

إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين
الدكتورة منال أنيس متاني - وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر
manal.matni.1974@gmail.com
00972547461828

إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (402) معلمًا ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة؛ وأن مستوى البراعة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس ومستوى البراعة التنظيمية لديهم. توصي الدراسة بقيام مديري المدارس بالتنبؤ والكشف عن مصادر جديدة للمخاطر المحتملة، والتي تُهدد العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، البراعة التنظيمية، المدارس داخل الخط الأخضر.

Risk Management Among School Principals Within the Green Line and its Relationship to Organizational Ingenuity from Teachers' Point of View

Abstract

The study aimed to identify risk management among principals inside the Green Line and its relationship to organizational prowess from the teachers' point of view. The descriptive, correlational survey approach was used, and the questionnaire as a tool for data collection, as it was applied to a sample of (402) male and female teachers, chosen randomly. simple, and the results showed that the level of risk management among school principals came to a high degree; And that the level of organizational ingenuity came to a high degree, and there was a positive, moderate, statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the level of risk management of school principals and the level of organizational ingenuity they had. The study recommends that school principals predict and detect new sources of potential risks that threaten the educational process.

Keywords: Risk Management, Organizational Ingenuity, Schools Within the Green Line.

مقدمة

تمثل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات؛ لبلوغ الأهداف التي تمكنه من استثمار موارده البشرية والمادية والعلمية بمختلف المجالات، لذا فإن التربية في تقدمها تعبير عن حالة إدارية، فقصة تطور التربية وتحولاتها الكبيرة، هي قصة تحول من نمط إداري تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث، والتطور الإداري هو لب كل تطور حضاري وتربوي، وهذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل أو يستقيم من غير تجديد إداري، لذلك أصبح تطوير الإدارة التربوية أمرًا ملزمًا للخروج بالعملية التعليمية من مواقع الاختناق والخرج التي يعاني منها التعليم بالوقت الحاضر، والتغلب على المشكلات والقضايا التي يمكن أن تزيد الاختناق الخرج بالمستقبل.

ولمواجهة هذه التحديات لا بد أن تتواجد الإدارة القادرة على التجديد، باعتبارها أداة لصنع تعليم الغد، بما يمكنها أن ترقى بالتعلم، وتجعله قوة لمواجهة السنوات القادمة، عن طريق مواكبة التطورات التي تحدث بالعالم واتجاهاته، ومتابعة التطور الحاصل بعلوم الإدارة والتكنولوجيا (الصالح، 2011)، والمؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات بالمجتمع، فهي التي تعمل على تطوره ونموه، وذلك من خلال إعداد كوادر بشرية متميزة لمواكبة المتغيرات، فنظام إدارة المؤسسات التعليمية بالوقت الحاضر لم يعد مقصورًا على إدارة الموارد البشرية أو المالية فقط بل تجاوزتهم إلى المحافظة على سمعتها

ومكائنها وحماية أصولها، فتعمل إدارة المخاطر على وضع أفضل السياسات لمواجهة الخسائر التي قد تكون متوقعة، وذلك عن طريق اكتشافها وتحليلها، وقياس درجة خطورتها وتقدير حجم الخسائر المتوقع، واختيار أنسب البدائل لإدارتها (كمال، 2020).

ومفهوم إدارة المخاطر كما بينه هوم وآخرون (Hom et al, 2020) لم يكن معمولاً به في أوساط المؤسسات التعليمية حتى الوقت القريب، إذ بدأت المؤسسات التعليمية الغربية بتوظيف خبرات القطاع الخاص مثل: (البنوك، وشركات التأمين، وشركات تدقيق الحسابات) حتى أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية لأية مؤسسة. وبين لوتواونج شانسيراسيرا (Loetwathong & Chansirisira, 2019) أنَّ السنوات الأخيرة من القرن العشرين شهدت اهتمام علماء الإدارة بتطوير أساليب إدارية تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة، والمتمثلة بإيجاد حلول لأزمة الإنتاجية وتحسين الجودة، وانتقلت هذه الأساليب الإدارية إلى إدارات المؤسسات التعليمية.

ونتيجة لكثرة التحديات التي طرأت على العملية التعليمية كجائحة كورونا، وأدت إلى إحداث خلل في سير العملية التعليمية، كان لا بد من توفير إدارات تربوية للمؤسسات التعليمية ذات مواصفات خاصة وكفايات عالية لتتمكن من التعامل مع تلك المخاطر للحد منها أو منع حدوثها، من خلال تفعيل الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات والمخاطر (Roth, 2022). ونظراً لتعدد وتنوع المخاطر بين: (طبيعية؛ كالعواصف والسيول والفيضانات، والزلازل والبراكين، ومخاطر صحية وبيئية؛ كالأوبئة والأمراض والتلوث، ومخاطر بشرية ومالية)؛ فقد دعت الحاجة بالعصر الحديث إلى وجود كيان إداري على المستوى المؤسسي وفروعه يختص بالمخاطر والأزمات والكوارث، وكيفية إدارتها ومواجهتها؛ لتحقيق الأمن والاستقرار المؤسسي (Aefsky, 2021).

ويتضح دور مدير المدرسة بإدارة المخاطر بالعملية التعليمية كما بينها روفيد (2020) من خلال كفاءته بعمليات (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتوجيه، والرقابة)؛ فالتخطيط يُتيح لمدير المدرسة بناء سيناريو يُحدد ما يُمكن أن يحدث، وتحديد أدوار الأعضاء المشاركين بعملية المواجهة، والذي يُخفف من حدة مفاجأة حدوث الأزمات، لذلك فإن أهم ما يميز المدارس الفعالة هو الاستعداد لمواجهة المخاطر، وإدارتها من خلال تخطيط منهجي، وتهدف خطط مواجهة المخاطر إلى منع الأزمات عن طريق اتخاذ الإجراءات الوقائية، والتحصين للتعامل المناسب معها.

أما وظيفة التنظيم؛ كما بينها الآغا وعساف (2015) فتهتم بتحديد الأشخاص المؤكدة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة المخاطر، والمهام المرتبطة بكل منهم، وعلى مدير المدرسة أن يوفر نوعاً من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة تلك المخاطر، خاصة عندما تحتاج إلى جهد جماعي، وتتطلب إدارة المخاطر وجود فريق لمواجهةها، حيث يشمل الفريق المدير، ومساعدته، والمرشد الطلابي، وأربعة من المعلمين المتميزين للتصرف بهدوء واتزان أثناء الأزمات والمخاطر. أما الاتصال فبينه (محمد، 2020) بأنه لكي تتم مواجهة المخاطر بكفاءة من الضروري التحديد الواضح لخطوط الاتصال، ونوعية المعلومات والبيانات التي يتم تداولها من أجل التنسيق، ولذلك يؤدي الاتصال دوراً محورياً بالتعامل مع المخاطر لتوضيح الحقائق، وتجنب انتشار الشائعات، وعدم خروج الموقف عن السيطرة.

والرقابة كما بينها الناجي (2016) تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وتسهم في تحسين

الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين، والرقابة كعملية تشير إلى مجموعة أنشطة ومراحل وخطوات يقوم بها المدير حتى ينجح في أداء واجباته ومن أنواع الرقابة: الوقائية، العلاجية، الداخلية، الخارجية، المفاجئة، والمستمرة. وتعتبر عملية التوجيه من وظائف القيادة؛ لأنها تشمل على: الإشراف، التقييم، التحفيز، الإرشاد، الاتصال، التنفيذ، التفويض وتطوير الأداء، ويسهم التوجيه في إرشاد المرؤوسين، وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، حيث يُهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ وملاحظتها باستمرار، ويشجع على التعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف.

وانطلاقاً من ذلك؛ اهتمت وزارة التربية والتعليم بشكل شمولي بالمخاطر التي تحيط بقطاع التعليم، والسعي نحو توفير البيئة الآمنة من المخاطر والأزمات بجميع أنواعها وتصنيفاتها، والتي قد تؤثر سلباً على عناصر البيئة التعليمية، وجعلت من أولى أولوياتها إعداد استراتيجية إدارة المخاطر، ونشر الوعي بثقافة إدارتها. لذا فإن من ضمن الأولويات المهمة لها تحقيق الأمن والسلامة لتوفير بيئة آمنة للطلبة والمعلمين والعاملين، والتقليل من آثار المخاطر حال وقوعها (وزارة التربية والتعليم، 2018).

وتأسيساً على ذلك؛ فالمؤسسات الناجحة هي التي تكون بارعة بإدارتها لمتطلبات الأعمال اليومية، وتكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في بيئتها، لذلك تسعى المدارس للوصول إلى المزايا التنافسية والإبداع بأدائها، والبحث عن المفاهيم الإدارية الحديثة والابتعاد عن الإدارة التقليدية، فهي بحاجة دائماً لأن تكون بارعة، وبالتالي عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يُساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وقدرتها على التعامل مع الظروف والتحديات المختلفة، وقد جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها إحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها المؤسسات مواجهة هذه التحديات (المحمدي، 2022).

والإدارات المدرسية التي تسعى لتحقيق النجاح هي الإدارات البارعة في تحقيقها لمتطلبات المدرسة، إذ أن الإدارة البارعة لديها المقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها الداخلية، وإيجاد التوافق بين المتطلبات والتوترات المتضاربة بنفس الوقت، وذلك من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات تمكنها من الاستثمار الأمثل للفرص، والتنوع في الخدمات المقدمة بهدف تحسين وظائفها وممارستها الإدارية والتربوية (الناجي، 2016). لذا فعند اختيار القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية يفترض بهم أن يمتلكوا الكفايات المعرفية والأدائية والسمات الشخصية الجاذبة، والتكيف مع كل المستجدات والظروف الطارئة (القرعي، 2018).

وُسهم البراعة التنظيمية كما بينتها العوده (2020) بتحقيق التوازن في المؤسسات التعليمية، إذ تسعى المؤسسات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها تحقيق الكفاءة، وفي نفس الوقت تبحث عن الفرص والإمكانيات الجديدة وتوقع لأحداث المستقبل مما يمكنها من مواكبة متغيرات البيئة، فهي تعمل على رصد الموجودات والتنبؤ بالمستقبل من خلال معطيات واقعية مادية وبشرية تقودها للتوقع المستقبلي طويل المدى. وأضافت العموش (2023) أنّ القادة في المؤسسات التعليمية لا يمكنهم التعرف إلى الواقع والفرص والإمكانيات من ذاتهم، فالفرص في المؤسسات التربوية قد تكون مادية وقد تكون بشرية، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، فالقائد البارع يبحث عن الفرص والإمكانيات في عقول الأفراد.

ويتطلب تحقيق البراعة التنظيمية وجود قادة قادرين على مواكبة التغيير والانتقال بإداراتهم من النمط البيروقراطي التقليدي إلى النمط التشاركي الجماعي، والخروج من المكاتب المغلقة إلى الميداني، الأمر الذي يتيح لهم الفرصة للتحدث مع العاملين بعيداً عن الأشكال الرسمية للتعبير عن آرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحس مشكلاتهم بشكل مباشر، وتلبية رغباتهم وميولهم واحتياجاتهم، فبقاء القادة بالقرب من مرؤوسيهم يعمل على كسب ثقتهم، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لمؤسساتهم وينعكس بإيجابية على أدائهم بما يصب في مصلحة المؤسسة التعليمية (المنسي، 2018).

وهكذا يُلاحظ أن من بين أهم أسباب النجاح في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية هو توظيف جميع الموارد المتاحة في مواجهة تحديات العصر الحالي من خلال تفعيل الأساليب الإدارية بطريقة إبداعية وتوظيف مهارات إدارة المخاطر بكل ما تتضمنه من مهارات وضع الخطط والاستراتيجيات لمعالجة المخاطر وتحديد المسؤولين عن تنفيذ خطط الطوارئ ومصادر الدعم المحتملة؛ ولهذا فإن تبني الإداريين في المدارس لمنهج إدارة المخاطر والبراعة التنظيمية في العمل يعد أمراً حيويًا وحاسمًا للنجاح في العمل التربوي على أرض الواقع.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام العديد من المخاطر بمختلف أشكالها، والمدارس بشكل خاص، والمخاطر قد تؤثر بطريقة سلبية على العملية التعليمية وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، فحدوث المخاطر أمر حتمي، ولذلك لا بد من وجود خطط واستراتيجيات لمواجهةها بالشكل السليم لمنع تفاقمها، ففوق الخطر أو الأزمة يُحدث حالة من الخلل في توازن المدرسة وتنظيمها الإداري، وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب مفهوم إدارة المخاطر عن أهداف ورؤية العديد من مديري المدارس، فضلاً عن قلة اهتمامهم بالتدابير والاحتياطات اللازمة، وغياب الاستعدادات المسبقة لمواجهة المخاطر بأشكالها، كما أن استخدام الأساليب الإدارية التقليدية يجعل قائد المدرسة غير مقتدر على التعامل معها والتصدي لها ببراعة.

ومن خلال عمل الباحثة معلمة داخل الخط الأخضر وزيارة المدارس، ومقابلة المديرين بهدف التأكد من عدم تعرض الطلبة للمخاطر التي بدورها تُعيق العملية التعليمية، لاحظ أن مستوى إدارة المخاطر ليس بالمستوى المطلوب، وعدم توفر خطة للتعامل معها حال حدوثها. ومن خلال اطلاع الباحثة بحكم عملها لاحظت وجود العديد من المخاطر التي تُعيق العملية التعليمية، وعدم مقدرة مديري المدارس التعامل معها بالشكل المطلوب. وقد أشارت دراسة الهباهبة (2020) لأهمية إدارة المخاطر في المدارس، لما لها دور مهم في مواجهة الحالات الطارئة المستجدة، ووضع الخطط للتعامل مع الحالات الخطرة التي لا يمكن تجنبها، وإعداد الإجراءات اللازمة من أجل منع حدوثها والتقليل من آثارها السلبية في حال وقوعها، ومن خلال الرجوع للمصادر تبين عدم وجود دراسات بحثت في العلاقة بين إدارة المخاطر والبراعة التنظيمية، مما شكل دافعاً قوياً للقيام بهذه الدراسة.

أسئلة الدراسة

- 1- ما مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر؛ للعمل على تجاوز تلك المخاطر والأزمات التي تواجههم.
- 2- مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر؛ للعمل على رفع هذا المستوى لما له من انعكاسات إيجابية على العملية التعليمية في تلك المدارس.
- 3- بيان العلاقة الارتباطية بين مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تُعد هذه الدراسة -بمحدود علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تمَّ إجراؤها داخل الخط الأخضر، بغرض الكشف عن إدارة المخاطر وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، لذا فمن المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري بمجال إدارة المخاطر والبراعة التنظيمية والعلاقة بينهما؛ للعمل على إبراز تلك العلاقة لما لها من أثر بتحقيق أهداف العملية التعليمية.

الأهمية العملية: من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية: المسؤولون عن التعليم في المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة امتلاك مديري المدارس لإدارة المخاطر؛ ودورها بتهيئة بيئة تعليمية آمنة للجميع، ومديرو المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة امتلاك لإدارة المخاطر؛ ومدى توظيفهم لها بالخطة التطويرية للمدرسة لتوفير بيئة مدرسية آمنة للمعلمين والطلبة. والمعلمون في المدارس داخل الخط الأخضر؛ وذلك من خلال معرفتهم لدرجة امتلاك مديريهم لإدارة المخاطر، ودورها بالمحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية. والباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- **إدارة المخاطر اصطلاحًا:** "مجموعة من الطرق والاستراتيجيات والأساليب التي تعمل على توظيفها إدارات المدارس، والتي من خلالها يتم التعرف على طبيعة المخاطر التي تهدد سلامة العملية التعليمية والتربوية داخل المدارس، واتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر بشكل سريع؛ وذلك بهدف حماية الكادر

التدريسي والطلبة وجميع العاملين بالمدرسة" (الناجي، 2016، 26). وتُعرف إجرائيًا بأنها: التدابير والإجراءات التي يقوم بها مديرو المدارس داخل الخط الأخضر بالتعاون مع العاملين، بهدف مواجهة المخاطر بطريقة سليمة وعلمية مبنية على التنبؤ الجيد، تحديد المهمات والأدوار، والتصرف السريع بجميع مراحل الخطر، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المعلمين على الاستبانة التي طوّرت لهذا الغرض.

- البراعة التنظيمية اصطلاحًا: "مقدرة الكادر الإداري والتدريسي بالمؤسسات التعليمية على إدارة متطلبات العمل التعليمي والتربوي بكفاءة عالية، من خلال تنظيم العمل والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية والمستجدات، وخلق فرص جديدة وتوظيف كافة الإمكانيات بخدمة العملية التعليمية والتربوية" (Hill et al, 35, 2019). وتُعرف إجرائيًا بأنها: مقدرة مديري المدارس على التكيف مع المستجدات والتغيرات بكفاءة، والاستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة وخلق فرص جديدة، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المعلمين على الاستبانة التي طوّرت لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.
- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية في الشمال داخل الخط الأخضر.
- الحد الزمني: تمّ تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023م.

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

هدفت دراسة أوزنكار (Öznacar, 2018) التعرف لأثر استراتيجيات إدارة المخاطر في عملية التطوير المدرسي وتأثير السياسات في التسامح في بريطانيا. استخدم المنهج التحليلي. من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للحصول على بيانات الدراسة وتحليل اسئلتها. وأظهرت نتائج التحليل أن أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ومساعدتهم يعرفون ماهية إدارة المخاطر، وكان باستطاعة إدارات المدارس تكييف السياسات، لكنها لم تتمكن من تطبيقها. ويمكن تقوية إدارة المخاطر وزيادة فاعليتها من خلال العمل على تطوير العديد من السياسات والاستراتيجيات، فضلاً عن تأهيل العاملين وتدريبهم للقيام بعملية التكليف والتطبيق للسياسات والاستراتيجيات.

وقام لوتواثونج وشانسيسيرا (Loetwathong, & Chansirisira, 2019) بدراسة هدفت تقييم مدى تطبيق الإدارات المدرسية لمفاهيم إدارة المخاطر في المدارس الثانوية التايلندية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (325) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة المخاطر من قبل إدارات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة المخاطر تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة).

وقامت الهباهبة بدراسة (2020) للتعرف إلى درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية وعلاقتها بتوافر البيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين في مادبا، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (311) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مادبا كان متوسطاً، ودرجة توافر البيئة التعليمية الآمنة في المدارس الحكومية في محافظة مادبا كان متوسطاً.

وسعت دراسة الجنازرة (2020) التعرف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (362) مشرفاً ومساعدتي المدراء، وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال.

وأجرت العراقية (2021) دراسة هدفت إلى تعرف اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها بإدارة المخاطر من وجهة نظر المعلمين. استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة مكونة من (385) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية الأساسية الأردنية لإدارة المخاطر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرت مشاهرة (2022) دراسة هدفت التعرف لمستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (323) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

وكشفت دراسة دياز (Da'as, 2023) تأثير البراعة التنظيمية للمديرين على الإبداع التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (798) معلماً ومعلمة، و(71) مديراً ومديرة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من (71) مدرسة من المدارس العربية بفلسطين، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لامتلاك المديرين للبراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الإبداع التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين البراعة التنظيمية للمديرين ومستوى الإبداع التنظيمي للمعلمين.

وسعت دراسة العموش (2023) التعرف إلى درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، واستخدم المنهج الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (363) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين مستوى البراعة والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ اختلاف الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة بتناولها لموضوع إدارة المخاطر لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، إذ لا توجد

دراسات سابقة - حسب حدود علم الباحث - تناولت إدارة المخاطر وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، واختلفت بمجتمع الدراسة وعينتها، ومكان التطبيق، ومشكلتها.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (6712) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب إحصائية الوزارة للعام الدراسي (2022-2023م).

عينة الدراسة

تمَّ اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والبالغ عددهم (395) معلمًا ومعلمة.

أداتا الدراسة

بغرض تطوير أداتي الدراسة؛ تمَّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (الهباهبة، 2020؛ الجنازرة، 2020؛ العراقية، 2021؛ العموش، 2023) لبناء أداتي الدراسة، فيما يتعلق بأداة إدارة المخاطر، تمَّ التوصل إلى استبانة مكونة من (31) موزعة على أربعة مجالات، أما أداة البراعة التنظيمية؛ تمَّ التوصل إلى استبانة مكونة من (18) فقرة، موزعة على مجالين.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ تمَّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بمجالات الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم بعدد من الجامعات، والبالغ عددهم (10) محكمين؛ بهدف إبداء آرائهم ب فقرات الأداة من حيث وضوح المعنى والصيغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تمَّ الأخذ بما نسبته (80%) فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على: أداة إدارة المخاطر، تمَّ إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وإضافة وحذف بعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات، أما أداة البراعة التنظيمية؛ تمَّ حذف (3) فقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (15) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة

تمَّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلمًا ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين بالجدول (1، 2).

الجدول (1): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة إدارة المخاطر

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	الأداة		المجال	الأداة		المجال	الأداة
1	0.50**	0.53**	11	0.90**	0.90**	21	0.71**	0.65**

0.77**	0.82**	22	0.89**	0.93**	12	0.76**	0.88**	2
0.80**	0.95**	23	0.85**	0.90**	13	0.81**	0.92**	3
0.87**	0.96**	24	0.80**	0.77**	14	0.67**	0.82**	4
0.69**	0.77**	25	0.77**	0.86**	15	0.90**	0.89**	5
0.88**	0.94**	26	0.76**	0.80**	16	0.67**	0.69**	6
0.85**	0.93**	27	0.74**	0.84**	17	0.81**	0.68**	7
0.87**	0.95**	28	0.88**	0.93**	18	0.84**	0.82**	8
			0.82**	0.83**	19	0.85**	0.90**	9
			0.66**	0.82**	20	0.74**	0.78**	10

الجدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة مستوى البراعة التنظيمية

معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال		المقياس	المجال	
0.65**	0.69**	11	0.77**	0.77**	6	0.56**	0.65**	1
0.57**	0.69**	12	0.65**	0.71**	7	0.71**	0.85**	2
0.55**	0.50**	13	0.65**	0.744**	8	0.81**	0.82**	3
0.58**	0.65**	14	0.64**	0.75**	9	0.75**	0.79**	4
0.54**	0.65**	15	0.49**	0.42*	10	0.54**	0.64**	5

يلاحظ من الجدول (1، 2) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات (الكيلاي والشرفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين بالجدول (3).

الجدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لأداتي الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
7	0.95**	0.90	تخطيط إدارة المخاطر
7	0.94**	0.94	تنفيذ إدارة المخاطر
7	0.94**	0.92	المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر
7	0.94**	0.96	تقييم لإدارة المخاطر
28	0.99**		الأداة ككل
أداة البراعة التنظيمية			
7	0.98**	0.87	استغلال الموارد المتاحة
8	0.97**	0.79	استكشاف فرص جديدة

يلاحظ من الجدول (3) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة إدارة المخاطر بلغت (0.98) في حين أن قيمة ثبات الإعادة بلغت (0.99)، أما قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة البراعة التنظيمية بلغت (0.89) في حين أن قيمة ثبات الإعادة بلغت (0.99)، وهذه القيم ملائمة لهذه الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة

يهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأدوات؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) بخمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (0.80=1/5-5) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

- من (1) إلى أقل (1.8) قليلة جداً.
- من (1.8) إلى أقل (2.6) قليلة.
- من (2.6) إلى أقل (3.4) متوسطة.
- من (3.4) إلى أقل (4.2) كبيرة.
- (4.2) فأكثر كبيرة جداً.

عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض النتائج ومناقشتها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول، ومناقشتها: "ما مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (4).

جدول (4): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	3.56	0.76	كبيرة
2	1	3.55	0.76	كبيرة
3	2	3.53	0.74	كبيرة
4	4	3.51	0.77	كبيرة
الأداة ككل		3.54	0.70	كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (3.54)، بدرجة كبيرة، حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر بالمرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.56)، وبدرجة كبيرة، ومجال تخطيط إدارة المخاطر بالمرتبة الثانية، بوسط حسابي (3.55)، وبدرجة كبيرة، ومجال تنفيذ إدارة المخاطر بالمرتبة الثالثة، بوسط حسابي

(3.53)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال تقييم إدارة المخاطر، بوسط حسابي (3.51) وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لتوفر متابعة من قبل المديرين 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 بجهد واجتهاد بعملية التدخل السريع ومباشرة الإجراءات والخطط الموضوعة لتلافي المخاطر التي تقع أثناء اليوم الدراسي، والحرص على سلامة المتعلمين والمعلمين والإداريين، والعمل أيضاً على متابعة دورات الأمن والسلامة والإسعافات الأولية التي تجريها الوزارة أثناء العام الدراسي للمعلمين والمتعلمين بكيفية التصرف إذا ما وقع خطر ما من تدافع المتعلمين أو اختناقهم أو سقوط أحدهم من علو أو خطر الحريق والكوارث الطبيعية، وكذلك خطر الأمطار والفيضانات وتعطل الدراسة بسبب ذلك. وربما يعود السبب بذلك إلى ما تعرضت له بعض المدارس من حوادث جعلت مديري المدارس يولون اهتماماً لتكوين فرق لإدارة المخاطر والأزمات، والذي انعكس بشكل إيجابي على تمكن مديري المدارس من التعامل معها بشكل سليم. حيث أشارت دراسة أوزنكار (Öznacar, 2018) أنّ أعضاء المديرين يعرفون ماهية إدارة المخاطر، وتكيف السياسات للتعامل معها. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة لتوتاونج وشانسيسيرا (Loetwathong, & Chansirisira, 2019)، ودراسة العراقية (2021) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة المخاطر من قبل إدارات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهباهبة بدراسة (2020) التي أظهرت أنّ درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا كان متوسطاً.

أولاً: مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (5).

الجدول (5): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المخاطر على فقرات مجال

(المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الرتبة
كبيرة	0.88	3.63	اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر المحتملة	16	1
كبيرة	0.95	3.61	مراجعة المخاطر السابقة التي فشل التحكم بها	21	2
كبيرة	0.96	3.59	متابعة آثار المخاطر المحتملة لضمان عدم تكرارها	18	3
كبيرة	1.00	3.56	اطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية	15	4
كبيرة	0.95	3.54	تحديد الطرق والاجراءات المستخدمة لتقليل احتمال حدوث المخاطر	20	5
كبيرة	0.94	3.51	مراجعة عمليات إدارة المخاطر	17	6
كبيرة	0.94	3.47	استكشاف مصادر جديدة للمخاطر المحتملة	19	7
كبيرة	0.76	3.56	الكلي		

يلاحظ من الجدول (7) أنَّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة على فقرات مجال (المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر) قد تراوحت بين (3.47-3.63)، ربما يعود السبب بذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مدير المدرسة هو الشخص المسؤول أمام مديرية التربية والتعليم، وعليه يقع الحمل الأكبر بالمتابعة والإشراف لإدارة المخاطر التي تحدث داخل مدرسته. إذ جاءت الفقرة (16) التي تنص "اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر المحتملة"، بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب بذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يتبعون القيادة التشاركية باتخاذ القرارات المناسبة بإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المدرسة مع المعلمين، ويشكلون اللجان المدرسية لمتابعة تلك الأخطار التي قد تحدث في المدرسة بشكل مفاجئ، كما أنَّ مديري المدارس يضعون خطة مدرسية تتضمن الأخطار والأزمات التي قد تتعرض لها مما يسهم باتخاذ قرارات مناسبة من قبل الإدارة المدرسية. وجاءت الفقرة (19) التي تنص "استكشاف مصادر جديدة للمخاطر المحتملة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يمتلكون رؤية ثابتة لما يجري حولهم من مخاطر، كما أنَّ جائحة كورونا نبهت مديري المدارس لطريقة مواجهة المخاطر والأزمات التي تعصف بالعملية التعليمية، مما حدا بمديري المدارس لدراسة المخاطر التي حدثت على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية، والاستفادة منها بإدارة العملية التعليمية بمدارسهم، ووضع الحلول المناسبة لها.

ثانياً: مجال تخطيط إدارة المخاطر

كذلك تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تخطيط إدارة المخاطر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على لفقرات مجال (تخطيط إدارة المخاطر)

مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مسح شامل للمخاطر المحتملة على المستويين الداخلي والخارجي	3.80	0.92	كبيرة
2	7	الاحتفاظ بقاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن المعلمين والطلبة	3.71	0.92	كبيرة
3	3	إعداد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المحتملة	3.58	0.95	كبيرة
4	2	توفير الدعم الكامل لفريق العمل ليقوم بمهامه في عملية التخطيط لمواجهة المخاطر	3.55	0.98	كبيرة
5	6	توعية الطلبة بكيفية التعامل مع المخاطر المحتملة	3.52	1.05	كبيرة
6	4	رصد ميزانية مالية كافية لاستخدامها في مواجهة المخاطر المحتملة	3.35	1.02	متوسطة
7	5	عقد ورش تدريبية للمعلمين في مجال إدارة المخاطر	3.31	1.08	متوسطة
		الكلية	3.55	0.76	كبيرة

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المخاطر لفقرات مجال (تخطيط إدارة المخاطر) تراوحت (3.31-3.80)، ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس

يتملكون رؤية ثابتة بالتنبه للمخاطر التي ربما يمكن أن تعيق سير العملية التعليمية، ويوظفونها بالخطة التطويرية، كما أن مديرية التربية تعقد دورات تدريبية للمديرين لاطلاعهم على أحدث الاستراتيجيات الحديثة للتعامل مع المخاطر التي تواجه المدرسة، خصوصاً بعد جائحة كورونا، حتى يكون مديري المدارس على وعي عالٍ بكيفية التعامل مع هذه المستجدات، بالإضافة لذلك فإن مديري المدارس يطلعون على المخاطر التي تحيط بالعملية التعليمية على المستويين الداخلي والخارجي، وإعداد خطة مناسبة للتعامل معها، وتوفير ميزانية تعينهم على ذلك، ويشركون المعلمين بالتخطيط لها. إذ جاءت الفقرة (1) التي تنص على "مسح شامل للمخاطر المحتملة على المستويين الداخلي والخارجي"، بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.80)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب إلى أن وزارة التربية والتعليم تُصدر كتباً رسمية لمديريات التربية والتعليم لتعميمها على مديري المدارس للتأكد من جاهزية المدارس لاستقبال الطلبة من حيث البنية التحتية (الغرف الصفية، ودورات المياه، والساحات المدرسية، والمختبرات)، كما أن أغلب المدارس يتم عمل صيانة دورية لها من قبل المنظمات بناءً على التقارير التي يُصدرها مديروا المدارس فيما يتعلق بالمخاطر داخل البيئة المدرسية؛ لتهيئة بيئة تعليمية آمنة للطلبة.

ثالثاً: مجال تنفيذ إدارة المخاطر

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ إدارة المخاطر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات (تنفيذ إدارة المخاطر) مرتبة

تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	توفير وسائل السلامة العامة	3.86	0.87	كبيرة
2	8	تفعيل دور لجنة الصيانة في المدرسة	3.77	0.94	كبيرة
3	13	التعاون بين فريق إدارة المخاطر والهيئات المساندة للتعامل مع المخاطر المحتملة	3.47	0.93	كبيرة
3	14	تحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة	3.47	0.99	كبيرة
5	10	تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في دعم خطط إدارة المخاطر	3.44	1.04	كبيرة
6	12	التنبؤ بالمخاطر المحتملة	3.43	0.96	كبيرة
7	11	إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات في المدرسة	3.27	1.12	متوسطة
		الكلي	3.53	0.74	كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المخاطر لدى مديري المدارس على فقرات (تنفيذ إدارة المخاطر) قد تراوحت بين (3.27-3.86)، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يمتلكون الرؤية الثابتة لرسم ملامح التخطيط التي قامَ بها لإنجازات على أرض الواقع، فيقوم بالتنبؤ للمخاطر التي تؤثر في العملية التعليمية، ويُحدد الجهات المشتركة في عملية التنفيذ، ويوفر لها كافة الوسائل المناسبة للتعامل معها، كما أن مديري المدارس يسعون لتهيئة بيئة تعليمية مناسبة وآمنة للطلبة من خلال تنفيذ كافة الاحتياطات

المناسبة. وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود استجابة فورية لدى إدارة المدرسة، وسرعة الإجراءات فيما يخص التعامل مع المخاطر وتنفيذها، وفق الأولويات التي تشير إلى المقدرة على اتخاذ القرار المناسب لتنفيذ إدارة المخاطر وكيفية التعامل مع المخاطر المحتملة حال وقوعها، بهدف الحفاظ على سلامة الطلبة، وأمن المدرسة الذي بدوره يحقق الأهداف التربوية المرجوة من جانب وجود بيئة تعليمية آمنة وسليمة. إذ جاءت الفقرة (9) التي تنص على "توفير وسائل السلامة العامة"، في الترتيب الأول بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يسعون لتوفير متطلبات الأمن والسلامة في البيئة التعليمية، فيحرصون بشكل مستمر بعمل جولات تفقدية لكافة أركان العملية التعليمية، ورصد جوانب الضعف بها، والتوصية بها إلى مديرية التربية والتعليم لاتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها. في حين جاءت الفقرة (11) التي تنص على "إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات في المدرسة" بالترتيب الأخير بدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن أولياء أمور الطلبة لا يمتلكون المعرفة الكافية بالمخاطر التي تواجه العملية التعليمية، كما أن أغلب أولياء الأمور لا يمتلكون الوقت الكافي لمشاركة الإدارة المدرسية بإدارة المخاطر التي تواجهها، وذلك بسبب طبيعة عملهم التي تكون متزامنة مع دوام المدارس، بالإضافة لذلك فإن أعضاء مجلس التطوير في المدارس لا يمتلكون الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات بشأن إدارة المخاطر التي تواجه المدارس، وتبقى مشاركتهم بشكل شكلي في أغلب الأوقات.

رابعاً: مجال تقييم إدارة المخاطر

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم إدارة المخاطر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجال (تقييم إدارة المخاطر) مرتبة تنازلياً وفقاً

لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	تقييم الآثار المحتملة للمخاطر في البيئة المدرسية	3.61	0.90	كبيرة
2	22	المراجعة الدورية لخطط إدارة المخاطر واختبارها	3.57	1.00	كبيرة
2	24	الاستفادة من المخاطر التي واجهها سابقاً	3.57	0.91	كبيرة
4	28	الاستفادة من ذوي الخبرة في تقييم درجة المخاطر	3.54	1.03	كبيرة
5	25	رصد نقاط القوة في التعامل مع المخاطر	3.51	0.97	كبيرة
6	26	إجراء دراسات بهدف الوصول إلى تقييم دقيق للمخاطر	3.43	0.98	كبيرة
7	27	مكافأة المعلمين الذين يجيدون التعامل مع المخاطر	3.36	1.07	متوسطة
		الكلي	3.51	0.77	كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المخاطر على فقرات مجال (تقييم إدارة المخاطر) قد تراوحت بين (3.36-3.61)، ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يدركون أن 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، ويسعى مديري المدارس إلى تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر، وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري للحصول على نتائج مرضية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ تقييم المخاطر يُسهل من سير العملية التعليمية، ويوفر بيئة تعليمية آمنة للطلبة، ويُساعد على الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة، وتصبح المدرسة قادرة على الاستعداد لجميع المخاطر التي قد تهدد سير العملية التعليمية من مخاطر بيئية أو اجتماعية أو صحية. إذ جاءت الفقرة (23) التي تنص على "تقييم الآثار المحتملة للمخاطر بالبيئة المدرسية"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.61)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس يتفقدون بشكل مستمر جاهزية البيئة التعليمية داخل الغرف الصفية وخارجها، ويُقيمون مدى جاهزيتها للقيام بالأنشطة المنهجية واللامنهجية للمعلمين والطلبة؛ لحمايتهم من الأخطار التي تنتج عنها، فسلامة النوافذ، والساحات المدرسية، والمختبرات يؤدي إلى تجنب المخاطر التي تؤثر على كافة أركان العملية التعليمية. وجاءت الفقرة (27) التي تنص على "مكافأة المعلمين الذين يجيدون التعامل مع المخاطر" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.36)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس يشعرون بأن امتلاك المعلم لتلك المهارات من أخلاقيات مهنة التعليم، ومن المهام التي يتشارك بها المدير والمعلمون على حد سواء، فكلاهما شريك بتهيئة بيئة تعليمية آمنة لكافة أركان العملية التعليمية، بالإضافة لذلك فإن المكافآت لأنني لدى المعلمين حس متابعة المخاطر والتغلب عليها، فتعاونت معلمي المدارس نابع من حسهم الإنساني، ولا ينتظرون المكافآت من أحد.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: "ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور مستوى البراعة التنظيمية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية مرتبة تنازلياً وفقاً

لأوساطها الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	المجال
كبيرة	0.81	3.58	استثمار الموارد المتاحة	1	1
كبيرة	0.83	3.50	استكشاف الفرص الجديدة	2	2
كبيرة	0.79	3.54	الأداة ككل		

يلاحظ من الجدول (9) أنّ مستوى البراعة التنظيمية ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (3.54) بدرجة كبيرة، حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال استغلال الموارد المتاحة بالمرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.58)، وبدرجة كبيرة، وجاء بالمرتبة الثانية مجال استكشاف الفرص الجديدة، بوسط حسابي (3.50)، وبدرجة كبيرة. وتدل هذه النتيجة على توافر البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس بدرجة كبيرة، وهذا ربما يعود إلى حرص وزارة التربية والتعليم على استقطاب القيادات المتميزة ذات الخبرة الجيدة بالعملية الإدارية، بالإضافة إلى المتابعة الجيدة من وحدة الإشراف التربوي للوقوف على الأداء الإداري لمديري المدارس وتأهيلهم بكافة متطلبات العملية الإدارية ليمتلكوا

البراعة التنظيمية بعملهم. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس قادرون على مواكبة التغيير والانتقال من الأنماط التقليدية إلى النمط التشاركي الجماعي، وقدرتهم على توزيع الموارد والمهام بين مختلف أنواع الأنشطة التي تخص الاستثمار والاستكشاف بكفاءة، والسيطرة على التحديات التي تعيق تحقيق نجاح البراعة التنظيمية، وحرصهم على صقل مهاراتهم الخاصة بمنصبهم كمدراء، والسعي لتقديم الأفضل، وإدراكهم بأن البراعة التنظيمية منهج علمي معاصر يوجه المؤسسة التعليمية نحو التطوير والتجديد. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مشاهرة (2022)، واتفقت كذلك مع دراسة دياز (Da'as, 2023) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

أولاً: مجال استثمار الموارد المتاحة

كذلك تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استغلال الموارد المتاحة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة مستوى البراعة التنظيمية على فقرات مجال (استغلال

الموارد المتاحة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الرتبة
كبيرة	0.98	3.60	احترام آراء المعلمين لتطوير العمل	3	1
كبيرة	0.94	3.59	تقديم خبرات جديدة للمعلمين	2	2
كبيرة	0.99	3.59	بث روح المنافسة بين المعلمين بهدف إنجاز الاعمال	4	2
كبيرة	1.00	3.59	توظيف التغذية الراجعة عن تقييم أداء المدرسة من المعلمين	7	2
كبيرة	0.99	3.58	إشراك المعلمين ببرامج تدريبية لرفع مستويات أدائهم	5	5
كبيرة	1.05	3.54	الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية للمعلمين.	1	6
كبيرة	1.00	3.53	تنمية مهارات المعلمين باتباع أسلوب فرق العمل	6	7
كبيرة	0.81	3.58	الكلية		

يلاحظ من النتائج بالجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية على فقرات (استغلال الموارد المتاحة) محصورة بين وسط حسابي (3.53-3.60)، ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس يمتلكون المقدرة على استثمار الفرص والموارد المتاحة بشكل أمثل، والحرص على تحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة هذه الموارد وتوزيعها بما يلائم الوحدات العاملة في المؤسسة التعليمية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ استغلال الموارد المتاحة يُعد من الأمور اليسيرة؛ لأنها فرص موجودة أصلاً وعليهم تجنيد طاقاتهم لاستغلالها بالشكل الأمثل بما يعود بالنفع على مدارسهم، ويدفع عجلة التطور والارتقاء بالمؤسسة التعليمية. إذ جاءت الفقرة (3) التي تنص على "احترام آراء المعلمين لتطوير العمل"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب أنّ مديري المدارس يثقون بآراء المعلمين في الجوانب العلمية والفنية، وإيمانهم بأن المعلمين الجزء الأهم بالمؤسسة التعليمية، ولهم أدوار مهمة في عمل المدير، لذلك يستثمر مديرو المدارس الآراء التي يبدونها بالعملية التعليمية بأفضل الطرق والوسائل التي تدعم تطوير المدرسة، وهذا يعود لقناعة مديري المدارس بأن كل شخص في المؤسسة التعليمية يتمتع بطاقات إبداعية كامنة تستدعي إلى استغلالها، والاستفادة منها بتجويد العملية التعليمية. وجاءت الفقرة (6) التي تنص على "تنمية مهارات المعلمين باتباع أسلوب فرق العمل" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب أنّ مديري المدارس يمتلكون الوعي الكافي والخبرة اللازمة لتنمية مهارات المعلمين بالطرق

الصحيحة لبناء آليات واستراتيجيات يمكن من خلالها استثمار الفرص ومواجهة التحديات، والتخطيط لهذه الفرص بطريقة منظمة ومحددة زمنياً ومكانياً مع وضع خطط واستراتيجيات تشمل على العمل الجماعي.

ثانياً: مجال استكشاف الفرص الجديدة

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استكشاف الفرص الجديدة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين بالجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عينة على فقرات مجال (استكشاف الفرص الجديدة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تزويد المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجية جديدة	3.58	1.00	كبيرة
2	10	الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.54	0.99	كبيرة
2	9	البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدرّس	3.53	0.98	كبيرة
4	15	قيادة المعلمين للتغيير وفق رؤية المدرسة	3.51	1.02	كبيرة
5	11	استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل في المدرسة	3.50	0.99	كبيرة
6	13	تشجيع المعلمين على ابتكار أفكار جديدة تتحدى الأفكار التقليدية	3.47	1.04	كبيرة
7	12	بذل الجهود لاستكشاف مواهب المعلمين وتعرف خصائصهم	3.46	1.01	كبيرة
8	14	مشاركة المعلمين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	3.40	1.04	كبيرة
		الكلي	3.50	0.83	كبيرة

يلاحظ من الجدول (11) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عينة لمستوى البراعة التنظيمية على فقرات مجال (استكشاف الفرص الجديدة) قد تراوحت بين (3.40-3.58)، ربما يعود السبب أنّ مديري المدارس يسعون تجاه البحث والتجريب، والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغييرات الحاصلة بالعملية التعليمية، ويبحثون عن فرص جديدة والتنوّع بالإحداثيات المستقبلية، ومن ثمّ التركيز على تلبية حاجات ورغبات المعلمين والطلبة من الخدمات الجديدة. إذ جاءت الفقرة (8) التي تنص على "تزويد المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجية جديدة"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود إلى أنّ مديري المدارس يساهمون بتأهيل المعلمين في جوانب العملية التعليمية بما يتلاءم مع التقنيات الحديثة لتجويد العملية التعليمية، ولذلك فالعديد من المديرين يبدون رغبة كبيرة بعقد دورات تدريبية لتزويد المعلمين بوسائل التكنولوجيا الحديثة، وإشراك الطاقم المدرسي بالمشاركة وتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة، واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم وتشجيعهم على التكيف مع الفرص الجديدة، ودعمهم لهذه الأفكار التي تدعم تطوير عمل المدرسة والأعمال. وجاءت الفقرة (14) التي تنص على "مشاركة المعلمين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة كبيرة. وهذا يعود أنّ مديري المدارس يمتلكون المقدرة على عقد دورات تدريبية للعصف الذهني للمعلمين، وهذا ينتج إلى مدى امتلاك مديري المدارس للمهارة والدقة بتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، فمن أهم سمات براعة الاستكشاف هو استخدام العصف الذهني للمعلمين بتصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة، مما يؤدي إلى تطوير قدرات المعلمين وتأهيلهم لتجويد العملية التعليمية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟" تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من جهة ومقياس مستوى البراعة التنظيمية من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين بالجدول (12).

جدول (12): معاملات ارتباط بين مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة ومستوى البراعة التنظيمية ومجالاته من جهة أخرى

العلاقة	الإحصائي	الأداة الأولى	تخطيط إدارة المخاطر	تنفيذ إدارة المخاطر	المناخات والإشراف لإدارة المخاطر	تقييم إدارة المخاطر
معامل الارتباط	0.86**	0.76**	0.76**	0.83**	0.85**	
الأداة الثانية	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العدد	737	737	737	737	737	737
الاستثمار	معامل الارتباط	0.84**	0.73**	0.73**	0.80**	0.84**
الأمثل	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
للفرص	العدد	737	737	737	737	737
استكشاف	معامل الارتباط	0.83**	0.73**	0.74**	0.79**	0.81**
فرص جديدة	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	737	737	737	737	737

تشير النتائج بالجدول (14) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى إدارة المخاطر لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر تتأثر بدرجة توافر البراعة التنظيمية، إذ كلما ارتفع مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس اسهم بشكل مباشر في مقدرة مديري المدارس على توفير متطلبات إدارة المخاطر، بمعنى وجود علاقة طردية بين المتغيرين (إدارة المخاطر، والبراعة التنظيمية). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المدرسين والمديرين الذين يقومون على إدارة المخاطر في المدارس بدرجة كبيرة يحققون البراعة التنظيمية بشكل مناسب، وقد تفسر هذه العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر والبراعة التنظيمية بأنّ المدرسين والمديرين الذين لديهم معرفة بكيفية التخطيط لإدارة المخاطر وتنفيذها والعمل على تقويمها يساعد في تحقيق وتوافر البيئة التعليمية الآمنة للطلبة وجميع العاملين بالمدارس والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية، من خلال المقدرة على التخطيط للمخاطر، وتنفيذها والعمل على تقويمها باستخدام الأساليب العلمية، وهذا بدوره يُسهم بتوفير مناخ مدرسي آمن وصحي، يتمكن من خلاله السير في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية بشكل مناسب، وبجو يسوده الاستقرار والأمان.

التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

- قيام مديري المدارس بالتنبؤ والكشف عن مصادر جديدة للمخاطر المحتملة، والتي تُهدد العملية التعليمية.
- قيام مديري المدارس بعقد ورش تدريبية للمعلمين في مجال إدارة المخاطر.
- قيام مديرية التربية والتعليم داخل الخط الأخضر برصد ميزانية مالية لاستخدامها في مواجهة المخاطر المحتملة.
- قيام مديري المدارس بإشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المدرسية، وذلك من خلال تفعيل المجالس المدرسية.

- توظيف مديري المدارس للعمل الجماعي؛ لتنمية مهارات المعلمين في اتباع أسلوب فرق العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بإدارة المخاطر وربطها بمتغيرات أخرى كأداء المدرسي.

أولاً: المراجع العربية

- الأغا، صهيب والعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الجنازرة، أسماء (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- روفيد، جوناثان (2020). إدارة مخاطر الأعمال. (ترجمة: علا أحمد إصلاح)، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- الصالح، نبيل (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العراقبة، غدير (2022). اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها بإدارة المخاطر من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العموش، وفاء (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 31(1)، 253-274.
- العودة، أنمار (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، 1(20)، 578-554.
- القرزعي، مها (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- كمال، سارة (2020). الإدارة الناجحة: تسليط الضوء على الدلالات الخطيرة وتوقع المشكلات قبل حدوثها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الكيلاي، عبدالله والشريفين، نضال (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، حسن (2020). الإدارة بالتجوال مدخل لتطوير الإدارة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد (2022). الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين، والتغير، والتناقضات، والتفاوض). عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- مشاهرة، ثماني (2022). البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- المنسي، محمود (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25(2)، 161-210.
- الناجي، محمد (2016). الإدارة التعليمية المدرسية نظريات وممارسات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الهبابية، أماني (2020). إدارة المخاطر في المدارس الحكومية وعلاقتها بتوافر البيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين في مادبا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (2017). استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات. عمان: وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Aefsky, F. (Ed.). (2021). *Issues of Educational Leadership: Crisis Management During Challenging Times*. Rowman & Littlefield.
- Da'as, R. A. (2023). The missing link: Principals' ambidexterity and teacher creativity. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 119-140.

- Hill-Jackson, V., Hartlep, N. D., & Stafford, D. (2019). *What makes a star teacher: 7 dispositions that support student learning*. ASCD.
- Hom, J., Anong, B., Rii, K. B., Choi, L. K., & Zelina, K. (2020). The Octave Allegro Method in Risk Management Assessment of Educational Institutions. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 2(2), 167-179.
- Loetwathong, R., & Chansirisira, P. (2019). A Study of Needs to Develop Academic Risk Management in Secondary Schools, under the Provincial Administrative Organization by Applying SIPOC MODEL Concept. *Dhammathas Academic Journal*, 19(1), 89-100.
- Öznacar, B. (2018). Risk management strategies in school development and the effect of policies on tolerance education. In *Open and Equal Access for Learning in School Management*. IntechOpen.
- Roth, J. C. (2022). *School crisis response: Reflections of a team leader*. Taylor & Francis.