

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The Culture of Risk and Crisis Management among Female Directors of Kindergartens in Jeddah and its Relation to Institutional Performance Improvement from the Perspective of Teachers.

Afnan Mohammed ALSharafi⁽¹⁾

Master's Degree in Educational Leadership –
Dar Al-Hekma University, Jeddah; Jeddah
Education Administration.

Dr.Randa Hariri⁽²⁾

Associate Professor, Education Department –
School of Education, Health and Behavioral
Sciences, Dar Al-Hekma University in Jeddah

ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات بجهة وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات.

أ. أfnان بنت محمد بن عبد الله الشرفي⁽¹⁾

ماجستير في القيادة التربوية - وزارة التعليم - جامعة دار الحكمة بجهة، إدارة تعليم جدة.

د. رندا أحمد حريري⁽²⁾

الأستاذ المشارك، قسم التربية - كلية التربية والعلوم الصحية والسلوكية، جامعة دار الحكمة بجهة.

Email: amash2009@hotmail.com

تاريخ قبول نشر البحث: ٢ / ٦ / ٢٠٢٦ م

تاريخ استلام البحث: ٥ / ٢٠ / ٢٠٢٦ م

KEY WORDS:

Risk Management, Crisis Management, Institutional Performance, Performance Improvement, Quality

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر، إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي، تحسين الأداء، الجودة.

ABSTRACT:**مستخلص البحث:**

This study was prompted by a research problem: the weak entrenchment of a preventive institutional culture among kindergarten directors despite good procedural practices. It aimed to examine, from the perspective of teachers, the level of risk and crisis management culture among directors of independent public kindergartens in Jeddah, the level of institutional performance, and the nature of the relationship between them. The study adopted a descriptive correlational approach. The population comprised all teachers of independent public kindergartens in Jeddah (N = 265), from which a simple random sample of 101 teachers was selected. Data were collected using a standardized questionnaire that underwent procedures for face validity, internal consistency, and reliability. The results showed a high level of risk and crisis management culture (mean = 4.06) and a high level of institutional performance (mean = 4.17), with a statistically significant positive correlation between the two variables. The study recommended focusing on strengthening preventive planning and institutional training, and building a sustainable preventive culture beyond formal procedures

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحثية مفادها ضعف ترسيخ الثقافة المؤسسية الوقائية لدى مديرات الروضات على الرغم من جودة الممارسات الإجرائية. هدفت الدراسة إلى الكشف من وجهة نظر المعلمات عن مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في مدينة جدة، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي، وطبيعة العلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات الروضات الحكومية المستقلة في جدة وعددهن ٢٦٥ معلمة، واختيرت منهن عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٠١ معلمة. جُمعت البيانات باستخدام استبانة مقننة خضعت لإجراءات الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والثبات. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات (بمتوسط ٤,٠٦)، وارتفاع مستوى الأداء المؤسسي (بمتوسط ٤,١٧)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز التخطيط الوقائي والتدريب المؤسسي، وبناء ثقافة وقائية مستدامة تتجاوز الإجراءات الشكلية.

المقدمة:

وتتمثل الجدلية العلمية المحورية التي تستند إليها الدراسة في التساؤل حول ما إذا كان الوعي بثقافة إدارة المخاطر والأزمات كافيًا لإحداث تطوير في الأداء المؤسسي، أم أن هذا التطوير يحتاج إلى عناصر أخرى مثل الخبرة المهنية، التأهيل الإداري، أو الدعم التنظيمي. كما تسعى الدراسة إلى فحص ما إذا كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف متغيرات ديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

مشكلة البحث:

تشير معطيات الواقع التربوي في المملكة العربية السعودية إلى وجود قصور في تبني ثقافة إدارة المخاطر والأزمات داخل الروضات، بالرغم من تصاعد حجم التحديات التي تواجهها هذه المرحلة الحساسة، والتي تتنوع بين مخاطر صحية وإدارية وتعليمية. وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية، التي أجرتها الباحثة على (35) من مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة هذا القصور بوضوح، حيث أفادت نسبة (69.2%) بالحاجة الماسة إلى تنمية الوعي بثقافة إدارة المخاطر والأزمات، فيما أشارت نسبة (50%) إلى وجود قصور في الممارسات الحالية، وعبرت نسبة (76.9%) عن تأثر جودة الأداء المؤسسي بالأزمات، في حين أكدت (92.3%) ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة، واتفق (100%) على أن تعزيز هذه الثقافة يسهم في تطوير الأداء المؤسسي.

وتتسق هذه المؤشرات مع ما أظهرته الدراسات السابقة التي كشفت عن تدني مستوى كفايات إدارة المخاطر والأزمات في المدارس فإن عدداً من مديري المدارس يواجهون صعوبات تتعلق بضعف الجاهزية، وقلّة البرامج التدريبية، وعدم اكتمال خطط وإجراءات مواجهة المخاطر، مما انعكس على انخفاض مستوى التخطيط والتقويم الفعال لإدارة الأزمات، وظهور ممارسات متوسطة في تطبيق إدارة المخاطر في الروضات (السياري، 2024)، وضعف واضح في وعي المديرات بمهارات إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية، يتجسد في غياب الثقافة الكافية والتدريب المتخصص اللازم للتعرف المبكر على المخاطر ومعالجتها بفاعلية، مما يحد من قدرتهم على الوقاية والتعامل السليم مع الأزمات عند حدوثها (لفته، 2023)، إلى جانب التأكيد على ضرورة رفع مستوى الوعي بالأزمات لدى القائمين على المؤسسات التعليمية (المشيبين والورثان، 2024). كما أوضحت دراسة القلاف (2022) أن غياب ثقافة

في إطار التوجه الوطني الداعم لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، تُولي رؤية 2030 اهتمامًا ببناء منظومة تعليمية قادرة على مواكبة التحولات المتسارعة، وتعزيز كفاءة المؤسسات عبر تبني ممارسات إدارية مستدامة تقوم على الحوكمة والجاهزية وإدارة المخاطر. وفي هذا السياق، يُعد تعزيز ثقافة إدارة المخاطر والأزمات داخل مؤسسات التعليم المبكر ضرورةً إستراتيجية، لكونها المرحلة التأسيسية التي تُبنى عليها مهارات الطفل واتجاهاته المستقبلية، ما يجعل جودة القيادة التعليمية في الروضات عاملاً حاسماً في ضمان استمرارية الأداء المؤسسي وفاعليته.

إن إدارة الأزمات هي لحظات تحول قادرة على إعادة تشكيل الوعي المؤسسي، إذ تكشف بوضوح مواطن القوة وفرص التطوير، وتتيح للإدارة الواعية أن تُحوّل الاضطراب المفاجئ إلى فرصة لتعزيز الجاهزية، ورفع كفاءة التخطيط، وبناء ممارسات أكثر نضجاً وفاعلية في مواجهة المتغيرات (عسيري، 2020). كما أنه من المهم رفع جاهزية المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات بعد ما كشفته جائحة كورونا من هشاشة النظم غير المعززة بثقافة وقائية، إذ بينت منظمة الصحة العالمية (2023) أن الجائحة أدت إلى إغلاق المؤسسات التعليمية في أكثر من 190 دولة، وتأثر نحو 1.6 مليار متعلم، مما أبرز الحاجة إلى قيادات تعليمية تمتلك وعياً استباقياً قادراً على حماية العملية التعليمية في المراحل المختلفة، بما في ذلك الروضات.

وينطلق هذا البحث من فرضية أن وعي مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة بثقافة إدارة المخاطر والأزمات يمثل مدخلاً جوهرياً في تطوير الأداء المؤسسي، ليس فقط من خلال رفع كفاءة اتخاذ القرار، بل عبر تعزيز المرونة المؤسسية، وتحسين جودة المخرجات، واستدامة العمل التربوي. ويستند هذا الطرح إلى ما أشار إليه العريفان (2021) من أن فاعلية إدارة الأزمات ترتبط بوجود كوادرات واعية، وسياسات واضحة، وممارسات مبنية على الاستعداد والوقاية أكثر من الاستجابة الطارئة.

وأكد Grissom & Condon (2021) أن إدارة الأزمات عملية مستمرة تتطلب قيادة واعية وقدرات تحليلية وتواصلًا فعالاً لضمان الحد من آثار الأزمات على الروضة ومجتمعها، وهو ما يعزز التكامل بين الثقافة الوقائية وجودة الأداء المؤسسي.

٤/ الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدالة ($a \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة تعزى المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
الأهمية البحثية: - الأهمية النظرية:

١/ قد تساهم نتائج هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية حول علاقة ووعي مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة بثقافة إدارة المخاطر والأزمات بتطوير الأداء المؤسسي.
٢/ قد تساهم نتائج البحث في ربط مفاهيم إدارة المخاطر والأزمات بتطوير الأداء المؤسسي في بيئات الروضات، بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تشدد على أهمية القيادة المرنة والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة والكفاءة المؤسسية.

٣/ قد تساهم نتائج البحث في إضافة أدلة جديدة للأدبيات التربوية تدعم هذا التوجه، من خلال تقديم بيانات ميدانية تعكس الأداء المؤسسي بجدة.

٤/ يمكن أن يكون هذا البحث امتداداً لدراسات مستقبلية تتناول موضوعات ذات صلة، للمهتمين بإدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية.
الأهمية التطبيقية:

١/ قد تساعد نتائج البحث في تزويد صانعي القرار في وزارة التعليم بمؤشرات علمية عن مستوى ووعي مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة بثقافة إدارة المخاطر والأزمات، مما يدعم تطوير السياسات والخطط.

٢/ يمكن أن تساهم نتائج هذا البحث في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية تستهدف مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة لرفع كفاءتهن في التعامل مع المخاطر والأزمات التربوية والإدارية.

٣/ قد تساهم نتائج هذا البحث في تحسين الأداء المؤسسي للروضات الحكومية المستقلة بجدة من خلال تعزيز ثقافة وقائية واستباقية في مواجهة المخاطر والأزمات.

٤/ قد توفر نتائج هذا البحث للمديرات أداة عملية للتشخيص والتقويم الذاتي لمستوى وعيهم وممارساتهن في مجال إدارة المخاطر والأزمات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرته هذه الدراسة على الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة.

الحدود الزمانية: اقتصرته هذه الدراسة على الفصل الأول من العام الدراسي 2025.

إدارة المخاطر يؤدي إلى ضعف فاعلية الأداء المؤسسي في البيئات التعليمية.
وفي ضوء ما سبق يتضح لنا وجود بعض الفجوات:

- **الفجوة الزمانية:** لا يوجد دراسة قدمت في هذا المجال خلال السنوات الماضية كما أفادت مكتبة الملك فهد الوطنية.
- **الفجوة المكانية:** لا توجد دراسة تُخص مدينة جدة كما أفادت مكتبة الملك فهد الوطنية.

- **الفجوة المعرفية:** لا يوجد دراسات تناولت ووعي مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة بثقافة إدارة المخاطر والأزمات وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي كما أفادت مكتبة الملك فهد الوطنية.

- **الفجوة المنهجية:** لا يوجد دراسات كمية تطرقت لمثل هذه الدراسة كما أفادت مكتبة الملك فهد الوطنية.

وبذلك تجمع الدراسة بين حداثة الموضوع وواقعه، وأصالته في بيئة محلية لم تتناول فيها العلاقة بين المتغيرين بهذا السياق من قبل، ما يجعلها إضافة معرفية وعملية قابلة للتطبيق، وممهدة لدراسات مستقبلية في مجال إدارة المخاطر التربوية على مستوى التعليم المبكر.

الأسئلة البحثية: السؤال الرئيسي:

ما مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات؟

الأسئلة الفرعية:

١/ ما مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة؟

٢/ ما مستوى الأداء المؤسسي في الروضات الحكومية المستقلة بجدة؟

٣/ هل هناك علاقة ارتباطية بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات وتطوير الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة؟

٤/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدالة ($a \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة تعزى المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الأهداف البحثية:

1/ تحديد مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة.

٢/ تحديد مستوى الأداء المؤسسي في الروضات الحكومية المستقلة بجدة.

٣/ الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات وتطوير الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة.

والمنتجات وكذلك أثر المؤسسة على البيئة الخارجية".
(الفرجاني وخلف الله، 2021).

وعرفته الباحثة اجرائياً بأنه:

مستوى كفاءة وفاعلية الروضات الحكومية المستقلة بجدة في تحقيق أهدافها التربوية والإدارية، من خلال جودة العمليات التعليمية والتنظيمية، وحسن استثمار الموارد، وسلامة بيئة العمل، ومستوى الإنجاز، بما يعكس قدرة الروضة على التطوير والتحسين المستمر.

الإطار النظري: المبحث الأول: ثقافة إدارة المخاطر والأزمات:

المحور الأول: مفهوم إدارة المخاطر في الروضات:

يُعد مفهوم إدارة المخاطر في الروضات إطاراً تنظيمياً استباقياً يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بأسلوب منهجي يضمن حماية الأطفال والموظفات واستمرارية العملية التربوية. وتبرز أهمية هذا المفهوم في الروضات لكونها من أكثر البيئات حساسية وتأثراً بالمخاطر الصحية والبيئية، مما يستلزم التخطيط المسبق والوقاية الفعالة (بدير، 2023). ويشير تقرير UNESCO (2023) إلى ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن ثقافة الروضة بوصفها ممارسة مستمرة وليست استجابة ظرفية، وتشمل العملية رصد البيئة، وتقييم احتمالات الخطر، وصياغة السياسات الوقائية، وتحديد الأدوار وقنوات الاتصال، وصولاً إلى المتابعة لضمان الفاعلية.

إن تنوع المخاطر سواء البيئية أو الصحية أو الإنشائية يمثل تهديداً لسلامة المنسولين، وأن أي قصور في التخطيط أو الاستجابة للمخاطر ينعكس على أمن الأطفال وصحتهم الجسدية والنفسية، وهو ما يجعل إدارة المخاطر في مرحلة الروضة أكثر حساسية نظراً لصغر سن الأطفال وارتفاع مستوى هشاشتهم (السياري، 2024). وتتوزع المخاطر بين صحية وأمنية وتشغيلية وقانونية ومعلوماتية (مكانة، 2024)، ويُعد تحديدها بدقة أساساً في وضع خطط الاستجابة (مشيبين والورثان، 2024). وتُظهر دراسة Handriadi et al. (2025) أن الروضات التي تُجري تقييمًا منهجيًا للمخاطر تطبق إجراءات تخفيف أكثر فاعلية، إذ وُجد ارتباط وثيق بين التقييم والتخفيف، وبناءً عليه، فإن تبني عملية متكاملة تشمل التعرف على الأخطار، وتقدير احتمالاتها، ووضع خطط وقائية مثل الإخلاء الآمن يُعد ضرورة لضمان الاستجابة الفاعلة. وأن غياب التخطيط المنهجي يؤدي إلى استجابة ارتجالية عند الأزمة، مما يعزز الحاجة إلى ثقافة استباقية قائمة على التقييم الدوري والتعلم المستمر (مكانة، 2024؛ Handriadi et al., 2025).

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على معلمات الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة.
الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع وعي مديرات الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة بثقافة إدارة المخاطر والأزمات وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات.
المصطلحات:

إدارة المخاطر (Risk Management) :
التعريف الأكاديمي:

تُعرف المخاطر طبقاً لمعيار ايزو 31000 بأنها حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر باستثمار الفرص وتقليل التهديدات.

وعرفته الباحثة اجرائياً بأنه:

مجموعة الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة للتعرف على المخاطر المحتملة في بيئة الروضة (التربوية، الإدارية، الأمنية والصحية)، وتحليلها، وتقدير احتمالية وقوعها، ووضع الخطط الوقائية والعلاجية لمواجهتها، بما يساهم في تقليل آثارها السلبية واستمرارية العمل وتطوير الأداء المؤسسي.

إدارة الأزمات (Crisis Management) :
التعريف الأكاديمي:

تُعرف بأنها مجموعة من التدابير تُمكن الشركة من التعامل مع خطر أو وضع مُحفوف بالمخاطر يحدث فجأة، وذلك للعودة بأسرع وقت ممكن إلى سير العمل الطبيعي. وهي تُساهم في السيطرة على الأزمات والحد من آثارها السلبية، وتقليل الخسائر، بالإضافة إلى حماية المؤسسة ومنع وقوع حوادث مستقبلية. (Giorgetto, 2021).

وعرفته الباحثة اجرائياً بأنه:

القدرة العملية التي تمارسها مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة في الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة والمفاجئة (تربوية، إدارية، صحية، أمنية)، والتعامل معها بفاعلية، بما يضمن الحد من آثارها السلبية واستمرارية عمل الروضة وتطوير أدائها المؤسسي.

الأداء المؤسسي (Institutional Performance) :
التعريف الأكاديمي:

مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج

كما تعتمد بعض الأطر الحديثة مثل نهج الدعم متعدد المستويات MTSS على تصميم تدخلات تصاعديّة تدرج من إجراءات وقائية عامة لجميع الأطفال، ثم تدخلات موجّهة، وصولاً إلى برامج مكثفة للأطفال الأكثر حاجة، (Gee et al. 2020).

وفي المقابل، تُظهر دراسة (Furu et al. 2023) أن السياسات التربوية غالباً ما تُركّز على مفهوم "المرونة" في بعدها الفردي النفسي فقط، متجاهلة السياقات البيئية والتنظيمية الأوسع، وهو ما يحد من فاعلية الاستراتيجيات الوقائية في المرحلة ويجعل التدخلات أقل قدرة على معالجة المخاطر النظامية.

أما نظرية الفوضى، فقد ربطت دراسة Mitroof (2021) بين التعقيد، الفوضى والجاهزية المؤسسية. وبذلك يتضح أن هذه النماذج والنظريات على اختلاف توجهاتها تجمع على أهمية الوقاية، والتعاون المؤسسي، والتكيف المستمر مع احتياجات الطفل، غير أنها تواجه تحديات واقعية تتعلق بالموارد، وتهيئة الكوادر، ومتطلبات التطبيق الفعلي داخل بيئات الروضات.

المحور الرابع: أهمية ثقافة إدارة المخاطر والأزمات في الروضات:

بينت نتائج بكه (2025) وتقرير (2023) UNESCO أهمية ثقافة إدارة المخاطر والأزمات وأنها ركيزة أساسية في تعزيز الوعي الجماعي داخل الروضات، إذ تُسهم في ترسيخ ممارسات وقائية بين جميع الموظفين، بما يضمن الالتزام بالإجراءات ويحد من وقوع الأخطار، فإن الروضات التي تتبنى ثقافة سلامة راسخة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة في الوقاية والاستجابة، كما أن الروضات ذات الثقافة الوقائية المستدامة تُظهر قدرة أكبر على الصمود أثناء الطوارئ.

وفي السياق المحلي، كما أوضح دليل عمليات إدارة المخاطر والأزمات (2020) أهمية تمكين منسوبات الروضات من مواجهة الأخطار وتقليل أثارها، باعتباره جزءاً من مسؤوليات المؤسسة تجاه سلامة البيئة التعليمية. كما تؤكد مصادر محلية أن الروضات تعمل على تعزيز هذه الثقافة من خلال برامج تدريبية منتظمة تستهدف الموظفين والأطفال، إدراكاً بأن الإخفاق في إدارة المخاطر ينعكس مباشرة على جودة العملية التعليمية والتطويرية (بكه، 2025).

وتدعم الدراسات الحديثة هذه الرؤية، إذ توصل (Handriadi et al. 2025) إلى أن الاستثمار في التدريب، وتطوير الوعي، وتبادل المعلومات، يشكل أساساً متيناً لبناء منظومة فعالة لإدارة المخاطر.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الأزمات في الروضات:

يشمل مفهوم إدارة الأزمات في الروضات الاستجابة للتحديات المفاجئة التي قد تعترض النظام التربوي، مثل الحوادث الجماعية أو الكوارث الطبيعية أو الطوارئ الصحية.

وتشير دراسة سيد (2023) إلى أن الأزمات تُحدث اضطراباً للأطفال، وقد تؤثر سلباً على تطورهم الأكاديمي والاجتماعي، مما يبرز الحاجة إلى بيئة تعليمية آمنة ومهيأة للتعامل مع مختلف الطوارئ.

وتشير دراسة الجهني وحريري (2021) إلى أن إدارة الأزمات ليست تدخلاً لحظياً بل ثقافة مؤسسية تقوم على الاستعداد المسبق والتنظيم، واتخاذ قرارات فعالة تضمن استمرارية العملية التعليمية وجودة الأداء.

وفي الإطار نفسه، يؤكد دليل عمليات إدارة المخاطر والأزمات (2020) أن إدارة المخاطر والأزمات في الروضات أصبحت ضرورة ملحة للحفاظ على الأرواح وتعزيز شعورهم بالأمن والاطمئنان، الأمر الذي يجعل من التخطيط للطوارئ عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه.

ومع تزايد التحديات البيئية والصحية خلال السنوات الأخيرة، ازدادت أهمية امتلاك الروضات خططاً واضحة للإخلاء والإسعافات الأولية وإجراءات الطوارئ. علاوة عن التوجيهات الشفهية أو التعليمات العامة، اللتان لا تعزز جاهزية المعلمات واستجابتهن عند وقوع الأزمات، فإن مكونات إدارة الأزمات بما في ذلك الإجراءات الفورية والتعافي اللاحق للأزمة لا ينبغي أن تكون ممارسة عابرة، بل جزءاً متكاملًا مع ثقافة إدارة المخاطر، بحيث تُدرّس وتُدرّب بشكل دوري ومنتظم لضمان استدامة سلامة الأطفال والكوادر التربوية (دليل عمليات إدارة المخاطر والأزمات، 2020).

المحور الثالث: النظريات والنماذج المرتبطة بإدارة المخاطر والأزمات:

قدّم (Petal et al., 2024) إطار "Child-Centered Risk Reduction" الذي يؤكد على أن خفض المخاطر يجب أن ينطلق من منظور يتمحور حول الطفل، مع تعزيز التعاون بين الروضة والأسرة والمجتمع، وهو ما يدعمه نهج التأثير الجماعي.

كما طوّر (Pamaong & shaw 2025) نموذج "The Bousai Terakoya" للتعليم في مرحلة الروضة، وهو نموذج يستند إلى التجارب الميدانية في تعليم الأطفال كيفية حماية أنفسهم وأسرهم من خلال منظومة مترابطة تجمع بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يعزز مهارات التكيف والوعي المبكر بالمخاطر.

المحور الخامس: عناصر إدارة المخاطر والأزمات في الروضات:

تقوم إدارة المخاطر والأزمات في الروضات على مجموعة عناصر مترابطة، في مقدمتها الكشف المبكر عن إشارات الخطر والاستعداد الوقائي، لما لهما من أثر مباشر في فاعلية الاستجابة والحد من آثار الأزمات، إضافة إلى وجود آليات منظمة للاحتواء واستعادة النشاط بعد الطوارئ، بما يرفع كفاءة التعامل مع المواقف الحرجة داخل المؤسسات التعليمية (لفته، 2023).

وتبدأ هذه المنظومة بالوعي بالمخاطر ورصد مؤشرات الإنذار المبكر، ويتكامل معها وضوح المسؤوليات، والالتزام بالإجراءات، وفاعلية الاتصال أثناء الخطر، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تدريب منتظم ومحاكاة واقعية للسياريوهات المحتملة بوصفها جوهر النهج الوقائي (بدير، 2023).

وقد أكدت دراسة الجهني والحريري (2021) أن ضعف الجاهزية والتخطيط الاستباقي أسهم في تفاقم المشكلات التعليمية والإدارية خلال الأزمات السابقة. كما تشير Bekmurzaevna (2025) إلى أن بناء ثقافة إدارة المخاطر يعتمد على التفكير الناقد والتقييم الذاتي واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين، وهو ما تدعمه توصيات التدريب المستمر والمراجعة الدورية وبرامج التوعية بالسلامة (Bekmurzaevna, 2025؛ بكه، 2025).

وتُظهر دراسة Handriadi et al (2025) أن الروضات التي تتبنى إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر تحقق قدرة أعلى على تحديد المخاطر والإبلاغ عنها، في حين يؤدي غياب هذه العناصر إلى فجوات تُضعف السلامة وجودة البيئة التعليمية.

المحور السادس: استراتيجيات (آليات) إدارة المخاطر والأزمات في الروضات:

يستلزم تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في الروضة تبني منظومة إجراءات عملية متكاملة بوضع سياسات مكتوبة تنظم الوقاية والاستجابة، وتصميم خطط طوارئ تتضمن الأدوار ومسارات الإخلاء، وتنفيذ تدريبات دورية تحاكي المواقف المفاجئة، إلى جانب توثيق الإجراءات وتحديثها، وتوفير معدات السلامة، وإجراء تقييمات دورية للجاهزية (مشيبين والورثان، 2024).

ويتسق ذلك مع توصيات اليونسكو بدمج خفض المخاطر في السياسات والمناهج وتعزيز التدريب المستمر (UNESCO, 2023). كما تُعد الشراكات مع جهات الاختصاص ركيزة لبناء استجابة تكاملية، وهو ما أكدته دليل عمليات إدارة المخاطر والأزمات (2020) من حيث الرصد الشامل والتوثيق الدوري، وتطوير معايير تقييم

سلامة البيئة المدرسية، وإشراك الأطفال في التوعية بما يناسب أعمارهم، وتفقد هذه الاستراتيجيات فعاليتها دون مراجعة وتقييم بعد التطبيق.

المحور السابع: دور مديرات الروضات في غرس ثقافة إدارة المخاطر والأزمات:

تُعد القيادة عاملاً محورياً في ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر داخل الروضة، إذ تشير دراسة السيارى (2024) أن القيادة المدرسية حجر الأساس في بناء ثقافة فاعلة لإدارة المخاطر والأزمات، إذ يساهم وعي القائدة وقدرتها على التخطيط واتخاذ القرار في ترسيخ الممارسات الوقائية، ونشر الوعي بالمخاطر بين منسوبات الروضة. كما أن القيادة الفاعلة تعزز الالتزام بالإجراءات، وتدعم التنسيق والتدريب المستمر، بما يضمن الجاهزية والاستجابة السريعة عند وقوع الأزمات. ويؤكد تحليل حديث لـ Handriadi et al. (2025) أن نجاح أي روضة في إدارة المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على دور القائد في تعزيز الوعي، وتفعيل الإشراف المستمر، ودعم التنمية المهنية للموظفات. وأكدت كذلك دراسة الجهني وحريري (2021) بأن فاعلية إدارة الأزمات ترتبط مباشرة بقدرات المديرات ومهارتهن الإبداعية. فبدون حضور قيادي فعّال، تفقد الإجراءات الوقائية فاعليتها؛ فالمديرة هي المحرك الرئيس لتطبيق وتنشيط التدريب وتعميم ممارسات السلامة.

كما يوضح دليل عمليات إدارة المخاطر والأزمات (2020) أن نشر ثقافة الأمان يتطلب قيادة مُبادرة وقادرة على تمكين منسوبات الروضة من مواجهة المخاطر بثقة. وتشير دراسة السيارى (2024) إلى أن فاعلية إدارة المخاطر لا تتحقق بمجرد توافر الخطط والتعليمات، بل من خلال دور القيادة المدرسية في تفعيلها عملياً عبر الممارسة اليومية، والتدريب، واتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة المخاطر.

المحور الثامن: دور معلمات الروضات في تطبيق إدارة المخاطر والأزمات:

تُعد المعلمات المحور الرئيس في تطبيق ثقافة إدارة المخاطر والأزمات داخل الروضة، لكونهن الأقرب للأطفال والأقدر على التدخل المباشر أثناء الطوارئ. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن امتلاك المعلمات للمعرفة والمهارات المتعلقة بالمخاطر يشكل أساساً لخلق بيئة تعليمية آمنة، إذ أكد Bekmurzaevna (2025) أن وعي المعلمات بالسلوكيات الخطرة وقدرتهن على تقييم المواقف يمثلان مرتكزاً جوهرياً للسلامة. كما أظهرت دراسة الزعبي (2022) أن تدريب المعلمات على إدارة الأزمات يُعد عاملاً حاسماً في رفع كفاءتهن على مواجهة المواقف الطارئة بفاعلية، إذ يساهم التدريب المسبق في تمكينهن من

هذه المعوقات تتطلب رفع الوعي، وتمكين القيادة من قيادة التحول، وتعزيز القدرات التدريبية، والاستثمار في التنقيف الداخلي لتعزيز ثقافة السلامة المستدامة.

المحور العاشر: العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في بيئة الروضة:

تقوم العلاقة التكاملية بين إدارتي المخاطر والأزمات في بيئات الروضة على دمج الإجراء الوقائي بالتفاعل الطارئ ضمن منظومة واحدة تستهدف سلامة الأطفال واستدامة العملية التعليمية. فإدارة المخاطر تُعنى بالتنبؤ بالمخاطر وتقييمها ووضع استراتيجيات استباقية للتحكم فيها (الجندي، 2022؛ بكه، 2025)، بينما تركز إدارة الأزمات على التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة التي تحققت فعلياً عبر إجراءات التخفيف والتعافي (بكه، 2025). ويُعد هذا التكامل عنصراً جوهرياً، إذ يؤثر التخطيط الوقائي مباشرة في خفض احتمالية الأزمة أو حدوثها، بينما تسهم خبرات الاستجابة في تحسين خطط المخاطر المستقبلية، وهو ما وصفه الباحثون بأنه «عملية تكاملية» تشترك فيها جميع عناصر الروضة ضمن إطار موحد للحماية (الهباهبة، 2020).

وتزداد أهمية هذا التكامل في الروضات نظراً لحساسية الأطفال واعتمادهم الكامل على الكبار، فالبيئات غير الآمنة تُعد من مسببات الحوادث والوفيات في سنٍّ ما قبل المدرسة (الجندي، 2022). لذلك يجب أن تشمل الإجراءات الوقائية إعداد بيئة مادية آمنة ومعايير تشغيل واضحة للأمن والسلامة. وقد أظهرت دراسات ميدانية كدراسة عبد الوهاب (2023) ودراسة عبد التواب وآخرون (2024) وعي المديرات والمعلمات بإدارة الأزمات وبتطبيق معايير السلامة، مما يعزز الحاجة إلى دمج خطط المخاطر بالتدريب والتنقيف المستمر.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

المحور الأول: مفهوم الأداء المؤسسي في الروضات:

يشير الأداء المؤسسي إلى عملية مستمرة تتشكل من تفاعل منظم بين الرؤية الاستراتيجية، والثقافة المؤسسية، والقيادة، وإدارة الموارد، بما يمكن المؤسسة من التطوير والتحسين المتواصل في مواجهة المتغيرات المتسارعة، ولا يقتصر على النتائج النهائية فقط (خميس وحمد، 2024).

ويعكس الأداء المؤسسي في الروضات، قدرتها على ترجمة رسالتها التعليمية إلى ممارسات فعلية من خلال تكامل العمليات التنظيمية والسلوكيات المهنية، وتحقيق الانسجام بين الموظفين والبيئة التعليمية بما يدعم جودة المخرجات التربوي (خميس وحمد، 2024). وتشير دراسة إبراهيم (2025) بأن جودة الروضة تُعد باعتبارها المرحلة الأولى في تشكيل نمو الطفل، نتاجاً مباشراً لكفاءة مواردها،

فهم الأدوار والإجراءات المطلوبة، ويعزز الجاهزية التنظيمية وسرعة الاستجابة، كما ويسهم التدريب المنتظم في تحقيق الاستعداد النفسي، من خلال خفض التوتر وزيادة الثقة بالقدرة على التعامل مع الأزمات وضبط الانفعالات أثناء حدوثها. وأشار تقرير (UNESCO 2023) إلى أن تدريب معلمات الروضات على مهارات الوقاية وإدارة الطوارئ يعد شرطاً أساسياً لاستقرار البيئة الصفية. وبيّنت دراسة الزعبي (2022) أن فاعلية إدارة المخاطر والأزمات ترتبط بالممارسات التطبيقية المستمرة، حيث يُسهم الالتزام بالإجراءات المنظمة، والمتابعة الدورية، والتدريب القائم على سيناريوهات الأزمات في تعزيز الجاهزية العملية للمعلمات، والحد من الارتباك والأخطاء عند وقوع المواقف الحرجة، بما يضمن سرعة الاستجابة والسيطرة على آثار الأزمة. كما أوضحت نتائج (Bremerhaven 2025) أن التدريب العملي وخاصة محاكاة الإخلاء والإسعافات الأولية يسهم في رفع جاهزية المعلمات للتصرف السليم عند وقوع الخطر.

المحور التاسع: المعوقات في بناء ثقافة إدارة المخاطر والأزمات في الروضات:

من أهمها محدودية الموارد والميزانيات اللازمة للتدريب وتأمين معدات السلامة، إلى جانب ضعف الوعي أو مقاومة بعض الموظفين للتغيير. وقد بينت دراسة (Handriadi et al. 2025) أن الروضات التي لم تستثمر في تنمية مواردها البشرية افتقرت إلى الاستجابة الاستباقية، ولجأت غالباً إلى ردود فعل عند وقوع الخطر بدلاً من الوقاية.

وتشير دراسة الشعراوي (2022) إلى أن ضعف الوعي الإداري، ومحدودية التدريب المتخصص، ومقاومة التغيير تُعد من أبرز المعوقات التي تعرقل بناء ثقافة فاعلة لإدارة المخاطر والأزمات في الروضات، حيث ينعكس ذلك سلباً على الجاهزية المؤسسية والاستجابة المنظمة عند الطوارئ.

كما أن قصور البنية التحتية مثل ضعف أنظمة الإنذار أو عدم اكتمال تجهيزات الإطفاء يزيد من الهشاشة في الروضات. يضاف إلى ذلك أن إدخال برامج السلامة داخل الروضة يصطدم أحياناً بجمود البرامج التربوية، والحاجة إلى تنسيق عالٍ بين الجهات، فضلاً عن تحديات الحوكمة التي تتطلب تحديد المسؤوليات وآليات المساءلة لضمان الالتزام (UNESCO, 2023).

وعلى الصعيد الاجتماعي، تشير دراسة Handriadi et al. (2025) وتقرير (UNESCO 2023) أنه قد يؤدي اعتماد بعض أولياء الأمور على الروضة دون مشاركتهم في إجراءات الأمان إلى فجوة في التواصل. وإن معالجة

المحور الثالث: الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي في الروضات:

إن الأطر الحديثة لقياس الأداء المؤسسي تنطلق من الكفاءة التشغيلية بوصفها بُعدًا حاكمًا لفاعلية المؤسسة، إذ تعكس قدرة التنظيم على توظيف موارده بكفاءة وتحويل الخطط إلى نتائج قابلة للقياس. ويُعد الربط بين إدارة الموارد، وجودة العمليات، ومخرجات التعلم مؤشرًا جوهريًا على نضج الحوكمة وتحقيق أداء مؤسسي متوازن ومستدام (المجلس السعودي للجودة، 2024)

كما يُعد بُعد الجودة التربوية محورًا مركزيًا، إذ تشير تقارير دولية إلى أن نوعية الأنشطة الصفية، وتفاعل المعلمة مع الطفل، واستقرار البيئة الصفية تمثل محددات رئيسة لجودة التعلم المبكر (UNESCO, 2023). ويتقاطع ذلك مع بُعد القيادة والحوكمة، حيث تؤكد دراسة خميس وحمد (2024) بأن الأداء المؤسسي تبرز فاعليته من خلال بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة، حيث يسهم وضوح الرؤية والهيكلة التنظيمي، وتحديد الصلاحيات، وممارسة القيادة الفاعلة في تحقيق الانسجام بين الموظفين، وتعزيز الالتزام والانضباط التنظيمي، بما يدعم كفاءة القرار الإداري ويرفع مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسة التعليمية.

ويأتي بُعد التحسين المستمر بوصفه "جوهر التطوير المؤسسي"، إذ أوضحت دراسة (Taraza et al. 2024) أن اعتماد آليات التقويم الدوري، والتغذية الراجعة، وتحليل الفجوات يُمكن الروضات من التكيف والتحسين بصورة منهجية.

واستنادًا إلى دراسة إبراهيم (2025)، يُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه منظومة متكاملة لا تقتصر على الجوانب الإدارية فحسب، بل تمتد لتشمل عناصر داعمة تتعلق بتهيئة البيئة التعليمية، وكفاءة الموارد البشرية، وجودة الممارسات التعليمية والتنظيمية. إذ تؤكد الدراسة أن كفاءة الأداء تتحقق من خلال توافر بيئة تنظيمية وبنية داعمة للعمليات، وتوظيف الموارد البشرية بمهارات ومعارف مهنية مناسبة، إلى جانب التخطيط والتنظيم والمتابعة الفعالة، بما يسهم في تحسين جودة العمليات الداخلية، وتعزيز التعلم، ورفع كفاءة المخرجات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة.

المحور الرابع: الأداء المؤسسي في سياق الروضات:

يتأثر الأداء المؤسسي في الروضات بصورة مباشرة بثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى المديرات، إذ يرتبط الأداء بقدرة القيادة على التخطيط والتوجيه والمتابعة، كما تنعكس الثقافة الوقائية على الاستقرار التشغيلي وجودة العمليات وكفاءة اتخاذ القرار، وهي مؤشرات أساسية للأداء المؤسسي (العرفان، 2021؛ خميس وحمد، 2024).

وفاعلية تنظيم عملياتها، وجودة التعلم المقدم فيها، مما يجعل الأداء المؤسسي عاملاً محوريًا في تحديد مستوى مخرجات الروضة وتحقيق أهدافها التربوية.

كما يعكس الأداء جاهزية القيادة، وانضباط الموظفين، وتكامل العمل المؤسسي ضمن إطار الحوكمة التعليمية (مشيبين والورثان، 2024).

المحور الثاني: النظريات والنماذج المرتبطة بالأداء المؤسسي في الروضات:

قدّمت إدارة الجودة الشاملة TQM إطارًا يقوم على «العمل الصحيح من المرة الأولى» لتعزيز روح الفريق وتحسين الإنتاجية (Angelescu, 2021).

وأكدت دراسة العوضي وآخرون (2024) ما يتيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن من ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية عبر أبعاد متوازنة مالية وغير مالية، وفاعليته في رفع أداء المؤسسات التعليمية.

كما يوفر نموذج EFQM رؤية شمولية للتحسين المستمر من خلال التركيز على القيادة والعمليات والنتائج، وقد طُوّر محليًا ليوائم متطلبات التعليم المبكر (Taraza et al., 2024).

وتعزز النظريات التربوية هذا الفهم؛ إذ توضح نظرية تحديد الأهداف أهمية صياغة أهداف واضحة وصعبة لتحسين مخرجات التعلم (Sides, 2020).

وتؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن تحسّن الأداء المؤسسي يتحقق عندما تُدار المؤسسة التعليمية بمنظور محوكم يوازن بين توقعات الأطراف المعنية كافة، مثل العاملين والمستفيدين والجهات الرقابية، بما يعزز الشفافية والمساءلة، وأن إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط واتخاذ القرار يرفع كفاءة الأداء ويزيد استدامته من خلال بناء الثقة وتحسين جودة المخرجات (المجلس السعودي للجودة، 2024)

وتتسق هذه النماذج مع ما تُشير إليه الأطر الحديثة لقياس الأداء المؤسسي لتبني نماذج شمولية متعددة الأبعاد لا تقتصر على النتائج النهائية، بل تشمل كفاءة العمليات، وجودة الحوكمة، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة المؤسسية، بما يعكس نضج الأداء على المدى القصير والطويل، وتؤكد على أن قياس الأداء الفعال يتطلب مؤشرات متوازنة تربط بين التخطيط والتنفيذ والتقويم، مع إشراك أصحاب المصلحة بوصفهم عنصرًا أساسيًا في تحسين الجودة وتعزيز التميز المؤسسي (المجلس السعودي للجودة، 2024). وبذلك يتضح أن توظيف هذه النماذج والنظريات يزوّد الروضات بأدوات عملية لتشخيص نقاط القوة والضعف، ويدعم بناء منظومة أداء مستدامة قادرة على التطور المستمر والارتقاء بجودة التعليم المبكر.

بوصفها محددات رئيسة لجودة الأداء المؤسسي. فالجاهزية القائمة على التخطيط للطوارئ، وتوفر الإمكانيات الوقائية، وبناء قدرات العاملين، ووضوح قنوات الاتصال، تمكن الروضة من الاستجابة السريعة وتقليل الاضطراب، مما يرفع كفاءة الأداء واستمرارية العمليات (خميس وحمد، 2024)، ويتسق ذلك مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تعزيز جاهزية المؤسسات.

كما تسهم البنية التشغيلية الواضحة في تنظيم الأدوار وتوحيد الإجراءات وتقليل الارتباك، حيث تحقق الروضات الملتزمة بتطبيق إجراءاتها مستويات أداء أعلى (مشيبين والورثان، 2024)، ويُعد توفير بيئة «آمنة وصحية» شرطاً أساسياً لجودة التعليم (SASO، 2024). وفي هذا السياق، تؤكد دراسة Daud et al (2024) أن فاعلية العمل الجماعي والتواصل الداخلي تعزز إدارة المخاطر وتكامل الجهود، بما يدعم استقرار الأداء المؤسسي واستدامته.

المحور السابع: مدى تكامل التخطيط والتقييم مع الأداء المؤسسي في الروضات:

تكامل التخطيط والتقييم هو ركيزة أساسية لرفع جودة الأداء المؤسسي في الروضات، إذ يعتمد نجاح المنظومة على وجود إجراءات موثقة، وزيارات إشرافية، ومراقبة مستمرة لجودة الأنشطة، وتغذية راجعة منظمة، وهي ممارسات أكدت أدبيات حديثة أهميتها في تحسين فاعلية العمل (مشيبين والورثان، 2024).

كما أوضحت دراسة خ. الحوسني و.ي. الحوسني (2024) أن الأداء المؤسسي يتحقق بصورة أكثر فاعلية عندما يقوم على تكامل منظم بين التخطيط والتقييم، إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي الأساس في تحديد الأهداف وتوجيه الموارد، بينما يسهم التقييم المستمر في قياس مدى تحقق تلك الأهداف ورصد الفجوات وتصحيح المسار. ويؤدي هذا التكامل إلى تحويل التقييم من إجراء رقابي لاحق إلى أداة داعمة للتخطيط والتحسين المستمر، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته وقدرته على الاستجابة للتغيرات. وتنسجم هذه الممارسات مع تقرير (2023) UNESCO التي شددت على تطوير الحوكمة وكفاءة القيادة لضمان استمرارية العمليات وجودة الخدمات التعليمية، ويتجلى الأثر المباشر لهذا التكامل في قدرة الروضة على تحقيق أداء مؤسسي متميز، إذ يؤدي ربط الأهداف التربوية بأنظمة تقييم مبنية على مؤشرات واضحة إلى تحسين ضبط الخطط وتوجيه التدخلات. كما بينت دراسة خميس وحمد (2024)، أن إشراك الموظفين في متابعة الأداء من خلال التقارير الدورية والاجتماعات التنظيمية في تعزيز

وتزداد خصوصية هذا الأداء في الروضات نظراً لحساسية الفئة العمرية، التي تتطلب جاهزية يومية عالية لضمان بيئة تعليمية آمنة ومنظمة، حيث إن أي خلل إداري بسيط ينعكس مباشرة على سلامة الطفل وتعلمه (منظمة الصحة العالمية، 2023). لذلك تُعد دقة تنفيذ الخطط، ووضوح التعليمات، وتوافر التجهيزات عناصر حاسمة في جودة الأداء (العريفان، 2021)، وهو ما يتسق مع مستهدفات رؤية 2030 في تعزيز جودة تعليم الروضات. كما يعكس الأداء المؤسسي مدى ملاءمة البنية التنظيمية لاحتياجات مرحلة تُعد " نافذة حاسمة " للنمو المعرفي والانفعالي (UNESCO, 2023).

وتشير دراسة الشعراوي (2022) إلى أن البيروقراطية وضعف التنسيق وارتفاع الكثافات الصفية، إلى جانب محدودية تأهيل الكادر وضعف الدافعية، تُضعف جودة التعليم والرعاية. وعليه، فإن رفع الأداء المؤسسي في الروضات الحكومية يتطلب قيادة فعالة، وجاهزية تشغيلية، وبنية تنظيمية مرنة، واستثماراً في الموارد البشرية والبنية التحتية والحوكمة، لضمان جودة التعليم والرعاية في هذه المرحلة التأسيسية.

المحور الخامس: معايير الجودة في الروضات والأداء المؤسسي:

تتداخل الجودة بشكل مباشر مع الأداء المؤسسي في الروضات، إذ تُعد أحد أبرز مؤشرات ومحركاته الأساسية، (منظمة الصحة العالمية، 2023). وترتبط الجودة بمجموعة عناصر تشمل جودة الأنشطة، وملاءمة البيئة الصفية، ومستوى الرعاية، والأمان الجسدي، وتنظيم الوقت، وفاعلية التواصل مع أولياء الأمور، وهي جميعها مكونات تنعكس على النمو المعرفي والانفعالي والاجتماعي للطفل. ويتطلب تحقيقها متابعة مستمرة، وتطويراً مهنيًا للموظفات، وتوفير أدوات تربوية داعمة، وتطبيق ممارسات تعليمية حديثة.

وفي السياق السعودي، وضعت شركة تطوير للخدمات التعليمية (2015) وثيقة معايير التعلم المبكر النمائية للفئة (3-6 سنوات) وهي تُعد إطاراً مرجعياً لتوقعات النمو والتعلم. كما أصدرت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة معايير وطنية للبيئة الصفية الآمنة والصحية (SASO, 2024). وتستعين بعض الروضات بأدوات تقييم دولية مثل مقياس الإيكرز (ECERS) لتحسين جودة بيئات التعلم (Clifford & Reszka, 2010).

المحور السادس: أثر الجاهزية في رفع جودة الأداء المؤسسي في الروضات:

في بيئات الروضات تتكامل الجاهزية التشغيلية مع البنية التنظيمية وثقافة العمل الجماعي والتواصل الداخلي

النتائج المؤسسية. ويتسق ذلك مع توجهات رؤية 2030 التي تدعم تطوير الكوادر في التعليم المبكر (مباركي، 2023) ورفع معدلات الالتحاق وتجويد الخدمات التعليمية (وزارة التعليم، 2025).

ويُنظر إلى المعلمة بوصفها «قائدًا وموجهًا ومقيمًا داخل الصف» وفق ما بيّنه علي (2021) فهي " القلب النابض " للمنظومة، والمسؤولة الأولى عن تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف بكفاءة.

المحور العاشر: التحديات التي تواجه جودة الأداء المؤسسي في الروضات:

تواجه الروضات تحديات متعددة تُضعف جودة الأداء المؤسسي، سواء في السياقات العربية أو الدولية، أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، إذ تشير دراسة (Handriadi et al. (2025 إلى أن نقص التمويل ينعكس مباشرة على التدريب والتجهيزات الأساسية، مما يؤدي إلى فجوات في الاستجابة التشغيلية وإدارة المواقف اليومية داخل الروضة.

كما تُعد محدودية الكفاءات التربوية تحدياً ملحاً؛ فقد بينت نتائج دراسة الشعراوي (2022) أن ضعف الكفاءة المهنية للمعلمات كان من أهم معوقات الارتقاء بالأداء المؤسسي داخل الروضات. وعلى الصعيد الدولي، يؤكد تقرير (UNESCO (2023 أن الضغط المتزايد على الروضات، وارتفاع أعداد الأطفال، وسوء توزيع القوة التعليمية، يمثل عوامل تُضعف جودة التعليم المبكر وتحد من القدرة على مواكبة معايير الأداء العالمية.

كذلك يُعد ضعف الحوكمة التنظيمية وتشنت السياسات عاملاً مؤثراً في كفاءة العمل؛ إذ تؤدي الإجراءات البيروقراطية غير الفعالة إلى بطء اتخاذ القرار وتدني قدرة الروضات على التكيف السريع.

العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات وتطوير الأداء المؤسسي في الروضات:

تتجلى العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات والأداء المؤسسي في الروضات بوصفها علاقة تكاملية محورية تُفسّر جانباً كبيراً من الفروق في جودة العمل والاستقرار التشغيلي بين الروضات. فتقافة إدارة المخاطر المبنية على الوعي والتنبيه والتقييم المستمر والاستعداد والتوثيق أصبحت اليوم مطلباً أساسياً لنجاح الروضات، نظراً لحساسية الفئة العمرية وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بسلامة الأطفال وصحتهم (UNESCO, 2023؛ عسيري، 2020). وتوضح دراسة Handriadi et al. (2025) وخميس وحمد (2024) أن الروضات ذات الثقافة الوقائية الناضجة تُظهر قدرة أعلى على اكتشاف مؤشرات الخطر مبكراً، وتحويل المعرفة التنظيمية إلى

المساءلة والالتزام الوظيفي، ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة المخرجات المؤسسية.

المحور الثامن: دور المديرات في تعزيز الأداء المؤسسي في الروضات:

تُمثل القيادة التربوية حجر الأساس في تعزيز الأداء المؤسسي داخل الروضة، إذ تؤثر مباشرة في تحقيق الرؤية واستثمار الموارد وتهيئة بيئة تعليمية فعّالة. وقد أكدت دراسة (Daud et al 2(2024 أن القيادة الواعية تُعد عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية، مما يؤكد أن حسن اختيار القائد المؤهل يسهم مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة النجاح. وفي السياق نفسه، تشير دراسة العريفان (2021) إلى أن مديرة الروضة تضطلع بدور محوري في ضبط الإيقاع اليومي والتعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات السريعة التي تحافظ على استقرار العمل.

وتشير دراسة (Daud et al 2(2024 أن القيادة القادرة على اتخاذ قرارات سريعة، وتنظيم الأدوار، وضبط العمليات اليومية، ترتبط بتحقيق مستويات أعلى من جودة الأداء، إذ تسهم هذه الممارسات في رفع كفاءة العمل، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وتحسين القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية. كما توضح دراسة (Taraza et al. (2024 أن القيادة التحويلية التي تشرك المعلمات في القرار وتعزز التمكين ترفع الالتزام الوظيفي وتدعم استدامة الأداء المؤسسي. ويؤكد Handriadi et al. (2025 أن جاهزية الروضة ومهارة المديرية في إدارة المخاطر وتفعيل التدريب والتواصل الداخلي تمثل محوراً مباشراً في تحسين النتائج التشغيلية والتربوية.

المحور التاسع: دور المعلمات كفاعلات رئيسيات في الروضات:

أظهرت دراسة اللهيبي (2025) أن معلمات الروضات يشكّلن ركيزة أساسية في رفع جودة الأداء المؤسسي، إذ يسهمن بكفاءتهن التربوية وقيادتهن الصفية والتراتمهن المهني في تعزيز فعالية العمليات التعليمية والتنظيمية، وأن المعلمات حققن مستويات مرتفعة في الكفاءات الشخصية والمهنية بما يعكس وعياً مهنيًا عاليًا وقدرة واضحة على تحسين جودة التعلم. كما أوضحت دراسة الشعراوي (2022) أن ضعف الكفاءات المهنية للمعلمات يعدّ من أبرز معوقات الأداء المؤسسي، مؤكدة ضرورة إشراكهن وخاصة القيادات منهن في وضع الأهداف التربوية واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتعزيز جودة العمل.

وفي السياق، أوصت دراسة عبد الغفار والحربي (2024) بتمكين قائدات الروضات المبدعات من المشاركة في صنع القرار المدرسي والوزاري لدعم الابتكار وتحسين

تهدف الدراسة إلى قياس مستوى توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس وعلاقتها بالبيئة التعليمية الآمنة، معتمدة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من 311 معلماً ومعلمة باستخدام استبانتيين لقياس متطلبات المخاطر والبيئة الآمنة. أظهرت النتائج أن التوافر كان متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المخاطر والبيئة الآمنة، وأوصت الدراسة بتكثيف تدريب القيادات وتعزيز الوعي. واستفيدة كباحثة من الدراسة في تأكيد أن قوة ثقافة إدارة المخاطر ترتبط مباشرة بجودة البيئة التعليمية ومن ثم برفع مستوى الأداء المؤسسي داخل الروضة.

2/ دراسة العريفان (2021):

"إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصور مقترح"

تهدف الدراسة إلى قياس واقع إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي بالكويت أثناء جائحة COVID-19، وذلك عبر المنهج الوصفي لقراءة الواقع وتفسيره. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في التعليم العام والخاص والعالي، وبلغت العينة 432 موظفاً من الهيئات التعليمية والتدريسية. استخدمت الباحثة استبانة خماسية لقياس مستوى مواجهة الأزمة. وقد توصلت النتائج إلى أن أداء الوزارة خلال الأزمة كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين، دون فروق تُعزى للوظيفة أو القطاع، فيما دعت توصيات الدراسة إلى تعزيز التدريب وتنمية مهارات القيادات والعاملين على إدارة الأزمات وتطوير خطط جاهزية فعالة. ويمكن أن استفيد كباحثة من هذه الدراسة في موضوع ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات في دعم أهمية الجاهزية المؤسسية، وتنمية مهارات القيادات، ووضوح السياسات، ووجود بيئة تنظيمية مساندة، مما يعزز الربط بين الثقافة الوقائية ومستوى الأداء المؤسسي في الروضات الحكومية المستقلة.

3/ دراسة الجهني والحريري (2021):

"علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية في جدة، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي باستبانة طُبقت على عينة عشوائية من (357) معلمة من مجتمع يبلغ (4973) معلمة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وتقدم أسلوب الاحتواء والتعاون، مع فروق دالة تعزى للخبرة، وارتباط موجب بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بتعزيز التدريب في إدارة الأزمات وتفعيل أدوار القيادة الإبداعية. ويمكنني كباحثة الاستفادة منها في تدعيم الإطار النظري بإبراز دور القيادة

خطط وقائية وبرامج تدريبية ترفع من جاهزية الكادر وتقلل من وقوع الاضطرابات التشغيلية.

وتشير دراستي (Daud & (2024) (2021) وGiorgetto إلى أن الروضات التي تعتمد التخطيط الوقائي بوصفه ممارسة تنظيمية مستمرة، من خلال تفعيل خطط الطوارئ، وتنفيذ محاكاة دورية، ومراجعة الإجراءات التشغيلية بانتظام، تكون أكثر قدرة على تحقيق الاتساق التنظيمي والجاهزية المؤسسية، بما يضمن استمرارية العمليات التعليمية وجودة الأداء، ويعزز سلامة الأطفال واستقرار البيئة الصفية، إذ تؤكد إدارة المخاطر الفعالة دورها في تقليل الارتباك، وتوضيح الأدوار، وتسريع الاستجابة عند الأزمات، في حين أن غياب هذا النهج الوقائي يقود غالباً إلى قرارات متأخرة، واضطراب في التنسيق الداخلي، وضعف في السيطرة التشغيلية، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة التعليم ومناخ التعلم الآمن داخل الروضة.

وتبرز القيادة التربوية كعنصر وسيط محوري يربط بين الثقافة الوقائية ومستويات الأداء. فقد بينت دراسة القحطاني (2020) أن فاعلية التعامل مع الأزمات ترتبط بدرجة استعداد القيادة وامتلاكها للمهارات التنظيمية والمعرفية التي تمكّنها من تحليل المواقف الطارئة واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، وأن تبني القائد لأسلوب قيادي تشاركي، ودعمه للتدريب المستمر، وتفعيل قنوات الاتصال، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي واستمراره داخل المؤسسة التعليمية. وتؤكد دراسة العريفان (2021) ومشيبين والورثان (2024) أن القيادة الواعية بإدارة المخاطر تُعزز الانضباط التشغيلي والدافعية المهنية لدى المعلمات، مما يرفع من جودة الممارسات اليومية داخل الروضة.

كما أكد تقرير (UNESCO (2023 أن الجاهزية المؤسسية بما تشمل من تجهيزات سلامة، وتخطيط طوارئ، وتدريب عملي، وتوثيق الإجراءات، تلعب دوراً وسيطاً قوياً في هذه العلاقة، حيث تشكل الجاهزية "العمود الفقري" لاستقرار الأداء، خصوصاً في البيئات الحكومية التي تواجه تحديات في الموارد والبنية التشغيلية. وتشير دراسة (Handriadi et al. (2025 إلى أن الروضات التي تستثمر في التدريب وتفعيل السياسات الوقائية تحقق نتائج أفضل في مؤشرات التحصيل والانضباط التنظيمي والفاعلية التشغيلية.

الدراسات السابقة: - الدراسات العربية:

1/ دراسة الهباهبة (2020):

"إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالبيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين".

- الدراسات الأجنبية:

١/ دراسة (Lee (2024)

“Examining the Impact of Organizational Culture and Risk Management and Internal Control on Performance in Healthcare Organizations”

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الصحية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة مطبقة على مجتمع من العاملين بالمستشفيات في تاوان بعينة بلغت 661 مشاركًا من أطباء وتمريض وإداريين، وبأدوات مقننة لقياس الثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والأداء التشغيلي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير دال إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية وكل من إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والأداء، مع وجود دور وساطة جزئي لإدارة المخاطر وكامل تقريبًا للرقابة الداخلية في تعزيز الأداء، وأوصت بتكامل الثقافة التنظيمية مع أنظمة المخاطر والرقابة وعدم الاكتفاء بالإجراءات الشكلية، ويمكنني الاستفادة منها في دعم الإطار النظري لبحتي بإثبات أن ثقافة إدارة المخاطر لا تؤثر مباشرة فقط في الأداء المؤسسي بل عبر أنظمة الرقابة والتنظيم المؤسسي أيضًا، وهو ما يعزز نموذجي التفسيري لعلاقة الثقافة بالأداء في الروضات.

٢/ دراسة (Daud et al. (2024)

“Leadership Practices and Risk Management and its Relationship with School Performance: Evidence Through PLS-SEM and IPMA Analysis”

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى ممارسات القيادة وإدارة المخاطر ومستوى الأداء المدرسي، وتحليل العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر وأداء مدارس التحفيظ في ماليزيا باستخدام المنهج الكمي الارتباطي، على مجتمع من إداري مدارس التحفيظ في ثماني ولايات وبعينة بلغت 190 إداريًا (اعتمد في التحليل النهائي على 186)، وبأداة استبانة وفق مقياس ليكرت سباعي، وتحليل البيانات باستخدام SPSS وPLS-SEM وIPMA، وأظهرت النتائج أن القيادة وإدارة المخاطر لهما تأثير إيجابي دال إحصائيًا على الأداء المدرسي، مع قوة تأثير أكبر لإدارة المخاطر، حيث فسّرت مع القيادة نحو 80% من التباين في الأداء، وأوصت الدراسة بالتركيز على تطبيق إدارة المخاطر كنظام مؤسسي رسمي ومستدام وليس كإجراء وقتي، ويمكنني الاستفادة منها في دعم فرضية وجود علاقة قوية بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وتعزيز الإطار

في إدارة المخاطر وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى الاستفادة من منهجيتها وأداتها ونتائجها في تقوية حجج بحث.

٤/ دراسة عبد الوهاب (2023):

“دور إدارة رياض الأطفال في تنمية الوعي بالأزمات والكوارث لطفل الروضة في ضوء المتغيرات البيئية”.

تهدف الدراسة إلى توضيح دور إدارة الروضة في تنمية الوعي بالأزمات، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانتين طبقتا على (335 معلمة) و(82 مديرة) والعينة كانت ضمن هذا المجتمع. وأظهرت نتائجها ارتفاع وعي المديرات بمسؤوليات مواجهة الأزمات، ومستوى متوسط للإجراءات وكفاءات القيادة، وارتفاع وعي المعلمات بإجراءات التوعية. وأوصت الدراسة بتعزيز التدريب وتفعيل الأمن والسلامة وخطط الاستجابة. ويمكنني الاستفادة منها في إبراز أهمية وعي القيادة، وفاعلية التدريب ودور ممارسات إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي.

٥/ دراسة مشيبين والورثان (2024):

“واقع التعامل مع الأزمات المدرسية وعلاقته بالاحترق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة عفيف: دراسة ميدانية”.

تهدف الدراسة لقياس مستوى تعامل المدارس مع الأزمات وعلاقته بالاحترق المهني، مستخدمة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من 172 معلمًا، عبر استبانة لقياس مهارات إدارة الأزمات والاحترق. أظهرت النتائج ارتفاع التعامل مع الأزمات وانخفاض الاحترق وغياب الفروق الدالة، مع علاقة عكسية بين مهارة إدارة الأزمات والاحترق. وأوصت الدراسة برفع الوعي والشراكات التربوية. وتفيدني في دعم الجانب النظري وتأكيد أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء وتقليل الضغوط.

٦/ دراسة عبد التواب وآخرون (2024): “واقع إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال (دراسة ميدانية)”.

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور لتطوير إدارة الأزمات في رياض الأطفال وفق رؤية مصر 2030، مستخدمة المنهج الوصفي عبر استبانة طبقت على مجتمع من معلمات وموجهات بمحافظة أسيوط بعينة بلغت 700 معلمة، لقياس واقع التخطيط والتنظيم والمتابعة. وأظهرت النتائج تدني الوعي والممارسات في جميع محاور إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بتشكيل فرق متخصصة وتفعيل برامج تدريبية. وتستفيد الباحثة من هذه الدراسة في تأكيد ضعف الممارسة والوعي، وضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لتحسين الأداء المؤسسي.

الأمنة، ودراسة عبد التواب وآخريين (2024) حول واقع إدارة الأزمات في رياض الأطفال، وكذلك في الدراسات الدولية التي ربطت إدارة المخاطر مباشرة بالأداء المؤسسي (Handriadi et al., 2024؛ Lee, 2023؛ Daud et al., 2024). كما اتفقت هذه الدراسات على الدور الجوهري للقيادة في نجاح إدارة الأزمات وبناء ثقافة المخاطر، سواء عبر القيادة الإبداعية في مدارس جدة (الجهني وحريري، 2021)، أو القيادة المدرسية المرتبطة بإدارة المخاطر والأداء المدرسي في الدراسة الماليزية (Daud et al., 2024)، أو من خلال التأهيل المسبق للمعلمين وبناء ثقافة المخاطر لديهم (Bekmurzaevna, 2025).

وفي المقابل، اختلفت الدراسات في السياقات التعليمية والمجتمعية التي تناولتها، فبعضها ركز على المدارس الحكومية العامة (الهباهبة، 2020)، وأخرى على المرحلة الثانوية (الجهني وحريري، 2021)، بينما خصّصت بعض الدراسات لرياض الأطفال تحديداً (عبد التواب وآخرون، 2024؛ عبد الوهاب، 2023)، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى مؤسسات تعليمية عامة أو صحية في بيئات دولية مختلفة (Lee, 2023؛ Handriadi et al., 2025). كما تباينت في المنهجيات، إذ اعتمدت أغلب الدراسات العربية على المنهج الوصفي الارتباطي، بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية أدوات تحليل متقدمة مثل PLS-SEM (Daud et al., 2024) أو IPMA/ (Handriadi et al., 2025). كذلك اختلفت النتائج من حيث مستوى التطبيق؛ فبينما كشفت دراسة عبد التواب وآخريين (2024) عن ضعف في وعي معلمات الروضات بإدارة الأزمات، أظهرت دراسة العريفان (2021) أن مستوى أداء وزارة التربية أثناء جائحة كوفيد-19 جاء بدرجة متوسطة، في حين أظهرت دراسات أخرى ارتفاع مستوى ممارسة إدارة الأزمات في المدارس (المشيبيين والورثان، 2024)، وتباينت أيضاً الحدود الزمنية، فارتبطت بعض البحوث بأحداث استثنائية مثل (جائحة كورونا) وأجريت أخرى في ظروف اعتيادية، مع تناول متغيرات خاصة مثل الاحتراق الوظيفي للمعلمين أو المقارنة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات (Lee, 2024). استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أنها توفر قاعدة نظرية وميدانية متكاملة تفسر مفهوم ثقافة إدارة المخاطر وأبعادها، وتبرز دور القيادة والتدريب في تحسين الأداء المؤسسي، كما تمنحني نماذج متنوعة للأدوات البحثية والمؤشرات التي يمكن البناء عليها في تطوير أدوات، وتدعم فرضيات بحثي من خلال نتائج متكررة تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

النظري لبحثي بأدلة كمية حديثة تؤكد أولوية إدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات.

٣/ دراسة (Handriadi, Nong & Som (2025):

“Evaluation of Risk Management Implementation in Educational Institutions”

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية عبر منهج مختلط شمل مقابلات واستبانات لعينة من 10 مؤسسات تضم 100-150 مشاركاً من القيادات والمعلمين ومسؤولي المخاطر. كشفت النتائج تفاوتاً واضحاً؛ إذ برزت المؤسسات ذات القيادة القوية والتدريب المنتظم بإدارة مخاطر فاعلة رغم محدودية الموارد، بينما عانت المؤسسات الأقل تنظيمياً من ضعف التخفيف وتخصيص الموارد. وأوصت بتعزيز التدريب وبناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر. وأستفيد كباحثة من إبراز دور القيادة والتدريب في تحسين الأداء المؤسسي.

٤/ دراسة (Bekmurzaevna (2025)

“Pedagogical conditions for the formation of a risk culture among future primary school teachers”

تهدف الدراسة إلى تحديد الشروط التربوية اللازمة لتنمية ثقافة المخاطر لدى معلمي المرحلة الابتدائية المستقبليين من خلال منهج يجمع التحليل النظري والمقابلات والمحاكاة، على مجتمع طلبة كليات التربية على عينة تتراوح ما بين (150-200) من طلبة كليات التربية باستخدام أدوات مثل الاستبانة والملاحظة. وتوصلت إلى أن دمج مقررات المخاطرة، وتكثيف التدريب العملي والمحاكاة، وتعزيز العمل التعاوني والتأمل الذاتي، تشكّل ركائز أساسية لبناء كفاءة إدارة المخاطر، وأوصت الدراسة بتطوير المناهج ودمج التدريب الواقعي. وأستفيد كباحثة من هذه النتائج في دعم الأساس النظري لثقافة إدارة المخاطر وإبراز أثر التدريب والممارسة العملية في رفع جاهزية القيادات التربوية وتحسين الأداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تقاطع الدراسات في التأكيد على أهمية إدارة المخاطر والأزمات كمدخل رئيس لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية العمل في المؤسسات التعليمية، حيث أجمعت على أن التخطيط المسبق، وبناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، وتفعيل التدريب المستمر، عناصر حاسمة في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية، كما ظهر في دراسة الهباهبة (2020) حول إدارة المخاطر والبيئة التعليمية

جدول (1) توزيع عينة معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النسبة	العدد	فئات المتغير	المتغير
78.2	79	بكالوريوس	المؤهل العلمي
9.9	10	دبلوم	
11.9	12	ماجستير فما فوق	
100.0	101	المجموع	
11.9	12	سنوات 1 - 5	سنوات الخبرة في التعليم
9.9	10	سنوات 6 - 10	
51.5	52	سنة 11- 15	
26.7	27	سنة فأكثر 16	
100.0	101	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة يحملن مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهن (79) معلمة بنسبة 78.2% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن هذا المؤهل يمثل السمة الغالبة لدى معلمات الروضات الحكومية المستقلة. في المقابل، بلغت نسبة المعلمات الحاصلات على الدبلوم (9.9%) بعدد (10) معلمات، بينما بلغت نسبة الحاصلات على الماجستير فما فوق (11.9%) بعدد (12) معلمة، وهي نسبة محدودة مقارنة بحملة البكالوريوس. أما من حيث سنوات الخبرة في التعليم، فقد أظهرت النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 1-11 سنة، حيث بلغ عددهن (52) معلمة بنسبة 51.5%، مما يدل على أن العينة تضم نسبة كبيرة من المعلمات ذوات الخبرة المتوسطة إلى العالية. تليها فئة المعلمات ذوات الخبرة 16 سنة فأكثر بنسبة 26.7% بعدد (27) معلمة، وهو ما يعزز وجود خبرات تعليمية طويلة داخل العينة. في حين جاءت فئتا الخبرة (1-5 سنوات) و(6-10 سنوات) بنسب أقل بلغت 11.9% و9.9% على التوالي، مما يشير إلى محدودية تمثيل المعلمات حديثات الخبرة مقارنة بذوات الخبرة الطويلة.

رابعاً- أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من الاستبانة

هدفت الاستبانة إلى الكشف عن درجة ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات.

مصادر بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة كالتالي:

- الرجوع إلى الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر والأزمات، والاطلاع على الدراسات السابقة للموضوع، مثل دراسة مشيبين والورثان (2024) وعبد الوهاب (2023) والهباهية (2020) والعريفان (2021).

- الرجوع إلى الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الأداء المؤسسي، والاطلاع على الدراسات السابقة

(الهباهية، 2020؛ Daud et al., 2024؛ Lee, 2023؛ Handriadi et al., 2025).

ويتميز البحث الحالي عن هذه الدراسات بأنه ينفرد بالتركيز على ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، في حين أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على القيادات المدرسية مباشرة، أو على مراحل تعليمية أعلى، أو على مؤسسات تعليمية عامة، كما أنه يربط بشكل مباشر بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي في بيئة الروضات داخل السياق السعودي المحلي في ظل تحولات رؤية 2030 نحو رفع كفاءة التعليم المبكر، وهو ما يمنحه قيمة علمية وتطبيقية مضافة مقارنة بما تناولته الدراسات السابقة.

منهجية البحث: أولاً- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته لدراسة العلاقة بين المتغيرات ووصفها كمياً باستخدام أدوات قياس كمية (الحربي، 2018)، واختير المنهج لأنه يتناسب مع الدراسة الحالية، التي تهدف إلى الكشف عن "ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات"، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها والخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمات (الإناث) في الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة، (أي الروضات المنفصلة إدارياً عن المدارس الابتدائية وليست فصول ملحقة بمدارس أخرى). يتميز هذا المجتمع بارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث إن المعلمات هن الأقرب لتقييم وعي المديرية وملاحظة جوانب الأداء المؤسسي في الروضة. بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي (265) معلمة للعام الحالي (إدارة تعليم جدة، 2025) في مختلف أحياء مدينة جدة، وقد سعت الدراسة إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بما يضمن تنوع خصائص المعلمات المشاركات من حيث الخبرة والمؤهل.

ثالثاً- عينة الدراسة:

تم تطبيق الأداء على عينة عشوائية من معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (101) معلمة، ما يعادل (38.1%) من مجتمع الدراسة، والجدول يوضح خصائص العينة وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ملاحظاتهم حول مدى مناسبة المحاور ومدى مناسبة العبارات التي وردت فيها وسلامتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم الإبقاء على العبارات التي حظيت بنسب اتفاق 80% فأكثر، وإجراء ما وجّه إليه المحكمون من تعديلات في الصياغات اللغوية للعبارات.

ب- الاتساق الداخلي للاستبانة:

تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (25) معلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والمحور الفرعي الذي تنتمي إليه.

للموضوع، مثل دراسة إبراهيم (2025) وخميس وحمد (2024) و Lee (2024) & Daud et al (2024).

٢- الاستبانة في صورتها الأولية:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين، حيث عني المحور الأول بقياس ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة، وتضمن (8) عبارات، وعني المحور الثاني بقياس مستوى الأداء المؤسسي للروضات، وتضمن (8) عبارات.

صدق الاستبانة: تمّ التأكد من صدق الاستبانة كالتالي:

أ- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على لجنة التحكيم عدد (20) محكم (ملحق: د) حيث طلب منهم إبداء

جدول (2) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة

مع درجة المحور الفرعي الذي تنتمي إليه

الأداء المؤسسي			ثقافة إدارة المخاطر والأزمات				
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.843**	15	.853**	11	.880**	6	.837**	1
.823**	16	.848**	12	.865**	7	.873**	2
.739**	17	.829**	13	.870**	8	.835**	3
.811**	18	.867**	14	.875**	9	.900**	4
-	-	-	-	.823**	10	.836**	٥

** دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أنّ الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.958)، وبلغت قيمة معامل الثبات في محور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات (0.946)، كما بلغ معامل الثبات لمحور الأداء المؤسسي (0.933)، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفاد منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

٤. الاستبانة في صورتها النهائية:

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين رئيسيين:

المحور ١: ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة، وتضمن (10) عبارات، وهي المرقمة من (1-10).

المحور ٢: مستوى الأداء المؤسسي للروضات الحكومية المستقلة في جدة، وتضمن (8) عبارات، وهي المرقمة من (11-18).

٥. تصحيح الاستبانة ومعياري الحكم:

استجابة عينة الدراسة تكون عن طريق اختيار المعلمات بين إحدى خمسة بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتتمثل هذه البدائل في: (كبيرة جداً) تأخذ خمس درجات، (كبيرة) تأخذ أربع درجات، و(متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، و(منخفضة) تأخذ درجتين، و(منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة.

يشير الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط بين العبارات المنتمية لمحور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات، مع درجة المحور ككل، تراوحت بين (0.823 - 0.900)، وتراوحت قيم ارتباط عبارات محور الأداء المؤسسي، مع درجة المحور ككل بين (0.739 - 0.867)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محاور الأداة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

٣. ثبات الاستبانة:

تمّ قياس الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللأداة ككل

معامل الثبات	المحور الفرعي
0.946	ثقافة إدارة المخاطر والأزمات
0.933	الأداء المؤسسي
0.958	الأداة ككل

الحكومية المستقلة في جدة ومستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات.

- الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل فقرة ومحور عن متوسطها الحسابي.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة وتطوير الأداء المؤسسي.

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة وتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها: الإجابة عن السؤال الأول:

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل عبارة منتمية لمحور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة، وللمحور ككل.

كما تم استخدام المعيار التالي لقياس الكشف عن ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة ومستوى الأداء المؤسسي بالروضات، وذلك بتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، وحساب المدى (1-5=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (4÷5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات الحسابية المرجحة على النحو التالي (الحربي، 2018):

جدول (4) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
كبيرة جداً	من 4.20 إلى 5.00
كبيرة	من 3.40 إلى 4.19
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79

خامساً: خطوات جمع البيانات

1. الاطلاع على الكتابات النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع إدارة المخاطر والأزمات، وموضوع الأداء المؤسسي، لتكوين خلفية مرجعية واسعة عن موضوع الدراسة.

2. صياغة عبارات الاستبانة ومحاورها الفرعية في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة.

3. عرض الاستبانة في صورتها الأولية على التحكيم.

4. إجراء دراسة استطلاعية على عينة استطلاعية من المعلمات للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

5. توجيه خطاب من عميد الكلية لتسهيل مهمة الباحث.

6. أوضحت الباحثة لعينة الدراسة - من خلال عبارة توضيحية بالرابط الإلكتروني - الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، وأن هذه الاستجابات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

7. تم الانتهاء من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 1447/2025 في مدة أربعة أسابيع.

8. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (101) استبانة.

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاستبانة.

- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha للتأكد من ثبات الاستبانة.

- المتوسطات الحسابية (weighted mean)، وذلك لقياس ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات

جدول (5) ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة من وجهة نظر المعلمات تنازلياً

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشارك المديرية المعلمات أهداف إدارة المخاطر والأزمات	4.20	1.01	كبيرة جداً	1
6	تطبق المديرية ممارسات وقائية للحد من احتمالية وقوع المخاطر والأزمات في الروضة.	4.19	0.97	كبيرة	2
5	توزع المديرية الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين منسوبات الروضة.	4.18	0.94	كبيرة	3
10	توظف المديرية التقارير التي توثق نتائج معالجة المخاطر والأزمات السابقة لتحسين الأداء المستقبلي للروضة.	4.12	0.89	كبيرة	4
4	تخطط المديرية مسبقاً مع فريق العمل لمواجهة المخاطر والأزمات المحتملة للوصول لبدائل مناسبة للروضة.	4.03	0.93	كبيرة	5
8	تتابع المديرية المستجدات والبرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المخاطر والأزمات في الروضة.	4.01	0.82	كبيرة	6
7	تنسق المديرية مع جهات ذات علاقة (الصحة – الأمن والسلامة- أداء التعليم) لتفعيل خطط مشتركة لإدارة المخاطر والأزمات في الروضة.	3.99	0.85	كبيرة	7
2	تستخدم المديرية أساليب متنوعة للتعريف بأنواع المخاطر والأزمات (التربوية، الصحية، الإدارية، الأمنية) التي قد تواجه الروضة.	3.98	0.93	كبيرة	8
9	تنفذ المديرية التغذية الراجعة الناتجة عن المراجعات الدورية من جهات مختلفة حول إدارة المخاطر والأزمات لتطوير الأداء بالروضة.	3.96	0.86	كبيرة	9
3	تنبه المديرية إلى خطورة تجاهل المخاطر والأزمات على استمرارية المحافظة على جودة العمل في الروضة.	3.93	0.96	كبيرة	10
-	المتوسط العام لمحوار إدارة المخاطر والأزمات	4.06	0.79	كبيرة	-

التشاركية وتحويل إدارة المخاطر إلى مسؤولية مؤسسية مشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

Bekmurzaevna (2025) التي أكدت دور مشاركة العاملين في تعزيز الجاهزية المؤسسية، ومع دراسة السيارى (2024) التي أشارت إلى أهمية إشراك العاملين في المتابعة والتقييم لرفع مستوى الالتزام وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

في المقابل، جاءت عبارة «تنبه المديرية إلى خطورة تجاهل المخاطر والأزمات على استمرارية المحافظة على جودة العمل في الروضة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.96)، ويُفسر ذلك بتركيز المديرات بصورة أكبر على الجوانب التطبيقية والتنفيذية مقارنة بالجوانب التوعوية، إضافة إلى افتراض امتلاك المعلمات وعياً مسبقاً بخطورة المخاطر والأزمات، فضلاً عن الأعباء الإدارية التي قد تحد من تكثيف الجهود التوعوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشيبين والورثان (2024) التي أكدت أهمية رفع الوعي بالتعامل مع الأزمات المدرسية، ودراسة عبد التواب وآخرون (2024) التي أوصت بتعزيز ثقافة إدارة المخاطر والأزمات وتفعيل البرامج التدريبية المتخصصة.

. وترى الباحثة أن تعزيز الجوانب التوعوية يعد مكملاً أساسياً للإجراءات الوقائية، ويسهم في ترسيخ ثقافة وقائية مستدامة وتعزيز الالتزام بالممارسات المعتمدة للروضة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل عبارة منتمية لمحوار الأداء المؤسسي، وللمحوار ككل.

أظهرت نتائج جدول (5) تحقق محور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.79)، ويُعزى ذلك إلى اهتمام المديرات بتطبيق معايير الأمن والسلامة، وسرعة الاستجابة للأزمات، والاستفادة من الخبرات المتركمة الناتجة عن التعامل مع الأزمات السابقة، ولا سيما جائحة كورونا، إضافة إلى وعيهم بأهمية إدارة المخاطر والأزمات وحرصهم على تبني ممارسات وقائية تساهم في تعزيز سلامة البيئة التربوية واستمرارية جودة العمل، من خلال التنسيق مع الجهات ذات العلاقة وتفعيل الخطط المشتركة، فضلاً عن الاستفادة من البرامج التدريبية التي أسهمت في رفع كفاءتهن في هذا المجال. ومع ذلك، فإن ارتفاع مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لا يعني بالضرورة اكتمال نضجها المؤسسي، إذ قد يرتبط بالالتزام تنظيمي أو خبرات ظرفية أكثر من كونه ثقافة مؤسسية مستدامة قائمة على التخطيط الاستباقي والتقييم المستمر. وتدعم هذه النتيجة دراسة

Handriadi et al. (2025) التي أكدت أهمية القيادة الفاعلة والتدريب المنتظم في تعزيز إدارة المخاطر، كما اتفقت مع نتائج الجهني والحريري (2021) ، ومشيبين والورثان (2024) ، وعبد الوهاب (2023).

وجاءت عبارة «تشارك المديرية المعلمات أهداف إدارة المخاطر والأزمات» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.01)، ويُعزى ذلك إلى إدراك المديرات لأهمية إشراك المعلمات في أهداف إدارة المخاطر والأزمات بما يساهم في رفع الجاهزية وتعزيز العمل الجماعي والاستجابة الفاعلة للأزمات، ويعكس تبني القيادة

جدول (6) مستوى الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	تعمل المديرية بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل في الروضة.	4.42	0.86	كبيرة جداً	1
11	لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للروضة بكفاءة وفاعلية تسعى المديرية	4.30	0.78	كبيرة جداً	2
14	جودة العمليات التعليمية والإدارية بشكل مستمر تتابع المديرية	4.20	0.76	كبيرة	3
16	الخطط والبرامج وفق نتائج التقييم والاحتياج الفعلي تطور المديرية	4.19	0.77	كبيرة	4
13	الموارد البشرية والمادية المتاحة في الروضة بشكل أمثل تستخدم المديرية	4.09	0.76	كبيرة	5
18	الروضة بشكل دوري لاتخاذ إجراءات التحسين المستمر تقيم المديرية أداء	4.09	0.85	كبيرة	6
15	يرفع رضا أصحاب المصلحة عن خدمات الروضة تعمل المديرية على	4.06	0.75	كبيرة	7
17	العمل الجماعي والتعاون بين جميع منسوبات الروضة تعزز المديرية روح	4.05	0.79	كبيرة	8
-	المتوسط العام لمحور الأداء المؤسسي	4.17	0.65	كبيرة	-

جدول (7) معامل الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات وتطوير الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة.

مستوى الأداء المؤسسي		المحور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.00	0.637	ثقافة إدارة المخاطر والأزمات

* دالة عند مستوى 0.01

أظهرت نتائج جدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات ومستوى الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.637) عند مستوى دلالة (0.00)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات ارتفع مستوى الأداء المؤسسي. وتُعزى هذه العلاقة إلى دور إدارة المخاطر في تعزيز التخطيط الاستباقي، وتحسين اتخاذ القرار، ورفع الجاهزية المؤسسية، وضمان استمرارية العمليات التعليمية والإدارية بكفاءة.

وتؤكد الباحثة أهمية دمج ثقافة إدارة المخاطر ضمن خطط تحسين الأداء المؤسسي، بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الجودة والاستدامة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات Handriadi et al. (2025)، وLee (2024)، ومشيبين والورثان (2024)، والسياري (2024)، والزعبي (2022)، وDaud et al. (2024)، وMitroof (2021) التي أكدت أن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر والجاهزية المؤسسية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل التربوي.

وترى الباحثة أن أهمية هذه العلاقة تتضاعف في بيئة الروضات نظراً لحساسية المرحلة العمرية للأطفال، مما يجعل الاستثمار في ثقافة إدارة المخاطر استثماراً مباشراً في جودة الأداء والمخرجات.

الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة: أولاً: دراسة الفروق وفق المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة على محاور البحث تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والنتائج كالتالي:

أظهرت نتائج جدول (6) تحقق مستوى الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بمدينة جدة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.65)، مما يعكس كفاءة تنظيمية وإدارية مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة المديرات على إدارة الموارد والعمليات التعليمية والإدارية بكفاءة، والتزامهن بالأنظمة واللوائح، واهتمامهن بالتخطيط والمتابعة والتقييم المستمر، إضافة إلى جهود وزارة التعليم في تطوير منظومة الطفولة المبكرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات Lee (2024)، وDaud et al. (2024)، والعريفان (2021)، والسياري (2024) التي أكدت دور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي.

وجاءت عبارة «تعمل المديرية بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل في الروضة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42). ويُعزى ذلك إلى التزام المديرات بالتعليمات الرسمية بما يعزز الاستقرار والانضباط المؤسسي وجودة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Taraza et al. (2024) ودراسة السياري (2024)، والعريفان (2021).

بينما جاءت عبارة «تعزز المديرية روح العمل الجماعي والتعاون بين جميع منسوبات الروضة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05)، ويفسر ذلك بالأعباء الإدارية وتفاوت خبرات المعلمات، إضافة إلى محدودية الآليات المنظمة لتعزيز العمل الجماعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خميس وحمد (2024)، وترى الباحثة أن دعم فرق العمل والمبادرات المشتركة يسهم في تعزيز التواصل والتعاون ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

الإجابة عن السؤال الثالث:

وللإجابة على السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للارتباط بين مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات ومستوى الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة، وذلك وفقاً لاستجابات العينة الأساسية من المعلمات.

جدول (8) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة على محاور البحث وفق المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
ثقافة إدارة المخاطر والأزمات	بين المجموعات	.095	2	.047	.075	.928
	داخل المجموعات	61.810	98	.631		
	الإجمالي	61.905	100			
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.190	2	.595	1.405	.250
	داخل المجموعات	41.527	98	.424		
	الإجمالي	42.718	100			

المعلمات حول محور مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (1.405)، وبلغت قيمة احتمال المعنوية (0.250)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم دلالة الفروق إحصائياً. وتُعزى الباحثة ذلك إلى أن ممارسات الأداء المؤسسي التي تقوم بها مديرات الروضات تُلاحظ وتُدرَك من قبل جميع المعلمات بدرجة متقاربة، بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية، وهو ما يعكس وضوح السياسات الإدارية، وشمولية الإجراءات التنظيمية، وتوحيد أساليب العمل داخل الروضة، وبذلك فإن تقارب الاستجابات يعكس بيئة تنظيمية مستقرة وواضحة، تُدار وفق سياسات وإجراءات موحدة تُسهم في تحقيق الاتساق المؤسسي ورفع جودة الأداء داخل الروضة، من خلال توحيد أساليب العمل والارتقاء بالعملية التعليمية لمستويات وجودة أعلى.

ثانياً: دراسة الفروق وفق سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة على محاور البحث تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والنتائج كالتالي:

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الواردة في جدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة حول محور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (0.075)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة احتمال المعنوية (0.928)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتُفسر ذلك الباحثة بأن إدراك المعلمات لثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى المديرات لا يتأثر بمستوى مؤهلاتهن العلمية، ويعكس وجود درجة عالية من التجانس في آراء المعلمات بمختلف مؤهلاتهن، مما يدل على وضوح ممارسات المديرات في هذا المجال، وتطبيقها بشكل موحد داخل الروضات، بغض النظر عن الخلفية العلمية للمعلمات. واتفقت النتيجة مع دراسة الجهني والحريري (2021) ومشيبيين والورثان (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى للمؤهل العلمي. كما أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

جدول (9) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة على محاور البحث وفق سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
ثقافة إدارة المخاطر والأزمات	بين المجموعات	2.945	3	.982	1.615	.191
	داخل المجموعات	58.960	97	.608		
	الإجمالي	61.905	100			
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.956	3	.985	2.404	.072
	داخل المجموعات	39.762	97	.410		
	الإجمالي	42.718	100			

وبلغت قيمة احتمال المعنوية (0.191)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتُفسر الباحثة ذلك بأن إدراك المعلمات لثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى المديرات لا يختلف باختلاف سنوات خبرتهن، مما يشير إلى أن ممارسات المديرات في هذا المجال تتسم بالوضوح والاستمرارية، وتُطبق بصورة موحدة داخل الروضات،

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الواردة في جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة حول محور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (1.615)،

المديرة روح العمل الجماعي والتعاون بين جميع منسوبات الروضة، كأحد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير.

5/ وجود علاقة ارتباط موجبة بين ثقافة إدارة المخاطر والأزمات ومستوى الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة بجدة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.637)، مما يؤكد أن تبني المديرات لثقافة وقائية واستباقية يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستقرار التنظيمي، ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

6/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة حول محور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى المديرات تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وهو ما يعكس اتساق الممارسات الإدارية ووضوحها داخل الروضات الحكومية المستقلة.

7/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات الروضات الحكومية المستقلة بجدة في مستوى الأداء المؤسسي للمديرات تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وهو ما يعكس أيضاً اتساق الممارسات الإدارية ووضوحها داخل الروضات الحكومية المستقلة.

ثانياً: التوصيات:

- اشراك المعلمات في تحديد أهداف إدارة المخاطر والأزمات داخل الروضة ومناقشتها، لرفع مستوى الجاهزية المؤسسية وتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة ومراجعة الإجراءات الوقائية المعمول بها من قبل مديرة الروضة.
- تكثيف البرامج التوعوية الدورية التي تُبرز خطورة تجاهل المخاطر والأزمات على استمرارية جودة العمل لرفع مستوى الوعي الوقائي لدى موظفات الروضة والحد من الممارسات غير الآمنة من قبل مديرة الروضة.
- التزام مديرات الروضات بتطبيق الأنظمة واللوائح من خلال تقارير تقييمية معتمدة من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- تعزيز التحفيز المعنوي الداعم للدافعية الذاتية لمنسوبات الروضة المتميزات في العمل الجماعي، مع التحفيز المادي مساندة دون أن يكون محوراً رئيسياً، بما يسهم في ترسيخ الانتماء المؤسسي وتحسين الأداء، وذلك من قبل المديرة.
- دمج برامج إدارة المخاطر والأزمات بالخطط التشغيلية السنوية للروضات الحكومية المستقلة من قبل مديرة الروضة.

، الأمر الذي يؤدي إلى تقارب تصورات المعلمات بغض النظر عن مستوى خبرتهن المهنية. وقد اختلفت النتيجة مع دراسة الجهني والحريري (2021) التي أظهرت وجود فروق في مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لسنوات الخبرة.

كما أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول محور مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (2.404)، وبلغت قيمة احتمال المعنوية (0.072)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم دلالة الفروق إحصائياً. واتفقت النتيجة مع مشيبيين والورثان (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لسنوات الخبرة. وتُعزى الباحثة ذلك إلى أن الأداء المؤسسي يُمارس في إطار أنظمة ولوائح موحدة، وأن مظاهره الإدارية والتنظيمية تكون واضحة لجميع المعلمات منذ سنواتهن الأولى في العمل، مما يقلل من تأثير عامل الخبرة على اختلاف وجهات النظر تجاه مستوى الأداء المؤسسي للمديرات.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات: أولاً- عرض ملخص النتائج:

- 1/ تحقق محور ثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة من وجهة نظر المعلمات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.06).
- 2/ تمثلت أكبر جوانب ثقافة إدارة المخاطر والأزمات المتحققة في مشاركة المديرة المعلمات أهداف إدارة المخاطر والأزمات، وتطبيق المديرة ممارسات وقائية للحد من احتمالية وقوع المخاطر والأزمات في الروضة، الأمر الذي يعكس تبني المديرات لأسلوب قيادي تشاركي يعزز من المسؤولية الجماعية ويرفع مستوى الجاهزية المؤسسية. بينما تمثلت أقل الجوانب في تنبيه المديرة إلى خطورة تجاهل المخاطر والأزمات على استمرارية المحافظة على جودة العمل، وهو ما يشير إلى حاجة بعض الروضات إلى تحقيق توازن أفضل بين التطبيق العملي والتوعية المستمرة.
- 3/ أن مستوى الأداء المؤسسي لدى مديرات الروضات الحكومية المستقلة في جدة من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.17).
- 4/ تمثلت أكبر جوانب الأداء المؤسسي المتحققة في عمل المديرة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل في الروضة، وسعي المديرة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للروضة بكفاءة وفاعلية، ومتابعة جودة العمليات التعليمية والإدارية. بينما تمثلت أقل الجوانب المتحققة في تعزيز

2- تعزيز التواصل مع أولياء الأمور حول ثقافة السلامة: إطلاق مبادرات توعوية لأولياء الأمور ضمن الروضة (مثل نشرات أو لقاءات) لرفع وعيهم بثقافة إدارة المخاطر وأدوارهم، لخلق بيئة داعمة متكاملة بين المنزل والروضة لتعزيز سلامة الأطفال.

3- تعميم أفضل الممارسات ومشاركة الخبرات: بإنشاء مجتمع مهني أو بنك خبرات رقمي كمنصة إلكترونية على مستوى إدارة التعليم المحلية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في إدارة المخاطر والأزمات بين المديرات والموظفات، مما يساهم في نشر الثقافة الإيجابية وتعزيز الأداء المؤسسي عبر التعلم من التجارب الناجحة.

4- إدماج ثقافة إدارة المخاطر والأزمات ضمن الممارسات اليومية غير الرسمية (الطابور، الأنشطة الحرة، اللقاءات) بحيث تصبح جزءاً من السلوك المؤسسي اليومي لا إجراءً طارئاً.

5- تفعيل أسلوب "التعلم من الحوادث البسيطة" عبر مناقشة المواقف اليومية البسيطة التي لم تتحول إلى أزمات، واستثمارها كخبرات وقائية تعليمية.

6- تبني فكرة "القدوة المؤسسية" بحيث تُمارس المديرية السلوك الوقائي أمام منسوبات الروضة، بما يعزز التعلم بالملاحظة ويُرسخ الثقافة الوقائية الاستباقية.

قائمة المراجع: - المراجع العربية:

إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (2025). الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 16(2)، 186-242.

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة. (2020). دليل عمليات إدارة المخاطر والأزمات. الإصدار الأول.

ايزو - المنظمة الدولية للمعايير The International Organization for Standardization (ISO) الإسترشادي 2022

بدير، أيمن إسماعيل. (2023). إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام (المعوقات - سبل المواجهة). *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 24 (1).

الجندي، أكرام حمودة أحمد. (2022). تنمية مفاهيم الصحة الوقائية لدى أطفال الروضة في ضوء استراتيجية التعليم المتميز. *مجلة الطفولة*، 40.

الجهني، هناء إبراهيم، حريري، رندة. (2021). علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5 (40).

الحري، عبد الله عواد. (2018). *مبادئ البحث التربوي*. مكتبة المتنبى الطبعة الثانية.

● استخدام نتائج تقييم إدارة المخاطر في إعداد خطط التحسين المستمر للأداء المؤسسي من قبل مديرة الروضة.

● تكليف المعلمات الأكثر خبرة بأدوار إشرافية وتدريبية (مثل معلمة أولى أو مرشدة زميلة) من قبل مديرة الروضة بهدف نقل خبراتهن العملية في إدارة المواقف الطارئة وتعزيز الوعي بالممارسات الجيدة للمعلمات الجدد.

● تضمين المناهج الجامعية "ثقافة إدارة المخاطر والأزمات" لضمان أن تكون المؤهلات المتقدمة مستقبلاً مرتبطة بزيادة المعارف والمهارات في هذا المجال من قبل لجنة المناهج في وكالة الشؤون الأكاديمية بالجامعات.

ثالثاً: المقترحات: - مقترحات نظرية: فيما يلي عناوين بحوث مقترحة منسجمة مع موضوع الدراسة ونتائجها:

1/ واقع تطبيق إدارة المخاطر والأزمات في الروضات الحكومية المستقلة من وجهة نظر المشرفات وأولياء الأمور.

2/ معوقات تطبيق إدارة المخاطر والأزمات في الروضات الحكومية المستقلة وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرات.

3/ أثر العمل الجماعي في تحسين الأداء المؤسسي بالروضات الحكومية المستقلة من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

4/ دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بالروضات الحكومية المستقلة من وجهة نظر المشرفات والمديرات.

5/ المناخ التنظيمي وعلاقته في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي بالروضات الحكومية المستقلة من وجهة نظر المعلمات وأولياء الأمور.

6/ فاعلية تطبيق برنامج تدريبي مقترح في تنمية ثقافة إدارة المخاطر والأزمات في الروضات الحكومية المستقلة من وجهة نظر المشرفات.

7/ مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات في الروضات الحكومية المستقلة في مناطق المملكة العربية السعودية من وجهة نظر إدارات التعليم (دراسة مقارنة).

8/ مستوى ثقافة إدارة المخاطر والأزمات في الروضات الحكومية والخاصة في مدينة جدة من وجهة نظر المشرفات

مقترحات عملية:

1- شراكة مع الدفاع المدني والخدمات الطبية: إقامة شراكات بين إدارة التعليم متمثلة في إدارة الطفولة المبكرة والدفاع المدني والهلال الأحمر لتنفيذ برامج تدريبية مشتركة في الروضات (مثل الإسعافات الأولية، خطة الإخلاء) لضمان خبرة ميدانية واقعية للكوادر التعليمية في التعامل مع الطوارئ.

في ضوء المتغيرات البيئية. مجلة التربية وثقافة الطفل كلية التربية للطفولة المبكرة، 26 (1) ج (1).
 العريفان، أمثال حمد. (2021). إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 37 (3).
 عسيري، العنود محمد الزين. (2020). إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 119، 301-338.
 علي، هبة علي عبد العزيز. (2021). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية - جامعة حلوان، 27 (ج3).
 عمر، نهاية خالد، والعوضي، إيناس محمود حسن، ومحمد، أسامة عبد اللطيف إبراهيم. (2024). واقع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي. كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (104)، 235-257.
 الفرجاني، عبد الفتاح محمد، خلف الله، بهاء الدين عبد ربه. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2 (5)، 993-1030.
 القحطاني، عبد الله بن حسن بن حلاص. (2020). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط، 2 (2).
 القلاف، عيسى منهل عيسى. (2022). واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 120.
 اللهيبي، شيمه دخيل. (2025). قياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة مكة المكرمة من حيث الكفاءة (المهنية التربوية، الشخصية، الاجتماعية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9 (25)، 1-20.
 مباركي، ريم عبد الله أحمد. (2023). تقييم الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال بإدارة تعليم جازان في ضوء المعايير المهنية للمعلمين من وجهة نظرهن. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(54)، 98-128. www.ajsp.net.
 المجلس السعودي للجودة. (2025). المنتدى الأول للجودة والتميز المؤسسي في الأوقاف. مجلة الجودة، العدد 32. مدونة مكانة. (2024). إدارة مخاطر الحضانة: دليل شامل لحماية صغارنا. Makanaa.com.

الحوسني، خديجة، والحوسني، يحيى. (2024). دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية (العلوم الاجتماعية والإنسانية)، 19(1).
 خميس، أحمد، وحمد، علي. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق، 46(2).
<https://zcom.journals.ekb.eg>.

رؤية ٢٠٣٠

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/a-vibrant-society>

الزعبى، رشا عبد الخالق محمد. (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان. المجلة العلمية لكلية التربية، 38 (11)، جزء ثاني.
 سعيد، زينب حسين لفتة. (2023). دور المؤسسات التعليمية في إدارة المخاطر والأزمات والحد منها. مجلة العلوم النفسية بجامعة بغداد، 34 (2 ج 1)، 32-64.
 السيارى، ندى خالد محمد. (2024). إدارة المخاطر في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 25 (1).
 سيد، وفاء محمد أحمد. (2023). تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية. المجلة التربوية لتعليم الكبار - جامعة أسيوط، 5 (2).
 شركة تطوير للخدمات التعليمية. (1436). معايير التعلم المبكر النمائية في المملكة العربية السعودية - الفئة العمرية (3-6) سنوات.
 الشعراوي، عزة السيد السيد رزق. (2022). الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال (المعوقات - سبل المواجهة). مجلة تطوير الأداء الجامعي، 17 (2).
 عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه، كدواني، لمياء أحمد، ومرسى، سحر خلف الله. (2024). واقع إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال. مجلة دراسات في الطفولة والتربية - جامعة أسيوط، (30) الجزء الثاني، 180-204.
 عبد الغفار، حنين، والحربي، رباب صالح. (2024). درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مدارس رياض الأطفال الأهلية من وجهة نظر المعلمات في شمال مدينة جدة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية - جامعة دمنهور، 16 (2).
 عبد الوهاب، هبة صلاح سالم. (2023). دور إدارة رياض الأطفال في تنمية الوعي بالأزمات والكوارث لطفل الروضة

المراجع الأجنبية:

Actis Giorgetto, S. (2021). Risk and Crisis Management, An Overview- Business and Management Sciences International.

Economia Aziendale online,12(1), 1- 12.

Angelescu (Demirci), V. M. (2021).

Implementing Quality Management Systems in Preschool Education. In A. Grigorescu & V. Radu (vol. ed.), Lumen Proceedings: Vol. 15. 2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS) (pp. 56-70). Iasi, Romania: LUMEN Publishing House. <https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/5>.

Citation: Sides, J. D., & Cuevas, J. A. (2020). Effect of Goal Setting for Motivation, Self-Efficacy, and Performance in Elementary Mathematics. *International Journal of Instruction*, 13(4), 1-16. <https://doi.org/10.29333/iji>.

Furu, Ann-Christin, Chan, Angel, Larsson, Jonna, Engdahl, Ingrid, Klaus, Sarah, Navarrete, Anna May, and Niskac, Barbara Turk. (2023). Promoting Resilience in Early Childhood Education and Care to Prepare Children for a World of Change: A Critical Analysis of National and International Policy Documents. *National Library of Medicine*, 10(4),716.

Handriadi, Handriadi., Chai, N & Chai, S. (2025). Evaluation of Risk Management Implementation in Educational Institutions. *International Journal of Educationa Narrative*, 3(1), 56–65.

<https://doi.org/10.70177/ijen.v3i1.2156>.

Jason A. Grissom, and Lara Condon. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher sagepub journals*, 50 (5), 315- 324.

<https://journals.sagepub.com/home/edr>.

Kevin Gee, Christina Murdoch, Tseng Vang, Quetzally Cuahuey, & Jeremy Prim. (2020). Multi-Tiered System of Support to Address Childhood Trauma Evidence and Implications. (PACE). California Education. edpolicyinca.org

المشيبين، فواز خشمان خلف، والورثان، طارق عبد الكريم سعد. (2024). واقع التعامل مع الأزمات المدرسية وعلاقته بالاحترق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة عفيف. *المجلة العلمية لكلية التربية، 40 (1)*.

منظمة اليونسكو. (2023). التقرير السنوي لمنظمة اليونسكو. استجابة منظمة الصحة العالمية للحالات الصحية الطارئة. www.who.int/emergencies/en

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2025). ماهي الحوكمة وماهي أهدافها ومعاييرها كيف يمكن تطبيقها؟ بكة، bakkah.com.

الهبابية، أماني فوزي. (2020). إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالبيئة التعليمية الأمانة من وجهة نظر المعلمين. *جامعة الشرق الأوسط. المنظومة*.

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2024). المواصفات السعودية تطلق بيئة الطفولة المبكرة. المركز الإعلامي – أخبار الهيئة، 10 يوليو 2024.

info@saso.gov.sa.

وزارة التربية والتعليم. (2024). استراتيجيات وزارة التربية والتعليم لإدارة الأزمات والمخاطر بدعم من اليونسكو. Unesco.org. 22مايو2024.

وزارة التعليم، التعليم، التعليم العام، الطفولة المبكرة. (1446). التنمية ورعاية الطفولة المبكرة.

Moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/Pages/Kindergarten.aspx.

Khalmuratova Shakhnoza Bekmurzaevna. (2025). Pedagogical conditions for the formation of a risk culture among future primary school teachers. Nukus State Pedagogical Institute named after Ajiniyaz, Uzbekistan. *International Journal of Pedagogics*, 5(1), 3- 35.

<https://orcid.org/0009-0001-2603-4423>.

Ma. Theresa P. Pamaong and Rajib Shaw. (2020). Innovation in Disaster Education for Kindergarten: The Bousai Terakoya Experience. Graduate School of Media and Governance, Keio University (SFC), shaw@sfc.keio.ac.jp.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Mitroff, Ian I, Kilmann, Ralph H. (2021). The Psychodynamics of Enlightened Leadership: Coping with Chaos. Jarir.com.

Petal, Marla, Ronan, Kevin, and Ovington, Gary, and Tofa, Matalena. (2024). Child-centred risk reduction and school safety: an evidence- based practice framework and roadmap. Contribution to journal.

Macquarie University.

Researchers.Mq.edu.au.

Richard M. Clifford, Stephanie S. Reszka, & Hans-Guenther Rossbach. (2010). Reliability and Validity of the Early Childhood, Environment Rating Scale. University of North Carolina at Chapel Hill, USA, Hans-Guenther Rossbach, University of Bamberg, Germany. dickclifford.unc.edu.

Shih-Nien Lee. (2024). Examining the Impact of Organizational Culture and Risk Management and Internal Control on Performance in Healthcare Organizations. *Scientific Press International Limited*, 14 (1), 61- 88.

<https://doi.org/10.47260/amae/1414>.

Taraza, Effrosyni, Anastasiadou, Sofia, Papademetriou, Christos and Masouras, Andreas. (2024). Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model—A Literature Review.

Sustainability.

<https://doi.org/10.3390/su16030960>.

Wan Zakiah Mohamed Daud, Muhammad Saiful Anuar Yusoff, Nik Kamaruzaman Abdullatiff, Siti Haliza Asat, &Hamidah Bani. (2024). Leadership Practices and risk Management and its Relationship with School Performance: Evidence Through PLS-SEM and IPMA analysis. *International of Modern Education (IJMOE)*, 6 (21), 528- 563. www.ijmoe.com.