



الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في

ضوء مبادئ القيادة المستدامة

The organizational commitment of supervisory leaders to
education management in light of the principles of
sustainable leadership

إعداد

سميرة بنت عبد الرحمن حسن العمري
Samira Abdel Rahman Hassan Al-Omari
د. حنان بنت حسن سعيد الغامدي
Dr. Hanan Hassan Saeed Al-Ghamdi
استاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

Doi: 10.21608/jasep.2023.318459

استلام البحث: ٢٠٢٣ / ٥ / ١

قبول النشر: ٢٠٢٣ / ٥ / ١٣

العمري، سميرة بنت عبد الرحمن حسن و الغامدي، حنان بنت حسن سعيد (٢٠٢٣).
الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة.
المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب،
مصر، ٧ (٣٥) أكتوبر، ٣٦١ - ٤٤٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة

المستخلص:

هدفت البحث الحالي إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة؛ وتكوّن مجتمع الدراسة من (٢٢٠) مشرفةً تربوية من المشرفات التربويات بإدارة تعليم بيشة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وصمّمت الباحثة استبانة لجمع البيانات تكوّنت من محورين، هما: (أبعاد الالتزام التنظيمي، أبعاد القيادة المستدامة). وتوصّل البحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم بشكل عام وفي جميع الأبعاد كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٩٦) وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كما يلي: الالتزام تجاه العمل القيادي والإشرافي، الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة، الالتزام تجاه المجتمع المحلي. وأن درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم بشكل عام وفي جميع الأبعاد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٩٢) وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كما يلي: القيادة الموزعة، العدالة، استدامة التعلم والنجاح، استدامة القيادة لدى الآخرين. ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الالتزام التنظيمي ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، حيث إن قيمة المعامل الارتباطي بلغت (٠,٩٠). وكذلك وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي وحول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس.

Abstract:

The current study aimed to identify the level of organizational commitment for supervisory leaders at the Public Administration of Education in light of sustainable leadership principles sustainable leadership. The study population consisted of (220) female educational supervisors in Public Administration of Education of Bisha. The descriptive correlational approach was used to achieve the objectives of the study. The researcher designed a questionnaire to collect data that consisted of two axes: dimensions of organizational commitment, and dimensions of sustainable leadership. The main results Overall, the level of organizational commitment of the supervisory leaders at the Public Administration of Education and in all the dimensions came with a high degree, as the total average was (3.96), and the dimensions came ordered descendingly as follows:

commitment to leadership supervisory work, commitment to sustainable professional development, commitment to the local community.

أولاً: المقدمة

يؤدي المشرف التربوي دوراً جوهرياً في تحويل المناخ التعليمي المألوف إلى مناخ ملائماً لتحديات الألفية الرابعة، وما تتطلبه مدارس المستقبل من عملية الإشراف التربوي أكثر من مجرد إنجاز مهمات وفقاً لمعايير ومستويات، إنما تتطلب قادة لها رؤية واضحة نحو المستقبل ويتمثل ذلك في القيادات عالية التأهيل، التي تساهم في تيسير العمل داخل المنظمات التربوية، وإزالة العوائق التي تحول دون إنجازها، ولا يتم ذلك إلا بتبني اتجاهات إدارية حديثة تضمن لها تحقيق أهدافها، وتدفعها للتقدم والاستمرارية.

والمشرف التربوي يقع على عاتقه توجيه المعلمين، وارشادهم أثناء خدمتهم لمواجهة التغيرات العالمية والمتسارعة في المعرفة، وتوظيفها من أجل خدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (الخطيب، ٢٠١٥)، ومن هذا المنطلق نجد أن الالتزام التنظيمي للمشرف يزيد من ارتباطه بعمله ويحقق أهدافه ويميزه في أدائه، لا سيما أن الالتزام التنظيمي يمارس تأثيراً متميزاً على نجاح المنظمات وتحقيق تقدمها، ورفع مستوى أدائها وإنتاجيتها، وتشير دراسة سلطان (Sultan, 2010) ودراسة ساني (sani, 2013) إلى أن الالتزام التنظيمي يحقق الأداء المتميز للعاملين، والذي يؤدي بدوره إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وفي ذات السياق توصي دراسة السالمي (٢٠٢٠) بتبني الالتزام التنظيمي داخل المنظمات التعليمية لدوره في تحقيق أهداف الأفراد بالانسجام مع أهداف المنظمة.

ويعتبر الالتزام التنظيمي المرتكز الرئيس لتنمية مبادئ القيادة المستدامة، لأنه وسيلة التنمية المستدامة، كما أشار الهويش (٢٠١٣) في دراسته أن المنظمات اليابانية تضمن وظائف للموظفين بها مدى الحياة، مما يؤدي إلى درجة عالية من الالتزام، وتشير دراسة عيداروس (٢٠١٣)؛ الرشيد والعاظمي (٢٠١٧)؛ الجنابي وآخرون (٢٠١٨) إلى أن القيادة المستدامة أحد أبرز الأنماط القيادية المعاصرة، التي تساهم في القوة المستدامة للمؤسسات التربوية من خلال تنمية مهارات كوادرها، وتحفيزهم على الالتزام لتحقيق الأداء المتميز، وتؤكد دراسة كبريري (٢٠١٩) على أن تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية له تأثير على تحسين جودة الحياة الوظيفية العامة للعاملين، وتعد أحد البرامج التنفيذية لمرتكزات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

وقد تعددت الجهود المختلفة والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مبادئ القيادة المستدامة، حيث أكدت على أنها تقود المؤسسات التربوية إلى تحقيق أهدافها و

تصميم وتنفيذ طرق وأساليب تراعي احتياجات المؤسسة التربوية وأفرادها، وفي الوقت ذاته تعزز وتحافظ على حق الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم، ويشير اشتيوي (٢٠١٧) أن القيادة المستدامة بمبادئها التي بنيت عليها تحقق نمطاً قيادياً مستداماً ومنتشراً ومستمرًا بين الأفراد، لتحقيق المشاركة الجماعية، التي تعمل على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية والمادية، وتؤكد دراسة كلا من فولان (٢٠١٧)، ودراسة هارون ومام (Harun & Mom, 2014)، ودراسة ماكان وهولت (McCann & Holt 2010) بأن مبادئ القيادة المستدامة تساهم في تحسين أداء القيادات مما يساعدها على الإبداع والابتكار الاستراتيجي في ضوء التغيرات الاقتصادية والبيئية الحالية في العالم.

وانطلاقاً من نتائج البحوث والأدبيات التربوية التي أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، ظهرت الحاجة إلى هذا البحث محاولة الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بمبادئ القيادة المستدامة للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في محافظة بيشة.

ثانياً: مشكلة البحث:

أولت الجهات المعنية بالتعليم في المملكة موضوع الالتزام التنظيمي جل اهتمامها، حيث كانت البداية عندما جعلته كأحد الأبعاد الدالة على جودة الأداء المدرسي، ويشير الباحثين إلى وجود بعض من الآثار والنواتج السلبية والمرتبطة بانخفاض درجة الالتزام التنظيمي في المنظمات التعليمية كدراسة كلا من الرشيدى (٢٠١٤) ودراسة بالتا (Palta, 2019) ودراسة القنيطير (٢٠١٩) ودراسة درادكة والدجاني (٢٠٢٠) التي أثبتت بأن غياب الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى انتشار الفوضى والإهمال وانخفاض جودة الأداء المدرسي، ويجعل العاملين في الميدان التربوي يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة التعليمية، ويخفض من مستوى الانتماء لمنظماتهم.

وعلى الرغم من أن القيادة المستدامة إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في استثمار العنصر البشري من خلال التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وإحداث التناغم والأنسجام بين أفرادها، يُشعرهم فيه بالالتزام، إلا أن هناك معوقات تحول دون تطبيقها، فلقد أوضحت دراسة المطيري (٢٠١٩) تدني مستوى ممارسات القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكما أشارت دراسة الرشيدى والعازمي (٢٠١٧) أن الممارسات لبعض مبادئ القيادة المستدامة دون المستوى بوزارة التعليم بدولة الكويت نتيجة لمركزية التعليم.

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة ومن خلال خبرة الباحثة العملية وعملها كمشرفة تربوية في إدارة تعليم بيشة، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به المشرفة التربوية في تحقيق أهداف التعليم العام، فإنه تم تحديد مشكلة هذه البحث في الإجابة

عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة؟

ثالثاً: أسئلة البحث:

1. ويمكن تحديد المشكلة بشكل أدق عبر التساؤلات التالية:
ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم وفق المجالات التالية: (الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي، والالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة، والالتزام تجاه المجتمع المحلي)؟
2. ما درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم وفق المبادئ التالية: (استدامة التعلم والنجاح، استدامة القيادة لدى الآخرين، العدالة، القيادة الموزعة)؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، عدد المدارس التي تشرف عليها، وسنوات الخبرة الإشرافية)؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، عدد المدارس التي تشرف عليها، وسنوات الخبرة الإشرافية)؟

رابعاً: أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث الحالي في الآتي:
1. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم وفق المجالات التالية: (الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي، والالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة، والالتزام تجاه المجتمع المحلي).
 2. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإشرافية بإدارة التعليم لمبادئ القيادة المستدامة وفق المبادئ التالية: (استدامة التعلم والنجاح، استدامة القيادة لدى الآخرين، العدالة، القيادة الموزعة).
 3. معرفة العلاقة الارتباطية بين مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة.
 4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص الالتزام التنظيمي لدى القيادات

الإشرافية بإدارة التعليم تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، عدد المدارس التي تشرف عليها، وسنوات الخبرة الإشرافية).
٥. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، عدد المدارس التي تشرف عليها وسنوات الخبرة الإشرافية).

خامساً: أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

١. يعد هذا البحث حلقة من سلسلة البحوث النظرية بمجال إدارة السلوك التنظيمي لتطوير الممارسات القيادية في المنظمات التعليمية وبالتالي المساهمة بالمعرفة النظرية التراكمية بهذا المجال، حيث ينفرد البحث الحالي عن بقية البحوث الأخرى كونه ربط بين الالتزام التنظيمي كمدخل لتحقيق مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم.

٢. قد يسهم البحث نظرياً في تعزيز طرق وأساليب الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للرؤية الوطنية (٢٠٣٠) بمجال الإشراف التربوي مما يفتح المجال أمام الباحثين في إجراء دراسات مستقبلية تتناول الموضوع من جوانب قيادة أخرى.

الأهمية التطبيقية:

١. تقديم التغذية الراجعة للمسؤولين في وزارة التعليم وفي إدارات التعليم لمعرفة أهم الأساليب القيادية الحديثة التي قد تسهم في تطوير العمل الإشرافي.

٢. يؤمل أن تسهم نتائج البحث الحالي في التخطيط السليم لاستخدام مبادئ القيادة المستدامة في العمل الإشرافي، وتذليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه المبادئ.

٣. قد يسهم هذا البحث في مساعدة المسؤولين في إعداد وتطوير البرامج التدريبية للمشرفين في وزارة التعليم ممثلة في إدارة التدريب والابتعاث لاتخاذ القرارات المناسبة لتطوير منظومة العمل الإشرافي وفق المداخل القيادية الحديثة.

سادساً: مصطلحات البحث:

الالتزام التنظيمي:

لغة: "يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه" (ابن منظور، ١٩٩٣، ٥٠٤).

اصطلاحاً هو: "الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية وتحمل المسؤوليات، ورغبته بالعمل فيها، والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها العملية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها" (حمادات، ٢٠٠٦، ٦٤).

وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي إجرائيًا بأنه: مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم وفق المجالات التالية: (الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي، والالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة، والالتزام تجاه المجتمع المحلي). القيادات الإشرافية:

تعرف الباحثة القيادات الإشرافية إجرائيًا بأنها: القيادات المصنفة على الوظائف التعليمية، ويكلفون بمهام إشرافية قيادية كمدراء المكاتب ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات في إدارة تعليم بيشة. القيادة المستدامة:

اصطلاحًا: "تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية" (الطبلوي، ٢٠١٩، ٣). وتعرف الباحثة القيادة المستدامة إجرائيًا بأنها: درجة ممارسة القيادات الإشرافية بإدارة التعليم لمبادئ القيادة المستدامة وفق المبادئ التي حددتها أداة البحث وهي كالتالي: (استدامة التعلم والنجاح، استدامة القيادة لدى الآخرين، العدالة، القيادة الموزعة).

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام جوهرًا سلوكيًا مهمًا في الحياة البشرية، كالاتزام بأوامر الدين وتعليمات ولاة الأمر بالدولة وتوجيهات الوالدين وغيرها من الأوامر لتحقيق نمط حياة سوي وآمن، وقد حث ديننا الإسلامي على ذلك من خلال عدة منطلقات تشريعية كالقرآن الكريم، وذلك في قوله تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ سورة آل عمران آية ١٠٣.

وبما أن الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي واختلف الباحثين في تعريفه بمفهوم محدد ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والمتغيرات التي نظر الباحثون منها إلى المفهوم، وعلى ذلك سنعرض عرضًا موجزًا لعدد من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم.

فمنهم من عرف الالتزام التنظيمي بأنه نزعة الفرد للاندماج والارتباط في منظمة ما، معبرًا عنها بالرغبة القوية في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها (جودة واليافي، ٢٠٠٦).

كذلك من يرى الالتزام التنظيمي بأنه "انتماء الفرد وإيمانه بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما

يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها" (جلس، ٢٠١٢، ص. ٣٩).
وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه: استعداد القيادات الإشرافية بإدارة التعليم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي، والالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة، والالتزام تجاه المجتمع المحلي.

أهمية الالتزام التنظيمي في الميدان التربوي:

أن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب، لدوره الكبير في نجاح المنظمات وديمومة استمرارها، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتمزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى (عاشوري، ٢٠١٥).

وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بحسب المستوى الذي يتم فيه التفاعل كما ذكر مومني وبوسهمين (٢٠١٨) بأن المستوى الفردي يساهم في زيادة مشاعر الانتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي، كما أن التماثل في الأهداف والقيم يرفع من الروح المعنوية لديهم، ويقلل بالتالي من معدلات دورانهم واحتمالية تركهم للعمل، وتخفف من مواجهتهم لمشكلات العمل بشكل عام.

ويظهر للباحثة بأن أهمية الالتزام التنظيمي مرتبط بمجموعة من المخرجات المهمة، والتي تأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، زيادة الإنتاجية، تحسين النمط القيادي المستخدم من قبل القيادات العليا.

خصائص الالتزام التنظيمي:

وتتشمل خصائص الالتزام التنظيمي في إنه شعور داخلي لدى منسوبي المنظمة، و يظهر في سلوكهم العملي، كاتخاذ قراراتهم المصيرية، وبخاصة ما يتعلق منها بالاستمرار في العمل أو تركه، وهو ما يؤثر في إنتاجيتهم وكفاءة أدائهم، وذلك بسبب ارتباطه بدرجة كبيرة بالأداء الوظيفي، والسلوك الاجتماعي للعاملين في المنظمة، وفي ضوء ما ذكره الباحثون حمادات (٢٠٠٦) وحنونة (٢٠٠٦) والمدهون والجزراوي (١٩٩٥)، يتميز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص كمايلي:

١. استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته في الاستمرار بها، ومن ثم قبوله إيمانه وبأهدافها وقيمتها.
٢. تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء تعبيراً عن رغبة الفرد بالتفاعل الاجتماعي.
٣. يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة والعمل بالطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة مصالحها، ويتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد

- رئيسة (العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة، والاستمرار والبقاء والعمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة).
٤. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة تستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم.
٥. يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لتحقيقه لأنه يلزم حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ومن أهمها ما أشار إليها التويجري والعنبي (٢٠٢٠) وهي:
١. توقعات العامل عن العمل: ففي حال كون توقعات الفرد عن عمله هي ذاته في الواقع فإن ذلك يرفع من الالتزام التنظيمي لديه.
 ٢. وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف داخل المؤسسة واضحة كلما كان فهم الأفراد لعملهم أكبر الأمر الذي يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.
 ٣. السمات الوظيفية: فان اتسمت الوظيفة بطابع من الحرية والاستقلالية الأمر الذي يدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد، وشعوره بالمسؤولية يزيد من انتمائه للمؤسسة.

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بالمجال التربوي:

وهناك عوامل خاصة بالمجال التعليمي تزيد من الالتزام التنظيمي للموظفين وموظفات سواء من الهيئة الإدارية أو الهيئة التعليمية، وإذا أخفق في تحقيقها فإنه سينعكس على التزامهم التنظيمي، منها الاهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة بما يساعد على رفع المعنويات لديهم، وحيث أن وضوح الأهداف والأدوار المطلوبة منهم يساعدهم على الاستقرار، وتجنب الصراعات، والفهم، مما سينعكس بالإيجاب على التزامهم التنظيمي وعلى تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها التعليمية (شما والشрман، ٢٠١٩).

وكذلك يتطلب استجابة الموظفين والموظفات الإداري والتعليمي للتغيير سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والعمل بروح الفريق الواحد، وبت روح التعاون بين أعضاء المجموعة، وتشجيع العلاقات التفاعلية المبنية على الثقة بينهم، والتأكيد على نظام الاتصال المفتوح بين الإداري والتعليمي أنفسهم، وبينهم وبين القيادة الإشرافية، ووضع وتحديد قيم عالية للاستجابة للمتطلبات والحاجات الجديدة، والترحيب بالمشاركة بين الموظفين والموظفات والقيادة وأولياء الأمور (الزهراني، ٢٠١٤).

ويظهر للباحثة وجود عددًا من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية خاصة العوامل المتعلقة بالقيادات الإشرافية، التي تتأثر بها عند قيامها بتأدية مهامها ووظائفها المختلفة، وهذه العوامل قد يكون أثرها إيجابيًا عليها وعلى إدارتها، مما يزيد من فاعلية العطاء والإنجاز، وقد يكون سلبي يؤدي إلى التعطيل، تتمثل في تطور وتقدم البلاد في مجال العلم والمعرفة والثقافة العامة والاقتصاد والبيئة والحياة الاجتماعية، والقيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع، وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلاب من مؤسساتهم التربوية، ومدى ما تملكه القيادات الإشرافية في إدارات التعليم من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن روح ديموقراطية وحب لعملها، ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياتها وسلطاتها الإدارية، ومدى ما تمارسه من سلطات لمتابعة من هم تحت مظلتهم من مشرفين ومدارس ومدراء ومعلمي ومراقبتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم، وكذلك الامكانات المادية والبشرية المتاحة لإدارات التعليم، ومدى كفاءة العاملين بها من مشرفين وإداريين ومعلمين ومدى استعدادهم ورغبتهم في البقاء وبذل الجهد والعطاء.

مراحل الالتزام التنظيمي:

يتطور الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة مرورًا بمراحل متتالية، وقد تناولها الباحثين بطرق مختلفة.

أشار أوريلي O' Reilly أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام كالتالي:

- مرحلة الإذعان: يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة الاتساق: يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفتخر بها.
- مرحلة التبني: يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافاً وقيماً خاصة به، وهكذا فإن الالتزام هو نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (العتيبي والسواط، ١٩٩٧)

أبعاد الالتزام التنظيمي:

أ. الالتزام العاطفي (الوجداني):

يقصد به شعور العاملين بعاطفة قوية تجاه مؤسساتهم، ومدى ارتباطهم بأهدافها وقيمها، مما يدفعهم للعمل بكل طاقاتهم لنجاح المؤسسة (السيد، ٢٠١٩). ويؤكد هذا النوع على تطابق الفرد مع المؤسسة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة (الضمور، ٢٠١٤)، لأنه موافق على أهدافها وقيمها وشروطها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (الدجاني، ٢٠١٨).

ب. الالتزام المعياري:

هو شعور الموظف بالاستمرار في العمل، وذلك بضغط من أسرته أو من المحيط الذي يعيش بها الموظف، أي يكون الالتزام أدبياً أو يكون نابعاً من ثقافته والتي بها طابع يرفض التغيير من مؤسسة إلى مؤسسة (Jameel & Jwmaa, 2020).

ج. الالتزام الاستمراري:

يشير إلى استعداد وجاهزية الموظف على الاستمرار في عمله، وقد أخذ قرار هذا الاستمرار نتيجة حساباته الداخلية التي توضح له مدى التكلفة التي سيعانيها الموظف، نتيجة ترك العمل في المؤسسة والبحث عن عمل آخر، ومن هنا تظهر حاجته للاستمرار في العمل مما يدفعه إلى البحث المستمر عن تطوير وتنمية قدراته ومهارات في العمل، والبحث عن مزيد من الاستثمار الذاتي ببذل مجهود وطاقة إضافية في وظيفته (Meyer & Allen, 1996).

ومما سبق وبعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة يظهر أن هناك مجالات أخرى للالتزام التنظيمي في مجال القيادات الإشرافية، كما تناولتها أبعاد البحث الحالي.

مجالات الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية:

أولاً: الالتزام تجاه العمل القيادي والإشرافي:

تمتاز العملية الإشرافية بكونها عملية قيادية إنسانية مبنية على رؤية مستقبلية لتطوير العمل التربوي، فهي قيادية من حيث كونها تتمثل في التأثير على المشرفين وغيرهم من منسوبي إدارة التعليم، لتنسيق جهودهم بما يسهم في تحسين العملية التعليمية، وهي عملية إنسانية تهدف للاعتراف بقيمة المعلم والمشرف بصفته إنساناً، وتعزز الثقة المتبادلة بين القيادات الإشرافية والمشرفين، بما يمكنه من توجيه الطاقات واستثمارها على النحو الأمثل، وهاتان الخصيصتان (القيادية والإنسانية) تتطلبان من القيادات الإشرافية أن يمتاز بنوع من المرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة، الأمر الذي يسهل على المشرفين الالتزام بها لتحقيق أهداف إدارة التعليم (عايش، ٢٠١٨).

ثانياً: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة:

تعرف التنمية المهنية المستدامة بأنها عملية منظمة وهادفة، تسعى لتطوير قدرة التربويين المعرفية والمهارية والأدائية، من أجل إحداث التغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم، لتحسين أدائهم المهني بشكل مستمر (الفاضل، ٢٠٢٠).

وتعرفها الباحثة بأنها قدرة القيادات الإشرافية على وضع الخطط اللازمة القابلة للارتقاء بأداء المشرفات التربويات، وتزويدهن بالمعارف الجديدة في مجال المهنة الإشرافية، استجابة لحاجات المجتمع، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إدارة التعليم لها.

ثالثاً: الالتزام تجاه المجتمع المحلي:

ويتمثل دور القيادات الإشرافية في الالتزام تجاه المجتمع المحلي من خلال تطوير علاقة منسوبي إدارة التعليم مع البيئة المحلية والمجتمع الخارجي عن طريق تشجيع تشكيل اللجان الإشرافية والخاصة بالشراكة المجتمعية، ومجالس الآباء والمعلمين، وتشجيع فتح مرافق للمجتمع المحلي، وتشجيع المشرفين التربويين رضا المستفيد الداخلي والخارجي وأيضاً على إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية المهمة التي تهم المجتمع المحلي، وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية وما يحصل فيها من تغيير (صالح، ٢٠١١).

المبحث الثاني القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

مفهوم القيادة المستدامة:

تشير "الاستدامة" إلى القدرة التي يمتلكها نظام معين على إحداث تحسين بشكل مستمر ومتسق مع القيم العميقة للأغراض الإنسانية، وتعتبر عن التطوير الحاصل والمستمر لفترات طويلة، والمحقق دون المساس بحقوق الآخرين حالياً أو مستقبلاً. كما يشير إلى بعض المعايير التي يمكن خلالها اعتبار المؤسسة مستدامة ومنها:

١. عندما يكون لها أداء مالي قوي.
 ٢. عندما يكون لها مقدررة على مواجهة الصعوبات الاجتماعية والاقتصادية.
 ٣. عندما يكون لها وضع ريادي في السوق (الحسيني، ٢٠٢١).
- "عرفت القيادة المستدامة بأنها تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية" (الطبلوي، ٢٠١٩، ص.٣).

وتعرف الباحثة القيادة المستدامة: ممارسات حديثه يمكن تطبيقها في إدارات التعليم التي من شأنها تحقيق استدامة العمل الإشرافي، كمؤسسة فاعلة اجتماعياً من خلال المبادئ التي تتبناها القيادات الإشرافية، وتتخذ القرارات على أساسها، وهي كالتالي: استدامة التعلم والنجاح، استدامة القيادة لدى الآخرين، العدالة، القيادة الموزعة.

خصائص القيادة المستدامة:

القيادة المستدامة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أمر حتمي لا بد منه لكافة المنظمات والمؤسسات العاملة في كافة المجتمعات التي تسعى لتحقيق تنمية شاملة مستدامة، فالقيادة الإداريين الذين يطبقون مبادئ الاستدامة في أنشطة وعمليات منظماتهم لا يخدمون بذلك منظماتهم فقط بل يخدمون بلدانهم أيضاً وذلك لتحقيق تنمية حقيقية مستدامة نحو حياة أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية، قيادة لديها القدرة على تحقيق حالة من التوازن الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار

من التميز والريادة. قيادة تؤمن بأهمية المشاركة من خلال الاتصالات الواعية والتعاون المثمر بينها وبين المرؤوسين، وبينها وبين كافة الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات (Avery & Bergsteiner, 2011).

أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي:

في الوقت الذي اتسم بالتغيرات المتسارعة والتحولت على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وزيادة متطلبات الأجيال الحاضرة عن سابقتها وما ترتب عن ذلك من زيادة في المهام والوظائف على من يقود هذه المؤسسات، أصبحنا بحاجة إلى قيادة حكيمة وواعدة تأخذ على عاتقها مهمة الحفاظ على المؤسسة وانجازاتها لفترة طويلة الأمد، وتسير بها نحو التقدم والتطور في ظل الوضع الراهن، ويراعي الموارد البشرية والمادية ويحافظ عليها، كالقيادة المستدامة فقد اكتسبت القيادة المستدامة اهتمام كبير لدى الباحثين في نواحي مختلفة في الميدان التربوي، حيث يرى جون (John, 2014) أن أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي تكمن في النقاط التالية:

- أنها ضرورية للحفاظ على ثقافة المؤسسة التعليمية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع التعليمي.
 - مشاركة جميع أعضاء المجتمع التعليمي في وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية ورسالتها.
 - أنها عامل هام في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني لأعضاء المجتمع التعليمي.
 - أن قدرة القائد المستدام في جعل أعضاء المجتمع التعليمي لديهم مسئولية مشتركة، يعد عنصرًا هامًا في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.
 - تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة.
- وتتفق الباحثة مع ما سبق أن أهمية القيادة المستدامة في المجال التربوي تكمن في القدوة الحسنة، وبناء فريق العمل ذو الهدف المشترك، ودعم التنمية المستدامة لأطراف العملية التعليمية، والعمل على تجهيز المعلمين ليصبحوا مؤهلين لمقاعد القيادة التي ستصبح شاغرة من خلال التقاعد أو النقل.

وظائف القيادة المستدامة:

تعدد وظائف القيادة المستدامة، وتم تناولها في كثير من الجوانب من قبل المتخصصين التربويين والباحثين، فمن هذه الوظائف ما ينطبق على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات التعليمية المختلفة كالمدارس أو إدارات التعليم أو منطقة

تعليمية ككل من أجل تحقيق قيادة مستدامة، ولقد أورد هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) مجموعة من الوظائف التي تنطبق على عمل إدارة التعليم من أجل تحقيق قيادة مستدامة داخل المؤسسة التعليمية وهي كما يلي:

١. ترتيب الأولويات بداية بالتعليم ثم الإنجاز ثم الاختبار.
٢. وضع السياسات والاستراتيجيات التي تتفق مع سياسة الدولة وثقافة المجتمع.
٣. استثمار الموارد ودعم العاملين والتطوير المهني بحيث يستطيع فريق العمل المؤسسي أن يعمل جنباً إلى جنب ليصبح هناك مجتمعات تعلم أقوى.
٤. استقطاب مدربي قيادة ومستشارين للعملية التعليمية لمساعدة بيئات التعلم في أن تصبح مجتمعات تعلم أقوى.
٥. إعداد قيادة متطورة لتنمية قيادة مستقبلية طموحة.
٦. بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات.
٧. تزويد النظام التعليمي بالمشرفين والقادة المتقاعدين الذين خدموا كمدرسين وتشكيل اجتماعات منظمة لمجموعة الدعم الخاصة بالمديرين الذين هم في الخدمة.

ممارسات القيادة المستدامة:

تتكون القيادة المستدامة من مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها ذو المناصب العالية في المؤسسات التعليمية وتعمل على تحسين أداء المؤسسة مقارنة باتجاهات القيادة التقليدية الأخرى، لذلك فقد وضعت كانترز (Kanters, 2013) مجموعة من الممارسات التي توجه القادة نحو إتباع اتجاه القيادة المستدامة في قيادتهم لمؤسساتهم وهي كالآتي:

١. الاعتناء بالخدمة المقدمة، والاهتمام بكيفية معاملة الآخرين، والاهتمام بأثر المؤسسة على المجتمع والبيئة.
٢. أن يكون الشخص منفتحاً متقبلاً للتغذية الراجعة من قبل الآخرين، وأن يتفحص القضايا من جوانب متعددة لوجهات النظر.
٣. الحوار والمناقشة مع العالم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
٤. أن يكون شخص يؤثر في ممارسات العملية التعليمية.
٥. اشراك الناس في التجهيز لعملية اتخاذ القرار واستخدام الإمكانيات دون استنزافها.
٦. إعطاء الفرصة للعاملين ليطوروا من أنفسهم.
٧. أن يكون الشخص ذو قدوة ومثالاً في القيم الخاصة به.
٨. التركيز على الارتقاء بأفضل الممارسات المهنية المستدامة وتعزيزها وحمايتها فكرياً وأخلاقياً.
٩. امتلاك رؤية مفتوحة وتتميز بالإبداع والابتكار تشجع على التغيير.

١٠. امتلاك الصبر وعدم التوقع والإصرار على النجاح الفوري والوثوق فيما هو مجهول.

١١. صناعة القرارات واستدامتها من قبل القائد والعاملين. ومن هنا يظهر للباحثة أن هذه الممارسات تجعل من القيادات الإشرافية داخل إدارات التعليم شخصية مبدعة ومؤثرة لها دورها الكبير في اندماج العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وشعورهم بالارتياح والولاء لهذه المؤسسة وبناء جو من العلاقات الانسانية الايجابية التي تجعل من العمل ذو أداء عال.

أبعاد القيادة المستدامة:

توافقت أغلب الدراسات السابقة على أبعاد القيادة المستدامة، حيث ذكرت جزء من تلك الدراسات أهم الأبعاد ومن تلك الدراسات (Hargreaves & Fink, 2003؛ Lambert، Avery & Bergsteiner, 2011؛ Hargreaves & Fink, 2006؛ Steve, 2012؛ Kanters, 2013؛ وعيدروس، ٢٠١٣؛ وفولان، ٢٠١٧؛ العازمي والرشيدي، ٢٠١٧) وهي كالآتي:

١. تعزيز التنوع: تقدر القيادة المستدامة قوة العمل المتنوعة، وذلك من منطلق إيمانها بأن التنوع هو السبيل لإيجاد حلول مبتكرة، وهو مفتاح الإبداع لإيجاد طرق جديدة في الحصول على النتائج والمخرجات التنظيمية. فالقائد المستدام يدرك أهمية الإبداع لأعمال المنظمة بصفة عامة، وأهميته بصفة خاصة للتكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع المتلاحق.
٢. تنمية العاملين: تنظر القيادة المستدامة إلى العاملين باعتبارهم أصول يجب رعايتها والحفاظ عليها، ولا ينبغي أبدا اعتبارهم أجزاء في آلة يمكن استبدالهم أو الاستغناء عنهم، فتنمية المنظمة لمواردها البشرية هو أحد العوامل الحاسمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
٣. التوجه بالتقدم: تهتم القيادة المستدامة ليس فقط بجودة النتائج والمخرجات الحالية للمنظمة، ولكنها أيضا تهتم بإحراز التقدم وما سيتم القيام به في المستقبل لتحسين الأداء.
٤. التوازن بين العمل والحياة: تولى القيادة المستدامة اهتماماً كبيراً بقضية التوازن بين العمل والحياة وبين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية وذلك لإقناعهم أن عبء العمل الثقيل الزائد عن الحد، وكذلك الافراد في العمل يؤدي إلى التوازن بين العمل والحياة على نطاق واسع داخل منظماتهم، فالقائد المستدام يدرك تماما أن النجاح الذي يتحقق من خلال استنزاف طاقة رؤوسيه هو نجاح لن يدوم.
٥. علاقات فعالة مع أصحاب المصالح: يحرص القائد المستدام على إقامة علاقات فعالة مع جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية وذلك من خلال جذب أصحاب المصالح وتفعيل مشاركتهم من خلال تهيئة الثقافة والنظم إقامة علاقات

بينهم وبين المنظمة تتسم بالالتزام المتبادل، والمسؤولية، والمصلحة المشتركة، تمكين وتنمية وتطوير أصحاب المصالح وكافة الأطراف المعنية عن طريق تشجيع الأفراد والمنظمات للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وذلك من خلال إقامة المحاضرات والندوات والمشاركة كمدرّب ومرشد في مجال التنمية المستدامة.

الدراسات السابقة:

دراسة الكندية والذهلي (٢٠٢١) هدفت عن الكشف لدور التكنولوجيا الرقمية في تحقيق متطلبات القيادة المستدامة لدى مديري مدارس سلطنة عمان وكذلك الكشف عن أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من مدير ومديرة مدارس التعليم، وتوصل البحث إلى أن دور التكنولوجيا الرقمية في تحقيق متطلبات القيادة المستدامة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، وكانت التوصيات بقيام قسم تطوير الأداء المدرسي بعقد ورش في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحقيق الأهداف الإجرائية للخطط المدرسية.

ودراسة العنزى (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (١١٧) قائد مدرسة من مدارس التعليم العام بشمال ووسط الرياض، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت متوسطة على جميع الأبعاد (بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام المستمر، بعد الالتزام الدائم).

ودراسة Oredein & Ebo (2021) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في ولاية اويو في نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية اويو النيجيرية، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام اداة الاستبيان، واطهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان منخفضاً، وتمت التوصية بأن تكون جميع الأيدي على سطح السفينة من أجل استنباط التدابير اللازمة لضمان أن يكون المعلمون أكثر التزامًا بوظائفهم والتي يمكن تحقيقها من خلال الإلهام الحقيقي، وأسلوب قيادة قوي، وخلق بيئة تمكينه تعزز التعليم والتعلم، واعتراف ثقافي قوي بمهنة التدريس.

ودراسة حسين والفرشوطي (٢٠١٩) هدفت الى التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مشرفين تربويين ومشرفات تربويات، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم وعدم تداخل المهام لديهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمشرفات التربويين حول الالتزام التنظيمي.

ودراسة السبيعي (٢٠١٩) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣١١) معلماً ومعلمة، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم متوسطة على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة، وتوصلت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بتحسين الممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام لدورها الفعال في تحقيق العدالة التنظيمية؛ تنظيم دورات خاصة لمديري المدارس بهدف توعيتهم بمفاهيم العدالة التنظيمية وكيفية تفعيلها، ودرجة تأثيرها على التزام المعلمين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة البحث الحالي في الآتي:

- بناء وتدعيم الإطار النظري.
- اختيار نوع منهج البحث وهو المنهج الوصفي الارتباطي.
- تحديد متغيرات البحث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإشرافية، عدد المدارس التي تشرف عليها).
- بناء أداة البحث وصياغة فقراتها لتلائم البحث الحالي وهي الاستبانة.
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية وصدق وثبات الأدوات.
- اختيار عينة البحث.

- الاستعانة بالمراجع الواردة في الدراسات السابقة مما ساعد الباحثة في العثور عليها.

أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة - التي تناولت الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، كما إنها طبقت على المشرفات التربويات ولم تطبق أي دراسة سابقة للمتغيرين معاً على هذه العينة المسؤولة عن تطوير وتحسين الهيئة الإدارية والتعليمية من خلال البرامج التدريبية واختيار أفضل الأساليب القيادية التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

- يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في بعض متغيرات البحث، وفي الزمان والمكان اللذين طُبِّقَ فيهما البحث.

منهجية وإجراءات البحث

أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المشرفات التربويات بإدارة تعليم محافظة بيشة، والبالغ عددهم (٢٦١) مشرفة تربوية على رأس العمل خلال العام الدراسي ١٤٤٣/١٤٤٢ هـ، في ضوء إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة بيشة من خلال زيارة قسم التخطيط والتطوير.

ثالثاً: عينة البحث:

تكونت العينة من جميع أفراد مجتمع البحث الكلي (٢٦١) مشرفة تربوية، نظراً لصغر حجم المجتمع، وقد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على كامل مجتمع البحث، وتم تلقى عدد (٢٢٠) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل، تمثل مجتمع البحث.

رابعاً: خصائص أفراد مجتمع البحث:

تم التعرف على خصائص أفراد مجتمع البحث وفق المتغيرات التالية: متغير المؤهل، متغير الخبرة الإشرافية، متغير عدد المدارس التي يتم الإشراف عليها، والتي لها مؤشرات دالة على نتائج البحث وتفصيل ذلك فيما يلي:

١. وصف مجتمع البحث وفق متغير المؤهل:

جدول (١) توزيع مجتمع البحث حسب متغير المؤهل

النسبة	التكرار	المؤهل
٨٤,١%	١٨٥	بكالوريوس

دراسات عليا	٣٥	١٥,٩%
المجموع	٢٢٠	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد مجتمع البحث كانت أكثر مؤهلاتهن بكالوريوس بنسبة ٨٤%، بينما نسبة ١٦% من مؤهل الدراسات العليا. ٢. وصف مجتمع البحث وفق متغير الخبرة الإشرافية:

جدول (٢) توزيع مجتمع البحث حسب متغير الخبرة الإشرافية

النسبة	التكرار	الخبرة
١٧,٣%	٣٨	أقل من (٥) سنوات
٢٣,٦%	٥٢	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات
٥٩,١%	١٣٠	أكثر من (١٠) سنوات
١٠٠,٠%	٢٢٠	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد مجتمع البحث كانت أكثرهن خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٥٩%، بينما نسبة ١٧% خبرتهن أقل من ٥ سنوات. ٣. وصف مجتمع البحث وفق متغير عدد المدارس التي يشرف عليها:

جدول (٣) توزيع مجتمع البحث حسب متغير عدد المدارس التي يشرف عليها

النسبة	التكرار	عدد المدارس
١٢,٣%	٢٧	أقل من ١٠ مدارس
٨٧,٧%	١٩٣	١٠ مدارس فأكثر
١٠٠,٠%	٢٢٠	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد المدارس التي يشرف عليها أغلب أفراد المجتمع هي أكثر من ١٠ مدارس بنسبة ٨٨%، بينما ١٢% كانت أقل من ١٠ مدارس.

خامساً: أداة البحث:

اشتملت الصورة الأولية على ما يأتي:

– الجزء الأول: تضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث وهي: (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – عدد المدارس التي يشرف عليها).

– الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة والتي بلغت بصورتها الأولية (٥١) فقرة وزعت على محورين وكل محور شمل عدد من الأبعاد الموضحة في الآتي:

المحور الأول: الالتزام التنظيمي وتكون من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة

أبعاد هي:

– البعد الأول: الالتزام تجاه العمل الإشرافي وتكون من (٨) فقرات.

- البعد الثاني: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة وتكون من (٧) فقرات.
 - البعد الثالث: الالتزام تجاه المجتمع المحلي وتكون من (٨) فقرات.
 - المحور الثاني: مبادئ القيادة المستدامة وتكون من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:
 - البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح وتكون من (٧) فقرات.
 - البعد الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين وتكون من (٧) فقرات.
 - البعد الثالث: العدالة وتكون من (٧) فقرات.
 - البعد الرابع: القيادة الموزعة وتكون من (٧) فقرات.
- ولقياس استجابة عينة البحث وضعت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) للتعبير عن استجابات أفراد العينة، وتعطي البدائل السابقة الدرجات التالية على الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

الخصائص السيكومترية (صدق وثبات أداة البحث):

صدق أداة البحث:

تم التحقق من صدق الاستبانة خلال طريقتين هما:

١. الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للأداة على المشرف العلمي على البحث؛ وبعد تعديل الملاحظات، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاص .

٢. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ومحاوره وأبعاده وفقراته تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٤٠) فرد من مجتمع البحث الأصلي، ثم تم حساب معامل ارتباط (بيرسون)، للتعرف على درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة من خلال حساب الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجداول التالية توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي:

١. صدق أبعاد الاستبانة:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط لكل بعد بالدرجة للمحور الذي ينتمي إليه

المحور	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
المحور الأول الالتزام التنظيمي	الالتزام تجاه العمل القيادي الاشرافي	٠,٩٠ **
	الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة	٠,٩٥ **
	الالتزام تجاه المجتمع المحلي	٠,٩١ **

٠,٩٤ **	استدامة التعلم والنجاح	المحور الثاني مبادئ القيادة المستدامة
٠,٩٥ **	استدامة القيادة لدى الآخرين	
٠,٩٤ **	العدالة	
٠,٩٥ **	القيادة الموزعة	

** دالة عند مستوى ٠,٠١

من الجدول (٤) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق محاور وأبعاد الاستبانة.

٢. صدق فقرات الاستبانة

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط لفقرات أبعاد المحور الثاني مبادئ القيادة المستدامة			معامل الارتباط لفقرات أبعاد المحور الأول الالتزام التنظيمي			
	القيادة الموزعة	العدالة	استدامة القيادة لدى الآخرين	استدامة التعلم والنجاح	الالتزام تجاه المجتمع المحلي	الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة	العمل القيادي الإشرافي
١	٠,٩٤ **	٠,٩٢ **	٠,٩٢ **	٠,٨٦ **	٠,٨٠ **	٠,٨٦ **	٠,٧٨ **
٢	٠,٩٣ **	٠,٩٤ **	٠,٩٣ **	٠,٩٢ **	٠,٥٤ **	٠,٨٦ **	٠,٨٠ **
٣	٠,٨٩ **	٠,٩٢ **	٠,٩٣ **	٠,٩٤ **	٠,٨٨ **	٠,٩٠ **	٠,٨٩ **
٤	٠,٩٢ **	٠,٩٤ **	٠,٨٩ **	٠,٩٤ **	٠,٨٤ **	٠,٩١ **	٠,٨٧ **
٥	٠,٩٣ **	٠,٩١ **	٠,٨٩ **	٠,٩٢ **	٠,٨٨ **	٠,٩٠ **	٠,٨٧ **
٦					٠,٩١ **	٠,٨٩ **	٠,٨٥ **

** دالة عند مستوى ٠,٠١

من الجدول (٥) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق فقرات الاستبانة.

ثبات أداة البحث:

وللتعرف على ثبات الأداة والذي يعني أن لو تم تكرار تطبيقها على نفس العينة ستكون الإجابة واحدة (العساف، ٢٠١٢، ٣٣٣)، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من المشرفات التربويات المكونة من (٤٠) فرداً من مجتمع البحث من غير عينة البحث الأساسية، وبعد أسبوعان تم تطبيق الاستبانة مرة أخرى على العينة نفسها، وتم استخراج معامل الثبات بين التطبيقين، وحساب معامل ثبات البناء الداخلي باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) ويوضح الجدول التالي نتائج الثبات:

جدول (٦) معاملات ثبات أداة البحث

معامل الثبات	أبعاد ومحاور الاستبانة
٠,٩٢	الالتزام تجاه العمل القيادي الاشرافي
٠,٩٥	الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة
٠,٨٥	الالتزام تجاه المجتمع المحلي
٠,٩٦	ثبات المحور الأول
٠,٩٥	استدامة التعلم والنجاح
٠,٩٥	استدامة القيادة لدى الآخرين
٠,٩٦	العدالة
٠,٩٦	القيادة الموزعة
٠,٩٨	ثبات المحور الثاني
٠,٩٦	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة الفا كرونباخ للثبات للاستبانة بشكل عام بلغت (٠,٩٦)، وكانت قيم ثبات محاور الاستبانة بلغت (٠,٩٦ - ٠,٩٨) وجميعها قيم مرتفعة للثبات. وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم وفق المجالات التالية: (الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي، والالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة، والالتزام تجاه المجتمع المحلي)؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث حول الدرجة الكلية للمحور الأول وأبعاده وفقرات كل بعد، ورتبت الفقرات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً، والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك المعتمد في البحث، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

عرض نتائج الدرجة الكلية المحور الأول: الالتزام التنظيمي وأبعاده:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة البحث مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم

م	أبعاد الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	البعد الأول: الالتزام تجاه العمل القيادي الاشرافي	٤,١٦	٠,٧٤	كبيرة	١
٢	البعد الثاني: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة	٣,٩٦	٠,٨٧	كبيرة	٢
٣	البعد الثالث: الالتزام تجاه المجتمع المحلي	٣,٧٧	٠,٧٦	كبيرة	٣
	الكلي	٣,٩٦	٠,٧٣	كبيرة	

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة آراء عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٩٦) ودرجة كبيرة، مما يؤكد أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم عالي، وقد يعود هذا لإدراكهم طبيعة عملهم وأهدافه وأهميته، واستشعار دورهم في تطوير العملية التعليمية. ويتضح من الجدول أن البعد الأول الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٦) ودرجة كبيرة؛ وقد يعود هذا إلى وعي القيادات الإشرافية بأهمية العمل الإشرافي والعمل على تطويره وتحقيق أهدافه؛ وجاء بالترتيب الثاني البعد الثاني الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة بمتوسط بلغ (٣,٩٦) ودرجة كبيرة، وقد هذا يعود إلى الدافعية الكبيرة لدى القيادات الإشرافية في إنجاز المهام وأهمها مهام التدريب والتنمية المهنية للمشرفات التربويات، وحصل البعد الثالث الالتزام تجاه المجتمع المحلي على المرتبة الثالثة ودرجة كبيرة بمتوسط بلغ (٣,٧٧)؛ وهذا قد يعزى إلى إيمان القيادات الإشرافية بالدور الكبير للشراكة المجتمعية وتفعيلها في تطوير العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٩)، ودراسة العمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام حصل على درجة كبيرة. البعد الأول: الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي:

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول
١	كبيرة جدا	٠,٧٤	٤,٣٥	١ تعمل على تطبيق اللوائح والأنظمة بشكل مرن مما يسهل الالتزام بها.
٦	كبيرة جدا	٠,٨٠	٤,٣٠	٦ تؤمن بأهمية العمل الإشرافي على الرغم من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقها.
٤	كبيرة جدا	٠,٨٩	٤,٢٢	٤ تدعم الأفكار الإبداعية التي تحقق أهداف العمل الإشرافي.
٣	كبيرة	٠,٨٩	٤,٠٦	٣ تهتم برفع معدلات الالتزام للمشرفات التربويات من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
٥	كبيرة	١,٠٠	٤,٠١	٥ تساهم في توفير بيئة جاذبة للعمل الإشرافي.
٦	كبيرة	٠,٩٣	٣,٩٩	٦ توجد رؤية مستقبلية لتطوير العمل الإشرافي.
	كبيرة	٠,٧٤	٤,١٦	المتوسط الكلي

يلاحظ من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي بلغ (٤,١٦) وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على ممارسة القيادة الإشرافية أدوارهم القيادية بدرجة عالية، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية

لفقرات البعد الأول الالتزام تجاه العمل القيادي الاشرافي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم تراوحت ما بين (٣,٩٩ - ٤,٣٥) وتباينت درجة موافقة عينة البحث ما بين كبيرة جداً وكبيرة، ويلاحظ حصول الفقرة الأولى التي تنص على " تعمل على تطبيق اللوائح والأنظمة بشكل مرن مما يسهل الالتزام بها "؛ على الترتيب الأول بمتوسط (٤,٣٥) ودرجة كبيرة جداً؛ وقد يعود ذلك إلى نمط القيادة الذي تستخدمه القيادات الاشرافية التي تراعي ظروف المشرفات التربويات عند تطبيق اللوائح والأنظمة حتى تساعدهن على تنفيذها برغبة وسرور، وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على "توجد رؤية مستقبلية لتطوير العمل الإشرافي"؛ حيث بلغ متوسطها (٣,٩٩) بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى كثرة التزامات المشرفات التربويات الأسرية والشخصية، أو قد يعود ذلك إلى اهتمام القيادات الاشرافية بالعمل الاشرافي من خلال وضع خطط التطوير المستقبلية للارتقاء به وتحقيق التميز في العمل الاشرافي.

البعد الثاني: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بالالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني
١	كبيرة	٠,٩٣	٤,١٤	تضع للعاملات أهداف في الخطة الإشرافية تخص التنمية المهنية.
٢	كبيرة	٠,٩٤	٤,٠٦	تركز على الاستفادة من الانجازات التربوية الناجحة في الميدان التربوي.
٣	كبيرة	٠,٩١	٤,٠٥	تركز على مفهوم التعلم المستمر في عملية التنمية المهنية للمشرفات التربويات.
٤	كبيرة	١,٠٦	٣,٨٧	تتيح فرص المشاركة للعاملات في المؤتمرات والنشاطات التربوية (محلياً / خارجياً).
٥	كبيرة	١,٠٢	٣,٨٦	تقترح برامج ومبادرات لدعم التنمية المهنية المستدامة للمشرفات التربويات.
٦	كبيرة	١,٠٣	٣,٧٦	تطبق عملية التقويم الذاتي لمشرفات التربويات بأدوات مقننة على مستوى الإدارة التعليمية.
	كبيرة	٠,٨٧	٣,٩٦	المتوسط الكلي

يلاحظ من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم بلغ (٣,٩٦) وبدرجة كبيرة، وهذا مؤشر على وجود تفاني عالي لدى القيادات الإشرافية في تطوير برامج التنمية المهنية لتطوير مهارات المشرفات التربويات، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة تراوحت ما بين (٣,٧٦ - ٤,١٤) وجميعها حصلت على درجة كبيرة، ويلاحظ حصول الفقرة الأولى التي تنص

على " تضع للعاملات أهداف في الخطة الإشرافية تخص التنمية المهنية؛ على الترتيب الأول بمتوسط (٤,١٤) ودرجة كبيرة؛ وقد يعود ذلك إلى وعي القيادات الإشرافية بعملية وضع الأهداف في توجيه وتنفيذ الخطط الإشرافية ومتابعتها وتقييمها بسهولة في ضوء تلك الأهداف، وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "تطبق عملية التقويم الذاتي للمشرفات التربويات بأدوات مقننة على مستوى الإدارة التعليمية"؛ حيث بلغ متوسطها (٣,٧٦) بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى إصرار القيادات الإشرافية على متابعة مستوى ومدى تحقق الأهداف من العمل الإشرافي ومعرفة نقاط الضعف والقوة في مختلف جوانبه.

البعد الثالث: الالتزام تجاه المجتمع المحلي

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلقة بالالتزام تجاه المجتمع المحلي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث
١	كبيرة	٠,٩٢	٣,٨٩	تعمل على ايجاد اتفاقيات وشراكات ناجحة مع المجتمع المحلي.
٢	كبيرة	١,٠٢	٣,٨٧	تطور قدرات المشرفات التربويات لمواجهة عمليات التغيير المجتمعي.
٣	كبيرة	٠,٩٦	٣,٨٠	تضمن الجهود المقدمة من المشرفات التربويات لدعم الشراكات المجتمعية.
٤	كبيرة	٠,٩٨	٣,٧٨	تتابع عمل اللجان الإشرافية الداعمة بالشراكات المجتمعية.
٥	كبيرة	١,٠٤	٣,٧٠	تستثمر احتياجات المجتمع المحلي كفرص لتعلم المشرفات التربويات.
٦	كبيرة	١,٠٨	٣,٥٧	تدعم العمل التطوعي للعاملات خارج أوقات الدوام الرسمي بشكل كبير.
	كبيرة	٠,٧٦	٣,٧٧	المتوسط الكلي

يلاحظ من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث الالتزام تجاه المجتمع المحلي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم بلغ ٣,٧٧ ودرجة كبيرة، وهذا مؤشر على وجود بذل جهود كبيرة من القيادات الإشرافية في تفعيل الشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لفقرات الالتزام تجاه المجتمع المحلي تراوحت ما بين (٣,٥٧ - ٣,٨٩) وجميعها حصلت على درجة كبيرة. ويلاحظ حصول الفقرة الأولى التي تنص على "تعمل على ايجاد اتفاقيات وشراكات ناجحة مع المجتمع المحلي"؛ على الترتيب الأول بمتوسط ٣,٨٩ ودرجة كبيرة؛ وقد يعود ذلك إلى شعور القيادات الإشرافية أن نجاح العملية التعليمية بشكل عام والإشرافية بشكل خاص إلا عن طريق خلق جسور تعاون مع المجتمع المحلي كونه شريك أساسي فيها. وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على " تدعم العمل التطوعي للعاملات خارج أوقات الدوام الرسمي بشكل كبير"؛ حيث بلغ

متوسطها ٣,٥٧ بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى إدراك القيادات الاشرافية بأن نجاح العمل ليس وقت الدوام الرسمي فقط وإنما في كل الأوقات وهذا شعور طبيعي نتيجة شعور القيادات الاشرافية أن العمل الاشرافي حيز اهتمامها باستمرار بأي وقت وبأي مكان.

النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: ما درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم وفق المبادئ التالية: استدامة التعلم والنجاح، استدامة القيادة لدى الآخرين، العدالة، القيادة الموزعة؟

للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث حول الدرجة الكلية للمحور الثاني وأبعاده وفقرات كل بعد، ورتبت الفقرات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً، والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك المعتمد في البحث، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح	٣,٨٩	٠,٩٠	كبيرة	٣
٢	البعد الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين	٣,٧٨	٠,٩٤	كبيرة	٤
٣	البعد الثالث: العدالة	٣,٩٩	٠,٩٢	كبيرة	٢
٤	البعد الرابع: القيادة الموزعة	٤,٠٢	٠,٩١	كبيرة	١
	الكلية	٣,٩٢	٠,٨٧	كبيرة	

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لدرجة موافقة آراء عينة البحث حول المحور الثاني ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٩٢) وبدرجة كبيرة، مما يؤكد أن درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم عالية، وقد يعزى إلى قيام القيادات الاشرافية بأداء بمهامهم وواجباتهم القيادية والإدارية على درجة عالية، ويتضح أن البعد الرابع القيادة الموزعة جاء بالترتيب الأول بمتوسط بلغ (٤,٠٢) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى وعي القيادات الاشرافية بأهمية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ممارسة القيادة التشاركية في عملهم القيادي. وحصل البعد الثالث العدالة على المرتبة الثانية ودرجة كبيرة بمتوسط بلغ (٣,٩٩)، وقد يعود هذا إلى إدراك القيادات الاشرافية أهمية ممارسة الشفافية والعدالة في مختلف تعاملاتهم من خلال العدالة في توزيع المهام والأعمال بين المشرفات التربويات حتى يتم تحفيز الجميع نحو العمل دون

تذمر. وحصل البعد الأول استدامة التعلم والنجاح على المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة ومتوسط بلغ ٣,٨٩؛ وقد يعزى إلى شعور القيادات الإشرافية بأهمية مهنة الإشراف في الارتقاء بالعملية التعليمية. وحصل على المرتبة الرابعة البعد الثاني استدامة القيادة لدى الآخرين بمتوسط بلغ ٣,٧٨ ودرجة كبيرة، وهذا قد يعود إلى العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والتعاون والمشاركة بين القيادات الإشرافية والمشرفات التربويات مما يشعرهن بالثقة وتحفيزهن على العمل والانجاز.

البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح:

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق باستدامة التعلم والنجاح

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول	
١	كبيرة	٠,٨٨	٤,٠٣	تتيح قنوات اتصال فاعلة بين المشرفات التربويات لتبادل المعلومات والخبرات.	١
٢	كبيرة	١,٠٠	٣,٩٣	توظف التغذية الراجعة لدعم الممارسات الإشرافية الجيدة.	٣
٣	كبيرة	٠,٩٠	٣,٩٣	تسهم في تطوير المواقف التعليمية بجمع جوانبها وعناصرها الفنية.	٥
٤	كبيرة	١,٠٥	٣,٨٠	تعمل على تبني رؤية مستقبلية من خلال الاستثمار الفعال للموارد المتاحة.	٤
٥	كبيرة	١,٠٤	٣,٧٨	تتبنى مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين الإدارات التعليمية.	٢
	كبيرة	٠,٩٠	٣,٨٩	المتوسط الكلي	

يلاحظ من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي للبعد الأول المتعلق بممارسة القيادات الإشرافية مبدأ استدامة التعلم والنجاح بلغ (٣,٨٩) وبدرجة كبيرة، وهذا مؤشر على ممارسة القيادات الإشرافية بإدارة التعليم أساليب القيادة التي تعمل على التنمية التعليمية المستدامة بدرجة عالية، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة البحث حول فقرات بعد استدامة التعلم والنجاح تراوحت ما بين (٣,٧٨ - ٤,٠٣) وجميعها حصلت على درجة كبيرة، ويلاحظ حصول الفقرة الأولى التي تنص على " تتيح قنوات اتصال فاعلة بين المشرفات التربويات لتبادل المعلومات والخبرات" على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٤,٠٣) وبدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى أهمية عملية الاتصال والتواصل الفعال في انجاز المهام بسهولة وسرعة، وتساعد قنوات الاتصال الرقمية في توفير المعلومات المطلوبة وتبادلها بيسر وسرعة. فعملية الاتصال من أهم العمليات الإدارية التي تساعد القائد في انجاز العمل وتحقيق النجاح. وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على " تتبنى مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين الإدارات التعليمية"؛ حيث بلغ متوسطها (٣,٧٨) بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى وعي القيادات الإشرافية بأهمية الاستفادة من مختلف

التجارب والخبرات والأنشطة التربوية الناجحة التي تتبعها مختلف الإدارات التعليمية لتطوير العمل الاشرافي والارتقاء به.
 البعد الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين
 جدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق باستدامة القيادة لدى الآخرين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني	
١	كبيرة	١,٠٣	٣,٨٧	تعزز ثقة المشرفات التربويات من خلال توظيف فرصة مشاركتهن في النشاطات المتعددة كمثلين لها.	٣
٢	كبيرة	١,٠٢	٣,٨٥	توفر الدعم اللازم للقيادات حديثة الترشيح في الميدان التربوي.	٥
٣	كبيرة	١,٠٣	٣,٨٤	تدعم التمكين القيادي لتبني صف ثاني من القيادات المؤهلة.	١
٤	كبيرة	١,٠٢	٣,٦٩	تضع رؤية استراتيجية واضحة لعملية التعاقب القيادي بين المشرفات التربويات.	٢
٥	كبيرة	١,٠٧	٣,٦٤	تحدد مقياس مقنن لقياس القدرات القيادية لدى المشرفات التربويات.	٤
	كبيرة	٠,٩٤	٣,٧٨	المتوسط الكلي	

يلاحظ من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني المتعلق بممارسة القيادات الاشرافية مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين بلغ (٣,٧٨) وبدرجة كبيرة، وهذا مؤشر على ممارسة القيادات الإشرافية بإدارة التعليم أساليب القيادة التي تعمل على استدامة القيادة لدى المشرفات التربويات بدرجة عالية، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة البحث حول فقرات بعد استدامة القيادة لدى الآخرين تراوحت ما بين (٣,٦٤ - ٣,٨٧) وجميعها حصلت على درجة كبيرة، ويلاحظ حصول الفقرة الثالثة التي تنص على "تعزز ثقة المشرفات التربويات من خلال توظيف فرصة مشاركتهن في النشاطات المتعددة كمثلين لها" على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٣,٨٧) وبدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى إدراك القيادات الاشرافية بأهمية القيادة التشاركية في منح المشرفات التربويات مزيد من الثقة ومنحهن بعض الصلاحيات وتفويضهن للسلطة في بعض المهام بما يكسبهن مهارات القيادة وتحقيق الذات. وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "تحدد مقاييس مقننة لقياس القدرات القيادية لدى المشرفات التربويات"؛ حيث بلغ متوسطها (٣,٦٤) بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى أهمية التقييم في قياس المهارات القيادية لدي المشرفات التربويات بغرض امكانية ترشيح المواهب القيادية منهن لتولي زمام أمور القيادة بعد انتهاء فترة القيادات الحالية.

البعد الثالث: العدالة

جدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الثالث المتعلق بالعدالة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث
١	كبيرة	١,٠٠	٤,٠٥	تسعى إلى ترسيخ مبدأ العدالة في التدريب والتأهيل للمشرفات التربويات.
٢	كبيرة	٠,٩٩	٤,٠٢	تعمل على توزيع المهام والأعمال بين المشرفات التربويات بطريقة عادلة.
٣	كبيرة	٠,٩٧	٣,٩٨	تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
٤	كبيرة	٠,٩٥	٣,٩٥	تقيم المشرفات التربويات على أداء المهام الموكلة لهم بناء على معايير محكمة.
٥	كبيرة	١,٠٥	٣,٩٤	توفر نظام عادل للفصل في الشكاوى والتظلمات.
	كبيرة	٠,٩٢	٣,٩٩	المتوسط الكلي

يلاحظ من الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث المتعلق بممارسة القيادات الإشرافية مبدأ العدالة بلغ (٣,٩٩) وبدرجة كبيرة، وهذا مؤشر على ممارسة القيادات الإشرافية بإدارة التعليم أساليب القيادة التي تعمل على تحقيق العدالة بين المشرفات التربويات بدرجة عالية، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة البحث حول فقرات بعد لعدالة تراوحت ما بين (٣,٩٤ - ٤,٠٥) وجميعها حصلت على درجة كبيرة، ويلاحظ حصول الفقرة الأولى التي تنص على " تسعى إلى ترسيخ مبدأ العدالة في التدريب والتأهيل للمشرفات التربوية" على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٤,٠٥) وبدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى إدراك القيادات الإشرافية بأهمية تطوير مهارات جميع المشرفات التربويات بدون إقصاء أو تمييز لأن هذا سيعود بالنفع والفائدة لتطوير العمل والارتقاء به من خلال الاستفادة من جميع الكفاءات من المشرفات التربويات. وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الخامسة التي تنص على " توفر نظام عادل للفصل في الشكاوى والتظلمات"؛ حيث بلغ متوسطها (٣,٩٤) بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى اهتمام القيادات الإشرافية للمساءلة كأحد عوامل الحوكمة الرشيدة والتي من خلالها تحقيق العدالة ومكافأة المتميز ومحاسبة المقصر وإعطاء الحقوق للجميع.

البعد الرابع: القيادة الموزعة

جدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الرابع المتعلق بالقيادة الموزعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع
١	كبيرة	٠,٩٢	٤,١٤	تنشر ثقافة العمل ضمن الفريق بين المشرفات التربويات.

٥	تستعين بالخبرة المهنية للعمليات في تطوير العمل القيادي.	٤,٠٧	١,٠٠	كبيرة	٢
١	تتعامل مع المشرفات التربويات باعتبارهم شركاء في قيادة العمل الإشرافي.	٤,٠٢	٠,٩٩	كبيرة	٣
٢	تحفز المشرفات التربويات على الاستقلالية في تنفيذ أدوارهم التطويرية.	٣,٩٧	١,٠٢	كبيرة	٤
٣	تبادر بمنح المشرفات التربويات فرصة المشاركة في المهام التي تنسم بالتعقيد.	٣,٩١	٠,٩٩	كبيرة	٥
	المتوسط الكلي	٤,٠٢	٠,٩١	كبيرة	

يلاحظ من الجدول (١٥) أن المتوسط الحسابي للبعد الرابع المتعلق بممارسة القيادات الإشرافية مبدأ القيادة الموزعة بلغ (٤,٠٢) وبدرجة كبيرة، وهذا مؤشر على ممارسة القيادات الإشرافية بإدارة التعليم أساليب القيادة التي تعمل على تحقيق مبدأ القيادة الموزعة بين المشرفات التربويات بدرجة عالية، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة البحث حول فقرات بعد القيادة الموزعة تراوحت ما بين (٣,٩١ - ٤,١٤) وجميعها حصلت على درجة كبيرة، ويلاحظ حصول الفقرة الرابع التي تنص على " تنشر ثقافة العمل ضمن الفريق بين المشرفات التربويات " على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٤,١٤) وبدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى إدراك القيادات الإشرافية بأهمية العمل التعاوني لتحقيق التميز في الأداء وسرعة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تجسيد قيم التعاون والاحترام بين المشرفات التربويات، ويزيد العمل بروح الفريق من طاقات المشرفات التربويات واستشعار المسؤولية وأن نجاح العمل هو نجاح للجميع. وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على "تبادر بمنح المشرفات التربويات فرصة المشاركة في المهام التي تنسم بالتعقيد"؛ حيث بلغ متوسطها (٣,٩١) بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى أهمية تشجيع الإبداع والابتكار لدى المشرفات التربويات واكتسابهن مهارات التحدي ومواجهة أي مهمة مهما كان مستوى صعوبتها.

النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث:

الذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة α ($= 0,05$)، بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجات استجابات أفراد عينة البحث بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة، والموضح بالجدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم

المحور الثاني: مبادئ القيادة المستدامة					الأبعاد والمحاور		
الكلية	القيادة الموزعة	العدالة	استدامة القيادة لدى الآخرين	استدامة التعلم والنجاح			
٠,٨٠	٠,٧٩	٠,٧٤	٠,٧٤	٠,٧٦	معامل الارتباط	الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي	المحور الأول: الالتزام التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٨٨	٠,٨٣	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٨٥	معامل الارتباط	الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٨٢	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٨٣	٠,٨٢	معامل الارتباط	الالتزام تجاه المجتمع المحلي	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٩٠	٠,٨٦	٠,٨١	٠,٨٨	٠,٨٨	معامل الارتباط	الكلية	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول (١٦) قيم معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي وممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، حيث وجد أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم بلغت (٠,٩٠) وهي قيمة موجبة عالية جداً ودالة إحصائياً، مما يثبت وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين الالتزام التنظيمي وممارسة مبادئ القيادة المستدامة، ومن الجدول أيضاً يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد مبادئ القيادة المستدامة تراوحت بين (٠,٧٠ - ٠,٨٨) وهي قيم عالية وموجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد وجود علاقة قوية طردية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده ومبادئ القيادة المستدامة وأبعاده، وقد يعزى ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم يؤثر بشكل إيجابي على ممارستهم مبادئ القيادة المستدامة، وهذا شيء طبيعي لأن القيادات الإشرافية عندما تحافظ على الالتزام التنظيمي سيؤدي إلى زيادة التعاون وتضافر الجهود بين المشرفات التربويات لتحقيق مستوى أداء عالي، والالتزام التنظيمي

يساعد القيادات في تحقيق العدالة والمساءلة وتطبيق اللوائح والأنظمة ومشاركة المشرفات التربويات في المهام القيادية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Hussain & Mansor 2015)، ودراسة (How & Ishak 2021)، ودراسة (Semih Çayak 2021) التي توصلت إلى أن العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ودرجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت إيجابية وعلى مستوى عالٍ.

النتيجة المتعلقة بالسؤال الرابع:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم؛ تُعزى إلى المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي- عدد المدارس التي تشرف عليها- سنوات الخبرة الإشرافية)؟

١. متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال الرابع بالجزء المتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة البحث، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١٧) اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	محاور الاستبانة	
دالة	٠,٠٠١	٣,٣٥١	٠,٦٨	٤,٢٣	١٨٥	بكالوريوس	البعد الأول: الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي
			٠,٩١	٣,٧٨	٣٥	دراسات عليا	
دالة	٠,٠٠٠	٣,٦٦٠	٠,٧٩	٤,٠٥	١٨٥	بكالوريوس	البعد الثاني: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة
			١,٠٩	٣,٤٨	٣٥	دراسات عليا	
دالة	٠,٠٠٢	٣,٢١٥	٠,٧٣	٣,٨٤	١٨٥	بكالوريوس	البعد الثالث: الالتزام تجاه المجتمع المحلي
			٠,٨٥	٣,٤٠	٣٥	دراسات عليا	
دالة	0.000	٣,٧٢٦	٠,٦٧	٤,٠٤	١٨٥	بكالوريوس	الكلية
			٠,٨٧	٣,٥٥	٣٥	دراسات عليا	

يتضح من الجدول (١٧) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بالنسبة الدرجة الكلية وجميع أبعاد المحور الأول، أي أن وجهة نظر عينة البحث تختلف باختلاف المؤهل العلمي، نحو درجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، ويتضح أن الفروق كانت لصالح المشرفات التربويات من ذوي مؤهل البكالوريوس، وقد يعود ذلك نتيجة زيادة ارتباطهم بالعمل الإشرافي أكثر من ذوي مؤهل الدراسات العليا لأنهم الأغلبية، وربما يعود ذلك

لانشغال الدراسات العليا بفترة البحث، وكذلك بسبب عملهم متعاونات ببعض الجامعات، وبالإضافة أن بعض المشرفات لم يستكملون دراستهم خوفاً من ترك مناصبهم القيادية وفقاً لاشتراطات وزارة التعليم توجيه العائدين من الدراسات العليا حسب شواغر الاحتياج بمدارس التعليم.

للإجابة عن السؤال الرابع بالجزء المتعلق بمتغير عدد المدارس التي تشرف عليها تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لعينتين مستقلتين (T- Test) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة البحث، والجدول الآتي يوضح ذلك:

١. متغير عدد المدارس التي تشرف عليها

جدول (١٨) اختبار ت لعينتين مستقلتين (T- Test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير عدد المدارس التي تشرف عليها

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أبعاد الاستبانة	
غير دالة	٠,٩٢	٠,١٠-	٠,٧٦	٤,١٤	٢٧	أقل من ١٠ مدارس	البعد الأول: الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي
			٠,٧٤	٤,١٦	١٩٣	١٠ مدارس فأكثر	
غير دالة	٠,٧٥	٠,٣١-	٠,٩٦	٣,٩١	٢٧	أقل من ١٠ مدارس	البعد الثاني: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة
			٠,٨٦	٣,٩٦	١٩٣	١٠ مدارس فأكثر	
غير دالة	٠,٧١	٠,٣٧-	٠,٨٩	٣,٧٢	٢٧	أقل من ١٠ مدارس	البعد الثالث: الالتزام تجاه المجتمع المحلي
			٠,٧٥	٣,٧٧	١٩٣	١٠ مدارس فأكثر	
غير دالة	٠,٧٧	٠,٢٩-	٠,٨٢	٣,٩٢	٢٧	أقل من ١٠ مدارس	الكلي
			٠,٧٢	٣,٩٧	١٩٣	١٠ مدارس فأكثر	

ينضح من الجدول (١٨) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث تعزى لمتغير عدد المدارس التي تشرف عليها، حيث وجد أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بالنسبة الدرجة الكلية للمحور الأول الوظيفي وجميع أبعاده، أي أن وجهة نظر عينة البحث لا تختلف نحو درجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم باختلاف عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف.

٢. متغير سنوات الخبرة الإشرافية:

للإجابة عن السؤال الرابع بالجزء المتعلق بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (تحليل التباين الأحادي)

للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة البحث، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١٩) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة الإشرافية

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
						بين المجموعات	داخل المجموعات
غير دالة	٠,١٥	١,٨٩	١٠,٢	٢	٢,٠٣٤	بين المجموعات	البعد الأول: الالتزام تجاه العمل القيادي الإشرافي
			٠,٥٤	٢١٧	١١٧,٠٢١	داخل المجموعات	
				٢١٩	١١٩,٠٥٥	المجموع	
غير دالة	٠,٣٦	١,٠٢	٠,٧٨	٢	١,٥٥٢	بين المجموعات	البعد الثاني: الالتزام تجاه التنمية المهنية المستدامة
			٠,٧٦	٢١٧	١٦٤,٥١٠	داخل المجموعات	
				٢١٩	١٦٦,٠٦٢	المجموع	
غير دالة	٠,١٤	١,٩٩	١,١٥	٢	٢,٢٩٢	بين المجموعات	البعد الثالث: الالتزام تجاه المجتمع المحلي
			٠,٥٨	٢١٧	١٢٥,٠٥٨	داخل المجموعات	
				٢١٩	١٢٧,٣٥٠	المجموع	
غير دالة	٠,٢١	١,٥٩	٠,٨٤	٢	١,٦٨١	بين المجموعات	الكلية
			٠,٥٣	٢١٧	١١٤,٦١٦	داخل المجموعات	
				٢١٩	١١٦,٢٩٧	المجموع	

يتضح من الجدول (١٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة وجهة نظر عينة البحث حول درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإشرافية، وبالنظر إلى الجدول يتضح أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) للدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي وجميع أبعاده، أي أن وجهة نظر العينة لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية، فمهما كانت سنوات الخبرة الإشرافية فأن مستوى الالتزام التنظيمي لا يختلف. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Gok & Ozcetin, 2021) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha = 0,05$ ، بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم؛ تُعزى إلى المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي- عدد المدارس التي تشرف عليها- سنوات الخبرة الإشرافية)؟

١. متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال الخامس بالجزء المتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتعرف

على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢٠) اختبارات لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة حسب متغير المؤهل العلمي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أبعاد الاستبانة	
						بكالوريوس	دراسات عليا
دالة	٠,٠٠١	٣,٣٤٤	٠,٨٤	٣,٩٨	١٨٥	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح	
						١,٠٣	٣,٤٤
دالة	٠,٠٠٠	٣,٥٧٢	٠,٨٤	٣,٨٧	١٨٥	البعد الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين	
						١,٢٥	٣,٢٧
دالة	٠,٠٠١	٣,٤٩٠	٠,٨٥	٤,٠٨	١٨٥	البعد الثالث: العدالة	
						١,١٠	٣,٥٠
دالة	٠,٠٠٠	٣,٧٥٠	٠,٨٣	٤,١٢	١٨٥	البعد الرابع: القيادة الموزعة	
						١,١١	٣,٥١
دالة	٠,٠٠٠	٣,٧٤٩	٠,٧٩	٤,٠١	١٨٥	الكلي	
						١,٠٨	٣,٤٣

يتضح من الجدول (٢٠) نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة الدرجة الكلية للمحور الثاني مبادئ القيادة المستدامة وجميع أبعاده، أي أن وجهة نظر عينة البحث تختلف باختلاف المؤهل العلمي، نحو درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، ويتضح أن الفروق كانت لصالح المشرفات التربويات من ذوي مؤهل البكالوريوس، وقد يعود ذلك نتيجة زيادة ارتباطهم بالعمل الإشرافي أكثر من ذوي مؤهل الدراسات العليا لأنهم الأغلبية وربما يعود ذلك لانشغال الدراسات العليا بفترة البحث، وكذلك بسبب عملهم متعاونات ببعض الجامعات، وبالإضافة أن بعض المشرفات لم يستكملون دراستهم خوفاً من ترك

مناصبهم القيادية وفقاً لاشتراطات وزارة التعليم توجيه العائدين من الدراسات العليا حسب شواغل الاحتياج بمدارس التعليم.

٢. متغير عدد المدارس التي تشرف عليها:

للإجابة عن السؤال الخامس بالجزء المتعلق بمتغير عدد المدارس التي تشرف عليها تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢١) اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة حسب متغير عدد المدارس التي تشرف عليها

أبعاد الاستبانة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح	أقل من ١٠ مدارس	٣,٨٤	٠,٧٠	٠,٠٢	٠,٩٩	غير دالة
	١٠ مدارس فأكثر	٣,٩٠	٠,٨٦			
البعد الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين	أقل من ١٠ مدارس	٣,٨٩	٠,٩٠	٠,٨٧-	٠,٣٨	غير دالة
	١٠ مدارس فأكثر	٦٣..	٠,٩٧			
البعد الثالث: العدالة	أقل من ١٠ مدارس	٣,٨٠	٠,٩٤	٠,٩٠-	٠,٣٧	غير دالة
	١٠ مدارس فأكثر	٣,٨٤	١,٠٠			
البعد الثاني: القيادة الموزعة	أقل من ١٠ مدارس	٤,٠١	٠,٩١	٠,٥٤-	٠,٥٩	غير دالة
	١٠ مدارس فأكثر	٣,٩٣	٠,٩٠			
الكلية	أقل من ١٠ مدارس	٣,٨٢	٠,٨٧	٠,٦١-	٠,٥٤	غير دالة
	١٠ مدارس فأكثر	٣,٩٣	٠,٨٧			

يتضح من الجدول (٢١) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة تعزى عدد المدارس التي تشرف عليها، حيث وجد أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بالنسبة الدرجة الكلية للمحور الثاني مبادئ القيادة المستدامة وجميع أبعاده، أي أن وجهة نظر

عينة البحث لا تختلف باختلاف عدد المدارس التي تشرف عليها، نحو درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم.
٣. متغير سنوات الخبرة الإشرافية:

للإجابة عن السؤال الخامس بالجزء المتعلق بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة البحث، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢٢) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة البحث حول ممارسة مبادئ القيادة المستدامة حسب متغير سنوات الخبرة الإشرافية

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	٠,٤١	٠,٨٩	٠,٧١	٢	١,٤٢٥	بين المجموعات
			٠,٨٠	٢١٧	١٧٤,١٢٦	داخل المجموعات
				٢١٩	١٧٥,٥٥١	المجموع
غير دالة	٠,٣٨	٠,٩٧	٠,٨٦	٢	١,٧٢٩	بين المجموعات
			٠,٨٩	٢١٧	١٩٣,٧٦٧	داخل المجموعات
				٢١٩	١٩٥,٤٩٥	المجموع
غير دالة	٠,٦٧	٠,٤٠	٠,٣٤	٢	٠,٦٨	بين المجموعات
			٠,٨٤	٢١٧	١٨٣,١٦٣	داخل المجموعات
				٢١٩	١٨٣,٨٣٩	المجموع
غير دالة	٠,٦٢	٠,٤٨	٠,٤٠	٢	٠,٨٠	بين المجموعات
			٠,٨٣	٢١٧	١٨٠,١٣٥	داخل المجموعات
				٢١٩	١٨٠,٩٣٥	المجموع
غير دالة	٠,٥٢	٠,٦٦	٠,٥٠	٢	١,٠٠	بين المجموعات
			٠,٧٦	٢١٧	١٦٣,٩٧٣	داخل المجموعات
				٢١٩	١٦٤,٩٧٢	المجموع

يتضح من الجدول (٢٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، وبالنظر إلى الجدول يتضح أن قيمة (ف) غير دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠٥) للدرجة الكلية لمحور مبادئ القيادة المستدامة وجميع أبعاده، أي أن وجهة نظر العينة لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة في ممارسة القيادات الإشرافية لمبادئ القيادة المستدامة.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث فقد أوصى البحث عدداً من التوصيات أهمها:

- ضرورة بناء معايير للالتزام التنظيمي قابلة للقياس في ضوء مبادئ القيادة المستدامة من أصحاب القرار بإدارات التعليم.
- تحسين وتطوير آليات تفعيل التوأمة المهنية لدورها الرائد في استدامة القيادات الإشرافية.
- تعزيز ممارسات الالتزام التنظيمي من خلال الإبقاء على البيئة المحفزة على التطوير والابداع، ودعم القيادات الإشرافية في إدارات التعليم بالمكافآت المادية والمعنوية، للمحافظة على اهتمامهم برفع مستويات الالتزام التنظيمي للعمل لدوره المحوري في الارتقاء بجودة التعليم للوصول إلى التميز المؤسسي.
- التطوير المهني المستمر للقيادات الإشرافية و المشرفين والقيادات المدرسية، وتوظيف الأساليب الحديثة في التقييم من خلال الاطلاع على الخبرات والتجارب العالمية الخبيرة، والتي لها علاقة بالاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.
- الاهتمام بتوجيه منظومة القيادة المستدامة بما يخدم الالتزام التنظيمي للمشرفات التربويات، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التي تتعلق بآليات واستراتيجيات توظيف مبادئ القيادة المستدامة في البيئات التعليمية، وتحديد ابرز المبادئ للقيادة المستدامة التي تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الكوادر البشرية في التعليم العام.

مقترحات البحث:

- في ضوء نتائج البحث اقترحت الباحثة إجراء الأبحاث المستقبلية الآتية:
- إجراء نفس البحث الحالي على القيادات الإشرافية بإدارة التعليم العام في مدن ومناطق أخرى، وعلى متغيرات أخرى.
- دور الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم العام في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- تصور مقترح لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة.
- استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات مبادئ القيادة المستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء الابداع التنظيمي.

المراجع

- اشتويوي، محمد عمر أحمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- التويجري، فاطنة؛ العتيبي، أسماء. (٢٠٢٠). دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ٦(٦)، ١٠٥٩-١٠٩١.
- الجنابي، سجاد وآخرون. (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، ١(٤٩)، ١٨٥-٢١٠.
- حسين، سلامة عبد العظيم؛ السبكي، عبير أحمد؛ شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية.
- الحسيني، مشاري. (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترح للتطوير". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٣(٢).
- حلس، صقر محمد أكرم. (٢٠١٢). دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة. الجامعة الإسلامية - غزة.
- حمزة، معتوق. (٢٠٢٠). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حوالة، سهير بنت محمد؛ المطيري، نورة بليهان. (٢٠١٩). واقع تطبيق القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٢(١٠)، ٣٦٤-٤٠٧.
- الخطيب، طالب عبد الله. (٢٠١٥). الاشراف التربوي وفق الادوار الجديدة للمعلمين، دار الكتاب الجامعي.
- الدجاني، لينا مصطفى. (٢٠١٣). درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى فعالية المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- درادكة، أمجد؛ محمود، والدجاني. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام

- التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "الأردن". مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، ١٤(٤)، ١٥٨-١٧٣.
- الرشيدي، حسن مجبل؛ العازمي، فيصل مدعث. (٢٠١٧). تقييم الممارسات لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ١٨(٦)، ٤٩-٥٣٣.
- الرشيدي، منيرة سعود. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، ٢٢(٤)، ٦٠٣-٦٣٦.
- الزهراني، مريم أحمد محمد. (٢٠١٤). القيادة الابداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزواهره، ليث إبراهيم حمدان. (٢٠١٧). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- السالمي، عبد المحسن دخيل. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- السيبي، عبد الله. (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، ٣٣(١٣٢).
- السيبي، عبد الله. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين [اطروحة ماجستير]. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- السيد، حليلة. (٢٠١٩). درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٩)، ٤٨-١.
- الشهري، خالد بن محمد. (٢٠١٤). دليل المشرف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- صالح، إبراهيم محمد. (٢٠١١). الإدارة والإشراف التربوي. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.

صلاح، عطا الله. (٢٠١١). دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ٢١- ٢٢ أغسطس ٢٠١١.

الطبلاوي، نجوى عبد الله. (٢٠١٩). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، ٢٣ و ٢٤ من نيسان ٢٠١٩ داخل حرم جامعة بيرزيت.

عاشوري، ابتسام. (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، ٧(٦)، ٦٣-٧٥.

عايش، أحمد. (٢٠١٨). تطبيقات في الإشراف التربوي (ط.٣). دار الأمل للنشر، عمان.

العتيبي، سعود محمد؛ السواط، طلق عوض الله. (١٩٩٧). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، ١٩(٧٠)، ١٣-٦٧.

العمري، مشرف. (٢٠١٩). واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص "دراسة ميدانية". مجلة جامعة الأزهر، ٣٨(١).

العنزي، نايف بن عماش بن سويلم. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٧)، ٣٤٠-٢٩٥.

عيداروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٤). القيادة المستدامة ودورها في تعزيز النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٥(٨)، ١-٧١.

الفاضل، مأمون حسن. (٢٠٢٠). التنمية المهنية للمعلمين في ظل التحديات العالمية. دار مؤاب للنشر والتوزيع، عمان.

الفرشوطي، أحمد وحسين، بانقا. (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(١).

فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط.١). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فولان، مايكل. (٢٠١٧). القيادة المستدامة، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الخبر.

قنيطير، أمجاد بنت قنيطير. (٢٠١٩). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفي من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (١٠)، ٢٩-٥٧.

كريري، عصام محمد علي. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك خالد كلية التربية، ابها.

الكندي، لطيفة عبد الله؛ الذهلي، ربيع بن المر. (٢٠٢١). دور التكنولوجيا الرقمية في تحقيق متطلبات القيادة المستدامة لدى مديري مدارس سلطنة عمان. كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة.

المدھون، موسى توفيق؛ الجزراوي، إبراهيم محمد علي. (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور (ط.١)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

مرتجى، ذكريات أحمد. (٢٠٠٩). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث وسبل تفعيله [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، غزة.

المطيري، نورة بليهان. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٤ (٢)، ٢٢-٥٩.

مومني، ساره؛ بوسهمين، أحمد. (٢٠١٨). أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٤ (٢)، ١٦٤-١٨١.

المومني، واصل جميل. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية الفعالة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الهويش، خالد محمد. (٢٠١٣). فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & leadership*, 39(3), 5-15.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

- Harun, H., Mom, S. (2014). Leadership development and sustainable leadership among TVET student. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 27-38.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi delta kappan*, 84(9), 693-700.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of School Leadership*, 16(5), 550-565.
- Hussain, Shabita Md, & Mansor, Azlin Norhaini. (2015). The principal`s sustainable leadership and the relation with teachers` organization commitment: a case study of government assistance religious school, *Educational Community and Cultural Diversity*, (3), 1358-1374.
- How, Richael Phil Thien, & Ishak, Mohd Zaki Bin. (2021). Empowering teachers` commitment: how do six dimensions of sustainable leadership play a role?, *Management Research Journal*, 10(2), 49-64.
- Gok, Ebru Burcu Cimili , & Ozcetin, Serdar. (2021). The effect of school culture on teachers` organizational commitment, *Journal of Educational and Policy Leadership Studies*, 5(1), 1-20.
- Kanters, Nora. (2013). Sustainable leadership Research on the development of aguideline for sustainable leadership, Master thesis University of Humanistic Studies Graduation variants: Critical Organization and Intervention Studies & Education (KOIS & Educatie).
- Sultan, Sustainable, Th., Nazim, A., Qader, B. and Khan, Z. (2010). Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees` Performance, 2(8), 225-233.
- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior,

- International Journal of Business and Management, 8(15), 57-68.
- McCann, J.T., Holt, R.A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment, Inter-national Journal of Management Practice, 4(2), 134-148.
- Oredein, Afolakemi O. & Ebo, Adeyemi A. (2021). Job and organizational commitment of public secondary school teachers in Oyo, Nigeria, IFE Social Sciences Review, 29(2), 43-52.
- Palta, Aysegul (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment, International Education Studies, 12(4), 36-41.
- Lambert, S. (2020). The implementation of sustainable leadership in general further education colleges.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & J Jwmaa, S. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers
- John W. Cook. (2014). Sustainable school leadership: The teachers perspectives, International journal of educational leadership preparation, 9(1).