

Self-Management and Its Relationship to the Level of Emergency Response – A Case Study on School Principals

Mahmoud I. Khalafallah^{1*} , Sabreen M. Abo Mostafa²

Type: Full Article. Received: 27th Feb. 2025, Accepted: 2nd Feb. 2026

Accepted Manuscript, In Press

Abstract: Objectives: The study aimed to identify the level of self-management among the principals of “Al-Mowa’ama” schools in Khan Younis Governorate, as well as their level of response to emergencies. It also sought to verify the existence of a statistically significant correlation between the average assessments of the study sample for both variables. **Methods:** The descriptive (correlational) approach was adopted, and the questionnaire was used as the primary tool, applied to (296) male and female teachers who were selected using the stratified random sampling method. **Results:** The results showed that the teachers' assessment of the level of self-management among the principals of "Al-Mowa'ama" schools in Khan Younis achieved a relative weight of (67.26%), indicating a moderate level. However, their assessment of the principals' level of emergency response scored a relative weight of (39.24%), indicating a low level. A statistically significant negative correlation was found at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average assessments of the sample for the principals' self-management level and their emergency response level. **Conclusions:** The results indicated a clear gap between principals' moderate level of self-management and their limited emergency response capacity, alongside a negative relationship indicating that reliance on routine managerial practices reduced crisis management effectiveness. **Recommendations:** The study recommended promoting a culture of self-management in “Al- Mowa’ama” schools, developing conscious and quick emergency response skills for school principals through intensive and practical training courses. **Keywords:** Self-Management, Emergency Response, School Principals, Quality Education (SDG 4), Crisis Management, Peace and Security (Aligned with SDG 16).

الإدارة الذاتية وعلاقتها بمستوى الاستجابة لحالات الطوارئ: دراسة حالة على مديري المدارس

محمود إبراهيم خلف الله^{1*}، و صابرين محمد أبو مصطفى²

تاريخ التسليم: (2025/2/27)، تاريخ القبول: (2026/2/2)،

ملخص: الهدف: هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواهمة) بمحافظة خان يونس، ومستوى استجاباتهم لحالات الطوارئ، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة لكلا المتغيرين. **المنهجية:** اتبع الباحثان المنهج الوصفي (الارتباطي)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية، والتي طبقت على (296) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. **النتائج:** أظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة (المدرسين) لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواهمة) بمحافظة خان يونس حصل على وزن نسبي (67.26%) أي بدرجة متوسطة، وأن درجة تقديرهم لمستوى استجابة مديريهم لحالات الطوارئ حصل على وزن نسبي (39.24%) أي بدرجة منخفضة، وتوجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديريهم ومتوسط تقديراتهم لمستوى استجابة هؤلاء المديرين لحالات الطوارئ. **الاستنتاجات:** تُظهر النتائج فجوة واضحة بين مستوى امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية (المتوسطة) والضعف الحاد في الاستجابة للطوارئ، مع وجود ارتباط عكسي يؤكد أن الانكفاء على الممارسة الروتينية للإدارة يُضعف القدرة على إدارة الأزمات. **التوصيات:** في ضوء النتائج وتفسيرها أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الإدارة الذاتية في مدارس المواهمة، وتنمية مهارات الاستجابة الواعية والسريعة للطوارئ لدى مديريها من خلال دورات تدريبية مكثفة وعملية. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذاتية، الاستجابة للطوارئ، مديرو المدارس، التعليم الجيد (SDG 4)، إدارة الأزمات، السلام والعدل والمؤسسات القوية (SDG 16)

1 Department of Educational Administration, Faculty of Education, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
2 Ministry of Endowments, Gaza, Palestine
Corresponding author: me.khalafalla@alqa.edu.ps

1 قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
2 وزارة الأوقاف، غزة، فلسطين
* الباحث المراسل: me.khalafalla@alqa.edu.ps

مدارس عامة، وأكدت على أهمية تزويد مديري المدارس بالأدوات الأساسية لإدارة الأزمات. ودراسة حسن وبوحي (Hasan & Buheji, 2024) التي هدفت إلى استعراض التحديات والإنجازات التي واجهها وحققها نظام التعليم الفلسطيني. وأتبع المنهج التحليلي التاريخي، وجمعت البيانات من الإحصاءات الرسمية، والتقارير الحكومية، وأظهرت النتائج أن نظام التعليم الفلسطيني خلال الحرب واجه تحديات متعددة طلبت مزيداً من الاستجابة، منها تدمير المدارس. ودراسة تشاتزيباناجيوتوا وكاتسارو (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023) التي هدفت إلى تعرف استجابات قادة المدارس للتحديات التي واجهوها في إدارة الأزمات، واعتمدت مراجعة الأدبيات المنهجية. وأظهرت النتائج أن قادة المدارس واجهوا تحديات لوجستية مثل نقص البنية التحتية والموارد المالية، وتحديات أكاديمية وتنظيمية. أما على الصعيد المحلي فقد هدفت دراسة فوسفات وبوحي (Phusavat & Buheji, 2024) إلى تحليل تأثيرات الحرب على الأطفال النازحين في غزة منذ أكتوبر 2023، واتبعت المنهج الاستقرائي، واستخدمت استبيانات ومقابلات مع الأطفال وأسرهم، بالإضافة إلى العاملين في الصحة والتعليم. وأظهرت النتائج وجود مخاطر صحية وخلل في العملية التعليمية أكدت وجود أزمات كبيرة، وهدفت دراسة الترتوري (2022) إلى تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بغزة لمهارات التواصل وأثره في فعالية إدارتهم للطوارئ، وأتبع المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، واستخدمت الاستبانة، والتي طبقت على (231) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن فعالية إدارة الطوارئ من قبل مديري المدارس جاءت متوسطة، ولا توجد فروق في تقديراتهم تعزى لمتغيرات: (جنس المدير، وسنوات الخدمة الإدارية للمدير). كما هدفت دراسة أبو قاسم (2021) إلى تعرف التحديات التي تواجه تطبيق برنامج التعليم في حالات الطوارئ في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر مديري المدارس، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة، التي طبقت على (119) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق برنامج التعليم في حالات الطوارئ كانت كبيرة، ولا توجد فروق بين التقديرات تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة. وهدفت دراسة عساف وناصر (2020) إلى تعرف استعدادات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة أوقات الطوارئ والكوارث، واتبعت المنهج الوصفي (التحليلي- البنائي)، واستخدمت استبانة طبقت على (424) معلماً. وأظهرت النتائج أن استعدادات الإدارة المدرسية أوقات الطوارئ والكوارث متوسطة؛ الأمر الذي يتطلب تكثيف تدريب القيادات المدرسية لضمان مزيد من الاستعداد والاستجابة.

تشهد فلسطين واقعاً مأساوياً مريباً؛ إذ تعددت أشكال العدوان التي يمارسها المحتل تجاه مقومات الحياة، وأسباب البقاء، مما ألقى بظلاله على مناشط الحياة الصحية والتعليمية، والثقافية، والسياسية، والأمنية. وقد طالت أدوات العدوان كل بقعة من أرض فلسطين، وتحديداً القدس، والضفة الغربية، وغزة. إلا أن غزة قد شهدت حرباً مأساوية أواخر عام 2023، استمرت خلال عام 2024، أتت على كل مقومات وجودها، بما في ذلك بنية النظام التعليمي.

فلقد تعدد الاحتلال منذ بداية العدوان إلى استهداف قطاع التعليم ومؤسساته، من أجل القضاء على مظاهر التعليم في فلسطين، حيث أن المدارس المتبقية حالياً في القطاع تستخدم كمراكز إيواء للنازحين الذين هجروا من بيوتهم ومناطقهم، ومن الصعوبة بمكان أن تقوم هذه المدارس بدورها التعليمي (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2024، ص. 12).

ولقد عاظم هذا الأمر التحديات أمام أصحاب القرار، من أجل الحفاظ على ما تبقى من مقومات العملية التعليمية العملية. إذ يشير حسن وبوحي (Hasan & Buheji, 2024, pp. 33-47) أن هذه الظروف السياسية الطارئة وغير المستقرة استدعت وضع استراتيجيات فعالة، وقابلة للتنفيذ، تهدف إلى إنقاذ التعليم في فلسطين. لذلك أكد جونسون (Johnson, 2023, p. 153) على ضرورة أن تستجيب المؤسسات التعليمية استجابة سريعة، وتطور خطاً ديناميكياً تعزز من قدرتها على التكيف مع تلك التغيرات المفاجئة.

وتجلباً لذلك يمكن اتخاذ قرارات جريئة تنتج عنها حلول بديلة للبنية الطبيعية للمنظومة التعليمية، التي مست الأزمات بوجودها، كأن يتم الاستجابة للأزمات بإنشاء نقاط تعليمية بديلة تحقق موازنة للظروف الاستثنائية؛ إذ يعد نموذج الموازنة إطاراً قوياً للسيطرة على التعقيدات التي رافقتها التغيرات التي تحدث في عملية التعليم والتعلم، فهي تؤكد بشكل متعاظم على تعلم الطلبة تحت أي طارئ؛ استناداً إلى بعض المعتقدات الأساسية، من قبيل: وجود سلسلة من الاستراتيجيات لتحقيق التوازن، واستمرار التركيز على تعلم الطلبة، والتواصل بفعالية (وولف، 2007).

وبالنظر إلى المعالجات البحثية للاستجابة للطوارئ فقد أجريت الكثير من الدراسات على المستوى المحلي والدولي، منها على المستوى الدولي دراسة باستور وأكوستا وأكوينو (Pastor, Acosta, & Aquino, 2024) التي هدفت إلى تعرف ممارسات الصمود التي يعتمدها مديرو المدارس العامة خلال الأزمات في الفلبين. واتبعت منهج التحقيق الظاهري والروائي لاستكشاف تجارب الأفراد. واستخدم تحليل الوثائق والمقابلات لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من مديري

ويمكن القول بأن التفكير المنطقي يقود إلى افتراض مفاده أن الاستجابة الواعية والسريعة للطوارئ في البيئات المدرسية يتطلب وجود قيادة مدرسة واعية وفاعلة، تتسق مع الحالة الفكرية والاستراتيجية التي تمثلها القيادة العليا من جهة، ومع متغيرات الواقع مع ما يعترها من أحداث طارئة ومواقف تشكل تحدياً حقيقياً. ولعل هذا الأمر يتطلب قيادة مدرسية جريئة، تتسم بدرجة عالية من الإدارة الذاتية.

والإدارة الذاتية مفهوم إداري يشير إلى مشاركة قائد المدرسة في العملية الإدارية، مع التأكيد على تطبيق اللامركزية التي تتيح لقائد المدرسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية كوحدة تدار ذاتياً في حدود السياسة التعليمية للوزارة (Arar & Abu-Romi, 2016, p. 197). ويشير عامر (2021، ص. 174) إلى أن الإدارة الذاتية تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية بسهولة نتيجة لوجود المرونة الإدارية، وتقليل السلطات الفردية، وتفويض السلطات، وتنمية روح التعاون بين الأفراد، وظهور فكرة المحاسبية التي يمكن أن تقلل من الهدر الذي يحدث داخل المؤسسات التربوية المختلفة ومنها المدارس، كما أن الاعتماد على المدرسة كوحدة قائمة بذاتها يؤدي إلى التخلص من مجموعة السلبات التي كانت ترافق النموذج المركزي في الإدارة. من هنا يمكن تحديد أبعاد الإدارة الذاتية في أربعة أبعاد، التنظيم الإداري، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار، والعمل الجماعي والشراكة؛ وهي أبعاد تتسق مفاهيمياً ومنطقياً مع متطلبات الاستجابة لحالات الطوارئ.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية منها: دراسة أبو سبب (2024) التي هدفت إلى تعرف مستوى الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب. واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة، طبقت على (317) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الذاتية جاءت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيري (الجنس، وسنوات الخدمة). ودراسة ديقرميندر وجونقر (Degirmendere & Güngör, 2024) التي هدفت إلى بحث آراء الإداريين العاملين في ثانوية الأناضول التقنية في بورصة حول الإدارة الذاتية. واتبع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، التي طبقت على (94) إدارياً، واختلف الإداريون حول الإدارة الذاتية باختلاف الجنس، ودراسة الحربي (2024) التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، واتبع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، التي طبقت على (131) مديراً، وأظهرت النتائج أن متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية متوفرة بدرجة عالية جداً، ووجدت فروق في التقديرات تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرات، ولم توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ودراسة مقابلة (2022) التي هدفت إلى تعرف الإدارة الذاتية،

ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، واتبع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، التي طبقت على (360) قائداً، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية جاء بدرجة متوسطة، وبيئت عدم وجود فروق في التقديرات تعزى لمتغير الجنس. ودراسة شلش (2021) التي هدفت إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية بمحافظة سلفيت. واتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، التي طبقت على (67) مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كانت كبيرة، وأظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة). ودراسة واويرو وجاشونجا وكيهورو (Waweru, Gachunga, & Kihoro, 2020) التي هدفت إلى معرفة تأثير الإدارة الذاتية لمديري المدارس الثانوية على الالتزام التنظيمي للمعلمين. واتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، والتي طبقت على (120) مديراً و(480) معلماً، وتوصلت إلى أن الكفاءة الذاتية للمعلمين ساهمت في ضبط العلاقة بين الإدارة الذاتية لمديري المدارس وتنمية مهارات المعلمين.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين اتضح أن الدراسة الحالية اتفقت مع تلك الدراسات في أمور واختلفت في أمور أخرى؛ فقد اختلفت من حيث المنهج مع جميع الدراسات الواردة، فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، في حين تعددت مناهج الدراسات الأخرى، من قبيل منهج التحقيق الظاهري والروائي، والمنهج التحليلي التاريخي، ومراجعة الأدبيات المنهجية، والمنهج الاستقرائي، والمنهج البنائي، في حين استخدمت الدراسة الحالية المنهج الارتباطي، واتفقت في هذا مع دراسة أبو سبب (2024). وكذلك من حيث أداة البحث فقد تنوعت الأدوات المستخدمة ما بين الاستبانة أو المقابلة أو مراجعة الأدبيات المنهجية، وقد اقتصرت الدراسة الحالية على الاستبانة فقط. أما من حيث عينة الدراسة فقد اختلفت الفئة المستهدفة بالبحث في الدراسات السابقة ما بين الطلبة والمعلمين والمديرين والعاملين في إدارة التعليم، في حين اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين. وقد استفاد الباحثان من تلك الدراسات في تكوين خلفية مفاهيمية حول موضوع الدراسة، والتعرف إلى المنهج المستخدم والأسلوب المناسب للدراسة، وأدوات الدراسة المناسبة، وتعزيز الشعور بالمشكلة من خلال نتائج الدراسات، سيما الدراسات المحلية، ومنها دراسة شلش (2021).

مشكلة الدراسة

لقد تسببت حرب الإبادة التي شنها المحتل الصهيوني على غزة الكثير من الكوارث والأزمات، التي انعكست على كافة مناحي الحياة، بما في ذلك النظام التعليمي؛ إذ أشار علي وجابر (2024، ص. 2) إلى أن حرب الإبادة الجماعية التي يشنها

الاحتلال الإسرائيلي منذ السابع من تشرين الأول/ أكتوبر 2023 على قطاع غزة استهدفت البيئة التعليمية من مدارس وجامعات ومؤسسات ثقافية ومكتبات وغيرها. كما أشارت منظمة اليونيسيف إلى تضرر أو تدمير أكثر من 87% من المباني المدرسية في غزة، وإغلاق جميع المدارس، فضلاً عن تدمير جميع الجامعات فيها (UNICEF, 2024).

وحيث أن الحرب لمّا تنتهي بعد، وأن معركة إعمار المدارس في حال انتهت الحرب ستكون معركة طويلة، فقد استجابت وزارة التربية والتعليم وبعض المنظمات الدولية والأهلية إلى إيجاد حلول بديلة لسد الفجوة الحاصلة، وحددت السلطة الوطنية ضمن خطة الطوارئ الحكومية للعام 2024 عدداً من التدخلات الطارئة، من أبرزها العمل على انتظام العملية التعليمية (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2024، ص. 18). فكانت مدارس المواءمة التي انتشرت في المناطق التي صنفت أنها إنسانية ترجمة لتلك الجهود. ولكن بالنظر إلى مستوى جاهزية مدارس المواءمة لاحتواء هذا الحجم الكبير من التحديات تبين للباحثين من خلال تماسهما المباشر وغير المباشر مع عناصر العمل في تلك المدارس، إلى جانب دراسة استطلاعية أجريها؛ أن هناك انطباعاً سائداً لدى المعلمين يشير إلى قصور في أداء إدارات مدارس المواءمة، وأن هناك تقليدية في التعاطي مع مساحات اتخاذ القرار، واستسلام بشكل كبير لقيود الهيكل التنظيمي؛ الأمر الذي يعيق انطلاق المديرين في اتخاذ قرارات من شأنها تسيير أمور مدارسهم كما ينبغي، يتزامن هذا معه قصور في تعاطيهم مع الطوارئ والاستجابة لها بالوعي المطلوب والسرعة اللازمة، لذا كان لا بد من تسليط الضوء على هذا الواقع لتحسينه، وقد عضد من هذا التوجه ما أشارت إليه بعض الدراسات المحلية، منها ودراسة شلش (2021) التي أكدت على تطوير القدرات الذاتية للقيادات المدرسية، ودراسة عساف وناصر (2020) تقدمت برؤية لتعزيز استعدادات الإدارات المدرسية في غزة لمواجهة الطوارئ والكوارث، ودراسة العاروري (2024) التي أوصت بتعزيز التعليم الشعبي ضمن خطط وزارة التربية والتعليم، وتطوير البنية التحتية لدعم التعلم الإلكتروني.

لذا أريد من هذه الدراسة بحث واقع الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المواءمة بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى استجابتهم للطوارئ، وعليه سيحاول الباحثان الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

أسئلة الدراسة

1. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية: (جنس المدير، وسنوات الخدمة الإدارية للمدير، وحالة المدير، وحالة المدرسة)؟

3. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس لحالات الطوارئ من وجهة نظر معلمهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس لحالات الطوارئ تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية: (جنس المدير، سنوات الخدمة الإدارية للمدير، حالة المدير، حالة المدرسة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس ومتوسط تقديراتهم لمستوى استجابة هؤلاء المديرين لحالات الطوارئ؟

أهداف الدراسة

تهدف إلى:

1. التعرف إلى مستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس تبعاً لمتغيرات الدراسة التصنيفية: (جنس المدير، سنوات الخدمة الإدارية للمدير، حالة المدير، حالة المدرسة).
3. التعرف إلى مستوى استجابة مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس لحالات الطوارئ.
4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس لحالات الطوارئ تبعاً لمتغيرات الدراسة التصنيفية: (جنس المدير، سنوات الخدمة الإدارية للمدير، حالة المدير، حالة المدرسة).
5. التأكد من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس ومتوسط تقديراتهم لمستوى استجابة هؤلاء المديرين لحالات الطوارئ.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال:

الأهمية النظرية

- أهمية موضوع الإدارة الذاتية، وما يتضمن المفهوم من أبعاد فلسفية وفكرية، تؤسس معرفياً لممارسات إدارية واعية.
- أهمية موضوع الاستجابة للطوارئ، ما يتسق معه من أبعاد معرفية، وقدرات وسمات ومهارات قيادية.
- قد تشكل الدراسة مساهمة لإثراء المكتبة الفلسطينية والعربية، وإثراء الأدب الإداري والتربوي بمتغيرات البحث، وتأطيره النظري.

الأهمية التطبيقية

وتحدد من حيث

- أهمية مديري المدارس، باعتبارهم من أهم عناصر النظام التربوي، وما يلزمه من تطوير لمهاراتهم وقدراتهم القيادية.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل القائمين على برامج تدريب مديري المدارس بوزارة التربية والتعليم؛ لتحسين قدراتهم وسماتهم القيادية، فضلاً عن تطوير مهاراتهم المتعلقة بالاستجابة الواعية والسريعة للطوارئ.
- يتوقع أن تساعد متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم بفلسطين لتطوير أداء مديري المدارس، وتحسين واقع مدارس المواعمة.

حدود الدراسة

تحدد بالحدود الآتية:

- **حد الموضوع:** تناولت الدراسة الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس (المواعمة)، بأبعادها الأربعة: (التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار)، مع دراسة علاقتها باستجاباتهم لحالات الطوارئ.
- **الحد البشري:** معلوم مدارس (المواعمة).
- **الحد المؤسساتي:** مدارس (المواعمة) في نطاق إشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بالتعاون مع اليونيسيف.
- **الحد المكاني:** المناطق المصنفة بأنها إنسانية، في محافظة خان يونس.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الجزء الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي (2025/2024).

مصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات

- **الإدارة الذاتية:** يعرفها بريسكيلا (Priscilla, 2014, p. 668) بأنها: "نقل السلطة من الحكومة المركزية إلى المدرسة، وفيها يتم تمكين القادة من اتخاذ القرار، وإشراك

المجتمع المحلي، ودراسة حاجات الطلبة والإمكانات المتوافرة".

ويعرف الباحثان الإدارة الذاتية إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس (المواعمة) على إدارة مدارسهم، باعتبارهم قادة لوحدات مستقلة بذاتها، مع ما يتطلبه ذلك من استقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بشئون مدارسهم الإدارية والفنية والمالية، في إطار الخطوط العريضة لسياسة وزارة التربية والتعليم في غزة، بما يساعد في استجابتهم الواعية والسريعة للطوارئ. إذ يقاس مستوى الإدارة الذاتية من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لاستبانة أعدت لهذا الغرض، وتضمنت أبعاد الإدارة الذاتية الأربعة: (التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار).

الاستجابة للطوارئ: يعرفها كاراليس (Karalis, 2020) أنها: عملية شاملة تهدف إلى استعادة واستمرارية الوظائف التعليمية أثناء وبعد الطوارئ والأزمات، والاستجابة لتداعياتها، وتقييم فاعلية الاستجابة لضمان استعادة التعليم بشكل سريع وفعال.

ويعرف الباحثان الاستجابة للطوارئ إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس (المواعمة) بخان يونس على إبداء الفعل وردة الفعل إزاء الأحداث الطارئة بوعي واقتدار، بحيث تتم المعالجات قبل الحدث وأثناءه وبعده؛ لضمان استعادة التعليم بشكل سريع وفعال، استناداً إلى خطوات منهجية، تتضمن: تشكيل فريق الاستجابة، ووضع استجابة مناسبة للتعامل مع الطوارئ، والتواصل المستمر بين جميع الأطراف المعنية، إذ يقاس مستوى الاستجابة لحالات الطوارئ من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لاستبانة أعدت لهذا الغرض.

مديرو المدارس: هم المديرون الذين يديرون مدارس المواعمة، إذ تعرف هذه المدارس إجرائياً بأنها: مدارس طارئة تم إنشاؤها بواسطة بعض أصحاب المبادرات الشعبية في المناطق المصنفة بأنها إنسانية بخان يونس، وتهدف هذه المدارس إلى مواعمة الظروف الاستثنائية لاستمرار عملية التعليم والتعلم في ظل الحرب على غزة.

دراسة حالة: تعرف إجرائياً بأنها: دراسة معمقة تستند إلى المنهج الوصفي (الارتباطي)، لجمع بيانات مفصلة وشاملة حول مستوى (الإدارة الذاتية) ومستوى (الاستجابة للطوارئ) لدى مديري مدارس "المواعمة" بخان يونس، والتركيز على هذه المدارس الواقعة في خان يونس كحالة ممثلة لحالات مشابهة في محافظات غزة، وذلك باستخدام أداة البحث (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة لكلا المتغيرين.

خان يونس: هي إحدى محافظات غزة الخمس: (رفح، وخان يونس، والوسطى، وغزة، وشمال غزة).

منهج الدراسة

اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس من كلا الجنسين للعام الدراسي (2025/2024م)، والبالغ عددهم (1106) معلماً ومعلمة، موزعين (609) معلماً و(497) معلمة، وتم اختيار عينة

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التصنيفية.

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة %
جنس المدير	ذكر	159	53.7
	أنثى	137	46.3
سنوات الخدمة الإدارية للمدير	أقل من 5	81	27.4
	من 5_15	157	53.0
	أكثر من 15	58	19.6
حالة المدير	نازح	201	67.9
	مقيم	95	32.1
حالة المدرسة	بناء حجري	119	40.2
	خيام/غرف صفيح	177	59.8
	المجموع	296	100.0

أداتا الدراسة

استبانة الإدارة الذاتية

وتكونت في صورتها الأولية من (25) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار، ولضبط الاستبانة، قاما بالإجراءات الآتية:

صدق الاستبانة: طبقت على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي مدارس (المواءمة) بمحافظة خان يونس من كلا الجنسين، ومن ثم تأكداً من صدقها من خلال:

جدول (2): معامل ارتباط درجات فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد ذاته.

البعد	الفقرة	معامل الارتباط @	قيمة Sig	البعد	الفقرة	معامل الارتباط @	قيمة Sig
الأول	1	0.780**	0.000	الثالث	1	0.797**	0.000
	2	0.654**	0.000		2	0.751**	0.000
	3	0.821**	0.000		3	0.815**	0.000
	4	0.739**	0.000		4	0.592**	0.001
	5	0.663**	0.000		5	0.745**	0.000
الثاني	1	0.584**	0.001	الرابع	1	0.872**	0.000
	2	0.761**	0.000		2	0.739**	0.000
	3	0.653**	0.000		3	0.740**	0.000
	4	0.846**	0.000		4	0.732**	0.000
	5	0.796**	0.000		5	0.858**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

الصدق البنائي: حسب الباحثان معامل الارتباط بين درجة

كل بعد من أبعاد استبانة (الإدارة الذاتية) والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (3) الآتي يبين ذلك:

يتضح من الجدول (2) السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الإدارة الذاتية) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

جدول (3): معامل ارتباط درجات أبعاد استبانة "الإدارة الذاتية" مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الأبعاد	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
البعد الأول: التنظيم الإداري	0.924**	0.000
البعد الثاني: اتخاذ القرارات	0.957**	0.000
البعد الثالث: الإبداع والابتكار	0.927**	0.000
البعد الرابع: العمل الجماعي التشاركي	0.905**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01
قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361،
وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463

يتضح من الجدول (3) السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد استبانة "الإدارة الذاتية"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الأربعة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثبات استبانة "الإدارة الذاتية": حسب ثبات الأداة بالطريقتين الآتيتين:

طريقة التجزئة النصفية: Split-half method: وذلك

من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للأبعاد زوجية الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للأبعاد فردية الفقرات، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4): معامل الثبات لاستبانة "الإدارة الذاتية" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل ®	معامل الثبات
الأول: التنظيم الإداري	*5	0.682	0.766
الثاني: اتخاذ القرارات	*5	0.783	0.867
الثالث: الإبداع والابتكار	*5	0.759	0.787
الرابع: العمل الجماعي التشاركي	*5	0.897	0.918
الدرجة الكلية للاستبانة	20	0.894	0.944

* تم استخدام معادلة جتمان

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.944)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha):

والجدول (5) الآتي يوضح ذلك:

جدول (5): قيم معاملات ثبات استبانة "الإدارة الذاتية" بطريقة كرونباخ ألفا.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول: التنظيم الإداري	5	0.785
الثاني: اتخاذ القرارات	5	0.772
الثالث: الإبداع والابتكار	5	0.795
الرابع: العمل الجماعي التشاركي	5	0.867
الدرجة الكلية للاستبانة	20	0.946

يتضح من الجدول (5) السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.946) وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

استبانة الاستجابة لحالات الطوارئ

صدق الاستبانة: طبقت على عينة عشوائية بلغت (30)

من معلمي مدارس (المواعمة)، بمحافظة خان يونس من كلا الجنسين.

صدق المحكمين: عرضت الصورة الأولية للاستبانة على

عدد من المختصين، وفي ضوء الملاحظات أعيدت صياغة بعض الفقرات، وحذفت بعضها، وصار عدد فقراتها (15) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي: حسبت معاملات ارتباط بيرسون

بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (6) الآتي يبين ذلك:

جدول (6): معاملات ارتباط درجات فقرات استبانة (الاستجابة لحالات الطوارئ) مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الفقرة	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	0.641**	0.000
2	0.633**	0.000
3	0.754**	0.000
4	0.666**	0.000
5	0.741**	0.000
6	0.776**	0.000
7	0.812**	0.000
8	0.662**	0.000
9	0.655**	0.000
10	0.814**	0.000
11	0.762**	0.000
12	0.645**	0.000
13	0.748**	0.000
14	0.854**	0.000
15	0.608**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

يتضح من الجدول (6) السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الاستجابة لحالات الطوارئ) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات استبانة "الاستجابة لحالات الطوارئ": حسب

ثبات الأداة بالطريقتين الآتيتين:

طريقة التجزئة النصفية: Split-half method:

باستخدام قانون التجزئة النصفية؛ حيث حسب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة جتمان كونها فردية عدد الفقرات، والجدول (7) الآتي يبين ذلك:

جدول (7): معامل ثبات استبانة "الاستجابة لحالات الطوارئ" وفقا لطريقة التجزئة النصفية.

معامل الثبات	الارتباط قبل التعديل ®	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للاستبانة
0.926	0.865	*15	

* تم استخدام معادلة جتمان

يتضح من الجدول (7) السابق أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.926)، وهي قيمة مرتفعة.

باستخدام معامل (Cronbach Alpha)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (8): معامل ثبات استبانة "الاستجابة لحالات الطوارئ" بطريقة كرونباخ ألفا.

الدرجة الكلية للاستبانة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
	15	0.931

تضح من الجدول (8) السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.931)، وهي قيمة مرتفعة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج (SPSS)، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات

جدول (10): يبين المعالجات الإحصائية لأبعاد استبانة "الإدارة الذاتية" ودرجتها الكلية.

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	الأول: التنظيم الإداري	5	3.435	0.569	68.70	1	مرتفعة
2	الثاني: اتخاذ القرارات	5	3.309	0.618	66.18	4	متوسطة
3	الثالث: الإبداع والابتكار	5	3.310	0.627	66.20	3	متوسطة
4	الرابع: العمل الجماعي التشاركي	5	3.396	0.641	67.92	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	20	3.363	0.529	67.26	-	متوسطة

في مدارسهم. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مقابلة (2022) التي بينت أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية متوسط، في حين اختلفت مع ما توصلت إليه كل من دراسة أبو سبيت (2024)، ودراسة شلش (2021)، والتي أظهرت أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية مرتفع.

ولمزيد من التحليل، قام الباحثان بدراسة فقرات كل بعد، ليتبين الآتي:

البعد الأول "التنظيم الإداري": استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية المبينة في الجدول الآتي:

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يفوض مدير مدرستي الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة.	3.939	0.954	78.78	مرتفعة	1
2.	يقسم العمل على العاملين معه بعدالة وشفافية.	3.263	0.753	65.26	متوسطة	4
3.	يوضح للعاملين حدود مسؤولياتهم في ضوء ضوابط المساءلة المعمول بها.	3.310	0.944	66.20	متوسطة	3
4.	بنجز المعاملات المهمة دون الرجوع إلى الجهات الإشرافية (اليونيسف UNICEF)، ووزارة التربية والتعليم).	3.402	0.972	68.04	مرتفعة	2
5.	يشكل لجان مدرسية لمتابعة الأداء المدرسي كالمعتاد.	3.263	0.926	65.26	متوسطة	5
	البعد ككل	3.435	0.569	68.70	مرتفعة	

استناداً إلى تفويضهم، كما أن المدير الذي لا يفوض العاملين معه لن ينجز مهامه، والتي تتصف بالحساسية والحرج، إضافة إلى أنها لا تؤجل، ولو أجلت ستضطرب أمور المدرسة وتشوش أحوالها، وكانت أدنى فقرة الفقرة (5) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (65.26%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الوضع العام في مدارس الموامة لا يشكل مناخاً طبيعياً لعمل اللجان المدرسية، وأن الكثير من المدارس تسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من الأنشطة التدريسية، التي تعالج أساسيات المعرفة للطلبة، مع تحييد الأنشطة الموازية.

البعد الثاني "اتخاذ القرارات": استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (12) الآتي:

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يتخذ مدير مدرستي القرارات الروتينية دون الرجوع إلى الجهات الإشرافية (اليونيسيف، ووزارة التربية والتعليم).	3.452	0.933	69.04	مرتفعة	1
2.	يعزز لدى العاملين الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.	3.192	0.988	63.84	متوسطة	5
3.	يستشير العاملين معه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.239	0.991	64.78	متوسطة	4
4.	يحاول اتخاذ القرارات استناداً إلى معلومات دقيقة بالرغم من انهيار المنظومة المعلوماتية.	3.324	0.986	66.48	متوسطة	3
5.	يتخذ قراراته بمهنية بعيداً عن أهوائه الذاتية.	3.337	0.960	66.74	متوسطة	2
	البعد ككل	3.309	0.618	66.18	متوسطة	

الجرأة في اتخاذ قرارات بذواتهم؛ نظراً لقدراتهم وسماتهم، والبعض حين يحاول الرجوع إلى المستويات الأعلى في الأوقات الحرجة يكون الاتصال مقطوع بسبب ظروف الحرب فيضطر للاجتهاد، والبعض يؤخر اتخاذ القرار لوقت تمكنه من الرجوع لتلك المستويات، فيتصرف أداءه بالضعف. وكانت أدنى فقرة في البعد الفقرة (2) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (63.84%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات أوقات الطوارئ والأزمات قد يشكل من وجهة نظر الكثير من المديرين معرقلاً للأداء والإنجاز، نظراً لعدم ثقته في بعضهم، فضلاً عن أن تعزيز الاستقلالية لدى العاملين هو في الأساس سمة قد لا تتوفر لدى العديد من مديري هذه المدارس الاستثنائية.

البعد الثالث "الإبداع والابتكار": استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية المبينة في الجدول الآتي:

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يحاول مدير مدرستي ابتكار قنوات تمويل مستحدثة لتسيير شئون المدرسة لتجاوز معيقات التمويل.	3.547	0.915	70.94	مرتفعة	1
2.	يُتيح الفرصة للعاملين لحل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم.	3.060	0.944	61.20	متوسطة	5
3.	يوفر الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين.	3.381	1.008	67.62	متوسطة	2
4.	يحرص على إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بشكل متميز لتحقيق الإبداع.	3.317	0.964	66.34	متوسطة	3
5.	يبتكر آليات مستحدثة للتواصل غير الرسمي مع ذوي العلاقة بما فيه مصلحة العمل.	3.246	1.006	64.92	متوسطة	4
	البعد ككل	3.310	0.627	66.20	متوسطة	

يتضح من الجدول (11) السابق أن البعد الأول "التنظيم الإداري"، ورد في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (68.70%) وبدرجة كبيرة نسبياً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعد التنظيم الإداري يشكل عصب عمل المدير، فيدونه لا يمكن سير العمل، ثم أن المهام المتعلقة بالتنظيم الإداري هي مهام اعتاد الكثير من المديرين على ممارستها بعيداً عن توجهات الإدارة العليا، كونها أساسية، ناهيك عن غياب المتابعة من الجهات العليا بالقدر الكافي؛ نظراً لظروف الحرب. كما يتضح أن أعلى فقرة في البعد الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.78%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين في مدارس الموامة من المعلمين هم من العاملين رسمياً قبل فترة الحرب، وبالتالي قد يشكلوا معيناً مساعداً ومشجعاً لاتخاذ المدير القرار

جدول (12): يبين المعالجات الإحصائية لقرارات بعد "اتخاذ القرارات"

يتضح من الجدول (12) السابق أن البعد الثاني "اتخاذ القرارات"، ورد في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث حصل على وزن نسبي (66.18%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن متطلبات اتخاذ القرار الفاعل تتطلب قدرات وسمات واجب توافرها في مديري المدارس، وهو الأمر الذي لم بنضج عند العديد من مديري المدارس، ممن عينوا قبيل الحرب، إضافة إلى أن متطلبات اتخاذ القرار ليست متوافرة بالقدر الكافي، سيما ما يتعلق بتوافر المعلومات الدقيقة، كما أن تعدد المرجعيات (الرسمية وغير الرسمية) قد يشكل معرقلاً لاتخاذ المدير القرار المناسب، ناهيك عن الارتباك الحاصل في المشهد العام. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سبيت (2024)، التي أظهرت النتائج أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية جاء بتقدير مرتفع. كما يتضح أن أعلى فقرة في البعد الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (69.04%) بدرجة كبيرة نسبياً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العديد من المديرين لديهم

جدول (13): يبين المعالجات الإحصائية لقرارات بعد "الإبداع والابتكار".

كما تبين أن أعلى فقرة في البعد الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.94%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى شح التمويل الرسمي، وتوافر قنوات غير رسمية كثيرة، تتصف بروح البذل، يستعين بها مديرو المدارس، وكانت أدنى فقرة الفقرة (2) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (61.20%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حساسية الوضع العام، وتعدد المشهد، وتداخل المؤثرات؛ مما يجعل بعض المديرين يحدون من مساحة الحرية للعاملين.

البعد الرابع "العمل الجماعي التشاركي": استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (14) الآتي:

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يهتم مدير مدرستي بالاقترحات التي يتقدم بها العاملون في المدرسة.	3.587	0.949	71.74	مرتفعة	1
2.	يشرك العاملین معه في تحديد سياسات العمل المدرسي وإجراءاته.	3.212	0.963	64.24	متوسطة	5
3.	يتعاون مع كافة الجهات والمؤسسات ذات العلاقة لتقييم خدمات تعليمية أفضل.	3.364	0.971	67.28	متوسطة	3
4.	يحول أخطاء العاملين إلى فرص للتعلم والتحسين والتطوير.	3.334	0.952	66.68	متوسطة	4
5.	يشجع العمل بروح الفريق لإنجاز مهام المدرسة.	3.483	0.974	69.66	مرتفعة	2
	البعد ككل	3.396	0.641	67.92	متوسطة	

تلك المدارس هم من النخب التي تم اختيارهم قصدًا، ليكونوا ظهريًا لمديري المدارس، وكانت أدنى فقرة الفقرة (2) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (64.24%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حساسية الوضع الاستثنائي، وأن السياسات المعمول بها في خطوطها الرئيسية يصعب تجاوزها؛ نظرًا لاعتبارات تنظيمية لها علاقة ببعض الاعتبارات السياسية والأمنية.

إجابة السؤال الثاني: وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية تعزى لمتغير جنس المدير (ذكر - أنثى)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار T. "test"، والجدول الآتي يوضح ذلك:

البعد	جنس المدير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الأول: التنظيم الإداري	ذكر	159	3.412	0.613	0.755	0.451	غير دالة
	أنثى	137	3.462	0.515			
الثاني: اتخاذ القرارات	ذكر	159	3.288	0.597	0.641	0.522	غير دالة
	أنثى	137	3.334	0.643			
الثالث: الإبداع والابتكار	ذكر	159	3.306	0.648	0.115	0.909	غير دالة
	أنثى	137	3.315	0.605			
الرابع: العمل الجماعي التشاركي	ذكر	159	3.358	0.676	1.101	0.272	غير دالة
	أنثى	137	3.440	0.599			
الاستبانة ككل	ذكر	159	3.341	0.546	0.758	0.449	غير دالة
	أنثى	137	3.388	0.509			

يتضح من الجدول (13) السابق أن البعد الثالث "الإبداع والابتكار"، ورد في المرتبة الثالثة والأخيرة، حيث حصل على وزن نسبي (66.20%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ظروف الحرب الشنيعة تقتل بواعث الإبداع والابتكار، وأن دوافع الإبداع وحوافزه شبه معدومة على صعيد التمويل، والحوافز، والتواصل؛ ناهيك عن أن الوصول إلى الحد الأدنى من الأهداف المنشودة بات صعبًا، مما يؤثر سلبيًا على مساحة الإبداع والابتكار، مع وجود نماذج لمديري مدارس يحاولون خلق أجواء عمل إبداعي بالرغم من كل التحديات.

جدول (14): يبين المعالجات الإحصائية لقرارات بعد "العمل الجماعي التشاركي"

يتضح من الجدول (14) السابق أن البعد الرابع "العمل الجماعي التشاركي"، ورد في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (67.92%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن سمة التشاركية في أوقات الأزمات الحادة ترجع في الأساس إلى السمات الشخصية، والقدرات الذاتية لمدير المدرسة، والمديرون يختلفون في سماتهم وقدراتهم، ناهيك عن أن الظروف الاستثنائية فرضت على المديرين العمل وفقًا لروح العمل الجماعي؛ نظرًا لعدم جدوى الفرد في مثل تلك الأوضاع الاستثنائية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فيجاي باسكار وشارف سوارا (Vijayabaskar & Sharveswara, 2019) التي بينت أن الإدارة الذاتية تمنح الحرية بشكل كبير للعملية الإدارية من خلال الإدارة التشاركية.

كما تبين أن أعلى فقرة في البعد الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.74%) بدرجة كبيرة نسبيًا، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين العاملين في

جدول (15): اختبار "T" للكشف عن الفروق تبعًا لمتغير جنس المدير.

ديقرميندر وجونقر (Degirmendere & Güngör, 2024) التي بينت وجود فروق في التقديرات حول متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية للمدير (أقل من 5 _ من 5 حتى 15 _ أكثر من 15).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ والجدول (16) الآتي يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (15) السابق أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير جنس المدير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين من مديري مدارس المواهمة يعيشون ذات الظروف، وأن متطلبات ممارسة القيادة الذاتية شبه غائبة؛ إلا أن هناك بعض النماذج الفريدة من كلا الجنسين تتسم بقدرة فائقة على ممارسة الإدارة الذاتية مهما تعقدت الأمور، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة أبو سبيت (2024)، ودراسة مقابلة (2022)، ودراسة شلش (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق حول ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت مع دراسة

جدول (16): اختبار "F" للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية للمدير.

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الأول: التنظيم الإداري	بين المجموعات	2.387	2	1.193	3.742	0.025	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	93.434	293	0.319			
	الإجمالي	95.820	295				
الثاني: اتخاذ القرارات	بين المجموعات	5.147	2	2.573	6.995	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	107.787	293	0.368			
	الإجمالي	112.934	295				
الثالث: الإبداع والابتكار	بين المجموعات	4.948	2	2.474	6.511	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	111.337	293	0.380			
	الإجمالي	116.285	295				
الرابع: العمل الجماعي التشاركي	بين المجموعات	7.846	2	3.923	10.108	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	113.711	293	0.388			
	الإجمالي	121.557	295				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	4.743	2	2.372	8.906	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	78.025	293	0.266			
	الإجمالي	82.769	295				

يتضح من الجدول (16) السابق أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أقل من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية، بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي: جدول (17): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية للمدير.

المتغير	سنوات الخدمة الإدارية للمدير	أقل من 5	من 5 _ 15	المتوسط الحسابي
الأول	أقل من 5	-		3.335
	من 5 _ 15	0.090	-	3.426
	أكثر من 15	0.264*	0.173	3.600
الثاني	أقل من 5	-		3.229
	من 5 _ 15	0.022	-	3.252
	أكثر من 15	0.346*	0.323*	3.575
الثالث	أقل من 5	-		3.256
	من 5 _ 15	0.014	-	3.242
	أكثر من 15	0.315*	0.330*	3.572
الرابع	أقل من 5	-		3.259
	من 5 _ 15	0.089	-	3.349
	أكثر من 15	0.457*	0.368*	3.717
الاستبانة ككل	أقل من 5	-		3.270
	من 5 _ 15	0.047	-	3.317
	أكثر من 15	0.346*	0.298*	3.616

* دالة عند 0.05

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية تعزى لمتغير حالة المدير (نازح-مقيم)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ استُخدم اختبار ت " T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

البعد	حالة المدير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الأول	نازح	201	3.486	0.559	2.244	0.026	دالة عند 0.05
	مقيم	95	3.328	0.579			
الثاني	نازح	201	3.333	0.645	1.017	0.310	غير دالة إحصائياً
	مقيم	95	3.258	0.558			
الثالث	نازح	201	3.373	0.661	2.712	0.007	دالة عند 0.01
	مقيم	95	3.178	0.529			
الرابع	نازح	201	3.465	0.623	2.721	0.007	دالة عند 0.01
	مقيم	95	3.250	0.659			
الاستبانة ككل	نازح	201	3.414	0.538	2.529	0.012	دالة عند 0.05
	مقيم	95	3.254	0.495			

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير حالة المدير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن لتخاذ القرارات له خصوصية؛ كونه يتعلق بحساسية الوضع الاستثنائي، ودرجة الحرج.

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية تعزى لمتغير حالة المدرسة (بناء حجري-خيام/غرف صفيح)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ استُخدم اختبار ت " T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول (19) الآتي يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (17) السابق أن الفروق جاءت لصالح الذين سنوات الخدمة الإدارية لمديريهم أكثر من 15 سنة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الخبرة التي يحملها أولئك المدبرون، بما يسهل إدارتهم الذاتية فيما يخص التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة أبو سبيبت (2024)، ودراسة شلش (2021)؛ اللتين أظهرتا عدم وجود فروق حول متغير سنوات الخدمة.

جدول (18): اختبار "T" للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير حالة المدير.

يتبين من الجدول (18) السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "T" أصغر من (0.05)، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير حالة المدير، على جميع أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية ما عدا البعد الثاني "اتخاذ القرارات"، وكانت الفروق لصالح النازحين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معظم سكان محافظات غزة مصنفون ما بين نازحين بعيداً عن بيوتهم، وعائدين يعيشون على أنقاض بيوتهم، وقلة منهم من تعرضوا لأضرار جزئية بسيطة، ويعتقد الباحث أن عمل المديرين النازحين في مثل هذه الأوضاع الصعبة قد يشكل باعاً وحافزاً للعمل والإنجاز، ملاً للفراغ الحاصل، مهما اختلف مستوى الإنجاز، ناهيك عن أن المديرين النازحين أبدوا قدرة عالية على التكيف مع أوضاعهم الاستثنائية الجديدة.

جدول (19): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير حالة المدرسة.

البعد	حالة المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الأول	بناء حجري	119	3.294	0.579	3.577	0.000	دالة عند 0.01
	خيام/غرف صفيح	177	3.531	0.544			
الثاني	بناء حجري	119	3.163	0.598	3.398	0.001	دالة عند 0.01
	خيام/غرف صفيح	177	3.407	0.614			
الثالث	بناء حجري	119	3.119	0.603	4.437	0.000	دالة عند 0.01
	خيام/غرف صفيح	177	3.439	0.612			
الرابع	بناء حجري	119	3.273	0.571	2.725	0.007	دالة عند 0.01
	خيام/غرف صفيح	177	3.479	0.674			
الاستبانة ككل	بناء حجري	119	3.212	0.483	4.203	0.000	دالة عند 0.01
	خيام/غرف صفيح	177	3.464	0.536			

بالمقابل تشكل الخيام وغرف الصفيح فرصة للاستقلالية، والعمل في أجواء قد تكون أكثر ملاءمة للإدارة الذاتية.

إجابة السؤال الثالث، ونصه: "ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديري مدارس (الموامة) بمحافظة خان يونس لحالات الطوارئ؟"

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بالمعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (20) الآتي:

يتبين من الجدول (19) السابق أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير حالة المدرسة، وكانت الفروق لصالح من حالة مدارسهم خيام/غرف صفيح، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدارس التي تعمل في أبنية أصيلة يعاني العاملون فيه من وجود النازحين في ذات المكان؛ مما يؤثر سلباً على أدائهم لعملهم، وإدارتهم الذاتية لمدارسهم؛

جدول (20): يبين المعالجات الإحصائية لقرارات استبانة "الاستجابة لحالات الطوارئ".

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يوفر مدير مدرستي الإمكانات المادية اللازمة للتعامل مع حالات الطوارئ.	1.695	0.824	33.90	منخفضة جداً	15
2.	يمتلك المرونة في مواجهته للطوارئ.	2.091	0.807	41.82	منخفضة	1
3.	يحدد قواعد وقائية تحسباً لأي أمر طارئ.	2.037	0.910	40.74	منخفضة	2
4.	يهيئ أولياء الأمور للاستعداد حال وقوع أحداث طارئة في مدرسته.	1.956	0.852	39.12	منخفضة	10
5.	يهتم بالعاملين معه وبطلبة المدرسة خلال حدوث الطوارئ.	1.986	0.905	39.72	منخفضة	6
6.	يوظف مواقع التواصل الاجتماعي للإعلام بحدوث الطوارئ.	1.935	0.855	38.70	منخفضة	13
7.	يتعاون مع فريق الأزمات المشكل من قبل الوزارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لأي طوارئ مستقبلية.	2.023	0.918	40.46	منخفضة	3
8.	يتسم بسرعة الاستجابة عند حدوث الطوارئ.	1.966	0.874	39.32	منخفضة	8
9.	يشجع العاملين على اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة خلال حدوث الطوارئ.	1.912	0.912	38.24	منخفضة	14
10.	يتصف بالحكمة والصوابية في معالجته للحالات الطارئة وتداعياتها.	2.000	0.847	40.00	منخفضة	5
11.	يقدم حوافز مادية أو معنوية للعاملين الذين يتعاملون مع الطوارئ بمسؤولية.	1.979	0.863	39.58	منخفضة	7
12.	يشكل فرق عمل من المدرسين للمساعدة في تجاوز تداعيات الطوارئ.	1.942	0.863	38.84	منخفضة	12
13.	يوعي الطلبة لكيفية التصرف خلال حدوث الطوارئ.	1.949	0.871	38.98	منخفضة	11
14.	يحافظ بقتوات تواصل مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة لإنقاذ المدرسة في حالات الطوارئ.	1.962	0.906	39.24	منخفضة	9
15.	يتصف بالالتزان الانفعالي خلال حدوث الطوارئ.	2.003	0.881	40.06	منخفضة	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	1.962	0.599	39.24	منخفضة	

الأوضاع الاستثنائية تفرض على المديرين مسارات ثابتة، سوى أولئك القلة من المديرين الذين يمتلكون القدرات الفائقة والسمات الفريدة. وكذلك الفقرة (3) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (40.74%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين ممن يمتلكون المواصفات الاستثنائية قد يكونون قد تمكنوا من استثمار علاقاتهم وإمكانات المجتمعات النزوح المحيطة لضبط العمل وفقاً للقدرات التنبؤية والإجراءات الوقائية. ولعل ورود هاتين الفقرتين بتقدير متقدم بالرغم من انخفاض درجة التقدير، يعود لكون مضمونهما يشكل مساحة حرة لذوي القدرات الفائقة من المديرين.

وكانت أدنى فقرتين:

– الفقرة (1) احتلت المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (33.90%) بدرجة منخفضة جداً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الظروف المادية الصعبة التي يمر بها الفلسطينيون تحت نير الحرب، ومنع الاحتلال من دخول المساعدات، إلى جانب صعوبة قدرة الناس على تداول النقد بسبب هدم البنوك وتعطيل عملها.

يتضح من الجدول (20) السابق أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديري مدارسهم لحالات الطوارئ؛ حصلت على وزن نسبي (39.24%)، أي بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن استجابة مديري مدارس الموامة لحالات الطوارئ بالوعي الكبير، والسرعة المطلوبة يحتاج الكثير من المقومات، التي يصعب توفيرها في ظل الحرب الشنيعة، ولعل من أصعب الأسباب ما يتعلق بقدرات بعض المديرين؛ سيما أن عدداً منهم لم يجابه طوارئ وأزمات بحجم حرب الإبادة؛ كونهم عينوا في وظائفهم في وقت قريب نسبياً، وكذلك فإن تدخلات الجهات القائمة على متابعة مدارس الموامة تحد نسبياً من انطلاق المديرين في الاستجابة الذاتية للطوارئ. وقد اختلفت هذه النتيجة مع توصلت إليه كل من دراسة الترتوري (2022)، ودراسة عساف وناصر (2020) اللتين أظهرتا أن إدارة مديري المدارس للطوارئ، واستعداداتهم أوقات الطوارئ والكوارث من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين تقديراً: الفقرة (2)، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (41.82%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديريهم لحالات الطوارئ تعزى لمتغير جنس المدير (ذكر- أنثى)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ استُخدم اختبار T. "test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول (21) الآتي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "T"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جنس المدير	
غير دالة إحصائياً	0.731	0.344	0.609	1.974	159	ذكر	الاستبانة ككل
			0.590	1.949	137	أنثى	

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديريهم لحالات الطوارئ تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية للمدير (أقل من 5 - من 5 حتى 15 - أكثر من 15)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول (22) الآتي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة إحصائياً	0.098	2.346	0.837	2	1.673	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			0.357	293	104.500	داخل المجموعات	
				295	106.173	الإجمالي	

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة مديريهم لحالات الطوارئ تعزى لمتغير حالة المدير (نازح- مقيم)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخدم اختبار "T. test"، والجدول (23) الآتي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "T"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	حالة المدير	
دالة عند 0.05	0.028	2.214	0.625	1.910	201	نازح	الاستبانة ككل
			0.528	2.074	95	مقيم	

استثمارها للاستجابة لطوارئ، سيما معرفتهم بمؤسسات مجتمع النزوح، والجهات الجهوية والعائلية، التي تشكل ظهراً للمدير الذي يتمتع بالذكاء الاجتماعي.

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

الفقرة (9) احتلت المرتبة الرابعة عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (38.24%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما أسلفه الباحثان من أن الظروف الاستثنائية لا تشجع المديرين على ذلك، بل تجعل بعضهم يتفرد باتخاذ القرار، مع تشجيع القلة القليلة من المعلمين الذين يتصفون بالصفات النخبوية.

إجابة السؤال الرابع: وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

جدول (21): اختبار "T" للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير جنس المدير.

يتبين من الجدول (21) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير جنس المدير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ضوابط العمل التي تحد من حرية عمل المديرين تسحب على كلا الجنسين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الترتوري (2022)، ودراسة أبو قاسم (2021)، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

جدول (22): اختبار "F" للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية للمدير.

يتضح من الجدول (22) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية للمدير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الاستجابة السريعة للطوارئ تحتاج إمكانيات أكثر من احتياجها للقدرات والسمات، وبالتالي فإن المديرين بشتى عدد سنوات عملهم تقريباً سواء في مقومات الاستجابة للطوارئ. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الترتوري (2022)، ودراسة أبو قاسم (2021)، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (23): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير حالة المدير.

يتبين من الجدول (23) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير حالة المدير، وكانت الفروق لصالح المقيمين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين المقيمين هم أدرى بظروف المنطقة التي يعملون فيها، فضلاً عن معرفتهم بالمواطن التي يمكن

عينة الدراسة لمستوى استجابة مديريهم لحالات الطوارئ تعزى لمتغير حالة المدرسة (بناء حجري- خيام/غرف صفيح).

لتتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار T. "test"، والجدول (24) الآتي يوضح ذلك:

جدول (24): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير حالة المدرسة.

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "T"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	حالة المدرسة
غير دالة إحصائياً	0.820	0.228	0.546	1.972	119	بناء حجري
			0.634	1.956	177	خيام/غرف صفيح

بمحافظة خان يونس ومتوسط تقديراتهم لمستوى استجابة هؤلاء المديرين لحالات الطوارئ، أي بمعنى كلما زاد مستوى اتخاذ القرارات والإبداع والابتكار، قل مستوى الاستجابة لحالات الطوارئ، والعكس صحيح، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون الفريدون ويعززون مناخاتها لدى العاملين والشركاء، إلى جانب اتصافهم بالإبداع والابتكار يشكل مساحة يتحررون من خلالها من قيود المتابعة، ومحاذير الظروف الاستثنائية، فيبحثون عن مسارات بديلة للاستجابة للطوارئ لكنها لا تتصف بالوعي العالي، والسرعة المطلوبة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

توصيات حول الإدارة الذاتية

- إعادة النظر في اختيار القيادات المدرسية، واستحداث نظام للاستقطاب، يمكن من خلاله ضمان توافر خيارات قيادية أكثر جدارة واقتدار لإدارة مدارسهم.
- تعزيز ثقافة الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية عامة، ومدارس المواطنة خاصة في هذه الظروف الاستثنائية، وأن يشمل التثقيف المديرين والعاملين على حد سواء.
- تنمية المهارات والسمات المتضمنة في أبعاد الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس، من خلال دورات تدريبية مكثفة، حتى لو نفذت خلال الحرب.
- تعزيز التوجه نحو التمكين الإداري للقيادات المدرسية من خلال رؤية استراتيجية شاملة.
- تنبيه مديري المدارس لتشكيل لجان مدرسية لمتابعة الأداء المدرسي، وأن يعززوا الاستقلالية لدى المديرين في اتخاذ قراراتهم المهنية؛ وأن يتيحوا الفرصة للعاملين لحل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم، وإشراكهم معه في تحديد سياسات العمل المدرسي وإجرائته؛ ترسيخاً للإدارة الذاتية.

توصيات حول الاستجابة لحالات الطوارئ

- التوجه نحو المسارات التشاركية في إدارة الأزمات، والاستجابة لحالات الطوارئ.
- تنمية مهارات الاستجابة الواعية والسريعة للطوارئ لدى مديري المدارس من خلال دورات تدريبية مكثفة

يتبين من الجدول (24) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير حالة المدرسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن كلا الحالتين للمدارس تسحب عليها ذات الظروف المتعلقة بقيود التصرف، بسبب حساسية الوضع التنظيمي والأمني، وأنها تتشابه في الظروف الطارئة التي تتعرض لها سواء كانت متعلقة للقصف الصهيوني، أو المنخفضات الجوية، أو انتشار الأوبئة.

إجابة السؤال الخامس: وتم افتراض عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وللتحقق من صحة الفرضية، تم حساب معاملات الارتباط بين المتوسطين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (25): معاملات الارتباط بين المتوسطين.

		متغيرات الدراسة	
Sig	الدرجة الكلية للاستجابة لحالات الطوارئ		
0.109	-0.093	التنظيم الإداري	الإدارة الذاتية
0.001	-0.195**	اتخاذ القرارات	
0.001	-0.184**	الإبداع والابتكار	
0.294	-0.061	العمل الجماعي التشاركي	
0.007	-0.155**	الدرجة الكلية للإدارة الذاتية	

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

يتبين من الجدول (25) السابق عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى "التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي" لدى مديري مدارس النزوح (المواطنة) بمحافظة خان يونس ومتوسط تقديراتهم لمستوى استجابة هؤلاء المديرين لحالات الطوارئ، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن التنظيم الإداري يتضمن قيوداً قد تحول دون حرية مديري المدارس في الاستجابة لحالات الطوارئ بالقدر المطلوب؛ نظراً لحساسية الوضع السياسي والأمني والتنظيمي، وكذلك فإن العمل الجماعي في أوضاع الطوارئ قد يربك العمل؛ خصوصاً أن بعض الشركاء هم شركاء بصبغة شعبية وجهوية، لا يخضعون لضوابط العمل المنظم ومعاييرها.

ووجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى "اتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار" ومستوى الإدارة الذاتية ككل لدى مديري مدارس النزوح (المواطنة)

made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons license, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons license and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license.

المراجع

- أبو سبيت، منى عبد العزيز. (2024). الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي [أطروحة دكتوراه، جامعة الخليل]، مستودع جامعة الخليل الرقمي.
<https://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/1444>
- أبو قاسم، رسمية. (2021). التحديات التي تواجه تطبيق التعليم في حالات الطوارئ. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 29(4)، 107-134.
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.4/2021/5>
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء. (2024). خطة الطوارئ الحكومية للعام 2024. رام الله، فلسطين.
<https://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/Upload/Documents/%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%A6%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%202024.pdf>
- الحربي، خالد. (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (102)، 125-141.
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.102.2024.1052>
- الترنوري، محمد حسين. (2022). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية لمهارات التواصل وأثره في فعالية إدارتهم للطوارئ [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة.
- العاروري، سوسن. (2024). واقع التعليم المدرسي في قطاع غزة ومجالات الدعم اللازمة أثناء وبعد الحرب

وعملية، مع عدم الاكتفاء بالتنظير، وتمكين المديرين منهم وفق نظام متكامل للتنمية المهنية.

- توفير الإمكانات اللازمة لتسهيل استجابة المديرين لحالات الطوارئ، ومحاولة موازنة مدارس التعليم الاستثنائية، بما في ذلك الموازنة للمدخلات البشرية، والمادية، والتقنية، والمعلوماتية، والقيمية، بما يضمن نجاح تلك المدارس في تقديم التعليم بشكل مناسب.
- ضبط التداخلات، وفض اشتباك المصالح والصلاحيات بين جهات العلاقة، من وزارة التربية والتعليم، والمنظمات الدولية، والمبادرين، والشخصيات الجهوية في مجتمع النزوح.
- ضرورة تدريب المديرين على طرق توفير الإمكانات المادية اللازمة للتعامل مع حالات الطوارئ، وأن يشجعوا العاملين على اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة خلال حدوث الطوارئ، وأن يوظفوا مواقع التواصل الاجتماعي للإعلام بحدوث الطوارئ.

بيان الإفصاح

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الحصول على إذن خطي بالموافقة على تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك من قبل لجنة متابعة التعليم بمديرية التربية والتعليم بخان يونس.
- توافر البيانات والمواد: متوفرة.
- مساهمة المؤلفين: الباحث الأول قام بإنجاز معظم البحث، وساهمت الباحثة الثانية في متابعة التطبيق الميداني للدراسة. علمًا بأن الدراسة ليست مستقلة من رسالة أو أطروحة علمية.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب.
- التمويل: التمويل ذاتي.
- شكر وتقدير: يتقدم الباحثان بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من السادة رؤساء وأعضاء اللجان المختصة في مجلة جامعة النجاح الوطنية للعلوم الإنسانية (ب)، وذلك على جهودهم الكريمة في إخراج هذا العمل، (www.najah.edu).

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were

– وولف، دونالد. (2007). *الموامة من أجل التعلم: استراتيجيات لتحقيق فعالية التعليم*. (ترجمة إبراهيم شهابي). الرياض: مكتبة العبيكان.

References

- Abu Qasim, R. (2021). Challenges facing the implementation of the education in emergencies program in UNRWA schools (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Gaza for Educational and Psychological Studies*, 29(4), 107–134. <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.4/2021/5>
- Abu Sbiet, M. A. (2024). *Self-management and its relationship to the quality of administrative decision-making and job commitment* (in Arabic). [doctoral dissertation, Hebron University], Hebron University Dspace. <https://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/1444>
- Al-Aroui, S. (2024). The reality of school education in the Gaza Strip and the necessary areas of support during and after the war to restore education (in Arabic). *Journal of the Palestinian Educators Association for Arts, Educational and Psychological Studies*, 6(14), 84–100. <https://doi.org/10.69867/PEAJ0167>
- Al-Harbi, K. (2024). Requirements for implementing self-management in secondary schools in Makkah (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (102), 125–141. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.102.2024.1052>
- Ali, H., & Jaber, F. (2024). *The reality of AL-Mowa'ama schools in light of the war on Gaza (Fact sheet)* (in Arabic). Social and Economic Policies Monitor. Ramallah, Palestine. <https://www.almarsad.ps/index.php/content/publications/%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9->

لاستعادة التعليم. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية*، 6(14)، 84–100. <https://doi.org/10.69867/PEAJ0167>

- عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم. (2021). تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 49(2)، 159–205. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1107245>
- عساف، محمود، وناصر، إيناس. (2020). رؤية مقترحة لتعزيز استعدادات الإدارات المدرسية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(7)، 250. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9419>
- علي، حلا، وجابر، فراس. (2024). *واقع مدارس الموامة في ظل حرب الإبادة الجماعية على قطاع غزة (ورقة حقائق)*. مرصد السياسات الاجتماعية والاقتصادية، رام الله، فلسطين. <https://www.almarsad.ps/index.php/content/publications/%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3-8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%A1%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B8%D9%84-%D8%AD%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%BA%D8%B2%D8%A9.html>
- شلش، باسم محمد. (2021). درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين ومعاوناتها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 12(36)، 125–139. <https://doi.org/10.33977/1182-012-036-009>
- مقابلة، منصور. (2022). الإدارة الذاتية ومعاوناتها. *مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 36(10)، 202–228. <https://doi.org/10.35552/0247-036-010-001>

- Sciences*, 13(2), Article 118.
<https://doi.org/10.3390/educsci13020118>
- Değirmendere, M., & Güngör, H. (2024). Examination of self-management perceptions of school administrators. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 26(4), 1486–1503.
<https://doi.org/10.32709/akusosbil.1231641>
 - General Secretariat of the Council of Ministers. (2024). *Government emergency plan for 2024* (in Arabic). Ramallah, Palestine.
<https://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/Upload/Documents/%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%A6%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%202024.pdf>
 - Hasan, A., & Buheji, M. (2024). Education resilience under occupation: Case of Palestine. *International Journal of Inspiration, Resilience & Youth Economy*, 8(1), 33–45.
<https://doi.org/10.18576/ijye/080103>
 - Johnson, K. R. (2023). Crisis management in education. *Jurnal Ar-Ro'is Mandalika (ARMADA)*, 3(3), 152–160.
<https://doi.org/10.59613/armada.v3i3.2834>
 - Karalis, T. (2020). Planning and evaluation during educational disruption: Lessons learned from COVID-19. *European Journal of Education Studies*, 7(4).
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3789022>
 - Maqabla, M. (2022). Self-administration and obstacles to its implementation (in Arabic). *An-Najah University Journal for Research (Human Sciences)*, 36(10), 202–228.
<https://doi.org/10.35552/0247-036-010-001>
 - Pastor, M. J. D., Acosta, R. L., & Aquino, M. U. (2024). Resiliency practices in <https://doi.org/10.3390/educsci13020118>
 - Al-Tarturi, M. H. (2022). *The degree to which public school principals in southern Palestine possess communication skills and its impact on emergency management effectiveness* (in Arabic). [Unpublished master's thesis]. Al-Aqsa University, Palestine.
 - Amer, S. A. M. I. (2021). Activating community participation in light of the self-management approach (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Ismailia*, 49(2), 159–205.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1107245>
 - Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel (in Arabic). *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191–208.
<https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>
 - Assaf, M., & Nasser, E. (2020). A proposed vision to enhance school administrative preparedness in emergencies (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Gaza for Educational and Psychological Studies*, 28(7), 250–273.
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9419>
 - Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis management and school leadership in disruptive times. *Education*

