

## الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقته بالمهارات الناعمة لمديريهم دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس

\*د. رزان صلاح ديب

(تاريخ الإيداع ٩/١٨/٢٠٢٥. قُبل للنشر في ١١/٩/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، ودرجة امتلاك مديريهم المهارات الناعمة، إضافةً إلى تحديد العلاقة بينهما. استخدم البحث المنهج الوصفي، معتمداً الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وشملت عينته (١٦٠) معلماً ومعلمة من (١٤) مدرسة في مدينة طرطوس، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة التزام المعلمين التنظيمي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٧).

- جاءت درجة امتلاك مديري المدارس المهارات الناعمة متوسطة بشكلٍ عام بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٣).  
- وجدت علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً وضعيفة جداً بين التزام المعلمين التنظيمي والمهارات الناعمة لمديريهم.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، المهارات الناعمة.

## **Organizational Commitment of Teachers and its' Relationship with the Soft Skills of their Principals "An Applied Study in the First Cycle schools of Basic Education in Tartous City"**

**\*D. Razan Salah Deeb**

**(Received 18/9 /2025. 9 /11/2025)**

□ABSTRACT□

The current research aimed to examine the degree of organizational commitment among first-cycle basic education teachers in the city of Tartous, and the degree of which their principals possessed soft skills, in addition to identifying the relationship between them. The study employed a descriptive approach, using a questionnaire as the data collection tool, and its sample included (160) teachers from (14) schools in Tartous.

The research reached the following results:

- The level of organizational commitment among teachers in the first cycle schools of basic education was moderate, with a mean score of (٢,٠٧).
- The principals' soft skills were generally moderate, with a mean score of (1.83).
- A statistically significant positive correlation, but very weak, was found between teachers' organizational commitment and their principals' soft skills.

**Keywords:** organizational commitment, soft skills.

---

\*Dr in the college of education/ Tartous university/Specialization: Comparative Education and Educational Administration

**مقدمة:**

يعد الالتزام التنظيمي عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات؛ إذ يشير إلى درجة انتماء الفرد إلى مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهدٍ ممكنٍ لصالحها، مع الإصرار والاستمرار بعضويتها (أبو العلا، ٢٠٠٩، ٣٢). وعليه فالالتزام التنظيمي ينعكس على أداء الفرد، وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات منها دراسة Khiong (٢٠٢٣) من أنّ المعلم الملتزم يحرص على بذل أقصى جهدٍ ممكنٍ ويحسن التصرف لتحقيق أهداف المدرسة، فهو لا يكتفي بأداء واجباته الوظيفية فقط، بل يلتزم بتطوير نفسه ونموه المهني المستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التعليم واستقرار البيئة المدرسية (حنونة، ٢٠٠٦، ١٦).

ويكتسب الالتزام التنظيمي أهميةً مضاعفةً في المؤسسات التربوية نظراً لتعدد أدوارها التي لا تقتصر على الأدوار التعليمية فقط، بل تشمل أيضاً أدواراً تربويةً وإنسانيةً وتنمويةً تتمثل في بناء الإنسان-الأداة الأساسية للتنمية في المجتمع. وعليه تأتي أهمية التزام المعلم من أهمية دوره كونه المسؤول الأساسي عن بناء الأجيال، فالمعلم ليس ناقلاً للمعرفة فحسب، بل يمثل قدوةً للطلبة ومصدر إلهامٍ لهم يساهم في تشكيل وعيهم، وصقل شخصياتهم، وتوجيههم نحو قيم العمل والانضباط والمواطنة الصالحة، ومن ثم فإنّ التزامه بعمله ورسالته التربوية لا يثمر نتائج تعليمية فقط بل أيضاً نتائج تربوية وسلوكية وأخلاقية في شخصيات الطلبة وبالتالي نتائج تنموية على مستوى المجتمع.

في المقابل يزداد الطلب على المهارات الشخصية والاجتماعية أو المهارات غير المتعلقة بالوظيفة في عالم العمل والتوظيف، ويشار إليها بمصطلح المهارات الناعمة، وترتبط بالقدرة على التواصل والقيادة والعمل الجماعي والتي تمكن الأفراد من التكيف و تحمل ضغوط العمل، كما تزداد الدراسات حول أهميتها للقادة والمديرين خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل والاحتياجات المستقبلية غير المعروفة، مما يعكس أهميتها في توفير مناخ تنظيمي محفز وداعم للعاملين نفسياً ومهنياً، وهذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات، كدراسة السعداوي (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود تأثير معنوي سلبي للمهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي للعاملين ودراسة التويجري (٢٠١٩) التي أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين ممارسة مديري المدارس العلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. بناءً على ما سبق، ونظراً للطبيعة التفاعلية متعددة المستويات والاتجاهات في المؤسسات التربوية، والتي تتطلب توازناً بين الكفاءة الإدارية والبعد الإنساني في التعامل، وفي ظل التحديات والضغوط المهنية المتزايدة على المعلمين والمؤثرة في أدائهم والتزامهم الوظيفي، وفي ضوء ما أكدته الأدبيات التربوية من أهمية المهارات الناعمة للمديرين في تحفيز العاملين ودعمهم، تزداد الحاجة إلى دراسة مدى ارتباط التزام المعلمين التنظيمي بالمهارات الناعمة لمديريهم في سبيل بناء بيئة مدرسية إيجابية تدعم تحقيق التزام تنظيمي مستدام ينعكس إيجاباً على استقرار البيئة المدرسية وجودتها، وهذا ما يحاول البحث الحالي التحقق منه.

**١. مشكلة البحث:**

تتزايد الضغوط المهنية لمهنة التعليم في الوقت الحالي نتيجة التطورات التعليمية المتسارعة والتغيرات في المناهج الدراسية ومتطلبات النمو المهني المترتبة على ذلك، فبحسب دراسة ناصر (٢٠٢٤) وصلت نسبة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الذين يعانون ضغطاً بمستوى عالٍ في مدينة اللاذقية إلى (٢٤,٧%)، فيما وصلت نسبة من يعانون ضغطاً بمستوى متوسط إلى (٧٠,٩%)؛ الأمر الذي من شأنه التأثير في دافعية المعلمين للتطوير المهني، وعلى تكيفهم الاجتماعي وعلاقتهم بزملائهم، وهذه التأثيرات أكدت نتائج دراسة عجيب (٢٠١٤)، وعليه تأثر التزام المعلمين التنظيمي واتجاههم نحو مهنتهم بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ بهذه الضغوط.

وللتحقق من درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أجرت الباحثة دراسةً استطلاعيةً شملت (٢٥) معلماً ومعلمةً من خمس مدارس مختلفة في مدينة طرطوس، واستخدمت فيها استبانةً من إعدادها لقياس المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي (الولاء للمدرسة، المسؤولية تجاه المدرسة، الرغبة في الاستمرار في العمل فيها)، وأظهرت النتائج وجود تفاوتٍ في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بين المدارس المختلفة التي شملتها الدراسة الاستطلاعية، إذ جاءت النتائج عالية في مدرستين ومتوسطة في ثلاث مدارس. وتبعاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت تفاوت الالتزام التنظيمي للمعلمين من مدرسةٍ إلى أخرى، أصبح من الضروري النظر إلى العوامل الإدارية والنفسية التي تحكم المناخ المدرسي والمؤثرة في أداء المعلمين، ولعل أبرزها المهارات الناعمة التي يمتلكها مديروهم، والتي تؤدي دوراً محورياً في بناء بيئةٍ مدرسيةٍ إيجابيةٍ من شأنها تحفيز المعلمين ودعمهم، من هنا فقد جاء هذا البحث لرصد واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقته بالمهارات الناعمة لمديريهم، وعليه تتلخص مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة التزام المعلمين التنظيمي بالمهارات الناعمة لمديريهم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس؟

## ٢. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية:

- ١-٢- يمثل هذا البحث استجابةً للتحديات التنظيمية المعاصرة التي تواجه المؤسسات التربوية (ضغوط العمل، تسارع التحول الرقمي، التغيرات في السياسات التعليمية)، إذ يقدم فهماً أفضل لأهمية الالتزام التنظيمي بوصفه عاملاً أساسياً في دعم استقرار هذه المؤسسات، ومواجهة التحديات بفعالية.
- ٢-٢- مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية التي تؤكد أهمية المهارات الناعمة في العمل الإداري التربوي، بما يفتح المجال لتطوير نماذج قيادية أكثر فعالية وتأثيراً.
- ٣-٢- يربط هذا البحث بين مفهومين حديثين مهمين لم يأخذا حقهما من الاهتمام في الأبحاث التربوية المحلية في حدود علم الباحثة.
- ٤-٢- يقدم هذا البحث إطاراً دمجياً بين مفاهيم إدارية وسلوكية، مما قد يسهم في توفير أساسٍ جامعٍ لفهم العلاقة بين الجوانب الإنسانية للقيادة والجوانب السلوكية لأداء العاملين من شأنه تحسين العلاقات التنظيمية في المدارس ورفع مستوى الأداء والالتزام التنظيمي.
- ٥-٢- قد تساعد نتائج هذا البحث صناع القرار في وزارة التربية في تطوير معايير اختيار مديري المدارس من خلال إضافة المهارات الناعمة إلى المعايير المعتمدة.
- ٦-٢- قد توجه نتائج هذا البحث أنظار المهتمين والخبراء التربويين في وزارة التربية لتصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات الناعمة للمديرين والمعلمين.
- ٧-٢- قد تمد نتائج هذا البحث صناع القرار التربويين بالمعلومات الضرورية حول المتغيرات المؤثرة في سلوكيات المعلمين، مما قد يساعد في وضع سياسات وإجراءاتٍ تعزز من التزامهم التنظيمي.

## ٣- أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١-٣- تعرّف درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- ٢-٣- تحديد درجة امتلاك مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المهارات الناعمة.

٣-٣- تحديد علاقة التزام المعلمين التنظيمي بالمهارات الناعمة لمديريهم.

٤- أسئلة البحث: يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

٤-١- ما درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

٤-٢- ما درجة امتلاك مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المهارات الناعمة؟

٥- فرضية البحث: لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين التزام المعلمين التنظيمي والمهارات الناعمة لمديريهم.

٦- منهج البحث: في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، استُخدم المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف الآتية: جمع البيانات لرصد واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ودرجة امتلاك مديريهم المهارات الناعمة، ودراسة العلاقة بينهما من خلال تحليل نتائج البيانات الكمية وتفسيرها.

٧- حدود البحث:

الحدود الزمانية: طُبِقَ البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

الحدود المكانية: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.

الحدود البشرية: معلمي الصفوف في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.

الحدود الموضوعية: تتمثل في رصد واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقته بالمهارات الناعمة لمديريهم.

٨- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

٨-١- الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment**

"الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل، النابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها" (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١، ١٢٦٣). ويعرّف إجرائياً بأنه: ارتباط معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدرسته عبر ولاءه لها، وشعوره بواجبه تجاهها، واستعداده لبذل أقصى جهدٍ لصالحها مع الرغبة في البقاء فيها، ويشمل ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري، ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يُحصل عليها على استبانة الالتزام التنظيمي.

٨-٢- المهارات الناعمة **Soft Skills**

"هي مجموعة من القدرات الشخصية والاجتماعية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع الآخرين في بيئات العمل والحياة اليومية، وتشمل هذه المهارات التواصل، العمل الجماعي، القيادة، القدرة على التكيف، والنكاء العاطفي." (عقوني، ٢٠٢٤، ١٠). وتعرّف إجرائياً بأنها: المهارات الشخصية لمدير الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المتعلقة بقدرته على التواصل والعمل الجماعي والقيادة، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يُحصل عليها على استبانة المهارات الناعمة.

٩- دراسات سابقة

٩-١- دراسات عربية

٩-١-١- دراسة لوجو (٢٠١٤) بعنوان: واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي

"دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"، سورية.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي ومديري مرحلة التعليم الأساسي والعوامل المؤثرة فيه،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً الاستبانة أداةً للدراسة، وشملت عينتها ٢٩١ معلماً ومديراً (٩٥%)

منهم معلمين)، وأظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين فيما يتعلق بمجالات الالتزام الأربعة (الولاء للمدرسة، المسؤولية تجاهها، الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها، الإيمان بقيمتها وأهدافها)، فيما جاء المناخ المريح في المدرسة كأكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

٩-١-٢-دراسة المصري (٢٠٢٠) بعنوان: درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن، فلسطين.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي معتمدةً الاستبانة أداةً للدراسة، وشملت عينتها (٢٦٠) معلمةً، وجاء توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات بدرجة كبيرة جداً. ٩-١-٣-دراسة حكيم وعسيري (٢٠٢٤) بعنوان: درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات، السعودية.

هدفت الدراسة للكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداةً لها، وشملت عينتها (٣٤٢) معلمة، وأظهرت النتائج توافر المهارات الناعمة لديهن بدرجة عالية، وجاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، فيما جاء بعد التواصل في المرتبة الأخيرة.

٩-١-٤-دراسة السحيمي (٢٠٢٤) بعنوان: تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس في مدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، من خلال الكشف عن واقع أداء مديري المدارس والصعوبات التي تحد من تطوير أدائهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداةً لها، وشملت عينتها (٨٢) مشرفاً إدارياً، وأظهرت النتائج أن واقع الأداء في ضوء المهارات الناعمة جاء بدرجة كبيرة.

٩-٢-دراسات أجنبية

**9-2-1-Polatcan & Cansoy (2019): The relationship between school Principals' Leadership and Teachers' Organisational Commitment: a systematic review, Turkey**

دراسة بولتجان وجانسوي (٢٠١٩) بعنوان: العلاقة بين قيادة مديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين "مراجعة منهجية"، تركيا.

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوكيات القيادية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، ولهذا الغرض جمعت (٢٣) مقالة بحثية تركية مفهومة في قواعد بيانات WOS و ERIC و SCOPUS و EBSCO و ULAKBIM بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١٧ لتحليلها، ووفقاً لنتائج التحليل فإنه كلما زاد مستوى سلوكيات القيادة التي مارسها مديرو المدارس زاد مستوى التزام المعلمين بمدارسهم، وكانت السلوكيات القيادية التي برزت في هذه الدراسات: وجود هدف ورؤية مشتركة في المدرسة، تكوين ثقافة تعاون، وتعزيز التواصل والتفاعل، وإظهار الاهتمام والتقدير للأفراد، والسلوكيات الداعمة، وبناء ثقافة عمل إيجابية.

### 9-2-2-Harapan & Fitria (2021): The Interpersonal Communication Skills and Perceptions of the Leadership Style on Teachers' Commitment, Indonesia.

دراسة هاربان وفيتريا (٢٠٢١) Harapan & Fitria بعنوان: مهارات التواصل مع الآخرين وتصورات أسلوب القيادة حول التزام المعلمين، اندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التواصل مع الآخرين وتصورات أسلوب قيادة المدير على التزام المعلم، شملت الدراسة (١٢٦٩) معلماً من (٢٢) مدرسة ثانوية حكومية في مدينة باليمبانج في إندونيسيا، استُخدم المنهج الوصفي، وجمعت البيانات بأربع طرق: الملاحظة، الاستبيانات، التوثيق، والمقابلات؛ وأكدت النتائج أنّ متغير التواصل مع الآخرين له تأثير كبير في التزام المعلم، كما أنّ متغير التصوّر حول أسلوب قيادة المدير له تأثير كبير في التزام المعلم.

### 9-2-3-Arina et al (2024): The Influence of school Principal Leadership and Teacher Commitment on Teacher Performance, Indonesia.

دراسة أرينا وآخرين (٢٠٢٤) Arina et al بعنوان: أثر قيادة مدير المدرسة والتزام المعلم في أداء المعلم، اندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين قيادة مدير المدرسة والتزام المعلم، والتأثير الجزئي لقيادة المدير في أداء المعلم، استخدمت الدراسة المنهج الكمي في جمع البيانات من (١٤٤) معلماً موزعين على (٥٣) مدرسة إندونيسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين قيادة المدير والتزام المعلم، كما وجد تأثير مباشر لقيادة المدير في أداء المعلم.

### 9-2-4-Lozada (2025): Organizational Behavior of School Heads and Organizational Commitment of Public Elementary School Teachers in the District of Pilar, Argentina.

دراسة لوزادا (٢٠٢٥) Lozada بعنوان: السلوك التنظيمي لمديري المدارس والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة بيلار، الأرجنتين.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى السلوك التنظيمي لمديري المدارس، ودرجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مقاطعة بيلار الأرجنتينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً الاستبانة أداة لها، وشملت عينتها (١٦٠) معلماً في المدارس الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك التنظيمي لمديري المدارس ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين كانت مرتفعة جداً، كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بينهما.

### 9-2-5-Kaya et al (2025): The Impact of School Principals' Influence Styles on Teachers' Organizational Commitment: The Role of Resilience, Cyprus.

دراسة كايا وآخرين (٢٠٢٥) Kaya et al بعنوان: تأثير أنماط سلطة مديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دور المرونة، قبرص.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التربوية وأساليب سلطة مديري المدارس، ومرونة التعلم لدى المعلمين على الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية في شمال قبرص، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً في المدارس الابتدائية والثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وأشارت النتائج إلى تأثير أنماط سلطة مديري المدارس ومرونة تعلم المعلمين بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للمعلمين، وباستخدام أسلوب Bootstrap لتحليل التأثيرات

المباشرة وغير المباشرة تبين أنّ الدور الوسيط لمرونة التعلم محدود وليس حاسماً، ممّا يؤكد الأهمية الإستراتيجية لسلوكيات القيادة في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين.

### ٩-٣-التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث الحالي (الالتزام التنظيمي والمهارات الناعمة)، على جميع المستويات المحلية والعربية والعالمية؛ نظراً لأهميتهما من أجل تحقيق النجاح في البيئات المدرسية الحالية التي تمتاز بالتغيرات السريعة. ومع وجود نقاط اتفاقٍ متعددة بين البحث الحالي والدراسات السابقة، سواء من حيث استخدام المنهج الوصفي، أم في العينة التي شملت معلمي المدارس، باستثناء دراسة السحيمي (٢٠٢٤) التي شملت مشرفي الإدارة المدرسية، إلا أن الاختلاف الأساسي يبرز في النقاط الآتية:

-تركيز البحث الحالي على المهارات الناعمة، فهذه المهارات لم تشكل متغيراً أساسياً في الدراسات السابقة التي ركزت على قيادة المدير بشكلٍ عامٍ وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.  
- يعد هذا البحث الأول من نوعه في المدارس السورية -في حدود علم الباحثة- ممّا يتيح فهماً أفضل لطبيعة العلاقة المدروسة في بيئة ذات خصائص تنظيمية وثقافية محددة.

## ١٠-الإطار النظري

### ١٠-١- مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كثير من الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وتعددت تعريفاته وفقاً لذلك، فعرفه خضير وآخرون (١٩٩٦) بأنه: الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيقها وتجسيدها (ص٧٧). وعرفه عبد الحسين (٢٠١٢) بأنه: الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله الأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك (ص٢٦٨)، وبشكلٍ عامٍ تتفق التعريفات التي تناولته في ثلاثة عناصر هي:

-الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها ومدى تقبلها.

-الاستعداد والميل لبذل جهدٍ وافرٍ من أجل المنظمة.

-الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في المنظمة (رشيد، ٢٠٠٤، ٣٤).

ويحظى الالتزام التنظيمي بأهمية كبيرة في جميع المؤسسات لأهميته في تعزيز الميزة التنافسية لها؛ كما أظهرت نتائج الدراسات ومنها دراسة لايقة (٢٠١٨)، التي أكدت نتائجها وجود أثر دالٍ إحصائياً للالتزام التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. ولعلّ من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي ما يأتي:

-يمثل الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصةً معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها (الوزان، ٢٠٠٦، ٣٧).

-يمثل الالتزام نمطاً مهماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها، لا سيما في الظروف التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل (خيرة، ٢٠٠٧، ٢١١).

-للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وعلى مستوى المنظمة يزيد مستوى الانتماء للمنظمة وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعدم أدائهم الأعمال المناطة بهم بكفاءة، وعلى المستوى التنظيمي يؤدي الالتزام إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١، ١٢٦٥).

## ١٠-٢- أبعاد الالتزام التنظيمي

يتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد، وهي:

- الالتزام العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، ودرجة إحساسه بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ أي درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.
- الالتزام المعياري: أي إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.
- الالتزام الاستمراري: أي إدراك العامل لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى الافتراض أن الالتزام يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات بين الفرد والمنظمة، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة (Allen et al, 2003).

تمثل الأبعاد السابقة الالتزام التنظيمي بشكلٍ عام، وإذا ما أسقطنا هذه الأبعاد على مهنة التعليم نجد أن التزام المعلم يتمثل في:

- الالتزام العاطفي: أي شعور المعلم بالارتباط بمدرسته ومعرفة بخصائص عمله، ويتأثر بدرجة إدراكه للخصائص المميزة لهذه المهنة: كدرجة استقلالها، وتنوع مهاراتها.
- الالتزام المعياري: وهو شعور المعلم بالقدرة على المشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم الأهداف والسياسات العامة للمدرسة، وأن البيئة المدرسية تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار.
- الالتزام الاستمراري: يتمثل في شعور المعلم بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المدرسة مقابل ما قد يفقده في حال تركه العمل فيها (لوحو، ٢٠١٤، ٦٠+٥٩).

بناءً عليه يرتبط الالتزام المعياري بالالتزام المعلم بمسؤوليته المهنية والأخلاقية تجاه مدرسته كالتزامه بالأنظمة والتعليمات المدرسية، والمعايير المهنية والأخلاقية في التعامل مع الطلبة، بينما يشير الالتزام العاطفي إلى ارتباط المعلم عاطفياً بمدرسته وولائه لها واستمتاعه بالعمل فيها، أما الالتزام الاستمراري فيعتمد على المكاسب الشخصية المادية والمعنوية التي يحصل عليها نتيجة استمراره في العمل فيها، وتقديره لتكلفة الانتقال والبحث عن بديل. مما سبق يتبين لنا أن الالتزام التنظيمي يمثل ركيزة أساسية في استقرار المؤسسات واستدامتها، وأن تصنيفه إلى أبعاد معيارية وعاطفية واستمرارية يساهم في تحقيق فهم أعمق لدوافع العاملين وسلوكياتهم، ويتيح للإدارة تفعيلها بطرق مدروسة، الأمر الذي من شأنه تعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدلات دوران العاملين، ودعم تحقيق أهداف المؤسسة الأنية والمستقبلية.

## ١٠-٣- المهارات الناعمة

يوجد اتفاق عام على أن التقنيات الجديدة تعيد تشكيل عالم الحياة والعمل، ومثلما تتغير الوظائف، يتغير الطلب على مهارات العمال، وتظهر المهارات الناعمة بشكلٍ متزايد في تقارير الأعمال، حيث سيحتاج العمال إلى أن يكونوا قادرين على التكيف والعمل لتلبية الاحتياجات المستقبلية المتغيرة، بل غير المعروفة (سنيك وكيبيلز، ٢٠٢٣، ١١). ويعد مفهوم المهارات الناعمة من المفاهيم المرنة التي تعددت تعريفاتها، وبشكلٍ عام تشير المهارات الناعمة إلى مجموعة من

الصفات والمهارات الشخصية والاجتماعية التي تساعد الفرد على التفاعل بفاعلية مع الآخرين وتحسين أدائه في العمل والحياة بشكل عام (عقوني، ٢٠٢٣، ٤).

وعرّفت اليونسكو (٢٠١٣) المهارات الناعمة بأنها: مجموعة من الصفات الشخصية غير الملموسة والسمات والخصال والعادات والمواقف التي يمكن استخدامها في العديد من أنواع الوظائف المختلفة (ص ٥٣). وتشمل المهارات الناعمة مجموعة واسعة من المهارات: كالقدرة على التكيف، المرونة، العمل تحت الضغط، الالتزام، الأخلاقيات المهنية، المسؤولية، مهارات القيادة والإدارة، العمل بروح الفريق مهارات التواصل، مهارات العمل الجماعي، مهارات التفاوض والإقناع، إدارة النزاعات، التعاطف والمهارات المنهجية: كالقدرة على التغيير، اتخاذ القرار، ومهارات التحليل وإدارة المعلومات (سنيك وكيليز، ٢٠٢٣، ٩).

وجرى في البحث الحالي تحديد أهم المهارات الناعمة المطلوبة في المدارس بشكل خاص:

١- مهارة التواصل الفعال: وتشمل المهارات الفرعية التالية:

- الاستماع الفعال: الاستماع بانتباه وتركيز للطرف الآخر، وإظهار اهتمام حقيقي بما يقوله.

- التعبير الواضح: التعبير عن أفكارك ومشاعرك بوضوح واستخدام لغة ملائمة لمستوى فهم الآخرين.

- التفاعل الجيد: الاستجابة بشكل ملائم ومناسب لما يقوله الآخرون وبطريقة تشجع على الحوار.

- الحس الاجتماعي: فهم عواطف الآخرين ومشاعرهم واحتياجاتهم.

- التحكم في الانفعالات: التحكم في ردود الفعل العاطفية والتفكير بشكلٍ واعي قبل الرد والاستجابة.

- التعامل مع الصراعات: وذلك بشكلٍ بناء من خلال البحث عن حلول توافقية.

- استخدام اللغة الجسدية: القدرة على قراءة لغة الجسد واستخدامها لدعم التواصل، إضافةً إلى الصدق والمصادقية

وبناء الثقة مع الآخرين.

٢- مهارة القيادة: أي القدرة على توجيه وإدارة الفرق والأفراد نحو تحقيق أهداف محددة، وتعد مهارةً أساسية في جميع القطاعات العامة والخاصة والشركات والمدارس والفرق الرياضية... وتشمل:

- الرؤية: رسم صورة واضحة للهدف والتطلع إلى المستقبل بطموح وتفاؤل.

- التواصل والتحفيز: التواصل بفاعلية مع الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.

- التعاون واتخاذ القرارات: بناء فريق قوي وتعزيز التعاون بين أعضائه، واتخاذ قرارات صائبة وفقاً للمتطلبات

والظروف.

- العدالة والنزاهة والتحمل: العمل بنزاهة والعدل في المعاملات والقرارات، والتعامل مع التحديات والضغوطات

بثبات.

٣- مهارة العمل الجماعي: القدرة على التفاعل مع الآخرين، وتعد هذه المهارة أساسية في معظم المؤسسات، حيث

يتطلب العمل في فرق وتحت تأثير العديد من العوامل، وتشمل:

- توزيع المهام: تحديد وتوزيع المهام بشكل مناسب بين أفراد الفريق استناداً إلى قدراتهم ومهاراتهم.

- حل المشكلات: القدرة على التفكير النقدي وتحديد المشكلات التي تواجه الفريق والعمل على إيجاد حلول فعالة

معاً.

- الدافع والإلهام: القدرة على تحفيز أفراد الفريق وتعزيز روح الانتماء، فضلاً عن التعاون والتسامح (عقوني،

٢٠٢٣، ٧-١٣).

مما سبق نجد أنّ المهارات الناعمة تمثل عنصراً محورياً في نجاح الأفراد في بيئات العمل المعاصرة المتغيرة، فهي تكمل دور المهارات التقنية وتضفي عليها قيمةً مضافةً من خلال تعزيز القدرة على التواصل والتعاون وحل المشكلات، ولا يقتصر أثرها على الجانب الفردي، بل يشمل رفع كفاءة العمل الجماعي وتعزيز بيئة العمل ككل، ومن هنا فإنّ الاستثمار في تنمية المهارات الناعمة يعد إستراتيجيةً أساسيةً لتعزيز القدرة التنافسية للأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء.

### ١١- المجتمع الأصلي للبحث وعينته

شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع معلمي الصفوف في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس والبالغ عددهم (١٠٦٨) معلماً ومعلمةً في جميع مدارسها للحلقة الأولى والبالغ عددها (٢٢) مدرسةً وفقاً لإحصائيات العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، فيما شملت عينتها عيناً عشوائيةً بسيطةً من (١٦٠) معلماً ومعلمةً بنسبة تقارب (١٥%) من المجتمع الأصلي من (١٤) مدرسةً من خارج مدارس الدراسة الاستطلاعية.

### ١٢- أدوات البحث: وتشمل:

#### ١-١٢-١- الأداة الأولى (استبانة الالتزام التنظيمي)

الهدف منها: تحديد درجة التزام المعلمين التنظيمي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وجرى إعدادها من خلال:

-مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

-تحديد مجالاتها في ضوء التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي.

ثم صيغت عباراتها، وحُدِّدت الإجابة عنها وفق التدرج الثلاثي، درجة الالتزام (منخفضة، متوسطة، عالية)، إذ شملت في صورتها الأولية (٣٠) عبارةً موزعةً على ثلاثة مجالاتٍ هي: (الالتزام العاطفي، المعياري، الاستمراري)؛ وجرى التأكد من الصدق والثبات باستخدام الإجراءات الآتية:

#### ١-١-١٢-١-١- صدق الأداة الأولى (استبانة الالتزام التنظيمي)

-الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على عددٍ من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس بلغ عددهم (٨) للتأكد من مناسبة عبارات الاستبانة للمجالات الموجودة فيها، ولأهداف المراد تحقيقها، ثم تمّ أجراء التعديل في ضوء ملاحظاتهم، وشملت التعديلات إضافة أربع عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض العبارات؛ حتى شملت الاستبانة في صورتها النهائية (٣٤) عبارةً موزعةً على المجالات نفسها.

-صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، طُبِّقت الاستبانة على عينةٍ من معلمي

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدارس مدينة طرطوس، بلغ عددها (٢٥) معلماً من خارج عينة البحث الأساسية، إذ جرى التأكد من الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وذلك كالآتي:

جدول (١) معاملات ارتباط عبارات استبانة الالتزام التنظيمي بدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٥٣**	١٣	٠,٤٨**	٢٥	٠,٤٧*
٢	٠,٦٤*	١٤	٠,٧٦**	٢٦	٠,٥٧**
٣	٠,٥٦**	١٥	٠,٨١**	٢٧	٠,٧٣**
٤	٠,٧٤**	١٦	٠,٨٤**	٢٨	٠,٨٤**
٥	٠,٧٠**	١٧	٠,٦٥**	٢٩	٠,٦٨**
٦	٠,٥٧**	١٨	٠,٣٨**	٣٠	٠,٧١**
٧	٠,٦٦**	١٩	٠,٥٢**	٣١	٠,٦٧**
٨	٠,٤٧**	٢٠	٠,٧٠**	٣٢	٠,٧٨**
٩	٠,٥٤**	٢١	٠,٧٦**	٣٣	٠,٦٢**
١٠	٠,٥٩**	٢٢	٠,٦٣**	٣٤	٠,٤٢**
١١	٠,٧٦**	٢٣	٠,٧٣**		
١٢	٠,٥٢*	٢٤	٠,٦٨**		

(\*\*) دال عن مستوى الدلالة ٠,٠١ - (\*) دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول (١) أنّ معامل ارتباط بيرسون لجميع العبارات دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، إذ تراوحت معاملات الترابط بين المقبولة والعالية، ممّا يشير إلى اتساقٍ داخلي مناسب لأغراض البحث ويدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

١٢-١-٢- ثبات الأداة الأولى (استبانة الالتزام التنظيمي): جرى التأكد من ثبات استبانة الالتزام التنظيمي بحساب ثبات الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ إذ جرى حسابه للعينة نفسها، وحساب ثبات التجزئة النصفية عبر تقسيم عبارات الاستبانة إلى عبارات فردية وأخرى زوجية، وإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل العبارات الفردية ومعدل العبارات الزوجية، ومن ثمّ تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان-بروان للتصحيح Spearman-Brown Coefficient (أبو علام، ٢٠٠٧، ٤٨٦)، والجدول (٢) يوضح النتائج

جدول (٢) نتائج ثبات استبانة الالتزام التنظيمي

التجزئة النصفية		ألفا كرو نباخ	الدرجة الكلية للاستبانة
معادلة سبيرمان-بروان	معامل ارتباط بيرسون		
٠,٧٩	٠,٧٣	٠,٨٥	

من الجدول (٢) نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (٠,٨٥) وقيمة معامل ثبات التجزئة بلغت (٠,٧٩) ممّا يدل على ثباتٍ جيدٍ ومناسبٍ لأغراض البحث.

#### ١٢-٢- الأداة الثانية (استبانة المهارات الناعمة)

الهدف منها: تحديد درجة امتلاك مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المهارات الناعمة، وجرى إعدادها من

خلال:

- مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- تحديد مجالاتها في ضوء التعريف الإجرائي للمهارات الناعمة.

ومن ثم صيغت عباراتها، وُحِدَت الإجابة عنها وفق التدرج الثلاثي درجة الامتلاك (منخفضة، متوسطة، عالية)، إذ شملت في صورتها الأولية (٤٠) عبارةً موزعةً على ثلاثة مجالاتٍ هي: (التواصل، القيادة، العمل الجماعي)، وجرى التأكد من الصدق والثبات باستخدام الإجراءات الآتية:

### ١٢-٢-١- صدق الأداة الثانية (استبانة المهارات الناعمة)

-الصدق الظاهري: تمّ عرض الاستبانة على عددٍ من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس بلغ عددهم (٨) للتأكد من مناسبة عبارات الاستبانة للمجالات الموجودة فيها، ولأهداف المراد تحقيقها؛ ومن ثم أُجِري التعديل في ضوء ملاحظاتهم، وشملت التعديلات إضافة ثلاث عبارات وحذف واحدة، وإعادة صياغة بعض العبارات؛ حتى شملت الاستبانة في صورتها النهائية (٤٢) عبارةً موزعةً على المجالات نفسها.

-صدق الاتساق الداخلي: أُجِري التطبيق على العينة نفسها، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وذلك كما يأتي:

جدول (٣) معاملات ارتباط عبارات استبانة المهارات الناعمة بدرجتها الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٨١*	٢٩	٠,٧٩**	١٥	٠,٦٥**	١
٠,٦٥**	٣٠	٠,٧٨**	١٦	٠,٤٩*	٢
٠,٤٣**	٣١	٠,٦٨**	١٧	٠,٦٧**	٣
٠,٧٢**	٣٢	٠,٨٩**	١٨	٠,٥٢**	٤
٠,٨٠**	٣٣	٠,٨٥**	١٩	٠,٥٧**	٥
٠,٤٧**	٣٤	٠,٤١**	٢٠	٠,٥٩**	٦
٠,٥٦**	٣٥	٠,٧٤**	٢١	٠,٦٣**	٧
٠,٤٣**	٣٦	٠,٦٧**	٢٢	٠,٧٨**	٨
٠,٤٣*	٣٧	٠,٧٨**	٢٣	٠,٥٦**	٩
٠,٥٤*	٣٨	٠,٧٣**	٢٤	٠,٨٣**	١٠
٠,٥١**	٣٩	٠,٦٨**	٢٥	٠,٥٤**	١١
٠,٦٨**	٤٠	٠,٧٥**	٢٦	٠,٦٢**	١٢
٠,٨٢**	٤١	٠,٨٦**	٢٧	٠,٤٥**	١٣
٠,٧٦**	٤٢	٠,٤٨**	٢٨	٠,٦١**	١٤

(\*\*) دال عن مستوى الدلالة ٠,٠١ - (\*) دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول (٣) أنّ معامل ارتباط بيرسون لجميع العبارات دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، إذ تراوحت معاملات الترابط بين المتوسطة والعالية، ممّا يشير إلى اتساقٍ داخلي مناسب لأغراض البحث ويدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

### ١٢-٢-٢- ثبات الأداة الثانية (استبانة المهارات الناعمة): جرى التأكد من ثبات استبانة المهارات الناعمة

بحساب الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ وثبات التجزئة النصفية للعينة نفسها، والجدول (٤) يوضح النتائج

جدول (٤) نتائج ثبات استبانة المهارات الناعمة

التجزئة النصفية		ألفا كرو	
معامل ارتباط	معادلة سبيرمان-	نباخ	
٠,٨٦		٠,٩١	الدرجة الكلية

من الجدول (٤) نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (٠,٩١) وقيمة معامل ثبات التجزئة بلغت (٠,٨٦) ممّا يدل على ثبات عالٍ ومناسبٍ لأغراض البحث.

١٢-٣- تطبيق أدوات البحث: طُبِّقت الاستبانتان على عينة البحث، ومن ثمّ جرى تفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (١٩) وحساب النتائج وفق ما يلي: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة التزام المعلمين التنظيمي، ودرجة امتلاك مديريهم المهارات الناعمة في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس باستخدام المتوسط المرجح للمقياس الثلاثي، والجدول الآتي يوضح الحدود الدنيا والعليا لدرجة الامتلاك أو الالتزام.

جدول (٥) الحدود الدنيا والعليا لدرجة الالتزام والامتلاك على المقياس الثلاثي

المتوسط المرجح	درجة الامتلاك أو الالتزام
١,٦٦-١	منخفضة
٢,٣٣-١,٦٧	متوسطة
٣-٢,٣٤	عالية

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد علاقة التزام المعلمين التنظيمي بالمهارات الناعمة لمديريهم

## ١٢-نتائج البحث:

١٣-١- ما درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟ وللإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، وتحديد درجة الالتزام وفق المتوسط المرجح للمقياس الثلاثي، والجدول الآتي يظهر ذلك بوضوح.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة الالتزام التنظيمي

مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الالتزام العاطفي	١,٧٨	٠,٢٤	متوسطة
الالتزام المعياري	٢,٤٥	٠,١٥	عالية
الالتزام الاستمراري	١,٩٦	٠,١٨	متوسطة
الاستبانة ككل	٢,٠٧	٠,١٣	متوسطة

من الجدول (٦) نجد أنّ درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس متوسطة بشكلٍ عامٍ بمتوسطٍ حسابي بلغ (٢,٠٧)، مع وجود تباينٍ بين المجالات الثلاثة، وتعكس الدرجة المتوسطة توازناً بين المسؤولية المهنية للمعلمين ورغبتهم في الحفاظ على استقرارهم الوظيفي من جهة، والضغط الاقتصادي والاجتماعية والقيود البيئية من جهةٍ أخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالعوامل الآتية:

- عدم تناسب الرواتب وحوافز طبيعة العمل مع أعباء مهنة التعليم من جهة، ومتطلبات الواقع المعيشي والاقتصادي من جهةٍ أخرى، فضلاً عن تأخر صرفها، ممّا قد يضعف دافعية المعلمين للعمل لكنه لا يلغي التزامهم المهني بشكلٍ تام، لذلك جاء الالتزام متوسطاً.

-الضغوط النفسية والبيئية كالاكتظاظ في الصفوف الدراسية، ونقص الموارد والمستلزمات التعليمية قد تؤثر في قدرة المعلمين على الالتزام الكامل.

-العوامل الشخصية، إذ تؤدي رغبة المعلمين في الحفاظ على استقرارهم الوظيفي وخوفهم من فقدانه دوراً كبيراً في الحفاظ على مستوى متوسطٍ من الالتزام رغم كل الصعوبات، بينما قد يواصل بعض المعلمين العمل بدافع المسؤولية تجاه الطلاب أو المجتمع ممّا يحافظ على مستوى متوسطٍ من الالتزام. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة كل من لوجو (٢٠١٤)، ولوزادا (٢٠٢٥) والتي جاءت فيها درجة التزام المعلمين عالية

وجاء الالتزام المعياري في المرتبة الأولى وبدرجةٍ عاليةٍ، ويشير ارتفاعه إلى التزام المعلمين بالمسؤولية المهنية والأخلاقية لمهنتهم، وقد يعود ذلك إلى رغبتهم في الحفاظ على استقرارهم الوظيفي، وخوفهم من الرقابة الإدارية التي تتابع عملهم، إضافةً إلى الضغط المجتمعي الكبير ورقابة أولياء الأمور ومتابعتهم لتعلّم أبنائهم خاصةً في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ممّا قد يؤدي دوراً كبيراً في التزامهم بالأنظمة وتأييد المهام الموكلة إليهم، وقد يعود ذلك إلى القيم الشخصية للمعلمين ومبدأ الالتزام بالواجبات، وهذا ما قد يجعل بعد الالتزام المعياري أعلى من الأبعاد الأخرى.

فيما جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الثانية وبدرجةٍ متوسطةٍ، وقد يعود ذلك إلى التوازن بين عدّة عوامل اقتصاديةٍ ومهنيةٍ، فقد يكون المعلمون غير راضين عن الرواتب أو الحوافز أو بيئة العمل، ممّا يقلل من مستوى التزامهم لكنّ في المقابل لا يجدون بدائل أفضل أو فرصاً مضمونةً ممّا قد يجعل الانتقال خياراً غير جاذبٍ لكثيرٍ منهم، كما يجعل البقاء غير محفزٍ بما يكفي للالتزام أعلى، وقد يرتبط الانتقال بعوائق إداريةٍ أو ماديةٍ أو جغرافيةٍ أو أسريةٍ ممّا يجعل رغبة الانتقال غير مرتفعةٍ رغم وجود دافعيةٍ للبحث عن الأفضل، ويمكن أن يكون لبعض مزايا مهنة التعليم مقارنةً بباقي المهن مثل: الأمان الوظيفي، العطل سواء الرسمية أو الصيفية والمكانة الاجتماعية دوراً في الحفاظ على مستوى التزام استمراري، حتى مع ضعف الرواتب ووجود ضغوطٍ ومشكلات. أي أنّ الالتزام الاستمراري المتوسط يعكس حالة ترددٍ أو توازنٍ قسري، إذ لا يميل المعلمون بقوةٍ إلى البقاء ولا يملكون في الوقت نفسه فرصاً كافيةً أو مناسبةً للانتقال.

بينما جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الثالثة وبدرجةٍ متوسطةٍ، وقد يعود ذلك إلى التحديات والضغوط اليومية والبيئية لمهنة التعليم والتي قد تؤثر في انتماء المعلمين ورضاهم الوظيفي: كعدم الأبنية المدرسية وضعف بنيتها التحتية، والاكتظاظ في الصفوف الدراسية، ونقص المستلزمات التعليمية، إضافةً إلى عدم الانسجام التام بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم ممّا قد يحد من رفعه أكثر.

١٣-٢-٣- ما درجة امتلاك مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المهارات الناعمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، وتحديد درجة الامتلاك وفق المتوسط المرجح للمقياس الثلاثي، والجدول الآتي يظهر ذلك بوضوح.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة المهارات الناعمة

مجال استبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التواصل	٢,٠٠	٠,١٦	متوسطة
القيادة	١,٩٤	٠,١٧	متوسطة
العمل الجماعي	١,٥٤	٠,١٢	منخفضة
المهارات ككل	١,٨٣	٠,١٠	متوسطة

من الجدول (٧) نجد أن درجة امتلاك المديرين المهارات الناعمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس متوسطة بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٣)، وقد تعود هذه النتيجة إلى العوامل الآتية:

- تفاوت خبرات المديرين وخلفياتهم الشخصية، فبعض المديرين يمتلكون خبرةً طويلةً في الإدارة المدرسية قد تساعدهم على تطوير مهارات تواصلٍ وقيادةٍ جيدةٍ على عكس المديرين الجدد، فضلاً عن اختلاف خلفيات المديرين ومهاراتهم الشخصية، وهذا التفاوت قد يجعل درجة الامتلاك متوسطة على مستوى مديري المدارس بشكل عام.

- الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والتي تركز على الرقابة وانضباط العمل وفق الأنظمة أكثر من التواصل والعمل الجماعي مما قد يجعل المديرين أقل اهتماماً بها.

- ضغوط العمل ومسؤوليات المدير المتعددة، فالمديرون يواجهون أعباء كثيرة مثل تنظيم المدرسة والالتزام بالسياسات الرسمية، مما قد يؤثر في الجهد والوقت المخصص للتواصل والعمل الجماعي.

- نقص التدريب المخصص للمهارات الناعمة، فالبرامج التدريبية الإدارية غالباً ما تركز على المهارات الفنية وتنظيم العمل أكثر من المهارات الشخصية، مما قد يحد من تطويرها.

وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسات المصري (٢٠٢٠)، وحكمي وعسيري (٢٠٢٤)، والسحيمي (٢٠٢٤)، ولوزادا (٢٠٢٥) والتي جاءت فيها درجة توفر المهارات الناعمة عالية.

وجاءت درجة امتلاك مهارة التواصل في المرتبة الأولى وبدرجةٍ متوسطةٍ، تلتها مهارة القيادة وبدرجةٍ متوسطة أيضاً، وقد تعود الدرجة المتوسطة لهاتين المهارتين إلى الخبرة العملية اليومية للمديرين في التعامل وتنظيم العمل في المدرسة والتي تسهم في اكتسابهم لها، فيما تؤدي الضغوط والمسؤوليات الكثيرة والمتعددة دوراً في الحد من تطويرها إلى مستوى عالٍ، وقد تعود إلى الخلفية الشخصية للمديرين، فبعض المديرين يمتلكون بطبيعتهم مستوىً جيداً من هذه المهارات، بينما يحتاج آخرون إلى تنميةٍ مستمرةٍ، وهذا ما جعل درجة الامتلاك متوسطةً بشكل عام.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة حكمي وعسيري (٢٠٢٤) والتي جاء فيها بعد مهارة التواصل في المرتبة الأخيرة من حيث التوافر.

فيما جاءت مهارة العمل الجماعي بدرجةٍ منخفضةٍ، وقد يكون ذلك بسبب ثقافة العمل الفردي أو الانضباط الصارم في بعض المدارس والتي تدفع المعلمين للتركيز على مهامهم الفردية والالتزام بالقوانين أكثر من التعاون والعمل الجماعي، أو ربما نتيجة الضغوط العملية والاقتصادية والتي تجعلهم يركزون على مهامهم الشخصية لتجنب العقوبات أو الأخطاء بدلاً من تعزيز التعاون، فضلاً عن قلة التدريب على العمل الجماعي وحل المشكلات ضمن الفريق مما يقلل من مهارات التعاون.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة حكمي وعسيري (٢٠٢٤) والتي جاء فيها بعد مهارة العمل الجماعي في المرتبة الأولى من حيث التوافر.

١٣-٣-فرضية البحث: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين التزام المعلمين التنظيمي والمهارات الناعمة لمديريهم.

لدراسة العلاقة بين التزام المعلمين التنظيمي والمهارات الناعمة لمديريهم، حُسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (٨) معامل ارتباط بيرسون بين التزام المعلمين التنظيمي والمهارات الناعمة لمديريهم

قيمة الاحتمال	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	٠,١٧**	الالتزام التنظيمي
		المهارات الناعمة

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين التزام المعلمين التنظيمي ومهارات مديريهم الناعمة ولكنها ضعيفة جداً، وقد لا تكون ذات تأثير عملي كبير، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٧)، وبناءً على قيمة الدلالة الإحصائية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما رغم ضعف هذه العلاقة؛ أي أنّ التزام المعلمين التنظيمي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لا يرتبط كثيراً بمهارات مديريهم الناعمة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال السياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافة التنظيمية في سورية والتي قد تجعل التزام المعلمين التنظيمي أقل ارتباطاً بمهارات مديريهم الناعمة، فالثقافة التنظيمية التي تركز على القوانين والتعليمات الرسمية الصارمة قد تجعل دور المدير ومهاراته أقل أهمية في التزام المعلم مقارنةً بالرقابة الرسمية، إضافةً إلى الظروف الاقتصادية الصعبة ومحدودية فرص العمل، مما قد يجعل التزام المعلم مرتبطاً بالضرورات المادية أكثر من القيادة الإدارية الجيدة، فضلاً عن ضغوط العمل والموارد المحدودة كمنقص المستلزمات التعليمية والاكتظاظ في الصفوف والتي قد تجعل التزام المعلم مقيداً بهذه الظروف التنظيمية والمادية مهما كانت مهارات مديره الشخصية عالية.

وتختلف نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسات كايا وآخرين (٢٠٢٥) والتي أكدت تأثير سلوكيات القيادة بشكل كبير في التزام المعلم، وكذلك دراسة لوزادا (٢٠٢٥)، وأرينا وآخرين (٢٠٢٤)، وبولتجان وجانسوي (٢٠١٩) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين سلوكيات القيادة لمديري المدارس والتزام المعلمين التنظيمي.

#### ١٤- مقترحات البحث:

- ١٤-١- توفير بيئة داعمة لالتزام المعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الرواتب والحوافز وربطها بمستوى أدائهم والتزامهم المهني، والاحتفاء بإنجازاتهم المهنية.
- ١٤-٢- بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الالتزام من خلال إدماجهم في القرارات المدرسية عبر مجالس مدرسية مشابهة لمجالس الكليات في الجامعات.
- ١٤-٣- إعادة النظر في معايير اختيار مديري المدارس وتعيينهم بإضافة معايير المهارات الشخصية (التواصل والقيادة والعمل الجماعي) إلى جانب معايير المؤهلات الأكاديمية أو الأقدمية.
- ١٤-٤- إنشاء آلية لتقييم ومساءلة المديرين تتضمن معايير عن مستوى الرضا الوظيفي والتزام المعلمين إلى جانب معايير الأداء المدرسي.
- ١٤-٥- إدراج المهارات الناعمة ضمن خطط التنمية المهنية المستمرة للمديرين.
- ١٤-٦- إجراء دراسات عن العلاقة بين التزام المعلمين والمهارات الناعمة للمديرين عبر متغيرات وسيطة مثل بيئة العمل المدرسية، رضا المعلمين الوظيفي.

**المراجع:**

- أبو الروس، سامي وحنونة، سامي. (٢٠١١). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية، ٩(١)، ١٢٥٩-١٣١٠.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على الولاء: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠٠٧). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات.
- التويجري، هيلة. (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (١)، ٣٨٧-٤١٨.
- حكيمي، بسمة وعسيري، فاطمة. (٢٠٢٤). درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ٢ (٣١)، ١٤٣٣١-١٤٣٦٦.
- حنونة، سامي. (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة.
- خضير، نعمة عباس والنعمي، عدنان تايه والنعمي، فلاح تايه. (١٩٩٦). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد". مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١، ٧٤-١٠٥.
- خيرة، برف. (٢٠٠٧). التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.
- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للالتزام التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية في الكويت.
- السحيمي، عبد العزيز. (٢٠٢٤). تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٦(٤)، ٤٠٤-٤٣٦.
- السعداوي، إيمان. (٢٠٢٢). التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي "دراسة تطبيقية". مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد ٢، ٢٠٧-٢٥٩.
- سنيك، ماريا وكيليز، سوزان. (٢٠٢٣). المهارات الناعمة في التعليم: دور المنهاج والمعلمين والتقييم. المركز الإقليمي للتخطيط التربوي في الشارقة.
- عبد الحسين، باسم. (٢٠١٢). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣١، ٢٥٧-٢٨٠.
- عجب، فتن. (٢٠١٤). التأثيرات النفسية والاجتماعية التي يعاني منها المعلمون نتيجة الضغوط المهنية وعلاقتها بمتغيري الوضع العائلي والخبرة التعليمية (دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة دمشق). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٦(٥)، ٢٢٣-٢٤١.
- عقوني، محمد. (٢٠٢٣). المهارات الناعمة والمهارات الصلبة. [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com)
- عقوني، محمد. (٢٠٢٤). مدير المدرسة: المهارات الصلبة والمهارات الناعمة. [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com)

- لايقة، هشام. (٢٠١٨). *دو الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة* (دراسة حالة على شركة جود للأدوات الكهربائية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٠(٤)، ١٥٧-١٧٦.
- لوحو، ندى. (٢٠١٤). *واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية)*. رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- المصري، مروان. (٢٠٢٠). *درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن*. مجلة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد ٤، on line:2636-2899.
- ناصر، عبير. (٢٠٢٤). *مستويات الضغوط المهنية وعلاقتها بمفهوم الذات لدى عينة من معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي حلقة أولى في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)*. مجلة جامعة البعث، ٤٦(٥)، ١٧١-٢٠٠.
- وزان، خالد محمد. (٢٠٠٦). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية في مملكة البحرين*. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية في الرياض.
- اليونسكو. (٢٠١٣). *قاموس مصطلحات المناهج التعليمية*. جنيف.

## References:

- Allen, N & Meyer, J & Smith, G. (2003). *Commitment to Organization and Occupation Extension and Test of three-Component Conceptualization on Social Behavior*. Journal of applied Psychology.
- Arina, Yudela et al. (2024). *The Influence of school Principal Leadership and Teacher Commitment on Teacher Performance*. Indonesian Research Journal in Education, 8(2), 1000-1010.
- Harapan, Edi & Fitria, Happy. (2021). *The Interpersonal Communication Skills and Perceptions of the Leadership Style on Teachers' Commitment*. Jurnal Iqra Kajian Ilmu Pendidikan, 6(1), 140-153.
- Kaya, Ayse & Celeb, Cevat & Mahmutoglu, Cemalye. (2025). *The Impact of School Principals' Influence Styles on Teachers' Organizational Commitment: The Role of Resilience*. Frontiers in Psychology.
- Khiong, Khie. (2023). *the Correlation of Leadership Organizational Commitment and Leader Member Exchange on Schools Performance*. Journal of Industrial Engineering and Management Research, 4(3), 8-16.
- Lozada, Remia. (2025). *Organizational Behavior of School Heads and Organizational Commitment of Public Elementary School Teachers in the District of Pilar*. Journal of Management and Technology, 4(2), 68-79.
- Polatcan, Mahmut & Cansoy, Ramazan. (2019). *The relationship between school Principals' Leadership and Teachers' Organisational Commitment: a systematic review*. Bartın University Journal of faculty of Education, 8(1), 1-31.