



## دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية بفلسطين في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ

أ. زينات حامد كحيل

برنامج الدكتوراة المشترك في الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين  
البريد الإلكتروني: Nad9450@gmail.com

أ. صابرين سلمان مزيد

برنامج الدكتوراة المشترك في الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين  
البريد الإلكتروني: Smezyed@gmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ، والتعرف على مستوى تطبيق القيادة الناعمة من قبل مديري المدارس الحكومية وقت الطوارئ، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، واعتمدت في جمع المعلومات على أداتي الاستبانة والمقابلة. وتكونت عينة الدراسة من (165) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية بمحافظة الوسطى بقطاع غزة بفلسطين، و(8) مدراء للإجابة عن أسئلة المقابلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ كبيرة وبنسبة (77.78%)، وأن مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ كبير وبنسبة (83.4%)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ، وأن مديري المدارس الحكومية يطبقون القيادة الناعمة بفعالية أثناء الطوارئ، من خلال اتخاذ القرارات المرنة، وتشجيع الابتكار، وتوظيف أساليب تواصل فعالة، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثتان بتعزيز التخطيط المرن وإدارة الأزمات وإشراك فرق الطوارئ في اتخاذ القرار، وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة في باقي محافظات قطاع غزة التي لم يشملها مجتمع الدراسة، ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الناعمة، الرسوخ الوظيفي، المدارس الحكومية، وقت الطوارئ.



# The Role of Soft Leadership among Public School Principals in Palestine in Enhancing Teachers' Job Embeddedness During Emergencies

**Zenat Hamed Kuhail**

The Joint PhD Program in Philosophy in Educational Administration, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine  
Email: Nad9450@gmail.com

**Sabreen Salman Mezyed**

The Joint PhD Program in Philosophy in Educational Administration, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine  
Email: Ssmezyed@gmail.com

## ABSTRACT

The study aimed to identify the role of soft leadership among public school principals in enhancing teachers' job embeddedness during emergencies, as well as to determine the level of soft leadership practiced by public school principals in times of emergencies. The study employed a mixed-methods approach and relied on a questionnaire and an interview as data collection tools. The study sample consisted of 165 male and female teachers from public schools in the Middle Governorate in the Gaza Strip, and eight principals who responded to the interview questions.

The findings revealed that the degree to which public school principals practice soft leadership during emergencies was high, reaching 77.78%. The level of teachers' job embeddedness during emergencies was also high, reaching 83.4%. Additionally, the results showed a positive (direct) correlation between the average scores of the respondents' assessments of principals' soft leadership practices and the level of teachers' job embeddedness in times of emergencies. The study further indicated that public school principals effectively apply soft leadership during emergencies through flexible decision-making, encouraging innovation, and employing effective communication strategies. In light of these findings, the researchers recommend strengthening flexible planning, crisis management, and involving emergency teams in decision-making. They also recommend conducting further similar studies in the remaining governorates of the Gaza Strip that were not included in the study population, and comparing their results with those of the current study.

**Keywords:** Soft leadership, job embeddedness, public schools, emergencies.

**مقدمة:**

يعد التعليم من أهم الركائز في تطور المجتمعات ورفقيها، فهو الأداة الرئيسة لبناء الأجيال القادرة على تحقيق التقدم ومواجهة التحديات، حيث تقوم المؤسسات التعليمية بدور محوري في توفير بيئة مستقرة وداعمة للمعلمين والطلبة على حد سواء، مما يتطلب وجود قيادة تربوية فاعلة قادرة على توفير الدعم النفسي والمهني للمعلمين بما يعزز استقرارهم ورسوخهم الوظيفي، ويضمن استمرار العملية التعليمية بكفاءة، خاصة في أوقات الطوارئ. وتمثل القيادة المدرسية الجوهر والقلب النابض للعملية التعليمية، فهي مفتاح الإدارة، فهي ذات أهمية كبيرة مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى، لكونها ركيزة أساسية في تطوير المدارس وتقديمها، فإذا ما كانت تسعى المدرسة إلى تحقيق إصلاح حقيقي وفعال، والنهوض بالعملية التعليمية، فلا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قيادة فاعلة على درجة عالية من الوعي والمهارة (الطراونة، 2022م، 227).

وتعد القيادة الناعمة من أهم المدخلات الحديثة والضرورية للمدير كأحد المداخل القيادية الحديثة في التعامل مع الآخرين، يؤدي تطبيقها إلى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات الفنية والقيادية، وهي قيادة تكاملية تقوم على أساس المشاركة وإقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل المدرسي (المصري، 2020م، 5).

وتكمن أهمية القيادة الناعمة في دورها المحوري بتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي الذي يعد إستراتيجية مهمة للاحتفاظ بالموظفين، حيث أنه يمثل أحد أشكال السلوك التنظيمي التي تعمل على ضمان استمرارية الموارد البشرية داخل المؤسسة لأطول فترة ممكنة من خلال الأخذ في الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية، ويترتب عليها تحسين مستوى الأداء الوظيفي. (يسن وآخرون، 2023م، 1246).

وقد أظهرت الدراسات أن تعزيز الرسوخ الوظيفي يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين استقرار الموظفين في بيئات العمل. (Artiningsih, et. al., 2023, 38)

وانطلاقاً من أهمية القيادة الناعمة في دعم المعلمين، وأهمية الرسوخ الوظيفي في استقرارهم واستمرار العملية التعليمية، ونظراً لقلّة الدراسات التي ربطت القيادة الناعمة بالرسوخ الوظيفي وقت الطوارئ في السياق الفلسطيني، جاءت هذه الدراسة لتبحث دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ.

**مشكلة الدراسة:**

تواجه المدارس في قطاع غزة بفلسطين تحديات استثنائية، لاسيما في وقتنا الحالي الذي يشهد أوقات الحرب والطوارئ، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرار العملية التعليمية والرسوخ الوظيفي للمعلمين. وللحفاظ على استمرارية العملية التعليمية، لابد من وجود قيادة ناعمة، كأحد الأساليب الإدارية القادرة على التخفيف من هذه التحديات، والتعامل مع الظروف الراهنة، وقدرتها على بناء بيئة عمل إيجابية ومرنة تمكن المعلمين من الاستمرار في أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية رغم الظروف الصعبة.

وتشير بعض الدراسات إلى وجود نقص ملحوظ في ممارسة المهارات الناعمة بين قادة المدارس، حيث بيّنت دراسة التويرجي (2020م) تدني في مستوى تطبيق المهارات الناعمة لدى القادة. ويعد هذا النقص حاجزاً أمام التطوير الذاتي للقادة وكذلك التطوير المؤسسي، مما يؤثر على فعالية الإدارة المدرسية وجودة الأداء التعليمي.

وبناءً على ما تقدم تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: **ما دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين؟**

وتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة من وجهة نظر المعلمين وقت الطوارئ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)؟
3. ما مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)؟



5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وتعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ؟
6. ما مستوى تطبيق القيادة الناعمة من قبل مديري المدارس الحكومية وقت الطوارئ من وجهة نظرهم؟

#### فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة ما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس أو دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس أو دراسات عليا).
5. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ؟

#### أهداف الدراسة: تسعى الدراسة للتعرف إلى:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة من وجهة نظر المعلمين وقت الطوارئ.
2. مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ.
3. مستوى تطبيق القيادة الناعمة من قبل مديري المدارس الحكومية وقت الطوارئ من وجهة نظرهم.

#### أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

1. التعرف على أبعاد القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية بوزارة التربية والتعليم.
  2. التعرف على أبعاد الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين.
  3. حادثة موضوع الدراسة، حيث تميزت الدراسة الحالية بأنها جمعت بين متغيرين لم تجمع بينهما دراسات سابقة، ولم يتم تطبيقها على مدارس التربية والتعليم، وهما متغير (القيادة الناعمة) مع متغير (الرسوخ الوظيفي) وذلك في حدود علم الباحثين.
  4. الجهات التي قد تستفيد من الدراسة:
- طلبة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في معرفة أبعاد القيادة الناعمة لدى مديري المدارس وأبعاد الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية.
  - مدراء المدارس في إعطائهم تغذية راجعة عن درجة ممارسة القيادة الناعمة وأثرها على الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم وقت الطوارئ.
  - القائمون على إدارة التعليم في وزارة التربية والتعليم بتزويدهم بالمعلومات والنتائج عن دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين في المدارس وقت الطوارئ.



**حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة في التالي:

**حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على تحديد دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية، والمتمثلة في مجالات (القيادة، الاتصال والتواصل والذكاء العاطفي)، والرسوخ الوظيفي لدى المعلمين والمتمثل في مجالات (الروابط، المواءمة والتضحية).

**الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة من معلمي ومديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية بمحافظة الوسطى بقطاع غزة لفلسطين العاملين وقت الطوارئ.

**الحد المكاني:** طبقت الدراسة على المدارس الحكومية الأساسية والثانوية بمحافظة الوسطى التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة لفلسطين الفاعلة وقت الطوارئ.

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2025-2026م.

**مصطلحات الدراسة:** استخدمت الباحثتان المصطلحات التالية:

**القيادة الناعمة اصطلاحاً:** هي السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات الاتصال، والرؤية، والذكاء العاطفي؛ مما يعزز من توجيه المعلمين داخل المدرسة (مبارز، 2019: 8).

**دور القيادة الناعمة اجرائياً:** الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة المحدد بالمجالات (القيادة، الاتصال والتواصل والذكاء العاطفي).

**الرسوخ الوظيفي اصطلاحاً:** مجموعة من الروابط النفسية والاجتماعية والعوامل الداخلية والخارجية، والتي توضح ارتباط المعلم وتمسكه بعمله، وتمثل قيمه وثقافته مع قيم المدرسة، مما يحسن من ارتباطه بوظيفته وبالمدرسة (مخامرة، 2024: 50).

**تعزيز الرسوخ الوظيفي اجرائياً:** الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة المحدد بالمجالات (الروابط، المواءمة والتضحية).

**المدارس الحكومية اصطلاحاً:** هي المدارس التي تخضع لإدارة وإشراف الجهات الحكومية، ويكون فيها التعليم مجاني، ويتم تمويلها كلياً من وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019: 3).

**حالة الطوارئ اصطلاحاً:** حالة مفاجئة استثنائية أو مضطربة تمر بها دولة معينة لفترة زمنية، وتؤثر هذه الحالة على المجتمع ومؤسساته، بما في ذلك المؤسسة التعليمية، وقد تنشأ هذه الأزمات عن كوارث طبيعية كالفيضانات والزلازل، وتقشئ الأمراض، أو بشرية من فعل الإنسان كالصراعات والنزاعات المسلحة الداخلية والخارجية، مما يتطلب اتخاذ تدابير مستعجلة لمواجهة تلك الظروف الاستثنائية الطارئة لحين زوالها والسيطرة عليها. (محمد، 2023: 35).

**وتعرف الباحثتان حالة الطوارئ بأنها:** الوضع المفاجئ والاستثنائي الذي شهدته غزة خلال الحرب الأخيرة منذ السابع من أكتوبر والذي يمثل حالة من عدم الاستقرار على المستويين المجتمعي والمؤسسي، تسببت في تهديد حياة المدنيين، وتدمير البنية التحتية، ونقص الخدمات الأساسية، مما يجعل التدخل السريع واتخاذ التدابير الفعالة ضرورة ملحة للحد من الآثار السلبية واستعادة التوازن الإنساني والمجتمعي.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### القيادة الناعمة

عرفت (أبو ليفة 2020: 415) القيادة الناعمة بأنها: "توافر مجموعة من المهارات الناعمة لدى القادة من خلال تقديمهم رؤى واضحة وحلولاً مبتكرة لمشكلات العمل، وقبولهم آراء العاملين وأفكارهم، وتمكنهم من إدارة فرق العمل بفعالية وكفاءة داخل المنظمة، من خلال مهارات قيادية ناعمة، تتمثل في مهارة الرؤية المشتركة، ومهارة الاتصالات، ومهارة الذكاء الشعوري".

تعرف الباحثتان القيادة الناعمة في أوقات الطوارئ بأنها نمطاً قيادياً فعالاً يعتمد على التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين، ويقوم على مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية التي تزداد أهميتها في مثل هذه الظروف كالعامل الجماعي، والتعاون، والتواصل الفعال، والمبادرة، والقدرة على التوجيه، وتطوير الذات. وتتمثل هذه المهارات القادة من الحفاظ على استقرار الفريق، واحتواء التوتر، وتعزيز المرونة والتكيف مع المتغيرات المفاجئة.





وفي السياق التربوي، تبرز أهمية القيادة الناعمة في تمكين المدراء والمعلمين من التكيف مع التحديات المفاجئة، وبناء الثقة بالنفس، وتحسين التفكير والسلوك، إضافة إلى توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلبة رغم الظروف الصعبة.

#### أبعاد القيادة الناعمة

تناول الباحثون والمهتمين بموضوع القيادة الناعمة في دراساتهم العديد من الأبعاد، ولكن معظم الدراسات انتفتت على ثلاث أبعاد رئيسة تمثلت في القيادة، والاتصال والتواصل، والذكاء العاطفي، وهي الأبعاد التي تبنتها الدراسة الحالية. وفيما يلي عرض موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

#### أولاً: بعد القيادة:

يعرف (ذياب، 2024: 3) القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طوعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما".

وفي سياق الدراسة الحالية تعرف الباحثان القيادة بأنها: "السلوك الذي يمارسه القائد التربوي داخل المؤسسة التعليمية بهدف التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية". ويتم قياس هذا السلوك من خلال استجابات أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة، والتي تعكس مدى ممارسة المدير للسلوك القيادي في ظروف الطوارئ التربوية.

#### ثانياً: بعد الاتصال والتواصل:

يرى مبارز وشعراوي (2019: 15) أن الاتصال والتواصل لدى القائد هو: "القدرة على التواصل بشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد شخصياً، والتي قد تكون مهارات كمهارة التحديث، ومهارة الكتابة، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة الاستماع".

وفي سياق الدراسة الحالية تعرف الباحثان الاتصال والتواصل بأنه: "قدرة مدير المدرسة أو القائد التربوي على تبادل ونقل المعلومات بفعالية ووضوح، وتوجيه التعليمات، وتبادل الأفكار مع المعلمين والعاملين أثناء أوقات الطوارئ بشكل واضح وفعال، بما يضمن استمرارية العملية التعليمية وفعالية الأداء الوظيفي. ويقاس هذا البعد في الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة الخاصة به.

#### ثالثاً: بعد الذكاء العاطفي:

عرف الشمري (2016) الذكاء العاطفي بأنه: "قدرة القائد على التحكم في مشاعره أثناء التعامل مع أفراد الفريق وفق أبعاد الذكاء العاطفي والتمثلة في إدارة الانفعالات، والمعرفة الوجدانية، والتواصل الاجتماعي".

وفي سياق الدراسة الحالية تعرف الباحثان الذكاء العاطفي بأنه: "السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة لضمان التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين، وإدارة هذه المشاعر بفعالية، والتفاعل الإيجابي مع العاملين والطلاب وأولياء الأمور أثناء أوقات الطوارئ، بما يساهم في تعزيز استقرار العملية التعليمية وكفاءة الأداء الوظيفي. ويقاس هذا البعد في الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد.

#### العوامل المؤثرة في ممارسة القيادة الناعمة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ممارسة القيادة الناعمة للمديرين كما حددها (Nourthhouse, 2018) وهي:

- 1- ثقافة المؤسسة: تلعب الثقافة المؤسسية دوراً حاسماً في ممارسة القيادة الناعمة؛ فهي تعزز التعاون والمشاركة والثقة، وتوفر بيئة ملائمة لتنمية المهارات الناعمة.
- 2- الدعم الإداري: توفير الدعم والموارد اللازمة للمديرين لتطوير وتحسين مهاراتهم القيادية، فإن ذلك سيساهم تعزيز قدراتهم وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل.
- 3- التدريب: يلعب التدريب دوراً أساسياً في تعزيز ممارسة القيادة الناعمة عن طريق توفير برامج تدريبية موجهة نحو تطوير هذه المهارات، ويمكن تزويد المديرين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين قدراتهم القيادية.
- 4- الثقة والتفويض: عندما يكون هناك ثقة من الإدارة العليا والمجتمع المدرسي بقدرات المديرين، يكون لديهم المرونة والحرية في ممارسة القيادة الناعمة بشكل فعال.
- 5- القدرة على التواصل والتفاعل: تعد القدرة على التواصل الفعال والتفاعل مع أعضاء الفريق وأطراف أخرى ذات أهمية كبيرة.



6- التحفيز والالهام: تحفيز وإلهام أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال توفير رؤية ملهمة ودعم الأفراد للتفوق وتجاوز العقبات.

7- التحديات والمواجهة: تواجه القيادة في المدارس تحديات متعددة مثل الضغوط الزمنية والتغييرات التشريعية، وتنوع الطلاب، والتواصل مع أولياء الأمور، وغيرها. ويجب على المديرين التعامل مع هذه التحديات بشكل فعال.

وترى الباحثتان أن ممارسة المديرين للقيادة الناعمة تتأثر بعدة عوامل، لا سيما في أوقات الطوارئ في قطاع غزة، حيث تزداد الحاجة إلى قيادة فعالة تتبنى ثقافة المؤسسة الداعمة للتعاون والثقة، وتقدم الدعم الإداري والموارد اللازمة لتطوير المهارات، وتشجع على التدريب المستمر لاكتساب المعرفة والأدوات القيادية، وتقدم التحفيز والإلهام لأعضاء المجتمع المدرسي، ولديها القدرة على مواجهة التحديات والتعامل مع الضغوط والتغيرات لضمان استمرارية العملية التعليمية.

### الرسوخ الوظيفي

عرفته (الزيادي، 2020: 81) بأنه: "درجة ارتباط العامل بوظيفته والاحتفاظ بها، وإحساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع أهداف الوظيفة، وأن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها، كما ينمي لديها ارتباط رسمي وغير رسمي بمجال العمل".

تعرف الباحثتان الرسوخ الوظيفي في أوقات الطوارئ بأنه مدى ارتباط المعلم بوظيفته التعليمية، وحرصه على الاستمرار فيها نتيجة انسجامها مع أهدافه الشخصية والمهنية، وشعوره بأن بيئة العمل توفر له فرصاً يصعب الحصول عليها في أماكن أخرى. ويتجلى هذا الرسوخ من خلال التفاعل الإيجابي مع الزملاء، والارتباط الوجداني بالمجتمع المدرسي، والوعي بأهمية الدور التربوي خاصة في أوقات الطوارئ التي تتطلب مزيداً من الالتزام والاستقرار المهني لضمان استمرارية العملية التعليمية ودعم الطلبة نفسياً وتعليمياً.

### أبعاد الرسوخ الوظيفي

يتمحور مفهوم الرسوخ الوظيفي حول عدة أبعاد مترابطة تسهم في توضيح مستوى ارتباط الفرد بمؤسسته. وتعد هذه الأبعاد مدخلاً لفهم العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية التي تدفع الموظف للبقاء في بيئة العمل، وتنعكس بشكل مباشر على الأداء، والالتزام، وجودة العمل المؤسسي. وقد أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن أبعاد الرسوخ الوظيفي ثلاثة أبعاد هي الروابط، والملائمة، والتضحية.

**1- الروابط:** تعرف الروابط بأنها العلاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية التي يكونها الفرد نتيجة العمل في المؤسسة، حيث يكون هناك علاقات متبادلة بين الموظف وأعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمي إليها. (AlGhazali, 2020).

وقد ذكرت (حرز الله، وبني حمدان، 2024) مجموعة من الترتيبات يجب أن تتضمنها الروابط التنظيمية أهمها:

- الهيكل التنظيمي: وهو تقسيم المنظمة إلى وحدات أو أقسام مختلفة بناء على وظائفها وأدوارها.
- السلطة والتحكم: توضح الروابط التنظيمية من يتخذ القرارات ومن يتحكم في تنفيذها.
- التواصل وتدفق المعلومات: تبين كيفية تدفق المعلومات داخل المنظمة وبين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.

- التقارير والمساءلة: توضح من يقدم التقارير لمن وكيفية تقييم الأداء وتحديد المسؤوليات.

وترى الباحثتان أن الروابط التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية تمثل عنصراً حاسماً في تعزيز الالتزام بين العاملين، خاصة في أوقات الطوارئ في قطاع غزة، حيث أنها تسهم في تنظيم العمل وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يساعد على استمرار العملية التعليمية رغم الأوضاع الصعبة. كما أن قوة هذه الروابط تعزز روح الانتماء والتكاتف بين المعلمين والإداريين، وتدعم قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف مع الأزمات.

**2- الملائمة:** يعرف (Chen & Ayoun, 2019) الملائمة بأنها درجة التوافق والانسجام بين قيم الموظف الشخصية وأهدافه المهنية وخطته المستقبلية مع ثقافة المؤسسة ومتطلبات وظيفته الحالية من معارف ومهارات وقدرات. كما أنه شعور الموظف بأن اهتماماته ورغباته الفردية والمجتمعية تتسجم مع ثقافة المؤسسة.

وذكرت (حرز الله، وبني حمدان، 2024) بعض الجوانب التي يمكن أن تشملها الملائمة مع المؤسسة وهي:



- فهم ثقافة المؤسسة: يعني ذلك فهم القيم والمعتقدات والتوجهات التي تميز المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك الموظفين وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم.
  - تبني أهداف المؤسسة: يعني ذلك أن يكون لدى الموظفين تفهم واضح لأهداف المؤسسة ومساهماتهم في تحقيقها من خلال أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.
  - التكيف مع بيئة العمل: يعني ذلك قدرة الموظف على التكيف مع التحولات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، سواء كانت تغييرات في هيكل المؤسسة، أو في المتطلبات الوظيفية، أو في سياسات العمل.
  - التوافق مع القواعد والإجراءات: يعني ذلك الامتثال للسياسات والإجراءات والقوانين التي تحكم سلوك الموظفين في المؤسسة.
  - المساهمة في بناء الفريق: يعني ذلك المشاركة الفعالة في العمل الجماعي ودعم زملائهم في الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مشترك.
- وترى الباحثتان أن الملاءمة تمثل بعداً هاماً في استمرارية العمل التربوي؛ إذ تعكس الملائمة مدى انسجام قيم الموظف وأهدافه مع ثقافة المؤسسة ومتطلباتها، وتزداد أهميتها في أوقات الطوارئ في قطاع غزة، حيث تساعد درجة التوافق العالية بين العاملين والمؤسسة في تعزيز روح الصمود والتعاون، وتمكينهم من التكيف مع الظروف الأمنية القاسية وضغوط العمل. فكلما شعر المعلمون بأنهم جزء من منظومة تشترك معهم في القيم والرسالة، زادت قدرتهم على الاستمرار والعطاء رغم انعدام الأمن والاستقرار.
- 3- التوضيحية:** يعرف (Coetzee, et. al, 2019) التوضيحية بأنها إدراك الموظف لحجم الخسائر أو التكاليف النفسية والمادية التي سيتحملها في حال تركه للمؤسسة، سواء كانت هذه الخسائر متعلقة بالمكانة الوظيفية، أو العلاقات المهنية، أو الاستقرار المالي والنفسي الذي توفره له بيئة العمل. وكلما شعر الموظف أن مغادرته ستؤدي إلى فقدان مزايا يصعب تعويضها زاد تمسكه بالبقاء في المؤسسة وارتفع مستوى التزامه التنظيمي. وقد أوردت (حرز الله، وبني حمدان، 2024) بعض الأمثلة على التوضيحية المتعلقة بالمؤسسة منها:
- العمل بجهد إضافي: يقوم الموظفون في بعض الأحيان بالعمل بساعات إضافية أو تقديم جهد أكبر في أداء واجباتهم من أجل إنجاز مهام محددة أو مشاريع هامة للمؤسسة.
  - تحمل المسؤولية الإضافية: يمكن أن يتطلب دعم المؤسسة تحمل مسؤوليات إضافية أو تولي مهام جديدة بالإضافة إلى المسؤوليات الحالية.
  - تقديم التوضيحية المالية: قد يُطلب من الموظفين تقديم تنازلات مالية مثل تخفيض الراتب أو تعديل البدلات في حالات الأزمات المالية التي تواجه المؤسسة.
  - تأجيل الراحة الشخصية: قد يتطلب من الموظفين تأجيل الإجازات أو التخلي عن وقت الفراغ الشخصي لتلبية احتياجات المؤسسة في فترات زمنية حرجية.
- ترى الباحثتان أن التوضيحية تمثل عنصراً محورياً في التزام المعلمين والمؤسسات التعليمية، خاصة في أوقات الأزمات والطوارئ مثل الواقع القاسي في قطاع غزة. فالمعلمون يواصلون العمل رغم المخاطر الجسيمة التي تهدد حياتهم وأمنهم، مدركين حجم الخسائر النفسية والمادية المحتملة عند الانسحاب، مثل فقدان الراتب، أو الفرص المهنية، أو الروابط الاجتماعية مع الزملاء، وهذا يعكس قدرة المعلمين على التفاني والتكيف مع الظروف الصعبة للحفاظ على استمرارية التعليم في ظل ظروف الطوارئ الصعبة.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### 1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الناعمة.

**دراسة الغامدي (2025)** هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الناعمة، ومستوى استثمار لرأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي، والكشف عن درجة إسهام تطبيق القيادة الناعمة في استثمار رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (312) معلمة من معلمات التعليم الثانوي الحكومي، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي جاء بدرجة عالية، كما أن مستوى استثمار رأس المال الاجتماعي من قبل المديرات في المدارس جاء بدرجة متوسطة.





**دراسة الأحمري وحسن (2024)** هدفت الكشف عن واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، وتحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة لممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واستخدما المنهج الوصفي المسحي، وأعدنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (30) مديرة و (250) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تحقق مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة جاءت بدرجة تقدير عالية، كما أن درجة الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة.

**دراسة Alkaser (2023)** هدفت التعرف إلى دور المهارات القيادية الناعمة في تحسين الأداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (307) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن هناك قيادات تعليمية في مدارس التعليم العام بشقراء لديهم مهارات قيادية ناعمة بدرجة عالية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المهارات القيادية الناعمة وبين الأداء التنظيمي، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين اتباع القادة للمهارات الناعمة ومتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

**دراسة Hill (2021)** هدفت الدراسة تحديد ما إذا كانت المهارات الناعمة لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين قادرة على التنبؤ بمناخ مدرسي إيجابي على مستوى المرحلة الإعدادية في مدارس منطقة جنوب شرق تكساس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (100) معلم من خمس مدارس إعدادية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مجموعة المهارات الناعمة لدى مديري المدارس ومناخ المدرسة.

**الدراسات التي تتعلق بالرسوخ الوظيفي:**

**دراسة Ghaffar & Abiodullah (2024)** هدفت استكشاف مفهوم الرسوخ الوظيفي بوصفه إطاراً لفهم ومعالجة مشكلة دوران المعلمين، وتحليل أحدث الدراسات المتعلقة بدوران المعلمين والرسوخ الوظيفي، مع التركيز على قطاع التعليم المدرسي في باكستان، واقترحت الدراسة بعداً جديداً لصانعي السياسات والباحثين لتطوير استراتيجيات يساهم في تقليل نية المعلمين لترك وظائفهم في باكستان. واستخدما المنهج الكمي، وأعدنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (416) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية العاملين في إدارة التعليم المدرسي، وأظهرت النتائج أن معلمي المدارس الابتدائية الذكور أكثر رسوخاً وظيفياً من المعلمات الإناث، وأن معلمي المناطق الحضرية أكثر رسوخاً وظيفياً من المناطق غير الحضرية، كما أنه كلما زادت الدرجة العلمية للمعلم، زاد الرسوخ الوظيفي لديه.

**دراسة Lei (2024)** هدفت تحديد تأثير الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين، والكفاءة الجماعية، ومعنى العمل على الرفاهية النفسية للمعلمين الصينيين، والتركيز على فهم كيفية إسهام هذه المتغيرات في تعزيز رفاهية المعلمين. واستخدمت المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (406) معلماً من معلمي المدارس الصينية الحكومية والخاصة، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من الرسوخ الوظيفي، والكفاءة الجماعية، ومعنى العمل على الرفاهية النفسية.

**دراسة عطية (2023)** هدفت تحديد أهم الأطر الفكرية للقيادة الاحتوائية، والرسوخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية، وطبيعة العلاقة بينهما، وتحديد واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاحتوائية، ومستوى الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد أثر القيادة الاحتوائية على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية، وتقديم نموذج مقترح لتفعيل مدخل القيادة الاحتوائية في المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية، وتعزيز الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (391) معلماً من معلمي المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية بدرجة مرتفعة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمتغير القيادة الاحتوائية والدرجة الكلية لمتغير الرسوخ التنظيمي.

**دراسة أبو برهم (2022)** هدفت التعرف إلى دور القيادة الكمومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (369) معلماً ومعلمة من مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ



الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة جداً. إضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الكمومية وتعزيز الرسوخ الوظيفي، ووجود أثر لأبعاد القيادة الكمومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي.

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Lei (2024) لاستخدامها المنهج المختلط، واختلفت مع دراسة الغامدي (2025)، دراسة Alkaser (2023)، دراسة أبو برهم (2022) ودراسة Hill (2021) لاستخدامهم المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الأحمري وحسن (2024) لاستخدامها المنهج الوصفي المسحي، ودراسة Ghaffar & Abiodullah (2024) لاستخدامها المنهج الكمي ودراسة عطية (2023) لاستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الأحمري وحسن (2024) لتطبيقها الدراسة على عينة من المعلمين والمدراء، واختلفت مع باقي الدراسات السابقة في تطبيقهم الدراسة على عينة من المعلمين فقط،
- اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في استخدام أداي الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات.
- اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي طبقت فيه، حيث طبقت على المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة لفلسطين.
- تميزت الدراسة الحالية بأنها جمعت بين متغيرين لم تجمع بينهما دراسات سابقة وهما متغير (القيادة الناعمة) مع متغير (الرسوخ الوظيفي) وطبقت في حالة الطوارئ وذلك في حدود علم الباحثين.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج المختلط (Mixed Method) وهو "منهج يدمج الأساليب الكمية والنوعية معاً عبر مراحل البحث المختلفة بهدف الإجابة عن الأسئلة البحثية المعقدة" (Tovin & Wormley, 2023). وقد تم جمع البيانات على مرحلتين: المرحلة الكمية حيث جمعت البيانات عن طريق أداة الاستبيان تم توزيعه على عينة من معلمي المدارس الحكومية العاملين وقت الطوارئ للإجابة عن الأسئلة الخمسة الأولى من أسئلة الدراسة وفرضيات الدراسة. أما المرحلة النوعية فتم جمع البيانات للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة عن طريق إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الحكومية العاملين وقت الطوارئ.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين العاملين في المبادرات التعليمية والمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم الوسطى وقت الطوارئ في الفصل الدراسي الأول للعام 2025-2026م، ولم يتم تحديد عددهم بدقة بسبب العمل تحت الطوارئ وصعوبة الحصول على أعداد إحصائية دقيقة.

**عينة الدراسة:** تكونت العينة من (30) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من خارج العينة الأصلية لحساب الصدق والثبات لأداة الاستبانة، و(3) من مديري المدارس لحساب الصدق والثبات لأداة المقابلة.

**عينة الدراسة الأصلية:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددها (165) معلماً ومعلمة، واختيار عدد (8) من مديري المدارس بطريقة العينة القصدية مع مراعاة التناسبية في الجنس.

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

مديري المدارس الحكومية		معلمي المدارس الحكومية		المتغير	
الجنس		المؤهل العلمي		الجنس	
أنثى	ذكر	بكالوريوس	دراسات عليا	أنثى	ذكر
4	4	17	148	76	89
%50	%50	%10.3	%89.7	%46.1	%53.9



**أداتي الدراسة:**  
**الأداة الأولى:** استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكونت من ثلاثة أقسام رئيسية وهي:  
**القسم الأول:** "البيانات الأساسية وتتكون من (الجنس، المؤهل العلمي).  
**القسم الثاني:** "دور القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية وقت الطوارئ"، وتتكون من (3) مجالات،  
 وعدد فقراتها (21) فقرة.  
**القسم الثالث:** "تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ"، وتتكون من (3) مجالات، وعدد فقراتها (21) فقرة.  
**الأداة الثانية:** استخدمت الدراسة أداة المقابلة شبه المنظمة وهي "أداة من أدوات جمع البيانات في البحث النوعي، تكون على شكل محادثة أو حوار هادف موجه بغرض الحصول على المعلومات المتوفرة لديه، والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث" (دياب، 2003: 55).

**صدق وثبات أدوات الدراسة:**  
**الصدق الظاهري:** قامت الباحثتان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من التربويين المتخصصين في مجال التربية، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثتان بإجراء التعديلات، لتستقر عدده فقرات الاستبانة على (42) فقرة.  
**صدق الاتساق الداخلي:** قامت الباحثتان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، وظهرت النتائج مبينة في جدول رقم (2)، وجدول رقم (3).

جدول (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (القسم الثاني).

الذكاء العاطفي			الاتصال والتواصل			القيادة		
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	الفقرة
*0.000	0.771	1	*0.000	0.805	1	*0.000	0.716	1
*0.000	0.793	2	*0.000	0.879	2	*0.000	0.696	2
*0.000	0.841	3	*0.000	0.829	3	*0.000	0.696	3
*0.000	0.725	4	*0.000	0.781	4	*0.000	0.800	4
*0.000	0.884	5	*0.000	0.726	5	*0.000	0.779	5
*0.000	0.832	6	*0.000	0.752	6	*0.000	0.687	6
*0.000	0.884	7	*0.000	0.870	7	*0.000	0.822	7

جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (القسم الثالث).

التضحية			الملاءمة			الروابط		
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	الفقرة
*0.000	0.725	1	*0.000	0.849	1	*0.000	0.770	1
*0.000	0.889	2	*0.000	0.878	2	*0.000	0.795	2
*0.000	0.827	3	*0.000	0.761	3	*0.000	0.887	3
*0.000	0.865	4	*0.000	0.840	4	*0.000	0.920	4
*0.000	0.873	5	*0.000	0.855	5	*0.000	0.780	5
*0.000	0.904	6	*0.000	0.903	6	*0.000	0.896	6
*0.000	0.889	7	*0.000	0.891	7	*0.000	0.832	7



صدق الاتساق البنائي: قامت الباحثتان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وظهرت النتائج مبينة في جدول رقم (4).

جدول (4): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	مجالات القسم الثالث	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	مجالات القسم الثاني
*0.000	0.943	الروابط	*0.000	0.924	القيادة
*0.000	0.963	الملاءمة	*0.000	0.968	الاتصال والتواصل
*0.000	0.916	التضحية	*0.000	0.940	الذكاء العاطفي

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. ثبات أداة الاستبانة: استخدمت الباحثتان طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5)، وجدول رقم (6).

جدول (5): معامل الثبات ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية لقياس ثبات القسم الثاني

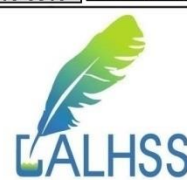
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.729	0.655	0.856	7	القيادة
0.869	0.768	0.910	7	الاتصال والتواصل
0.876	0.779	0.917	7	الذكاء العاطفي
0.954	0.911	0.959	21	الدرجة الكلية للقسم الثاني

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.856-0.917)، ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.959)، وقيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) تتراوح ما بين (0.729-0.876)، وقيمة الارتباط المعدل الكلي يساوي (0.9)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (6): معامل الثبات ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية لقياس ثبات القسم الثالث

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.915	0.844	0.935	7	الروابط
0.936	0.879	0.935	7	الملاءمة
0.935	0.878	0.935	7	التضحية
0.922	0.856	0.972	21	الدرجة الكلية للقسم الثالث

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ثابت يساوي (0.935)، ومعامل الثبات الكلي يساوي (0.972)، وقيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) تتراوح ما بين (0.915-0.936)، وأن قيمة الارتباط المعدل الكلي يساوي (0.922)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.



## صدق وثبات أداة المقابلة:

## الصدق الظاهري:

تم عرض المقابلة شبه المنظمة على (3) من المحكمين المختصين في أصول التربية؛ للتأكد من شمولية الأسئلة وسلامتها، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة، ووضوحها وخلوها من الغموض، وقد تم الأخذ بجميع الآراء والمقترحات، وتم إجراء التعديلات اللازمة.

## الصدق الداخلي:

استخدمت الباحثتان دليلاً خاصاً بأسئلة المقابلة، وكانت بيانات المقابلة عبارة عن استجابات لفظية، وقد تم أخذ تسجيل صوتي لبيانات المقابلة مع تدوين بعض الملاحظات وتراوحت مدة المقابلة ما بين (30-35) دقيقة للمدير الواحد، بعد الحصول على الموافقة المستنيرة منهم، وقد تم التأكد من صحة البيانات من خلال المطابقة بين التسجيل الصوتي والتسجيل الخطي للبيانات بعد تفريغها، وتم عرض تفريغ المقابلات بشكل مكتوب عليهم للتأكد من صحة ودقة المعلومات المفروغة، وتم التوقف عن عملية جمع البيانات بعد الوصول لمرحلة تشبع المعلومات وعدم الحصول على معلومات جديدة.

## ثبات أداة المقابلة:

تم تطبيق المقابلة على عينة استطلاعية من (3) مدرّاء مدارس حكومية، وتحتوي كل مقابلة على (13) سؤال تم توجيهها في التطبيق الأول على أفراد العينة الاستطلاعية، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بعد فترة زمنية تقدر بأسبوعين؛ للتحقق من استقرار وثبات الأداة.

**مقياس التحليل:** اعتمدت الباحثتان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، ودرجة الموافقة على حسب المقياس المبين في جدول رقم (7).

## جدول (7): المقياس المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	من 1.00 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5
الوزن النسبي المقابل له	من 20% إلى أقل من 36%	من 36% إلى أقل من 52%	من 52% إلى أقل من 68%	من 68% إلى أقل من 84%	من 84% إلى 100%
درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

المقياس المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004: 42)

## نتائج الدراسة ومناقشتها

7. الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة من وجهة نظر المعلمين وقت الطوارئ؟  
تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (8).

## جدول (8): تحليل مجالات القسم الثاني

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التقدير	الترتيب
القيادة	4.035	0.4605	80.7	28.878	0.000	كبيرة	1
الاتصال والتواصل	3.968	0.5751	79.36	21.617	0.000	كبيرة	2
الذكاء العاطفي	3.664	0.6085	73.28	14.018	0.000	كبيرة	3







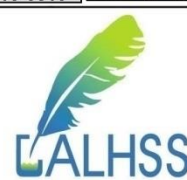
5	كبيرة	0.000	15.412	79.2	0.803	3.96	يحفز مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في دورات تدريبية حول كيفية توظيف التعلم الرقمي.	6.
1	كبيرة	0.000	22.498	83.6	0.671	4.18	يقدر مدير المدرسة جهود العاملين وتقانيهم في عملهم.	7.

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (7) قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (83.6%)، ودرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأن التقدير حاجة إنسانية أساسية في العمل، تعمل على زيادة الدافعية عند العاملين، وتؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل، وزيادة الإنتاجية، وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (4) قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (78.6%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأن المعلمين أكثر تفاعلاً مع الطلاب، وإشراكهم في القرارات بمنحهم شعور بالثقة في كفاءتهم المهنية، ويزيد من دافعيتهم والتزامهم لتنفيذ القرار وإنجازه. المجال الثاني: الاتصال والتواصل: تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الثاني (الاتصال والتواصل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التقدير	الترتيب
1.	يشارك مدير المدرسة المعلمين بالتطورات المتعلقة بالعملية التعليمية بشفافية ووضوح.	4.10	0.770	82	18.400	0.000	كبيرة	2
2.	يتقبل مدير المدرسة آراء المجتمع المدرسي وأفكارهم بمرونة عالية.	3.98	0.785	79.6	16.075	0.000	كبيرة	4
3.	يوفر مدير المدرسة مناخاً نفسياً ومادياً للاتصال المفتوح مع أعضاء المجتمع المدرسي.	4.04	0.826	80.8	16.125	0.000	كبيرة	3
4.	يحفز مدير المدرسة المعلمين على التواصل وتبادل الخبرات والأفكار للتغلب على التحديات.	4.16	0.653	83.2	22.775	0.000	كبيرة	1
5.	يسهم مدير المدرسة في تكوين فرق عمل متعددة التخصصات.	3.81	0.649	76.2	16.062	0.000	كبيرة	6
6.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على توظيف المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع الطلبة.	3.92	0.920	78.4	12.777	0.000	كبيرة	5
7.	يشرك مدير المدرسة المجتمع المحلي بتنظيم فعاليات تسهم في توفير بيئة مدرسية مريحة للطلبة.	3.77	0.816	75.4	12.114	0.000	كبيرة	7

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (4) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (83.2%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأنه عندما يتبادل المعلمون خبراتهم وأفكارهم، تتولد لديهم معرفة جماعية أقوى، ويتمكنون من إيجاد حلول إبداعية للتحديات التعليمية، وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (7) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي مقداره (75.4%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، إلى أهمية الشراكة المجتمعية في تحسين البيئة



المدرسية وتنمية مهارات الطلبة الحياتية، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والعاملين فيها والمجتمع المحلي.  
المجال الثالث: الذكاء العاطفي: تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (11).

جدول (11): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الثالث (الذكاء العاطفي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة التقدير	الترتيب
1.	يتعاطف مدير المدرسة مع مشاعر الخوف والقلق لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	3.87	0.798	77.4	14.055	0.000	كبيرة	2
2.	يوظف مدير المدرسة أنشطة تساعد على تخفيف التوتر والقلق بين أعضاء المجتمع المدرسي.	3.69	0.738	73.8	12.031	0.000	كبيرة	3
3.	يلبي مدير المدرسة احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي.	3.67	0.744	73.4	11.517	0.000	كبيرة	4
4.	يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته أثناء مواجهة المشكلات الطارئة.	3.97	0.685	79.3	18.196	0.000	كبيرة	1
5.	ينظم مدير المدرسة لقاءات توعوية تدريبية للمعلمين حول إدارة التوتر والتعاطف مع الآخرين.	3.39	0.824	67.8	6.140	0.000	متوسطة	6
6.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في توفير مساحات آمنة للطلبة للتعبير عن مشاعرهم وتجاربهم.	3.66	0.761	73.2	11.150	0.000	كبيرة	5
7.	ينظم مدير المدرسة لقاءات توعوية أولياء الأمور حول أهمية الدعم النفسي.	3.39	0.824	67.8	6.140	0.000	متوسطة	6

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (1) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.3%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأن التعاطف هو أفضل طريقة لتهدئة المخاوف، ويظهر أن المدير يهتم بالحالة الإنسانية للعاملين والطلاب، ويؤدي إلى نتائج إيجابية في استقرار البيئة المدرسية، والتحصيل الأكاديمي للطلاب، وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (5) التي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.8%)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وتعزو الباحثان ذلك إلى، ارتفاع نصاب المعلم من الحصص الدراسية خلال اليوم، وعدم توفر أوقات فراغ لديه لتنفيذ لقاءات توعوية، وعدم وجود أماكن ومساحات لتنفيذ اللقاءات. وأيضاً أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (7) التي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.8%)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وتعزو الباحثان ذلك، بسبب الأوضاع الأمنية التي يتعرض قطاع غزة، يمنع زيارة وعقد لقاءات جماعية لأولياء الأمور في المدرسة، وعدم توافر الانترنت عند جميع أولياء الأمور لتنفيذ لقاءات عن بعد.

**الاجابة عن السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)؟

**وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثتان من فرضيتان وهما كما يلي:**  
الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (12).



جدول (12): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين تُعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
القيادة	ذكر	89	4.008	0.4211	0.828	0.409	غير دال إحصائياً
	أنثى	76	4.067	0.5038			
الاتصال والتواصل	ذكر	89	3.884	0.5656	2.038	0.043	دال إحصائياً
	أنثى	76	4.065	0.5744			
الذكاء العاطفي	ذكر	89	3.579	0.5958	1.949	0.053	غير دال إحصائياً
	أنثى	76	3.763	0.6121			
الدرجة الكلية للقسم الثاني	ذكر	89	3.824	0.4454	1.883	0.062	غير دال إحصائياً
	أنثى	76	3.965	0.5205			

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.062) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (1.883) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للقسم والمجالين (القيادة والذكاء العاطفي)، تُعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثان ذلك إلى، لأن القيادة والذكاء العاطفي مهارات يتم اكتسابها وتطويرها من خلال التدريب والخبرة لدى المدراء من كلا الجنسين، وليست مرتبطة بجنس دون الآخر.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الاتصال والتواصل) تُعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، وتعزو الباحثان ذلك إلى، أن الإناث لها قدرة على تحفيز الآخرين وتكوين فرق عمل متماسكة قائمة على الثقة، وبناء قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي أكثر من الذكور.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس أو دراسات عليا). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (13).

جدول (13): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
القيادة	بكالوريوس	148	4.030	0.4664	0.378	0.706	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	17	4.075	0.4168			
الاتصال والتواصل	بكالوريوس	148	3.987	0.5709	1.287	0.200	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	17	3.798	0.6019			
الذكاء العاطفي	بكالوريوس	148	3.712	0.5935	3.085	0.002	دال إحصائياً
	دراسات عليا	17	3.243	0.5906			
الدرجة الكلية للقسم الثاني	بكالوريوس	148	3.910	0.4805	1.653	0.100	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	17	3.705	0.5012			



تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للقسم تساوي (0.100) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (1.653) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للقسم والمجالين (القيادة والاتصال والتواصل)، تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وتعزو الباحثان ذلك إلى، أن القيادة والاتصال والتواصل تتأثر بالسمات الشخصية، الخبرة والممارسة المستمرة وليس لها علاقة بالشهادة الأكاديمية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الذكاء العاطفي) يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح البكالوريوس، وتعزو الباحثان ذلك إلى، أن المرحلة التعليمية والوظيفية لحملة البكالوريوس توفر لهم التوازن الأمثل في بيئة العمل والحفاظ على استمرارية التعلم. **الإجابة عن السؤال الثالث:** ما مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ؟ تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (14).

جدول (14): تحليل مجالات القسم الثالث

الترتيب	درجة التقدير	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (t)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	كبيرة	0.000	29.929	84.32	0.5222	4.216	الروابط
1	كبيرة	0.000	32.784	84.49	0.4888	4.247	الملاءمة
3	كبيرة	0.000	21.544	80.9	0.6233	4.045	التضحية
-	كبيرة	0.000	31.729	83.4	0.4736	4.170	الدرجة الكلية للقسم الثالث

ويتضح من النتائج أن جميع متوسطات المجالات كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للقسم فقد حصلت على وزن نسبي (83.4) مما يدل على أن مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ جاء بدرجة (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، أن المعلمين أظهروا رغبة مرتفعة في الالتزام والثبات والاستعداد للبقاء في المدرسة، والتكيف مع الظروف الصعبة والطارئة في قطاع غزة للحفاظ على العملية التعليمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عطية (2023) ودراسة أبو برهم (2022)، كانت مرتفعة.

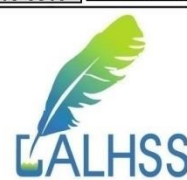
**أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:**  
1. **المجال الثاني: الملاءمة،** فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.49%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأن المعلمين يؤمنون بالجانب الأخلاقي للتعليم، وأن التعليم رسالة سامية، مع وجود انسجام بين قيمهم المدرسة، وأنهم الأشخاص المناسبون في المكان المناسب للقيام للحفاظ على استمرارية التعلم.

2. **المجال الأول: الروابط،** فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.32%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأن المعلمين يحرصون على استمرارية العملية التعليمية رغم الظروف والتحديات، ويساهمون في توفير بيئة آمنة للطلاب.

3. **المجال الثالث: التضحية،** فقد حصل على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي قدره (80.9%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، لأن المعلمين يواصلون عملهم رغم الظروف الصعبة التي يعيشونها، ويقدموا مصلحة المدرسة والطلبة على مصلحتهم الشخصية.

**تحليل فقط رات القسم الثالث:**  
**المجال الأول: الروابط:** تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (15).





جدول (15): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الأول (الروابط)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التقدير	الترتيب
1.	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملائي في المدرسة لمواجهة التحديات.	4.39	0.650	87.8	27.526	0.000	كبيرة	1
2.	أشارك في فرق العمل المدرسية لضمان استمرارية التعلم.	4.18	0.646	83.6	23.481	0.000	كبيرة	4
3.	أبادر إلى مساعدة إدارة المدرسة لضمان استمرارية العمل المدرسي.	4.03	0.676	80.6	19.590	0.000	كبيرة	7
4.	أحرص على المشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تنفذها المدرسة.	4.07	0.679	81.4	20.244	0.000	كبيرة	6
5.	أبادل الخبرات والأفكار مع زملائي في المدرسة لتعزيز استمرارية التعلم.	4.16	0.759	83.2	19.682	0.000	كبيرة	5
6.	أواصل دوري التعليمي رغم التحديات والصعوبات.	4.33	0.608	86.6	28.160	0.000	كبيرة	3
7.	أساهم في توفير بيئة مدرسية آمنة للطلبة.	4.35	0.631	87	27.387	0.000	كبيرة	2

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال الفقرة رقم (1) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.8%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، الدعم الاجتماعي هو الأكثر فعالية للتعامل مع ضغوط العمل والتحديات، ومصدر للدعم النفسي وتحقيق الأهداف المشتركة، وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي كانت الفقرة رقم (3) التي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.6%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، أن المعلمين يركزون على الدور الأساسي لهم وهو التدريس والتعامل المباشر مع الطلاب، وزيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية، لن يتيح له الفرصة في مساعدة الإدارة في العمل المدرسي. المجال الثاني: الملاءمة: تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (16).

جدول (16): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الثاني (الملاءمة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التقدير	الترتيب
1.	أحقق أهدافي المهنية من خلال العمل المدرسي.	4.16	0.634	83.2	23.456	0.000	كبيرة	4
2.	أستثمر مهاراتي وقدراتي لاستمرار التعلم.	4.19	0.640	83.3	23.841	0.000	كبيرة	3
3.	أجد انسجاماً بين قيم الشخصية وقيم العمل التربوي.	4.16	0.628	83.2	23.819	0.000	كبيرة	4
4.	أعمل في بيئة يسودها التوافق والتعاون لمواجهة التحديات.	3.99	0.728	79.8	17.530	0.000	كبيرة	7
5.	أبذل جهدي في العمل لخدمة مجتمعي وطلابي.	4.31	0.580	82.6	28.975	0.000	كبيرة	6
6.	أؤمن أن ممارسة مهنة التعليم رسالة قيمة ونبيلة.	4.53	0.686	90.6	28.732	0.000	كبيرة	1
7.	أسعى للتكيف مع متطلبات العمل المدرسي.	4.39	0.621	87.8	28.724	0.000	كبيرة	2

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (6) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.6%)، بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، إلى أن الجانب القيمي والأخلاقي والرسالي



هو الأساس الذي يستند عليه المعلمون في تقييمهم لوظيفتهم، وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي كانت الفقرة رقم (4) التي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (79.8%) بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، إلى الأحداث الأمنية في قطاع غزة، التي تمنع تشكيل فرق وجماعات للعمل، ووجود بعض المنافسة الفردية في بيئة العمل، تؤدي إلى تقابل التعاون والمشاركة لمواجهة التحديات. المجال الثالث: التوضيحية: تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (17).

جدول (17): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الثالث (التوضيحية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التقدير	الترتيب
1.	أقدم ما أستطيع من امكانيات لضمان استمرارية التعليم.	4.29	0.681	85.8	24.353	0.000	كبيرة	1
2.	أخاطر بسلامتي الشخصية حفاظاً على استمرارية التعليم.	3.84	0.814	76.8	13.203	0.000	كبيرة	6
3.	أسهم بمواردي الشخصية لضمان استمرارية التعليم.	3.81	0.869	76.2	11.917	0.000	كبيرة	7
4.	أواصل أداء عملي رغم معاناتي من الضغوط النفسية.	4.18	0.828	83.6	18.325	0.000	كبيرة	2
5.	أعمل لساعات إضافية عند الحاجة لإنجاز المهام المطلوبة.	4.01	0.834	80.2	15.595	0.000	كبيرة	5
6.	أبذل جهدي في العمل رغم محدودية الحوافز المادية.	4.16	0.757	83.2	19.650	0.000	كبيرة	3
7.	أقدم مصلحة المدرسة والطالبة على مصالحتي الشخصية.	4.06	0.741	81.2	18.121	0.000	كبيرة	4

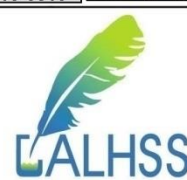
تبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي كانت الفقرة رقم (1) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.8%) بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، إلى التزام المعلمين بالمسؤولية المهنية والقدرة على التكيف مع الظروف الطارئة والتغلب على الصعاب التي واجههم للحفاظ على العملية التعليمية، وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي كانت الفقرة رقم (3) التي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.2%) بدرجة تقدير (كبيرة)، وتعزو الباحثان ذلك، إلى تفاوت الإمكانيات المادية بين المعلمين، فليس جميع المعلمين يمتلكون نفس الموارد التقنية أو المالية التي تسمح لهم بالمساهمة المستمرة.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ تعزى لمتغيرات (الجـ) نس و المؤهـل العلمـي؟

وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحثان من فرضيتان وهما كما يلي:

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ تعزى لمتغيرات (الجـ) نس و المؤهـل العلمـي؟

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (18).



جدول (18): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين تُعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
الروابط	ذكر	89	4.0891	0.4759	3.517	0.001	دال إحصائيا
	أنثى	76	4.3665	0.5372			
الملاءمة	ذكر	89	4.2440	0.4816	0.103	0.918	غير دال إحصائيا
	أنثى	76	4.2519	0.5002			
التضحية	ذكر	89	4.0241	0.6175	0.476	0.635	غير دال إحصائيا
	أنثى	76	4.0705	0.6332			
الدرجة الكلية للقسم الثالث	ذكر	89	4.1190	0.4473	1.501	0.135	غير دال إحصائيا
	أنثى	76	4.2296	0.4990			

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.135) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.135) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وفي المجالين (الملاءمة والتضحية)، تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثان ذلك، لأن جميع المعلمين يؤمنون برسالة التعليم السامية، ويحرصون على الحفاظ على استمرارية العملية التعليمية رغم التحديات والظروف الصعبة، ويحرصون على تقديم مصلحة المدرسة والطلبة على مصالحهم الشخصية.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الروابط) تُعزى لمتغير الجنس (أنثى)، وتعزو الباحثان ذلك، أن المعلمات يحرصن على تكوين علاقات اجتماعية، والمشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تقدمها المدرسة بشكل أكبر من الذكور، ويواصلن دورهن التعليمي رغم الظروف الصعبة والتحديات.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة Ghaffar & Abiodullah (2024) إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولكل من لخصائص الح ذكور.

**الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس أو دراسات عليا). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (19).

جدول (19): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
الروابط	بكالوريوس	148	4.2717	0.4632	2.884	0.010	دال إحصائيا
	دراسات عليا	17	3.7395	0.7444			
الملاءمة	بكالوريوس	148	4.2954	0.4507	3.855	0.000	دال إحصائيا
	دراسات عليا	17	3.8319	0.6149			
التضحية	بكالوريوس	148	4.0874	0.6085	2.592	0.010	دال إحصائيا
	دراسات عليا	17	3.6807	0.6498			
الدرجة الكلية للقسم	بكالوريوس	148	4.2181	0.4358	3.177	0.005	دال



إحصائيا		0.5884	3.7507	17	دراسات عليا	الثالث
---------	--	--------	--------	----	-------------	--------

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للقسم تساوي (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (3.177) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للقسم وفي جميع المجالات، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وتعزو الباحثان ذلك، أن المعلمين من حملة البكالوريوس هم الفئة الأكثر انتشاراً في المدارس، ولديهم الخلفية المعرفية والعملية التي تشكل مستويات من الرسوخ والالتزام داخل المدرسة، وهم أكثر الفئات نشاطاً في بناء الروابط الاجتماعية.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة Ghaffar & Abiodullah (2024) في وجود فروق لصالح الدرجة العلمية الأعلى للمعلم.

**الإجابة عن السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ؟

**وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثتان من الفرض الرابع الذي ينص على:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ، والنتائج مبينة في جدول رقم (20).

**جدول (20): نتائج معامل الارتباط بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ**

ممارسة القيادة الناعمة						
الدرجة الكلية للقسم الثاني	الذكاء العاطفي	الاتصال والتواصل	القيادة			
0.533	0.476	0.473	0.466	معامل الارتباط	الروابط	تعزيز الرسوخ الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية (sig)		
0.578	0.461	0.534	0.552	معامل الارتباط	الملاءمة	
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية (sig)		
0.321	0.251	0.248	0.374	معامل الارتباط	التضحية	
0.000	0.000	0.000	0.900	القيمة الاحتمالية (sig)		
0.536	0.444	0.466	0.525	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للقسم الثالث	
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية (sig)		

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.536) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن المعلمين عندما يشعرون أن المدير يهتم بسلامتهم، ويعالج الضغوط والمخاوف التي تواجههم، هذا ينعكس على التزامهم بالمدرسة، وزيادة الرسوخ الوظيفي لديهم، وعندما يمنح المدير المعلمين المرونة في أساليب التدريس، ويثق في قدراتهم، ويشارك قراراتهم، هذا ينعكس عليهم بالمسؤولية تجاه عملهم، ويعزز رسوخهم الوظيفي.

تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة Lei (2024) ودراسة عطية (2023)، ودراسة أبو برهم (2022)، ودراسة Hill (2021)، ودراسة Alkaser (2023) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة.



**الإجابة عن السؤال السادس:** ما مستوى تطبيق القيادة الناعمة من قبل مديري المدارس الحكومية وقت الطوارئ من وجهة نظرهم؟

تم الاعتماد على التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص المحاور الأساسية والرموز من المقابلات، من خلال استخدام برنامج التحليل MAXQDA ومن ثم مناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من المقابلات، وتفسيرها بشكل أكثر عمقاً، ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وقد تبين أن مستوى تطبيق القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية أثناء الطوارئ يتضح من خلال ثلاثة محاور وهي: **تطبيق القيادة الناعمة وقت الطوارئ.**

إن تطبيق القيادة الناعمة في المدارس الحكومية أثناء الطوارئ يتجلى في قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة، وتشجيع الابتكار، واستثمار طاقات المعلمين، وتقدير جهودهم، مما يعكس ممارسات قيادية قائمة على الثقة والتقدير المتبادل. ففيما يتعلق باتخاذ القرارات أثناء الطوارئ، أجمع غالبية المديريين على اعتماد خطط طوارئ مسبقة مع إمكانية تعديلها حسب المستجدات؛ فقد أشارت المديرة رقم (4) إلى أنه «نعمتد على خطة الطوارئ والتشاور السريع مع الفريق الذي أعدها مسبقاً، مع جاهزية تعديلها وفق المستجدات»، كما أكد المدير رقم (2) على ضرورة إشراك فريق الطوارئ في اتخاذ القرارات بقوله «أضع أكثر من خطة ألف باء جيم لمواجهة الاحتمالات المختلفة وأشرك فريق الطوارئ في تقييم الأنسب منها حسب تطورات الوضع» مما يعكس وعياً قيادياً بأهمية التخطيط المرن والتكيف مع الظروف المتغيرة لضمان استمرارية التعليم أثناء الأزمات، مما يتفق مع دراسة Chatzipanagiotou, & Katsarou (2023) التي بينت أن القادة الذين يستخدمون خططاً مرنة قابلة للتعديل يحققون استمرارية أكبر في تقديم الخدمات التعليمية أثناء الأزمات. أما بالنسبة لتشجيع المعلمين على الابتكار أثناء الأزمات، فقد أجمع جميع المدراء على دعم المبادرات الإبداعية وتبني أساليب تدريس غير تقليدية؛ ففي هذا المضمار تحدث المدير رقم (6) بأنه: «أشجع المعلمين على تصميم دروس تفاعلية باستخدام أدوات رقمية وتنفيذ مسابقات تعليمية عبر المنصات لتحفيز الطلبة رغم الظروف»، بينما أشارت المديرة رقم (8) إلى توظيف استراتيجيات إبداعية أخرى قائلة: «أشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات إبداعية مثل التعليم القصصي الرقمي أو المشاريع الصغيرة باستخدام موارد محلية متاحة» وهو توجه يثبت دور القيادة في تمكين المعلمين كفاعلين أساسيين في مواجهة التحديات، والذي يتفق مع دراسة حميد (2024) التي أكدت أن تعزيز الإبداع في المدارس يرتبط مباشرة بأسلوب القيادة في تمكين المعلمين. أما بالنسبة لاستثمار مهارات المعلمين وطاقاتهم، فقد أكد المديرون أهمية توزيع المهام وفقاً لقدرات كل معلم ومجالات تميزه؛ إذ أوضح المدير رقم (3) بأنه: «أقوم بتوزيع المهام بناءً على نقاط القوة مثل إسناد الأنشطة التفاعلية إلى المعلمين المتميزين في التكنولوجيا»، كما أكد المدير رقم (7) على ضرورة الاستفادة من طاقات الجميع قائلاً: «أقوم بتشكيل فرق دعم فنية وإرشادية وتنظيمية لضمان تفعيل طاقات الجميع وتحقيق التكامل بين الجهود»، مما يدل على ممارسة واعية لمبدأ القيادة التوزيعية والتي تشير إليها دراسة أبو كرش وحجازي (2022) والتي أكدت على ضرورة إعداد فرق عمل بالمدرسة متخصصة بإدارة الأزمات المدرسية، مع توزيع المهام، وتحديد الأدوار. أما عن دور المديريين في تقدير جهود العاملين أثناء الطوارئ، فقد تنوعت الممارسات بين التقدير المعنوي والمادي؛ حيث ذكرت المديرة رقم (1): «أقوم بتقديم رسائل شكر وأشيد بالمعلمين في الاجتماعات، وأنشر أسمائهم في مجلات المدرسة أو مديرية التعليم لتحفيزهم»، في حين أكد المدير رقم (5) أنه «من المهم أن يُبرز دور العاملين ونوفر حوافز مادية إن أمكن» مما يتفق مع دراسة INEE (2022) التي أكدت على أن تقديم حوافز، وشكر، وتقدير المعلمين، يُعدّ من الممارسات المشجعة خاصة في سياق الأزمات.

#### توظيف أساليب التواصل الفعال خلال الطوارئ.

يعتمد مديري المدارس على مجموعة من الإجراءات المتنوعة لضمان مشاركة المعلمين واستمرارية العملية التعليمية رغم الظروف الصعبة. فقد أشارت المديرة رقم (1) بأنه «أقوم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية مثل الواتساب والماسنجر، وكذلك المنصات التعليمية وأخصص أوقات تواصل أسبوعية لمتابعة شؤون المعلمين وحاجاتهم»، وهو ما يعكس أهمية التنظيم والمتابعة المستمرة لضمان التواصل. كما اتفق المدير رقم (7) على نفس التوجه، قائلاً: «أقوم بتوظيف أساليب التواصل من خلال إنشاء مجموعة على الواتساب أو التيلجرام ينضم إليها جميع المعلمين، وأحرص على تنسيب الطلبة لهذه المجموعات»، مما يعكس التوسع في استخدام منصات رقمية لضمان التواصل بين المعلمين والطلاب. كما أكد مديري المدارس على دورهم في دعم التعلم عبر تلك المنصات، فقد أشارت المديرة رقم (8) إلى أهمية تفعيل المكثف للمنصات الرقمية في ظل الأزمات قائلة: «إننا





## مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences  
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (127) December 2025

العدد (127) ديسمبر 2025



نعيش في عصر التكنولوجيا وما فيه من تطور هائل، لذا يجب أن يتم تفعيل المنصات الإلكترونية أثناء الظروف الطارئة مثل مايكروسوفت تيمز، وواتساب، الزووم، الصفوف الافتراضية لإرسال الواجبات والمواد التعليمية. مما يعكس اعتماد المدرء على حلول رقمية متعددة لضمان استمرارية التعليم ومتابعة الطلاب والمعلمين بفعالية. وهو ما يتفق مع دراسة Indra et, al., (2022) التي أظهرت أهمية استخدام قادة المدارس لأدوات التواصل الرقمي مثل واتساب وزووم في توجيه المعلمين نحو الأهداف التعليمية وضمان استمرار التعلم أثناء جائحة كورونا. وقد أظهرت المقابلات أيضاً دور مديري المدارس في السماح للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم وتقديم المقترحات، فقد أكد المدير رقم (3) أنه «أشجع الحوار المفتوح وأناقش المقترحات في الاجتماعات حيث ندرس قابليتها للتطبيق ووقت تنفيذها المناسب»، بينما أشارت المديرة رقم (4) إلى أنه «أخصص وقتاً دائماً للاستماع ونناقش المقترحات بجدية ونطبق المفيد منها». والذي يدل على اعتماد مبدأ المشاركة الفعلية للمعلمين في اتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية. مما يتفق مع دراسة Crawford et, al., (2022) التي وضحت أن القادة الناجحين في أوقات أزمة كورونا أتاحوا للمعلمين الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات مما ساهم في تحسين قدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات. أما عن دور المدرء في توفير مناخ نفسي ومادي للتواصل المفتوح مع أعضاء المجتمع المدرسي، فقد أشار المدير رقم (2) إلى أنه «أعمل على فتح قنوات تواصل فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحديد الاحتياجات العاجلة وأتعاون مع المؤسسات الشريكة لتوفير الدعم النفسي والمساعدات»، وأيده في هذا السياق المدير رقم (6) قائلاً: «نوفر دائماً جلسات تفرغ ودعم نفسي ونوفر وسائل تعليمية وإلكترونية بالاستعانة بالجهات المختصة لإيجاد مناخ مناسب للتواصل مع أعضاء المجتمع المدرسي» مما يظهر مدى الاهتمام بالجانب النفسي والمادي للتواصل لضمان استمرارية التعليم. وهو ما يتفق مع دراسة Ertem (2024) التي أظهرت دور قادة المدارس في فتح قنوات التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع، وتقديم دعم نفسي ومتعاون للمعلمين والطلبة ضمن إدارة الأزمات.

### إدارة الانفعالات والمرونة النفسية أثناء الطوارئ.

يعتبر ضبط النفس والتحكم في الانفعالات عنصر أساسي في القيادة الناعمة لضمان استمرارية العملية التعليمية وإيجاد بيئة مدرسية آمنة. فقد أكد المدير رقم (5) على ذلك قائلاً: «أحرص على ضبط النفس والتفكير بهدوء، وأستخدم تقنيات التنفس العميق والتحليل العقلي للموقف قبل اتخاذ أي رد فعل»، بينما أشار المدير رقم (3) إلى استراتيجية أخرى في التحكم بانفعالاته حيث قال: «أتحكم في انفعالاتي من خلال استحضار الوازع الديني والأخلاقي وواجباتي كمدير مدرسة»، ولضمان مواجهة المواقف الطارئة بفعالية، والذي يتفق مع دراسة Floman et. Al., (2024) التي أظهرت أن مدرء المدارس الأكثر قدرة على تنظيم انفعالاتهم وتقديم الدعم العاطفي لطلابهم معلمون ذوو استعداد أكبر للاستمرار في العمل أثناء جائحة كورونا. كما أظهرت النتائج دور المدرء في إيجاد بيئة مدرسية آمنة ومحفزة لأعضاء المجتمع المدرسي خلال الطوارئ، فقد أكد المديرون على أهمية الجانب النفسي والمادي. حيث وضع المدير رقم (5) أنه «أحرص على تهيئة المدرسة لتكون مكاناً آمناً نفسياً ومادياً، من خلال تقليل مسببات التوتر وتوفير مساحات آمنة للحوار والتعبير الفعال والدعم النفسي والاجتماعي»، فيما أضافت المديرة رقم (4) أن دورها يتجسد في «توفير الأمان المادي من خلال تدريبات إخلاء شهرية، وكاميرات لمتابعة العمل، والتحفيز النفسي عبر إعداد لوحة أبطال اليوم للمعلمين والطلاب المتميزين، وتفعيل غرفة الاسترخاء». وهذا يتفق مع دراسة Ertem (2024) التي أشارت إلى أن القيادة المدرسية التي تعزز الشعور بالأمان، الانتماء، وتوفر قنوات الدعم النفسي بالتعاون مع المجتمع المحلي، تسهم في بيئة مدرسية أكثر صموداً في ظروف الأزمات. كما كشفت نتائج المقابلات عن دور مديري المدارس في دعم الأنشطة الهادفة لتخفيف التوتر والقلق، حيث أكد المديرون على تنفيذ برامج دعم نفسي متنوعة وشاملة فقد ذكرت المديرة رقم (1) أنها «ننفذ أنشطة دعم نفسي جماعي مثل جلسات التفرغ النفسي، المسابقات الترفيهية، الورش الفنية، والحصص التوعوية حول إدارة المشاعر، إلى جانب أيام مفتوحة لبناء روح الفريق والتقارب بين المعلمين والطلبة»، وأضافت المديرة رقم (8) أنشطة مغايرة لتخفيف التوتر حيث قالت «هناك أنشطة مخصصة مثل دقيقة صمت جماعي يومياً، تمارين معينة أثناء الطابور المدرسي، تخصيص غرفة لتبادل الحوارات، بالإضافة إلى رسائل الامتنان، وتفعيل منصات التواصل الاجتماعي، واللجنة الاجتماعية». وهذا يتفق مع دراسة Margaretha et, al., (2023) التي أشارت إلى أن المدارس التي توفر أنشطة رياضية، اجتماعية، وجلسات رفاهية نفسية جماعية تحقق مناخاً مدرسياً أكثر أماناً وتحسن رفاهية المعلمين والطلبة.



## نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة من وجهة نظر المعلمين وقت الطوارئ حصلت على وزن نسبي مقداره (77.78%) وبدرجة تقدير (كبيرة).
2. أن مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ حصل على وزن نسبي مقداره (83.4%)، وبدرجة تقدير (كبيرة).
3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة ومستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى المعلمين وقت الطوارئ.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الناعمة وقت الطوارئ تُعزى لمتغير الجنس (أنثى) في مجال (الاتصال والتواصل)، وفي متغير المؤهل التعليمي (بكالوريوس) في مجال (الذكاء العاطفي)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للقسم والمجالين (القيادة والذكاء العاطفي)، وفي متغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للقسم وفي المجالين (القيادة والاتصال والتواصل).
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تعزيز الرسوخ الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس (أنثى) في مجال (الروابط)، وفي متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للقسم وفي المجالين (الملاءمة والتضحية).
6. أن مديري المدارس الحكومية يطبقون القيادة الناعمة بفعالية أثناء الطوارئ، من خلال اتخاذ القرارات المرنة، تشجيع الابتكار، تمكين المعلمين، وتقدير جهودهم، ويوظفون أساليب تواصل فعالة ومنصات رقمية لضمان استمرارية العملية التعليمية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة مدرسية آمنة وداعمة نفسياً، مع تنفيذ أنشطة تفريغ نفسي لتخفيف التوتر والقلق، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

## التوصيات والمقترحات

- 1- تعزيز التخطيط المرن وإدارة الأزمات وإشراك فرق الطوارئ في اتخاذ القرار.
- 2- تمكين المعلمين وتشجيع الابتكار واستثمار مهاراتهم في مجالات تميزهم.
- 3- تهيئة بيئة مدرسية آمنة نفسياً ومادياً ودعم التواصل المفتوح بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- 4- استخدام أدوات التواصل الرقمي وتنظيم أنشطة دعم نفسي لتخفيف التوتر والقلق وتعزيز الانتماء.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في باقي محافظات قطاع غزة التي لم يشملها مجتمع الدراسة، ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- 6- إجراء المزيد من البحوث التي تربط بين القيادة الناعمة ومتغيرات أخرى للدراسة تناسب العمل وقت الطوارئ.
- 7- عقد دورات، وورش عمل لمديري المدارس حول كيفية تطبيق نظريات قيادة تلائم العمل وقت الطوارئ والأزمات.

## المراجع

1. أبو برهم، محمد. (2022). دور القيادة الكومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 42، 421-386.
2. أبو كرش، نصر، وحجازي، جولتان. (2022). درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(38)، 152-139.



3. أبو ليفة، سناء. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف. المجلة العربية للعلوم، 27 (3)، 447-413.
4. أحمد، عصام، والأهل، محمد. (2023). العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 50 (3)، 948-899.
5. الأحمر، نوال. (2024). واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك. كلية التربية بالحديدة، 11 (1)، 974-1011.
6. التويجري، هيلة. (2020). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 3، 379-458.
7. الحدراوي، رافد، ومحمد، جلال. (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانیة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (3)، 233-206.
8. حرز الله، خلود، وبني حمدان، خالد. (2024). أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
9. حميد، منيرة. (2023). التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظرهم. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 3 (9)، 382-354.
10. دياب، سهيل. (2003). مناهج البحث العلمي. غزة، فلسطين.
11. ذياب، ربيع. (2024). أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان). المجلة العربية للإدارة، 44 (5)، 1-18.
12. الزيايدي، بسنت. (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 40 (4)، 94-71.
13. الشمري، راضي (2016). درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 168 (1)، 175-145.
14. الطراونة، هويدا. (2022). دور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة. المجلة التربوية الأردنية، مجلد (7)، 243 - 225.
15. عطية، أفكار. (2023). القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية - نموذج مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 47 (2)، 270-73.
16. العمصي، حسام. (2020). أثر امتلاك رؤساء الأقسام المهارات وقدرات الذكاء العاطفي في تعزيز الاندماج الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على رؤساء وأفراد شرطة محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. الغامدي، منال. (2025). القيادة الناعمة ودورها في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم الثانوي الحكومي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (1)، 64-93.
18. العنزي، حنان، والتويجري، أريج. (2018). واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج للعام الدراسي 1438 هـ. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (16)، 58-23.
19. الفايز، هيلة. (2022). تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية- تصور مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9 (5)، 205-184.
20. مبارز، أيمن، وشعراوي، نهى. (2019). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي (بالتطبيق على مصنع نستله 6 أكتوبر). مجلة البحوث الإدارية، 37 (2)، 91-1.



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences  
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (127) December 2025

العدد (127) ديسمبر 2025



21. محمد، الشيماء. (2023). معايير ضمان جودة التعليم في حالات الطوارئ. المجلة التربوية لتعليم الكبار – كلية التربية، جامعة أسيوط. 5 (2)، 61-30.
22. مخامرة، غادة. (2024). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي (دراسة دكتوراة). جامعة الخليل، فلسطين.
23. المصري، مروان (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. 3(4)، 67-20.
24. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2019). نظام التعليم في فلسطين. منصور: للطباعة والنشر.
25. يسن، مصطفى، أحمد، هناة، وعبد التواب، عبد الله. (2023). دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 4 (37)، 1321-1239.
26. Alghazali, B. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model, *Leadership & Organizational Development Journal*, 41(8), 993-1013.
27. Alkaser, Sh. (2023). Soft Leadership Skills and Improving Organizational Performance: (A Field study in public education schools in Shaqra city). 4(3), 831-809.
28. Artiningsih, D., Putra, D., Zainul, M., & Ibrahim, A. (2023). The impact of job embeddedness and work engagement on staff turnover. *Polish Journal of Management Studies*, 28 (2), 28-43.
29. Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis management, school leadership in disruptive times and the recovery of schools in the post COVID-19 era: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 118.
30. Chen, H., & Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that "negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness, *International Journal of hospitality management*, 79, 41-49.
31. Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. (2019). Perceptions of sacrifice, workplace friendship and career concerns as explanatory mechanisms of employees' organizational commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1-9.
32. Crawford, K., Wells, P., McBrayer, J., Dickens, K., & Fallon, K. (2022). School leadership support: Understanding the experiences of elementary-level teachers during a global health pandemic. *School Leadership Review*, 16(2), Article 3. <https://scholarworks.sfasu.edu/slr>
33. Ertem, H. (2024). School leadership fostering mental health in the times of crisis: Synthesis of school principals' views and PISA 2022. *BMC Psychology*, 12, Article 695.
34. Floman, J., Ponnock, A., Jain, J., & Brackett, M. (2024). Emotionally intelligent school leadership predicts educator well-being before and during a crisis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1159382.
35. Ghaffar, R., Abiodullah, M. (2024). Job Embeddedness: A Framework For Understanding Factors Affecting School Teachers Retention in Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review*, 8(2). 28-17.



36. Hill, A. (2021). Correlation between middle school principals' soft skills and school climate (Doctoral dissertation, Grand Canyon University). Grand Canyon University. <https://eric.ed.gov/?id=ED666647>
37. Indra, R., Ritonga, M., & Kustati, M. (2022). E-leadership of the school principals in implementing online learning during COVID-19 pandemic at public senior high schools. *Frontiers in Education*, 7.
38. INEE. (2022). TEACHERS IN CRISIS CONTEXTS Promising Practices in Teacher Well-being, Management, and School Leadership (report). [inee.org](https://inee.org)
39. Lei, y. (2024). The interplay of job embeddedness, collective efficacy, and work meaningfulness on teacher well-being: a mixed-methods study with digital ethnography in China. *Frontiers in Psychology*.
40. Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107-125.
41. Majed, Z. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. *Journal of Process Management – New Technologies*, 7(1), 31–48.
42. Margaretha, M., Azzopardi, P., Fisher, J., & Sawyer, S. (2023). School-based mental health promotion: A global policy review. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1126767.
43. Nigli, K. & Joseph, B. (2017). Pride in Work and Job Embeddedness among the frontline Employees in Hotel Industry. *Rajagiri Management Journal*, 11(2), 51-62.
44. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
45. Rao, M (2019). Soft leadership: A new direction to leadership. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 143-149.
46. Tovin, M. & Wormley, M. (2023). Systematic development of standards for mixed methods reporting in rehabilitation health sciences research. *Physical Therapy*, 103(11).