

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل

للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

Degree of practicing the soft skills by government secondary school principals in the Northern Hebron Directorate of Education and its relationship to the organizational commitment as perceived by teachers.

كمال خليل مخامرة*

kamalm@hebron.edu

محمد عبد الفتاح عجوة**

Mohammadaj@hebron.edu

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2000/12/13

تاريخ الاستلام: 2020/06/14

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، ومعرفة تأثير متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، استخدم الباحثان استبانة المهارات الناعمة واستبانة الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى

* أستاذ مشارك، جامعة الخليل، فلسطين.

** من جامعة الخليل، فلسطين.

أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لصالح متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، الالتزام التنظيمي.

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing the soft skills by government secondary school principals in the Northern Hebron Directorate of Education and its relationship to the organizational commitment of their teachers. It also aimed at knowing the impact of each of the variables (gender, educational qualification, and years of experience) on the degree of practicing soft skills and the level of organizational commitment of teachers. The study was conducted on a random stratified sample. The researchers used the soft skills and the organizational commitment questionnaires. The study showed that the degree of soft skills practice was medium, and the level of organizational commitment was high with a statistically significant positive correlational relationship between the practice of soft skills and the level of organizational commitment. There are statistically significant differences in the subjects' estimations for the degree of soft skill practice that can be attributed to the gender variable in favor of females while there are no statistically significant differences that can be attributed to the academic qualification and years of experience variables. There are no statistically significant differences in the subjects' estimations for the degree of the organizational commitment due to gender, qualification and years of experience variables.

Key words: soft skills, organizational commitment.

مقدمة:

حظي موضوع القيادة باهتمام علماء الإدارة منذ القدم، من حيث صفات القائد والمهارات الضرورية التي تمكنه من القيام بأعماله بكفاءة وفاعلية، وقد زاد هذا الاهتمام في الوقت الراهن لما تشهده الحياة من سرعة التغير بسبب الانفجار المعرفي، والتقدم التقني، الذي أثر على جميع مناحي الحياة، لذا تعمل المؤسسات التعليمية اليوم في عالم يتسم بانعدام الاستقرار والتغيير، وفي ظل التطورات التي طرأت على المدارس المعاصرة دعت الحاجة إلى التأكيد على جودة التعليم من خلال التحسين المستمر، ومدير المدرسة ومعلميه الدور الأكبر في تحسين نوعية المخرجات من خلال المجالات التي يؤديونها. ونظرا لتعدد دور مدير المدرسة وتطوره فهو ليس مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، المتمثل في حالة الاستقرار والهدوء بالمدرسة، وسير الحصص وفق الجدول المدرسي، ومتابعة التزام الطلبة، بل أصبح الواقع مختلفا في ضوء جعل الطالب محور العملية التعليمية، مع ضرورة توفير جميع الإمكانيات لنمو شخصيته. كل ذلك أدى إلى بروز اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تحورت حول العناية بكل مجالات التعليم، فتم التأكيد على دور الإدارة: كمهارة في القيادة وفي العلاقات الاجتماعية، وتنظيم العمل التعاوني، وتوفير بيئة العمل المناسبة. ويتوقف نجاح المدير في هذه المجالات على ما يمتلكه من مهارات تساعده على تحقيق الأهداف الخاصة بالطلبة والمعلمين. (الفريجات، 2000، ص 19)

ومع ظهور اتجاهات تربوية حديثة في التدريس كالتدريس عن بعد، والاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات ووسائل التواصل المتنوعة، أصبحت المعتقدات التنظيمية التقليدية لا تشكل الرابط الأساسي الذي يربط المعلم بالمدرسة، وهذا يفرض على المدير ضرورة المبادرة دائما في تعزيز التزام المعلم والعمل على تنميته وفق آليات ومهارات مبتكرة وأكثر مرونة، ولعل من المهارات الإدارية الحديثة التي تساعد في ذلك، امتلاك المدير المهارات الناعمة في

عمله من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. إنّ القيادة المدرسية تعبر عمّا يمتلكه المدير من خصائص وسمات ومهارات تميزه عن غيره وتمنحه عنصر التفوق، وأحد جوانب التفوق يكمن في المهارات الناعمة التي تعبر عمّا يعتقده المدير وما يتصرف به، بما يحقق للآخرين الاحترام، وخلق مناخ إيجابي للعمل لتوفير أفضل مستوى لتحقيق الأهداف، التي من أبرزها بيئة مشجعة على الانتماء والالتزام لدى المعلمين، لما يحملها هذا السلوك من ضروريات تؤدي بالنتيجة إلى ما تصبو إليه المدرسة من غايات وأهداف يشكل الالتزام التنظيمي واحداً من أهمها، كونه يؤثر في أداء المعلمين، وينعكس ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق أهداف المدرسة، فكلّما كانت جهود المعلم موضع تقدير مديره، وكانت ظروف العمل مناسبة، وعلاقته إيجابية مع زملائه، فإن ذلك يرفع من دافعيته وروحه المعنوية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي لذلك المعلم. (السفياني، 2013)

إن امتلاك المدير المهارات الناعمة يحقق أهداف المؤسسة التربوية وأهداف العاملين بها، وترتفع معه درجات الانتماء والالتزام والقدرة على العمل، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

1. مشكلة الدراسة

يعدّ دور مدير المدرسة هاماً في تسيير عمل المدرسة وتحقيق أهدافها المرجوة، من خلال قدرته على التأثير في المعلمين عن طريق توجيه سلوكهم نحو الاتجاه الصحيح بشكل يومي، وهذا يتطلب مهارات قيادية معينة في التعامل معهم، لذا جاءت هذه الدراسة منسجمة مع توصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، وكذلك من منطلق التحديات التي تواجه المدارس الفلسطينية على كافة الأصعدة بسبب الاحتلال الإسرائيلي وممارساته التعسفية، ونتيجة الأزمة المالية الخانقة التي تواجهها السلطة الفلسطينية، والتي ترتب عنها عدم قدرتها على دفع رواتب موظفي القطاع العام، ومنهم

معلمي المدارس، مما ينعكس سلبيًا على أداء المعلمين والتزامهم، ويضع مديري المدارس أمام تحديات كبيرة لتبني مهارات عالية وآليات فاعلة من أجل التأثير بالمعلمين للارتقاء بالعمل، ومنه تحسين المخرجات التعليمية. لذا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟
3. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعًا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟
5. هل توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة المهارات الناعمة لدى المديرين ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

2- مفاهيم الدراسة:

1.2- المهارات الناعمة:

المهارة في اللغة هي إحكام الشيء (الأزدي، 1987، ص 804)، وذكر ابن منظور في لسان العرب "أن المهارة الخدق في الشيء، والماهر: الخادق بكل عمل". (ابن منظور، 1414، ص 185) والمهارة اصطلاحاً هي "قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء

ما سواء كان جسدياً أو عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول" (الخطيب، 2000، ص 37)، والمهارة هي القيام بعمل بدرجة عالية من الإتقان بأقل جهد، وفي أقصر وقت ممكن. (علام، 1417: 177)

تناول المفكرون مجموعة من التقسيمات التي تتعلق بالمهارات منها ما قسم على أساس الجهد المبذول، إلى حركية وأخرى فكرية عقلية، ومنهم من قسمها إلى عامة وخاصة، وما يهمننا في هذه الدراسة هو التقسيم الذي يرى أن هناك مهارات صلبة ومهارات ناعمة. ويقصد بالمهارات الصلبة تلك المحددة والقابلة للتعلم والقياس وتشمل مهارات العمل مثل: الطباعة، والكتابة، والقراءة، والقدرة على استخدام برامج الحاسوب. وأشار مارسيل روبليس إلى أن المهارات الصلبة هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل (حجاج، 2014، ص 12)، في حين أن المهارات الناعمة هي "مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية والعادات الحسنة، والود، والطبيعة الإيجابية التي تتفاوت من شخص لآخر (Reddy & Gopi, 2013, p. 21)، وهي "مجموعة من الصفات الشخصية ممثلة في الاتصالات، والود، والتفاؤل التي تميز علاقتنا مع الآخرين". (العدوان، 2014: 5)

ويتوقف نجاح مدير المدرسة في عمله على ما يمتلكه من مهارات قيادية تعينه على تحقيق أهداف المدرسة، وتمكّنه من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي والعمل على التفاعل والاستجابة مع الأحداث الجارية بأساليب مبتكرة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاستمرار في العطاء للمدرسة. ومن هذه المهارات الضرورية لمدير المدرسة المهارات الناعمة وهي تختلف باختلاف مجالات عمل المدير، وتعكس مدى الانسجام والتناغم بين المدير والمعلمين وبيئة العمل. إن مصطلح المهارات الناعمة أصبح يتكرر كثيراً في مجال بيئة العمل، ويقصد به القدرة على قيادة الناس والتعامل معهم من خلال الأفكار والسلوكيات المقنعة واللبقة، وهي مرتبطة بشكل مناسب بالكفاءات السلوكية والمهارات الشخصية للمدير مثل: القدرة على اتخاذ القرار الناجح، وإدارة الأزمات، والتواصل الاجتماعي، وإدارة الوقت،

والتفكير الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق الواحد. (Rao, 2012) وأشار روشي (Ruchi, 2010) إلى أن المهارات الناعمة تقوم بدورٍ أساسيٍّ في إنجاح المؤسسات التعليمية التي تتعامل مع المعلمين والطلبة، وأولياء الأمور بشكل مباشر، وتكون هذه المؤسسات أكثر نجاحاً مقارنةً بغيرها من المؤسسات، من خلال مهارات مدير المدرسة، وكيفية ممارسته للمهارات الناعمة. (الجرايدة والعلوي، 2018)

2.2- الالتزام التنظيمي:

من أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي بورتر وسميث، حيث نظراً إليه من منظور فلسفي ووصفاه بأنه: توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية تجاه المنظمة، وهو التعريف الذي أجمع عليه الباحثون في مجال الالتزام التنظيمي (العوفي، 2005، ص 33). وهو كذلك "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بصرف النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة" (Joo& Shin, 2010; 17)، وعرفه (المهدي، 2002، ص 46) بأنه "اتجاه يعبر عن درجة الارتباط النفسي للمدير والمعلم نحو مدرسته من خلال إحساسه بالارتباط العاطفي بها وإدراكه التكاليف التي تترتب على تركها، ومشاعره بالواجب نحوها.

حظي الالتزام التنظيمي باهتمام متزايد نظراً لما يلي: الاعتقاد بأنه مؤشر صادق ومنبئ يمكن الاعتماد عليه في البقاء في المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها؛ وجود جاذبية فطرية لمفهوم الالتزام لدى العلماء والإداريين والسلوكيين، حيث كان لمفهوم الولاء دور مطلوب لدى العامل يظهر في سلوكه؛ المعرفة بمفهوم الالتزام التنظيمي قد تساعد في إدراك طبيعة العمليات السلوكية العامة التي تؤثر في اختيار الفرد لعمله (المهدي، 2002، ص 80). ويختلف أداء الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد الأقل التزاماً، فالموظفون الذين

لديهم التزام تنظيمي قوي يتصفون بالاستقرار في العمل، وباحتمال ضعيل لتركهم المنظمة، والرغبة والاستعداد في التضحية من أجل مصلحتها. (كردي، 2011: 20)

وترتبط أبعاد الالتزام التنظيمي بالعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، وكذلك رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل، أما من حيث المسميات فهي متقاربة، وأكثرها شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين تمثل في المدخل التكاملي، الذي حدد ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، وهي: الالتزام العاطفي (التأثيري)، وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي، والتأثير بأهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن تأثير شخصي وقد يكون مؤقتاً لمدة محدودة؛ الالتزام المعياري (الأدبي)، وهو يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة وأهدافها وهو نابع من القيم الاجتماعية والثقافية والدينية؛ والالتزام المتواصل المستمر، وهو أرقى أنواع الالتزام، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف المنظمة وقيمها وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. (الصبري، 2005، ص 220)

3- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالمهارات الناعمة:

هدفت دراسة (الجرائدة والعلوي، 2018) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة عالية، مع وجود فروق في درجة ممارستهم للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرت (قويدر، 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المراكز الإشرافية في الوزارات الفلسطينية والبالغ عددهم (2624) موظفاً، اختيرت عينة عشوائية

طبقيّة قوامها (340) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات جيد، بينما مستوى أداء العاملين في الوزارات متوسط، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وطردية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق المهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وأشارت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الفئة العمرية، والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة (شبير، 2016) إلى التعرف على العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، تمت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (388) طالبا، وأشارت النتائج إلى أن التوجه الريادي يتأثر بصورة جوهرية بالمهارات الناعمة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين حول المهارات الناعمة والتوجهات الريادية تعزى لمتغير الجنس، ومكان السكن، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأعمال، وعمل الأب، والعمالة المستقبلية، في حين توجد فروق تعزى إلى الدرجة العلمية، والقسم.

وهدف دراسة (مؤمن، 2016) إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية بقطاع غزة، طبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي، على عينة نهائية مكونة من (203) مرشحا من المتقدمين للحصول على الوظائف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الأكاديمية وكل من المتغيرات المستقلة التالية: تقديم الذات، والتفكير الناقد، والتشبيك، ويتأثر متغير اقتناص الوظائف الأكاديمية بكل من المتغيرات المستقلة بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية، وتوجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة (Ariratana et al., 2015) إلى تنمية المهارات الناعمة بين مديري التعليم باستخدام الإرشادات في ماليزيا، أجريت الدراسة على عينة قوامها (477) مديرا، وخلصت إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديري التعليم كان مرتفعا، وأنهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال، وعلاقاتهم جيدة مع الآخرين، ويعززون روح الفريق.

وهدفت دراسة (العبادلة، والحلي، 2015) إلى تحليل أنواع المهارات الناعمة وتحديد مستوياتها التي يمتلكها طلاب الفاخورة، ومعرفة المهارات المطلوبة التي يمكن أن تزيد وتوسع فرصة خريجي الجامعات للانضمام بكفاءة لسوق العمل المحلية من وجهة نظر الطلبة والمشغلين. وقد كشفت الدراسة عن اهتمام المشغلين بجميع المهارات الناعمة إلا أن المهارات المتعلقة بالأخلاق كانت الأعلى أهمية من وجهة نظرهم مقارنة مع باقي المهارات الأخرى، في حين أظهر الطلاب اهتماما كبيرا باللغة الإنجليزية وكتابة التقارير.

وأجرى (عدوان، 2014) دراسة هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الشونة الجنوبية للمهارات الناعمة، على عينة عشوائية مشكّلة من (489) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك المديرين للمهارات الناعمة جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، مع عدم وجود فروق في درجة امتلاك المدرء للمهارات الناعمة تعزى لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة (Quinley, 2013) إلى توضيح أن المهارات الناعمة تكمل المهارات التكنولوجية والتقنية التي يجب أن يمتلكها المهنيون والعاملون في مجال التكنولوجيا للوصول إلى النجاح الوظيفي، ومن أهم نتائجها أن خمس مهارات ناعمة ينبغي أن يمتلكها المهنيون

والعاملون في مجال التكنولوجيا وتشمل هذه المهارات التعامل مع الناس، وإدارة الوقت، والاهتمام بالتفاصيل، والمعرفة ببوليصة التأمين. (قويدر، 2017)

ب- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة (السبيعي، 2019) إلى معرفة مستوى التمكين، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (92) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي.

وأجرى (السبيعي، 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تكوّنت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المدراء للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المدراء للعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وهدف دراسة (الدجاني، 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تمت الدراسة على عينة طبقية منتظمة مكونة من (370) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجتي ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءتا بدرجة

متوسطة، مع وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة العملية لصالح فئة عشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة (شما، 2018) إلى التعرف على تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين يعزى للجنس وسنوات الخبرة من وجهة نظرهم.

وهدف دراسة (سالم، 2017) إلى تقصي درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تمت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (350) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وكانت الدرجة الكلية للنضج الانفعالي لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، متوسطة، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، فيما كان هناك فروق تعزى لصالح متغير الجنس، وكان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين عالياً، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ونوع المدرسة، بينما كان هناك فروق تعزى إلى متغير التخصص لصالح التخصص العلمي.

هدفت دراسة (مسلم، 2016) إلى تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. تمت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (235) معلماً ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين عالية، مع عدم وجود فروق في درجة المرونة التنظيمية لديهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي. وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم متوسطاً، مع عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين يعزى إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ومع وجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة، وأشارت الدراسة إلى علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

4- إجراءات الدراسة وأدواتها:

أُجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2020/2019، على عينة عشوائية طبقية قوامها (371) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية، بنسبة 50% من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة:

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	190	51.2
	أنثى	181	48.8
	المجموع	371	100%

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المؤهل	بكالوريوس	333	89.8
	أعلى من بكالوريوس	38	1.02
	المجموع	371	100%
سنوات الخبرة	1-5 سنة	55	14.8
	6-10 سنة	107	28.9
	أكثر من 10 سنوات	209	56.3
	المجموع	371	100%

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبانتين، استبانة المهارات الناعمة، واستبانة الالتزام التنظيمي، وللتحقق من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في التربية، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فكانت استبانة المهارات الناعمة في صورتها النهائية مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة محاور، واستبانة الالتزام التنظيمي في صورتها النهائية مكونة من (14) فقرة.

تم التأكد من ثبات الاستبانتين بإيجاد معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية لاستبانة المهارات الناعمة (0.81) وقيمة مجالتها على النحو التالي: مجال عمل الفريق (0.81)، ومجال خصائص التواصل (0.80)، ومجال خصائص التفكير الناقد (0.79)، ومجال الاحتراف (0.79)، ومجال التفاوض، (0.77)، في حين بلغت قيمة الدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي (0.78).

تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات مستقلة هي: الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، وسنوات الخبرة (1_5 سنة؛ 6_10 سنة؛ أكثر من

10 سنوات) أما المتغير التابع فهو "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلميه". ولتصحيح الاستبانة وزعت العلامات من 1-5 على النحو الآتي: تعطى القيمة الرقمية (5) للاستجابة (كبيرة جداً)؛ والقيمة (4) للاستجابة (كبيرة)؛ والقيمة (3) للاستجابة (متوسطة)؛ والقيمة (2) للاستجابة (قليلة)؛ والقيمة (1) للاستجابة (قليلة جداً).

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (t - test) و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation)، وتفسر المتوسطات الحسابية للمتغير التابع حسب المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.66-2.34
مرتفعة	3.67 فأعلى

5- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين؟

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المهارات الناعمة مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الأول: عمل الفريق.
مرتفعة	1.42	3.98	1. يحترم المدير آراء المعلمين.
مرتفعة	1.34	3.81	2. يوظف المدير علاقات التعاون لإنجاز الأعمال المدرسية.
مرتفعة	1.38	3.80	3. يتعاون المدير في توفير متطلبات إنجاز المهمات.
مرتفعة	1.40	3.73	4. يحرص المدير على المساهمة بآرائه في نجاح عمل الفريق.
متوسطة	1.47	3.10	5. يحرص المدير على تحسين نوعية الإنتاج والخدمات في المدرسة.
مرتفعة	0.58	3.95	الدرجة الكلية
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الثاني: التواصل.
مرتفعة	1.44	3.90	1. يتقن المدير مهارة الإصغاء للمعلمين.
مرتفعة	1.28	3.89	2. يظهر المدير المقدرة على الاهتمام باحتياجات المعلمين وتطلعاتهم.
مرتفعة	0.42	3.77	3. يناقش المدير المعلمين ويحاورهم.
متوسطة	1.33	3.12	4. يهتم بمؤشرات الضغوط الظاهرة على المعلمين.
متوسطة	1.45	3.00	5. يستجيب المدير للمعلمين باهتمام.
مرتفعة	0.41	3.87	الدرجة الكلية
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الثالث: التفكير الناقد.
مرتفعة	1.28	3.99	1. يسعى المدير لمعرفة أفضل الطرق لأداء أي مهمة.
مرتفعة	1.44	3.95	2. يصل المدير للمعلومات المطلوبة بسهولة.
متوسطة	1.39	3.10	3. يستخدم المدير أفكار جديدة للخروج بنتائج مطلوبة.
متوسطة	1.51	3.04	4. يقدم المدير أفكار مبتكرة لتعزيز دور المدرسة.
متوسطة	1.42	3.01	5. يمتلك المدير القدرة على التحليل والربط والاستنتاج.
متوسطة	0.56	2.99	الدرجة الكلية
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الرابع: الاحتراف.
مرتفعة	1.28	3.97	1. يستخدم المدير أسلوب تدوين الملاحظات في الحوار

والاجتماعات.			
مرتفعة	1.51	3.95	2. يستخدم المدير التقنيات الحديثة في عمله.
مرتفعة	1.34	3.92	3. يأخذ المدير دائما زمام المبادرة في عمله.
مرتفعة	1.38	3.80	4. لدى المدير مسؤولية اتجاه عمله والمدرسة.
متوسطة	1.36	3.10	5. لدى المدير التزام شديد نحو انجاز مهامه.
مرتفعة	0.55	3.90	الدرجة الكلية
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الخامس: التفاوض.
مرتفعة	1.44	3.95	1. يسعى المدير لإيجاد أرضية مشتركة ويطرح بدائل خلال التفاوض.
مرتفعة	1.37	3.82	2. يستخدم المدير الكلمات التي آثارها قوية وإيجابية وعاطفية.
مرتفعة	1.40	3.79	3. يجيد المدير فن التفاوض مع الآخرين
متوسطة	1.28	3.13	4. يستطيع المدير كسب ثقة أطراف التفاوض وإقناعهم.
متوسطة	1.52	3.05	5. يستطيع المدير كسب ود الآخرين حتى لو اختلف معهم.
مرتفعة	0.55	3.93	الدرجة الكلية
متوسطة	0.38	3.01	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجميع المجالات بلغ (3.01)، بدرجة متوسطة. وأن القيم لهذه المجالات قد تراوحت بين (3.95) و (2.99)، فقد حصل مجال عمل الفريق على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.95)، بدرجة مرتفعة، يليه مجال التفاوض، بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، بدرجة مرتفعة، يليه مجال الاحتراف، بمتوسط حسابي مقداره (3.90)، بدرجة مرتفعة يليه مجال التواصل، بمتوسط حسابي مقداره (3.87) بدرجة مرتفعة، أما أقل متوسط حسابي فكان لمجال التفكير الناقد ومقداره (2.99)، وهو بدرجة متوسطة. أظهرت نتائج الدراسة أنه بالرغم من أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة للدرجة الكلية جاءت متوسطة

إلا أن مهارات عمل الفريق جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة مديري المدارس أن العمل بروح الفريق أصبح من ضروريات نجاح العمل المدرسي وتحقيق أهدافه، ومما يؤكد ذلك أن مديري المدارس يحترمون آراء المعلمين ويتعاونون معهم ويسهمون بأرائهم في إنجاح الفريق ويوفرون كل متطلبات العمل الجماعي. وكذلك جاءت مهارات التواصل بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس المقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها. فالمهام الوظيفية التي يقوم بها المدير تعتمد على الحوار والمناقشة، ومما يؤكد ذلك أن مديري المدارس يتقنون مهارة الإصغاء والاهتمام بالمعلمين ومحاورتهم. وكذلك مهارات الاحتراف التي جاءت بدرجة مرتفعة وقد تعزى نتيجة امتلاك مديري المدارس لمهارة الاحتراف إلى عامل الخبرة في العمل الميداني. وعادة ما يتم تعيين مديري المدارس من أصحاب الخبرة الطويلة، ومما يؤكد ذلك أن مديري المدارس يستخدمون التدوين في الاجتماعات والحوارات، والتقنيات الحديثة في عملهم، ويبادرون ويتحملون المسؤولية تجاه عملهم. وكذلك جاءت مهارات التفاوض بدرجة مرتفعة وقد تعزى نتيجة امتلاك مديري المدارس لمهارة التفاوض لأنه يمارس بدرجة كبيرة في أغلب مجالات عمل مدير المدرسة، مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي، وهو أسلوب من أساليب حل المشكلات اليومية التي تتعرض لها المدرسة وأسلوب من أساليب إدارة الصراع. في حين جاءت مهارة التفكير الناقد بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم تركيز برامج تدريب المديرين على تنمية هذه المهارة، برغم سعي المديرين لمعرفة أفضل الطرق لأداء أي مهمة ووصولهم للمعلومات المطلوبة بسهولة إلا أنهم بحاجة إلى تطوير مهارات استخدام أفكار جديدة للخروج بنتائج مطلوبة، وتقديم أفكار مبتكرة لتعزيز دور المدرسة، والقدرة على التحليل والربط والاستنتاج.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم تحويله إلى الفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t - test).
الجدول رقم (3): نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	190	2.96	0.26	- 1.007	0.04
أنثى	181	2.99	0.23		

يتبين من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار (t - test).

الجدول رقم (4): نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	333	2.94	0.24	-0.19	0.15
أعلى من بكالوريوس	38	2.96	0.22		

يتبين من الجدول (4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5_1 سنوات	55	2.77	0.12
10_6 سنوات	107	2.77	0.14
أكثر من 10 سنوات	209	2.78	0.15

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	ف	قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.31		14.7	4.56	2	9.12	بين المجموعات
			0.31	368	114.20	داخل المجموعة
				370	123.32	المجموع

يتبين من الجدول (6) أن قيمة ف للدرجة الكلية (14.7) ومستوى الدلالة (0.31) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. أشارت نتائج سؤال الدراسة الثاني: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير الجنس، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة مكونات المهارات الناعمة الأقرب إلى خصائص الإناث أكثر من خصائص الذكور، فالإناث يركزن على التواصل، والعمل المشترك، والانسجام، والحب، والعيش المشترك، والعلاقات بين الأشخاص، أكثر من الرجال، كذلك عمل المرأة أدى إلى تحقيق الذات لديها مما انعكس على الشعور بالانتماء والرضى الوظيفي ومحاولة تطوير الأداء واستخدام أساليب كثيرة ومنها المهارات الناعمة. أما بخصوص عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، فقد يعزى ذلك أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لم تكن عوامل مهمة في تكوين آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، وربما يتصرف مديرو المدارس ويتعاملون مع جميع المعلمين بالأسلوب نفسه والمهارات نفسها بغض النظر عن مؤهل المعلم وسنوات خبرته، وكذلك قد يكون السبب أن المعايير التي يعتمدها المعلمون في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة غير واضحة، نتيجة عدم وضوح طبيعة وماهية المهارات الناعمة عندهم.

نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل من وجهة نظرهم؟
الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً.

درجة الالتزام التنظيمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي
مرتفعة	1.41	3.97	1. سأبذل جهداً أكبر في تحقيق أهداف المدرسة فأهداف المدرسة أهدائي.
مرتفعة	1.41	3.96	2. أشارك في اللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.
مرتفعة	1.38	3.95	3. تعامل مدير المدرسة معي يدفعني للبقاء في المدرسة وبذل أقصى جهد بما.
مرتفعة	1.39	3.95	4. أشعر أن تركي لوظيفتي إلى وظيفة أخرى بأني ناكر للمعروف.
مرتفعة	1.40	3.86	5. أعتقد أن ارتباطي بزملائي في العمل يجعلني ألتزم بالبقاء في عملي.
مرتفعة	1.42	3.79	6. أتطلع للحصول على ترقية في مدرستي.
مرتفعة	1.36	3.70	7. التفكير في وظيفة أخرى يشعرني بالحزن.
متوسطة	1.45	3.31	8. يمكن الحصول على مكاسب كثيرة من الانتماء لهذه المدرسة.
متوسطة	1.46	3.16	9. أشعر بالسعادة وأنا أعمل معلماً في هذه المدرسة.
متوسطة	1.46	3.03	10. أعتز باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي.
متوسطة	1.46	3.01	11. أرغب في البقاء في عملي بمدرستي مهما توفرت فرص بديلة.
متوسطة	1.46	2.99	12. عملي معلم يشعرني بالفخر والاعتزاز في هذه المدرسة.

متوسطة	1.34	2.95	13. لدي شعور قوي بالانتماء للمدرسة.
متوسطة	1.37	2.82	14. أوصي بمدرستي كمكان جيد للعمل.
مرتفعة	0.22	3.87	الدرجة الكلية

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.87)، وهو بدرجة مرتفعة، وأن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (3.97) و (2.82)، وربما ترجع هذه النتيجة إلى العلاقة الإيجابية بين المدير والمعلمين وأثر أسلوبه القيادي وممارسته للمهارات الناعمة، مما يوفر الراحة النفسية ويزيد من ولاء المعلمين وانتمائهم للمدرسة وبالتالي درجة التزامهم التنظيمي، وربما يعود السبب إلى طبيعة المرحلة الثانوية وإعداد الطلبة لتقديم امتحان الثانوية العامة التوجيهي، الذي يُعدّ محطة مصيرية في مستقبل الطلبة مما يشكل تحدياً والتزاماً من المعلمين في إعداد الطلبة وتدريبهم لهذا الامتحان الوطني، فيتم تعيين معلمي هذه المرحلة بصورة منتقاة وهذا يعكس مكانة متميزة لهم في المجتمع، وليس غريباً أن تأتي أكثر الفقرات التزاماً من قبل المعلمين الفقرة التي نصّها: "سأبذل جهداً أكبر في تحقيق أهداف المدرسة فأهداف المدرسة أهدافي"، لذا تشكلت عند المعلمين اتجاهات ومشاعر إيجابية نحو المدرسة، فأصبح الهدف العام لنجاح المدرسة هو هدف شخصي عند المعلم.

نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:
الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار (t - test).
الجدول رقم (8): نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	190	2.94	0.36	0.286	0.06
أنثى	181	2.96	0.34		

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار (t - test).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	333	2.95	0.34	0.06	0.25
أعلى من بكالوريوس	38	2.95	0.39		

يتبين من الجدول (9) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).
الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدمنا اختبار (t - test).

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5_1 سنوات	55	3.93	0.20
10_6 سنوات	107	3.99	0.19
أكثر من 10	209	3.96	0.22

			سنوات
--	--	--	-------

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين للمهارات الناعمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.15	13.5	8.1	2	16.20	بين المجموعات	الالتزام
		0.60	368	222.2	داخل المجموعة	التنظيمي
			370	238.4	المجموع	

يتبين من الجدول (11) أن قيمة ف للدرجة الكلية (13.5) ومستوى الدلالة (0.15) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج سؤال الدراسة الرابع إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم الذي يتحلى بالالتزام التنظيمي وما ينتج عنه من انتماء وولاء للمدرسة هو نتاج إدارته التي تمارس المهارات الناعمة بغض النظر عن الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك أن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن جنسهم ومؤهلهم وسنوات خبرتهم يخضعون

لتعليمات واحدة يكلفون بمهمات مماثلة، لذلك كانت إجاباتهم متفقة فيما يتعلق بوصفهم للالتزام التنظيمي.

نتائج سؤال الدراسة الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المهارات الناعمة لدى المديرين ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

جدول (12): عامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المهارات الناعمة لدى مديري المدارس ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين وجهة نظرهم.

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة المهارات الناعمة ودرجة الالتزام التنظيمي.	0.91	0.002

بناء على المعطيات الواردة في الجدول (12) تم رفض الفرضية الصفرية، إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة المهارات الناعمة لدى مديري المدارس ودرجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، لأن مستوى الدلالة 0.002 أقل من 0.05. وكان مقدار العلاقة إيجابياً وقوياً 0.91. ويستدل من هذه النتيجة على أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة لها تأثير في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، أي أنه كلما زاد مستوى ممارسة المهارات الناعمة زاد مستوى الالتزام التنظيمي، فالمدير الذي يمارس المهارات الناعمة يكون أكثر احتمالاً لكسب ود المعلمين ورضاهم وبالتالي يؤثر على

التزامهم، لأن المهارات الناعمة ذات بعد إنساني بما تتضمن من فن التعامل مع المعلمين، ترفع درجة التزامهم التنظيمي.

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مسألة ذات أهمية داخل المدارس وهي درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ومعرفة تأثير متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة (متوسطة)، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة (مرتفعة)، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لصالح متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. وعلى ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يأتي:

أولاً: ضرورة تضمين برنامج تدريب مديري المدارس للمهارات الناعمة التالية: مهارة تحسين نوعية الإنتاج والخدمات في المدرسة؛ الاهتمام بمؤشرات الضغوط الظاهرة على المعلمين؛ الاستجابة للمعلمين باهتمام؛ تقديم أفكار مبتكرة لتعزيز دور المدرسة؛ القدرة على التحليل والربط والاستنتاج؛ كسب ثقة أطراف التفاوض وإقناعهم؛ كسب ود الآخرين حتى لو اختلف معهم.

ثانياً: ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من الالتزام التنظيمي للمعلمين وتقديم المكافآت والامتيازات التي تثير لديهم دافعية العمل الملتزم.

ثالثاً: إجراء مزيد من الدراسات حول علاقة ممارسة المهارات الناعمة لدى المديرين ومتغيرات أخرى مثل: الروح المعنوية، والثقة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

1. ابن منظور، الأنصاري (1414). لسان العرب. دار صادر، بيروت.
2. الأزدي، أبو بكر مُجَّد (1987). جمهرة اللغة. تحقيق رمزي البعلبكي، دار العلم للملايين، بيروت.
3. جرايدة، مُجَّد والعلوي، سعيد (2018). "درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان"، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. العدد الثاني عشر.
4. حجاج، علا (2014). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. الخطيب، رداح والخطيب، احمد والفرح، وجيه (2000). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة. ط3، ج1.
6. الدجاني، ياسمين (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
7. رضوان، احمد (2016). "تطور دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2000م إلى عام 2015م". المجلة المصرية لبحوث الإعلام. 1(55)، ص 35-42.

8. سالم، نسرین (2017). درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الأردن.
9. السبيعي، زيدان (2019). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
10. السبيعي، عبید (2019). "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية، مج. (33)، ع. (132)، ج. 2.
11. السفياي، مسفر (2013). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
12. سويلم، فايزة (2013). المهارات الناعمة صفات شخصية تضع صاحبها في مقدمة مارثون التوظيف. مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر، سلطنة عمان.
13. شبير، رمضان (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. شما، فتحي (2018). "تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الثامن عشر، المجلد الثاني.
15. الصيرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي. حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

16. العبادلة، طلال والحلي، المعتصم بالله (2015). "تحديد المهارات الناعمة المحتاجة لطلبة الفاحورة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد(2).
17. عبد الواحد، مؤمن (2016). "دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد (6)، عدد (2).
18. عدوان، واصف (2014). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
19. العوفي، مُجد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
20. الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية متنوعة، عمان، دائرة المطبوعات والنشر.
21. قويدر، اريج (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة والسياسات للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
22. كردي، أحمد (2011). إدارة السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

23. مسلم، عزيزة (2016). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
24. المليجي، رضا (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
25. المهدي، ياسر (2002). الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
26. الهريشي، عالية (2018). درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
27. AriratanaWallalpa (2015). « development of leadership Soft Skills among Educational Administration », Social and Behavioral Sciences, (186), pp. 33-36.
28. Joo B. and Shim J. (2010). « Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture », Human Resource Development International, 13 (4) , pp. 425- 441.
29. Mirvis, Googins, Bradiey, Gara pinha, Rene, fombrum, charles, Nielsen, Kasper, TaciakSebastian&young, Allison,(2012) Building reputation, here, there, and everywhere, worldwideviews on local impact of corporateresponsibility, Reputation Institute, Boston College Carroll School of Management, Center for CorporateCitizenship, Section 2: 1 P. 1 – 56.
30. Qaisar, Muhammad, safdar, rahman & Mohamad Sufyan (2012). « Exploring Effect of Organizational Commitment on Employee's Performance Interdisciplinary », Journal of Contemporary research in Business.

31. Reddy, Gopi, Sunethri, B. A. (2013). « The Importance of Soft Skills from Modren Day Professions », Journal of Business Communication, 5 (2).
32. Roa, M. S. (2012). « Myths and truths about Soft Skills », American Society for Training & Development, U.S.A.