

الفصل السادس  
تحليل وتفسير نتائج الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بطبيعة الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة .

### جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً ودلالاتها الإحصائية

لأبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة .

الترتيب	الوزن النسبى	المتوسط الحسابى	لصالح	قيمة كاً	درجة التحقق						أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					ك	%	ك	%	ك	%	
10	34.21	1.03	نادراً	140.33	97.37	74	2.63	2	0	0	انهيار سور المدرسة أو أحد مبانيها.
9	34.21	1.03	نادراً	140.33	97.37	74	2.63	2	0	0	حيازة الطلاب لأسلحة نارية
8	34.21	1.03	نادراً	140.33	97.37	74	2.63	2	0	0	تسمم أحد طلاب المدرسة .
7	35.53	1.07	نادراً	123.99	93.42	71	6.58	5	0	0	تعرض طالب للحروق داخل المعمل المدرسي .
11	33.33	1.00	نادراً	152.02	100.00	76	0.00	0	0	0	حيازة الطلاب للمخدرات وتعاطيها .
1	65.79	1.97	أحياناً	140.33	2.63	2	97.37	74	0	0	الإعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم .
6	50.88	1.53	أحياناً	38.32	47.37	36	52.63	40	0	0	حدوث حريق داخل المدرسة
2	64.47	1.93	أحياناً	123.99	6.58	5	93.42	71	0	0	تأثر المدرسة بالأمطار والسيول.
3	62.72	1.88	أحياناً	104.41	11.84	9	88.16	67	0	0	تعرض المدير أو أحد المعلمين للإعتداء من أولياء الأمور.
12	29.39	0.88	نادراً	119.21	88.16	67	11.84	9	0	0	تعرض المدرسة لعمل إرهابى .
13	29.39	0.88	نادراً	119.21	88.16	67	11.84	0	0	0	تعرض أحد الطلاب والعاملين بالمدرسة لحادث اغتيال .
4	61.84	1.86	أحياناً	95.57	14.47	11	85.53	65	0	0	ظهور مرض معد خطير يؤثر على سير العمل بالمدرسة .
5	58.33	1.75	أحياناً	66.51	25.00	19	75.00	57	0	0	إحضار مواد ممنوعة للمدرسة (أفلام - مجلات - مطبوعات - صور)

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

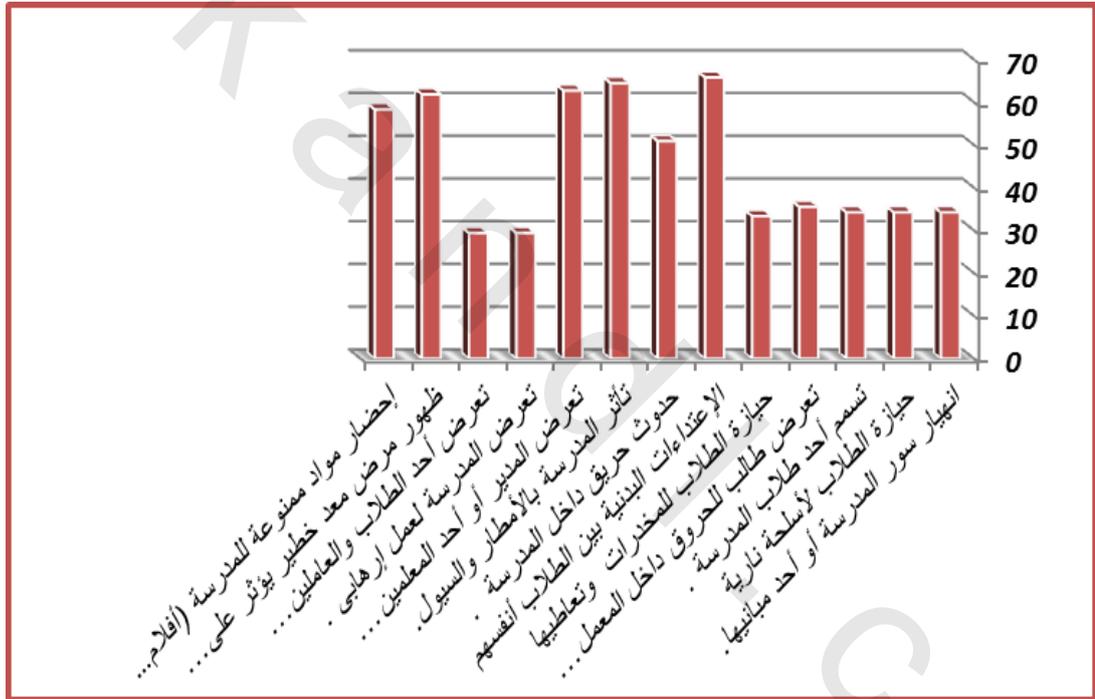
- 1- بلغت قيمة كاً (١٤٠.٣٣) وهى دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة " انهيار سور المدرسة أو أحد مبانيها " - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٧٤) بنسبة مئوية (٩٧.٣٧%).
- 2- بلغت قيمة كاً (١٤٠.٣٣) وهى دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " حيازة الطلاب لأسلحة نارية" - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٧٤) بنسبة مئوية (٩٧.٣٧%).

- ٣- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠.٣٣) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "تسمح أحد طلاب المدرسة" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٧٤) بنسبة مئوية (٩٧.٣٧%).
- ٤- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٣.٩٩) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "تعرض طالب للحروق داخل المعمل المدرسي" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٧١) بنسبة مئوية (٩٣.٤٢%).
- ٥- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥٢.٠٢) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "حيازة الطلاب للمخدرات وتعاطيها" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٧٦) بنسبة مئوية (١٠٠.٠٠%).
- ٦- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٤٠.٣٣) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "الإعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٧٤) بنسبة مئوية (٩٧.٣٧%).
- ٧- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨.٣٢) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "حدوث حريق داخل المدرسة" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٠) بنسبة مئوية (٥٢.٦٣%).
- ٨- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٣.٩٩) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "تأثر المدرسة بالأمطار والسيول" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٧١) بنسبة مئوية (٩٣.٤٢%).
- ٩- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٤.٤١) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "تعرض المدير أو أحد المعلمين للإعتداء من أولياء الأمور" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٦٧) بنسبة مئوية (٨٨.١٦%).
- ١٠- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١٩.٢١) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "تعرض المدرسة لعمل إرهابي" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٦٧) بنسبة مئوية (٨٨.١٦%).
- ١١- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١٩.٢١) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "تعرض أحد الطلاب والعاملين بالمدرسة لحادث اغتيال" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٦٧) بنسبة مئوية (٨٨.١٦%).
- ١٢- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٥.٥٧) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "ظهور مرض معد خطير يؤثر على سير العمل بالمدرسة" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٦٥) بنسبة مئوية (٨٥.٥٣%).
- ١٣- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦٦.٥١) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "إحضار مواد ممنوعة للمدرسة (أفلام - مجلات - مطبوعات - صور" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٧) بنسبة مئوية (٧٥.٠٠%).
- وبالنظر إلى الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الأول، نجد أن أعلى خمس أزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: الإعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم ، تأثر المدرسة بالأمطار والسيول، تعرض المدير أو أحد المعلمين للإعتداء من أولياء الأمور، ظهور مرض معد خطير يؤثر على سير العمل بالمدرسة، إحضار مواد ممنوعة للمدرسة (أفلام - مجلات -

مطبوعات- صور)

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن تزايد عدد الطلاب داخل الصف الدراسي يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات بين الطلاب، كما أن تأثير المدرسة بالأمطار والسيول يؤثر على سير العملية التعليمية وخاصة في الريف، ونظراً للإنفلات الأخلاقي الموجود حالياً سواء من الطلاب أو بعض أولياء الأمور، مما يؤدي ذلك إلى حدوث تعدي على المعلمين والمديرين ، وأيضاً انتشار الأمراض والفيروسات له أثر سىء على سير العملية التعليمية .

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أشارت إليها دراسة سليمان (٢٠٠١) التي أشارت إلى أن أبرز الأزمات كثافة الفصل الدراسي، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية والشغب داخل المدرسة، وضيق المدرسة، كما تتفق مع دراسة نصر(٢٠٠٢) التي اهتمت بتوضيح أهم الأزمات التي تتعرض لها المدارس، ودور مديري المدارس في التعامل معها . كما تتفق هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي أشارت إليها دراسة ميشيل جرافلين Michelle Graveline (٢٠٠٣)



شكل (٦) الوزن النسبي للمحور الأول

" أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة".

مناقشة النتائج المتعلقة بالمهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة . تعددت وتنوعت المهارات التي يجب توافرها لدى مديري المدارس من تخطيط وتنظيم والتعامل مع الأزمة بعد حدوثها إلى غير ذلك من المهارات .

## المحور الثاني: مهارة التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات

جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً ودلالاتها الإحصائية

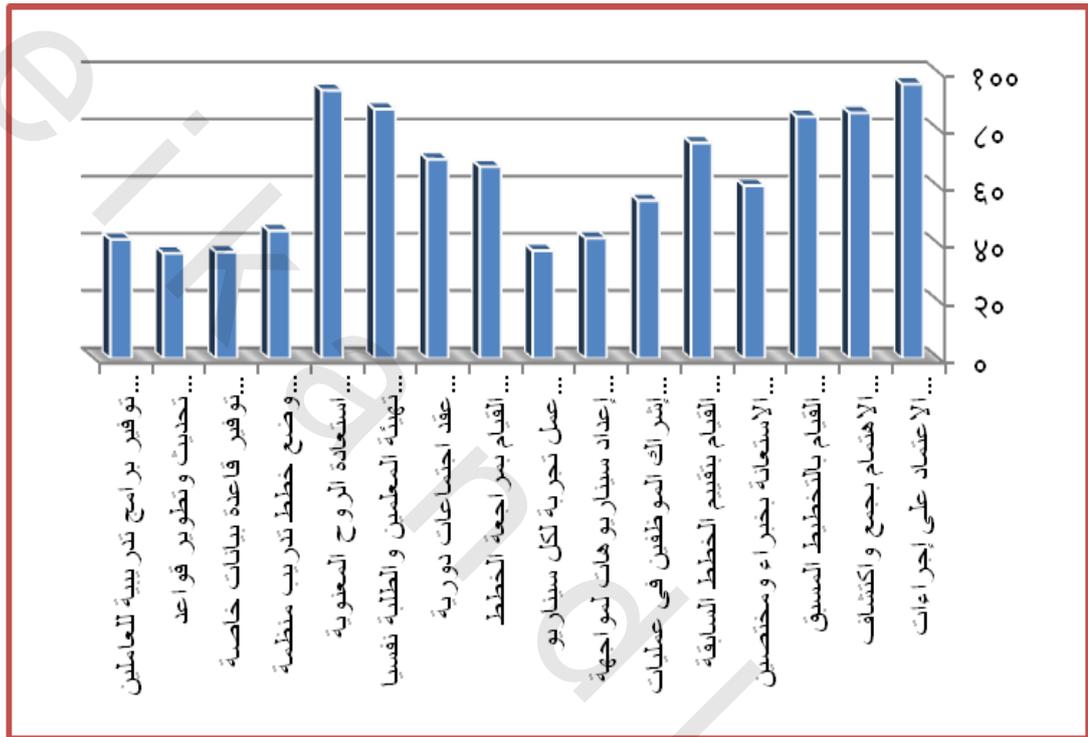
الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لصالح	قيمة كاً	درجة التحقق						التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					%	ك	%	ك	%	ك	
1	96.05	2.88	دائماً	104.41	0.00	0	11.84	9	88.16	67	الاعتماد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.
4	85.96	2.58	دائماً	39.51	1.32	1	39.47	30	59.21	45	الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة
5	84.65	2.54	دائماً	36.66	1.32	1	43.42	33	55.26	42	القيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
9	60.53	1.82	أحياناً	59.56	22.37	17	73.68	56	3.95	3	الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات
6	75.44	2.26	أحياناً	38.32	5.26	4	63.16	48	31.58	24	القيام بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها .
10	55.26	1.66	أحياناً	38.64	36.84	28	60.53	46	2.63	2	إشراك الموظفين في عمليات التخطيط .
12	42.11	1.26	نادراً	69.51	77.63	59	18.42	14	3.95	3	إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة
14	37.72	1.13	نادراً	99.91	86.84	66	13.16	10	0.00	0	عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة
8	67.11	2.01	أحياناً	67.14	10.53	8	77.63	59	11.84	9	القيام بمراجعة الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات .
7	69.74	2.09	أحياناً	28.77	14.47	11	61.84	47	23.68	18	عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة .
3	87.28	2.62	دائماً	45.98	6.58	5	25.00	19	68.42	52	تهيئة المعلمين والطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات
2	93.86	2.82	دائماً	86.41	1.32	1	15.79	12	82.89	63	استعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة .
11	44.74	1.34	نادراً	52.53	71.05	54	23.68	18	5.26	4	وضع خطط تدريب منظمة علي السيناريوهات المتوقعة .
15	37.28	1.12	نادراً	118.15	92.11	70	3.95	3	3.95	3	توفير قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات
16	36.84	1.11	نادراً	118.23	92.11	70	5.26	4	2.63	2	تحديث وتطوير قواعد البيانات أولاً بأول وفق ما يستجد من أزمات
13	41.67	1.25	نادراً	70.46	77.63	59	19.74	15	2.63	2	توفير برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمات

## تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- ١- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (١٠٤.٤١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة "الاعتماد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٦٧) بنسبة مئوية (٨٨.١٦%).
- ٢- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٣٩.٥١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة " - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٥) بنسبة مئوية (٥٩.٢١%).
- ٣- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٣٦.٦٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " القيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٢) بنسبة مئوية (٥٥.٢٦%).
- ٤- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٥٩.٥٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات " - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٦) بنسبة مئوية (٧٣.٦٨%).
- ٥- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٣٨.٣٢) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " القيام بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦%).
- ٦- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٣٨.٦٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " إشراك الموظفين في عمليات التخطيط " - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٦) بنسبة مئوية (٦٠.٥٣%).
- ٧- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٦٩.٥١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة." - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٥٩) بنسبة مئوية (٧٧.٦٣%).
- ٨- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٩٩.٩١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة" - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٦٦) بنسبة مئوية (٨٦.٨٤%).
- ٩- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٦٧.١٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " القيام بمراجعة الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات " - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٩) بنسبة مئوية (٧٧.٦٣%).
- ١٠- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٢٨.٧٧) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٧) بنسبة مئوية (٦١.٨٤%).
- ١١- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٥.٩٨) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تهيئة المعلمين والطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٥٢) بنسبة مئوية (٦٨.٤٢%).
- ١٢- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٨٦.٤١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " استعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة " - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٦٣) بنسبة مئوية (٨٢.٨٩%).
- ١٣- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٥٢.٥٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " وضع خطط تدريب منظمة علي السيناريوهات المتوقعة" - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٥٤) بنسبة مئوية (٧١.٠٥%).
- ١٤- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (١١٨.١٥) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توفير قاعدة بيانات خاصة

إدارة الأزمات" - لصالح ( نادراً ) حيث بلغت التكرارات (٧٠) بنسبة مئوية (٩٢.١١%).  
 ١٥- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١٨.٢٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تحديث وتطوير قواعد البيانات أولاً بأول وفق ما يستجد من أزمات" - لصالح ( نادراً ) حيث بلغت التكرارات (٧٠) بنسبة مئوية (٩٢.١١%).

١٦- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٠.٤٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توفير برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمات" - لصالح ( نادراً ) حيث بلغت التكرارات (٥٩) بنسبة مئوية (٧٧.٦٣%).



شكل (٧) الوزن النسبي للمحور الثاني

#### التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات .

من خلال تحليل استجابات مديري المدارس نجد أن اهتمامات المديرين تنصب بصفة عامة على الأمور التي تشكل لهم أو عليهم خطراً فهذا يستتفر كل مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ، أما الأمور التي سوف تشكل لهم مخاطر أو مشاكل مستقبلية فهي أقل اهتماماً عندهم نظراً لبعدهم عن الأزمة أو الخطر أو لأنها في علم الغيب فهناك احتمال بعدم الوقوع .

لذلك فهي الأقل اهتماماً والأقل استحواداً على التفكير، فهناك من الأعمال اليومية الروتينية وغير الروتينية ما يشغل المدير ويستنفذ وقته، ويدل ذلك على ضعف التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالمستقبل والأزمات التي يمكن أن تواجه المدير مستقبلاً.

واتضح أن أكثر إهتمامات المديرين إنحصر في ما يلي : الاعتماد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات، وذلك من خلال إجراءات وقائية بالتعاون مع المجتمع المحلي ومؤسساته في دعم

المدارس مالياً ولذلك يوجه جزء كبير منها من أجل الوقاية من الأزمات مما يدل على إيمانهم بالتخطيط وعمل سيناريوهات لمواجهة الأزمات ، استعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة، يتضح من خلال هذه الفقرة مدى إدراك مديري المدارس لأهمية رفع معنويات العاملين في المدرسة حيث إن له مردود إيجابي كبير في مواجهة الأزمة مواجهة فعالة ، تهيئة المعلمين والطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات، الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة .

**وظهر أن أقل اهتمامات المديرين ظهر في تحديث وتطوير قواعد البيانات أولاً بأول وفق ما يستجد من أزمات حيث أنها حصلت على أقل وزن نسبي من بين العبارات، يليها توفير قاعدة بيانات خاصة على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمات .**

**نجد من استجابات مديري المدارس عدم اهتمامهم بتوفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمات وأبعادها المختلفة، على الرغم من أن مديري المدارس لكي يتمكنوا من إدارة الأزمة بنجاح لابد من توفير وتطوير قسم تكنولوجيا المعلومات الذي يعمل على توثيق وأرشفة المعلومات إلكترونياً مما يسهل ويحافظ على سلامة المعلومات وتخزينها، ويجب أن يكون قريباً من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أولاً بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة .**

المحور الثالث: مهارة التنظيم ودوره في إدارة الأزمات

جدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً ودلالاتها الإحصائية التنظيم ودوره في إدارة الأزمات

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لصالح	قيمة كاً	درجة التحقق						التنظيم ودوره في إدارة الأزمات
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					%	ك	%	ك	%	ك	
3	90.35	2.71	دائماً	59.24	1.32	1	26.32	20	72.37	55	تحديد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق منعاً للتضارب والازدواجية
9	77.19	2.32	أحياناً	53.48	0.00	0	68.42	52	31.58	24	توضيح حدود السلطة المخولة لأعضاء الفريق في التعامل مع الأزمة .
4	88.60	2.66	دائماً	49.37	0.00	0	34.21	26	65.79	50	إتاحة حرية الحركة والتصرف للأعضاء في مجال الأزمة .
8	77.63	2.33	أحياناً	45.51	1.32	1	64.47	49	34.21	26	تحديد الجهات التي يمكن الإفادة منها في تقديم المساعدات للفريق أثناء وقوع الأزمة
10	75.44	2.26	أحياناً	63.59	0.00	0	73.68	56	26.32	20	وضع قواعد للتنسيق بين جهود أعضاء الفريق والجهات والهيئات الحكومية خارج المدرسة.
6	87.72	2.63	دائماً	45.90	0.00	0	36.84	28	63.16	48	مراعاة أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة
2	92.54	2.78	دائماً	72.83	0.00	0	22.37	17	77.63	59	التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة وفقاً لما تفرضه الأزمة
11	75.00	2.25	أحياناً	46.14	3.95	3	67.11	51	28.95	22	إعداد نظم اتصالات متنوعة خاصة بإدارة الأزمات
12	75.44	2.26	أحياناً	63.59	0.00	0	73.68	56	26.32	20	الاعتماد على وسائل اتصال مختلفة عند وقوع الأزمات .
7	85.53	2.57	دائماً	38.40	1.32	1	40.79	31	57.89	44	القيام بعمل اتصالات مع جهات حكومية عند وقوع الأزمات
5	88.60	2.66	دائماً	49.45	1.32	1	31.58	24	67.11	51	القيام بتشكيل فرق عمل متجانسة لحل العديد من الأزمات المحتملة
1	93.86	2.82	دائماً	86.41	1.32	1	15.79	12	82.89	63	اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة.
13	48.68	1.46	نادراً	33.19	60.53	46	32.89	25	6.58	5	اعتماد نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على إدارة الأزمات .

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- ١- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٩.٢٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة "تحديد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق منعاً للتضارب والازدواجية" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٥٥) بنسبة مئوية (٧٢.٣٧%).
- ٢- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٣.٤٨) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توضيح حدود السلطة المخولة لأعضاء الفريق في التعامل مع الأزمة" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٢) بنسبة مئوية (٦٨.٤٢%).
- ٣- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٩.٣٧) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " إتاحة حرية الحركة والتصرف للأعضاء في مجال الأزمة" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٥٠) بنسبة مئوية (٦٥.٧٩%).
- ٤- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٥.٥١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تحديد الجهات التي يمكن الإفادة منها في تقديم المساعدات للفريق أثناء وقوع الأزمة" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٩) بنسبة مئوية (٦٤.٤٧%).
- ٥- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦٣.٥٩) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " وضع قواعد للتنسيق بين جهود أعضاء الفريق والجهات والهيئات الحكومية خارج المدرسة" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٦) بنسبة مئوية (٧٣.٦٨%).
- ٦- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٥.٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " مراعاة أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦%).
- ٧- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٢.٨٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة وفقاً لما تفرضه الأزمة" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٥٩) بنسبة مئوية (٧٧.٦٣%).
- ٨- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٦.١٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " إعداد نظم اتصالات متنوعة خاصة بإدارة الأزمات" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥١) بنسبة مئوية (٦٧.١١%).
- ٩- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦٣.٥٩) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " الاعتماد على وسائل اتصال مختلفة عند وقوع الأزمات" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٦) بنسبة مئوية (٧٣.٦٨%).
- ١٠- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨.٤٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " القيام بعمل اتصالات مع جهات حكومية عند وقوع الأزمات" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٤) بنسبة مئوية (٥٧.٨٩%).
- ١١- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٩.٤٥) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " القيام بتشكيل فرق عمل

متجانسة لحل العديد من الأزمات المحتملة" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٥١) بنسبة مئوية (٦٧.١١%).

١٢- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٦.٤١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " اختيار أفراد فريق العمل من ذوى التخصصات المختلفة" - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٦٣) بنسبة مئوية (٨٢.٨٩%).

١٣- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٣.١٩) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " اعتماد نظام الحوافز فى العمل لتحفيز العاملين على إدارة الأزمات" - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٤٦) بنسبة مئوية (٦٠.٥٣%).



شكل (٨) الوزن النسبى لعبارات المحور الثالث التنظيم ودوره فى إدارة الأزمات فى المدارس الثانوية العامة .

ترى الدراسة أنه من خلال استجابات مديرى المدارس لمهارة التنظيم نستنتج الآتى:

أكثر اهتمامات المديرين يكون فيما يلى : اختيار أفراد فريق العمل من ذوى التخصصات المختلفة، فنجد حرص مديرى المدارس على تشكيل فريق لمواجهة الأزمات المدرسية من مختلف التخصصات، التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة وفقاً لما تفرضه الأزمة، تحديد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق منعاً للتضارب والازدواجية، إتاحة حرية الحركة والتصرف للأعضاء فى مجال الأزمة، القيام بتشكيل فرق عمل متجانسة لحل العديد من الأزمات المحتملة، حيث أن هذه العبارات حصلت على أعلى وزن نسبى .

واتضح أن أقل اهتمامات المديرين كان فى كل من : اعتماد نظام الحوافز فى العمل لتحفيز

العاملين على إدارة الأزمات، الاعتماد على وسائل اتصال مختلفة عند وقوع الأزمات، حيث أنه لا تتوفر لدى مديرى المدارس وسائل اتصال حديثة داخل المدارس، مثل الفاكس، والانترنت، وكذلك عدم توفر خطة اتصالات لدى مديرى المدارس، ورغم ذلك فإن مديرى المدارس يعتمدون بشكل كبير على الهاتف وهو من وسائل الاتصال الحديثة .

إعداد نظم اتصالات متنوعة خاصة بإدارة الأزمات، وضع قواعد للتنسيق بين جهود أعضاء الفريق والجهات والهيئات الحكومية خارج المدرسة، توضيح حدود السلطة المخولة لأعضاء الفريق في التعامل مع الأزمة، حيث أن هذه العبارات حصلت على أقل وزن نسبي.

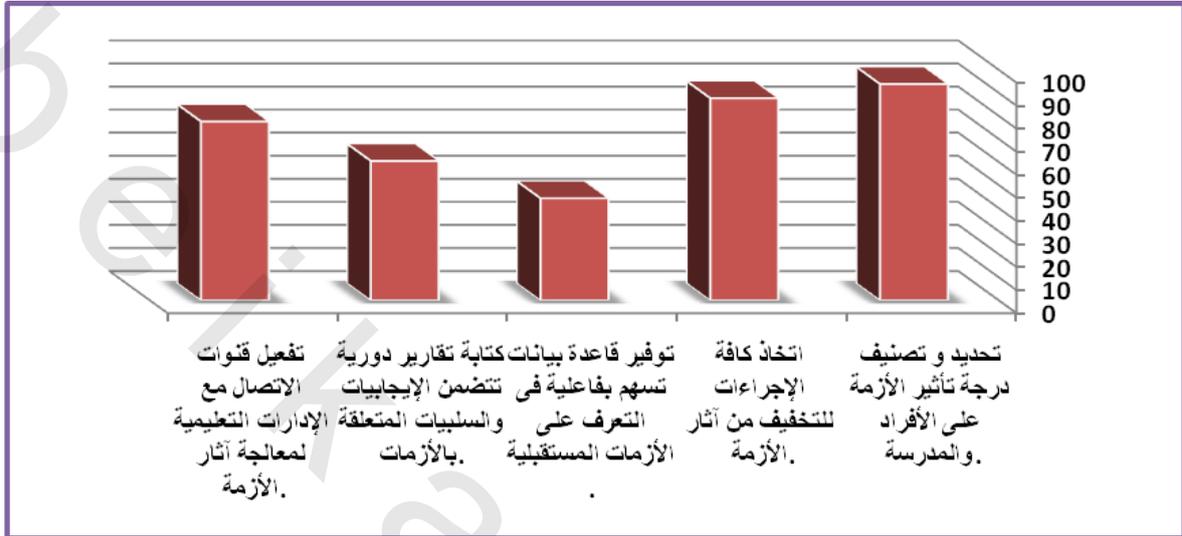
#### المحور الرابع: مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها

#### جدول (١٦) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لصالح	قيمة كا <sup>٢</sup>	درجة التحقق						مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					%	ك	%	ك	%	ك	
1	93.86	2.82	دائماً	83.48	0.00	0	18.42	14	81.58	62	تحديد و تصنيف درجة تأثير الأزمة على أفراد المدرسة
2	87.72	2.63	دائماً	45.90	0.00	0	36.84	28	63.16	48	اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة .
5	44.30	1.33	نادراً	60.35	75.00	57	17.11	13	7.89	6	توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات المستقبلية
4	60.53	1.82	أحياناً	34.29	27.63	21	63.16	48	9.21	7	كتابة تقارير دورية تتضمن الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالأزمات.
3	77.63	2.33	أحياناً	40.14	2.63	2	61.84	47	35.53	27	تفعيل قنوات الاتصال مع الإدارات لتعليمية لمعالجة آثار الأزمة

- ١- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٨٣.٤٨) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تحديد و تصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٦٢) بنسبة مئوية (٨١.٥٨) %).
- ٢- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٥.٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة " - لصالح ( دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦) %).
- ٩- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦٠.٣٥) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات المستقبلية" - لصالح ( نادراً) حيث بلغت التكرارات (٥٧) بنسبة مئوية (٧٥) %).

- ٤- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٤.٢٩) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة "كتابة تقارير دورية تتضمن الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالأزمات" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦%).
- ٥- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٠.١٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " - تفعيل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة" لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٧) بنسبة مئوية (٦١.٨٤%).



شكل (٩) الوزن النسبي لعبارات المحور الرابع مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها

اتضح من تحليل استجابات مديري المدارس ما يلي:

أن تحديد و تصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة حصلت على أعلى وزن نسبي، وأن عبارة توفير قاعدة بيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات المستقبلية حصلت على أقل وزن نسبي.

وظهر أن أغلب مديري المدارس يعملون على الوقوف على أسباب الأزمة حتى يمكن الإنطلاق في الإجراءات العلاجية ووضع الحلول المناسبة لها، كما يحاولون التقليل من الخسائر المادية والمعنوية وتحقيق المواءمة بين حجم الأزمة ومتطلبات العلاج لها من خلال الإعتماد على الأسلوب العلمي في التخطيط والمتابعة لمواجهة الأزمة والتخفيف من آثارها.

إلا أنه تنخفض لدى مديري المدارس عملية استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الأزمة . وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات أو التقليل من حدوثها، وهذا قد يعود إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات ونقص التدريب لدى مديري المدارس ، خاصة وأنه قد تتعرض المدرسة إلى أزمات متعددة .

## المحور الخامس: مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة

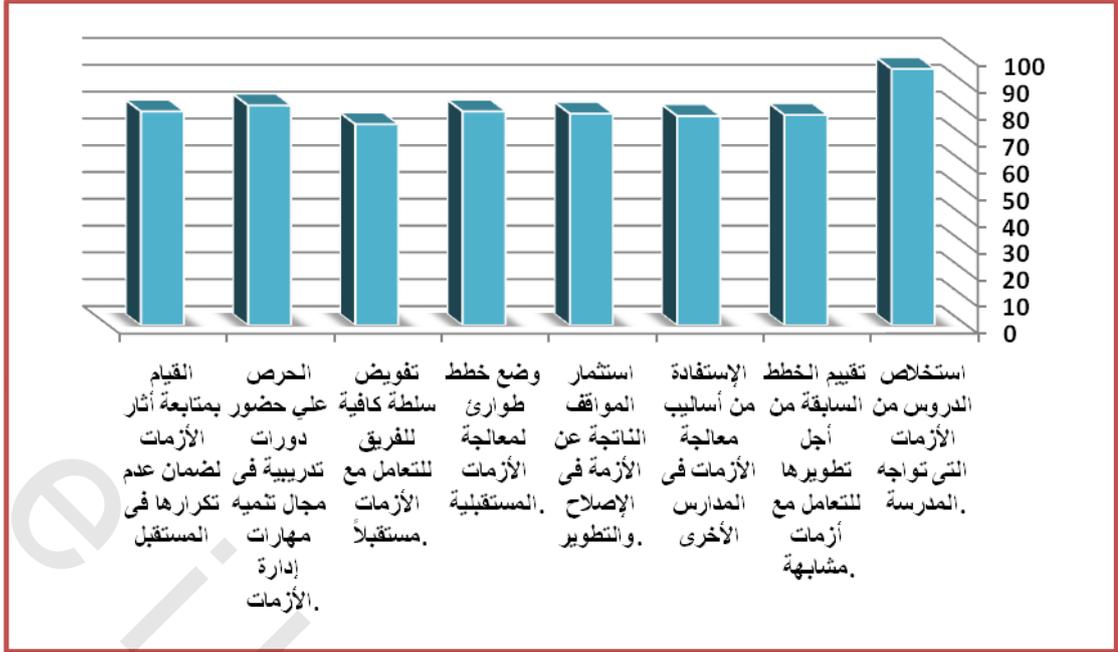
جدول (١٧) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي<sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لصالح	قيمة كاي <sup>٢</sup>	درجة التحقق						مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					%	ك	%	ك	%	ك	
1	95.61	2.87	دائماً	99.91	0.00	0	13.16	10	86.84	66	استخلاص الدروس من الأزمات التي تواجه المدرسة
6	78.51	2.36	أحياناً	47.56	0.00	0	64.47	49	35.53	27	تقييم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة .
7	78.07	2.34	أحياناً	49.37	0.00	0	65.79	50	34.21	26	الإستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى
5	78.95	2.37	أحياناً	45.90	0.00	0	63.16	48	36.84	28	استثمار المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
3	79.82	2.39	أحياناً	38.40	1.32	1	57.89	44	40.79	31	وضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية .
8	75.00	2.25	أحياناً	34.93	6.58	5	61.84	47	31.58	24	تفويض سلطة كافية للفريق للتعامل مع الأزمات مستقبلاً .
2	82.02	2.46	أحياناً	35.24	1.32	1	51.32	39	47.37	36	الحرص علي حضور دورات تدريبية في مجال تنمية مهارات إدارة الأزمات .
4	79.82	2.39	أحياناً	43.06	0.00	0	60.53	46	39.47	30	القيام بمتابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- 1- بلغت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٩٩.٩١) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) لعبارة "استخلاص الدروس من الأزمات التي تواجه المدرسة" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٦٦) بنسبة مئوية (٨٦.٨٤%).

- ٢- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٧.٥٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تقييم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٩) بنسبة مئوية (٦٤.٤٧%).
- ٣- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٩.٣٧) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " الإستفادة من أساليب معالجة الأزمات فى المدارس الأخرى " - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٠) بنسبة مئوية (٦٥.٧٩%).
- ٤- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٥.٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " استثمار المواقف الناتجة عن الأزمة فى الإصلاح والتطوير"- لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦%).
- ٥- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٨.٤٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " وضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٤) بنسبة مئوية (٨٦.٨٤%).
- ٦- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٤.٩٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تفويض سلطة كافية للفريق للتعامل مع الأزمات مستقبلاً " - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٧) بنسبة مئوية (٦١.٨٤%).
- ٧- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٥.٢٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " الحرص على حضور دورات تدريبية فى مجال تنمية مهارات إدارة الأزمات" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٣٩) بنسبة مئوية (٥١.٣٢%).
- ٨- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٣.٠٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " القيام بمتابعة أثار الأزمات لضمان عدم تكرارها فى المستقبل" - لصالح ( أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤٦) بنسبة مئوية (٦٠.٥٣%).



شكل (١٠) الوزن النسبي لعبارات المحور الخامس مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة

**اتضح من خلال ماسبق أن اهتمام المديرين يكون في الآتى :**

استخلاص الدروس من الأزمات التي تواجه المدرسة، والتي حصلت على أعلى وزن نسبي تليها في الإهتمام الحرص على حضور دورات تدريبية في مجال تنميه مهارات إدارة الأزمات، **وأن أقل اهتمامات للمديرين كان في الآتى:**

تفويض سلطة كافية للفريق للتعامل مع الأزمات مستقبلاً، وحصل ذلك على أقل وزن نسبي يلي ذلك الإستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى .  
ومن خلال العبارات السابقة نجد أن مدير المدرسة يستخلص بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقاً في محاولة للإستفادة منها مستقبلاً، ويقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، ويعمل على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى .

قيام مدير المدرسة بدراسة الأزمة من جميع العوامل المتداخلة فيها ومدى تأثيرها على الطلبة والمعلمين ومعرفة الكوامن الحقيقية وراء الأزمة ، حتى يستثمر كافة الطرق والوسائل والتجارب لاختيار البديل الأمثل الذى يجعل الأزمة فى صالح المدرسة والطلاب والمعلمين، ومدير المدرسة حريص على استثمار الطاقة البشرية والإمكانات المادية المتوفرة لديه، فيعقد الاجتماعات وورش العمل من أجل دراسة أسباب الأزمة واستخلاص العبر منها، وحرص مدير المدرسة على معالجة آثار الأزمة من خلال دراسة الأزمة من جميع جوانبها لتشخيصها ووضع أساليب العلاج المناسبة .

مناقشة النتائج المتعلقة: **بالمحور السادس:** سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات

**جدول (١٨) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً ودلالاتها الإحصائية لسبل تنمية مهارات إدارة الأزمات .**

رقم	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لصالح	قيمة كاً	درجة التحقق						سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					%	ك	%	ك	%	ك	
9	67.11	2.01	أحياناً	146.10	0.00	0	98.68	75	1.32	1	عقد دورات متخصصة قصيرة لمديري المدارس حول إدارة الأزمات .
7	67.54	2.03	أحياناً	63.27	10.53	8	76.32	58	13.16	10	إرسال كتب إلى مكنتبات المدارس حول إدارة الأزمات
10	62.72	1.88	أحياناً	46.93	21.05	16	69.74	53	9.21	7	عقد ورش عمل حول بعض الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها .
15	34.21	1.03	نادراً	140.33	97.37	74	2.63	2	0.00	0	توفير دعم مادي ومعنوي من إدارة التعليم لفرق إدارة الأزمات في المدارس
12	42.54	1.28	نادراً	60.82	72.37	55	27.63	21	0.00	0	توجيه دعوات من الجامعات لمديري المدارس لحضور مؤتمرات علمية حول الأزمات وكيفية إدارتها .
11	43.86	1.32	نادراً	53.48	68.42	52	31.58	24	0.00	0	توفير الجامعات المحلية لندوات ودورات قصيرة مجانية حول إدارة الأزمات
14	39.04	1.17	نادراً	94.14	85.53	65	11.84	9	2.63	2	تزويد المدارس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات
13	42.11	1.26	نادراً	69.05	75.32	57	24.68	19	0.00	0	السماح لمديري المدارس بزيارة مراكز متخصصة حول إدارة الأزمات والاطلاع على أعمالها ومخططاتها .
5	86.84	2.61	دائماً	43.06	0.00	0	39.47	30	60.53	46	تدريب مديري المدارس على مواجهة الأزمات .
1	87.72	2.63	دائماً	45.51	1.32	1	34.21	26	64.47	49	تدريب مديري المدارس على وضع خطط الطوارئ
6	83.77	2.51	دائماً	35.56	1.32	1	46.05	35	52.63	40	تدريب مديري المدارس على صنع وتنفيذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

8	67.54	2.03	أحياناً	63.27	10.53	8	76.32	58	13.16	10	إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة للإشراف على الأزمة حال حدوثها
2	87.72	2.63	دائماً	45.58	2.63	2	31.58	24	65.79	50	تدريب القوى البشرية فى المدرسة مما يمكنهم من مواجهة الأزمة .
3	87.72	2.63	دائماً	45.90	0.00	0	36.84	28	63.16	48	وجود فريق لإدارة الأزمة دائم داخل المدرسة
4	87.72	2.63	دائماً	45.90	0.00	0	36.84	28	63.16	48	تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق مسبقاً

### تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- ١- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (١٤٦.١٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة "عقد دورات متخصصة قصيرة لمديرى المدارس حول إدارة الأزمات" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٧٥) بنسبة مئوية (٩٨.٦٨%).
- ٢- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٦٣.٢٧) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " إرسال كتب إلى مكاتب المدارس حول إدارة الأزمات - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٨) بنسبة مئوية (٧٦.٣٢%).
- ٣- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٦.٩٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " عقد ورش عمل حول بعض الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٣) بنسبة مئوية (٦٩.٧٤%).
- ٤- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (١٤٠.٣٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توفير دعم مادي ومعنوي من إدارة التعليم لفرق إدارة الأزمة فى المدارس " - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٧٤) بنسبة مئوية (٩٧.٣٧%).
- ٥- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٦٠.٨٢) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توجيه دعوات من الجامعات لمديرى المدارس لحضور مؤتمرات علمية حول الأزمات وكيفية إدارتها" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٥٥) بنسبة مئوية (٧٢.٣٧%).
- ٦- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٥٣.٤٨) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " توفير الجامعات المحلية لندوات ودورات قصيرة مجانية حول إدارة الأزمة - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٥٢) بنسبة مئوية (٦٨.٤٢%).
- ٧- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٩٤.١٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تزويد المدارس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٦٥) بنسبة مئوية (٨٥.٥٣%).

٨- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٦٩.٠٥) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " السماح لمديري المدارس بزيارة مراكز متخصصة حول إدارة الأزمات والاطلاع على أعمالها ومخططاتها - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٥٨) بنسبة مئوية (٧٦.٣٢%).

٩- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٣.٠٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تدريب مديري المدارس على مواجهة الأزمات - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٦) بنسبة مئوية (٦٠.٥٣%).

١٠- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٥.٥١) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تدريب مديري المدارس على وضع خطط الطوارئ - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٩) بنسبة مئوية (٦٤.٤٧%).

١١- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٣٥.٥٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تدريب مديري المدارس على صنع وتنفيذ القرار المناسب في الوقت المناسب" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٠) بنسبة مئوية (٥٢.٦٣%).

١٢- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٦٣.٢٧) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة للإشراف على الأزمة حال حدوثها" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٥٨) بنسبة مئوية (٧٦.٣٢%).

١٣- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٥.٥٨) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تدريب القوى البشرية في المدرسة مما يمكنهم من مواجهة الأزمة" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٥٠) بنسبة مئوية (٦٥.٧٩%).

١٤- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٥.٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " وجود فريق لإدارة الأزمة دائم داخل المدرسة" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦%).

١٥- بلغت قيمة كاً<sup>٢</sup> (٤٥.٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لعبارة " تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق مسبقاً" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٤٨) بنسبة مئوية (٦٣.١٦%).

ويتضح من الجدول (١٨) أن أعلى أربع فقرات

- تدريب مديري المدارس على وضع خطط الطوارئ .

- تدريب القوى البشرية في المدرسة مما يمكنهم من مواجهة الأزمة .

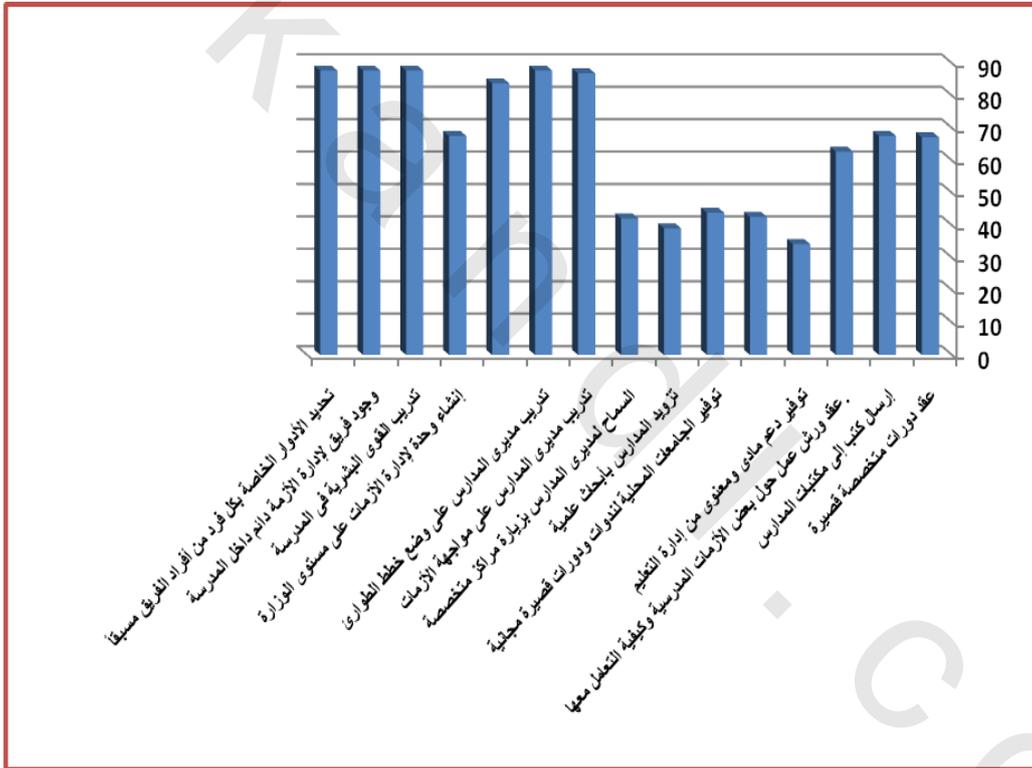
- وجود فريق لإدارة الأزمة دائم داخل المدرسة .

- تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق مسبقاً .

وترى الدراسة بناء على ذلك أن المديرون يعانون من قلة برامج التدريب على وضع خطط الطوارئ، كما انه لا يوجد في غالبية المدارس فرق لإدارة الأزمات بأسلوب علمي، والأدوار غير محددة، فالامر يسير بأسلوب رد الفعل وليس عن طريق التخطيط العلمي .

### ويتضح من الجدول أن أقل أربع فقرات

- توفير دعم مادي ومعنوي من إدارة التعليم لفرق إدارة الأزمات في المدارس .
  - تزويد المدارس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات .
  - السماح لمديري المدارس بزيارة مراكز متخصصة حول إدارة الأزمات والاطلاع على أعمالها ومخططاتها .
  - توجيه دعوات من الجامعات لمديري المدارس لحضور مؤتمرات علمية حول الأزمات وكيفية إدارتها.
- وذلك يدل على قلة أو ندرة الدعم المادي المقدم من قبل الإدارات التعليمية للمدارس، وافتقار مكاتب المدارس إلى الكتب التربوية المتخصصة في إدارة الأزمات وكذلك الأبحاث العلمية ، وعدم قيام الجامعات المصرية بدور فعال في هذا الميدان تجاه مديري المدارس .



شكل (١١) الوزن النسبي لعبارات المحور السادس لسبيل تنمية مهارات إدارة الأزمات .

**جدول (١٩) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> ودالاتها الإحصائية للمحاور (ككل)**

لاستبانته تطوير إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لصالح	قيمة كا <sup>٢</sup>	درجة التحقق						المحور
					نادراً		أحياناً		دائماً		
					ك	%	ك	%	ك	%	
6	46.15	1.38	نادراً	42.92	59	46	39	30	0	0	أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة
5	63.79	1.91	نادراً	1.26	37	29	35	26	28	21	التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات
1	81.98	2.46	دائماً	27.28	5	4	45	34	49	38	التنظيم ودوره في إدارة الأزمات
3	72.81	2.18	دائماً	5.16	21	16	39	30	39	30	مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها
2	80.43	2.41	أحياناً	35.94	1	1	55	41	44	34	مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها
4	64.91	1.95	أحياناً	3.53	30	23	43	33	27	20	بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة

١- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٢.٩٢) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لمحور "أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٤٦) بنسبة مئوية (٥٩%).

٢- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (١.٢٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لمحور "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات" - لصالح (نادراً) حيث بلغت التكرارات (٢٩) بنسبة مئوية (٣٧%).

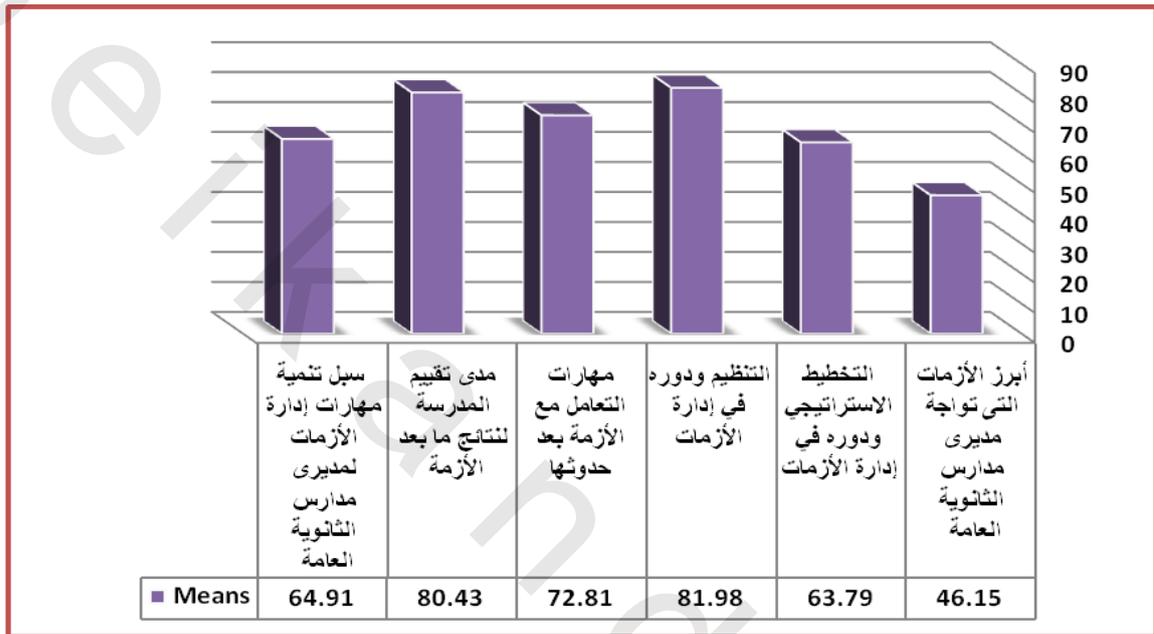
٣- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧.٢٨) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لمحور "التنظيم ودوره في إدارة الأزمات" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٣٨) بنسبة مئوية (٤٩%).

٤- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥.١٦) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لمحور "مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها" - لصالح (دائماً) حيث بلغت التكرارات (٣٠) بنسبة مئوية (٣٩%).

٥- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٥.٩٤) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لمحور "مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها" - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٤١) بنسبة مئوية (٥٥%).

٦- بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣.٥٣) وهي دالة عند مستوي (٠.٠٥) لمحور " بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة - لصالح (أحياناً) حيث بلغت التكرارات (٣٣) بنسبة مئوية (٤٣%).

نجد مما سبق أن محور التنظيم ودوره في إدارة الأزمات هو أعلى محور في الوزن النسبي ، وأن أقل محور في الوزن النسبي هو أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة.



شكل (١٢) الوزن النسبي لمحاور تطوير إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة

## نتائج الفرض الأول

تم تحليل النتائج وذلك لاختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على: " لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير النوع .

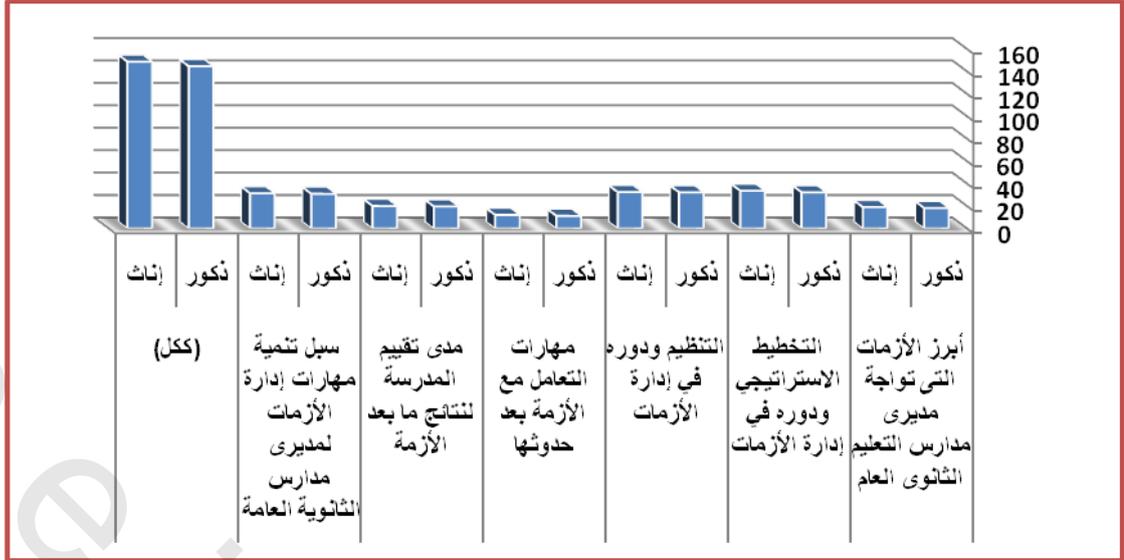
ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب t-test لمتوسطين غير مرتبطين وذلك على النحو التالي:

جدول (٢٠) قيمة ت ودلالاتها الإحصائية لدلالة الفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام

في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة	ذكور	58	18.29	1.57	74	1.88	غير دالة
	إناث	18	19.06	1.26			
التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات	ذكور	58	32.28	6.10	74	0.793	غير دالة
	إناث	18	33.61	6.70			
التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	ذكور	58	32.26	2.25	74	0.290	غير دالة
	إناث	18	32.44	2.75			
مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	ذكور	58	11.22	1.62	74	2.031	غير دالة
	إناث	18	12.11	1.60			
مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	ذكور	58	19.66	1.53	74	0.946	غير دالة
	إناث	18	20.06	1.70			
بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	ذكور	58	30.91	4.06	74	0.486	غير دالة
	إناث	18	31.44	4.02			
(ككل)	ذكور	58	144.62	12.92	74	1.120	غير دالة
	إناث	18	148.72	15.57			

\*تقاس الدلالة عند مستوى ٠.٠٥



شكل (١٣) متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير النوع (ذكور- أناث)

نتبين من النتائج التي يلخصها الجدول السابق أنه " لا يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير النوع (ذكور- أناث) وبذلك تستطيع الدراسة قبول الفرض الأول من فروض البحث، والذي ينص على

"لا يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير النوع" وترى الدراسة ما يلي :

١- تشابه ظروف مدارس الذكور مع مدارس الإناث من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية، فما يتعرض له مدارس الذكور تتعرض له مدارس الإناث من تأثيرات سياسية أو بيئية والوضع الاقتصادي موحد والثقافة متقاربة وهكذا غالبية ظروف المدارس متقاربة، فلذلك فالمدير بغض النظر عن جنسه يقوم بممارسة دوره الطبيعي الملقى عليه بإدارة الأزمة ومواجهتها والتصدي لها بالإجراءات المطلوبة والأساليب الممكنة من خلال الاستعداد لها بتحديد الأولويات وتوفير الإمكانيات المطلوبة للتغلب عليها .

٢- جميع مديري المدارس (ذكراً أو أنثى) متشابهين من حيث التأهيل الأكاديمي والتربوي ، فجميعهم حاصل على درجة البكالوريوس .

٣- جميع مديري المدارس (ذكراً وأنثى) يخضعون لنفس الدورات التربوية والإدارية وورش العمل .

٤- غالبية المدارس متشابهة من حيث المبنى والمساحات والتجهيزات ومتقاربة من حيث المبنى فى المنطقة الواحدة

٥- اللوائح والقوانين التى تخضع لها مدارس الذكور هى نفسها التى تخضع لها مدارس الإناث، لهذا ليس بمستغرب ألا يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وقد اتفقت هذه الدراسة فى هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها :

دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦)، ودراسة ( أبو خليل، ٢٠٠١)، ودراسة (الأعرجى ودقاسمة، ٢٠٠٣) ، حيث قال حمدونه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديرى مدارس المرحلة الثانوية لمتغير الجنس (مديرين، مديرات ) واختلفت مع دراسة (سليمون ، ٢٠٠١) .

## الفرض الثاني:

تم تحليل النتائج وذلك لاختبار صحة الفرض الثانى من فروض البحث والذي ينص علي: " لا يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل العلمى.

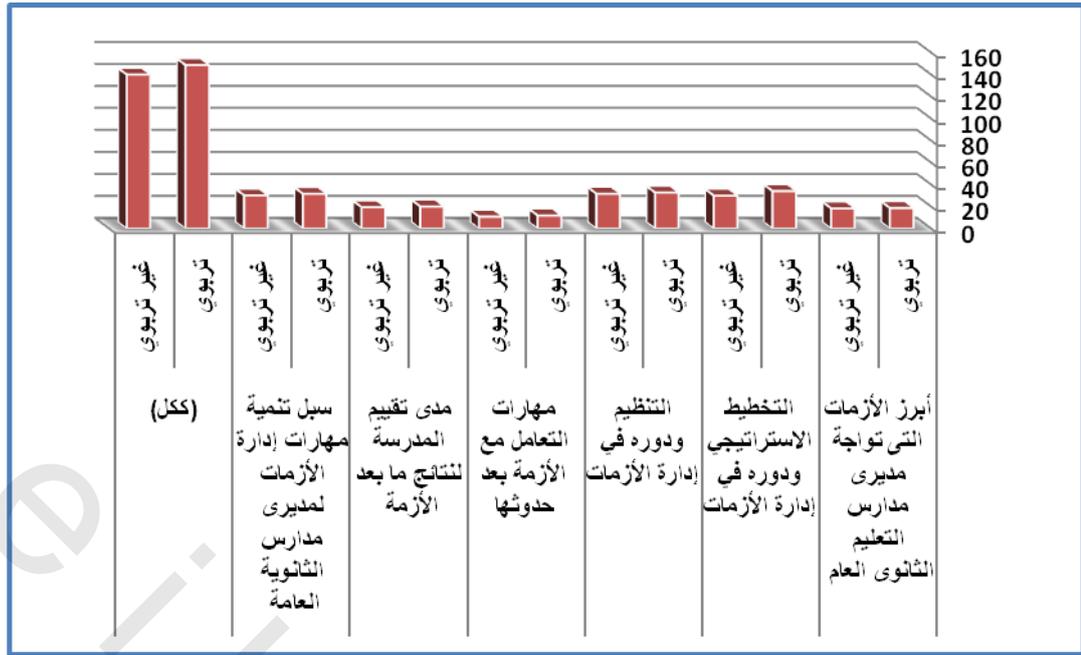
ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات وفقا لمتغير المؤهل العلمى كما هو موضح بالجدول .

جدول (٢١) قيمة ت ودلالاتها الإحصائية لدلالة الفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام

في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي)

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة .	تربوي	50	18.60	1.68	74	1.00	غير دالة
	غير تربوي	26	18.23	1.18			
التخطيط الاستراتيجى ودوره فى إدارة الأزمات	تربوي	50	34.00	6.70	74	2.861	دالة
	غير تربوي	26	29.88	4.10			
التنظيم ودوره فى إدارة الأزمات	تربوي	50	32.66	2.57	74	1.860	دالة
	غير تربوي	26	31.62	1.75			
مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	تربوي	50	11.80	1.77	74	2.796	دالة
	غير تربوي	26	10.73	1.12			
مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	تربوي	50	19.98	1.71	74	1.800	دالة
	غير تربوي	26	19.31	1.16			
بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	تربوي	50	31.54	4.04	74	1.515	غير دالة
	غير تربوي	26	30.08	3.91			
(ككل)	تربوي	50	148.58	15.00	74	2.772	دالة
	غير تربوي	26	139.85	7.85			

\*تقاس الدلالة عند مستوى ٠.٠٥



شكل (١٤) متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي)

نتبين من النتائج التي يلخصها الجدول السابق أنه " يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي) وبذلك تستطیع الدراسة رفض الفرض الثانى من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص على "يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل - لصالح التربوى " وترى الدراسة أن السبب في ذلك يعود إلى أن مديري المدارس ذوى المؤهل التربوى بحكم المعارف والمعلومات التي اكتسبوها أثناء دراستهم خاصة إذا كان في مجال دراستهم في مجال الإدارة التربوية والتخطيط كان لديهم وعى وإدراك أفضل بطبيعة الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها .

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (فرج ، ٢٠٠٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً ، تعزى للمؤهل العلمى .

## الفرض الثالث:

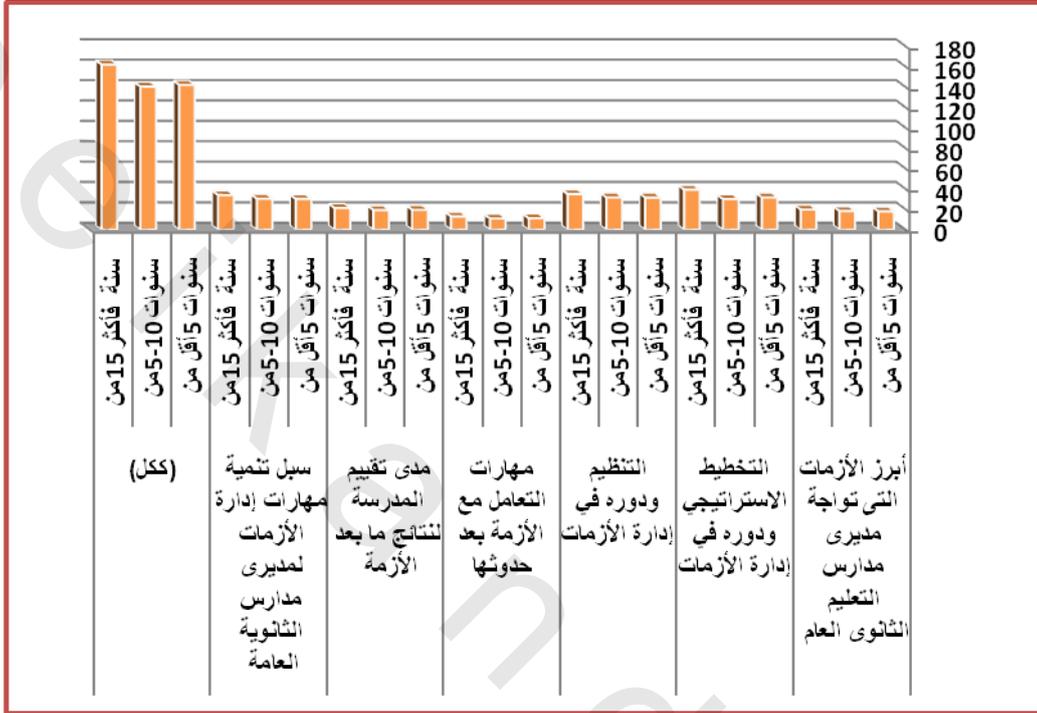
١- تم تحليل النتائج وذلك لاختبار صحة الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على: " لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر). ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات وفقاً لمتغير سنوات الخبرات كما هو موضح بالجدول

جدول (٢٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المحور
1.155	18.000	28	أقل من ٥ سنوات	أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة
1.301	18.281	32	من ٥-١٠ سنوات	
1.922	19.688	16	من ١٥ سنة فأكثر	
3.710	31.714	28	أقل من ٥ سنوات	التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات
3.698	30.000	32	من ٥-١٠ سنوات	
8.769	39.313	16	من ١٥ سنة فأكثر	
1.876	31.500	28	أقل من ٥ سنوات	التنظيم ودوره في إدارة الأزمات
1.975	31.688	32	من ٥-١٠ سنوات	
2.016	34.938	16	من ١٥ سنة فأكثر	
1.442	11.179	28	أقل من ٥ سنوات	مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها
1.228	10.906	32	من ٥-١٠ سنوات	
1.914	12.938	16	من ١٥ سنة فأكثر	
1.319	19.464	28	أقل من ٥ سنوات	مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها
1.391	19.250	32	من ٥-١٠ سنوات	
1.438	21.250	16	من ١٥ سنة فأكثر	
3.392	30.214	28	أقل من ٥ سنوات	بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية
4.028	30.313	32	من ٥-١٠ سنوات	

العامّة بمحافظة البحيرة			
3.941	33.938	16	من ١٥ سنة فأكثر
6.342	142.071	28	أقل من ٥ سنوات
8.012	140.438	32	من ٥-١٠ سنوات
18.717	162.063	16	من ١٥ سنة فأكثر

(ككل)



شكل (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥-١٥ سنة فأكثر) وقد تم حساب تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على النحو التالي:

هذه الفئة قد اكتمل نضجهم وتعمقت خبرتهم في نواحي الحياه المختلفة، وقد مرت بهم تجارب وخبرات كثيرة في التعامل مع الأزمات واطلعوا على ممارسات عملية لمدارس ومديرين آخرين فأخذوا منهم العبر والدروس مما جعلهم أكثر قدرة على استعادة النشاط ورجوع الأمور إلى حالتها الطبيعية بأسرع من المديرين الذين تقل سنوات خدمتهم عن ذلك وبحكم الممارسة الطويلة للإدارة أصبح لديهم القدرة على تحديد واقع الأزمات وطرق حلها والتعامل معها، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العوفى (٢٠٠٦) بينا تختلف مع دراسة فرج، (٢٠٠٦) .

جدول (٢٣) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوي الدلالة
أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة	بين المجموعات	31.041	2	15.521	7.873	.001
	داخل المجموعات	143.906	73	1.971		
	التباين الكلي	174.947	75			
التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات	بين المجموعات	959.203	2	479.602	17.962	.000
	داخل المجموعات	1949.152	73	26.701		
	التباين الكلي	2908.355	75			
التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	بين المجموعات	141.227	2	70.613	18.622	.000
	داخل المجموعات	276.813	73	3.792		
	التباين الكلي	418.039	75			
مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	بين المجموعات	46.908	2	23.454	10.853	.000
	داخل المجموعات	157.763	73	2.161		
	التباين الكلي	204.671	75			
مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	بين المجموعات	46.286	2	23.143	12.245	.000
	داخل المجموعات	137.964	73	1.890		
	التباين الكلي	184.250	75			
بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	بين المجموعات	170.355	2	85.177	5.942	.004
	داخل المجموعات	1046.527	73	14.336		
	التباين الكلي	1216.882	75			
(ككل)	بين المجموعات	5537.686	2	2768.843	24.263	.000
	داخل المجموعات	8330.670	73	114.119		
	التباين الكلي	13868.355	75			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" دالة عند مستوى ٠.٠٠٥ لكل محور من محاور الاستبيان وفقا لسنوات الخبرة مما يعنى أنه يوجد فروقا دالة إحصائيا بين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر).

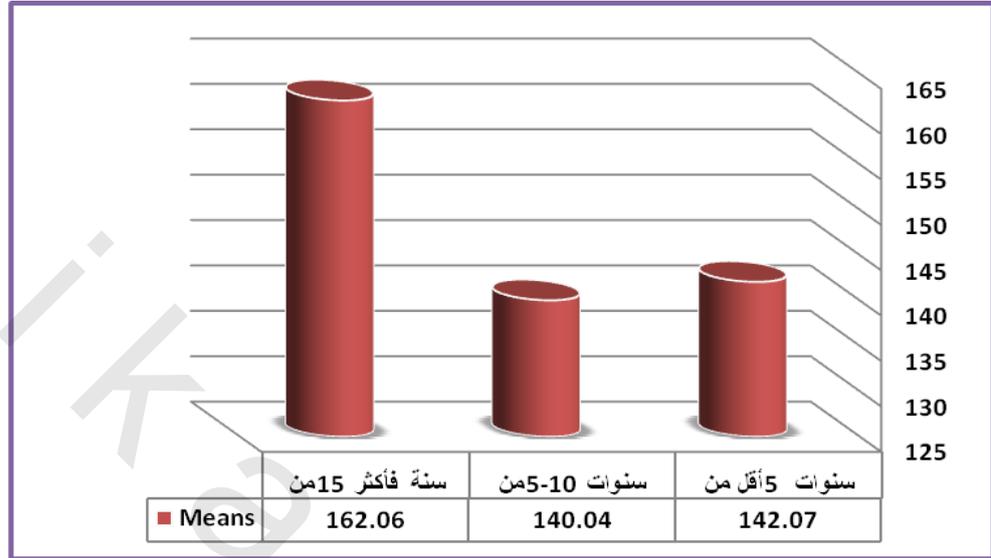
لتحديد اتجاه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة وذلك على النحو التالي:  
جدول (٢٤) الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام فى واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير لسنوات الخبرة

المحور	المؤهل	من ١٠-٥ سنوات	من ١٥ سنة فأكثر
أبرز الأزمات التى تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة	أقل من ٥ سنوات (م = ١٨.٠٠)	٠.٢٨١	*١.٦٨
	من ١٠-٥ سنوات (م = ١٨.٢٨)		*١.٤٠
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ١٩.٦٩)		
التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات	أقل من ٥ سنوات (م = ٣١.٧١)	١.٧١	*٧.٥٩
	من ١٠-٥ سنوات (م = ٣٠.٠٠)		*٩.٣١
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ٣٩.٣١)		
التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	أقل من ٥ سنوات (م = ٣١.٥٠)	٠.١٨٧	*٣.٤٣
	من ١٠-٥ سنوات (م = ٣١.٦٨)		*٣.٢٥
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ٣٤.٩٣)		
مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	أقل من ٥ سنوات (م = ١١.١٧)	٠.٢٧٢	*١.٧٥٨
	من ١٠-٥ سنوات (م = ١٠.٩٠)		*٢.٠٣١
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ١٢.٩٣)		
مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	أقل من ٥ سنوات (م = ١٩.٤٦)	0.214	*١.٧٨
	من ١٠-٥ سنوات (م = ١٩.٢٥)		*٢.٠٠
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ٢١.٢٥)		
بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	أقل من ٥ سنوات (م = ٣٠.٢١)	٠.٠٩٨	*٣.٦٢
	من ١٠-٥ سنوات (م = ٣٠.٣١)		*٣.٦٢
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ٣٣.٩٣)		
(ككل)	أقل من ٥ سنوات (م = ١٤٢.٠٧)	1.63	*١٩.٩٩
	من ١٠-٥ سنوات (م = ١٤٠.٤٣)		*٢١.٦٢
	من ١٥ سنة فأكثر (م = ١٦٢.٠٦)		

نتبين من النتائج التي يلخصها الجدول السابق: "يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) بين كل من:

- ١- سنوات الخبرة في المحور الأول- لصالح من ١٥ سنة فأكثر.
- ٢- سنوات الخبرة في المحور الثاني- لصالح من ١٥ سنة فأكثر.
- ٣- سنوات الخبرة في المحور الثالث- لصالح من ١٥ سنة فأكثر.
- ٤- سنوات الخبرة في المحور الرابع- لصالح من ١٥ سنة فأكثر.
- ٥- سنوات الخبرة في المحور الخامس- لصالح من ١٥ سنة فأكثر.
- ٦- سنوات الخبرة في المحور السادس- لصالح من ١٥ سنة فأكثر.

وبذلك تستطيع الدراسة رفض الفرض الثالث من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى ٠.٠٥ بين منوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، ١٠ سنة-١٥ فأكثر)- لصالح ١٥ سنة فأكثر."



شكل (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات (ككل) لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنة - ١٥ سنة فأكثر) ويمكن القول أنه في ضوء المقابلات الفردية التي أجرتها مع عينة الدراسة وفي ضوء نتائج البحث بأن.

مديري المدارس ذوى الخبرة العالية بحكم الخبرات التي اكتسبوها والتجارب التي مرت بهم كانوا أقدر على تقدير دور مديري المدارس فى التعامل مع الأزمات قبل وبعد وأثناء حدوثها، حيث إنهم بحكم الممارسة الطويلة للإدارة أصبح لديهم القدرة على تحديد دواع الأزمات وطرق حلها والتعامل معها، وبالتالي تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

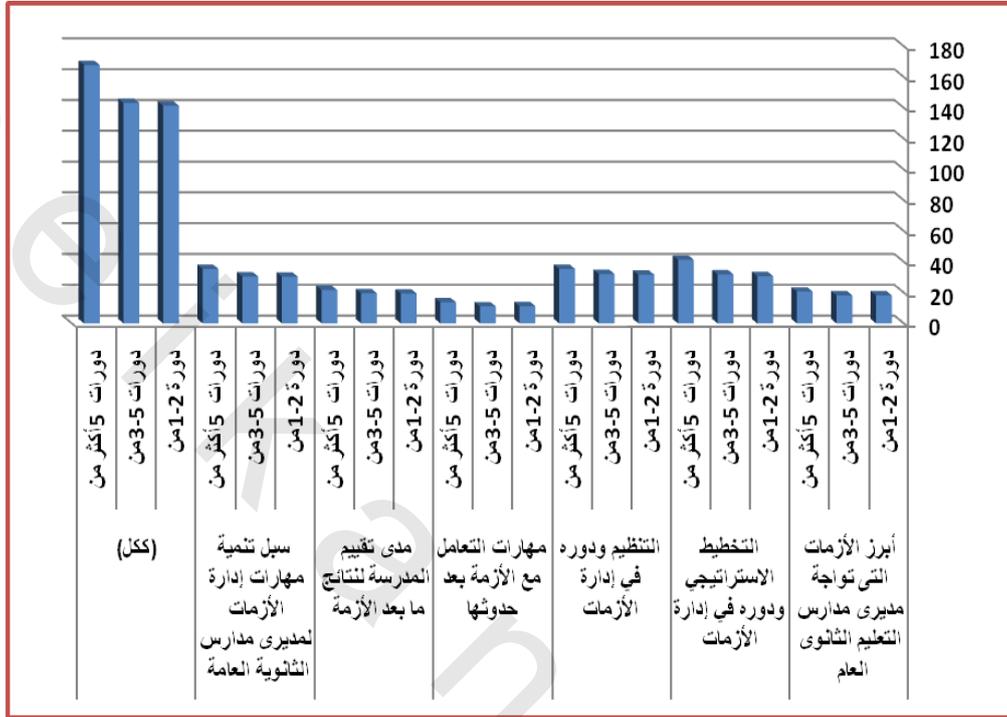
## الفرض الرابع:

تم تحليل النتائج وذلك لاختبار صحة الفرض الرابع من فروض البحث والذي ينص على:  
 " لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين منوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام  
 فى واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً  
 لمتغير الدورات التدريبية (من ١-٢ دورة، من ٣-٥ دورات، أكثر من ٥ دورات).  
 ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات وفقاً لمتغير  
 الدورات التدريبية كما هو موضح بالجدول

جدول (٢٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المحور	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى
أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة	من ١-٢ دورة	32	18.13	0.98
	من ٣-٥ دورات	34	18.18	1.62
	أكثر من ٥ دورات	10	20.60	0.84
التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة لأزمات	من ١-٢ دورة	32	30.69	2.56
	من ٣-٥ دورات	34	31.82	6.68
	أكثر من ٥ دورات	10	41.30	6.13
التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	من ١-٢ دورة	32	31.59	1.76
	من ٣-٥ دورات	34	32.06	2.41
	أكثر من ٥ دورات	10	35.40	1.35
مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	من ١-٢ دورة	32	11.19	1.49
	من ٣-٥ دورات	34	11.03	1.49
	أكثر من ٥ دورات	10	13.60	0.97
مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفاداة من الأزمات بعد وقوعها	من ١-٢ دورة	32	19.41	1.16
	من ٣-٥ دورات	34	19.53	1.69
	أكثر من ٥ دورات	10	21.60	0.97
بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	من ١-٢ دورة	32	30.34	3.20
	من ٣-٥ دورات	34	30.44	4.51
	أكثر من ٥ دورات	10	35.30	1.49

5.84	141.34	32	من ٢-١ دورة	(ككل)
13.62	143.06	34	من ٥-٣ دورات	
10.32	167.80	10	أكثر من ٥ دورات	



شكل (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية (من ٢-١ دورة، من ٥-٣ دورات ، أكثر من ٥ دورات)

وقد قامت الدراسة بحساب تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية وذلك على النحو التالي:

جدول (٢٦) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية

مستوي الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	15.482	26.053	2	52.106	بين المجموعات	أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة
		1.683	73	122.841	داخل المجموعات	
			75	174.947	التباين الكلي	
.000	16.211	447.220	2	894.439	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي

		27.588	73	2013.916	داخل المجموعات	ودوره في إدارة الأزمات
			75	2908.355	التباين الكلي	
.000	13.692	57.019	2	114.038	بين المجموعات	التنظيم ودوره في إدارة الأزمات
		4.164	73	304.001	داخل المجموعات	
			75	418.039	التباين الكلي	
.000	13.222	27.213	2	54.425	بين المجموعات	مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها
		2.058	73	150.246	داخل المجموعات	
			75	204.671	التباين الكلي	
.000	10.012	19.830	2	39.661	بين المجموعات	مدى تقييم المدرسة لنتائج مابعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها
		1.981	73	144.589	داخل المجموعات	
			75	184.250	التباين الكلي	
.001	7.577	104.590	2	209.180	بين المجموعات	بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديرى مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة
		13.804	73	1007.701	داخل المجموعات	
			75	1216.882	التباين الكلي	
.000	25.681	2863.827	2	5727.654	بين المجموعات	(ككل)
		111.516	73	8140.701	داخل المجموعات	
			75	13868.355	التباين الكلي	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" دالة عند مستوي ٠.٠٥ لكل محور من محاور الاستبيان وفقا للدورات التدريبية مما يعنى أنه يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الدورات التدريبية التدريبية (من ١-٢ دورة، من ٣-٥ دورات ، أكثر من ٥ دورات) .

لتحديد اتجاه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة وذلك على النحو

التالى:

جدول (٢٧) الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية

المحور	المؤهل	٥-٣ دورات	أكثر من ٥ دورات
أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة	من ١-٢ دورة (م = ١٨.١٣)	٠.٠٥	*٢.٤٧
	من ٣-٥ دورات (م = ١٨.١٨)		*٢.٤٢
	أكثر من ٥ دورات (م = ٢٠.٦٠)		
التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات	من ١-٢ دورة (م = ٣٠.٦٩)	*١.١٣٦	*١٠.٦١
	من ٣-٥ دورات (م = ٣١.٨٢)		*٩.٤٧
	أكثر من ٥ دورات (م = ٤١.٣٠)		
التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	من ١-٢ دورة (م = ٣١.٥٩)	٠.٤٦٥	*٣.٨٠
	من ٣-٥ دورات (م = ٣٢.٠٦)		*٣.٣٤
	أكثر من ٥ دورات (م = ٣٥.٤٠)		
مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	من ١-٢ دورة (م = ١١.١٩)	٠.١٥٨	*٢.٤١٢
	من ٣-٥ دورات (م = ١١.٠٣)		*٢.٥٧٠
	أكثر من ٥ دورات (م = ١٣.٦٠)		
مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	من ١-٢ دورة (م = ١٩.٤١)	٠.١٢٣	*٢.١٩٣
	من ٣-٥ دورات (م = ١٩.٥٣)		*٢.٠٧
	أكثر من ٥ دورات (م = ٢١.٦٠)		
بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	من ١-٢ دورة (م = ٣٠.٣٤)	٠.٠٩٧٤	*٤.٨٥٨
	من ٣-٥ دورات (م = ٣٠.٤٤)		*٤.٨٥٨
	أكثر من ٥ دورات (م = ٣٥.٣٠)		
(ككل)	من ١-٢ دورة (م = ١٤١.٣٤)	*١.٧١٥	*٢٦.٤٥
	من ٣-٥ دورات (م = ١٤٣.٠٦)		*٢٤.٧٤
	أكثر من ٥ دورات (م = ١٦٧.٨٠)		

نتبين من النتائج التي يلخصها الجدول السابق: "يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)

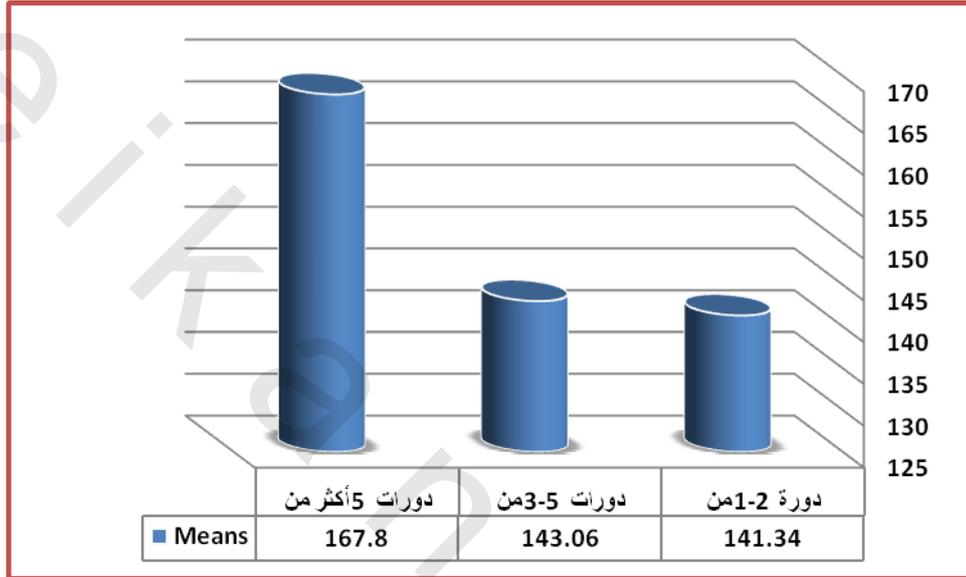
بين كل من:

- ١- الدورات التدريبية في المحور الأول- لصالح من أكثر من ٥ دورات.
- ٢- الدورات التدريبية في المحور الثاني- لصالح أكثر من ٥ دورات.
- ٣- الدورات التدريبية في المحور الثالث- لصالح أكثر من ٥ دورات.
- ٤- الدورات التدريبية في المحور الرابع- لصالح أكثر من ٥ دورات.

٥- الدورات التدريبية في المحور الخامس- لصالح أكثر من ٥ دورات.

٦- الدورات التدريبية في المحور السادس- لصالح أكثر من ٥ دورات.

وبذلك تستطيع الدراسة رفض الفرض الرابع من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوي ٠.٠٥ بين منوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية (من ١-٢ دورة، من ٣-٥ دورات ، أكثر من ٥ دورات)



شكل (١٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات (ككل) لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية .

ويمكن القول انه في ضوء المقابلات الفردية التي أجريت مع عينة الدراسة وفي ضوء نتائج البحث بأن مديري المدارس ذوى التدريب الأعلى توفرت لديهم الفرص التدريبية التي تساعدهم على تحقيق الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات وتقدير واقعها في البيئة المدرسية ، ولذلك تباينت استجاباتهم وفقا لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات .

## ملخص نتائج الدراسة :

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

١- أظهرت النتائج أن أعلى الأزمات حدوثاً كانت كالتالي :

- الإعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم بمتوسط حسابي 1.97 وبوزن نسبي 65.79

- تأثر المدرسة بالأمطار والسيول ، بمتوسط حسابي 1.93 وبوزن نسبي 64.47

- تعرض المدير أو أحد المعلمين للإعتداء من أولياء الأمور، بمتوسط حسابي 1.88 وبوزن نسبي 62.72

٢- أظهرت النتائج أن أقل الأزمات حدوثاً كانت كالتالي :

- تعرض أحد الطلاب والعاملين بالمدرسة لحادث اغتيال، بمتوسط حسابي 0.88 وبوزن نسبي 29.39

- تعرض المدرسة لعمل إرهابي ، بمتوسط حسابي 0.88 وبوزن نسبي 29.39

- حيازة الطلاب للمخدرات وتعاطيها، بمتوسط حسابي 1.00 وبوزن نسبي 33.33

٣- أظهرت النتائج أن أعلى مهارات التخطيط الإستراتيجي استخداماً كانت كما يلي :

- الاعتماد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات ، بمتوسط حسابي 2.88 وبوزن نسبي 96.05

- استعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة، بمتوسط حسابي 2.82 وبوزن نسبي 93.86

وكانت أقل مهارات التخطيط الإستراتيجي استخداماً :

- تحديث وتطوير قواعد البيانات أولاً بأول وفق ما يستجد من أزمات، بمتوسط حسابي 1.11 وبوزن نسبي 36.84

- توفير قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات ، بمتوسط حسابي 1.12 وبوزن نسبي 37.28

٤- أظهرت النتائج أن أعلى مهارات التنظيم استخداماً كانت كما يلي :

- اختيار أفراد فريق العمل من ذوى التخصصات المختلفة، بمتوسط حسابي 2.82 وبوزن نسبي 93.86

- التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة وفقاً لما تفرضه الأزمة، بمتوسط حسابي 2.78 وبوزن نسبي 92.54

وكانت أقل مهارات التنظيم استخداماً :

- اعتماد نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على إدارة الأزمات، بمتوسط حسابي 1.46 وبوزن نسبي 48.68

- الاعتماد على وسائل اتصال مختلفة عند وقوع الأزمات ، بمتوسط حسابي 2.26 وبوزن نسبي 75.44

٥- أظهرت النتائج أن أعلى مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كانت :

- تحديد و تصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة ، بمتوسط حسابي 2.82 وبوزن نسبي 93.86

وكانت أقل مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها وهي:

- توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات المستقبلية ، بمتوسط حسابي 1.33 وبوزن نسبي 44.30

٦- ترى الدراسة وبعد الاطلاع على الأبحاث أنه يمكن تطوير مهارات مديري المدارس في إدارة الأزمات عن طريق :

- عقد دورات متخصصة قصيرة لمديري المدارس حول إدارة الأزمات بمتوسط حسابي 2.01  
- عقد ورش عمل حول بعض الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها ، بمتوسط حسابي 1.88  
٧- لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير النوع (ذكور- أناث) وبذلك تستطيع الدراسة قبول الفرض الأول من فروض البحث، والذي ينص علي "لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير النوع".

٨- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير المؤهل (تربوى- غير تربوى) وبذلك تستطيع الدراسة رفض الفرض الثاني من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير المؤهل - لصالح التربوي " وترى الدراسة أن السبب في ذلك يعود إلى أن مديري المدارس ذوى المؤهل التربوى بحكم المعارف والمعلومات التى اكتسبوها أثناء دراستهم خاصة إذا كان فى مجال دراستهم فى مجال الإدارة التربوية والتخطيط كان لديهم وعى وإدراك أفضل بطبيعة الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها .

٩ - رفض الفرض الثالث من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، ١٠ سنة-١٥، ١٥ فأكثر)- لصالح ١٥ سنة فأكثر".

١٠- رفض الفرض الرابع من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية (من ١-٢ دورة، من ٣-٥ دورات ، أكثر من ٥ دورات)