

# دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض)

شريفة عوض الكسر\*

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في إدارة التعليم بالرياض وواقع إدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض والتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ودوره في إدارة الأزمات. واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة مقدارها 321 فرد بإدارة التعليم في الرياض. وأظهرت النتائج أن هناك ميلاً للرضا عن المناخ التنظيمي السائد وأن مستوى تقييم الموظفين له كانت إيجابية وأعلى من الوسط المحايد، كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات عند الموظفين كان متوسطاً وهو أعلى من المتوسط المحايد، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارة التعليم بالرياض وأن أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات، تكنولوجيا المعلومات، حوافز العمل، التقدم المهني والتدريب) لها تأثير على إدارة الأزمات. وأخيراً خلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها: تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، فالمناخ التنظيمي يعتبر متطلباً أساسياً في سرعة إدارة الأزمات، وإجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأساليبها، ونمط العلاقات الاجتماعية، ونمط تشجيع العمل الجماعي، والانتماء التنظيمي، ونطاق الإشراف، وذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية، القرارات، تكنولوجيا المعلومات، الحوافز، التدريب، إدارة الأزمات.

# دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض)

## 1. المقدمة

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات حيث يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال عكسه لشخصية المنظمة، كما أن المناخ التنظيمي يعد من محددات السلوك التنظيمي حيث يؤثر على رضا الموظفين الذي بدوره ينعكس على مستوى أداء العاملين لمهامهم.

ومع تسارع التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي؛ لتتمكن من مواجهة المنافسة مع غيرها من المنظمات ومسايرة التغير التكنولوجي السريع، كما يسهم المناخ التنظيمي الصحي للمنظمة في قدرة المنظمة على إدارة الأزمة فور حصولها أو توقعها قبل حدوثها.

ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد بالمناخ التنظيمي السائد، فالمناخ التنظيمي الصحي يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المجاورة كما يشجع على التطوير، ويوضح للعاملين قنوات الاتصال وآلية اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، مما يشعر كل فرد في المنظمة بالمسؤولية تجاه إدارة الأزمات وبأن لهم الحرية في الاختيار وأنهم إذا عاشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

فالمناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحديد السلوك الوظيفي والأخلاقي للموظفين حيث يعمل على رسم وتحسين وتطوير قيم وعادات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين، ومن هذا المنطلق يتضح أن المناخ التنظيمي يحدد أبعاد المنظمة بكل الشخصية، وإن نجاح المنظمة في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للموظفين من شأنه أن يخلق أجواء هادفة للعمل تؤكد طرق الثبات والاستقرار للموظفين والمنظمة على حد سواء، فيشعر الموظفون في البيئة التنظيمية الفاعلة بأهميتهم في العمل والقدرة على أن يكونوا أعضاء فاعلين في اتخاذ القرار والمساهمة في رسم سياسات وخطط التنظيم الإداري، فالمناخ التنظيمي الذي يشعر الأفراد بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة يعد من أبرز سمات المنظمات التي لديها الاستعداد الكافي لإدارة الأزمات [1]. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات.

## 2. مشكلة الدراسة

تعد الأزمة من الظواهر الإدارية الغير مستقرة، تمثل حيث تهدد بصورة مباشرة وصريحة بقاء واستمرار المنظمة؛ حيث تتميز الأزمة الإدارية بدرجة مخاطر عالية تؤدي إلى التحول لوضع غير مستقر، مما يسفر عن حصول نتائج غير مرغوبة تؤثر بصورة سلبية على فعالية وكفاءة اتخاذ القرار، ولا تستطيع المنظمة تحمل الأزمات الإدارية لفترات طويلة مما يهدد استقرار المنظمة واستمرارها [2].

يمثل العاملون الأداة الفعالة بيد الإدارة في التصدي للأزمات التي تواجهها المنظمة ولأجل أن يكونوا كذلك فلا بد أن يتمتعوا بالقدرة العالية والكفاءة المطلوبة للقيام بالتصرف المناسب الذي من شأنه استيعاب الأزمات وتجاوز آثارها [3].

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها التالية:

أ. أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة الرئيسية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة التعليم بالرياض؟
2. ما واقع إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في إدارة التعليم بالرياض؟

فرضية الدراسة الرئيس:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية في اتخاذ القرارات، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل) وإدارة الأزمات في وزارة التعليم.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الخمس التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات في وزارة التعليم.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة التعليم.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في وزارة التعليم.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم المهني وإدارة الأزمات في وزارة التعليم.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل وإدارة الأزمات في وزارة التعليم.

ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي وأبعاده الرئيسية (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل) على إدارة الأزمات في وزارة التعليم وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهومي المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات.
2. بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية تخطيط المناخ التنظيمي للمنظمة.
3. التعرف على سبل إدارة الأزمات.
4. كيف يمكن للمناخ التنظيمي مواجهة الأزمات.

ج. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

1. بيان دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات وكيفية مواجهتها.
2. بيان المدخل الحديث لإدارة الأزمات وهو المدخل الوقائي وذلك من خلال تحقيقه عن طريق المناخ التنظيمي الصحي للمنظمة.
3. بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة.
4. تحفيز المسؤولين في وزارة التعليم خاصة وفي المنظمات الحكومية عامة إلى أهمية تحسين المناخ التنظيمي في المنظمة لمواجهة الأزمات.

د. حدود الدراسة

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1440-1441هـ

## دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض)

### شريعة الكسر

فالمناخ التنظيمي يعد من العوامل المساعدة لإدارة المنظمة في تقييم فاعلية المنظمة ومواجهة مشكلاتها التي تواجهها، مما يحقق في تطوير وتحسين إجراءات المنظمة المنشودة [6].

### أبعاد المناخ التنظيمي

مع تعدد نماذج المناخ التنظيمي ظهرت عدد من الدراسات والبحوث التي تتناول تطوير الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي وما يتفرع من هذه الأبعاد من متغيرات وخصائص، كما تطرقت إلى من جانب آخر إلى تعريف مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد نوعيته الملائمة وإمكانية الاعتماد على الأنواع المتعددة من المناخ التنظيمي في تفسير درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمنظمة، واهتمت أغلب نماذج المناخ التنظيمي بعلاقة المناخ التنظيمي بالأنماط القيادية، أو بنوع الهياكل التنظيمية، وبناءً على ذلك فإنه يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي.
2. السياسات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرار.
3. التكنولوجيا والمعلومات.
4. الحوافز المادية والمعنوية.
5. التقدم المهني والتدريب.

وفيما يلي توضيح أبعاد المناخ التنظيمي التي سبق ذكرها:

1. الهيكل التنظيمي: "عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة" [1].

ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المؤسسة ونمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار في المنظمة، فطبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة الموظفين إليه تؤثر في مشاركتهم وإبداعهم في العمل، فجمود الهيكل التنظيمي وعدم مرونته لا يتيح مجالاً لعلاقات الموظفين خارج إطاره، مما يؤدي إلى تخوف العاملين من أية اتصالات خارج إطار الهيكل التنظيمي، بينما مرونة الهيكل التنظيمي والذي يُعد أساس عام للعلاقات التنظيمية يساعد على تطوره ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع الموظفين على العمل في التطوير والتحسين لتحقيق الأهداف [8].

فهيكل المؤسسة التنظيمي يؤثر بصورة كبيرة على تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أنه يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للموظفين، ويضمن عدم الازدواجية في مسؤولياتهم، ويحدد قنوات الاتصال بين الموظفين بعضهم البعض ومع الإدارة [9].

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي كفاءة الأداء لا بد أن يتسم بالخصائص التالية:  
أ- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.

ب- المرونة، من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة [10].

1. السياسات الإدارية في اتخاذ القرار: وجدت السياسات الإدارية في المنظمات الحديثة ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار بعدم تركيز القرار في يد شخص لوحده لكن لا بد من زيادة عدد المشاركين في اتخاذ القرار ما أمكن ذلك [11]. فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة ورفع روحهم المعنوية.

الحد المكاني: إدارة التعليم بمدينة الرياض.

هـ. مصطلحات الدراسة

يعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه تحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال سن مجموعة من الأنظمة والسياسات التي توجه سلوك أفراد المنظمة، مما يجعلها متميزة عن نظيراتها من المنظمات.

وتعرف إدارة الأزمة إجرائياً بأنها سلسلة من الإجراءات والاستعدادات الهادفة للحد من الآثار السلبية اللازمة والتي قد تحدث من تحقيق المنظمة لأهدافها.

### 3. الإطار النظري

#### أولاً: المناخ التنظيمي

ظهرت أهمية المناخ التنظيمي في بداية الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين تزايد اهتمام عدد من الباحثين في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي بأهمية المناخ التنظيمي و طبيعته وأبعاده، والتعرف على نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة [4].

يتأثر سلوك الموظفين داخل منظماتهم بالبيئة المحيطة بهم، وبتجاهاتهم نحو تلك البيئة وإدراكهم لها، كما تتأثر كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي وأداء المنظمة ككل بمناخ بيئة العمل الداخلية السائدة، والذي بدوره يؤثر على اتخاذ القرارات والسلوك والاتجاهات نحو المنظمة.

ويعد التعرف على المناخ التنظيمي ومستوياته مطلب هام لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة وأهداف الموظفين فيها وذلك بالعمل على تطوير المناخ التنظيمي السائد [5].

توصل أغلب باحثي المناخ التنظيمي إلى أن المناخ التنظيمي يتحدد بناءً على إدراك وانطباق موظفي المنظمة لحقائق مناخها التنظيمي، ويرتبط هذا الإدراك من التفاعل بين الموارد البشرية وبيئة المنظمة الداخلية، وبالتالي فإنه ينظر للمناخ التنظيمي على أنه:

1. مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
2. تؤثر نوعية القوى البشرية داخل المنظمة على مناخها التنظيمي.
3. يتأثر سلوك الموظفين في المنظمة بمناخها التنظيمي.
4. ناتج من التفاعل بين الموارد البشرية وعناصر التنظيم داخل المنظمة [6].

#### أهمية المناخ التنظيمي

تهتم الدراسات الإنسانية بالمناخ التنظيمي للمنظمات من خلال إبراز جهود المنظمة في تحسين البيئة الداخلية للعمل بهدف تحسين أداء الموظفين، وسلوكهم الإداري.

ومما يتطلب إعداد القوى البشرية في المنظمة على الأسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في عملية الإنتاج الشاملة، كما تتضح أهمية المناخ التنظيمي في مساهمته في تحسين وتطوير مهارات وقدرات الموظفين بصورة إيجابية وفعالة، ومن أهم الاتجاهات التي تبرز إيجابية المناخ التنظيمي هو ذلك الاتجاه الذي يرى المنظمة كهيئة واحدة داعمة ومساندة لإشباع حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية [4].

يعد المناخ التنظيمي من أهم عوامل محفزات ومدعمات السلوك التنظيمي الإداري الإيجابي مما يشجع الموظفين لبذلهم أقصى جهد لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وأما أن يكون محبباً للموظفين يؤثر على دافعيتهم في العمل مما يضعف مساهمتهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وذلك مما يؤكد على أهمية دراسة وتقويم مناخ المنظمة التنظيمي بشكل مستمر [7].

1. حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية.
2. حسب إمكانية الاستفادة: نمووية، عرضية.
3. شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
4. مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية.
5. البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ لها، مفاجئ يصعب التنبؤ بها.
6. حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية [16].

#### مراحل إدارة الأزمات

لإدارة الأزمة مراحل خمس، يقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها بدقة من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة – التغذية العكسية – تعتبر أساساً للمرحلة الثانية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة من المرحلة الثانية تعتبر أساساً للمرحلة الثالثة وهكذا.. والمراحل الخمس هي:

1. الشعور باحتمال الأزمة – اكتشاف إشارات الإنذار: ترسل الأزمة سلسلة من إشارات الإنذار يستقبلها المدبرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، وعدم الانتباه والاهتمام لهذه الإشارات يؤدي إلى وقوع الأزمة.
2. الاستعداد والوقاية: اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة على افتراض أسوأ الحالات ومعالجتها قبل استفحالها.
3. مجابهة الأزمة – احتواء الأزمة: يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة.
4. استعادة التوازن والنشاط: استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها واختيارها مسبقاً والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي؛ لتعويض ما فقد أثناء حصول الأزمة.
5. التعلم وتقييم التجربة: يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفير عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة وإعادة التقييم لتحسين مآثم إنجازها والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل [13].

#### مستويات إدارة الأزمات

هناك ثلاثة مستويات لإدارة الأزمات كما ذكرها وهي:

1. الأساس الاستراتيجي – الاستراتيجية الوقائية:- أن نجاح إدارة الأزمة يعني تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها وهذا ما نطلق عليه الاستراتيجية الوقائية.
  2. التخطيط للطوارئ:
  3. رسم الخطط والتعاون مع بعض لمواجهة الأزمة والتصدي لها.
  4. التنفيذ والمتابعة:
- وضع ما تم التخطيط له وهو التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ الاستراتيجية الوقائية ومن ثم تقييم ومتابعة الاستراتيجية بعد انتهاء الأزمة [17].

#### 4. الدراسات السابقة

في دراسة البقي [6] المعنونة بـ"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة" والتي تهدف إلى معرفة علاقة المناخ

2. التكنولوجيا والمعلومات: أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المنظمات المختلفة، وأحد عناصر المناخ التنظيمي لها، لذا على المنظمات أن تستفيد من مزايا وإيجابيات التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تعمل على إحداث التغيير والتطوير في المنظمة؛ لتبسيط الإجراءات وتخليص العمل من الأمور الروتينية فيه.

3. الحوافز المادية والمعنوية: ويقصد به مدى مراعاة الإدارة في استخدام أساليب التحفيز المتنوعة، فعندما يحصل الموظف على حافز نتيجة أدائه عمل ما، فإنه سيعمل على تكرار مثل هذا السلوك الإيجابي مرة أخرى، فالحوافز تعمل على زيادة ولاء وانتماء الأفراد لمنظماتهم [9].

4. التدريب والتقدم المهني: ويشير إلى مدى شعور العاملين بتوافر فرص الترقية وتبوء مناصب إدارية أعلى، فقد توفر المنظمة مناصب جديدة للعاملين من خلال التحديث والتجديد وفتح فروع جديدة لها، فضلاً عن إحساس العاملين باكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الاشتراك بدورات تدريبية بما يتناسب مع طبيعة العمل والتقنيات المستخدمة، مما يولد شعوراً لديهم باهتمام الإدارة واعتزازها بهم مما يؤدي إلى الأداء الكفاء [6].

#### إدارة الأزمات: مفهوم الأزمة وإدارتها

تعبر الأزمة عن التغيرات الغير متوقعة التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية دون توفر فرص لتجنبها، ويعد التعامل الفاعل هو السبيل الوحيد لإدارة الأزمة والخروج منها أو تحاشي معظم آثار الأزمة السلبية على المؤسسة، بينما تجاهل الأزمة يؤدي إلى انتقال المنظمة من وضع سيء إلى أسوأ [12]، فالأزمة بقدر ما تصيب المنظمة فإنها تؤثر على قدرة المسؤول عن اتخاذ القرارات في التفكير مما يؤدي إلى تداخل الأسباب والنتائج لديه، بينما تحتاج إدارة الأزمة إلى القوة والإدراك والسيطرة والفعالية من متخذ القرارات في المنظمة ليتم إدارة الأزمة بطرق علمية وتخطيط عملي ووعي بإمكانيات المنظمة المتاحة ليتم الحد من نسبة الخسائر الناتجة عن أزمة المنظمة [2].

#### أهمية إدارة الأزمات

تحتاج المنظمة التي تتعرض إلى أزمة إلى الإدارة بالطرق العلمية الفعالة القائمة على البحث والمعرفة، فلا يمكن معالجة وإدارة الأزمات إلا من خلال التفكير العلمي والوفرة في المعلومات المناسبة للتدخل لحل وفهم طبيعة الأزمة مما يساهم في ترجمة أسباب وأبعاد حدوث الأزمة [12,13]، وإدارة الأزمات بطرق صحيحة يساعد على معرفة أبعاد الأزمة الحيوية المفيدة التي تساعد على إثراء الجوانب الحيوية للمنظمة التي تعمل على ازدهار المنظمة [14].

للأزمات دور هام في اكتشاف المعرفة بالمتغيرات البيئية المتعددة الداخلية والخارجية التي ألقت بظلالها وثقلها على المنظمات وقيادتها الإدارية التي تكون بحاجة إلى قاعدة معلومات لاخترال الزمن باتجاه السيطرة والاحتكار لسوق المنافسة لرسم خارطة الأعمال لموازرة الفكر الاستراتيجي لمتخذ القرار الإداري وبناء رؤية مستقبلية لمعالجة الأزمة وبالتالي تكون انطلاقة لبناء قرار إداري سليم وإدارته وفق نظام معلوماتي متطور يمكن المنظمة من تقليص المسافات ورسم مفردات التفكير بحسابات الأرقام المبنية على التحليل والمنطق [15].

#### أنواع الأزمات

يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع وهي:

## دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض)

### شريعة الكسر

دراسة Montes et al [20] والتي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وإحساس العاملين بدعم الإدارة والتي أجريت على عينة مكونة من (312) عاملاً في (80) دائرة تعمل في المجال المالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمساندة والتماسك والقبول الذاتي يساعد وبشكل إيجابي في عملية الابتكار في تجاوز الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك اختلافات في عناصر المناخ التنظيمي وفي مدى تأثيرها في التجديد والإبداع.

تعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات التي استعرضت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مما ساهم في إثراء الإطار النظري لدراستنا الحالية وساعد في بناء الاستبانة اللازمة لجمع المعلومات عن المناخ التنظيمي وأبعاده في المؤسسة المستهدفة.

ولقد تطرقت بعض الدراسات للمناخ التنظيمي بصورة منفصلة عن الأداء الوظيفي، بينما تناولت دراسات أخرى محور المناخ التنظيمي كمتغير من متغيرات الدراسة للتعرف على أبعاده وعناصره وتأثره بالمتغيرات الإدارية وتأثيره عليها، مثل دراسة البدر [18]، ودراسة Gratto [15]، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تُعد على حد علم الباحثة؛ من أولى الدراسات في البيئة المحلية التي تهتم بأثر المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات في البيئات التعليمية، وذلك باعتبار أنه لا توجد دراسة محلية سابقة لنفس المجال إلا دراسة الحربول [7] والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي على إدارة الأزمات ولكن دراسة الحربول اهتمت بالقطاعات الأمنية أو العسكرية بينما تركز هذه الدراسة على القطاعات التعليمية.

### 5. الطريقة والإجراءات

#### أ. منهج الدراسة

نظراً لاهتمام الدراسة بإدارة رأس المال الفكري وتنميته في الكليات الجامعية والتي تعد أحد المشكلات الإنسانية فهي دراسة وصفية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي مستندة إلى أن المنهج المسحي أحد مناهج البحث التي تقوم على دراسة المشكلات البحثية عن طريق مسح آراء المعنيين بالمشكلة [21].

#### ب. مجتمع وعينه الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة بالموظفين والموظفات الإداريات بإدارة التعليم بمنطقة الرياض إذ بلغ 1972 موظف وموظفة.

وتم استخدام معادلة ريتشارد جيجر لحساب عينة الدراسة بناء على حجم المجتمع، حيث:

N: حجم مجتمع الدراسة.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ.

بلغت عينة الدراسة 321 فرد بناء على حجم مجتمع الدراسة.

وتم توزيع 400 استبانة كان العائد منها 350 استبانة وبعد استبعاد غير المكتمل بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 321 وهو ما يشكل عينة الدراسة.

#### ج. أدوات الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة بناءً على الدراسات السابقة ليتم التعرف المناخ التنظيمي السائد وأثره في إدارة الأزمات، تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة محاور تتمثل فيما يلي:

التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، أظهرت نتائجها أهمية المناخ التنظيمي والحوافز في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وبالتالي رفع أداءهم الوظيفي، وخرجت الرسالة بعدد من التوصيات كأهمية المناخ التنظيمي في المنظمة ووجوب أخذ مدراء الوحدات الإدارية بتأثيره في العمل، وأيضاً خلصت الدراسة بأهمية الهيكل التنظيمي الرسمي ليتم حكم عمل العاملين في إطار عام موحد.

في دراسة الحربول [7] المعنونة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى المهارات التفاوضية في إدارة الأزمة الأمنية والتي أُستخدم فيها منهج الوصف المسحي، حيث هدف الباحث في الدراسة إلى معرفة علاقة المناخ التنظيمي بمستوى المهارات التفاوضية لدى الموظفين المسؤولين عن إدارة الأزمات الأمنية، وخلصت الدراسة بعدد من النتائج كان من أهمها: أن التخطيط السبي لإدارة الأزمات يهدر الوقت والجهد والمال ويؤدي إلى ضعف الاستفادة من الإمكانيات المتاحة مما ينعكس سلباً في حل الأزمات والتغلب عليها.

بينما في دراسة البدر [18] المعنونة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، والتي تهدف إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد وطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط بيئة العمل باختلاف عدد من المتغيرات مثل الفئة العمرية، والمؤهلات التعليمية، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية توافر المناخ التنظيمي الإيجابي في التغلب على ضغوط العمل.

دراسة الجبوري والربيعي والعبودي [2] المعنونة بـ "إدارة الأزمات والكثرونية اتخاذ القرار"، حيث تهدف الدراسة إلى إيجاد تقديم إطار نظري لتحقيق التوازن بين المعلومات والأنظمة السائدة لدعم القرار وإدارة الأزمات بما تقدمه من معلومات تساهم في تحليل أولويات الأزمة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة بين إدارة الأزمات وتكنولوجيا المعلومات بما تقدمه من معلومات مهمة في صنع القرار لحل أو تجاوز الأزمة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أبرزها: أهمية وجود قاعدة معلومات آلية سريعة الاستجابة للأحداث المفاجئة بسرعة الرجوع لهذه المعلومات لسرعة اتخاذ القرار الملائم لاجتياز الأزمة بأقل أضرار ممكنة وتجنب حدوثها في المستقبل.

هدفت دراسة Gratto [15] إلى إيجاد العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده للقيادات الإدارية في مستوياتها المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم عناصر الرضا الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة هي اهتمامات الفرد الشخصية، وضوح اتصالات المنظمة الداخلية، وضوح هيكل المنظمة التنظيمي، وضوح إجراءات التقييم، وخلصت التوصيات بأهمية التركيز من قبل الإدارة العليا على خلق بيئة العمل محفزة لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين مثل توفير فرص تنمية مهنية للموظفين وإيضاح قنوات الاتصال الداخلية لتطوير عمل المنظمة.

دراسة Nystrom et al [19] والتي اهتمت بالتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطبيق الابتكار الفني، إذ اعتقد الباحثون بأن الابتكار الفني يحصل من خلال البيئة التنظيمية وذلك عن طريق القرارات التي يتخذها المدبرون. وقد توصل الباحثون إلى أن الحجم التنظيمي والموارد الراكدة ترتبط بعلاقة إيجابية بالابتكار.

المحور الأول: ويشمل تعريف عن الاستبانة والدراسة والهدف منها. المحور الثاني: ويتم فيه قياس المناخ التنظيمي وفق الأبعاد التالية:

1. الهيكل التنظيمي.
2. السياسات الإدارية واتخاذ القرارات.
3. التكنولوجيا والمعلومات.
4. التقدم المهني والتدريب.
5. حوافز العمل.

المحور الثالث: يقاس فيه واقع إدارة الأزمات من خلال مستوياته الثلاثة: الاستراتيجية الوقائية، التخطيط للطوارئ، والتنفيذ والمتابعة. وللكشف عن هذه أبعاد الدراسة سابقة الذكر تم تصميم أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يمثل موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (درجتين)، ولا أوافق بشدة (درجة واحدة).

معالجة البيانات: اعتمد في معالجة البيانات على برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

#### 6. النتائج

لحساب نتائج الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة لتحديد استجابات عينة أفراد الدراسة للمحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة. وظهرت النتائج كما يلي: أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ينص السؤال الأول من الدراسة على: ما مدى تقييم الموظفين في إدارة تعليم الرياض للمناخ التنظيمي السائد في الإدارة؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على سؤال الدراسة الأول كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول 1

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي مرتباً تنازلياً حسب المتوسط

الرتبة	الرقم	المجال	متوسط	انحراف
1	5	الهيكل التنظيمي	3.90	.75
2	1	حوافز العمل	3.45	1.24
3	3	السياسات الإدارية واتخاذ القرارات	3.42	1.04
4	4	تكنولوجيا المعلومات	3.41	1.03
5	2	التقدم المهني والتدريب	3.38	1.21
		5-1	3.52	.91

يتضح من جدول رقم (3) أن فقرة "إجراءات العمل محددة و واضحة في الدليل التنظيمي للمنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4.44) وهو متوسط حسابي عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة "مهام العمل واضحة لكل فرد من العاملين في المنظمة" أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (3.28)، أما باقي الفقرات فقد تفاوتت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.44) و(3.28) حيث أنها أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (3) وهذا يعني أن بُعد الهيكل التنظيمي لدى الموظفين يحتل المرتبة الأولى حيث كان إيجابياً.

يوضح جدول (1) أن بُعد الهيكل التنظيمي (3.9) كان قد حصل على أعلى متوسط حسابي، ثم تلاه بُعد ذلك حوافز العمل (3.45)، ثم السياسات الإدارية واتخاذ القرار (3.42)، ثم بعده تكنولوجيا المعلومات (3.41) ثم كان في آخر مرتبة التقدم المهني والتدريب (3.38)، وهذا يعني أن هناك ميلاً من قبل العاملين في الرضا عن المناخ التنظيمي للمنظمة، حيث أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي كانت إيجابية وأعلى من الوسط المحايد. (أ) بُعد الهيكل التنظيمي: يوضح جدول (2) أن بُعد الهيكل التنظيمي كان قد احتل المرتبة الأولى بين سائر أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.75)، ولدى عرض فقرات بعد الهيكل التنظيمي

#### جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	.23	إجراءات العمل محددة في الدليل التنظيمي للمنظمة.	4.44	.90
2	.21	الدليل التنظيمي للمنظمة متاح لجميع الموظفين مما يمكنهم من الاطلاع عليه بسهولة.	4.27	1.00
3	.22	يرتبط الهيكل التنظيمي للمنظمة مع الأهداف المعمول بها في المنظمة.	3.79	1.38
4	.24	تتميز خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين بالوضوح في الهيكل التنظيمي للمنظمة.	3.74	1.21
5	.25	مهام العمل واضحة لكل فرد من العاملين في المنظمة.	3.28	1.50

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد حوافز العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	2.	تهتم الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للموظفين.	3.66	1.40
2.	3.	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	3.51	1.36
3.	1.	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	3.41	1.53
4.	4.	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.	3.39	1.30
5.	5.	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	3.30	1.42

(ب) بُعد حوافز العمل: يوضح جدول (3) السابق أن هذا البعد احتل المركز الثاني حيث أن انطباعات الموظفين كانت إيجابية بصوره عامة حول بعد الحوافز، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لجميع فقرات هذا البعد (3.45) وانحراف معياري (1.24).  
وبالنظر لفقرات بعد حوافز العمل يتضح أن فقرة "تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين" حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.66) وكان الانحراف المعياري (1.4)، بينما كان أقل متوسط

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	13.	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	3.63	1.32
2.	14.	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية.	3.58	1.23
3.	11.	السياسات الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم.	3.49	1.41
4.	12.	الفرصة متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.23	1.41
5.	15.	تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.	3.15	1.40

(ج) بعد الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات: يوضح جدول (4) السابق أن هذا البعد احتل المرتبة الثالثة حيث كانت انطباعات العاملين إيجابية بشكل عام حيث كانت البعد بمتوسط حسابي (3.42) بينما كان الانحراف المعياري (1.04). وبعرض فقرات البعد اتضح من الجدول رقم (5) أن الفقرة "يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم" قد حصلت على (3.63) حيث يعد أعلى متوسط حسابي في فقرات هذا البعد، بينما كان الانحراف المعياري (1.32) لهذه الفقرة، بينما كانت الفقرة "تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية" أقل الفقرات حيث كانت بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.4). وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	17.	تؤدي نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المنظمة والمبنية على الحاسب الآلي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	3.62	1.16
2.	18.	تساعد اتمة العمل في المنظمة على سرعة إنجاز العمل.	3.37	1.31
3.	16.	يتناسب استخدام التكنولوجيا المتوفرة حالياً في المنظمة مع طبيعة عمل المنظمة.	3.33	1.25
4.	19.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة على تسهيل تحليل البيانات التي تبنى عليها القرارات المتسمة بالسرعة كما في الأزمات.	3.30	1.31

(د) بُعد تكنولوجيا المعلومات: يتضح من الجدول (5) السابق أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد بشكل عام كانت إيجابية، ومتوسطة نسبياً إذ بلغ

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (8)، العدد (5) – ايار 2019

بمتوسط حسابي (3.38) وكان الانحراف المعياري (1.21) ويعرض فقرات هذا البعد اتضح أن فقرة: "تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.36)، في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة: "تتبنى إدارة المنظمة العاملين لديها علمياً وعملياً من أجل تقديمهم المهني" إذ بلغ متوسطها (3.27) وانحراف معياري (1.24)، بينما تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (3.51)، (3.27) حيث كانت بصورة عامة أعلى من المتوسط المحايد.

المستخدمة في المنظمة والمبنية على الحاسب الآلي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.16) فيما حصلت الفقرة "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة على تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات المتسمة بالسرعة كما في الأزمات" على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.3) بينما كان الانحراف المعياري (1.31) بينما تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (3.62) و(3.3)، وكانت جميعها أعلى من المتوسط المحايد.  
هـ) بُدع التقدم المهني والتدريب يتضح من الجدول رقم (6) السابق أن انطباعات العاملين كان إيجابية بصورة عامه حول هذا البعد، حيث كان

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التقدم المهني والتدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	6	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.	3.51	1.36
2	7	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.	3.44	1.36
3	10	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	3.40	1.55
4	9	تقدم الإدارة التعليمات للعاملين التي من شأنها ان تحفزهم على التقدم المهني.	3.30	1.34
5	8	تتبنى إدارة المنظمة العاملين لديها علمياً وعملياً من أجل تقديمهم المهني.	3.27	1.24

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:  
ينص السؤال الثاني من الدراسة على: ما مستوى تقييم العاملين لواقع إدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض؟  
للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

أزمة" كانت أعلى فقرات المحور متوسطاً حسابياً حيث كان (4.32)، بينما كانت فقرة " تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل" أدنى فقرات المحور متوسطاً حسابياً حيث كان (3.37) بينما كان الانحراف المعياري (1.39).  
ثالثاً مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيس:  
تنص فرضية الدراسة الرئيس على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات لدى العاملين في إدارة التعليم بالرياض".

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	31	خلقت الإدارة شعوراً كبيراً لدى العاملين بإمكانية النجاح في مواجهة أي أزمة.	4.32	.75
2	36	توجهنا الإدارة بأهمية العمل كفريق لمواجهة الأزمات.	4.28	.78
3	39	تعتمد الإدارة السياسات الرسمية وغير الرسمية لحشد الإمكانيات لإدارة الأزمات.	4.28	.89
4	34	تمكن الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها.	4.21	.99
5	40	تشجيع الإدارة العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل لمواجهة الأزمات في الحالات الطارئة.	4.16	.94
6	38	تقدم الإدارة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل لمواجهة الأزمات الطارئة.	4.13	.88
7	30	تهتم الإدارة بتوفير المعلومات اللازمة بسرعة لمواجهة الأزمات الطارئة في وقت قياسي.	4.09	.98
8	26	توفر الإدارة للعاملين قنوات اتصال مفتوحة على مدار 24 ساعة لمواجهة الحالات الطارئة.	3.95	1.07
9	27	تسمح الإدارة للعاملين باستخدام العلاقات الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية لحل الأزمات الطارئة.	3.95	1.02
10	35	اعتمدت الإدارة مبداء التقييم اليومي المستمر للجان في حالات الأزمات.	3.83	1.12
11	28	لدى الإدارة خطة واضحة للجميع لإدارة الأزمة في حال وقوعها.	3.60	1.09
12	29	تعتمد الإدارة مبدأ الشفافية في التعامل مع العاملين.	3.50	1.16
13	32	يتخذ المسؤولين القرارات في الوقت المناسب.	3.44	1.28
14	37	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.38	1.36
15	33	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	3.37	1.39
		المتوسط الحسابي	3.9	0.91



4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم المهني والتدريب وإدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض.  
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل وإدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض.  
اختبار فرضيات الدراسة:  
الفرضية الرئيسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات لدى العاملين في إدارة التعليم بالرياض".  
لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد

وينبثق من الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض.

جدول 8

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة = $\alpha$	R	R <sup>2</sup>
المناخ التنظيمي	الانحدار	1	70.10	70.10	19.8	*0.0	0.7	0.5
	الخطأ المعياري	299	53.30	0.178				

حرية (299.1)، وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات، تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحريول [7] ودراسة البدر [18] التي أجريت على القطاعات الأمنية في السعودية.  
كما تم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والتي توضح العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات.  
الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة دالة إحصائية بين حوافز العمل وإدارة الأزمات".

حيث يتضح من جدول (8) أن معامل الارتباط ( $R=0.75$ ) مرتفع نسبياً مما يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما أن معامل التحديد يساوي ( $R^2=0.57$ )، مما يعني أن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره (57%) من قوة تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية لتعقد ظواهرها ولصعوبة حصر متغيراتها، وهذا يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات لم تشملها الدراسة، كما أن قيمة ( $T=19.8$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) ودرجات

جدول 9

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إدارة الأزمات)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة = $\alpha$	R	R <sup>2</sup>
حوافز العمل	الانحدار	1	43.84	43.84	12.84	*0.000	0.60	0.36
	الخطأ المعياري	299	0.26	79.56				
التقدم المهني والتدريب	الانحدار	1	48.52	48.52	13.9	*0.000	0.63	0.40
	الخطأ المعياري	299	0.25	74.88				
السياسات الدارسة واتخاذ القرارات	الانحدار	1	62.77	62.77	17.6	*0.000	0.71	0.50
	الخطأ المعياري	299	0.20	60.63				
تكنولوجيا المعلومات	الانحدار	1	47.36	47.36	13.64	*0.000	0.61	0.38
	الخطأ المعياري	299	0.25	76.04				
الهيكل التنظيمي	الانحدار	1	64.59	64.59	18.12	*0.000	0.72	0.52
	الخطأ المعياري	299	0.19	58.81				

الإبداعية، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة البقي [6] التي إجرائها في إمارة مكة كما تتفق مع دراسة Gratto [15] التي إجرائها في الولايات المتحدة الأمريكية.  
الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة دالة إحصائية بين التقدم المهني والتدريب وإدارة الأزمات".

يتضح أيضاً من جدول (9) وجود علاقة مقبولة نسبياً بين المتغير المستقل (التقدم المهني والتدريب) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.63$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.40$ ) مما يعني أن التقدم المهني والتدريب يفسر ما مقداره (40%) من قوة تأثير المتغير المستقل

يتضح من جدول (9) أن معامل الارتباط ( $R=0.60$ ) وهذا يعني وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (حوافز العمل) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) كما أن معامل التحديد يساوي ( $R^2=0.36$ ) مما يعني أن الحوافز تفسر ما مقداره (36%) من قوة تأثير المتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وبلغت قيمة ( $T=12.84$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) ودرجات حرية (299.1)، وبناء على ما سبق تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين حوافز العمل وإدارة الأزمات إذ ثبت وجود علاقة دالة إحصائية مما يعني أن الحوافز تؤثر في إدارة الأزمات عند العاملين حيث إن الحوافز المعنوية والمادية تثير هم العاملين وتوظف قدراتهم

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات لدى العاملين بإدارة التعليم بالرياض" يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة إيجابية قوية إلى حد ما بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R=.72)$ . وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2=.52)$  وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي يفسر ما مقداره (52%) من قوة تأثير المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما بلغت قيمة  $(T=18.12)$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  ودرجات الحرية  $(299.1)$ ، وبناء عليه يقتضي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات، إذ ثبت وجود هذه العلاقة، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الواضح لدى العاملين من شأنه أن يني حماسهم و دافعيتهم إلى المزيد من العمل الدؤوب والإنجاز كما يني اتجاهاتهم الإيجابية نحو المبادرة في حل ومواجهة الأزمات وإدارتها بفعالية، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة البقي [6] التي خلصت بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين.

خلاصة النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي كالتالي:

- 1- أظهرت النتائج أن مناخ إدارة تعليم الرياض التنظيمي السائد كان إيجابياً وذلك من وجهة نظر الموظفين في الإدارة هناك، بينما كان أكثر بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي مُطبق في إدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو بُعد الهيكل التنظيمي تم تلاه بُعد حوافز العمل، بينما كان بُعد السياسات الإدارية واتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة من حيث تقييم أفراد العينة، وجاء بُعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الرابعة، وكان بُعد التقدم المهني والتدريب في آخر مرتبة.
- 2- كما أظهرت النتائج أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات لدى موظفي إدارة تعليم الرياض كان متوسطاً.
- 3- وأخيراً أكدت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مُجمعة وبين إدارة الأزمات، مما يعني أن المناخ التنظيمي الملئم يؤثر إيجابياً في قدرة الموظفين على إدارة الأزمات، كما أثبتت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي مُنفرداً (حوافز العمل، التقدم المهني والتدريب، السياسات الإدارية واتخاذ القرارات، تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الأزمات.

#### 7. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة السابقة، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- 1- ضرورة مراجعة المناخ التنظيمي السائد وأبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن المناخ التنظيمي يعتبر متطلباً أساسياً في سرعة إدارة الأزمات.
- 2- أن تعمل إدارة المنظمة العليا على متابعة اقتراحات الموظفين وأفكارهم الجديدة وذلك بعقد اجتماعات ولقاءات توضح مدى تطبيق أفكار الموظفين ومقترحاتهم وتحديد مسؤولية كل موظف في المؤسسة ليسهل التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.
- 3- أهمية أن تمثل إدارة المنظمة القدوة في العمل الجماعي بتشجيعه والشفافية في تقييم العمل ليشجع الموظفين على العطاء والشعور بالرضا

(التقدم المهني والتدريب) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وبلغت قيمة  $(T=13.9)$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  ودرجات حرية  $(299.1)$ . وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين التقدم المهني والتدريب وإدارة الأزمات إذ ثبت وجود هذه العلاقة، وهذا يعني أن العملية التدريبية تكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف مختلفة مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم وإنتاجهم في العمل ويجعلهم على اتصال مستمر مع المستجدات لمواكبة التغيرات البيئية، ويزيد من إدراك العاملين ويحفزهم للتنمية الذاتية ويوفر لهم قاعدة عريضة تساعد على مواجهة الأزمات وإدارتها.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات".

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R=.71)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2=.50)$  أي أن السياسات الإدارية واتخاذ القرارات تفسر ما مقداره (50%) من قوة تأثير المتغير المستقل (السياسات الإدارية واتخاذ القرار) في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما بلغت قيمة  $(T=17.6)$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.00)$  ودرجات حرية  $(299.1)$ ، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات إدارة الأزمات، إذ ثبت وجود هذه العلاقة، وهذا يعني أن تفويض المسؤوليات والسلطات للمرؤوسين واللامركزية في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي في إدارة الأزمة، إذ يمنحهم الثقة بالنفس ويشعرهم بأهميتهم ويزيد القدرة لديهم للتعامل مع مقتضيات التغيير، مما يؤهلهم لتبني وتجريب أساليب وأفكار جديدة في العمل دون المرور بالروتين والإجراءات التنظيمية المعقدة، الأمر الذي يوفر قاعدة ملائمة يمكن من خلالها مواجهة الأزمة، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة [19] Nystrom et al، ودراسة Montes et [20] al التي توضح أهمية عملية اتخاذ القرار والسياسات الإدارية في دعم الروح المعنوية للموظفين وتشجيعهم على التجديد والابتكار لتجاوز الأزمات.

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات لدى العاملين بإدارة التعليم بالرياض".

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة إيجابية ومقبولة نسبياً بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R=.61)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2=.38)$  أي أن تكنولوجيا المعلومات تفسر ما مقداره (38%) من قوة تأثير المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما بلغت قيمة  $(T=13.64)$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  ودرجات حرية  $(299.1)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، إذ ثبت وجود هذه العلاقة، مما يعني أن استخدام التكنولوجيا مما يساعد في سرعة تبادل المعلومات والرجوع إليها الذي يسمح بتقديم أفكار وأساليب جديدة، يوفر للعاملين درجة من الطمأنينة والاستقرار والثقة بالنفس مما يساعد على مواجهة الأزمة وحلها بثقة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجبوري والربيعي والعبيدي [2] التي خلصت بأهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات.

## دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض)

### شريعة الكسر

- [9] بحر، يوسف (2015): مشكلات السلوك التنظيمي -دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- [10] الشماع، خليل وحمود، خضير كاظم (2017) "نظرية المنظمة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [11] عياصرة، علي، وحجازين، هشام (2006): "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [12] العزاوي، نجم (2010): إثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال".
- [13] عياصرة، معن (2018): إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الأردن، عمان: الطبعة دار الحامد للنشر.
- [16] الصبري، محمد عبد الفتاح (2013): مفاهيم إدارية حديثة، الأردن، عمان، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- [18] البدر، إبراهيم (2016): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل. أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- [21] أبو سريع، بدر (2014): تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.

### ب. المراجع الأجنبية

- [14] Peter, K (2016): Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation. Research Journal. 5 (22): 15-35.
- [15] Gratto, F (2011): The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants. Emerald insight Journal, 10 (20): 12-34.
- [17] Hellriegel, D, & Slocum, y, (2018): "Management, contingency Approach", Philippines, 2nd eg, Addlesn-wesley publishing company.
- [19] Nystorm. P., Ramamurthy. K., & Wilson. A., (2012).Organizational Context Climate and Innovativeness: Adoption of Managing Technology, Journal of Engineering and Technology Management, 9: 3/4.
- [20] Montes F.J., Moreno. A. R. & Fernandez. L.M., (2014). Assessing the Organization Climate and contractual relationship for Perceptions of Support for Innovation, International Journal of manpower, 25.

والانتماء الوظيفي الذي يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وحرصين على التنبؤ بالأزمات وعلاجها قبل حدوثها.

4- زيادة الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي وإجراء المزيد من الدراسات حول أبعاده المختلفة وعدم الاقتصار على الأبعاد التي ذكرت في الدراسة، كإجراء مزيد من الدراسة عن بُعد الفلسفة الإدارية وأسلوب تطبيقها في المنظمات، بُعد علاقات الاتصال الداخلية في المنظمة والاجتماعية. بُعد العمل الجماعي، بُعد الانتماء المؤسسي، حيث أن لذلك دور في المساعدة على معرفة أهم العوامل التي توفر مناخ تنظيمي ملائم يوفر قاعدة يُنطلق من خلالها لإدارة الأزمات.

5- الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات محل الدراسة بالاهتمام بتدريبهم وذلك بالبداية بتحليل الاحتياجات التدريبية بصورة مستمرة وبناءً على قواعد موضوعية، وبالتالي تصميم برامج تدريبية تفي باحتياجات الموظفين.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

- [1] حمود، خضير (2012): السلوك التنظيمي. عمان: الناشر دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- [2] الجبوري، فؤاد والربيعي، سمية والعبودي، أمل (2011): إدارة الأزمات والكثرونية اتخاذ القرار. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. 19 (1): 39-20.
- [3] عبود، علي وعباس، زكي (2015): أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة "دراسة ميدانية في المعهد التقني-الديوانية". القاهرة، المعهد التقني.
- [4] السكران، ناصر محمد إبراهيم (2014): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [5] عباس، سهيل (2015): إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- [6] البقي، مصلح (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، الرياض، كلية نايف للعلوم الأمنية.
- [7] الحريول، زيد (2012): المناخ التنظيمي وعلاقته بمستويات المهارات التفاوضية في إدارة الأزمة. رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [8] القريوتي، محمد قاسم (2017): "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق.

# THE REGULATORY CLIMATE ROLE IN CRISIS MANAGEMENT (A FIELD STUDY OF THE EDUCATION ADMINISTRATION IN RIYADH)

**SHARIFA AWADH ALKASER**

Associate Professor of Management

Shaqra University, Saudi Arabia

---

**ABSTRACT** *The study aims to identify the reality of the organizational climate in the management of education in Riyadh and the reality of crisis management in the management of education in Riyadh and identify the relationship between the organizational climate in its different dimensions and its role in crisis management. The descriptive approach was used in this study and the study performance was used in the questionnaire. It was distributed to a sample of the study population of 321 individuals in the Department of Education in Riyadh. The results showed that there is a tendency to be satisfied with the prevailing organizational climate. The results also showed that there is a statistically significant relationship between the organizational climate and crisis management from the point of view of the study sample members in the Department of Education in Riyadh and the dimensions of the organizational climate (organizational structure, administrative procedures and decision making, information technology, Incentives for employment, professional advancement and training) have an impact on crisis management. Finally, the study concluded with a number of recommendations, the most important of which were: To emphasize the importance of the prevailing organizational climate and to review its dimensions continuously to enhance its positive aspects. Conduct more studies on the organizational climate to include broader dimensions of the study.*

**KEY WORDS:** *organizational climate, organizational structure, administrative procedures, decisions, information technology, training, Crisis Management.*