



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين

إعداد

أ/ عبدالله سعد محمد البقمي

إشراف

الدكتور/ عمير بن سفر الغامدي

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الخامس - جزء ثانى - مايو ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، والاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من ٦٧٠ معلماً وعينتها من ٢٤٨ معلماً. وأظهرت النتائج أن ممارسة المشرفين للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره ٣.٧٦ وانحراف معياري بلغ ٠.٨٢؛ وجاءت المهارات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: الذاتية، الإنسانية، الإدارية، الفنية، الإدراكية؛ وبمتوسطات حسابية بلغت (٣.٨٦، ٣.٨٢، ٣.٧٣، ٣.٧١، ٣.٦٢) على التوالي. أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (٠.٩١، ٠.٨٦، ٠.٩٠، ٠.٨٨، ١.٠٠) على التوالي. ولم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، الخبرة، السكن الدائم) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور المهارات القيادية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء كبيراً، وبمتوسط حسابي قدره ٣.٩٧ وانحراف معياري قدره ٠.٧١، وجاءت المجالات مرتبة على النحو الآتي: المعيارى، العاطفي، المستمر، وبمتوسطات حسابية بلغت (٤.٠٦، ٤.٠٥، ٣.٧٨) على التوالي. أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (٠.٧٣، ٠.٧١، ٠.٨٦) على التوالي. ولم تكشف النتائج عن فروق دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، والسكن الدائم، في حين كشفت عن فروق دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على مجال الالتزام المعيارى لصالح المرحلة المتوسطة، كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية للمشرفين التربويين والالتزام التنظيمي للمعلمين، وكانت هذه العلاقة موجبة وقوية ($r=0.659$).

كلمات مفتاحية: المهارات القيادية؛ الالتزام التنظيمي؛ المشرفين التربويين؛ المملكة العربية السعودية.

Abstract

The aim of this study research was to study the correlation between the degree of practicing the educational supervisors' leadership skills and the level of organizational commitment of teachers from the point view of teachers. To achieve this objective, a descriptive study approach was adopted and a questionnaire survey was used to collect the required data. The study population consists of 670 teachers; and the sample was 248 teachers. The results revealed that supervisors practice leadership skills with a high degree ($M=3.76$, $S=0.82$). The domains of these skills were ranked in descending order as follows: Self skills ($M=3.86$, $S=0.91$), human skills ($M=3.82$, $S=0.86$), management skills ($M=3.73$, $S=0.90$), technical skills ($M=3.71$, $S=0.88$), and cognitive skills ($M=3.62$, $S=1.00$). Also the results indicated that there were no statistically significant differences due to the study variables (educational stage, specialization, experience, and permanent residence) on the total score and domains of the leadership skill axis. The results also indicated that the level of organizational commitment of teachers was high ($M=3.97$, $S=0.71$). The domains of commitment were ranked as follows: normative commitment ($M=4.06$, $S=0.73$), emotional commitment ($M=4.05$, $S=0.71$), and continuing commitment ($M=3.78$, $S=0.86$). The results indicated that there were no differences due to the variables of specialization, experience, and permanent residence, while there were statistically significant differences according to the variable of the educational stage on the field of normative commitment in favor of the intermediate school stage. The results showed a strong positive correlation ($r=0.659$) between the leadership skills of the educational supervisors and the organizational commitment of the teachers.

Keywords: leadership skills; educational supervisors; organizational commitment; teachers; KSA.

مقدمة:

تعد القيادة Leadership من الأسس والركائز التي لها أثر في العمل الإداري عموماً والتربوي خصوصاً، من حيث التغيير في سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، ولذا نالت اهتمام الباحثين بشكل كبير، ونتج عن ذلك كثيراً من الدراسات والمؤلفات في القديم والحديث، كلها تحاول البحث في هذه الظاهرة وأسرارها وتطبيقها على الأفراد والجماعات، ووضع النظريات التي توضح أبعادها ومتغيراتها، والعوامل المؤثرة فيها، وتحاول أن تجيب على ما يمكن أن يطرح من أسئلة حولها وما ذلك إلا لأهميتها البالغة في توجيه الطاقات وتحقيق الأهداف، وهي وسيلة للتخطيط الاستراتيجي السليم، الذي يفيد من الظروف والأحداث، وهي مدار الولاء والانتماء، وبها تكتشف نقاط التحدي والمشكلات. فأصبحت ضرورة من ضرورات العمل، ولهذا يُعزى النجاح في المؤسسات التعليمية والتربوية إلى نجاح القيادة في التأثير على العاملين وتحفيزهم وتوحيد جهودهم حتى ينطلقوا في أعمالهم برغبة وتفاني ومن ضمن المجالات المهمة للدور القيادي في المجال التعليمي، الإشراف التربوي والذي يواجه تحديات عديدة، إذ لم يعد دور المشرف التربوي مقتصرًا على بعض التوجيهات ومتابعة بعض المهام، بل أصبح الأمر يتطلب أن يقوم بدور مؤثر على سلوك المعلمين، وهذا ما أشارت إليه الدراسات مثل دراسة العُمري (٢٠١٥) والتي أوصت بضرورة اختيار القيادات التربوية من المشرفين التربويين وفقاً لقائمة المهارات القيادية التي كشفت عنها الدراسة، و دراسة العمري (٢٠٠٧) والتي أظهرت نتائجها أن هناك مجالات لازمة للمشرفين تجعل دورهم القيادي أكثر فاعلية في تأدية واجباتهم الإشرافية. فالإشراف "عملية قيادية تعاونية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب بيئية ومعلم وتلميذ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقيق أفضل للتعليم والتعلم" (الدويك، ياسين، عدس، الدويك، 1998، 102).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الدراسي الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة تربة للمهارات القيادية، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟ ويتفرع منه أسئلة الدراسة التالية:

١- ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة تربة للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة تربة للمهارات القيادية تعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخبرة، السكن الدائم)؟

- ٣- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي تُعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخبرة، السكن الدائم)؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية في محافظة تربة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية في محافظة تربة وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وتحليل أثر بعض المتغيرات الديموغرافية على استجابات عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مستوى التزام المعلمين التنظيمي والمهارات القيادية للمشرفين.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- تزويد المكتبة العربية بأدب نظري يسهم في إثراء معرفة الباحثين في مجال الإشراف التربوي والالتزام التنظيمي.
- ٢- يؤمل أن تسهم الدراسة في تحديد المهارات القيادية التي تساعد على الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- تزويد أصحاب القرار في وزارة التعليم بمعلومات حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال نتائج الدراسة والتي يؤمل أن تفيدهم في التخطيط للدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية.
- ٢- تزويد المشرفين التربويين بتغذية راجعة عن الممارسات الإشرافية من أجل تحسين أدائهم وإعادة النظر في ممارساتهم الأقل تقديراً وذلك من خلال استجابات المعلمين.

منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي المسحي بصورته الارتباطية وذلك لمناسبته لطبيعتها وأهدافها وأسئلتها.

الأدب النظري:

المحور الأول: القيادة leadership

كان من أوائل من عرفها باس BASS (1960) بأنها " إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (المخلافي، 2009، 18). كما عرفها البدي بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (2002، 105).

وعرفها كل من هيرسي وبلانتشارد Hersi and Blanchard بأنها "عملية تأثير في نشاطات أو فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف" (حسن، 2004، 20).

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن القيادة عملية وجهد من قبل شخص يمتلك مهارات يستطيع من خلاله التأثير في الآخرين لرفع كفاءتهم وتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها جميعاً.

أهمية القيادة: The importance of leadership

يقول عياصرة أن القيادة هي المحرك الأساس لأي منظمة لتحقيق أهدافها، فهي من تنسق بين المستويات والعناصر المختلفة سواء على المستوى العملي أو التربوي (2006، 22). ويذكر فرج الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها وهي: (١) القيادة لها دور أساسي في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين، ومدى انتماءهم والدأب على تحقيق أهداف المنظمة؛ (٢) القيادة أصبحت أسلوب رائد في الإدارة على جميع المستويات، سواء المستوى المؤسسي أو المجتمعي؛ (٣) القيادة تعمل على الترقى نحو الأفضل والتشجيع على التعلم وتحسين الأداء؛ (٤) القيادة لا تطبق فقط على المستوى المؤسسي، بل على المستوى المجتمعي فأغلب الدول النامية تحتاج إلى قائد لرفعتها؛ (٥) معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد؛ (٦) معرفة الجوانب الثقافية للقائد التي تؤثر في صفاته وأدائه ودرجة تأثيره (1992، 28، 29).

عناصر القيادة: Elements of leadership

(١) القائد؛ (٢) الموقف؛ (٣) التابعين، وهذه الأركان الثلاثة تشكل بالتنسيق وتحقيق التوافق بينها عملية القيادة (ربيع، 2006، 136).

أنماط القيادة Patterns of leadership

من الأنماط الأكثر شيوعاً: (١) النمط التقليدي؛ (٢) النمط العقلاني؛ (٣) النمط الجذاب؛ (٤) النمط التشاوري؛ (٥) النمط الفوضوي؛ (٦) النمط التسلطي (الحريري، 2010، 136).

نظريات القيادة The Leadership Theories

١- نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تقوم النظرية على افتراض أن التغييرات التاريخية والتحويلات الجوهرية الحادثة في المجتمعات الإنسانية ما هي إلا نتيجة تأثير رجال عظماء، ولدوا بقدرات خاصة لها مفعول السحر في تغيير العالم من حولهم (العجمي، 2010، 31). وقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات منها، أنها لم تولي أي اهتمام لأثر المجتمع والظروف والأفراد في ظهور و بروز الرجل العظيم، وكذلك تأثير البيئة المحيطة في تكوينه (البابطين، 2004، 242).

٢- نظرية السمات Trait Theory

وتقوم هذه النظرية على ان السمات الشخصية هي المحرك الأساسي للقائد، وهي السمة المميزة بين قائد واخر ودرجة نجاحه تتوقف على ما يمتلكه من سمات (الحر، 2017، 50). وقد تعرضت نظرية السمات لانتقادات عدة من أبرزها: أن السمات المذكورة متغيرة ومختلفة من مكان لآخر ومن حين لآخر، كما أنها لم تتطرق للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، وأنها لا تقدم معناً أكثر عمقاً لمفهوم القيادة (سليمان، 2015، 47).

٣- نظرية الموقف Situational Theory

تقوم هذه النظرية على أن القائد يبرز دوره من خلال موقف، وأن السبيل الوحيد لممارسة دوره القيادي أن تتضافر الظروف المحيطة من ظروف اجتماعية وبيئية وغيرها، وليس الصفات الشخصية فحسب، ليحقق طموحاته في إبراز دوره كقائد (الحريري، 2010، 127). وبالرغم من ميزات نظرية الموقف، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، ومنها أنها لم تحدد سمات سلوكية معينة يستخدمها القائد في مواجهة المواقف المختلفة (البابطين، 2004، 243).

٤- النظرية التفاعلية Theoretical Theory

تعتمد هذه النظرية في جوهرها على التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث أن القيادة هي عبارة عن تفاعل الموقف مع السمات الشخصية للقائد (عيدروس، محمد، 2010، 135). وتلقي هذه النظرية الضوء على أهمية معرفة القائد لسماته الشخصية، وكذلك سمات الآخرين، ومدى إدراك الآخرين للسمات الشخصية للقائد والتفاعل معها (الحريري، 2010، 127).

٥- نظرية الخط المستمر أو نموذج تانينبوم وشمדת Tannenbaum and Schmid

لقد حدد تانينبوم وشمדת في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتم تشبيه العلاقة بينهما بالخط المستقيم؛ فبين في نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي التسلطي، بينما يبين في نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي (عطوي، 2004، 83). ويذكر الحجايا أنه أيضاً يطلق على هذه النظرية اسم سلسلة السلوك وكذلك نظرية المشاركة، حيث استطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسين لتحديد النمط القيادي، وذلك من خلال العلاقة التي تربط ما بين القائد والمرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تانينبوم وشمדת والبعدان هما: حجم السلطات الممنوحة للقائد؛ حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين. وشكل الباحثان هذه النظرية من منطلق أن القائد لا يمكنه تحديد نمط وحيد لاتخاذ القرارات التي يتم مواجهتها أثناء العمل (2006، 25).

٦- نظرية ليكرت Likert Theory

يعتبر ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على أسلوب ادارة المنظمة، ويرى أن أفضل أنماط القيادة القائم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والقائمة كذلك على التواصل الفعال والتعاون فيما بين المستويات الإدارية المختلفة، وخلق بيئة تنظيمية هادئة لتحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2017، 267).

٧- نظرية البعدين The Two Dimensional Theory

استهدفت دراسات جامعة أوهايو دراسة العوامل المحددة لسلوك القائد وتعرف آثار هذا السلوك في مستوى الأداء الوظيفي للجماعة التي تؤدي العمل، وتوصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين أساسيين يُحددان سلوك القائد في العمل، وهما: (١) بعد الاهتمام بهيكل العمل: ويتعلق بالأسس والقواعد القائم عليها العمل؛ (٢) بعد التعاطف مع العاملين: ويتعلق بالعلاقة الإنسانية بالمؤسسة، ومراعاة حاجات المرؤوسين، وبناء جسور الثقة والاحترام المتبادل (الحر، 2017، 62). وبهذا انصرف أن القيادة الحكيمة الفعالة هي القادرة على تحقيق التوازن بين البعدين مما يحقق أهداف المنظمة وكذلك رضا المرؤوسين (العميان، 2017، 270).

٨- نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

استطاع بليك وموتون Blake&Mouton عام (1964) وضع تصنيف آخر للأنماط القيادية، سمي بالشبكة الإدارية، وتعكس درجة اهتمام القائد بالإنتاج، وبالعاملين، حيث إن البعد الأفقي يمثل الإنتاج أو العمل ويقسم إلى تسعة مربعات، بينما البعد الراسي يمثل الأفراد وتقسم أيضاً إلى تسعة مربعات. ويتوصليل المربعات الأفقية بالرأسية نحصل على ٨١ نمط إداري (الأعبري، 2000، 99). فهذه النظرية تؤكد على بعدين أساسيين هما الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين (البابطين، 2004، 245). وعلى الرغم من وجود ٨١ نمط إداري إلا أن اهتم بليك وموتون Blake and Mouton على إبراز خمس نماذج قيادية فقط، أربعة منها على الأركان وواحدة في الوسط (العميان، 2017، 270).

٩-نظرية الأبعاد الثلاثة نموذج ريدن Reddin

لاحظ ريدن بأن نموذج الشبكة ركز على بعدين أساسيين للسلوك القيادي، وهما: البعد الذي يهتم بالعمل، والبعد الذي يهتم بالعاملين، ورأى ريدن أنه لا بد من إضافة بُعد ثالث هو بُعد الفاعلية، فأصبح نموذج ريدن يعتمد على ثلاثة أبعاد هي: العمل، العاملون، الفاعلية، وبناء على هذه الأبعاد الثلاثة، نسج ريدن أربعة أنماط أساسية للسلوك القيادي، وهي كما يلي: (١) النمط القيادي المتقاني: وهذا النمط يهتم فقط بالعمل، حيث يوليه اهتماماً كبيراً؛ (٢) النمط القيادي المتصل بالآخرين: وهذا النمط يهتم فقط بالعاملين وتوطيد العلاقة معهم، والعمل على إرضاء العاملين فقط؛ (٣) النمط القيادي المتكامل: وهذا النمط يهتم بدرجة عالية من الاهتمام بكلاً من سير العمل والإنتاجية وكذلك بالعاملين؛ (٤) النمط القيادي المنعزل: وهذا النمط لا يولي أي اهتمام بالعمل ولا بالعاملين (البابطين، 2004، 247-248).

١٠-نظرية مسار الهدف The theory of the target path

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس Robert House والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذي يساعد مرؤوسيه على رسم مساراتهم وتعديل أهدافهم للأفضل وتحقيق هذه الأهداف، كذلك يعمل على إزالة العقبات التي تعترض طريق نجاحهم، وتحسين قدراتهم ومكافاتهم على إنجازاتهم (العيان، 2017، 273). ويرى رواد هذه النظرية أن هناك أنماط قيادية أربعة وهي: (١) القيادة التوجيهية: وهنا يقوم القائد بإصدار توجيهات محددة لسير العمل للمرؤوسين، وكذلك وضع إطار زمني محدد ودقيق للعمل خلاله؛ (٢) القيادة الداعمة: يولى هذا النمط من القيادة اهتماماً كبيراً برضا العاملين، ويعمل على توفير بيئة عمل هادئة، يتخللها علاقات الإنسانية الطيبة؛ (٣) القيادة التشاركية: يهتم هذا النمط بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالتعرف على آراء العاملين وأفكارهم؛ (٤) القيادة المهمة بالإنجاز: يميل هذا النمط إلى وضع أهداف طموحة تتسم بقدر من التحدي جنباً إلى جنب مع الاعتماد على معايير توقعات عالية (سليمان، 2015، 60-61).

المحور الثاني: المهارات القيادية Leadership skills

أهمية المهارات القيادية Importance of leadership skills

إن من أبرز عوامل نجاح القادة هو قدرتهم على تعلم واكتساب المهارات القيادية، التي تؤهلهم لتحمل أعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. يقول الحمدان تتمثل أهمية المهارات القيادية في قدرتها على تحسين الأداء ورفع معدلات الإنتاج في المنظمة، من خلال تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإرضاء العاملين، مما يخلق بيئة تنظيمية فعالة وإدارة ناجحة (2013، 4). ويشير عابدين إلى أن المؤشر الأساسي لنجاح أي قائد هو ما يمتلكه من سمات شخصية، ومهارات إدارية (ذاتية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية) (2001، 90).

تصنيف المهارات القيادية Classification of leadership skills

النجاح في القيادة التربوية يتطلب توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعد في القيام بمسؤولياته على وجه صحيح وفعال، وقد اختلف الباحثون في تصنيفهم للمهارات القيادية على أوجه عدة. ويشير أبو زعتر إلى أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على تقسيم واحد ومحدد للمهارات القيادية، فنجد أن مجموعة منهم (مثل؛ أبو الكشل 2006؛ دياب 2001؛ رسمي 2004؛ الطويل 1999؛ عياصرة 2006؛ كاتز 1995؛ مرسي 1998) حيث قسموا المهارات القيادية اللازمة للقيادة إلى ثلاث مجموعات أساسية (المهارات الفكرية/ الإدراكية/ التصورية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية)، في حين نجد دراسات أخرى (مثل؛ أبو فروة 1996؛ حسن 2006؛ الدويك وآخرون 1998؛ ربيع 2006؛ العميرة 1999؛ كنعان 1980) أضافوا للمهارات السابقة المهارات الذاتية (2009، 71)؛ كما ذكر كل من عبدالعزيز والعامري تقسيم ببسل (1980) للمهارات القيادية إلى (المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات التعاملية). وتعمق دينهارت (2001) في مناقشته لهذا الموضوع من خلال تحديده للمعلومات والمهارات التي يجب توافرها، وقسمها إلى ثلاث مجموعات (معلومات إدراكية، مهارات العلاقة الشخصية، المهارات الشخصية الذاتية) (2003، 242-243). ويخلص سليمان إلى أن المهارات اللازمة للقيادات التربوية هي: (١) المهارات الذاتية؛ (٢) المهارات الفنية؛ (٣) المهارات الإدارية؛ (٤) المهارات الإنسانية؛ (٥) المهارات الفكرية/ الذهنية/ الإدراكية/ التصورية (2015، 74).

ويذهب الباحث في دراسته إلى ما ذهب إليه سليمان (٢٠١٥) في تصنيفه للمهارات القيادية إلى خمس مجموعات وهي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية.

أولاً: المهارات الذاتية Individualistic skills

تعتبر السمات الشخصية للمشرف التربوي من العناصر الأساسية الهامة في القيادة التربوية، حيث إن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لنواحي النشاط الإشرافي لأن للصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد تأثيراً كبيراً على الأفراد وفي مدى استجاباتهم (الطعاني، 2007، 45).

ثانياً: المهارات الفنية Technical Skills

هي إتقان المشرف التربوي لاستخدام الأساليب والطرق الفنية المتعارف عليها في الإشراف أثناء ممارسته له، ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وهذه المهارة تحتاج إلى الإلمام الجيد بجميع الأسس العلمية التي يقوم عليها الإشراف التربوي الحديث (السوليم، 2005، 62).

ثالثاً: المهارات الإدارية Management Skills

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وإجراءاته، واستخدام الأدوات التي تكفل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تحقيق رضا العاملين واشباع رغباتهم ومتطلباتهم (كنعان، ١٩٨٠، 280).

رابعاً: المهارات الإنسانية Human Skills

يقصد بالمهارات الإنسانية للقائد التربوي قدرته على التعامل بنجاح مع العاملين معه، وتحفيزهم على التعاون معه، وزيادة نشاطهم ورفع مستوى أدائهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، 2006، 89).

خامساً: المهارات الإدراكية Conceptual Skills

فالإدراك هو نتيجة استقبال بعض المثيرات والمواقف الخارجية، وتفسيرها وتحويلها إلى معاني ومفاهيم، ويتوقف تفسيرها على خبرات الشخص والمعلومات المختزنة لديه (إسماعيل، 1981، 82).

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي organizational commitment

من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً من الباحثين موضوع الالتزام التنظيمي، وذلك لما له من ارتباط وثيق بتقديم المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتذكر فلمبان أنه غالباً ما يقاس نجاح أي منظمة بمعدلات انتاجها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا يعتمد في المقام الأول على كفاءة العاملين ومعدلات أدائهم، ومدى التزامهم بعملهم.

مفهوم الالتزام التنظيمي The concept of organizational commitment

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي بين الباحثين نظراً لتباين رؤاهم حوله، يقول العبادي على الرغم من أن مفهوم الالتزام التنظيمي مفهوم قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي تولي اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية وأهميتها في التنظيمات الإدارية المختلفة، ولقد تناولته العديد من الدراسات والبحوث تعريفاً وتحليلاً وشرحاً موضحاً أهم الدوافع والأسباب والآثار التنظيمية المترتبة على درجة وجوده (1999، 12).

ويتبين للباحث من خلال التعريفات المختلفة لمفهوم الالتزام التنظيمي أن هناك سمات مشتركة لها وهي: (١) انتماء الفرد إلى المنظمة ورغبته في البقاء فيها؛ (٢) نشأة علاقة إيجابية بين الفرد والمنظمة العامل فيها؛ (٣) قبول العاملين لأهداف المنظمة وقيمتها والعمل على تحقيقها.

ومن هنا يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو رغبة الفرد في البقاء والانتماء للمنظمة، مع التفاعل الإيجابي معها ومع العاملين فيها، والقبول التام لأهدافها وقيمتها.

أنواع الالتزام التنظيمي Types of regulatory compliance

من خلال مراجعة الأدب النظري للالتزام التنظيمي، فقد كان هناك شبه استقرار بين الباحثين على تقسيمه إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

١-الالتزام الاستمراري Continuance Commitment

وقد تعددت وتطورت مسميات الالتزام التنظيمي في هذا المفهوم، فسمي البقائي، المستمر، السلوكي، المحسوب، أو التبادلي، ويتضمن هذا المفهوم عدداً من النظريات والنماذج التي تركز بمجملها في فهمها للالتزام على السلوكيات والتصرفات أكثر من التركيز على الاتجاهات (المشاعر والعواطف والوجدانيات)، وتعتبر هذه النماذج أن أبرز سلوكيات الالتزام في احتمالات بقاء الفرد داخل المنظمة ومدى انتمائه لها، وأن المؤثر على هذا السلوك هو حسابات الربح والخسارة لدى العامل في حالة تخليه عن المنظمة (الشمري، 2013، 39).

٢-الالتزام العاطفي Affective Commitment

أشار الشمري (2013، 42) إلى أن الالتزام العاطفي ذكر في الأدبيات تحت عدة أسماء مثل: الالتزام المؤثر الوجداني، الاتجاهي، أو الموقفي. ويرى ماير Meyer "أن الالتزام التأثيري أو العاطفي يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة" (الصيرفي، 2005، 219).

٣-الالتزام المعياري Normative Component

"ويسمى أيضا الالتزام الأدبي أو الأخلاقي أو القيمي، ويستند هذا المفهوم على القيم والمعايير الإنسانية" (الشمري، 2013، 49).

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة والمهارات القيادية:

أجرى العُمري دراسة (2015) هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 450 معلماً في مدارس محافظة المخواة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة المخواة جاءت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمجالاتها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ومتغير التخصص. بينما وجد فروق ظاهرة في المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير المعلمين لتوافر المهارات القيادية للمشرفين التربويين وفقاً للمراحل التعليمية.

أما دراسة الزهراني (2015) فهذهت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من 313 معلماً في مدارس محافظة المنطق بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية جاءت كبيرة. كما جاء مستوى الأداء الوظيفي لهم عالياً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاكهم للمهارات القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

وقام كل من قبيطة والزيان (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من 145 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، من المدارس الحكومية من مديرية غرب غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة توافر المهارات لدى المشرفين كانت بدرجة مقبولة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات الإشراف التربوي تعزى إلى متغير الجنس؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي. بينما تبين وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المحور الثاني: دراسات تناولت الالتزام التنظيمي

دراسة المالكي (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة ميسان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٧٢ معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة على جميع مجالات محور الالتزام التنظيمي.

وقام الغامدي بدراسة (2016) هدفت إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس منطقة الباحة وعلاقته بالانضباط المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي و تم أخذ عينة طبقية عشوائية من المعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة التعليمية، وتكونت العينة من ٣٢١ معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وأظهرت النتائج أن مظاهر الالتزام التنظيمي التي تتوافر بدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس حسب وجهة نظر المعلمين كانت تتمثل في تأكيد المدير على العمل الجماعي في المدرسة والحرص على تمثيل القيم التربوية، وحث زملائه على تمثيل القيم التربوية المتعلقة بعملهم، وحرصه على إدارة الوقت لتحقيق الأهداف المهنية، بالإضافة إلى العمل على المحافظة على العادات والتقاليد الراسخة في وطننا، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس منطقة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، كما أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس ارتباطاً بالانضباط المدرسي وتأثيراً عليه الالتزام بالأهداف التربوية للمؤسسة ثم الالتزام المهني في المؤسسة ثم الالتزام بفلسفة المؤسسة.

المحور الثالث: التعقيب على الدراسة السابقة:

من خلال استعراض الباحث لعدد من الدراسات العربية والأجنبية فيما يخص موضوع الدراسة المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة تربة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وجد أن هناك مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف التي يمكن مناقشتها وفقاً لما يلي:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في أنها تناولت المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث.

وأخيراً يأمل الباحث أن تُسفر نتائج الدراسة عن إضافات جديدة مجال المهارات القيادية لدى المشرفين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- بناء وإعداد الأدب النظري للدراسة الحالية.
- اختيار منهج الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- بناء أداة الدراسة المستخدمة، وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة: المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخبرة، السكن الدائم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لمكتب تعليم محافظة تربة للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ والبالغ عددهم ٦٧٠ معلماً (إحصائيات مكتب تعليم تربة، ١٤٣٨ هـ)، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية

الرقم	المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
١	الابتدائية	٣٥٥	%٥٣.٠
٢	المتوسطة	٢٠١	%٣٠.٠
٣	الثانوية	١١٤	%١٧.٠
	المجموع	٦٧٠	%١٠٠

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ٢٤٨ معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمكتب تعليم محافظة تربة، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المرحلة، من خلال توزيع أداة الدراسة عليهم يدوياً، وقد تم تحديد حجم العينة بتطبيق معادلة هيربرت Herbert لتحديد حجم العينة (بشماني، ٢٠١٤، ٩٠) والجدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها
(المرحلة التعليمية، التخصص، الخبرة، السكن الدائم)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٣٣	%٥٣.٦
	المتوسطة	٧٣	%٢٩.٤
	الثانوية	٤٢	%١٦.٩
	المجموع	٢٤٨	%١٠٠
التخصص	نظري	١٦٠	%٦٤.٥
	تطبيقي	٨٨	%٣٥.٥
	المجموع	٢٤٨	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	عشر سنوات فأقل	١٤٦	%٥٨.٩
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٢	%٤١.١
	المجموع	٢٤٨	%١٠٠
السكن الدائم	داخل محافظة تربة أو قراها	١٦٩	%٦٨.١
	خارج محافظة تربة	٧٩	%٣١.٩
	المجموع	٢٤٨	%١٠٠

متغيرات الدراسة:

تتناول الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

المرحلة التعليمية: ولها ثلاث مستويات: الابتدائية، المتوسطة، الثانوية.

التخصص: وله فئتان: نظري، تطبيقي.

سنوات الخبرة: ولها فئتان: ١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات.

السكن الدائم: وله فئتان: داخل محافظة تربة أو قراها، خارج محافظة تربة.

ثانياً: المتغير المستقل: المهارات القيادية للمشرفين التربويين.

ثالثاً: المتغير التابع: الالتزام التنظيمي للمعلمين.

أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم بناء أداة

الدراسة وتتمثل متغيرات الدراسة ومجالات الأداة قبل تحكيمها في الآتي:

الجزء الأول: تناول المتغيرات الديموغرافية: المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخبرة، السكن الدائم.

الجزء الثاني: تناول محور المهارات القيادية: وتكونت من ٣٥ فقرة موزعة على المجالات التالية:

- المجال الأول: المهارات الفنية، وتكونت من ٨ فقرات.

- المجال الثاني: المهارات الإنسانية، وتكونت من ٧ فقرات.

- المجال الثالث: المهارات الإدارية، وتكونت من ٨ فقرات.

- المجال الرابع: المهارات الإدراكية، وتكونت من ٥ فقرات.

- المجال الخامس: المهارات الذاتية، وتكونت من ٧ فقرات.

الجزء الثالث: محور الالتزام التنظيمي: وتكونت من ٢٧ فقرة موزعة على الأبعاد التالية:

-المجال الأول: الالتزام الاستمراري، وتكونت من ٨ فقرات.

-المجال الثاني: الالتزام المعياري، وتكونت من ١٠ فقرات.

-المجال الثالث: الالتزام العاطفي، وتكونت من ٩ فقرات.

تم تدريج الاستجابات للفقرات: أعطي لكل فقرة من فقرات المقياس وزناً مدرجاً تدريجاً خماسياً وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي وهي بالأرقام وفق الترتيب الآتي: بدرجة كبيرة جداً (٥)، بدرجة كبيرة (٤)، بدرجة متوسطة (٣)، بدرجة قليلة (٢)، بدرجة قليلة جداً (١).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم إجراء الآتي:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض الأداة في صورتها الأولية (انظر الملحق رقم ١) على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وعددهم ٢٥ محكماً (انظر ملحق رقم ٢)، وسؤالهم فيما إذا كانت الفقرات تنتمي للمجال الذي وضعت فيه، وعن مدى مناسبة الصياغة اللغوية للفقرة ووضوحها، وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة، وبعد استعادة النسخ المُحكمة ووفق اتفاق المحكمين على كل فقرة تم تعديل واستبعاد واستبدال صياغة بعض الفقرات بالاستبانة.

صدق البناء الداخلي لفقرات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء الداخلي لمجالات محوري الدراسة، كما في الجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه في محور المهارات القيادية للمشرفين التربويين.

المهارات الذاتية		المهارات الإدراكية		المهارات الإدارية		المهارات الإنسانية		المهارات الفنية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.856**	٢٩	0.796**	٢٤	0.859**	١٦	0.659**	٩	0.698**	١
0.928**	٣٠	0.862**	٢٥	0.740**	١٧	0.897**	١٠	0.715**	٢
0.850**	٣١	0.870**	٢٦	0.871**	١٨	0.735**	١١	0.781**	٣
0.911**	٣٢	0.903**	٢٧	0.797**	١٩	0.740**	١٢	0.848**	٤
0.905**	٣٣	0.897**	٢٨	0.762**	٢٠	0.645**	١٣	0.874**	٥
0.874**	٣٤			0.836**	٢١	0.616**	١٤	0.788**	٦
0.747**	٣٥			0.642**	٢٢	0.642**	١٥	0.816**	٧
				0.844**	٢٣			0.876**	٨

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

ويتبين من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط لل فقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وقد تراوحت بين (٠.٦١٦-٠.٩٢٨). كما تم التحقق من صدق البناء الداخلي لمجالات محور المهارات القيادية مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (٤).

جدول (٤) مصفوفة معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمحور المهارات القيادية للمشرفين التربويين

الدرجة الكلية	المهارات الذاتية	المهارات الإدراكية	المهارات الإدارية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المجالات
0.900**	0.923**	0.918**	0.856**	0.867**		المهارات الفنية
0.808**	0.759**	0.787**	0.674**			المهارات الإنسانية
0.880**	0.757**	0.722**				المهارات الإدارية
0.705**	0.762**					المهارات الإدراكية
0.630**						المهارات الذاتية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١٠).

ويتبين من الجدول (٤) أن جميع معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمحور المهارات القيادية للمشرفين التربويين جاءت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وتراوح بين (٠.٦٧٤-٠.٩٢٣) للمجالات، وبين (٠.٦٣١-٠.٩٠٠) للدرجة الكلية.

ثانياً: تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لفقرات محور الالتزام التنظيمي كما في الجدول الآتي:

جدول (٥) معامل ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه في محور الالتزام التنظيمي.

الالتزام المستمر		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.780**	٩	٠.613**	١٩	٠.836**
٢	٠.752**	١٠	٠.663**	٢٠	٠.440*
٣	٠.608**	١١	٠.744**	٢١	٠.772**
٤	٠.683**	١٢	٠.601**	٢٢	٠.733**
٥	٠.566**	١٣	٠.749**	٢٣	٠.750**
٦	٠.615**	١٤	٠.706**	٢٤	٠.832**
٧	٠.812**	١٥	٠.700**	٢٥	٠.641**
٨	٠.545**	١٦	٠.776**	٢٦	٠.803**
		١٧	٠.651**	٢٧	٠.819**
		١٨	٠.608**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتشير النتائج في جدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط للفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وقد تراوحت بين (٠.٥٤٥-٠.٨٣٦). كما تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للمجالات مع الدرجة الكلية للمحور كما في الجدول (٦).

جدول (٦) مصفوفة معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي

المجالات	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الدرجة الكلية
الالتزام المستمر		0.796**	0.865**	0.866**
الالتزام المعياري			0.468**	0.760**
الالتزام العاطفي				٠.471**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول (٦) أن جميع معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)، وتراوحت بين (٠.٤٦٨-٠.٨٦٥) للمجالات، وبين (٠.٤٤٧-٠.٨٦١) للدرجة الكلية.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (٧) معاملات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات أداة الدراسة

المحاور	المجالات	عدد الفقرات	ثبات ألفا	ثبات التجزئة النصفية
المهارات القيادية للمشرفين التربويين	المهارات الفنية	٨	٠.٩١٩	**٠.٨٥٠
	المهارات الإنسانية	٧	٠.٨٢٥	**٠.٧٠٤
	المهارات الإدارية	٨	٠.٩١٣	**٠.٨٨٢
	المهارات الإدراكية	٥	٠.٩١٤	**٠.٨٨٩
	المهارات الذاتية	٧	٠.٩٤٦	**٠.٩٥٤
الدرجة الكلية للمحور				
الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	٨	٠.٨١٠	**٠.٧٣١
	الالتزام المعياري	١٠	٠.٨٣٨	**٠.٧٢٢
	الالتزام العاطفي	٩	٠.٨٧١	**٠.٨٨٨
الدرجة الكلية للمحور				
		٢٧	٠.٩١٠	**٠.٨١١

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)

ويتبين من الجدول (٧) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لمحور المهارات القيادية للمشرفين التربويين بلغ ٠.٩٧٠ ومعامل ثبات التجزئة النصفية بلغ ٠.٩٣٧، في حين أن معامل ثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لمحور الالتزام التنظيمي بلغ ٠.٩١٠، والتجزئة النصفية قدره ٠.٨١١، وهي قيم مرتفعة وتشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ يسمح باستخدامها والوثوق بها كأداة للدراسة، وللحكم على درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وعلى مجالاتها حسب الطريقة الآتية:

- مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة.
- مدى الاستجابة = $5 - 1 = 4 = 5/4 = 1.25$.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من 1.00 - أقل من 1.80 تكون بدرجة قليلة جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من 1.01 - أقل من 2.60 تكون بدرجة قليلة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من 2.60 - أقل من 3.40 تكون بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من 3.40 - أقل من 4.20 تكون بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من 4.20 - 5.00 تكون بدرجة كبيرة جداً.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:** ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة تربة للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور المهارات القيادية كما في الجدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور المهارات القيادية للمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥	المهارات الذاتية	3.86	٠.91	١	كبيرة
٢	المهارات الإنسانية	3.82	٠.86	٢	كبيرة
٣	المهارات الإدارية	3.73	٠.90	٣	كبيرة
١	المهارات الفنية	3.71	0.88	٤	كبيرة
٤	المهارات الإدراكية	3.62	1.00	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.76	٠.82	-	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٨) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية جاء (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٢)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية في جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوح بين (٣.٨٦ - ٣.٦٢)، كما أن الانحرافات المعيارية لجميع المجالات جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الفنية للمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يلم باستراتيجيات الزيارات الصفية للمعلمين.	3.98	.97	١	كبيرة
6	يلم بالاتجاهات المتعلقة بالإشراف التربوي.	3.93	.95	٢	كبيرة
4	يلم باستراتيجيات التدريس الحديثة	3.90	1.05	٣	كبيرة
٨	يتابع خطط المعلمين المعدة لمعالجة الضعف التحصيلي للطلاب	3.66	1.17	٤	كبيرة
٧	يوظف التقنية الحديثة في مهام عمله.	3.63	1.12	٥	كبيرة
2	يساعد المعلمين على التخطيط لمهام عملهم.	3.58	1.12	٦	كبيرة
١	يطبق خطة تساعد على النمو المهني للمعلمين.	3.58	1.08	٦	كبيرة
٣	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين من خلال الأساليب الإشرافية.	3.46	1.20	٧	كبيرة
	المتوسط العام	٣.٧١	٠.٨٨	-	كبيرة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمهارات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الإنسانية للمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٢	يتعامل مع المعلمين في إطار من التعاون والاحترام المتبادل.	4.32	.89	١	كبيرة جداً
٩	يثني على أداء المعلمين المتميزين أمام الآخرين.	4.10	1.00	٢	كبيرة
١٠	يبني جسوراً من التواصل مع المعلمين.	3.91	1.03	٣	كبيرة
١٥	يشجع قادة المدارس على مراعاة حاجات المعلمين الشخصية.	3.67	1.19	٤	كبيرة
١٤	يشارك في الاحتفالات والأنشطة التي تقيمها المدرسة.	3.60	1.15	٥	كبيرة
١١	يسهم في حل مشكلات المعلمين.	3.60	1.21	٥	كبيرة
١٣	يوجه خطابات الشكر والتقدير للمعلمين المتميزين.	3.60	1.28	٥	كبيرة
	المتوسط العام	٣.٨٢	٠.٨٦	-	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى أن المتوسط العام لمجال المهارات الإنسانية للمشرفين التربويين بلغ (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٨٦) ودرجة ممارسة كبيرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمهارات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (١١).
جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الإدارية للمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٣	يستثمر الوقت بفاعلية في أثناء الزيارات الإشرافية.	3.84	1.06	١	كبيرة
١٧	يسير في عمله الإشرافي وفق خطة معلنة.	3.84	1.04	١	كبيرة
١٦	يفعل النماذج الإشرافية الحديثة في تقييم أداء المعلمين.	3.83	1.01	٢	كبيرة
٢١	يلتزم بمعايير محددة لقياس أداء المعلم.	3.82	1.07	٣	كبيرة
١٩	يلم بأساليب إدارة التغيير.	3.74	1.05	٤	كبيرة
١٨	يهيئ بيئة تدريبية جاذبة للمعلمين في أثناء التدريب.	3.68	1.12	٥	كبيرة
٢٢	يتفق مع المعلمين في بداية كل فصل دراسي على أهداف محددة.	3.62	1.22	٦	كبيرة
٢٠	يُبصّر المعلمين بالأنظمة واللوائح التي تحكم العلاقة بين المشرف والمعلم.	3.55	1.21	٧	كبيرة
	المتوسط العام	٣.٧٣	٠.٩٠	-	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى أن المتوسط العام لمجال المهارات الإدارية للمشرفين التربويين بلغ (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٩٠) ودرجة ممارسة كبيرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالمهارات الإدراكية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (١٢).
جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الإدراكية للمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٤	ينوع في الأساليب الإشرافية المستخدمة مع المعلمين حسب طبيعتهم.	3.74	1.07	1	كبيرة
٢٥	يطبق طرائق عمل متطورة للوصول إلى الإبداع والتميز.	3.71	1.10	2	كبيرة
٢٧	يستثمر القدرات والطاقات الكامنة لدى المعلمين.	3.66	1.19	3	كبيرة
٢٦	يضع تصوراً شاملاً للعمل الإشرافي مع المعلمين	3.62	1.14	4	كبيرة
٢٨	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.38	1.26	5	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٦٢	١.٠٠		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى أن المتوسط العام لمجال المهارات الإدراكية للمشرفين التربويين بلغ (٣.٦٢)، وانحراف معياري (١.٠٠) ودرجة ممارسة كبيرة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالمهارات الذاتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (١٣).
جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الذاتية للمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يملك القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة.	3.93	1.04	1	كبيرة
33	يتحكم في انفعالاته.	3.92	1.00	2	كبيرة
35	يفعل أساليب الحوار البناء مع المعلمين	3.92	1.04	٢	كبيرة
32	يتمتع بشخصية جاذبة.	3.92	1.09	٢	كبيرة
34	يستطيع التأثير في الآخرين.	3.91	1.06	5	كبيرة
31	يجيد التعامل مع ضغوط العمل.	3.79	1.11	6	كبيرة
30	يملك قدرة التعرف على مشاعر الآخرين.	3.66	1.14	7	كبيرة
	المتوسط العام	٣.٨٦	٠.٩١	-	كبيرة

ويتضح من الجدول (١٣) أن الفقرة (٢٩) في المرتبة الأولى ونصها "يملك القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة." بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (١.٠٠)، ودرجة ممارسة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، السكن الدائم، الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، الخبرة، السكن الدائم)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way a Nova) حسب عدد فئات المتغير، واختبار ت (T) test، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: متغير المرحلة التعليمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات متغير المرحلة التعليمية على أبعاد محور القيادة التحويلية كما في الجدول (١٤).

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقاً لفئات متغير المرحلة التعليمية

الدرجة الكلية		ثانوية		متوسطة		ابتدائية		الفئات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الأبعاد
.88	3.71	.85	3.50	.95	3.73	.85	3.77	المهارات الفنية
.86	3.82	.68	3.90	1.01	3.76	.83	3.83	المهارات الإنسانية
.90	3.73	.74	3.60	.95	3.78	.91	3.76	المهارات الإدارية
1.01	3.62	1.00	3.51	1.07	3.63	.99	3.64	المهارات الإدراكية
.91	3.86	.86	3.90	.98	3.86	.90	3.85	المهارات الذاتية
.82	3.76	.71	3.68	.90	3.76	.81	3.78	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع أبعاد المحور تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وجاء في المرتبة الأولى المرحلة الابتدائية بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، ثم المرحلة المتوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وفي المرتبة الأخيرة المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وللكشف عن مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (١٥).

جدول (١٥) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على محور المهارات القيادية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	بين المجموعات	2.424	2	1.212	1.542	.216
	داخل المجموعات	192.659	245	.786		
	الكلية	195.084	247			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	.571	2	.285	.376	.687
	داخل المجموعات	185.958	245	.759		
	الكلية	186.529	247			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	.996	2	.498	.609	.545
	داخل المجموعات	200.510	245	.818		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الإدراكية	الكلية	201.506	247			
	بين المجموعات	.597	2	.299	.287	.751
	داخل المجموعات	255.165	245	1.041		
المهارات الذاتية	الكلية	255.762	247			
	بين المجموعات	.086	2	.043	.051	.951
	داخل المجموعات	208.655	245	.852		
الدرجة الكلية	الكلية	208.741	247			
	بين المجموعات	.281	2	.141	.204	.816
	داخل المجموعات	169.375	245	.691		
	الكلية	169.657	247			

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية.

ثانياً: متغير التخصص:

تم استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول (١٦) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (١٦) نتائج اختبار ت (T-test) لأبعاد المهارات القيادية تبعاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ت	عملي (88)		نظري (160)		الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.764	.301	.83	3.73	.91	3.70	المهارات الفنية
.463	.735	.86	3.88	.87	3.79	المهارات الإنسانية
.810	.240	.88	3.75	.91	3.72	المهارات الإدارية
.189	1.317	.96	3.73	1.04	3.55	المهارات الإدراكية
.171	1.372	.83	3.97	.95	3.80	المهارات الذاتية
.412	.822	.79	3.81	.84	3.72	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (١٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول (١٧) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (17) نتائج اختبار ت (T-test) لأبعاد المهارات القيادية تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ت	١٠ سنوات فأكثر		أقل من ١٠ سنوات		الفئات الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.469	.725	.85	3.76	.91	3.68	المهارات الفنية
.199	1.287	.85	3.91	.87	3.76	المهارات الإنسانية
.828	.218	.88	3.79	.91	3.72	المهارات الإدارية
.597	.529	.96	3.62	1.05	3.59	المهارات الإدراكية
.571	.568	.87	3.82	.94	3.89	المهارات الذاتية
.640	.468	.80	3.78	.84	3.73	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.

رابعاً: متغير السكن الدائم:

تم استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول (١٨) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (18) نتائج اختبار ت (T-test) لأبعاد المهارات القيادية تبعاً لمتغير السكن الدائم

مستوى الدلالة	قيمة ت	خارج محافظة تربة		داخل تربة أو قرأها		الفئات الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.904	.121	.88	3.70	.89	3.72	المهارات الفنية
.966	.043	.90	3.83	.85	3.82	المهارات الإنسانية
.581	.553	.92	3.78	.89	3.71	المهارات الإدارية
.464	.733	1.06	3.69	.99	3.58	المهارات الإدراكية
.312	1.014	.92	3.95	.91	3.82	المهارات الذاتية
.639	.470	.83	3.79	.82	3.74	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير السكن الدائم على الدرجة الكلية للمجالات، وعلى كل مجال من مجالات المهارات القيادية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور والدرجة الكلية للمجالات كما في الجدول (١٩).

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الالتزام

التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	الالتزام المعياري	4.06	0.73	١	كبير
٣	الالتزام العاطفي	4.05	0.78	٢	كبير
١	الالتزام المستمر	3.79	٠.86	٣	كبير
كلي		3.97	0.71	-	كبير

تشير النتائج في الجدول (١٩) أن مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧١)، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لجميع المجالات كبير، وتراوحت المتوسطات بين (٣.٧٩ - ٤.٠٧)، أما الإنحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠.٧٣ - ٠.٨٦) وهي أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات كل مجال من مجال الالتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال الالتزام المستمر:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (٢٠).

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام المستمر مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
43	أعمل نحو التميز بإنجازاتي في الوسط التعليمي	4.05	1.04	١	كبير
٧3	استمراري في العمل يعكس مدى حاجتي له.	3.95	1.05	٢	كبير
٨3	أشعر بأهمية الاستمرار في وظيفتي لعدم توافر فرص وظيفية أخرى.	3.95	1.13	٢	كبير
٦3	أشعر أن ترك العمل سوف يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي.	3.94	1.16	٤	كبير
٣٩	أرى أن جهة عملي الحالية أفضل من جهات أخرى	3.81	1.30	٥	كبير
٤٠	أشعر أن وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	3.81	1.20	٥	كبير
٤٢	أفضل البقاء في المدرسة طوال مدة خدمتي	3.56	1.38	٧	كبير
٤١	أطمح في الحصول على منصب قيادي في مدرستي.	3.28	1.52	٨	متوسط
	الدرجة الكلية	3.79	0.86	-	كبير

تشير النتائج في الجدول (٢٠) إلى أن المتوسط العام لمجال الالتزام المستمر بلغ (٣.٧٩)، وبانحراف معياري (٠.٨٦) ومستوى التزام كبير، وتراوحت المتوسطات الحسابية لسبع فقرات بين (٣.٥٦ - ٤.٠٥) وجميعها بمستوى كبير، وفقرة واحدة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٢٨)، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت متباينة وتراوحت بين (١.٠٠ - ١.١٤) مما يشير إلى عدم تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: مجال الالتزام العاطفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (٢١).

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٥٣	أتمثل القيم الجوهرية للمدرسة.	٤.٣٠	٠.٨٤	١	كبير جداً
48	أفتخر بانتمائي إلى معلمي مدرستي.	4.28	٠.92	٢	كبير جداً
52	ألتزم بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمدرسة.	4.25	٠.86	٣	كبير جداً
47	أشعر بأن وظيفتي تمثل قيمة كبيرة لي.	4.17	1.00	٤	كبير
50	أعمل على تحقيق أهداف المدرسة	4.14	٠.95	٥	كبير
51	أدافع عن مدرستي عند انتقادها من الآخرين.	4.12	1.07	٦	كبير
49	أقضي أوقاتاً مثمرة في عملي داخل المدرسة.	4.07	1.04	٧	كبير
46	هناك توافق بين قلبي وقيم المدرسة التي أعمل فيها.	4.00	1.02	٨	كبير
45	من الصعب أن أرتبط بوظيفة أخرى ما دمت مرتبطاً بعملتي الحالي.	3.73	1.24	٩	كبير
44	أشعر بأن مشكلات العمل المدرسي هي جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.54	1.30	١٠	كبير
	المتوسط العام	4.05	0.78	-	كبير

تشير النتائج في الجدول (٢١) إلى أن المتوسط العام لمجال الالتزام العاطفي بلغ (٤.٠٥)، وانحراف معياري (٠.٧٨) ومستوى التزام كبير، وتراوح المتوسطات الحسابية لثلاث فقرات بين (٤.٢٥-٤.٣١) وجميعها بمستوى كبير جداً، ولسبع فقرات بين (٣.٥٤-٤.١٧). أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت متباينة وتراوحت بين (٠.٨٤ - ١.٣٠).

ثالثاً: مجال الالتزام المعياري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (٢٢).

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
62	أحافظ على صورة المدرسة ومكانتها أمام المجتمع المحلي.	4.32	.90	١	كبير جداً
61	أعمل على أن يكون للمدرسة مكانة رفيعة عند طلابي.	4.29	.87	٢	كبير جداً
56	أشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي للبقاء بالعمل	4.14	.94	٣	كبير
59	أهتم بوضع ومستقبل المدرسة.	4.10	1.00	٤	كبير
57	قرار ارتباطي بالعمل في المدرسة يعد قراراً صائباً.	4.09	1.03	٥	كبير
60	أعد نفسي مديناً للمدرسة لما لها من فضل على حياتي.	3.98	1.08	٦	كبير
54	أستمتع بالحديث عن المدرسة التي أعمل فيها مع زملائي خارج العمل.	3.87	1.17	٧	كبير
58	أقدم مصلحة مدرستي على مصالحتي الشخصية.	3.83	1.16	٨	كبير
55	أرى أن التنقل السريع من عمل إلى آخر أمر غير مقبول.	3.83	1.15	٨	كبير
	الدرجة الكلية	4.06	0.71	-	كبير

تشير النتائج في الجدول (٢٢) إلى أن المتوسط العام لمجال الالتزام المعياري بلغ (٤.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٧١) ومستوى التزام كبير، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرتين (٤.٣٢، ٤.٢٩)، ولسبع فقرات بين (٣.٨٣ - ٤.١١) وجميعها بمستوى كبير، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت متباينة وتراوحت بين (٠.٨٧ - ١.١٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (المرحلة التعليمية، التخصص، الخبرة، السكن الدائم)؟

أولاً: متغير المرحلة التعليمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات متغير المرحلة التعليمية على أبعاد محور الالتزام التنظيمي كما في الجدول (٢٣).

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي وفقا لفئات متغير المرحلة التعليمية

الفئات	ابتدائية		متوسطة		ثانوية		الدرجة الكلية	
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
الالتزام المستمر	.93	3.76	.81	3.85	.73	3.77	.86	3.79
الالتزام المعياري	.77	4.05	.68	4.20	.64	3.82	.73	4.06
الالتزام العاطفي	.79	4.04	.80	4.15	.71	3.88	.78	4.05
الدرجة الكلية	.74	3.96	.69	4.08	.60	3.83	.71	3.97

يتبين من الجدول (٢٣) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع أبعاد المحور تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وجاء في المرتبة الأولى المرحلة المتوسطة بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، ثم المرحلة الابتدائية، بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وفي المرتبة الأخيرة المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وللكشف عن مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (٢٤).

جدول (٢٤) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على محور الالتزام التنظيمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الالتزام المستمر	بين المجموعات	.380	2	.190	.252	0.777
	داخل المجموعات الكلي	184.414	245	.753		
		184.793	247			
الالتزام المعياري	بين المجموعات	3.906	2	1.953	3.678	0.027
	داخل المجموعات الكلي	130.122	245	.531		
		134.028	247			
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	2.012	2	1.006	1.629	0.198
	داخل المجموعات الكلي	151.316	245	.618		
		153.328	247			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.775	2	.888	1.758	.175
	داخل المجموعات الكلي	123.721	245	.505		
		125.496	247			

تشير النتائج في الجدول (٢٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام المعياري حيث بلغت قيمة ف (٣.٦٧٨) ومستوى الدلالة (٠.٠٢٧) وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمجال تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول (٢٥).

الجدول (٢٥) اختبار شيفية للمقارنات البعدية لمجال الالتزام المعياري والدرجة

الكلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

الفئات	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابتدائية (٤٠٥)	-	-	-
المتوسطة (٤٠٢٠)	-	-	٠.٠٢٧*
الثانوية (٣.٨٣)	-	-	-

أظهرت النتائج في الجدول (٢٥) فروقاً ذات دلالة إحصائية على مجال الالتزام المعياري بين فئة المرحلة المتوسطة، وفئة المرحلة الثانوية، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٢٧) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة المتوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠)، في حين كان متوسط المرحلة الثانوية (٣.٨٣).
ثانياً: متغير التخصص:

تم استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول (26) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (26) نتائج اختبار ت (T-test) لأبعاد الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ت	تطبيقي (٨٨)		نظري (١٦٠)		أبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.763	٠.302	٠.80	3.81	٠.90	3.78	الالتزام المستمر
٠.956	٠.055	٠.67	4.06	٠.76	4.05	الالتزام المعياري
٠.417	٠.813	٠.73	3.99	٠.81	4.08	الالتزام العاطفي
٠.866	٠.169	٠.67	3.96	٠.73	3.98	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (٢٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص على الدرجة الكلية للمجالات وعلى كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والجدول (٢٧) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٢٧) نتائج اختبار ت (T-test) لأبعاد الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ت	١٠ سنوات فأكثر (١٠٢)		أقل من ١٠ سنوات (١٤٦)		أبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.826	٠.220	٠.80	3.80	٠.90	3.78	الالتزام المستمر
٠.606	٠.516	٠.70	4.09	٠.76	4.04	الالتزام المعياري
٠.512	٠.656	٠.74	4.09	٠.81	4.02	الالتزام العاطفي
٠.605	٠.518	٠.66	4.00	٠.74	3.95	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (٢٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعاً: متغير السكن الدائم:

تم استخدام اختبار (ت T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول (٢٨) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٢٨) نتائج اختبار ت (T-test) لأبعاد الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السكن الدائم

مستوى الدلالة	قيمة ت	خارج تربة		داخل تربة وقراها		أبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.456	٠.747	٠.91	3.85	٠.84	3.76	الالتزام المستمر
٠.467	٠.729	٠.79	4.01	٠.70	4.08	الالتزام المعياري
٠.548	٠.601	٠.86	4.00	٠.75	4.07	الالتزام العاطفي
٠.817	٠.232	٠.78	3.96	٠.67	3.98	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (٢٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين المهارات القيادية للمشرفين التربويين بمحافظه تربة والالتزام التنظيمي للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرف على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة المهارات القيادية للمشرفين التربويين بمحافظه تربة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) كما في الجدول (٢٩).

جدول (٢٩) معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين المهارات

القيادية والالتزام التنظيمي وأبعادهما.

الدرجة الكلية	الالتزام الأخلاقي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الفئات
0.615**	0.519**	0.589**	0.550**	المهارات الفنية
0.589**	0.524**	0.549**	0.516**	المهارات الإنسانية
0.631**	0.559**	0.596**	0.548**	المهارات الإدارية
0.587**	0.498**	0.554**	0.532**	المهارات الإدراكية
0.564**	0.498**	0.531**	0.491**	المهارات الذاتية
0.659**	0.574**	0.623**	0.582**	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٢٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تقديرات درجات المهارات القيادية للمشرفين التربويين وتقديرات درجات الالتزام التنظيمي عند المعلمين، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٦٥٩) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين كافة مجالات الالتزام التنظيمي والمهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تقديرات مجال المهارات الفنية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٦١٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٨٩)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الإنسانية والدرجة الكلية للمجال لمحور الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨٩) وهو دال إحصائياً مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٤٩)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الإدارية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٦٣١) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٩٦)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الإدراكية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨٧) وهو دال إحصائياً مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٥٤)، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الذاتية والدرجة

الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (0.564) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (0.531)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من الآثار الإيجابية لامتلاك المشرفين للمهارات القيادية المختلفة فكلما زادت درجة امتلاك المشرفين للمهارات القيادية زاد تزويد المعلمين بفرص النمو والتطوير المهني، وارتفع مستوى فاعليتهم، وزاد من التزامهم الوظيفي تجاه المدرسة والعمل، كما أن تقدير المشرفين التربويين لعمل المعلمين وإنجازاتهم في العمل يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم وتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية، والافتخار أمام المجتمع بمهنة التعليم وهذا مؤشر على التزامهم واستمراريتهم في المدرسة. وقد تفرقت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث لم يجد الباحث أي دراسة سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرين (المهارات القيادية والالتزام التنظيمي).

ملخص النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمهارات القيادية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة تربة جاءت كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.82).
2. جاءت مجالات محور المهارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:
 - المهارات الذاتية: بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=3.86, S=0.91).
 - المهارات الإنسانية: بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=3.82, S=0.86).
 - المهارات الإدارية: بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=3.73, S=0.90).
 - المهارات الفنية: بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=3.71, S=0.88).
 - المهارات الإدراكية: بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=3.62, S=1.00).
3. أظهرت نتائج اختبار ت (T-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة تربة تبعاً لمتغير التخصص، والخبرة، والسكن الدائم.

٤. أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة تربة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة تربة جاء كبيراً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٧١).

٢. جاءت مجالات محور الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وعلى النحو الآتي:

- الالتزام المعياري بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=4.06, S=0.73).

- الالتزام العاطفي بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=4.05, S=0.71).

- الالتزام المستمر بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (M=3.79, S=0.86).

٣. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على مجال الالتزام المعياري لصالح المرحلة المتوسطة.

٤. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات التخصص، والخبرة والسكن الدائم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المهارات القيادية للمشرفين التربويين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين:

١. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بين المهارات القيادية للمشرفين التربويين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وكانت هذه العلاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٥٩).

٢. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تقديرات مجال المهارات الفنية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٦١٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٨٩)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الانسانية والدرجة الكلية للمجال لمحور الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨٩) وهو دال إحصائياً مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٤٩)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الإدارية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٦٣١) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٩٦)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الإدراكية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨٧) وهو دال إحصائياً مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٥٤)، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الذاتية والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٥٦٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وأن أعلى معامل ارتباط جاء لمجال الالتزام المعياري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٣١).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أن يعمل المشرفين التربويين على تطبيق خطة تساعد على تحقيق النمو المهني للمعلمين.
- أن يحدد المشرفين التربويين الاحتياجات التدريبية للمعلمين من خلال الأساليب الإشرافية، وترتيبها حسب الأولوية ومن ثم وضع برنامجاً تدريبياً يسهم في إكساب المعلمين المهارات الضرورية للتدريس.
- أن يسهم المشرفين التربويين في حل مشكلات المعلمين بعد تحديدها من خلال الزيارات الإشرافية، وكذلك المشكلات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المعلمين والإدارة، أو مهارات إدارة الصف من حيث تنظيم البيئة الصفية، وإدارة الوقت، أو المشكلات السلوكية للطلاب، ومن ثم إيجاد الآليات المناسبة لمعالجتها.
- تعزيز المعلمين المتميزين في المدارس من قبل المشرفين التربويين من خلال توجيه قادة المدارس لتقديم خطابات شكر وثناء لهم في مدارسهم ومن خلال التنسيق مع مكتب التعليم بمحافظة تربة.
- أن يُبَصِّرَ المشرفين التربويين المعلمين بالأنظمة واللوائح التي تحكم العلاقة بين المشرف والمعلم من خلال اللقاءات مع المعلمين للتعرف على الواقع، ووضع تصور للمأمول، وبناء خطط استراتيجية تبين المطلوب تحقيقه للعملية التعليمية.
- أن يضع المشرفين التربويين تصوراً شاملاً للعمل الإشرافي مع المعلمين من خلال بناء خطط استراتيجية تبين المطلوب تحقيقه للعملية التعليمية.
- التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها من خلال التعرف على خصائص المعلمين من حيث مؤهلاتهم، خبراتهم دوراتهم التدريبية، جوانب القوة والضعف لديهم، اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس.
- حث المعلمين على البقاء في المدرسة وعدم التنقل من خلال الحوافز وتوفير بيئة مدرسية آمنة.
- العمل على تغيير اتجاهات المعلمين نحو العمل الإداري لإعداد قادة من الصف الثاني للقيام بالمهام الإدارية.
- الاهتمام بمهارات الذكاء الاجتماعي والتواصل مع المعلمين بعدة طرق للتعرف على مشاعرهم وميولهم واتجاهاتهم.
- حث المعلمين على الاهتمام بالمصلحة العامة للمدرسة من خلال اللقاءات وتقديم النماذج للاقتداء بها، ومن خلال التزام قادة المدارس بهذا البعد ليكونوا قدوة يحتذى بها.

المقترحات:

على ضوء الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:

- العلاقة بين التدريب التربوي ودرجة تمكن المشرفين من المهارات القيادية.
- المعتقدات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي.
- أثر متغيرات أخرى على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

المراجع العربية

أبو زعيتر، منير (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

إسماعيل، خميس (١٩٨١). السلوك الإداري. جامعة بغداد: دار الهناء للطباعة.

الأعبري، عبدالصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر. لبنان: دار النهضة العربية.

الباطين، عبدالعزيز (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة العبيكان.

البدري، طارق (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

الحجايا، سليمان (٢٠٠٦). الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن (رسالة دكتوراه). الجامعة الأردنية، الأردن.

الحر، عبدالعزيز (٢٠١٧). القيادة في مدارس المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحريري، رافدة (٢٠١٠). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.

الحمدان، أمل (٢٠١٣). المهارات اللازمة للقيادة التربوية (رسالة ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد عبدالرحيم والدويك، محمد فهمي (١٩٩٨). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

السويلم. عبدالعزيز إبراهيم (٢٠٠٥). معايير اختيار المشرفين التربويين. الرياض: دار السويلم للنشر والتوزيع.

الشمري، محمد بن الحميدي (٢٠١٣). *واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن (٢٠٠٧). *الإشراف التربوي (مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه ، أساليبه)*. عمان: دار الشروق.

العبادي، أحمد (١٩٩٩). *الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العجمي، محمد (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العطوي، جودت (٢٠٠٤). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمرى، حسن (٢٠٠٧). *المهارات القيادية اللازمة لمشرفي اللغة الإنجليزية ومستوى ممارستها في المدارس الثانوية في مدينة جدة* (رسالة ماجستير). جامعة عدن، اليمن.

العُمري، محمد (٢٠١٥). *المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير). جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود (٢٠١٧). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد (٢٠٠٩). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير*. الكويت: مكتبة الفلاح.

حسن، ماهر (٢٠٠٤). *القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم*. الأردن: دار الكندي.

ربيع، هادي (٢٠٠٦). *المدير المدرسي الناجح*. الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

سليمان، حنان حسن (٢٠١٥). *القيادة التربوية*. الأردن: دار أسامة للنشر.

عابدين. محمد (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق للنشر.

عبدالعزیز، منصور والعامري، أحمد (٢٠٠٣). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين. *مجلة جامعة الملك سعود*، ١٦ (٢)، ٢٣١-٢٧٣.

عياصرة، علي (٢٠٠٦). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عیدروس، أحمد ومحمد، أشرف (٢٠١٠). *الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية*. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

فرج، طریف (١٩٩٢). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (١٩٨٠) *القيادة الإدارية*. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية

- Cokluk, O . & Yılmaz, K .(2010). **The Relationship between Leadership behavior and organizational commitment in Turkish Primary Schools.** Bilig Research journal, (54), 75-92.
- Duacher , R(2009). **Decicion Making Process as perceived by Educational Mangers.** Scottish Educational Review, 35 (1), 27 - 37.
- Greenberg, E.s., Sikora, P.B, Grunberg, L., and Moore, S. (2005). **Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes.** Institute of Behavioral Science . The Interuniversity Projecton Workplace Change and Its Effects . Working Paper Wp_ 012
- Janson.Ch (2009). **High school counselors views of their leadership behaviors,a Q methodology stuy .** professional School Counseling 5(12) 23- 37.