

## تصور مقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال

إعداد

الباحثة/ وسام عبد الحميد عبد العزيز حبيب (١)

الإشراف

د./نجوى الصاوي أحمد  
مدرس بقسم العلوم التربوية  
كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

أ.د./ السيد عبد القادر شريف  
أستاذ أصول تربية الطفل ورئيس قسم العلوم التربوية  
كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

مقدمة:

إذا كانت الثقافة تشكل أهم ملامح الخصوصية والتفرد لدى أي مجتمع من المجتمعات، فإن لكل منظمة داخل هذا المجتمع ثقافتها الخاصة بها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، ولكل منظمة ثقافتها التي تتبناها من خلال أفرادها ونظم العمل بها، ويعد موضوع الثقافة التنظيمية والبحث في خصائصها من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر التنظيمي، ومن الضرورات التي يتحتم دراستها لما يتميز به العالم المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة، حيث تكسب أفراد المنظمة هوية تنظيمية، وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، فهي تشكل إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم. (محمد قاسم، ٢٠٠٠: ٢٤٢)

لذا لا بد من اهتمام المؤسسات التربوية بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم واتجاهات وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التربوية التي يعملون بها وتؤثر في فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية. (إدجار شاين، ٢٠١١: ١٥)

ومن هنا كان من الضروري الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال وجميع منسوبيها بما تشمله من قيم واتجاهات ومعتقدات وعلاقات سائدة بين العاملين، بما يساعدها في تحقيق أهدافها التربوية المنشودة، وتخطي الأزمات التي تواجهها.

(١) مدرس مساعد بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة.

وأى مؤسسة تربوية عرضة لحدوث أزمات متعددة، ولكن المهم أن يتم إدارة الأزمات والتعامل معها علمياً، وتشخيصها بشكل دقيق، والتعرف على العوامل المسببة لها، وتؤدي طبيعة المؤسسة، والعاملين فيها، والقيادة الإدارية دوراً مهماً في نجاح التعامل مع الأزمة. ( محمد كفاوين، ٢٠١٠: ٨٣ )

وتؤثر المعتقدات والقيم والأعراف السائدة بالمنظمة على نظرة المنظمة للأزمة، وكيفية الاستعداد لها ومجابهتها في حالة حدوثها، كما أن الثقافة السائدة في المنظمة تعد من أحد العوامل الهامة والمسئولة عن نجاح أو فشل المنظمة في مواجهة الأزمة والاستعداد لها، فالمنظمات التي تنجح في التعامل مع الأزمات والاستعداد لها لديها ثقافة قوية، بينما المنظمات التي تفشل في مواجهة الأزمات لديها ثقافة ضعيفة.

(Mitroff, I., 2008: 32)

وفي ضوء ما سبق يتضح الدور الهام للثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة تربوية في إدارة الأزمات بصفة عامة، إلي جانب ضرورة توظيف مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة للثقافة التنظيمية كمدخل يساعدها على الاستعداد للأزمات ومواجهتها بفاعلية، مما يتطلب الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال وتحليل انعكاساتها على أداء المعلمات وكيفية استعدادهن و مواجهتهن للآزمات.

#### مشكلة البحث:

بدأ الإحساس بالمشكلة من خلال ملاحظات الباحثة أثناء إشرافها على التدريب الميداني في بعض الروضات، حيث تتعرض المعلمات للعديد من الأزمات أثناء عملها داخل الروضة مثل: (ضعف التعاون وعلاقات العمل، تضارب وجمود القرارات الإدارية، تعارض الأهداف والمصالح، إتباع أساليب ديكتاتورية وتقليدية أثناء الأزمات)، كما أن علاقات العمل والثقافة السائدة داخل الروضة لا تساعد على التعامل مع الأزمات بشكل فعال، وقد تكون الثقافة التنظيمية السائدة بالروضة مصدراً للأزمات بما يعوق المعلمات عن التصدي لها إذا كانت تلك الثقافة تقليدية وعقيمة.

وباستقراء نتائج بعض البحوث والدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، وجدت الباحثة أن هناك بعض الدراسات التي أكدت أهمية دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وأداء المؤسسات التربوية: حيث توصلت دراسة إيمان كرم (٢٠٠٦) إلي أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ملحوظ على أداء المؤسسات التعليمية، وأكدت دراسة مليحة الغامدي (٢٠٠٩) على وجود علاقة بين ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، وتوصلت دراسة Denison & Mishra (2010) ودراسة Deal & Kennedy (2012) على وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة المنظمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية لها وارتفاع أداء المنظمة، وتؤكد نتائج دراسة عبد القادر (٢٠١٥) عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية وعملية صنع

القرار التربوي، وأسفرت نتائج دراسة Clive & Wier (2010) أن الثقافة التنظيمية قد تؤدي إلي جعل المنظمات مستهدفة بالأزمات أو مستعدة لها، فالمنظمات ذات الثقافة البيروقراطية أكثر عرضة للأزمات بعكس المنظمات ذات الثقافة الديمقراطية.

ويتبين من عرض نتائج تلك الدراسات ندرة البحوث التي تناولت دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في مجال رياض الأطفال.

لذلك تحددت المشكلة في ضعف الاهتمام بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وبخاصة في مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد مدي تأثير تلك الثقافة علي الاستعداد والمواجهة الفعالة للأزمات لدي المعلمات، مما دعي الباحثة إلي دراسة أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة الأزمات لدي معلمات رياض الأطفال، والعمل علي ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية بالروضات من أجل مساعدة المعلمات علي مواجهة الأزمات.

#### تساؤلات البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما التصور المقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال؟

#### أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

- التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- إلقاء الضوء علي أهمية تبني ثقافة تنظيمية واعية وإيجابية داخل مؤسسات رياض الأطفال بما يساعد المعلمات علي معالجة الأزمات.
- إثراء معلومات القائمين علي العمل الإداري بمؤسسات رياض الأطفال حول أهمية الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد يفيد البحث المسؤولين وواضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات في رياض الأطفال في العمل علي بناء ثقافة تنظيمية جيدة تسهم في إدارة الأزمات في رياض الأطفال بشكل فعال.

**أهداف البحث:**

- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات لدي معلمات رياض الأطفال.
- وضع تصور مقترح يساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية لرفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال في إدارة الأزمات.

**حدود البحث:**

- الحدود البشرية: تقتصر عينة البحث علي (٣٠) معلمة رياض أطفال.
- الحدود المكانية: يقتصر البحث الحالي علي روضة فضل الحديثة الخاصة التابعة لإدارة العمرانية التعليمية بمحافظة الجيزة.
- الحدود الزمنية: يقتصر إجراء البحث وتطبيق أدواته في الفصل الدراسي الثاني من عام (٢٠١٦/٢٠١٧).

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، حيث يقوم بدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث.

**أدوات البحث:**

- استبانته لمعلمات رياض الأطفال للتعرف علي واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات. ( إعداد/ الباحثة )

**مصطلحات البحث:****الثقافة التنظيمية ( Organizational culture ):**

يعرفها ( جمال الدين محمد، ٢٠٠٦: ١٥ ) بأنها " مجموعة من الأيديولوجيات، والفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات، والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها " مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات والأعراف التي تستخدم من قبل العاملين في الروضة، وتؤثر علي سلوكهم وأدائهم في مواجهة الأزمات، من أجل تحقيق أهداف الروضة".

**إدارة الأزمات (Crisis Management):**

وتعرفها ( دعاء سمير، ٢٠١١: ٢٣ ) بأنها " عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلي: مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، وتحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهتها".

وتعرف الباحثة إدارة الأزمات إجرائياً بأنها " قدرة الروضة والعاملين فيها علي مواجهة المواقف المفاجئة والطارئة بكفاءة وفاعلية، بإتباع ثقافة تنظيمية إيجابية ترتكز علي أسس علمية للقضاء علي الأزمات أو الحد من آثارها السلبية".

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وعلي ذلك تولي الإدارة التربوية اهتماماً بالغاً لبيئة العمل في المؤسسات التربوية، ولثقافة العاملين فيها، ومن هنا لابد من اهتمام المؤسسات التعليمية بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التربوية التي يعملون بها، وتؤثر في فاعليتها، وذلك لما تؤديه من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمة واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله. ( إيجار شاين، ٢٠١١: ١٨ )

وتتضح دور الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام من حيث انعكاسها علي مناخها التنظيمي، وتحصيل المتعلمين، وتحقيق الانتماء و الانجاز للعاملين، وتزداد أهميتها بالنسبة للمديرين، لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة للسير علي هديها عند ممارسة العمل، وصنع القرارات المتعلقة بمعالجة المشكلات والأزمات، وتحديد الأهداف. (جمال الدين محمد، ٢٠٠٦: ١٠ )  
وتأسيساً علي ذلك يتضح ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير علي الكفاءات الأدائية للعاملين داخل المؤسسات التربوية وخاصة في رياض الأطفال في مواجهة التغيرات الثقافية السريعة والمتلاحقة ومعالجة الأزمات المختلفة.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم التي تتبناها المنظمة، وهي كالتالي:  
يعرفها ( محمود سليمان، ٢٠٠٢: ٣١١ ) بأنها " مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، ولها أثر كبير علي سلوك الأفراد في منظمة ما"

كما يعرفها دجبون ( Dgbonna, E., 2002: 35 ) بأنها " مجموعة من المعتقدات والقيم المختلفة التي نمت وتطورت، ومن ثم استخدمت من قبل العاملين في المؤسسة كوسيلة للتواصل والتفاعل في سبيل حل المشكلات، وتحقيق أهداف المؤسسة".

وتعرفها ( إيمان كرم، ٢٠٠٦: ٧٢ ) بأنها " مجموعة المظاهر العلنية، والقيم المشتركة، والافتراضات الأساسية التي تميز الأفراد في منظمة ما عن الأفراد الآخرين في المنظمات الأخرى والتي تتأثر بالثقافة القومية المحيطة بمنظمتها".

ويتضح من التعريفات السابقة أن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات التي تتميز بها منظمة عن منظمة أخرى وتؤثر علي سلوك العاملين بها ولكل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الثقافة التنظيمية الخاصة بها، وعلي ذلك تم وضع التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية كما تم ذكره سالفاً.

#### أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحكم ويوجه سلوك الأفراد في مؤسسات رياض الأطفال، من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والأعراف التنظيمية المشتركة للأفراد العاملين بها، والتي تؤثر علي سلوك العاملين وأداء أعمالهم، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الآتي:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء الروضة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين يشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- تساعد علي إيجاد نظام فعال للرقابة علي اتجاهات وسلوكيات الأفراد. ( عبد الله عبد القادر، ٢٠١٥ : ٣١ )

- تساعد علي التنبؤ بسلوك الأفراد، والعاملون برياض الأطفال لا يؤدون أدوارهم فرادي أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات ومواجهة الأزمات تحدد ثقافة الروضة وتدريبهم عليها و تكافئهم علي إتباعها.

- تعتبر من الملامح المميزة للروضة عن غيرها من الروضات الأخرى، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

- تعتبر عنصراً جديراً يؤثر علي قابلية الروضة للتغيير ومواكبة التطورات الحادثة من حولها، فكلما كانت قيم الروضة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت الروضة أقدر علي التغيير وأحرص علي الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلي الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة الروضة واستعدادها للتطوير.

- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها علي تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالروضة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للروضة إذا كانت تؤكد علي سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد علي سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة الروضة تعتبر عاملاً هاماً في استجواب العاملين الملائمين، فالروضات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والروضات التي تتبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين والروضات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذي يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تحتاج ثقافة رياض الأطفال كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلي مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ علي استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وفي سلوكهم وعلاقاتهم. (ممدوح جلال، ٢٠٠٦: ٥٨)

ويضيف ( عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٢: ٦٤) أهمية تأثير الثقافة التنظيمية المباشر علي العاملين حيث تعمل علي تنمية روح الولاء والانتماء بمؤسسات رياض الأطفال للمنظمة، وتحفيز العاملين وخلق الدافعية لهم، ومساعدتهم علي التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية، وتوحيد جهودهم نحو الانجاز وتحقيق الأهداف تلك المؤسسات.

**وتوجد العديد من الفوائد للثقافة التنظيمية وهي أنها:**

- تقدم إطاراً للفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع من الأفراد.
- تعتبر مصدراً تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء.
- تلعب دوراً هاماً كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- تحقيق الهوية التنظيمية والاستقرار التنظيمي.
- تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ( مؤسسات رياض الأطفال).
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة. ( أحمد حجي، ٢٠٠٥: ١٢٥)

يتبين مما سبق أن الثقافة التنظيمية تعد بمثابة دستور خاص بمؤسسات رياض الأطفال، فهي تعمل علي إبراز هويتها، وهي التي تشكل قيمها واتجاهاتها وسلوك العاملين بها وتوحيد جهودهم بما يزيد الدافعية نحو العمل والإبداع، مما يساعدها علي تحقيق أهدافها وتطورها.

#### خصائص الثقافة التنظيمية:

##### تتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص كالاتي:

• الانتظام في السلوك والتقييد به، حيث أن الأفراد في رياض الأطفال يستخدمون لغة واحدة وطقوساً مشتركة.

• الالتزام بالقيم الأساسية والسائدة التي تتبناها رياض الأطفال.

• التزام الروضات بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.

• القواعد المرسومة التي يعمل الفرد في رياض الأطفال وفقاً لها. ( محمود سليمان، ٢٠٠٢: ٣١٤ )

• المناخ التنظيمي والذي ينعكس بواسطة الأساليب التي يتفاعل من خلالها الأفراد معاً مع الإدارة العليا. ( Stephen Jackson, 2011: 60 )

ويؤكد علي ذلك ما توصلت إليه دراسة كلا من كارول آن كندت Carol Ann Kindit

(2008)، وناهد عزت (٢٠٠٩) من نتائج عن دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي وإدارة التغيير لدي مديري المؤسسات التربوية.

ويضيف (حسن حريم، ٢٠٠٣: ٢٦٢-٢٦٣) أن الثقافة التنظيمية تتضمن خصائص أخرى ترتبط

ببعضها وتعتمد علي بعضها، وفيما يلي تلك الخصائص التي قد تختلف من روضة لأخرى:

- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية.
- التسامح مع المخاطرة: أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ومستعدين للمخاطرة.
- التوجيه: أي وضع رياض الأطفال أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل: أي تشجيع الوحدات في رياض الأطفال علي العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: حيث تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- الرقابة: التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
- الهوية: أي انتماء العاملين برياض الأطفال ككل، بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

ويتفق العديد من الباحثين في مجال إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية علي أهمية ثقافة المنظمة القوية كأداة فعالة في إدارة الأزمة بصفة خاصة، وكعامل من عوامل نجاح وفاعلية المنظمة بصفة عامة فبعضهم يري أن هذه الخصائص والسمات التي يجب أن تتسم بها تلك الثقافة القوية والبنائه ليصبح لها تأثيراً موجبا وجوهرياً علي الفاعلية التنظيمية تقع في الآتي:

- **التجانس:** تجانس ثقافة المنظمة، ووجود نظام للقيم واضح ومفهوم لكل أعضائها.
- **جماعية العمل:** أي نظام القيم يدعم المشاركة والتضامن وروح الفريق بين أعضاء المنظمة.
- **القدرة علي التكيف:** أي نظام قيم يدعم قدرة المنظمة علي التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية.
- **الابتكار:** أي نظام من القيم يحفز قدرة المنظمة علي إحداث التغيير والتجديد في أساليبها وأفكارها ونظمها مما يدعم فرصتها علي النمو.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** هو أن تتبع إدارة المنظمة سياسة الباب المفتوح مع العاملين وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الحيوية التي تؤثر تأثيرا مباشرا علي دعم ورفع مستوي المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة (عايدة سيد، ٢٠٠١: ٢٣-٢٥)

ويؤكد علي ذلك ما أسفرت عنه نتائج دراسة **Deal & Kennedy (2012)** علي وجود علاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها، فالمنظمات الناجحة ذات الأداء المرتفع والقادرة علي تحقيق أهدافها، هي تلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتجانسة ومتناسكة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا.

وهذا يؤكد علي ضرورة تبني المؤسسات التربوية والعاملين فيها وبخاصة مؤسسات رياض الأطفال ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تتسم بالجماعية والتجانس والإبداع والدعم والمساندة والتسامح والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يساعدها علي النمو والاستمرار والتطور ومواجهة كافة المشكلات والأزمات بفاعلية والاستعداد لها.

وظائف الثقافة التنظيمية:

**تتعدد وظائف الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال وهي كالاتي:**

- (١) العمل علي استمرارية الجماعات في رياض الأطفال والإبقاء عليها من خلال إنماء الشعور بالانتماء لدي الفرد للجماعة.
- (٢) تقديم مجموعة من المعايير والقيم التي تساعد الأفراد في الحكم علي الأشياء.
- (٣) تقديم الدليل المرشد للسلوك في رياض الأطفال وذلك عن طريق نقل القيم والمعتقدات إلي العاملين برياض الأطفال لكي تحكم الممارسات بها. (جودت عزت، ٢٠٠١: ٢١)
- (٤) تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

- (٥) تلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين.
- (٦) تسهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل.
- (٧) تكون بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معني واضح وفاعلا لنشاط المؤسسة. (فلاح حسن، ٢٠٠٠: ٩٤)
- (٨) بقاء مؤسسات رياض الأطفال وقدرتها علي التكيف مع البيئة الخارجية عن طريق فهم أعضاءها لأهدافها ورسالتها.

(٩) تكامل العمليات الداخلية برياض الأطفال عن طريق أفرادها. ( Edgar Schein, 2005 )

(50)

- ويضيف (محمد مهنا، ٢٠٠٦: ٢٧٠) ضرورة وضع نسق تنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال لمواجهة الأزمات عند حدوثها وتقليل أضرارها، وهذا النسق التنظيمي يكون له عدة وظائف تتمثل في:
- تحقيق التكامل بين النشاطات المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
  - وضع مناخ تنظيمي إداري يقوم علي التفاهم والوضوح وتفهم الاختصاصات.
  - تحقيق درجة من المرونة في مواجهة الأزمات.
  - بناء شبكة من الاتصالات لتوافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
  - تحقيق الكفاءة في استقراء المستقبل لإدراك طبيعة الأزمة وتحديد البدائل لمواجهتها.
  - تحقيق الفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.
- كما أن الهدف من وضع نسق وثقافة تنظيمية هو تحقيق التنسيق بين مختلف الأجهزة لدرء المخاطر ومواجهة الأزمات، حتى لا تضيق الجهود نتيجة الازدواجية والرؤية الذاتية لكل فرد في رياض الأطفال علي حدة.

ونخلص مما سبق أن الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تلعب دوراً هاماً للحفاظ علي الإحساس بالهوية وتقوية الالتزام برسالتها ودعم وتوضيح معايير السلوك بها، فالثقافة هي البوتقة التي تُصهر فيها مجموعة من الأفراد معاً داخل منظمة ما، لها قيم واتجاهات وهوية سائدة بما يساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها ورسالتها.

أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلي وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال ، فهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ولعل من أبرز هذه الأنواع:

(١) **الثقافة البيروقراطية:** في هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، كما أن تسلسل السلطة، وانتقال المعلومات تأخذ شكلا هرمياً، وتعتمد علي التحكم والالتزام.

(٢) **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد علي الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة، في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

(٣) **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقاة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض فيتولد لديهم أحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق، وتعمل مؤسسات رياض الأطفال علي خلق جو من الثقة والتعاون والتركيز علي الجانب الإنساني في التعامل.

(٤) **ثقافة العمليات:** تهتم هذه الثقافة بطريقة إنجاز العمل وليس علي النتائج التي تتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة.

(٥) **ثقافة المهمة:** تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز علي النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوى علي قواعد وأنظمة قليلة، وتركز علي الخبرة ودورها في التأثير علي صناعة القرار.

(٦) **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة علي نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي علي الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والثبات في الأداء. ( أحمد إبراهيم، ٢٠٠٥: ٢٣ - ٢٤ )

وهنا تجدر الإشارة إلي أنه لا يجب الاعتقاد بأن المؤسسة الواحدة برياض الأطفال يسودها ثقافة تنظيمية واحدة دائماً، وإنما تتواجد أكثر من ثقافة تنظيمية فرعية، فإما أن تتواجد ثقافة تنظيمية قوية تحظى بتأييد غالبية أعضائها بما يساعد علي ترابطها، وقد تكون ثقافة تنظيمية ضعيفة لا تحقق الترابط بين أعضائها ، حيث تدعم حالات الصراع السلبي فيها. ( جودت عزت، ٢٠٠١: ٣٠ )

فالثقافة التنظيمية قد تؤدي إلي جعل مؤسسات رياض الأطفال مستهدفة بالأزمات أو مستعدة لها، وهو ما أكدته نتائج دراسة **Clive & wier (2010)** من أن المؤسسات التربوية ذات الثقافة البيروقراطية أكثر عرضة للأزمات، كما تؤكد دراسة **عبد العزيز داود (٢٠١١)** علي أن قصور تفعيل الثقافة التنظيمية أدى إلي قصور ممارسة جوانب الإبداع الإداري لدي مديري المؤسسات التعليمية.

ومن هنا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية قد تكون إيجابية أو سلبية، ولاشك أن مواجهة الأزمات تضع علي الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال العبئ الأكبر في التصدي لها بما تحمله هذه الثقافة من قيم ومعتقدات، قد تكون إيجابية دافعة نحو اليقظة والترقب، أو سلبية دافعة نحو الخمول وعدم وجود روابط وجدانية بين الأفراد ومنظمتهم، فيكونوا غير مستعدين نفسياً وتنظيمياً للتصدي لهذه الأزمات،

لذا ينبغي علي مؤسسات رياض الأطفال تبني ثقافة تنظيمية إيجابية ديمقراطية كمدخل يساعدها علي إدارة الأزمات بالروضة.

عناصر الثقافة التنظيمية:

يشير ( محمود سليمان، ٢٠٠٢: ٣١٢ - ٣١٣ ) إلي أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة

عناصر وهي:

(١) القيم التنظيمية: وهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم علي

توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

(٢) المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية

في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل، والمهام التنظيمية، وكل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

(٣) التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني

مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، المرؤوسين والرؤساء والزملاء من زملائهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم علي احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية.

(٤) الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة علي اعتبار أنها

معايير مفيدة للمؤسسة.

ولكي يتم معرفة عناصر ثقافة أي مؤسسة برياض الأطفال ينبغي التمييز بين ثلاثة مستويات كما

يلي:

**المستوي الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد (Artifacts):**

وهي أكثر مستويات الثقافة ظهوراً ووضوحاً ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة من خلال البيئة

المادية والاجتماعية المتمثلة في الترتيبات المادية، والمجالات التكنولوجية، واللغة المستخدمة، الإنتاج الأدبي والسلوك العلني لأفراد الروضة. وبالرغم من أن هذا المستوى هو من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد من خارج الروضة إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة الروضة حيث أن العاملين برياض الأطفال لا يكونون بالضرورة علي وعي تام به، فهو بالنسبة لهم شئ مألوف واعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

### المستوى الثاني: القيم (Values):

تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى علي درجة أكبر من حيث وعي إدراك العاملين برياض الأطفال له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضائها.

### المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions):

وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات، ولا يقبل التشكيك فيها، ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، ويعتبر المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبني علي أساسها القيم. (

(Edgar Schein, 2005:14

ومما تقدم يتبين أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من عناصر هي المعتقدات والتوقعات والأعراف والقيم التنظيمية التي يمكن من خلالها فهم طبيعة عمل بالروضة والثقافة السائدة بها. العوامل التي تؤثر في ثقافة الروضة:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في ثقافة الروضة منها:

#### (١) حجم الروضة وهيكلها التنظيمي:

تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات وأشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للروضات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

#### (٢) العمر التنظيمي:

غالبا ما يتكون لدي الروضات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدي الروضات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

#### (٣) التقنية التنظيمية:

تساعد التقنية علي إيجاد طريقة مقبولة لدي منسوبي التنظيم داخل الروضة علي القيام بالمهام وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا علي مستوى الأداء.

#### (٤) التنشئة التنظيمية:

يخضع الأفراد العاملين بالروضات لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل علي تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه فكلما نشطت الروضات في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

#### (٥) البيئة الخارجية:

استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.

**(٦) التغيير التنظيمي:**

التغيير التنظيمي السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية. ( أحمد إبراهيم، ٢٠٠٥: ٢٥ ) وتشير دراسة **Geent Hofsted (2011)** في نتائجها إلى أنه لتباين الثقافات آثار عميقة علي اختلاف الهياكل التنظيمية وطبيعة العمل والنظم الرقابية داخل المنظمة، ويمكن إرجاع اختلاف الثقافات التنظيمية لكل من تاريخ الممارسات التنظيمية بها، وقيم المرؤسين والرؤساء.

وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد علي إيجاد ثقافة منظمة ومميزة داخل الروضات وهي:

(١) **استقلالية الفرد:** وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية والمقدرة علي إبداء الآراء المعطاة للعاملين في الروضة.

(٢) **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة علي سلوك الأفراد.

(٣) **التشجيع:** تتمثل في مدي توفير الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهيم.

(٤) **الانتماء:** تعني درجة انتماء العاملين للروضة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

(٥) **مكافآت الأداء:** درجة اعتماد المكافآت علي إنتاجية العاملين.

(٦) **درجة التحمل:** مدي توفير التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم.

(٧) **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منتسبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.

(عايدة سيد، ٢٠٠١: ٢٧)

ومما تقدم يتبين ضرورة مراعاة تلك العوامل حتى تتمكن الروضة من تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومميزة تساعدها علي الاستمرار والنمو والتطور وجودة أداء العاملين بها، لذا ينبغي علي مؤسسات رياض الأطفال توفير ثقافة تنظيمية مميزة بما يساعدها علي مواجهة كل التحديات والأزمات التي قد تعترض مسارها.

مصادر الثقافة التنظيمية:

لكل مؤسسة في رياض الأطفال صفات ثقافية تميزها عن غيرها، ويمكن إرجاع ذلك إلي وجود مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية فيما يلي:

(١) **الثقافة القومية:** وتشير الثقافة القومية إلي مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك القائم

في المجتمع، وتعتبر من أهم المصادر التي تشكل ثقافة الروضة. (Neal, M., 2000: 48)

(٢) **القادة والمؤسسون**: يلعب القادة التربويين دوراً حيوياً في توطيداً أركان القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية بالروضة، وذلك من خلال امتلاكهم شخصية ديناميكية وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الروضة في المستقبل. (Kavanagh, M., 2006:81)

(٣) **ثقافة المهنة**: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة المهنة التي تعمل الروضة تحت ظلها، وتأثيرها محدود على عكس الثقافة القومية. ( جبرالد جرينبرج و روبرت بارون، ٢٠٠٤ : ٣٩ )  
وعلى ذلك تتعدد مصادر الثقافة التنظيمية برياض الأطفال والتي تؤثر في ثقافة العاملين داخل أي روضة سواء كانت ثقافة مجتمعية عامة، أو ثقافة خاصة بالروضة تميزها عن غيرها.  
تأثير الثقافة التنظيمية على أداء مؤسسات رياض الأطفال:

وتتجلى آثار الثقافة التنظيمية على أداء الروضات من خلال المظاهر التالية:

#### (١) دعم وتوضيح معايير السلوك بالروضة:

لدى الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد أقوال العاملين وأفعالهم، وتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف، وعلى هذا يتحقق استقرار السلوك المتوقع من جميع العاملين. ( جبرالد جرينبرج و روبرت بارون، ٢٠٠٤ : ٦٣ )

#### (٢) دعم التنسيق بين أعضاء الروضة:

تحقق ثقافة المنظمة، التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالروضة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة بها ، فهي تجمع الروضة في كيان واحد منسجم ومتربط له اتجاه واضح ومحدد. (Wolfgang Amman, 2003: 40)

#### (٣) تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعد أحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المرتكزات لنجاح الروضات. ( Gregory, T., 2008, 1 )

حين توصلت دراسة Denison & A.K Mishra (2010) إلى وجود ارتباط إيجابي بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية ويتأتى ذلك من خلال: ( الانتماء، والاتساق، والقدرة على التكيف، ووجود رسالة للمنظمة).

#### (٤) دعم الروضة كنظام اجتماعي:

تغرس الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم من خلال تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى استقرار الروضات ونموها. (متولي السيد، ٢٠٠٦ : ٥٤)

**(٥) تحديد النمط الإداري السائد في الروضة:**

تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة علي الأسلوب الذي يتخذه الإداريون في تحقيق أهداف الروضة من حيث أسلوب القيادة وصنع القرارات وطرق حل المشكلات.

وعلي ذلك نجد أن النمط الإداري السائد يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة الروضة ومن السهولة فرضه علي باقي منتسبي الروضة، وأي محاولة لإخضاع القيم الفردية لقيم التنظيم سيؤثر سلبا علي مستوى ولاء الفرد التنظيمي وعلي طاقاته الإنتاجية بما يمنع وجود ثقافة تنظيمية مميزة، وعلي العكس عند حدوث توافق لقيم الفرد مع القيم التنظيمية يتواجد عند الفرد إحساسا بالنجاح ودرجة عالية من الرضا بما يؤدي إلي وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل لروضة.

وتشير نتائج دراسة **عبد الله عبد القادر (٢٠١٥)** عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار التربوي، فصناعة القرارات التي يتخذها المديرون في المؤسسات التعليمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالثقافة التنظيمية السائدة فيها.

**(٦) إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية:**

ويتم ذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة علي الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير ومعتقدات العاملين. (**أمل مصطفى، ٢٠٠٨: ١٩**) وأسفرت نتائج دراسة **إيمان كرم (٢٠٠٦)** عن التأثير الواضح والملحوظ للثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسات التربوية لطفولة المبكرة بصفة خاصة.

وتأسيسا علي ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد بمثابة المحرك الأساسي لتحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، لما لها من تأثير بالغ في تشكيل قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات جميع العاملين في رياض الأطفال، وعلي ذلك ينبغي علي المؤسسات التربوية وبخاصة رياض الأطفال ضرورة تفعيل وتبني ثقافة واعية وإيجابية ومن ثم مناخ تنظيمي قوى محصن ضد الأزمات إلي جانب توظيف الثقافة التنظيمية كمدخل يساعدها علي إدارة الأزمات، بما يمكن العاملين فيها وبالأخص معلمات رياض الأطفال علي الاستعداد والتخطيط والتنظيم والمواجهة الفعالة للأزمات.

**ثانيا: إدارة الأزمات:**

يعد فن إدارة الأزمات اتجاه حديث يتعامل مع المواقف الصعبة أياً كان نوعها من خلال مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ، ومع زيادة الاهتمام بهذا العلم الحديث كنمط إداري، له آلياته الخاصة، قامت العديد من الدول، بالاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات. (**عبد العزيز الأسمرى، ٢٠١٢: ٧٠-٧١**)

و إدارة الأزمات الناجحة يجب أن تبدأ بوقت مبكر، وأن تضع هدف الوقاية خير من العلاج في أولويات مهامها، والإفادة من الدروس والعبر المستنبطة من هذه الأزمة، كما أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها، والتخطيط والتدريب المسبق علي كيفية مواجهتها والتغلب عليها باستخدام وسائل وأساليب إدارية علمية، واتخاذ قرارات سريعة ومناسبة، وتوفير سيناريوهات وبدائل، ويتطلب ذلك معلومات وافرة، وإدارة رشيدة. (السيد حسيني وعبد السلام العود، ٢٠١٣: ٦٢ - ٦٣) مفهوم إدارة الأزمة (Crisis Management):

تتخذ كتابات الفكر الإداري المعاصر بالعديد من التعريفات لمفهوم إدارة الأزمة، ونعرضها علي النحو التالي:

يعرفها ( أحمد اللقاني وعلي الجمل، ٢٠٠٣: ١٢ ) بأنها " تدريب العاملين علي كيفية مواجهة الأزمات والمشكلات وحلها عن طريق الأسلوب العلمي والتوصل إلي حلول وبدائل لكل مشكلة أو أزمة، وهذا الاتجاه يحتاج إلي مسارات تفكير ومفاهيم وقيم، غير تلك التي تحتاجها الأساليب المعتادة في مواجهة الأزمات والمشكلات، ومن أكثر المهارات المطلوبة في هذا الشأن مهارة اتخاذ القرارات".

ويعرفها ستيفن (Steven Fink, 2008:89) بأنها " القدرة علي إزالة الكثير من المخاطر لتحقيق أكبر قدر من التحكم في الأحداث المفاجئة، وذلك من خلال تخيل ما يمكن حدوثه، واتخاذ القرارات المناسبة، ثم تقييم القرارات البديلة قبل ظهور الحدث المفاجئ".

وتعرفها أيضاً ( دعاء سمير، ٢٠١١: ٢٣ ) بأنها " عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلي: مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، وتحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في المواجهة".

ويتبين من عرض التعريفات السابقة أن مفهوم إدارة الأزمة يتمثل في كافة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمات من اجل مواجهة الأزمات المفاجئة بكفاءة عن طريق استخدام الأسلوب العلمي لتحسين أدائها في التصدي للأزمات وعلي ذلك تقدم الباحثة تعريفا إجرائيا لإدارة الأزمة كما ذكر سالفاً.

**خصائص الأزمة:**

ولما كانت الأزمة تعبر عن موقف وقضية يواجهها متخذ القرار، وكونها لحظة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، فإن للأزمة خصائص تتمثل فيما يلي:

- (١) المفاجأة العنيفة واستحواذها علي بؤرة الاهتمام لدي المؤسسات والأفراد.
- (٢) التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
- (٣) نقص المعلومات وعدم دقتها، وعدم وضوح الرؤية لدي متخذ القرار.
- (٤) إن مواجهة الأزمة يستلزم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً مبتكرة.

(٥) ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فلا بد من اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة لضيق وضغط الوقت.

(٦) تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها بما يصعب السيطرة علي الموقف وإدارته. ( مجدي أحمد، ٢٠١٣ : ٢٥ )

وتخلص الباحثة من خلال استقراء خصائص الأزمة أنها تحمل بين طياتها التهديد المباشر للمنظمة، وأيضاً النجاح لفرصة سانحة لإعادة اكتشاف نقاط الضعف والقوة في المنظمة، وإعطاء الفرصة لإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية في عقول العاملين، فكما أن للأزمة جوانب سلبية فلها أيضاً جوانب إيجابية، لذا يجب علي مؤسسات رياض الأطفال توظيف ثقافتها التنظيمية من أجل الاستفادة من الجوانب الإيجابية للأزمة.

أهداف إدارة الأزمة:

أن الهدف من مواجهة الأزمات استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة إلي إدارة الموقف وذلك عن طريق:

(١) وقف التدهور والخسائر.

(٢) تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.

(٣) السيطرة علي حركة الأزمة والقضاء عليها.

(٤) الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

(٥) دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث

أزمات مشابهة لها. ( مجدي أحمد، ٢٠١٣ : ١٠٩ )

ويؤكد علي ذلك ما توصلت إليه دراسة أشرف عبده (٢٠٠٣) إلي أهمية أسلوب إدارة الأزمات

الذي يعد أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر لمساعدة المنظمات والمؤسسات علي مواجهة الأزمات التي أصبحت جزءاً من نسيج الحياة المعاصرة.

لذا ينبغي أن تسعى مؤسسات رياض الأطفال إلي تحقيق أهداف إدارة الأزمات بما يساعدها علي

السيطرة علي أي أزمة تواجهها من خلال توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بها.

أسباب نشوء الأزمة:

يمكن عرض الأسباب التي تؤدي إلي نشوء الأزمة في الآتي:

(١) أسباب خارجة عن إدارة المنظمة وعن قدرات الإنسان وإدارته لا يمكنه التحكم فيها أو إيقافها،

أو التنبؤ بها مثل: الزلازل، والبراكين، وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التحكم في

أبعادها.

- (٢) ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلي تفاقم الأزمات.
  - (٣) تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلي إمكانية حدوث أزمة.
  - (٤) عدم وضوح أهداف المنظمة مما يترتب عليه عدم تحقيقها.
  - (٥) الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من تغليب النزعة الفردية والمصلحة الشخصية علي مصالح الجماعة.
  - (٦) صراع المصالح بين العاملين.
  - (٧) ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات.
  - (٨) القيادة الإدارية غير الملائمة.
  - (٩) عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.
- ( أحمد إبراهيم، ٢٠٠٢: ٢٧ - ٣١ )
- (١٠) تعارض المصالح والأهداف والأخطاء البشرية.
  - (١١) سوء الفهم والتقدير والإدراك واليأس والإدارة العشوائية.
- (Socrates, Inc, 2004:67 -68)

ويعد صراع المصالح في العمل وخفض الروح المعنوية مصدراً للأزمات، ويؤكد علي ذلك ما توصلت إليه دراسة وليام ريك **William Rick (2011)** إلي إمكانية إدارة الأزمات بنجاح كلما سادت الإيجابية في علاقات العمل، والبعد عن الصراع، وارتفاع الروح المعنوية بين العاملين في المنظمة، وعلي العكس عندما يكون هناك صراع بين العاملين.

وفي مؤسسات رياض الأطفال نجد أن من أهم أسباب نشوء الأزمات بها ضعف علاقات العمل، وأتباع أساليب ديكتاتورية في الإدارة، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية المدربة علي التعامل الفعال مع الأزمات، وعدم وضع خطط لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها، وضعف الثقافة التنظيمية السائدة، فكل هذه العوامل تجعل الروضات عرضة لحدوث أزمات.

ويوضح **(Mitroff, I., 2008:33)** أن الثقافة السائدة في المنظمة تعد من أهم العوامل والأسباب المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة في كافة مراحل الأزمة، ويوضح بأن المنظمات التي تنجح في التعامل مع الأزمات والاستعداد لها تتمتع بثقافة قوية وتتميز بالتالي:

- (١) تشجيع الاهتمام بالتدريب المستمر
  - (٢) الاستخدام المحدود للتبويضات الخاطئة
- وأن المنظمات التي تفشل في مواجهة الأزمة بداية من مرحلة الاستعداد لها تمتلك ثقافة ضعيفة وتنتم بالتالي:

- (١) عدم الاهتمام ببرامج التدريب المستمر.

## (٢) الاستخدام الواسع للتبريرات الخاطئة.

يتبين مما سبق أن الصراع والنزاع وتعارض الأهداف وضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يؤدي إلي نشوء الأزمات وبالتالي عجز المنظمة علي مواجهة الأزمات، بعكس المنظمة التي تتمتع بثقافة قوية تكون قادرة علي مواجهة الأزمات، فمن الضروري علي مؤسسات رياض الأطفال ومنتسبيها إتباع ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية بما يطور أدائها في مواجهة الأزمات.

مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة أي أزمة بخمسة مراحل رئيسية، وإذا فشل مدير الأزمة في مؤسسات رياض الأطفال في إدارة مرحلة من هذه المراحل فالأزمة تتفاقم أحداثها وتزيد بصورة سريعة جداً ومتشعبة، وهذه المراحل هي:

### (١) اكتشاف إشارات الإنذار ( Early warning ):

ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة، وتعرض مؤسسات رياض الأطفال المختلفة لمؤشرات إنذار داخلية وخارجية، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري. (أسامة عبد الرحمن، ٢٠١٥ : ٢٠٤)

### (٢) الاستعداد و الوقاية ( prevention & preparedness ):

يجب أن يتوافر لدي رياض الأطفال استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات فالوقاية خير من العلاج، ويؤكد ذلك علي أهمية إشارات الإنذار المبكر، فعلي الإدارة شدة الانتباه وإتاحة الإمكانيات اللازمة، وإتاحة فرص التدريب للأفراد علي كيفية التعامل مع الأزمة قبل حدوثها، كما ينبغي علي الإدارة اكتشاف مواطن الضعف وعلاجها قبل أن تتفاقم لتتحول إلي أزمة يصعب التعامل معها. ( Higan Adul, 2011: 205 )

### (٣) احتواء الأضرار أو الحد منها ( Crisis Facing ):

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلي تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء الروضة. (دعاء سمير، ٢٠١١ : ٢٥)

### (٤) استعادة النشاط ( Recovery ):

من الضروري للروضة محاولة استعادة نشاطها وإعادة توازنها ببذل المجهود الكبير مما يحتاج بلا شك توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتقديم الخدمات الفنية والإدارية، ومحاولة تخفيف الآثار الناجمة عن الأزمة علي الأطراف الخارجية التي تتعامل مع الروضة. (رافدة الحريري، ٢٠٠٧ : ١٩٤)

## (٥) التعلم ( Learning ):

تقوم إدارة الروضة باستخلاص العبر والدروس المستفادة التي يمكن الخروج بها مما مرت به المنظمة في وقت الأزمة من خلال التقييم المستمر، وتتطلب هذه المرحلة قدرات علمية لتحليل وضع الروضة وتشخيص أحوالها ومعرفة العوامل الداخلية والخارجية التي أدت لحدوث الأزمة. (أحمد حجي، ٢٠٠٥ : ٤٣٠)

وتؤثر السلوكيات والمعتقدات والقيم والأعراف السائدة النابعة من الثقافة السائدة بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال علي كيفية النظر للأزمة وأسلوب الاستعداد لها، والخطط الموضوعة لمواجهتها في حالة حدوثها، كما أنها تؤثر علي مدي استيعاب الروضة للعبر والدروس التي خلفتها الأزمة بعد انتهائها. ( أحمد إبراهيم، ٢٠٠٥ : ٧٢)

مما تقدم يتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل أي منظمة بما تشمله من قيم ومعتقدات وأعراف تنظيمية تؤثر علي مراحل إدارتها للأزمة ابتداء من اكتشاف إشارات الإنذار وحتى التعلم من الأزمة، وللتقافة التنظيمية القوية المتמסكة دور هام في مواجهة الأزمات علي كافة المراحل التي تمر بها الأزمة مواجهة فعالة، أي القيام بالاستعداد الكامل للأزمة والعمل علي تحجيمها وتقليل أضرارها وتخفيف حدتها والاستفادة من الدروس والعبر التي خلفتها، وكلما كانت الثقافة السائدة بمؤسسات رياض الأطفال إيجابية أدي ذلك إلي إدارتها للأزمات في جميع مراحلها بفاعلية. طرق إدارة الأزمة:

تتعدد طرق إدارة الأزمة ما بين تقليدية وغير تقليدية، وهي كالتالي:

### (أ) الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمة:

#### (١) إنكار الأزمة:

تعرف هذه الطريقة بالتعتيم الإعلامي للأزمة، وهي تتبع في ظل إدارة رافضة لأي اعتراف بوجود أي خلل في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، ويتم السيطرة علي الأزمة عن طريق هذا التعتيم. ( دعاء سمير، ٢٠١١ : ٣٢)

#### (٢) تكوين لجنة لدراسة الأزمة:

تستخدم عندما لا تتوفر معلومات عن القوي الحقيقية التي صنعت الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان، هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوئها، والمحركين لها، وإفقادها قوى دفعها. (أسامة عبد الرحمن، ٢٠١٥ : ٢٠٨)

**(٣) بخس الأزمة:**

أي التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة. ( Brock Stephen, 2009: 72 )

**(٤) تفريغ الأزمة:**

هي طريقة يتم فيها إفقاد تيار الأزمة قوته مع إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، وغالباً ما تتم هذه العملية علي ثلاث مراحل هي: ( الصدام العنيف، ووضع البدائل، ومرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل). (علي شحاتة، ٢٠١٢: ٢٥)

وعلي ما تقدم يمكن القول بإتباع مؤسسات رياض الأطفال الطرق التقليدية في إدارة الأزمة وخاصة إنكار الأزمة وهذه الطرق قد تتجح في إدارة الأزمة تارة وقد تفشل تارة أخرى.

**(ب) الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمة:****(١) فرق العمل:**

هي من أكثر الطرق شيوعاً للتعامل مع الأزمات في عصرنا الحالي نتيجة لتشابك العلاقات، ويتطلب الأمر وجود متخصصين وفنيين حتى يتم حساب كل عامل، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل مع الأزمات، وبذلك فهذه الطريقة تفاعلية، ويتم عادة تكوين فريق عمل متكامل من الخبراء والمتخصصين حيث يتم تأهيلهم لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ. ( رجب عبد الحميد، ٢٠١٠: ١٣٢ - ١٣٣ )

**(٢) الاحتياطي التعبوي ( الوقائي):**

يتم هنا الاستناد إلي نظرية حد الأمان، التي تستدعي تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق الكيان الإداري بها وإعداد احتياطي وقائي وتكوين خطوط دفاع متتالية عند حدوث الأزمة. ( Nigg, J.M, 2007: 66 )

**(٣) المشاركة الديمقراطية:**

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون محورها عنصر بشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين، حيث يطلب منهم المشاركة في الرأي حول التعامل مع الأزمات. (أحمد ماهر، ٢٠١٠:

٩٦)

**(٤) احتواء الأزمة:**

تعتمد هذه الطريقة علي محاصرة الأزمة في نطاق محدود وضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، ومن الأمثلة علي ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. ( مجدي أحمد، ٢٠١٣: ١١١ )

يتبين من عرض تلك الطرق ضرورة تفعيل مؤسسات رياض الأطفال الطرق غير التقليدية في مواجهة الأزمات كفرق العمل والمشاركة الديمقراطية بما يساعدها علي احتواء الأزمات والقضاء عليها.

### (ج) الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها إلي مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير الإبتكارى في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها أو تدهور أحداثها. ( Mitroll, A. & Shrivastava, P., )

(2104: 152)

ويمر الأسلوب العلمي بمجموعة من الخطوات المتكاملة والمترابطة وهي:

#### (١) الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة ( تقدير الموقف):

والهدف من الدراسة المبدئية هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

#### (٢) الدراسة التحليلية للأزمة ( تحليل الموقف):

تحليل الموقف وتقسيمه إلي أجزاء يتيح الآتي:

- التأكد من الأسباب.
- دور المكون البشري والطبيعي والصناعي في حدوث الأزمة.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة.
- تحديد الإمكانيات المتاحة لاستخدامها بصورة مباشرة.

#### (٣) التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة ( التخطيط العلمي والمتكامل):

تعتمد هذه المرحلة علي الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول والبدائل لها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز علي تحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحديد مجموعة الإجراءات كل ما يحيط بمنطقة الأزمة.
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية وتحديد المسؤوليات.

- تحديد نوع المعلومات المطلوبة وتنظيم عمليات الاتصال.
- السيطرة علي الموقف وتقليل الخسائر.

#### (٤) التدخل لمعالجة الأزمة:

- وتتم المعالجة علي أنها مجموعة من المهام وهي:
- المهام الأساسية: تقوم علي المواجهة لقوي صنع الأزمة.
- المهام الثانوية: تتمثل في حماية قوي مواجهة الأزمة وتوفير المساندة لها.
- المهام التكميلية: تكمن في معالجة الآثار الجانبية السلبية للأزمات. ( محمد هلال، ٢٠١١:

(١١٣ - ١١٥)

وقد أكدت نتائج دراسة كلاً من نادية سمعان (٢٠١٠)، وشيماء أحمد (٢٠١٣) علي ضرورة استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات، والذي يعد الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات وإدارتها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في التأثير علي تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، حيث أنه إذا توافر لدي أفراد المنظمة وعي بأهمية المفهوم العلمي لإدارة الأزمات، فإنها تصبح أكثر اهتماماً بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، فتقوم بإعداد خطط الطوارئ، وتقوم بتدريب الأفراد علي مواجهة الأزمات بكفاءة، وتحليل الأزمات السابقة سواء التي تعرضت لها أو المتوقع حدوثها. (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٥: ٧٠)

ويتبين مما تقدم أنه لا يمكن السيطرة علي الأزمة داخل مؤسسات رياض الأطفال إلا بإتباع خطوات المنهج العلمي المتكاملة باعتبارها السبيل الأمثل للقضاء علي الأزمة، وذلك من خلال تحديد ظواهر، وأبعاد، وأسباب الأزمة، وتحليل الأزمة، ثم التخطيط للاستعداد والمواجهة، ولا يمكن تطبيق تلك الخطوات بفاعلية إلا بتفعيل ثقافة تنظيمية برياض الأطفال مشجعة ومهتمة بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يجب أن يتم التركيز علي أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، في هذا الإطار نركز علي العوامل التالية:

#### (١) إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً علي إدراك الأزمة وعلي عملية التعامل معها، فإن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

## (٢) إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات:

والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، حيث تعمل المعلومات علي استثمار الإمكانيات والموارد والبدائل المتاحة واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة، كما لابد من توفير نظام خزن استرجاع واتصال مناسب وقت الأزمة يسمح ببث المعلومات داخل فروع المؤسسة وبأقل تكلفة. (Torrington Derek, 2006: 90)

## (٣) توافر نظم إنذار مبكر:

تنتم بالكفاءة والدقة والقدرة علي رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلي متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامة مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف علي أبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله إلي أزمة تمثل مصدراً للخطر علي المنظمة.

## (٤) الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد علي الأدوار.

## (٥) القدرة علي حشد وتعبئة الموارد المتاحة:

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة.

## (٦) نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي. ( السيد حسيني وعبد السلام العود، ٢٠١٣ : ٦٦ )

وتوصلت نتائج دراسة فوجل J.A, Fugal (2010) إلي أن المفاتيح الرئيسية للتعامل مع الأزمات لا تكون إلا من خلال الاتصال الجيد أوقات الأزمات، والاستعداد الجيد، وضرورة التخطيط الجيد للاتصالات الفعالة في الأزمات.

وترتبط المواجهة الفعالة للأزمة ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، فكلما زادت قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها دون إجهاد لمواردها وأعضائها، يزيد ذلك من درجة استعدادها للامتثال ومواجهتها بفاعلية. ( أحمد إبراهيم، ٢٠٠٥، ٧٠).

وانطلاقاً مما سبق يتبين أهمية إدارة الأزمات كنهج إداري حديث يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التربوية وخاصة رياض الأطفال والعاملين فيها ( المعلمات ) ولا يمكن تحقيق ذلك إلي بتوافر ثقافة

تنظيمية قوية تساعد علي التصدي ومواجهة الأزمات بنجاح، إلا بتفعيل ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية داخل مؤسسات رياض الأطفال بما يساعد جميع منتسبيها وخاصة المعلمات علي الاستعداد ومواجهة الأزمات بفاعلية.

### إجراءات البحث:

تتمثل في الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث، وتشمل المنهج والعينة والأدوات والدراسة الميدانية.

**منهج البحث:** استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة وأهداف البحث.

**عينة البحث:** تقتصر عينة البحث علي (٣٠) معلمة رياض أطفال من روضة فضل الحديثة الخاصة التابعة لإدارة العمرانية التعليمية بمحافظة الجيزة.

**أدوات البحث:** قامت الباحثة باستخدام أداة البحث التالية:

### \* استبيان دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات موجه للمعلمات رياض الأطفال:

تهدف الإستبانة إلي التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها علي إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك باستطلاع آراء بعض معلمات رياض الأطفال، وقد راعت الباحثة عند تصميم وتطبيق الإستبانة الآتي:

- تحديد هدف الاستبانة والجوانب المراد استطلاعها.
- الإطلاع علي البحوث والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية في مجال البحث والاستفادة منها.
- إعداد بنود الإستبانة بحيث تشمل المحاور المراد استطلاعها.
- تشمل الاستبانة (٥٦) بند مقسمة علي محوران: المحور الأول: الثقافة التنظيمية ويضم أربعة محاور فرعية تشمل: ( القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وتشمل (٣٠) بند، والمحور الثاني: إدارة الأزمات ويضم ثلاثة محاور فرعية تشمل: ( إدارة الأزمات قبل وقوعها، أثناء وقوعها، وبعد وقوعها) ويشمل (٢٦) بند، ويتم الإجابة علي بنود الاستبانة من قبل المعلمات وفق تدرج ثلاثي ( أوافق ، أوافق إلي حد ما، لا أوافق).
- تحكيم الاستبانة من قبل عدد من الأساتذة والوصول إلي الصورة النهائية للاستبانة.
- تطبيق الاستبانة علي عينة البحث.
- تفسير نتائج البحث والإجابة علي تساؤلاته ومن ثم الوصول إلي التصور المقترح.

## نتائج البحث:

تشمل نتائج البحث الإجابة علي تساؤلات البحث:

### السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال؟

للإجابة علي هذا التساؤل، يتم عرض نتائج البحث الخاصة بالمحورين الرئيسيين والتي تشمل عدد من البنود والتي تم الإجابة عليها من قبل المعلمات (أوافق، أوافق إلي حد ما، لا أوافق) وكانت النسب كالتالي:

م	العبرة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق
<b>المحور الأول: الثقافة التنظيمية</b>				
<b>أولا القيم:</b>				
١	تحرص إدارة الروضة علي العمل الجماعي المنظم.	١٠%	٣٠%	٦٠%
٢	مشاركة المعلمات للإدارة في التخطيط واتخاذ القرار.	-	١٥%	٨٥%
٣	تعمل الإدارة علي تحقيق المساواة في التعامل مع كل المعلمات في الروضة.	٢٥%	٣٠%	٤٥%
٤	تحترم إدارة الروضة آراء وأفكار ومقترحات المعلمات في إنجاز المهام المطلوبة.	٣٠%	١٥%	٥٥%
٥	يسود جو من الثقة المتبادلة والمودة والتفاهم بين إدارة الروضة والمعلمات.	٤٥%	٢٠%	٣٥%
٦	تمارس إدارة الروضة مهامها بحيوية ونشاط في جو يتسم بالديمقراطية.	٥%	٢٠%	٧٥%
٧	تضع الإدارة لوائح وقواعد وإجراءات عادلة لتطبيقها علي الجميع دون استثناء.	-	٤٠%	٦٠%
<b>ثانيا: المعتقدات:</b>				
١	تشارك إدارة الروضة المعلمات في وضع الرؤية والرسالة والأهداف.	-	٩٥%	٥%
٢	تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للمعلمات.	١٥%	٣٠%	٥٥%
٣	تشارك المعلمات في حل الأزمات داخل الروضة.	٨%	٣٠%	٦٢%
٤	تحرص إدارة الروضة علي تشجيع المعلمات وأولياء الأمور علي التواصل.	٦٠%	١٠%	٣٠%
٥	تكافئ إدارة الروضة المعلمات الملتزمات بحضور طابور الصباح يوميا.	٥%	٢٥%	٧٠%
٦	تشجع إدارة الروضة المعلمات علي الاطلاع علي الجديد في مجال تخصصهن.	١٥%	٣٥%	٥٠%
٧	تحرص إدارة الروضة علي مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرارات.	-	١٥%	٨٥%
<b>ثالثا الأعراف:</b>				
١	تحضر إدارة الروضة مبكرا قبل حضور المعلمات والأطفال يوميا	٢٥%	٤٠%	٣٥%
٢	مغادرة إدارة الروضة بعد مغادرة المعلمات والأطفال.	٧٠%	٢٥%	٥%
٣	تسأل إدارة الروضة عن أحوال المعلمات المتغيبات والتعرف علي ظروفهم.	٢٧%	١٠%	٦٣%

م	العبارة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق
٤	اطمئنان الإدارة علي الأطفال المرضى والغائبين.	%١٠	%٣٠	%٦٠
٥	تعقد إدارة الروضة ورش عمل دورية للمعلمات لتبادل الخبرات فيما بينهن.	%١٠	%١٥	%٧٥
٦	تُلبي إدارة الروضة حاجات المعلمات من خامات وأجهزة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	-	%٥٠	%٥٠
٧	تقدم إدارة الروضة مكافآت مادية للمعلمات المتميزات لتشجيعهن.	-	%٥	%٩٥
٨	تحرص إدارة الروضة والمعلمات علي الظهور بالمظهر اللائق أمام الزائرين.	%٤٥	%٣٥	%٢٠
<b>رابعاً: التوقعات:</b>				
١	تشجع إدارة الروضة القدرات الإبداعية لدي المعلمات.	%٢٥	%١٠	%٦٥
٢	تساعد إدارة الروضة في حل المشكلات الخاصة التي تواجه المعلمات في الروضة.	%١٥	%١٥	%٧٠
٣	تتعاون المعلمات معا لحل مشكلات العمل المهنية.	%٤٠	%١٥	%٤٥
٤	تتقبل إدارة الروضة آراء وأفكار العاملين بها وتنفذها عملياً.	-	%٢٥	%٧٥
٥	تعمل إدارة الروضة علي حل الخلافات بين المعلمات وتقريب وجهة النظر بينهن.	%٥	%٣٥	%٦٠
٦	تحرص إدارة الروضة علي تدريب المعلمات علي إجراءات الطوارئ ومواجهة الأزمات.	-	%٢	%٩٨
٧	تتجنب إدارة الروضة استغلال السلطة لتحقيق مصالحهم الشخصية	%٥٥	%٣٠	%١٥
٨	تهتم المعلمات بأداء واجباتهن الوظيفية حتى تترقى وظيفياً.	%٦٠	%٣٥	%٥

ويتبين من الجدول السابق بالنسبة للمحور الأول ( الثقافة التنظيمية):

أولاً: القيم:

يتبين من النتائج واقع القيم السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث حصلت العبارة رقم (٥) علي أعلى نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٤٥%)، بينما حصلت العبارة رقم (٦) علي أقل نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٥%)، أما العبارات التي ترتفع نسبة عدم الموافقة علي حدوثها والتي تمثل واقع القيم السائدة بالروضات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٦)، (٧) بنسبة تتراوح من (٤٥% - ٨٥%)، لذا يتضح مما سبق ضعف القيم التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال والتي تنعكس علي ضعف بيئة العمل بما تشمله من عدم المساواة بين العاملين وعدم الحرص علي العمل الجماعي وعدم احترام آراء أفكار العاملين، إلي جانب انتشار الثقافة البيروقراطية.

ثانياً: المعتقدات:

يتبين من النتائج واقع المعتقدات السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث حصلت العبارة رقم (٤) علي أعلى نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٦٠%)، بينما حصلت العبارة رقم (٥) علي أقل نسبة موافقة

علي حدوثها بنسبة (٥%)، أما العبارات التي ترتفع نسبة عدم الموافقة علي حدوثها والتي تمثل واقع المعتقدات السائدة بالروضات (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧) بنسبة تتراوح من (٥٠%-٨٥%)، لذا يتضح مما سبق ضعف المعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، والتي تشير إلي ضعف الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والمهام التنظيمية، إلي جانب ضعف مشاركة العاملين بالروضة وخاصة المعلمات في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

### ثالثا: الأعراف

يتبين من النتائج واقع الأعراف السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث حصلت العبارة رقم (٢) علي أعلى نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٧٠%)، بينما حصلت العبارة رقم (٤، ٥) علي أقل نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (١٠%)، أما العبارات التي ترتفع نسبة عدم الموافقة علي حدوثها والتي تمثل واقع الأعراف السائدة بالروضات (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧) بنسبة تتراوح من (٥٠% - ٩٥%)، لذا يتضح مما سبق ضعف الأعراف التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، والتي تتعكس علي ضعف التزام العاملون بالروضات بالمعايير التنظيمية ومجموعة الأعراف المتفق عليها بما يؤدي إلي ضعف البيئة التنظيمية بصفة عامة.

### رابعا: التوقعات

يتبين من النتائج واقع التوقعات السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث حصلت العبارة رقم (٨) علي أعلى نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٦٠%)، بينما حصلت العبارة رقم (٥) علي أقل نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٥%)، أما العبارات التي ترتفع نسبة عدم الموافقة علي حدوثها والتي تمثل واقع التوقعات السائدة بالروضات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦) بنسبة تتراوح من (٤٥% - ٩٨%)، لذا يتضح مما سبق ضعف التوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال، بما يدل علي ضعف التوقعات المتبادلة بين الإدارة والمعلمات، وبين المعلمات فيما بينهن، والتي تؤدي إلي قصور في التقدير والاحترام المتبادل، وعدم توفير مناخ تنظيمي يدعم احتياجات العاملين بالروضة وخاصة المعلمات النفسية والاجتماعية.

يتبين مما سبق ضعف القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة بالروضات، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة عبد القادر (٢٠١٥) عن قصور واقع مستوي الثقافة التنظيمية وحاجته إلي تفعيل داخل المؤسسات التربوية بما تشمله من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والفلسفة، وأيضا توصلت إليه دراسة نبيلة علي (٢٠١٤) أن المؤسسات التعليمية تعاني من أخفاق في بناء ثقافة تنظيمية تقوم علي أسس علمية سليمة بما أدى إلي نشوء نمط الثقافة البيروقراطية، وبالتالي ضعف وقصور واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال وإتباعها أنماط وممارسات تنظيمية سلبية بما ينعكس

بالتالي علي ضعف علاقات بيئة العمل بما يؤثر سلبا علي سير العملية التربوية بالروضات وعدم قدرتها علي تحقيق أهدافها ورسالتها.

م	العبرة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق
<b>المحور الثاني: إدارة الأزمات:</b>				
<b>أولا: إدارة الأزمات ( قبل وقوعها):</b>				
١	تتوفر معلومات ومعارف كافية لدي المعلمات عن مجال إدارة الأزمات تمكنهم من التعامل مع الأزمة.	-	٣%	٩٧%
٢	تحرص إدارة الروضة والمعلمات علي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلي إمكانية حدوث الأزمة.	-	١٢%	٨٨%
٣	تحرص إدارة الروضة علي عقد برامج ودورات تدريبية مستمرة للمعلمات علي كيفية مواجهة الأزمات ( تدريبات المحاكاة).	-	٥%	٩٥%
٤	تضع المعلمات خطط وسيناريوهات (أفضل وأسوأ سيناريو) كافية وجاهزة لمواجهة الأزمات.	-	٢%	٩٨%
٥	تعقد إدارة الروضة اجتماعات دورية مع المعلمات لمناقشة الأزمات بصورة جماعية التي حدثت والمحتمل حدوثها بالروضة وكيفية مواجهتها.	٥%	٢٠%	٧٥%
٦	تحرص إدارة الروضة علي الاتصال والتواصل مع الجهات المختصة التي تساعد المعلمات علي مواجهة الأزمات (المستشفي، قسم الشرطة، إدارة الدفاع المدني، الإدارة التعليمية).	٥%	١٥%	٨٠%
٧	تشارك المعلمات إدارة الروضة في تحديد الاحتياجات من الخطط والبرامج للاستعداد لمواجهة الأزمات.	-	١٠%	٩٠%
٨	يشارك أولياء الأمور إدارة الروضة في التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات.	-	-	١٠٠%
٩	تتابع إدارة الروضة عملية صيانة الأجهزة والمعدات ووسائل الأمان بالروضة بصفة دورية.	٥%	٢٥%	٧٠%
١٠	تضع إدارة الروضة مجموعة من البدائل لمساعدة المعلمات لاختيار أفضل السبل لمواجهة الأزمات الطارئة.	٢٠%	٥%	٧٥%
<b>ثانيا: إدارة الأزمات (أثناء وقوعها):</b>				
١	تجمع المعلمات معلومات كافية ودقيقة لتشخيص الأزمة بسرعة ليسهل مواجهتها.	-	٣٥%	٦٥%
٢	تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية.	١٥%	١٠%	٧٥%
٣	تشجيع المعلمات علي المبادرة في إبداء الرأي حول الموقف الأزموي والعمل علي إيجاد حلول مناسبة.	٣٥%	١٠%	٥٥%
٤	تحرص إدارة الروضة علي التعاون والتماسك والترابط بينها وبين المعلمات خلال فترة الأزمة.	٣٠%	٢٥%	٤٥%
٥	تسود روح الفريق والعمل الجماعي بين الإدارة والمعلمات أثناء مواجهة الأزمة.	٣٠%	٢٠%	٥٠%
٦	تستخدم الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	١٠%	٢٥%	٦٥%
٧	تعترف الإدارة بوجود الأزمة وعدم إنكارها في حالة حدوثها بالروضة وإعلام المعلمات عن تطورات الوضع أولا بأول.	١٠%	٣٠%	٦٠%

م	العبرة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق
٨	تتوفر تسهيلات إدارية وتفويض بعض الصلاحيات لتمكن المعلمات من التعامل مع الأزمات.	%١٠	%٢٠	%٧٠
٩	تتوفر المرونة الكافية لدي الإدارة لتعديل الخطط بما يتلاءم مع تطورات الأزمة.	%٥	%١٥	%٨٠
<b>ثالثاً: إدارة الأزمات (بعد وقوعها):</b>				
١	تعد المعلمات خطط مستقبلية للتعامل مع كافة الأزمات.	-	%٥	%٩٥
٢	تحرص الإدارة علي إشاعة روح الطمأنينة والثقة بالنفس بين المعلمات بعد القضاء علي الأزمة.	%٥	%١٠	%٨٥
٣	يتم تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والجهات المختصة لمعالجة آثار الأزمة.	%١٠	-	%٩٠
٤	تصارع الإدارة المعلمات بقصورها والاعتراف بأخطائها المسببة لحدوث الأزمة.	%٣٠	%١٠	%٦٠
٥	تساعد الإدارة المعلمات في تحسين طرق التعامل مع الأزمات المشابهة في المستقبل.	%٥	%٢٠	%٧٥
٦	تتابع الإدارة المستمرة للمتضررين من الأزمة لتقديم دعم نفسي لهم.	%٢٥	%١٢	%٦٣
٧	تقدم الإدارة مكافآت للمعلمات التي ساهمت بشكل إيجابي في القضاء علي الأزمة.	-	%٢٥	%٧٥

ويتبين من الجدول السابق بالنسبة للمحور الثاني ( إدارة الأزمات):

**أولاً: إدارة الأزمات ( قبل وقوعها):**

يتبين من النتائج واقع إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال قبل وقوعها، ارتفاع نسب عدم الموافقة علي حدوث كل العبارات والتي تتراوح النسب ما بين (٧٠% - ١٠٠%)، مما يدل علي قصور الثقافة التنظيمية للروضات عند الاستعداد لمواجهة الأزمات وعدم اهتمامها بأساليب الاستعداد للأزمات قبل وقوعها والتي تمثل ضعف الالتزام والمشاركة في وضع الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة الأزمات وعدم الالتفات لإشارات الإنذار المبكر التي تتبئ بقرب حدوث الأزمة.

**ثانياً: إدارة الأزمات ( أثناء وقوعها):**

يتبين من النتائج واقع إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال أثناء وقوعها، حيث حصلت العبارة رقم (٣) علي أعلى نسبة موافقة علي الحدوث بنسبة (٣٥%)، بينما حصلت العبارة رقم (٩) علي أقل نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٥%)، أما العبارات التي ترتفع نسبة عدم الموافقة علي حدوثها (١)، (٢)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩) بنسبة تتراوح من (٤٥% - ٨٠%)، لذا يتضح مما سبق قصور الثقافة التنظيمية للروضات عند مواجهة الأزمات وضعف أساليب مواجهتها للزمات عند وقوعها، والتي تدل علي عدم الاهتمام بالمشاركة واتخاذ القرار بصورة جماعية من العاملين بالروضة وخاصة المعلمات،

إلى جانب عدم توفير تسهيلات إدارية وتفويض بعض الصلاحيات للتعامل مع المواقف الأزموية حال حدوثها.

### ثالثاً: إدارة الأزمات ( بعد وقوعها):

يتبين من النتائج واقع إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال بعد وقوعها، حيث حصلت العبارة رقم (٤) علي أعلى نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٣٠%)، بينما حصلت العبارة رقم (٢ ، ٥)، علي أقل نسبة موافقة علي حدوثها بنسبة (٥%)، وترتفع نسبة عدم الموافقة علي حدوث كل العبارات والتي تتراوح النسب ما بين (٦٠% - ٩٥%)، لذا يتضح مما سبق قصور الثقافة التنظيمية للروضات بعد مواجهة الأزمات وضعف أساليب تعاملها مع الأزمات والإجراءات التي تتبعها بعد وقوع الأزمات، والتي تتمثل في عدم استخلاص الدروس والعبر من الأزمة الحالية للاستفادة منها في مواجهة أزمات مستقبلية مشابهة، إلي جانب عدم تقديم الإدارة الدعم النفسي للعاملين بالروضة بعد حدوث الأزمة وخاصة فيما يتعلق بنظام الحوافز والمكافآت لكل الأفراد المساهمين في القضاء علي الأزمة.

لذا يتضح مما سبق قصور واقع إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال في جميع مراحلها ( قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة) إلي جانب ضعف الأساليب والإجراءات والممارسات التنظيمية عند الاستعداد للأزمات والتصدي لها ويتفق ذلك مع نتائج دراسة شيماء أحمد (٢٠١٣): عن ضعف الأساليب والإجراءات التي تتبعها مؤسسات رياض الأطفال في إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

**تبين النتائج ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة، وعند إدارة الأزمات بصفة خاصة في**

**مؤسسات رياض الأطفال بما يشمل الجوانب التالية:**

#### المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

افتقار الروضات إلي بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية بما تشمله من ضعف للقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الاستقرار للروضات، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة، حيث تكسب أفراد المنظمة هوية تنظيمية، وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها ( محمد قاسم، ٢٠٠٠، ٢٤٢)، ويؤكد علي ذلك ما أسفرت عنه نتائج دراستي إيمان كرم (٢٠٠٦) إلي أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ملحوظ علي أداء المؤسسات التربوية، ودراسة Deal & Kennedy (2012) إلي وجود علاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها، فالمنظمات الناجحة والقادرة علي تحقيق أهدافها هي تلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية و متماسكة، مما يستلزم تبني مؤسسات رياض الأطفال ثقافة قوية وبناءة بما يساعدها علي الاستقرار وتحقيق أهدافها المنشودة.

## المحور الثاني: إدارة الأزمات:

ضعف إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال، إلى جانب قصور الإجراءات والممارسات التنظيمية التي تتبعها الروضات، عند التعامل مع الأزمات في جميع مراحلها (قبل وأثناء وبعد الأزمة)، مما يستلزم من الروضات تحسين المناخ التنظيمي بما يطور أساليب مواجهتها للأزمات، ويؤكد علي ذلك ما توصلت إليه دراسة Clive & Wier (2010) أن الثقافة التنظيمية قد تؤدي إلى جعل المنظمات مستهدفة بالأزمات أو مستعدة لها.

### السؤال الثاني: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال؟

من خلال عرض النتائج السابقة الخاصة بالمحوران الرئيسيان للاستبيان ( الثقافة التنظيمية، وإدارة الأزمات)، وعلي ذلك يتبين من النتائج الآتي:

وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، وهذا يدل علي أنه كلما أنخفض مستوى الثقافة التنظيمية، انخفض مستوى إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال، كما أن الثقافة التنظيمية وأبعادها ( القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع إدارة الأزمات بالروضات في جميع مراحلها ( قبل وأثناء وبعد الأزمة)، كما أن ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال أدى إلى قصور الروضات في أساليب مواجهتها للآزمات.

كما تؤثر المعتقدات والقيم والأعراف السائدة بالمنظمة علي نظرة المنظمة للأزمة، وكيفية الاستعداد لها ومجابهتها في حالة حدوثها، والثقافة السائدة بالمنظمة تعد من أهم العوامل الهامة والمسئولة عن نجاح أو فشل المنظمة في مواجهة الأزمة والاستعداد لها، فالمنظمات التي تتجح في التعامل مع الأزمات لديها ثقافة قوية، بينما المنظمات التي تفشل في مواجهة الأزمات لديها ثقافة ضعيفة (Mittroff, I., 2008:32)، ويؤكد علي ذلك ما أسفرت عنه نتائج دراسة cliver & wier (2010) أن الثقافة التنظيمية قد تؤدي إلى جعل المنظمات مستهدفة بالأزمات أو مستعدة لها، فالمنظمات ذات الثقافة البيروقراطية أكثر عرضة للأزمات، بعكس المنظمات ذات الثقافة الديمقراطية، كما يشير ( أحمد إبراهيم، ٢٠٠٥ :٧٠) أن المواجهة الفعالة للأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، فكلما زادت قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها دون إجهاد لمواردها وأعضائها، يزيد ذلك من درجة استعدادها للأزمات ومواجهتها بفاعلية.

وانطلاقاً مما سبق يتضح قصور واقع الثقافة التنظيمية وحاجته إلى تفعيل مما يؤثر بدرجة عالية علي إدارة الأزمات وفعاليتها بمؤسسات رياض الأطفال، لذا تقدم الباحثة تصوراً مقترحاً لتحسين ذلك الواقع وتفعيل العلاقة بينهما.

## السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال؟

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث في شقيه النظري والميداني، يقدم البحث الحالي تصوراً مقترحاً يسهم في تحسين واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال بما يعمل علي رفع كفاءة العاملين بها علي إدارة الأزمات ومواجهتها بفاعلية، ويتكون التصور المقترح من منطلقات وأهداف وآليات، وهذا ما يتم تناوله فيما يلي:

### أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح علي عدة متطلبات هي:

- التأكيد علي أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية وبناءة والتي تشمل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات داخل مؤسسات رياض الأطفال بما يساعدها علي إدارة الأزمات بكفاءة.
- النهوض بمؤسسات رياض الأطفال وتحقيق جودة أداء منتسبيها في إدارة الأزمات، وذلك بتوفير بيئة تنظيمية إيجابية وواعية.
- تضمين البرامج التدريبية المقدمة لجميع القائمين علي العمل برياض الأطفال عناصر وخصائص وآليات تنفيذ ثقافة تنظيمية داعمة من أجل الارتقاء بأساليب مواجهة الأزمات لديهم.
- تتطلب فاعلية إدارة الأزمات وجود نمط تنظيمي فعال داخل الروضات يتسم بالمرونة والديمقراطية والبعد عن النمطية ومحاولة التجديد والابتكار والعمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتفاعل بين الإدارة والعاملين.
- ضرورة دعم ومساندة ومراقبة الجهات المختصة كالإدارات التعليمية للروضات لخلق وإيجاد ثقافة تنظيمية تعينها علي مواجهة الأزمات في جميع مراحلها ( قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة).
- تقديم إجراءات عملية مقترحة لإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الروضات تساعدها علي التخطيط والاستعداد للأزمات المتوقع حدوثها والقدرة علي مواجهتها.

### ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لتوظيف الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال، إلي نظرية التدخل في الأزمة، والمدخل التنظيمي والمدخل الموقفي لإدارة الأزمات، وتعد نظرية التدخل في الأزمة واحدة من أهم النظريات العلمية التي تناولت مفهوم الأزمة، كما اهتمت باستجابات الأفراد والمنظمات نحو مواقف الأزمات وكيفية تعاملهم معها والأساليب التي تتبعها المنظمة لاجتياز الأزمة وتجنب أثارها السلبية، كما يشير المدخل التنظيمي إلي ضرورة وجود هيكل تنظيمي للمنظمة يسمح للعاملين بها بأداء مهامهم بسهولة وكفاءة عالية أوقات الأزمات، كما أن لكل منظمة ظروفها الخاصة

التي تدعوها لإتباع أسلوب معين في تقسيم أنشطة إدارة الأزمات، ويتوقف ذلك علي حجم العمل المطلوب، وحجم المنظمة، وطبيعة أعمالها، ومدى خطورة وتعدد المخاطر والأزمات التي يمكن أن تواجهها، والثقافة التنظيمية السائدة بها، ويؤكد المدخل الموقفي كمنهج موقفي لإدارة الأزمات علي القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة، وذلك من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف ويؤثر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لانفجارها.

كما أن إدارة الأزمات كمنهج موقفي هي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم والتكوين وطريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمات حيث تختلف فيه طريقة وأسلوب الاتصالات والقيادة وتوزيع المهام والأدوار ومراكز اتخاذ القرار حيث يقوم فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات معينة بالاستعداد والتخطيط والتحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل والمشاركة في جميع مراحل الأزمة.

وبناءً علي ما سبق استناداً علي نظرية التدخل في الأزمة أن مؤسسات رياض الأطفال تواجه أزمات متنوعة تتأثر بها و تتفاعل معها وتحاول إزالتها المدخل التنظيمي أن الأساليب التي تتبعها مؤسسات رياض الأطفال في مواجهة الأزمات تتوقف علي الثقافة التنظيمية السائدة بها، وإدارة الأزمات كمنهج إداري موقفي يتأثر إلي حد كبير بالثقافة التنظيمية التي تنعكس علي تصرفات وقرارات الإدارة ومواقف العاملين داخل الروضات بصفة عامة قبل وأثناء وبعد الأزمة، ولا يمكن لمؤسسات رياض الأطفال إدارة الأزمات بكفاءة إلا من خلال تفعيل ثقافة تنظيمية قوية إيجابية بين أفرادها.

### ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

#### يسعي التصور المقترح إلي تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات رياض الأطفال بما ينعكس إيجابيا علي مواجهتها للأزمات.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين والقيادات الإدارية بالروضات نحو تفعيل الثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي في رفع أدائهم علي التخطيط والاستعداد للأزمات والقدرة علي مواجهتها.
- بناء إطار ثقافي تنظيمي قيمى يتسم بالتجانس والتكيف والانتماء والمشاركة والتفاعل والعمل بروح الفريق داخل مجتمع الروضة بما يدعم كفاءة التصرف في المواقف الأزموية.
- إكساب جميع العاملين في رياض الأطفال المهارات التنظيمية والكفايات اللازمة لإدارة الأزمات بأساليب علمية.

- مساعدة مديري الروضات علي تبني ممارسات إدارية تربوية تسهم في خلق بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة للتعامل مع الأزمات في جميع مراحلها.
- زيادة وعي القيادات التربوية والإدارة العليا بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي العمل الإداري وبخاصة إدارة الأزمات.
- تحديد الآليات الملائمة لتفعيل ثقافة تنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال بما يطور من ممارسات منتسبها في معالجة الأزمات.
- تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي علي المشاركة في صياغة أهداف الثقافة التنظيمية وإجراءات تنفيذها بمؤسسات رياض الأطفال والعمل المتواصل علي دعمها.

#### رابعاً: محتوى التصور المقترح:

في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج في الجانب الميداني إلي قصور تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال، وفي ضوء منطلقات التصور المقترح وأهدافه، يمكن تحديد بعض الإجراءات العملية المقترحة لإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية بمؤسسات رياض الأطفال بما يؤدي إلي فاعلية إدارة الأزمات بها كما يلي:

- ١- دور الإدارة العليا برياض الأطفال في بناء ثقافة تنظيمية قوية وبناءة داعمة لإدارة الأزمات:
  - تلعب الإدارة العليا دوراً حيوياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، فهي التي تؤسس القيم والمعتقدات التي تعد بمثابة اللبنة الأولى التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، ويمكن تفعيل دور الإدارة العليا من خلال:
    - بناء إطار قيمي يحوي القيم الجوهرية التي تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية، وذلك استناداً إلي نتائج تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بما يتناسب مع قيم المجتمع المصري.
    - اهتمام الإدارة العليا بانتقاء القادة والمديرين، وذلك بحرصها علي اختيار من تتوافق قيمهم مع الثقافة التنظيمية، واستقطاب الكفاءات البشرية التي تؤمن بالثقافة التنظيمية الفاعلة ودورها في إدارة الأزمات.
    - توفير قنوات اتصال مفتوحة ذات اتجاهين بين الإدارة العليا ومختلف العاملين بما يسهل نقل التعليمات والمقترحات، لكي تصبح الثقافة التنظيمية داعمة لإدارة الأزمات.
    - تعزيز النمو المهني المستمر للمديرين وتجديد كفاياتهم المهنية و القيادية والمهارات التنظيمية وتحسينها بما يؤهلهم لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
- ٢- توفير بيئة العمل ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لإدارة الأزمات:
  - يمكن تهيئة بيئة العمل التي تساعد القيادات الإدارية علي مواجهة الأزمات من خلال:
    - دعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لمواجهة الأزمات.

- إتاحة الفرصة لأعضاء مجتمع الروضة علي طرح مبادراتهم ومقترحاتهم وأرائهم في كيفية التعامل مع المواقف الأزمومية.
- إشراك الإدارة العاملين وبخاصة المعلمات في صنع واتخاذ القرار ووضع الخطط والسيناريوهات التعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها.
- إيجاد طرق وأساليب جديدة وغير تقليدية للتعامل مع الأزمات.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل علي حل الخلافات المباشرة بين العاملين بالروضة حتى لا تكون مصدراً للأزمات.
- تشجيع الأفكار الجديدة التي يشارك بها العاملون من خلال المواقف والاجتماعات لتطوير جودة الأداء في معالجة الأزمات.
- الاهتمام بمشكلات المرؤوسين الخاصة ومشكلات العمل المهنية والعمل علي إيجاد حلول لها.
- أن تساعد السياسات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء لجميع العاملين للروضة.
- تنفيذ سياسات وإجراءات تتسم بالوضوح التام لجميع العاملين بالروضة.
- توفير وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة علي مواجهة الأزمات ومواقف الطوارئ.
- رفع الروح المعنوية والثقة بالنفس وتحمل المخاطرة لجميع منتسبي الروضة وخاصة أوقات الأزمات.
- إيجاد نظم اتصال مفتوحة وفعالة تحقق الترابط والتنسيق بين مجتمع الروضة الداخلي من جهة، وبينه وبين الإدارة والمجتمع المحلي من جهة أخرى التي قد تعينها علي التعامل مع الأزمات.
- عمل لقاءات واجتماعات دورية بين المديرين والعاملين بالروضة وخاصة المعلمات لمناقشة الأزمات بصورة جماعية التي حدثت والمحملة الحدوث وكيفية مواجهتها.
- وضع نظم ولوائح عمل مرنة تدعم الأفكار التجديدية وتتيح فرص حقيقية لأعضاء مجتمع الروضة للمساهمة في تقديم مقترحاتهم لتطوير منظومة إدارة الأزمات.
- تسهيل الإجراءات التنظيمية وتعديلها بالشكل الذي يوفر الجهد والوقت والموارد ويحقق للروضات وضعاً إدارياً أكثر كفاءة في التعامل مع الأزمات.
- إعادة هيكلة التنظيم الوظيفي بالروضات لتنظيم المهام والأدوار بما يمنع الازدواجية وتحقيق التكامل في الأدوار من أجل مواجهة فعالة للأزمات.
- الإطلاع علي الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأزمات وتجارب الروضات وخبراتها في مواجهة الأزمات والاستفادة منها في تحسين طرق التعامل مع الأزمات المشابهة في المستقبل.

- ترسيخ مبدأ الشفافية وعدم الإنكار والتعتيم من قبل الإدارة عند حدوث أزمات وإعلام جميع العاملين بالروضة عن تطورات الوضع أولاً بأول.

### ٣- تحقيق المشاركة والتعاون بين القيادات الإدارية والعاملين:

يمكن تفعيل المشاركة بين القيادات الإدارية بالروضات والعاملين بها مما يساعد علي مواجهة الأزمات بفاعلية من خلال الآتي:

- مشاركة العاملين بالروضات في حل الأزمات وخاصة المعلمات للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم.
- منح العاملين الحرية في استخدام السلطة المفوضة لهم لتنفيذ المهام المطلوبة.
- تشجيع العاملين الأكثر استعداداً وإبداعاً وخاصة المعلمات للاستفادة منهم في التعامل مع الأزمات.
- إشراك العاملين في بعض المهام القيادية داخل الروضة وخاصة اتخاذ القرار عند التعامل الفوري مع الأزمة.
- زيادة القدرة الاتصالية بين مديري الروضة وأعضاء مجتمع الروضة.
- التطوير المشترك لآليات قياس الأداء وذلك بإشراك العاملين لتقديم تصوراتهم لأداء وظائفهم وأدوارهم عند مواجهة الأزمات.
- مشاركة العاملين بالروضة وخاصة المعلمات في تحديد الاحتياجات من الخطط والإمكانات المادية والبشرية للاستعداد لمواجهة الأزمات وتعديلها بما يتلاءم مع تطورات كل أزمة.
- توفير تسهيلات إدارية وتفويض بعض الصلاحيات ليتمكن جميع العاملين بالروضة وخاص المعلمات من التعامل مع الأزمات عند وقوعها للتغلب علي ضيق الوقت.

### ٤- تحفيز القيادات الإدارية والعاملين علي إدارة الأزمات:

- يمكن تحفيز القيادات الإدارية والعاملين علي إدارة الأزمات من خلال عدة آليات هي:
- تشجيع المديرين علي تجريب أساليب وممارسات تنظيمية جديدة تتفق واهتماماتهم وحاجاتهم لوضع أفكارهم ومبادراتهم التطويرية في الواقع.
  - إتاحة الفرصة لأعضاء مجتمع الروضة وخاصة المعلمات علي طرح مبادراتهم ومقترحاتهم لتحسين خطط مواجهة الأزمات ودراستها مع تبني نظام للحوافز يشجعهم علي تقديم المزيد من الأفكار البناءة المبدعة.

- تشجيع إدارة الروضات المعلمات علي الإطلاع علي كل ما هو جديد في مجال تخصصهن وخاصة في مجال إدارة الأزمات.
- تقديم الإدارة مكافآت لجميع العاملين في الروضة المساهمين بشكل إيجابي في القضاء علي الأزمة.
- تشجيع الإدارة العاملين علي تنمية مهاراتهم وتلبية احتياجاتهم التدريبية المتعلقة بفن إدارة الأزمات.

#### خامسا: آليات تنفيذ التصور المقترح:

- يحتاج تفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال إلي تقديم آليات حقيقية وواقعية تعمل علي تحقيق الهدف المنشود وهي كالاتي:
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لجميع القائمين علي العمل بمجال رياض الأطفال حول أنماط الثقافة التنظيمية القوية وكيفية توظيفها في الارتقاء بأساليب مواجهة الأزمات.
  - وضع دليل إرشادي للروضات يقدم إطاراً واضحاً لأبعاد الثقافة التنظيمية المنشودة والمحافظة علي استمرارها لدعم عمليات التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها.
  - ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد علي فاعلية إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال.
  - بناء وتدعيم شراكات فاعلة بين الروضات ومؤسسات المجتمع المدني بما يدعم التطوير المستمر في المناخ التنظيمي للروضات.
  - عمل ندوات واجتماعات لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية لجميع العاملين بالروضات من مدراء ومعلمات، من خلال زيادة وعيهم بأهمية الثقافة التنظيمية كمدخل هام لإدارة الأزمات في جميع مراحلها.
  - توفير الموارد المادية اللازمة لتأسيس بيئة تنظيمية تحوي المعدات والأجهزة والأدوات لمواجهة الأزمات المختلفة.
  - عمل مسابقات لاختيار أفضل روضة تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وبناءة إلي جانب استعدادها علي التغلب علي الأزمات.

## سادسا: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

من المتوقع أن يواجه تنفيذ التصور المقترح بعض الصعوبات التي تحد من فاعليته والتي يمكن

تحديدها فيما يلي:

- قلة وعي العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية الثقافة التنظيمية في رفع جودة العملية التربوية بها بصفة عامة وقدرتها علي إدارة الأزمات بصفة خاصة، ويمكن التغلب علي هذه العقبة عن طريق عقد الندوات واللقاءات التي تعمل علي زيادة التوعية لديهم بالثقافة التنظيمية وعلاقتها الوثيقة بإدارة الأزمات.
- ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالروضات وخاصة المديرين والمعلمات حول خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها وأبعادها وأهميتها ودورها في تحسين طرق تعاملهم مع الأزمات، ويمكن التغلب عليها بإقامة البرامج والورش التدريبية حول كيفية تبني ثقافة تنظيمية إيجابية واعية مساندة لتخطيط والاستعداد لمواجهة كافة الأزمات التي قد تواجه مؤسسات رياض الأطفال بما يحقق التنمية المهنية المستدامة لهم.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من جانب وزارة التربية والتعليم للروضات ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية القادر علي معالجة الأزمات، ويمكن التغلب عليها عن طريق التواصل مع المعنيين بالوزارة لوضع نظام للحوافز والمكافآت للروضات المطبقة لثقافة تنظيمية جيدة تساعدها علي التعامل الفعال مع المواقف الأزمومية بكفاءة.
- عدم متابعة ومراقبة أداء القيادة الإدارية ونمط الثقافة التنظيمية التي تعمل به في التغلب علي الأزمات، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تنظيم الإدارة التعليمية لزيارات دورية لمتابعة مدي تطبيق وتوفير لمدراء الروضات مناخ تنظيمي داعم لمواجهة الأزمات.
- نقص الإمكانيات المادية بالروضات التي تساعدها علي توفير بيئة تنظيمية قوية وقادرة علي تخطي كل المواقف الطارئة، ويمكن التغلب عليها بإمداد الروضات بالأجهزة والأدوات التي تجعلها قادرة علي التعامل مع الأزمات في ضوء ثقافتها التنظيمية القوية.
- ضعف الاتصال الفعال من قبل مؤسسات رياض الأطفال بالجهات المعنية ومؤسسات المجتمع المدني التي تعينها علي مواجهة الأزمات نظراً لضعف ثقافتها التنظيمية، ويمكن التغلب عليها بتفعيل المشاركة المجتمعية بين الروضات ومؤسسات المجتمع المدني بما ينعكس إيجابيا علي ثقافتها التنظيمية ومهارات منتسبيها في التعامل مع الأزمات.

## توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة العمل علي زيادة الوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها ودورها الفعال في إدارة الأزمات بالروضات، إلي جانب غرس ثقافة تنظيمية تشجع علي تحسين أساليب أفرادها في مواجهة الأزمات وتفعيل الإبداع التنظيمي بشكل مستمر.
- رفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال في طرق إدارتها للأزمات من خلال بناء وتفعيل ثقافة تنظيمية قوية وبناءة بين منتسبيها.
- وضع وزارة التربية والتعليم آلية موحدة لجميع الروضات في تنفيذ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لعمليات إدارة الأزمات إلي جانب الرقابة والمتابعة.
- إدراج الثقافة التنظيمية كأحد المداخل التنظيمية الهامة المساندة لرفع كفاءة المؤسسات التربوية في إدارة الأزمات.
- ضرورة الاهتمام بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية من خلال التركيز علي النشاطات التي تتناسب وموارد مؤسسات رياض الأطفال.

## بحوث مقترحة:

- أثر التغيرات التكنولوجية علي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال.
- دراسة تحليلية مقارنة لأبعاد الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.
- أثر الثقافة التنظيمية علي عملية المشاركة في صنع القرارات بالروضات.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- ١) أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢) أحمد إبراهيم نعمان (٢٠٠٥): تأثير الثقافة التنظيمية علي درجة الوعي بمخاطر الأزمات: دراسة تطبيقية علي المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٣) أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤) أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثالث، عالم الكتب، القاهرة.
- ٥) أحمد ماهر (٢٠١٠): إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٦) إدجار شاين (٢٠١١): الثقافة التنظيمية والقيادة، الطبعة الثالثة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٧) أسامة إبراهيم عبد الرحمن (٢٠١٥): إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، تدمك، القاهرة.
- ٨) أشرف عبده حسن (٢٠٠٣): إدارة الأزمات التعليم في مصر: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٩) السيد حسيني سالم، عبد السلام محمد العود (٢٠١٣): إدارة الأزمات: ضرورة إستراتيجية أم ترف إداري، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
- ١٠) أمل مصطفى عصفور (٢٠٠٨): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها علي فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١١) إيمان كرم محمد (٢٠٠٦): تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة تطبيقية علي بعض المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ١٢) جبرالد جرينبيرج وروبرت بارون (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ١٣) جمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٦): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٤) جودت عزت عطوي (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية، عمان.

- ١٥) حسن حريم (٢٠٠٣): إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان.
- ١٦) دعاء سمير حزة (٢٠١١): إدارة الأزمات، مكتبة الفراعنة، المنصورة.
- ١٧) رافدة الحريري (٢٠٠٧): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان.
- ١٨) رجب عبد الحميد (٢٠١٠): إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية، دار أبو المجد للطباعة، الجيزة.
- ١٩) شيماء أحمد عطية (٢٠١٣): تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد.
- ٢٠) عايدة سيد خطاب (٢٠٠١): العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢١) عبد الحميد المغربي (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المكتبة العربية، المنصورة.
- ٢٢) عبد العزيز سعيد الأسمرى (٢٠١٢): الإدارة الإستراتيجية للأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، المجموعة الدولية للاستشارات والخدمات التعليمية، الإسكندرية.
- ٢٣) عبد العزيز محمد داود (٢٠١١): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، العدد (٣٥)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٢٤) عبد الله عبد القادر الكمالي (٢٠١٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ٢٥) علي محمد شحاتة (٢٠١٢): إدارة الأزمات والكوارث، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
- ٢٦) فاروق شوقي البوهي (٢٠١١): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ٢٧) فلاح حسن الحسين (٢٠٠٠): الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٨) متولي السيد متولي (٢٠٠٦): السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٢٩) مجدي أحمد محمد (٢٠١٣): سيكولوجية الأزمات والشدائد: دراسة في استراتيجيات الإدارة والمواجهة والوقاية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ٣٠) محمد عبد الغني هلال (٢٠١١): مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- ٣١) محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ٣٢) محمد نصر مهنا (٢٠٠٦): إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- ٣٣) محمود سليمان العميان (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٤) محمود كفاوين (٢٠١٠): إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- ٣٥) مليحة مسعود الغامدي (٢٠٠٩): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ٣٦) ممدوح جلال الرخيمي (٢٠٠٦): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٣٧) نادية سمعان لطف الله (٢٠١٠): فاعلية وحدة عن الأمراض البوائية في ضوء المعايير القومية في تنمية المعارف ومهارات إدارة الأزمات الصحية لدي الطالب المعلم، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد (٦)، يوليو ٢٠١٠، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٣٨) ناهد عزت إسماعيل (٢٠٠٩): دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ٣٩) نبيلة علي عبد الله (٢٠١٤): تنمية الثقافة التنظيمية في إدارة التعليم الأساسي بلبيا في ضوء الاتجاهات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للطفولة، جامعة القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 40) **Brock Stephen (2009):** Preparing For Crisis In The School: A Manual For Building School Crisis Response Teams, Brandon, Clinical Psychology Publishing.
- 41) **Carol Ann kindt (2008):** Relationship Between organization climate and job satisfaction Among Middle school principals in central florida, PH.D, university of Florida.

- 42) **Clive smallan & David weir (2012):** Communication and cultural distortion during crisis Management, vol. (8), No. (3).
- 43) **Degbonna, E. (2002):** Organizational culture, Journal of General Management, Vol. (23), No. (3).
- 44) **Denison & A.k Mishra (2010):** organizational culture and organizational Effectiveness, Academy of Management journal.
- 45) **Edgar Schein (2005):** organizational Culture and leadership, 3Edson Francisco, Jossey, Boss, InC.
- 46) **Fugal, J.A (2010):** Planning Is Critical To Effective Crisis Comunication, Rural Telecommunication, Vol: 15, No.13.
- 47) **Geent Hofsted (2011):** Measuring organizational cultures, Administrative science Quarterly.
- 48) **Geregory, T. (2008):** organizational culture and Effectiveness: Astudy of values, attitudes and organizational out comes, journal of business research.
- 49) **Higan Adul(2011):** Crisis and Rick Management, International science, veinna.
- 50) **Kavanagh, M. (2006):** the Impact of leadership and change management strategyon organizational culture and individual acceptance of chang during a marger, British journal of management, vol. (17).
- 51) **Mitroff, I. (2008):** The crisis prone organization, England, Gower publishing.Co.
- 52) **Mitroll, A. & Shrivastava, P. (2014):** Strategic Management Of Corporate Crisis, Columble Journal Of World Business, Vol.22, No.1.
- 53) **Neal, M. (2000):** Symbols in organizational culture, Handbook of organizational culture and climate, thousand oaks.
- 54) **Nigg, J.M (2007):** Risk Communication And Warning Systems, Disaster Research Center, University Of Delaware.

- 
- 55) **Socrates, Inc (2004):** Strategic Management Of Corporate Crisis: ( On Line: //WWW: esocrates.com.
- 56) **Stephen Jackson (2011):** organizational culture and information system adoption: A three – perspective approach, information and organization.
- 57) **Steven Fink (2008):** Dealing With The News Media During, U.S.A Crisis Frachise Times Expect.
- 58) **Terrence Deal & Allen Kennedy (2012):** Corporate Cultures: the Rites and Rituals of corporate life, Addison Wesley publishing.Co.
- 59) **Torrington Derek (2006):** Effective Management: People And Organization, New York, Prentice Hall Book, Inc.
- 60) **William Rick (2011):** Crisis Management In The Midst Of Labor Strife Preparing For The Worst, Advanced Managemet Journal, Vol, 61, No.1.
- 61) **Wolfgang Amman (2003):** The impact of organizational culture, Die university USA.