

## درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم

د. تركي بن منور بن سمير المخلفي

المشرف العام على الإدارة العامة للعلاقات بجامعة القصيم

الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية

١٤٤٠هـ.

Dr. Turki Bin Munwar Bin sameer Al moklafee  
General Supervisor of the Public Relations Management  
at Al-Qaseem University  
Assistant Prof. in Education Principles Division



## ملخص الدراسة

## درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم لإدارة المخاطر، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥٦) قائداً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها وتكونت من ( 52) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: مجال التخطيط لإدارة المخاطر، ومجال تنفيذ إدارة المخاطر، ومجال تقويم إدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق قادة المدارس لإدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات بالترتيب الآتي: تنفيذ إدارة المخاطر في المرتبة الأولى، ثم مجال التخطيط لإدارة المخاطر في المرتبة الثانية، وجاء مجال تقويم إدارة المخاطر في المرتبة الثالثة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات قادة المدارس في تطبيق إدارة المخاطر وفقاً لمتغير الخبرة ولصالح قادة المدارس من ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات). ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح قادة المدارس من ذوي المؤهل (دبلوم عالي)، ووفقاً لمتغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة ولصالح قادة المدارس الابتدائية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تنظيم برامج تدريبية لقادة المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة القصيم لتعميق الوعي بمهارات إدارة المخاطر تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، مدارس التعليم العام ، قادة المدارس.

## Abstract

### **Degree of the risk management application from the public schools leaders in Qassim**

This study aimed to determine the degree of the risk management application from the public schools leaders in Qassim. The sample consists of (456) school leaders. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared, its validity and reliability were confirmed. It contains (33) items divide into three domains: the planning of the risk management, the risk management implementation and the risk management evaluation. The results of the study show that the degree of the risk management application from the public schools leaders is medium in the following order: the risk management implementation, the planning of the risk management and finally the risk management evaluation. The study reveals statistically significant differences between the means of the sample responses at the risk management application according to the experience variable for the school leaders (from 5 to less than 10 years) experience, according to the academic qualification variable for the school leaders with (high diploma), and according to the school stage variable for the leaders of (primary schools). The study recommends organizing training programs for middle and high school leaders in Qassim to raise their awareness of planning, implementation and evaluation the risk management.

**Keywords:** Risk Management, public schools, schools leaders.

## المقدمة:

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في دراسات الأدب التربوي؛ لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية التعلمية، حيث لم يعد دور الإدارة المدرسية مجرد المحافظة على النظام في المدرسة وباقي الأعمال المدرسية الروتينية، بل تعدى إلى أبعد من ذلك بكثير بحيث يضمن توفير بيئات تعليمية مناسبة؛ لتجويد عمليتي التعليم والتعلم، والارتقاء بهما، وتحقيق هدف المدرسة الرئيس، وهو تحسين التحصيل الدراسي للطلاب وتجويده، بوصفه النتاج النهائي لعمل المدرسة وأحد المؤشرات المهمة على فاعليتها.

والإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في ميدان التربية والتعليم، ولما كانت المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية مهمة في المجتمع ونظام متكامل يضم مجموعة من العاملين من المعلمين والطلاب والإداريين وغيرهم، وتضم مجموعة من النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل، فإن أي خلل في هذا النظام المتكامل يصيب المدرسة بالتراجع وتراكم الأعمال قد يصل إلى الإحباط والتبلىد مما يسبب الشلل التام للمدرسة والذي يصعب علاجه (الطويل، ١٩٩٧).

ولعلّ النهوض بالأداء المدرسي ومسايرة الأساليب الحديثة ومعالجة المشكلات الإدارية المدرسية التي تواجهها العملية التعليمية يتطلّب ضرورة مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٠).

والمدرسة من أحرى المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الناجحة؛ بوصفها المؤسسة الاجتماعية التي عهد إليها المجتمع مسؤولية تحقيق التكامل والنماء لإبنائهم وتوجيههم وفقاً لفلسفة المجتمع ورؤاه وأولوياته، لأنها تُعد أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين ودورهم في التربية بل تُعد العامل والمحرك الأساس لإحداث أي تغيير منشود في أي مجتمع من المجتمعات (أحمد، ٢٠٠٠).

ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي تدار بها المدرسة، والمقدرة على توظيف الإمكانيات نحو العمل البناء، وبشكل يساعد على تحقيق أهدافها وتحسين ظروف العمل فيها، بما يسهم في تحقيق نقلة نوعية فيها (البدري، ٢٠٠٥).

وقد حددت وزارة التعليم وفقاً للدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية الهدف العام لوظيفة قائد المدرسة بقيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة، كما حددت أهم واجبات قائد المدرسة في قيادة عمليات التخطيط والتنفيذ والإشراف

وتطوير إجراءات سير العمل، والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات، والمتابعة والتنسيق والتقييم؛  
توفير بيئات تعليمية آمنة وجاذبة ومحفزة لجميع العاملين (وزارة التعليم، ١٤٣٧).

والإدارة المدرسية تسعى إلى تنمية شخصيات الطلاب في جوانبها العقلية والاجتماعية  
والروحية والانفعالية والجسدية، ولا يمكن لهذه التنمية أن تتم إلا إذا توافرت بيئة تعليمية تعليمية  
مناسبة ومشجعة وأمنة خالية من الأخطار والتهديدات (Miller,2001).

و تحتاج الإدارة المدرسية إلى قائد إداري قادر على مواجهة التحديات والمخاطر، فكل يوم  
يظهر في المجال التربوي معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد وأساليب جديدة  
ومهارات وآليات جديدة للتعامل معها بنجاح أي أنها تحتاج إلى إنسان قائد ومبدع وقادر على  
تكيف البيئة وفقاً لقيم الأخلاق والأهداف وليس التكيف معها فقط (Dey,2011).

وبما أن دور القائد التربوي في العملية الإدارية والتربوية يتطلب تحسين العمل الإداري،  
والتطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل المدرسي والحماية من الوقوع في الخطأ، لذا نجده  
يتعرض للعديد من التحديات والمخاطر والمشكلات وضغوط العمل التي تنشأ من مصادر  
متعددة، والتي قد تؤدي إلى عدم قيام مدير المدرسة بمهامه وأدواره الملقاة على عاتقه بالشكل  
المطلوب، منها غموض المهام، والمشكلات الناتجة عن صراع العلاقات مع الهيئة التدريسية  
والعلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي والمشكلات الشخصية وعدم الرضا عن العمل، ومشكلات  
أخرى تتعلق بالبيئة المادية وغيرها الأمر الذي يؤثر بشكل أو بآخر في سير العمل المدرسي  
(الطعاني، ٢٠٠٥).

ومن هنا كان تطبيق إجراءات الأمن والسلامة من أهم الكفايات لقادة المدارس التي تجعل  
بيئة المدرسة آمنة سليمة تعمل بكفاءة وفعالية عالية. كما أن من أهم واجبات قادة المدارس  
تطبيق أساليب السلامة للحفاظ على الطلاب وأعضاء المدرسة ولتلافي المخاطر المحتملة،  
والتخطيط للتعامل الذكي مع التهديدات والحالات الطارئة. والتعاون مع الجهات والمؤسسات ذات  
الصلة للحفاظ على سلامة وأمن المدرسة (كعكي ٢٠٠٢).

فإدارة المخاطر في المنظمات المعاصرة بشكل عام وفي المجال التربوي بشكل خاص  
تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهاً إدارياً جديداً؛ من أجل الاستفادة منها  
لتوفير الحماية اللازمة للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها بكفاءة عالية (العنزي والدليمي،

(٢٠١٥). كما أن إدارة المخاطر تعد خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من آثارها وحتى منع حدوثها، وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية (عبدالمنعم والكاش وكاسب، ٢٠٠٨).

وتقع إدارة المخاطر تقع ضمن مهام الإدارة العليا للمنظمة، فمن الناحية النظرية تنتمي إدارة المخاطر إلى علم الإدارة وعلى المستوى التطبيقي تنتمي إلى استراتيجيات العمل، وهي تعتبر جزءاً عضوياً من وظائف الإدارة إذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة بغياب إدارة متجاهلة للأخطار التي تواجهها، فالإدارة الآمنة هي حجر الزاوية للإدارة الفاعلة (الزعيبي، ٢٠١٠).

ويرى الباحث إن إدارة المخاطر تتبع من فكر إداري واع للمسؤولية من قادة المنظمات على اختلاف مسمياتها ومستوياتها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

وبما أن كل منظمة تتعرض لأنواع كثيرة من المخاطر ينبغي أن تشمل إدارة المخاطر المنظمة بأكملها، وجميع أجزائها ومستوياتها، وأنشطتها، ويجب على المنظمات تطوير ثقافة إدارة المخاطر بحيث يتم تحديد جميع أنواع المخاطر وتقييمها وإدارتها، فعملية تقييم المخاطر عملية حساسة للغاية ومسؤولة تتطلب خبرة حقيقية في المؤسسة التي تعمل فيها، ويعطي هذا النهج للمؤسسة القدرة على فهم جميع المخاطر والقدرة على التعامل الناجح لمعالجتها (Berg, 2010).

ويقصد بإدارة المخاطر أيضاً تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم في الخطر أو التقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك انخفاض في الكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات (الوادي والزعيبي، ٢٠١١، ١٤).

وعرفها سلاك وآخرون (Slack al et, 2010: 573) بأنها تلك العملية التي تهدف إلى مساعدة المنظمات على فهم وتقييم واتخاذ إجراءات على جميع المخاطر التي تتعرض لها بهدف زيادة احتمالات النجاح وتقليل من احتمال حدوث الفشل.

وتعرف عملية إدارة للمخاطر على أنها عملية مستمرة واستباقية ومنهجية لفهم وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة لإتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهدفها التحسين المستمر لجودة الأداء (Berg, 2010:81).

وتهتم إدارة المخاطر بالتوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر، والتحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة (عدم التأكد)، ومن ثم التنبؤ بالظواهر الطبيعية والعامّة مقدماً، ثم اتخاذ الوسائل التي تقي بمواجهة الخسائر المتوقعة منها (العمرى وعطا، 2012).

وتعد إدارة المخاطر نظاماً متكاملًا و شاملاً لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع و دراسة المخاطر المحتملة و تحديدها و قياسها و تحديد مقدار آثارها المحتملة، ووضع الخطط المناسبة لما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها و السيطرة عليها و ضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها (موسى وآخرون، ٢٠١٢).

ويعرف الباحث إدارة المخاطر: بأنها عملية منظمة لتحديد المخاطر التي تواجه عمل المؤسسة بهدف التقليل من الخسائر المحتملة، والسير نحو تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية. وتتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجية يوضح فيها تحديد وتشخيص الأخطار المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الأخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى (الزعي، ٢٠١٣).

وتتمثل أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر بما يلي :

أولاً: مأسسة إدارة المخاطر من خلال اعتماد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر وإدراجها ضمن الموازنة، وبناء ثقافة إدارة المخاطر.

ثانياً: التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتقدير احتمالية حدوثها، ودراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها، وتقدير الكلفة اللازمة لتجنبها والحد من آثارها.

ثالثاً: إدارة المخاطر المحتملة بفعالية وكفاءة من خلال بناء خطط لمواجهةها، وتحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر، والتدريب على الإجراءات الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر، وإعداد إجراءات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها ( الخلايله وآخرون، ٢٠١٣).



وثمة خطوات محدّدة لعملية إدارة المخاطر تبدأ بتعريف المخاطرة، أو التهديدات المحتملة، وتحليلها بالنسبة الى النتائج الممكنة على اساس توافر المعلومات والفهم المكتسبين من ثم تقويم المخاطر ( وارنج وجليندون، ٢٠٠٧).

### أهمية إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة مضافة للمؤسسة وللأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة، من خلال:

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بهدف 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 الفعال لرأس المال والموارد المتاحة.
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
- تعظيم كفاءة التشغيل (IRM, 2002).

وتناولت العديد من الدراسات دراسة علاقة الممارسات القيادية وإدارة المخاطر وتأثيرها

في الإداء المؤسسي، وفيما يلي عرضاً لبعضها:

أجرى الزعبي (٢٠١٣) دراسة تناولت واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والنجاح، والتعرف إلى المخاطر التي تواجهها إدارة الجامعة نتيجة زيادة الخطر بأنواعه المختلفة. تكون مجتمع الدراسة من (١٠) جامعات حكومية وخاصة ممثلة لقطاع التعليم العالي، أما عينة الدراسة فتألفت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات وممن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية ويمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري ووزعت عليهم استبانة، فضلا عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للإدارات ومواقع الجامعة، وقد أظهرت أهمية الدراسة من خلال التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي الأردني وبشكل خاص العلمية

والتكنولوجية والمتمثلة بضرورة مواجهة مخاطر المنافسة القادمة من الجامعات المماثلة العربية والأجنبية، ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها بأسلوب علمي مناسب لتجاوزها.

وهدفت دراسة أبو حجير (٢٠١٤) التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتناولت الدراسة المخاطر والأزمات التي تعيشها دولة فلسطين وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما وهدفت الدراسة تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في زيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات مما يعزز أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، الأمر الذي يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والمخاطر، وبينت أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل حظاً وتطبيقاً، وهي: التعلم المستمر، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وكل من متغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة التنظيمية.

واستقصت دراسة جوريبان وآخرون (Pattanajureepan, p & et al, 2014) تطوير نظام إدارة المخاطر في المدارس الخاصة في التعليم العام في تايلند، وتقييم الوضع والمشكلات الحالية، وتطوير نظام إدارة المخاطر وتقييم مخرجاتها في المدارس الخاصة. تم تصميم الدراسة بحيث تتكوّن من ثلاث مراحل: الدراسة، البحث، التطوير. تم استخدام الاستبانات ونماذج المقابلات ونماذج التقييم كأدوات للبحث. والاستناد أيضاً إلى توافق الآراء. وأظهرت النتائج أنه يمكن النظر إلى الأوضاع الحالية والمشاكل في إدارة المخاطر في المدارس الخاصة في تايلند من خلال أربعة جوانب تشمل الاستراتيجية والعمليات والمالية والالتزام. تمّ تطوير نظام لإدارة المخاطر مقسّم إلى خمسة خطوات: تحديد الأهداف، التّحقق، التقييم، الإدارة، المراقبة، والتقييم الختامي. وأظهرت التغذية الراجعة المقدمة من مديري المدارس الخاصة بعد تنفيذ النظام المقترح وعياً شاملاً في إدارة المخاطر وبدرجة عالية جداً. كما أن النظام المطور قد ساعد في تقليل المخاطر وإدارتها. وأظهرت النتائج بعد تنفيذ هذا النظام رضا مديري المدارس والمعلمين بدرجة عالية.

وأجرى العنزي والدليمي (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، وبينت الدراسة إن إدارة المخاطر ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجها جديدا في المنظمات المعاصرة، ومن أجل الاستفادة من ادارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة، وأوضحت الدراسة أهمية استحداث إدارة المخاطر في المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وتحسين أسلوب أداء أدارة المخاطر في المنظمة، وكيفية التعامل مع المخاطر من حيث تكرار وقوعها وشدتها واستراتيجيات مواجهتها، من خلال تجنب المخاطر أو تحويلها إلى جهة أخرى أو تقليلها أو الاحتفاظ بها وتقبل نتائجها.

وهدفت دراسة موانجي وكواسيرا (Mwangi, N & Kwasira, J. 2016)الكشف عن تأثير ممارسات إدارة المخاطر على النّجاح في تنفيذ المشاريع في المدارس الثانوية الحكوميّة في مقاطعة كيامبو في كينيا، تكوّن مجتمع الدّراسة (٢٤٦) مدرسة حكوميّة، في حين تكوّنت عينة الدّراسة من (٧٤) مدرسة حكوميّة، تم جمع البيانات من المديرين ونائبي المديرين من خلال استبانة خاصّة، كشفت النتائج أنّ تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها والسّيطرة عليها لها علاقة مهمة وإيجابية مع التنفيذ الناجح للمشاريع في المدارس الثانويّة الحكوميّة. وقد كان لمعالجة المخاطر أقوى تأثير على نجاح تنفيذ المشاريع، يليه تحليل المخاطر. وقد أوصت الدّراسة صانعي السّياسات في قطاع التعليم بتطوير برامج تدريب على إدارة المخاطر تركّز على عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد وتحليل المخاطر وعلاج والسّيطرة على المخاطر). كما أوصت إدارات المدارس بالتركيز على تطوير سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في مدارسهم، وإشراك المعنيين والمستفيدين في تطوير هذه السّياسة.

وأجرى واندي وآخرون (Wandee, M. et al,2017) دراسة هدفت تقييم عناصر ومؤشرات نظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلند، واقتراح العناصر والمؤشرات المناسبة، وتحليل عملية إدارة نظام المخاطر في المدارس الثانويّة في تايلند. مرّت إجراءات الدّراسة في أربع خطوات: أولاً: دراسة النظريات والمفاهيم من الوثائق والأبحاث. ثانياً: استخلاص وجمع المبادئ والمفاهيم من الوثائق والأبحاث. ثالثاً: تقييم مدى ملائمة عناصر ومؤشرات نظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلند من خلال تسعة من الخبراء باستخدام استبانة

خاصةً. رابعًا: تأكيد تحليل عناصر ومؤشرات نظام إدارة المخاطر من قبل عينة مكوّنة من (٣٥٠) فردًا باستخدام استبانة أخرى. كشفت نتائج الدراسة أنّ نظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلند له أربعة عناصر: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة، ولكل عنصر من هذه العناصر مجموعة من العناصر الفرعية والمؤشرات. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ النموذج المقدم لنظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلند متناسم مع البيانات التجريبية وبمستوى جيّد.

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها العلاقة بين الجودة والممارسات القيادية وإدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية مثل دراسة دراسات (الزعيبي، ٢٠١٣؛ أبو حجير، ٢٠١٤)، واهتمت دراسات باستقصاء تأثير نظام إدارة المخاطر وأهميتها وفوائدها في نجاح المشاريع، ودراسة وتشخيص وتقييم الوضع والمشكلات الحالية، وتطوير وتقييم المخرجات في المدارس مثل دراسات (جوريبان وآخرون، ٢٠١٤؛ العنزي والدليمي، ٢٠١٥؛ موانجي وكواسيرا، ٢٠١٦؛ واندي وآخرون (Wandee, M. et al, 2017). وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، والتعرف إلى الأدوات ومناقشة وتفسير النتائج وتوصياتها، وبناء أداة الدراسة، وتمتيز الدراسة الحالية عن غيرها على حد علم الباحث بأنها من الدراسات النادرة التي تناولت درجة تطبيق قادة المدارس لإدارة المخاطر.

### مشكلة الدراسة:

برزت الحاجة إلى الدراسة الحالية من أهمية دراسة المخاطر في المدارس الحكومية بهدف تحسين عمليات التعليم والتعلم وتوفير بيئات مدرسية آمنة وسليمة خالية من المخاطر والتهديدات لجميع العاملين، وللتأكيد على اتخاذ إجراءات منظمة للحد من المخاطر وتلافي حدوثها، وإلى حاجة الميدان التربوي إلى استراتيجية لإدارة المخاطر؛ بما يساعدهم في تقديم الخدمة بجودة عالية، وفي هذا الشأن أشار كيشك واوكاجا ، Kishk, M and Ukaga, C (2008)، إلى تأثير إدارة المخاطر في نجاح أي مشروع في المؤسسة. وأن من أهم أسباب فشل المشاريع قلة التعامل مع إدارة المخاطر، وقد أشار محمد (٢٠١٠) إلى أهمية إشراك كل العاملين في المنظمة في تعريف المخاطر وطرق إدارتها والتحكم بها، كما أظهرت دراسة أرتيميه والمهيرات (Irtemeh.H , & Al Mhirat, M , 2017) أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين عناصر إدارة

المخاطر (تخطيط المخاطر وتعريفها، تحليل المخاطر، والاستجابة للخطر، وتقييم ومراجعة المخاطر) في تحقيق الأداء الناجح، وبينت التغذية الراجعة في دراسة جوربيان وآخرون (٢٠١٤) رضا ووعي عال من مديري المدارس بعد تنفيذ نظام مقترح في إدارة المخاطر. وأوصت دراسة موانجي وكواسيرا (٢٠١٦) صانعي القرار في قطاع التعليم بتطوير برامج تدريبية على إدارة المخاطر تركّز على عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد وتحليل المخاطر وعلاج والسيطرة على المخاطر). كما أوصت إدارات المدارس بالتركيز على تطوير سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في مدارسهم، ومن خلال علاقة الباحث بقادة المدارس الحكومية، واللقاءات والاجتماعات المتكررة معهم ومعايشته واقع العمل الإداري المدرسي، لمس حاجة الميدان التربوي للمعرفة والمهارات والاتجاهات المرتبطة بإدارة المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها المدارس.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية لإدارة المخاطر في منطقة القصيم.

### أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: (الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المرحلة التعليمية للمدرسة)؟

### أهداف الدراسة:

- الكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم.
- توفير قاعدة بيانات واضحة ودقيقة للاحتياجات التدريبية حول إدارة المخاطر لقادة المدارس في منطقة القصيم.
- تطوير كفايات قادة المدارس في إدارة المخاطر في منطقة القصيم.

### أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة في:
- الحرص على توفير بيئات تعليمية وتربوية آمنة من المخاطر.
- تشخيص الإخاطر المتوقعة في المدارس الحكومية؛ للتفكير في بناء خطط تنفيذية فاعلة لمعالجتها.
- توجيه الاهتمام إلى أهمية تبني استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر في المدارس الحكومية.
- توجيه اهتمام الباحثين بإجراء دراسات لتقييم إدارة المخاطر في المدارس.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحديد درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨هـ - ١٤٣٩م.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على قادة المدارس الحكومية بمنطقة القصيم.

### مصطلحات الدراسة:

**إدارة المخاطر :** النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه الوزارة، وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها ( الخلايله وآخرون، ٢٠١٣، ٩).

ويعرف الباحث إدارة المخاطر في هذه الدراسة بأنها مجموعة من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها بشكل منظم من قبل قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم للتخطيط لإدارة المخاطر، وتنفيذ إدارة المخاطر، وتقويم إدارة المخاطر) لمواجهة المخاطر المحتملة لفعاليات الحياة المدرسية في جميع عناصرها ( المادية، والفنية، والتشغيلية، والمالية، والسلوكية)، لتجنب حدوثها أو التخفيف من أثارها المحتملة أو التقليل من أثارها، ومن حجم الخسائر عند حدوثها، والعمل على عدم تكرارها من من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود المخاطر بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

**قادة المدارس الحكومية:** " هو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" ( بدر، ٢٠١٠، ص٧).

### منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها قام الباحث باختيار المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على قادة المدارس بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.

### إجراءات الدراسة:

فيما يلي وصفٌ لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكوميّة في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (٤٥٦) قائداً من قادة المدارس الحكوميّة في منطقة القصيم، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	١٠ سنوات فأكثر	٢٩٨	٦٥%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٢	١٦%
	أقل من ٥ سنوات	٨٦	١٩%
المجموع		٤٥٦	١٠٠%
الرتبة الأكاديمية	بكالوريوس	٢٨٨	٦٣%
	دبلوم عالي	٧٢	١٦%
	ماجستير فأكثر	٩٦	٢١%
المجموع		٤٥٦	١٠٠%
المرحلة التعليمية للمدرسة	ابتدائية	١٢٠	٢٦%
	متوسطة	١٢٠	٢٦%
	ثانوية	٢١٦	٤٨%



المجموع	٤٥٦	%١٠٠
---------	-----	------

### أداة الدراسة:

من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال إدارة المخاطر والمقاييس والأدوات المتعلقة بذلك قام الباحث بتطوير استبانة للكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم، وتكونت الاستبانة من (٥٢) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: مجال التخطيط لإدارة المخاطر، ومجال تنفيذ إدارة المخاطر، ومجال تقويم إدارة المخاطر.

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية والمشرفين التربويين، حيث تم إجراء التعديلات المقترحة التي اتفق عليها (٨٠%) من المحكمين في توصياتهم. وفي ضوء ذلك خرجت الاستبانة بعد التحكيم مكونة من (٥٢) فقرة بعد تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة مكونة من (٤١) قائد مدرسة من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بلغ أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨٤ - ٠,٩٢)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (٠,٩٠)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨٠ - ٠,٨٧)، و(٠,٨٩) للاستبانة الكلية، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

### تصحيح الأداة:

تم تصميم الاستجابة على الاستبانة وفق التدرج الخماسي وفق نموذج ليكرت الخماسي (Liker Type) وكما يلي: كبيرة جداً ولها (٥) درجات، كبيرة ولها (٤) درجات، متوسطة ولها (٣) درجات، قليلة ولها (درجتان)، قليلة جداً ولها (درجة واحدة) فقط.

ولأغراض الدراسة الحالية تم احتساب درجة تطبيق المخاطر على النحو التالي: أولاً: (١,٠٠ - ١,٨٠) درجة التطبيق قليلة جداً، وثانياً: (١,٨١ - ٢,٦٠) درجة التطبيق قليلة، وثالثاً: (٢,٦١ - ٣,٤٠) درجة التطبيق متوسطة، ورابعاً: (٣,٤١ - ٤,٢٠) درجة التطبيق كبيرة، وخامساً: (٤,٢١ - ٥,٠٠) درجة التطبيق كبيرة جداً.

### الوسائل الإحصائية:

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضٌ للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات استبانة درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
١	مجال التخطيط لإدارة المخاطر	٣.٢٦	٠.٨٠	متوسطة	٢
٢	مجال تنفيذ إدارة المخاطر	٣.٣٤	٠.٩٢	متوسطة	١
٣	مجال تقييم إدارة المخاطر	٣.٠٩	٠.٩٨	متوسطة	٣
-	مجالات الاستبانة ككل	٣.٢٦	٠.٨٤	متوسطة	-

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم على مستوى الاستبانة ككل كان (٣.٢٦) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٤) ودرجة تطبيق (متوسطة). وعلى مستوى المجالات فقد حلّ مجال تنفيذ إدارة المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٢) ودرجة تطبيق (متوسطة)، وجاء مجال مجال التخطيط لإدارة المخاطر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٨٠) ودرجة تطبيق (متوسطة)، أمّا مجال تقييم إدارة المخاطر فقد حلّ في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩٨). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة على أنّ قادة المدارس يحرصون على الجانب التنفيذي وتطبيق التعليمات المتعلقة بإدارة المخاطر وفق ما تأتي من مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم، أكثر من اهتمامهم بالتخطيط وتقييم إدارة المخاطر لاعتقاد بعضهم أن هذه المهام مناطة بالإدارة العليا للتعليم وليس بقيادة المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة موانجي وكواسيرا (Mwangi, N & Kwasira, J) التي أوصت الدراسة صانعي السياسات في قطاع التعليم بتطوير برامج تدريب على إدارة المخاطر تركّز على عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد وتحليل المخاطر وعلاج والسيطرة على المخاطر). كما أوصت إدارات المدارس بالتركيز على تطوير سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في مدارسهم، وإشراك المعنيين والمستفيدين في تطوير هذه السياسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال التخطيط لإدارة المخاطر:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط لإدارة المخاطر مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة	الرتبة
١٥	التنسيق مع الجهات المعنية ذات العلاقة لإدارة	٣.٦٨	١.٠٨	كبيرة	١
٧	تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من قيادة	٣.٦٣	٠.٩٣	كبيرة	٢
١	إجراء مسح داخلي وخارجي شامل ومنتظم لبيئة العمل	٣.٥٨	١.١٩	كبيرة	٣
٣	تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لإدارة المخاطر في البيئة	٣.٥٣	١.١٤	كبيرة	٤
٦	إعداد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات	٣.٤٧	٠.٩٩	كبيرة	٥
٤	إعداد استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة المخاطر في	٣.٤٢	٠.٩٤	كبيرة	٦
٢	وجود هيكل تنظيمي مرن بدرجة كافية لمساعدة قيادة	٣.٤٢	٠.٩٩	كبيرة	٧
١٢	تصمم أنشطة لتوعية الطلاب بكيفية التعامل مع	٣.٣٧	١.١٣	متوسطة	٨
٥	وضع خطط بديلة فاعلة لإدارة المرافق في الحالات	٣.٣٢	١.١٧	متوسطة	٩
١٤	توفير شبكة اتصال وتواصل فاعلة لإدارة المخاطر	٣.٣٢	١.٠٨	متوسطة	١٠
٨	إعداد دليل واضح وشامل لإدارة المخاطر المحتملة	٣.١١	١.٠٢	متوسطة	١١
١٦	إعداد آليات/ إجراءات للمتابعة والتقييم في إدارة	٣.٠٥	١.٠٠	متوسطة	١٢
١٠	تخصيص غرفة للعمليات والتسهيلات اللازمة لها	٢.٩٥	١.٢٤	متوسطة	١٣
١١	تصمم برامج تدريبية في مجال إدارة المخاطر	٢.٨٩	١.٠٢	متوسطة	١٤
١٣	توفير نماذج واضحة يتم توظيفها للإبلاغ عن	٢.٨٤	٠.٩٩	متوسطة	١٥
٩	رصد مخصصات مالية كافية لاستخدامها في مواجهة	٢.٦٣	١.٢٧	متوسطة	١٦
-	مجال التخطيط لإدارة المخاطر	٣.٢٦	٠.٨٠	متوسطة	-

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٣) أن الفقرة رقم (١٥) والتي نصت على "التنسيق مع الجهات المعنية ذات العلاقة لإدارة المخاطر المدرسية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٨)

وانحراف معياري (١.٠٨)، وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي كان نصها "تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من قيادة المدرسة وقت المخاطر بوضوح تام" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٩٣)، بينما احتلت الفقرة رقم (٩) والتي نصت على "رصد مخصصات مالية كافية لاستخدامها في مواجهة المخاطر المحتملة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦٣) وانحراف معياري (١.٢٧)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وهو يقابل درجة متوسطة. ويرى الباحث أن التنسيق مع الجهات المعنية ذات العلاقة لإدارة المخاطر المدرسية والتي جاءت بالترتيب الأول ضمن مجال التخطيط لإدارة المخاطر يشير إلى الصبغة المركزية في إدارة المخاطر، وإلى تمثّل قادة المدارس التعليمات الإدارية الصادرة عن وزارة التعليم في هذا المجال، كما تشير هذه النتيجة إلى شعور قادة المدارس بأهمية هذا التنسيق بسبب الطابع الشمولي لهذه المخاطر. وهذا ما أشار إليه الزعبي (٢٠١٠) بأن إدارة المخاطر تقع ضمن مهام الإدارة العليا للمنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه موسى وآخرون (٢٠١٢) بضرورة وضع خطط لإدارة المخاطر، ونتيجة دراسة موانجي وكواسيرا (Mwangi, N & Kwasira, J. 2016)، التي أوصت بتطوير برامج تدريب على عمليات إدارة المخاطر ومنها التخطيط. كما أوصت إدارات المدارس بالتركيز على تطوير سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في مدارسهم، وإشراك المعنيين والمستفيدين في تطوير هذه السياسة.

في حين تشير فقرة رصد مخصصات مالية كافية لاستخدامها في مواجهة المخاطر المحتملة التي جاءت في المرتبة الأخيرة المرتبة الأخيرة ضمن مجال التخطيط لإدارة المخاطر إلى عدم أخذ التكاليف المالية لإدارة المخاطر في الخطط المالية للمدارس، كما تشير إلى حاجة المدارس إلى الدعم المالي فيما يتعلّق بتنفيذ المشاريع المتعلقة بإدارة المخاطر من الإدارة العليا. واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة جوربيان وآخرون (Pattanajureepan, p ٢٠١٤) و et al., التي بينت بعض المشاكل في إدارة المخاطر في المدارس الأمور المالية والالتزام.

المجال الثاني: مجال تنفيذ إدارة المخاطر:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

مجال تنفيذ إدارة المخاطر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٢٨	الاحتفاظ بقائمة اتصال للطلاب تبين عناوين منازلهم وأرقام هواتف أولياء أمورهم	٤.٢٦	١.٠٧	كبيرة جدا	١
٣٢	الإبلاغ عن أي حوادث تقع في المدرسة بالوقت المناسب	٤.١١	١.٠٧	كبيرة	٢
٣٠	الاحتفاظ بقائمة بأسماء الموظفين وعناوين منازلهم وأرقام هواتفهم	٣.٧٤	١.١٦	كبيرة	٣
٢٩	الاحتفاظ بقائمة اتصال لخدمات الطوارئ وعناوين وأرقام هواتف قادة المجتمع المحلي	٣.٦٨	١.١٣	كبيرة	٤
٣١	الاحتفاظ بتجهيزات ومصادر ووسائل لازمة في مكان يسهل الوصول إليه	٣.٥٨	١.١٩	كبيرة	٥
٣٥	تطبيق إجراءات وأنشطة وقائية فاعلة لتوعية العاملين بكيفية التعامل مع المخاطر	٣.٤٧	١.١٤	كبيرة	٦
٢٤	توزيع المهام والصلاحيات وتحديد المسؤوليات وبفترة مناسبة عند حدوث المخاطر	٣.٣٧	١.٣٩	متوسطة	٧
* رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٣٨	اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجة المخاطر المحتملة ذات الأولوية	٣.٣٧	٠.٩٩	متوسطة	٨
٢٧	الاستعانة بالتقنية الحديثة عند التعامل مع المخاطر	٣.٣٧	١.١٣	متوسطة	٩
٣٤	توحيد المفاهيم والممارسات الجيدة في مجال إدارة المخاطر	٣.٣٢	٠.٩٨	متوسطة	١٠
٣٣	توفير نظام فعال على مستوى الجاهزية والاستجابة للتعامل مع أية مخاطر محتملة	٣.٣٢	١.١٧	متوسطة	١١
٢٣	نشر ثقافة التعامل الناجح مع المخاطر والتحديات المحتملة في البيئة المدرسية	٣.٣٢	١.٢٢	متوسطة	١٢

٤٠	تقديم الدعم والمساندة للأخريين في مجال إدارة المخاطر	٣.٢٦	١.٠٧	متوسطة	١٣
١٧	توفر قيادة فاعلة (فرق ولجان) لإدارة المخاطر المختلفة	٣.٢١	٠.٨٣	متوسطة	١٤
٢٥	توفير البيانات والمعلومات الواضحة والشاملة في الوقت المناسب عن المخاطر المحتملة	٣.١٦	١.١٨	متوسطة	١٥
٣٩	توفير بدائل مناسبة لتجنب الأخطار وتخفيض احتمالية حدوثها	٣.١٦	١.٠٩	متوسطة	١٦
٢١	تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية، أو عوامل خارجية).	٣.١٦	٠.٨٨	متوسطة	١٧
٢٦	التنسيق الداخلي والخارجي الفاعل للتعامل مع المخاطر المحتملة	٣.١١	١.٠٧	متوسطة	١٨
٣٦	تنفيذ أنشطة مستمرة ودائمة التطور لإدارة المخاطر	٣.١١	١.١٢	متوسطة	١٩
٢٢	تقسيم المخاطر حسب طبيعتها فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم	٣.١١	١.٠٧	متوسطة	٢٠
٣٧	التدريب على الإجراءات والممارسات الفضلى في إدارة المخاطر	٣.١١	١.١٢	متوسطة	٢١
١٩	التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقدير احتمالية حدوثها	٣.٠٥	١.٠٠	متوسطة	٢٢
١٨	تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها وإدارتها في جميع عناصر البيئة المدرسية	٢.٩٥	١.٠٠	متوسطة	٢٣
٢٠	تحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة	٢.٩٥	١.٠٥	متوسطة	٢٤
-	مجال تنفيذ إدارة المخاطر	٣.٣٤	٠.٩٢	متوسطة	-

الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٤) أن الفقرة رقم (٢٨) والتي نصت على "الاحتفاظ بقائمة اتصال للطلاب تبين عناوين منازلهم وأرقام هواتف أولياء أمورهم" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٧) ودرجة تطبيق كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (٣٢) التي كان نصها "الإبلاغ عن أي حوادث تقع في المدرسة بالوقت المناسب" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (١.٠٧) بدرجة تطبيق كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠)

والتي كان نصها " تحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٥) ودرجة تطبيق متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهو يقابل درجة تطبيق متوسطة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنّ الاحتفاظ بقائمة اتصال للطلاب تبين عناوين منازلهم وأرقام هواتف أولياء أمورهم إنما هو إجراء أساسي وروتيني في بداية العام الدراسي يقوم به جميع قادة المدارس، كما أن الإبلاغ عن أي حوادث تقع في المدرسة بالوقت المناسب جزء من التعليمات الإدارية الأساسية، والمهام التي تدرب عليها قادة المدارس في الدورات المهنية المختلفة، والتواصل المباشر بين قادة المدارس ومدبريات التعليم في المناطق المختلفة، وقد يعزى وقوع الفقرة "تحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة" على الترتيب الأخير ضمن هذا المجال إلى عدم التدريب الكافي لقادة المدارس على تحليل المخاطر باستخدام الأدوات المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي والدليمي (٢٠١٥) التي أشارت إلى أهمية استحداث نظام لإدارة المخاطر في المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وتحسين أسلوب أداء إدارة المخاطر في المنظمة، ونتيجة دراسة موانجي وكواسيرا (Mwangi, N & Kwasira, J. التي أوصت بتطوير برامج تدريب على إدارة المخاطر تركز على عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد وتحليل المخاطر وعلاج والسيطرة على المخاطر). كما أوصت إدارات المدارس بالتركيز على تطوير سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في مدارسهم، وإشراك المعنيين والمستفيدين في تطوير هذه السياسة.



المجال الثالث: تقويم إدارة المخاطر:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

مجال تقويم إدارة المخاطر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٤٣	استخلاص الدروس والعبر من المخاطر التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها مستقبلاً	٣.٣٧	١.٠٩	متوسطة	١
٥٠	إجراء تقويم ذاتي مستمر للكشف المبكر عن المخاطر	٣.٢٦	١.٠٢	متوسطة	٢
٤٦	تقييم الأثار المحتملة للمخاطر في البيئة المدرسية	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	٣
٥١	الاستعانة بذوي الخبرة في تقييم درجة المخاطر	٣.١٦	١.١٤	متوسطة	٤
٤٧	مراقبة وتدقيق إجراءات إدارة المخاطر في البيئة المدرسية	٣.١١	١.١٢	متوسطة	٥
٤٤	دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية بخطط إدارة المخاطر المستقبلية	٣.٠٥	١.٠٥	متوسطة	٦
٤٨	تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في التعامل مع المخاطر	٣.٠٥	١.١٥	متوسطة	٧
٤٩	إجراء مراجعة دورية لمعايير الأداء لتحديد فرص التطور في إدارة المخاطر	٣.٠٠	١.١٣	متوسطة	٨
٤١	التقييم المستمر لاستراتيجيات إدارة المخاطر في البيئة المدرسية	٣.٠٠	٠.٩٧	متوسطة	٩
٤٢	تقييم فعالية خطط وبرامج إدارة المخاطر السابقة بهدف تطويرها	٢.٩٥	١.١٠	متوسطة	١٠
٥٢	القيام بدراسات بهدف الوصول الى تقييم دقيق للمخاطر المحتملة	٢.٩٥	١.٢٤	متوسطة	١١
٤٥	مكافأة العاملين الذين يثبتون أداءً جيداً في التعامل مع المخاطر	٢.٩٥	١.٢٤	متوسطة	١٢
-	مجال تقويم إدارة المخاطر	٣.٠٩	٠.٩٨	متوسطة	-

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٥) أن الفقرة رقم (٤٣) والتي نصت على "استخلاص الدروس والعبر من المخاطر التي واجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلاً" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (١.٠٩) ودرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٥٠) والتي كان نصها "إجراء تقويم ذاتي مستمر للكشف المبكر عن المخاطر" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٢)، بينما احتلت الفقرة رقم (٤٥) والتي نصت على " مكافأة العاملين الذين يثبتون أداءً جيداً في التعامل مع المخاطر " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٢٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩٨)، ودرجة متوسطة.

ويلاحظ أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن فقرة استخلاص الدروس والعبر من المخاطر التي تمّ مواجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلاً والتي جاءت بالمرتبة الأولى في هذا المجال يعزى إلى أنّ المخاطر عند وقوعها تكسب قادة المدارس خبرات جديدة، فيحرصون مستقبلاً على عدم وقوع هذه المخاطر، والتخطيط للوقاية منها، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بيرغ (Berg, 2010) إلى تطوير ثقافة إدارة المخاطر بحيث يتم تحديد جميع أنواع المخاطر وتقييمها وإدارتها، حيث يمنح هذا النهج المؤسسة القدرة على فهم جميع المخاطر والقدرة على التعامل الناجح لمعالجتها.

في حين يعود تفسير حصول فقرة مكافأة العاملين الذين يثبتون أداءً جيداً في التعامل مع المخاطر على المرتبة الأخيرة ضمن مجال تقويم إدارة المخاطر إلى الحاجة إلى تفعيل نظام مكافئة وتعزيز العاملين على مستوى المدارس.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: (الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المرحلة التعليمية للمدرسة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المرحلة التعليمية للمدرسة كما تبين الجداول (٦، ٧، ٨).

أ- حسب متغير الخبرة:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير الخبرة

أكبر من ١٠ سنوات (ن=٨٦)		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (ن=٧٢)		أقل من ٥ سنوات (ن=٢٩٨)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٤٢	٣.٣٤	٠.٢١	٣.٢٥	٠.٩٦	٣.٢٤	مجال التخطيط لإدارة المخاطر
٠.٨١	٣.٠٦	٠.٥٧	٣.٥٥	٠.٩٩	٣.٣٧	مجال تنفيذ إدارة المخاطر
٠.٨٨	٣.١٥	٠.٩٩	٣.٠٠	١.٠٠	٣.١٠	مجال تقييم إدارة المخاطر
٠.٦٥	٣.١٧	٠.٤٩	٣.٣٣	٠.٩٥	٣.٢٧	الاستبانة ككل

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٦) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة وعلى الاستبانة ككل في ضوء متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، أكبر من ١٠ سنوات)، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٧).  
جدول ٧. نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال التخطيط لإدارة المخاطر	بين المجموعات	٠.٦٥٩	٢	٠.٣٢٩	٠.٥٠٩	٠.٦٠١
	داخل المجموعات	٢٩٣.٢٢٦	٤٥٣	٠.٦٤٧		
	المجموع	٢٩٣.٨٨٥	٤٥٥			
مجال تنفيذ إدارة المخاطر	بين المجموعات	١٠.٤٥٧	٢	٥.٢٢٩	٦.٣٥٣	*٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	٣٧٢.٨١٦	٤٥٣	٠.٨٢٣		
	المجموع	٣٨٣.٢٧٣	٤٥٥			
مجال تقييم إدارة	بين المجموعات	٠.٨٧٢	٢	٠.٤٣٦	٠.٤٥٤	٠.٦٣٥

		٠.٩٦٠	٤٥٣	٤٣٥.٠٩٥	داخل المجموعات	المخاطر
			٤٥٥	٤٣٥.٩٦٨	المجموع	
٠.٤٣٦	٠.٨٣١	٠.٥٨٦	٢	١.١٧٢	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٠.٧٠٥	٤٥٣	٣١٩.٣٦٩	داخل المجموعات	
			٤٥٥	٣٢٠.٥٤١	المجموع	

\* دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في متوسطات تقديرات أفراد العينة للمجال الثاني (تنفيذ إدارة المخاطر)، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٦.٣٥٣) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٢)، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.005)$ .

وللكشف عن مصدر الفروق في هذا المجال، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "شيفيه" "Scheffe" كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق للكشف في تقديرات أفراد العينة حسب متغير الخبرة في مجال (تنفيذ إدارة المخاطر)

المجال	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	المتوسط الحسابي	٣.٣٧	٣.٥٥	٣.٠٦
تنفيذ إدارة المخاطر	أقل من ٥ سنوات	-	٠.١٨٠٢	*٠.٣١٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	-	-	*٠.٤٩٦

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.005)$

تبين النتائج في الجدول (٨) أن مصدر الفروق الدالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حسب متغير الخبرة في مجال (تنفيذ إدارة المخاطر) كان بين تقديرات قادة المدارس من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ولصالح قادة المدارس من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، كما تبين النتائج في المجال نفسه وجود فروق بين تقديرات قادة المدارس من ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)،

ولصالح قادة المدارس من ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات). ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى أنّ قادة المدارس من ذوي الخبرات الأقل غالبًا ما يكونون الفئة المستهدفة في الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التعليم، لذا قد يكونون أكثر اطلاعًا وتنفيذًا لإدارة المخاطر من قادة المدارس من ذوي الخبرات الطويلة واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة موانجي وكواسيرا (Mwangi, N & Kwasira, J. 2016.) التي أكدت على تطوير برامج تدريبية على إدارة المخاطر تركّز على عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد وتحليل المخاطر وعلاج والسيطرة على المخاطر)، وإشراك المعنيين والمستفيدين في تطوير هذه السياسة.

ب- حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات

الاستبانة حسب متغير المؤهل العلمي

ماجستير فأكثر (ن=٩٦)		دبلوم عالي (ن=٧٢)		بكالوريوس (ن=٢٨٨)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٦٣	٣.١٧	٠.٣٩	٣.٠٢	٠.٩١	٣.٣٥	مجال التخطيط لإدارة المخاطر
٠.٤٥	٣.١٨	٠.٤٩	٣.٦٤	١.٠٩	٣.٣٢	مجال تنفيذ إدارة المخاطر
٠.٢٤	٣.٠٢	٠.٨٦	٢.٨٣	١.١٤	٣.١٨	مجال تقويم إدارة المخاطر
٠.٤٣	٣.١٤	٠.٥٣	٣.٢٦	٠.٩٩	٣.٣٠	الاستبانة ككل

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٦) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة وعلى الاستبانة ككل في ضوء متغير الخبرة (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأكثر)، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول ٧. نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مجالات التخطيط لإدارة المخاطر	بين المجموعات	٧.٤٣١	٢	٣.٧١٦	٥.٨٧٦	*٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٢٨٦.٤٥٤	٤٥٣	٠.٦٣٢		
	المجموع	٢٩٣.٨٨٥	٤٥٥			
مجالات تنفيذ إدارة المخاطر	بين المجموعات	٨.٨٨١	٢	٤.٤٤٠	٥.٣٧٣	*٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٣٧٤.٣٩٣	٤٥٣	٠.٨٢٦		
	المجموع	٣٨٣.٢٧٣	٤٥٥			
مجالات تقويم إدارة المخاطر	بين المجموعات	٧.٥٨٨	٢	٣.٧٩٤	٤.٠١٢	*٠.٠١٩
	داخل المجموعات	٤٢٨.٣٨٠	٤٥٣	٠.٩٤٦		
	المجموع	٤٣٥.٩٦٨	٤٥٥			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	١.٨٢٤	٢	٠.٩١٢	١.٢٩٦	٠.٢٧٥
	داخل المجموعات	٣١٨.٧١٧	٤٥٣	٠.٧٠٤		
	المجموع	٣٢٠.٥٤١	٤٥٥			

\* دالة إحصائياً

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في متوسطات تقديرات أفراد العينة لجميع مجالات الاستبانة، ففي المجال الأول (التخطيط لإدارة المخاطر) بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٥.٨٧٦) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٣)، وفي المجال الثاني (تنفيذ إدارة المخاطر) بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٥.٣٧٣) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، وفي المجال الثالث (تقويم إدارة المخاطر) بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٤.٠١٢) ومستوى الدلالة (٠.٠١٩)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.005)$ .

وللكشف عن مصدر الفروق في هذا المجال، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة

"شيفيه" "Scheffe" كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق للكشف في تقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في المجالات (التخطيط لإدارة المخاطر، تنفيذ إدارة المخاطر، تقييم إدارة المخاطر)

المجال	المؤهل العلمي			ماجستير فأكثر
	متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي	
التخطيط لإدارة المخاطر	بكالوريوس	٣.٣٥	٣.٠٢	٣.١٧
	دبلوم عالي	٣.٠٢	-	٠.١٨١٦٧
تنفيذ إدارة المخاطر	المؤهل العلمي	المتوسط	٣.٦٤	٣.١٨
	بكالوريوس	٣.٣٢	-	٠.١٤٢٥٠
تقييم إدارة المخاطر	دبلوم عالي	٣.٦٤	-	*٠.٤٥٦٦٧
	المؤهل العلمي	المتوسط	٢.٨٣	٣.٠٢
تقييم إدارة المخاطر	بكالوريوس	٣.١٨	-	٠.١٦٠٨٣
	دبلوم عالي	٢.٨٣	-	٠.١٨٦٦٧

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

تبين النتائج في الجدول (١١) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في مجال (التخطيط لإدارة المخاطر) كان بين تقديرات قادة المدارس من ذوي المؤهل (بكالوريوس) وذوي المؤهل (دبلوم عالي)، ولصالح قادة المدارس من ذوي المؤهل (دبلوم عالي)، أما في مجال (تنفيذ إدارة المخاطر) فإن مصدر الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة كان بين تقديرات قادة المدارس من ذوي المؤهل (دبلوم عالي) من جهة وذوي المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأكثر) من جهة أخرى، ولصالح قادة المدارس من ذوي المؤهل (دبلوم عالي). ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى الصبغة التنفيذية في برنامج الدبلوم العالي بعكس برنامجي البكالوريوس أو الماجستير فأعلى الذي يركّز على الجانب النظري. من جانب آخر تبين النتائج أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في مجال (تقييم إدارة المخاطر) كان بين تقديرات قادة المدارس من ذوي المؤهل (بكالوريوس) وذوي المؤهل (دبلوم عالي)، ولصالح قادة المدارس من ذوي المؤهل (بكالوريوس)، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام حملة الدبلوم عالي بتنفيذ إدارة المخاطر أكثر من الاهتمام بالجوانب المتصلة بالتقييم.

ج- حسب متغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات

الاستبانة حسب متغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة

ثانوية (ن=٢١٦)		متوسطة (ن=١٢٠)		ابتدائية (ن=١٢٠)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٩٥	٣.١٣	٠.٣١	٣.٢٦	٠.٨٠	٣.٥٠	مجال التخطيط لإدارة المخاطر
٠.٩٧	٣.٢٢	٠.٨٦	٣.٤٥	٠.٨٥	٣.٤٦	مجال تنفيذ إدارة المخاطر
٠.٩٢	٣.١١	١.١٥	٣.١٣	٠.٩٠	٣.٠٢	مجال تقويم إدارة المخاطر
٠.٩٣	٣.١٧	٠.٦٦	٣.٣٢	٠.٨٠	٣.٣٧	الاستبانة ككل

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (١٢) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة وعلى الاستبانة ككل في ضوء متغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية)، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٣).



جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال التخطيط لإدارة المخاطر	بين المجموعات	١٠.٤٣٥	٢	٥.٢١٧	٨.٣٣٨	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٣.٤٥٠	٤٥٣	٠.٦٢٦		
	المجموع	٢٩٣.٨٨٥	٤٥٥			
مجال تنفيذ إدارة المخاطر	بين المجموعات	٦.٢٣٧	٢	٣.١١٨	٣.٧٤٧	٠.٠٢٤
	داخل المجموعات	٣٧٧.٠٣٦	٤٥٣	٠.٨٣٢		
	المجموع	٣٨٣.٢٧٣	٤٥٥			
مجال تقويم إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠.٩٣٩	٢	٠.٤٦٩	٠.٤٨٩	٠.٦١٤
	داخل المجموعات	٤٣٥.٠٢٩	٤٥٣	٠.٩٦٠		
	المجموع	٤٣٥.٩٦٨	٤٥٥			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٣.٦٨٥	٢	١.٨٤٢	٢.٦٣٤	٠.٠٧٣
	داخل المجموعات	٣١٦.٨٥٧	٤٥٣	٠.٦٩٩		
	المجموع	٣٢٠.٥٤١	٤٥٥			

\* دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة في متوسطات تقديرات أفراد العينة للمجال الأول (التخطيط لإدارة المخاطر)، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٨.٣٣٨) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وللكشف عن مصدر الفروق في هذا المجال، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة

"شيفيه" "Scheffe" كما هو موضح في الجدول (١٤).

جدول (١٤): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق للكشف في تقديرات أفراد العينة حسب متغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة في المجال (التخطيط لإدارة المخاطر)

المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	ابتدائية	متوسطة	ثانوية	المجال
المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	٣.٥٠	٣.٢٦	٣.١٣	
ابتدائية	٣.٥٠	-	٠.٢٣٨٠٠	*٠.٣٦٧٧٨	التخطيط لإدارة المخاطر
متوسطة	٣.٢٦	-	-	٠.١٢٩٧٨	

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

تبين النتائج في الجدول (١٤) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة حسب متغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة في مجال (التخطيط لإدارة المخاطر) كان بين تقديرات قادة المدارس الابتدائية والثانوية ولصالح قادة المدارس الابتدائية. ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى استئثار قادة المدارس لطبيعة الطلاب في المرحلة الابتدائية التي تتطلب عناية ومتابعة وحماية من قبل ممن هم أكبر سناً، لذا فإن قادة المدارس الابتدائية يحرصون على التخطيط لإدارة المخاطر في مدارسهم أكثر من قادة المدارس الثانوية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موانجي وكواسيرا (Mwangi, N & Kwasira, J.) التي أوصت بإدارات المدارس الثانوية على تطوير سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في مدارسهم، وإشراك المعنيين والمستفيدين في تطوير هذه السياسة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة واندي وآخرون (Wandee, ) (M. et al, 2017) التي أظهرت أن نظام إدارة المخاطر في المدارس الثانوية في تايلند كان متناعماً ويسير بشكل جيد. ونتيجة

#### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- تنظيم برامج تدريبية لقادة المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة القصيم لتعزيز الوعي لديهم بمهارات إدارة المخاطر المدرسية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

- تفعيل دليل عام لإستراتيجية إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام.
- تحديد الاحتياجات الواقعية في مدارس التعليم العام لتفعيل نظام لتقويم إدارة المخاطر.

#### المراجع العربية:

- أبو حجير، طارق.(٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. إطرحة دكتوراة. جامعة قناة السويس، مصر.
- بدر، يسرى.(٢٠١٠). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
- البدري، طارق. (٢٠٠٥). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخلايلة صالح عبد وآخرون. (٢٠١٣). إستراتيجية إدارة المخاطر لوزارة التربية والتعليم. عمان.
- الزعبي، علي فلاح. (٢٠١٣). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم، ع ١١، ١-٤٣.
- الزعبي، علي فلاح.(٢٠١٠). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية (دراسة تحليلية). مجلة" الأبحاث الاقتصادية "الجامعة سعد دحلب البليدة، ع ، ٢٧-٤٦.
- الطعاني، حسن.(٢٠٠٥). مصادر ضغط العمل لدى مدرء المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرم من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق، ٢١(٢).
- الطويل، هاني. (١٩٩٧). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- عبدالمنعم، عاط؛ والكاش، محمد؛ وكاسب، سيد.(2008). **تقييم وإدارة المخاطر**. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة - جامعة القاهرة.
- العمرى، شريف، وعطا، محمد. (٢٠١٢). **الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**. السعودية: جامعة الملك سعود.
- العزري، سعد علي والدليمي، عرك عبود.(٢٠١٥). **تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات**: مدخل نظري تحليلي. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، ٧(١٣)، ٩٦٩ - ٩٨٥.
- كعكي، سهام.(٢٠٠٢). **إدارة مدرسة المستقبل**، بحث مقدم إلى ندوة مدرسة المستقبل بجامعة الملك سعود، كلية التربية، جامعة الملك سعود في الفترة من ١٦-١٧ شوال ١٤٢٣هـ.
- محمد قاسم. (٢٠١٠). **البعد الإدراكي للمخاطر: المفهوم و الإدارة**. **مجلة جامعة النجاح الوطنية**، ٢٤(٣)، ٩٨٥ - ١٠١٦.
- مصطفى حسين وآخرون. (٢٠٠٠). **اتجاهات حديثة في إدارة المدرسة**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصطفى، أحمد السيد. (٢٠٠٩). **الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي**. القاهرة: المكتبة المصرية.
- موسى، شقيري نوري ونور، محمود ابراهيم، والحداد وسيم محمد وذيب، سوزان سمير. (٢٠١٢). **إدارة المخاطر**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
- الوادي، محمود والزعبي، علي. (٢٠١١). **مسئوليات إدارة الجودة الشاملة كماداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)**، مؤتمر جامعة الزرقاء الدولي الثامن للمدرسة ١٥ - ١٧ - ٣ - ٢٠١١، الأردن.
- وارنج، الآن؛ وجليندون، ايان. (٢٠٠٧). **إدارة المخاطر: الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين** " (ترجمة)، سرور، سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، 49.
- وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. (١٣٣٧هـ). **الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام**. الرياض. وزارة التعليم.

#### المراجع الأجنبية:

- Pattanajureepan, P &, Sirisuthi, C & Ieamvijarn, S. (2014). Development of Risk Management System in Private School General Education. **Asian Social Science**; Vol. 10, No. 1; :276-282.
- Mwangi,N & Kwasira, J.(2016).Influence of Risk Management Practices on Successful Implementation of Projects in Public Secondary Schools in the County Government of Kiambu, Kenya. **The**

**International Journal Of Business & Management.** Vol 4 Issue  
3. 291- 311.

IRM (2002). The risk management standard. Recuperado em 18 de abril,  
2008, de <http://www.theirm.org/publications/PUstandard.html>.

Irtemeh Hani Jazz'a & Al Mhirat. Mervat mohmmad. (2017). Impact of  
Risk Management on Project Success: An Empirical Investigation  
in Jordanian Ministry of Environment. **European Journal of  
Business and Management.** Vol.9, No.19, pp 55-61.

Kishk, M and Ukaga, C (2008) **the impact of effective risk  
management on project success.** In: Dainty, A (Ed) Procs 24th  
Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2008, Cardiff, UK,  
of Researchers in Construction Management, 799-808. Association

Wandee, M & Sirisuthi, C & Leamvijarn, S. (2017). The Study Elements  
and Indicators of Risk Management System for Secondary Schools  
in Thailand. **International Education Studies;** Vol. 10, No. 3;  
2017

Dey Moitri (2011) **Effective School Management Committees,  
Consortium for Research on Educational Access, Transitions  
and What Is School-Based.**

Miller, J. & Miller, T. (2001). Educational leadership in the new  
Millennium: a Vision For 2020. **International Journal of  
leadership in Education.** Vol. 4. No.2. pp. 181-189.

Berg, H. P. (2010). **Risk management: Procedures, methods and  
experiences.** Risk Management, 17(1), 79-95.

Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert, (2010), "**operation  
management**" 6th ed., Pearson education limited. Prentice-hill,  
financial time.