

القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

محمد أقرون الفضيل

أستاذ القيادة وتطوير المنظمات المساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
Malfadeel@kau.edu.sa

غالب عزوز العتيبي

معلم كيمياء، إدارة تعليم الدوادمي، المملكة العربية السعودية
ghalibalotaibi3@gmail.com

عبد الكريم سعيد الغامدي

معلم لغة إنجليزية، إدارة تعليم جدة، المملكة العربية السعودية
kimo-1430@hotmail.com

مستخلص الدراسة

هدف البحث التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس جدة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وكذلك الكشف عن العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي وأيضًا الكشف عن الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والكشف عن الفروق ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إتباع منهج كمي يجمع بين الأسلوبين المسحي والارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (612) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية وقد استخدم الباحثان استبانة القيادة المستدامة من إعداد كالفان (2015) واستبانة الالتزام التنظيمي من إعداد غالي ودهليز (2015). وأظهرت نتائج البحث أن الاتجاه العام لممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة عالية من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لممارسة المعلمين للالتزام التنظيمي جاء عاليًا. كما تبين وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي. وأيضًا أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير الخبرة. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لصالح الخبرة لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10- 20 سنة.
الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الالتزام التنظيمي، المرحلة الثانوي.

The Degree of Implementation of Sustainable Leadership by Jeddah School Principals and its Relationship to Organizational Commitment from the Teachers' Point of View

Mohammad Alfadeel

Assistant Professor of Leadership and Organization Development, College of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia
Malfadeel@kau.edu.sa

Ghalib Azzuz Alotaibi

Chemistry Teacher, Dawadmi Education Department, Saudi Arabia
ghalibalotaibi3@gmail.com

Abdulkarim Saeed Alghamdi

English Language Teacher, Jeddah Education Department, Saudi Arabia
kimo-1430@hotmail.com

Abstract

The aim of the research is to identify the degree of implementation of sustainable leadership by school principals in Jeddah and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view, and the degree of practice of organizational commitment by teachers in the Kingdom from the teachers' point of

view, as well as to reveal the relationship between sustainable leadership and organizational commitment, and also to reveal the differences between the degree of practice of school principals in Jeddah for sustainable leadership in the light of the variables of gender and experience and the detection of differences in and the degree of perception of teachers in Jeddah applying organizational commitment in the light of the variables of gender and experience. To achieve the objectives of the study, a quantitative approach was followed that combines the survey and correlation methods. The sample of the study consisted of (612) male and female secondary school teachers. The researchers used the sustainable leadership questionnaire prepared by Kalvan (2015) and the organizational commitment questionnaire prepared by Ghali and Dahleez (2015). The results of the research showed that the general trend of school principals' practice of sustainable leadership is high from the teachers' point of view. The results also showed that the general trend of teachers' practice of organizational commitment was high. It was also found that there is a statistically significant positive relationship between sustainable leadership and organizational commitment. Also, the results showed that there were statistically significant differences in the degree of practicing sustainable leadership by school principals in Jeddah from the point of view of their teachers, due to the gender variable in favor of females. Also, there are no statistically significant differences in the degree of practice of sustainable leadership by school principals in Jeddah from the point of view of their teachers due to the variable of experience. There are also statistically significant differences in the degree of teachers' perception of organizational commitment in Jeddah due to the gender variable in favor of females. There are also statistically significant differences in organizational commitment attributed to experience in favor of teachers with years of experience between 10-20 years.

Keywords: Sustainable Leadership, Organizational Commitment, Secondary School.

مقدمة

القيادة هي عصب المنظمة الحديثة، لذا تعد القيادة عامل أساس في نجاح المنظمات بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات القرن الحادي والعشرين وتسارع التطورات، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالم شديد التغير والمنافسة لا مكان فيه إلا للقادرين على التطور، وتحقيق الاستمرارية فظهرت أنماط جديدة للقيادة تسير التغيير والتجديد (حواله والمطيري، 2019). وتشكل القيادة أساساً ترتكز عليه الأنشطة المختلفة في كلاً من المؤسسات العامة والخاصة، وفي ظل تطور المؤسسات، وكبر حجم مسؤوليتها وتشعب أنشطتها، وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها ومدى تأثيرها بالبيئة الخارجية سواء من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كلها أمور تستدعي استمرار البحث والاستمرار في إحداث التغييرات والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (البناء، 2013).

القيادة المستدامة واحدة من تلك الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في قطاع التعليم عام 2003، وقد جاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشاكل ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى العاملين في المدارس، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Farooq, 2017)). والتي بدورها تمثل منهجاً قيادياً حديثاً في مواجهة القيادة التقليدية القائمة، والتي أصبحت غير قادرة على التغلب على التحديات والتعقيدات المتزايدة داخل بيئة العمل؛ فالقيادة المستدامة تسعى إلى التحول من التحكم بالموارد المالية والبشرية، إلى توجيه بيئة العمل للمساهمة في تأثير البيئية والمجتمع على نطاق أوسع؛ من خلال تبني منهج طويل الأمد يهتم بتنمية القادة والتابعين وجعلهم جزءاً من عملية تطوير المنظمة، والتأكيد على أن تكون كافة عناصر ذلك التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة؛ مما يمكن بيئات الأعمال من تحقيق الصدارة (الحدراوي والميالي، 2018).

تكمن أهمية القيادة المستدامة في أنها تحسن وتجود من العمل داخل المنظومة التعليمية وتجعله مستدام ومستمر بهدف إنجاح العمل في أي مؤسسة تعليمية مما يسهل ضمان استدامة العمل داخل هذه المنظمة وبالتالي تحقيق كل الأهداف الموضوعية لها ضمن رؤيتها لذا تعتبر القيادة المستدامة مهمة لإنجاح العملية التعليمية وتحتاج معاملة وخبرات خاصة ومعينة. ونمط القيادة المستدامة يعد مدخلاً جديداً لقيادة المؤسسات، والتي تستطيع من خلالها أن تحافظ على نفسها، وبأسلم الطرق، مراعية الوضع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المحيط بالمؤسسة والمنتسبين إليها، والمستفيدين منها (الشتيوي، 2017).

أما مسألة الالتزام التنظيمي تعود لارتباطها باتجاهات الموظف وسلوكه فيما يخص الفرد نفسه أو المنظمة، حيث أكد عاشور (2017) أن الالتزام يمثل اصطلاح غير محسوس بل يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار التي تنتج من الفرد نفسه من عدمها وهو نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، والعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة. يعد الالتزام جوهر تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار. نال الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين لما له من دور هام وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمات والأفراد كانهضام معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخضام الرضا الوظيفي وارتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات (عاشور، 2017).

وتشير الأدبيات إلى الخصائص المترابطة للالتزام التنظيمي، بوصفها حالة نفسية تصف العلاقة بين المنظمة ومنسوبيها، وأنها تمتلك خاصية التأثير على إرادة المنسوين، إزاء بقائهم أو تركهم للمنظمة، فضلاً عن كونها ذا أبعاد متعددة يجمعها الالتزام المؤثر والمتواصل، وما تستند إليه من عملية إدراكية ذات عوامل مؤثرة في حالة الالتزام، أي أن الالتزام يؤدي إلى وجود قناعة مدركة وواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، والأداء بصورة فاعلة (عبد الباقي، 2003).

تسعى المؤسسات التعليمية دائماً إلى الوصول إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية التي تساعد في تحقيق الأهداف، ولا توجد منظمة قادرة على الأداء على أعلى مستوى إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة، لذلك فإن للقيادة المستدامة أهمية على تثبيت ثقافة العمل والنزاهة والالتزام التنظيمي المستدام داخل المؤسسات والمنظمات التعليمية والتي من شأنها أن تسهم في تحسين وتطوير مخرجات العمل الإداري والقيادي وبالتالي ينعكس ذلك الشيء على المجتمع التعليمي بالمنظمة (عيداروس وآخرون، 2019). وانطلاقاً مما سبق؛ تسعى الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ورصد سبل تحسين مستوى تطبيقها.

مشكلة البحث وتساؤلاته

يعد الالتزام التنظيمي ذا أهمية كبرى لمدى تأثيره على مستوى الفرد والمنظمة. لذلك لا توجد منظمة قادرة على الأداء على أعلى مستوى إن لم يلتزم جميع أفرادها بأهداف المنظمة والعمل كفريق لأجل تحقيق أهدافها،

كما يعد الالتزام سلوكاً مرغوباً فيه لارتباطه بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل ارتفاع جودة أداءهم وسلوك المواطنة لديهم وانخفاض معدل ترك المواطنين للعمل ومعدلات التأخير والغياب (سليمان، 2003). ومن خلال تقصي العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي، اتضح أن الالتزام يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات والتي من بينها القيادة، حيث جاء في دراسة قام بها حفيظ (2013) حول موضوع القيادة وعلاقتها حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. كما أكدت دراسة عسيري (2014) على أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي للمنسولين، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي متبادل بينهما. وقد كشفت دراسة دهليز، وغالي (2018) عن وجود علاقة طردية بين القيادة ومدى تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات سواء على المستوى الأكاديمي والإداري بجامعات قطاع غزة وهو الأمر الذي يدعم جودة مخرجات التعليم والتعلم.

ولذا فإن المؤسسات التعليمية العربية تحتاج إلى رفع مستوى مخرجاتها التعليمية، ومن خلال تطوير ممارسات قياداتها التعليمية في مجال الاستدامة، وبالاستفادة من خبرات الدول العالمية ذات الصدارة، خاصة ما أشار إليه التقرير العربي للتنمية المستدامة 2020 من وجود عوائق هيكلية تواجه التنمية المستدامة في الدول العربية؛ مما يتطلب من المؤسسات التعليمية التغيير، لا بد أن نعرف أن تعزيز الممارسات المستدامة لا يمكن أن ينجح ما لم يعاد النظر في سياسة التعليم، وبلورة رؤية جديدة لمنظومة التعليم؛ لتحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة (الاسكوا، 2020). وبناء على ما سبق ستبنى هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة تصور المعلمين في جدة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على:

- درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين.
- درجة ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي.
- الكشف عن الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة في ضوء متغيرات الجنس والخبرة.
- الكشف عن الفروق في ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والخبرة.

أهمية البحث

وتحدد أهمية الدراسة من حيث

الجانب النظري

1. الكشف عن بعدين أساسيين في حياة المؤسسات ألا وهما القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي.
2. تعتبر هذه الدراسة كمرجع إضافي في المكتبات يزودها بالمعرفة ويزود قارئها أيضا بتقريب الصورة إلى ذهنه عن المؤسسات ومدى التزام العاملين فيها.
3. تساهم هذه الدراسة في تبيان القدرات والمؤهلات الشخصية للباحثين من خلال النتائج المتوصل إليها واقتراحه للحلول التوصيات المقدمة.

الجانب التطبيقي

1. تساهم هذه الدراسة في تنبؤ المسؤولين محل الدراسة عم قد يحدث مستقبلاً من التزام أو دواران الأفراد العاملين مستقبلاً.
2. تساهم هذه الدراسة في زيادة قدرات ومهارات المسؤولين وأصحاب الإدارات العليا محل الدراسة.
3. تساهم هذه الدراسة في زيادة أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال فهم مشاكل الأفراد وكيفية توجيه سلوكهم وتطابق أهدافهم مع الأهداف الكلية للمؤسسة محل الدراسة.

مصطلحات الدراسة

القيادة المستدامة: هي تلك القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات؛ وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء؛ وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل؛ وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة (Avery & Bergsteiner, 2011).

الالتزام التنظيمي: يعرف بأنه الارتباط القوي بين العاملين في المنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد العامل على الإقناع مما يجعله يبذل جهداً كبيراً بهدف نجاح المنظمة وتقديمها (العبيدي، 2012).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة المتعلقة العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وذلك من حيث مفهوم القيادة المستدامة وذكر أهميتها وأبرز سمات القائد المستدام وماهي أبرز المبادئ الرئيسية للقيادة المستدامة، كذلك يتناول هذا الفصل مفهوم الالتزام التنظيمي وإبراز مدى أهميته العملية وابعاده وبعض مراحل وكيفية قياسه في العمل استناداً إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: القيادة المستدامة

أولاً: تعريفات القيادة المستدامة

عرف الكثير من الباحثين عدة تعريفات مختلفة عن القيادة المستدامة فمنهم من ركز على جودة أداء القيادة في المنظمة ومنهم من ربطها بأداة كل مؤسسة ومدى انتاجيتها. كما أنها "قيادة تستفيد من الماضي من خلال التعلم من التجارب والاستفادة منها، أنها تهتم بالحاضر من خلال المحافظة على التوازن بين اهتمامها بالأفراد والعوائد المالية والبيئة المحيطة، تركز على المستقبل عن طريق الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل، قيادة أخلاقية تسعى إلى تحقيق الاستفادة العليا من الموارد البشرية والمادية دون استنزافها وأنها عملية مشتركة وليست مقتصرة على رأس الهرم، بل تحرص على التعاون بين العاملين، وذلك من خلال توزيع المهام عليهم وتدريبهم" (الجودة والشماسي، 2022، ص.7). وتعد القيادة المستدامة منظوراً تربوياً، غايته الوصول إلى المحافظة على الموارد المادية والبشرية، والعمل على تشجيع التعلم العميق، وجعل عملية التخطيط عملية تشاركية مع العاملين، وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي، لتلبية متطلبات المجتمع (حوالة والمطيري، 2019). وقد أشار الشتيوي (2017) أن مفهوم الاستدامة يهتم بالأساس بتطوير وحماية ما يمكن أن يدوم ويستمر لفترات طويلة ويخدم أكثر عدد من البشر بطرق توفر علاقات ترابطية إيجابية وتنموية بين البشر دون أن تسبب أي ضرر يؤثر على الآخرين سلباً في الوقت الحاضر أو في المستقبل. وقد كان ظهور القيادة المستدامة نظراً للحاجة لتغير الأنماط القيادية المستهلكة المعتمدة في أغلب إجراءاتها على المركزية، لذلك كان يجب استحداث القيادة المستدامة لمواصلة العمل بين المدرسة والمجتمع (الحازمي، 2022).

لذا تعد القيادة المستدامة جزءاً رئيسياً، بل من الركائز الأساسية في إنجاح أي عملية تعليمية مستقبلاً وقد عرفت القيادة المستدامة بأنها "تلك القيادة التي تتبنى نواتج تعلم وتعمل على تحقيق نجاح طويل الأمد لصنع القرارات وتنمية الإبداع المنظمي الهادف، وتنمية القيادة المتابعة التي تتسم بالمهارة وتسعى إلى تقديم حلول تتسم بالجودة" (افري ويرجستينر، 2011، ص.5). كما يمكن أن نعرف القيادة المستدامة تعريفاً إجرائياً بأنها الأسلوب والنمط القيادي الذي يدعم آليات القيادة المستدامة الفاعلة وذلك من أجل حياة أفضل من خلال ما تم وضعه من أهداف ورؤية استراتيجية والتفكير المنظم لآليات التفاعل الإيجابي مما ينتج عنه تحسين في عملية الأداء داخل أي مؤسسة تعليمية. (عيداروس وآخرون، 2019).

سمات القائد المستدام

يعد القائد المستدام هو الركيزة الأساسية التي من شأنها ان تحدث تغييرات داخل المؤسسة التعليمية والقادرة على تحويلها الى مؤسسة مستدامة، فهو المسؤول الأول في إحداث ذلك التغيير، لذلك يجب أن يمتلك بعض السمات والمهارات التي تمكنه من إحداث ذلك التغيير كما أن من أبرز سمات وخصائص القائد المستدام في المجال التعليمي بأنه لديه روح القيادة والإدارة والتي تؤهله وتمكنه من تحسين وتطوير المنظمة التعليمية التي من شأنها تحقيق ما تصبو إليه من نتائج وقرارات ناجحة وفق أهداف تلك المنظمة (حوالة والمطيري، 2019). وقد أشار (محمود وآخرون، 2021) إلى أن القائد المستدام هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من السمات المميزة التي تساعده على تحقيق النجاح في العمل الذي يقوم به. ومن أهم هذه السمات القدرة على التواصل، والتي تعني إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة لإبداء رأيهم وتقبل جميع الآراء. كما يتمتع القائد المستدام بالمشاركة الوجدانية (الذكاء العاطفي)، والتي تعني القدرة على فهم شعور الآخرين وتوافقهم، وتبادل الانفعالات والمشاعر معهم.

ويعتبر القائد المستدام أيضاً مشجعاً وملهماً، حيث يمنح الآخرين الإلهام والتحفيز للإبداع والتفكير المبدع، ويعزز روح التفاؤل لديهم. كما يتميز القائد المستدام بالحزم والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بحزم، ويشجع أعضاء الفريق على المساهمة في عملية اتخاذ القرارات. ومن بين سمات القائد المستدام أيضاً أن يكون متفتح، حيث يقبل ويتناقش حول الآراء المختلفة والمتباينة دون تحيز لرأيه الشخصي. ويعتبر المتعاون أيضاً سمة مهمة للقائد المستدام، حيث يدعم ويقدم مهام المرؤوسين ويقدم لهم التغذية الراجعة والتعليقات الإيجابية. كما يتمتع القائد المستدام بأهمية كبيرة في المنظمات، حيث يمكنه أن يؤثر بشكل إيجابي على فريق العمل والمنظمة بشكل عام، ويساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة فعالة ومستدامة. وبالتالي، يعتبر القائد المستدام أحد أهم العناصر التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق الاستدامة في العملية الإنتاجية.

والقائد المستدام بحاجة دائمة إلى تنمية قدرته على التعاون الإبداعي والعمل الجماعي مع أفراد منظمته الذين سوف يساعده في تحقيق الأهداف الموضوعه سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى وفق خطة العمل، كذلك فإن القائد المستدام يكون مدرك إدراكاً تاماً بنقاط القوة لفريق عمله ويعمل على تعزيزها ويتفادى نقاط الضعف ومكامن الخلل داخل منظمته والتي يسعى دائماً إلى أن يتفادى الوقود فيها والعمل على تحسينها دائماً (حوالة والمطيري، 2019).

أهمية القيادة المستدامة

مع التطور الحديث والمختلف في أنواع وأنماط القيادات تكمن أهمية القيادة المستدامة في أنها تحسن وتجدد من العمل داخل المنظومة التعليمية وتجعله مستدام ومستمر بهدف إنجاز العمل في أي مؤسسة تعليمية مما يسهل ضمان استدامة العمل داخل هذه المنظمة وبالتالي تحقيق كل الأهداف الموضوعة لها ضمن رؤيتها لذا تعتبر القيادة المستدامة مهمة لإنجاح العملية التعليمية وتحتاج معاملة وخبرات خاصة ومعينة. كما يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى ذكر أهمية القيادة المستدامة وأنها نوع من أنواع القيادة الحديثة والمهمة في المجال التعليمي. ولهذا أصبح دور القيادة المستدامة ضروري في عصرنا الحديث وذلك نظراً لأن القادة يحتاجون إلى أفكار حديثة ومتطورة يواجهون بها تحديات العمل القيادي والإداري داخل مؤسساتهم. (حوالة والمطيري، 2019). تحتاج بعض المؤسسات التعليمية لهذا النوع من القيادات وهو القيادة المستدامة وذلك بهدف رفع كفاءة مخرجاتها التعليمية وتطوير ممارسات بعض القيادات التعليمية في مجال الاستدامة في المجال التعليمي (الخصير، 2021). كما أنه للقيادة المستدامة أهمية على تثبيت ثقافة العمل والنزاهة والالتزام التنظيمي المستدام داخل المؤسسات والمنظمات التعليمية والتي من شأنها أن تسهم في تحسين وتطوير مخرجات العمل الإداري والقيادي وبالتالي ينعكس ذلك الشيء على المجتمع التعليمي بالمنظمة (عيدا روس وآخرون، 2019).

ممارسات القيادة المستدامة

يساعد الإطار النظري لأي أسلوب قيادة في فهم أساس الأسلوب، والاطلاع على متطلباته وما يحتوي أيضاً، وكيف يكون له تأثير على أداء المؤسسة في حال اتباعه، لذلك فقد وضعت (كانترز، 2013) كما ورد في الشتيوي (2017) مجموعة من الممارسات التي توجه القادة نحو إتباع نمط القيادة المستدامة في قيادتهم لمؤسساتهم وهي والتي من أهمها استهداف التنمية المستدامة ويتم ذلك من خلال الاعتناء بالخدمة المقدمة، والاهتمام بكيفية معاملة الآخرين والاهتمام بأثر المؤسسة على المجتمع والبيئة. وتفحص وجهة النظر وذلك من خلال أن يكون الشخص منفتحاً متقبلاً لوجهات النظر الأخرى، وأن يتفحص القضايا من جوانب متعددة لوجهات النظر. يجب أن يكون الفرد حاضرًا وواعيًا في العمل، بالتواجد الشخصي والمستمر مع زملائه في العمل ومراقبة الإجراءات الخاصة بالعمل والمجتمع المحيط بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الحوار دورًا مهمًا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ويجب أن يتم تشجيع هذا الحوار مع العالم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك لدعم التعلم المهني والأكاديمي وإثراءه في المؤسسة. وأيضاً صنع المستقبل بمشاركة الآخرين

حيث أن كل شخص يؤثر في ممارسات العملية التعليمية، لذا فإن إشراك الناس في التجهيز لعملية اتخاذ القرار باستخدام الإمكانيات التي يقدمها الشركاء للمؤسسة. وأن يكن شجاعاً وذلك من خلال إعطاء فرصة للشركاء أن يطوروا من أنفسهم، والاستفسار منهم إذا كانوا في حاجة إلى مساعدة إذا استدعى الأمر لذلك، وأن يكون قدوة ومثالاً في القيم الخاصة. الارتقاء بالأفضل وذلك بالتركيز على الارتقاء بأفضل الممارسات المهنية المستدامة، والأفضل هو أن تحمي وتعزز سلامة القيادة المستدامة وعمليات التعلم الخاصة بها سواء فكرياً أو أخلاقياً. أن يكن مبدعاً ومبتكراً وذلك بامتلاك رؤية منفتحة نحو تطلعات أكبر ونحو فرص ناشئة ترجمها بشكل مبدع وبطريقة مبتكرة إلى أفعال ورؤى محددة، تشجيع الشركاء لتبني التغيير، والأخذ بالمبادرة عندما يلزم ذلك. أن يكن صبوراً وذلك بالاستثمار مباشرة في التحسين، ولكن دون أن تتوقع أو تصر على النجاح الفوري، والثوق فيما هو مجهول لأنه جزء من عملية التنمية المستدامة. تنفيذ ما يقال يعد التحدي الأكبر في هذه النقاط هو أن يفعل ما يقول، أن يصنع قرارات واضحة وأن يظهر العزم على تطبيقها من استدامة نفسه والآخرين ومتابعة هذه القضية معاً. يرى الباحثين بأن هذه الممارسات تجعل القادة داخل المنظمات شخصيات مبدعة ومؤثرة تلعب دوراً مهماً في التأثير على تطوير العمل والعاملين، وتهيئة مناخ من العلاقات الإيجابية التي تؤدي إلى نتائج ممتازة.

هرم القيادة المستدامة

شكل الباحثان إيفري وبيرجستر (2011) للقيادة المستدامة هرم يتكون من ثلاث مجموعات رئيسية بشكل هرمي يتكون هذا الهرم من الممارسات الأساسية والممارسات عالية المستوى ومحركات الأداء الرئيسية. ويحتوي المستوى الرابع على نتائج الأداء التي تظهر الأبحاث أنها تساهم في الاستدامة. حيث تشكل الممارسات الأساسية أدنى مستوى من الهرم، التي يمكن تقديمها في أي وقت تقرر الإدارة القيام بذلك لتشمل الممارسات التأسيسية الأربعة عشر وهي برامج لتدريب وتطوير الموظفين، والسعي لتحقيق علاقات عمل ودية، والاحتفاظ بالموظفين (تجنب تسريح العمال)، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتقييم تجربة الموظفين والمساهمة في ولاء العملاء والابتكار، وتحديد ما إذا كان دور الرئيس التنفيذي عضواً بارزاً في الفريق، وضمان السلوك الأخلاقي، وتعزيز التفكير طويل المدى، وإدارة التغيير التنظيمي بحساسية، والسعي لتحقيق الاستقلال عن الأسواق المالية، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتعددين، والتأكد من أن الرؤية المشتركة تقود الأعمال.

تشكل الممارسات عالية مستوى الطبقة الثانية من الهرم حيث تغطي هذه الممارسات الست عملية صنع القرار المفوض والتوافقي، وخلق موظفين يديرون أنفسهم وتسخير قوة الفرق، وتطوير جو الثقة، وتشكيل ثقافة تنظيمية تمكن من القيادة المستدامة. كما يتم تطوير الهرم على أساس فكرة أنه عندما يتم تطبيق الممارسات الأساسية ذات الصلة فإنها تسهل وتدعم ظهور الممارسات عالية المستوى.

يأتي في المستوى الثالث خلق محركات الأداء الرئيسية حيث أنها توفر عناصر الابتكار، وإشراك الموظفين والجودة بشكل أساسي وتجربة العملاء النهائيين وبالتالي تزيد من دفع الأداء التنظيمي. وتنبثق محركات الأداء الرئيسية بدورها من مجموعات مختلفة من الأساس والممارسات ذات المستوى الأعلى.

تحتل نتائج الأداء المستوى الرابع حيث تحتوي قمة الهرم على خمس نتائج أداء والتي تخلق قيادة مستدامة وهي سلامة العلامة التجارية والسمعة، وتعزيز رضا العملاء، وتمويل تشغيلي قوي (يتعين على جميع الشركات البقاء على قيد الحياة مالياً بما في ذلك على المدى القصير). وقيمة المساهمين على المدى الطويل. وقيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة المتعددين. ويمكن القول بأن "القيادة المستدامة تتبنى جوانب الإدارة الإنسانية من حيث إنها تشمل تقييم الأشخاص واعتبار الشركة مساهماً في الرفاهية الاجتماعية كما تشكل هذه الممارسات نظاماً للقيادة معززاً ذاتياً يعزز أداء الأعمال وزيادة فرص بقائها على قيد الحياة".

القيادة المستدامة واللامستدامة

تسعى المنظمات للحفاظ على النجاح على مدى فترات زمنية أطول وعلى نطاق أوسع بدلاً من الإنجازات العابرة التي لا تدوم ولا تصل للجميع، ويتم ذلك من خلال تمتعها بقيادة تسعى إلى أن تحقق قيادة نوعية مستدامة لتجاوز المتغيرات السريعة والطارئة دون إحداث أي أضرار يلحق بالمنظمة أو البيئة أو الأفراد على المستوى القريب أو البعيد، لذلك فقد عقدت (ايريك زيريكيني، 2014 كما ورد في الشتوي، 2017) مقارنة وضحت فيها الاختلافات بين الخصائص المرتبطة بالقيادة المستدامة وتلك المرتبطة بالقيادة اللامستدامة.

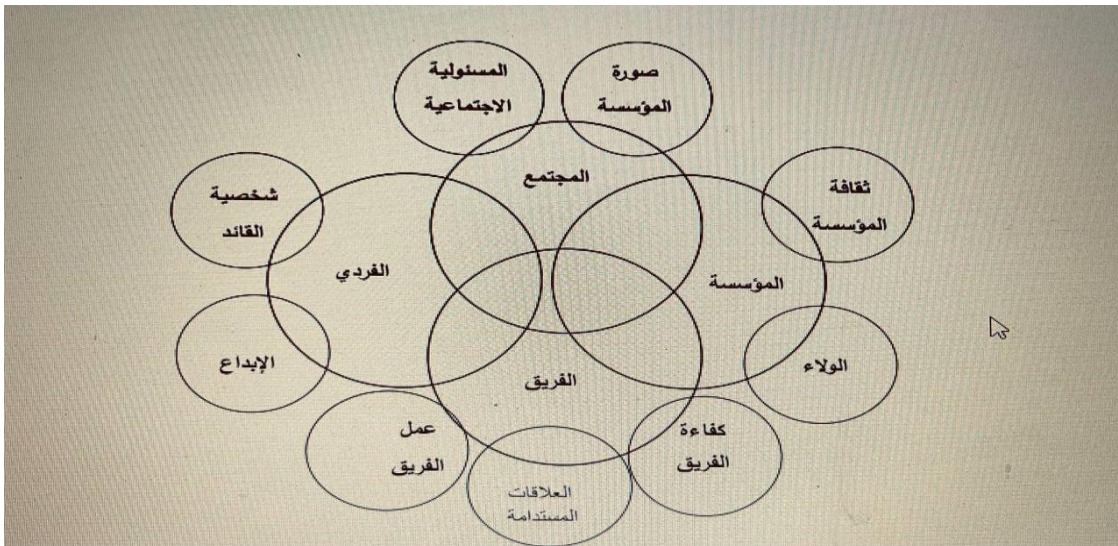
جدول (1): يوضح الفرق بين القيادة المستدامة والقيادة اللامستدامة

الخصائص	القيادة اللامستدامة	القيادة المستدامة
الرؤية	غير واضحة.	واضحة وموجهة نحو الاستدامة
الأهداف	موجهة نحو تقدم سريع	موجهة نحو تقدم طويل المدى
المسؤولية	المديرون هم المسئولين عن أنفسهم وبشكل جزئي عن فريق العمل	المسئولية على الفرد، والمجموعة، والمؤسسة، والمجتمع.
ثقافة المؤسسة	غير مترابطة	قوية وموجهة نحو التطوير المستدام للمؤسسة.
التماسك	جهود فردية.	جهود داعمة مبنية على المساعدة المتبادلة.
الثقة	الرقابة الصارمة ضرورية.	درجة عالية من الثقة وحسن النوايا.
نتائج النشاط	بالمجمل مساهمات فردية.	تصافر جهود مشتركة من أعضاء الفريق.
التغييرات	تدمير القديم بإنشاء الجديد، البحث عن تعليمات جديدة وتكنولوجيا جديدة وعاملين جدد.	الأجزاء المفككة التي تمتلكها المؤسسة تستخدم بشكل جديد، وتوضع جنباً إلى جنب لتشكيل منظومة جديدة.
التعاون	مرغوب فيه، لكنه ليس ضرورياً.	منظم.
وجهة تمركز الفريق	نحو مجموعة العمل.	نحو فريق العمل.
الجودة	محققه عن طريق التحكم.	تتحقق بواسطة التوجه المستدام لثقافة المؤسسة.
مفهوم الاستدامة	لا يوجد أي فكرة عنه.	يرتكز على مبادئ الاستدامة.
الولاء	العاملون يقيمون في المؤسسة من أجل الراتب فقط.	العاملون ينتمون إلى المؤسسة في حين يجدون احتياجاتهم وسلامتهم بكل تأكيد.
تطوير العاملين	يتم تدريب العاملين المختارين بشكل عشوائي.	جميع العاملين يخضعون للتدريب.
التطوير المهني	مسئولية العاملين	يتم العناية به من خلال المؤسسة ويطبق بشكل منتظم.
الإبداع	مقيد، حسب التمويل والمصادر المتوفرة.	منظم ومنتظم، والإبداع متوفر بسبب تخصيص التمويل اللازم له.
علاقات العمل	اللامبالاة.	تسعى إلى التعاون.

مستويات القيادة المستدامة

لتحقيق القيادة المستدامة للقادة في مؤسساتهم لا بد للمؤسسات أن تمر بعدة مستويات من أجل ذلك، وقد ذكرت إيريك زيركيبي (2014، كما ورد في الشتيوي، 2017) أربعة مستويات للقيادة المستدامة في المؤسسة وهي مستوى الفرد حيث القائد الذي يسعى لتحقيق القيادة المستدامة في المؤسسة يجب أن يبدأ

بنفسه من خلال تحليل الشخص لمهاراته ومواصفاته الشخصية، وامتلاك قدرات كافية بالتعلم باستمرار حيث إن ذلك يكون قدوة للعاملين للإبداع والابتكار. وعلى مستوى الفريق ويتمثل في الحاجة إلى فريق عمل مؤهل، وعلاقات مستدامة بين العاملين وفريق العمل كأساس للاستدامة. وعلى مستوى المؤسسة وذلك من خلال الثقافة المؤسسية التي يمكن أن تستخدم في تعزيز وتدعيم أفكار الاستدامة بالإضافة إلى ولاء العاملين للمؤسسة. وعلى مستوى المجتمع وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تتجاوز حدود المؤسسة، وأنها ليست موجهة فقط نحو احتياجات العاملين، ولكن أيضاً نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية، وبعبارة أخرى فأنها موجهة نحو الاستدامة في سياق أوسع ونحو تصور بوجود مؤسسة مستدامة وتنفيذ أفكار الاستدامة كأساس لصورة أفضل للمؤسسة والشكل التالي يوضح مستويات القيادة المستدامة:



شكل (1): مستويات القيادة المستدامة (المصدر الشتوي، 2017، ص 28)

مبادئ القيادة المستدامة

بعد بحث مستفيض من قبل أغلب الباحثين حول العالم وبعد دراسة شاملة للقيادة المستدامة اتفقوا على ما ألفه الباحثان (هارجريفز وفينك) والذين اتفقا على أن للقيادة المستدامة مبادئ رئيسية وأساسية قد تم وضعها وتشكيلها بالشكل الذي يناسب البيئة الخاصة للمدارس كأحد المؤسسات والمنظمات التعليمية وهذه المبادئ هي استدامة التعلم والنجاح - استدامة القيادة لدى الآخرين - الحفاظ على الموارد المادية

والبشرية - العدالة - استدامة المنظور طويل الأمد - واستدامة التعلم من دروس الماضي (هارجريرفز وفينك، 2003) وفيما يلي شرح مفصل لكل مبدأ من هذه المبادئ.

استدامة التعلم والنجاح

فمثلاً في المجال التعليمي تهتم القيادة المستدامة بتطوير وإنجاح العملية التعليمية والتي من شأنها أن تضمن سير العملية التعليمية بالشكل المخطط له كما تعمل على مساعدة الطلاب فكرياً واجتماعياً وعاطفياً وذلك بالتخطيط السليم لحياتهم الاجتماعية وبذلك نضمن نجاح واستدامة سير القيادة في المؤسسة التعليمية (هارجريرفز وفينك، 2003).

استدامة القيادة لدى الآخرين

تعمل القيادة المستدامة على ضمان استمرارية العمل وإنجاحه حتى بعد رحيل القائد ولهذا فإن نجاح القائد المستدام يكون بإشراكه للآخرين في منظومة العمل القائم عليها وذلك بهدف التهيئة لمن خلفه من قادة أو مرؤوسين ولضمان واستدامة العمل في المؤسسة وفق الأهداف والخطط الموضوعة لذلك (هارجريرفز وفينك، 2003).

العدالة الاجتماعية

يقصد بالعدالة الاجتماعية في القيادة المستدامة بتوثيق التشارك بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية ممثلة في المدرسة وذلك بهدف تحقيق أكبر قدر من الأهداف والنتائج الإيجابية والتي تسهم في بنجاح العملية التعليمية وحل المشكلات للطلاب. (هارجريرفز وفينك، 2003).

الحفاظ على الموارد المادية والبشرية

تسعى القيادة المستدامة دائماً إلى جلب أفضل القادة وأميزهم في المجال القيادي للمنظمات وذلك بهدف توفير الوقت والجهد للمنظمة والذين يسعون دائماً إلى تحفيز مرؤوسيهم والعمل على تقدير أعمالهم دائماً ومنحهم المكافآت والامتيازات الوظيفية مما يسهل لهم قيادة المنظمة كما يعمل القادة على تدريب الكوادر من مرؤوسيهم وذلك بهدف تدريبهم على استلام زمام الأمور من بعدهم لضمان سير العمل بالشكل السليم. (هارجريرفز وفينك، 2003).

استدامة المنظور طويل الأمد

المقصود باستدامة المنظور طويل الأمد وذلك بتوفير بيئة عمل محفزة ومبدعة مما يساهم في تحسين العمل داخل هذه المنظمة أو المؤسسة التعليمية والمساعدة على التميز الدائم والمستمر وذلك عبر هذه البيئة الصحية والتي تساعد على الإبداع والابتكار في العمل والذي يساهم في خلق ثقافة قيادية مستقبلية مستدامة في المجتمع. (هارجريرف وفينك، 2003).

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

تقوم المؤسسات التعليمية في السعي دائماً إلى الوصول إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية التي تساعد في تحقيق الأهداف، لذلك يجب الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية لأن الفرد فيها يعتبر عنصراً هاماً وفعالاً لتحقيق الأهداف. وحسب ما أشار إليه برقوق ودرنوني (2014) فإن الالتزام يعكس بدوره مدى اندماج الفرد بالمؤسسة ومدى تمسكه به وأن مصالحة تتطابق مع أهداف المنظمة، كما يحفز الفرد في بذل جهد أكبر لتطوير المؤسسة التي ينتمي إليها، مما يزرع علاقة قوية إيجابية وديناميكية تتمثل في التشابه في الأهداف المنشودة. وقد نوه نجاه (2014) إلى أن الالتزام التنظيمي عندما يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للموظف يكون داعماً إلى انخفاض معدل الغياب والتسرب الوظيفي.

تعريف الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي من المواضيع التي أصبحت ذات أهمية كبرى في الحقول الإدارية لوجود علاقة بينه وبين فعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها. وقد عرف بونقاب (2021) الالتزام التنظيمي بأنه إيمان الفرد بمنظّمته وتوافقها معه بالأهداف والقيم، مع استعداده للسعي لبذل الجهود لصالحها، وتمسكه بعضويته فيها، ومحاولة الحفاظ على استمراريتها وتطورها. كما وعرفه برقوق ودرنوني (2014) "الالتزام التنظيمي يعبر عن إرادة العامل لبذل أقصى جهد في العمل إيماناً منه بأهداف وقيم المؤسسة ورغبة منه بالمحافظة على عضويتها بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها" (ص.19). وقد نوه عاشور (2017) إلى أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تقوم على تشابه أهداف المنظمة مع أهداف منسوبيها وشعور كل طرف بواجباته تجاه الآخر، والانتماء العالي تجاه المنظمة والدفاع عنها. وبذلك نجد أن الالتزام التنظيمي هو صورة تعكس انتماء الفرد لمنظّمته ومحاولة تطويرها بشتى الطرق لضمان استمرارها، وأيضا وجود تجانس بين أهدافه وأهداف المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي ذا أهمية كبرى لمدى تأثيره على مستوى الفرد والمنظمة. وقد نوه بومنقار وعيساوي (2018) بأنه لا توجد منظمة قادرة على الأداء على أعلى مستوى إذا لم يلتزم جميع أفرادها بأهداف المنظمة والعمل كفريق لتحقيق تلك الأهداف وأن الأفراد الذين يتميزون بالأداء الوظيفي المتميز يحصلون على أعلى الدرجات من الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في إنتاجيتهم وحبهم للعمل والمنظمة. وقد أشار ربيعه وآخرون (2022) أن الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لمعرفة العديد من الجوانب السلوكية، وخاصة جانب معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الذين لديهم التزام تنظيمي عالي يكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر اجتهاد لتحقيق أهدافها.

نتائج الالتزام التنظيمي

ينتج عن الالتزام التنظيمي أما سلوك إيجابي أو سلبي، وذلك بالنسبة لمستوى الفرد ومستوى الجماعة وتتلخص نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد في العديد من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تتمثل النتائج الإيجابية في زيادة فاعلية التنظيم وذلك بزيادة الجهد المبذول وزيادة الجاذبية للمنظمة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها عنصر جذب للأفراد ذوي المهارات العالية كما تتمثل نتائج الالتزام التنظيمي في زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل مزيداً من الجهد في انخفاض معدل الدوران و انخفاض نسبة التأخير و الغياب أما النتائج السلبية للالتزام تتمثل في قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي بالإضافة إلى زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.

بينما على مستوى الجماعة تتمثل النتائج الإيجابية فيما يلي زيادة درجة تماسك في مجموعة العمل وزيادة الاستعداد لبذل جهد أكبر في العمل الجماعي وزيادة فاعلية مجموعة العمل بينما تتمثل النتائج السلبية في انخفاض القدرة على الابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمل وكذلك انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد جدد لديهم أفكار جديدة ونافعة. كما أن التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

يتضمن الالتزام التنظيمي العديد من الصور المختلفة للالتزام الأفراد في المنظمات، وذلك يعني وجود العديد من الأبعاد للالتزام التنظيمي داخل المنظمات وبرغم من تعدد الآراء حول أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أن غالبيتها يتمحور حول هذه الأبعاد التي اعتمدها الباحثات في قياس تصور المعلمين لمدى تطبيق الالتزام التنظيمي في مدارسهم التي ذكرها (Allen & Mayer، 1991، كما ورد في غالي ودهليز، 2015) وهي كالتالي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي

يعني وجود روابط وجدانية بين الفرد والمنظمة تجعله متعلق بالمنظمة لإدراكه مدى تميز عمله وعلاقته بالمشرف، كما ان المنظمة تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

هذا النوع من الالتزام مرتبط ب مصالح مشتركة بين الفرد والمنظمة مثل (التعويضات والترقيات والمكافأة).

البعد الثالث الالتزام المعياري

هذا النوع من الالتزام يعتبر أخلاقي لأن هذا النوع من الالتزام ينبع من القيم التي تكون مغروسة في الفرد من أسرته قبل التحاقه بالمنظمة أو التطبيع الاجتماعي، أو تطبيع تنظيمي يكتسبه بعد الالتحاق بالمنظمة وبالتالي فإن سلوك الفرد هو انعكاساً لما يشعر به.

مراحل الالتزام التنظيمي

يعزز اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عدة مراحل مختلفة، ويذكر أبو جياب (٢٠١٤) بأن مراحل الالتزام التنظيمي هي مرحلة الإذعان والالتزام وفيها يكون التزام الفرد فيها قائم على الفوائد والمكاسب، وبذلك يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بما يسند إليه للوصول للفوائد والمكاسب التي قد يجنيها من المؤسسة. ثم مرحلة التوافق بين الفرد والمنظمة وتعني التمسك الشديد للفرد بالمنظمة لما يشعر فيها من اعتزاز وافتخار لانتمائه لها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين. وتأتي بعد ذلك مرحلة التبرني وهي تعني قبول الفرد لأهداف وقيم المؤسسة وأهدافها كما لو انها أهداف الفرد وقيمه.

أيضا يمر تطور الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد بثلاث مراحل وفقاً لما ذكره بوكانن (Bochaan) وهي متابعة كما يلي تبدأ بمرحلة التجربة وهي تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يخضع الفرد خلالها

للتدريب والتجربة، وخلال هذه الفترة ينصب اهتمام الفرد على تأمين قبوله في المنظمة ويحاول التأقلم مع الوضع الجديد ومع البيئة التي يعمل فيها، وكذلك التوفيق بين اتجاهات وأهداف المنظمة واتجاهاته وأهدافه الذاتية، ويقال أن في هذه الفترة الفرد سوف يواجه عدداً من المواقف التي تكون عنده بمثابة مرحلة تجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها. ويبدأ مرحلة العمل والإنجاز وهي تتراوح ما بين العامين إلى الأربعة أعوام وخلال تلك الفترة يحاول الفرد التأكيد على مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو أنها ذات طابع شخصي للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور هنا وضوح الولاء للعمل في المؤسسة. وتأتي بعد ذلك مرحلة الثقة بالتنظيم: حيث تبدأ هذه المرحلة تقريباً من العام الخامس منذ التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، ويزداد ولاء الفرد للمنظمة وتزداد علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (شيوغان وبن خولة، 2018).

مؤشرات وجودة الالتزام التنظيمي

يمكن ملاحظة بعض المؤشرات التي تدل على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي: توحد العاملين في المنظمة وتتمثل في الشعور بالمسئولية لدى العاملين. والمشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة. والحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين. وأيضاً الدفاع عن المنظمة ضد النقد أو الهجوم. وعدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى. وأيضاً التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة. وتفضيل مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد الخاصة في كثير من الأحيان (أبو النصر، 2005 كما ورد في غالي ودهليز، 2015) كما نوه أيضاً غالي ودهليز (2015) إلى بعض من السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي قد تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين بها تتمثل في قلة الأعمال التطوعية وتأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار ارتفاع معدل دوران العمل عدم توافر حلقات الجودة وانخفاض إنتاجية الموظف وكثرة القضايا المرفوعة من قبل الموظفين ضد منظماتهم.

المقاييس الموضوعية لقياس الالتزام التنظيمي

تعتبر مقاييس الالتزام التنظيمي إحدى المهام التي دائماً ما تسعى المنظمات للحصول على نتائجها لوجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وبين فعالية المنظمة، وقد أشار (العتيبي، 2008 كما ورد في أبو جياب، 2014) إلى أن المقاييس الموضوعية تهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي، من خلال تحليل سلوك الفرد بطرق بسيطة، مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة حيث تظهر من خلال الانطباع الذي يبديه بحديثه لزملائه أو مع الأفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو رغبته في تركة للعمل. وكذلك معرفة مستوى الأداء فكلما كان الأداء عالي كلما كان الالتزام مرتفع، ويظهر ذلك من خلال تقييم الأداء الذي لا بد أن يتضمن معايير لقياس

الالتزام. وأيضًا معرفة دوران العمل حيث يؤثر دوران العمل المرتفع الناتج عن تسرب العاملين وتركهم للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء. وأيضًا معرفة حوادث العمل ما قد يعني زيادة نسبة حوادث عن عدم الاكتراث بمعايير السلامة وإجراءاتها من قبل العاملين، وذلك يعني أيضا انخفاض في مستوى الالتزام لدى العاملين.

خصائص مجتمع البحث

الجنس:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المستدامة واهتمت بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس منها دراسة الخمايسة (2022) ودراسة حياكة وزناتي (2022) ودراسة الرشيدى والعازمي (2017) ودراسة الزواهره وآخرون (2018) ودراسة (غانم 2016) وأظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في حين توصلت دراسة البلوشية والمهدي ولاشين (2022) إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. كما أظهرت الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي مثل دراسة دغيم (2017) عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في الالتزام التنظيمي في حين توصلت دراسة الرشيدى (2010) إلى وجود فروق في الالتزام الأخلاقي لصالح الإناث.

الخبرة:

تلعب الخبرة دوراً كبيراً في العملية التعليمية بصفة عامة وموضوع القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي بصفة خاصة وبالتالي فإن دراسة الفرق بين أفراد العينة يعتبر أمراً ملحاً خاصة فيما يتعلق بالقيادة المستدامة فلقد أظهرت دراسة الخمايسة (2022) ودراسة حياكة و زناتي (2022) والزواهره و آخرون (2018) ودراسة الرشيدى والعازمي (2017) ودراسة الشتيوي (2017) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة في حين اختلفت دراسة حواله والمطيري (2019) حيث توصلت لوجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. كما أظهرت الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي مثل دراسة دغيم (2017) عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في الالتزام التنظيمي في حين توصلت دراسة الرشيدى (2010) إلى وجود فروق في الالتزام الأخلاقي لصالح ذوي الخبرة 5 سنوات فأقل.

الدراسات سابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة المستدامة

حيث هدفت دراسة إسماعيل و الرشيدى (2022) إلى التعرف على واقع الممارسة الحالية للقيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسية تمثلت في القيادة المستدامة الأداء المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (360) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية ، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي.

بينما هدفت دراسة حواله والمطيري (2019) الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية)، وكذلك رصد سبل التحسين من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من معلمات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، تكونت عينة الدراسة من (291) توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى في، يليه بعد التعلم العميق، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد المحافظة، وفي الأخير جاء بعد التوظيف كأقل الأبعاد تطبيقاً لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض.

في حين هدفت دراسة عيداروس وآخرون (2019) معرفة الإطار النظري الذي يحكم تجويد أداء المؤسسي العاملين بالمدرسة مثل ماهية ومقومات الاداء المؤسسي والتعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

هدفت دراسة أبو ندا (2007) معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالحالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بلغ حجم العينة (652) موظفاً، يشغلون مراكز إشرافيه قيادية في تلك الوزارات، وهي: مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الاخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة.. وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات قطاع غزة. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالحالة التنظيمية.

كما هدفت دراسة عابدين (2010) معرفة أثر النمط القيادي علي الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تمثلت أنماط القيادة في (التحويلي، والإجرائي، والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري)، تكونت عينة الدراسة من (203) من المرؤوسين، تمثلت الأداة في استبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن النمط التحويلي هو النمط

السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي تلاها النمط الإجرائي، بينما لم يكن هناك أثراً للنمط البيروقراطي، حيث تبين أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

في حين هدفت دراسة عطا الله (2017) معرفة طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة "شركة توزيع الكهرباء والغاز" تكونت عينة الدراسة من (70) عامل من العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز اتبعت الدراسة المنهج الوصفي استخدمت الدراسة استمارة قائمة على عدد من المحاور بيانات السوسيومنهية ومحور خاص بالأسلوب القيادي ومحور خاص بالالتزام التنظيمي توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي له علاقة بالالتزام التنظيمي العاملين بالمؤسسة، حيث نجد النمط المتوصل إليه النمط السائد داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي. تؤكد الدراسة وجود أساليب قيادية متمثلة في القيادة التشاركية والقيادة الاستشارية والقيادة الأوتوقراطية الخيرة إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وجود علاقة بين القيادة الأوتوقراطية الخيرة والالتزام الاستمراري وهذه نتيجة متميزة تعزى إلى ارتباط المرؤوسين بالمنظمة. وجود علاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الشعوري وهذا نتيجة للارتباط العاطفي والتطابق والاندماج للفرد بقيم وأهداف المنظمة. وجود علاقة بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري وهذا ما يدل على شعور المرؤوسين في الالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة مهما كانت الأسباب وهذا ينبع من المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نلاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يبحث القيادة المستدامة، إلا أنها تختلف معها في تناولها الموضوع مع متغيرات أخرى، حيث تتفرد الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي، بينما تناولت الدراسات الأخرى كدراسة إسماعيل والرشيدي (2022) التعرف على الواقع ممارسات القيادات الحالي في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي. كما هدفت دراسة كما هدفت دراسة حواله والمطيري (2019) الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس

الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. بينما هدفت دراسة عيداروس وآخرون (2019) التعرف على الإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي.

بينما ركزت الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي حيث هدفت دراسة أبو ندا (2007) معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالحالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. بينما هدفت دراسة عابدين (2010) معرفة أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية كما هدفت دراسة عطا الله (2017) التعرف على طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة "شركة توزيع الكهرباء والغاز. في حين هدفت دراسة أبو منى (2018) إلى تقصي درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

كما اتفقت الدراسة الحالية بصورة جزئية مع الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي من حيث منهج الدراسة فجميعها اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة رزيقة والياسين (2020) دراسة أبو ندا (2007) ودراسة عابدين (2010) ودراسة عطا الله (2017) ودراسة أبو منى (2018) إلا انها تميزت عنهم باتباعها المنهج الوصفي الارتباطي السببي المقارن بينما اختلفت عن دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) ودراسة حواله والمطيري (2019) اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

منهج وإجراءات الدراسة

تمهيد

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي المدارس في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة)، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق قادة المدارس في مدينة جدة للقيادة المستدامة ومستوى الالتزام التنظيمي .

منهج الدراسة

لوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمد البحث منهجاً كمياً يجمع بين الأسلوبين المسحي والارتباطي وكذلك المنهج السببي المقارن، وذلك لملائمتهما للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها أيضاً؛ حيث يعرف Creswell (2014) المنهج الكمي بأنه البحث الذي يستخدمه الباحث في النظريات المادية لاختبار صحتها عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات تم تحديدها مسبقاً من قبل الباحث ويسير في ضوئه أثناء عملية البحث بين المتغيرات بقياسها كمياً، وغالباً ما يكون ذلك باستخدام أداة قياس محكمة للخروج ببيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً. كما ويعرف الأسلوب المسحي بأنه ذلك البحث الذي يعطينا وصف كمي أو رقمي للاتجاهات أو التوجهات أو التصورات لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع (2014, Creswell) لذلك استخدم الباحثان الأسلوب المسحي للتعرف على درجة تطبيق قادة المدارس بمدينة جدة للقيادة المستدامة، والتعرف على درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في نفس المدارس. ويعرف Creswell (2014) أيضاً الأسلوب الارتباطي بأنه: البحث الذي يتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية لقياس درجة الارتباط أو العلاقة واتجاهها، إيجاباً أو سلباً، بين متغيرين أو أكثر. لذلك استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق قادة المدارس في مدينة جدة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة والبالغ عددهم (٨٢٤٩) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصاءات الواردة من إدارة التعليم لعام ١٤٤١ / ١٤٤٢ هـ وبين الجدول التالي توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم:

جدول (2): توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم المصدر: إحصائيات إدارة شؤون المعلمين في إدارة تعليم التعليم بجدة للعام الدراسي (1440-1441هـ)

م	مكتب التعليم	عدد المعلمين	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %	الإجمالي	النسبة
1	الصفاء	703	18.2%	703	8.5%	703	8.5%
2	النسيم	576	14.9%	576	7%	576	7%
3	الشمال	646	16.7%	1017	23.2%	1663	20.2%
4	الجنوب	616	16%	1128	25.2%	1744	21.1%
5	الوسط	461	12%	971	22.1%	1432	17.4%
6	الشرق	855	22.2%	1276	29.1%	2131	25.8%
	المجموع	3857	100%	4392	100%	8249	100%

يتضح من الجدول (2) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة التابعة لمكتب التعليم بشرق جدة بنسبة (25.8%) يليهم الجنوب بنسبة (21، 1%)، ثم معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكاتب تعليم (الشمال، الوسط، الصفاء) بنسب بلغت على التوالي (20، 21.1، 17.4%)، وكانت أقل نسبة لمعلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكتب تعليم (النسيم) حيث بلغت نسبتهم (7%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة العينة الملائمة هي أسلوب من أساليب العينات الغير احتمالية والتي يتم اختيار العينات فيها من مجتمع الدراسة فقط بسبب أنها متوافرة لدي الباحث، هذه العينات يتم اختيارها فقط بسبب سهولة توظيفها لدي الباحثان. وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة، خلال الفصل الثالث من العام الدراسي 2023، كما تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية الجنس والخبرة.

خصائص عينة الدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما تبينه النتائج بجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	322	47.4%
2	أنثى	290	52.6%
المجموع		612	

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة البحث من معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة من الذكور وبلغ عددهم (322) بنسبة (47.4) بينما بلغت عدد الإناث (290) بنسبة (52.6) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول جدول التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 10 سنوات	443	72.4%
2	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	76	12.4%
3	20 سنة فأكثر	93	15.2%
المجموع		612	

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من المعلمين والمعلمات ممن سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات وبلغ عددهم (443) بنسبة 72.4% يليهم المعلمين والمعلمات ممن خبرتهم 20 سنة فأكثر بلغ عددهم (93) بنسبة 15.2% وكانت أقل نسبة للمعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة وبلغ عددهم (76) بنسبة 12.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة ومتغيراتها

تم استخدام الاستبانة كأداة للوصول إلى شريحة أكبر وبشكل أسرع حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور:

المحور الأول: المعلومات الأولية لمجتمع الدراسة وتكون من متغيرين وهي كالتالي:

الجنس (ذكر – أنثى):

يقصد به المعلمون والمعلمات وبما أن مجتمع هذه الدراسة داخل نطاق مدارس المملكة العربية السعودية فإن مدارس البنين منفصلة عن مدارس البنات في جميع المراحل التعليمية.

سنوات الخبرة:

هي سنوات العمل الفعلية في مجال التدريس وتقسم إلى:

- أقل من 10 سنوات (هم المعلمون الذين أمضوا في مجال التدريس من سنة وحتى تسع سنوات عمل فعلية).

- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة (هم المعلمون الذين أمضوا في مجال التدريس من عشر سنوات وحتى عشرون سنة عمل فعلية).

- 20 سنة فأكثر (هم المعلمون الذين أمضوا في مجال التدريس أكثر عشرون سنة عمل فعلية). يرى الباحثان أن عامل الخبرة يعبر عن مدى ومقدار معرفة الموظف بالقواعد والأسس المعتادة لذات المؤسسة والتي تقاس بعدد سنوات ممارسته لهذه المعرفة وهي سنوات العمل الفعلية سواء كانت مدة متصلة أو منفصلة. وغالباً ما تصنف إلى المبتدئ وهو من يملك خبرة تصل إلى خمس سنوات، والمتوسط وهو من يملك خبرة ما بين الخمس سنوات وحتى العشر سنوات، فوق المتوسط وهو من يملك خبرة أكثر من عشر سنوات وحتى أقل من عشرون سنة، بينما المتقدم هو من يملك خبرة تتجاوز العشرون عامًا.

المحور الثاني القيادة المستدامة

في هذا المحور من الاستبانة يهدف التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين وقد تم استخدام استبانة القيادة المستدامة الذي أعدها Kalkavan (2015) بعد ما تم ترجمتها لدى (مركز قرطبة للترجمة والاستشارات التعليمية) وعرضها بعد ذلك على مجموعة من الخبراء والمختصين في اللغويين للتأكد من فصاحتها وفهمها بشكل صحيح من قبل العينة المستهدفة في الاستبيان. وأصبح لابد من الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صلاحية أداة الدراسة التي تستخدم في مقياس القيادة المستدامة والتي تتكون من (23) عبارة مقسمة على الأبعاد الآتية (بعد المهارات الأساسية، بعد ممارسات بمستوى أعلى، بعد الدوافع الأساسية للأداء) ويتكون كل بعد من عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (5): أبعاد استبانة القيادة المستدامة وعدد فقراتها

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	عدد الفقرات	أرقامها
1	المهارات الأساسية	14	14 : 1
2	ممارسات بمستوى أعلى	6	20 : 15
3	الدوافع الأساسية	3	23 : 21
23	المجموع		

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع درجة تطبيق القيادة المستدامة، وذلك بناء على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكرت الخماسي) المتدرج تنازلياً (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) وبالتالي تأخذ درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.. وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وذلك بأخذ بيانات (30) معلم ومعلمة من عينة البحث لما حصل من تغيير في الأداة الأساسية من ترجمة وإعادة صياغة

دراسة استطلاعية

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صلاحية أدوات البحث التي تستخدم في البحث الحالي متمثلة، حيث تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية من غير العينة الأساسية والتي بلغ عددها (36) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بهدف التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.

صدق وثبات أداة القيادة المستدامة

وللتحقق من صدق الأداة للدراسة الحالية قام الباحثين بالآتي:

صدق البناء الداخلي:

قام الباحث الحالي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات استبانة القيادة المستدامة ككل وبين درجات كل بند من بنوده، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (6).

جدول (6): معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة القيادة المستدامة

المهارات الأساسية		ممارسات بمستوى أعلى		الدوافع الأساسية للأداء	
رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط
1	**0.683	8	**0.853	15	**0.895
2	**0.723	9	**0.820	16	**0.791
3	**0.809	10	**0.884	17	**0.847
4	**0.854	11	**0.867	18	**0.851
5	**0.780	12	**0.913	19	**0.833
6	**0.744	13	**0.761	20	**0.855
7	**0.780	14	**0.831		
21	**0.875	22	**0.860	23	**0.942

** دالة عند 0.01

يتضح من جدول (6) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة جيدة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة.

ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبانة القيادة المستدامة

تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (7) الآتي:

جدول (7): معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية لاستبانة القيادة المستدامة

الأبعاد	المهارات الأساسية	ممارسات بمستوى أعلى	الدوافع الأساسية للأداء	الدرجة الكلية
المهارات الأساسية	**0.887	**0.709	**0.978	
ممارسات بمستوى أعلى		**0.825	**0.956	
الدوافع الأساسية للأداء			**0.821	

يتضح من جدول (7) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد (المهارات الأساسية - ممارسات بمستوى أعلى - الدوافع الأساسية للأداء)

بالدرجة الكلية للمقياس (0.978) و(0.956) و(0.821) على الترتيب مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس.

حساب ثبات أداة القيادة المستدامة

وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث الحالي بحساب معامل ثبات "ألفا" للاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة بجدول (8):

جدول (8): معامل الثبات لأبعاد استبانة القيادة المستدامة ودرجته الكلية

معامل ثبات ألفا - كرونباخ	أبعاد استبانة القيادة المستدامة
0.959	المهارات الأساسية
0.919	ممارسات بمستوى اعلى
0.864	الدوافع الأساسية للأداء
0.763	الدرجة الكلية

يتضح من جدول رقم (8) أن قيم الثبات لاستبانة القيادة المستدامة وأبعادها عالية ومقبولة إحصائياً.

المحور الثالث: مستوى الالتزام التنظيمي

في هذا المحور من الاستبانة يهدف التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وقد تم استخدام استبانة الالتزام التنظيمي الذي أعدها غالي ودهليز (2015) والتي تتكون من (20) عبارة مقسمة على الأبعاد الآتية (بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام الاستمراري، بعد الالتزام المعياري) ويتكون كل بعد من عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي وعدد فقراتها

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	عدد الفقرات	أرقامها
1	الالتزام العاطفي	10	10 :1
2	الالتزام الاستمراري	5	15 :11
3	الالتزام المعياري	5	15 : 11
المجموع			23

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك بناء على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكرت الخماسي) المتدرج تنازلياً (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) وبالتالي تأخذ درجات (1، 2، 3، 4، 5)

على الترتيب.. وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وذلك بأخذ بيانات (30) معلم ومعلمة من عينة البحث لما حصل من تغيير في الأداة الأساسية من ترجمة وإعادة صياغة صدق وثبات أداة الالتزام التنظيمي

صدق البناء الداخلي:

قام الباحث الحالي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات استبانة الالتزام التنظيمي ككل وبين درجات كل بند من بنوده، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (10):

جدول (10): معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة الالتزام التنظيمي

الالتزام المعياري		الالتزام الاستمراري		الالتزام العاطفي			
رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط		
**0.840	16	**0.921	11	**0.893	6	**0.775	1
**0.819	17	**0.911	12	**0.831	7	**0.683	2
**0.908	18	**0.716	13	**0.850	8	**0.879	3
**0.869	19	**0.948	14	**0.689	9	**0.815	4
**0.745	20	**0.921	15	**0.843	10	**0.870	5

** دالة عند 0.01

يتضح من جدول (10) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة جيدة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة.

ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي

تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (11) الآتي:

جدول (11): معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي			
الدرجة الكلية	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي
**0.966	**0.861	**0.856	الالتزام العاطفي
**0.952	**0.927		الالتزام الاستمراري
**0.953			الالتزام المعياري

يتضح من جدول (11) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد (الالتزام العاطفي - لالتزام الاستمراري - لالتزام المعياري) بالدرجة الكلية للمقياس (0.966) و(0.952) و(0.953) على الترتيب مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس.

ثبات أداة الالتزام التنظيمي

وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث الحالي بحساب معامل ثبات "ألفا" للاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة بجدول (12):

جدول رقم (12): معامل الثبات لأبعاد استبانة الالتزام التنظيمي ودرجته الكلية

معامل ثبات	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي
ألفا - كرونباخ	
0.942	الالتزام العاطفي
0.932	الالتزام الاستمراري
0.889	الالتزام المعياري
0.905	الدرجة الكلية

يتضح من جدول رقم (12) أن قيم الثبات لاستبانة القيادة المستدامة وأبعادها عالية ومقبولة إحصائياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.
- 3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين تطبيق قادة المدارس للقيادة المستدامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في جده.
- 4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

5- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة أوافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة أوافق، والدرجة (3) للاستجابة محايد، والدرجة (2) للاستجابة لا أوافق، والدرجة (1) للاستجابة لا أوافق بشدة، وذلك بناء على الفئات التالية:

الجدول (13): المحك المعتمد في البحث

درجة الممارسة	طول الخلية
ضعيفة جداً	من 1 إلى 1.49
ضعيفة	من 1.50 إلى 2.49
متوسطة	من 2.50 إلى 3.49
عالية	من 3.50 إلى 4.49
عالية جداً	من 4.50 إلى 5

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

سابعاً: تحليل التباين أحادي الاتجاه (One - way ANOVA):

وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

نتائج البحث

تمهيد

يعرض الفصل الرابع نتائج تحليل بيانات الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالقيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحثان باستخدام التحليل الوصفي (descriptive analysis) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي من أجل الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14): درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الأثر
1	المهارات الأساسية	4.25	0.949	85.00	1	عالية
2	ممارسات بمستوى أعلى	4.13	1.055	82.60	2	عالية
3	الدوافع الأساسية	4.09	1.062	81.80	3	عال
		4.20	84.00			الدرجة الكلية

يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (14) أن متوسط ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين تتراوح ما بين (4.09 - 4.25) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة القيادة المستدامة عالية حيث جاءت المهارات الأساسية في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.949) كما جاءت ممارسات بمستوى أعلى في المرتبة الثانية بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (1.055) بينما جاءت الدوافع الأساسية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (1.062) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (1.037).

تعكس هذه النتيجة دعم وتعزيز مديري المدارس لممارسة القيادة المستدامة في إطار عمل مؤسسي منظم وممنهج مما يساهم في رفع مستوى الأداء المدرسي من خلال ممارسات القيادة المستدامة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تصور المعلمين في جودة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي؟

قاما الباحثان باستخدام التحليل الوصفي (descriptive analysis) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي من أجل الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث المتعلق بدرجة تصور المعلمين في جودة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15): درجة ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الأثر
1	الالتزام العاطفي	4.29	0.987	85.80	2	عالية
2	الالتزام الاستمراري	4.33	0.922	86.60	1	عالية
3	الالتزام المعياري	4.27	0.912	85.40	3	عالية
				الدرجة الكلية	4	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (15) أن متوسط ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي تتراوح ما بين (4.27 - 4.33) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة الالتزام التنظيمي عالية حيث جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.922) كما جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.987) بينما جاء الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.912) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.922).

تعكس هذه النتيجة وجود وعي مرتفع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية حول أهمية متغير الالتزام التنظيمي، وإلى ضرورة الالتزام به والإبقاء عليه مرتفعاً حتى لا يتأثر مركزهم الوظيفي وولائهم لمنظومتهم المدرسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة؟

قاما الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي من أجل الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث المتعلق بإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة، كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي				
الدرجة الكلية	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	ابعاد القيادة المستدامة
**0.804	**0.669	**0.732	**0.832	1 المهارات الأساسية
**0.712	**0.589	**0.634	**0.746	2 ممارسات بمستوى اعلى
**0.712	**0.555	**0.633	**0.757	3 الدوافع الأساسية
**0.787	**0.644	**0.709	**0.823	4 الدرجة الكلية

** دالة عند 0.01

يتضح من جدول (16) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط (0.787) وهي تعتبر قيمة كبير وبالتالي الارتباط عالي بين ممارسة القيادة المستدامة لمديري المدارس ومدى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

تعكس هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة يعطون أولوية وأهمية كبيرة للمعلمين وتوفر لهم كل الظروف لكي يستطيعون بذل أقصى جهد، حتى يضمنون ولائهم ودرجة التزامهم واستمرارهم بعملهم، وذلك من خلال ممارسة القيادة المستدامة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

ينص التساؤل على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والخبرة (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة؟" للإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بحساب قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية، كما هو مبين في الجدول (17) للإجابة عن الجزء الأول من السؤال كما قام الباحثان باستخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه كما في جدول (18) للإجابة عن الجزء الثاني.

جدول (17): قيمة اختبار "ت" بين متوسط درجات ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

م	ابعاد استبانة القيادة المستدامة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
1	المهارات الأساسية	ذكر	322	53.86	9.528	16.060	دالة
		أنثى	290	65.92	8.989		
2	ممارسات بمستوى أعلى	ذكر	322	21.47	5.256	18.917	دالة
		أنثى	290	28.25	3.651		
4	الدوافع الأساسية	ذكر	322	10.45	3.151	18.058	دالة
		أنثى	290	14.32	1.934		
4	الدرجة الكلية	ذكر	322	85.78	16.901	18.048	دالة
		أنثى	290	108.70	14.217		

الدلالة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس على محور القيادة المستدامة لصالح الإناث حيث متوسطات الإناث كانت (108.70)، بينما متوسطات الذكور (85.78).

تعكس هذه النتيجة مدى تمتع مديري مدارس الإناث بممارسات قيادية مستدامة من خلال الإهتمام بتعاقب القيادة وبناء فرق قيادية تعمل على استدامة التحسينات عبر سنوات وتوزيع المهام بشكل صحيح مما يوفر بيئة عمل مناسبة يشعر بها الجميع بأنهم على قلب واحد وكذلك التعبير بإيجابية بما يضمن تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.

جدول (18): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة على استبانة القيادة المستدامة وأبعادها

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة
1	المهارات الأساسية	بين المجموعات	1495.079	2	747.539	0.002
	داخل المجموعات	الإجمالي	73190.464	609	120.181	6.220
			74685.542	611		
2	ممارسات بمستوى أعلى	بين المجموعات	8.035	2	4.017	0.886
	داخل المجموعات	الإجمالي	20171.186	609	33.122	0.121
			201791.221	611		
3	الدوافع الأساسية	بين المجموعات	79.629	2	39.815	0.024
	داخل المجموعات	الإجمالي	6471.330	609	10.626	3.747
			6550.959	611		
4	الدرجة الكلية	بين المجموعات	931.515	2	465.758	0.291
	داخل المجموعات	الإجمالي	229337.400	609	376.580	1.237
			230268.915	611		

يتضح من جدول (18) أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة. بينما توجد فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على المهارات الأساسية والدوافع الأساسية، بمعنى أن بعدي المهارات الأساسية والدوافع الأساسية تؤثر على القيادة المستدامة وذلك وفقًا لمتغير الخبرة. ولتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح عدد سنوات الخبرة، قاما الباحثان بإيجاد المتوسطات الحسابية لدرجات معلمي مدارس جدة كما في جدول (19)

جدول (19): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعلمي مدارس جدة وفقاً لسنوات الخبرة بالنسبة لممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
1	المهارات الأساسية	أقل من 10 سنوات	443	60.54	10.507
		بين 10 - 20	76	56.89	12.243
		أكثر من 20	93	57.17	11.959
2	ممارسات بمستوى أعلى	أقل من 10 سنوات	443	24.77	5.866
		بين 10 - 20	76	24.57	5.800
		أكثر من 20	93	25.00	5.150
3	الدوافع الأساسية	أقل من 10 سنوات	443	12.07	3.403
		بين 10 - 20	76	12.63	3.015
		أكثر من 20	93	13.02	2.703
4	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	443	97.38	19.289
		بين 10 - 20	76	94.09	20.558
		أكثر من 20	93	95.19	18.992

ومن جدول (19) قاما الباحثان بإيجاد الفروق بين متوسطات درجات معلمي مدارس جدة وفقاً لسنوات الخبرة بالنسبة لممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة وفقاً لسنوات الخبرة وقد استخدم الباحثان اختبار شففيه لتعرف على اتجاه الفروق الدالة بين تلك المتوسطات كما في جدول (20)

جدول (20): دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات وفقاً لاختبار شففيه

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	المجموعات	بين 10 - 20	أكثر من 20
1	المهارات الأساسية	أقل من 10 سنوات	*3.645	*3.367
		بين 10 - 20		0.277
3	الدوافع الأساسية	أقل من 10 سنوات	0.599	*0.949
		بين 10 - 20		0.390

تختلف درجة ممارسة مديري مدارس للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة حيث هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة بين 10 - 20 سنة والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة بين 10 - 20 سنوات في المهارات الأساسية بينما كانت الفروق في الدوافع الأساسية للمعلمين ذوي الخبرة الأكثر من 20 سنة.

تعكس هذه النتيجة إدراك المعلمين ذوي الخبرة الأعلى لممارسة القيادة المستدامة متمثلة في اتجاه مديري المدارس للعمل على تنمية معلمهم، وعلى إنشاء علاقة ودية معهم والإبقاء على فريق العمل لديهم، مع الأخذ في الاعتبار التعاقب الوظيفي الداخلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

ينص التساؤل على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والخبرة (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة؟" للإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بحساب قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية، كما هو مبين في الجدول (21) للإجابة عن الجزء الأول من السؤال كما قام الباحثان باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه كما في جدول (23) للإجابة عن الجزء الثاني.

جدول (21): قيمة اختبار "ت" بين متوسط درجات تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

م	ابعاد استبانة الالتزام التنظيمي	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
1	الالتزام العاطفي	ذكر	322	39.15	7.291	13.874	دالة
		أنثى	290	46.97	6.578		
2	الالتزام الاستمراري	ذكر	322	19.84	3.914	13.070	دالة
		أنثى	290	23.69	3.316		
3	الالتزام المعياري	ذكر	322	19.46	3.983	13.635	دالة
		أنثى	290	23.54	3.352		
4	الدرجة الكلية	ذكر	322	78.44	14.432	14.323	دالة
		أنثى	290	94.20	12.584		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس على أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية للاستبانة لصالح الإناث.

تعكس هذه النتيجة مدى حرص الإناث على بذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة التعليمية بالإضافة للربحية الشديدة في البقاء فيها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ونجاحها.

جدول (22): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة على استبانة الالتزام التنظيمي وأبعادها

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
1	الالتزام العاطفي	بين المجموعات	1416.297	2	708.149	11.505	0.00
		داخل المجموعات الإجمالي	37483.760	609	61.550		
			38900.057	611			
2	الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	467.322	2	39.815	14.383	0.000
		داخل المجموعات الإجمالي	9893.663	609	16.246		
			38900.057	611			
3	الالتزام المعياري	بين المجموعات	819.467	2	39.815	24.799	0.000
		داخل المجموعات الإجمالي	10062.198	609	16.246		
			10881.665	611			
4	الدرجة الكلية	بين المجموعات	7710.815	2	3855.707	16.443	0.000
		داخل المجموعات الإجمالي	142790.876	609	234.468		
			150501.691	611			

يتضح من جدول (22) أنه يوجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح عدد سنوات الخبرة، قاما الباحثان بإيجاد المتوسطات الحسابية لدرجات تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي كما في جدول (23).

جدول (23): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الالتزام العاطفي	أقل من 10 سنوات	443	43.78	7.326
		بين 10 - 20	76	39.93	9.145
		أكثر من 20	93	40.82	9.023
2	الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات	443	22.20	3.515
		بين 10 - 20	76	20.07	5.173
		أكثر من 20	93	20.41	5.134
3	الالتزام المعياري	أقل من 10 سنوات	443	22.10	3.623
		بين 10 - 20	76	19.37	5.054
		أكثر من 20	93	19.65	5.049
4	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	443	88.09	14.077
		بين 10 - 20	76	79.37	18.281
		أكثر من 20	93	80.87	18.100

ومن جدول (23) قاما الباحثان بإيجاد الفروق بين متوسطات درجات تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة وقد استخدم الباحثان اختبار شففيه لتعرف على اتجاه الفروق الدالة بين تلك المتوسطات كما في جدول (24)

جدول (24): دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات وفقاً لاختبار شففيه

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	المجموعات	بين 10 - 20	أكثر من 20
1	الالتزام العاطفي	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*3.849	*2.966 0.883
2	الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*2.133	*1.790 0.343
3	الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*2.735	*2.459 0.277
4	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*8.717	*7.215 1.503

تختلف درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة حيث هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة بين 10 - 20 سنة والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة وذلك لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10 - 20 سنة.

وجود الالتزام التنظيمي بين أفراد العمل في المؤسسة التعليمية أمر ضروري، وأن له جوانب إيجابية عديدة وبالتالي يدرك العاملون في مجال التعليم ان الالتزام التنظيمي في حد ذاته قيمة كبيرة وأن أثره على العمل وعلى سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية له دور كبير وهذا لا يحدث إلا من خلال معلمين يتمتعون بسنوات خبرة مرتفعة.

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يعرض الفصل الخامس مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، وفي ضوء هذه النتائج سيقدم الباحثان بعض من التوصيات للاستفادة منها وتطبيقها في المجالات التعليمية وسيتم أيضاً تقديم بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن متوسط ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين تتراوح ما بين (4.09 - 4.25) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة القيادة المستدامة عالية حيث جاءت المهارات الأساسية في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.949) كما جاءت ممارسات بمستوى أعلى في المرتبة الثانية بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (1.055) بينما جاءت الدوافع الأساسية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (1.062) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (1.037).

يفسر الباحثان هذه النتيجة في ضوء أن الاهتمام بالتنمية المستدامة عامة لم يعد قرارًا اختياريًا وإنما أصبح خيارًا استراتيجيًا يساعد على مواجهة تحديات العصر، والتعامل مع المعطيات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والنمو والتميز كما إنها تعمل على ديمومة المؤسسات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية، وكذلك تضمن من خلالها التحسين والتطوير المستمر لجميع مناحي الحياة وهذا ما يتفق مع رؤية 2030 التي تبنتها المملكة العربية السعودية. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تعكس اتجاه مديري المدارس للعمل على تنمية معلمهم، والعلاقة الودية معهم والإبقاء على فريق العمل لديهم، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، وتقدير الأفراد والسلوك الأخلاقي، والمنظور طويل الأمد، وآخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار. كما تعكس هذه النتيجة أن صنع القرار يكون بالإجماع والتراضي، والإدارة الذاتية والتوجه نحو العمل في فرق، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها، والثقة. كما تعكس أيضًا الإبداع الاستراتيجي المنظومي، ومشاركة طاقم العمل والجودة. تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة حواله والمطيري (2019) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر معلماتهم لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة وكذلك مع دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) التي توصلت إلى أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي للقيادات في مؤسسات النفط الكويتية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تصور المعلمين في جدة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي؟

أظهرت النتائج أن متوسط ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي تتراوح ما بين (4.27 - 4.33) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة الالتزام التنظيمي عالية حيث جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.922) كما جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.987) بينما جاء الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.912) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.922). يفسر الباحثان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين إلى إدراكهم لأهمية ومكانة المعلم ومدى ارتباطهم بعملهم مما يجعلهم يبذلون جهودًا عالية وما يقابل ذلك من تقدير سواء على مستوى الإدارات التعليمية أو التقدير الاجتماعي المعنوي لهم ولمهنتهم إلى جانب الاهتمام بمشكلاتهم وحاجاتهم من قبل القائمين على العملية التعليمية. تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة أبو منى (2018) التي توصلت إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء متوسطًا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة؟

أظهرت النتائج أن وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد القيادة المستدامة (المهارات الأساسية وممارسات بمستوى أعلى والدوافع الأساسية) ودرجاتها الكلية وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) ودرجاته الكلية.

يفسر الباحثان وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد القيادة المستدامة ودرجاتها الكلية وأبعاد الالتزام التنظيمي ودرجاته الكلية في ضوء ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة التي تعد الركيزة الأساسية التي من شأنها أن تحدث تغييرات داخل المؤسسة التعليمية وتحويلها إلى مؤسسة مستدامة، وذلك بما يمتلكونه من روح القيادة والإدارة والتي تؤهلهم وتمكنهم من تحسين وتطوير المنظمة التعليمية التي من شأنها تحقيق ما تصبو إليه من نتائج وقرارات ناجحة وفق أهداف المؤسسة التعليمية وذلك وفقًا لعدد من المؤشرات التي تدل على الالتزام التنظيمي للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية

و تتمثل في توحيد المعلمين في المؤسسة التعليمية و الشعور بالمسئولية لدى المعلمين. والمشاركة الفعالة في الأنشطة والتركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة. وتفضيل مصلحة المؤسسة التعليمية على المصلحة الخاصة.

تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصلت إلى وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة عابدين (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

أظهرت النتائج أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميه تعزى لمتغير الجنس على أبعاد استبانة القيادة المستدامة وأبعادها المهارات الأساسية وممارسات بمستوى أعلى والدوافع الأساسية والدرجة الكلية للاستبانة لصالح الإناث.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على ممارسات بمستوى أعلى والدرجة الكلية للقيادة المستدامة، بمعنى أن بعدي ممارسات بمستوى أعلى والدرجة الكلية للقيادة المستدامة لم تؤثر على القيادة المستدامة. بينما توجد فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على المهارات الأساسية والدوافع الأساسية، بمعنى أن بعدي المهارات الأساسية والدوافع الأساسية تؤثر على القيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

يفسر الباحثان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميه تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وذلك يعني أن إدراك الإناث للعوامل المؤثرة على تطبيق القيادة المستدامة أعلى عند الإناث أعلى من الذكور وربما يرجع ذلك إلى الخصائص البيئية التنظيمية التي ترفع مستوى ممارسة القيادة المستدامة مثل الاهتمام بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ودعم التمكين للمعلمين كقادة مهنيين بالإضافة إلى تشجيع الإبداع الإداري.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوشية والمهدي ولاشين (2022) الى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في إدراك القيادة المستدامة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي.

كما يفسر الباحثان وجود فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على المهارات الأساسية والدوافع الأساسية، بمعنى أن بعدي المهارات الأساسية والدوافع الأساسية تؤثر على القيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى تعكس هذه النتيجة أن إدراك المعلمين ذوي الخبرة الأعلى للممارسة القيادة المستدامة بناء على المهارات الأساسية متمثلة في اتجاه مديري المدارس للعمل على تنمية معلمهم، والعلاقة الودية معهم والإبقاء على فريق العمل لديهم، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، وتقدير الأفراد والسلوك الأخلاقي، والمنظور طويل الأمد، وآخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار والدوافع الأساسية متمثلة في الإبداع الاستراتيجي المنظومي، ومشاركة طاقم العمل والجودة من قبل المديرين كان بشكل أعلى من ذويهم ذوي الخبرة الأقل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة حواله والمطيري (2019) حيث توصلت لوجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

أظهرت النتائج أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس على أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية للاستبانة لصالح الإناث.

كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10-20 سنة. يفسر الباحثان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث يقضين سنوات أكثر في المدرسة التي يعملن فيها مما يولد لديهم شعورًا بالاستقرار بالإضافة إلى طبيعة الجو السائد

دخل مدارس الإناث والعلاقات الاجتماعية السائدة بينهم وكذلك الالتزام اتجاه المدرسة بما تتطلبه من واجبات وأعمال وأنشطة من منطلق أن الولاء أمر مهم والالتزام اخلاقي.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو منى (2018) والتي توصلت إلى وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس ويرجع الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة المجتمع السعودي عن غيره من المجتمعات العربية. كما يفسر الباحثان وجود فروق دالة إحصائيًا في الالتزام التنظيمي وابعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10-20 سنة. يعزى إلى تمتع المعلمين بعدد سنوات خبرة مقبولة ساعدتهم على اثبات جدارتهم وتمكنهم من مزاولة مهنتهم والرغبة في الترتي لوظائف أعلى وبالتالي الحصول على تقارير أداء وظيفي إيجابية وكذلك الاهتمام برضا مدرءهم عن مستوى التزامهم التنظيمي. تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة أبو منى (2018) والتي توصلت إلى أن هناك فروق تعزى لسنوات الخبرة وإن كانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل (الأقل من 5 سنوات).

التوصيات

- ترسيخ مبادئ القيادة المستدامة لتصبح جزءًا من الثقافة السائدة لدى العاملين في الحقل التربوي من إداريين ومعلمين، بحيث يسعون إليها بكل الوسائل.
- إثراء مبدأ المشاركة بين المعلمين في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية كتدعيم لمبدأ القيادة المستدامة.
- عقد ورش ودورات تدريبية للمعلمين الذكور للتعرف على مبادئ القيادة المستدامة وسماتها وأهدافها.
- إقامة دورات تدريبية لتوعية المعلمين الذكور بمفهوم الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره الإيجابي على أداؤهم في إنجاح المؤسسة التعليمية وتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

بحوث مستقبلية

- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على مديري المراحل الابتدائية والمتوسطة.
- إجراء دراسة تتناول القيادة المستدامة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
- إجراء دراسة حول علاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- إجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة المستدامة والسعادة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى معلمي المراحل المختلفة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو جياب، محمد محمد مصطفى، وبحر، يوسف عبد عطية. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة).
- غالي، محمد أحمد، ودهلين، خالد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- دهليز، خالد؛ وغالي، محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 3(14)، 465-494.
- البنا، هالة مصباح عبد اللطيف. (2013). الإدارة التعليمية المعاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحدراوي، رافد حميد؛ والمبالي، حاكم احسوني. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الإشراف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (49). 185-210.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003). السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العبيدي، نداء. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، العراق. 24(8)، 74-107.
- سليمان، العميان محمود (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 26-28.
- بن حفيظ، شافية (2013)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ورقلة. الجزائر.
- عسيري، أحمد ناصر (2014). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا الاسكوا. (2020). التقرير العربي للتنمية المستدامة لعام 2020. <https://asdr.unescwa.org/index-ar.html>.
 - شبعوات، خولة، وبن شويحة، بشير. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
 - البلوشية، آسية بنت حسن بن علي، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، ولاشين، محمد عبد الحميد. (2022). القيادة المستدامة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- المراجع الأجنبية**

1. Avery, G. C.; Bergsteiner, H ;(2011); Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance; Strategy & Leadership ،39(3), 5-15.
2. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda. International Jou.
3. Beins, B.C. & McCarthy, M.A. (2012). Research methods and statistics. Boston: Pearson.