



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

أثر إدارة المخاطر ومدى تطبيقها على سلامة البيئة التعليمية
بمدينة الرياض
المملكة العربية السعودية
لعام ٢٠٢٤ م

The impact of risk management and its application on the
safety of the educational environment
in Riyadh
Kingdom of Saudi Arabia
2024

مشروع تخرج درجة الماجستير
قسم إدارة المخاطر

إشراف الدكتور : وليد سليمان

إعداد

أ / عبدالله بن محمد النعيمي أ / هدى بنت سالم الحامد أ / نجاح بنت عباس الشمري

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

تحظى سلامة البيئة التعليمية بأهمية كبيرة لدى القائمين على المؤسسات التعليمية في مدينة الرياض حيث ان ذلك يؤثر بشكل مباشر على صحة وسلامة جميع أفراد المجتمع التعليمي. ومن أجل ضمان سلامة هذه البيئة، لابد ان يعتنى بإدارة المخاطر فيها، والتأكد من تحقيق أهدافها لدى جميع المنتسبين لمؤسسات التعليم والاهتمام بشموليتها بجميع نواحيها.

وتهدف إدارة المخاطر إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على البيئة التعليمية واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تلك المخاطر أو التعامل معها بطريقة فعالة من خلال تطبيق نهج إدارة المخاطر.

ويتعين على المؤسسات التعليمية تحديد المخاطر المحتملة مثل المخاطر الفكرية ، والإدارية والمالية والصحية والمبنى والتجهيزات وتقنية المعلومات وغيرها من المخاطر التي قد تؤثر على سلامة البيئة التعليمية.

وبواسطة تطبيق إدارة المخاطر، يمكن أن يتم الكشف عن المخاطر المحتملة ، وتحليلها ، وتقييمها ، ومراقبتها وتحسين تدابير الوقاية المتعلقة بها ، وذلك يتطلب وجود سياسات وإجراءات واضحة ومناسبة للتعامل مع المخاطر بالإضافة إلى دعم الإدارة المستمر لهذه العملية.

وبالتالي، فإن إدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في المحافظة على سلامة البيئة التعليمية ، وتساهم في توفير بيئة صحية ، وأمنة ، ومريحة للطلاب ، والمعلمين ، وبقية أفراد المجتمع التعليمي، مما يعزز الاستفادة المثلى من عملية التعلم.

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 (٢٠٠٨) 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 أرتميه والمهيرات (Itemeh. & Al Mhirat, ٢٠١٧) 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 (٢٠١١) 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 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، ومن خلال علاقة الباحث بقيادة 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. (١)

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية مرتادي هذه المنشآت والذين هم ابناؤنا الذين عقدت عليهم الآمال بعد الله عز وجل وهم أهم داعم للمجتمع .

و البيئة المدرسية هي المؤثر الأقوى في اخراج جيلا كاملا بأفكاره واهتماماته وثقافته فأما ان يرتقي بمجتمعه ويكون في مصاف المجتمعات الرائدة في العالم ، او ان يكون سببا في انحدار مستواه الى مستويات متدنية بين الدول . فمن اهم المهمات إيجاد بيئة تعليمية آمنة من أنواع المخاطر بإشكالها المختلفة وتحقيق رؤية ورسالة واهداف القائمين على المؤسسات التعليمية .

أهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف أولا بمفهوم إدارة المخاطر وأهمية تطبيقها في كافة نواحي البيئة المدرسية وبيان أهدافها وخطوات تنفيذها.
- التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في المدارس بمدينة الرياض .
- التعرف على اثر تطبيق إدارة المخاطر على سلامة البيئة التعليمية .

أسئلة الدراسة

- ما مدى وعي القائمين على المدراس بمفهوم إدارة المخاطر، وأهدافها ، وخطوات تنفيذها ؟
- ما مدى تطبيق إدارة المخاطر في المدارس بمدينة الرياض ؟
- ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر على سلامة البيئة التعليمية ؟

(١) درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم .

الدراسات السابقة

- ١- **العنزي والدليمي (٢٠١٥)** توصلت الدراسة الى الاستنتاجات والتوصيات الآتية:
 - ١- الاستنتاجات: أ - ضعف الوعي بأهمية إدارة الخطر لدى المنظمات والأفراد بأهميتها ودورها في حماية المنظمات و التقليل من تأثيرها ، رغم كونها مؤشرا حضاريا و اجتماعيا واقتصاديا مهما من مؤشرات تطور الشعوب ب- تعاني المنظمات من نقص في الخبرات والكوادر الفنية سواء في العدد أو نوعية الخبرة على مستوى تطبيق إدارة المخاطر ب- تعد استراتيجيات ادارة الاخطار اداة تسهم في قبول او رفض المخاطر، بل يتعدى ذلك في السيطرة والتحكم بالمخاطر التي تواجه المنظمات ومعالجتها لتحقيق اهداف المنظمة.
 - ٢- التوصيات : أ- ضرورة رفع مستوى ادراك الادارات العليا في الشركة ووعيتها بأهمية موضوع ادارة المخاطر، واهميتها في مواجهة المخاطر وتحقيق اهداف المنظمات . ب - تنظيم حلقات دراسية وندوات متكررة داخل العراق وخارجه للقيادات الادارية العليا والوسطى يوضح فيها أبعاد المخاطر وبث ثقافة المخاطر. ت - تكثيف الجهود البحثية باستراتيجيات ادارة المخاطر . ث- ضرورة اعتماد ادارة المخاطر كموضوع منهجي يدرس لطلاب ادارة الاعمال في كليات الادارة والاقتصاد واعتباره مادة اساسية لطلبة الدراسات العليا فيها.
- ٢- **دراسة المخلفي (٢٠١٩).** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم ، وتوفير قاعدة بيانات واضحة ودقيقة للاحتياجات التدريبية حول إدارة المخاطر لقادة المدارس في منطقة القصيم. و تطوير كفايات قادة المدارس في إدارة المخاطر في منطقة القصيم. وكان منهج الدراسة هو 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.
- توصيات الدراسة : تنظيم برامج تدريبية لقادة المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة القصيم لتعزيز الوعي لقيم بمهارات إدارة المخاطر المدرسية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً. وتفعيل دليل عام الإستراتيجية إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم ونشر ثقافة إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام وتحديد الاحتياجات الواقعية في مدارس التعليم العام لتفعيل نظام التقويم إدارة المخاطر.
- ٣- **دراسة القحطاني (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل توفير قاعدة بيانات واضحة ودقيقة للاحتياجات التدريبية حول إدارة المخاطر المديري المدارس في الهيئة الملكية بالجبيل.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها : تم استعراض سريع لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وعرضاً لأهم النتائج، وفيما يلي عرضاً موجزاً لذلك: أداة جمع منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية. نتائج الدراسة: جاءت أهم نتائج الدراسة كالتالي: أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل ؟

أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بمتوسط (٣.٥١ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل تمثلت في بعد تنفيذ إدارة المخاطر بمتوسط (٣.٦٥ من ٥) ، يليها بعد التخطيط لإدارة المخاطر بمتوسط (٣.٤٢ من ٥) ، وأخيراً جاء بعد تقويم إدارة المخاطر بمتوسط (٣.٣٦ من ٥).

٤- **أمني الهباهية (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالبيئة التعليمية الأمانة من وجهة نظر المعلمين. متغيرات الدراسة : شملت الدراسة على المتغيرات التالية: - إدارة المخاطر. - البيئة التعليمية الأمانة. التوصيات : في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

١. إجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة المخاطر في جميع المدارس الحكومية والخاصة، وعلى مستوى المملكة، وذلك لأهمية هذه البحوث التي تساعد في حماية الطلبة وجميع العاملين في المدارس.
٢. العمل على زيادة وعي جميع العاملين في المدارس والقطاع التعليمية في مفهوم إدارة المخاطر، ووضع إدارة المخاطر في الخطط التربوية السنوية وذلك للمحافظة على المستوى التعليمي للطلبة وتوفير الأمن والسلامة لكافة العاملين في المدارس. ٣ عقد برامج توعوية عن مفهوم إدارة المخاطر في المدارس. ٤ تدريب وتأهيل إدارات المدارس على اجراءات إعداد خطط لإدارة المخاطر وكيفية تطبيقها وتنفيذها والعمل على تقويمها.
- ٥ . تكثيف البرامج والمحاضرات التي تهدف توعية الطلبة وأولياء الأمور بالأفكار الضالة وكيفية مواجهتها.
٦. رصد ميزانية لتحسين البنية التحتية للمدارس والتي تحقق توافر بيئة تعليمية آمنة. ٧. تدريب وتأهيل مديري ومديرات المدارس بشكل دوري ومستمر على متطلبات البيئة التعليمية الأمانة، وزيادة وعي كافة العاملين في المدارس بأهمية توفير بيئة تعليمية آمنة تحقق الأهداف التربوية والتعليمية. توافر متطلبات البيئة التعليمية الأمانة.
٨. وضع لجان متخصصة من قبل وزارة التربية والتعليم، لمتابعة البيئات المدرسية والتأكد من إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المدارس الحكومية والخاصة في جميع محافظات المملكة.

٥- **دراسة شحاتة و بدير**، هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: استكشاف أسس ومنطلقات إدارة المخاطر الصحية والبيئية بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري والتربوي المعاصر الوقوف على ملامح الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. طرح رؤية مقترحة الإدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر. منهج البحث: نظرا لطبيعة مشكلة البحث الحالي؛ فإنه قد استخدم المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة هذا البحث حيث استخدم للتنظير للإطار الفكري لإدارة المخاطرة والتعرف على الواقع الحالي لها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر ومن ثم الوصول إلى استنتاجات قد تسهم في تقديم المقترحات والتوصيات المناسبة لتفعيل وتطوير إدارة المخاطر بهذه المؤسسات.

الفرضيات النظرية للدراسة

- ان مدى وعي القائمين على المدارس بمفهوم إدارة المخاطر، وأهدافها ، وخطوات تنفيذها ليس بالمستوى المأمول.
- أن مدى تطبيق إدارة المخاطر في المدارس بمدينة الرياض هو مدى محدود ببعض المخاطر.
- انه يوجد أثر لتطبيق إدارة المخاطر على سلامة البيئة التعليمية ولكن فيما تم تطبيقه من أنواع إدارة المخاطر فقط .

المنهجية وطرق البحث

استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية

مصطلحات البحث

مفهوم الإدارة :- تعريف الإدارة وللإدارة تعريفات كثيرة تختلف من شخص إلى آخر بحسب الخلفية الإدارية والتكوينية للشخص القائم عليها، وفيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب اداريون: يعرفها فردريك ونلسو تابلو هي: المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم أيقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

- أما هنري فايول الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرضها قائلاً: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأمور وأن تنسق وأن تراقب. ويقول مارشال ديموك الإدارة هي معرفة أين تريد أن تذهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والقوى التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة ودون إسراف للوصول إلى هناك. أما كونتز وأودونيك فقد عرفا الإدارة بأنها: وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم. ويمكن تعريفها بأنها: تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها المالية وغير المالية.

ونجد تعريفات أخرى للإدارة تختلف في درجة دقتها وشمولها وكذلك في قيمتها، نذكر منها : عرفت الإدارة على أنها

إدارة العنصر البشري وليس الأشياء. الإدارة هي إدارة الناس ، وليس الأشياء. Management is

management of people, not things. وعرفت بأنها صنع القرارات management is

decisionmaking. كما عرفت بأنها عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً. تعرف الإدارة بأنها

عملية التخطيط الذي يسبق التنفيذ وتنظيم العمل بتقسيمه على العاملين وتدريبهم وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية، وقياس النتائج المحققة بالأهداف الموضوع بالخطوة، وهذا المفهوم الوظيفي يتضمن عناصر الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

الإدارة تعنى بالنشاطات الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك باستخدام الأمثل للموارد، وبالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية. (١)

و قال هيمان : (أن الإدارة هي وظيفة لتحقيق هدف من خلال الأنشطة أخرى، الإشراف على الأنشطة التي تقوم بها الأفراد لتحقيق الأهداف) وقال سياغيان : (إن الإدارة هي القدرة والمهارات لتحقيق الأهداف من خلال الأنشطة أخرى) . وقال عمر وصفي عقيلي : (إن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكيد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها) . وقال بد الفتاح مراد : (إن الإدارة هي ترتيب وتنظيم خاص يحقق أهدافاً معينة مهما كانت هذه الأهداف) .

(١) الإدارة عن طريق المشروع

وقال إبراهيم العمري : (إن الإدارة هي نشاط أو عملية تتعلق أساسا بوسائل بلوغ أهداف معينة) وقال محمد نور الدين : (إن الإدارة هي نشاط إنساني متعاون لتحقيق أهداف مشاركة على أحسن وجه وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف) . (١)

ومما سبق نستخلص تعريفا أكثر شمولاً هو : أن الإدارة جهد إنساني مستمر وهي عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة.

مستويات الإدارة:

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات أو أكثر حسب الحاجة وطبيعة العمل، وسوف نقوم بتقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي :

الإدارة التنفيذية: هي الإدارة التي تعمل على تنفيذ ومراقبة سير العمليات، وهي مسؤولة عن التأكد من تحقيق الأهداف وإتباع الخطط الموضوعية، وتمتاز هذه الفئة بتغلب القدرات العلمية والفنية على القدرات الإدارية، فهي تفضل التعامل مع النواحي الفنية أكثر من النواحي الإدارية، وتقوم برفع التقارير إلى مستويات الإدارة الوسطى، وهي حلقة وصل بين العمالة والإدارة.

الإدارة الوسطى : تتمثل في الطبقة الإدارية الواقعة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهي صلة الوصل بين هذين المستويين، ومن أهم واجباتها التنسيق ورفع التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا بعد مراجعتها وتوصيل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا بعد مراجعتها، وتوصيل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا أو التعديلات، أو أي أمور أخرى تجد بالنسبة للمشروع إلى الإدارة التنفيذية.

الإدارة العليا : هي مجموعة المديرين الذين يشغلون المراكز العليا في الإدارة، وتتميز هذه الفئة بمسؤوليتها الكبيرة وعلاقتها الواسعة مع الشركات الأخرى، فهي بالتالي مسؤولة عن معظم القرارات الرئيسية والحساسة مثل الاتصالات الخارجية، وتحديد وتطبيق سياسة الشركة، وتوقيع العقود وغيرها. (٢)

مفهوم الخطر :

الخطر - لغة: الإشراف على الهلاك، وخوف التلف. و(أخطرت) المال (إخطارا): جعلته (خطراً) بين المتراهنين. وبإدابة: (مخطرة): كأنها (أخطرت) المسافرين، فجعلته (خطراً) بين السلامة والتلف و (خاطر) بنفسه فعل ما يكون الخوف فيه أغلب (١٩٨٧، ٦٦ الفيومي) .

(١) إدارة تعليم اللغة العربية لترقية كفاءة مهارة الكلام .

(٢) الإدارة عن طريق المشروع

أما الخطر اصطلاحاً، فهو حدث يؤثر وقوعه على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، فرصة أو تهديداً، ويقاس بتأثيره، واحتمال وقوعه، وهو جزء من واقع جميع المؤسسات بكافة أنواعها، فكل كيان، وهو يسعى إلى تحقيق أهدافه أو غاياته، مضطر حتماً للتعامل في عملياته مع حالات من المخاطر. ولقد بلورت المؤسسات، وعلى مدى عقود عدداً من الممارسات لإدارة المخاطر في مجالات محددة، مثل السلامة وإدارة المشاريع وإدارة الأموال، لضمان استمرارية سير العمل، ومع ذلك، يظل هذا النهج التقليدي المغلق محدود النطاق مفتقراً إلى الانساق، وإلى نظرة راصدة وشمولية لعوامل الخطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها (الرزي، وبوشنا ٢٠١٠، ٦)

ويمكن تعريفه - أيضاً - بأنه أي فعالية لا تضيف قيمة للخدمة أو للطلاب، أو أي نشاط غير مرغوب في العملية الأكاديمية، يؤثر على موارد المؤسسة المختلفة، كالإهمال، وسوء الإدارة وسوء الاستخدام والوقت الضائع (الزعي على فلاح، ٢٠١٣، ٨) .

والخطر - أيضاً - مزيج مركب من الاحتمال لحدث ما ونتائجه، ويستخدم هذا المصطلح بشكل عام - فقط - عندما يكون هناك - على الأقل - احتمال حدوث عواقب سلبية في بعض الحالات، كما تنشأ المخاطر من احتمال الانحراف عن النتيجة أو الحدث المتوقع (ISO/IEC Guide ٧٣، ٢٠٠٢، p.٢) وهكذا يتضح الفرق بين الخطر والأزمة والكارثة، فالخطر يشير إلى مشكلة محتملة، أو موقف إذا تحقق فإنه قد يؤثر عكسياً على المؤسسة، بمعنى أن وجود المشكلة يكون بمثابة تهديد للخطر، ومتى تعقدت هذه المشكلة اتخذت مسارا حاداً يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة، وقد تتحول إلى أزمة. وهكذا فكل المؤسسات تواجه أخطاراً، وغالباً ما يتم التغلب على جلها، إلا أن بعضها أو القليل منها يتصاعد ليشكل أزمات، قد تعصف بالمؤسسة بالكامل، فالأزمة نقطة تحول أو لحظة حرجية في تطور سلسلة من الأحداث المتتالية، وعليه يكون الهدف من إدارة المخاطر التأكد من أن هذه المخاطر لن تتحول إلى أزمات (ناصف ٢٠١٢، ٣٦) التي ربما تعقدت فتحوّلت إلى كوارث. (١)

مفهوم إدارة المخاطر:

مفهوم إدارة المخاطر فتعددت واختلفت المفاهيم التي وردت باختلاف مداخل واتجاهات الباحثين في هذا المجال فعرفت بأنها 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 و الزعي ٢٠١١م ص ١٤)

وأشار البلقيني وواصف (٢٠٠٤م، ص ٢٩) أن إدارة المخاطر هي عملية اتخاذ قرار المواجهة أي خطر يستطيع الفرد أو المنظمة تخفيض الاحساس السلبي الناتج عن وجود الخطر. فيما عرف العابسي ورائيا مرجان (٢٠١٥م، ص ٩٢٠) إدارة المخاطر المدرسية بأنها: الاستخدام الفعال لأسس ومكونات وآليات الإدارة في مواجهة المخاطر المتوقع حدوثها بالمدرسة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية المرجوة.

أهداف إدارة المخاطر

لا توجد مؤسسة تعليمية بدون مخاطر متوقعة، وعليه فإن الإدارة الفعالة التي تمتلك رؤية استراتيجية لتطوير الموارد وخططها وبرامجها لابد لها من تبني استراتيجية الإدارة المخاطر تكون جزءاً من استراتيجيتها الشاملة التي تقوم أصلاً على منهج التحليل البيئي الداخلي لعناصر القوة والضعف والتحليل البيئي الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات.

ان الغاية الاستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية تتمثل بتوفير بيئة آمنة تتميز بالقدرة على استثمار عناصر قوتها والحد من عناصر ضعفها ولديها القدرة على الاستفادة الفعالة من الفرص والتقليل من التهديدات والمخاطر في بيئتها الخارجية وبناء على هذه الغاية تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر كما أشارت إليها (استراتيجية إدارة المخاطر، ٢٠١٨م، ص ٩) ، (دائرة المخاطر بجامعة الملك سعود ٢٠١٩م)، (دحدوح والمؤمنى، ٢٠١٠ ص ٢٣-٢٢):

- ١- تهيئة بيئة تعليمية آمنة وسليمة.
- ٢- تعزيز تنافسية المؤسسات التعليمية وفق مؤشرات الأداء ومعايير ضمان الجودة.
- ٣- الوقاية من المخاطر المحيطة بالمؤسسة ومنسوبيها.
- ٤- تحسين القدرة على الاستفادة من الفرص .
- ٥- حماية الأصول والموارد و رأس المال الفكري والبشري.
- ٦- تقديم إطار شامل مرشد الأهداف ومبادئ ومنهجية ومهام إدارة المخاطر وكيفية معالجة المخاطر المتوقعة.
- ٧- بناء مصفوفة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية المتوقعة التي تواجه المؤسسة التعليمية.
- ٨- تطوير قاعدة المعلومات وأدوات وأساليب التحليل والتفسير والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة التي قد تواجه المؤسسة وتقييمها وتحديد برامج وإجراءات التعامل معها.
- ٩- تطوير وتقييم خطط الطوارئ المختلفة في المؤسسات التعليمية لمواجهة الكوارث والأزمات المتوقعة.

كما أشار كل من بارنابي و هاس (Burnaby & Susan) إلى أن إدارة المخاطر تهدف إلى:

- ١- تطوير الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي يمكن قياسها.
 - ٢- تحديد المخاطر التي من شأنها أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة
 - ٣- تحديد الضوابط التي من شأنها تخفيف حدة تلك المخاطر.
 - ٤- ربط إدارة المخاطر باستراتيجية المؤسسة، حيث يعد ذلك سمة مميزة لبرامج إدارة المخاطر بالمؤسسة
- ويضيف فاطمي أن من أهم أهداف تطبيق إدارة المخاطر بقاء المؤسسة والحفاظ على استمراريتها وزيادة قيمتها وقدرتها التنافسية في العباسي ورائيا (٢٠١٥م، ص ٩٣٤)

أهمية إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيسياً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المنظمة، وأن المدير الذي يتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خطت واجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية (العنزي والدليمي، ٢٠١٥م، ص ٥٧٥)

- ١- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها.
- ٢- تعزز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عفاً الأعمال من المخاطر.
- ٣- تتعاطى أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كانت من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.
- ٤- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ٥- تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- ٦- تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- ٧- تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- ٨- التأكيد للإدارة على حاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر.

خطوات إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بالمفهوم الحديث (الواقعية) بالخطوات التالية ذكرها كل من ، (مسلم ٢٠١٥م، ص ١٥٢ ١٥٣، المنصور، ٢٠٠٧م، ص ٦-٨)

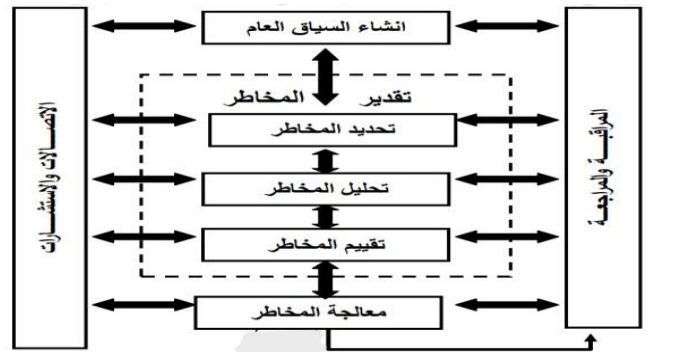
- أولاً: التحضير: الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي التخطيط للعملية، ورسم خريطة نطاق العمل.
- ثانياً: تحديد المخاطر: أي التعرف على المخاطر ذات الأهمية، والمخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وكلية يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.
- ثالثاً: التقييم: بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها ، أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.
- رابعاً: التعامل مع المخاطر بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية النقل - التجنب - التقليل - القبول (الاحتجاز)

خامساً: وضع الخطة وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرائق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوتر من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

سادساً: التنفيذ: يتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

سابعاً: مراجعة وتقييم الخطة تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة، فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.(١)

وقد ذكر العنزي والديلمي إن عملية إدارة المخاطر تتكون من المراحل التالية التي تتصف بكونها مراحل متكاملة ومندمجة ومستمرة فيما بينها في الواقع العملي وكما يوضح الشكل والمتمثلة بإنشاء السياق العام، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، والاتصالات والاستشارة. وكما توضحها المواصفة الدولية (ISO ٢٠٠٩ : ٣١٠٠٠) التي اشار اليها ٨٨٢ : ٢٠١٠ Purdy (٢) كما في الشكل التالي :



يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

- ١- من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
 - ٢- من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل.
- يما يرى عبد المنعم وآخرون (٢٠٠٧م) أن عملية إدارة المخاطر تقوم بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي (٢٠٠٧م، ص ٦) :

- ١- تعريف المخاطر وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

(١) درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل .

(٢) تأثير إدارة المخاطر و فوائدها في المنظمات : مدخل تحليلي .

- ٢- تحليل المخاطر ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- ٣- تقييم المخاطر وهو تحديد عنصري الخطر:
 - الآثار التي يحدثها كل خطر.
 - احتمال حدوث كل خطر.
- ٤- التحكم في المخاطر وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره.
- ٥- المراقبة والمتابعة الدورية وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

مصفوفة القرار

وتسمى مصفوفة القرار (Table Action) هي عملية تقدير مستوى الخطورة (قيمة الخطر للخطر المعنى وتعتمد على شدة (تأثير) الخطر من ناحية واحتمالية (إمكانية) حدوثه من ناحية أخرى بحيث تهدف إلى تحويل الخطر إلى كمية رقمية لتحديد آلية ومعايير وأولويات التعامل معه. ويتم تقسيم المخاطر حسب قيمتها إلى شديدة الخطورة عالية الخطورة متوسطة الخطورة، منخفضة الخطورة)، وتم اعتماد المصفوفة الخماسية (٥*٥) لتحديد قيمة الخطر، حيث أنها مقسمة إلى خمسة صفوف وتمثل قيمة احتمالية (إمكانية) حدوث أي خطر (٥-١) وخمسة أعمدة وتمثل قيمة شدة الخطر (٥-١) ويمثل نقطة التقاء الصف بالعمود حاصل ضرب القيمتين وهي قيمة ومستوى الخطر، (خطة إدارة المخاطر بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ٢٠١٨م، ص ١٨٦) (١)

يوضح الشكل (١) مصفوفة حساب مستوى الخطر

SEVERITY مدى مستوى الخطورة					
لا يوجد (1)	ضعف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)	
5 مقبول Risk acceptable	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	15 أولوية عالية High priority	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	25 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	شبه مؤكد Almost Certain (5)
4 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	16 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	مرجح Likely (4)
3 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	9 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	15 أولوية عالية High priority	محتمل Possible (3)
2 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	بعد الاحتمال Unlikely (2)
1 مقبول Risk acceptable	2 مقبول Risk acceptable	3 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	5 مقبول Risk acceptable	نادر الحدوث Rarely (1)

(١) درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل .

المراجع

- ١- **العنزي والدبلمي (٢٠١٥)** تأثير إدارة المخاطر و فوائدها في المنظمات : مدخل تحليلي .
- ٢- **مجيد احمد (٢٠١٧)** إدارة تعليم اللغة العربية لترقية كفاءة مهارة الكلام بمعهد أولي الألباب نهضة الوطن غيغيك لومبوك الشرقية .
- ٣- **تركي المخلفي (٢٠١٩)** درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم .
- ٤- **عبدالله القحطاني (٢٠٢٠)** درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل .
- ٥- **راضية قراد (٢٠٢١/٢٠٢٠)** الإدارة عن طريق المشروع موجهة لطلبة السنة أولى ماستر اتصال تنظيمي
- ٦- **شحاتة و بدير** إدارة المخاطر البيئية والصحية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر قبل الجامعي (الواقع والمأمول).