★★★★★★★★★
الجامعة الاسلامية –غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
قسم أصول التربية – إدارة تربوية
★★★★★★★★★

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم

The degree of UNRWA school principals practicing crisis management in Gaza Governorates and its relation to their prevailed organizational Culture

إعداد الطالبة:
نسرين فايز أبو حجر

إشراف الدكتور:
محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية- قسم أصول تربية- إدارة تربوية – الجامعة الإسلامية-غزة

1437هـ - 2016م

إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:	اسم الطالب/ة: نسرين فايز أبو حجر
Signature:	التوقيع: نسرين أبو حجر
Date:	التاريخ: 23 /5 / 2016

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم Ref ..... ج س غ/35/

التاريخ Date 2016/03/27

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ **نسرين فايز يوسف أبوحجر** لنيل درجة الماجستير في **كلية *التربية*/ قسم** أصول التربية – الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 18 جمادى الآخر 1437هـ، الموافق 2016/03/27م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى اللحيدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد عثمان الأغا	مشرفاً و رئيساً	.....
د. فايز كمال شلدان	مناقشاً داخلياً	.....
د. ناجي رجب سكر	مناقشاً خارجياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في ***كلية التربية/قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.***

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ صدق الله العظيم

(المجادلة:١١)

إهـــــــداء

إلى أرواح الشهداء الذين سطروا بدمائهم أروع معاني البطولة والفداء في معركة الوفاء والنصر والتمكين معركة العصف المأكول وانتفاضة الأقصى .....

إلى الشعب الفلسطيني المرابط المجاهد على أرض فلسطين.

إلى والدي الغالي رحمه الله ،الذي لم يدخر جهداً في تربيتي ومساندتي في حياتي الشخصية والتعليمية .

إلى أمي العزيزة صاحبة الكرم والفضل، التي ربتني على العزة والكرامة والعطاء وخدمة الوطن والدين.

إلى أخي محمد وأخواتي العزيزات على قلبي(دعاء، أماني، هبة، إسراء، إيمان، آلاء، وسام، شيرين)

إلى خالي رجل العطاء والإصلاح الحاج/ أبو علاء أبو ركبة والذي دعمني دائماً في حياتي ودراستي.

إلى زوجي ورفيقي الأستاذ/عصام محمد أبو ركبة الذي ساندني في مسيرتي التعليمية.

إلى بناتي (آية ،سجى، لمى ، تالين، وإلى نور عيني صلاح الدين).

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾(النمل: ١٩).

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السماوات والأرض وما بينهما وملء ما شئت من شيء بعد:

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إنجاز هذه الدراسة، وإلى الجامعة الإسلامية ذلك الصرح العلمي الشامخ، على ما تقدمه من جهد في خدمة الوطن والدين من خلال بناء قادة المستقبل الذين سيقع على عاتقهم بناء الدولة الفلسطينية والخلافة الراشدة، كما ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى **أستاذي الدكتور محمد عثمان الأغا:** لتفضله بالإشراف على الرسالة وعلى ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات قيمة والتي أغنتها بالكثير الكثير من الأصول العلمية الجوهرية، فأسأل الله سبحانه وتعالى أن تكون في ميزان حسناته يوم القيامة. والشكر موصول لجميع أساتذتي الأفاضل الذين تلقيت على أيديهم العلم والنصائح وأخص بالذكر أستاذي الدكتور المناقش الداخلي فايز كمال شلدان والمناقش الخارجي الدكتور ناجي سكر جعل الله ذلك في ميزان حسناتهم. كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى قطاع التعليم بوكالة الغوث الدولية وأخص بالذكر الأستاذ: خليل الحلبي، على ما قدمه لي من تسهيلات للحصول على البيانات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة. وإلى مديرتي الفاضلة الأستاذة: تراجي بارود ومساعدتها الفاضلة الأستاذة: ريم سعد على مساندتهما ودعمهما لي في هذه الدراسة. كما لا أنسى زوجي الغالي الأستاذ العقيداعصام محمد أبو ركبة، وأبنائي الأعزاء على ما تحملوه من جهد وعناء أثناء دراستي واكمالي للرسالة.

ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم

اشراف الدكتور محمد عثمان الأغا، إعداد الطالبة: نسرين فايز أبو حجر .

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتين، استبانة لإدارة الأزمات مكونة من(39) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي:(التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها- التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها- التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة- تجنب حدوث الأزمات في المستقبل)، واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من(40) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:(ثقافة القوة- ثقافة الانجاز- ثقافة النظم والأدوار- ثقافة التعاطف الإنساني). حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات وهي مديرية جباليا التعليمية ومديرية بيت لاهيا التعليمية ومديرية غرب غزة التعليمية، والبالغ عددهم (2125) معلم ومعلمة للعام الدراسي 2015 قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة تمثل(20%) من مجتمع الدراسة والبالغ عدد أفرادها(425) معلم ومعلمة وتم جمع(350)استبانة بمعدل (82.3%) من عينة الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي(SPSS)

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع وبوزن نسبي بلغ 73.5%، وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد احتل بُعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ 77.1%، ويليه في المرتبة الثانية بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها بوزن نسبي بلغ 74.9%، ويليه في المرتبة الثالثة بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة بوزن نسبي بلغ 72.9% ، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل بوزن نسبي بلغ 68.7%.

2- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات وفي درجات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) لصالح المعلمات وكذلك المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأدنى.

3- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريات (جباليا التعليمية، بيت لاهيا وبيت حانون التعليمية، غرب غزة التعليمية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين والمعلمات .

4- نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات هو نمط ثقافة الإنجاز الذي احتل المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (80.2%%)، ويليه في المرتبة الثانية نمط ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي بلغ (79.8%)، ويليه في المرتبة الثالثة نمط ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي بلغ (79.8%)، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط ثقافة القوة بوزن نسبي بلغ (79.0%).

5- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) بالنسبة لمتغير الجنس (معلم، معلمة) لصالح المعلمات وكذلك متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس فأدنى باستثناء نمط ثقافة التعاطف الانساني فلا يوجد فروق.

6- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر) لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل.

7- وجود علاقة ارتباطية طردية بين متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وبين متوسط تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لديهم.

وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم، وخاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بآليات إدارة الأزمات المدرسية المتنوعة التي قد تصيب المدرسة، وادخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية.

2- إنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بإدارة الأزمات في كل مديرية، وقاعدة بيانات فرعية في كل مدرسة وربطها بجميع مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، لتوثيق الأزمات التي مرت بها المدارس وآليات التغلب عليها لتعزيز ثقافة القوة المبنية على المعلومات الدقيقة لجميع الأنشطة داخل المدرسة ومديريات التعليم.

3- عقد ورش عمل لجميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الأزمات المحتملة، والتركيز على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة.

4- تخفيف العبء الوظيفي عن المعلمين، للتقليل من الاحتراق الوظيفي لديهم، الذي يؤدي لنتائج سلبية على الثقافة التنظيمية الإيجابية.

Abstract

The degree of UNRWA school principals practicing crisis management in Gaza Governorates and its relation to their prevailed organizational Culture

The crisis study aims at measuring the UNRWA school principals practice degree of erisis management and its relation to the dominant organizational culture in their school Gaza governorates . To achieve the aims of the study , the researcher Nesreen Fayez Abu Hajar under the supervision of Dr:Mohammed Othman El Aghaused the descriptive analytical approach . The researcher designed two questionnaires' , one for crisis management which consists of 39 paragraphs distributed on four domains : (planning to avoid crises – avoiding with crises if happened – dealing with crises after happening . aroiding crises in future and another questionnaire about organizational culture that consists of 40 paragraphs distributed on four domains which are : (strength culture – achievement culture – systems and roles culture and humanitarian sympathy culture .) The community of the study consisted of all the teachers in UNRWA in three educational areas which are Jabalia educational area , Bait Lahia and Bait Hanoun educational area and West Gaza educational area who totaled a number of (2125)in the study year 2015 . The researcher chose a random strata sample with a percentage of(82.3%) of the community SPSS was used to process the data .

The most important results of the study .

1. the UNRWA school principals practice degree of crisis management in Gaza governments is high and has a relative weight of(73.5%) The domain of dealing with crises before happing comes second with a relative weight of (74.9%)Then dealing with crises after they finish comes third with a relative weight of(72.9%) Lastly avoiding crises happen in future comes at the fourth place with relative weight (68.7%)
2. The dominant type of organizational culture in the three educational areas in UNRWA is the achievement culture which comes first with a relative weight of 80.2% , then comes the systems and roles culture with a relative weight of 79.8% . the

humanitarian sympathy culture type comes third with a relative weight of (79.8%) . The shengh culture comes last with a relative weight of (79%)

3. There are statistically significant differences between the total degree of crises management and the degrees of the sub-diminutions that are attributed to gender .The differences are in the favor of female teachers .There are statistically significant differences between the total degree of crises management practice and the degrees of the sub-dimentions that are attributed to the academic qualifications (less than Bachelors' , More than Master) . The differences are in the favor of Bache or holders .
4. There are no statistically significant differences in the total degree of UNRWA school principals crisis management practice in both north Gaza education areas (Jabalia educational area and Bait lahia and Bait hanoun education area) and West Gaza educational area attributed to teachers service years .There are statistically significant differences in the following organizational culture types (strength culture – achievement culture – systems and roles culture , humanitarian sympathy culture) in relation to gender variable .These differences are in favor of female teachers .
5. There are statistically significant differences between the following dominant organizational types (strength culture – achievement culture – systems and roles culture) in regard to academic qualification of UNRWA teachers (a bachelor and less – a master and more) . The differences are in favor of bachelor holders and less.
6. There is positive a correlation between the average of sample members estimations of UNRWA school principals crises management and their estimations of their dominant organizational culture .

Recommendations :

1. To conduct training workshops for principals and deputies especially new appointed principals to increase their knowledge of various school crises management techniques which may inflect

shoals . In addition to include organizational culture subject within the training materials .

2. To construct a central data base in each education area and a sub one in each school and connecting them with each other to document school crises and the techniques to overcome them in order to reinforce the strength organizational culture built on the precise information of all activities inside school and educational areas .
3. To conduct workshops for all the UNRWA principals about the organizational culture and its importance in managing the potential crises . In addition , To focus on every type of school principals organizational culture types.
4. To alleviate the work load assigned to teachers in order to lessen their burn out which leads to negative resuts on the positive organizational culture .

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
قرآن كريم	ب
الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	د
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ص
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ط
الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"	1-15
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	8
حدود الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني "الإطار النظري"	11-116
القسم الأول: الأزمات المدرسية وإدارتها	12
تمهيد	12
أولاً: الأزمة	13
تعريف الأزمة	14
الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر	17
خصائص الأزمات المدرسية	20
أسباب نشوء الأزمات المدرسية	22

ثانياً: إدارة الأزمات المدرسية	28
تمهيد	28
مفهوم إدارة الأزمات المدرسية	30
الفرق بين الأزمات والإدارة بالأزمات	32
أهداف إدارة الأزمات المدرسية	33
خصائص ومميزات إدارة الأزمات المدرسية	35
العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات	36
مراحل إدارة الأزمات	38
استراتيجيات مواجهة الأزمات	42
ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات	58
تمهيد	59
التخطيط	59
الاتصالات	62
فريق إدارة الأزمات	63
رابعا: إدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث الدولية	65
القسم الثاني: الثقافة التنظيمية	69
تمهيد	70
تعريف الثقافة التنظيمية	70
مفهوم الثقافة التنظيمية	72
مراحل تطور الثقافة التنظيمية	76
أهمية الثقافة التنظيمية	79
مصادر الثقافة التنظيمية المدرسية	83
عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية	87
خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية	92
مستويات الثقافة التنظيمية	98
أنواع الثقافة التنظيمية	100
وظائف الثقافة التنظيمية	104
أبعاد الثقافة التنظيمية	108

مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطور الأداء المدرسي	110
الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية	112
القسم الثالث: إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	115
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	117
الدراسات العربية لإدارة الأزمات	118
الدراسات الأجنبية لإدارة الأزمات	123
التعقيب علي الدراسات السابقة لإدارة الأزمات	125
الدراسات العربية للثقافة التنظيمية	128
الدراسات الأجنبية للثقافة التنظيمية	133
التعقيب علي الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية	135
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة	139-155
منهج الدراسة	140
مجتمع الدراسة	140
عينة الدراسة	141
أدوات الدراسة	144
الأساليب الاحصائية	155
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	156-193
الاجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة	157
النتائج	184
التوصيات	190
الدراسات المقترحة	193
المراجع	194
المراجع العربية	194
المراجع الأجنبية	200
الملاحق	202

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	الفرق بين المشكلة والأزمة	18
(2)	يبين عدد أفراد مجتمع الدراسة	141
(3)	المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة في المديريات الثلاث	142
(4)	عدد فقرات استبانة ممارسة إدارة الأزمات حسب كل بُعد	144
(5)	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استبانة ممارسة إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للاستبانة	146
(6)	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد استبانة ممارسات إدارة الأزمات والدرجة الكلية لكل بعد	147
(7)	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبانة ممارسات إدارة الأزمات	149
(8)	عدد فقرات استبانة انماط الثقافة التنظيمية حسب كل بعد من أبعاده	150
(9)	معامل ارتباط بيرسون بين انماط الثقافة التنظيمية السائدة مع الدرجة الكلية للاستبانة	152
(10)	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات انماط الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الكلية لكل نمط	153
(11)	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لاستبانة أنماط الثقافة التنظيمية	154
(12)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستبانة إدارة الأزمات	158
(13)	اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات تعزى للجنس	161
(14)	اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي	164

(15)	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات ممارسة مديري مدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة	165
(16)	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في بعد التخطيط لمواجهة الازمات قبل حدوثها بالنسبة لسنوات الخدمة	167
(17)	ا لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة	168
(18)	اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات نمط الثقافة التنظيمية السائد تعزى للجنس	171
(19)	اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات نمط الثقافة التنظيمية السائد تعزى للمؤهل العلمي	173
(20)	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريات (جباليا، بيت لاهيا وبيت حانون، غرب غزة) تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين	175
(21)	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالنسبة لسنوات الخدمة.	178
(22)	معاملات ارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين ممارسة إدارة الأزمات وبين نمط الثقافة التنظيمية	179

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	أسباب نشوء الأزمات	26
(2)	مراحل إدارة الأزمات ونمط الإدارة الفعال	40
(3)	أهم الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات	47
(4)	الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات	49
(5)	أهم الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمة	53
(6)	مراحل وخطوات المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات	56
(7)	مراحل الثقافة التنظيمية	78
(8)	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	82
(9)	مصادر الثقافة التنظيمية	86
(10)	عناصر الثقافة التنظيمية	91
(11)	مستويات الثقافة التنظيمية	100
(12)	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية المدرسية	107

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	الاستبانة في صورتها النهائية	202
(2)	قائمة بأسماء المحكمين	202

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل التحديات التي يشهدها المجتمع المحلي والعالمي على كافة المستويات، وبعد أن أصبح العالم المعاصر وحدة متقاربة في مختلف المجالات، بات أي من كياناته عرضة للأزمات التي تعصف به من وقت لآخر، وتؤثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة فنحن نعيش عالم من الازمات، عالم الكيانات والصراعات والمصالح المتعارضة، وبذلك أصبح الإنسان عرضة لكثير من الأزمات التي تكاد لا تخلو منها منظمة أو مؤسسة ويكون لها آثار قد تكون بشكل مباشر أو غير مباشر، وللحد من تأثير هذه الأزمات تعاظم الاهتمام يوماً بعد يوم للتعامل مع تلك الأزمات بطرق علمية لمواجهة المستقبل نظراً لأن العواقب التي تنجم عن تلك الأزمات وتأثيرها الكبير على المجتمع بأفراده ومؤسساته وممتلكاته تفرض على كافة القيادات اتباع الأساليب والممارسات السليمة لمواجهة تلك الأزمات والتكيف مع الظروف المفاجئة وغير المفاجئة.

لقد أصبحت إدارة الأزمات سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته ملامح رؤية التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف مع القوى الحاكمة التي تصنع الأزمات وتتعامل معها لترضي طموحها المادي والمعنوي من أجل إعادة صياغة وتشكيل العالم ليصبح أكثر انسجاماً معها ومع قدراتها (الخضيري،11:1998)

إن الإدارة الصحيحة للأزمات تعد العامل الأساس للتعامل الناجح معها، وبدون تلك الإدارة الصحيحة يصبح التعامل معها ارتجالياً، حيث تتطلب إدارة الأزمات الناجحة توافر العديد من العوامل حتى يمكن أن يتحقق النجاح في إدارتها والتقليل من آثارها المحتملة(البزاز،42:2001).

إن علم إدارة الأزمات من العلوم الانسانية الحديثة التي برزت أهميتها من خلال التغيرات العالمية التي أخلت بموازين القوى العالمية والإقليمية، وأوجبت رصدها وتحليل حركاتها واتجاهاتها وبذلك يكون علم إدارة الأزمات علم المستقبل فهو يعمل على التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت ذات التأثير السياسي والاجتماعي والثقافي، سواء على مستوى الدول المتأخرة أو المتحضرة أو على مستوى المؤسسات التعليمية الصغيرة أو الكبيرة(العساف،83:2009).

ولكي تبقى المؤسسات التعليمية تعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها التعليمية المنشودة يتطلب ذلك اتخاذ كافة الإجراءات العلمية والعملية لمواجهة تلك الأزمات التعليمية.

ويمكن استخدام إدارة الأزمات في مجال التعليم وذلك نظراً لتعدد جوانب الأزمة في التعليم، والتي تتطلب من مدير المدرسة إيجاد الحلول الحاسمة ليتمكن من القضاء عليها، وتمكينها من إحداث

الآثار الايجابية في تكوين المتعلم، باعتباره محور العملية التعليمية وهو من يدفع بالحياة على أرض وطنه من الرتابة والجمود إلى الحيوية والإبداع(العساف،84:2009).

وبذلك فإن تطبيق الأسس العلمية في إدارة الأزمات المدرسية تساعد مديري المدارس في توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار التي قد تعصف بالمدرسة والتي تساعد في سرعة الاستعداد للمواجهة والاستغلال الأمثل للموارد والامكانات المتاحة للحد من التأثير الضار للأزمات بأقل التكاليف الممكنة(بركات،76:2012).

وفي الفترة الأخيرة واجه قطاع التعليم بوكالة الغوث الدولية أزمات متعددة منها تقليص أعداد المعلمين اللازمين لملء الشواغر في العام الدراسي 2015م وعدم تثبيت المعلمين الجدد وابقائهم ضمن برنامج العقود، زيادة أعداد الطلبة في الغرفة الصفية إلى خمسين طالباً، تجميد قانون الإجازات الاستثنائية الخاصة بلا راتب(بيان اتحاد الموظفين العرب (19\10\2015).
ومن خلال لقاءت متعددة مع بعض مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تبين أنهم يواجهون أزمات متكررة داخل المدرسة منها: العدوان المتكرر، والحصار المستمر على قطاع غزة وقيام الاحتلال بقصف المدارس وتدمير الفصول الدراسية، والآثار النفسية العدوانية للطلبة الناتجة عن ذلك، وأزمات الرواتب التي يعاني منها موظفو وكالة الغوث الدولية بسبب عدم التزام الدول المانحة بتعهداتها اتجاه القضية الفلسطينية واللاجئين وفق قرار الأمم المتحدة رقم 194، ومشاكل المناهج الدراسية وما تحتوي عليه من كم كبير من المعلومات في المواد الدراسية المختلفة، والتي يكون لها مردود سلبي على القدرة التحصيلية للطالب وعلى ثقته بنفسه في التعلم.
لهذا فإن الثقافة التنظيمية في المدرسة لها دور مهم وإيجابي في بناء الطالب والتقليل من الأزمات التي قد تعصف بالمدرسة، من خلال تحقيق التنمية الشاملة للطلبة عقلياً وبدنياً ووجدانياً ورعايتهم اجتماعيا وصحياً، وغرس القيم الإيجابية لدى الطلبة، مع اكتشاف الميول والاهتمامات وجوانب القوة والضعف لدى الطلبة وتطوير قدراتهم(الخطيب وآخرون،4:2005).
وتتأثر قدرة مدير المدرسة على إدارة الأزمات التي تواجهه بالعديد من العوامل والمتغيرات، ومن هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية التي شهدت في الفترة الأخيرة اهتماماً كبيراً، فهي من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، وهذا بدوره عكس مفهوم المعرفة والأفكار والقيم والمعتقدات السائدة لدى مجتمع ما على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسة لنجاحها أو فشلها، وقد اقترن إدراك مديري المؤسسة لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، وعليه أصبحت الثقافة أحد

المواضيع الساخنة في الإدارة، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المؤسسات وتفسير سلوكها الإداري (السالم، 2002 :156).

تمتلك المؤسسات الإدارية بوجه عام خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا يرجع بالطبع الى اختلاف الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المؤسسات وهذا التمييز كمفهوم إداري يطلق عليه الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث لعبت الثقافة التنظيمية دوراً مهماً ومكانةً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعد سمة من سمات العصر الحديث الذي تحتاجه جميع المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية (الفرحان،15:2003).

" تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسات الإدارية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة وتوفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسات وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان"(أحمد،13:2003).

وقد نال هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين من خلال دراسة موضوع إدارة الأزمات و الثقافة التنظيمية بشكل منفصل، ومختلف عن الدراسة الحالية مثل: دراسة حمدونة(2006) والتي هدفت إلى تعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة، ودراسة صقر(2009)التي هدفت لمعرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، والتعرف إلى الأساليب والاستراتيجيات لإدارة الأزمات والتي تستخدمها الجامعة الاسلامية، ودراسة أبوهين (2010) التي هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

وعليه فإنه يمكننا استخدام مدخل إدارة الأزمات، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، بهدف توضيح علاقة كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات التي تواجههم من خلال الفهم الشامل لمفهوم الثقافة التنظيمية بمعناها الواسع للربط بين السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية، بحيث تصبح دليلاً للمعلمين ومديري المدارس من خلال بناء نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها (السيد وآخرون،2002: 27)، بحيث يتم اعتبارها كإطار فكري يوجه أعضاء المدرسة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وتحدد السلوك الوظيفي للمعلمين وأنماط العلاقة بينهم وبين الجهات الأخرى، وتساعد على تحقيق الأهداف والطموحات التي ترغب المدرسة بتحقيقها، حيث أن الثقافة القوية تسهل مهمة مديري المدارس والمعلمين من إدارة الأزمات دون الحاجة الى الإجراءات الرسمية أو الصادرة لتأكيد السلوك المطلوب(الرخيمي،58:2000)، فهي تشمل طرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المدرسة، والتي تخدم مديري

المدارس في إدارة الصراعات والأزمات التي قد تواجههم من خلال فهمهم لهذه المكونات، بهدف توجيه السلوك وتنظيم العمل، ونظام الرقابة للتقليل من آثار تلك الأزمات التي قد تصيب المدرسة (السيد وآخرون،2002: 27).

مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة امتداداً لما بدأه الباحثون، ومن خلال الاطلاع على نتائج دراسات سابقة تناولت موضوعات في إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية في مؤسسات متنوعة وجدت الباحثة أن بعض هذه الدراسات أوصت بضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات في المدارس مع الاهتمام بالثقافة التنظيمية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كدراسة (أبو معمر،2011) التي أوصت بتزويد مدير المدرسة بأرشيف عن أهم الأزمات التي حدثت مسبقاً في المدارس لترسيخ مفهوم ثقافة المدرسة في آليات التعامل مع أزمات مماثلة قد تحدث في المستقبل، ودراسة (اليحيوي، 2006) التي أوصت المديرات بضرورة تزويد المعلمات الأعضاء بفريق مواجهة الأزمات بالتدريبات والتعليمات اللازمة في كيفية التعامل مع الأزمات وهذا بدوره يحفز المديرات على فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة من خلال دراسة السلوكيات والمعتقدات السائدة عند المعلمات وفي البيئة المدرسية حتى تستطيع توجيههن بطريقة صحيحة، ودراسة(الأعرجي ودقاسمة،2000) التي توصلت الى نتائج وتوصيات تحث على العناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات ومن هنا يجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية القائمة على تحديد السلوكيات في المنظمة، ودراسة(شبير، 2007) التي تناولت موضوع أثر عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، وخلصت النتائج إلى وجود ضعفًا إدارياً يتعلق بالجوانب الانسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين وهذا بدوره يؤثر على الاستعداد لمواجهة الأزمات، حيث أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية من خلال رفع الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية لأى منظمة لما لها من أثر كبير في رفع مستوى الجودة وتحسين الخدمة.

لذا تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوع (درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم)، نظراً لما لها من أهمية كبيرة في الربط بين إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية السائدة، كون الباحثة تعمل في مدارس وكالة الغوث الدولية شعرت بضرورة الربط بين هذين المتغيرين "إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية السائدة" لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

ويمكن صوغ مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة الآتية:

1-ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين ؟.

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟.

3-ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟.

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟.

5-هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات وبين متوسطات تقديرهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ؟.

فرضيات الدراسة:

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) ٠

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى).

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة(أقل من5 سنوات ،من 5- 10سنوات، أكثر من 10سنوات)٠

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى).

6-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخدمة(أقل من5 سنوات، من5-10سنوات ، أكثر من 10عشر سنوات)٠

7-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ؟

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

1-تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين٠

2-الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

3-التعرف إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين

4-الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

5-التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات وبين متوسطات درجات تقديرهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

1-تناولها لموضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التربية والتعليم من حيث قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم بما يخدم المؤسسة التعليمية ويحقق الأهداف التعليمية المرجوة منها.

2-حاجة مديري المدارس لمثل هذه الدراسة لدفع العملية التعليمية والقدرة على مواجهة الأزمات في ظل تكريس ثقافة تنظيمية واضحة الملامح بما يضمن التقدم والرقي في العملية التعليمية.

- تأمل الباحثة أن يستفيد من هذه الدراسة الجهات التالية:
- مديرو المدارس بشكل عام.
- القائمون على متابعة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.
- الباحثون في مجال الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات المتمثلة في المجالات التالية(التخطيط للأزمات- مواجهة الأزمات- الوقاية من الأزمات- الاستفادة من الأزمات) وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم والمتمثلة في الأنماط التالية(ثقافة القوة- ثقافة الدور- ثقافة التعاطف الإنساني- ثقافة الإنجاز).

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية محافظة الشمال، وغزة.

- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على محافظات غزة- فلسطين.
- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات (جباليا - بيت لاهيا وبيت حانون - غرب غزة)
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2015م.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الأزمات (اصطلاحاً): كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها في ضوء أحداث المستقبل (الخضيري،11:2003).

وعرفها بركات(27:2012) بأنها: عملية إدارية مستمرة تتضمن حسن استغلال الموارد والإمكانات والمعلومات المتاحة لمواجهة الأزمات، بواسطة فريق متخصص قادر على التنبؤ بها قبل حدوثها ومواجهتها أثناء وقوعها من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة لاحتوائها وتقليل الخسائر ومنع تكرارها.

وتعرف الباحثة إدارة الأزمات (اجرائياً): نشاط هادف وفاعل تمارسه إدارة المدرسة داخل مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام كافة التدابير والإجراءات الوقائية للتحكم بالأزمة والقضاء عليها بالطرق العلمية السليمة، وتحويل مسارها لصالح المدرسة .

دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات(إجرائياً): مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والتي تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من أجل اتخاذ القرارات السريعة للتعامل مع الأزمة والتي تم قياسها من خلال الاستبانة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

الثقافة التنظيمية(اصطلاحاً): منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للمؤسسة بحيث تجد فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها(القريوتي،373:2008).

ويعرفها كيرت ليوين" مزيج من القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد مؤسسة ما ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم(حريم،328:2004).

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية(اجرائياً):النسق المتكامل من المعتقدات والقيم الاجتماعية والاتجاهات السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والتي توجه الممارسات السلوكية للمعلمين وجميع العاملين داخل مدارسهم، والتي تساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم، والتي من خلال الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك يمكن التعرف عليها وعلى أنماطها.

مدارس وكالة الغوث الدولية: أي مؤسسة تعليمية غير حكومية أو خاصة تديرها أو تشرف عليها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وتقوم بتدريس المنهاج المتبع في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم العالي،5:2007).

الفصل الثاني : الإطار النظري

- تمهيد

- القسم الأول: الأزمات المدرسية وإدارتها

- القسم الثاني: الثقافة التنظيمية المدرسية

- القسم الثالث: إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

القسم الأول: الأزمات المدرسية وإدارتها

تمهيد:

رافقت الأزمات والكوارث الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض، وتعامل معها وفق امكانياته المتاحة للحد من تأثيرها وآثارها ولم ينتبه الباحثون إلى أهمية هذا الحقل المعرفي لإدارة الأزمات إلا في العصور الحديثة نتيجة لتعدد الأزمات.

وقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ليعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية ،والتي يمكن أن تواجه المجتمع، والتي قد تقع تحت مسمى الأزمة أو الكارثة أو الصراع .

عادةً ما تحدث الأزمة التعليمية نتيجة لتراكم مجموعة من المؤثرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي وحدوث شلل غير متوقع يعصف بالنظام التعليمي ويشكل خطراً وتهديداً صريحاً لبقائه. ويعرف أحمد إبراهيم الأزمة التعليمية بأنها " عبارة عن حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة الموقف من خلال استخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة وخاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة على المواجهة، كما ويرى أنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة التعليمية وتحول دون تحقيق الأهداف التعليمية

تمهيد:

تقطع الأزمات نمط الحياة السوية للمدرسة، وتحدث دائماً وفي أي وقت، والأزمات المدرسية قد تكون حادثاً خارجاً عن المعتاد وتجذب الانتباه نحو المدرسة وغالباً ما يكون هذا الحادث مأساوياً وغير متوقع، وربما تكون الأزمة المدرسية حادثة تستدعي عندها سلوك الطالب انتباهاً فورياً من قبل المدرسة لضمان الأمن الجسدي والنفسي للطالب والآخرين.

وتناول تعريف الأزمة العديد من الباحثين مع اختلاف وجهة نظرهم حول كيفية تناولهم للمفهوم وإن كانت توجد بينهم سمات مشتركة .

- **تعريف الأزمة:**

الأزمة " لغةً " Crisis

وردت في مختار الصحاح بأنها الشدة والقحط (وأزمَ) عن الشيء: أمسك عنه (الرازي ،15:1923)

ويعرف **قاموس Oxford** الأزمة على أنها " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنها تغير كبير (Oxford,1992:194).

ورد في المعجم الوجيز في مادة أَزَمَ فالأزمة تعني الضيق والشدة، والأزمة Crisis وجمعها أزمات إزمَ وأُزم ،وتعني لغة أزمة حادة كالأزمات السياسية، وأزم الدهر عليه، تأزم : وأوزام: الشدة والضيقة (البزاز ،11:2001).

عرفت الأزمة في القاموس البريطاني Webster أنها " وقت حاسم أو خطر كبير تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها ".

ويعرفها **قاموس Long man** بأنها " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد (بركات ،6:2012).

<u>الأزمة اصطلاحاً:</u>

تعددت تعريفات الأزمة فاختلفت في بعض الجوانب واتفقت في جوانب أخرى ومن هذه التعريفات يعرفها **الخضيري** أنها " موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية حيث تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية (الخضيري ،53:1998).

أما **عبوي** فعرفها " موقف يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي(عبودي،19:2007).

وعرفها **Coral Bell** "بأنها المجال الزمني الذي تظهر فيه نزاعات ترتفع إلى الحد الذي يهدد فيه بتغير طبيعة العلاقات القائمة (الخزرجي، 357:2009).

أما عبد المجيد فيرى أنها "بأنها موقف إعاقي ومشكلة صعبة غالباً وغير مألوفة ومفاجئة وتؤدي إلى حالة عدم التوازن " (عبد المجيد ،72:2011).

وعرفها **الحريري** " باعتبارها مصيبة حصلت وقد تكون متوقعة الحدوث أو قد تكون غير متوقعة حلت بالمنظمات والهيئات والمؤسسات الإدارية (الحريري ،102:2012).

وبذلك تعرف الباحثة الأزمة المدرسية: بأنها خطر يعصف بالمدرسة ويجعلها في حالة من التخبط وعدم الاستقرار، وتتطلب من مدير المدرسة التدخل الفوري والحاسم للخروج من الأزمة وإعادة الأمور إلى طبيعتها بنجاح.

وبذلك ترى الباحثة أنه بإمكاننا استخدام أسلوب إدارة الأزمات في مجال التعليم وخاصة مع تعدد جوانب الأزمات في نطاق التعليم ومتطلبات الحاجة الماسة للحلول الناجمة كمتطلب أساسي لأحداث النتائج والتأثيرات السلبية المتمكنة من إيجاد طالب متميز قادر على مواجهة الصعاب وخاصة حاجة الشعب الفلسطيني في الوقوف نحو الظروف غير الطبيعية التي يواجِهُها مجتمعنا وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تشهده المجتمعات في الوقت الحالي. وعلى الرغم من الهزات العنيفة والشرخات المؤلمة التي تحل بوظائف المدرسة إلا أن الأزمة نعتبرها فرصة جيدة للتعلم من خلال الاستفادة من الإجراءات التي نتعامل بها مع الأزمات المدرسية وفرصة للتقدم والنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة " عسى أن تكرهوا شيئاً وهو خيرٌ لكم وعسى أن تحبوا شيئاً وهو شرٌ لكم والله يعلم وأنتم لا تعلمون " (البقرة :216)

الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر الأخرى:

تختلط الأزمة بمجموعة من المفاهيم والظواهر الأخرى حيث يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي والأزمة من جانب آخر.

أولاً : المشكلة Problem

حالة وقعت غير مرغوب بوقوعها وهي تتزايد وتتفاقم وتكبر مع مرور الوقت، وإن لم تستطع حلها تنفجر وتصبح أزمة لا نهاية لها ومصيبة لا حد لها (الحريري،76:2012).

ويعرفها بركات " عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتسبب ضغطاً على الفرد حيث يشعر نحوها بانفعال شديد، وتشكل تهديداً لأمنه واستقراره ولأهدافه في الحياة (بركات ،9:2012) والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها (جلدة،21:2011) وبذلك تكون المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات (البزاز،22:2001).

والجدول التالي رقم (1) يوضح الفرق بين المشكلة والأزمة :

وجه المقارنة	المشكلة	الأزمة
1-من حيث المدة الزمنية المحددة لكل منهما	مدتها الزمنية ثلاثة أيام إن حلت وعولجت وإلا فسوف تنفجر وتتأزم وتصبح أزمة يصعب السيطرة عليها	مدتها الزمنية ما فوق ثلاثة أيام فإذا المشكلة إذا لم يستطع حلها خلال ثلاثة أيام فإن المشكلات تتحول إلى أزمات مدتها طويلة ويصعب السيطرة عليها
2-من حيث الأسباب الباعثة لكل منهما	المشكلة هي معروفة الأسباب حيث أن المشاكل دائماً يكتشف أسبابها والعوامل	الأزمة مجهولة الأسباب وغير معروفة الأسباب المؤدية لظهورها بشكل كامل وبالتالي

	المؤدية لظهورها وبالتالي يسهل حلها	يصعب حلها
3-من حيث الخطورة والشدة والآثار السلبية	المشكلة لها آثار سلبية خفيفة ليست مدمرة ممكن السيطرة عليها وحلها وعلاجها	الأزمة لها آثار سلبية وسيئة قاتلة ومدمرة وتحتاج إلى وقت لحلها وعلاجها

(الحريري ،109:2012)

وتستنتج الباحثة من خلال العروض السابقة لمفهومي الأزمة والمشكلة :

1-المشكلة هي باعث رئيس للأزمة.

2-إذا زادت المشكلة تتطور إلى أزمة يصعب حلها.

3-المشكلة أقل حدة وخطراً من الأزمة.

ثانياً: الكارثة Disaster

هي أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة والمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول إلى كارثة ،والكوارث غالباً ما تكون المسببة للأزمات ،فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً، وأدت إلى تدمير وخسائر الموارد البشرية والمادية أو كلاهما وأسباب الكوارث تكون دائماً مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة (البزاز،22:2001).

ويعرف **الصيرفي** الكارثة " التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميري، والذي ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن وهو بمثابة المشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة غير أنها محددة زمناً ومكاناً (الصيرفي،23:2010).

ومن خلال التعريفات السابقة :

ترى الباحثة أن مفهوم الكارثة على الرغم من التصاقه بمفهوم الأزمة إلا أن هناك اختلافاً على النحو التالي :

1-تسبب الأزمة خسائر بشرية ومادية ولكن الكارثة تسبب الخسائر بنسبة أكبر من الأزمات.

2-أسباب الأزمات بشرية وأسباب الكوارث بشرية وطبيعية.

3-تتسبب الأزمة في توتر وضغط نفسي مرتفع بالنسبة لمتخذ القرار في حين تتفاوت الضغوط بالنسبة للكوارث.

وبذلك يمكننا القول أن بعض المشاكل إذا لم تعالج جيداً قد تسبب الأزمة وإذا زادت الأزمات يكون ذلك مقدمة للكوارث وفي الإجمال كلها تستدعي المواجهة.

- **خصائص الأزمة المدرسية :**

1-تتسم بالسرعة والمباغتة في الوقوع فهي تبدأ بحدة زائدة حيث تكون قوية في بدايتها مفاجئة وعنيفة ومعقدة التركيب والمعلومات ثم تبدأ تدريجياً بالخفة والضعف (الحريري، 111:2011).

2-سيادة حالة من الاضطراب في العمل وعدم التوازن في أداء الوظائف الادارية وعدم التوازن في التصرفات مع الآخرين فهي تسبب تهديداً وتدهوراً وضعفاً في المنظمات الإدارية (الحريري ، 138:2010).

3-التعقيد والتشابك والتداخل في معظم عناصرها ودوافعها، فمع غياب كثير من المعلومات تصبح الأزمة بمثابة نقطة تحول حقيقية في أحداث متشابكة ومتداخلة، مما يؤدي إلى الاندفاع

نحو تحقيق أنماط تنظيمية جديدة بعيدة عن الأنماط التقليدية المألوفة في العمل التنظيمي (البزاز، 70:2011).

4-تشكل الأزمة تهديداً مباشراً وصريحاً لكيان المدرسة والعاملين بها حيث تشعر الإدارة المدرسية بالعجز، وبعدم الثقة بنفسها، والحيرة، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة لمواجهة الأزمة (الصيرفي، 35:2010).

5-تتسم الأزمة بعنصر المفاجأة سواء في الوقت أو المكان ،مع نقص في الإمكانيات والمعلومات المتاحة وضيق الوقت المتاح مما يستدعي من مدير المدرسة اتخاذ القرار السليم الأمر الذي يسبب الضغوطات والتي يمكن أن تؤدي لتعطيل وظائف العمل بالمدرسة (بركات ، 9:2012).

6-وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار، وهذا بمثابة تهديد لصالح الكيان الإداري، واستمراره في أدائه الوظيفي، وبذلك يؤدي إلى حالة انعدام التوازن وفقد القدرة على الرؤية مما يؤدي إلى حالة ارتباك مع تعدد القرارات وتخبطها وعشوائيتها (الخضيري، 64:1998).

7- إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن بضرورة التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة والتحكم في الامكانيات وحسن توظيفها (عبد المجيد، 97:2011).

8- وجود حالة من الرعب والخوف في المؤسسة التعليمية وفقدان بعض المديرين الجيدين لمواقع إدارية مهمة في المدرسة وزيادة حدة الصراع بين الأطراف المتعددة في المؤسسة مما يؤدي إلى انهيار كامل أو شبه كامل بالمدرسة (أبو فارة ، 27:2009).

ومما سبق ترى الباحثة أن على مدير المدرسة العمل على حسن التوظيف والتحكم في الامكانيات والطاقات المتاحة، والإبقاء المستمر على درجة عالية من التنسيق وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة قدر الإمكان مع الجهات الإدارية المسئولة .

ويجمل عبوي(2007) خصائص الأزمة المدرسية في النقاط العشر التالية :

1-التشابك والتداخل في أسبابها وعناصرها.

2-تهديد مباشر وصريح للمدرسة والعاملين.

3-تمثل الأزمة نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة.

4-الأزمة من صنع الإنسان ويمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها.

5-تستوجب الأزمة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المعتادة.

6-تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل.

7-مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الامكانيات.

8-مواجهتها بمثابة واجب مصيري لا بد منه.

9-المفاجأة واستحواذها على بؤرة الاهتمام.

10-تسبب الصدمة والتوتر في بداية حدوثها (عبوي، 41:2007).

- **أسباب نشوء الأزمات المدرسية:**

تمهيد:

مما لاشك فيه أن وجود الأزمات مرهون بالأسباب المؤدية إليه، وفي نفس الوقت، الذي ترى فيه الأزمة النور فإنها تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها أو التخفيف من آثارها، كما أن تكرارها في أي كيان تنظيمي إنما يعني أن هناك خللاً إدارياً في المدرسة يستوجب من مدير المدرسة باعتبار متخذ القرار فيها ضرورة التغيير.

ولكل أزمة تنشأ سبب أو مجموعة من أسباب ولا يمكن لإدارة المدرسة أن تنجح في إدارة أي أزمة إلا إذا أدركت سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمات الأمر الذي يساعد إدارة المدرسة في التغلب على الأزمات ومن هذه الأسباب ما يلي:

1-القصور في الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة: يؤدي إلى تفاقم الأزمة ومضاعفة الخسائر الناجمة عن الحوادث وهذا بدوره يتسبب في تفجر مجموعة من المشكلات التابعة والتي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكراً (الصيرفي،2010 :39).

2- تعارض الأهداف: ويؤدي إلى اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري، وبذلك تتعدد التوجهات، ويفقد مدير المدرسة رؤيته الشاملة لما يحدث داخل الكيان الإداري المدرسي، الأمر الذي يوسع من دائرة عدم المصداقية والشلل في قدراته وبالتالي تتفاقم الأزمة.

3-التسرع في اتخاذ القرارات: حيث أن إدراك المدير للأمور بطريقة غير سليمة يؤدي إلى سلوك اتجاه غير سليم ويؤدي لقرارات خاطئة يمكن أن تؤدي لوجود ضغوط مولدة

للأزمة نتيجة للإدارة العشوائية التي يمارسها مدير المدرسة متخذا" القرار وفقاَ لما يمليه الموقف وتبعاً"لرؤيته الشخصية دون أي تخطيط أو تنظيم مسبق(الخضيري،1998:38).

4-الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب حدوث الأزمات سواء في الحاضر أو الماضي أو المستقبل وسواء كانت هذه الأخطاء إرادية أو لا إرادية والتي يمكن أن تؤدي لحدوث الأزمات(بركات،2012 :18).

5 – الإشاعات: أهم مصدر من مصادر الأزمات حيث يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا" وملموسة وإحاطتها بهالة من البيانات الكاذبة، ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الأزمة (عبد المجيد،2011 :100).

6 – الأزمات المخططة: يطلق عليها الاختناقات الأزموية المختطفة حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الاداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان بهدف تحقيق استراتيجيتها في السيطرة على المؤسسة(الخضيري،1998:37).

كما أورد العساف(2009) مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى أزمات مدرسية على النحو التالي:

- **المعلومات الخاطئة:** سواء كان ذلك متعمدا" أو غير متعمداً، أو كانت المعلومات غير متاحة أو بها أخطاء، وهذا يعني تقييم غير صحيح للأمور، وهذا يؤدي لظهور قوى وعوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينها إلى السخونة والاشتعال.
- **التفسير الخاطئ للأمور:** الاعتماد في تقييم الامور على الجوانب الوجدانية أكثر من الجوانب العقلية يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي.

- **الضغوط:** قد تكون خارجية من أولياء الأمور أو من الادارة العليا أو ضغوط داخلية من المعلمين والموظفين، أو قد تكون ضغوط شخصية تجعل مدير المدرسة في موقف ساخن قد يشتعل في أي لحظة.
- **الجمود والتكرار:** قد يختار بعض مديري المدارس أو حتي العاملين في المدرسة طريق التكرار (التمسك بالتقاليد) في تحقيق مهامهم، مما يكون سبباً رئيساً في ظهور أزمات إدارية تعيق طريق تطوير العملية التعليمية في المدارس .
- **البحث عن الحلول السهلة:** هناك بعض مديري المدارس يهمل المشكلات المهمة، ولا يحسم أمرها ويرى أنها تنزوي من تلقاء نفسها وينتظر الحلول السهلة أن تظهر من لا شيء بطريقة أو بأخرى.
- **سوء الادارة:** فشل مديري المدارس في استثمار الامكانات المادية والبشرية المتاحة يؤدي إلى تحول الكيان الإداري إلى مصدر لتشجيع انهيار المؤسسة وتدني مستواها من التطور العلمي و ظهور الأزمات التي تهدد الكيان الإداري بشكل عام.
- **الاحتكاك:** تعارض المصالح واختلاف الأمزجة ووجهات النظر ينتج بعض النتائج غير المتوقعة، فالمدير الناجح هو الذي يكتشف مصدر الاحتكاك ويتفاعل معه بما يمتلك من خبرات وقدرات وامكانات ويمنع انتشار الأزمة قدر المستطاع.
- **التصادم:** ينتج غالباً من الجمود والشلل وعدم القدرة على التحرك في الاتجاه الصحيح فهنا يأتي دور المدير الناجح في اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة التي يمكن أن تخفف من تأثير هذه الصدمات.

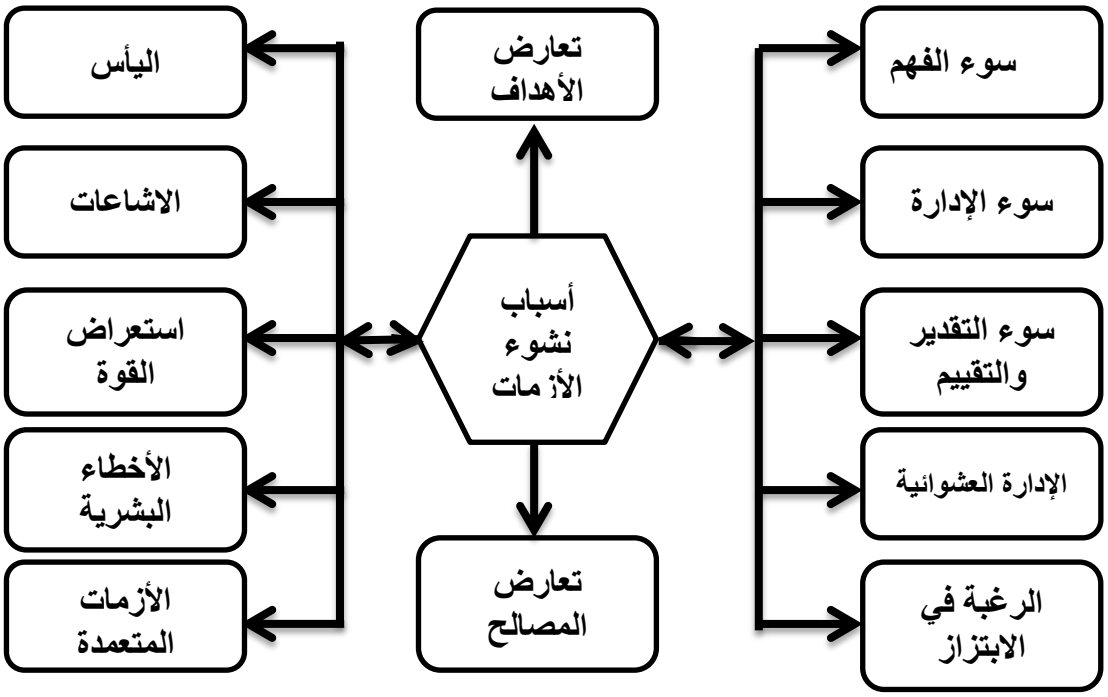
- **التدهور:** من أسباب حدوث الأزمة داخل المؤسسة التدهور الملحوظ في مدى تأثير كفاءة القيادات والمسئولين في اتخاذ القرارات وغالباً ما يؤدي الارتفاع المتتالي إلى التوتر الشديد واتخاذ القرارات الانفعالية وردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.
- **التخبط في القرارات:** وحتى لا يصل مدير المدرسة إلى مرحلة التخبط في اتخاذ القرارات يجب عليه الفهم والإدراك الجيد للأسلوب والوقت المناسب للتنفيذ والاستخدام السريع لمهارة التحليل واختيار أفضل البدائل للعمل بها (العساف،2009:96-95).

ويرجع عبوي(2007) أسباب حدوث الأزمة إلى الأسباب التالية :

- أسباب ترجع إلى انعدام الثقة.
- أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات.
- أسباب ترجع إلى ضعف القيادات.
- أسباب خارجة عن ارادة الإنسان.
- أسباب ترجع لضعف الامكانيات المادية والبشرية.
- أسباب ترجع إلى التهوين من الأزمات.
- أسباب ترجع إلى تعارض المصالح.
- أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات.
- أسباب ترجع إلى ضعف التنظيمات غير الرسمية.
- أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب.
- أسباب ترجع إلى جمود النظام الإداري.
- أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية (عبوي،2007:40-41)

والشكل التالي يوضح أسباب نشوء الأزمات

شكل رقم (1): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: (الخضيري ، 28:1998)

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن من أسباب حدوث الأزمات التي قد تواجهها مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ما يلي :

1- افتقار الكثير من مديري المدارس لفن إدارة الأزمات في مدارسهم نظراً لاستبعاد مثل تلك، أو عدم التصديق لحدوثها، والثقة الزائدة بنجاح، وتميز المدرسة التي يحصل من خلالها المدير على التميز بالنسبة لمستوى المدارس الأخرى.

2-ويلات الحروب المتكررة التي شهدها المجتمع الفلسطيني في الآونة الأخيرة أوجد حالة من الضغوطات النفسية والتوتر والقلق الذي أحل بأفراد المؤسسة التعليمية على حد السواء حيث تعرضت كثير من المدارس للقصف وتدمير المباني والمعدات والأجهزة.

3-الخلل الوظيفي لدي بعض مديري المدارس في تقديرهم للأمور اعتماداً على الجوانب العاطفية أكثر من الجوانب العقلية في تقدير الأمور وعدم اعترافهم بأخطائهم وانعدام الثقة بين العاملين، وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

4-غياب خطة كاملة تتبناها وكالة الغوث ليمارسها كل مدير مدرسة داخل مدرسته عن فن إدارة الأزمات في المدارس.

5- تهديدات الوكالة المتتالية بتقليص خدماتها التعليمية في مناطقها الخمس في الداخل والخارج.

حيث ترى الباحثة أنه ليس بالضروري أن ترتبط الأزمة بالخطر فقد تكون فرصة لمدير المدرسة للتقدم والنجاح وإحداث التغيرات في جميع مجالات المدرسة مع معرفته بجوانب القصور والضعف من أجل تلافيها والاستفادة من نتائج الأزمة واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات لتلاشيها أو منع حدوثها بالمستقبل.

❖ **ثانياً: إدارة الأزمات المدرسية**

- **تمهيد**
- **مفهوم إدارة الأزمات المدرسية**
- **الفرق بين الأزمات و الإدارة بالأزمات**
- **أهداف إدارة الأزمات المدرسية**
- **خصائص ومميزات إدارة الأزمات المدرسية**
- **العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات**
- **مراحل إدارة الأزمات**
- **استراتيجيات مواجهة الأزمات**
- **إدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث الدولية**

❖ ثانيا: إدارة الأزمات المدرسية

تمهيد:

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم المهمة في وقتنا الحاضر، وخاصة في ظل التطورات المتلاحقة، والمتغيرات المفاجئة والتي تشهدها المدارس والمؤسسات الإدارية ، والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والتخطيط العلمي، والتدريب المستمر لتحقيق السرعة في الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات وعليه فإن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة وبسيطة ولكن سوء الإدارة يساعدها على التفاقم والانتشار. إن إدارة الأزمات الإدارية عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي محاولة منعها من الحدوث وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها وأيضاً السعي إلى التعامل مع كل مكوناتها السلبية والإيجابية لما فيه فائدة للمؤسسة والعاملين فيها (الأعرجي، دقاسمة، 2000: 6)

بذلك ترى الباحثة أنه بإمكان مدير المدرسة داخل مؤسسته التعليمية استخدام أسلوب إدارة في التعليم للتغلب على التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي والتأثيرات الداخلية التي تحدث خللاً يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي، وتشكل تهديداً صريحاً لبقائه. وبما أن التعليم هو أساس تقدم ورقي المجتمعات وهو أساس الحضارات وهو ما حرص عليه الإسلام بشكل ليس له مثيل، فإن أي أزمة في التعليم تشكل خطراً على المؤسسة التعليمية وتخفض من مستوى الجودة التعليمية للمتعلم.

مفهوم إدارة الأزمات :

تمهيد:

لكل أزمة مقدمات وشواهد تشير إلى حدوثها، ولكل حدث من أحداث الأزمة معنى ومغزى وهدف، ولكل فعلٍ تداعيات وتأثيرات وعوامل ، وحيث أن النتائج النهائية لتأثيرات الأزمة على مسرح الأحداث والواقع قد يؤدي إلى تغيير الصورة كما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، كان الأجدر بنا التعرف على مفهوم إدارة الأزمات كما عرفها الباحثون على هذا النحو:

وذكرها (**الخضيري، 11:1998)** " بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

وعرَّفها **عبوي** (2007)" تطبيق وظائف عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب واحتواء أبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها (العبوي،20:2007).

وأشار إليها **أبو فارة** " علم أو مهنة وتركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل والتعاطي مع الحالات والأحداث غير العادية والتي تؤدي إلى الحاق أضرار كبيرة بالمنظمة إذا لم تحسن مواجهتها ومعالجتها وادارتها (أبو فارة، 61:2009).

عّرفها **أبو قحف** " مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها (البزاز ، 42:2011).

وعرَّفها **الصيرفي** " بأنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضور الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (الصيرفي،28:2011).

ويعرِّفها **Fink** " القدرة على ادارة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة من خلال استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثة ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث (عبد المجيد ، 142:2011).

وبناء على ما سبق من تعريفات لإدارة الأزمة ترى الباحثة بأن جميع التعريفات تتفق في الأسلوب العلمي والمنهجية الإدارية على اعتبار أن الأزمة أسلوب يتطلب التعامل معه بالمنهجية العلمية الإدارية، من خلال اتخاذ الاجراءات والتدابير التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية.

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات Crisis Management And Management by Crisis

ارتبط مصطلح الأزمات ارتباطاً عميقاً بالإدارة العامة Public administration وقد تم الاشارة فيما سبق إلى مفهوم إدارة الأزمات، أما الإدارة بالأزمات (CBM) هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف احداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره(العبوي،20:2007).

ويرى البزاز أن مصطلح الإدارة بالأزمات جاء مخالفاً كلياً للمفهوم السائد لإدارة الأزمات حيث بدأ بالمفهوم الأول وهو ذلك المفهوم الذي يقوم على أساس افتعال الأزمة من أجل التخلص من أزمة أخرى وأن افتعالها وايجادها هي وسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل أما المفهوم الثاني فهو إدارة الأزمات: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (البزاز،33:2001).

مفهوم ادارة الأزمات المدرسية Crisis Management In Schools(CM)

تمهيد:

عادة ما تحدث الأزمات المدرسية نتيجة لتراكم مجموعة من المؤثرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي وحدوث شلل غير متوقع يعصف بالنظام ويشكل خطراً وتهديداً صريحاً لبقائه.

عرَّفها أحمد ابراهيم " موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة التعليمية صغرى كانت أو كبرى وتحول دون تحقيق الأهداف التعليمية (كامل ،19:2003)

عرِّفها جلدة (2011) هي فن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهة هذا المستقبل في أصعب الظروف، وأقل الامكانات مما يؤدي إلى تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن أو تلافي حدوث الأزمات في ظل الاستشراف الصادق للمستقبل (جلدة ، 104:2011).

كما يعرِّفها بركات(2012) " عملية إدارية مستمرة تتضمن حسن استغلال الوارد والامكانات والمعلومات المتاحة لمواجهة الأزمات بواسطة فريق مدرسي متخصص قادر على التنبؤ بها قبل حدوثها ومواجهتها من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تعمل على احتوائها وتقليل الخسائر (بركات ،27:2012).

وتعرِّف الباحثة إدارة الأزمات المدرسية " نشاط هادف وفاعل، تمارسه ادارة المدرسة داخل مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمواجهة الأزمات المدرسية متخذة كافة التدابير والاجراءات الوقائية لتتمكن من التحكم بالأزمة والقضاء عليها بالطرق العلمية والادارية وتحويل مسارها لصالح المدرسة والعملية التعليمية.

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلي :

1-الأزمة ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقائها واستمرارها.

2-الأزمة بمثابة تهديد للقيم الحالية والمستقبلية.

3-الأزمة لها وقت محدد وضيق.

4-الأزمة تحدِث جواً من الهول والذعر وعدم التوازن والاستقرار.

5-الأزمة معقدة ومتشابكة.

6-الأزمة تستوجب نظاماً ادارياً يختلف عمله عن إدارة العمل اليومي العادي.

ويذكر هلال(2004) أن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات ما يلي :

- الخروج من أزمات مزمنة.
- صناعة المؤامرات .
- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحه.
- السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
- السعي إلى السيطرة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية والخوف من الآخرين.
- لفت انتباه الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية (هلال، 153:2004).

<u>الأزمات المدرسية :</u>

يعَرف (أبو خليل) الأزمة المدرسية بأنها " نقطة تحول غير عادية تتمثل في مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية بشكل يصعب التنبؤ به وينجم عنه قلق وتوتر لجميع الأفراد داخل المدرسة، الأمر الذي يفقد إدارة المدرسة سيطرتها على هذه المواقف ومقدرتها على اتخاذ القرارات السليمة(أبو خليل،268:2001).

أهداف إدارة الأزمات المدرسية:

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والامكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
- تحديد الأدوار وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة.
- توفير الامكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير وبأقل التكاليف.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات والمحافظة على ثقة جميع الأطراف وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعد وتحجيم الأزمة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمة (بركات، 28:2012)

ويذكر (الحريري ،51:2010-55) أهداف إدارة الأزمات في ثلاثين هدف على النحو التالي

- التنبؤ والاحساس بالأزمة قبل وقوعها.
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- رفع التقارير والمعلومات المهمة باستمرار إلى مستويات الادارة العليا.
- توجيه النصح والارشاد لمختلف المستويات الادارية للتصرف السليم مع الأمور.
- معالجة الأزمات والقضاء على المشكلات في حالة حدوثها.
- تخفيف حالة الخوف والذعر كإجراء عملي سريع لمواجهة الخطر.
- تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات.
- تتبع كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار في كل الاتجاهات.
- تحديد الأزمة بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة.

- العمل على ايجاد روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين .
- تشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة والجديدة في سبيل الحصول على حلول جديدة.
- تحقيق القوة الفاعلة لمواجهة الأزمات بكل شجاعة وجرأة.
- ايجاد القدرة على تحمل المصاعب والمتاعب والتدرب على مواجه الأزمات دون خلل.
- ايجاد الرغبة الحقيقية في صفوف الموظفين والاداريين لكسب الولاء لتخطي الأزمات.
- التفكير والتخطيط العلمي الحار للتغلب على المشكلات الإدارية والأزمات.
- الحفاظ على الأمن والهدوء والاستقرار وجعل الأمور تسير بشكل جيد.
- جلب المكاسب وتحقيق النجاحات المتواصلة والتصدي لكل المخاطر.
- تدمير الأطراف الأخرى المتسببة في الأزمات ومواجهتها بكل ثقة.
- تقليل درجة ردة الفعل الانعكاسي بعد حصول الأزمة.
- التخفيف من حدة الأزمات والعمل على تخفيف آثار شدة الأزمات.
- التجهيز والاستعداد الكامل لمواجهة الأزمات المحتملة.
- تدريب الموظفين والعاملين والاداريين على الشدة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة الأزمات وحل المشكلات.
- تنبيه الموظفين والاداريين على وجوب التظاهر بالجهل وعدم الادعاء بعدم معرفة الأمور وكيفية حلها.
- اخفاء القوة الموجودة لدى المؤسسة عن أعين الأعداء لعدم استفزازهم.
- نشر فكرة عدم غرور الموظفين بقواهم وأنفسهم مع زرع الثقة بأنفسهم ورفع معنوياتهم.

- إعداد وتجهيز كافة المعلومات والبيانات المطلوبة للوصول إلى القرار السليم.
- تقديم النصح وابداء الرؤى السليمة والصحيحة لكل الإدارات لتعريفهم بكيفية التعامل مع المشكلات والأزمات.
- تقديم الحلول والمسؤولية الفعالة لكل المستويات الإدارية مع تقديم مقترحات علمية بديلة في حال عدم رغبة الموظفين والإداريين في الحلول الأساسية.
- توجيه ارشادات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع تقديم الحلول للتصدي للأزمات.
- الاجتماع الدوري لكل أعضاء وموظفي ومديري الادارات لتنبيههم على اتخاذ خطوات وإجراءات للتعامل مع الأزمات.

وبناء على ما تم ذكره من أهداف ذكرها الحريري ترى الباحثة أن بإمكان مدير المدرسة النجاح في إدارة الأزمات المدرسية الواقعة من خلال استخدام المنهج العلمي الإداري السليم وتفعيل كل وظيفة بصورة علمية يراعى من خلالها عنصر السرعة والوقت بشكل يخدم المؤسسة التعليمية.

- **خصائص ومميزات إدارة الأزمات المدرسية**

تتسم إدارة الأزمات المدرسية بمجموعة من السمات والمميزات على النحو التالي:

- ✓ تتصف إدارة الأزمات المدرسية بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصاً في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج.
- ✓ التعامل مع الأزمات والمشكلات الإدارية يحتاج إلى خبير ماهر مختص في علم إدارة الأزمات.

- ✓ الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة متكاملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل وفق دراسة نظرية علمية سليمة.
- ✓ عدم احساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها لقلة علمهم بعلم إدارة الأزمات.
- ✓ عدم قدرة الإدارات الأخرى داخل المؤسسات في التعامل مع الأزمات أو باللجوء إلى إدارة وكتب إدارة الأزمات ليعمل على انقاذهم من الأزمة .
- ✓ الخروج من المعتاد والتناقض الواضح في تصرفات المديرين والمشرفين.
- ✓ الموقف الشديد والصعب الذي يصاحب عملية نزول الأزمة.
- ✓ عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة وإصابتها بشلل وتوقف الإبداع وعدم معرفة كيفية التعامل مع الأمور.
- ✓ نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها مديرو المدارس للتعامل مع الأزمات.
- ✓ اصابة متخذي القرار بالتشتت العقلي والفكري وعدم التركيز في التعامل مع الأمور وقت الأزمة (أبو فارة ، 2009:40-43).

يرى المغربي(2013) أن العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات على النحو التالي :

- **النظم:**

وهي تمثِّل العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمة وفي نفس الوقت قد تكون أسباباً لحدوث الأزمة.

- **العوامل التكنولوجية:**

ويرى أنه من الضروري التعرف على أسلوب تعامل وكفاءة العاملين مع النظم التكنولوجية الموجودة.

- العوامل الإنسانية :

وتتمثل في ضرورة التعرف إلى القدرات المعنوية والعاطفية للعاملين وذلك لأن الضغوط التي تولدها الأزمة قد تجعل الأفراد لا يتصرفون بطريقة رشيدة.

- الهيكل التنظيمي:

إن الإدارة الفاعلة للأزمات تتطلب وجود هياكل تنظيمية جيدة وقنوات اتصال فاعلة بين مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة ، كما تتطلب تخصيص فريق دائم لإدارة الأزمات مدرب على العمل معاً في ظل ظروف تشبه ظروف الأزمة وحتى يمكن زيادة درجة الفاعلية لا بد من تكامل أنشطة العاملين في إدارة الأزمات مع أنشطة وأدوار ومسؤوليات العاملين الآخرين في المدرسة.

- الثقافة التنظيمية:

يرى الغزالي أن المؤسسات الإدارية المستهدفة للأزمات تعاني من خلل في هيكل المعتقدات السائدة منها وأن المواجهة الفاعلة للأزمة لا تقتصر فقط على الإدارة العليا ولكنه مهمة كل فرد في المدرسة ومع ذلك فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا غرس وتنمية ثقافة تنظيمية قوية وبناءة تتسم بالسمات التالية : التجانس ، الابتكار ، جماعة العمل ، القدرة على التكيف. (المغربي ، 23-22:2013).

مراحل إدارة الأزمات المدرسية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تناولهم لمراحل إدارة الأزمة فبعضهم يرى أن إدارة الأزمة تمر بأربع مراحل رئيسة هي :

1-تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة Mitigation

2-الاستعداد و التحضير Prepared ness

3-المواجهة Response

4-إعادة التوازن Recovery (عبد المجيد ، 224:2010)

ويرى الحملاوي والكثير من الباحثين والكتاب أن مراحل إدارة الأزمة تمر بالمراحل الآتية :

المرحلة الأولى : مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:-

تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، حيث تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة، والتقليل من مخاطرها، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة عند المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم على التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية، ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الاشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة المديرين وكفاءتهم في التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة حتى يسهل التعامل معها (الحملاوي ، 37:1995).

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية

تهتم هذه المرحلة أيضاً بفترة ما قبل الأزمة ويجب أن يتوفر لدى المؤسسة في هذه المرحلة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات وبالتالي مواجهتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة وتتضمن بذلك بذل أقصى ما يمكن لتجنب وقوع الأزمات والاستعداد بطريقة أفضل للمواجهة(عبد المجيد ،227:2010).

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار أو الحد منها

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة، وعلاجها لتقليل الخسائر، وبذلك يكون الهدف من هذه المرحلة هو ايقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عنها وعزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة (بركات ،2012 :30).

المرحلة الرابعة : استعادة النشاط

وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والتي يجب أن يتوافر للمدرسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث (عبد المجيد ، 230:2011).

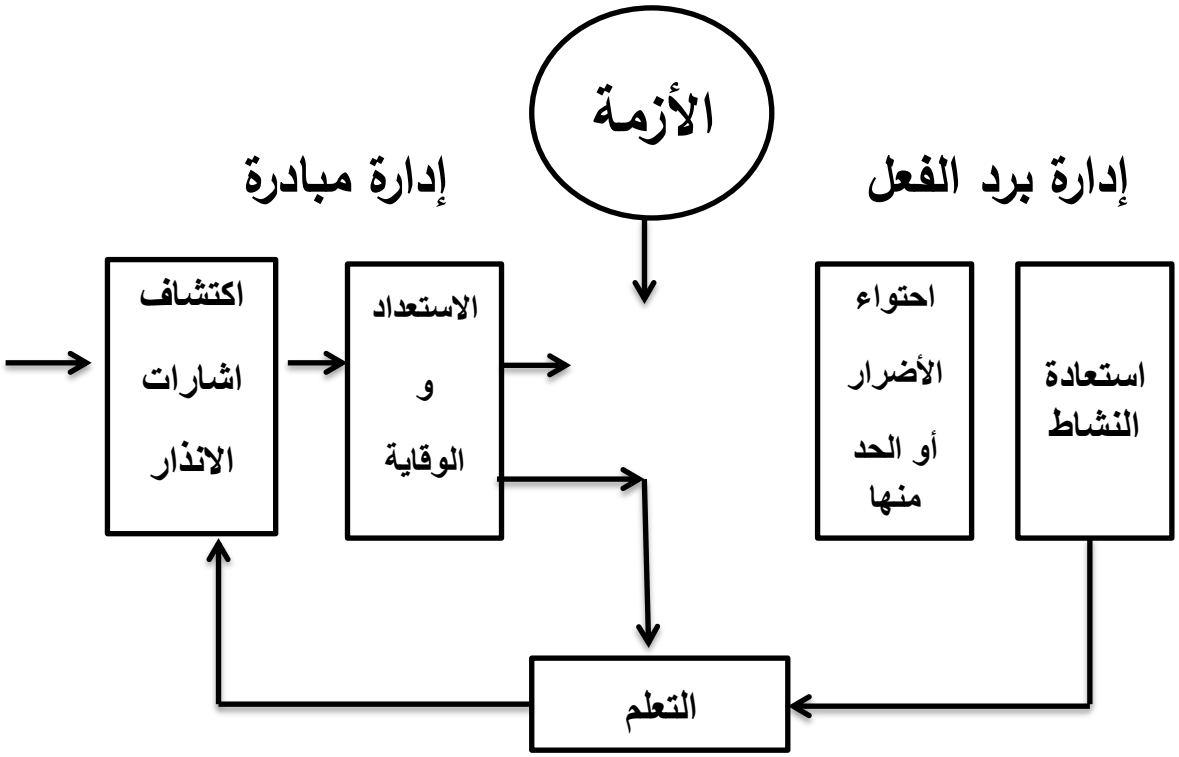
المرحلة الخامسة : التعلم

وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل (الحملاوي ، 1995:).

وعلى المدرسة أن تحسن من قدرتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق :

- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة والتي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى للاستفادة منها.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- اتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق إدارة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة فورية.

والشكل رقم (2) التالي يوضح مراحل إدارة الأزمات ونمط الإدارة الفعالة



المصدر (عبد المجيد، 232:2011)

ومما سبق من عرض لهذه المراحل ترى الباحثة بأن الإدارة المدرسية بإمكانها أن تحسن من قدرتها في إدارة المراحل السابقة من خلال امتلاكها للقيادة الإدارية الناجحة والتي تمكنها من القيام بعملها على أحسن وجه وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية تساعدها في تخطي وتلافي حدوث الأزمات التعليمية المحتملة.

وبرغم الاختلاف في تقسيم مراحل إدارة الأزمات عند الباحثين إلا أن هناك قاسماً مشتركاً بينهم وهذه المراحل تعتمد على ثلاثة أسس على النحو التالي :

❖ **مرحلة ما قبل الأزمة**

هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة وتتفاقم حتى تنتج هذه الازمة وهي تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والاستعدادات التي تسهم في مواجهة الأزمة (قطيش ، 38:2011)

❖ **مرحلة التعامل مع الأزمة**

يحدد أبو فارة (2009) مجموعة من المتطلبات للتعامل مع هذه المرحلة بنجاح وهي كالتالي:

- تحديد الموارد المتاحة في المؤسسة والتي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة.
- تحديد نوعية وأعداد الأفراد اللازمين للتعامل مع قوى الأزمة.
- تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المنظمة امكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الأزمة.
- توخي الدقة في التعامل مع الأزمة (أبو فارة، 2009 :236-237).

❖ **مرحلة ما بعد الأزمة**

هي مرحلة محاولة علاج الآثار الناجمة عن تلك الأزمة واعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكرارها بالإضافة إلى الاستفادة من دروس الأزمة في الأحداث المستقبلية . (بركات، 32:2012).

- **استراتيجيات مواجهة الأزمات Confrontation Strategies And Crisis Management**

تمهيد:

إن التطورات الحديثة والتغيرات المستمرة داخل وخارج المدرسة يستلزم من مدير المدرسة التحول من استخدام الطرق التقليدية في إدارة الأزمات والتي تعتمد على تقديم قوائم وارشادات إلى الطرق الاستراتيجية التي تتناسب مع متطلبات وتوجيهات المديرين المعاصرين في إدارة الأزمات. إن إدارة الأزمات لابد أن تتسم في ضوء استراتيجية معينة في ظل تعامله مع الأزمات ، ويذكر الصيرفي (2010) مجموعة من القواعد الواجب اتباعها تقوم عليها استراتيجيات مواجهة الأزمة على النحو التالي:

- تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية.
- المرونة التي تقوم على اعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الأزمة.
- تأصيل المناخ الإداري ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات الوظيفية.
- الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل لتحقيق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.
- بناء وتنمية شبكة فعالة من الاتصالات.
- صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمة.
- ترتيب الأولويات واعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية.
- تحديات أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي وتحديات رأي الأزمات (الصيرفي، 98:2010)

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات وأهم هذه الأساليب: الأساليب التقليدية – الأساليب غير التقليدية – المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

أولاً : الأسلوب التقليدي :

وهو أسلوب يقوم على التعتيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المؤسسة، وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارج المؤسسة ولكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف، وليتحقق هذا الأسلوب فإن إدارة المؤسسة تستخدم عدة أدوات على النحو التالي:

- التعتيم الإعلامي.
- استخدام الدكتاتورية القهرية.
- السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في دعم الاعتراف بالأزمة .
- تقديم الادعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المؤسسة على ما يرام.
- محاولة العزل الكامل لكادر المؤسسة عن مجريات الأزمة.
- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود أزمة واتهامها بعدم الولاء التنظيمي.
- الترويج لموقف إدارة المؤسسة المبكرة للأزمة.
- معاقبة كل من يسرب معلومات عن المؤسسة إلى الخارج (أبو فارة ، 274:2009).

الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمة Conventional Methods Of Crisis

❖ **استراتيجية انكار الأزمة**

هي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلق المسئول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أزمات وأن الوضع داخل المؤسسة أفضل وأحسن الأوضاع، وأن الانجازات التي سوف تتحقق تفوق الخيال

ومن ينكرها جاحد، وعديم الولاء التنظيمي فهم يتوهمون بأن الأوضاع لديهم انتقلت من قاع التخلف إلى ذروة وقمة التقدم ،ومن تدني التأخر إلى تفوق الريادة٠من انفرادية الاستعداد إلى قمة المشاركة، من قهر الديكتاتورية إلى نعيم الديمقراطية والشورى (الحريري، 170:2010)

❖ **كبت الأزمة:-**

يطلق عليه أيضاً أسلوب تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بهدف تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد ويتم من خلال التحرك السريع المباشر العنيف مع الأسباب والعوامل المعروفة والتي يثأر بشأنها الشكوك لإفقاد الأزمة قوة الضغط وارجائها إلى حين (الخضيري،109:1998)

❖ **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:-**

يتم في هذه المرحلة تشكيل لجنة خاصة في التحقيق بالأزمة لبحث أسبابها واستهلاك الوقت الكثير في التحقيق وضياع أسباب الأزمة على المدى الطويل، وهي طريقة مخالفة مخادعة ماكرة تهدف إلى المكر والاحتيال والمراوغة، حيث يكون هدف هذه اللجنة هو تتبع وتشخيص كافة الجوانب المحيطة بالأزمة، ومعرفة الأشخاص المتسببون في الأزمة، والتعامل معهم بقوة وعنف (الحريري، 103:2012).

❖ **أسلوب حبس الأزمة:-**

ومحور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة، ومن تأثرها ومن نتائجها ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير مهم قليل الشأن يتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعين بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى يستعيد الكيان الإداري توازنه وقوته، وفي هذه الطريقة يستخدم المدير أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بمختلف الطرق (الحريري، 174:2010).

❖ **تنفيس الأزمة:-**

ويتم هذا الأسلوب عن طريق إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة والعمل على اثارتها مما يؤدي لإشعال قوى الأزمة في هذه القضايا ، الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة بما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة(أبو فارة،276:2009)

❖ **اخماد الأزمة:-**

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، ويتم اخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ إلى حد التدمير الدامي الذي يطيح بكل القوى التي في الجبهة الأزموية ثم ملاحقة أطرافها والقضاء عليهم (الخضيري،161:1998)

❖ **أسلوب تفريع الأزمة:-**

طريقة فائقة الدهاء بموجبها يتم افقاد تيار الأزمة قوته ومساره واتجاهاته عن طريق ايجاد مسارات بديلة متنوعة ومتعددة تتسرب عليها قوة الدفع، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها (الحريري،176:2010)

❖ **عزل قوى صنع الأزمة:-**

في هذه الطريقة يتم عزل الأزمة عزلاً تاماً عن كل ما يحيط بها وعزل الأشخاص والمتسببين في الأزمة عن المحيط الذي يحتكون ويتفاعلون معه، كما يتم عزل وفصل المناطق عن بعضها، وإغلاق المؤسسات، وتعطيل جميع المصالح والوظائف، ومن خلال هذه الاستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى :

أ- القوى الصانعة للأزمة.

ب-القوى المؤيدة للأزمة.

ج- القوى المهمة للأزمة.

د- القوى المتسببة للأزمة.

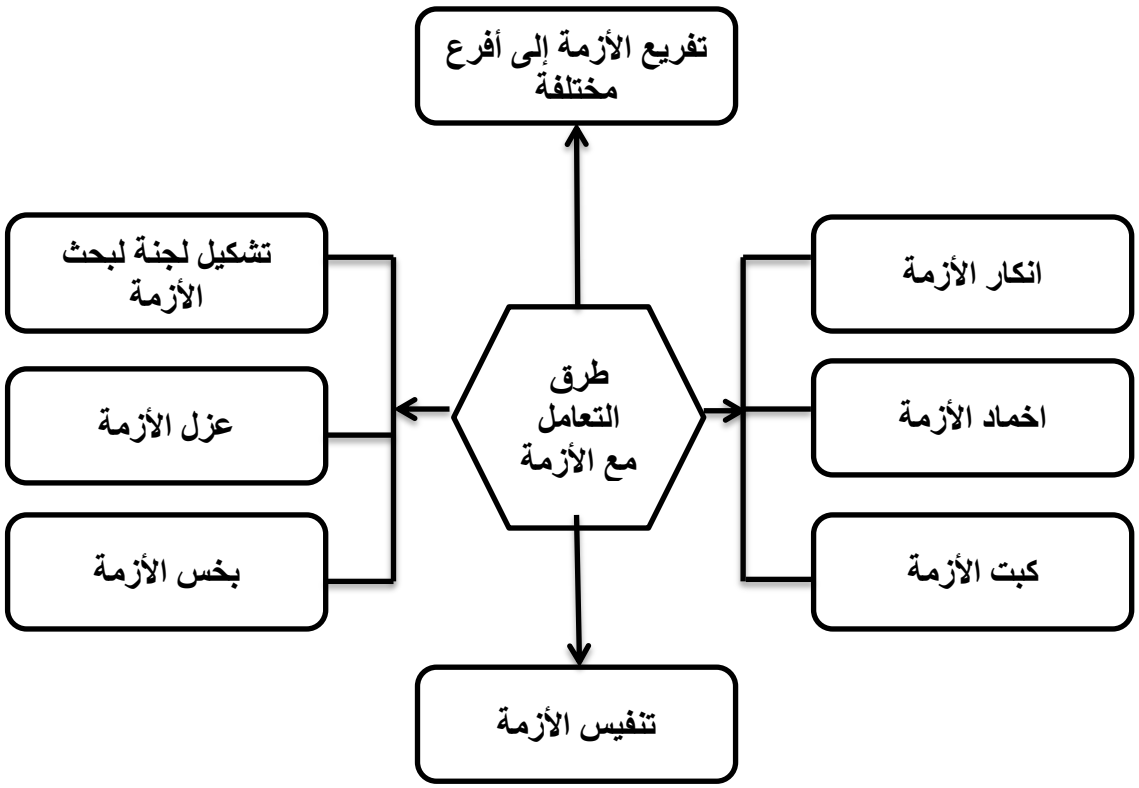
هـ- القوى الداعمة للأزمة.

و- قوى داخلية للأزمة.

ز- قوى خارجية للأزمة.

ح- قوى مديرة للأزمة.(الحريري، 2012:107-108)

والشكل رقم(3) التالي يعرض أهم الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات:



المصدر : (الخضيري،1998 :158)

ويعرض جلدة(2011) الأساليب التقليدية الآتية في التعامل مع الأزمة :

❖ **أسلوب النعامة (الهروب)**

من الأساليب السلبية التي يلجأ إليها بعض المديرين بهدف التخلص من حالة التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة وعن عجزه عن مواجهتها من خلال الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة فتأخذ صوراً مختلفة منها :

أ- الهروب المباشر والاعتراف بعدم القدرة على المواجهة أو الفشل في المواجهة والاستعداد لتحمل نتائج هذا الهروب.

ب-الهروب غير المباشر عن طريق الإصابة المصطنعة أو الحقيقية لبعض الأعراض الصحية التي تتطلب النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة.

ج- التنصل من المسؤولية وإلقاء المسؤولية على الآخرين وتقديم التبريرات والأعذار التي أدت إلى حدوث الأزمة.

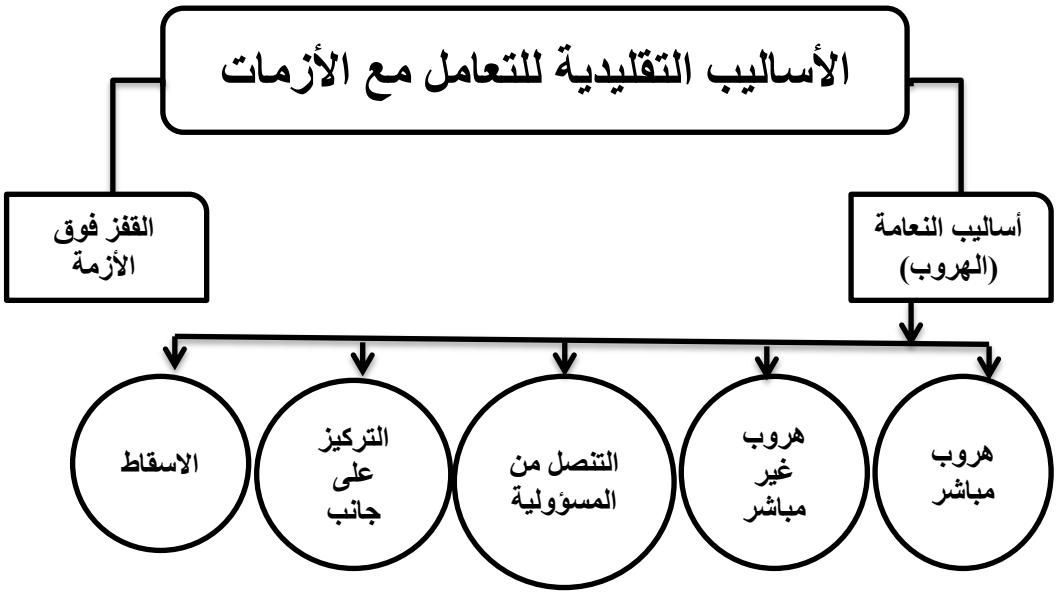
د- التركيز على جانب آخر ليس في صميم الأزمة يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

هـ-الاسقاط حيث تركز الأضواء على عيوب وتقصير الآخرين.

❖ **القفز فوق الأزمة**

يركز هذا الأسلوب على التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة حيث توجد عنده خبرة في التعامل معها، وهذا يؤدي إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً، وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً

والشكل رقم(4) التالي يوضح هذا اللون من الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمة :



المصدر: (جلدة،2011 :86)

ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة Scientific Methods Of Crisis Confrontation

عندما تحدث أزمة في عصرنا الحاضر تستخدم الكيانات الإدارية مجموعة من الطرق الإبداعية الجديدة، وغير التقليدية في معالجتها والتعامل معها، وهي طرق مختلفة عن الطرق التقليدية فهي أكثر فاعلية، ومناسبة لروح العصر، ومتوافقة مع طبيعة متغيراته فهمي تعتمد على الذكاء، وتحافظ على تماسك مجتمع الأزمة وموارده وامكاناته (الحريري، 148:2010)

ومن أهم الأساليب غير التقليدية التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الإدارية في أزماتها ما يأتي

أولاً: أسلوب الاحتياط التعبوي.

ثانياً: أسلوب المشاركة الديمقراطية.

ثالثاً: أسلوب احتواء الأزمة.

رابعاً: أسلوب تصعيد الأزمة.

خامساً: أسلوب تفريغ الأزمة من محتواها.

سادساً: أسلوب تفتيت الأزمة.

سابعاً: أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل.

ثامناً: أسلوب الوفرة الواهمة.

تاسعاً: أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها.

عاشراً: أسلوب فريق العمل.

وفيما يلي توضيح لكل أسلوب من هذه الأساليب المذكورة:-

- ✓ **أسلوب الاحتياط التعبوي:-**

تستند هذه الطريقة على المعلومات التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات أو تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها، ومن ثم اعداد احتياط وقائي يمثل حاجزاً اضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق وبالتالي تكوين خطوط دفاع متتالية تمتص الضغط الأزموي وتقوم بتفريغه وافقاد الأزمة شدتها، وفي نفس الوقت إعادة توظيفه وتوجيهه لصالح الكيان الإداري ومنفعته (الحريري، 187:2010).

✓ **أسلوب المشاركة الديمقراطية:**

عادة ما تستخدم هذه الطريقة في المجتمعات الديموقراطية التي يتمتع فيها الفرد بحرية السلوك. ويمتلك كذلك الرئيس الإداري للكيان حب الأفراد له، ويطلب منهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه هذا الكيان الإداري ويتعين في هذه الطريقة الافصاح عن الأزمة ومداها وخطورتها والخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها أو عليها لإنجاح الخطة الموضوعة وسهولة القضاء عليها(الخضيري، 165:1998)

✓ **أسلوب احتواء الأزمة:**

هي طريقة استيعاب الأزمات وعدم التهرب، منها وفهم وادراك الأزمات والصبر على الضغوطات الأزموية، والاستجابة لمطالب القوى الداعمة والمؤيدة والمتسببة في الأزمات وحل الأزمات بطرق سليمة وتشكيل لجنة للحوار والنقاش والتفاوض مع الجهات الأخرى المعارضة والتوصل إلى حل وسط سليم لجميع الأطراف دون تصعيد للأزمة(الحريري، 110:2012-111).

✓ **أسلوب تصعيد الأزمة:**

إن استخدام مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى تحقيق انشقاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة ويؤدي إلى تضارب وتعارض المصالح وإلى اختلافات جوهرية وجادة في الاتجاهات لذلك تصل الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت وتتمكن إدارة المؤسسة من التعامل معها بإيجابية (أبو فارة ،283:2009-284).

✓ **أسلوب تفريغ الأزمة من محتواها:**

هي من أنجح الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات حيث أن الأزمات في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الدافع

لنشوء الأزمة، وهنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها ،وأهم الطرق المستخدمة في تفريغ الأزمات من مضمونها ما يلي :

أ- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.

ب-الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم انكارها.

ج-تزعم الضغط الأزموي ثم الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها نحو الهدف الموضوع أصلاً (الخضيري، 167:1998)

- ✓ **أسلوب تفتيت الأزمة:**

هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة، ويتطلب امتلاك ادارة المؤسسة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والذكاء ، الأمر الذي يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة من أجل التجمع في أزمات صغيرة ، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المؤسسة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة والتغلب عليها (أبو فارة،785:2009)

- ✓ **أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل :**

هي من أصعب الطرق غير التقليدية والتي يلجأ لها متخذ القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف، وهي طريقة تعتمد على قمة الخداع ويطلق عليها أحياناً طريقة الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة غياب كامل من المعلومات أو في حالة معرفة كاملة بها (الحريري،192:2012)

- ✓ **أسلوب الوفرة الواهمة:**

هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة والمتلاحقة للأحداث، والتي تنذر بخطر عاصف مدمر للكيان الإداري الذي تصله الأزمة.

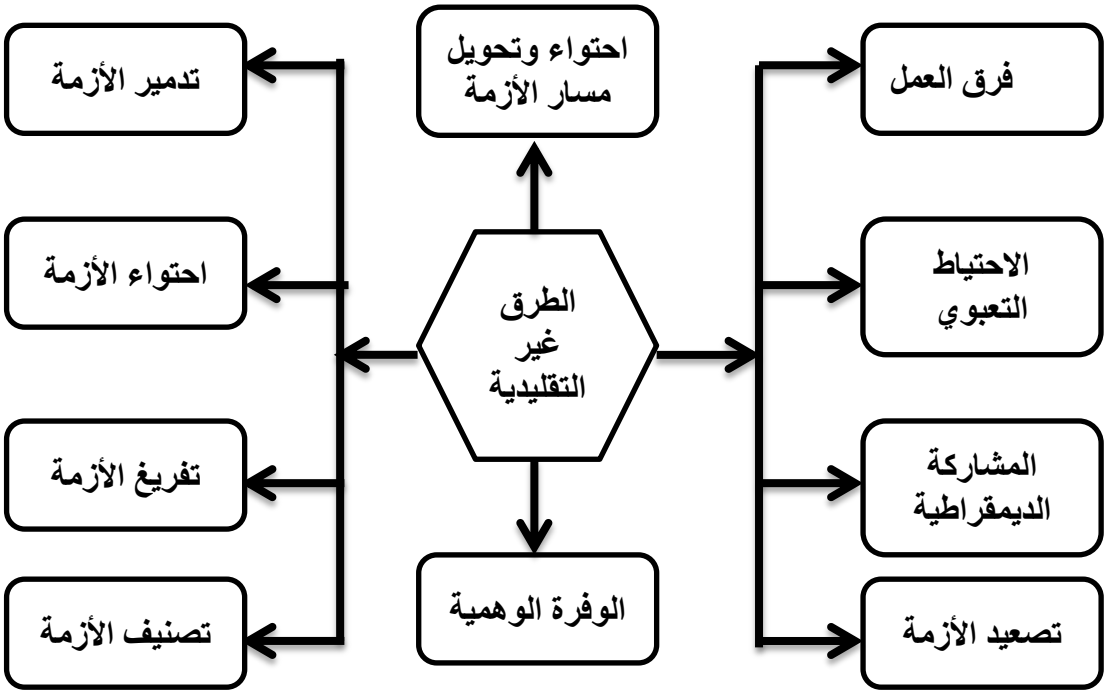
✓ **أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها:**

تستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثم يتم امتطاء الأزمة واعتلاء موجاتها ولمَّا تبدأ بالانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسارها إلى مسارات بديلة مع احتواء جانب كبير من الخسائر عن طريق إزالة كل ما من شأنه أن يدمره في طريقه (الحريري، 194:2010).

✓ **أسلوب فريق العمل:**

من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات في عصرنا الحاضر ويتطلب هذا الأسلوب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة ولحل الأزمة بالأسلوب العلمي السليم من خلال درجة مرتفعة من الدقة والملاحظة (الخضيري، 163:1998)

الشكل رقم(5) التالي يوضح أهم الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات :



المصدر : (الخضيري،163:1998)

وتعقيباً على ما سبق من عرض لأساليب قديمة وأساليب حديثة ترى الباحثة أن المدير الناجح لا يتخلَّى عن مسؤولياته ويطور ذاته حتى يمتلك القدرة العملية والعلمية، ويستخدم الخطوات المنهجية لإدارة ومعالجة الأزمات بكفاءة وفاعلية، ويحقق مميزات تنافسية جديدة، ويعطي نفسه فرصة للإبداع والابتكار، ويسرع في التغيير والتطوير المدرسي.

ثالثاً:- المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات المدرسية

على الرغم من استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية لعلاج الأزمات فإنها لا تمثل في ذاتها منهجاً متكاملاً للتعامل مع الأزمات إلاَّ أنها تفتقد إلى النظرة التكاملية الشاملة في التعامل مع الأزمات، ومن هنا جاءت فكرة المنهج المتكامل لإدارة الأزمات. إن استخدام المنهج المتكامل يتطلب إشراك جميع القادة الإداريين في المؤسسة في عمليات إدارة الأزمة ويكون مطلوباً من كل قائد إداري وضع برنامج متكامل للتعامل مع الأزمات (أبو فارة،290:2009).

مراحل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات المدرسية :-

- ☒ مرحلة الاختراق.
- ☒ مرحلة التمركز.
- ☒ مرحلة التوسع.
- ☒ مرحلة الانتشار.
- ☒ مرحلة التحكم والسيطرة.
- ☒ مرحلة التوجه.

ويذكر الخضيري(1998:176-182) كل مرحلة من المراحل السابقة على النحو التالي :

أولاً: مرحلة الاختراق

تتمثل الأزمة في حد ذاتها كياناً مغلقاً وأي قرار يتخذ تكون احتمالات نجاحه محدودة، ومن هنا يتعين اختراق هذا الجدار لمعرفة مضمون الأزمة وأسبابها وعناصرها ومكوناتها.

ثانياً :مرحلة التمركز

هذه المرحلة تحتاج إلى بناء قاعدة ارتكازية داخل الطرف الصانع للأزمة للوصول من خلاله إلى لب وجوهر الأزمة.

ثالثاً: مرحلة التوسع

هي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة ناصرة وفاعلة ومقاومة للطرف الآخر حيث يتم التوسع من خلال تتبع قوى الأزمة الصانعة والمؤيدة لها.

رابعاً: مرحلة الانتشار

هي مرحلة الاستخدام المكثف للإعلام والامساك بزمام الأمور والاتجاه بالأحداث بدلاً من الانصياع لها.

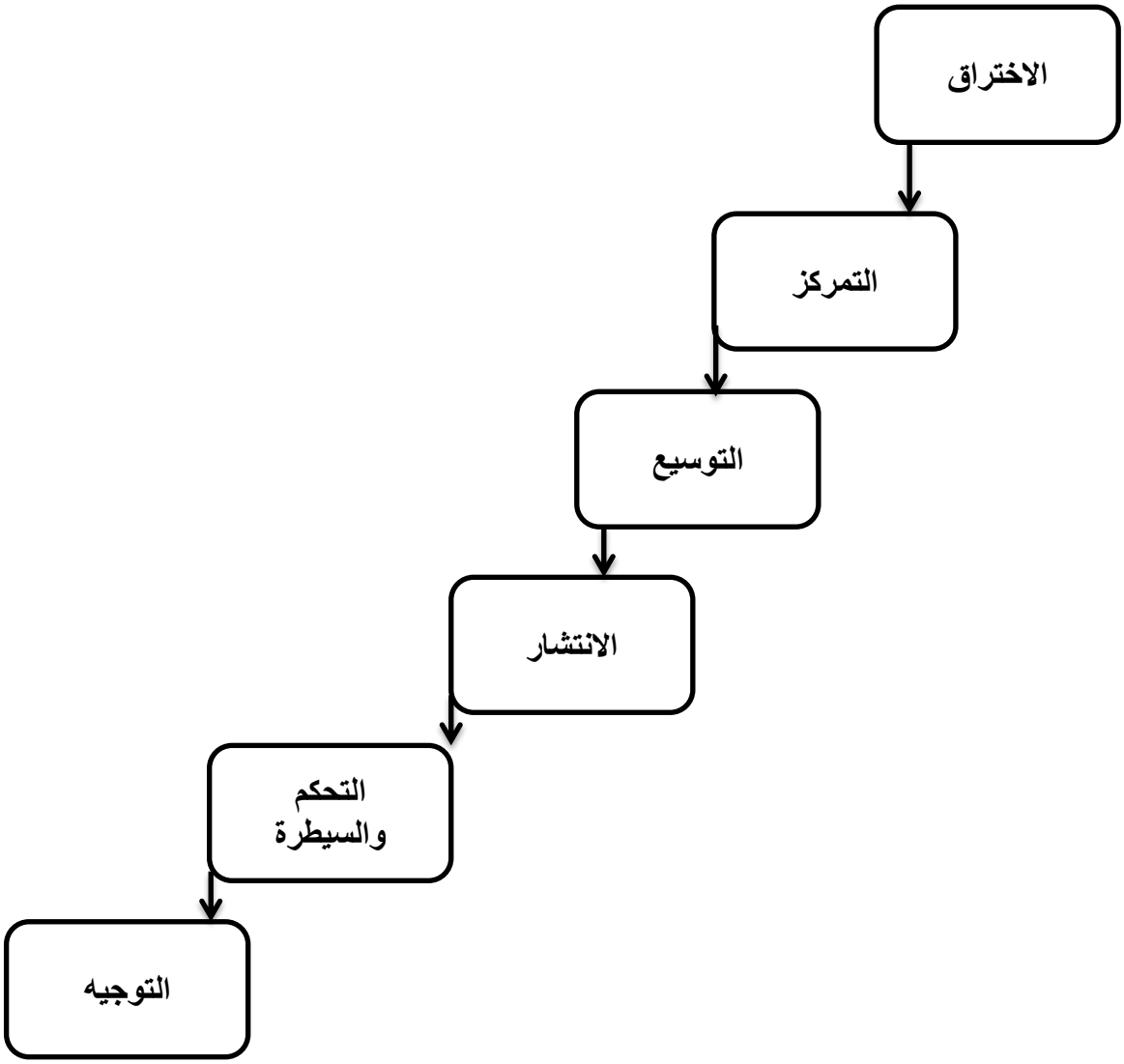
خامساً: مرحلة التحكم والسيطرة

يتم من خلالها التحكم والسيطرة على عوامل الزمن والتكلفة والكم والكيف والجهد الخاصة بإدارة الأزمة وهذا يتحقق من خلال تحويل الطرف الآخر من قوى فاعلة إلى كيان مفعول به.

سادساً: مرحلة التوجيه

هي أخطر المراحل ولكنها في نفس الوقت قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عن ادارته والتي بموجبها يتم السيطرة على قوى الأزمة بذكاء وعنف .

الشكل رقم(6) التالي يوضح مراحل وخطوات المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات:



(الخضيري، 175:1998)

وأورد الحريري(152:2012)المنهج العلمي المتكامل في التعامل مع الأزمات في النقاط الآتية:

-الاحتياط المسبق لمواجهة الأزمات

-توضيح كافة جوانب الأزمة

-دراسة وتحليل أركان الأزمة

-تقسيم الأزمة إلى عناصر واضحة

-إعداد فريق لمواجهة الأزمات

-الاستعداد لتحمل أعباء وتكاليف الأزمة

-توفير الامكانات المادية والبشرية

-وضع خطة متكاملة عن الأزمة

-معرفة متطلبات التعامل مع الأزمة بإيجابية

حرمان وكبح وعقاب الجهات المسؤولة عن الأزمة

-تشجيع الأبحاث العلمية والدراسات الإدارية للقضاء على الأزمة

-محاصرة الأزمة واستيعاب كل عواملها وافراغها من محتواها وابطال مفعولها.

ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات

- تمهيد
- التخطيط
- التنسيق والتنظيم
- التوجيه
- الرقابة والمتابعة
- الاتصالات
- فريق إدارة الأزمات

رابعاً: إدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية

❖ متطلبات إدارة الأزمات:

تمهيد:

في كثير من الأوقات يكون الاستعداد للأزمة أصعب من التعامل الفعلي معها حيث يرجع نجاح التعامل مع بعض الأزمات إلى اتباع أسلوب البساطة والسرعة في المعالجة سواء كانت في القول أو الفعل من جانب القائمين على إدارة الأزمة في المقابل نجد الكثير من المؤسسات التعليمية تمتلك الخطط المحكمة لمواجهة الأزمات إلا أنها تعاني من مشكلات كثيرة على الرغم من وضعها الإجراءات المفضلة في إدارة الأزمة

(عبد المجيد،157:2011)، ولتحقيق التوازن الأمثل بين حالة الاستعداد فوق العادي وبين عدم الاستعداد الكافي لابد لنا من التعرف إلى متطلبات إدارة الأزمات على النحو التالي:

التخطيط :

هو مسؤولية جماعية يشترك فيها مدير المدرسة والوكلاء وجميع المعلمين على اعتبار أن الأزمة تلحق ضررها بالجميع، ويجب أن يشارك الجميع في حلها أو في التخطيط السليم لمواجهتها وذلك حتى تبتعد القرارات التي يتخذها مدير المدرسة عن العشوائية (جلدة،164:2011).

وقد حدد الباحثون الكثير من الأهداف العلمية التخطيط في ادارة الأزمات على النحو التالي :

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة من خلال المتابعة المستمرة، واكتشاف اشارات الانذار المبكر.
- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمؤسسة.
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.

- الاستغلال الأمثل للموارد.

- السيطرة على حالة الفزع والخوف والتردد (بركات،76:2012).

تتميز المؤسسات الناجحة في مجال التخطيط بمجموعة من الخصائص:

- ✓ التنبؤ بالأخطار وتحليلها.
- ✓ وضع خطة لمواجهة الأخطار تتميز بالتطوير والتعديل.
- ✓ تحقيق الاستجابة المناسبة والسرعة في التعامل مع الأزمات.
- ✓ وضع خطط تدريب كافية لموارد المؤسسة الداخلية والخارجية.
- ✓ تميز بين ادارة الأزمة بنجاح وبين التخطيط لإدارة الأزمة.
- ✓ تأخذ فترة قليلة نسبياً للانتقال من مرحلة ما قبل الأزمة إلى مرحلة المواجهة الفعلية.

لا يوجد اختلاف كبير بين ما تتوقعه من أحداث وبين ما يحدث فعلاً من مخاطر

(السيد،177:2011- 197)

معوقات التخطيط :

توجد الكثير من المعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية التخطيط لمواجهة الأزمات على النحو التالي:

أ- نقص المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمة المحتملة.

ب-الفشل في تكوين فرق المواجهة.

ج- عدم تنفيذ خطة مواجهة الأزمة.

د- عدم كفاية الموارد المتاحة.

هـ- عدم المرونة في مواجهة أي طارئ.

و- غموض بعض القرارات أو التخبط في اتخادها .

ز- وقوع بعض الأحداث المفاجئة التي يصعب التنبؤ بها عند التخطيط (بركات،79:2012).

التنسيق والتنظيم

تنظيم العمل يعنى أن يعرف كل شخص بما يجب عليه فعله، وكيف يقوم به هو من مسؤوليات مدير المدرسة حتى لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات الذي من شأنه أن يربك الجهود الإدارية لحل الأزمة، وكذلك أيضاً التنسيق بين جهود العاملين حتى لا يحدث تعارض بين الآراء والاجراءات اللازمة (جلدة،166:2011) .

والمؤسسة الناجحة في عملية التنسيق لإدارة الأزمات هي التي تتميز بالخصائص التالية كما أوردها السيد(2011) على النحو التالي :

- تضع خطط للتنسيق مع المؤسسات الأخرى والتي قد تعمل معها أو تتصل بها عند حدوث الأزمات .
- خطط تلك المؤسسات قادرة على استيعاب أي علاقات جديدة لم تكن موجودة من قبل الأزمات.
- الخلافات مع المؤسسات الأخرى عند حدها الأدنى لأن المهام والأنشطة محددة وواضحة
- الصراع مع المؤسسات الأخرى في المجتمع على الموارد المتاحة عند حده الأدنى.
- تجرى مع غيرها من المؤسسات المعنية بمواجهة الأزمات برامج تدريب مشتركة (السيد، 2011: 180).

التوجيه:

إن أي جهود تبذل في مواجهة الأزمة لن تلقى طريقها إلى النجاح إذا لم تمتلك الإدارة المهارات، والقدرات القيادية المناسبة ،فعملية التوجيه تساعد الإدارة في شرح المهام المطلوب القيام بها في مواجهة الأزمة وعلاجها وتحديد نطاقات التدخل في كل مرحلة وتحديد الأدوار والأساليب التي يمكن استخدامها (أبو فارة، 167:2009).

ويرى جلدة(2011) أنه لا يمكن أن ينجح أي حل لأى أزمة ما لم يسبقه حملة إعلامية توعوية على احتمالية وقوع مثل هذه الأزمة حول ما يجب فعله حسب الأولويات التي من شأنها أن تقلل من الخسائر المحتملة من هذه الأزمة (جلدة، 165:2011).

الرقابة والمتابعة:

إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل هي مرحلية، وعليه تكون معالجتها مرحلية وأن بعض الأسباب التي قادت إلى افتعال الأزمة ستبقى كامنة، فمعظم الأزمات تأتي من الأسباب غير المهمة أو الصغيرة التي لا يحسب حسابها بدقة، لذا لا بد من تولى مهمة التحري والكشف عن الأسباب التي قادت إلى تلك الحالة ، للحيلولة دون تكرارها ثانية، والاستمرار في اتخاد الإجراءات والقرارات اللازمة للتأكد من انتهاء الأزمة بأقل الخسائر والأضرار (البزاز،2001،96) .

الاتصالات:

تتضمن اتصالات الأزمة جميع أنشطة وأدوار الاتصال في جميع مراحل الأزمة وجميع أنواع وأشكال الاتصال في كل الاتجاهات والمستويات حيث تتعامل اتصالات الأزمة مع الغموض واللبس والتهديدات التي تعصف بالمؤسسة وتعمل على تحقيق التهدئة وازالة الاضطراب والخوف

والهلع من خلال عرض البيانات والمعلومات والمعرفة والحقائق عن الأزمة وأسبابها ودوافعها ونتائجها وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية (أبو فارة،157:2009)

ويمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة كما حددها عبد المجيد(2011) على النحو التالي:

1-محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن.

2-التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.

3-تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.

4-تخفيف الآثار السلبية للمؤسسة وازالة رواسبها على الصعيد الداخلي والخارجي للمجتمع .

5-الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة قدر الامكان

(عبد المجيد،184:2011)

- فريق إدارة الأزمات

يتكون هذا الفريق من مدير المدرسة والوكلاء وأصحاب الرأي السديد والمشورة الصادقة، ويتولى هذا الفريق استشراف وتنبؤ المستقبل، ودراسة احتمالات حدوث الأزمات داخل المدرسة تحت ظروف حرجة وامكانيات ضعيفة واقتراح الحلول المناسبة لمثل هذه الأزمات وفق امكانيات المدرسة (جلدة، 164:2011).

ويعمل فريق ادارة الأزمة من خلال التعاون مع القيادة العليا، والقائد الميداني المباشر للأزمة، و ويقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها وتحليلها، ويقدم النصح والإرشاد من خلال القائد (عبوي، 44:2007).

الشروط العامة لاختيار فريق عمل الأزمات :

- ☒ السرعة في اتخاذ القرارات .
- ☒ ضبط النفس.
- ☒ التفكير العلمي.
- ☒ التفكير الابتكاري.
- ☒ التخصصات المختلفة والمتكاملة.
- ☒ التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة.
- ☒ القدرة على الانتباه والتركيز (الصيرفي،163:2011)

الأزمات في مدارس وكالة الغوث الدولية

تمهيد:

واجه نظام التعليم في مدارس وكالة الغوث الدولية عدة أزمات متنوعة ومتكررة بسبب وقوع فلسطين تحت سطوة العدوان الصهيوني منذ عام 1948م ،وزادت هذه الأزمات على محافظات غزة بشكل خاص بسبب الحصار المفروض على غزة منذ عام 2006م، والعدوان المتكرر باستهداف جميع مكونات الشعب الفلسطيني بشكل عام ومدارس وكالة الغوث على وجه الخصوص، وما ترتب على ذلك من أزمات نفسية متنوعة، وأزمات اقتصادية وسياسية وأخرى اجتماعية.

ومن خلال مقابلة مع مسؤول عمليات الأونروا في محافظة شمال غزة(الأستاذ خليل الحلبي، 1120\2015)تحدث عن أهم الأزمات التي تعاني منها مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، أهمها:

أ-**أزمات مادية:** تتعلق بالمباني المدرسية والتي لا تتفق مع المقاييس المحددة للمبنى المدرسي من حيث المساحة الصغيرة وعدم توافر الأماكن الكافية لممارسة الأنشطة اللاصفية وعدم مناسبة مواقع المدارس بسبب قربها من مواقع التدريب العسكري التابع للمقاومة الفلسطينية التي تتعرض باستمرار للقصف الصهيوني، وهذا بدوره ينعكس سلباً على الحالة النفسية للطلبة والمعلمين، وأيضاً قرب المدارس من الأسواق العامة يؤثر على جودة التعليم بسبب الضوضاء التي تؤثر بدورها على التحصيل الدراسي للطلبة.

ب -**أزمات مالية:** ناتجة عن عجز في موازنة وكالة الغوث الدولية نتيجة عدم التزام الدول المانحة بالأموال المخصصة لدعم القضية الفلسطينية وخاصة اللاجئين حسب قرار الأمم المتحدة رقم 194.

ويضاف الى تلك الأزمات أنواع أخرى يعاني منها قطاع التعليم بوكالة الغوث الدولية حسب رأي بعض مديري المدارس(مقابلة مع المديرة تراجي بارود،11/11/2015):

ج- **العدوانية المفرطة عند بعض الطلاب** في مدارس الذكور والتي في جوهرها تمثل أزمة تلحق بالطالب تؤثر على مستواه التحصيلي، حيث يري المرشدون النفسيون في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، بأن أهم الأسباب لهذه الظاهرة هو العدوان الصهيوني المتكرر على محافظات غزة خلال الفترات الأخيرة من عام2008 وحتى عام 2013 وقعت محافظات غزة تحت سطوة العدوان الصهيوني المتكرر لثلاثة حروب متتالية دون فواصل زمنية كبيرة، هذا بدوره أثر بشكل سلبي على الحالة النفسية للطلبة، أيضا بسبب ضعف الرقابة والمتابعة من قبل الأهالي للأبناء بسبب فقدان الأب أو الأخوة خلال العدوان الصهيوني أو بسبب عدم اهتمام الآباء بتربية أبنائهم بشكل جيد بسبب الحالة الاقتصادية والنفسية التي يعيشها جميع سكان محافظات غزة وما يعانوه من ضغوط نفسية متراكمة .

د- **أزمة الضغط الوظيفي** على معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية والذي بدوره أنقص من حقوق المعلمين مقارنة مع أقرانهم في المدارس الحكومية والذي ينعكس سلباً على الحالة النفسية للمعلم وعلى أدائه وعلى التحصيل الدراسي للطلبة.

هـ- **أزمة الدوام المسائي:** بسبب العجز المتزايد في مباني المدارس في وكالة الغوث الدولية مع تزايد أعداد الطلاب المتقدمين للالتحاق بمدارسها هذا أدى إلى تبني إدارة وكالة الغوث الدولية فكرة الدوام المسائي في مدارس وكالة الغوث الدولية بما فيه من سلبيات على التحصيل الدراسي للطلاب وارهاق للمعلمين، وذلك لتعويض العجز في المباني واستيعاب الأعداد المتزايدة للطلبة في مدارس وكالة الغوث الدولية، وما نتج عنه من تقليص في وقت الحصص الدراسية الى الثلث، والتخلي عن الأنشطة اللاصفية بسبب اعتماد نظام الفترتين

الصباحية والمسائية في المدرسة الواحدة وما ينتج عنه من ضغط في الوقت وزيادة في المجهود.

و- أما بخصوص الأزمات التي عانى منها قطاع التعليم في الأعوام الأخيرة 2014-2015:حسب ما ورد في (بيان صادر عن رئاسة مؤتمر اتحاد العاملين في وكالة الغوث الدولية،28/8/2015) وهو قرار اتحاد الموظفين العرب في غزة وجميع عمليات الوكالة الخمس سوريا ولبنان والأردن والضفة وغزة قرار إعلان نزاع العمل واعتصام جميع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور يومياً في مدارس وكالة الغوث الدولية وذلك بسبب القرارات التي اتخذها المفوض العام بوكالة الغوث الدولية على هذا النحو:

أولاً : قرار تأجيل بدء العام الدراسي الجديد لعام2015 وحرمان حوالي نصف مليون طالب فلسطيني من حقهم في التعليم تحت دواعي العجز المالي والأزمة المالية التي تعرضت لها وكالة الغوث الدولية قبل خمس سنوات والتي تفاقمت خلال هذا العام الدراسي2015 ومن أهم الخطوات المتخذة من قبل اتحاد الموظفين والشارع الفلسطيني اتجاه هذا القرار هي القيام بهبة جماهيرية غاضبة من قبل أولياء الأمور وجميع العاملون في وكالة الغوث الدولية وتواصل الاعتصامات اليومية حتى تم الاستجابة وإلغاء القرار وإعادة الطلاب لمدارسهم وانتظام الدراسة في بداية العام الدراسي كما كان سابقاً

- ثانيا" قرار إ عطاء الموظف في قطاع التعليم بوكالة الغوث الدولية إجازة قسرية دون راتب استثنائياً لمدة عام، بحيث يبقى أكثر من ثلاثين ألف موظف في خوف دائم على مستقبلهم الوظيفي وهذا القرار اعتبره اتحاد الموظفين العرب مؤامرة على القضية الفلسطينية وخاصة قضية اللاجئين لمحاولة تصفيتها من خلال خطوات متدحرجة لإلغاء عمل الأونروا وهو الشاهد المتبقي على الاحتلال وقضية اللاجئين.

ثالثاً: زيادة أعداد الطلاب حسب التشكيلات المدرسية الجديدة بحيث يصل عدد الطلاب في الفصل الدراسي الى خمسين طالباً وكان من أهم الخطوات التي تم اتخاذها في ضوء ذلك اعتبار القرار بمثابة انهيار وتدمير للعملية التعليمية حيث واجه الشعب بالكامل هذا القرار من خلال التظاهرات والاعتصامات أمام مقرات الأونروا وأمام مقر المفوض العام في مدينة غزة.

رابعاً: تجميد عمليات توظيف خريجي الجامعات في مدارس وكالة الغوث الدولية لمدة خمس سنوات.

خامساً: اجبار حملة الدبلوم من الموظفين إلى تقديم استقالتهم وفتح باب التقاعد المبكر للموظفين.

- ✓ ومما سبق ترى الباحثة أن تلك الأزمات التي مر بها قطاع التعليم على وجه العموم وقطاع التعليم في مدارس وكالة الغوث على وجه الخصوص بحاجة ملحة الى زيادة الاهتمام بالطرق العلمية السليمة لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة والتي قد تواجهها وكالة الغوث الدولية في القطاعات المختلفة سواء على صعيد الجوانب الاقتصادية أو الإدارية أو السياسية حتى تسطيع استكمال مسير العملية التعليمية بما يخدم الطالب والمعلم والشعب والقضية الفلسطينية.

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية

- تمهيد
- تعريف الثقافة
- مفهوم الثقافة التنظيمية
- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- مصادر الثقافة التنظيمية المدرسية
- عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية
- خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية
- مستويات الثقافة التنظيمية
- أنماط الثقافة التنظيمية
- وظائف الثقافة التنظيمية
- أبعاد الثقافة التنظيمية
- تغيير الثقافة التنظيمية
- مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير الأداء المدرسي
- الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية

تمهيد :

تقدم المدرسة دوراً مهماً في تعليم الطلبة الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات والقيم فهي مؤسسة ناقلة للتراث الاجتماعي من الأجيال السابقة إلى الأجيال الحالية، كما تقوم بعملية تثقيفية تناسب استعدادات المتعلم، وانتقاء للعناصر الثقافية ذات التأثير الإيجابي علي نموه، والاهتمام بالمعارف والخبرات التي تناسبه، وتحقق حاجاته، ومتطلباته، وتساعده علي فهم وتقبل هذه العناصر الثقافية والاستفادة منها (إبراهيم،189:2009).

ويرى رشوان(2006) أن المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة، وتوفير الظروف المناسبة لنمو المتعلم جسمياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً، فهي تعمل على استمرار ثقافة المجتمع، والتيسير على المتعلم في تمثيل القيم والاتجاهات، وتدريبه على أساليب السلوك التي يرتضيها المجتمع (رشوان،202:2006).

- **تعريف الثقافة**

الثقافة في اللغة

مأخوذة من الفعل ثَقُف، وللفعل ثقف معاني كثيرة أوردها هندي (1995) كما هي في القواميس العربية ومن أهم هذه المعاني :

أ- الحذق والفطنة ونقول: ثقِف الرجل، أي أصبح حذقاً وفطناً.

ب-سرعة أخذ العلم وفهمه، نقول :ثَقِفَ الطالب المعلم، أي فهمه بسرعة.

ج- التهذيب والتأديب، نقول: تقّف المعلم الطالب، أي هذبه وأدبه (حجازي وآخرون،1990:17).

الثقافة اصطلاحاً :

وأوردها دجاني والشريف(1970) على أنها" كل شيء نفكره ونملكه باعتباره أعضاء في مجتمع(جواد،2001:225).

ويعرّفها العميان(2002) "مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد فهي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

ويعرِّفها (1997) Helman: كل متكامل من السلوكيات والعادات والمعتقدات والممارسات الانسانية داخل المجتمع (الكندري،2003:29).

يعرِّفها رالف لينتون R.Linton " الثقافة ليست شيئاً يمكن لمسه فوجودها قاصر على تفكير أولئك الذين يشاركون فيها فهي شيء متصور يدركه العقل (مصطفى وإبراهيم،2005:48).

ويرى رشوان(2006:29) بأنها "النسيج الكلي المعقد من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات وأنماط السلوك.

وعرّفها راد كليف براون: بأنها العملية التي يكتسب الفرد بواسطتها المعرفة والعواطف عن طريق الاتصال بالآخرين (الجوهرة،2009:40).

تعريف Tylor للثقافة: ذلك الكل الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات والتقاليد وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها الفرد كعضو في جماعة (أبو شعيرة وغباري،18:2009).

ويتضح من التعريفات السابقة للثقافة ما يلي:

الثقافة تنقسم إلى قسمين:

أ- العناصر المادية وهي كل ما أنتجته يد الإنسان.

ب-العناصر غير المادية وهي كل ما أنتجه عقل الإنسان وفكره، والتي تشمل قواعد السلوك والأخلاق والقيم والتقاليد والأساليب الفنية التي تستعملها الجماعة نتيجة لوجود الإنسان في مجتمع محدد المعالم.

١- الثقافة يكتسبها الفرد بحكم انتمائه إلى جماعة معينة لا يستطيع أن يكتسبها لو عاش بمفرده.

٢- الثقافة أمرٌ ليس موروثاً بل أمراً مكتسباً ومتعلماً.

مفهوم الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم، إذ يتصرف العاملون بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، حيث أصبحت الكثير من المؤسسات تبدى اهتمامها بثقافة المنظمة لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية تحظى بقبول واسع بين العاملين. لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانيات من القرن الماضي، وفحوى هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات التي يكونها الأفراد داخل

مؤسساتهم وبيئاتهم والتي تدفع باتجاه سلوكيات معينة حيث يعتبر هذا المفهوم من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة وهو يعكس المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثير قوى على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم، بحيث تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة وبذلك فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسة على توفير قيم سلوكية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة (القيسى،171:20011)، فلكل مؤسسة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الزمن، وتتميز ثقافتها عن غيرها من المؤسسات الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها .

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية على هذا النحو :

عرَّفها Schermaborn شيرمربورن "نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد (المدهون والجرزاوى، 1990 :397).

وقد عرَّفها القريوتي "منظومة المعاني والرموز والقيم السادة التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين، والطريقة التي يتم فيها انجاز المهام ،والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والتفاف أعضاء التنظيم حولها وتعليمها للعاملين الجدد في المؤسسة(القريوتى، 151:2006).

ويعرِّفها الفرحان: بأنها نموذج من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء مؤسسة ما تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (الفرحان 16:2003).

ويعرِّفها العطية " نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وهي بمثابة خصائص أساسية للقيم المنظمية (العطية ،326:2003).

كما عرَّفها جرينتبرج وباروت " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المؤسسة (جرينتبرج وبارون،24:2004).

ويعرِّفها Kurt Lewin بأنها " مزيج من القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات والافتراضات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم (حريم،328:2004).

ويعرِّفها **شاين** " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورية التلائم الداخلي والتي أكدت صلاحيتها بأنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات (Chain,1995:9).

وأشار إليها العميان بأنها "مجموعة من المزايا مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والتكنولوجيا والنماذج الاجتماعية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية حيث تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما (العميان،309:2010).

أما Moorhead and Gifeen (2000) يعرفان الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير

الصحيحة، ويتشاركها أعضاء المؤسسة نظمة وتؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم (عبد اللطيف وجودة ،123:2010).

وأورد Wheelen " بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ويعتنقها العاملون في المنظمة (الحريري،50:2011).

ويعرِّفها (مجاهد وعناني، 104:2011) بأنها " مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي بها تنظيم العمل والطريقة التي يتم وفقاً لها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم داخل المنظمة.

ويرى Handy and Harison(1987) الثقافة التنظيمية " المعتقدات العقيمة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلوك ومكافأة ورقابة العاملين ودرجة الرسمية المعتمدة ومدى اعتماد التخطيط ، ودرجة الانصياع والمبادرة لدى العاملين (القيس،178:2011).

وبناء على ما ذكر من تعريفات سابقة لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بأن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو:

- ☒ القيم والمعاني والاعتقادات والافتراضات والمدركات التي قد يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة وتساعد في توجيه سلوكهم أثناء العمل، وفي علاقتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة وحل مشكلات المؤسسة في الداخل والخارج .

وبذلك ترى الباحثة أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين داخل المدرسة من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة المدرسية في ترسيخها في أذهانهم لصالح المتعلم والعملية التعليمية.

- ☒ تمثل الثقافة التنظيمية وسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية.
- ☒ الثقافة التنظيمية تمثل منهجاً للتكيف.
- ☒ الثقافة التنظيمية تعد نطاقاً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأفراد.
- ☒ تمثل الثقافة التنظيمية نطاقاً متكاملاً من الرموز والمعاني المشتركة التي تحدد سلوك العاملين في المدرسة.

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية المدرسية أنها" نسق متكامل من القيم الاجتماعية والقواعد والاتجاهات السائدة في المؤسسات التعليمية، والتي تمكن مدير المدرسة من توجيه الممارسات السلوكية للعاملين داخل المدرسة.

- **مراحل تطور الثقافة التنظيمية:**

تمهيد:

تعد المدرسة وسط ثقافي متميز لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى بما تتضمنه من قيم ومعتقدات ومعايير تؤثر في سلوك العاملين حيث يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بنمط الإدارة السائدة والقيم والفلسفة التربوية التي تحكم سياسات هذا النمط من الإدارة، لذا لابد من التعرف إلى مراحل تطور الثقافة التنظيمية لتفعيل ثقافة تنظيمية فعالة تتمكن من خلالها المؤسسات التعليمية من مواجهة الأزمات المدرسية المحتملة وفق رؤية تربوية واسعة قادرة على التطوير والإبداع والارتقاء بالعملية التعليمية.

وكما أورد اللوزي (2002) مراحل تطور الثقافة التنظيمية على هذا النحو :

أولاً : المرحلة العقلانية :

يعد تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، حيث ينظر للفرد العامل من منظور مادي ويتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء عمله وفي ظل هذه المرحلة يتم إفراز قيمة مادية رسخت هذه النظرة إلا أن هذه القيم قد تغيرت ويمكننا ملاحظة هذا التغير في مراحل الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ثانياً : مرحلة المواجهة:

في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة حيث الاهتمام بالعنصر البشري من خلال ظهور النقابات العمالية ومحاسبة الإدارة في حالة اهمالها للعنصر البشري وعدم إعطاؤه حقوقه وهذه المرحلة أدت إلى افراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ثالثاً: مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث يتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزَّز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نمطين X ، Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

رابعاً : مرحلة العاطفية:

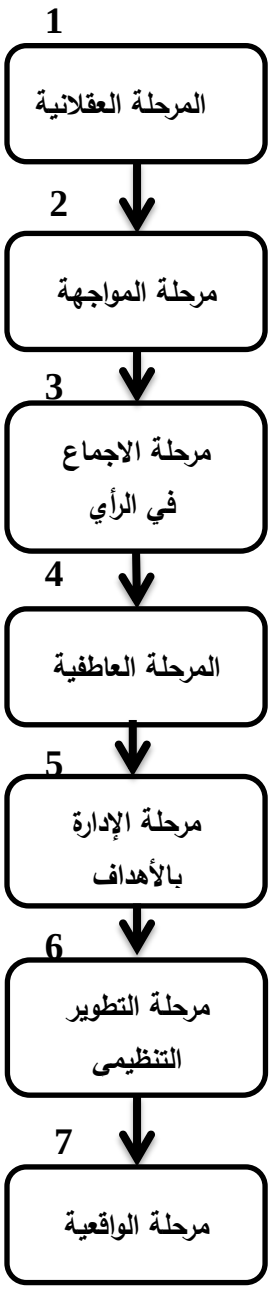
لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب ثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، فالإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

خامساً: مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة.

سادساً: مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية حيث صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة الضغوط في العمل الاجهاد وحالات التوتر والانفعال (اللوزي،232:2002).

والشكل رقم(7) التالي يظهر مراحل تطور الثقافة التنظيمية



الشكل: من إعداد الباحثة بتصرف

وتشير العديد من الدراسات أن القادة الأقوياء يستطيعون تكوين ثقافة تنظيمية من خلال القيم والمعتقدات التي يعتقدون ويؤمنون بها، ومن خلال المعارف والخبرات التي يمرون بها، وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المؤسسة فهم في وضع يمكنهم من تشكيل

ثقافة المنظمة حسب الرؤية التي تناسبهم، ويرى باول هكمان " أن الثقافة المدرسية تكمن في المعتقدات التي يحملها المديرون والمعلمون والطلبة " وقد عرفها ديل وبيترسون بأنها "نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة كما عرفها ستون وسمِّيت بأنها " النماذج المنقولة تدريجياً والتي تتضمن المبادئ والقيم والمعتقدات والاحتمالات والشعائر، والتقاليد والأساطير بدرجات مختلفة من أعضاء المجتمع المدرسي (القيسي ،2010:172)

أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية:

تمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأي تنظيم ، تحدياً يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان وتجمع بين أعضاء المؤسسة الواحدة وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المؤسسات الأخرى حيث تعد الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المدرسة فقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً ولها أولوية في كثير من المؤسسات التعليمية.

وترى رافدة الحريري أن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي من خلال محتواها وهو المبادئ والقيم والأعراف والتقاليد والعادات والشعائر التي تسعى المدرسة إلى التعامل بمقتضاها وإلى غرسها في نفوس الطلبة باعتبارها ثقافة المجتمع التي تتوارثها الأجيال، والثقافة المدرسية تشكل سلوكاً خاصاً بها منسجماً مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها حيث أن الثقافة المدرسية السليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية الطلبة وانتاجية المعلمين ورضاهم فالطلبةذ يكون لديهم حافزاً للتعلم في المدارس التي تتسم بثقافة قوية تؤثر على تحصيلهم الدراسي (الحريري،2011:52) .

وتأتي أهمية الثقافة المدرسية أيضاً من خلال ارتباطها بالفاعلية التنظيمية من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة، والانجاز والولاء والانتماء للعمل بروح الفريق، ومن خلال التعامل بديمقراطية ما

بين العاملين والطلبة، والمعلمين أنفسهم. حيث أن الثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية الطلبة وانتاجية المعلمين ورضاهم، فالمناخ الاجتماعي السائد في المدرسة يؤثر بشدة على تحصيل الطلبة (القيسي،173:2011).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية كما يرى العساف(2012) على النحو التالي:

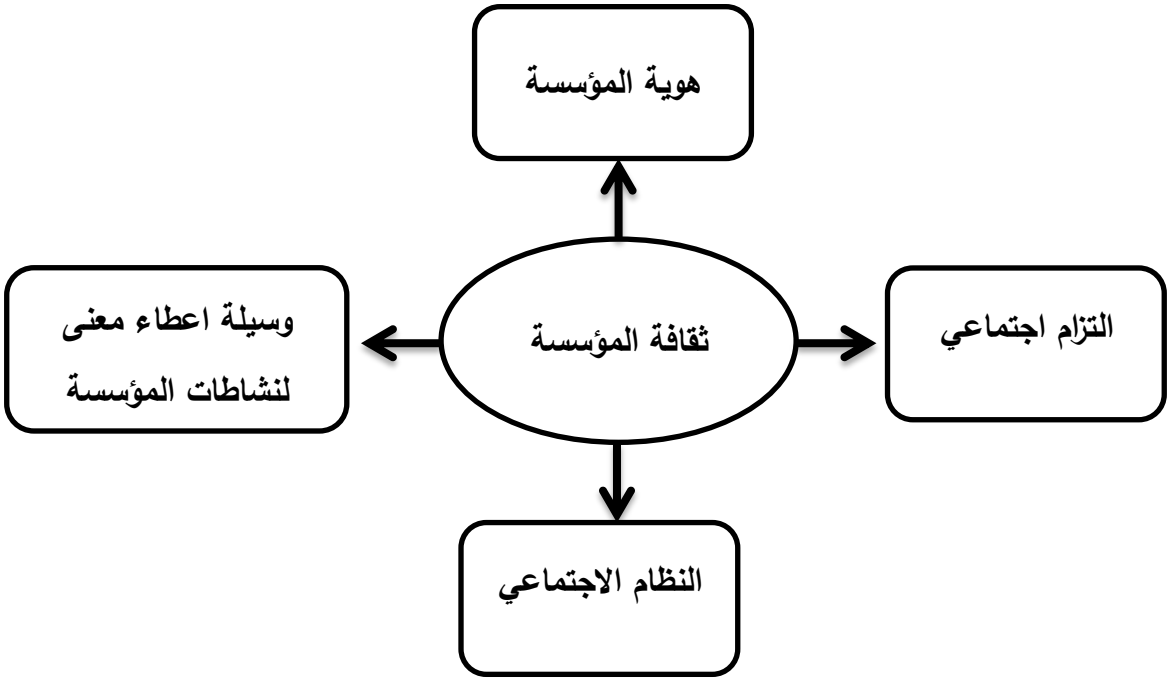
- ✓ تؤدي الثقافة دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك الآخرين وعندما تواجههم مواقف معينة لأن الإنسان يتصرف حسب ثقافته وأن الإلمام بهذه الثقافات يقدم مؤشراً مهماً على شخصيته وسلوكه، وكيفية تصرفه في المواقف المختلفة.
- ✓ تؤدي الثقافة دوراً أساسياً حيث يحتكم السلوك إليها ويتحدد حسب شروطها وأن أية محاولات لاختراقها أو مخالفتها تعد محاولة استفزازية ومرفوضة من الآخرين لذا يلتزم الأشخاص بهذه الشروط حتى لا يواجهون بالرفض.
- ✓ تساعد الثقافة على الارتقاء بفهمنا وقدرتنا على تفسير كل ما يحيط بنا أو يحدث معنا تفسيراً دقيقاً إلى حد كبير (عساف، 127:2012-128).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات كما أبرزها الرخيمي(2000) على النحو:

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للعاملين والإدارة حيث تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- هي اطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم.
- تحديد السلوك الوظيفي للعاملين وأنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى.
- تعد الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي مصدر اعتزاز وفخر للعاملين بها.

- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً بها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصادرة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة تخدم العاملين والعمل.
- الثقافة التنظيمية عاملٌ مهمٌ في جلب العاملين الطموحين حيث أن المؤسسات الرائدة تتبنى الأفكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين وتكافئ المتميزين.
- الثقافة التنظيمية عنصر جذري يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كلما كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الافادة منه. ومن ناحية أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المؤسسة كأي عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وأتباعهم في سلوكهم وعلاقتهم.(الرخيمي،58:2000)

شكل رقم(8) يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة:



المصدر : (الرخيمي،55:2000)

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية كما تقترح الباحثة في النقاط التالية :

- ☒ تمكِّن الثقافة التنظيمية الإدارة المدرسية من التغيير الثقافي والتجديد والتطوير والإبداع.
- ☒ تجدِّد سلوك العاملين في المدرسة وتوجههم نحو العمل وتحقيق الأهداف التعليمية المنشورة.
- ☒ تمكِّن إدارة المدرسة من وضع رؤى مستقبلية لتحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة الأزمات التعليمية التي قد تلحق بالمؤسسة التعليمية.
- ☒ الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والاتجاهات ومن خلالها يتم تحقيق الانسجام والتناغم والتماسك بين العاملين.
- ☒ الثقافة التنظيمية تكْمن أهميتها على اعتبار أنها تمثل إطاراً مرجعياً ونموذجاً للسلوك الذي يجب أن يتمسك به العاملون داخل المدرسة.

- ☒ الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمدرسة عن غيرها من المؤسسات التعليمية إذا كانت تؤكد على قيم الإبداع والابتكار والتغيير نحو الأفضل.
- ☒ تعين مدير المدرسة على النجاح والتقدم من خلال مدى قبول والتزام وتمسك العاملين داخل المؤسسة بالقواعد والقيم والمعتقدات السائدة في المدرسة.
- ☒ تمكِّن مدير المدرسة من التعامل مع العاملين داخل المدرسة بحكمة وقيادة تنظيمية فعالة نظراً لكونها تساعد مدير المدرسة في التنبؤ بسلوك العاملين داخل مدرسته.

مصادر الثقافة التنظيمية المدرسية:

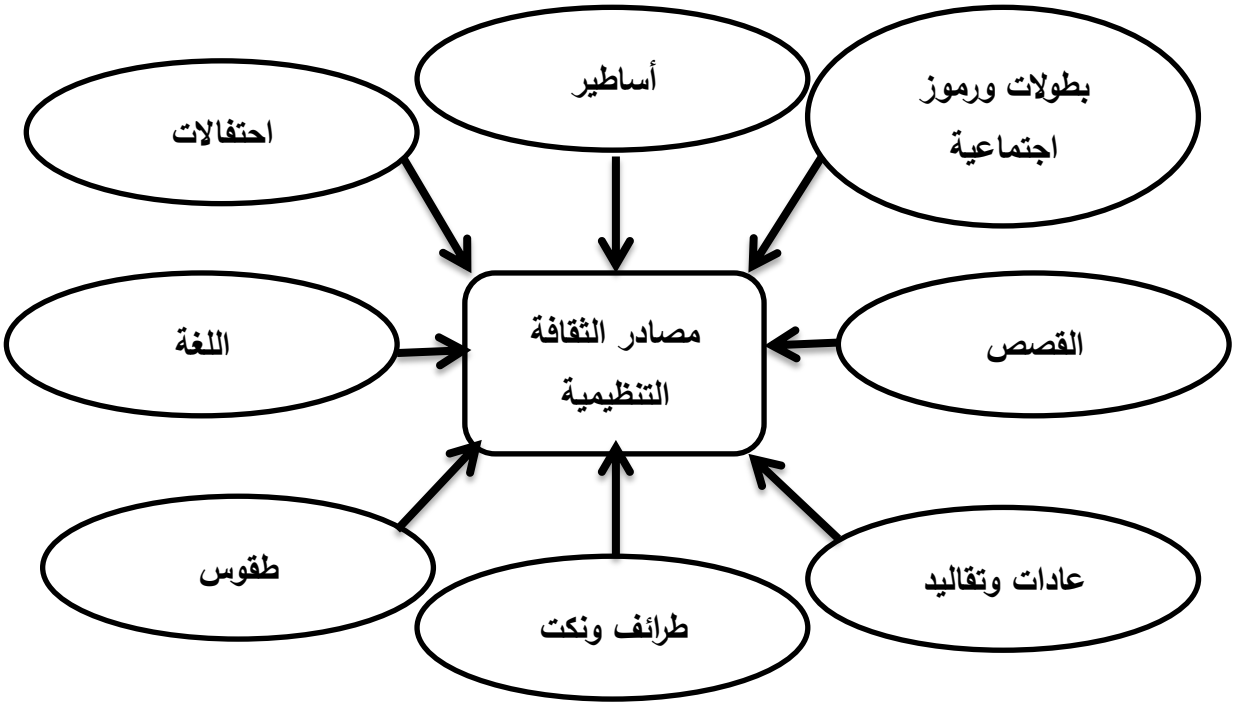
تلعب الثقافة التنظيمية الدور الأكبر في حياة المؤسسات التعليمية فهي تحافظ على استمرارية وبقاء المؤسسة التعليمية، فهي ليست وليدة الصدفة بل هي عملية معقدة طويلة الأمد تحتاج إلى الوقت الأطول، كي ترسخ مفاهيمها وقوانينها وقواعدها وقيمتها الخاصة بها وهذا بدوره يتطلب التنوع في الوسائل والأساليب لتتمكن من الانتقال من جيل إلى جيل داخل المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة المصادر التي تنبع منها هذه الثقافة وأهميتها في تكوين الثقافة التنظيمية حيث تعد الأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية والقيم والمعتقدات واللوائح الداخلية من المصادر الأساسية، التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة إذ تنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال مصادر حددها (العديلي، 1998:477-446) على النحو التالي:

- العادات والتقاليد والأعراف وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ العامل في المؤسسة سواء كان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدّد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع البيئية و الجغرافية التي يعيش فيها الفرد و تتواجد فيها المنظمة.

- الطقوس والمناسبات وتتمثل في الاحتفالات بالعيد في بعض المؤسسات والأجهزة بعد عودة اعاملين إلى العمل والتقائهم ببعضهم البعض في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف العاملين القدماء أو استقبال مدير جديد، أو توديع عامل انتقل إلى مكان عمل جديد أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بالرحلات، بحفلات التخرج، النشاطات الاجتماعية، حفلات جوائز العاملين المجيدين، حفلات جوائز العاملين المثاليين.
- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية تحمل وجهين إحداهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل في حين يتجسد الجانب السلبي في خلط الأساطير من الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع أو الارباك واخفاء المعلومات الحقيقية مع أن للأساطير أهمية خاصة في مؤسسات الأعمال.
- القصص والحكايات: تستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة كالصعوبات التي واجهت عملية التطوير أو توضيح كيفية تطور جهاز إداري أو عرض لقصة حياة أحد كبار المسؤولين وطريقه كفاحه ومعاناته حتى أصبح رجلاً له مكانته في المجتمع وأصبح مثلاً يحتذي به.
- البطولات والرموز الاجتماعية وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها وقصص القادة في مجال التاريخ والإدارة والسياسة وتؤخذ كقدرة في منظمات العمل الحديثة.

- الألعاب والطرائف والنكت والمجاز: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن الألفة والمحبة وتحقيق بعض الصراعات بين العاملين وبث الثقة وتنقية النفوس من المشاحنات وسوء الظن بين العاملين داخل المؤسسة، حيث تعد الطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة وإن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- اللغة: وهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المؤسسات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المؤسسة ثقافة تلك المنظمة حيث تستخدم العديد من المؤسسات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة. ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت، قبولهم في الثقافة وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها.

شكل رقم(9) يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



الشكل: من إعداد الباحثة بتصرف

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن للإدارة المدرسية الدور الأساس في نشر الثقافة التنظيمية من خلال السماح بمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في معالجة المشكلات والأزمات المدرسية واستغلال حفلات العمل وأمسيات الآباء وأمسيات دراسة المنهج في تبادل وجهات النظر واعطائهم الفرصة في التعبير عن آرائهم في الحياة المدرسية واقتراح الحلول الممكنة للأزمات التعليمية التي قد تواجهها المدارس.

❖ عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية:

تمهيد:

تضم الثقافة كل الخبرات والتجارب والاختراعات، وما توارثه الجيل الحالي عن الجيل السابق والأسبق، وعناصر الثقافة هي خبرات الجماعة والمجتمع عن الحياة بصورة عامة حيث تتحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة عناصر وعلى مدير المدرسة أن يقدر أهميتها التي تنعكس على سلوك العاملين داخل المدرسة .

ويرى حريم(2004) أن ثقافة أي منظمة تشتمل على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي تواجه سلوك الافراد في المؤسسة وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم، حيث تمثل هذه المعايير و القيم الأساسية المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة وتساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة حيث يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر (حريم، 331:2004).

حيث تتحدد عناصر الثقافة التنظيمية على هذا النحو :

أولاً : القيم التنظيمية Organization Values

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية (الحريري،51:2011).

ومن أهم قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ما يأتي:

- ✓ قيم متعلقة بالنجاح والنمو وذلك بإيجاد قيمة مضافة للمدرسة وتزويد العاملين بها.
- ✓ قيم متعلقة بالأمان وتوفير بيئة آمنة خالية من المخاطر.
- ✓ قيم متعلقة بالرضا عن العمل، وذلك بإيجاد العمل الذي يرضى عنه كل فرد بهدف تحسين وتطوير المهارات.
- ✓ قيم متعلقة بالاتصالات التي تيسر الحصول على المعلومات الدقيقة والحقائق التي يعتمدها العاملون.
- ✓ قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك.
- ✓ قيم متعلقة بتنمية الفرد.
- ✓ قيم متعلقة بالجودة (القيسي، 174:2011).

ويمكن تلخيص أهمية القيم الشخصية لمدير المدرسة في النقاط التالية :

- تؤثر في نظرة المدير للأفراد والمجموعات وبالتالي في علاقاتهم الشخصية معه
- تؤثر في إدراك المدير للمواقف والمشاكل
- تؤثر في قدرات المدير وعلى حل المشاكل
- تحديد القيود التي تبين للمدير ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في السلوك الاداري
- تؤثر على درجة قبوله أو مقاومته للضغوط والأهداف
- تؤثر على إدراكه لدرجة نجاح مدرسته وإنجازات معلميه(عسكر، 64:1995)

وترى الباحثة بأن القيم المدرسية "هي مجموعة من المعتقدات المتأصلة داخل المدرسة والتي تحدد وتوجه سلوك العاملين وتساعدهم في تحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة، حيث أن المؤسسات التعليمية التي تهتم بنشر قيم ايجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها وفي إيجاد

تفاهم عام نحو هذه القيم وحول تخفيف الصراع من حولها، وترى الباحثة أن بإمكان مدير المدرسة تعزيز القيم التنظيمية من خلال التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال العمل بروح الفريق وتشجيع المرونة والإبداع والتأكيد على الإنجاز والعطاء والثقة بالعاملين واحترامهم ومن خلال العدل والمساواة في التعامل معهم.

ثانياً : المعتقدات التنظيمية "Organizational Beliefs"

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (المدهون والجزراوي،1995:399-400)

ثالثاً :الأعراف التنظيمية "Organizational Norms"

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على أنها معايير مفيدة للمؤسسة ومثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة حيث نفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (العميان،2012:313).

رابعاً :- التوقعات التنظيمية "Organizational Expectations"

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل.

وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (العميان،313:2006)

ومن خلال ما عرض نلاحظ أن للثقافة التنظيمية الدور الواضح والمؤثر على التنظيم والسلوك التنظيمي حيث أشار كل من (بارتول ومارتن) "Martin & Partol" إلى نقاط مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم وسلوك العاملين وهذه العناصر:

أ- التوجيه "Direction" هو مقدار الأثر الذى تحدثه الثقافة التنظيمية في دعم التنظيم وصولاً إلى أهدافه بدلاً من تدخل الثقافة في الوصول إلى هذه الأهداف.

ب-الشمولية "Pervasiveness" ويقصد بها مدى اتساع الثقافة التنظيمية وانتشارها بين جميع وحدات التنظيم بدلاً من أن تكون منتشرة بطريقة غير متناسقة بين هذه الوحدات والعاملين فيها .

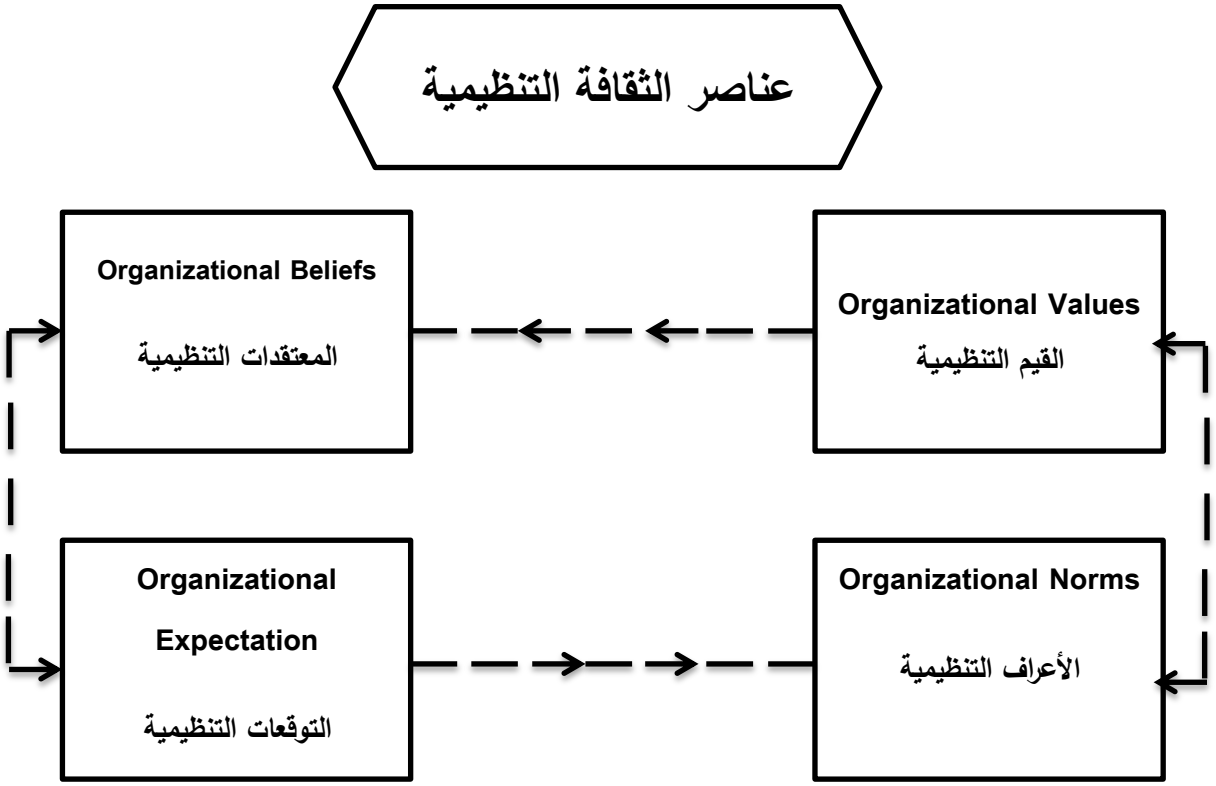
ج- القوة "Strength "ويقصد بها مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية ولا سيما القيم منها (المدهون والجزراوي،401:1995-402) .

ويلخص ديل وبيترسون عناصر الثقافة التنظيمية الايجابية الناجحة في النقاط الآتية :

- قصص تشيد بالنجاحات والإنجازات والبطولات.
- بيئة مادية ترمز إلى المرح والسعادة والاحساس المشترك بالاحترام والرعاية للجميع.
- قيادة مشتركة توازن بين الاستمرارية والتحسن.
- شبكة غير رسمية تشجع التواصل الإيجابي بين العاملين.
- مجتمع قوى ومهني يستعمل المعرفة والتجربة لتحسن الممارسة .

- إحساس قوى بالتاريخ والأهداف.
- رسالة تؤكد على تعلم الطالب والمعلم.
- قيم جوهرية وافتراضات حول قدرة الطالب للنمو والتعلم (جابر،21:2001).

والشكل رقم(10) التالي يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



الشكل: من إعداد الباحثة بتصرف

- **خصائص الثقافة التنظيمية**

الثقافة التنظيمية هي في المقام الأول نسق يتكون من مجموعة مترابطة من طرق التفكير والإحساس والتأثير وأي تغير في جانب أو بعد منع يؤدى إلي تغيير الجوانب الأخرى حيث تتصف بعدة خصائص تعطيها طابعها النوعي المميز كهوية اجتماعية، وإن من أهم ما يميز هذه الخصائص كونها مشترك في سلوك أفراد المجتمع الواحد ويتم اكتسابها بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية، الأمر الذي يمنحها القدرة على الانتقال من جيل إلى آخر عبر الأزمة المتعاقبة وهذا الأمر يضمن لها ديمومة الثقافة ويحميها من الفناء حيث أنه لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها .

ويرى(العميان) أن هناك جوانب اختلاف بين المؤسسات من حيث عمر المؤسسة، الإجراءات، عملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، القيم، المعتقدات وإذا أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها، فإنها تسعى إلى جذب قوى بشرية تتوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفاتها، وقد حدد هذه الخصائص على النحو التالي:

- الانتظام في السلوك والتقيد به نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه "لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً".

- القيم المتحكمة: حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة العالية، و الانصياع للأنظمة والتعليمات.
- الفلسفة: لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة إلى أخرى، فالفرد يعمل في المؤسسة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات ،الإجراءات والقوانين، أنماط الاتصال.

وجميع الخصائص السابقة تعكس ثقافة المؤسسة ومن خلالها تتميز الثقافة من منظمة لأخرى (العميان ،2002:315-316).

ويتفق الباحثون على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الاخرى وإن لهذا النظام المعاني المشتركة وهو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المؤسسية.

وتقترح العطية(2003) الخصاص التالية:

والتي تعبر عن جوهر الثقافة المنظمية على هذا النحو.

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- ✓ الانتباه للتفاصيل: وهي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا حذرين منتبهين للتفاصيل.
- ✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة.

- ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- ✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المؤسسة في المحافظة على إحالة الوضع الراهن بدلاً من النمو (العطية،2003،326).

ويقترح حريم (2004)الخصائص الرئيسة التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى:

- المبادرة الفردية Individual Initiative وهي درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطرة Risk Tolerance وهو المدى الذي يتم من خلاله تشجيع العاملين نحو الإبداع والسعي للمخاطرة والجرأة .
- التوجيه Direction إلى أي مدى تضع المؤسسة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل Integration وهو مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة Management Support وهو قدرة الإدارة على توفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- الرقابة Control التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية Identity هو انتماء العاملين للمؤسسة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

- نظم العوائد Rewards System هي المدى الذي يتم فيه توزيع العوائد كالزيادات والترقيات والعلاوات على أساس معايير أداء العاملين والمقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.

التسامح مع النزاع Conflict To Lerance وهي المدى الذي يتم فيه تشجيع العاملين على إعلان وإظهار النزاعات(حريم، 328:2004).

ويضع القريوتي(2000) مجموعة من الخصائص الثقافية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وأهم هذه الخصائص والسمات :

- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- ✓ شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- ✓ مدى الولاء للمنظمة وتفعيله على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
- ✓ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

- ✓ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (القريوتي 152:2000).

ويمكن تقسيم خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية إلى أربعة جوانب على النحو التالي :

- أهداف للطلبة والعاملين: حيث يتم بذل جهود مشتركة تكون أكثر انتاجية من جهود فردية.
- علاقة الأدوار بين الطلبة والعاملين: حيث يرى الطالب والمعلم نفسه مستقلاً ومركزاً للجهود المبذولة.
- أنظمة التقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية أكبر في انجاز المهمات أكثر من الدافعة الخارجية.
- رموز الهوية والهدف: حيث أن المدارس الفعالة تقف على قيم وتوقعات لسلوكيات الطالب من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار (محمد،32:2011).

ومما سبق يتضح أن تفعيل خصائص الثقافة التنظيمية في المدرسة يساعد على إيجاد جو من الحرية والتسامح والتكامل ودعم الإدارة المدرسية، والرقابة الذاتية والمرونة والتشجيع وكل ذلك يعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للمدارس .

- **مستويات الثقافة التنظيمية:**

ذكر نيلسون ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

✓ **المستوى الأول:**

ويتضمن الاحتفالات، الشعائر، سلوكيات الأفراد، القصص، الطقوس، الرموز داخل المنظمة، وهي أشياء يقوم الإنسان بصنعها .

✓ **المستوى الثاني:**

ويشير هذا المستوى إلى ثلاثة أنواع من الثقافات :

ثقافة القوة: حيث يكون تركيز القوة بين جماعة محددة يكون لها تأثير في عملية اتخاذ القرار .

ثقافة الدور: وهي تعتمد في قوتها على الموقع الوظيفي داخل مستويات المؤسسة الإدارية.

ثقافة الوظيفة: قدرات ومهارات العاملون داخل المؤسسة ويحدد هذا المستوى القيم التي تحدد النمط السلوكي للعاملين داخل المؤسسة.

✓ **المستوى الثالث:**

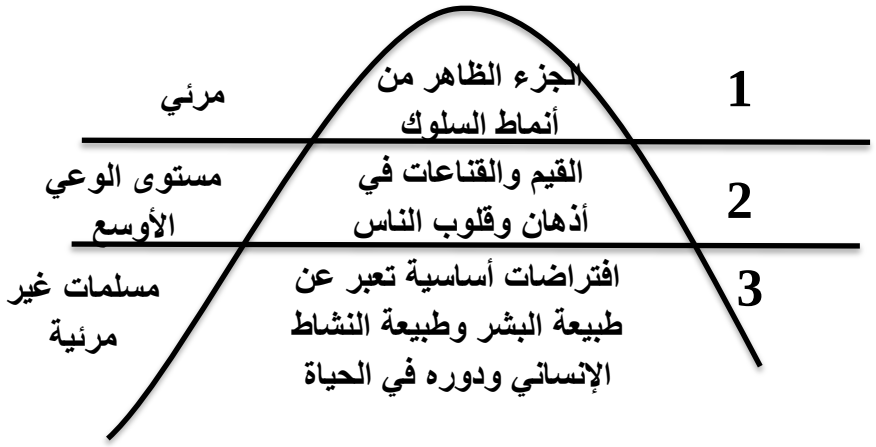
ويشير إلى الافتراضات التي توجه وتحدد سلوك العاملين داخل المؤسسة (الشلوي،2005:36).

وهناك من حدد مستويات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- ثقافة المجتمع: ويشمل هذا المستوى الاتجاهات والمعتقدات والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة والتي يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين، مما يساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتؤثر على استراتيجية المؤسسة وأهدافها ومعاييرها، ولكي تنال المؤسسة القبول والشريعة يجب أن تتناغم استراتيجياتها وأهدافها مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

- ثقافة النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما تجدها معتنقة في نفس الوقت من طرف معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما يؤدي إلى تكوين نمط معين يكون له تأثير على نمط اتخاذ الفرد داخل المؤسسة.
- الثقافة الداخلية للمنظمة: وهي مجموعة الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، وكذلك مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة والناتجة عن احتكاك وتلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة والتي تعمل على توفير نمط تفكيري وثقافيا متجانس لدى الأفراد، والذي بدوره يمكِّن الأفراد داخل المؤسسة من الالتزام بالسياسات والقرارات الداخلية للمؤسسة.
- ثقافة الجماعة المهنية: عبارة عن مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المؤسسة ويتم تقسيمها حسب مستويات هرمية أو حسب الوحدات الفرعية ويتعين على إدارة المؤسسة احداث التلاحم والتعاون بين العاملين بهدف الحصول على الأداء الأفضل في العمل داخل المؤسسة (سالم،2002:24-26).

والشكل(11) التالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية :



المصدر: الهواري (292:2002).

- **أنواع الثقافة التنظيمية Types Of Organizational Cultures**

يرى العميان(2002) أنه يوجد نوعان من الثقافة :

أ- ثقافة قوية.

ب-ثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

عنصر الشدة: حيث يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.

عنصر الإجماع والمشاركة بنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد والملتزمين (العميان،2002،316)

الثقافة الضعيفة:

وهي التي تواجه بالرفض وعدم القبول ولا تحظى بالثقة بين العاملين، وهناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية أوردها الهواري(2002)على هذا النحو:

- ✓ ثقافة القوة: حيث تعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الحسم، ويكون المدير له حضوره ويهتم بنفسه وبالمخلصين له، ولكنه عادل وواضح، حيث تعد المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ لبلوغ الأهداف النهائية.
- ✓ ثقافة الإنجاز: حيث يركز هذا النوع من الثقافات على النمو والتميز والنجاح، وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، والناس يديرون أنفسهم، ويعملون برغبتهم، ولا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل، حيث يتمتع الأفراد بروح الفريق والروح المعنوية العالية، ويراهم الآخرون أقوياء، وربما متكبرين، والانتقاد مسموح، ويلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن، وهذا يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الانتاجية.
- ✓ ثقافة النظم والأدوار: حيث يركز هذا النوع من الثقافات على الرقابة والاستقرار والنظام وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس التزامهم باللوائح التي تخفض من سوء استخدام النفوذ، وتكون سلطات، ومسؤوليات الوظائف موضحة جداً وتخفض من الصراع حول السلطة ونظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء، ومن الحاجة إلى اتخاذ القرار، حيث يتبع القواعد حتى لو تعارضت مع العاملين متطلبات العمل ويعامل الناس كقطع غيار لآلة، وليس على أساس أشخاص لهم كيانهم.

- ✓ ثقافة التعاطف الإنساني: يركِّز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة ويتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم البعض في العمل، ويعطى الناس وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم ويشعر الناس بأن المؤسسة تعاملهم بغيرهم ويشعر الناس أن المؤسسة تعاملهم على أنهم كائنات حية يقدّر الناس بعضهم البعض ويقدِّرون إنجازات الآخرين ويشعر الناس بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل حيث أن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني ويحاول الناس تجنب المعارضة، ولكن تزداد القضايا عمقاً، فالانسجام سطحي، والصراعات كامنة وتأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في ارضاء كل الناس ويتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين (الهواري،2002:295-298) .

وهناك تصنيف آخر ذكره حجازي(2001) على النحو التالي :

☒ الثقافة البيروقراطية Burcqucratic Culture

في هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات حيث يكون العمل منظم وموزع، وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة، وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً حيث تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

☒ الثقافة الإبداعية Innovative Culture

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بالتميز ومواجهة التحديات.

☒ ثقافة العمليات Process Culture

ويتم فيها التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، ويسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة.

☒ ثقافة المهمة Task Culture

وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل والتركيز على أفضل النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تؤدي دوراً بارزاً في صناعة القرار.

☒ ثقافة الدور Role Culture

يركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد العاملين بالمدرسة كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي والثبات في الأداء.

☒ ثقافة المساندة Supportive Culture

تتميز بيئة العمل بالصداقة والتعاون، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون حيث يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (حجازي،2001:59-60).

تصنيف جرينبرج و بارون(2004) للثقافة التنظيمية :

☒ ثقافة شبكة المعلومات:

في هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة، ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة ويقيمون علاقات الصداقة دون الوقوع في المشاكل بدرجة عالية، ودرجة منخفضة من فهم عمل المؤسسة وأهدافها.

☒ ثقافة الإنجاز:

تتميز هذه الثقافة بمستوى عالٍ من فهم عمل المؤسسة وأهدافها ودرجة منخفضة من الصداقة حيث يميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق منطقية مباشرة، ويسود بينهم المناخ والسلوك العملي.

☒ الثقافة المتناثرة

يكون من خلالها اتصال محدود بين العاملين وانخفاض في مستوى معرفة العاملين لرسالة ورؤية وأهداف المؤسسة وبمستوى صداقتهم مع بعضهم ،حيث يكون هناك عدم التزام بمواقيت العمل وقوانينه.

☒ الثقافة الطائفية:

يسود في هذه الثقافة الفهم العميق من الناحيتين الشخصية والمهنية ، حيث يتمتع الأفراد بدرجة عالية من الصداقة ومن فهم لرؤية ورسالة المؤسسة. ويتمسك العاملون في هذه المؤسسات بالانتساب إليها ويدعمونها بقوة عندما يتحدثون مع الآخرين عنها (جرينيرج وباروت ،2004، 633)

وتعقيباً على ما سبق من تصنيفات متعددة للباحثين تؤكد الباحثة أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً جذرياً يوثر على فاعلية المؤسسة للتغيير والتطوير، وأن الثقافة القوية تسهم في تسهيل مهمة الإدارة والمديرين، وتعد ميزة تنافسية بين العاملين داخل المدرسة وتؤثر على نشاطهم وعلاقاتهم الإنسانية مع بعضهم البعض .

- **وظائف الثقافة التنظيمية المدرسية:**

✓ للثقافة التنظيمية الدور المهم في تعريف الحدود فهي توحد الاختلافات بين المؤسسة والآخرين.

✓ تمنح أعضاء المؤسسة شعوراً بالهوية.

- ✓ تؤدي إلى إيجاد الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد.
- ✓ تعزز ثبات النظام الاجتماعي فهي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المؤسسة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.
- ✓ تساعد الثقافة على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين(العطية ،2003 :330).

كما حددها (حريم ،330:2004) على النحو التالي:

أ- تعطي أفراد المؤسسة هدية تنظيمية

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.

ب- تسهيل الالتزام الجماعي

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ج-تعزيز استقرار النظام

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

د- تشكل السلوك:

وذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم حيث أن ثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو ما، ولتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المؤسسة على ربط أفراد المؤسسة بعضهم البعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق.

ومن الوظائف الرئيسة التي تؤديها الثقافة التنظيمية كما أوردها (القريوتي، 2000: 150) على النحو التالي:

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- زيادة الشعور والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .
- توفير أداة وقائية تمكن إدارة المؤسسة من تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

وتؤدي الثقافة التنظيمية أيضاً عدة وظائف وهي :

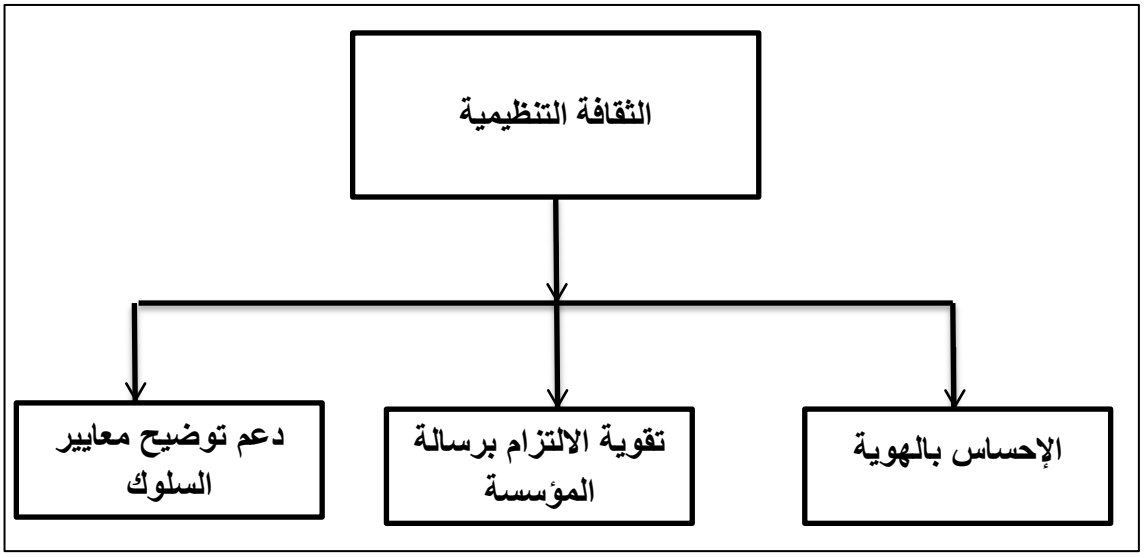
- تنمِّي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تُسهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين حول نشاط المؤسسة.
- تؤدي دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يؤدي إلى التغلب على المصالح الشخصية لدى العاملين.

وتقوم الثقافة التنظيمية المدرسية بالوظائف الآتية:-

كما حددها (جرينبرج وبارون، 633:2004)

- تقوية الالتزام برسالة المؤسسة فالثقافة تذكِّر العاملين بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين ، وبالتالي تسهم في تحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد.
- تزود المؤسسة العاملين فيها بالإحساس بالهوية والانتماء للمؤسسة.

والشكل رقم(12) التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية المدرسية



المصدر: (جرينبرج وبارون، 631:2004)

وتقترح الباحثة مجموعة من الوظائف التي قد تلعبها الثقافة التنظيمية داخل المدرسة:

- إرساء قواعد لأهمية الرؤى والمهام التي تقوم على فلسفة جيدة ، وتنمية الرؤى التعاونية التي توفر سبيلاً واضحاً للمدرسة.
- مساندة الإحساس بتقدير الذات وتشجيع روح المبادرة لدى المعلم، والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية لديه.
- دمج هيئة العاملين لتحديد التوقعات والتطلعات للتنمية المهنية والتطوير المدرسي.
- تمكين مدير المدرسة من تطبيق مفاهيم السلوك التنظيمي، والتطوير التنظيمي في عمله داخل المدرسة.
- مساعدة مدير المدرسة على تفعيل الاتصال الفعال بين العاملين والذي يؤدي إلى نتائج فعالة عن طريق العمل بروح الفريق والعمل التعاوني.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين من خلال تطبيق مبادئ الثقافة التنظيمية داخل المدرسة بكل اتجاهاتها الايجابية.

- توفير هيكل تنظيمي يساند مدير المدرسة في توجيه سلوك العاملين وتحديد مستواهم المهني داخل المدرسة.
- تحفز العاملين والمعلمين داخل المدرسة على تبني ثقافة ذاتية تدفعهم وتشجعهم على التعلم والعمل والإبداع والتطور.
- تعين مدير المدرسة على تطبيق التنظيمات الخاصة بالمدرسة بما يحقق للمدير بيئة تعليمية خالية من العوائق والأزمات التعليمية.

أبعاد الثقافة التنظيمية المدرسية:

- المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك المعلم، ويجب على القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة أن تتحرك نحو تطوير مناخ مهني بحيث يكون مفضٍ إلى فاعلية ونجاعة إدارية وتربوية ، وتكون القيادة والعمليات الإدارية الأخرى على شكل يضمن أقصى احتمالية لتفاعل كل أفراد المؤسسة في ضور خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم، فهو بمثابة شعور واحساس يرى في النفس والوجدان ويحدد ذروته بنجاح المدرسة بشكل كبير وبشكل يعمل على تيسير التعلم وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والطلبة (المومي،42:2011).
- سياسات المدرسة: وتعني المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وتكون عادة مكتوبة للاهتداء بها في القرارات، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والاجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي، فإذا ما حافظت المدرسة على سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المدرسة، حيث تظهر أهمية تحديد وتنفيد السياسات المدرسية

في استقرار العمل والتقليل من حدة المركزية وتفويض السلطات تسهيل المتابعة والمراقبة والسبل التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف التعليمية .

- العمل الجماعي: وهو قيام العمل على نظام القيم والمعتقدات والذى يدعم الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين حيث تسود روح الفريق بين كافة العاملين بالمدرسة فهم جميعاً متضامنون ومسؤولون عن إدارة وفعالية المدرسة لذا على الإدارة المدرسية أن تعمل على تكوين جماعات العمل منسجمة ومتعاونة وتساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه وزيادة فاعليته.
- العلاقات الإنسانية: ترتبط العلاقات الإنسانية بمدى الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة والأولوية التي تعطيها المدرسة للعاملين وتظهر العلاقات الإنسانية من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الحسنة بين العاملين وتقديرهم واحترام العاملين (محمد،36:2001).

وأشارت دراسة ميلز إلى ضرورة توافر الأبعاد العشرة التالية لبناء ثقافة تنظيمية فعالة والتي تتمثل بالنواحي التالية :

- وضوح الأهداف.
- التوزيع الجيد للسلطة.
- كفاية عملية الاتصال.
- الاستخدام الفعال للموارد.
- تجانس وتماسك الجماعة.
- الروح المعنوية العالية للعمل.
- التحديث واستخدام الأساليب والطرق الجديدة في الأداء.

- الحكم الذاتي للأفراد.
- التكيف بين متطلبات البيئة وقدرة التنظيم.
- كفاية عملية حل المشكلات وطبيعة ميكانيزمات اتخاذ القرار(مجاهد وعناني،107:2011).

مما يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية قد تكون عقبة في سبيل التغيير والإبداع، وذلك عندما لا تتفق مع القيم الابداعية وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع بالمؤسسة إلى الوراء، وهذا بدوره يتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة.

أهم مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير الأداء المدرسي :

- ✓ مدى وضوح العلاقات التنظيمية والإدارية.
- ✓ مستوى وضوح الواجبات والمسؤوليات والتنسيق بينها.
- ✓ أساليب وطرق التحفيز الإداري لأعضاء المؤسسة.
- ✓ الولاء والتماسك والترابط بين العاملين.
- ✓ الروح المعنوية لدي الإدارة المدرسية.
- ✓ مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي.
- ✓ مستوى استعداد أعضاء التنظيم للالتزام والانضباط وفق مصلحة العمل.
- ✓ مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم.
- ✓ درجة الاستقلالية في التصرف لإنجاز الأعمال حسب المواقف.
- ✓مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المدرسة.
- ✓ اقتناع الادارة بأن العاملين لديهم القدرة علي تحمل المسؤولية.

- ✓ العمل باستمرار علي إحداث التغيير والتطوير اللازم.
- ✓ اتخاذ القرار يتم علي أساس الخبرة العالية المتراكمة وبمشاركة الجميع.
- ✓ مناقشة الأخطاء حيث يتم التعلم منها.
- ✓ إدارة المدرسة تقبل التغيير ولا تخش المخاطر(مجاهد وعناني،101:2011).

الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية

تمهيد:

إن الوعي بالثقافة التنظيمية داخل المدارس من قبل مديري المدارس والمعلمين مسألة في غاية الأهمية وذلك لأن الوعي يعني ادراك لما يتفاعل في المدرسة من قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية كلها توجه فعاليات المدرسة وأنشطتها ولا شك أن المدير الناجح يجب أن يستخدم هذه المعرفة المعمقة لكي يوجه سلوكه التنظيمي داخل المدرسة بما يساعده في تحقيق أهدافه بأقصى قدر من الفعالية، بل إنه من الممكن أن يستفيد من هذه المعرفة في إحداث تغير إيجابي بنّاء في مدرسته، حيث أن نقطة الانطلاق بالنسبة للمدير فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية هي أن الثقافة التنظيمية للمدرسة أسست الثقافة المجتمعية، فالمدرسة هي وحدة من وحدات المجتمع لذا فإن من ملامح الثقافة التنظيمية – القيم والأعراف والعادات والمبادئ والاتجاهات– النابعة من ثقافة المجتمع ذاته، وإذا كان الانتماء جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمدرسة، فمعنى ذلك أن قيمة الانتماء هي جزء أساسي من ثقافة المجتمع التي توجد فيه تلك المؤسسة. كما يعد موضوع الثقافة التنظيمية موضوعاً حديثاً الى حد ما، ولمعرفة واقع الثقافة التنظيمية ودرجة امتلاك مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لها تم إجراء مقابلات مع بعض مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية وتبين أن:

- مدير المدرسة يعمل على تطوير جزء من الثقافة التنظيمية في مدرسته من خلال حرصه على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- الثقافة التنظيمية في المدارس تُنمّى من خلال الاحتفالات التي تؤدي دوراً مهماً في تحديد اهتمامات المدرسة وتسليط الضوء على أهم أهداف المدرسة وأنشطتها المنهجية لتنمية شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة، وكذلك لتوجيه سلوكياتهم بما يخدم الأهداف المشتركة بين المدرسة والمعلمين، وبناء جو مناسب للعلاقات الانسانية بين جميع العاملين بالمدرسة والطلبة.
- تهتم الإدارة المدرسية بإشراك أولياء الأمور في علاج المشكلات التي تواجهها المدرسة أثناء سير العملية التربوية التعليمية من خلال وضع الحلول والعمل على تنفيذها لخدمة المدرسة والطلاب.
- تقوم الإدارة المدرسية ببناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمعلمين وذلك بفتح قنوات اتصال بين الطلبة والمعلمين خارج الحصص المدرسية للاستجابة

لكافة التساؤلات التي يحتاجها الطلبة في حياتهم اليومية والأسرية، وتوجيه سلوكياتهم بشكل سليم بما يخدم المجتمع.

- تعمل الإدارة المدرسية على تنمية شعور المعلمين والطلبة بالعدل والمساواة دون تمييز وذلك من خلال الرقابة والمتابعة لجميع المعلمين بشكل مهني ، ومكافأة المعلمين الحاصلين على أعلى درجات في الأداء المتميز، أما بخصوص الطلبة ينتهج المعلمون أسلوب الشفافية في رصد الدرجات للطلاب وتحفيز الطلاب المجتهدين من خلال بعض الهدايا والاتصال بأولياء الأمور لشكرهم على المتابعة لأبنائهم.
- يتبع مديري المدارس الأسلوب الديمقراطي والعلاقات الانسانية والتعاون مع المعلمين للارتقاء بالمدرسة والطلبة.
- يهتم مديرو المدارس بتعزيز ثقافة الانجاز عند المعلمين من خلال قيام مدير المدرسة بعرض أفضل أداء للمعلم المجتهد أمام المعلمين ورفع نتائج تقييم الأداء للإدارة العليا ليكون ذلك في ملف المعلم المتميز ليساعده على الارتقاء في السلم الوظيفي.
- يراعي مدير المدرسة مبدأ تقسيم العمل ووضع كل شخص في مكانه المناسب لسرعة انجاز الأعمال، من خلال تفويض الصلاحيات للتغلب على الكم الهائل من الأعمال المطلوب انجازها خلال الفصل الدراسي.
- يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من خبرات ومهارات المعلمين بما يخدم أهداف المدرسة (مقابلة: المديرة تراجي بارود،8\11\2015).

وبذلك ترى الباحثة أن توطيد العلاقات الانسانية بين المدير والمعلمين يعد شرطاً أساسياً لنجاح المدرسة في تحقيق مهامها التربوية لإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على المحبة والإخلاص في العمل المدرسي.

وبذلك ترى الباحثة أن إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي داخل المدرسة يؤدي الى زيادة الدافعية عند المعلمين في إتقان العمل والسعي نحو الإبداع والتميز من خلال قيام مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلمين بتقديم لهم الحوافز المناسبة والمختلفة لكل معلم حسب ميوله ومعتقداته واتجاهاته ورغباته، والعمل على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية، واشراك المعلمين باتخاذ القرارات التي تنظم العمل في المدرسة بما يحقق الأهداف المنشودة للمعلم والمدرسة.

أما بخصوص الثقافة التنظيمية التي تتبعها إدارة وكالة الغوث الدولية في المدارس هي:

- تبنِّي إدارة وكالة الغوث الدولية أساليب متنوعة في التعليم الصفي من خلال تطبيق برامج متعددة منها برنامجSPTD.
- تطوير نظام الاختبارات وتقويم الطلبة.

- إضافة أهداف جديدة لتطوير القدرات الابداعية لمواكبة التقدم التكنولوجي ومتطلبات المجتمع الفلسطيني.
- العمل الجاد والبنّاء نحو إثراء المقررات الدراسية والمساهمة في تحليل المحتوى الدراسي لتسيير التعامل معه.
- تطبيق البرامج العلاجية لبطيء التعلم.
- تتبنى مدارس وكالة الغوث الدولية مشروع محو الأمية لضعاف التحصيل في المرحلة الدنيا.
- التركيز على نقاط الضعف لدى الطلبة وعلاجها بالعمل الثنائي والعمل ضمن مجموعات، والتعليم بالألعاب والأناشيد.
- توفير مادة إثرائية مساندة لكل مقرر وقد تبنت هذا المشروع من خلال توزيع المواد المساندة على الطلبة (الجودة والتطوير بوكالة الغوث الدولية،2015).

وبذلك ترى الباحثة أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن متابعة المعلمين في تنفيذهم للمناهج الدراسية ومعالجة الصعوبات والعوائق التي تواجههم بتوفير كافة الامكانات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ المناهج الدراسية بفعالية وإتقان.

القسم الثالث: الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات

تمهيد:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية من خلال محتواها المتمثل في المبادئ والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والتي تسعى المدرسة إلى التعامل بمقتضاها وإلى غرسها في نفوس الطلبة باعتبارها ثقافة المجتمع التي يتوارثها الأجيال ،والثقافة التنظيمية المدرسية تشكل سلوكا"خاصا"بها منسجما "مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها(الحريري،25:2011)،حيث أن الثقافة المدرسية المستقرة والسليمة هي التي تنظر إلى الأزمة على أنها فرصة للتقدم والنجاح من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها(العساف،89:2010).

مميزات الثقافة التنظيمية في المدارس الناجحة في إدارة الأزمات عن غيرها ما يلى:

- القيم السائدة مناسبة للتعامل مع الأزمات.
- تعد مواردها البشرية اعداداً سيكولوجياً لمواجهة حالات الأزمة.
- تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بها .
- تلقى القبول والتقدير عن باقي عناصر المجتمع.
- احترام الذات هو السائد في تلك المدارس.
- تعرف جيداً أنها إذا لم تستعد للأزمات فهي ليست بعيدة عن يد تلك الأزمات.
- تحاول المحافظة على العاملين بها بقدر الامكان وضمان سلامتهم.
- تعمل بروح الفريق الواحد.
- يوجد انتماء كبير للمدرسة ورغبة شديدة للعمل بها.
- القيم السائدة في تلك المدارس مفهومة لجميع العاملين بها، يطبقون ما يفهمون ويؤمنون به (السيد، 182:2011-183).

ويرى (الخطيب وآخرون،4:2006) أن الثقافة التنظيمية في المدرسة لها دوراً مهماً في بناء الطالب والتقليل من الأزمات من خلال التالي:

- بناء جيل مؤمن بالله ذو هوية وطنية وثقافة عربية إسلامية وإنسانية.
- تحقيق التنمية الشاملة للطلبة عقلياً وبدنياً ووجدانياً ورعايتهم اجتماعيا وصحياً.
- غرس القيم الإيجابية لدى الطلبة، وتنمية روح المواطنة فكراً ملموساً.
- اكتشاف الميول والاهتمامات وجوانب القوة والضعف لدى الطلاب وتطوير قدراتهم.
- تنمية الإبداع وتطوير مهارات التعلم مدى الحياة والتفكير المنهجي لدى الطلبة(الخطيب وآخرون،4:2006)

ومن خلال ما سبق ذكره ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية المدرسية لها دوراً مهماً في بناء الطلبة من خلال غرس القيم الايجابية وتوجيه سلوكهم الايجابي نحو المدرسة والتعلم والحياة وبذلك يتم التقليل من الأزمات التي قد تنشأ من السلوك السيئ للطلاب في المدرسة والمجتمع.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- الدراسات العربية لإدارة الأزمات

- الدراسيات الأجنبية لإدارة الأزمات

- الدراسات العربية للثقافة التنظيمية

- الدراسات الأجنبية للثقافة التنظيمية

- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة:

تمهيد:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات التي تناولت الموضوعات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، حيث قسَّمت الباحثة الدراسات إلى قسمين أولاً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الأزمات ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية واتبعت التسلسل الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الأزمات

1- دراسة أبو معمر(2011):"دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطوير".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في ظل الحصار والحرب على غزة، والتجاذبات السياسية الفلسطينية، كما هدفت إلى معرفة دور المديريات في استشعار الأزمات والتخطيط لها ومواجهتها وكيفية الوقاية منها ومدى الاستفادة منها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأداة البحثية الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (784) مديراً ونائباً. **توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- تقوم مديريات التربية والتعليم بممارسة إدارة الأزمات بدرجة كبيرة بنسبة (86.3%)
- احتل بُعد الاستفادة من الازمات بعد حدوثها المرتبة الأولى بنسبة92%
- احتل بعد مواجهة الأزمات بعد حدوثها المرتبة الثانية بنسبة (91.1%)
- احتل بعد التخطيط لإدارة الأزمات المرتبة بنسبة الثالثة (88,6%)
- احتل بعد الوقاية من الأزمات المرتبة الرابعة بنسبة (88.6%)
- احتل بعد استشعار الأزمات المرتبة الخامسة بنسبة (80.9%)
- احتل بعد الأداء الفعلي المرتبة السادسة بنسبة (78.9%)

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة في مجالات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان المديرية).

أوصت الدراسة:- بإنشاء قسم يختص بإدارة الأزمات في كل مديرية من محافظات غزة

- تدريس مساق خاص بإدارة الأزمات للطلبة في الجامعات الفلسطينية.
- تخصيص ميزانية مستقلة لكل مدرسة من أجل معالجة آثار أي أزمة تتعرض لها.
- تزويد مديري المدارس بأرشيف يتضمن أهم الأزمات التي حدثت مسبقاً في المدارس.

2- دراسة عبد العال(2009):"أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى تعرف أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي والكشف عن أثر كلٍ من(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحثية، وطبقها على جميع مجتمع الدراسة،

خلصت الدراسة بالنتائج التالية: يوجد علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية والتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

أوصت الدراسة :بالاهتمام بالتخطيط، وإنشاء فريق لإدارة الأزمات، عقد دورات تدريبية في التخطيط المدرسي.

3- دراسة صقر(2009):"درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المهارات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات وتعرف درجة تقدير مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد الاداة البحثية الاستبانة لذلك، حيث تم تطبيقها على جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(221) مدير ومديرة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية: -تتوافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة بدرجة كبيرة وفعالة فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جداً مقدارها (84%)

-أما مهارات الاستفادة من الأزمات احتلت المرتبة الأولى بنسبة (86%)

-وحصل مجال مهارات مواجهة الأزمة على المرتبة الثانية بنسبة (84.5%)

- وحصل مجال مهارات استشعار الأزمة على نسبة(84.44%)

-وحصل مجال استعادة النشاط على نسبة (82%)

- وحصل مجال مهارات الوقاية على نسبة (80%)

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الازمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس،

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الازمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الازمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية(ابتدائي -اعدادي)

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ما عدا(مهارة استعادة النشاط).

أوصت الدراسة: -بضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدربين في مجال إدارة الأزمات

- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المدرسة في معالجة الأزمات

- عمل دورات متخصصة للعاملين لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم .

4- دراسة الزاملي وآخرون(2007):"الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها السلطنة كما حددها مديروها، وعلى الأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة الاستبانة والتي تتضمن (60) فقرة تمثل الأزمات المدرسية وتم تطبيقها على عينة البحث المكونة من (275) مدير مدرسة

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

- أما بالنسبة للأساليب التي يستخدمها المديرون في مواجهة الأزمات على مستوى المدرسة، فهناك ضعف في قدرة مديري المدارس على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة.

5- دراسة حمدونة(2006): "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أمّا عينة الدراسة فقد تكونت من36 مديرًا ومديرة (من مديرى المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة، حيث تم اختيار العينة بنسبة (100%) بواقع (36) مدرسة. **وكان من أهم نتائج الدراسة** : تبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة لإتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة تجاه الجميع، والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم.

وقد أوصت الدراسة:- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمديرين في مجال إدارة الأزمات وحثهم على حضورها عند عقدها، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها

-ضرورة وجود نظام اتصال فعال يعمل على توفير المعلومات الضرورية لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات.

6- دراسة اليحيوي(2006):" إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المنهجية العملية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة واشتملت العينة على جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديريات والوكيلات والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس وعددهم (499) **وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:** - أظهرت الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمعلمات حول ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات لصالح المديرات.

وأوصت الباحثة المديرات بضرورة اتباع ما يلي في إدارة الأزمات:

- التخطيط للأزمات حيث يجب على مديرات المدارس اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية.

- التنظيم للأزمات : حيث يجب على المديرات التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة لإدارة الأزمة عن طريق تحديد العمل والمهام الموجه لكل عضو بفريق معالجة الأزمات

– التوجيه في الأزمات: يجب على المديرات تزويد المعلمات الأعضاء بفريق مواجهة الأزمات بالتدريبات والتعليمات اللازمة لكيفية التعامل مع الأزمات.

7- دراسة الفزاري(2003):"تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى تعرف أنواع الأزمات التي يواجهها مديرو ومساعدو مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان وكذلك التعرف **إلى** الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهة نظرهم، وتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفق للمسمى الوظيفي والجنس والمرحلة الدراسية الخدمة والمنطقة التعليمية ووضع اقتراحات لتطوير إدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث استبانة من (66) فقرة طبقت على عينة الدراسة المكونة من (178)من مديري المدارس الإعدادية والثانوية و(230) من مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

– تقديرات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المستخدمة لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعديهم بسلطنة عمان، وتراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة ،حيث حصلت المكونات المتعلقة بأزمات بين المعلمين والطلبة وأزمات صحية وأزمات مرافق بتقدير متوسط .

- توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في ثلاثة أبعاد الاستبانة وهي: أزمات طبيعية – أزمات صحية – إجراءات مستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات لإفراد العينة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في ثلاثة أبعاد هي : أزمات مرافق – أزمات العلاقة بين المعلمين والطلاب – الإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية
- لا توجد فروق دالة احصائية بين متوسطات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة تعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية

8- دراسة الأعرجي ودقامسة(2000):" إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة – منفردة ومجتمعة – في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وقد استخدم الباحثان أسلوب الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات الأولية من

قبل أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى(مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى، وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

– وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايًنا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات –

كانت درجة توافر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية منها في المراحل الوقائية والتخطيطية.

أوصت الدراسة :– ضرورة العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات

– العناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

<u>الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الأزمات</u>:

1–دراسة (2009) Wang" اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات".

""Knowledge management adoption in times of crisis

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، ولقد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف، وتم إجراء مقابلة شبه مقننة مع أربعة عشر من المختصين، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي المكتبي.

وخلصت الدراسة إلى ثلاث نتائج وهي: إدارة المعرفة تؤدي دوراً مهماً في إدارة الأزمات. المؤسسات لها احتياجات معرفية مختلفة تتطلب استراتيجيات إدارة معرفة مختلفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات– الخدمة في مواجهة الأزمات تجعل المؤسسات تعرف نقاط ضعفها وبالتالي تقود إلى مبادرات تعلم المؤسسة مما يسهل امتلاك ومشاركة ومؤسسية المعرفة.

وأوصت الدراسة: بضرورة التعامل مع الأزمات بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة من خلال المواد والوسائل الممكنة.

2- دراسة ماكنل توبنغ (2007) Macneil and Tooping"إدارة الأزمات في المدارس: الوقاية المسندة بالدلالات"

"Crisis management in schools: evidence based prevention"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وجود الخطط الإدارية والخطط القائمة على البيانات على الأزمات المدرسية(الانتحار – الاكتئاب – إطلاق النار– الطعن بالسكاكين) وذلك في مدينة دندي في اسكتلندا والوصول الى السبل الوقائية لرعاية الأطفال في ظل تزايد الأحداث المريرة وافتقار كثير من مديري ومستشاري المدارس إلى التدريب على التدخل في الأزمات والتعرف عليها واتخاذ قرارات صائبة وسريعة في ظل ظروف حرجة، وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي الوثائقي حيث حصر جميع أنحاء العالم التي تحدثت عن الأزمات وطبَّق المقابلة أداة للدراسة ، وتكونت العينة من مديري المدارس **وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

– لابد من التوافق بين الوزراء القائمة على إجراء البحوث بشأن التخطيط القائم على أساس علمي لمواجهة الأزمة في بدايتها.

– ضرورة اشتراك المؤسسات الأهلية في حماية الطلاب من الأزمات.– الإبقاء على فاعلية الخطط الإدارية للأزمات المدرسية.

– نشر أخبار الانتحار في وسائل الإعلام يزيد من نسبة الانتحار.

3- دراسة أوريفيكي (2000)،Orifici "تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع"

"Developing an effective crisis management plan:the role of project maneger"

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور المنوط لمديري المدارس أثناء حدوث أزمة، استخدم الباحث المنهج الميداني والأداة المقابلة وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدارس مثل أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: هناك استعداد لدى مديري المدارس للقيام بأدوارهم في أثناء الأزمات واتخاذهم اجراءات الأمن والسلامة.

أوصت الدراسة: وضع خطة لإدارة الأزمات والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات.

4- دراسة ترمب (2000) Trump "كيف للمدرسة أن تمنع حدوث الأزمة وتديرها عند حدوثها"

"How school can prevent and manage school crisis"

هدفت الدراسة إلى تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة في إدارة الأزمات داخل المدارس وذلك من خلال تحديد أدوار للشخصيات الرئيسة في المدارس، اتخاذ الإجراءات المناسبة

الخاصة بالأزمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني واستخدم الأداة البحثية المقابلة والاستبانة لجمع البيانات، **وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:**

–وضع بعض السيناريوهات لمواجهة الأزمات

– تقديم ملخص عن الاجراءات التي ينبغي اتخاذها في مواجهة الأزمات.

وأوصت الدراسة: بضرورة تدريب مديري المدارس على التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

5– دراسة روك(2000)Rock"التخطيط الفعال لإدارة الأزمات"

"Effective Crisis Management Planning"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف إلى العوامل التي تساعد تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدارس أمريكا، استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي معتمداً على الكتب والدراسات ذات العلاقات بالموضوع، وطبق المقابلة أداة للدراسة، وتكونت العينة من مجموعة من المعلمين في مدارس أمريكا وبلغ عددهم(264) معلماً وعاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف على متي تحدث الأزمة لمعرفة المؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث المرتبطة بها ووصفها بمصطلحات دقيقة قابلة للقياس والملاحظة.
- تحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 8–4أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة.
- تحديد كيف يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء الأزمة بتأسيس شبكة اتصالات تتضمن الجوالات – النداء الألي– النداء الداخلي– الاتصال اللاسلكي– الهاتف.
- وصف ماهي أدوار ومسئوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات و الإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً.
- توضيح أين سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة.
- التقييم لماذا حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات والمقابلات والمعاينات الوظيفية وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسن.
- كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية من خلال تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات وتوزيع الخطط على الأعضاء واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دوري.

التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات

أوجه الاتفاق، أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة.

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة أبو معمر (2011)، ودراسة عبد العال(2009) ودراسة صقر (2009)، ودراسة حمدونة (2006)، الزاملي(2007)، اليحيوي(2006)، الفزاري(2003).

واختلفت دراسة (2009) wang ودراسة(2007)Macneil&Tooping ودراسة(2000)Rock، التي استخدمت المنهج التاريخي المكتبي، ودراسة(2000)orifici ودراسة (2000) trump ودراسة الأعرجي ودقاسمة(2000) التي استخدمت المنهج الميداني.

من حيث أدة الدراسة :

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة مثل: دراسة أبو معمر (2011)، ودراسة عبد العال(2009)، دراسة صقر (2009)، دراسة حمدونة(2006)، الزاملي(2007)، اليحيوي(2006)، الفزاري(2003).

واختلفت مثل دراسة (2009) wang, ودراسة(2000)orifice،

ودراسة(2007)Macneil and Tooping ودراسة(2000) Rock، التي استخدمت المقابلة ودراسة (2000) trump التي استخدمت الاستبانة والمقابلة.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة من المعلمين مثل دراسة (2000) trump، ودراسة(2000) Rock، واختلفت الدراسة التي استخدمت عينة مغايرة كدراسة عبد العال(2009) ودراسة أبو معمر (2011)، دراسة صقر (2009)، الزاملي(2007)، التي استخدمت مديري المدارس كعينة للدراسة، ودراسة الأعرجي ودقاسمة(2000) التي استخدمت المشرفين التربويين كعينة للدراسة، ودراسة اليحيوي(2006) التي استخدمت المديرات والوكيلات والمعلمات كعينة للدراسة ، ودراسة الفزاري(2003) التي استخدمت مديري المدارس وكذلك مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية.

من حيث المرحلة التعليمية:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة صقر(2009) في اختيار مرحلة التعليم الاساسي في حين اختلفت معظم الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية الأساسية والثانوية مثل دراسة عبد العال(2009)، دراسة أبو معمر (2011)، واختلفت مع دراسة حمدونة(2006)

ودراسة(2007) Hwang في اختيار المرحلة الثانوية فقط، واختلفت مع دراسة الفزاري(2003) التي اختارت المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان.

من حيث النتائج:

(متغير الجنس)

اتفقت بعض الدراسات السابقة في وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس مثل دراسة عبد العال(2009)، في حين اختلفت معظم نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس مثل دراسة صقر(2009)، ودراسة أبو معمر(2011)، دراسة الفزاري(2007) .

(متغير المؤهل العلمي)

اتفقت بعض الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل حمدونة(2006)، (2007) Hwang.

في حين اختلفت معظم نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة أبو معمر(2011) ، ودراسة عبد العال(2009) ، ودراسة صقر(2009)، دراسة الفزاري(2007).

(متغير سنوات الخدمة)

اتفقت بعض الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة مثل دراسة الأعرجي ودقاسمة(2000)، trump (2000) .

في حين اختلفت معظم نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة مثل دراسة أبو معمر (2011)، ودراسة صقر(2009)، ودراسة حمدونة(2006) .

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1-دراسة الهاجري(2013): "الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ومعرفة الاختلاف في وجهات النظر حول توافر الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخدمة التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (400)معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية من المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، واستخدم الباحث الأداة البحثية الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع الضبط الداخلي لدى المعلمين

-وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخدمة ولصالح فئة (9-5)سنوات عند مقارنتها مع فئة 10سنوات فأكثر في الدرجة الكلية.

أوصت الدراسة: -بضرورة دعم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة.

-رفع مستوى الضبط الداخلي للمعلمين في المدارس من خلال عمل استراتيجية وميزانيات مسبقة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

2- دراسة عليان(2012): "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة".

هدفت الدراسة الى معرفة درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس والبيرة ورام الله للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات للدراسة واختارت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة وعددها(8493)معلماً ومعلمة

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

-هناك درجة توافر عالية للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس – المؤهل العلمي – الخبرة العملية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير مكان المدرسة ولصالح معلمي القرى.

- وجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

أوصت الدراسة: - العمل على مشاركة عدد أكبر من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها وضرورة إبراز المديرين لمعرفتهم للقضايا العربية والدولية

-ضرورة مشاركة الطلبة في ظل المشكلات المدرسية .

3- دراسة عسكر(2012):" القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ".

هدفت الدراسة إلى تعرف القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي و لجأ لجمع البيانات باستخدام الأداة البحثية الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2012-2011 والبالغ عددهم(9900)، وبلغت عينة الدراسة (727) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

– أن العلاقة الانسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية ثم يليها مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية ثم يليها تفويض السلطة

– لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى للجنس.

–وأكدت الدراسة من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

وأوصت الدراسة: –بالعمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية

–تنمية ثقافتهم التنظيمية الايجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية وتوفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقة طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي.

4– دراسة العاجز(2011): "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، واتّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة لأهم النتائج:

–يوجد علاقة دلالة احصائيًا بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية– المعتقدات التنظيمية– الأعراف التنظيمية – التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي وكانت العلاقة طردية.

– لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه مباشرة ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

– لا يتم تحفيز الموظفين المتميزين.

– لا يتم اعطاء الموظفين فرصة للمشاركة في تطوير نظم وآليات العمل.

وخلصت الدراسة لأهم التوصيات:– تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم العمل الإلكتروني للوزارة.

– اشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار.

5- دراسة داود(2011):"الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة-دراسة ميدانية بمحافظات كفر الشيخ"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبانة مكونة من (65) فقرة وقد صنفت الاستبانة إلى محورين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، واشتمل محور الثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد هي "السياسات و الاجراءات، القيم التنظيمية، جماعات العمل، المناخ التنظيمي" واشتمل محور الإبداع الاداري على خمسة عناصر" الطلاب – التحسس للمشكلات – الأصالة – المرونة – مواصلة الاتجاه"

وقد توصلت الدراسة:- إلى عدة نتائج منها قصور تفعيل الثقافة التنظيمية، قصور ممارسة جوانب الإبداع الإداري

أوصت الدراسة : -ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المدارس، ضرورة اهتمام مدير المدرسة بعناصر الإبداع الإداري من أجل تنمية نفسه ذاتياً

– ضرورة السعي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على زيادة المستوى الإداري لدى مديري المدارس.

6- دراسة المصري(2011): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 134مدير ومديرة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، **وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :** -لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس ومتغير سنوات الخدمة.

– وتوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتورة، **وخلصت الدراسة لأهم التوصيات:** – ضرورة العمل على زيادة وعي مديري المدارس للثقافة التنظيمية في مدارسهم

– التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم المدرسي والاستفادة من خبرات مديري المدارس المتميزين في إعطاء ندوات ومحاضرات وورش عمل لتحقيق الابداع و التطوير المدرسي.

7– دراسة أبو هين(2010):" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة(450) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وقياس واقع الإبداع الاداري لمدير المدرسة واستخدمت الأساليب الإحصائية اللازمة، **وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج** أهمها: –تبين أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك ثقافة التعاطف الانساني، حصلت على المرتبة الثالثة، يلي ذلك ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (76.77%) وهي نسبة مرتفعة، تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

وخلصت ا لدراسة إلى أهم التوصيات: –زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية من خلال التدريب العملي الميداني

– اشتراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المدرسية

– العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية والعمل بروح الفريق.

8– دراسة الليثي(2008):" الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مديراً، واستخدم الباحث الأداة البحثية الاستبانة.

توصلت الدراسة لأهم النتائج:

–وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلاتهم دراسات عليا وبكالوريوس.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

– الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافة التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

أوصت الدراسة:– بضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام وابراز الثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1- دراسة باليه، أبيك(BALAY AND IPEK (2010 " تصور المعلمين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس التركية" Teachers Perception of Organizational culture and organizational in Turkish primary schools"

هدفت الدراسة إلى تعرف التصورات الثقافية التنظيمية الالتزامات التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية التركية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، واستخدم الباحث مقياسين مختلفين الأول: مقياس الثقافة التنظيمية والثاني: الالتزام التنظيمي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من المعلمين في المدارس الابتدائية الموجودة في المدينة واختيرت العينة بطريقة عشوائية لثلاث مدارس.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن إدراك معلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي يختلف بسبب الجنس ومستويات التعليم والحالة الاجتماعية والخبرة، أما فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت الدراسة أن تصورات المعلمات أكثر قوة وثقافة اسنادية في مدارسهم.
- أظهر معلمو المستوى الأول انجازا ثقافياً والتزاما أكثر على مستوى تحديد الهوية وذلك من معلمي الصف الثاني، كذلك حقق المعلمون المتزوجون انجازًا أكبر وثقافة إسنادية والتزام تنظيمي أكبر على مستوى تحديد الهوية.

أوصت الدراسة: -بضرورة رفع المستوى الثقافي لدى المعلمين في المدارس.

- تقوية روابط الاتصال مع المعلمين لمساعدته على الانخراط في التدريب والتعليم.

2- دراسة يافوز(YAVUZ (2010 "أثر تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"

The effects of Teachers, perception of Organizational justice and Culture "on Organizational Commitment

هدفت الدراسة إلى تعرف آثار إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي واستخدم الباحث المسح العام وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في منطقة كونير في تركيا واستخدم الباحث ثلاث مقاييس كانت تدار للمعلمين في الدراسة (العدالة التنظيمية-

الثقافة التنظيمية– الالتزام التنظيمي) وتكونت عينة الدراسة من(445) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: –

–الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام الفعال للمعلمين واستمرار الالتزام المعياري تجاه المؤسسة على التوالي.

– وجد ارتباط هام بين متغيرات العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة النجاح وثقافة الدعم والتزام المعلم المؤثر واستمراره ودرجات الالتزام المعياري.

أوصت الدراسة: بضرورة التزام المعلمين بسياسة المدرسة.

3– دراسة هوانج(2007) HWANG" دراسة حول الثقافة التنظيمية والموقف تجاه الاصلاح التنظيمي "المدرسة الثانوية الشاملة" كمثال

Study on Organizational Culture, Organizational commitment and attitude toward Organizational Reform– comprehensive high schools as example

هدفت الدراسة إلى تعرف دراسة الموقف تجاه الاصلاح التنظيمي بالعلاقة مع ثقافة المدرسة والتزام المعلم تجاه المدرسة الثانوية الشاملة، استخدم الاستبيان لتحديد الموقف تجاه الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والاصلاح التنظيمي للمدارس الثانوية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

–يوجد فرق كبير في الثقافة التنظيمية بين المدارس الثانوية الشاملة من مختلف الأنواع ومختلف الأحجام العامة والخاصة.

– يوجد ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من قبل المعلمين تجاه التغير التنظيمي للمدارس الثانوية الشاملة.

وأوصت الدراسة: إلى رفع مستوى ثقافة المدرسة وتقوية الاتصالات مع المعلمين واستمرار تنفيذ سياسة المدارس الثانوية الشاملة والالتزام بسياسة المدرسة والانخراط في التدريب والتعليم.

4– دراسة لوك وكروفورد (2004)lok& Crawford

The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من مديري المدارس من هونج كونج واستراليا، وقد بلغ حجم العينة (317) مديرا (219)من هونج كنج، (118من استراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، **وقد أظهرت نتائج الدراسة:**– وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين الدولتين.

– ثقافة الانجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة الاسترالية.
– وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار.
– كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

5– دراسة سوتيل(2002)Sottil"تأثير الكفاءة الذاتية على الثقافة المدرسية من خلال معلمي العلوم والرياضيات"

The Effect of self–competence on school culture through science and mathematics teachers

هدفت الدراسة إلى معرفة الكفاءة الذاتية على الثقافة المدرسية، وكذلك تحديد منظور المعلمين للثقافة التنظيمية وقياس الكفاءة الذاتية لمعلمي الرياضيات والعلوم. بلغت عينة الدراسة(44) معلماً مسجلين في دورات تطويرية لتحديد منظور الثقافة المدرسية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: – أظهرت النتائج كفاءة في الثقافة الذاتية لكل من معلمي الرياضيات والعلوم.
– تأكد المعلمون في نهاية الدراسة أنهم قادرون على زيادة الحافز لطلابهم في مادتي الرياضيات والعلوم.
– شعور المعلمين بالقدرة على الإجابة في مجال المواد وكذلك مساعدة زملائهم بمهارات المادتين، المعلمون قادرون على بناء خطة الدرس.
– الشعور بأن يجعلوا المدرسة مع الإداريين لجعل المدرسة تعمل بشكل أكثر فاعلية.
–تحفيز الطلاب لدراسة أفضل في المدرسة وجعل المدرسة مكاناً إيجابياً للعمل.

❖ **التعقيب على الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:**

أوجه الاتفاق ، واوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة الهاجري(2013)، دراسة عليان(2012)، دراسة عسكر(2012)، دراسة العاجز(2011)، دراسة داود(2011)، دراسة الليثي(2008)، دراسة المصري(2011).

واختلفت دراسة(2010)Yavuz ودراسة هوانج(2007) حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث أدة الدراسة:

اتفقت كل الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل دراسة الهاجري(2013)، دراسة عليان(2012)، دراسة داود(2011)، دراسة اليثي(2008)، ودراسة هوانج(2007)، دراسة المصري(2011)، دراسة جودة(2010)، (&lok Crawford(2004).

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من المعلمين مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الهاجري(2013)، دراسة عليان(2012)، دراسة داود(2011)، دراسة عسكر(2012)، واختلفت مع دراسة العاجز(2011)، حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها في تلك الدراسة على الموظفين الإداريين، ودراسة الليثي(2008)، دراسة المصري(2011)، حيث كانت عينة الدراسة ومنها مديري المدارس، ودراسة جودة(2010) كانت العينة هي الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، **ودراسة** (&lok Crawford(2004) كانت عينة الدراسة من مديري المدارس والعاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

من حيث المرحلة التعليمية:

اتفقت بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية حيث اختارت بعض الدراسات مرحلة التعليم الأساسي مثل: دراسة باليه وابيك(2010) دراسة الليثي (2008)، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية "أساسي وثانوي" مثل دراسة عليان(2012) ودراسة عسكر(2012) ودراسة(2010)Yavuz.

واختلفت بعض الدراسات السابقة في اختيار مرحلة التعليم الثانوي مثل دراسة هوانج(2007)، دراسة داود(2011)، دراسة الهاجري(2013) دراسة المصري(2011)، (2004)Crawford &lok.

من حيث النتائج:

(متغير الجنس)

اتفقت بعض الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس مثل دراسة الهاجري(2013)، هوانج(2007)، باليه وابيك(2010).

في حين اختلفت معظم نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس مثل دراسة عليان(2012) ودراسة عسكر(2012)، دراسة جودة(2010)، دراسة المصري(2011)، دراسة جودة(2010).

(متغير المؤهل العلمي)

اتفقت بعض الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل الهاجري(2013)، دراسة الليثي (2008)، باليه وابيك(2010).

في حين اختلفت معظم نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة عليان(2012) ودراسة عسكر(2012)، دراسة جودة(2010).

(متغير سنوات الخدمة)

اتفقت معظم الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة مثل الهاجري(2013)، ، باليه وابيك(2010)، دراسة جودة(2010).

في حين اختلفت معظم نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة دراسة عليان(2012) ودراسة عسكر(2012) ، دراسة المصري(2011).

(متغير المنطقة التعليمية)

اتفقت بعض الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية مثل دراسة عليان(2012) ودراسة عسكر(2012).

في حين اختلفت بعض نتائج الدراسات السابقة حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية مثل الهاجري(2013)، دراسة جودة(2010).

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- ✓ تحديد منهج الدراسة المناسب للدراسة.
- ✓ تحديد أداة الدراسة المناسبة.
- ✓ تحديد متغيرات الدراسة.
- ✓ صياغة أسئلة الدراسة.
- ✓ نتائج الدراسات السابقة ساعدت الباحثة في إثراء بحثها من خلال المعلومات الموجودة بها خلال إعدادها الإطار النظري للدراسة، حيث أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كمجال مهم وضروري للمؤسسات التعليمية والمدارس في ظل ثقافة تنظيمية واضحة المعالم
- ✓ تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة .
- ✓ الاطلاع إلى المصادر والمراجع التي تتناسب مع الدراسة الحالية.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✓ تناولت موضوعاً حيوياً تميزت به حياة الشعب الفلسطيني بشكل عام والتنظيمات بشكل خاص.
- ✓ لم تكتف الدراسة بتناول متغير واحد فقط لكنها ارتأت أن تدرس العلاقة بين متغيرين وهما إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية .
- ✓ تسلط الضوء على أهمية إدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث في ظل ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والتعاون بما يحقق النجاح في إدارة الأزمات واستمرار عمل المدارس لتحقيق رسالتها التربوية التعليمية
- ✓ طورت الباحثة أداتين بحثيتين للدراسة بهدف جمع المعلومات عن مشكلة الدراسة، أداة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات وأداة أخرى لقياس نمط الثقافة التنظيمية لمديري المدارس وفحص وجود علاقة بين المتغيرين وتحديد نسبة التأثير في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- الأساليب الاحصائية

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات المتبعة في الجانب الميداني في هذه الدراسة من حيث منهجية البحث العلمي، ومجتمع الدراسة الأصلي، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات التي استخدمتها الباحثة في دراستها، والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، من ثم الأساليب الإحصائية التي استخدمت للتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة عن السؤال الأساس ويدرس ماهية وطبيعة الظاهرة موضوع البحث. ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يهتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها ، ومعنى ذلك أن المنهج الوصفي يمتد إلى تناول كيف تعمل الظاهرة. (أبو حطب وصادق، 1991: 104)

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريات غزة والبالغ عددهم (2125) معلماً ومعلمة، وموزعين حسب المديرية، ولمعرفة تفاصيل أكثر عن مجتمع الدراسة جدول رقم(2):

جدول (2) يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة

المديرية	العدد	النسبة %
مديرية غرب غزة	648	30.5
مديرية جباليا	767	36.1
مديرية بيت لاهيا وبيت حانون	710	33.4
المجموع الكلي	2125	100.0

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من جزئيين:

العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بأخذ عينة مكونة من 30 معلم ومعلمة بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، من خلال التعرف على معاملات الصدق والثبات للاستبانات.

العينة الفعلية:

قامت الباحثة بأخذ عينة بنسبة تمثل (20%) من مجتمع الدراسة، فقد تم تصميم عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية عند حساب العينة الفعلية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (425) معلماً ومعلمة، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وقامت بجمع عدد (350) استبانة بما يعادل (82.3%) نسبة استراد من عينة الدراسة الفعلية، وللتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد الجدول رقم(3):

جدول (3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة في المديريات الثلاث

المتغيرات الديمغرافية	التكرار	النسبة %
نوع الجنس		
ذكر	106	30.3
أنثي	244	69.7
المجموع	350	100.0
المؤهل		
بكالوريوس فأقل	332	94.9
ماجستير فأكثر	18	5.1
المجموع	350	100.0
سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	34	9.7
(5-10) سنوات	104	29.7
10سنوات فأكثر	212	60.6
المجموع	350	100.0

تبين من الجدول السابق:

نوع الجنس: أظهرت البيانات إلى أن (69.7%) من أفراد العينة إناث، بينما (30.3%) ذكور، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الإناث في عينة الدراسة في المديريات الثلاث في مدارس وكالة الغوث الدولية بسبب اهتمام الطالبات من الجامعات بالتوجه نحو مهنة التعليم كوسيلة للحصول على الراتب لمساعدة الزوج في شئون الحياة اليومية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة منذ عام 2007، كذلك لاهتمام المعلمات بتعبئة الاستبانات التي قامت الباحثة بتوزيعها بغرض البحث العلمي أكثر من المعلمين وأيضا بسبب أن المعلمات صاحبات الفرص الأكبر في التوظيف كونهن يعملن بجد في اختبارات التوظيف ويحصلن على أعلى الدرجات مع وجود رغبة من قبل إدارة الوكالة بتوظيف المعلمات أكثر من المعلمين بسبب قدرة المعلمات على العطاء والاهتمام بالبرامج التي تفرضها الوكالة على المدارس أكثر من المعلمين .

المؤهل العلمي: أظهرت البيانات إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل بنسبة (94.9%)، بينما (5.1%) مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر، وتعزو

الباحثة انخفاض نسبة المعلمين الحاصلين على مؤهلات عليا بسبب عدم وجود درجات ترقية في وكالة الغوث الدولية على الشهادات العليا، فنجد أن معظم المؤهلات تتركز في فئة بكالوريوس.

سنوات الخدمة: أظهرت البيانات إلى أن(9.7%) من أفراد العينة لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، بينما (29.7%)سنوات الخدمة لديهم من (5−10) سنوات، في حين أن (60.6%)سنوات الخدمة لديهم 10 سنوات فأكثر، وتعزو الباحثة إلى ارتفاع نسبة سنوات الخدمة أكثر من 10سنوات بسبب انتهاج وكالة الغوث الدولية سياسة تقليص عملية استيعاب أعداد كبيرة من الخريجين في قطاع التعليم بسبب وجود عجز في موازنة الوكالة، في الأعوام الأخيرة لهذا تركزت الفئة الأكبر في التوظيف على الفئة الأقدم، بينما تركزت الفئة الأدنى في فئة أقل من 5 سنوات لنفس السبب لعدم استيعاب أعداد كبيرة من خريجي الجامعات في محافظات غزة وخاصة مع قرار المفوض وقف التوظيف لمدة خمس سنوات.

أدوات الدراسة:

أولاً: استبانة ممارسة إدارة الأزمات:

وصف الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى تعرف درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية (60) فقرة وضعتها الباحثة بعد الاطلاع على عدد كبير من الدراسات والكتب التي تناولت إدارة الأزمات وبعد عرضها على عدد من المحكمين أصبح عدد فقرات الاستبانة (31) فقرة، توزعت على أبعاد ممارسة إدارة الأزمات عند مديري المدارس، حيث إن الاستبانة اشتملت على أربعة أبعاد وهي (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهائها ، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل)، وكل عبارة في الاستبانة ترتبط بإدارة الأزمات وأبعادها، وأمام كل عبارة خمس إجابات تبدأ الإجابة الأولى (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ويضع المبحوث إشارة (x) أمام الاستجابة التي تتفق وتعبر عن مشاعره والإجابات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من بالتأكيد وينتهي النفي المطلق والتلازم لهذه المشاعر، ويتم الإجابة على واحدة من الخيارات التي أمام العبارة.

جدول (4) يبين عدد فقرات استبانة ممارسة إدارة الأزمات حسب كل بعد من أبعاده

الأبعاد	عدد الفقرات	مدى الفقرات
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	8	8-1
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	8	16-9
التعامل مع الأزمات بعد انتهائها	8	24-17
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	7	25-31
المجموع	31	31-1

تصحيح الاستبانة:

تتراوح درجات استبانة ممارسة إدارة الأزمات من 31 درجة وحتى155 درجة، وتقع الإجابة على الاستبانة في خمس مستويات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتتراوح

الدرجة لكل عبارة ما بين (خمس درجات– درجة واحدة)، بمعنى إذا كانت الإجابة (١ قليلة جدا"،2 قليلة،3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جدا")، حيث يشير ارتفاع الدرجة إلى ارتفاع درجة ممارسة إدارة الأزمات.

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

للتعرف على الخصائص السيكومترية للاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الصدق والثبات للاستبانة، وستقوم الباحثة بعرض معاملات الصدق والثبات للاستبانة من خلال التالي:

معاملات الصدق لاستبانة ممارسة إدارة الأزمات:

للتحقق من معاملات الصدق للاستبانة قامت الباحثة بحساب الصدق بثلاث طرق وهي: صدق المحكمين، الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي، وقد عرضتهم بالتفصيل من خلال التالي:

صدق المحكمين: وقد عرفه أبو علام(2007) على أنه :عرض الاستبانة بفقراتها ومجالاتها على مجموعة من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة، لفحص مجالات الاستبانة وفقرات كل مجال للتأكد من خلوها من الأسئلة المنفية وخلوها من الأخطاء اللغوية، والتأكد من تغطية فقراتها ومجالاتها موضوع الدراسة، بحيث يكون مُخرج الاستبانة في صورة مقبولة تجعل المستجيب يُقبل عليها ويعطي إجابات صادقة موثوقاً بها(أبو علام،426:2007).

عرضت الباحثة المقياس على (16) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من {الجامعة الإسلامية – جامعة الأزهر– جامعة الأقصى القدس المفتوحة–وزارة التربية والتعليم} وعلى مختصين في (تخصص علم أصول تربية) والبحث العلمي، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين **انظر الملحق رقم (2)** ملحق بأسماء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، في صورتها النهائية.

الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة(أبو علام،469:2007)، والنتائج الخاصة بالصدق البنائي موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استبانة ممارسة إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	.881	** دالة إحصائياً عند 0.01
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	.839	** دالة إحصائياً عند0.01
التعامل مع الأزمات بعد انتهائها	.894	** دالة إحصائياً عند 0.01
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	.910	** دالة إحصائياً عند0.01

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من الجدول السابق أن أبعاد استبانة ممارسات إدارة الأزمات تمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وحيث تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الاستبانة بين (0.83– 0.91) وهذا يدل على أن الاستبانة يتمتع بمعامل صدق عالي.

ثالثاً: **صدق الاتساق الداخلي:**

صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (أبو علام،478:2007).

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات

الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج الخاصة بمعاملات الصدق موضحة من خلال الجدول رقم(6).

جدول (6) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد استبانة ممارسات إدارة الأزمات والدرجة الكلية لكل بعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها			**التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة**		
1	.838	.000**	15	.568	.009**
2	.821	.000**	16	.520	.019*
3	.704	.000**	17	.747	.000**
4	.765	.000**	18	.789	.000**
5	.744	.000**	19	.917	.000**
6	.549	.012*	20	.919	.000**
7	.737	.000**	21	.760	.000**
8	.628	.003**	22	.898	.000**
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها			**تجنب حدوث الأزمات في المستقبل**		
9	.605	.005**	23	.854	.000**
10	.850	.000**	24	.479	.033*
11	.804	.000**	25	.773	.000**
12	.896	.000**	26	.926	.000**
13	.915	.000**	27	.899	.000**
14	.740	.000**	28	.701	.000**
			29	.854	.000**

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فقرات أبعاد استبانة ممارسات إدارة الأزمات تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، 0.05، وهذا يدل على أن فقرات استبانة ممارسات إدارة الأزمات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعة.

معاملات الثبات للاستبانة:

وهو قياس دقة المقياس أو اتساقه من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين درجات الأفراد في المقياس في مرات الإجراء المختلفة، أو بين تقديرات من يقومون بتقدير الدرجات في المرات

المختلفة للتأكد من ثبات استجابات المفحوصين على بنود الاستبانة فيما لو طبقت عليهم مرة أخرى(أبو علام،481:2007)، وللتحقق من معاملات الثبات الاستبانة قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقتين وهما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

معاملات الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ :

وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة تساوي 0.95 وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي ومرتفع، وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد تراوح معامل الثبات لأبعاد الاستبانة بين (0.86 –0.92)، وهذا يدل أن أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة.

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة الكلي إلى نصفين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للمقياس والبعد، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لدرجات الاستبانة بهذه الطريقة (0.75)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان – براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.86)، ويعد هذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية. وبما أن الاستبانة لها أربعة أبعاد، حيث تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.79 –0.92)، وهذا يدل على أن الاستبانة بأبعادها تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، ويتضح ذلك من خلال الجدول (7):

جدول (7) يوضح قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبانة ممارسات إدارة الأزمات وأبعاده

استبانة ممارسات إدارة الأزمات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			معامل ارتباط بيرسون	معادلة سبيرمان براون
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	8	٠.86	0.65	0.79
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	8	٠.92	0.81	0.89
التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة	8	٠.89	0.86	0.92
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	7	٠.87	0.73	0.84
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الأزمات	29	٠.95	0.75	0.86

معادلة سبيرمان براون المعدلة = ر*2 /ر+1

ثانياً: استبانة الثقافة التنظيمية :

وصف الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى تعرف نمط الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية على (62) فقرة وضعتها الباحثة بعد الاطلاع على عدد الدراسات و أخذ آراء بعض الأكاديميين وبعد عرضها على عدد من المحكمين أصبح عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة، حيث إن الاستبانة لديها أربعة أنماط وهي (ثقافة القوة، ثقافة الانجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني)، وكل عبارة في الاستبانة ترتبط بأنماط بالثقافة التنظيمية، وأمام كل عبارة خمس إجابات تبدأ الإجابة الأولى (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ويضع المبحوث إشارة (x) أمام الاستجابة التي تتفق وتعبر عن مشاعره والإجابات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من التأكيد وينتهي النفي المطلق والتلازم لهذه المشاعر. ويتم الإجابة على واحدة من الخيارات التي أمام العبارة.

جدول (8) يبين عدد فقرات استبانة انماط الثقافة التنظيمية حسب كل بعد من أبعاده

انماط الثقافة التنظيمية	عدد الفقرات	مدى الفقرات
ثقافة القوة	10	10-1
ثقافة الانجاز	10	20-11
ثقافة النظم والأدوار	10	30-21
ثقافة التعاطف الإنساني	10	40-31

تصحيح الاستبانة:

تتراوح درجات هذه الاستبانة من (40) درجة وحتى (200) درجة، وتقع الإجابة على الاستبانة في خمس مستويات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتتراوح الدرجة لكل عبارة ما بين (خمس درجات– درجة واحدة)، بمعنى إذا كانت الإجابة (1 قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جداً)، حيث يشير ارتفاع الدرجة إلى نمط الثقافة التنظيمية لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية، حيث إن جميع فقرات الاستبانة إيجابية.

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

للتعرف على الخصائص السيكومترية للاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الصدق والثبات للاستبانة، وقامت الباحثة بعرض النتائج:

معاملات الصدق لاستبانة الثقافة التنظيمية:

للتحقق من معاملات الصدق للاستبانة قامت الباحثة بحساب الصدق بطريقتين وهما: صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، وعرضتها بالتفصيل من خلال التالي:

صدق المحكمين:

عرض الاستبانة بفقراتها ومجالاتها على مجموعة من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة، لفحص مجالات الاستبانة وفقرات كل مجال للتأكد من خلوها من الأسئلة المنفية وخلوها من الأخطاء اللغوية، والتأكد من تغطية فقراتها ومجالاتها موضوع الدراسة، بحيث يكون مُخرج الاستبانة في صورة مقبولة تجعل المستجيب يُقبل عليها ويعطي إجابات صادقة موثوقاً بها(أبو علام،2007: 426).

عرضت الباحثة الاستبانة على 16 من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من {الجامعة الإسلامية – جامعة الأزهر– جامعة الأقصى – القدس المفتوحة–وزارة التربية والتعليم} وعلى مختصين في العلوم الإنسانية (تخصص أصول التربية) والبحث العلمي، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين انظر الملحق رقم (2) ملحق بأسماء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، في صورتها النهائية.

الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة(أبو علام،2007:469)، حيث أن نتائج الصدق البنائي موضحة من خلال الجدول رقم(9).

جدول (9) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين انماط الثقافة التنظيمية السائدة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	٠.918	** دالة إحصائياً عند 0.01
ثقافة الانجاز	٠.914	** دالة إحصائياً عند 0.01
ثقافة النظم والأدوار	٠.927	** دالة إحصائياً عند 0.01
ثقافة التعاطف الإنساني	٠.914	** دالة إحصائياً عند 0.01

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من نتائج الجدول السابق بأن أنماط الثقافة التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وحيث بلغت معاملات الارتباط لأنماط الثقافة التنظيمية بين (0.91–92. 0) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عالي

صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (أبو علام،478:2007)، حيث جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج الخاصة بمعاملات الصدق موضحة من خلال جدول رقم(10):

جدول رقم(10) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات انماط الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الكلية لكل نمط على حده

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ثقافة القوة			ثقافة النظم والأدوار		
1	.472	*.035	21	.643	**.002
2	.749	**.000	22	.811	**.000
3	.760	**.000	23	.834	**.000
4	.801	**.000	24	.782	**.000
5	.763	**.000	25	.768	**.000
6	.571	**.008	26	.917	**.000
7	.694	**.001	27	.853	**.000
8	.665	**.001	28	.593	**.006
9	.830	**.000	29	.624	**.003
10	.658	**.002	30	.722	**.000
ثقافة الانجاز			ثقافة التعاطف الإنساني		
11	.796	**.000	31	.722	**.000
12	.934	**.000	32	.912	**.000
13	.902	**.000	33	.864	**.000
14	.823	**.000	34	.835	**.000
15	.897	**.000	35	.757	**.000
16	.892	**.000	36	.750	**.000
17	.782	**.000	37	.893	**.000
18	.873	**.000	38	.896	**.000
19	.792	**.000	39	.920	**.000
20	.839	**.000	40	.865	**.000

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات انماط الثقافة التنظيمية السائدة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01،0.05. وهذا يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق مرتفعة.

معاملات الثبات للاستبانة:

قياس دقة المقياس أو اتساقه من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين درجات الأفراد في المقياس في مرات الإجراء المختلفة، أو بين تقديرات من يقومون بتقدير الدرجات في المرات

المختلفة للتأكد من ثبات استجابات المفحوصين على بنود الاستبانة فيما لو طبقت عليهم مرة أخرى(أبو علام،2007:481)، للتحقق من معاملات الثبات للاستبانة قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقتين وهما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

معاملات الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ :

وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة تراوحت بين (0.87–0.97)، وهذا يدل أن أنماط الثقافة التنظيمية تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة.

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود كل نمط إلى نصفين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني لكل نمط على حده، حيث تراوحت معاملات الثبات للأنماط الأربعة بين (0.80–0.94)، وهذا يدل على أن نماط الثقافة التنظيمية تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفي لاستبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

استبانة نمط الثقافة التنظيمية	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			معامل ارتباط بيرسون	معادلة سبيرمان براون
ثقافة القوة	10	.870	0.67	0.80
ثقافة الانجاز	10	.950	0.88	0.94
ثقافة النظم والأدوار	10	.920	0.71	0.83
ثقافة التعاطف الإنساني	10	.940	0.89	0.94

معادلة سبيرمان براون المعدلة = ر* 2 /ر+1

الأساليب الإحصائية:

- قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- **إحصاءات وصفية منها:** التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي للإجابة على السؤال الأول والثاني.
- **المتوسط الحسابي النسبي (الوزن النسبي):** ويفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية للإجابة على السؤال الأول والثالث.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- **معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods):** ويستعمل للتأكد من أن الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.
- **معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient):** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ولقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار (ت) لعينتين مستلقتين:** لكشف دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين بالنسبة للمتغير التابع المتعلق بكل من الجنس والمؤهل العلمي.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** لبيان دلالة الفروق ببن متوسطات ثلاث عينات فأكثر بالنسبة للمتغير التابع المتعلق بسنوات الخدمة.
- **اختبار شيفيه:** لمعرفة اتجاه الفروق ودلالتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيراتها

ويشتمل على:

- **إجابة تساؤلات الدراسة.**
- **اختبار فرضيات الدراسة**
- **ملخص النتائج.**
- **التوصيات.**
- **الدراسات المقترحة.**
- **قائمة المصادر والمراجع.**
- **الملاحق**

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

مقدمة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وتم عرض النتائج وتفسيراتها الخاصة بتساؤلات الدراسة، ثم عرض النتائج وتفسيراتها الخاصة بفرضيات الدراسة.
من أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة النسب المئوية المستخدمة في دراسة الأشقر وهي

كالتالي: **جدول رقم(14) المحك المعتمد للدراسة**

80% فأكثر	كبيرة جداً
%70.9-%70	كبيرة
%69.9-%60	متوسطة
%59.9-%50	قليلة
أقل من 50%	قليلة جداً

(الأشقر،2003،114)

تساؤلات الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين ؟

لتعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي لدرجات استبانة ممارسة إدارة الأزمات وأبعاد الاستبانة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستبانة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

استبانة ممارسة إدارة الازمات وأبعادها	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	8	40	29.9	5.3	74.9	2
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	8	40	30.8	5.6	77.1	1
التعامل مع الأزمات بعد انتهائها	8	40	29.1	5.4	72.9	3
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	7	35	24.0	5.5	68.7	4
الدرجة الكلية لممارسة ادارة الازمات	31	155	114.0	19.4	73.5	

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في ١٠٠

أظهرت النتائج أن متوسط الدرجة الكلية لاستبانة ممارسة إدارة الازمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين بلغ (114,0) درجة وبانحراف معياري (19.4)درجة، وبوزن نسبي بلغ (73.5%)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل كبير، فقد احتل بُعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (77.1%)، ويليه في المرتبة الثانية بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها بوزن نسبي بلغ (74.9%)، ويليه في المرتبة الثالثة بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهائها بوزن نسبي بلغ (72.9%) ، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل بوزن نسبي بلغ (68.7%)، ومما سبق يتضح بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لديهم مستوى كبير من ممارسة إدارة الأزمات وأبعادها.

وتعزو الباحثة هذا السبب الذي أدى لمثل هذه الاستجابة الكبيرة في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات، هو نتيجة الخبرة العالية لدى مديري المدارس في مجال الأزمات كونهم تعرضوا للعديد من الأزمات المختلفة مثل أزمات العدوان الصهيوني على مدارس

وكالة الغوث الدولية، وتدمير بعض المدارس، واستهداف الطلبة والمعلمين، وما نتج عنها من أزمات نفسية، وأزمات مالية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وكيف استطاعت وكالة الغوث بالاعتماد على مديري المدارس إعادة العمل إلى طبيعته في مدارسها لخدمة اللاجئين رغم كافة الظروف الصعبة، ومن هنا أصبح مدير المدرسة قادر على التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، لهذا احتل بُعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (77.1%)، في استجابات المبحوثين، وقد اتفقت مع دراسة عبد العال(2009) التي بينت أن مهارات الاستفادة من الأزمات أثناء حدوثها احتلت المرتبة الأولى بنسبة (86%)، ودراسة أبو معمر(2011) حيث احتل مواجهة الأزمات بعد حدوثها المرتبة الثانية بنسبة (91.1%).

ثم احتل المرتبة الثانية بُعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها بوزن نسبي بلغ (74.9%)، لقدرة مديري المدارس على وضع الخطط المناسبة والملائمة بحيث يسهل التعامل معها أثناء وقوع الأزمة بناء على التجارب السابقة لهم في إدارة الأزمات.

-ويليه في المرتبة الثالثة بُعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة بوزن نسبي بلغ (72.9%)، وتعزو الباحثة هذه النسبة الى دور مديري المدارس بالتنسيق مع عدة جهات حكومية وغير حكومية لإعادة العمل لطبيعته في مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال الإسراع ببدء الدوام المدرسي، ثم التواصل مع المختصين النفسيين لعلاج الآثار النفسية للطلاب والمعلمين بعمل أنشطة هادفة من خلال برامج الدعم النفسي التي تقدمها وكالة الغوث الدولية، والتواصل مع الوزارات المختصة لتنظيف الركام الناتج عن العدوان الصهيوني على المدارس، والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لتقديم المساعدات النقدية والعينية للطلبة المحتاجين نتيجة الظروف الصعبة التي مر بها الطلاب خلال الأزمة وبذلك اتفقت مع دراسة عبد العال(2009) التي حصل مجال استعادة النشاط على نسبة (82%).

- ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل بوزن نسبي بلغ (68.7%)، تعزو الباحثة انخفاض نسبة الاستجابة لهذا المجال بسبب عدم وجود قاعدة بيانات في مدارس وكالة الغوث الدولية خاصة بالأزمات لتوثيق الأزمات التي مرت بها المدارس وتحليلها والاستفادة منها لتجنب حدوثها في المستقبل ولعدم وجود مختصين في إدارة الأزمات في مديريات التعليم بوكالة الغوث لديهم القدرة على وضع منهجية علمية سليمة قادرة على استشعار إشارات الإنذار بالمشكلات الموجودة والمحتملة من خلال رصد مؤشراتها والتعامل معها قبل أن

تنضج لتصبح أزمة وذلك بتحليل البيئة الداخلية وتحديد(الموارد المادية والبشرية والإدارية والمالية) للتعرف إلى مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تجنب الأزمات في المستقبل لذلك فإن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة يعتمدون بشكل أساس على وضع الخطط الملائمة حال وقوع الأزمة بناءً على الخبرة في إدارة الأزمات التي عصفت بالمدارس خلال السنوات الماضية.

وقد اتفقت النتائج الحالية مع: دراسة أبو معمر(2011) والتي أظهرت أن مديريات التربية والتعليم تقوم بممارسة إدارة الأزمات بنسبة (86.3%)، دراسة (عبد العال،2009) والتي أظهرت توفر تخطيط استراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة، دراسة (حمدونة، 2006م) أظهرت أن المديرين يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمات بشكل فعال، دراسة اليحيوي(2006) أظهرت الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، دراسة أوريفيكي (2000)،Orifici التي أظهرت هناك استعداداً لدى مديري المدارس للقيام بأدوارهم في أثناء الأزمات واتخاذهم اجراءات الأمن والسلامة.

واختلفت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات التالية: دراسة الزاملي وآخرون(2007) والتي أظهرت أن الأساليب التي يستخدمها المديرون في مواجهة الأزمات على مستوى المدرسة، فهناك ضعف في قدرة مديري المدارس على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة، دراسة (Orific، 2000) أظهرت عدم توفر خطة فاعلة لإدارة الأزمات وموضح بها دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات.

إجابة السؤال الثاني :الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (نوع الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

لاختبار صحة هذا الفرض تم إيجاد اختبار ت لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى الجنس (معلم، معلمة)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال **جدول (13) يوضح اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى الجنس (معلم، معلمة)**

ممارسة إدارة الأزمات	ذكور (ن = ١٠٦)		إناث (ن= ٢٤٤)		قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	28.66	5.93	30.50	4.95	-3.00	.001**	الإناث
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	29.06	6.16	31.63	5.14	-4.04	.001**	الإناث
التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة	27.95	5.90	29.67	5.04	-2.78	.001**	الإناث
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	22.58	5.74	24.69	5.22	-3.37	.001**	الإناث
الدرجة الكلية لممارسة ادارة الازمات	108.25	21.49	116.48	17.90	-3.72	.001**	الإناث

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة إدارة الأزمات والأبعاد التالية (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء

حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهائها، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) بالنسبة لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، الفروق كانت لصالح المعلمات، وهذا يدل على أن المعلمات يرين بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون إدارة الأزمات في الأبعاد التالية (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) أكثر من المعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن المعلمات لديهن اهتمام أكبر من المعلمين في معرفة التفاصيل المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة وذلك بطبيعة الفطرة، فالمرأة تهتم بتفاصيل العمل أكثر من الرجال، كذلك بسبب أن المعلمات يحرصن على التواصل المستمر مع إدارة المدرسة أكثر من المعلمين وبذلك هن أكثر قرباً من مديري المدارس وعلى معرفة أكثر بطرق الإدارة في علاج المشكلات التي تواجه المدير لاكتساب الخبرة اللازمة التي تؤهلهن في المستقبل للترقي وكسب رضى الإدارة المدرسية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اليحيوي،2006) التي أظهرت وجود فروق لصالح المديرات، واختلفت مع دراسة (أبو معمر،2011)، دراسة(صقر،2009)، دراسة(الفزاري،2003) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

لاختبار صحة هذا الفرض تم إيجاد اختبار ت لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي لهم (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال جدول (14):

جدول رقم (14) يوضح اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين

ممارسة إدارة الأزمات	بكالوريوس فاقل (ن= ٣٣٢)		ماجستير فاكثر (ن= ١٨)		قيمة اختبار(ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	30.15	5.04	26.00	8.39	3.267	.001**	بكالوريوس فاقل
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	30.99	5.40	28.22	8.06	2.057	.040*	بكالوريوس فاقل
التعامل مع الأزمات بعد انتهائها	29.30	5.22	26.33	7.10	2.301	.022*	بكالوريوس فاقل
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	24.30	5.18	19.50	8.16	3.692	.001**	بكالوريوس فاقل
الدرجة الكلية لممارسة إدارة الازمات	114.74	18.46	100.06	29.51	3.168	.002**	بكالوريوس فاقل

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات والأبعاد التالية (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)، الفروق كانت لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل، وهذا يدل على أن المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل يرون بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة يمارسون إدارة الأزمات في الأبعاد التالية (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

وترى الباحثة نتيجة وجود فروق جوهرية لصالح المعلمين والمعلمات الحاصلين على درجة بكالوريوس فأقل من ناحية واضحة أن أعداد حملة البكالوريوس أكبر من حملة الماجستير ومن ناحية ثانية أن الحاصلين على ماجستير فأكثر قد أصبح لديهم معرفة أعمق من باقي المعلمين بإدارة الأزمات، وما يجب أن يقوم به مدير المدرسة، فأصبح لديهم توقعاً عالياً لأداء المدير يفوق توقع المعلمين حملة البكالوريوس.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر،2012)، (صقر،2009)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 > α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولاختبار صحة هذا الفرض تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات **ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)**، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي: **جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم**

ممارسة إدارة الأزمات وأبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	بين المجموعات	227.5	2	113.7	4.08	.018*
	داخل المجموعات	9670.2	347	27.9		
	المجموع	9897.7	349			
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	بين المجموعات	145.3	2	72.6	2.34	.098//
	داخل المجموعات	10755.7	347	31.0		
	المجموع	10901.0	349			
التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة	بين المجموعات	71.6	2	35.8	1.25	.289//
	داخل المجموعات	9966.7	347	28.7		
	المجموع	10038.3	349			
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	بين المجموعات	134.6	2	67.3	2.27	.105//
	داخل المجموعات	10281.6	347	29.6		
	المجموع	10416.2	349			
الدرجة الكلية لممارسة ادارة الازمات	بين المجموعات	2212.9	2	1106.5	2.97	.052//
	داخل المجموعات	129122.0	347	372.1		
	المجموع	131334.9	349			

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (α **< 0.05**) في الدرجة الكلية والبعد الثاني والثالث والرابع لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (**أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات**)، وهذا يعني أن متغير سنوات الخدمة للمعلمين ليس لها أثر على تقييم درجة ممارسة إدارة الأزمات وأبعاده (التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهائها، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(أبو معمر،2011)، دراسة(صقر،2009)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (α **< 0.05**) في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها تعزى لمتغير سنوات الخدمة(**أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات**)، لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتجانس التباين، فقد لوحظ بأن المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم تتراوح ما بين (5– 10 سنوات) يرون أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها أكثر من المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية. في حين لم تلاحظ أي فروق أخرى بين سنوات الخدمة الأخرى.

تعزو الباحثة سبب هذه النتيجة أن المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم تتراوح ما بين(5–10) سنوات هي الفئة الأكثر فاعلية والأكثر مشاركة ونشاطاً في المدرسة عن غيرهم من فئات المعلمين، وبالتالي هم الأكثر تقديراً لجهود المدير، وهم الذين يثقون بالمدير ويثمنون عمله ويقدروه أكثر من باقي الفئات الأخرى من المعلمين. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة(صقر،2009) التي أظهرت وجود فروق في سنوات الخدمة ذات دلالة إحصائية لصالح مهارات استعادة النشاط.

جدول رقم (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في بعد التخطيط لمواجهة الازمات قبل حدوثها بالنسبة لسنوات الخدمة للمعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	المقارنات البعدية		
				1	2	3
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	اقل من5 سنوات	34	31.1	1.0	.787	.058
	5-10 سنوات	104	30.9		1.0	.013**
	10سنوات فاكثر	212	29.3			1.0

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

إجابة السؤال الثالث: ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟ .

للتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

انماط الثقافة التنظيمية السائدة	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
ثقافة القوة	10	50	39.5	6.4	79.0	4
ثقافة الانجاز	10	50	40.1	7.2	80.2	1
ثقافة النظم والأدوار	10	50	39.9	7.0	79.8	2
ثقافة التعاطف الإنساني	10	50	39.9	8.2	79.8	3

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في ١٠٠

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق بأن:

– نمط ثقافة الإنجاز احتل المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (80.2%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن مديري المدارس يركزون على النجاح والنمو والتميز في ظل المنافسة بين مدارس وكالة الغوث الدولية في مديريات التعليم للحصول على أفضل ترتيب للمدارس من حيث النجاح للطلبة وانخفاض أعداد الراسبين في المدارس والتميز بالأنشطة والمتابعة للمعلمين والطلبة في تطبيق تدريس المنهاج للطلبة بطرق أكثر تميزاً، وحيث يشعر مديرو المدارس بأهمية سرعة تحقيق الأهداف المنشودة لهذا يحاولون تذليل اللوائح والقواعد حتي لا تقف عائقاً في طريق

العمل من خلال ايجاد جو من المرونة في التعامل مع المعلمين في تدريس المنهاج للطلبة دون الإخلال بالإطار العام للنظام المتبع في تعليم وكالة الغوث الدولية،

– ويليه في المرتبة الثانية نمط ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي بلغ (79.8%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور مديري المدارس في عملية الرقابة المستمرة على أداء المعلمين في صفوفهم الدراسية، بحيث يركز مديري المدارس على توزيع المهام بين المعلمين بما يلائم تخصصاتهم وامكاناتهم التعليمية، وكذلك لأنهم يتبنون سياسة واحدة في الحكم على أداء المعلمين من خلال درجات الطلبة في المواد الدراسية وأعداد الراسبين في كل صف مدرسي وكذلك مدى التزام المعلم باللوائح والنظم المحددة بوضوح في المدرسة بحيث يلتزم المعلمون بجميع هذه النظم المحددة حتى لو تعارضت مع مصالحهم ومتطلبات العمل، لأن مديري المدارس في هذا النمط يعامل المعلمين على أنهم موظفون مطلوب منهم الالتزام بكل ما يفرض عليهم من نظم ولوائح وقوانين العمل من خلال زيادة العبء الوظيفي عليهم من تحضير للدروس بشكل يومي ومتابعة الطلبة ضعفاء التحصيل، واستحداث طرق جديدة لتعليم الطلبة الراسبين لرفع مستواهم التحصيلي والالتزام بالدوام المدرسي في الأوقات المحددة، مع عدم مراعاة الظروف الطارئة التي قد تصيب المعلم، وبذلك فهم يتعاملون مع المعلمين على أنهم كالآلة وليس أشخاص لهم كيانهم الخاص.

– ويليه في المرتبة الثالثة نمط ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي بلغ (79.8%)، يركز مديري المدارس في هذا النمط على العلاقات الإنسانية والألفة والحب مع المعلمين، بحيث يظهر المدير الاهتمام بالمعلمين، وأنه يقف في صفهم ويعمل لمصلحتهم، ويتميز المعلمون ومديرو المدارس بالتعاطف مع بعضهم البعض في العمل، ويعطى وقتهم للآخرين فهم يهتمون ببعضهم البعض، ويقومون بتبادل الزيارات في المناسبات الخاصة خارج البيئة المدرسية حيث توجد اللجنة الاجتماعية في المدارس لمتابعة الأمور الاجتماعية للعاملين في المدرسة لمشاركتهم

بأفراحهم وأحزانهم من باب التواصل الاجتماعي وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين بحيث يشعرون بأن الجميع في المدارس لهم قدرهم واحترامهم، حيث يهتم مدير المدرسة بإظهار المعلمون المتميزون أمام الجميع بالمظهر الأمثل لتحفيزهم وتقدير لإنجازاتهم،وللاقتداء بهم ، وبذلك فهم يشعرون بقدرهم وبالحب والتعاطف بينهم ويحاولون تجنب المشاحنات فيما بينهم.

– ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط ثقافة القوة بوزن نسبي بلغ (79.0%).

تعزو الباحثة سبب ذلك أن مديري مدارس لديهم مستوى مرتفع من أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لاعتماده على الحسم في القرارات التي تخص العمل داخل المدرسة حيث للمدير حضوره وشخصيته الحاسمة، ويكون المدير له حضوره من خلال المتابعة والرقابة المستمرة لجميع المعلمين من خلال جولات مستمرة على الصفوف وحضور بعض الحصص بشكل مفاجئ لتقييم أداء المعلمين، وكذلك عمل اختبارات للطلاب مثل إعطاء إملاء للطلاب لتقييم مستوى الطلاب، وملاحظة مدى تحسنهم على مدار العام فالمدير يبرز شخصيته ويركز على التميز والإبداع ويرقّي التابعين له من المعلمين والذين يظهرون النشاط الإداري والرغبة في التقرب إلى مدير المدرسة بغض النظر عن الكفاءة طالما أنهم يقدمون رغبة المدير عن حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

اتفقت الدراسة مع دراسة(الهاجري،2013) التي أشارت أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، دراسة (عليان،2012) التي أظهرت هناك درجة توافر عالية للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، دراسة(أبو هين، 2010)التي أظهرت نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والإبداع الاداري لمدير المدرسة مرتفع ، واختلفت مع دراسة(عسكر، 2012) التي بينت أن العلاقة الانسانية في أعلى المراتب القيادة التشاركية، دراسة(داود،2011)توصلت إلى عدة نتائج منها قصور تفعيل الثقافة التنظيمية، قصور ممارسة جوانب الإبداع الاداري.

إجابة السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة)؟.

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرا الدراسة الجنس (معلم–معلمة).

لاختبار صحة هذا الفرض تم إيجاد اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات لأنماط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات نمط الثقافة التنظيمية السائد لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة)

نمط الثقافة التنظيمية السائدة	ذكور (ن = ١٠٦)		إناث (ن= ٢٤٤)		قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
ثقافة القوة	37.58	8.12	40.35	5.36	-3.77	٠.٠١**	الإناث
ثقافة الانجاز	38.38	8.05	40.86	6.61	-3.02	٠.٠١**	الإناث
ثقافة النظم والأدوار	36.15	8.42	41.54	5.55	-7.08	٠.٠١**	الإناث
ثقافة التعاطف الإنساني	35.62	9.72	41.76	6.70	-6.82	٠.٠١**	الإناث

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) بالنسبة لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، الفروق كانت لصالح المعلمات، وهذا يدل على أن المعلمات يرين بأن مديري

مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لديهم مستوى عالٍ من نمط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) أكثر من المعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريتي شمال غزة غرب غزة .

ترى الباحثة سبب هذه النتيجة أن المعلمات لديهن اهتمام أكبر من المعلمين في معرفة التفاصيل المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس، وذلك بطبيعة الفطرة للمعلمة فهي تهتم بتفاصيل العمل أكثر من المعلمين فهي تسعى لمعرفة أدوارها في المدرسة وكذلك لديها الرغبة في إقامة علاقات انسانية مع المعلمات والمدير مبنية على الاحترام والتقدير، وتسعى دائما للتفوق في العمل من خلال الإنجاز للمهام المطلوبة، كذلك بسبب أن المعلمات يحرصن على التواصل المستمر مع إدارة المدرسة أكثر من المعلمين، وبذلك هن أكثر قرباً من مديري المدارس وعلى معرفة أكثر بنمط المدير السائد في إدارته للمدرسة لاكتساب الخبرة اللازمة التي تؤهلهن في المستقبل للرقي وكسب رضى وثقة المدير.

اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التالية دراسة (الهاجري،2013)، (هوانج،2007)، (باليه وابيك،2010) في وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة التالية دراسة عليان(2012) ودراسة (عسكر،2012)، دراسة (جودة، 2010)، دراسة (المصري،2011) حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لنمط الثقافة التنظيمية السائد لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

لاختبار صحة هذا الفرض تم إيجاد اختبار ت لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات نمط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي لهم (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات نمط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين

نمط الثقافة التنظيمية السائد	بكالوريوس فاقل (ن= ٣٣٢)		ماجستير فأكثر (ن= ١٨)		قيمة اختبار(ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
ثقافة القوة	39.79	6.00	34.33	11.00	3.560	.000**	بكالوريوس فاقل
ثقافة الانجاز	40.37	6.83	35.33	10.86	2.939	.004**	بكالوريوس فاقل
ثقافة النظم والأدوار	40.08	6.84	36.78	9.05	1.958	.051*	بكالوريوس فاقل
ثقافة التعاطف الإنساني	40.06	8.15	37.00	9.35	1.540	.124//	غير دالة

** دالة إحصائياً عند0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)، الفروق كانت لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأدنى، وهذا يدل على أن المعلمين

الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل يرون بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لديهم مستوى عالٍ من أنماط الثقافة التنظيمية التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار) أعلى من المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

ترى الباحثة نتيجة وجود فروق جوهرية لصالح المعلمين والمعلمات الحاصلين على درجة بكالوريوس فأقل بسبب أن الحاصلين على ماجستير فأكثر قد أصبح لديهم معرفة أعمق من باقي المعلمين بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس وما يجب أن يقوم به مدير المدرسة، فأصبح لديهم توقعاً عالياً لأداء المدير يفوق توقع المعلمين حملة البكالوريوس، ومن ناحة ثانية أن أعداد المعلمين من حملة البكالوريوس يفوق أعداد المعلمين من حملة الماجستير.

اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التالية (الهاجري،2013)، (دراسة الليثي، 2008)، (باليه وابيك، 2010).في وجود فروق دالة احصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين اختلفت مع نتائج الدراسات عليان(2012) ودراسة (عسكر، 2012)، دراسة (جودة، 2010)، حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)، وهذا يدل أن المعلمين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل والمعلمين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر يرون بأن مستوى ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة متساوي، مما يعطي مؤشر على أن متغير المؤهل العلمي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية ليس متغير مؤشراً على ارتفاع أو انخفاض تقييم مستوى نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

ترى الباحثة سبب أن متغير المؤهل العلمي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية ليس مؤشر على تقييم مستوى نمط ثقافة التعاطف الإنساني، حيث الإنسان المسلم يتأثر بعقيدته الإسلامية فيميل إلى الحب والتعاطف وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وبذلك فالمؤهل العلمي لا يرتبط كثيراً بنمط ثقافة التعاطف الإنساني، وبسبب الترابط الاجتماعي الكبير الذي يعيشه أبناء المجتمع الفلسطيني الواقع دائما تحت سطوة العدوان الصهيوني، وتحت سطوة الأزمات المستمرة التي

تعصف بالمجتمع دون تمييز أدى ذلك كله لزيادة العلاقات الانسانية والمحبة والشعور بالانتماء للوطن والمؤسسة دون الاعتبار للمؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α <0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولاختبار صحة هذا الفرض تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE -WAY ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي: **جدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين**

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	80.3	2	40.1	.97	//.381
	داخل المجموعات	14385.2	347	41.5		
	المجموع	14465.5	349			
ثقافة الانجاز	بين المجموعات	299.7	2	149.8	2.96	//.053
	داخل المجموعات	17585.0	347	50.7		
	المجموع	17884.7	349			
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	327.7	2	163.9	3.40	*.035
	داخل المجموعات	16733.3	347	48.2		
	المجموع	17061.1	349			
ثقافة التعاطف الإنساني	بين المجموعات	416.2	2	208.1	3.11	*.046
	داخل المجموعات	23202.5	347	66.9		
	المجموع	23618.7	349			

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (α <0.05) في درجة نمط ثقافة القوة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة **(أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)** لدى المعلمين، وهذا يعني أن متغير سنوات الخدمة للمعلمين ليس لها أثر على نمط ثقافة القوة لدى مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية بمحافظات غزة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المصري،2011) في عدم وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، اختلفت مع دراسة(باليه وابيك،2010) لوجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

ترى الباحثة أن متغير سنوات الخدمة للمعلمين ليس له أثر، حيث أن المعلمين من لديهم سنوات خدمة كبيرة أو قليلة يرون مديري المدارس بدرجة متساوية من حيث نمط ثقافة القوة لإيمان الجميع بأن مدير المدرسة يجب أن يكون لديه الحسم في إدارة المدرسة حتى يستطيع قيادة المدرسة بنجاح مع اهتمامه بالمتابعة المستمرة للمعلمين والعاملين في المدرسة، واستخدام الصلاحيات الممنوحة له للسيطرة على المدرسة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (α <0.05) في درجة نمط ثقافة الإنجاز لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى المعلمين، وهذا يعني أن متغير سنوات الخدمة للمعلمين ليس لها أثر على نمط ثقافة الإنجاز لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى اقتناع جميع المعلمين بضرورة نجاح مدير المدرسة في تحقيق الأهداف من خلال السعي للسرعة في إنجاز ما هو مطلوب من إدارة المدرسة، ويشعر جميع المعلمين بانتمائهم للمدرسة مع وجود رغبة قوية في العمل بروح الفريق ولديهم روح معنوية عالية اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المصري،2011) لعدم وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة اختلفت مع دراسة(باليه وابيك،2010) لوجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (α <0.05) في درجة نمط الثقافة والنظم والأدوار لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريتي شمال غزة ومديرية غرب غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10سنوات) لدى المعلمين، لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتجانس التباين، فقد لوحظ بأن المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات يرون بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لديهم نمط الثقافة والنظم والأدوار مرتفع أكثر من المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم 10 سنوات فأكثر، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق أخرى بين المجموعات الأخرى.

تعزو الباحثة هذه النتيجة لأن مدير المدرسة في بداية فترة توظيف المعلم الجديد يركز على المراقبة والمتابعة المستمرة للمعلم الجديد بهدف التوجيه للمهام المطلوبة منه والتقييم والتقويم لأدائه، ولتقديم الارشادات اللازمة له فيما يخص اللوائح والنظم المتبعة في المدرسة للالتزام بها بخلاف المعلمين الذين لديهم سنوات خدمة كبيرة، يكونوا أكثر معرفة بأدوارهم وبالأنظمة واللوائح المعمول بها في المدرسة.

اتفقت مع دراسة(باليه وابيك،2010) لوجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المصري،2011) لعدم وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (α <0.05) في درجة نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريتي شمال غزة وغرب غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة **(أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)**. لدى المعلمين، لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتجانس التباين، فقد لوحظ بأن المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم 5 –10 سنوات يرون بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لديهم نمط ثقافة التعاطف الإنساني مرتفع أكثر من المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم 10 سنوات فأكثر، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق أخرى بين المجموعات الأخرى، اتفقت مع دراسة(باليه وابيك،2010) لوجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المصري،2011) لعدم وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تعزو الباحثة سبب هذه النتيجة أن مديري المدارس بعد استقرار المعلمين الجدد وازدياد سنوات خدمتهم من 5–10سنوات فبالتالي يزداد فهمهم للأدوار المطلوبة منهم، كذلك زيادة معرفتهم باللوائح والأنظمة العامة في المدرسية يتجه المدير لإقامة علاقات انسانية مع المعلمين لتنمية شعورهم بالانتماء للمدرسة، استخدام أسلوب التحفيز والمكافأة على التميز والسرعة في إنجاز للأعمال المطلوبة منهم، أما المعلمين الذين تزداد سنوات خدمتهم يصبحوا أقل حاجة لإقامة علاقات إنسانية بسبب العمر وانشغالات الحياة وأيضاً يصبح انتماءهم للمدرسة أمر مسلم به، وبالتالي مدير المدرسة يتعامل معهم على أنهم من ركائز المدرسة ولا يحتاجون للاهتمام الكبير كونهم من أصحاب المسئولية في المدرسة.

اتفقت هذه النتائج مع الدراسات السابقة التالية: دراسة (الهاجري،2013)، (باليه وابيك،2010)، دراسة (جودة،2010) في وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استجابة أفراد العينة في مجال

الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، في حين اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة التالية دراسة (عليان،2012) ودراسة (عسكر،2012)، دراسة (المصري،2011) حول وجود فروق في درجة استجابة أفراد العينة في مجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (21) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالنسبة لسنوات الخدمة للمعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	المقارنات البعدية		
				1	2	3
ثقافة النظم والأدوار	اقل من 5 سنوات	34	42.1	1.0	.30	*.02
	5-10 سنوات	104	40.7		1.0	.08
	10سنوات فاكثر	212	39.2			1.0
ثقافة التعاطف الإنساني	اقل من 5 سنوات	34	43.1	**1.0**	.06	.48
	5-10 سنوات	104	40.0		**1.0**	**.01
	10سنوات فاكثر	212	39.3			**1.0**

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

إجابة السؤال الخامس الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α <.05) بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم من خلال ايجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ممارسة إدارة الأزمات وبين نمط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (22) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين ممارسة إدارة الأزمات وبين نمط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

نمط الثقافة التنظيمية / ممارسة ادارة الازمات	ثقافة القوة	ثقافة الانجاز	ثقافة النظم والأدوار	ثقافة التعاطف الإنساني	الدرجة الكلية للأنماط
التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	.597**	.635**	.681**	.662**	.51
التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	.642**	.667**	.702**	.742**	.59
التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة	.658**	.643**	.698**	.678**	.55
تجنب حدوث الأزمات في المستقبل	.624**	.645**	.603**	.632**	.48
الدرجة الكلية لممارسة إدارة الازمات	.707**	.726**	.752**	.761**	.66

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 \\ غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أنماط الثقافة التنظيمية السائد التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لديهم والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة وجود علاقة طردية بين الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة أن الثقافة التنظيمية تشمل الحقوق الأساسية للمعلم ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المدرسة والتي تخدم مديري المدارس في إدارة الصراعات والأزمات التي قد تواجههم من خلال فهمهم لمكونات الثقافة التنظيمية وأنماطها المختلفة التي قد تؤثر على أساليب إدارة الأزمات وتستخدم بهدف توجيه السلوك وتنظيم العمل ونظام الرقابة للتقليل من آثار تلك الأزمات التي قد تصيب المدرسة، بحيث يتم اعتبارها كإطار فكري يوجه أعضاء المدرسة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم، وتحدد السلوك الوظيفي للمعلمين وأنماط العلاقة بينهم وبين الجهات الأخرى، وتساعد على تحقيق الأهداف والطموحات التي ترغب المدرسة بتحقيقها، لأن الثقافة القوية تسهل مهمة مديري المدارس والمعلمين من إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة دون الحاجة إلى الإجراءات الرسمية أو الصادرة لتأكيد السلوك المطلوب .

بُعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أنماط الثقافة التنظيمية السائد التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لديهم والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة وجود العلاقة الطردية إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها ونتائجه المثمرة في سبيل التغلب عليها قبل وقوعها، من خلال التهيئة المسبقة للتعامل مع الأزمات للسيطرة عليها بأقصى سرعة بالاعتماد على الدراسة المسبقة للثقافة التنظيمية وأنماطها السائدة في المدارس لتحديد آليات سريعة لتوجيه سلوك العاملين في المدارس بما يخدم إدارة الأزمة، والتنبؤ بالأزمات التي قد تحدث من خلال فهم العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والنمط السائد لدى مديري المدارس، حيث أن المديرين أصبحوا قادرين على التخطيط لمواجهة الأزمات وذلك بفهم البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية المحيطة وبسبب ما مرت به المدارس من أزمات متكررة ومتشابهة ومختلفة سواء كانت الأزمات نفسية نتيجة العدوان المتكرر على غزة، أو اقتصادية نتيجة الحصار المفروض على القطاع أو سياسية نتيجة الاحتلال

واجتماعية نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني والانقسام الداخلي بين أبناء الشعب الواحد.

اتفقت النتائج مع دراسة(روك،2000) التي أظهرت التخطيط الفعال لإدارة الأزمات من خلال معرفة مؤشرات الأزمة من أهم المراحل، ومع دراسة(ترمب،2000) التي بينت كيف للمدرسة أن تمنع حدوث الأزمة وتديرها عند حدوثها من خلال وضع السيناريوهات المسبقة لمواجهتها، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلاً من (الهاجري،2013) التي أظهر أن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والضبط الداخلي لدى المعلمين والذي له تأثير على النمط المتبع في المدارس وأساليب إدارة الأزمات،(عليان، 2012)التي أظهرت وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

بُعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة .

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أنماط الثقافة التنظيمية السائد التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لديهم والعكس صحيح.

تعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الطردية إلى إدراك مديري المدارس لأهمية إدارة الأزمات أثناء حدوثها بالطرق العلمية السليمة من خلال استخدام الأسلوب الأمثل للحد من الأزمة ومنع امتدادها وانتشارها في مجالات أوسع معتمد بذلك على الفهم السليم للثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات، واستخدام النمط المناسب من خلال توزيع الأدوار بين المعلمين للتعامل مع الأزمات وفق حدود المسئولية الواضحة للجميع، وكذلك بناء علاقات جيدة بين جميع العاملين لتأسيس مبدأ التعاون والمحبة بين الجميع أثناء حدوث الأزمة، مع التركيز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف وانجازها وفق الخطط الموضوعة مسبقاً، ويستخدم مدير المدرسة صلاحياته في اتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة للوصول إلى الهدف المنشود .

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (صقر،2009) التي أظهرت مهارة مواجهة الأزمات لمديري المدارس بنسبة (84.5%) وهي مرتبة مرتفعة، و دراسة(الأعرجي ودقاسمة،2000) التي بينت أن درجة توافر عناصر الأساسية لإدارة الأزمات في مرحلة التنفيذ والعلاج عالية، دراسة (أورفيكي،2000) التي بينت دور واستعداد مديري المدارس في أثناء الأزمات واتخاذهم إجراءات السلامة.

بُعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لديهم والعكس صحيح.

تعزو الباحثة العلاقة الطردية لإدراك مديري المدارس لأهمية استمرار إدارة الأزمات حتى بعد انتهائها من خلال تنفيذ البرامج الجاهزة لاستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت لإعادة الأوضاع لما كانت عليه في المدرسة وذلك بالفهم السليم للثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة، وذلك من خلال قيام مديري المدارس بتوزيع الأدوار على المعلمين للعمل كفريق عمل والبدء بتنفيذ أنشطة متعددة لاستعادة النشاط في المدرسة بعد انتهاء الأزمة مثل القيام بأنشطة ترفيهية تستهدف المعلمين والطلاب لعلاج الحالة النفسية الناتجة عن الأزمة وكذلك التركيز على العلاقات الإنسانية وتقديم المساعدات للطلاب والمعلمين لرفع الروح المعنوية والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في إزالة آثار الأزمة والقضاء عليها، التواصل مع أولياء الأمور لوضعهم في المستوى التحصيلي لأبنائهم بعد انتهاء الأزمة لاستمرار المتابعة المنزلية للطلاب لتجاوز الازمة مهما كانت نوعها.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة(أبو معمر،2011) التي أظهرت حصول بعد الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها المرتبة الأولى بنسبة92%، ودراسة(عليان،2012) التي بينت وجود علاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية.

بُعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة تجنب حدوث الأزمات في المستقبل لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أنماط الثقافة التنظيمية السائد التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لديهم والعكس صحيح.

تعزو الباحثة وجود العلاقة الطردية للخبرة المتراكمة لمديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة من خلال الدروس المستفادة من الأزمات المتنوعة التي مرت بها مدارس الوكالة، والتي تم توظيفها لمنع تكرار الأزمات المشابهة من خلال تدريبات رفع درجة الجاهزية لمنع حدوثها في

المستقبل وذلك بفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والمجتمع واستغلالها في مرحلة التعلُم لتجنب حدوث مثل تلك الأزمات وقيام مديري المدارس بتنفيذ خطوات علاجية للأخطاء السابقة لتلاشيها وتجنب حدوثها، مثل استعانة مديري المدارس بجهاز الدفاع المدني لإعطاء محاضرات توعية لكيفية التعامل مع الأحداث المختلفة من حرائق، وإخلاء للمدارس وقت الحروب، وكذلك محاضرات في الإسعاف الأولي للطلاب والمعلمين، وكذلك الاستعانة بشرطة المرور لتوعية الطلاب بإشارات المرور والأمان على الطرقات لزيادة الوعي، وبناء ثقافة تنظيمية سليمة توجه سلوكهم نحو الأفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صقر،2009) التي أظهرت درجة عالية لمجال مهارات الوقاية من الأزمات، دراسة(عليان،2012) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية.

النتائج والتوصيات

مقدمة:

سيتم عرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج والتي تأمل الباحثة أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف في مراحل إدارة الأزمات، بتنمية الثقافة التنظيمية وأنماطها في مدارس وكالة الغوث الدولية ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة ألا وهو إيجاد طريقة علمية سليمة لزيادة درجة ممارسة مديري مدارس وكالت الغوث الدولية لإدارة الأزمات التي تواجههم حتى يتم التغلب عليها بأقل الخسائر وذلك تعزيز الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية.

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات وأنماط الثقافة التنظيمية، وهي موضحة من خلال التالي:

الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

– أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل كبير وبوزن نسبي بلغ (73.5%)، وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد احتل بُعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (77.1%)، ويليه في المرتبة الثانية بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها بوزن نسبي بلغ (74.9%)، ويليه في المرتبة الثالثة بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة بوزن نسبي بلغ (72.9%) ، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل بوزن نسبي بلغ (68.7%).

– تبين أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات هو نمط ثقافة الإنجاز الذي احتل المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (80.2%)، ويليه في المرتبة الثانية نمط ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي بلغ (79.8%)، ويليه في المرتبة الثالثة نمط ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي بلغ (79.8%)، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط ثقافة القوة بوزن نسبي بلغ (79.0%).

– أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، حيث أن الثقافة التنظيمية تشمل الحقوق الأساسية للمعلم ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المدرسة والتي تخدم مديري المدارس في إدارة الصراعات والأزمات التي قد تواجههم من خلال فهمهم لمكونات الثقافة التنظيمية وأنماطها المختلفة التي قد تؤثر على أساليب إدارة الأزمات، وتستخدم بهدف توجيه السلوك وتنظيم العمل ونظام الرقابة للتقليل من آثار تلك الأزمات.

التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمديريات (جباليا – بيت لاهيا وبيت حانون – غرب غزة)لإدراك مديري المدارس لأهمية التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها ونتائجه المثمرة في سبيل التغلب عليها قبل وقوعها، من خلال التهيئة المسبقة للتعامل مع الأزمات للسيطرة عليها بأقصى سرعة بالاعتماد على الدراسة المسبقة للثقافة التنظيمية وأنماطها السائدة في المدارس لتحديد آليات سريعة لتوجيه سلوك العاملين في المدارس بما يخدم إدارة الأزمة، والتنبؤ بالأزمات التي قد تحدث من خلال فهم العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والنمط السائد لدى مديري المدارس.

التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني).وجود العلاقة الطردية لإدراك مديري المدارس لأهمية إدارة الأزمات أثناء حدوثها بالطرق العلمية السليمة من خلال استخدام الأسلوب الأمثل للحد من الأزمة ومنع امتدادها وانتشارها في مجالات أوسع معتمد بذلك على الفهم السليم للثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات واستخدام النمط المناسب من خلال توزيع الأدوار بين المعلمين للتعامل مع الأزمات وفق حدود المسئولية الواضحة للجميع، وكذلك بناء علاقات جيدة بين جميع العاملين لتأسيس مبدأ التعاون والمحبة بين الجميع أثناء حدوث الأزمة،

مع التركيز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف وإنجازها وفق الخطط الموضوعة مسبقاً، ويستخدم مدير المدرسة صلاحياته في اتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة للوصول الى الهدف المنشود .

التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، لأهمية استمرار إدارة الأزمات حتى بعد انتهائها من خلال تنفيذ البرامج الجاهزة لاستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت لإعادة الأوضاع لما كانت عليه في المدرسة وذلك بالفهم السليم للثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة.

تجنب حدوث الأزمات في المستقبل وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، الدروس المستفادة من الأزمات المتنوعة التي مرت بها مدارس الوكالة، والتي تم توظيفها لمنع تكرار الأزمات المشابهة من خلال تدريبات رفع درجة الجاهزية لمنع حدوثها في المستقبل وذلك بفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والمجتمع واستغلالها في مرحلة التعلُم لتجنب حدوث مثل تلك الأزمات.

نتائج درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات والأبعاد التالية (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) بالنسبة لمتغير نوع الجنس (معلم، معلمة)، الفروق كانت لصالح المعلمات.

- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات والأبعاد التالية (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة، تجنب حدوث الأزمات في المستقبل) بالنسبة لمتغير للمؤهل العلمي، الفروق كانت لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل.
- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين والمعلمات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها تعزى لمتغير سنوات الخدمة(من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم تتراوح ما بين (5- 10 سنوات).

نتائج درجات نمط الثقافة التنظيمية السائد لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) بالنسبة لمتغير نوع الجنس (معلم، معلمة)، الفروق كانت لصالح المعلمات.
- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين الفروق كانت لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل ما عدا ثقافة لتعاطف الانساني ، حيث عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجة نمط ثقافة القوة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى المعلمين
- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجة نمط ثقافة الإنجاز لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى المعلمين.
- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجة نمط الثقافة والنظم والأدوار لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى المعلمين، كانت الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات.
- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجة نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). لدى المعلمين، كانت الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم 5 –10 سنوات.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

توصيات لمديري المدارس المتعلقة بمراحل إدارة الأزمات المدرسية وأنماط الثقافة التنظيمية

- التخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية قبل حدوثها وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة:

1-تفعيل منظومة اكتشاف إشارات الإنذار الدالة على قرب وقوع الأزمات.

2-تكوين فريق داخل المدرسة لمراجعة سلامة الإجراءات المتبعة في المدرسة.

3-نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الانذار، ومكافأة مكتشفي تلك الإشارات الدالة على الأزمة.

4-تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة وإيجاد مناخ يشجع على الإنجاز والإبداع في التخطيط لمواجهة الأزمات.

5-تجهيز أرقام هواتف جميع أولياء الأمور في حاسوب المدرسة، أرقام الإغاثة من الدفاع المدني، وشرطة، واسعافات الطوارئ، المستشفيات.

6-جعل التخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية جزئ أساسي ضمن التخطيط السنوي لمديريات التعليم.

7-مراجعة وتطوير الخطط التي يتم اعدادها بصورة مستمرة.

8-إجراء سيناريوهات وتجارب على تلك الخطط لاختبار مدى كفاءتها عند التنفيذ العملي بإشراف مدير المدرسة ومدير المنطقة التعليمية.

9-مراعاة أدوات السلامة المطلوبة لمواجهة الأزمات التي قد تواجه مبنى المدرسة

- التعامل مع الأزمات المدرسية أثناء حدوثها وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة

1- تعزيز ثقافة الإنجاز باهتمام مديري المدارس برفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة وسرعة التواصل مع الفريق المناسب والمتخصص بنوع الأزمة.

2-تعزيز ثقافة النظم والأدوار لتفادي الازدواجية، من خلال البدء مباشرة بالتعامل مع الأزمة من خلال تنفيذ الخطط التي تم إعدادها مسبقاً، بحيث يكلف كل فريق بالعمل حسب المهام الموكلة له، والبدء بالتواصل مع جميع الجهات المختصة داخلياً وخارجياً.

3-توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات والبدء بتخصيصها

4- تحديد أولويات التعامل مع مكونات الأزمة حسب درجة خطورتها.

5-تعزيز ثقافة القوة لمدير المدرسة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وعدم التردد في الأوقات الحرجة للأزمة.

- التعامل مع الأزمات المدرسية بعد انتهاء الأزمة وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة

1- زيادة وعي مديري المدارس بأهمية البدء مباشرة بتحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف العمل في المدرسة.

2-تحديد الموارد بالمستوى الأدنى من المهام والخدمات المطلوبة لمزاولة العمل في المدرسة.

3-تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد انتهاء الأزمة واستعادة الثقة.

4-تعزيز ثقافة الإنجاز من خلال تكريم ومكافأة مديري المدارس للمعلمين الأكثر تميزاً وابداعاً في التعامل مع الأزمة.

5-تعزيز ثقافة التعاطف الانساني بالتواصل مع جميع العاملين بالمدرسة للاطمئنان عليهم وتقديم المساعدة لهم.

- تجنب حدوث الأزمات المدرسية في المستقبل وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة

1-مراجعة الأزمات السابقة التي مرت بها مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.

2-مراجعة الأساليب التي استخدمت في إدارة تلك الأزمات.

3-المقارنة بيت جميع الأعمال التي تم بصورة جيدة، والتي تمت بصورة غير سليمة.

4-عرض الدروس والعبر المستفادة بصورة سليمة.

5-استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية .

6-تعزيز ثقافة النظم والأدوار من خلال بلورة ضوابط ونظم ومراقبة جميع الأنشطة داخل المدرسة لمنع تكرار الأزمة.

7-حصر جميع المشكلات داخل المدرسة والبدء بتفكيكها وعلاجها.

8-بناء خبرات من المعلمين بالاستفادة من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية.

9-زيادة الاهتمام بثقافة التعاطف الانساني، من خلال تبادل الزيارات بين مديري المدارس والمعلمين للتقليل من الصراعات الكامنة واشعارهم بأهمية الانتماء للمدرسة والعمل بحب وأخوة.

10-زيادة اهتمام مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بتنمية أنماط الثقافة التنظيمية في مدارسهم.

توصيات عامة لإدارة الأزمات المدرسية والثقافة التنظيمية المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

1- إنشاء فرق متخصصة لكيفية مواجهة الأزمات المحتمل وقوعها في مدارس وكالة الغوث الدولية، من خلال رصد إشارات الإنذار الدالة على الأزمات، تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ذوي الكفاءة العالية وأصحاب حملة الشهادات العليا ومن يتوفر لهم خبرة وتجربة في الإدارة وأصحاب سنوات الخدمة الأكثر في التعليم ويرأسها مدير المدرسة ونائبه لتعزيز ثقافة القوة من خلال ابراز شخصية المدير الحاسم في جميع مراحل الأزمة، وثقافة النظم والأدوار بتوزيع الأدوار والمسئوليات على المعلمين بشكل مسبق وثقافة الإنجاز باهتمام مديري المدارس بالعمل الجماعي والانتماء للمدرسة.

2- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم، وخاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بآليات إدارة الأزمات المدرسية المتنوعة التي قد تصيب المدرسة.

3- عقد ورش عمل لجميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الأزمات المحتملة، والتركيز على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة وأهميته في مجال إدارة الأزمات المدرسية بمراحلها المختلفة.

4- تخفيف العبء الوظيفي عن المعلمين، للتقليل من الاحتراق الوظيفي لديهم، الذي يؤدي لنتائج سلبية على الثقافة التنظيمية الإيجابية وبالتالي على المسيرة التعليمية في مدارس وكالة الغوث الدولية.

5- تنمية ثقافة الإنجاز من قبل مديريات التعليم في مدارس وكالة الغوث الدولية بتقديم مكافآت مالية وترقيات وظيفية لمديري المدارس والمعلمين الأكثر تميزاً وإبداعاً في تنمية الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في مدارسهم بطرق علمية ومنهجية.

6- إدخال مادة الثقافة التنظيمية ومادة إدارة الأزمات المدرسية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل مديري المدارس ونوابهم.

الدراسات المقترحة:

1- الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية.
2- أثر الرضى الوظيفي على الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية.
3- تصور مقترح لتفعيل إدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث الدولية وفق ثقافة تنظيمية فاعلة.

المراجع

المراجع العربية:

1- القرآن الكريم

2- أبو بكر، مصطفي(**2004**):"**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الاداري في المنشآت الخاصة**"، الاسكندرية، الدار الجامعية.

3- أبو خليل، محمد(2001): موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، **مستقبل التربية العربية**، 7(21)، ص223-237.

4- أبو علام، رجاء محمود(2007):**مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة.

5- أبو فارة، يوسف(2009): **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، فلسطين، مكتبة الجامعة اثراء للنشر والتوزيع.

6- أبو معمر، ماهر(2011): دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطوير، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

7- أبو هين ، وداد (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

8- أحمد، إبراهيم(2003): **إدارة الأزمة التعليمية :منظور عالمي**، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

9- الأعرجي، عاصم؛ ودقاسمة، مأمون (2000): إدارة الأزمات :دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، **مجلة الإدارة العلمية، 4(39)**،ص 190-217-355، الأردن، عمان.

10- الأغا، احسان(**2002**): **البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته**،ط٤،عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.

11- الأشقر، ياسر(2003): دور إدارة المدرسة في تنمية المجتمع المحلي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الاسلامية، غزة.

12- برزق، مها(2006): **المدرسة الفاعلة والأدوار الجيدة لكل من المدير والمعلم**، استراتيجية التطوير التربوي في الوطن العربي، الاسكندرية، دار الوفاء للنشر.

13- البزاز، حسن(2001):**إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

14- بركات، زياد(2007): مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس، **مجلة الدراسات الأردنية (العلوم التربوية)، 34(1)**، ص160-175.

15- بركات، عماد(2012): **إدارة الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق**، ط١، القاهرة، دار النهضة الأولى.

16- بطاح، أحمد(2006):**قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17- بهجت، أحمد رفاعي(**1993**): **فاعلية دورة الادارة المدرسية في اعداد مديري المدارس بسلطنة عمان، دراسات تربوية**، 8(33)، القاهرة، رابطة التربية الحديثة.

18- جابر، ليانا(2001):الثقافة المدرسية، **رؤى تربوية**، المجلد الأول، العدد الرابع، رام الله، فلسطين.

19- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت(2004): **إدارة السلوك في المنظمات**. ترجمة: رفاعي، محمد وبسيوني، اسماعيل، دار المريخ، الرياض.

20- جلدة ، سليم(2011): **الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

21- جواد، شوقي(2001): **إدارة الأعمال منظور كلي**، دار الحامد، عمان

22- جودة، عبد اللطيف عبد اللطيف(2010): دور الثقافة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية(دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)**، ص137-147.

23- حجازي وآخرون(1990):**ثقافة الطفل العربي بين التغريب والأصالة، منشورات المجلس القومي للثقافة العربية**، المملكة المغربية.

24- الحريري، رافدة(2011):**التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية**، دار الفكر، الأردن

25- الحريري، محمد (**2010**):**إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية و المالية و الإدارية**، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون..

26- حريز، سامي(2007):**المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات**، ط،١الأردن، دار البداية.

27- حريم، حسن(2004):**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

28- حمدونة، حسام الدين (2006): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

29- الحملاوي، محمد رشاد(1995): **إدارة الأزمات، :تجارب محلية وعالمية** القاهرة، مكتبة عين شمس.

30- الحملاوي، محمد رشاد(1955):**التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

31- الخزرجي، ثامر(2009):**العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات**، عمان، الأردن، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.

32- الخطيب أحمد، وآخرون(2005): **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

33- الخضيري، محسن(2003):**إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، ط٢، القاهرة، مكتبة مدبولي.

34- الخضيري، محسن (**1998**): **إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، ط١، القاهرة، مكتبة مدبولي.

35- داوود، عبد العزيز (2010): **الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة** "دراسة ميدانية بمحافظات كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 2(35)،ص425-433.

36- الرازي، أبو بكر(1922):**مختار الصحاح**، القاهرة، المطبعة الأميرية.

37- الرخيمي، ممدوح جلال(2000):دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيمياوية بمحافظة جدة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

38- الزاملي، علي (2007): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، كلية التربية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 8(3)، ص211-222، جامعة البحرين.

39- سالم، إلياس(2006): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، **رسالة ماجستير**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

40- سالم، الشيخ(2000):نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم، **مجلة الدراسات التجارية الإسلامية، عدد (١٧)**ص212-221.

41- السالم، مؤيد سعيد(**2002**): **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة** عام، ط١، اربد، دار عالم الكتاب الحديث.

42- السالم، مؤيد والنجار، فايز(2002): العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 29(2)، ص (347-371)، جامعة اليرموك، الأردن.

43- السيد عزمي طه وآخرون(**2002**): **الثقافةالاسلامية:مفهومها،مصادرها،خصائصها،مجالاتها**،ط٤،عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع

44- الشلوي، حمد بن فرحان(2005):الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

45- شبير، ابتهال(2007):أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

46- صقر، عاطف(2009): درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

47- الصيرفي، محمد(2010): **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

48- الصيرفي، محمد(2008): **التخطيط الاستراتيجي**، ط١، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

49- العاجز، إيهاب (2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي –محافظات غزة"، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة.
50- عبد الإله، سمير (2006): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطور التنظيمي للجامعات :دراسة مقارنة، **رسالة ماجستير**، الجامعة الاسلامية كلية التجارة، غزة.
51- عبد العال، رائد (2009): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
52- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ(2010):دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية(دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية)، **مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 26 (2)، ص119-137.

53- عبد المجيد، قدري(2011):**اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مصر، دار الجامعة الجديدة.
54- عبوي، زيد(2007): **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان.
55- العساف ،حسين(2009):الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والتحول، **ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث**، عمان، المملكة الأردنية الهامشية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات.

56- عساف، عبد المعطي(2012):**السلوك الإداري(التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
57- عبير، شاهين(2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسيل تنميتها، **رسالة ماجستير**، قسم أصول التربية، الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
58- عسكر، عبد العزيز (2012): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ،جامعة الأزهر، غزة.
59- عسكر، سمير(1995):**أصول الإدارة**، الطبعة الثالثة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.
60- العسكر، هلال بن محمد(1995):**نحو إدارة أفضل**، مرام للطباعة.
61- العديلي، ناصر محمد(1995): **السلوك الإنساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العمة، الرياض.

62- العطية، ماجدة(2003):**سلوك المنظمة**، دار الشروق، عمان.
63- عليان ، ديمة(2012): الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة"، **رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
64- العميان، محمود سليمان (2010): السلوك التنظيمي،ط١، عمان، دار وائل للنشر.
65- العميان، محمود بن سلمان(2005): **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، دار الأوائل، عمان.

67- العوالمة، حمدان والعوالمة، حسن (2003): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري- دراسة اختبارية في جامعة البلقاء التطبيقية، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية**، 6(2)،ص221-234

68- عودة، رهام (2008): واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة " دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

69- الفرحان، أمل حمد(2003):الثقافة التنظيمية والتطوير الإدري في مؤسسات القطاع العام الأردني(دراسة تحليلية)، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، 6(2)، ص38-15، عمان، الأردن.

70- الفزارى، محفوظة(2003): تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، **رسالة ماجستير**، مسقط، جامعة السلطان قابوس.

72- القريوتي، محمد قاسم(2008):**نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان.

73- قطيش، نواف(2011):**الأمن الوطني وإدارة الأزمات**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

74- الليثي، محمد(2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، **رسالة ماجستير**، السعودية، جامعة أم القرى ، كلية التربية.

75- اللوزي، موسى(2002):السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري للقطاع العام في الأردن، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 2 (1)، ص(98-117).

76- مجاهد، محمد وعناني، هشام(2011):**استراتيجيات الجودة في التعليم**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية

77- محمد، حمدي(2011): أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**، 21 (١)، ص 1-129، الرياض.

78- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم(1995):"**تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**"، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

79- المصري، كمال مصطفى(2011):درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، **رسالة ماجستير**، الجامعة الاسلامية، غزة.

80- مصطفى، يوسف(2005): **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر.

81- مقداد، محمد؛ وماجد الفرا(2007):**مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية**، ط1 ، غزة، فلسطين، مطابع الجامعة الإسلامية.

82- الهاجري ، ناصر(2013): الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الكويت.

83- هنداوي، محمد حافظ(1994): **إدارة الأزمة التعليمية**، الجزء الثاني، جامعة عين شمس، مصر.

84- الهواري، سيد(2002):**الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن21**، توزيع كلية عين شمس، القاهرة.

85- هلال، محمد (2004):مهارات إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية والسيطرة عليها، ط٢، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية،(دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية)، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

86- وزارة التخطيط والتعاون الدولي(**2005**):**الأطلس الفني**، ج١، فلسطين.

87- اليحيوي ،صبرية(2006): إدارة الأزمات في مدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، **رسالة ماجستير**، جامعة الملك فهد، الرياض.

88- مقابلة مع الأستاذ خليل الحلبي مدير عمليات الأونروا في شمال غزة، 20/11/2015

89- مقابلة مع الأستاذة تراجي بارود مديرة مدرسة بنات جباليا الجديدة، 23/11/2015.

90- مقابلة مع الأستاذ سهيل الهندي مدير مدرية ذكور جباليا "و" 17/11/2015.

92- بيان مؤتمر اتحاد العاملين العرب في وكالة الغوث الدولية، 28/8/2015.

91- مقابلة مع الأستاذ سهيل الهندي رئيس اتحاد العاملين العرب في وكالة الغوث الدولية،20/10/2015.

93- بيان توضيحي صادر عن قطاع المعلمين، 19/10/2015.

94- تقرير الجودة والتطوير بوكالة الغوث الدولية، 2015.

المراجع الأجنبية:

1- Mustafa Yavuz (2010): " The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment , **African Journal of Business Management** Vol, 4(5), pp, 695-701, May

2- Feng-Chan Hwang (2007): " Study on Organizational Culture - Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform comprehensive high schools as example , **The Journal of Human Resource and Adult Learning** Vol, 3(2),pp13-15, December

3- Refik BALAY And Cemalettin ÐPEK (2010):" Teachers ,Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools " **Journal of World of Turk**, 2(1),pp11-13

4-Orifice , j . Michael,(2000): "Developing an effective crisis management - plan,the role of project maneger"**,school business afairs**, 66 (9),sep,413-433

5-Trump , Kenneths (2000): "**how school can prevent and manage school - .crisis**",Califoenia,

6-Industrial, Wang (2009):Knowledge management adoption in times of crisis - ،**Management & Data Systems**, 109(4) pp:445-462

7-Peter Lok and John Crawford.(2004) " The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment , **Journal of Management Development** 23(3)., pp. 321-338.

8- Sottile, J .(2002)" The influence of self-efficacy on school culture, science achievement & math achievement among inservice teachers, paper presented at **the**

annual meeting of the American education research association (New Orleans, LA, April 1-5, ERIC ED470535.

9- Rock, Marcial.(2000) " Developing an effective crisis management planning: creating a collaborative framework " **education and treatment of children** ,23 (9) sep,pp355-376.

10- Oxford Dictionary,(1992):The clarendan press.

الملاحق

- **ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية**
- **ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين**

ملحق رقم(1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الاسلامية –غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
قسم أصول التربية – إدارة تربوية

==========

السيد /ة معلم /ة في المدرسة ..... المحترم /ة

الموضوع\ تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان/ **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول –إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية تم تصميم هذه الاستبانة المكونة من جزأين، الجزء الأول يقيس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات، والجزء الثاني يقيس الثقافة التنظيمية. لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بوضع علامة(\) أمام كل فقرة في العمود الذي يلائم وجهة نظركم. علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم للبحث العلمي فقط وستبقى طي السرية.

وشاكرةً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام. الباحثة\ نسرين فايز أبو حجر

أولاً: البيانات الشخصية:

ضع\ي علامة(\)

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **المؤهل العلمي:** ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير فأكثر
3. **سنوات الخدمة:** ☐ أقل من ٥سنوات ☐ (٥-١٠) سنوات ☐ ١٠سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

فيما يلي عدد من العبارات التي تحدد من الاستبانة الجزء الأول وهو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لإدارة الأزمات في المجالات الستة، يرجى وضع علامة (√)أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحدد درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات:

المجال الأول: اجراءات مدير المدرسة للتخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها						
م	الفقرة يقوم مدير/ة المدرسة بالإجراءات التالية:	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يوجد لديه خطط معدة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعّال					
2	يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أداء المدرسة في إدارة الأزمات					
3	يشارك المعلمين في عمليات التخطيط وإعداد الخطط التنفيذية استعداداً لمواجهة الأزمات					
4	يحرص على تنمية الصفات الانفعالية للمعلمين والطلبة بالمدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية					
5	يقوم بتحليل البيئة الخارجية في المجتمع للتعرف على المتغيرات المختلفة(سياسية- اقتصادية –اجتماعية – ثقافية)والتي تؤثر على إدارة الأزمات المدرسية					
6	يكون فرقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة					
7	يضع خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات					
8	يقيم الخطط السابقة لتطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
المجال الثاني: اجراءات مدير/ة المدرسة للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها						
9	يخفض معدلات التوتر ويعمل على استعادة الروح المعنوية لدى الطلبة والمعلمين بالمدرسة					
10	يتحلى بالثبات والصبر أثناء حدوث الأزمات					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
11	يتخذ القرار المناسب للتعامل مع الأزمة في الوقت المناسب					
12	يوظف الاتصالات الداخلية والخارجية لاحتواء الأزمة في المدرسة					
13	يستعين بالخبراء في معالجة الأزمات					
14	يشجع العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة					
15	يوزع المهام والصلاحيات لمواجهة الأزمة					
16	يشجع على الأفكار الابتكارية في وضع حلول جديدة وقت حدوث الأزمة					
المجال الثالث: اجراءات مدير/ة المدرسة للتعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة						
17	يستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته					
18	يتواصل مع المدارس الأخرى لمعالجة آثار الأزمة					
19	يمارس اتصالاته مع مؤسسات وجهات حكومية وغير حكومية لمعالجة آثار الأزمة					
20	يخصص ميزانية مستقلة لفرق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة					
21	يعالج الأضرار الناتجة عن حدوث الأزمة ويحد من انتشارها					
22	يقيم كفاءة الخطط والبرامج المستخدمة في التعامل مع الأزمات بدقة					
23	ينشئ قاعدة للمعلومات للاستفادة من خبرة التعامل مع الأزمة					
24	ينظم برامج للطلبة والمعلمين لتفريغ انفعالاتهم من آثار الأزمة					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الرابع: اجراءات مدير/ة المدرسة لتجنب حدوث الأزمات في المستقبل						
25	يعمل على انشاء صندوق للشكاوي للطلبة والعاملين					
26	يعقد اجتماعات دورية بين المعلمين وأولياء الأمور لتحديد الأزمات المتوقعة وتحديد الطرق المناسبة لعلاجها					
27	يعقد ندوات ومحاضرات توعية وقائية لحد من الأزمات في المدرسة					
28	يهتم بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمات ذات الصلة بالمدرسة					
29.	يوفر برامج تدريبية ترفع كفاءة المعلمين في مواجهة الأزمات					
30	يحرص على تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها					
31	يعالج انعكاس المشاكل العائلية بين الأسر وأثرها على الطلبة في المدرسة					

العبارات التي تحدد الجزء الثاني الثقافة التنظيمية من الاستبانة في المجالات الأربع (ثقافة القوة – ثقافة الانجاز – ثقافة النظم والأدوار – ثقافة التعاطف الانساني) ، يرجى وضع علامة (ا)أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحدد الدرجة المناسبة من وجهة نظرك:

المجال الأول: ثقافة القوة						
م	الفقرة يقوم مدير المدرسة بالإجراءات التالية:	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يفرض الحلول لمعالجة المشاكل داخل المدرسة					
2	يُتخذ القرار المناسب ويأمر بتنفيذه					
3	يمثل مرجعية للمعلمين في حلول المشاكل التي تواجههم					
4	يعتمد على المعلومات الدقيقة في وضع الحلول للمشكلات داخل المدرسة					
5	يهتم بمظهره الشخصي في المدرسة					
6	يحظى بالاحترام والتقدير من قبل المعلمين والطلبة في المدرسة					
7	يعتمد على أسلوب الثواب والعقاب في معاملة العاملين في المدرسة					
8	يهتم بنفسه ويطور قدراته في إدارة المدرسة					
9	يكافئ المعلمين المنضبطين في المدرسة					
10	يستخدم الصلاحيات الممنوحة له في معالجة الأزمات					
المجال الثاني: ثقافة الانجاز						
11.	يحرص على الانجاز والمساهمة في نجاح وتقدم المدرسة					
12.	يهتم بتحفيز المعلمين في المدرسة					
13.	ينظم أولويات تنفيذ المهام المطلوبة حسب الوقت المتوفر					
14	يُطلع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم للمهام المطلوبة					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
15	يعتمد في عملية التقويم للأداء على مقدار الانجاز للأعمال والمهام المطلوبة					
16	ينشر روح التعاون بين المعلمين لإنجاز المهام داخل المدرسة					
17	يهتم بجودة النتائج في المدرسة					
18	يهتم بتنمية الروح المعنوية العالية لدى العاملين					
19	يسمح للمعلمين بطرح آرائهم ويهتم بها					
20	يُظهر الأعمال المتميزة ويشجع على الابتكار والتميز في أداء المهام والأعمال					
المجال الثالث: ثقافة النظم والأدوار						
21	يهتم بوضوح القواعد والاجراءات التنظيمية					
22	يحث العاملين في المدرسة على الالتزام بالدوام					
23	يبسط الاجراءات ونظم العمل في المدرسة					
24	يطبق الأنظمة واللوائح بشكل عادل على الجميع					
25	يراقب أداء المهام المطلوبة في المدرسة					
26	يلزم جميع العاملين بالأنظمة والتعليمات التي تصدر في المدرسة					
27	يعمل على أن تتناسب القواعد والتعليمات في المدرسة مع متطلبات التطور والتغيير					
28	يتخذ القرارات معتمداً على الأنظمة واللوائح					
29	يشارك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم					
30	تحدد القواعد الادارية لإنجاز الأعمال داخل المدرسة					
المجال الرابع: ثقافة التعاطف الإنساني						
31	يهتم بالعلاقات الطيبة بين المعلمين في المدرسة					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
32	يشارك المعلمين في اتخاذ القرار					
33	يشجع على العمل بروح الفريق					
34	يساهم في دمج المعلمين الجدد في المدرسة					
35	يساعد العاملين ويقدم لهم النصح والارشاد					
36	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة					
37	يعمل على ايجاد بيئة تعليمية داخل المدرسة قائمة على احترام العادات وتقاليد المجتمع					
38	يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية					
39	يُشعر المعلمين بالانتماء للمدرسة وأهمية العلاقات الإنسانية					
40	يتفهم حاجات العاملين واحتياجاتهم					

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم،

ملحق رقم(2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الاسلامية
2	أ.د.محمود أبو دف	الجامعة الاسلامية
3	أ.د.زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
4	د. سلمان المزين	الجامعة الاسلامية
5	د.إياد الدجني	الجامعة الاسلامية
6	د.فايز شلدان	الجامعة الاسلامية
7	د.مروان حمد	الجامعة الاسلامية
8	د.عليان الحولي	الجامعة الاسلامية
9	د.منور نجم	الجامعة الاسلامية
10	د.محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
11	د.فايز الاسود	جامعة الأزهر
12	د.أحمد أبو الخير	جامعة القدس المفتوحة
13	د.خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
14	د.علي خليفة	وزارة التربية والتعليم
15	د.رائد الحجار	جامعة الأقصى
16	د.بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى