كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

المجلة التربوية لتعليم الكبار– كلية التربية – جامعة أسيوط

=======

تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية

إشـــــــــراف

أ . د / أحمد عبدالله الصغير البنا

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة اسيوط

د/ أسماء صلاح محمد

مدرس اصول التربية

كلية التربية – جامعة اسيوط

إعـــداد الباحثة

وفاء محمد أحمد سيد

عضو بقسم قياس الجودة بإدارة أسيوط التعليمية

﴿ المجلد الخامس – العدد الثاني – أبريل ٢٠٢٣ ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

مستخلص :

إستهدف البحث تعرف دور التثقيف الإدارى فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية فى مدارس التعليم الثانوى العام ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور ، ولتحقيق ذلك تم إستخدام المنهج الوصفى لمناسبته لموضوع البحث ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها أهمية دور التثقيف الإدارى فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية ودور المديرين فى توعية مرؤوسيهم بأساليب مواجهة الازمة وكيفية الوقاية منها وإختتم البحث بتقديم تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية فى مدارس التعليم الثانوى العام.

الكلمات مفتاحية : التثقيف الإدارى – المدرسة الثانوية – الأزمات والكوارث المدرسية .

Abstract:

The research aimed to identify the role of administrative education in facing school crises and disasters in general secondary education schools and to develop a proposed vision to activate this role. Managers in educating their subordinates about the methods of facing the crisis and how to prevent it. The research ended with a proposal to activate the role of administrative education in facing crises and school disasters in general secondary education schools.

Key words: administrative education, secondary school, school crises and disasters .

مقدمة البحث : –

يشهد العالم تطورا تكنولوجياً ورقمياً متسارعاً ومذهلاً ؛ فى وسائل الإتصال وتقنية المعلومات وتغيرا فى ثقافة الفرد مما شكل تحديا كبيرا على مؤسسات المجتمع عامة والمؤسسات التعليمية خاصة وهذا يتطلب قادة لديهم مهارات قيادية تعمل على إستيعاب هذه التحديات ، خاصة في ظل الأزمات المتلاحقة .

ويعد التثقيف الإدارى لمدير المدرسة والعاملين بها نظاما يتكون من مجموعة من العناصر التى لها تأثير واضح على سلوك الأفراد والذى يشكل المحصلة الكلية للطريقة التى يفكر ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المدرسة. ويؤدى التثقيف الإدارى دورا حيويا فى حياة المدرسة فهو يجمع المدرسة فى كيان واحد حيث يجمع أعضائها ويوجههم نحو هدف محدد حيث شهدت الإدارة المدرسية تطوراً كبيراً خلال العقود السابقة،وقد إعتمدت في تطورها بصفة عامة على تطور مفهوم الإدارة،وتتبع أهمية الإدارة المدرسية من كونها تقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط،،وتوجيه،وتنسيق،ومتابعة لجهود العاملين فيها وفق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة،والتي تتمثل في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتكاملة من جميع النواحي وفقاً لقدراته وإستعداداته،والعمل المستمر لتحسين عملية التعليم والتعلم،والإرتقاء بمستواها. (١)

ويعد النظام التعليمي من أبرز الأنظمة التي تتأثر بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والصحية والطبيعية وغيرها من الأنظمة التي تحكم المجتمع. وتعد الأزمات والكوارث من العوامل الأساسية التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية مهما كان حجمها وطبيعة العمليات التي تقوم بتنفيذها مما يتطلب ضرورة العمل على مواجهتها وإدارتها، بالإضافة إلى تقليص النتائج والآثار السلبية المترتبة على حدوثها. وفي ظل الأزمات المتتالية والكثيرة التي بات يشهدها العالم أصبحت المؤسسات التعليمية وغير التعليمية تدعو إلى إستحداث أقسام خاصة وتشكيل فرق عمل متخصصة تهتم بمواجهة الأزمات والتنبؤ بإحتمالية وقوعها وذلك حتى تتكمن هذه المؤسسات من تقليل الآثار السلبية الناجمة عن هذه الأزمات، تفاديا حدوثها في المستقبل.(٢)

---

(١) رشا محمد خالد محمد ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدي مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين " ، **المجلة العلمية لكلية التربية** ، جامعة اسيوط ، المجلد (٣٣)، العدد (٩) ، ٢٠٢٢م ، ص ١٨١.

(٢) رهام راسم عودة ، "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية "، **رسالة ماجستير** ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٨م ، ص٢.

ونظراً لما تقدمه الإدارة المدرسية من إسهامات كبيرة في تربية الأفراد وإعدادهم للحياة بوصفهم إحدى القوى الرئيسة في المجتمع فقد ومع تطور المعرفة وزيادة الدراسات والبحوث في مجال الإدارة المدرسية ظهرت عدد من المجالات التي تساهم في رفع كفاءة الجهاز الإداري ولعل من أبرزها إدارة الأزمات المدرسية حيث تمثل الأزمات والكوارث بالنسبة لمؤسسات المجتمع بشكل عام وبالنسبة للمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص نقطة هامة وحاسمة فى كيان تلك المؤسسات، وتعد المدرسة أهم المؤسسات التعليمية في الدولة؛ لأنها المسؤولة عن بناء وتنشئة شريحة مهمة من المجتمع، كما تعدالإدارة المدرسية إحدى الطرق الرئيسة لتطوير العملية التعليمية وإعدادها لمواجهة التغيرات والأزمات ، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية أن تضع خططا علمية منظمةً لمنع حدوث الأزمات، والتدريب على مواجهتها وفقا لإمكانيات كل مدرسة، فالعمل الإداري في هذه المؤسسات بحاجة إلى ممارسة إستراتيجيات متطورة لمواجهة الأزمات المتعددة، والتي يتمثل أهمها في: العنف في المدارس، وإنتشار الأوبئة مثل وباء كورونا.(١)

وتعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات؛ إذ أصبحت جزءاً مرتبطا ببيئة اليوم، كما تشكل مصدر قلق لقادة المؤسسات، وخاصة التربوية؛ وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى ضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذجاً إدارياً ملائما يمكن المؤسسة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية.

مشكلة البحث:-

تتعرض مدارس التعليم الثانوي في محافظة أسيوط كغيرها من مدارس التعليم الثانوي بباقى محافظات مصر المختلفة لكثير من الأزمات المدرسية التي تنعكس آثارها بطريقة أو بأخرى على سير العملية التعليمية، والإدارية بالمدرسة، والخطط الدراسية والبرامج والأنشطة القائمة ، وتنشأ عنها مشكلات عديدة بين المعلمين والطلبة ، أو بين الطلبة أنفسهم. وتسبب أزمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل جيد وطريقة علمية سليمة ، مما يستدعي وجود خطط وإستراتيجيات واضحة لإدارتها ،حيث أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول أثناء حدوث الأزمات داخل المدرسة ، وهو بإدارته الحكيمة يمنع حدوث تلك الأزمات وذلك من خلال تشكيل فرق إدارة الأزمات الموكلة بإتخاذ الإجراءات اللازمة والتدريبات الخاصة عند حدوث الأزمات، وهذا ما

(١) علي فهران محمد القحطانى ، " تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول." **مجلة القراءة والمعرفة** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٢٣٣) ، ٢٠٢١م ، ص٣٣١ .

اشارت إليه دراسة آلاء كمال سامي المومنى (٢٠٢٢م) [١] حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية وأيضا دراسة نصر ناصر أبو كرش (٢٠٢٢م)[٢] والتى هدفت إلى تعرف درجة إستخدام مديري المدارس إستراتيجية إدارة الأزمات. ودراسة شيماء وليد أحمد المحارمة (٢٠٢١م)[٣] التى هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية فى إدارة الأزمات من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية الخاصة حيث تظهر كفاءة مديرى المدارس فى طريقة تعاملهم مع الأزمات وتحديد قدرتهم على مواجهة المواقف الطارئة والصعبة ونظرا لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات بكل أنواعها تحرص المدارس على إستخدام إستراتيجيات متنوعة تؤكد على دور القيادة المشتركة والتنفيذ والمتابعة والتقويم وهذا ما أيدته دراسة جمال بحيص (٢٠٢٠م)[٤] التى هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات . ويحظى مدير المدرسة بالدور الأكبر في إدارة الأزمة ومواجهتها فهو المسؤول الأول من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويقتضي التعامل مع الأزمات ضرورة وجود المدير المؤهل والمدرب لصقل مهاراته ليكون قادًرا على القيام بدوره كقائد قادر على مواجهة الأزمات، حيث أن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته ممن تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وهذا ما أشارت إليه دراسة شريفة القرني، شريفة شريف (٢٠٢١م)[٥] والتي أشارت إلى درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة)، أيضاً دراسة محمد جمال صالح ، أحمد حسن محمد

---

(١) آلاء كمال سامي المومنى ،" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين" ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ، مجلد (٦) ، عدد (٢٠) ، ٢٠٢٢م ، ص٢٠.

(٢) نصر ناصر أبو كرش ، " درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس" ، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية** ،المجلد (١٣)، العدد (٣٨) ، ٢٠٢٢م ، ص ١٤٠.

(٣) شيماء وليد احمد المحارمة ، "دور الإدارة المدرسية فى إدارة الازمات من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية الخاصة فى إمارة أبو ظبى "، **رسالة ماجستير** ، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا ، جامعة جرش ، الاردن ، ٢٠٢١م، ص ١- ٩٢.

(٤) جمال بحيص ،" درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين"، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية** ، المجلد (٨) ، العدد (٣) ، ص ٧١٢- ٧٣٠.

(٥) شريفة محمد محمد شريف ، شريفة ناصر مرعى قرنى ، درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة أسيوط ، المجلد (٣٧) ، العدد (٣) ، ٢٠٢١م .

الخرشي ، سامية جمال حسين أحمد ، (٢٠٢٣م)[١] والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى قيام أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية بأدوارهم في توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، ومن ثم وضع تصورًا مُقترحًا لتفعيل تلك الأدوار؛ لتنمية القدرة على مواجهة أي موقف محتمل الحدوث من خلال مستوى الإستعداد المناسب للإستجابة للأزمات المختلفة خلال مراحل الأزمة في هذه المؤسسات، وهذا ما أيدته دراسة هيجر حسن نصر الله الدقس (٢٠٢٢م) [٢] والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ، ونظرا لأن مدارسنا اليوم تتعرض أكثر من أي وقت مضى ، لأزمات عدة تعصف بالعملية التعليمية، وإنطلاقا من الدور الحيوى لمدير المدرسة الذى يمكن أن يلعبه فى التصدى للأزمات والكوارث بمدرسته ، إتجهت الباحثة للدراسة الحالية للكشف عن دور التثقيف الإدارى فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية. ومن هنا تحددت مشكلة البحث فى الإجابة عن التساؤل الرئيسى التالى :- **ما التصور المقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية؟**

أهداف البحث:-

حاولت الباحثة تحقيق الأهداف التالية :

١. تعرف الإطار الفكرى والفلسفى للتثقيف الإدارى .

١. تعرف الإطار الفكرى والفلسفى للأزمات والكوارث المدرسية.

٢. تعرف خبرات بعض الدول فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية.

٤ وضع تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية.

أهمية البحث: -

للبحث أهمية نظرية وأهمية تطبيقية تتمثل فى :

---

(١) محمد جمال صالح محمد ، أحمد حسن محمد الخرشي ، سامية جمال حسين أحمد ، " تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية " ، **مجلة المعهد العالى للدراسات النوعية** ، كلية التربية ، جامعة أسوان ، المجلد(٣)، العدد (٢)، يوليو ٢٠٢٣ م، ص ص ٤٧٧-٥٢٦.

(٢) هيجر حسن نصر الله الدقس ، " درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين " ، **رسالة ماجستير** ، عمان، الاردن ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، ٢٠٢٢م .

أولا:- الأهمية النظرية :

يمثل البحث إضافة جديدة إلى الأدبيات العربية فيما تقدمه من معارف ومعلومات حول التثقيف الإدارى والازمات والكوارث المدرسية .

ثانيا: - الأهمية التطبيقية :

تتمثل فيما تقدمه من تفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية.

تساؤلات البحث:-

حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي للتثقيف الإدارى ؟
٢. ما الإطار الفكرى والفلسفى للأزمات والكوارث المدرسية ؟
٣. ما خبرات بعض الدول فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية ؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية؟

منهج البحث:-

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى لمناسبته لطبيعة البحث.

حدود البحث:-

إقتصر البحث على تناول دور التثقيف الإدارى فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

مصطلحات البحث الإجرائية :-

التثقيف الإدارى :

تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه إكساب المعلمين والعاملين داخل المدارس مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات بهدف مساعدتهم على مواجهة المشكلات التى تقع داخلها بشكل فجائى أوغير فجائى .

الأزمات والكوارث المدرسية :

تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها مجموعة من المشكلات والتحديات والصعوبات التى تواجه المدارس الثانوية العامة وتمنعها من تحقيق أهدافها التعليمية .

إجراءات السير فى البحث:-

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم السير فى البحث وفقا للمحاور الآتيه:

المحور الأول:

الإطار الفكري والفلسفي للتثقيف الإدارى .

المحور الثانى :

الإطار الفكرى والفلسفى للأزمات والكوارث المدرسية .

المحور الثالث :

تجارب بعض الدول فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية.

المحور الرابع:

التصور المقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية.

وفيما يلى عرض لهذه المحاور :

المحور الأول:-

❖ **التثقيف الإدارى :**

يعرف التثقيف الإدارى على أنه " تلك الوحدة المتكاملة من المعارف والمفاهيم والمبادئ والقواعد والطرق والأساليب التى يتبعها أو يستخدمها المديرون فى إنجاز الأعمال أو تحقيق الأهداف بالمنظمة . أو هو كل القدرات والمهارات التى يكتسبها ويمارسها المديرون والتى تم التوصل إليها من خلال البحث والدراسة والممارسة العملية ويقومون بتسليمها لمعاونيهم ".(١)

(١) محمود على الزقالى ، "دوافع وإتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين فى المجتمع المصرى "، دراسة ميدانية ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد (١٦) ، ص٤٠٢.

وهناك تعريف آخر يرى أن التثقيف الإدارى هو " مجموع ما يمتلكه المدير من قدرات إجتماعية (الإدراك والقيم الإجتماعية والإتجاهات السياسية والأهداف الإقتصادية بالمجتمع) والقدرات الذاتية (الإتجاهات الذهنية والسلوكية للمدير أثناء العمل وتأثير بيئة العمل فيهما) وأخيرا المهارات والقدرات الإدارية (وتعنى الفهم الواعى والمدرك لواقع العملية الإدارية وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية) " .(١)

ومن تعريفات التثقيف الإدارى أيضا " إلمام المدير بالثقافات الإنسانية مثل علم النفس الإدارى وعلم النفس الإجتماعى وعلم النفس التربوى لأن دور المدير فى كثير من المواقف يشبه دور المربى أوالرائد أو المعلم أو المرشد أو الناصح والمستشار أو الخبير وكذلك الإلمام بالحاجات والطبيعة البشرية وكيفية حصول التعلم وإكتساب الخبرات الجديدة والعوامل التى تساعد الأتباع ولاسيما الجدد منهم على التكيف مع ظروف العمل الجديدة "(٢)

يرى أصحاب هذا التعريف أن التثقيف الإدارى أو الثقافة الإدارية هى ثقافة فرعية تمنح القدرة للمدير للتأثير فى إتجاهات العاملين وفى سلوكهم وتوجيههم نحو الأفضل ونحو العمل النافع وتحريرهم من المشاعر السلبية والملاحظ هنا أنه على الرغم من التباين فى التعريفات السابقة إلا أنها تتفق فى أن القيم والمعارف المهارات والقدرات للمدير هى العامل الرئيسى للتثقيف الإدارى حيث أن المدير هو العنصر الفعال فى تحقيق تقدم أو تأخر أى مؤسسة ، فهو الذى يفعل ويطبق أسس الإدارة العلمية بإستخدام ما يتوفر لديه من مهارت وقدرات ومعارف ومعلومات وهو الذى يستثمر خبراته فى صنع القرار وهذا يعنى أن لديه ثقافته الخاصة فى العمل وهو ما تشير إليه الباحثة فى هذا البحث تحت مفهوم التثقيف الإدارى .

---

(١) سعيد محمد الشيمى ،" الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإدارى"، **مجلة النهضة** ، مجلد (٢)، العدد (٥) ، ٢٠٠٠م ، ص٩٣.

(٢) عبد الرحمن العيسوى ، **الكفاءة الإدارية** ، الإسكندرية ، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ص ١٩٧ – ١٩٨.

- **أهمية التثقيف الإدارى :**

يعتبر وجود التثقيف والوعى الإدارى موضوع ذات أهمية كبيرة ذلك لأنه قائم في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون وعى من إدارتها حيث أن المؤسسات داخل المجتمع بشكل عام ومنها المؤسسات التعليمية تتشكل ثقافتها الإدارية بناءاً على طبيعة عملها وإجرءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات، والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين بها ، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة ، وتكمن أهمية التثقيف الإدارى فى كونه أحد المحددات الرئيسة للتنظيم الإدارى بالمؤسسة حيث أنه يشكل الانماط المعيارية للممارسات السلوكية للعاملين بالمؤسسات التعليمية والعلاقات الشخصية التى تنشأ بينهم ويتعاملون بها أثناء يومهم فى العمل الوظيفى كما أن التثقيف هو الذى يحدد القيم التى يؤمنون بها والطرق التى يفكرون بها وعاداتهم وقيمهم وإتجاهاتهم وهذا الأمر يدعوا للإهتمام بالتثقيف الإدارى لمديرى المدارس والقيادات فى التربية والتعليم لجعله يتوافق مع الأهداف المرجو تحقيقها .[١]

وتبرز أهمية التثقيف الإدارى للمنظمات في الأوجه التالية:

١. تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة وتحقيق إنتماء الأفراد للمؤسسة وتحفيزهم للعمل بها .
٢. تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين فتتحقق العدالة بينهم .
٣. تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي بإتجاهات وسلوكيات الأفراد. [٢]
٤. تحديد مجالات الإهتمام المشترك بين العاملين فيخلق جواً من التعاون.
٥. التعرف على الأولويات الإدارية لسرعة إنجاز الأعمال وتلافى إهدار الوقت.
٦. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
٧. توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الإتجاهات المرغوبة.[٣]
٨. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاها.[٤]

---

(١) عمر محمد مرسي ، ماهر أحمد محمد ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى للقيادات الإدارية بجامعة اسيوط " ، **المجلة العلمية** ، ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ٢٠١٢م.

(٢) موسى خليل، **الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف ،الممارسة** ، ط ،١المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٥م، ص ٤٠.

(٣) ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات**، الدار الجامعية الإبراهمية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص ٦٠.

(٤) محمد بن غالب العوفي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي "، **رسالة ماجستير** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥ م ، ص ٢٠.

- **أهمية التثقيف الإدارى للمؤسسات التعليمية:**

تتمثل أهمية التثقيف الإدارى في أنه يؤثر على سلوك جميع العاملين في المدرسة، ويبين علاقاتهم، وتفاعلاتهم، وأساليبهم في إتخاذ القرار، وبالتالي يمكن القول بأن التثقيف الإدارى لمديرى المدارس بمثابة الروح للجسد، فهو الذى يحدد هوية المدرسة، وتصبح لها سمة تميزها عن غيرها من المدارس، إن ثقافة المدرسةّ تعد عنصراً مهما في التأثير على السلوك التنظيمي للمدرسة حيث تكمن أهميتها في:

١- التكيف مع البيئة الخارجية.

٢- تحسين المدرسة.

-٣-تكامل العمليات الداخلية للمدرسة.

٤- الحفاظ على هوية المدرسة.

٥- إدارة العاملين الذاتية.

٦- الثبات والإستقرار.[١]

- **أهداف التثقيف الإدارى :**

من المتعارف عليه أن أى مؤسسة داخل المجتمع لها أهداف محددة وخاصة المؤسسات التعليمية لذا سوف نعرض أهم الأهداف التى تسعى المدرسة لتحقيقها:

١- الإلتزام لدى هيئة التدريس بالآداب العامة والتوجيهات الأخلاقية وتربية الطلاب وإرشادهم للسلوك السليم.

٢- التدريب المستمر لمديرى المؤسسات والقيادات فى مجال التربية والتعليم لتجديد مهاراهم أو الحفاظ على المستويات المتطورة التى تم إكتسابها بالفعل.

٣- الإستجابة لمتطلبات الفاعلية الإدارية .

٤- التاكيد على ضبط النفس والتحكم فى الإنفعالات وإكتساب المهارات اللازمة لذلك .

(١) شبل بدران الغريب ، رضا ابراهيم المليجي ، سلامة عبد العظيم حسين ، **الثقافة المدرسية** ، عمان، دار الفكر ، ٢٠٠٤م .

٥- إنتشار قيم التجديد والعمل الإبداعى والإبتكار.[١]

٦- تزويد المؤسسة والعاملين بإحساسهم بالهوية وإرتباطهم بها وشعورهم بأنهم جزء حيوي منها.[٢]

- **أنواع التثقيف الإدارى وفق تصنيف (Handy) من حيث الأنماط قسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع:**

١- ثقافة القوة (النفوذ) :

تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى إعتماد المركزية الشديدة ، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلةً بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ . [٣]

٢- ثقافة الدور:

تتميز بإعتمادها على الرجل الواحد ، والبيروقراطية الكبيرة ، والأدوار المحددة بشكل جيد وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية فالمديرون يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ، أما صلاحيات المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية .[٤]

والمشكلة الرئيسية هنا إنها تكون مناسبة متى ما إتصفت الظروف البيئية بالإستقرار وهو أمر نادر الحدوث و يوضح (Handy) بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالإستقرار و ليس التغير الدائم.[٥]

---

(١) على بن صديق الحكمى ،" سمات البيئة التعليمية المشجعة على الإنضباط " ، الرياض ، **مجلة المعرفة** ، ٢٠٠١م ،ص ص ٢٩- ٣٠.

(٢) إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزراه التربية والتعليم العالي- محافظات غزة،" **رسالة ماجستير**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ٢٠١١م، ص٢٢.

(3) Gokturk Soheyda (2017) : Eroor Managment Practices Interacting with Organization al Culture: The Case of two State University Department s in Turkey, Learning Organization, v24 n4.

(٤) حمدي جابر محمد نصار ، " أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية " ، **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية ، مجلد (٢٢) ، العدد (١) ، ص ٧.

(٥) فهد يوسف الدويلة ، **أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين فى الشركات الصناعية فى الكويت** ، عمان ، الجامعة العربية للدراسات ، ٢٠٠٧م ، ص١٢.

٣- ثقافة المهمة :

تركز على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب بدلاً من الأدوار الرسمية للأفراد ، وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات ، والإعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي ، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية ، والمشكلة في هذا النوع تتمثل في صعوبة الرقابة وإحتمالية ضياع الموارد .[١]

٤- ثقافة الفرد :

تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي ، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي ، مع وجود ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة إحتياجات الأفراد داخل الهيكل . و يلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية إحتياجات الأعضاء و تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد ، فالمنظمات المهنية الصغيرة تركز بشكل رئيسي على تحقيق مصالحهم الشخصية مقارنةً مع تحقيق رغبات السوق الخارجية .[٢]

- **مصادر التثقيف الإدارى:**

يقصد بها المنابع التي تستقي منها المنظمة إفتراضاتها الأساسية ، وقيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها وتكون منها ثقافتها الخاصة بها ، والمعبرة عن شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات .[٣]

ومن خلال الإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات يتضح وجود وجهتي نظر في هذا الشأن هما:

---

(١) عبد العزيز حسن آل حسن ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي" ، **رسالة ماجستير** ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠١م ،ص٥٢.

(٢) إحسان دهش جلاب ، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١١م ، ص٦٠٧- ٦٠٨.

(٣) ماجد غرم الله الغامدي ، "ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ، دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة ، **رسالة ماجستير** ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٨م ، ص٢٦.

أولاً : حسب وجهة النظر الأولى :

١-الثقافة القومية :

تشير الثقافة القومية إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المجتمع ، وتعد الثقافة القومية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة ، حيث إن الفرد الذي ينظم إلى المنظمة يأتي محملاً ومشبعاً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه.(١)

٢-القادة والمؤسسين :

يلعب القادة والمؤسسون دوراً حيوياً قي توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها التثقيف الإدارى ، وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة قوية ، ورؤية واضحة لما ستكون علية المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية. (٢)

ثانياً : حسب وجهة النظر الثانية:

يشير جلاب إلى أن الثقافة التنظيمية تأتي من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة وهي :

١- خصائص الأفراد في المنظمة :

يستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على اختيار الأفراد والمحافظة عليهم لاسيما الذين يملكون المعرفة أو طرق التفكير التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة .

٢- الأخلاق التنظيمية :

تمثل القيم الأخلاقية المعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئية المنظمة .(٣)

---

(١) زيد صالح سميع ، **مرجع سابق** ، ص ٦٧.

(٢) زياد سعيد الخليفة ، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. **رسالة ماجستير**، إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،. ٢٠٠٨م.

(3) Golden , John H., II (2019) : Examining Relationship s between Transformational Leadership and Employee Creative Performance : The Moderator Effects of Organizitional Culture , Journal of Creative Behavior , v53 n3 p363 – 376 Sep.

٣- الإدارة العليا نظام حقوق الملكية :

يمتلك المدراء حقوق ملكية قوية مقارنة بالأفراد العاملين ، حيث يمتلكون حقوق القرار والتصرف بالموارد التنظيمية ، في حين يمتلك الأفراد العاملون حقوق التوظيف الدائم أو حقوق المشاركة في إتخاذ القرار ، ويمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها ، وحقوق الملكية تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة ، والقيم ، والاتجاهات .[١]

٤- الهيكل التنظيمي :

يشير إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ، كما يعبرعن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي تترابط بها المهام .[٢]

❖ المحور الثانى :

- **الأزمات والكوارث المدرسية :**

تمثل الأزمات التعليمية نمطًا معينًا من المشكلات أو المواقف التى تتعرض لها المجتمعات الإنسانية ومؤسساتها بإختلاف أنواعها، حيث يتطلب هذا الأمر إتخاذ قرارات تجاهها، مع القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، كما يمثل بداية حدوث الأزمة نقطة تحول : إما نحو الأفضل، أو نحو الأسوأ : فالأزمة لها خصائص المشكلة، غير أنها تحمل عناصر المفاجأة، والسرعة، وضيق الوقت في مواجهتها، ومن ثم فالأزمات بصفة عامة ليست سيئة على الدوام، حيث أن الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء .[٣]

---

(١) أميرة موسى نسيمة ، **مرجع سابق** ، ص ٤١٦.

(٢) سوهام بادى ، "دورالثقافة التنظيمية فى تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المكتبات ومراكز المعلومات "، **المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات** ، جمعية المكتبات والمعلومات الاردنية ، المجلد (٥٣) ، العدد الاول ، ٢٠١٨م ، ص ٧١.

(٣) محمد الأصمعي ، محروس سليم ،" مؤسسات تعليمية مأزومة : الأسباب والمواجهات" ، **المجلة التربوية**، جزء (٩١)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١م ، ص١٤.

وتعرف الأزمات والكوارث المدرسية على أنها:

مشكلة تحدث في المدرسة أو خلل تتحول إلى أزمة وينجم عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في المدرسة في حال عدم إتخاذ قرار سريع وحاسم من قيادة المدرسة حسب الصلاحيات الممنوحة.

أما إدارة الأزمة المدرسية فهى: "مجموعة الإجراءات المدرسية التى يتم اتخاذها لتوجيه الأفراد للعمل في الظروف والإمكانات المتاحة أثناء حدوث الأزمة والقدرة على اتخاذ القرارات المدرسية المناسبة والسريعة من ضمن البدائل المتاحة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار.[١]

- **خصائـص الأزمـات التعليميـة :**

هناك مجموعة من الخصائص التى تتصف بها الأزمات التعليمية، من أهمها ما يلي :

١. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الإتجاهات السليمة لصناعة القرار.

٢. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل ودرجة عالية من التشابك بين أصحاب المصالح. [٢]

٣. وجود حالة من الحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعامل مع الأزمة وهنا فإن بعض صناع القرار قد يلجئون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة .[٣]

٤. ظهور بعض القوى التى تدعم الأزمة، وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومنها أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة الأزمة، مما يؤدى إلى تغيرات جوهرية في المنظمة.[٤]

---

(١) شريفة ناصر مرعي القرني ، "درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة "، **المجلة العلمية لكلية التربية**، مجلد(٣٧)، عدد(٣)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٢١ م ، ص٢٩٣.

(٢) يوسف حمد أبو فارة ، **إدارة الأزمات** ، دار إثراء للنشر والطباعة، عمان، ٢٠١٠ م، ص ٢٧–٢٨.

(٣) رحاب حسين جواد ، **مرجع سابق**، ص ص ٥–٦٦.

(٤) رانيا صاصيلا، رنيم سمير اليوسفي ، " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين "، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، مجلد (٣٦)، عدد (١)، ٢٠١٤ م، ص ١٥٠.

- **أنــواع الأزمــات المدرسيــة :**

إن أزمات كل مدرسة تختلف من مدرسة لاخرى ولكن هناك أزمات تتفق فيها معظم المدارس منها ما يلي:

أولاً : أزمات تتعلق بالطلبة :

١. كره التلميذ لبعض المواد الدراسية.

٢. مشكلة السلوك العدواني والعنف بين الطلاب والمشاجرات. (١)

٣. المشاكل الصحية والإنفعالية.

٤. التسرب والرسوب المدرسي وعدم إمتلاك مهارات إستخدام الوسائل التقنية والمعرفية. (٢)

ثانيًا : أزمات تتعلق بالمنهج الدراسي :

١. إن المناهج الدراسية المكدسةالتى تعيق المواهب عن الظهور كأن تمنع الطالب من الرسم أو التمثيل .

٢. قلة الموارد المالية لإدخال الحاسوب في التعليم، وقلة توافر الكوادر التدريبية المؤهلة لاستخدامه .(٣)

ثالثًا : أزمات تتعلق بالمباني المدرسية :

١. عدم وجود مبان مدرسية كافية للجميع، والمباني المستأجرة وغير المهيأة لتحقيق الأهداف التعليمية.

٢. الكثافة الطلابية، وقلة الموارد المالية المخصصة لعمليات الإصلاح المدرسي. (٤)

---

(١) وفقي حامد أبو علي ، **التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٤ م، ص ٢٧٢ .

(٢) منتهى عباد الزهرة محسن ، "إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين "، **مجلة كلية التربية**، عدد (٣٤)، م٢٠١٩، ص ص ٥٢٤.

(٣) مجدي محمد يونس ،" تصور مقترح لرفع كفاءة جاهزية المدارس الثانوية لإدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم، **مجلة مستقبل التربية العربية** "، مجلد (٢٠)، عدد (٨٧)، ص ص ٢٥٣.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد ، **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١ م، ص٤٢.

رابعًا : أزمات تتعلق بالإدارة المدرسية :

١. طغيان المركزية العمياء في إتخاذ القرار، وعدم وجود آليات مثلى في إتخاذه .

٢. ضعف العلاقات الإنسانية بين الإداريين والعاملين، وحدية التعامل. (١)

خامسًا : أزمات تتعلق بالمعلمين :

١. عدم تقديم التأهيل المناسب للمعلمين، وعدم إمتلاكهم الخبرات الكافية.

٢. توظيف المعلمين غير الراغبين بالتدريس وهدف وجودهم هو الحصول على وظيفة .

٣. قلة إستخدام الوسائل التعليمية الهادفة في عملية التعليم داخل الغرف الصفية .(٢)

- **متطلبات إدارة الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها :**

يمكن تحديد مسؤوليات قائد المدرسة والمتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات والتعامل معها كالآتى :-

١- تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمدرسة .

٢- توفير قواعد بيانات بالمدرسة. (٣)

٣- التخطيط .

٤- التنظيم وتبسيط الإجراءات.

٥- إتخاذ القرارات .

٦- التواجد في موقع الأحداث . (٤)

---

(١) مجدي محمد يونس ، **مرجع سابق**، ص ٢٥٥.

(٢) هالة البنا ، **مرجع سابق**، ٤٦.

(٣) يونس إبراهيم جعفر،" أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، **مجلة جامعة الأقصى**، مجلد (٢١)، عدد (١)، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، ٢٠١٧ م ، ص ٢٩٥.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد ، **خطة إجرائية في إدارة الأزمة المدرسية**، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٩م ، ص ٣٨.

❖ **المحور الثالث :**

❖ **تجارب بعض الدول فى مواجهة الازمات والكوارث التعليمية:**

أولا: الولايات المتحدة الامريكية :

تجربة الولايات المتحدة الامريكية في إدارة الأزمات المدرسية:

- **أزمة وجود فجوة ما بين التعليم وسوق العمل :**

قامت الولايات المتحدة الامريكية بإيجاد حل لهذه الأزمة عن طريق إنشاء مشروعات لتعميق العلاقة بين التعليم وسوق العمل، وذلك من خلال مشروع الحاضن التكنولوجي أوستن ، (AE) وهو مشروع تعاوني بين جامعة تكساس والحكومة المحلية والغرفة التجارية، والحاضن بمثابة مركز علمي – تطبيقي يعكس إسهامات الجامعة المباشرة في مجال التنمية الاقتصادية، خاصة في مجال إقامة أنظمة إدارية عالية الجودة والمستوى ومن خلال هذا الحاضن تقدم المؤسسات التعليمية خدماتها للشركات وتوفر فرص ووظائف حقيقية .[١]

ثانيا : اليابان:

تجربة اليابان في مواجهة الأزمات المدرسية:

على الرغم من التنوع الذي يتميز به التعليم في اليابان بشكل عام، إلا أنه يعاني من مجموعة أزمات منها :

- **أزمات متعلقة بالمنهج المدرسي :**

على الرغم من تصدر اليابان للعديد من الدول في تحصيل طلابها لمادتي العلوم والرياضيات، إلا أن غالبية المربين يعبرون عن عدم رضاهم؛ لإعتقادهم بأن مناهج التعليم تتسم بالتقليدية من حيث إعتماد الكثير منها على الحفظ والتذكر، بالإضافة إلى نظام الامتحانات الصعبة والمعقدة، ويضاعف هذه الأزمة مايلي:

أ- وجهة النظر التي تقول إن الجهد بمفرده يمكن أن يعوض الفروق في القدرات.

ب- النقص الواضح في تشخيص عدم القدرة على التعلم والمساعدة العلاجية الفردية .

(١) عبد العزيز بن عبد الله السنبل ، **التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ،٢٠٠٢م ،ص٢٢٠.

ولمواجهة تلك الأزمة تعمل المدرسة على:

أ- الاستفادة من معلمي المدارس ذوي الخبرات المرتفعة في تدريس المناهج الصعبة.

ب- التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة لتنفيذ برامج داخل المدرسة؛ وربط الجانب النظري بالعملي. ج-إقامة المحاضرات والندوات من قبل إدارة المدارس لأولياء الأمور حول أساليب تدريس تلك المناهج.

د- إنشاء موقع الكتروني لكل مدرسة يتضمن كل ما يتعلق بالمناهج، وطرائق التدريس .

هـ- تفعيل دور الأنشطة المدرسية ، والتنويع بين أنشطة تتعلق بالمنهج الدراسي وأنشطة ترفيهية. [١].

❖ التصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية:-

أ - مصادر التصور المقترح :

يستمد هذا التصور من المصادر الآتية :

١- نتائج الدراسة النظرية .

٢- الدراسات والبحوث السابقة ، وما إنتهت إليه من نتائج وتوصيات فى مجال الدراسة الحالية.

ب- الهدف من التصور المقترح:

تفعيل دور التثقيف الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مواجهة الازمات والكوارث المدرسية.

ج- إجراءات التصور المقترح:

لتحقيق أهداف التصور المقترح يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات تتمثل فى :

١- الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للإستفادة من خبراتهم في عمليات التدريب على كيفية مواجهة الازمات والكوارث المدرسية.

٢- توفير تدريبات وتنظيم دورات تثقيفية و ورش عمل متخصصة في مجال الأزمات المدرسية موجهة إلي مديرى ووكلاء و المعلمين بالمدارس لزيادة وعيهم .

٣- ضرورة تعزيز وعي العاملين بالمدارس بتخطى الروتين اثناء وقوع الازمة.

---

(١) عيد أبو المعاطي الدسوقي ، **الخبرة اليابانية" دور المعرفة في تعليم وتعلم العلوم" تطبيقاتها في المدرسة الابتدائية المصرية**، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٠م ، ص ٤٩:٤٨

٤- ضرورة زيادة معرفة العاملين فى المدارس بالأطراف الذين يتعاملون مع الازمة أثناء وقوعها.

٥- ضرورة معرفة العاملين بالمدرسة بالقرار اللازم إتخاذه وقت وقوع الازمة وأساليب الحماية من المخاطر.

٦- زيادة وعى العاملين بالمدارس بأساليب التفكير العلمى أثناء وقوع الأزمة .

٧- زيادة وعى العاملين بالمدارس بأساليب مواجهة القلق لدى الأفراد وتهدئتهم اثناء وقوع الازمة.

٨- زيادة وعى العاملين بالمدرسة بطرق واساليب تقييم الازمات والكوارث المدرسية بعد وقوعها .

٩- بذل المزيد من الجهود من قبل المسؤلين لتزويد العاملين داخل المدرسة بالمعارف والمعلومات والمهارات التى تساعدهم على التنبؤ والتعامل مع الازمات والكوارث قبل حدوثها.

١٠- زيادة وعى العاملين بالمدارس بأساليب حماية البيئة المحيطة.

١١-ضرورة تسجيل جميع المعلومات والبيانات التي تخص إداراة المدرسة والعاملين بها وطلابها لإمداد متخذي القرار بهذه المعلومات في وقت الحاجة.

د- ضمانات نجاح التصور المقترح :

يتوقف نجاح التصور المقترح فى تحقيق أهدافه على توافر الضمانات الآتية : -

أ- توفير المخصصات المادية اللازمة لتوفير وسائل الأمن المادية مثل (طفايات الحريق- حنفيات الحريق – خراطيم الحريق .....).

ب- تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في مجال مواجهة الأزمات والكوارث كلما كان ذلك ممكنًا.

ج- تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة.

د- توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها من أجل تلافي السلبيات مستقبلًا إن وجدت، وتطوير وتحديث الخطط وفقًا للمستجدات من أجل إدارة أفضل.

هـ- تبسيط الإجراءات وتسهيل حركة اتخاذ القرار وسيره ووصوله إلى المنفذين بأسرع وقت.

و- وضع خطط للوقاية من وقوع الأزمات كخطط الصيانة، وأمن الحرائق، وانفجار القذائف، والعمل على التدريب عليها عن طريق افتعالها بشكل وهمي.

مراجع البحث :

أولا المراجع العربية :

١) أحمد إبراهيم أحمد ، **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١ م، ص٤٢.

٢) أحمد إبراهيم أحمد ، **خطة إجرائية في إدارة الأزمة المدرسية، الإسكندرية** : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٩م ، ص ٣٨.

٣) إحسان دهش جلاب ، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١١م ، ص٦٠٧– ٦٠٨.

٤) آلاء كمال سامي المومنى ،" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين" ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ، مجلد (٦) ، عدد (٢٠) ، ٢٠٢٢م ، ص٢٠.

٥) إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزراه التربية والتعليم العالي– محافظات غزة،" **رسالة ماجستير**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ٢٠١١م، ص٢٢.

٦) ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات**، الدار الجامعية الإبراهمية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص .٦.

٧) جمال بحيص ،" درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين"، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية** ، المجلد (٨) ، العدد (٣) ، ص ٧١٢– ٧٣٠.

٨) حمدي جابر محمد نصار ،" أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية" **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية ، مجلد (٢٢) ، العدد (١) ، ص ٧.

٩) رانيا صاصيلا، رنيم سمير اليوسفي ، " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين "، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، مجلد (٣٦)، عدد (١)، ٢٠١٤ م، ص ١٥٠.

١٠) رشا محمد خالد محمد ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدي مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين " ، **المجلة العلمية لكلية التربية** ، جامعة اسيوط ، المجلد (٣٣) ، العدد (٩) ، ٢٠٢٢م ، ص ١٨١.

١١) رهام راسم عودة ، "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية "، **رسالة ماجستير** ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٨م ، ص٢.

١٢) زياد سعيد الخليفة ، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير، إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،. ٢٠٠٨م.

١٣) سعيد محمد الشيمى ،" الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإدارى"، **مجلة النهضة** ، مجلد (٢)، العدد (٥) ، ٢٠٠٠م ، ص٩٣.

١٤) سوهام بادى ، "دورالثقافة التنظيمية فى تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المكتبات ومراكز المعلومات "، **المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات** ، جمعية المكتبات والمعلومات الاردنية ، المجلد

(٥٣) ، العدد الاول ، ٢٠١٨م ، ص ٧١.

١٥) شبل بدران الغريب ، رضا ابراهيم المليجي ، سلامة عبد العظيم حسين ، **الثقافة المدرسية** ، عمان، دار الفكر ، ٢٠٠٤م

١٦) شريفة ناصر مرعي القرني ، "درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة "، **المجلة العلمية لكلية التربية**، مجلد(٣٧)، عدد(٣)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٢١ م ، ص٢٩٣.

١٧) شيماء وليد احمد المحارمة ، "دور الإدارة المدرسية فى إدارة الازمات من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية الخاصة فى إمارة أبو ظبى "، رسالة ماجستير ، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا ، جامعة جرش ، الاردن ، ٢٠٢١م، ص ١- ٩٢.

١٨) عبد العزيز بن عبد الله السنبل ، **التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ،٢٠٠٢م ،ص٢٢٠.

١٩) عبد العزيز حسن آل حسن ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي" ، **رسالة ماجستير** ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠١م ،ص٥٢.

٢٠) عبد الرحمن العيسوى ، **الكفاءة الإدارية** ، الإسكندرية ، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ص ١٩٧ – ١٩٨.

٢١) علي فهران محمد القحطانى ، "تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول." **مجلة القراءة والمعرفة** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٢٣٣) ، ٢٠٢١م ، ص٣٣١ .

٢٢) على بن صديق الحكمى ،" سمات البيئة التعليمية المشجعة على الإنضباط " ، الرياض ، **مجلة المعرفة** ، ٢٠٠١م ،ص ص ٢٩– ٣٠.

٢٣) عمر محمد مرسي ، ماهر أحمد محمد ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى للقيادات الإدارية بجامعة اسيوط " ، **المجلة العلمية** ، كلية التربية ، جامعة أسيوط، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ٢٠١٢م

٢٤) عيد أبو المعاطي الدسوقي ، **الخبرة اليابانية" دور المعرفة في تعليم وتعلم العلوم" تطبيقاتها في المدرسة الابتدائية المصرية**، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٠م ، ص ٤٨:٤٩.

٢٥) فهد يوسف الدويلة ، **أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين فى الشركات الصناعية فى الكويت** ، عمان ، الجامعة العربية للدراسات ، ٢٠٠٧م ، ص١٢.

٢٦) مجدي محمد يونس ،" تصور مقترح لرفع كفاءة جاهزية المدارس الثانوية لإدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم، **مجلة مستقبل التربية العربية** "، مجلد (٢٠)، عدد (٨٧)، ص ص ٢٥٣.

٢٧) ماجد غرم الله الغامدي ، "ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ، دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة ، **رسالة ماجستير** ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٨م ، ص٢٦

٢٨) محمد الأصمعي ، محروس سليم ،" مؤسسات تعليمية مأزومة : الأسباب والمواجهات" ، **المجلة التربوية**، جزء (٩١)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١م ، ص١٤.

٢٩) محمد بن غالب العوفي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي "، **رسالة ماجستير** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥، م ، ص .٢.

٣٠) محمد جمال صالح محمد ، أحمد حسن محمد الخرشي ، سامية جمال حسين أحمد ، " تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية " ، **مجلة المعهد العالى للدراسات النوعية** ، كلية التربية ، جامعة أسوان ، المجلد(٣)، العدد (٢)، يوليو ٢٠٢٣ م، ص ص ٤٧٧-٥٢٦.

٣١) محمود على الزقالى ، "دوافع وإتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين فى المجتمع المصرى "، دراسة ميدانية ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد (١٦) ، ص٤٠٢.

٣٢) منتهى عباد الزهرة محسن ، "إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين "، **مجلة كلية التربية**، عدد (٣٤)، م٢٠١٩، ص ص ٥٢٤.

٣٣) موسى خليل، **الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف ،الممارسة** ، ط ،١المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٥م، ص .٤.

٣٤) نصر ناصر أبو كرش ، " درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس" ، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية** ،المجلد (١٣)، العدد (٣٨) ، ٢٠٢٢م ، ص ١٤٠.

٣٥) هيجر حسن نصر الله الدقس ، " درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين " ، **رسالة ماجستير** ، عمان، الاردن ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، ٢٠٢٢م .

٣٦) وفقي حامد أبو علي ، **التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٤ م، ص ٢٧٢ .

٣٧) يوسف حمد أبو فارة ، **إدارة الأزمات** ، دار إثراء للنشر والطباعة، عمان، ٢٠١٠ م، ص ٢٧–٢٨.

٣٨) يونس إبراهيم جعفر،" أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، **مجلة جامعة الأقصى**، مجلد (٢١)، عدد (١)، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، ٢٠١٧ م ، ص ٢٩٥.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

i. (39) Gokturk Soheyda (2017) : Eroor Managment Practices Interacting with Organization al Culture: The Case of two State University Department s in Turkey, Learning Organization, v24 n4.

b. (40) Golden , John H., II (2019) : Examining Relationship s \between Transformational Leadership and Employee Creative Performance : The Moderator Effects of Organizitional Culture , Journal of Creative Behavior , v53 n3 p363 – 376 Sep.