

"القيادة المستدامة مدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف"

إعداد الباحثين:

د. حصة بنت عبد المحسن الضويان

أستاذ مساعد- كلية التربية- جامعة القصيم

هناء بنت مساعد عايد السمره

ماجستير القيادة التربوية- كلية التربية – جامعة القصيم

ملخص البحث

هدف البحث إلى دراسة القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في استبانة وزعت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة الجوف. شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: القيادة المستدامة بأبعادها (استدامة تنمية المورد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية، تبني ورعاية الابتكار)، والانتماء الوظيفي بأبعاده (العاطفي، الاستتوري، المعيري)، ومتطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن توجة مملسة القيادة المستدامة من وجهة نظر أواد العينة كانت مرتفعة، كما تبين وجود مسوق عالٍ من الانتماء الوظيفي لديهم. وأوصى البحث بضرورة تبني المؤسسات التعليمية لمفاهيم القيادة المستدامة في الخطط الإدارية والتربوية، والعمل على تعزيز مملساتها لما لها من أثر إيجابي في رفع مستويات الانتماء الوظيفي، بما ينعكس على استتوار البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: استدامة تنمية المورد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتبني ورعاية الإبداع والابتكار.

المقدمة

مع تصاعد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتزايد الضغوط على نظم التعليم لتحقيق جودة شاملة ومخرجات مستدامة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على مواكبة هذه التغيرات المعقدة. في ظل تلك التطورات تشهد الأنظمة التربوية الحديثة تحولاً جوهرياً نحو تبني مفاهيم قيادية مستدامة تواكب التحديات المستقبلية، حيث لم تعد القيادة التقليدية كافية لضمان استتورية التطوير المؤسسي في ظل التغيرات السريعة في البيئة التعليمية (Hargreaves & Fink, 2005)، وتمثل القيادة المستدامة نمط إداري يركز على تحقيق التوازن بين النتائج الفورية واحتياجات المستقبل، مع الحفاظ على المورد البشرية والمادية وتعزيز قوتها الابتكارية (Davies, 2007).

إن القيادة المستدامة تبرز كركزة أساسية للمؤسسة التعليمية بجميع جوانبها وموردها البشرية والمادية، إذ تركز القيادة المستدامة على أفعال أولئك الذين لديهم منطق استراتيجي في العمل ويمكنهم التأثير على الآخرين والمنظمات لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية (Brown 2011)، ولا تقتصر القيادة المستدامة على كونها مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها، وإنما بالإضافة إلى ذلك فهي سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأواد على تحقيق النتائج الهامة والتي لن تتحقق بدون ذلك السلوك (Hargreaves & Fink, 2005).

فالقيادة المستدامة تعد مدخلا حديثا في الإدارة التربوية، إذ تُركز على تعزيز الاستتوار الوظيفي عبر تبني سياسات تدعم النمو المهني المستمر للمعلمين، وتوفير بيئة عمل محوّة واعي التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية (Mwangwela et al., 2024). وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة لـ (Grissom et al., 2021) إلى أن المملسات القيادية الفعّالة تسهم في خفض معدلات ترك الوظيفة بين المعلمين، خاصةً عندما تتماشى مع رؤية مؤسسية طويلة الأمد. وهذا يبرز دوراً محورياً للنمط القيادي في المؤسسات التعليمية في تحقيق الاستتوار المهني للمعلمين وعدم ترك العمل وانعكاسه على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين والتوازن في تحقيق أهدافها وتمكين كواؤها من مواكبة متطلبات التنمية المستدامة.

كما أشرت دراسة (Olagoke & Oriyomi, 2024) إلى أن الانتماء الوظيفي يمثل أحد الركائز النفسية التي تعكس ارتباط المعلمين بمؤسساتهم ورضاهم عن أولهم، مما ينعكس على جودة الأداء التعليمي واستقراره. وكما تشير الأدبيات أيضا إلى أن هذا الانتماء يتشكل من خلال عوامل متعددة، أبرزها: الدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، وتوفير فرص التطوير المهني (Fernández-Arias & Vergara- Rodríguez, 2024). هنا تبرز إمكانية الربط بين مملسات القيادة المستدامة وتعزيز الانتماء الوظيفي، حيث تسهم البيئة القيادية الداعمة في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والرضا عن العمل، مما يزيد من استعداد المعلمين لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة (Muthoifin et al., 2025). فالقادة الذين يتبنون نهجا مستداما ينجحون في تعزيز روح الفوق وتحقيق رضا وظيفي أكبر، مما ينعكس إيجابا على مستويات الانتماء الوظيفي (Gemechu, 2025). وبناء على ما سبق، تبرز الحاجة إلى استكشاف أثر القيادة المستدامة على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس، وما يمكن أن يترتب على ذلك من تحسين لجودة التعليم واستقرار العملية التعليمية.

مشكلة البحث

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، لم تعد القيادة التربوية مجرد أداة لإدارة العمليات المدرسية، بل أصبحت عنصرا محوريا في توجيه التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية. ومن هنا يبرز مفهوم القيادة المستدامة كمدخل حديث يُعنى بتعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال دعم الموارد البشرية، وبناء بيئات عمل تحفز الابتكار، وضمان استمرارية التطوير المهني (Hargreaves & Fink, 2005). وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه لا يقتصر على تحقيق النتائج الفورية فحسب، بل يسعى إلى تعزيز الانتماء الوظيفي للمعلمين كأحد الركائز الأساسية لاستقرار العملية التعليمية وجودتها (Aman-Ullah et al., 2022). ووفقاً لدراسة أجراها (Grissom, et al, 2021) تم تقديم أدلة عالمية تثبت أهمية الممارسات القيادية المستدامة في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، أوضحت دراسة لـ (Othayman, et al, 2020) أن التقارير المحلية كشفت عن استمرار المدارس الثانوية الحكومية في مواجهة تحديات تتعلق بتطبيق هذه الممارسات، بما في ذلك نقص البرامج التدريبية وعدم كفاية الدعم الإداري. ومن منظور أكثر شمولية، أكدت دراسة الدعبي وآخرون (2025) على الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة المستدامة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل استدامة التنمية البشرية واستدامة التعلم والمسؤولية المجتمعية والبيئية، في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسات التعليمية. وفي السياق ذاته، أوصت دراسة الياامي (2025) بضرورة تعزيز مستوى الانتماء لدى العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، فضلاً عن تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز روح الانتماء والاحترام، خاصةً للمعلمات المغتربات، من خلال جهود مشتركة بين الإدارة والمجتمع المحلي. هذا التناقض بين الإمكانيات النظرية والتطبيق العملي يُبرز فجوة بحثية تتطلب استكشافاً لأثر القيادة المستدامة في تعزيز انتماء المعلمين.

أسئلة البحث

تم صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- 1) ما درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين؟
- 2) ما مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظرهم؟
- 3) ما متطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف من وجهة نظرهم؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.
- 2) قياس مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.
- 3) التعرف على متطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في جانبين رئيسيين:

• الأهمية النظرية.

- إثراء الأدبيات التربوية بمفهوم القيادة المستدامة، والذي يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث، خصوصاً في البيئات التعليمية.
- توسيع المعرفة العلمية حول مفهوم الانتماء الوظيفي وأهميته في تعزيز الأداء العام للمعلمين داخل المؤسسات التعليمية.

- ربط المفهومين (القيادة المستدامة والانتماء الوظيفي) ضمن سياق التعليم في المملكة العربية السعودية، مما يضيف بعداً محلياً للدراسات الإدارية في هذا المجال.

• الأهمية التطبيقية.

- تقديم توصيات عملية لتحسين أنماط القيادة في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة.
- مساعدة متخذي القرار في وزارة التعليم والمشرفين التربويين في تطوير استراتيجيات تدعم بيئة عمل محفزة ومستدامة للمعلمين.
- المساهمة في تحسين بيئة العمل وتقليل مشكلات مثل الاحتراق الوظيفي والتسرب المهني بين المعلمين. ودعم تطوير البرامج التدريبية والتأهيلية التي تركز على مفاهيم القيادة المستدامة والانتماء الوظيفي .
- تحسين العلاقة بين الإدارة والمعلمين، بما يساهم في رفع مستوى رضا العاملين، وبالتالي تحقيق استدامة في جودة التعليم وأداء المدارس.

حدود البحث

يتحدد هذا البحث ضمن الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على القيادة المستدامة بأبعادها (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية، الإبداع والابتكار) وتناول الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.
- الحدود المكانية والبشرية: استهدف البحث معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني 1446هـ - 2025م.

مصطلحات البحث

مفهوم القيادة المستدامة:

تعرف بأنها "نمط قيادي حديث يسعى إلى أداء الأنشطة والعمليات التي تحقق التنمية الشاملة المستدامة بطريقة متوافقة مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية وأهداف المجتمع الاقتصادية والبيئية، ويتطلب ديمومة التعلم لنقل المعرفة للعاملين لبناء فريق عمل يواءم المهنة بصورة مستدامة" (الدعبي، وآخرون، 2024).

ويمكن للباحثة تعريف القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: نمط قيادي يمارسه قادة المدارس الثانوية الحكومية، يقوم على تحمل المسؤولية تجاه البيئة التنظيمية والمجتمع، ويهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية طويلة المدى من خلال تنمية الموارد البشرية، وتوفير بيئة محفزة للتعلم المستمر، وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل التربوي.

أبعاد القيادة المستدامة

تأولت الدراسات السابقة أبعاد متعددة لمفهوم القيادة المستدامة وباستقراء الدراسات السابقة التي اهتمت بأبعاد القيادة المستدامة يتضح أن الأبعاد التالية للقيادة المستدامة كانت الأكثر تناولاً من قبل عدد من الباحثين والأكثر ملائمة للتطبيق في المؤسسات التعليمية والمتمثلة فيما يلي:

- **استدامة تنمية الموارد البشرية:** أن استدامة تنمية الموارد البشرية بالنسبة للقيادة المستدامة هي أن يقوم قائد المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة ومناسبة لأعمالهم وقدراتهم، وتشجيعهم على تطوير وتنمية أدائهم المهني، وتحفيزهم على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعلم (حوالة، والمطيري، 2019).
- **استدامة التعلم:** تعني استدامة التطوير التعليمي من خلال اشراك الإداريين والمعلمين والطلاب في كافة النواحي الاجتماعية والفكرية وذلك لتحقيق الأمور التي تكمن وراء عملية التعليم وليس لتحقيق الأهداف المطلوبة فقط، مع مواكبة كافة المستجدات العالمية في مجال التعليم، فالحفاظ على التعلم هي المسؤولية الأساسية لجميع القادة لذلك فالقيادة المستدامة تعزز استمرار واستدامة التعلم لتحقيق إنجازات وتحسينات مستمرة ودائمة في العملية التعليمية (عيداروس، وآخرون، 2019).
- **المسؤولية المجتمعية والبيئية:** أشار (كريري، والمخلافي، 2019) بأن المسؤولية المجتمعية تتضمن التوازن بين القائد ومهامه وأنشطته وأهدافه التي تطور المجتمع وتعود عليه بالفائدة وتحقق أهدافه بشكل مباشر، وعلى القائد استخدام تقديم الخدمات المتنوعة لجميع فئات المجتمع والمشاركة في حل قضايا المجتمع، وأن المسؤولية البيئية تتضمن الدعوة إلى تغيير الممارسات التي تضر بتنمية مواردها من أجل حماية عناصر البيئة، وعلية أيضاً الاهتمام ببرامج حماية البيئة والتركيز على حمايتها أثناء تنفيذ الأهداف.
- **تبني ورعاية الإبداع والابتكار:** تعمل القيادة المستدامة على ربط احتياجات المؤسسات التعليمية بعنصر الإبداع بغرض الوصول إلى حلول غير روتينية، كما يتم التعامل مع الابتكار بأسلوب منهجي ويتم بناء وتجميع الأفكار والمقترحات من جميع العاملين بالمؤسسة (الأنصاري، وآخرون، 2024).

مفهوم الانتماء الوظيفي:

يشير مفهوم الانتماء الوظيفي إلى وجود إيجابية من قبل العاملين في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به وذلك لشعوره بسعادة لانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، كما أن الانتماء الوظيفي يتكون من قبول العاملين لقيم وأهداف ووظائفهم، وقبولهم لقيم وأهداف المؤسسة التي

يعملون بها، واستعداد العاملين لبذل كل الجهود لتحقيق أهداف وظائفهم، ووجود رغبة قوية لديهم في العمل بالمؤسسة، وتنامي ارتباطهم بوظائفهم نتيجة للإنتاجية المتزايدة والتحفيز المستمر (التورة، 2020).

ويمكن للباحثة تعريف الانتماء الوظيفي إجرائياً بأنه: مستوى ارتباط معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمؤسساتهم التعليمية، ويظهر في التزامهم المهني، ورضاهم عن بيئة العمل، وارتباطهم العاطفي بالمجتمع المدرسي، وقبولهم لقيم وأهداف المؤسسة التعليمية.

منهجية وأسلوب البحث

أجرت الباحثة هذا البحث وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة البحث القائم، لملاءمته لأهداف البحث، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات البحث وإبراز الأثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قامت. كما اعتمدت الباحثة في ذلك على الاستبانة. تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف. وتمثل المدارس جميع مدارس التعليم العام الحكومي (الثانوية)، ويتوزع المجتمع على عدد كبير من المدارس في مختلف المراكز التابعة لمنطقة الجوف.

كما موضحة في الجداول التالية جدول (1)، جدول (2)

جدول رقم (1) عدد المدارس الثانوية بمنطقة الجوف

عدد المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم بالجوف	
البنات	البنين
45	40

جدول رقم (2) عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمنطقة الجوف

عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في الإدارة العامة للتعليم بالجوف، وعدد المدارس الثانوية			
مكتب التعليم	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع الكلي
المجموع	1065	1429	2494

بعد أن قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث والبالغ 2494 معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم بالجوف، ونظراً لكبر حجم المجتمع سوف تقوم الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة، وقد بلغ حجم العينة 334 مفردة عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$. وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator والمتوفر على الموقع التالي [Sample Size Calculator](#) فيما يلي توضيح لخصائص عينة البحث وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

جدول (3) خصائص عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
نكر	77	23,1%
أنثى	257	76,9%
المجموع	334	100%

يوضح من الجدول رقم (3) أن النسبة الغالبة على عينة البحث هي الإناث بنسبة 76,9%، ثم الذكور بنسبة 23,1% عدد سنوات الخبرة.

جدول (4) خصائص عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
22,8%	76	أقل من 10 سنوات
51,5%	172	من 10 – 20 سنوات
25,7%	86	أكثر من 20 سنة
%100	334	المجموع

يوضح الجدول رقم (4) أن النسبة الأكثر في عينة البحث وفقا لعدد سنوات الخبرة هي نسبة 51,5% والتي تمثل فئة من أصحاب خبرات من 10-20 سنة، ويليه مباشرة أصحاب خبرات أكثر من 20 سنة بنسبة 25,7% من عينة البحث، وأخيرا أصحاب خبرات أقل من 10 سنوات بنسبة 22,8%.

بدأت الباحثة البحث التطبيقي باختبار ثبات وصدق الاستبانة رغم أنه تم تحكيم الاستبانة من خبراء وأساتذة محكمين وتم إجرائها وصلاحياتها لجمع البيانات، إلا ان الباحثة فضلت اختبار ثبات وصدق الاستبانة، وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية مكونة من (30) مفردة.

تم التحقق من ثبات الاستبانة بالاعتماد على اختبار (ألفا كرونباخ)، وتوضح نتائجه في الجدول رقم (5)، والذي تبين لنا منه ما يلي: حققت عبارات قياس بُعد (استدامة تنمية الموارد البشرية) وعددها أربعة عبارات، ثباتا مقداره 0,927، وتبين أنه بحذف العبارة الرابعة يرتفع الثبات بشكل غير مؤثر ليصل إلى 0,953 كما سجلت عبارات قياس بُعد (استدامة التعلم) وعددها أربعة عبارات ثباتا مقداره 0,968، وتبين أنه بحذف العبارة الأولى يرتفع الثبات بشكل بسيط ليلعب 0,971 فيما سجلت عبارات قياس بُعد (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وعددها أربعة عبارات ثباتا مقداره 0,954، وبحذف العبارة الثالثة يزيد ثبات البُعد ليصل إلى 0,964 وعن عبارات قياس بُعد (تبني ورعاية الإبداع والابتكار) وعددها أربعة عبارات، فقد حققت ثباتا مقداره 0,956، وبحذف العبارة الرابعة يزيد الثبات ليلعب 0,970 كما سجلت عبارات قياس بُعد (الانتماء العاطفي) وعددها خمسة عبارات ثباتا مقداره 0,967 وسجلت عبارات بُعد (الانتماء الاستمراري) ثباتا مقداره 0,931 وسجلت عبارات بُعد (الانتماء المعياري) ثبات بلغ 0,967، وعن محور (متطلبات القيادة المستدامة) فقد سجل ثباتا بلغ 0,983 وعن أبعاد الاستبانة ككل والتي تقيس المتغير المستقل (القيادة المستدامة)، والمتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، تبين أن جميع فقرات الاستبانة ككل مجتمعة تعطي ثباتا عاما قدره 0,986، وبناء على نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) فقد تبين أن جميع عبارات الاستبانة تحقق ثباتا أكبر من 70%.

جدول (5) ثبات الاستبانة

العنصر	العبارات	عدد العبارات	قبل إجراء التعديلات	معدل كرونباخ ألفا	بعد إجراء التعديلات	معدل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد التعديلات	معدل كرونباخ ألفا للمحور ككل
المتغير المستقل (القيادة المستدامة)							
استدامة تنمية الموارد البشرية	1 – 4	4	0,927	0,953	16	0,977	0,978
استدامة التعلم	5 – 8	4	0,968	0,971			
المسؤولية الاجتماعية والبيئية	9 – 12	4	0,954	0,964			

		0.970	0.956		4	13– 16	تبنى الإبداع والابتكار
المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)							
0.967	0.963	0.969	0.967	14	5	21–17	الانتماء العاطفي
		0.957	0.931		4	25–22	الانتماء الاستمراري
		0.969	0.967		5	30–26	الانتماء المعياري
0.987	0.986			30	معامل الثبات العام		

كما تم التحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وذلك بالاعتماد على التحقق من معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة كل على حده فيما يسمى باختبار صدق الاستبانة، وذلك كما يوضح الجدول رقم (6) أن جميع عبارات المتغير المستقل القيادة المستدامة بجميع محاورها الأربعة (استدامة وتنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، تبني ورعاية الإبداع والابتكار) تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه، فقد سجلت جميع الفقرات ارتباطاً بين قوي ومتوسط عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

كما يوضح الجدول رقم (6) أن جميع عبارات قياس المتغير التابع الانتماء الوظيفي بمحاوره (الانتماء العاطفي، والانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري)، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميع عبارات المتغير التابع تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

جدول (6) صدق الاستبانة

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		عدد العبارات	رقم العبارة	العنصر
المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط			
المتغير المستقل (القيادة المستدامة)						
0.000	0,860	0.000	0.873	4	1	استدامة تنمية الموارد البشرية
		0.000	0.938		2	
		0.000	0.938		3	
		0.000	0.650		4	
0.000	0,842	0.000	0.896	4	5	استدامة التعلم
		0.000	0.933		6	
		0.000	0.959		7	
		0.000	0.955		8	
0.000	0,916	0.000	0.894	4	9	

		0.000	0.960			10	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
		0.000	0.826			11	
		0.000	0.937			12	
0.000	0.953	0.000	0.955	14	4	13	تبني الإبداع والابتكار
		0.000	0.946			14	
		0.000	0.922			15	
		0.000	0.800			16	
المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)							
0.000	0,880	0.000	0.911	14	5	17	الانتماء العاطفي
		0.000	0.939			18	
		0.000	0.879			19	
		0.000	0.931			20	
		0.000	0,915			21	
0.000	0,874	0.000	0.697	14	4	22	الانتماء الاستمراري
		0.000	0.932			23	
		0.000	0.907			24	
		0.000	0.926			25	
0.000	0,860	0.000	0.917	14	5	26	الانتماء المعياري
		0.000	0.966			27	
		0.000	0.870			28	
		0.000	0.966			29	
		0.000	0,887			30	

وبناء على نتائج اختبارات ثبات وصدق الاستبانة، فإنه يمكن اعتبار تلك الاستبانة صالحة للاستخدام كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

يتناول هذا المحور استعراضاً لنتائج البحث ومناقشتها، وتمت الإجابة عن أسئلة البحث بالاستفادة من البيانات التي تم التوصل إليها من التحليل الإحصائي لأداة البحث (بيانات كمية)، ودعمها بالأدب النظري ذي الصلة، والدراسات السابقة، وعرضها في كل محور في آن واحد.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين، والذي تظهر نتائجه بالجدول التالي رقم (7).

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الانطباق
1	4,40	0,683	1	مرتفعة
2	4,35	0,730	2	مرتفعة
4	4,33	0,733	3	مرتفعة
3	4,29	0,730	4	مرتفعة
القيادة المستدامة	4,34	0,684		مرتفعة

يشير الجدول (7) إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4,34) وانحراف معياري (0,684)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (4,29) – (4,40).

كما تشير جميع عبارات قياس (استدامة تنمية الموارد البشرية) إيجابية تتسم بالموافقة بشدة، وذلك بمتوسط عام بلغ (4,40) يشير إلى موافقة المبحوثين بشدة على تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف باستدامة تنمية الموارد البشرية بمستوى ممتاز، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (4,35 – 4,48). بما يشير ذلك إلى تميز المدارس الثانوية الحكومية بالجوف بإشراك العاملين بها في الدورات التدريبية بغرض تطويرهم مهنيًا. في حين تشير إجابات مقياس (استدامة التعلم) والتي يظهر أنها إيجابية تتمتع بالموافقة بشدة نحو جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4,30 – 4,41). وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (حوالة، والمطيري، 2019) التي توصلت إلى أن تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وظهر بُعد التوظيف كأقل الأبعاد تطبيقًا. ويتضح من إجابات المبحوثين على عبارات مقياس (المسؤولية الاجتماعية والبيئية)، أنها إيجابية نحو جميع العبارات تتسم بالموافقة بشدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المقياس بين (4,21 – 4,37)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين بشدة على تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من المسؤولية الاجتماعية والبيئية. بينما حصل هذا البعد في دراسة (العدنان، 2020) التي تناولت القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة ومن بينها بعد المسؤولية المجتمعية والبيئية. كما توضح إجابات مقياس (تبني ورعاية الإبداع والابتكار) أنها إيجابية تتسم بموافقة المبحوثين بشدة على جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات بين (4,31 – 4,37). بما يشير إلى أن المدارس تحتاج إلى اهتمام أكبر لتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

وبناء على ما سبق فإن النتائج تشير إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين، من حيث أبعادها (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتبني ورعاية الإبداع والابتكار) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

تشير هذه النتيجة إلى أن المدارس الثانوية الحكومية بالجوف تتميز باهتمام إدارتها والقائمين عليها بإشراك العاملين بها في الدورات التدريبية بغرض تطويرهم مهنيًا، كذلك فهي تتمتع بتعزيز ثقافة التعلم المستمر بين العاملين بها، وبذلك فهي تتوافر بها بيئة عمل مناسبة لتبادل الأفكار والآراء الخاصة بالقضايا التعليمية، كما تتمتع تلك المدارس بدعم الأعمال والأنشطة التطوعية، وتهتم أيضًا بالبرامج التدريبية التي تلبي حاجة المجتمع وتلائم سوق العمل، لا سيما أنها تعتمد على تقنيات حديثة في العملية التعليمية وتتيح استخدامها

للمعلمين، وبذلك فهي توفر بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعبي وآخرون، 2024) التي توصلت إلى أن هناك دور للقيادة المستدامة بأبعادها (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني وجاء بدرجة موافقة (مرتفعة) من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة. كذلك فهي تتفق مع دراسة (الحرازي، 2024) التي توصلت إلى أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة استجابة متوسطة بشكل عام، وأن هناك تأثيراً للقيادة المستدامة بوصفها متغير وسيط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى الانتماء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين، والذي تظهر نتائجه بالجدول التالي رقم (8).

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الانتماء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين

الدرجة الانطباق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفع	1	0,591	4,53	الانتماء العاطفي	1
مرتفع	2	0,599	4,48	الانتماء المعياري	3
مرتفع	3	0,774	4,27	الانتماء الاستمراري	2
مرتفع		0,596	4,44	الانتماء الوظيفي	

يشير الجدول (8) إلى أن مستوى الانتماء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين ككل جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4,44) وانحراف معياري (0,596)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (4,27 – 4,53).

توضح الإجابات على مقياس (الانتماء العاطفي) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، التي تشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من الانتماء العاطفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس بين (4,48 – 4,58)، وهذا يشير إلى تمتع المدارس بالرضا الوظيفي للعاملين والانتماء العاطفي. كما توضح الإجابات على مقياس (الانتماء الاستمراري) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، بما يشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من الانتماء الاستمراري، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس بين (4,10 – 4,39). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اليامي، 2025) التي توصلت إلى أن الانتماء الاستمراري لدى المعلمات المغتربات كان مرتفعاً. وتوضح الإجابات على مقياس (الانتماء المعياري) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، بما يشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من الانتماء المعياري، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس بين (4,43 – 4,52).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس الثانوية الحكومية بالجوف تتمتع بكونها تجمع عدد من المعلمين الذين يعتبرون المدرسة جزءاً هاماً من حياتهم المهنية والشخصية، كما تتمتع بإدارات ناجحة في منح موظفيها الثقة والرضا عند تحقيقهم إنجاز مهني فهي تتمتع بالتركيز على تقديم الدعم المستمر للمعلمين. كذلك تتمتع تلك المدارس بتقديم مزايا وحوافز يؤدي إلى زيادة الاستقرار الوظيفي بما يدعم

ويزيد من رغبة المعلمين في الاستمرار بالمدرسة، كذلك إدارات المدارس تمتاز بمنح المعلمين الاحترام المتبادل والثقة فيما بين المعلمين بعضهم البعض.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها

للتوصل إلى إجابة هذا السؤال البحثي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور متطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي، والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي (9).

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 توفير برامج أكاديمية وتأهيلية وأنشطة عملية تلبى حاجة الأفراد وتلائم سوق العمل لضمان التوظيف الفعال للمهارات	4,23	0,838	11	أوافق بشدة
2 عقد شراكات متنوعة في مجال التعليم مع مؤسسات المجتمع المحلي كالجامعات ومراكز التدريب	4,25	0,862	10	أوافق بشدة
3 توفير قنوات تواصل فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي لدعم التنمية المستدامة من خلال اللقاءات المجتمعية- وسائل الإعلام- الأنشطة المشتركة.	4,33	0,805	9	أوافق بشدة
4 تقييم وتحديث البرامج التعليمية بشكل دوري لضمان استجابتها للاحتياجات والمستجدات التعليمية	4,37	0,750	7	أوافق بشدة
5 تبني أساليب عمل حديثة وبيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والتفكير النقدي.	4,36	0,777	8	أوافق بشدة
6 اعتماد استراتيجيات تعليمية حديثة تعزز التعلم الذاتي والتفاعلي	4,40	0,743	5	أوافق بشدة
7 توفير فرص التطوير والنمو المهني المستمر لتحسين جودة التعليم كالزيارات الميدانية والدورات التدريبية.	4,42	0,700	1	أوافق بشدة
8 الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع جوانب العملية التعليمية من خلال مؤشرات الأداء وغيرها.	4,40	0,711	4	أوافق بشدة
9 دعم برامج تنمية المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي لتعزيز روح الانتماء والمواطنة لدى الطلاب والمعلمين من خلال الأنشطة اللامنهجية.	4,41	0,699	2	أوافق بشدة
10 دعم استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التعليمية لتعزيز الكفاءة والفاعلية.	4,41	0,736	3	أوافق بشدة
11 تبني اتجاهات حديثة لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين والطلاب من خلال دورات تدريبية وورش عمل متخصصة.	4,39	0,785	6	أوافق بشدة
المتوسط العام	4,36	0,750	36	أوافق بشدة

توضح الإجابات على مقياس (متطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (9) أنها تنسم بالموافقة بشدة بشكل عام، بما يشير إلى إجماع عام من المبحوثين على أن المتطلبات الموجودة بالاستبانة وعددها (11) تعبر عن متطلبات القيادة المستدامة اللازمة لتعزيز الانتماء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف، وقد حققت العبارة السابعة أعلى متوسط حسابي قدره (4,42) بما يعني أن توفير فرص التطوير والنمو المهني المستمر لتحسين جودة التعليم كالزيارات

الميدانية والدورات التدريبية تعد المطلب الرئيس الأول لتعزيز الانتماء الوظيفي للمعلمين بالمدارس، ويليه ضرورة دعم برامج تنمية المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي.
 ويوضح الجدول التالي (10) أثر القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة المستدامة والانتماء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	73,554	73,554	541,730	0.000
البواقي	332	45,070	0,136		
المجموع	333	118,632			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	العملية الإحصائية t المحسوبة	
ثابت الانحدار	1,457	0,130		11,226	0,000
القيادة المستدامة	0,686	0,029	0,787	23,275	0,000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.787	0.620	0.619	0,36848		

يوضح
 الجدول التالي
 رقم (10)
 وجود أثر ذو
 دلالة
 إحصائية عند
 مستوى
 معنوية $(\alpha \leq 0.05)$
 للمتغير
 المستقل
 (القيادة)

المستدامة) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بقيمة ارتباط (0.787) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، ويعبر ذلك عن علاقة الارتباط المتوسطة التي تشير إلى الأثر الذي تحدثه القيادة المستدامة بأبعادها الأربعة (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتبني ورعاية الإبداع والابتكار) على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية. وقد تبين من نتائج الاختبار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة المستدامة) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، ويتضح ذلك من معامل التحديد (R^2) الذي بلغ (0.620)، حيث إن 62% من التغير الذي يحدث في الانتماء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في القيادة المستدامة. وتؤكد دراسة العتيبي (2024) بأن القيادة التربوية تمثل حجر الزاوية في تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية، وتطوير رأس المال البشري بطريقة منظمة ومستدامة.

كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة المستدامة)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمة الإحصائية t المحسوبة تساوي (23.275) بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من القيادة المستدامة على الانتماء الوظيفي. قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة المستدامة) بلغت 0.686، فكلما زادت القيادة المستدامة بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في الانتماء الوظيفي بمقدار 68,6%. والنموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (541,730)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 1.96، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، بالتالي تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة المستدامة بأبعادها الأربعة (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم،

المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتبني ورعاية الإبداع والابتكار) على الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف. وبذلك اتفقت مع نتائج دراسة (التورة، 2020) وتوصلت الدراسة إلى أن المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي يزداد فيها ولاء العاملين تجاه مدرستهم وحب العمل لهذ المدارس على اعتبار أن العمل يتوافق مع رغباتهم ويلبي طموحاتهم إلا أنه توجد بعض المدارس التي يغلب عنها النمط البيروقراطي في الإدارة حيث حب الاستحواذ على السلطة والانفراد بالقرار ومن ثم يقل الانتماء الوظيفي لدى العاملين هذه المدارس وفي المقابل نجد أن بعض المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بالمجتمع الكويتي تقبل على تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة على كافة العناصر البشرية المتميزة بها من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لهم ومن هذه الأساليب أسلوب التحفيز وأسلوب التوازن، وتعد هذه الأساليب من أهم خصائص القيادة المستدامة .

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار بين استدامة تنمية الموارد البشرية والانتماء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	66,362	66,362	421,504	0.000
البواقي	332	52,270	0,157		
المجموع	333	118,632			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	
ثابت الانحدار	1,563	0,142		11,011	0.000
استدامة تنمية الموارد البشرية	0,653	0.032	0.748	20,531	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.748	0.559	0.558	0.39679		

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (11) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (استدامة تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.748) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستدامة تنمية الموارد البشرية على الانتماء الوظيفي، حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.559)، أي أن 55,9% من التغير الذي يحدث في الانتماء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في استدامة تنمية الموارد البشرية، كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (استدامة تنمية الموارد البشرية)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (20,531)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستدامة تنمية الموارد البشرية على الانتماء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (استدامة تنمية الموارد البشرية) تساوي 0.653، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت استدامة تنمية الموارد البشرية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الانتماء الوظيفي بمقدار 65,3%. ويعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (421,504)،

وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لاستدامة تنمية الموارد البشرية على الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار بين استدامة التعلم والانتماء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	65,751	65,751	412,751	0.000
البواقي	332	52,881	0,159		
المجموع	333	118,632			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	
ثابت الانحدار	1,795	0,132		13,585	0.000
استدامة التعلم	0,608	0,030	0,744	20,317	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0744	0,554	0,553	0,39910		

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (12) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل (استدامة التعلم) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.744) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00). وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستدامة التعلم على الانتماء الوظيفي، حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.554)، أي أن 55,4% من التغير الذي يحدث في الانتماء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في استدامة التعلم، كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (استدامة التعلم)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (20,317)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستدامة التعلم على الانتماء الوظيفي. قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (استدامة التعلم) تساوي 0.608، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت استدامة التعلم بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الانتماء الوظيفي بمقدار 60,8%. ويعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (412,751)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لاستدامة التعلم على الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والانتماء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	68,481	68,481	453,339	0.000
البواقي	332	50,151	0,151		
المجموع	333	118,632			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	
ثابت الانحدار	1,725	0,129		13,331	0.000
المسؤولية الاجتماعية	0,632	0,030	0,760	21,292	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0,760	0,577	0,576		0,38866	

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول التالي رقم (13) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.760) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.577)، أي أن 55,7% من التغير الذي يحدث في الانتماء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في المسؤولية الاجتماعية والبيئية، كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (21,292)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على الانتماء الوظيفي، كما أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) تساوي 0.632، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الانتماء الوظيفي بمقدار 63,2%. يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (453,339)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار بين تبني ورعاية الإبداع والابتكار والانتماء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	68,551	68,551	454,446	0.000
البواقي	332	50,081	0,151		
المجموع	333	118,632			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	1,755	0,128		13,737	0.000
رعاية الإبداع والابتكار	0,619	0,029	0,760	21,318	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
	0,578	0,577	0,38839		

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول التالي (14) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (تبني ورعاية الإبداع والابتكار) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.760) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.578)، أي أن 57,8% من التغير الذي يحدث في الانتماء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في تبني ورعاية الإبداع والابتكار، كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (تبني ورعاية الإبداع والابتكار)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (21,318)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني ورعاية الإبداع والابتكار على الانتماء الوظيفي، كذلك قيمة معامل التأثير B لتبني ورعاية الإبداع والابتكار تساوي 0.619، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد تبني ورعاية الإبداع والابتكار بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز الانتماء الوظيفي بمقدار 61,9%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (454,446)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، لذا تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتبني ورعاية الإبداع والابتكار على الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف.

نتائج وتوصيات البحث

خلص البحث بشقيه النظري والعملي إلى النتائج التالية، والتي تم تلخيصها فيما يلي:

1. توصل البحث إلى أن القيادة المستدامة كلما زادت بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في الانتماء الوظيفي بمقدار 68,6%.
2. توصل البحث إلى أن أبعاد القيادة المستدامة كلما زاد كل بعد 1% فإن تلك الزيادة تؤدي إلى تحسن في الانتماء الوظيفي بنسب متفاوتة بالترتيب كما يلي (استدامة تنمية الموارد البشرية 65,3%، المسؤولية الاجتماعية والبيئية 63,2%، تبني ورعاية الإبداع والابتكار 61,9%، استدامة التعلم 60,8%).
3. جميع عبارات قياس (استدامة تنمية الموارد البشرية) إيجابية تتسم بالموافقة بشدة، وذلك بمتوسط عام بلغ (4,40) يشير إلى موافقة الباحثين بشدة على تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف باستدامة تنمية الموارد البشرية بمستوى ممتاز، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (4,35 – 4,48).
4. إجابات مقياس (استدامة التعلم) ظهرت إيجابية تتمتع بالموافقة بشدة نحو جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4,30 – 4,41)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو الأكبر، بما يشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بتعزيز ثقافة التعلم المستمر بمدارسها، في حين كان أقل متوسط للفقرة الثالثة التي تشير إلى أن بيئة العمل بالمدارس مناسبة لتبادل الأفكار والآراء الخاصة بالقضايا التعليمية.
5. إجابات الباحثين على عبارات مقياس (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) جاءت إيجابية نحو جميع العبارات تتسم بالموافقة بشدة، بما يشير إلى موافقة الباحثين بشدة على تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
6. توضح إجابات مقياس (تبني ورعاية الإبداع والابتكار) أنها إيجابية تتسم بموافقة الباحثين بشدة على جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات بين (4,31 – 4,37)، وقد كان المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة أكبر المتوسطات حيث بلغ 4,37، في إشارة إلى أن المدارس تعتمد على تقنيات حديثة في العملية التعليمية وتتيح استخدامها للمعلمين، في حين حققت العبارة الأولى المركز الأخير بين عبارات المقياس بمتوسط 4,31، بما يشير إلى أن المدارس تحتاج إلى اهتمام أكبر لتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.
7. توضح الإجابات على مقياس (الانتماء العاطفي) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، وتشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من الانتماء العاطفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس بين (4,48 – 4,58)، وقد حققت العبارة الرابعة أعلى متوسط حسابي قدره (4,58) بما يعني موافقة الباحثين بشدة على شعورهم بالرضا عند تحقيق إنجاز للمدرسة، وهذا يشير إلى تمتع المدارس بالرضا الوظيفي للعاملين والانتماء العاطفي.
8. توضح الإجابات على مقياس (الانتماء الاستمراري) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، بما يشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من الانتماء الاستمراري، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس بين (4,10 – 4,39)، وقد حققت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي قدره (4,39) بما يعني موافقة الباحثين بشدة على شعورهم بالدعم الذي تقدمه المدرسة للترقي في الوظيفة والتطوير المهني، في حين حققت العبارة الثانية المركز الأخير بمتوسط (4,10) بما يشير إلى الموافقة، ولكنه أقل متوسط بين عبارات المقياس ويشير ذلك إلى مؤشر قد يكون مؤثرا لتلك المدارس، حيث أن الإجابة موافقة غير كاملة وتشير إلى عدم إيمان المعلمين بأن مغادرة المدرسة قد تؤثر سلبا على استقرارهم المهني والمادي.

9. توضح الإجابات على مقياس (الانتماء المعياري) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، بما يشير إلى تمتع المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف بمستوى متميز من الانتماء المعياري، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس بين (4,43 – 4,52)، وقد حققت العبارة الثالثة أعلى متوسط حسابي قدره (4,52) بما يعني موافقة الباحثين بشدة على شعورهم بالتعاون والاحترام والثقة المتبادلة فيما بينهم.
10. توضح الإجابات على مقياس (متطلبات القيادة المستدامة لتعزيز الانتماء الوظيفي) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام، بما يشير إلى إجماع عام من الباحثين على أن المتطلبات الموجودة بالاستبانة تعبر عن متطلبات القيادة المستدامة اللازمة لتعزيز الانتماء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف.
11. توصل البحث إلى أن مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً.

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، نخلص إلى بعض التوصيات ونلخصها فيما يلي:

1. تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في المدارس بجميع أبعادها لما لها من دور مهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي.
2. توفير بيئة مدرسية محفزة لتبادل الخبرات بين المعلمين وتشجيع مشاركتهم في البرامج التدريبية بشكل منتظم.
3. الاستفادة من خبرات المعلمين ذوي الكفاءة العالية في إعداد البرامج التدريبية والإشراف على العملية التعليمية.
4. تحسين بيئة العمل بحيث تدعم الحوار ومناقشة القضايا التعليمية، وتفعيل آليات مثل الاستبانات وورش العمل لأخذ آراء المعلمين.
5. تطوير برامج تدريبية متخصصة لدعم الإبداع والابتكار لدى المعلمين وربطها بحوافز مادية ومعنوية لتعزيز الرضا والانتماء الوظيفي.

المراجع العربية:

- الأنصاري، ف. م. ع.، عبد الله، أ. س. ب. ش.، & بلوي، م. ع. الو. ف. ب. م. (2024). دور الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (43)، 120-142.
- التورة، ش. م. ع. الع. ج. (2020). تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية ببنها*، (2)125.
- الحرازي، ع. أ. (2024). القيادة المستدامة كمتغير وسيط في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، (13)1.
- حوالة، س. م. أ.، & المطيري، ن. ب. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، (4)27، 364-407.
- الدعبي، ب. ع. ع. الر. شعار، و. ه.، & أبو رعيان، س. ع. الله. (2024، مايو). دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (38)8، 168-222.
- العتيبي، ض. ع. ص. الع. م. م. م.، & أحمد، ن. ع. الن. أ. (2024). الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية – أسبوط*، (8)40، 240-268.

- العردان، أ. ب. ع. ب. د. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (13)، 67-107.
- عيداروس، ا. ن. الدين، عوض الله، و. ع. الح. س.، & نصيف، ا. ط. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، 30(119)، 530-564.
- كريري، ع. ب. م. ع.، & المخلافي، س. ب. س. ع. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر. *جامعة الملك خالد، السعودية*.
- اليامي، ث. م. ن. (2025). الانتماء الوظيفي لدى المعلمات المغتربات بتعليم منطقة نجران. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (118)، 84-102.

References

- Al-Anṣārī, F. M. ‘. A., ‘Abd Allāh, A. S. b. Sh., & Balwī, M. ‘. A. al-W. F. b. M. (2024). The role of Qatari culture in applying governance in institutions (in Arabic). *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (43), 120–142.
- Al-Ḥarāzī, ‘. A. A. (2024). Sustainable leadership as a mediator variable in the relationship between university reputation and its organizational agility: King Saud University as a model (in Arabic). *Jazan University Journal for Human Sciences*, (13)1.
- Al-Ḥawālah, S. M. A., & Al-Muṭayrī, N. B. (2019). The reality of applying sustainable leadership dimensions among public secondary school principals in northern Riyadh (in Arabic). *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 27(4), 364–407.
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Amin, S. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Al-‘Irdān, A. b. ‘. b. D. (2020). The reality of sustainable leadership performance in emerging Saudi universities (in Arabic). *Arab Journal for Educational and Psychological Sciences*, (13), 67–107.
- Al-‘Uṭaybī, Ḍ. ‘. Ṣ. Al-‘., Mursī, ‘. M. M., & Aḥmad, N. ‘. A. al-N. A. (2024). Global leadership as an entry point to achieve the competitive advantage of secondary education leaders in the State of Kuwait (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education – Assiut*, 40(8), 240–268.
- ‘Idārūs, A. N. al-D., ‘Awaḍ Allāh, W. ‘. al-Ḥ. S., & Naṣīf, I. Ṭ. (2019). Sustainable leadership as an entry point to improve the institutional performance of public secondary schools in Egypt (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Kafrelsheikh University*, 30(119), 530–564.
- Al-Karīrī, ‘. b. M. ‘., & Al-Mikhlaft, S. b. S. ‘. (2019). A proposed strategy for applying sustainable leadership at King Khalid University in light of the Avery and Bergsteiner model. *King Khalid University, Saudi Arabia*.
- Al-Tūrah, Sh. M. ‘. al-‘. J. (2020). Activating the role of the motivation method in achieving job affiliation among workers in the secondary school in the State of Kuwait: An analytical study (in Arabic). *Journal of the College of Education in Banha*, 125(2).
- Al-Yāmī, Th. M. N. (2025). Job affiliation among expatriate female teachers in the Najran education region (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (118), 84–102.
- Davies, B. (2007). *Developing sustainable leadership*. Paul Chapman Publishing.
- Al-Du‘aybī, B. ‘. ‘. al-R., Sha‘‘ār, W. H., & Abū Ru‘yān, S. ‘. Allāh. (2024, May). The role of sustainable leadership in improving professional performance in secondary schools in Makkah from female teachers' point of view (in Arabic). *Arab Journal for Educational and Psychological Sciences*, 8(38), 168–222.
- Fernández-Arias, P., & Vergara-Rodríguez, D. (2024). Post-pandemic work motivation, work behavior and psychic structure in university professors. *Psychology*, 17(4). <https://doi.org/10.59565/PR.2024.17.4.1>
- Gemechu, D. (2025). Exploring the influence of ethical leadership dimensions on employee engagement: Case study on selected public service employees in Batu Town. *International Journal of New Research in Economics and Finance Management*, 3(1), 106–121.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 173–189). SAGE Publications.
- Muthoifin, M., Oktatianti, T., Afiyah, I., Nuha, N., Astuti, A. A., Nirwana, A., ... & Affandi, M. T. (2025). The election and the criteria for ideal leaders: A leadership management study based on the principles of justice and wisdom. *Journal of Management World*, 2025(1), 341-350.
- Mwangwela, A. M., Mlotha, V., Kalimbira, A. A., Kasapila, W., Phiri, J. K., Mwango, S., & Katengeza, S. P. (2024). Contribution of Lilongwe University of Agriculture and Natural Resources to the attainment of SDG2 in Malawi. In *Higher education and SDG2: Zero hunger* (pp. 87–113). Emerald Publishing Limited.
- Olagoke, O. O., & Oriyomi, R. (2024). Demographic variables and wealth craving tendencies among adolescents in OYO Town, Nigeria. *Indonesian Journal of Education and Psychological Science (IJEPS)*, 2(4), 201–210.
- Othayman, M. B., Meshari, A., & Mulyata, J. (2020). The challenges confronting the delivery of training and development programs in Saudi Arabia: A critical review of research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(9), Article ID: 103218. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.109103>

“Sustainable Leadership as an Approach to Enhancing Organizational Commitment among Public Secondary School Teachers in Al-Jouf Region Abstract”

Researchers:

Hana bint Masaid Ayid Al-Samarah
Master's in Educational Leadership -
College of Education – Qassim
University

Dr. Hassa bint Abdulmohsen Al-Duwaiyan
Assistant Professor - College of
Education - Qassim University

Abstract

This study examined sustainable leadership as an approach to enhancing organizational commitment among public secondary school teachers in the Al-Jouf region, addressing the degree of its practice, the level of commitment, and requirements for its strengthening. Using a descriptive-analytical method, a questionnaire was administered to a sample of teachers. The instrument measured sustainable leadership (encompassing human resource development, learning sustainability, social-environmental responsibility, and innovation) and organizational commitment (affective, continuance, normative). Results indicated high levels of both sustainable leadership practice and organizational commitment. Consequently, the study recommends that educational institutions integrate sustainable leadership principles into administrative and training plans to strengthen teachers' commitment, stabilize the educational environment, and achieve institutional goals.

Keywords: Sustainability of human resource development, sustainability of learning, social and environmental responsibility, fostering creativity and innovation.