:**

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١-ما درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

٢-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأثر كل من متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

وذلك بتمكين العاملين في المؤسسات التعليمية (معلمين، وإدارة مدرسية، ومتعلمين) من أفضل الأساليب الحديثة في إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف التربوية.

**أهمية الدراسة:**

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال :

الأهمية النظرية : تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة في مجال إدارة المخاطر في المدارس ،وبهذا فهي إضافة للمكتبة العربية والمكتبة الوطنية الكويتية بشكل خاص ، وتساعد في اكتشاف آفاق جديدة للدارسين لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة ،وذلك بهدف الوصول إلى دراسات يمكن أن تسهم في دعم الأدب النظري بشكل عام .

الأهمية التطبيقية: قد تفيد هذه الدراسة التعرف إلى أهمية المحافظة على بيئة مدرسية تتسم بأقل المخاطر الممكنة ، وتتضمن خططها إيجاد طرق إدارة المخاطر بمختلف أنواعها ، فمن شأن الدراسة الحالية أن تفيد إدارات المدارس في توضيح واقع إدارة المخاطر ضمن البيئة المدرسية وسبل تطويره، وذلك للحد من المخاطر التي قد تتعرض لها بعض المدارس في دولة الكويت .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ، والمساهمة في تزويد العاملين بمجال التعليم (معلمين – إدارة مدرسية – متعلمين) بأفضل الأساليب الحديثة في حماية المعلمين والمتعلمين من المخاطر التي قد تحدث أثناء سير العملية التعليمية.

وأيضاً ندرة الأبحاث في الوطن العربي والمتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، كما يؤمل الباحث أن يستفيد المعنيون في المؤسسات التعليمة وهم المعلمون والإدارات المدرسية والمتعلمون من نتائج هذه الدراسة، إضافة إلى استفادة الدارسين من أدوات الدراسة في دراسات لاحقة.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة مصطلحات من الأهمية تعريفها وهي:

الخطر: هو 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 المادية أو الاقتصادية ( لطيفة ،٢٠١٢) .

أو هو حالة الخوف أو الشك التي تلازم متخذ قرار معين من احتمال حدوث خسارة أو ضرر متوقع أو محتمل ينتج عن حادث مفاجئ يسمى الخطر ( النجار، ٢٠١٧).

إدارة المخاطر: هي التوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب علية تخفيض درجة الخطر ويتم التحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة عدم التأكد عن طريق تقدير ناجح لتحقق الظواهر الطبيعية والعامة مقدماً ، ثم اتخاذ الوسائل التي تفي بمجابهة الخسائر المتوقعة منها (العمري وعطا ٢٠١٢).

وهي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها ( Wikpedia , ٢٠١٦) .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعرف إدارة المخاطر في المدارس: بأنها مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات للحفاظ على سلامة وأمن المتعلمين و المعلمين و العاملين و غيرهم داخل المدارس و ذلك من خلال التعرف على جميع المخاطر المحتملة والمتوقعة داخل أي مبنى دراسي ، مما يتطلب تنفيذ الخطوات الوقائية قبل حدوث هذه المخاطر وأيضاً كيفية معالجتها بشكل سريع وقت حدوثها( موقع المرسال https://www.almrsal.com) .

أما إجرائيًا: فتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المقياس المحدد بالمجالات الآتية (مجال التخطيط لإدارة المخاطر ، مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر ، مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر ، مجال تقييم ومراجعة إدارة المخاطر) .

**حدود الدراسة ومحدداتها:**

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين .

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: اقتصر تطبيق الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

ويتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الثاني

## الأدب النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

**أولاً: الأدب النظري:**

تعد المدرسة المحضن الحكومي الذي له دور بارز في تربية الأبناء ،وحماية المجتمع والإسهام في بناء المفاهيم والثقافات والقيم المجتمعية ،مما يتطلب توفير أعلى درجات الأمان في مرافق المدرسة المختلفة ، وكذلك الحفاظ على حياة المتعلمين والمعلمين في حالات الطوارئ ، ونظراً للأهمية القصوى التي توليها وزارة التربية للسلامة العامة فقد تطلب الأمر وجود لجان مشكلة للتدخل السريع لأي طارئ قد يحدث أثناء سير العملية التعليمية؛ لحماية المتعلمين والمعلمين من أية أخطار أو مشكلات قد يتعرضون لها أثناء سير العملية التعليمية .

وهذا يستلزم من وزارة التربية أو مدير المنطقة التعليمية أن يخصص الجهد والوقت لإدارة هذه المخاطر بالطرق العلمية الحديثة والاستفادة من الإيجابيات واجتناب الجوانب السلبية الغير المرغوب فيها التي يتعرض لها نظامنا التعليمي في أيامنا هذه بسبب الظروف المضطربة والمتغيرة والتحديات الصعبة والمخاطر الكثيرة، بحيث أصبح من الضروري أن تؤخذ هذه المخاطر بعين الاعتبار (النجار ٢٠١٧).

وبعد تطور المعارف والعلوم والتكنولوجيا أصبح من الضروري وجود إدارة تهتم بوضع الخطط والبرامج التي تساعد في تلافي هذه الأخطار والمشكلات التي يتعرض لها المعلمون والمتعلمون ،أو على الأقل التقليل من أثرها وخطورتها حتى يسير اليوم الدراسي دون مشكلات وتؤدي المؤسسة التعليمية دورها على أكمل وجه، وتسمى هذه الإدارة "بإدارة المخاطر".

وقد تمتعت إدارة المخاطر باهتمام كبير في الآونة الأخيرة بين الباحثين لما لها من أثر كبير في الحفاظ على استمرار عمل المؤسسة التعليمية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد تم تعريف الخطر بعدة تعريفات ؛ نذكر منها:

الخطر: هو احتمال أو تهديد بحدوث ضرر، أو إصابة، أو فقدان أو أي من الأحداث السلبية الناتجة عن عوامل ضعف داخلية أو خارجية، والتي من الممكن أن يتم تجنبها من خلال اجراءات وقائية (Business Dictionary , 2016).

أو هو مقدار المجازفة في كل خطوة نخطوها، وفي ثنايا أي فعل نقوم به (Safety4arab.com).

عرف فرانك نايت الخطر بأنه حالة عدم التأكد القابلة للقياس (Knight, 1964).

أو هو 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 (لطيفة، ٢٠١٢).

أو هو مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه ( ISO/IEC Guide, 2009: 73).

تعددت تعريفات المخاطر تبعاً لتنوع الخلفيات النظرية والإدارية للباحثين، فالخطر في اللغة العربية يعنى الإشراف على الهلاك، وخاطر بنفسه أي أوردها إلى خطر (العنزي والدليمي، ٢٠٠٥)، وبحسب قاموس (Webster) فالمخاطر تعنى إمكانية التعرض للخسارة (على، ٢٠٠٥).

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن استنتاج العديد من السمات أو العناصر التي يتصف بها أو يتكون منها الخطر، وهي مذكورة في النقاط التالية:

أ-احتمالية الحدوث وعدم التأكد.

ب-يحدث الخطر نتيجة حادث مفاجئ.

ج-يكون في المستقبل.

د-يترتب عليه خسارة ما؛ إما مادية أو معنوية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد:**

قبل الحديث عن العلاقة بين مفهومي المخاطرة وعدم التأكد، فإن الخطر يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام بناءً على نسبة تحقق لخطر أو وقوعه، وهي (أحمد، د. ت):

أ-المخاطرة المؤكد وقوعها:

هي المخاطرة التي يكون فيها الشخص متأكداً تماماً من وقوع الخطر دون اجراء أية تجارب، وتكون نسبة الخطر في هذه الحالة ١٠٠%، وبذلك يتوجب على الشخص أن يبتعد عن اتخاذ القرارات الخطيرة التي يعلم علماً مؤكداً وقوعها.

ب-المخاطرة المؤكد عدم وقوعها:

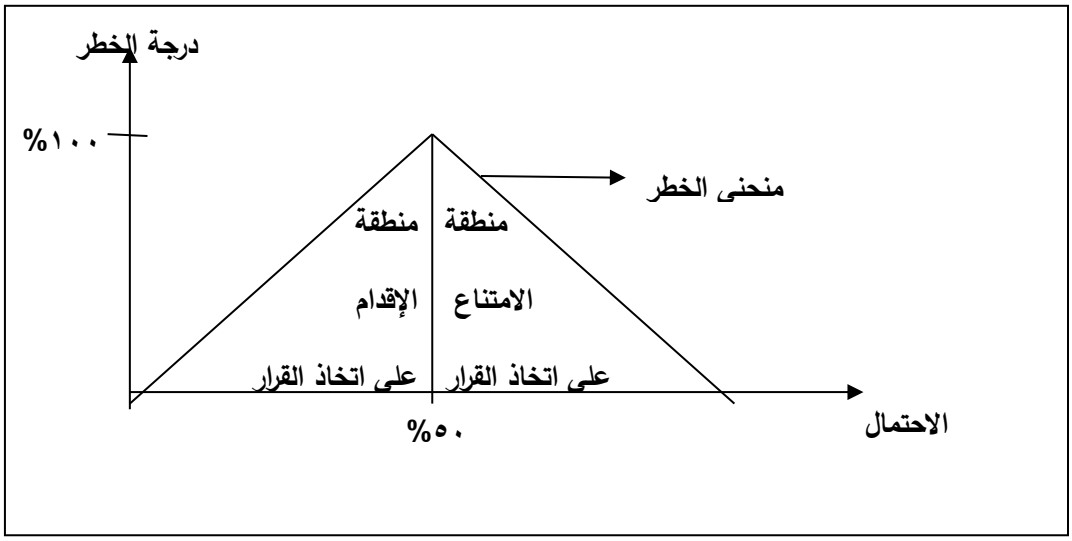
هي المخاطرة التي يستحيل وقوعها ويكون الشخص متأكداً تماماً من عدم وجود أية فرصة لوقوع تلك المخاطرة دون الحاجة إلى إجراء أية تجارب، وتكون نسبة الخطر في هذه الحالة هي صفر%، ولا مشكلة لدى الشخص أن يتخذ القرار حينما يتعلق الأمر بمثل هذا النوع من المخاطر.

ج-المخاطرة غير المؤكد وقوعها (محتملة الوقوع):

يتلاشى عنصر التأكد في هذا النوع من المخاطر إما بوقوعها أو عدم وقوعها وتنشأ عن هذا النوع حالة من عدم التأكد تسبب حيرة وقلقاً لدى متخذ القرار، عندها يتوجب على متخذ القرار الاستعانة بالوسائل المختلفة لكي يتوصل إلى أفضل تصور عن نسبة الخطر واحتمال وقوعه كي يقوم باتخاذ القرار المناسب والذي سيترتب عليه نتائج إما مرغوبة أو غير مرغوبة. ويمكن تمثيل العلاقة بين درجة الخطر واحتمال وقوعه ،في الشكل التالي والذي يمكن أن نطلق عليه مصطلح "مثلث الخطر":



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




**شكل (١) : مثلث الخطر**

**المصدر**: سيد، شوقي (١٩٩٩). **الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين ط٣**. القاهرة : جامعة القاهرة.

مما سبق يمكن استنتاج التالي:

١-إذا كان احتمال تحقق الخطر = صفر، فإن درجة الخطر هي صفر.

٢-وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر = ١٠٠%، فإن درجة الخطر = صفراً أيضاً.

٣-أما إذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر = ٥٠%، فإن درجة الخطر = ١٠٠%.

٤-وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر تتراوح ما بين صفر و ٥٠%،

فإن درجة الخطر = ٢× الاحتمال، أي ضعف قيمة الاحتمال.

٥-وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر تتراوح ما بين ٥٠% و ١٠٠%،

فإن درجة الخطر = ٢ × (١ – احتمال تحقق الخطر).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد فسر (النجار،٢٠١٧) ما سبق ؛ بأن وصول نسبة الاحتمال إلى ٥٠% يعني أن درجتي التأكد وعدم التأكد أصبحتا متساويتان، وبذلك يصعب على المسؤول الترجيح بين اتخاذ قرار معين أو التوقف؛ ولذلك تصل درجة الخطر إلى أقصى ما يمكن (١٠٠%)، وكلما كانت درجة الخطر كبيرة كلما كان الشخص أقرب إلى الابتعاد عن الخطر إلى أن تصل – نسبة الخطر – إلى أقصاها وهي ١٠٠% فتكون درجة الخطورة عندها صفراً، وذلك لأن المسؤول سيتجنب نهائياً الوقوع في الخطر، وفي المقابل إذا كانت نسبة احتمال الخطر قليلة يؤدي ذلك بالمسؤول إلى أن يقترب من اتخاذ القرار في ظل نسبة ضئيلة من احتمال حدوث الخطر.

قارن قدو ومشعل (٢٠٠٧) بين المخاطرة وعدم التأكد، حيث تم التفريق بينهما كالتالي: إن عدم التأكد هو نقص في معرفة المستقبل فيتضمن حدوث الجيد والسيء، في حين أن المخاطرة تشير دائماً إلى احتمال حدوث شيء سيء في المستقبل.

ويرى الباحث أن المخاطرة (المجازفة) بأنها "تعني قدرة الإدارة (التعليمية) الخدمية والتجارية وغيرها على تقبل نتائج القرارات والممارسات السلوكية والإدارية في ميدان العمل إلى حد وضعها قدرا من الخسارة عند انتهاج أي تصرف مما يؤشر إلى وجود نسبة من المخاطرة وعلى النحو الذي حدا بها إلى تجنيد قدرتها لاحتواء حالات اللا تأكد إلى درجة التعامل مع الحالات الغير مدروسة والخطرة.

وهناك من وضع تصنيفات أخرى للمخاطر وهي موضحة في النقاط التالية (يوسف، ٢٠٠٧):

مخاطر العمليات: وهي المخاطر التي تتضمن مراكز العمليات أو القدرات العملية والصناعية، مثل: الأجهزة والمعدات التي تضمن سلامة ودقة العمليات.

المخاطر المصاحبة لضعف الموجود الثابت أو تلفه: ذات علاقة بتدهور في قيمة الموجود الثابت بسبب انخفاض احتمال الحصول على تدفق نقدي من ذلك الموجود في المستقبل، وبالتالي فقد قيمته.

المخاطر التنافسية: يكمن مصدر هذه المخاطر في: المنافسين الجدد، والزبائن، والسلع أو الخدمات البديلة، ومجهزي المدخلات والموارد المنافسة ضمن الشركات القائمة.

مخاطر الامتياز: وتنتج عن فقد الثقة بالمنتج أو الخدمة بسبب تناقص قيمته المادية نتيجة فقدان السمعة الجيدة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**إدارة المخاطر:**

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر وكانت تقتصر على توفير الأمن للعاملين بالمشروع، وكذلك توفير الأمن لأصول وممتلكات وموجودات المشاريع، وزاد الاهتمام بهذا المجال مع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات؛ كل ذلك دفع أصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر، واتباع وسائل للأمن والسلامة تتعلق بكلٍ من الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل (عبدالمنعم والكشاف وكاسب٢٠٠٨).

ويمكن تعريف إدارة المخاطر (Wikipedia.org, 2016): "هي عملية قياس وتقييم استراتيجيات لإدارة تلك المخاطر، وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها". أو هي مجموعة من الإجراءات والنشاطات الإدارية والعملية التي تهدف إلى السيطرة على المخاطر و تقليلها لجعلها مقبولة.

وقد تم تعريفها كذلك بأنها: "التوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار وقوع حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر، ويتم التحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة عدم التأكد عن طريق تقدير ناجح لتحقق الظواهر الطبيعية والعامة مقدماً، ثم اتخاذ الوسائل التي تفي بمجابهة الخسائر المتوقعة منها"(العمري وعطا، ٢٠١٢).

وعرف معهد إدارة المخاطر (IRM, 2002) مفهوم إدارة المخاطر بأنه عملية تقوم المنظمة بموجبها بمعالجة المخاطر المترتبة على أنشطتها بشكل منهجي بهدف تحقيق الاستفادة المستدامة من كل نشاط وعبر محفظة من كل الأنشطة.

أو هي إطار واسع وشامل لمعالجة الأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها المنشاة بهدف تقليل أثر تلك الأخطار، والسعي لتحقيق الاستفادة القصوى والمستدامة مما هو متاح أمام المنشأة (الشلوح،٢٠١٩).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويرى الباحث أن مفهوم إدارة المخاطر تشمل كل العمليات التي تأدي للتحكم بالمخاطر أو التقليل من آثارها من داخل المؤسسة أو خارجها سواء كانت مخاطر تعليمية أو مخاطر سياسية أو اجتماعية أو حتى مالية تواجه الأفراد والمؤسسات الخدمية والتعليمية والتجارية والدولة بشكل عام، ومحاولة إداراتها ومعالجتها، وتجاوز الخسائر والمشكلات المترتبة على حدوث المخاطر في أدنى حدودها والاستفادة واكتساب الخبرات من نتائجها في السنوات القادمة .

من الجدير بالذكر أن إدارة المخاطر لم تأتِ بجديد، لأن أغلب وظائفها كانت تمارس على نحو أو آخر قبل ظهور مفاهيم إدارة المخاطر الحديثة، وقد جاء تيار إدارة المخاطر ليجمع هذه الوظائف تحت عنوان واحد، وليس هذا فحسب؛ بل إن إدارة المخاطر عملت على تحقيق اندماج تفاعلي بين وظائفها، وذلك ضمن استراتيجية موحدة قائمة على موقف شامل من الأخطار التي تتعرض لها المنشأة (الوردي، ٢٠١٦).

وتعرف أيضاً بأنها عملية قياس وتقييم المخاطر وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها، والنشاط الإداري الذي يسعى للتحكم بالمخاطر وتخفيضاتها إلى مستويات مقبولة وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسات. (فرج، ٢٠١٣).

وعرفها بليزك وبرجسوت (Pliszka & Borgsdorf) على أنها مجموعة الإجراءات والأنشطة الخاصة بالتخطيط والرقابة والتنظيم والقيادة لموارد المؤسسة من أجل تقليل الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد (رهيف، ٢٠١٥).

إدارة المخاطر المدرسية تعرف إدارة المخاطر بالمدارس بأنها الاستخدام الفعال للأسس والامكانيات المتاحة والآليات الادارية المستخدمة في مواجهة الخطر المتوقع حدوثها في المدرسة، والتي يمكن تحقيقها لخدمة العملية التعليمية (العباسي، ٢٠١٥).

وتعرف بأنها العملية الإدارية الخاصة، والتي من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، للمواقف والمخاطر من خلال مجموعة من الإداريين والمديرين ليستخدموا مهاراتهم من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (جاد الله، ٢٠١٢).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعرفت إدارة المخاطر المدرسية:

بأنها عملية ديناميكية منظمة مستمرة، يشترك في تطبيقها كافة العاملين في المدرسة من إدارة ومعلمين ومتعلمين، للحد من وقوع الخطر والتعامل معه بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة (الشلوح، ٢٠١٩).

أما مفهوم التخطيط لإدارة المخاطر فهي مجموعة من الإجراءات والخطط المدروسة التي تتخذها المدارس لمواجهة الأخطار المتوقعة في المستقبل، بهدف الحد من حدوثها.

**الفرق بين الخطر والأزمة والكارثة:**

حدد أبو العلا (٢٠١٢) الفروق الدقيقة بين الأزمة والخطر والكارثة، إذ أن الأزمة عبارة عن نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ فهي حالة من عدم الاستقرار يحصل فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. أما الخطر فهو عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. أما الكارثة فهي حادثة مفجعة مأساوية تربك الحياة اليومية وتوقع الخسائر المادية والبشرية.

ويتضح الفرق بين المخاطر والأزمات في أن الخطر يشير إلى مشكلة محتملة أو موقف إذا تحقق فقد يؤثر سلباً على المؤسسة، أي أن وجود المشكلة معقدة يسبب تمهيداً للخطر، فإذا تصاعد الخطر ولم يتم السيطرة عليه فإن الأزمات تتشكل، فالأزمة هي نقطة التحول أو لحظة تطور الأحداث الخطرة (ناصف، ٢٠١٢).

ويكمن الفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في أن إدارة المخاطر هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة، وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها، أما إدارة الأزمات فتعرف بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، فإدارة الأزمات هي إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أهمية إدارة المخاطر المدرسية:**

إن إدارة المخاطر باتت ضرورة لفهم كافة جوانب الخطر، فالخطر حدث مفاجئ يحدث في وقت ضيق ويصعب التنبؤ به، يسهم في فقدان التوازن في العمل، لذا تطلب من الإدارة وضع خطة استراتيجية للتعامل معه واتخاذ التدابير اللازمة لمحدودية البدائل والحلول عند وقوعه.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر في المدرسة من خلال السعي لتقليل الهدر والضياع في الموارد، لأنها هي التي تستهلك نتيجة وقوع الخطر، والحد من الأثر المعيق لحالة عدم التأكد، والخسائر المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الخطر، وتوقع موعد حدوث ذلك الخطر، وتوفير الثقة والأمن والاستقرار لدى جميع فئات المدرسة، والتحرك المنظم للتدخل في التعامل مع الخطر بالشكل السليم والمطلوب والمواجهة الفورية السريعة لتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الخطر ووضوح الأوامر والتعليمات اللازمة لإدارته (Wilkins, 2010).

وقد أشارت ايليوت (Elliots, 2010) إلى أن وجود فريق لإدارة المخاطر في المدرسة يبعث في نفوس الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي الطمأنينة، ويخفف من الآثار النفسية الناتجة عن الخطر، كما يساعد على وضع خطة استراتيجية للوقاية من الخطر، وكيفية معالجته، وأيضاً توفير المعلومات اللازمة لمدير المدرسة حتى تكون بيئة متكاملة بتطورات الأحداث.

أهمية إدارة المخاطر: تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وللأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق (IRM, 2002):

تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.

تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.

المساهمة في الاستخدام والتخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة.

حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.

تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.

تعظيم كفاءة التشغيل.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**خطوات إدارة المخاطر:**

إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من آثارها بل ومنع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها كالتالي:

التعرف على المخاطر: وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف المخاطر والوقوف على مصادره الأصلية.

تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كلٍ من:

آثار الخطر.

احتمال حدوث الخطر.

التحكم في المخاطر: وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر.

المراقبة والمتابعة الدورية: ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد؛ من الملاحظ فيما سبق، أن عملية إدارة المخاطر تتضمن: الوقاية من حدوث مشاكل محتملة، واكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية حال حدوثها، وبذلك فإن إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة لضمان فعاليتها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون: (ديب وشلالي، ٢٠٠٨)

عملية وقائية: تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها وذلك قبل حدوثها.

عملية استكشافية: تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

عملية تصحيحية: يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفيما يلي تفصيل للخطوات الخمس لإدارة المخاطر:

الخطوة الأولى: التعرف على الخطر: تناول كتاب تقييم وإدارة المخاطر موضوع تعريف المخاطر من خلال ذكر وسائل متعددة للتعرف على أكبر قدر من المخاطر، وقد أوصى مؤلفو الكتاب باتباع أكثر من وسيلة للوصول إلى أفضل تعريف للمخاطر المتوقعة، والوسائل المذكورة هي كالتالي: (عبدالمنعم والكشاف وكاسب٢٠٠٨).

الاستعانة بالخبراء: وتعتمد على وعي الخبير وإدراكه لمدى حجم الخطر، وهي أسهل الطرق التي يمكن استخدامها من قبل مديري المخاطر ( أصحاب المشاريع).

تقسيم الخطة: يتم تقسيم خطة العمل إلى عدة أجزاء ويتم دارسة كل جزء على حدة، وتصلح لبعض المشاريع التكنولوجيا الحديثة(الشبكات والبرمجيات)، ومن خلال ذلك يتم تحديد المخاطر الفرعية في كل جزء ليتم تناولها من قبل المسؤولين عن تنفيذ النشاط في هذا الجزء من الخطة.

تحليل الفروض: ويقصد بها تحليل فروض الربح والخسارة في كلتا الحالتين:

أحداث نريدها أن تقع أثناء تنفيذ المشروع ولكنها لا تقع.

أحداث لا نريدها أن تقع ولكنها تقع أثناء التنفيذ.

استنباط القرارات: التأثيرات التي تبئ بحدوث أمور مستقبلية سوف تحدث، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات، ومن المحتمل أن يتم اتخاذ قرارات خاطئة في حال تم استنباط تلك القرارات على أساس مختلف لما وضع له التحليل.

تداول الأفكار: عمل توليفة من جميع التعريفات السابقة للوصول إلى أفضل النتائج من خلال الاجتماعات، حيث يتم استخدام جانب العصف الذهني من قبل المشاركين في الاجتماعات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إضافة إلى ما سبق، توجد الكثير من الطرق الأخرى التي لم يتم ذكرها فيما سبق للتعرف على المخاطر المحتملة، وسيتم استعراضها في النقاط التالية: (blog.mostaql.com, 2019).

-الجولات الميدانية: حيث سيتم ملاحظة المخاطر من خلال الملاحظة المباشرة أثناء التنفيذ.

-مشاركات فريق العمل: نظراً لانخراطهم بالتفاصيل، فإنهم يكونون أكثر ملاحظة وتقديراً للمخاطر المحتملة.

-سيناريو تحقيق الأهداف: دارسة السيناريو المتبع لتحقيق الهدف واستنباط المخاطر التي تمنع تحقيقه سواء جزئياً أو كلياً.

الخطوة الثانية: تحليل المخاطر: بين أبو حجير(٢٠١٤) الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً، حيث تم اعداد قائمة تشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM) بالاشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة.

الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر: هناك العديد من الطرق الاحصائية لتقييم درجة المخاطر، إلا أن أبسطها وأكثرها فاعلية وأكثرها استخداماً هو وصف درجة الخطر بأنها: كبيرة، ومتوسطة، وقليلة، ويتم تقييم المخاطر من خلال التركيز على جانبين؛ أثر حدوث الخطر، واحتمال حدوثه.

الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر: بعد انتهاء الخطوات الثلاث السابقة؛ التعرف على المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، يأتي دور الخطوة الرابعة المتمثلة في الأساليب اللازمة للتعامل مع الأخطار، وهي عبارة عن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسة:

تجنب المخاطرة: وتعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، ومثال على ذلك: التوقف عن شراء عقار أو استئناف عمل ، وذلك لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، وعادةً يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة، ويمكان استخدام هذه الوسيلة لكل أنواع المخاطر، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع متخذ القرار من إشباع بعض الحاجات أو الحد من تقدم المشروع أو النشاط، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة ليس لها أي تكلفة بسبب ترك مواجهة الخطر تماماً، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة توصل درجة الخطر في النشاط إلى الصفر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نقل المخاطرة: وهي نقل أثر المخاطرة إلى جهة أخرى كاستخدام عقود التأمين مثلاً، أو نقل المهمة المطلوبة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، وبذلك يتحمل الأخير المخاطرة كلها، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جداً مع وجود احتمال ضعيف لحدوث هذه المخاطرة.

تقليص المخاطرة: ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من أثره حال وقوعه. ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف من الخسارة في المرحلتين: ما قبل حدوث الخسارة، وما بعد حدوث الخسارة.

وفي المقابل فإن الجهود المبذولة تركز ما بعد حدوث الخسارة على إيقاف انتشار الخسارة أو مقاومة تأثيراتها السلبية، حيث يتم التعامل مع الكثير من صور التخفيف من حدة الخسارة من خلال: الإجراءات الطارئة، وعمليات الإنقاذ، والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى.

قبول المخاطرة: وهي قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ أية إجراءات احتياطية أو رقابية، ويتم استخدامها عادةً في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيلاً وأثره ضعيفاً حال وقوعه.

أضاف (العجمي والمنديل ودرويش،٢٠٠٣) في كتابهم "إدارة الخطر" أسلوب "العزل"؛ أي عزل الوحدات المعرضة للخسارة، ويشمل هذا الأسلوب تقنيتين متمايزتين من تقنيات إدارة الخطر، وهما: فصل الوحدات المعرضة للخسارة، ونسخ الوحدات المعرضة للخسارة، والفائدة من ذلك أنهما تتيحان للمؤسسة التقليل من الاعتماد على أصل أو نشاط أو حتى شخص واحد، وبذلك تصبح الخسائر الفردية أقل، والقابلية لتوقعها أكثر من غيرها.

وتشمل عملية عزل الوحدات المعرضة للخسارة، تقسيم كل أصل مفرد أو عملية مفردة إلى جزأين منفصلين أو أكثر، وتعتبر هذه التقنية مناسبة إذا كانت المنشأة قادرة على إنجاز أعمالها اعتماداً على جزء معين من الأجزاء التي فصلتها عن بعضها البعض وذلك للاستعمال والاستخدام اليومي، بحيث تبقى الأجزاء الأخرى بعيدة عن الضرر،ولا يتم استخدامها إلا في حالة خسارة الجزء المفصول الذي تستعمله بشكل يومي، وبذلك لا يتأثر عمل المؤسسة وأنشطتها ولا يتعطل أي جزء منها عن الاستمرار في تقديم الخدمات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما عملية نسخ الوحدات المعرضة للخسارة فتشمل إعادة انتاج أصل المؤسسة البديل والاحتفاظ به في مكان آمن ليكون بمثابة الاحتياطي، ولا يتم استخدام النسخ الاحتياطية إلا في حال تعرض الأصل أو النشاط الأصلي للضرر أو الدمار الكامل.

الخطوة الخامسة: عملية المراقبة والمتابعة الدورية: تتطلب إدارة الخطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال والصحيح للأخطار وتحديدها وفحصها، ومن أن إجراءات التحكم في الخطر مناسبة وملائمة، وأنه تم اتخاذ تلك الإجراءات بشكل سليم وتم العمل بها، كما ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الأداء.

ومن الجدير ذكره أن عمليات الرقابة والمراجعة يجب أن تحدد التالي:

إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.

إذا كانت الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وفحص الخطر ملائمة.

أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلاً(IRM, 2002).

وفي خضم متابعة وتنفيذ خطوات إدارة المخاطر الأربعة الأولى، فإن عملية المراقبة والمتابعة الدورية تكون فعالة في كل خطوة حتى انتهاء المشروع أو النشاط الذي تمت دراسة أخطاره وإدارتها، وكما هو متوقع فإن عملية التنفيذ ستواجه أخطاراً جديدة لم تكن ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها، وبالتالي يتوجب على مدير المخاطر أو منفذ النشاط(المشروع) أن لا يتجاهل المخاطر الجديدة ويعمل على إداراتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الأولية.

ذكر المؤلفون (العجمي والمنديل ودرويش،٢٠٠٣) الاجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق أقصى درجات المتابعة والرقابة، وقد تم تركيزها في النقاط الثلاث التالية:

مقياس الأداء: تم تصنيف معايير الرقابة على الأداء إلى صنفين: وهما: معايير النتائج، ومعايير النشاط. أما معايير النتائج فتركز على النتائج النهائية دون النظر إلى الوسائل المتخذة لتطبيقها، في حين أن معايير النشاط تسلط الضوء على الجهود المبذولة على افتراض أن هذه الأنشطة ستؤدي في النهاية إلى النتائج المرجوة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقارنة الأداء: من المعلوم لدى واضعي الخطط في حال قاموا بوضع معايير ومؤشرات القياس أن يقوموا بوضع تلك المعايير قابلة للقياس، وذلك من أجل أن يتم مقارنتها بالأداء الحقيقي ومعرفة مدى تحقق النتائج، وبالتالي يتم إعادة النظر في الأداء أو المعايير التي يقاس الأداء على أساسها، وذلك من أجل وضع معايير أداء واقعية يمكن تحققها أو إما العمل على رفع مستوى الأداء إلى المستوى الذي يحقق المعيار إن كان الأخير مختاراً وفق رؤية صحيحة وموضوعية.

وفي حال كان الأداء مرتفعاً بشكل يفوق المعيار المعتمد، فإن هناك احتمالان:

إما أن المعيار منخفض جداً، أو أن المعيار غير كامل، ولا يركز إلا على مظهر واحد من مظاهر الأداء الذي يوليه المستخدمون أهمية كبيرة، وبذلك تم إهمال مظاهر أخرى لا تقل أهمية في أدائها.

أما الاحتمال الآخر فهو أن المعيار موضوع بدقة وبشكل مناسب، إلا أن إجراءات المراقبة عملت على رفع الأداء بشكل غير اعتيادي، وإذا أمكن استمرار هذا الأداء غير الاعتيادي، فإنه من المناسب أن يتم منح بعض التعويضات الإضافية أو المكافآت.

الخطوات التصحيحية: يهدف إلى اكتشاف الخلل وتحسين الأداء المستقبلي، وتشمل:

المعايير المستخدمة: إعادة النظر في نوع وأهمية المعايير غير الملائمة.

المسؤوليات والشخصيات: المتعلقة بأولئك المشمولين بالأداء دون القياسي.

الخيارات والبدائل المتوفرة: للوصول إلى مستويات مقبولة من الأداء.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أهمية بناء استراتيجية إدارة المخاطر في وزارة التربية في الأسباب الآتية :**

-يعد حصر المخاطر التي تؤثر في أداء وزارة التربية إجراءً وقائياً فعالاً في الحد من آثاراها في حال وقوعها.

-إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من آثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، ويجنب الوزارة الحلول الآنية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً.

-حاجة الوحدات الإدارية في وزارة التربية إلى منهجية علمية للتنبؤ بالخاطر والتعامل معها.

-حاجة العاملين في وزارة التربية إلى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع لمخاطر؛ وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.

-الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.

-الحاجة إلى إطار تشريعي يضبط عملية التخطيط في الوحدات الإدارية (المدارس، المديريات، الإدارات)، بحيث يكون التخطيط للمخاطر مكوناً أساسياً فيها.

-الحاجة إلى فتح قنوات الاتصال في مختلف مستويات التنظيم الإداري؛ لنقل الخبرات وتقديم الدعم والمساندة في مجال إدارة المخاطر.

-الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر، ويهيئ فرصة التميز والتنافس بين المدارس والمديريات والإدارات في توفير بيئة آمنة.

**أهداف إدارة المخاطر المدرسية: تحقق إدارة المخاطر المدرسية عدد من الأهداف والتي ذكرها كل من (Philpott & Serluco, 2010) ، (بطاح، ٢٠١٦) والتي تتمثل بما يأتي:**

التخفيف والمنع عن طرق وضع البرامج التوضيحية للتعريف بالمخاطر الواقعية والمحتملة الحدوث للتقليل أو التخلص من المخاطر الخاصة بالنظام المدرسي وما تحتويه.

الاستعداد والاستجابة من خلال البرامج الإجرائية التي توضح الاستعداد والقدرات للاستجابة للخاطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإصلاح من خلال البرامج الموجهة لعمليات النظام المدرسي والبيئة التعليمية والتدريسية والربط بينهما بعد حدوث أي خطر.

ويرى الباحث أن الأهداف التي تتحقق من إدارة المخاطر تتمثل في الصحة والسلامة، وتوفير الأمن والاستقرار المدرسي للطلبة والعاملين، ومنع الإصابات، وتوفير الدعم النفسي بعد الإصابة والوقوع في الخطر.

**خصائص المخاطر: تتعد الخصائص التي تمثل وقوع الخطر وحدوثه وهي تتمثل بما ذكره (بطاح، ٢٠١٦)، (الحريري، ٢٠١٠)، (الخضري، ٢٠١٧):**

مفاجأة غير متوقعة الحدوث تقود الفرد للتخطيط للاستفادة من نتائجها.

تهدد الأفراد من جميع النواحي بما يقلل من تحقيق الأهداف.

ناتجة عن نقص المعلومات والتخبط في العمل.

سريعة ومتداخلة ومعقدة، ويصعب السيطرة عليها وعلى تفاصيلها.

ناتجة عن تغير العلاقات والتوتر فيها.

متصاعدة الأحداث، ويغيب فيها الحل الجذري السريع.

ترهق كافة المؤسسات بتكلفتها المادية وإمكانياتها المعنوية الضخمة.

ويرى الباحث أن للخطر عدة خصائص تتمثل في التداخل والتعقيد وذلك بسبب تعدد الجهات المشمولة فيها أو في معالجتها، وأيضا فان تطور الخطر وتسارعه وعدم المقدرة على حصر نتائجه، وعدم السيطرة عليه وعدم التنبؤ بتبعاته الخطرة، من الخصائص التي تسهم في حدوث الخطر، مما يجب على مديري المدارس أخذها في الحسبان للقيام بالإجراءات المناسبة لدرء الخطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**مراحل إدارة المخاطر: تمر إدارة المخاطر في مراحل متعددة، تناولها العديد من الباحثين ومن أهمها ما ذكره رضوان (٢٠١٣) والتي لخصها فيما يأتي:**

مرحلة ما قبل الخطر: وهي المرحلة التي تتم فيها تحديد الأساليب التي تساعد على توقع الأحداث وكيفية التعامل معها بالشكل السليم، وتشخيصها قبل وقوعها ومعالجتها قبل أن تتحول لخطر، وهي من اهم المراحل.

مرحلة أثناء الخطر: وهي مرحلة اتخاذ القرار المناسب في أثناء وقوع الخطر، إذ يجب النظر لجميع النواحي لمعالجة الخطر، وجمع المعلومات اللازمة بما يساعد على معرفة الأسباب وضمان حلها.

مرحلة ما بعد الخطر: وفي هذه المرحلة يتم مساعدة العاملين للعودة للأوضاع الطبيعية بالإضافة لعمل تقييم للأحداث وكيفية سير عملية المواجهة، للاستفادة منها في المرات القادمة، وتشمل هذه المرحلة عقد اجتماعات دورية تتضمن أخصائيين نفسيين واجتماعيين، والقيام بإعداد بيان رسمي للرد على الاستفسارات وتحديد الأشخاص المتأثرين بالخطر من الطلبة والعاملين.

**مبادئ إدارة المخاطر ومقوماتها: يختلف الباحثون في إدارة المخاطر على تحديد المقومات والمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، ولعل أهمها ما ذكره الزهيري والليثي (٢٠١٠) وتتلخص الاتي:**

التحديد للأهداف بكل وضوح، وترتيب الأولويات ووضع السياسات والتخطيط لإدارة المخاطر بوضع استراتيجية واضحة المعالم، لدرء الخطر أو الحد منه.

إعداد ورسم السيناريوهات والتصورات البديلة لمواجهة المخاطر.

تكوين فرق العمل لوقت وقوع الخطر، من ذوي الخبرة والمدربين في مجال إدارة المخاطر.

تنظيم القوى وتحقيق التكامل بين كافة الأنشطة بما يسهم في تمازج الخبرات المختلفة للاستفادة منها في عملية إدارة المخاطر.

إيجاد آلية تلقائية تقوم على اكتساب لوقت والاستجابة السريعة للمواقف والأحداث المفاجأة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القيادة السوية وغير الانفعالية والقدرة على التصرف السليم، دون التأثر بالضغوط النفسية والتي تفرزها عملية وقع المخاطر.

الارتقاء والارتفاع بالمعنويات وقت حدوث المخاطر.

توفير نظام اتصال فعال داخلي وخارجي، وتنمية العلاقات المتبادلة مع البيئة والمجتمع، وتنسيق الجهود مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة.

توفير أنظمة للإنذار المبكر لوقع الخطر، وتنمية أدوات التحليل والتنبؤ بالخطر.

توفير نظام للمعلومات لإدارة المخاطر يسهم في تدعيم كفاءة عملية اتخاذ القرارات.

توفير الموارد التي تحتاجها المدرسة لإدارة المخاطر.

تبسيط عملية اتخاذ الإجراءات خلال فترة الخطر، وإعداد خطة شاملة لخطوات مواجهة الخطر.

**أنواع المخاطر في المدارس: تتعدد المخاطر التي تتعرض لها المدارس، سواء كانت إدارية أم بيئية أم تكنولوجية، وتتلخص بما يأتي (ناصف، ٢٠١٢):**

المخاطر الفيزيائية: والتي تنجم عن عدم ملائمة البيئة المدرسية من عوامل الإضاءة والحرارة والضوضاء، لضعف اتخاذ إجراءات الصحة والسلامة العامة في المدرسة عند إنشاء المبنى المدرسي وتجهيزه.

المخاطر الهندسية: والتي تتعلق بالمخاطر الناتجة عن توصيلات الكهرباء وتشغيل الحواسيب وأدوات المختبر وأجهزته، ولوحات الكهرباء الفرعية، وأعمدة الإنارة.

المخاطر الإنشائية: وتشمل المخاطر التي قد يتعرض لها الطلبة والمعلمين والعاملين في المدرسة، ومستخدمي المبنى المدرسي نتيجة ضعف إجراءات السلامة والصحة في المباني المدرسية كالمخارج والممرات، وسلالم الطوارئ وتجهيزات الأمن والسلامة.

المخاطر الميكانيكية: نتيجة تعرضهم لمخاطر المختبرات وورش العمل والآلات نتيجة غياب الأمان والصحة المهنية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر الكيميائية: والتي تنتج عن استخدام المواد الكيميائية والغازات والأبخرة في أثناء عمل التجارب العلمية والورش الصناعية.

المخاطر الصحية: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة إصابة الطلبة بالأمراض لتعرضهم [للجراثيم] التي تفرزها البيئة المحيطة، بسبب القصور في عملية توفير المرافق الصحية المناسبة كما وكيفا، أو نتيجة تراكم النفايات بالبيئة المدرسية.

مخاطر الحريق: والتي تهدد حياة الطلبة والعاملين في المدرسة عند غياب الاهتمام بشروط الصحة والسلامة العامة كأجهزة الإنذار ومكافحة الحرائق، وتدريب فرق المدارس على كيفية التصرف في حالات حدوث المخاطر.

المخاطر الشخصية: وتعبر عن الأضرار التي تنشأ نتيجة عدم الاكتراث بتطبيق الإجراءات المناسبة للصحة والسلامة العامة، وغياب برامج وأساليب التوعية.

**المهام والمسؤوليات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر المدرسية :**

تولي وزارة التربية اهتمامها بالسلامة العامة في البيئة المدرسية في كافة مستوياتها، وقد جاءت استراتيجية إدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية للوزارة في بيئة تهتم بإجراءات الأمن والأمان، وتقلل من آثار المخاطر في حال وقوعها، وهذا يظهر فيما أشارت إليه ، ويمكن وضع المخاطر على هيئة جدول وآلية مواجهة هذا الخطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويوضح الجدول(١) الآتي أمثلة قد تتبعها المدارس لإدارة المخاطر( الخطر وآلية مواجهته):

الجدول (١)

| الخطر | آلية المواجهة |
|---|---|
| مخاطر الأمن والسلامة | وضع المواد القابلة للاشتعال في مستودعات خاصة .<br>تطبيق شروط السلامة العامة حسب لوائح الأمن العام .<br>صيانة الكهرباء بشكل دوري.<br>توفير أجهزة آلية للكشف عن الغاز المتسرب . |
| مخاطر المنشآت والمرافق | الكشف الدوري عن التوصيلات الكهربائية والتأكد من سلامتها .<br>اعداد تقارير شهرية عن حالة المبنى والمرافق والاجهزة في المدرسة . |
| المخاطر البشرية | توفير برامج تدريبية لجميع العاملين واعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة.<br>عمل نظام حوافز ( مادية ، ومعنويه ) لجميع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة .<br>اختيار أعضاء هيئة تدريس مميزين من خلال شروط تضعها المدرسة . |
| مخاطر ضعف المستوي التعليمي | توفير البرامج التدريبية لتطوير عمل أعضاء هيئة التدريس .<br>وضع أنظمة لضبط الاختبارات<br>وضع خطط علاجية لطلاب أصحاب المستوي التعليمي المتدني |

المصدر : العباسي ، فادي (٢٠١٥ ) ، تصور مقترح لإدارة المخاطر المدرسية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية دراسة مقارنة، دراسات تربوية واجتماعية، ٢١(٤)،٩٨٤_٩١١ .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**توزيع المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨):**

الموظفون: إن المعنيون في عملية تقييم ومراجعة المخاطر هم الموظفون، لذا كان لا بد من أن يكنوا جميعاً مشتركين في تحديد هذه المخاطر، ففي حال معرفة أحد أفراد العاملين في المدرسة بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ توجب عليه المشاركة في إدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر، والتوجه العام يجب أن يكون بأنه لا يوجد خطر يمكن إهماله، وبعد مناقشة الخطر وتأثيره، يتم تحديد الحاجة إلى تسجيل الخطر والإجراءات الكفيلة بالحد من آثاره ووضعه تحت السيطرة أم لا.

المسؤولون عن إدارة المخاطر: إن من عمليات إدارة المخاطر تحديد مسؤول عن كل خطر ممكن الحدوث، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانيات لمواجهة الخطر، وبإمكانه اخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة.

المديرون: يجب أن يكون جميع مديري الدوائر مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها وعنونتها عند تحقيق الأهداف.

متلقو الخدمة: إن متلقي الخدمة لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي، فعلى الرغم من عدم وجود مسؤوليات واضحة لديهم في هيكل الوزارة، إلا أنه سيتم بشكل دوري أخذ آراء ومقترحات متلقي الخدمة عن الاستراتيجيات لإدارة المخاطر من خلال مسح رضا متلقي الخدمة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**دور مديري المدارس في إدارة المخاطر:**

ويمكن أن تحدد المسؤوليات التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها لإدارة المخاطر المدرسية، من خلال القيام بعدد من الخطوات التالية (الشريدة والأعرجي، ٢٠١٣):

التخطيط: إذ يجب على مدير المدرسة إعداد سيناريوهات للأحداث وتصورات عن الأخطار المتوقعة الحدوث والمحتملة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لكيفية لتعامل معها، والوقاية منها، والعمل جاهداً على منع مسببات حدوث المخاطر من خلال الإعداد والتجهيز لها من قبل فريق إدارة المخاطر في المدرسة.

التنظيم: لا بد من توفر التنسيق والتوافق التكامل بين الجهود في المدرسة، إذ أن مواجهة المخاطر تحتاج لجهد جماعي، لمنع حدوث الازدواجية في القرارات والتعارض في الأعمال، وتتم عملية التنظيم من خلال تقسيم المهام وتوزيعها على فريق إدارة المخاطر في المدرسة.

تبسيط الإجراءات: لا بد من استخدام الأساليب البسيطة التي تساعد في التعامل مع الخطر، في ظل ضيق الوقت خلال حدوث الخطر.

اتخاذ القرارات: في ضوء السرعة العاجلة لحدوث الخطر، لا بد من السرعة العالية في اتخاذ القرارات اللازمة والتي تساعد على توفير القدر الكافي من الحماية والتقليل من الأضرار لمحتملة في ظل الإمكانات المحتملة في المدرسة.

**استراتيجية إدارة المخاطر المدرسية في وزارة التربية :**

أكدت وزارة التربية على أهمية تنفيذ السياسات لمتعلقة بإدارة المخاطر، من خلال إعداد منظومة وحلقة متكاملة تبدأ بقدرة مديريات التربية وبالتعاون مع المدارس بالتعرف إلى المؤشرات للمخاطر ومعرفة الأسباب المؤدية لها، وتحديد أساليب معالجتها ومواجهتها، ومحاولة التنبؤ بها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويتلخص الدور المتوقع لإدارة التربية تجاه المخاطر المدرسية بما يلي (الزكي، ٢٠١٦):

الوقاية من الأزمة التعليمية التي تواجه المدرسة.

استشعار الأزمة التعليمية التي تواجه المدرسة.

التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية التي تواجه المدارس.

الاستفادة من الأزمة التعليمية التي تواجه المدارس.

**التخطيط لإدارة المخاطر المدرسية :**

يرى الباحث أن إدارة المخاطر تبدأ بالمرحلة الوقائية التي تشمل القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ثم مرحلة الاحتواء للخطر عند حدوثه، وتنفيذ الإجراءات والأساليب المخطط لها مسبقاً ضمن السياسات التي تم تحديدها من قبل المدرسة، ثم مرحلة معالجة الآثار الناتجة عن الخطر، لإعادة النشاط لوضعه الطبيعي، وتحسين أسلوب مواجهة الخطر في المستقبل، للتغلب على المعوقات التي تحول دون أداء إدارة المخاطر المدرسية بالشكل الفعال.

أهمية التخطيط لإدارة المخاطر المدرسية (وزارة التربية التعليم،٢٠١٨):

وتكمن أهمية بناء الخطط والاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر في الأسباب الآتية:

إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو التقليل من آثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثالية والأكثر فاعلية، ويجنب الوزارة الحلول الآنية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً.

حاجة الوحدات الإدارية في وزارة التربية إلى توجيهات تضبط أداءها أثناء وقوع المخاطر، وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.

الحاجة إلى وضع المفاهيم و الممارسات والإجراءات في مفهوم إدارة المخاطر.

الحاجة إلى ابتكار ضوابط تضبط عملية التخطيط في الوحدات الإدارية (المدارس، المديريات، الإدارات)، بحيث يكون التخطيط هو الأساس لتجنب المخاطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الحاجة إلى وضع وسائل للتواصل بين الادارات المختلفة والتنظيم الإداري؛ لنقل الخبرات وتقديم المشورة والمساعدة في مفهوم إدارة المخاطر.

الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر، ويهيأ فرصة التميز والتنافس بين المدارس والإدارات المختلفة في توفير بيئة آمنة.

**الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر المدرسية (وزارة التربية التعليم، ٢٠١٨):**

**أولاً: مَؤسسة إدارة المخاطر في وزارة التربية يتطلب أن:**

تضمين الخطة الاستراتيجية للوزارة خطة المخاطر وإدراجها ضمن خططها العامة .

بناء ثقافة مجتمعية لإدارة المخاطر.

نشر الوعي لدى المجتمع والمسؤولين بأهمية إدارة المخاطر.

**ثانياً: التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال: حصر المخاطر المحتملة.**

التنبؤ بدرجة احتمالية حدوثها.

بحث العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.

تحديد الكلفة اللازمة لتجنبها والحد من آثارها.

**ثالثاً: إدارة المخاطر والأزمات بفاعلية وكفاءة من خلال:**

وضع الخطط لمواجهة المخاطر المحتملة.

توزيع المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر.

وضع برامج للتدريب على الآليات والممارسات المتميزة في إدارة المخاطر.

استخدام التغذية الراجعة للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الآثار التي يحدثها الخطر ومدى تأثيرها على المعلمين والمتعلمين:**

تم تحديد مدى تأثير الخطر من وجهة نظر الباحث بإحدى الحالات التالية:

مخاطر كبيرة جداً: وهي المخاطر التي يكون تأثيرها كبيراً جداً وبشكل غير مقبول، وحينها يجب توقف النشاط فوراً.

مخاطر كبيرة: وهي المخاطر التي يكون تأثيرها كبيراً بشكل غير مقبول، ويلزم تعديل النشاط ليتضمن مجموعة من الإجراءات والخطط العلاجية التي يمكن تقييمها.

مخاطر متوسطة: وهي المخاطر التي يكون تأثيرها مقبولاً، ولكن يجب السيطرة عليها وإدارتها بصورة جيدة بحيث تظل في أدنى مستوياتها العملية المنطقية.

مخاطر قليلة: وهي المخاطر التي يكون تأثيرها بسيطاً دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما، ولا يتطلب وضع خطط أو إجراءات مالم يكن هناك تصاعد للخطر.

وكلما كان تأثير الخطر كبيراً كلما كانت الحاجة إلى إعطائه أهمية كبيرة ، وأثناء عملية تقييم تأثير الخطر يجب الأخذُ بعين الاعتبار شمولية تأثيره على المعلمين والمتعلمين والإدارات المختلفة والمتأثرين بشكل سلبي بهذا الخطر، وإعطاء التأثيرات السلبية التي لا يمكن معالجتها أهمية خاصة.

وعند مراجعة وتقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية الاقتصادية، يتم مراعاة الجوانب المالية والقيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف معالجة هذا الخطر، وحتى يتمكن المسؤولون من إدارة الموارد بشكل ممتاز، يجب وضع المخاطر ذات التأثير الكبير أولاً.

ويرى الباحث أنه يجب على كل العاملين في الحقل التعليمي من متعلمين ومعلمين ومسؤولين وضع سلسلة من المخاطر المحتملة وتحديدها حتي يسهل تلافيها ومعالجتها بشكل ممتاز.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المخاطر التي تواجه المسؤولين في وزارة التربية كثيرة منها:**

مخاطر تتعلق بالأمور المالية: وهي الظروف المفاجأة التي تتعلق بالميزانية والعوامل الداخلية المرتبطة بها، مثل عدم دقة تقدير الميزانية ،وعدم كفاية المخصصات المالية التي تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الوزارة.

مخاطر تتعلق بالأعطال فنية: وهي التهديدات التي تواجه الشبكة العنكبوتية وأمن المعلومات وسريتها للوزارة، وتحول دون تحقيق الأهداف.

مخاطر تتعلق بالحرائق: قد تتعرض الوزارة أو أحد مبانيها لخطر الحرائق المفاجأة التي تؤدي إلى إصابة العاملين فيها ، وتلف المباني والأجهزة والأثاث بسبب الحريق.

مخاطر تتعلق بالكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والفيضانات والانزلاقات والبراكين والانهيارات الأرضية التي تتسبب في عدم تحقيق أهداف التربية العامة والخاصة، وتأدي إلى توقف الدراسة.

مخاطر تتعلق بسريه امتحانات الثانوية العامة: حيث تواجه الوزارة سنوياً مشكلة امتحانات الثانوية العامة وتسريب اسئلتها وهي تبذل جهداً كبيراً في سرعة وصول الأسئلة والاختبارات في الوقت المحدد دون تأخير إلى مقار الاختبارات المشكلة ،وتسعي إلى سرعة استخراج النتائج وإعلانها للمتعلمين.

مخاطر تتعلق بالأمور التعليمية: حيث إن وزارة التربية مسؤولة عن اختيار الكادر التعليمي المؤهل والمدرب بشكل جيد ، ولذلك فإنها معرضه لخطر نقص الكادر التعليمي وعدم وصوله من بلده قبل بداية العام الدراسي بوقت كافي ،وهي مشكله متكررة تقع فيها الوزارة بشكل سنوي .

مخاطر تتعلق بالتسرب الدراسي: وهي التهديدات التي تواجهها وزارة التربية بصورة مستمرة حيث يقوم المتعلمون بالهرب من المدرسة وعدم الالتزام بالدوام المدرسي والغياب المستمر عن التعليم.

مخاطر الأمراض الوبائية والصحية: وهي تلك التهديدات والمخاطر المتعلقة بصحة المتعلمين والمعلمين ،حيث إن الاصابة بمرض معدي وانتشاره بين المتعلمين والكادر التعليمي والإداري وارد جداً، فيجب الكشف المبكر عن هذه الأمراض وسرعة معالجتها ، وأيضا خطر الإصابة الجسدية نتيجة السقوط والتدافع الذي يحدث دائما مع انتهاء اليوم الدراسي .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مخاطر توعوية إعلامية: وهي تلك التهديدات التي تتعلق بعدم تزويد المتعلمين والمعلمين والإداريين بالمعلومات الكافية للأنشطة المختلفة ومواعيد الاختبارات فيها.

مخاطر تشريعية قانونية: وهي تلك التهديدات التي تواجه الوزارة بتدني مستوى الوعي والتشريعات المنظمة لعمل الوزارة ، والجهل بكيفية تطبيق تلك النصوص القانونية الأمر الذي يترتب عليه مخالفات مالية كبيرة تتعرض لها الوزارة والعاملون فيها باستمرار.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

من خلال النظر في الأبحاث والدراسات السابقة سيتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث العربية أولاً ثم الأجنبية ثانياً، واستخلاص المستفاد منها ومقارنتها بالدراسة الحالية في مفهوم إدارة المخاطر:

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة دقامسة والأعرجي(٢٠٠٠) هدف الباحث من هذه الدراسة على التعرف إلى دور الوظائف الإشرافية نحو توافر نظام لإدارة المخاطر في مختلف المراحل في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد استعداد وجاهزية المؤسسة في التعامل مع المخاطر، وكذلك العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة المخاطر بعضها مع بعض ،وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى مدير دائرة ومدير منطقة ورئيس قسم في أمانة عمان الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للمخاطر في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة المخاطر، ووجود خلل في نظام إدارة المخاطر، وكانت درجة توافر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية ؛واحتواء الأضرار واستعادة النشاط منها في المراحل الوقائية والتخطيطية، واكتشاف الإشارات، والاستعداد، والوقاية، والتعلم ،مما يعني أن إدارة المخاطر في أمانة عمان الكبرى تقتصر على ردة الفعل لما يحدث من مخاطر مختلفة، من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من المخاطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة يوسف (٢٠٠٧ ) هدفت الدراسة التعرف إلى اهمية تحليل (SWOT) للمؤسسات الصناعية ، ومعرفة المخاطر التي لها تأثير كبير على هذه المؤسسات ، وفائدة هذا التحليل في تقليل نسبة المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات الأعمال ، واستخدم الباحث أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لوجود نماذج رياضيه ومحددات نظرية وبيانات تاريخية ، وخلص البحث إلى ان جميع المؤسسات الاقتصادية تواجه مخاطر محتملة ، ونسبة فشل المشاريع الجديدة قليلة باستخدام تحليل (SWOT) الذي بات ضروريا في كل المؤسسات الناجحة ، وأوصي الباحث لرفع مستوى فاعلية أداء المنظمة ضرورة تفعيل أدوات تقييم أداء المنظومات المختلفة لتحديد مستوي كفاءتها وفاعليتها باستمرار.

دراسة لطيفة (٢٠١٢) هدف الدراسة التعرف إلى دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،وتم تطبيق الدراسة على مؤسسة الاسمنت ومشتقاتة SCIS سعيدة ،وكانت اشكالية البحث تتمحور في ابراز التحديات التي تواجهها المؤسسة ،وأبرز الطرق والوسائل التي تستعملها إدارة المخاطر لقياس مقدار عدم التأكد والتنبؤ بحجم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ،وكيفية التعامل مع هذه المخاطر ،وتجنبها مستقبلاً أو التقليل من آثارها ،وتم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لضرورة البحث ، وخلصت النتائج إلى وجود عدة أسباب تؤدي بالمؤسسة إلى الفشل والتعرض للمخاطر منها تغيير القوانين بشكل مستمر ،وأيضاً سياسات الانفتاح والعولمة، والتهديدات كخطر فقد الثقة لدى الزبائن.

دراسة حمادة ونايفة وعامودي( ٢٠١٢ ) هدفت الدراسة التعرف إلى المخاطر التي تواجه مشاريع التشييد في سورية، وهل هناك أثر على تحقيق أهداف هذه المشاريع تنتج من المخاطر المتنوعة والمحتملة ،ومدى توفر إدارة للمخاطر بالمفهوم الحديث لدى شركات البناء والتشييد ،وأظهرت الدراسة إلى وجود خلط بين مفهوم إدارة المخاطر والسلامة المهنية ، وان اكثر المخاطر تكون في مرحلة التعاقد ذلك بسبب تقلبات الاسعار وتضخمها ،والتأخر في المدفوعات ، والمنافسة الشديدة في عروض البناء ،وأوصى الباحث بضرورة اقامة دورات تدريبية عن إدارة المخاطر، ووضع ميزانية مناسبة وتشكيل الفرق المدربة لإدارة المخاطر ،واوصت ايضا" بضرورة دراسة عقود التشييد بشكل دقيق لتلافي المخاطر المحتملة .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة أبو حجير (٢٠١٤) هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات ،حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي – استثمار القدرات الاستراتيجية – تنمية وتطوير رأس المال البشري – تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة – التعليم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها ، وبينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطة، حيث أبدى المبحوثون عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات .

وهدفت دراسة الزبيدي (٢٠١٤) التعرف إلى مستوى إدارة المخاطر لدى عمداء الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ؛ إذ تكون مجتمع الدراسة من (١١٧١) فردا من رؤساء الأقسام والتدريسيين في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد ، وبواقع (١٠٩) رؤساء أقسام و (١٠٦٠) تدريسيا ، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (٦٢٣) رئيس قسم وتدريسيا ، وبواقع (٨٨) رئيس قسم و(٥٣٥) تدريسيا ،وكانت نتائج البحث توصلت إلى أن عمداء الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد لديهم القدرة على إدارة المخاطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين ، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر لعمداء الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد وفق متغير مدة الخدمة من ١ – ٥ ومن ٦ – فأكثر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهدفت دراسة العنزي (٢٠١٦) التعرف إلى دور الإدارات المدرسية في دولة الكويت في مواجهة مخاطر وسائل التواصل الاجتماعي في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية ، وتعرف ما إذا كان هناك فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ؛ إذ تم إعداد استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها ، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة مكونة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة ،وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقة الجهراء التعليمية لدور الإدارات المدرسية في دولة الكويت في مواجهة المخاطر جاء بدرجة متوسطة .

دراسة النجار(٢٠١٧) هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم إدارة المخاطر وأثرها على المشاريع الريادية وارتباطها بتحقيق التميز التنافسي للمشاريع المختلفة في مدينة غزة الفلسطينية ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وتم تطبيق هذا البحث على مجموعة من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة ،وتوصل الباحث إلى أن أصحاب المشاريع الريادية يتمتعون بمهارات ملحوظة في إدارة المخاطر مما أدى إلى تحقيق التميز، وذلك بسبب العلاقة الوثيقة بين متغيرات مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية ،وهذه المتغيرات هي التعرف إلى المخاطر والتحكم فيها .

وهدفت دراسة المشاقبة (٢٠١٨) التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة المخاطر والأزمات المدرسية من وجهة نظرهم ؛ إذ تكونت عينة الدراسة من (١٢٥) مديرا ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري الدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات والمخاطر المدرسية من وجهة نظرهم على الأداة ككل كانت مرتفعة ، كما أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومة في الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهدفت دراسة المخلفي (٢٠١٩) التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم لإدارة المخاطر ؛ إذ تكونت عينة الدراسة من (٤٥٦) قائدا ، وتم إعداد استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس لإدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة ،وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات قادة المدارس في تطبيق إدارة المخاطر ،وفقا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح قادرة المدارس من ذوي المؤهل (الدبلوم العالي) .

دراسة الشلوح(٢٠١٩) هدفت التعرف إلى واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك وسبل تطويرها ،وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ،وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في محافظة الكرك ، وتم إعداد استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك جاء بدرجة متوسطة ، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث.

**ثانيا: الدراسات الأجنبية:**

دراسة برينت (Brent, 2004) هدفت الدراسة التعرف إلى المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وإلى ضرورة تمتع المنظمات بالمرونة والرقابة المستمرة و التوجه لتصميم و عمل تطبيقات واستراتيجيات فاعلة للتعامل مع المخاطر ،وأكد على ضرورة استخدام المنظمات للمدخل الشمولي في إدارة الأزمات والتعامل معها، والقيام بتشكيل هياكلها الإدارية آخذة في الاعتبار السمات المرتبطة بتخصيص الموارد والثقافة التنظيمية ،ويرى الباحث أن كل ذلك يؤثر بشكل فعال في إدارة المخاطر، والمنظمات الناجحة تحتاج إلى التعاون مع كافة الأطراف التي لها علاقة معها داخليا و خارجيا، وذلك لوضع خطط واستراتيجيات فاعلة لإدارة المخاطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما أجرى أرنرانجسيود ( Arunrangsiwed,2014 ) دراسة هدفت لتحليل إدارة الأزمات والمخاطر وخطط تعديل الصورة في أثناء أزمة حريق مكتبة مدرسة ويتاينسورن، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التي استخدمت في هذه الأزمة هي الإنكار وإلقاء اللوم ، والتعزيز ، والحد من عدم اليقين ، وأشارت نتائج استخدام هذه الخطط إلى أن العديد من الطلبة الجدد ممن تم تسجيلهم في الفحص للالتحاق بهذه المدرسة ظل كما هو في السنوات الأخيرة.

دراسة باتتاناجربان (٢٠١٤) pattanajureepan هدفت هذه الدراسة إلى تطوير النظام المعتمد ،وتقييم مخرجات إدارة المخاطر في المدارس الخاصة ، التعليم العام في تايلاند ،تم استخدام البحث المصمم في ثلاث مراحل مبنية على أهداف الدراسة والبحث والتطوير ،واستخدمت الاستبيانات ،وأشكال المقابلات شبه المنظمة ،وأشكال التقييم كأدوات بحث ،وأشارت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن المشاكل والعوامل الرئيسة في إدارة المخاطر في المدارس الخاصة تنعكس في أربعة مجالات رئيسة : الاستراتيجية والعملية والتنفيذ المالي ، وتطبيق الامتثال.

وهدفت دراسة بوكير ( Booker , 2014 ) التعرف إلى سبل الاستجابة بفعالية للأزمات والكوارث والمخاطر سواء من صنع الإنسان كالاعتداءات على الحرم الجامعي والعديد من الجامعات، أم من صنع الطبيعة كالحرائق والزلازل وغيرها؛ إذ تم استخدام المنهج الوصف المسحي ، وتم إعداد استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية التعلم والتخطيط والتدريب والتنفيذ للاستجابة لحالة الأزمة والخطر ، كما أشارت لأهمية التعلم المستمر لاستراتيجيات حدوث الأزمة والاستفادة من الأزمات السابقة .

وهدفت دراسة مونجي وكواسيرا ( Mwangi & Kwsira, 2016) التعرف إلى أثر ممارسة إدارة المخاطر على النجاح في تنفيذ المشاريع في المدارس الثانوية في مقاطعة كيامبو في كينيا ؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ،وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٦) مدرسة حكومية ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) مدرسة حكومية ، وتم إعداد استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تحديد المخاطر وتحليلها والسيطرة عليها ومعالجتها ، لها علاقة مرتفعة ومهمة وإيجابية مع التنفيذ الناجح للمشاريع في المدارس الثانوية الحكومية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما دراسة يوريلين (Yarulin,2016) فهدفت التعرف إلى مفهوم المخاطر في البيئة التعليمية الحديثة وتحقيقه وصياغة الشروط التنظيمية والمنهجية لإدارة المخاطر الفعالة للمشاريع التعليمية واستخدمت الدراسة منهج التنظيم الذي يسمح بالنظر في المشكلة كنظام كامل ضروري لإدارة المخاطر الفعالة للمشروعات التعليمية ،وتحدد هذه المادة الظروف التي تعمل على دراسة ظاهرة الخطر في البيئة التعليمية الحديثة ،وصياغة التناقض الأساسي في دراسة مخاطر المشاريع التعليمية وصياغة الشروط التنظيمية والمنهجية لإدارة المخاطر الفعالة لمشروعات التعليم ،ثم تعيين الشروط التنظيمية والمنهجية لإدارة المخاطر في المشاريع التعليمية لتكوين نماذج وممارسات أكثر كفاءة لإدارة المخاطر في المشروع التعليمي ،توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها أن هناك تزايد مستمر في عدد المشاريع عالية المخاطر في مجال التعليم ،حيث إن المجتمع ينفق المزيد والمزيد من القوى البشرية والموارد اللازمة لإيجاد والحفاظ على العناصر الحكومية القابلة للتشغيل في البيئة العامة .

وأجرى واندي (Wandee , 2017 ) دراسة هدفت التعرف إلى عناصر ومؤشرات نظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلاند وتقييمه، واقتراح المؤشرات والعناصر المناسبة لتحليل عملية نظام إدارة المخاطر ؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ،وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) فردا وتم إعداد استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها ،وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلاند له أربعة عناصر تتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة ،وأظهرت النتائج أيضا أن النموذج المقترح لإدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلاند متناغم مع البيانات التجريبية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال استطلاع الدراسات السابقة حول إدارة المخاطر أن هناك اختلافا وتباينا فيما بينها حيث إن هناك دراسات اتفقت مع الدراسة الحالية ، وبعضها اختلف وتم مناقشة هذه الدراسات من خلال أربع نقاط رئيسة ؛ وهي : الأهداف ،والأدوات ،والعينات ،والنتائج.

**أولا: الأهداف:**

هدفت بعض الدراسات إلى تعرف أثر وفاعلية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية المختلفة كدراسة المخلفي (٢٠١٩) ، ودراسة المشاقبة (٢٠١٨) ،العنزي (٢٠١٦) ،الزبيدي (٢٠١٤) (Mwangi & Kwsira ,2016 ) , (Booker,2014), ( (Wandee , 2017 ) (Arunrangsiwed , 2014 ) , ( Jureepanl ,2014 ).

هدفت بعض الدراسات للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر كدراسة المخلفي (٢٠١٩) ، شلوح(٢٠١٩) ،النجار (٢٠١٧)، دراسة الأعرجي ودقامسة (٢٠٠٠) ، (Brent, 2004) ؛إذ اتفقت هذه الدراسات مع هدف الدراسة الحالية وهو مدى أهمية تطبيق إدارة المخاطر في المدارس.

**ثانيا: الأدوات:**

استخدمت الباحثون أدوات مختلفة من تطويرهم ؛وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وتلك الأدوات تقيس الخطر بعد تطبيق إدارة المخاطر كدراسة المخلفي (٢٠١٩) ،والشلوح (٢٠١٩) كما استخدمت بعض الدراسات برنامجا لتطوير إدارة المخاطر؛إ استخدمت دراسة الزبيدي (٢٠١٤)،والنجار(٢٠١٧) ابو حجير (٢٠١٤) ،( Mwangi & Kwsira ,2016 ) ، (Yarullin,2014)،أدوات لجمع البيانات الوصفية التي تم تطويرها من قبلهم، وهذا ما عمد إليه الباحث في الدراس الحالية .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**ثالثا: العينات :**

اعتمدت الدراسات على تعدد العينات كدراسة المشاقبة (٢٠١٨) ، العنزي (٢٠١٦) ، الزبيدى (٢٠١٤)، النجار (٢٠١٧)، (Wandeel, 2017) (Jureepan), (Mwangi & Kwsira ,2016 ) (Booker,2014 ), ( Arunrangsiwed,2014) , ( 2014, ؛ إذ استخدمت بعض الدراسات عينات تطبق على المعلمين وأعضاء هيئة التدريس كدراسة الزبيدي (٢٠١٤)،الشلوح(٢٠١٩)، واتفقت هذه الدراسات مع نوع وحجم العينة في الدراسة الحالية.

**رابعا: النتائج:**

دلت النتائج على أن مستويات إدارة المخاطر تختلف بين مرتفعة ومتوسطة كما في نتائج (الشلوح، ٢٠١٦) ،ودراسة (النجار،٢٠١٧) ،ودراسة ابو حجير(٢٠١٤)، ودراسة ( Mwangi & Kwsira ,2016 ،ودراسة (المشاقبة ، ٢٠١٨).

كما بينت نتائج الدراسات السابقة المستعرضة أن العلاقة بين مستوى إدارة المخاطر والمتغيرات المختلفة (الجنس ،المؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة) كانت غير ثابتة ، وتختلف من دراسة إلى أخرى ؛ فمثلا أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين مستوى إدارة المخاطر وكل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مثل دراسة المخلفي (٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠١٦) ، وفي المقابل لم تظهر أية نتائج في العلاقة بين إدارة المخاطر والجنس مثل دراسة المشاقبة (٢٠١٨) ودراسة العنزي (٢٠١٦) .

وتأتي الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، كما تعمل على بيان أثر المتغيرات على مستوى التخطيط لإدارة المخاطر.

وتركز الدراسة على المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ،والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة ) وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تطبق على مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ؛ إذ لا يوجد – في حدود علم الباحث – أية دراسة قد تناولت هذه الفئة المستهدفة في موضوع إدارة المخاطر ، كما أنها تناولت متغيرات لم يتم تناولها في الدراسات السابقة ؛ لتحديد تأثيرها على مستوى إدارة المخاطر ، شملت مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ، ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي لسد شيء من النقص العملي في أدبيات إدارة المخاطر في المدارس.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على أدوات في الدراسات السابقة ذات الصلة وخطوات إعدادها، والإفادة من نقاط القوة في تلك الدراسات ، وتفادي السلبيات التي وقع فيها الباحثون في إجراء الدراسات السابقة ذات الصلة.

ومن خلال مطالعة الباحث ومتابعته والاطلاع على الدوريات والمراجع العربية، والمراجع الأجنبية وقواعد البيانات المختلفة، لم يجد في حدود اطلاعه أي دراسة قد تناولت درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ،فقد كانت أغلب الدراسات العربية والأجنبية تركز على تطبيق إدارة المخاطر في بلدانهم.

لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ،وقد استفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

التعرف عناصر الإطار النظري المتعلق بإدارة المخاطر.

معرفة المجالات التي يمكن أن تتضمنها أداة الدراسة من الأخطار والأزمات التي تقع وتصنيفاتها الرئيسية مع المؤشرات الدالة عليها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التطبيق و وصف الإجراءات والخطوات التي تم إتباعها في هذه الدراسة وإجراءات تطبيقها.

**منهج الدراسة :**

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

**مجتمع الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، والبالغ عددهم(٣٩٥٨) منهم (١٣٣٦) معلما" و(٢٦٢٢) معلمة ضمن احصائيات وزارة التربية الكويتية عام ٢٠١٨/٢٠١٩م.

**عينة الدراسة :**

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠٠) استبانة تم استرجاع (٤٤٢) واستبعد(٥٨) لعدم اكتمال الاستجابات وادخل للتحليل (٤٤٢) استبانة مثلت مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات وبنسبة (١١ %) من المجتمع الأصلي للعينة. ويبين الجدول (٢) ذلك.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٢)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير | النوع | العدد | % |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكور | ٣١٢ | % ٧١ |
| | إناث | ١٣٠ | % ٢٩ |
| المجموع | | ٤٤٢ | %100 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | ٣٦٣ | % ٨٢ |
| | دراسات عليا | ٧٩ | % ١٨ |
| | المجموع | ٤٤٢ | %100 |
| الخبرة | ٥سنوات فأقل | ١١٣ | %٢٦ |
| | من٥-١٠سنوات | ١١٤ | %٢٦ |
| | ١٠سنوات فأكثر | ٢١٥ | %٤٨ |
| المجموع | | ٤٤٢ | %100 |

**أداة الدراسة :**

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة بالرجوع للدراسات السابقة مثل دراسة ابو حجير(٢٠١٤) ،ودراسة النجار(٢٠١٧) ودراسة لطيفة(٢٠١٢) ، فقد تكونت الأداة من جزأين الأول : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تكون من (٣١) فقرة موزعة على (٤ ) مجالات

وهي ( التخطيط لإدارة المخاطر، وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر، والمتابعة والإشراف لإدارة المخاطر، وتقيم ومراجعة إدارة المخاطر).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتكونت الأداة من جزأين هي :

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي :

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: استبانة قياس درجة تطبيق إدارة المخاطر، وقد تم تحديد الإجابات للاستبانة بخمسة معايير وهي:

(بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة ، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جدا).

**صدق أداة الدراسة :**

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (٩) محكمين، ملحق (٢ ) وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغات اللغوية للفقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم حذف (٤) فقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات الأخرى، ودمج بعضها الآخر وتم اعتماد على نسبة موافقة (80 %) من آراء المحكمين. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٣٥) فقرة ملحق (1 )، واستقرت الأداة بصورتها النهائية على (٣١) فقرة، ملحق(٣)، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج خماسي، لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد أعطي البديل بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، والبديل بدرجة كبيرة (4) درجات، والبديل بدرجة متوسطة (3) درجات، والبديل بدرجة قليلة (2) درجة ، والبديل بدرجة قليلة جدا(1) درجة، فأصبحت الاستبانة بحالتها النهائية كما يأتي :

المجال الأول التخطيط لإدارة المخاطر وله (١٥) فقرات وهي الفقرات من (١– ١٥) ، والمجال الثاني تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وله (6) فقرة وهي الفقرات من (16–21) ، والمجال الثالث المتابعة والاشراف لإدارة المخاطر وله (5) فقرات وهي الفقرات من ( 22–26) ، والمجال الرابع تقييم ومراجعة إدارة المخاطر وله (5) فقرات وهي من (27–31) (ملحق 3) .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)، والجدول (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (٣)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

| الأداة | المجال | معامل الثبات |
|---|---|---|
| إدارة المخاطر | التخطيط لإدارة المخاطر | ٠.96 |
| | تنفيذ سياسة إدارة المخاطر | ٠.94 |
| | المتابعة والاشراف لإدارة المخاطر | ٠.93 |
| | تقييم ومراجعة إدارة المخاطر | ٠.93 |

من خلال الجدول (٣) يتضح تمتع مجالات الأداة بمعاملات ثبات عالية حيث تراوحت نسب الثبات بين (٠,٩٣- ٠,٩٦)، وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

**المعالجة الإحصائية :**

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين الثلاثي لمعرفة دلالة الفروق .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل/ عدد المستويات = ٥-١/٣=٤/٣= ١,٣٣

- المدى الاول = ١ + ١,٣٣= ٢,٣٣
- المدى الثاني = ٢,٣٤ + ١,٣٣= ٣,٦٧
- المدى الثالث = ٣,٦٧ + ١,٣٣= ٥

ومن ثم أصبحت التقديرات كالآتي:

١- أقل من أو يساوي (٢,٣٣) مؤشراَ قليلاَ

٢- أكبر أو تساوي(٢,٣٤) وأقل من أو تساوي (٣,٦٧) مؤشراَ متوسطاً

٣-أكبر أو تساوي (٣,٦٨) مؤشراَ كبيراَ

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

الجنس : وله فئتان : ١- ذكر ٢- أنثى

المؤهل العلمي: وله مستويان : ١- بكالوريوس ٢- دراسات عليا

الخبرة : ولها ثلاثة مستويات:

١- أقل من٥ سنوات. ٢- من٥ سنوات إلى أقل من١٠سنوات. ٣- ١٠سنوات فأكثر.

المتغير التابع: درجة تطبيق إدارة المخاطر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**إجراءات الدراسة :**

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها.

الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة لطيفة(٢٠١٢) ، والعنزي(٢٠١٦)، ودراسة النجار(٢٠١٧)، ودراسة ابو حجير(٢٠١٤) ،ودراسة الشلوح (٢٠١٩).

تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة بتاريخ ٢٠١٩/٥/٥( ملحق رقم ٤) .

تم الحصول على أسماء مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية واحصائية أعداد المعلمين من وزارة التربية في دولة الكويت واستخرج نسبة العينة الممثلة (ملحق رقم ٥) .

قام الباحث باختيار عينة الدراسة، حيث تم توزيع ( ٥٠٠) استبانة بنسبة ( ١٣%) تقريباً من مجتمع العينة، واسترجع منها عدد (٤٤٢) استبانة قابلة للتحليل بنسبة ( ٨٨%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وقد شكلت العينة الفعلية للدراسة(٤٤٢) ما نسبته (١١%) من مجتمع الدراسة.

بعد جمع الاستبانات قام الباحث بإدخالها على برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية للوصول الى النتائج وتفسيرها ثم تقديم المقترحات والتوصيات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

ما درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ، والجدول (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | لرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | **المتابعة والاشراف لإدارة المخاطر** | ٣ ٤٧. | ٠ ٩٨. | | **متوسطة** |
| 2 | **تنفيذ سياسة إدارة المخاطر** | ٣ ٤١. | ٠ ٩٣. | | **متوسطة** |
| ٤ | **تقييم ومراجعة إدارة المخاطر** | ٣ ٤٠. | ٠ ٩٨. | | **متوسطة** |
| ١ | **التخطيط لإدارة المخاطر** | ٣ ٣٦. | ٠ ٨٩. | | **متوسطة** |
| | **الدرجة الكلية** | ٣ ٣٩. | ٠ ٨٩. | | **متوسطة** |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين الجدول (٤) أن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٩) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات ما بين (٣,٣٩-٣,٤٧)، حيث جاء مجال" المتابعة والاشراف لإدارة المخاطر " في الرتبة الأولى بأعلى متوسطة حسابي بلغ (3.47 ) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨) وبدرجة (متوسطة)، بينما جاء مجال" تنفيذ سياسة إدارة المخاطر" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١ ) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣ )، وبدرجة (متوسطة)، في حين جاء مجال" تقييم ومراجعة لإدارة المخاطر" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٠ ) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨ )، وبدرجة (متوسطة)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "التخطيط لإدارة المخاطر" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩) وبدرجة ( متوسطة) ،وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، وقد تم عرض المجالات وفقاً للنتائج، حيث كانت على النحو الآتي:

**المجال الثالث : المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر:**

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والجدول(٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر.

| الرقم | الفقرات | المتوسطة الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | اطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية. | ٣ ٦٢. | ١ ١٩. | ١ | متوسطة |
| ٦ | متابعة آثار المخاطر المحتملة لضمان عدم تكرارها. | ٣ ٤٩. | ١ ١٣. | ٢ | متوسطة |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٤ | اتخاذ القرارالمناسب في مواجهة المخاطر المحتملة. | ٣ ٤٨. | ١ ٠٧. | ٣ | متوسطة |
| ٥ | مراجعة عمليات إدارة المخاطر. | ٣ ٣٨. | ١ ٠٩. | ٤ | متوسطة |
| ٣ | متابعة عمليات إدارة المخاطر. | ٣ ٣٧. | ١ ٠٣. | ٥ | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | ٣ ٤٧. | ٠ ٩٨. | – | متوسطة |

يبين الجدول (٥) أن درجة تقدير مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر ،جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧ )، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨ ) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر بين ( ٣,٣٧-٣,٦٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " اطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية" في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٦٢) وانحراف معياري بلغ (١,١٩) بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها " متابعة عمليات إدارة المخاطر " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧ )وانحراف معياري بلغ(١,٠٣).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المجال الثاني: تنفيذ سياسة إدارة المخاطر:**

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (٦) يوضح ذلك:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر.

| لرقم | الفقرات | المتوسطة الحسابي | الانحراف المعياري | لرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٦ | التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة المخاطر | ٣<br>٦٠. | ١<br>٠٦. | | متوسطة |
| ١ | تنفيذ الخطط المتفق عليها بشكل صحيح | ٣<br>٤١. | ١<br>٠٨. | | متوسطة |
| ٩ | التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها | ٣<br>٣٨. | ١<br>٠٧. | | متوسطة |
| ٨ | إشراك كافة المستويات في مواجهة المخاطر | ٣<br>٣٨. | ١<br>٠٨. | | متوسطة |
| ٠ | التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها | ٣<br>٣٦. | ١<br>٠٧. | | متوسطة |
| ٧ | تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر | ٣<br>٣٥. | ١<br>٠٧. | | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر | ٣<br>٤١. | ٠<br>٩٣. | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين الجدول (٦) أن درجة تقدير مجال التنفيذ جاء بدرجة متوسطة بمتوسطة حسابي بلغ (٣,٤١)، وبانحراف معياري بلغ(٠,٩٣) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنفيذ سياسة المخاطر

ما بين( ٣,٦٠ – ٣,٣٥ )، حيث جاءت الفقرة رقم ( ١٦ ) والتي تنص على "التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة المخاطر " في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠) وانحراف معياري بلغ( ١,٠٦ ) بينما جاءت الفقرة رقم (١٧ ) ونصها " تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٣٥ ) وانحراف معياري بلغ( ١,٠٧ ).

**المجال الرابع: تقييم ومراجعة إدارة المخاطر:**

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات تقييم ومراجعة إدارة المخاطر.

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | لرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٧ | تقييم الخطط السابقة للتعامل مع مخاطر محتملة مشابهة. | ٣,٤٨ | ١ ٠٥. | | متوسطة |
| ٢٩ | تسجيل كافة المخاطر التي حدثت وكيفية التعامل معها. | ٣,٤٣ | ١ ٠٧. | | متوسطة |
| ٣٠ | إعداد تقارير توضح المخاطر المحتملة. | ٣,٤٠ | ١ ١٥. | | متوسطة |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٨ | الأخذ بالتغذية الراجعة لإدارة المخاطر مستقبلا. | ٣ | ٣٨. | ١ | ١٠. | | متوسطة |
| ١ | تقويم الأداء بناء على المعايير المتفق عليها. | ٣ | ٣٥. | ١ | ١٤. | | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لتقييم ومراجعة إدارة المخاطر. | ٣ | ٤١. | ٠ | ٩٨. | | متوسطة |

يبين الجدول (٧) أن درجة تقدير مجال تقييم ومراجعة إدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١)، وبانحراف معياري بلغ(٠,٩٨) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تقييم ومراجعة إدارة المخاطر ما بين( ٣,٤٨ – ٣,٣٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على" تقييم الخطط السابقة للتعامل مع مخاطر محتملة مشابهة " في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨ ) وانحراف معياري بلغ( ١,٠٥ ) بينما جاءت الفقرة رقم ( ٣١ ) ونصها " تقويم الأداء بناء على المعايير المتفق عليها "بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥ ) وانحراف معياري بلغ(١,١٤).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المجال الاول : التخطيط لإدارة المخاطر:**

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والجدول (٨) يوضح ذلك :

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط لإدارة المخاطر.

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| | اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي). | ٣ ٦٧. | ١ ٠٤. | | متوسطة |
| | وضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر. | ٣ ٥٨. | ٠ ٩٦. | | متوسطة |
| ٤ | نشر ثقافة إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة. | ٣ ٤٣. | ١ ٠٩. | | متوسطة |
| | تحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة الخطورة. | ٣ ٤١. | ١ ٠٦. | | متوسطة |
| | تنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة. | ٣ ٤٠. | ١ ١١. | | متوسطة |
| | توقع نواتج المخاطر إن حدث وحجم الخسائر. | ٣ ٣٨. | ١ ٠٨. | | متوسطة |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات للتنبؤ بالمخاطر | ٣ | ١ | | متوسطة |
| | | ٣٢. | ١١. | | |
| ١ | إجراء تجارب وهمية للتعامل مع المخاطر المحتملة. | ٣ | ١ | | متوسطة |
| | | ٣٢. | ١١. | | |
| | القيام بدراسات وإجراءات لتشخيص المخاطر المحتملة. | ٣ | ١ | ٧ | متوسطة |
| | | ٣٢. | ٠٨. | | |
| | دراسة بدائل مواجهة المخاطر (تحملها، تنويعها، تحويلها، تجنبها). | ٣ | ١ | ٠ | متوسطة |
| | | ٣١. | ٠٧. | | |
| | تشكيل فرق للتنبؤ بالمخاطر المحتملة. | ٣ | ١ | ١ | متوسطة |
| | | ٢٨. | ٠٨. | | |
| ٢ | توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التنبؤ بالمخاطر. | ٣ | ١ | ٢ | متوسطة |
| | | ٢٦. | ١٨. | | |
| ٥ | حضور دورات تدريبية وندوات وعقد اجتماعات دورية في مجال إدارة المخاطر. | ٣ | ١ | ٣ | متوسطة |
| | | ٢٥. | ١٨. | | |
| ٠ | مراجعة الخطط باستمرار للتنبؤ بالمخاطر. | ٣ | ١ | ٤ | متوسطة |
| | | ٢٤. | ١١. | | |
| | القيام بمسح للبيئة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة. | ٣ | ١ | ٥ | متوسطة |
| | | ٢٢. | ١٥. | | |
| الدرجة الكلية للتخطيط | | ٣ | ٠ | | متوسطة |
| | | ٣٦. | ٨٩. | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين الجدول (٨) أن درجة تقدير مجال التخطيط لإدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦ )، وبانحراف معياري بلغ(٠,٨٩) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط لإدارة المخاطر ما بين(٣,٦٧-٣,٢٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على" اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي)" في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٦٧) وانحراف معياري بلغ(١,٠٤) بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها" القيام بمسح للبيئة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢) وانحراف معياري بلغ (١,١٥).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) . للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والجدول (٩) يوضح ذلك.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

| المتغير | الفئات | | تخطيط | نفيذ | تابعة | قييم | الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكور | | ٣<br>٤٧. | ٥٩. | ٦٤. | ٥٤. | ٣,٥٢ |
| | | | ٠<br>٨٤. | ٨٧. | ٩١. | ٩٢. | ٠,٨٢ |
| | إناث | | ٣<br>٠٩. | ٠٨. | ٠٥. | ٠٩. | ٣,٠٩ |
| | | | ٠<br>٩٦. | ٩٥. | ٠٢. | ٠٥. | ٠,٩٢ |
| مؤهل علمي | بكالوريوس | | ٣<br>٣٧. | ٤٥. | ٤٨. | ٤٠. | ٣,٤٠ |
| | | | ٠<br>٨٩. | ٩١. | ٩٨. | ٩٧. | ٠,٨٧ |
| | دراسات عليا | | ٣<br>٣٢. | ٣٨. | ٤٣. | ٤٣. | ٣,٣٦ |
| | | | ٠<br>٩٠. | ٩٧. | ٠٢. | ٠٥. | ٠,٩٠ |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سنوات الخبرة | اقل من ٥ سنوات | | ٣ ٣٢. | ٥٠. | ٥٦. | ٤٥. | ٣,٤١ |
| | | | ٠ ٨٦. | ٨٩. | ٩٨. | ٩٤. | ٠,٨٤ |
| | من ٥سنوات أقل من ١٠ | | ٣ ٤٢. | ٥٠. | ٥٠. | ٤٣. | ٣,٤٥ |
| | | | ٠ ٨٩. | ٩٢. | ٩٥. | ٩٨. | ٠,٨٧ |
| | ١٠ سنوات فأكثر | | ٣ ٣٤. | ٣٧. | ٤٠. | ٣٧. | ٣,٣٦ |
| | | | ٠ ٩١. | ٩٤. | ٠٠. | ٠١. | ٠,٩٠ |

**س=المتوسطة الحسابي ع = الانحراف المعياري**

يبين الجدول (٩) وجود فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف الجنس (ذكور، إناث) ، والمؤهل العلمي ( بكالوريوس ، دراسات عليا) وسنوات الخبرة (قصيرة أقل من ٥ سنوات ،متوسطة من٥ سنوات إلى أقل من١٠سنوات، طويلة ١٠ سنوات فأكثر).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (١٠ ) يوضح ذلك.

الجدول(١٠)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدرجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس هوتلنج= .11 ح= .00 | تخطيط | 13.23 | | .823 | 8.074 | .00* |
| | تنفيذ | 27.36 | | 7.366 | 4.553 | .00* |
| | متابعة | 38.52 | | 8.582 | 3.653 | .00* |
| | تقييم | 13.83 | | 0.887 | 2.657 | .00* |
| | الكلي | 19.23 | | 9.293 | 6.521 | .00* |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي هوتلنج= 014. ح= 20 . | تخطيط | 1.184 | | .184 | .548 | .21 |
| | تنفيذ | 2.206 | | .206 | .786 | .09 |
| | متابعة | 2.107 | | 2.107 | 2.383 | .12 |
| | تقييم | .383 | | .383 | .415 | .52 |
| | الكلي | 1.330 | | 1.330 | 1.829 | .18 |
| الخبرة 96.و يلكس=03.ح = | تخطي ط | .333 | | .166 | .218 | .81 |
| | تنفيذ | 3.525 | | 1.762 | 2.225 | .11 |
| | متابعة | 4.954 | | 2.477 | 2.803 | .06 |
| | تقييم | 2.099 | | 1.050 | 1.139 | .32 |
| | الكلي | 1.259 | | .629 | .865 | .42 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الخطأ | تخطيط | 334.2 | 25 | 37 | .765 | |
| | تنفيذ | 346.1 | 08 | 37 | .792 | |
| | متابعة | 386.2 | 35 | 37 | .884 | |
| | تقييم | 402.8 | 48 | 37 | .922 | |
| | الكلي | 317.9 | 01 | 37 | .727 | |
| الكلي الكلي | تخطيط | .5335 | 347 | 42 | | |
| | تنفيذ | .5600 | 901 | 42 | | |
| | متابعة | .5745 | 120 | 42 | | |
| | تقييم | .5552 | 960 | 42 | | |
| | الكلي | .5431 | 578 | 42 | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتبين من الجدول (١٠) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a<0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك على جميع المجالات والأداة ككل ، بينما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a<0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الخامس

## مناقشه النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشه النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وأهم التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج .

**مناقشه النتائج المتعلقة بالسؤال الاول :**

ما درجه تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ؟ . أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجه تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من جهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات تطبيق إدارة المخاطر جميعها بدرجة متوسطة ، حيث جاء مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ،تلاه مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر حيث جاء في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال تقييم ومراجعة إدارة المخاطر حيث جاء بدرجة متوسطة ، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال التخطيط لإدارة المخاطر وبدرجة متوسطة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود متابعة من قبل بعض المدراء بشكل مباشر لما يتم وضعه من خطط وإجراءات وبرامج في مفهوم إدارة المخاطر ومتابعة آلية التنفيذ السليمة التي تؤدي إلى تجاوز الخطر أو على الأقل التقليل من آثاره وتجاوزه إلى بر الأمان؛ حيث يعمل بعض المدراء بجد واجتهاد في عملية التدخل السريع ومباشرة الإجراءات والخطط الموضوعة لتلافي المخاطر التي تقع أثناء اليوم الدراسي والحرص على سلامة المتعلمين والمعلمين والإداريين ،وأيضا" العمل على متابعة دورات الأمن والسلامة والإسعافات الأولية التي تجريها الوزارة مشكورة أثناء العام الدراسي للمعلمين والمتعلمين في كيفية التصرف إذا ما وقع خطرٌ ما من تدافع المتعلمين أو اختناقهم أو سقوط أحدهم من علو أو خطر الحريق والكوارث الطبيعية ، وكذلك خطر الأمطار والفيضانات وتعطل الدراسة بسبب ذلك ؛ في حين أن البعض الآخر من المدراء لا يبالى بإدارة المخاطر ولا بسياسة التنفيذ والمتابعة الواجبة عليه من أجل سلامة المعلمين والمتعلمين على حد سواء. وقد وافقت هذه النتيجة مع دراسة لطيفة(٢٠١٢)، ودراسة النجار (٢٠١٧) ، ودراسة الشلوح(٢٠١٩) .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المجال الاول: المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر:**

من خلال النتائج المستخلصة من البحث يتبين ان درجة تقدير افراد عينة الدراسة لمجال المتابعة لدى المسؤولين لإدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة . وجاءت الفقرة ٢٢ و التي تنص على " اطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية" بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وجاءت الفقرة ٢٣ و التي تنص على "متابعة عمليات إدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة وتفسر هذه النتيجة إلى وجود متابعة من بعض المسؤولين في الادارات المختلفة للخطط الموضوعة ومتابعتها خصوصا الاطلاع على التقارير النهائية .

**المجال الثاني : تنفيذ سياسة إدارة المخاطر:**

من خلال النتائج التي أظهرها البحث أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال التنفيذ لدى المسؤولين لإدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة ١٦ و التي تنص على "التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة المخاطر" بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة ١٧ و التي تنص على " تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر" في المرتبة الأخيرة وتفسر هذه النتيجة إلى وجود تعاون استراتيجي وتشغيلي بين المسؤولين يساعد على تلافي المخاطر المحتملة ،وأن هناك وصف متوسط للمخاطر يحتاج إلى زيادة توضيح واهتمام .

**المجال الثالث: تقييم ومراجعة إدارة المخاطر:**

من خلال النتائج التي أظهرها البحث أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال التقييم والمراجعة لدى المسؤولين لإدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ،وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة ٢٧ و التي تنص على "تقييم الخطط السابقة للتعامل مع مخاطر محتملة مشابهة" بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة ٣١ و التي تنص على " تقويم الأداء بناء على المعايير المتفق عليها" في المرتبة الأخيرة ، وذلك بسبب وجود تقييم ومراجعة لدى بعض المسؤولين للخطط السابقة وتقييم الاداء وفق المعايير المتفق عليها مسبقا"..



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المجال الرابع : التخطيط لإدارة المخاطر:**

من خلال النتائج التي أظهرها البحث أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط لدى المسؤولين لإدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة ١ و التي تنص على "اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي)" بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة ١٠ و التي تنص على " مراجعة الخطط باستمرار للتنبؤ بالمخاطر" في المرتبة الأخيرة ؛وتفسير ذلك ان بعض المسؤولين يستخدمون الاساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة ويضعون الخطط المناسبة لمعالجة الاخطار المحتملة خلال اليوم الدراسي وذلك للمحافظة على سلامة المتعلمين وتفوقهم الدراسي .

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) درجه تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغيرات ( الجنس ،والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة)؟

**أظهرت نتائج السؤال الثاني الآتي:**

**متغير الجنس:**

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك على جميع المجالات والأداة ككل ، ويفسر ذلك بأن المعلمين أكثر استجابة من المعلمات في مفهوم ادارة المخاطر والتعامل مع الازمات بصورة علمية و منظمة ،وقد اختلفت النتائج السابقة مع دراسات كل من : النجار(٢٠١٧ ) ،المشاقبة(٢٠١٨) ،الشلوح(٢٠١٩).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**متغير المؤهل العلمي:**

بينت النتائج عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك على جميع المجالات.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي والمستوى الدراسي لدى المعلمين لم يكن له تأثير على نتائج البحث ، حيث إن الجميع يستطيع ممارسة ما يتطلب منه حيال المخاطر المحتملة والاستعداد لها ومتابعة تنفيذ التعليمات وبعد ذلك مراجعة وتقييم ما تم من اجراءات ، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة النجار (٢٠١٧ م ) ، ودراسة العنزي(٢٠١٦) ، ودراسة المخلفي(٢٠١٩).

**متغير سنوات الخبرة :**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك على جميع المجالات ؛ وتفسر هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة القصيرة والمتوسطة والطويلة ليس لها تأثير على مفهوم ادارة المخاطر التي يسعى الجميع إلى تطبيق الاجراءات والتعليمات بصورة مناسبة بعيداً عن التجاذبات التي قد تعرقل العمل وتسبب في تفاقم الاخطار الموجودة، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشلوح(٢٠١٩)،ودراسة النجار(٢٠١٧)، ودراسة الزبيدي(٢٠١٤).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١- إنشاء إدارة كاملة تلحق بالمناطق التعليمية تسمي (إدارة المخاطر والأزمات) ويكون لها مبني مستقل وميزانية مستقلة وتوفر لها جميع الإمكانيات المتاحة وتعطي الصلاحيات الكاملة ، ويوفر لها طاقم عمل مدرب ومهيأ، وذلك للتعامل مع الأخطار ومعالجتها بالأسلوب العلمي الحديث.

٢- إجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة المخاطر للمرحلة المتوسطة وجميع المراحل الأخرى التي لم تتعرض لها هذه الدراسة ، وذلك لأهمية هذه البحوث التي تساعد في حماية أبناءنا المتعلمين وأيضاً جميع العاملين في المدارس من معلمين وإداريين وفنيين.

٣-إجراء متابعة شاملة للخطط الموضوعة فيما يخص إدارة المخاطر وفرق التدخل السريع ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل وتساعد المسؤولين في اتخاذ القرار المناسب (سواء في متابعة اليوم الدراسي أو تعطيله على حسب درجة الخطر الموجود).

٤-توفير كافة الإمكانات والوسائل والمعدات التي تساعد على القضاء على المخاطر أثناء اليوم الدراسي، أو التقليل من أثر هذا الخطر حتي تتدخل الجهات الرسمية من إسعاف ومطافئ وباقي الجهات الأخرى.

٥-إنشاء مراكز وفرق تطوعيه تساعد في القضاء على المخاطر الكبيرة والكوارث الطبيعية التي تحتاج لجهود جبارة وتكاتف من الجميع في تجاوز هذه المخاطر.

٦-تذليل كافة الصعوبات التي تواجه المسؤولين المباشرين وإعطاء الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتجاوز الخطر.

٧-زيادة الوعي في مفهوم إدارة المخاطر والعمل على جعله أولوية في أي تخطيط يمس العمل التربوي وذلك للمحافظة على المستوي التعليمي لأبنائنا المتعلمين ، وأيضاً السلامة التي ينشدها الجميع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# قائمة المراجع

**المراجع العربية:**


ابو العلا، ليلي ( ٢٠١٢) . واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، المجلة العلمية للكلية التربوية جامعة أسيوط، ٢٨(٣):٢١٢_٢٤٨.

ابو حجير، طارق(٢٠١٤).القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات – دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.( رسالة دكتوراه غير منشورة ) جامعة قناة السويس، مصر.

ابو قرن، سعيد (٢٠١٥). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الإسلامية، غزة .

أحمد، ممدوح(د.ت). إدارة الخطر والتأمين، (مقرر دراسي) القاهرة، جامعة القاهرة.

بطاح، منصور (٢٠١٦). تصور مفتوح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة آل البيت ،المفرق ،الأردن.

جاد الله ، محمود (٢٠١٢ ). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس ،القاهرة : دار الفكر العربي.

الحريري، رافدة(٢٠١٠). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة عمان: دار النشر.

حمادة، منى، ونايفة، محمد، وعامودي، عمر(٢٠١٢). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، ٢٨(١)، ١٢٩-١٥٠.

الخضري، نجلاء(٢٠١٧). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية، غزة.




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دقامسة، مأمون، والأعرجي، عاصم (٢٠٠٠). إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الادارة العامة، ٣٩ (٤):٢٠٨ _٢١٩.

ديب، عبدالرشيد، والشلالي، عبد القادر (٢٠٠٨). مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر (الآفاق والتحديات)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

رضوان، عماد(٢٠١٣). الأزمات التعليمية إدارتها وسبل المواجهة ،القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتب، مصر .

رهيف، المساعد(٢٠١٥). إدارة المخاطر المصرفية ومدي التزام المصارف العراقية ، جامعة بغداد، العراق.

الزبيدي، رباب(٢٠١٤). إدارة المخاطر في الكليات الأهلية الجامعية لمحافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام التدريسين ( رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بغداد ،العراق.

الزكي ،أحمد(٢٠١٦). الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم تجاه الأزمات المدرسية في محافظة الأحساء من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية ،المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الأمنية ، ٢٥(٦٣)،٢٦٧_٢٨٩.

الزهيري، ابراهيم، والليثي، رشا(٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة : مكتبة زهرة الشرق.

سيد، شوقي (١٩٩٩). الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط٣. جامعة القاهرة ، مصر.

الشلوح، سمر سالم(٢٠١٩). واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.

العباسي، فادي (٢٠١٥ ) ، تصور مقترح لإدارة المخاطر المدرسية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية دراسة مقارنة، دراسات تربوية واجتماعية، ٢١(٤)،٩٨٤_٩١١.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عبدالمنعم، عاطف، والكاشف، محمد، وكاسب، سيد(٢٠٠٨). تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.

العجمي، حسين، والمنديل، نادر، ودرويش، يوسف (٢٠٠٣). إدارة المخاطر، البحرين: معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية.

علي، كريم(٢٠١٦). إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية الأساسية ،٢٢(٩٤)،٧٠٥_٧٢٤.

العمري، شريف، وعطا، محمد (٢٠١٢).الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط١ ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية.

العنزي، والدليمي (٢٠١٥). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧(١٣)،٩٦٩-٩٥٨.

العنزي، عبدالعزيز(٢٠١٦). دور الإدارات المدرسية في دولة الكويت في مواجهة مخاطر وسائل التواصل الاجتماعي( رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت ،المفرق ،الأردن.

فرج، شعبان (٢٠١٣). العمليات المصرفية وادارة المخاطر،( رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة البيرة، فلسطين.

قدو، رسلي، وشعل، أحمد (٢٠٠٩). تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي (حالة توضيحية). جامعة الزيتونة، الأردن.

لطيفة ،عبدلي(٢٠١٢) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ( رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر .

محمود، عبد السلام ناشد (١٩٨٩). إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية، القاهرة: دار الثقافة العربية ،مصر.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخلفي، تركي (٢٠١٩). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم، المملكة العربية السعودية ، مجلة القراءة والمعرفة، ١(٢٠٧)،٢٥_٥١ .

المدهون، فادي، (٢٠١٢). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة ) ،جامعة الأزهر،غزة.

المشاقبة، متعب(٢٠١٨). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الازمات المدرسية من وجهة نظرهم ،الأردن ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(٢٩)، ٦٨_٨٣.

ناصف، مرفت (٢٠١٢). إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية، ١٥(٢٣)، ٣٣_١٤٥.

النجار، غسان محمد خليل(٢٠١٧). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الإسلامية، غزة.

الوردي، سليم (٢٠١٦). إدارة المخاطر والتأمين، بغداد: مكتبة التأمين العراقية.

وزارة التربية (٢٠١٦). الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة. الكويت: وزارة التربية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات. عمان: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات. عمان: وزارة التربية والتعليم.

يوسف، عبد الستار حسين(٢٠٠٧). تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، (دراسة تحليلية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ،الأردن.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المراجع الأجنبية:


Adam , C & kristonis, W(2012) . An analysis of Secondary Schools risk Management Prep Redness, National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Students Research,1 (1),20-35.

Arunrangsiwed , p (2014) . Science School was burned: a cas study of crisis management in Thailand, International journal of social, 8 (7),2231_2239

Baccarini, D., Salm, G., & Love, P.(2004). Management of risks in information technology projects. Industrial Management & Data System.

Berntard Barthelemy et(2004) Philippe Courreges, Gestion des risques (method d'optimisation globale), edition d'organisation, 2em edition augmentee, paris.

Booker, L (2014). Crisis Management: Changing Time for Colleges journal of college Admission, 4(2), 17_23

Elliots, D(2010). The failure of organization learning from risk, Journal of contingences and crisis management , 17(3),100-123

IRM (2002). Institute of Risk Management, Lanham.

Knight,(1964) F,H, Risk ,Uncertainty and Profit, New York ,Sentry Press.

Megginson W & Bortolotti, B. D,souza, j. Fantini, M, L (2000).

Mwangi, N & Kwasira, j (2016). Influence of Risk Management practices on successful implementation of Kiambu, Kenya

Pattanajureepan, p & Sirisuthi, C & leamvijam, S(2014) . Development of Risk management system in private school General Eductaion

Philpott, D., & Serluco, p. (2010). Public school emergency preparedness and crisis management plan. Lanham,

Rouse, M. (201٦, August). Risk Management. Retrieved July 22, 2017, from: TechTarget Network.

Wandee, M & Sirisuthi, C & Leamvijarm, S (2017) . the study Elements and indicators of Risk Management system for Secondary Schools in the Thailand international Education study, 10(3).

Wilkins, I (2010). An analysis of program risks management lwading towards the development of a model for secondary school, Dissertation Abstract international, 8 (58),32-48.




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**مواقع الإلكترونية:**

موقع المرسال ( ٢٠١٩، www.almrsal.com) .

موقع مستقل( ٢٠١٩، www.mostaql.com ).

موقع ويكبيديا( ٢٠١٩، www.Wikpedia.com) .

موقع سفتي فور عرب ( ٢٠١٩، www.Safety4arab.com).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# قائمة الملاحق



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جـــامـــعـــة آل الـــبـــيـــت
كـلـيـة الـعـلـوم الـتـربـويـة
قســـم الإدارة الـتـربـويـة والأصـــول

سعادة الدكتور/ة ..... حفظه /حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

الموضوع/ استبانة بعنوان:

(درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين)

تمثل هذه الاستبانة الأداة الرئيسية التي تمكن الباحث من الايفاء بمتطلبات البحث وذلك للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية ، والاستبانة مكونة من جزأين الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والجزء الثاني للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين: برنامج مقترح .

لذا يأمل الباحث تحكيم الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية والانتماء للمجال واضافة أي مقترحات ترونها مناسبة .

شاكرا حسن تعاونكم وتجاوبكم

**الباحث**

**خالد مطر المطيري**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أولاً: بيانات عامة :**

أ) ضع إشارة (×) داخل المربع الموجود أمام العبارة المناسبة:

١ – الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢ – المؤهل العلمي:

☐ دبلوم معلمين ☐ بكالوريوس/ ليسانس ☐ ماجستير/ دكتوراه

٣ – عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ – ١٥ سنة ☐ من ١٦ سنة فأكثر

**الجزء الثاني: استبانة درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت:**

| | الفقرات | الصياغة اللغوية | | الانتماء للمجال | | ملاحظات أخرى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **مناسبة** | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| المجال الأول: التخطيط لإدارة المخاطر | | | | | | |
| | اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي) | | | | | |
| | وضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر | | | | | |
| | تنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة | | | | | |
| | تحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة الخطورة | | | | | |
| | القيام بدراسات وإجراءات لتشخيص المخاطر المحتملة | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | توقع نواتج المخاطر إن حدث وحجم الخسائر | | | | | |
| | دراسة بدائل مواجهة المخاطر (تحملها، تنويعها، تحويلها، تجنبها) | | | | | |
| | تشكيل فرق للتنبؤ بالمخاطر المحتملة | | | | | |
| | القيام بمسح للبيئة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة | | | | | |
| | مراجعة الخطط باستمرار للتنبؤ بالمخاطر | | | | | |
| | إجراء تجارب وهمية للتعامل مع المخاطر المحتملة | | | | | |
| | توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التنبؤ بالمخاطر | | | | | |
| | تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات للتنبؤ بالمخاطر | | | | | |
| | نشر ثقافة إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة | | | | | |
| | حضور دورات تدريبية وندوات وعقد اجتماعات دورية في مجال إدارة المخاطر | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الثاني: تنفيذ سياسة إدارة المخاطر** | | | | | | |
| | التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة المخاطر | | | | | |
| | تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر | | | | | |
| | إشراك كافة المستويات في مواجهة المخاطر | | | | | |
| | التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها | | | | | |
| | القيام باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة | | | | | |
| | تنفيذ الخطط المتفق عليها بشكل صحيح | | | | | |
| | تنفيذ السياسات المتفق عليها بشكل صحيح | | | | | |
| | اشراك المرؤوسين في مواجهة المخاطر | | | | | |
| **المجال الثالث: المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر** | | | | | | |
| | اطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية | | | | | |
| | متابعة عمليات إدارة المخاطر | | | | | |
| | اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر المحتملة | | | | | |
| | مراجعة عمليات إدارة المخاطر | | | | | |
| | متابعة آثار المخاطر المحتملة لضمان عدم تكرارها | | | | | |
| | متابعة الاطراف ذات العلاقة لمدي تحقق الخطط | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الرابع: تقييم ومراجعة إدارة المخاطر** | | | | | | |
| | تقييم الخطط السابقة للتعامل مع مخاطر محتملة مشابهة | | | | | |
| | الأخذ بالتغذية الراجعة لإدارة المخاطر مستقبلا | | | | | |
| | تسجيل كافة المخاطر التي حدثت وكيفية التعامل معها | | | | | |
| | إعداد تقارير توضح المخاطر المحتملة | | | | | |
| | تقويم الأداء بناء على المعايير المتفق عليها | | | | | |
| | تقييم مدي نجاح الخطط الموضوعة | | | | | |

إضافة فقرات أخرى ترونها مناسبة:

.....

.....

.....



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## ملحق رقم (٢):

### أسماء المحكمين والتخصص العلمي والرتبة

| الرقم | اسم المحكم | الرتبة | الجامعة | التخصص |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أ.د جاسم الحمدان | أستاذ | جامعة الكويت | إدارة التعليم والتعليم العالي |
| ٢ | أ.د عبد المحسن عايض القحطاني | أستاذ | جامعة الكويت | الإدارة والتخطيط التربوي |
| ٣ | د. سلطان غالب الديحاني | أستاذ مشارك | جامعة الكويت | القيادة التربوية |
| ٤ | د. سالم سعد الهاجري | أستاذ مشارك | جامعة الكويت | الإدارة والتخطيط التربوي |
| ٥ | د. فهد الخزي | أستاذ مشارك | جامعة الكويت | تكنولوجيا التعليم |
| ٦ | د. أحمد سلامة العنزي | أستاذ مشارك | جامعة الكويت | الإدارة والتخطيط التربوي |
| ٧ | د. عائشة أحمد العنزي | أستاذ مساعد | جامعة الكويت | القيادة التربوية |
| ٨ | د. مطلق مهيل العنزي | أستاذ مساعد | جامعة الكويت | الإدارة والتخطيط التربوي |
| ٩ | د. أحمد مرزوق المطيري | أستاذ مساعد | كليه التربية الأساسية | تربية الموهوبين |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## ملحق (٣)

### أداة الدراسة بصورتها النهائية

جـــامـــعـــة آل الـــبـــيـــت
عـــمـــادة الـــدراســـات الـــعـــلـــيـــا
كـــلـــيـــة الـــعـــلـــوم الـــتـــربـــويـــة
قســـم الإدارة الـتـربـويـة والأصـــول

حضرة مدير/ة المدرسة المحترم

تحية طيبة وبعد؛

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف التعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؛ لذا نرجو مساعدتنا في توزيعها على المعلمين لإبداء آرائهم بكل صراحة ودقّة وأمانة، إذ ستكون إجاباتهم الصريحة والدقيقة عاملًا فاعلًا وأساسيًّا لنجاح البحث الذي أقوم به، علمًا أنَّ البيانات التي سترد فيه سيتمّ التعامل معها بسريّة تامّة ولأغراض البحث العلميّ فقط .

مع جزيل تقديري وامتناني لحسن تعاونكم.

**الباحث**

**خالد مطر المطيري**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:**

| | | |
|---|---|---|
| الجنس: | ذكر | أنثى |
| المؤهل العلمي: | بكالوريوس فأقل | دراسات عليا |
| سنوات الخبرة: | أقل من ٥ سنوات | من ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات |

**الجزء الثاني: استبانة درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت:**

| رقم الفقرة | نص الفقرات | درجة التطبيق | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جدًا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| **المجال الأول: التخطيط لإدارة المخاطر** | | | | | | |
| | **اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي)** | | | | | |
| | **وضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر** | | | | | |
| | **تنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة** | | | | | |
| | **تحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة الخطورة** | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | القيام بدراسات وإجراءات لتشخيص المخاطر المحتملة | | | | | |
| | توقع نواتج المخاطر إن حدث وحجم الخسائر | | | | | |
| | دراسة بدائل مواجهة المخاطر (تحملها، تنويعها، تحويلها، تجنبها) | | | | | |
| | تشكيل فرق للتنبؤ بالمخاطر المحتملة | | | | | |
| | القيام بمسح للبيئة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة | | | | | |
| | مراجعة الخطط باستمرار للتنبؤ بالمخاطر | | | | | |
| | إجراء تجارب وهمية للتعامل مع المخاطر المحتملة | | | | | |
| | توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التنبؤ بالمخاطر | | | | | |
| | تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات للتنبؤ بالمخاطر | | | | | |
| | نشر ثقافة إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة | | | | | |
| | حضور دورات تدريبية وندوات وعقد اجتماعات دورية في مجال إدارة المخاطر | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الثاني: تنفيذ سياسة إدارة المخاطر | | | | | | |
| | التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة المخاطر | | | | | |
| | تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر | | | | | |
| | إشراك كافة المستويات في مواجهة المخاطر | | | | | |
| | التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها | | | | | |
| | القيام باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة | | | | | |
| | تنفيذ الخطط المتفق عليها بشكل صحيح | | | | | |
| المجال الثالث: المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر | | | | | | |
| | اطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية | | | | | |
| | مراجعة عمليات إدارة المخاطر | | | | | |
| | اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر المحتملة | | | | | |
| | مراجعة عمليات إدارة المخاطر | | | | | |
| | متابعة آثار المخاطر المحتملة لضمان عدم تكرارها | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الرابع: تقييم ومراجعة إدارة المخاطر | | | | | | |
| | تقييم الخطط السابقة للتعامل مع مخاطر محتملة مشابهة | | | | | |
| | الأخذ بالتغذية الراجعة لإدارة المخاطر مستقبلا | | | | | |
| | تسجيل كافة المخاطر التي حدثت وكيفية التعامل معها | | | | | |
| | إعداد تقارير توضح المخاطر المحتملة | | | | | |
| | تقويم الأداء بناء على المعايير المتفق عليها | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

KUWAIT CULTURAL OFFICE
AMMAN
EMBASSY OF THE STATE OF KUWAIT

المكتب الثقافي الكويتي
عمان

وزارة التربية
مديرية السجل العام - قسم الوارد
12 MAY 2019

التاريخ 21 شعبان 1440هـ
الموافق 25 أيار/مايو 2019م

**أ. الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج/ وزارة التربية المحترم**

**تحية طيبة وبعد،،،**

٢٩١٠٨١٥٧٢
٢٠١٩/٥/٥

**الموضوع: تسهيل مهمة**
**الطالب/ خالد مطر معتق المطيري**

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور، والمقيد لدى جامعة ال البيت في برنامج الماجستير بتخصص – الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب ووفقا لكتاب الجامعة رقم ع ت/٢٠١٩/١/١ الصادر بتاريخ ٢٠١٩/٥/٥ بصدد تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ: درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

لذا يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،**

رئيس المكتب الثقافي

أ. بدر علي المطيري
الملحق الثقافي الكويتي - عمان

هاتف ٠٩٦٢٦٥٦٢٦٢٧٠ فاكس ٠٩٦٢٦٥٦٢٦٦٦٠ ص.ب ٩٢٠٢ عمان ١١١٨١ الأردن عبدون - شارع الهاشميين قبلة ٤٤
@KuwaitCultureJO KCO_KU@yahoo.com



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مكتبة الكويت الوطنية
National Library of Kuwait

التاريخ : 2019/2/28

إلى من يهمه الأمر

تشهد مكتبة الكويت الوطنية بأنه بالرجوع الى الفهارس الفنية وسجلات الإيداع لدى المكتبة لم يتم العثور على رسالة جامعية ( ماجستير – دكتوراه ) تحمل عنوان : " درجة تطبيق إدارة المخاطر في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت " .

وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلب الباحث / خالد مطر معتق المطيري، وذلك لتقديمها الى جامعة آل البيت – كلية العلوم التربوية – المملكة الأردنية الهاشمية، دون تحمل مكتبة الكويت الوطنية أدنى مسؤولية تجاه

المدير العام
مكتبة الكويت الوطنية

كامل سليمان العبد الجليل

كامل سليمان العبد الجليل
المدير العام
مكتبة الكويت الوطنية

مكتبة الكويت الوطنية - ص.ب 26182 الصفاة 13122 الكويت - الهاتف: 22929803-6 - فاكس: 22415195
National Library of Kuwait - P.O.Box 26182 Safat 13122 Kuwait - Tel.: 22929803-6 - Fax: 22415195
www. nlk@nlk.gov.kw E-mail: nlk@nlk.gov.kw



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كشف أسماء مدارس المرحلة المتوسطة

(( الموضوع : ---------- ))

| م | مدارس البنين | | مدارس البنات | |
|---|---|---|---|---|
| ١ | غازي عبد الرحمن القصيبي | | أبرق خيطان | |
| ٢ | معاذ بن جبل | | هاجر | |
| ٣ | الملا عبد العزيز العنجري | | الفروانية | |
| ٤ | شملان بن علي | | رقية بنت مجد | |
| ٥ | مجد ناهض العتيبي | | حذافة بنت الحارث | |
| ٦ | سعود العبد الرزاق | | عمرة الأنصارية | |
| ٧ | عمار بن ياسر | | الشيماء بنت الحارث | |
| ٨ | ابراهيم مهنا المهنا | | سلمى بنت حمزة | |
| ٩ | عبد الله بن حذافة | | الفردوس | |
| ١٠ | صالح الرويح | | الرابية | |
| ١١ | ابن تيمية | | العارضية | |
| ١٢ | أبو موسى الأشعري | | أروى بنت عبد المطلب | |
| ١٣ | صفوان بن أمية | | أميمة بنت النعمان | |
| ١٤ | سلمة بن قيس الاشجعي | | الوسطى | |
| ١٥ | زيد بن حارثة | | المرقاب | |
| ١٦ | الشدادية | | العبدلية | |
| ١٧ | عبد المحسن عبد القادر الحمود | | خولة بنت حكيم | |
| ١٨ | عبد الله بن أم مكتوم | | أم الدحداح الأنصارية | |
| ١٩ | عقبة بن عامر | | أم كلثوم بنت عقبة | |

Shuroq-Al-Fajr



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| جامعة آل البيت<br>AL al-BAYT UNIVERSITY | كلية العلوم التربوية<br>Faculty of Educational Sciences |
|---|---|

الرقم: ع ت ٢٠١٩/١٨٦

5/5/2019

سعادة الأستاذ الدكتور فكد مطر واقيان الشمري المحترم
رئيس المكتب الثقافي الكويتي في الأردن

تحية طيبة وبعد ...

أرفق لكم الاستبانة المقدم من الطالب خالد مطر المطيري والمتضمن طلب تسهيل مهمة لتطبيق أداة الدراسة ورسالته الموسومة بـ(( درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين)

شاكرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية

أ. د. اديب خطاطنة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## الموضوع: تسهيل مهمة باحث

### لإجراء بحث ميداني بعنوان "درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"

الباحث/ خالد مطر المطيري

مسجل على درجة الماجستير - جامعة ال البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه و إيماء إلى كتاب السيد مدير الشئون التعليمية الرقم وت/ط ف ل/ والمؤرخ في 2019/5/28م.

وبناء على طلب الباحث بتزويده بأعداد المعلمين والمعلمات في المرحلة المتوسطة، وعدد مدارس المرحلة المتوسطة. وعليه فإن عدد المعلمين في المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعام الدراسي 2018-2019م بلغ (1336) معلماً في حين أن عدد المعلمات (2622) معلمة، كما أن عدد المدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية يبلغ (38) مدرسة (19) مدرسة بنين و(19) مدرسة بنات.

المرفقات:

كشف بأسماء مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية.

مراقب التعليم المتوسط

٢٠١٩/٥/٢٨م

أ. دلال محمد الأنصاري

مراقب التعليم المتوسط - بالإنابة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشئون التعليمية

التاريخ: 29 MAY 2019
الرقم: / وت / ط ف ل /

**نشرة خاصة**
**لمدارس المرحلة المتوسطة**

**السادة والسيدات المحترمون/ مديرو ومديرات المدارس**

تحية طيبة وبعد...

**الموضوع: تسهيل مهمة**

يقوم الباحث/ خالد مطر المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث ميداني بعنوان درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

فيرجى تسهيل مهمة المذكورين أعلاه من خلال تطبيق (استبانة) على المعلمين والمعلمات خلال العام الدراسي الحالي 2019/2018م

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

**مدير إدارة الشئون التعليمية**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

Ref.: ..... المرجع: .....
Date: ..... التاريخ: .....

**السيد المحترم/ مدير عام منطقة الفروانية التعليمية**

**تحية طيبة وبعد،،،**

**الموضوع/ تسهيل مهمة**

يقوم الباحث/ خالد مطر معتق المطيري المسجل لدرجة الماجستير في جامعة آل البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث ميداني بعنوان "درجة تطبيق إدارة المخاطر في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2019/2018م.

**مع خالص الشكر والتقدير**

**مدير إدارة البحوث التربوية**

عبدالله حمد العجمي
مدير إدارة البحوث التربوية

نسخة لـ:
- الملف

AL-Qurain - Block (1) Street No. (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 - 25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣

Website: www.moe.edu.kw



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# The Application Degree of Risk Management in Middle Schools in the State of Kuwait

Prepared by
Khaled Matar AL mutairi

Supervisor:

Aboud AL harahsheh Prof. Mohammad

Al al-Bayt University, 2019

## Abstract

The study aimed at identifying the application degree of risk management in the middle schools stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers, in light of the variables gender, scientific qualification and experience. The descriptive descriptive method was used by developing a questionnaire consisting of (31) (Risk management planning, implementation of risk management policy, follow-up and supervision of risk management, assessment and review of risk management). The study sample consisted of (442) teachers and teachers who were selected by random stratified method. To study that the degree of application of risk management in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers came medium, and came the order of areas (follow-up and supervision of risk management, implementation of risk management policy , assessment and review of risk management and Risk management planning )the results showed the existence of statistically significant differences between the average responses of the sample of the sample attributed to the variable Gender differences came in favor of males and so on all areas and the tool as a whole, And the absence of differences of statistical significance attributed to the variable of scientific qualification and years of experience, Based on the findings of this study, the researcher recommends Establishing a full administration to be attached to the educational zones called "risk and crisis management". It shall have an independent structure and an independent budget. It shall have all available facilities and give full powers, To conduct a comprehensive follow-up to the plans for risk management and rapid intervention teams and to establish laws and regulations governing the work .Provide all the possibilities, tools and equipment that help to eliminate the risks.

**Keywords**: Risk management, Schools, , Middle Schools, Kuwait.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com