

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة
الرياض

**applying the dimensions of sustainable leadership in education
offices from the perspective of education office directors and
their assistants in Riyadh**

أ/ريما عيد شبيب القحطاني^١ ، د/ ماجدة مصطفى عبدالرازق^٢

^١ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي كلية الشرق العربي للدراسات العليا

^٢أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية الشرق العربي للدراسات العليا

تاريخ الاستلام: 2025/02/17 تاريخ القبول: 2025/03/14 تاريخ النشر: 2025/03/20

Doi:10.21608/gfsc.2025.423966

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض، والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيقها، ومقترحات تعزيزها. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدام أسلوب المسح الشامل لكافة قادة مكاتب التعليم بمدينة الرياض ومساعدتهم، حيث بلغ مجتمع الدراسة (٤٠) مديراً ومساعداً. كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٢٥ من ٥.٠٠). وجاء بُعد استثمار الموارد البشرية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٣١ من ٥.٠٠)، تلاه بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٢٦ من ٥.٠٠)، ثم بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤.١٧ من ٥.٠٠). كما أوضحت النتائج وجود تحديات تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٩٤ من ٥.٠٠)، فيما اتفق مجتمع الدراسة على مقترحات تعزيز تطبيق الكلمات المفتاحية: واقع، القيادة المستدامة، مكاتب التعليم، المديرين.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of applying the dimensions of sustainable leadership in education offices from the perspective of education office directors and their assistants in Riyadh, and to reveal the challenges facing its application and proposals to activate it. To achieve the study's objective, the descriptive survey method was followed, where a comprehensive survey method was used for all education office leaders in Riyadh and their assistants as the study population contains (40) leaders and assistants. The questionnaire was used as a tool for data collection. The most important results of the study were the application of sustainable leadership dimensions in education offices in Riyadh to a very high degree, with an average of (4.25 out of 5.00). The dimension of human resources investment ranked first with an average of (4.31 out of 5.00), followed by the dimension of administrative and educational leadership sustainability which ranked second with an average of (4.26 out of 5.00), then the dimension of social and environmental responsibility which ranked third with an average of (4.17 out of 5.00). The results also showed that there are challenges that prevent the application of the sustainable leadership in education offices in Riyadh to a high degree, with an average of (3.94 out of 5.00), while the study population agreed on the proposals to activate the application of sustainable leadership in education offices in Riyadh to a very high degree, with an average of (4.68 out of 5.00)

The current research reached the following results:

Keywords: reality, dimensions of sustainable leadership, directors.

مقدمة:

شهد العالم مع مطلع القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات المتسارعة في كافة المجالات، ومنها المجال التربوي؛ الأمر الذي انعكس على فاعلية المؤسسات التربوية، بحيث أصبحت تواجه تحديات متلاحقة تؤثر في تحقيق أهدافها، وما تقدمه من خدمات للعلم والمجتمع. وفي ظل هذه التحديات التي فرضتها مقتضيات العصر

الحديث، باتت المؤسسات التربوية تواجه ضرورة حتمية لإحداث تحولات جذرية في أنظمتها واستراتيجياتها، انطلاقاً من تطوير ممارساتها القيادية، واتباع أساليب قيادية تساعد على مواكبة التطور واستدامة النجاح.

وتُمثل القيادة المستدامة نموذجاً قيادياً حديثاً في مواجهة تحديات القيادة التقليدية التي لم تعد كافية لتذليل التعقيدات في وظائف المؤسسات التربوية، حيث تتمثل أبعاد القيادة المستدامة في (استدامة القيادة الإدارية والتربوية، واستدامة المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية)، وهي في مجملها تدعو إلى ضرورة التحول من العمل التقليدي، وتحقيق أثر إيجابي على نطاق أوسع بيئياً ومجتمعياً، وبصورة مستدامة، وذلك من خلال اعتماد منهج طويل المدى يجعل تنمية القادة، ومساعدتهم، وكافة العاملين في المؤسسة التربوية جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير (Šimanskienė, Mikalauskiene, & Ciegis, 2020, 149).

وتُعد القيادة المستدامة مطلباً مهماً للمؤسسات التربوية؛ فهي تُحافظ على استدامة التعلم، وتضمن النجاح المستمر على المدى الطويل، وتدعم قيادة الآخرين، سواءً على مستوى المؤسسة أو خارجها، وتُعالج قضايا العدالة الاجتماعية، وتُوقف استنزاف الموارد البشرية والمادية، وتساعد على التنوع البيئي، وترفع من مستوى قدرات العاملين في المؤسسة التربوية (1, Ramakrishnan, 2024). وعلى الرغم من تنوع الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسات التربوية، والتي تساعد القادة على أداء مهامهم، وتحسين مخرجات العملية التعليمية (الرحيلي، ٢٠٢٢، ٨٠)؛ إلا أن القيادة المستدامة هي نمط قيادي يعتمد في منهجه بشكل أساسي على التطوير، وذلك من خلال دعم وتعزيز التعلم المستمر، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتكيف مع التغيرات بشكل أفضل (عوض الله وعيداروس ونصيف، ٢٠١٩، ٥٤٢).

وتشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في كافة المجالات، لاسيما في مجال التعليم، حيث تؤكد الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠ على أهمية الارتقاء بجودة مخرجات التعليم، وتأهيل القيادات التربوية، وإعداد الكوادر البشرية، وتطويرها لتسهم

في تحقيق التقدم العلمي والمجتمعي بالمملكة، ويتطلب ذلك تطبيق نمط قيادة نوعية يواكب كل ما من شأنه أن يحقق متطلبات التطوير، ويسهم في نهضة الوطن، وتحقيق رؤيته الطموحة (العردان، ٢٠٢٠، ٦٨).

وفي إطار سعي المملكة العربية السعودية للنهوض بالمنظومة التعليمية، ومواكبة أفضل المستويات العالمية قامت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بإعادة هيكلة وتنظيم إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات، على المستويين العملي والجغرافي، وحرصت على اختيار القيادات المميزة لقيادتها. ولكي تُسهم مكاتب الإدارات التعليمية بشكل فعّال في المنظور الاستراتيجي لتطوير التعليم، والتأثير المباشر وغير المباشر في كافة الجوانب الأخرى الاقتصادية والاجتماعية. عملت وزارة التعليم على إعداد قادة إدارات التعليم، ليكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف بما يُحقق احتياجات المجتمع، لتواكب تلك القيادات الطموحات المأمولة لمواجهة تغيرات العملية التربوية (العوين، ٢٠١٩، ٥).

مشكلة البحث:

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟

أسئلة البحث:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع تطبيق بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟
- ما واقع تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟
- ما واقع تطبيق بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟

- ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟
- ما مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟

أهداف البحث:

- هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف على واقع تطبيق بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض.
- التعرف على واقع تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض.
- التعرف على واقع تطبيق بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض.
- الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض.
- تقديم مقترحات لتفعيل تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي.

أولاً: الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تناولها أسلوب القيادة المستدامة الذي يعد من أحدث أساليب القيادة في العصر الحديث.
- تأتي الدراسة الحالية لتواكب التطورات المستحدثة التي تقوم بها في الوقت الحالي مكاتب الإدارات التعليمية حول المملكة، سواءً من الناحية التنظيمية،

أو إعادة التوزيع الجغرافي والحرص على اختيار القيادات المناسبة القادرة على مواكبة التطوير.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تطوير المهارات القيادية لدى مديري ومديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء التعرف على واقع استدامة القيادة الإدارية، وتساعدتهم على تعزيز الممارسات الفعّالة وتحسين العمليات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مستدام.
- قد تشجع نتائج الدراسة الحالية مديري ومديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض على تطبيق المسؤولية المجتمعية والبيئية، واتخاذ إجراءات اللازمة لتحقيق التوازن بين الاحتياجات البيئية والاجتماعية في مكاتب التعليم.

مصطلحات البحث:

القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

وتعرفه إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية التي يُمارسها مدراء مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض لتحقيق التوازن بين جوانب العملية التعليمية واتخاذ قرارات موجهة نحو المستقبل، وتتمثل في (استدامة القيادة الإدارية والتربوية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية). وتعرف أبعاد القيادة المستدامة كما يلي:

استدامة القيادة الإدارية والتربوية

(Sustainability of administrative and educational leadership):

وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مديري مكاتب التعليم على الحفاظ على مستوى متقدم من القيادة والإدارة في مكاتبهم على المدى الطويل، بما يُعزز النمو والتطور والتحسين المستمر في الأداء التربوي والإداري.

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

المسؤولية المجتمعية والبيئية (Social and environmental responsibility):

وتعرف إجرائياً بأنها: الدور المستدام الذي يؤديه مديرو مكاتب التعليم بتعزيز دور تلك المكاتب في خدمة المجتمع والحفاظ على البيئة.

استدامة استثمار الموارد البشرية (Sustainability of investing in Human Resources):

وتعرف إجرائياً بأنها: مدى اهتمام قادة مكاتب التعليم بمدينة الرياض بالاستدامة في تنمية وتطوير قدرات وإمكانات الموارد البشرية في مكاتبهم.
مكاتب التعليم:

تعرف مكاتب التعليم في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: خمسة عشر مكتباً في مدينة الرياض، وفقاً للتوزيع الجغرافي الجديد، تقوم بإدارة العملية التعليمية في كافة أحياء منطقة الرياض، وتتبع لإدارة التعليم بالمنطقة، ويتم تعيين مديراً لكل مكتب تعليم، ومنحه كافة الصلاحيات التي تساعد على وضع الخطط المستقبلية ومتابعتها، وتفعيل الشراكة والمسؤولية المجتمعية والبيئية، وتطوير الموارد البشرية والاستثمار فيها.
حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية تشخيص واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، من خلال دراسة ثلاثة أبعاد هي: (استدامة القيادة الإدارية والتربوية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية)، والتحديات التي تواجه تطبيقها ومقترحات تعزيزها.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: اشتملت الدراسة على جميع مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (١٤٤٦هـ-٢٠٢٤)

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: القيادة المستدامة:

يستخدم مصطلح القيادة غالباً لوصف تصرفات فرد أو مجموعة تشرف على شيء ما، إلا أن القيادة ليست بالضرورة منصباً أو لقباً يُمنح أو يكتسبه الفرد، حيث لا يحتاج المرء إلى شغل منصب رسمي ليكون قائداً، كما أن شغل منصب رسمي لا يضمن أن الفرد يمكنه أن يكون قائداً ناجحاً. وتؤثر المعتقدات وطريقة النظر إلى الحياة، بما في ذلك الاستدامة، على أسلوب القيادة (van Norren & Beehner, 2021).

١ - مفهوم القيادة المستدامة:

تعرف العردان (٢٠٢٠، ٧٢) القيادة المستدامة بأنها: "نمط قيادي يدوم عبر الزمن، ويعتمد على المسؤولية المشتركة بين القائمين على العمل، ولا يستنزف الموارد البشرية، ولا يلحق الضرر بالبيئة التعليمية والمجتمع، ويعمل على بناء بيئة تعليمية متنوعة ومنظمة تؤدي إلى تلاقح الأفكار الجيدة في مجتمعات التعلم".

كما تعرفها حباكة وزناتي (٢٠٢٢، ١٤١) بأنها: "تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبى الاحتياجات الحالية للمؤسسة التربوية، وفي الوقت ذاته تحمي وتعزز وتزيد الموارد البشرية والطبيعية اللازمة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المستقبلية".

٢ - الأسس النظرية للقيادة المستدامة:

يُعدُّ العالم الإنجليزي أندرو هارجريفز (Andrew Hargreaves) هو أول من أطلق مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وذلك من خلال دراسة تحت رعاية مؤسسة سبنسر (Spencer) استمرت لمدة (٣٠) عاماً، وتم تطبيق الدراسة على ثمان مدارس أمريكية وكندية. إذ قام هارجريفز بربط القيادة التربوية بالبيئة المستدامة، حيث ذلك أن القيادة المستدامة نمط قيادي ينتشر، ويستمر بين الأفراد، ويدوم عبر الزمن، فهي مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل، ولا تستنزف الموارد البشرية، أو المادية، من دون مبرر يستدعي ذلك؛ بل تهتم وتبتعد عن إلحاق الضرر، والأثر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، من خلال ارتباطها الفعال مع القوى التي تؤثر بها، وبناء

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذي يؤدي إلى تلاقي الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك (Hargreaves & Fink, 2004, 2).

وتستند نظرية القيادة المستدامة إلى أن المنظمة ما هي إلا جزء من العالم المحيط بها، لذلك ينبغي أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة، وأن تستند في ذلك إلى المعرفة، وأن تسهم في بنائها. وقد انتشر مصطلح الاستدامة بشكل كبير في العصر الحديث، والمبادرات المتعلقة بالتنمية المستدامة ينبغي أن يتم التركيز عليها لتيسير التطور المستمر للمنظمات على المدى الطويل (البكري، ٢٠٢٣، ٧٥).

وذهب هارجريفز في نظريته إلى القول إن القيادة المستدامة تحافظ على التعلم العميق وتطوره، بطرق تخلق فوائد إيجابية للمستفيدين والبيئة المحيطة في الوقت الحالي وفي المستقبل، وفي جوهر هذه المبادئ، تأتي الحاجة إلى أن يشجع التعلم القيادي القادة على معرفة أنفسهم، ومواهبهم، واتجاهات شخصياتهم، فضلاً عن قدراتهم القيادية (Hargreaves, 2007, 224).

٣- أوجه الاختلاف بين القيادة المستدامة وغير المستدامة:

تعد السمة الرئيسة التي تميز القيادة المستدامة عن غيرها من القيادة غير المستدامة، هو أنها تتبنى رؤية طويلة الأمد، في حين أن القيادة غير المستدامة تركز على النواتج قصيرة الأمد. وتعد الموازنة بين المنظورين أمراً أساسياً لأي منظمة ترغب في تحقيق النجاح على المدى الطويل؛ إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك إذا طغت النظرة قصيرة المدى على الأهداف طويلة المدى (عبدالمنعم، ٢٠٢٣، ٣٣٥). وقدّم أفري وبرجستينر (Avery & Bergsteiner, 2011) مجموعة من الممارسات القيادية التي تميز بين القيادة المستدامة، والقيادة غير المستدامة، حيث يمكن أن يتم استخدام هرم القيادة المستدامة الذي اقترحه هذين العالمين بمثابة أداة تشخيصية.

والقيادة المستدامة تختلف عن القيادة غير المستدامة؛ فالقيادة المستدامة تسعى نحو تحقيق أهدافها من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين أفراد المؤسسة، وذلك من خلال ما يمتلكه القائد من سمات وخصائص تؤهله لتحقيق

ذلك. كما تعتمد القيادة المستدامة على امتلاك رؤية مستدامة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على المدى الطويل، الأمر الذي يشجع على الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل (مسلم، ٢٠٢٢، ٣٩٦).

٤- أهمية القيادة المستدامة في المجال التربوي:

تكمن أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي في كونها ضرورية للحفاظ على الثقافة المدرسية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المدرسي. كما أنها تعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة ورسالتها، فهي عامل أساسي للنمو الأكاديمي للطلبة، والنمو المهني للمعلمين، فهي نمط قيادي يدون عبر الزمن. وللقيادة المستدامة دور فعال في تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي للمدرسة وتطويره، بحيث يسهم في نشر ثقافة الإبداع الإداري، وذلك من خلال ممارسة مهارات قيادية تساعد على النهوض والارتقاء بقدرات الطلاب، والعاملين بالمدرسة، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، وتوهمهم لأن يصبحوا قادة في المستقبل (الأنصاري وأحمد ونشأت وبكري، ٢٠٢١، ١٠٩).

ويشير البكري (٢٠٢٣، ٧٦) إلى أن المؤسسات التربوية في أمس الحاجة إلى هذا النمو القيادي الذي يعمل على بناء صف قيادي داخل المؤسسة، على استعداد لتقديم خدماته للمستفيدين، ويسعى إلى تحقيق أهدافه على المدى الطويل، حيث تكمن أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي في الآتي:

- ترسيخ نمط قيادي مستدام، يعمل على استمرارية النمو في المؤسسة التربوية بعد استبدال القائد أورهيله عن المؤسسة.
- تتجاوز القيادة المستدامة تحقيق نتائج تحصيل مؤقتة إلى إيجاد تحسينات دائمة في التعلم.
- تبني ثقافة قيادية تركز على الغاية الأخلاقية، التي تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تفریق.
- قيادة المؤسسة على المدى الطويل، ودون نظرة محدودة.

■ تعمل على تطوير الأفراد المنتمين إليها، وإعدادهم ليصبحوا مؤهلين للوظائف التي ستصبح شاغرة من خلال التقاعد أو الاستقالة، أو الترقية. واکتسبت القيادة المستدامة اهتماماً كبيراً في العصر الحديث لدى الباحثين في الميدان التربوي، حيث يتسم هذا العصر بالتغيرات المتسارعة في المؤسسات التربوية بمختلف أنماطها، وزيادة متطلبات الأجيال الحاضرة عن سابقتها، وما ترتب على ذلك من زيادة مهام من يقود هذه المؤسسات. ومن ثم، باتت هناك حاجة ملحة إلى قيادة حكيمة وواعدة، تأخذ على عاتقها مهمة الحفاظ على المؤسسة وإنجازاتها لفترة طويلة الأمد، وتسير بها نحو التقدم والتطور في ظل الوضع الراهن، مع مراعاة الموارد البشرية والحفاظ عليها، كالقيادة المستدامة (العمرى والغامدى، ٢٠٢٣، ٣٧٣).

وتدرك المؤسسات التربوية أنها تتولى دوراً مهماً في التنمية المستدامة للمجتمع، لذلك عملت على تكييف ذاتها وإعادة توجيه أعمالها، من خلال تطوير دورها القيادي المؤسسى في تعزيز التنمية المستدامة، والاهتمام بالنظام التعليمى، وموارده البشرية المتمثلة في القيادات التعليمية، والموظفين والمعلمين كقيادة مستدامين، وتشجيع تطوير وتعليم قادة الغد الذين سيتولون مناصب مهمة في المجتمع. ويؤدي تواجد قياديين مستديمين على رأس المؤسسات التربوية، إلى تفعيل عمليات التغيير، ومراعاة احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، وتعزيز ثقافة الاستدامة لدى العاملين. وهذا يعنى أن النظام التربوي برمته ينبغي أن يتجه نحو تثقيف منتسبيه القادرين على القيادة بأنماط مجتمعية مستدامة (Filho et al., 2020, 2).

٥- أهداف القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية:

تهدف الاستدامة في البيئة التربوية إلى إدخال التطوير والتحسينات التي تعزز التعلم بصورة مستمرة، ودعم أي تطوير بالموارد المتاحة التي يمكن الحصول عليها من أي مصدر من المصادر المحيطة ببيئة التعلم، كما أن القيادة المستدامة في هذه العمليات ترسخ بقدرة التحسينات المضافة على الاستمرار مع مرور الوقت، وكونها لا

تؤثر سلباً على البيئة المحيطة بالمؤسسات التربوية، والأنظمة الأخرى (السالمية، ٢٠٢١، ٢١).

ويشير الخمايسة (٢٠٢٢، ٩) إلى أن ممارسات القيادة المستدامة تهدف إلى

الآتي:

- الوصول إلى رؤية طويلة المدى: ويعني ذلك تبني القادة التربويين منظوراً طويل المدى، والموازنة بين تحقيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وعدم الانشغال بتحقيق الأهداف القصيرة على حساب الأهداف طويلة المدى.
- تنمية العاملين: وذلك من خلال تحديد أولويات لمهارات معينة تضعها المؤسسة في منهج تدريب خاص يدعم التطوير المستمر للعاملين، وهذه المهارات متاحة للجميع، وليست حكراً على المدير أو قادة المؤسسة.
- الابتكار: يعد الابتكار أحد الموارد الأساسية للإجراءات العلمية والعملية في المؤسسة التربوية، كما تتيح هذه الممارسة المرونة في التكيف مع المتغيرات واتخاذ القرارات.
- الالتزام البيئي والاجتماعي: وهذا الهدف يعد القاعدة الشعبية للمؤسسة، حيث تشجع القيادة المستدامة على الالتزام بالقضايا الاجتماعية والبيئية لأن قادتها يتبعون الإجراءات الصحيحة ويحثون على السلوك الأخلاقي مع الآخرين.
- التزام السلوك الأخلاقي: تسهم الأخلاق في استدامة المؤسسة التربوية بطرق متنوعة، فهي وسيلة لتعزيز سمعة المؤسسة واستمراريتها، كما أن العمل بشفافية يساعد في المحافظة على جميع أطراف المؤسسة التربوية من معلمين ومتعلمين وعاملين بالإدارة التعليمية.

٦- مبادئ القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية:

تقوم القيادة المستدامة على مجموعة من المبادئ التي تتوافق مع سعي القائد الناجح المبتكر للارتقاء بمؤسسته، وتحسين أداء العاملين، واستثمار الموارد البشرية المتاحة بالصورة الأمثل، بما يضمن بيئة عمل مواتية للعمل المثمر الجاد في الحاضر

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

والمستقبل (عوض الله وآخرون، ٢٠١٩، ٢٥٢). وتتمثل مبادئ القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية في الآتي (مسلم، ٢٠٢٢، ٣٩٠):

- القيادة المستدامة ترسخ التعلم المستدام وتحافظ عليه: يتمثل المبدأ الأول للاستدامة في المجال التربوي في الحفاظ على استدامة التعلم مع مرور الوقت، فالتعلم المستدام يتطلب مشاركة كافة أطراف المؤسسة التربوية فكرياً واجتماعياً وعاطفياً.
- القيادة المستدامة تضمن النجاح مع مرور الوقت: يمثل التعاقب القيادي تحدياً آخر للقيادة المستدامة، والتي تتطلب إيلاء مزيد من الاهتمام بذلك، من خلال اكتشاف القدرات القيادية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة التربوية واستدامتها لتحقيق نجاح المؤسسة.
- القيادة المستدامة تعمل على استدامة قيادة الآخرين: فالقيادة المستدامة ليست مسؤولية قائد المؤسسة فحسب؛ بل هي مسؤولية مشتركة بين أفراد المؤسسة، ومن ثم فالجميع مطالب بالمشاركة في خطط التحسين المستمر بالمؤسسة، من خلال إعداد جيل متعاقب من القيادات، ومن الطرق التي تحقق ذلك ضمان مشاركة أفراد المؤسسة في تحمل المسؤولية عن تبعات أنشطتهم، وتطوير مهاراتهم لضمان حصولهم على المهارات اللازمة للقيادة (Ramakrishnan, 2024, 3).
- القيادة المستدامة تقلص استنزاف الموارد البشرية والمادية وتسعى لتطويرها: حيث تعتنى القيادة المستدامة بمواردها البشرية والمادية من خلال توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فضلاً عن توفير الوقت المناسب لعميلة التعلم والتطور، وذلك بهدف الاحتفاظ بالموهب البشرية من ذوي الكفاءات داخل المؤسسة (Gerard, 2020, 5).
- وتتضح أهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في أي مؤسسة، لاسيما المؤسسات التربوية، والتي تضطلع بأدوار حيوية وخطيرة في المجتمع، ولها

الأولوية في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة. ويتطلب تطبيق ممارسات القيادة المستدامة اتباع مبادئها الرئيسية المشتقة من النماذج المفسرة لها. ونظراً لأنه من الأهمية اتباع هذه الممارسات في المؤسسات التربوية؛ فإنه من الأهمية بالقدر ذاته تقويم ما إذا كانت الممارسات القيادية التي يتبعها القادة تتسق مع مبادئ القيادة المستدامة من عدمه (عيد، ٢٠٢٢، ٢٦).

٧- خصائص القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية، وتتمثل في الآتي (Šimanskienė, Mikalauskiene, & Ciegis, 2019, 147):

- قيادة للتعلم: فالقيمة الأساسية للقيادة المستدامة هي القيادة للتعلم، والقيادة لرعاية الآخرين، وحمايتهم وتشجيعهم، والاهتمام بالعلاقات التي تربط فيما بينهم، وتسعى إلى تحقيق التحسين المستدام للإدارة التعليمية.
- قيادة مستمرة: من أبرز خصائص القيادة المستدامة هي أنها تنطوي على التخطيط وإعداد القادة للمراحل المستقبلية، من خلال اهتمام القائد بالأفراد الناجحين والتميزين الذين يملكون مهارات وشخصيات القادة لإعدادهم للمرحلة المستقبلية. ومن الصعوبات الأساسية التي تواجه القيادة تغير القادة بين فترة وأخرى في المؤسسة، واختلافهم عن بعضهم البعض، إلا أن القيادة المستدامة تسعى إلى تأكيد استمراريتها بصرف النظر عن تغيير القائد (الأنصاري وآخرون، ٢٠٢١، ١٢٤).
- قيادة ترابطية تعاونية: فالقيادة المستدامة عملية ممتدة، فالقائد المستدام يحافظ على قيادة الآخرين، ويعتمد عليهم في القيادة، حيث لا يستطيع قائد أن يدير كافة القضايا دون أن يحصل على دعم الآخرين.
- قيادة عادلة مسؤولة اجتماعياً: لا تشكل القيادة المستدامة أي ضرر على البيئة المحيطة؛ بل تعمل على دعمها وخدمتها، كما أنها تتبع طرقاتاً ديناميكية لنشر الموارد والمعرفة بين العاملين بعضهم البعض، وبين المؤسسة التربوية

وباقى المؤسسات الأخرى، فالقادة المهتمون بالاستدامة يتحملون مسؤولية مؤسستهم التربوية وموظفيها، ويدركون أن أفعالهم لها تأثير على بيئتهم الخارجية.

■ قيادة ذكية وماهرة ورشيده ومنتجة: تعمل القيادة المستدامة على زيادة الإنتاجية بدلاً من استنزاف الموارد المحلية والبشرية، وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة التربوية، كما أنها لا تستنفذ قدرات قادتها في تطبيق الأفكار والاختراعات المبالغ فيها، وغير العملية، والتي لا تؤدي إلى إحداث أي نوع من التغيير؛ فالقيادة المستدامة بعيدة النظر، ذات رؤية مبدعة ومبتكرة، كما أن القيادة المستدامة لا تهدر قدرات وموارد المؤسسة التربوية بدون فائدة (عيد، ٢٠٢٢، ٢٥٣).

٨- سمات القائد المستدام في المؤسسة التربوية:

يتسم القائد المستدام في المؤسسة التربوية بمجموعة من المهارات والقدرات، ومنها: بناء الثقة والوثام مع العاملين، وتطوير ذكائه العاطفي، وتمكين وتطوير العاملين من خلال التدريب، واستخدام التغذية الراجعة مع رؤوسيه، والتأكيد على المساءلة الفردية والجماعية، وإشراك جميع العاملين في العملية الإدارية لتحقيق النجاح والنمو المستدام والمتبادل. كما يجب على القائد المستدام تطوير مهاراته الفردية القيادية، وأن يكون مرناً تجاه التغيير، وأن يعمل على توفير بيئة تمكن العاملين من الشعور بالأمان والقيمة (العردان، ٢٠٢٠، ٨٢).

وتعددت خصائص القادة المستدامين في المؤسسات التربوية، والتي يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

■ ينظر القادة المستديمون في احتياجاتهم وأساليبهم العملية، في الإدارة التعليمية أو المؤسسة التربوية بشكل عام، إلى أهمية تنمية قدرتهم على التعاون الإبداعي (الحازمي، ٢٠٢٢، ١٦٠).

- يستخدم القادة المستديمون خطة عمل، ويلتزمون بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل على المستوى الشخصي والمهني والتنظيمي في المؤسسة التربوية (Armani et al., 2020, 827).
- يدرك القائد المستدام أهمية الترابط والتعاون والأنظمة داخل المؤسسة التربوية وخارجها (الحازمي، ٢٠٢٢، ١٦٠).
- يدرك القادة المستديمون لنقاط القوة والمواهب، ولا يمارسون العشوائية والفوضى، ولكنهم في الوقت ذاته يدركون قوة الإبداع والابتكار (كمال، ٢٠٢٣، ٢٦).
- القائد المستدام منفتح على التغذية الراجعة، ويهتم بتقويم ذاته، وتقويمه من الآخرين، والكشف عن مواطن القوة أو الضعف لديه (Armani et al., 2020, 828).
- القائد المستدام يهدف إلى إنشاء عناصر عمل واقعية، مليئة بالتحديات، للحفاظ على إدارة مليئة بالأنشطة والالتزامات والعلاقات الصحية بين فريق العمل في المؤسسة التربوية (الحازمي، ٢٠٢٢، ١٦٠).
- يعتمد القادة المستديمون على مجموعة من القيم الشخصية التي يسترشدون بها أثناء صنع القرار، ويمكن التعبير عن القيم بسهولة وسرعة (كمال، ٢٠٢٣، ٢٦).
- القادة المستديمون يمتلكون مهارات عالية في نقل العاملين إلى موقع الرؤية المشتركة، والنتائج المشتركة، ويقدرّون وجهات نظر الآخرين (Armani et al., 2020, 829).
- يوثق القائد المستدام كل شيء لدفع عجلة النظام إلى الأمام في المؤسسة التربوية، ويمهد الطريق للقائد القادم، فهو يسجل الخطط، وفرص التطوير الحالية والمستقبلية في حال غيابه (الحازمي، ٢٠٢٢، ١٦٠).

- يبدأ القائد المستدام مشواره بالتعرف على التغييرات التي تحدث في العمل، بينما القادة الآخرون يبدأون من وجهة نظر القائد أو الحالة الراهنة للمؤسسة التربوية (كمال، ٢٠٢٣، ٢٧).

٩- محددات نجاح القيادة المستدامة في المجال التربوي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المؤسسات التربوية، وتطالبها بتبني أسلوب القيادة المستدامة وتطبيقه، مثل تقنيات المعلومات والاتصالات، والتغييرات المتسارعة في عمليات التغيير التربوي، والتوسع الهائل في التواصل الاجتماعي وشبكاته، وتوسيع قاعدة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية في المجتمع على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، إلى جانب تغير احتياجات المتعلمين، وهذا يتطلب من مكاتب التعليم التصرف بشكل أكبر مسؤولية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وعلى الرغم من أهمية القيادة المستدامة في التعليم؛ إلا أن تطبيقها ليس بالعملية السهلة، ويتطلب تضافر الجهود بين كل من القادة والمعلمين والعاملين وطاقم العمل بالمدارس والإدارة التعليمية، كما يتطلب وجود التزام من جميع الأطراف السابقة للقيام بالمهام المنوطة بهم، مع توسيع دائرة المشاركين في عملية القيادة (الأنصاري وآخرون، ٢٠٢١، ١١٢).

ويشير كل من (Šimanskienė & Zuperkiene, 2014, 90؛ عيد، ٢٠٢٢، ٢٥٤)

إلى أن هناك أربعة عوامل رئيسة تؤثر في نجاح تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية، هذه العوامل تتمثل في فيما يلي:

- الفرد: وتتمثل في الخصائص الشخصية للقائد الأكاديمي.
- المنظمة: وجود ثقافة تنظيمية تساعد على ترسيخ ودعم أفكار الاستدامة والولاء لدى الموظفين.
- فريق العمل: وجود موظفين مؤهلين ماهرين، وإقامة علاقات عمل تعاونية مستدامة بين الموظفين.

- المجتمع: وجود مستوى مسؤولية اجتماعية عالية لدى المؤسسة التربوية تتجه نحو الاستدامة.
- ويتوقف نجاح القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية على عدد من العوامل، من أبرزها ما يلي:
- الأولويات: ويقصد بالبساطة التركيز على السلوكيات والتصرفات الأساسية التي تحدث أكبر قدر من الاستدامة في معالجة أهم القضايا داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم يتعين على القائد المستدام إنشاء قوائم بأهم الأشياء التي يجب عليه تغييرها، بالإضافة إلى إعطاء الأولوية للسلوكيات الأكثر أهمية، وتأطير الظواهر المعقدة في أنماط بسيطة (7, 2023, Gutterman).
- الوقت: ويتجلى ذلك في الاستثمار الأمثل والفعال للوقت داخل المؤسسة؛ فعندما يستثمر القادة أوقاتهم بعناية، فمن المرجح أن يحدث التغيير، فالقيادة المستدامة تتطلب الإجابة عن الآتي: من نقضي الوقت معه؟، وما هي القضايا التي نقضي وقتنا فيها؟ وأين نقضي وقتنا؟، وكيف نقضي وقتنا؟ (مسلم، ٢٠٢٢، ٣٩٦).
- المساءلة: تتطلب القيادة المستدامة تحمل المسؤولية الشخصية عن جميع ممارساتها؛ وذلك للتأكد من قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، وتزداد المساءلة عندما يتعهد القادة بتنفيذ كافة الالتزامات الشخصية فضلاً عن متابعة عملية تنفيذها، وبمرور الوقت، تحدث القيادة المستدامة عندما يصبح جدول أعمال القائد هو جدول الأعمال الشخصية للآخرين (Liao, 2022, 9).
- الموارد: ويتضمن هذا العامل توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح القائد المستدام في تحقيق أهداف ومقاصد المؤسسة، كبرامج التدريب، والتنمية اللازمة لتنمية مهارات ومعارف القائد المستدام، الأمر الذي يعني إضفاء الطابع المؤسسي على تلك البرامج، ولتحقيق تغيير مستدام في الموارد، غالباً ما تحدد ممارسات

الموارد البشرية كالاختيار، والترقية، والتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، ومراجعات الأداء، وثقافة المنظمة، وتشكلها (Goyal et al., 2024, 4099).

■ التتبع: يتعين على القادة قياس سلوكياتهم ونتائجهم بطرق محددة، فما لم تتم ترجمة سلوكيات القيادة والتغييرات المرغوبة إلى إجراءات محددة، وقياسها كمياً، ومتابعتها، فمن غير المحتمل أن يتم إنجازها، ويتطلب ذلك أن تكون المقاييس الموضوعية لقياس سلوكيات القيادة شفافة، وسهلة القياس (Kumar, 2020, 98).

■ التحسين: حيث تتطلب القيادة المستدامة ضرورة أن يعمل القادة على الإفادة من أخطائهم، من خلال إتقان مبادئ التعلم كالتجربة، والتفكير الدائم، والصمود من أجل مواجهة الفشل (مسلم، ٢٠٢٢، ٣٩٦).

■ العاطفة: وتتعلم بشغف القادة للتعلم، حيث تحدث القيادة المستدامة عندما يرى القائد التحسينات المستهدفة جزءاً من هويته وهدفه، وبالتالي تشكل علاقاته مع الأطراف المعنية (Liao, 2022, 9).

١٠- أبعاد القيادة المستدامة بالمؤسسات التربوية:

ذهب العديد من الباحثين إلى تقسيم أبعاد القيادة المستدامة إلى ستة أبعاد، استناداً إلى ما حدده نموذج أفري وبرجستينز (Avery & Bergsteiner, 2011)، الذي ميّز بين القيادة في المنظمات المستدامة، والقيادة في المنظمات غير المستدامة. وفيما يلي تفصيل هذه الأبعاد:

١. بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية: حيث تتمثل السمة الرئيسة للمؤسسات التربوية التي تعتمد القيادة الإدارية والتربوية المستدامة عن غيرها من المؤسسات التي لا تعتمد القيادة المستدامة؛ هو كون إدارتها تتبنى رؤى طويلة المدى، ويعد التوازن بين المنظورين أمراً أساسياً لأي مؤسسة تربوية تسعى إلى تحقيق النجاح؛ إلا أن تحقيق ذلك قد يواجه بالتحديات في حال

طفت النظرة قصيرة المدى على الأهداف طويلة المدى. ويُمكن تبني المنظور طويل المدى المؤسسة التربوية، سواءً المدرسة أو الإدارة التعليمية، من تحقيق التميز والتفوق على المؤسسات الأخرى التي تركز على المنظور قصير المدى، ويمكن تحقيق التوازن من خلال التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وعمليات النمو، والعمل على تطوير العاملين، والإبقاء عليهم، والحفاظ على علاقة طويلة المدى مع كافة أطراف العملية التعليمية، والمجتمع المحلي. وتعد فكرة بناء أهداف طويلة المدى من الأهداف قصيرة المدى المحرك الرئيس لنمو المؤسسة التربوية (عوض الله وآخرون، ٢٠١٩، ٥٤٦).

٢. بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية: تتطلب القيادة المستدامة اهتمام قائد المنظمة بالمسؤولية المجتمعية، والمشاركة في مبادرات حماية البيئة، حيث يتمثل هدف القيادة المستدامة الرئيس في توجه المنظمات ومواردها البشرية نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال مسؤوليتها المجتمعية. وتُعد القيادة المستدامة إحدى القوى الرائدة في عملية التغيير واستمرارية المنظمات على المدى الطويل من خلال التركيز على المشاركة المجتمعية والبيئية. ومن الجانب التربوي تهدف المشاركة المجتمعية في مؤسساتها التربوية إلى تزايد تماسك المجتمع، وزيادة قدرات أفرادها، وإكسابهم مهارات جديدة لتطوير دورهم في تنمية المجتمع. وتسهم كذلك في العملية التنموية، حيث تحدد الصعوبات والمشكلات التي تواجه حياتهم، الأمر الذي يسهل رسم السياسات لمعالجتها (سفر، ٢٠٢١، ٢٥١).

٣. بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية: تقويم القيادة المستدامة على مبدأ تطوير العاملين بها داخل المؤسسة التربوية بدلاً من استقطاب طاقم عمل جديد من خارج المؤسسة، وهو من القرارات الحكيمة من وجهة نظر القائد المستدام، الذي يعتقد أن استقطاب عاملين جدد من خارج المؤسسة التربوية، قد يترتب عليه درجة مرتفعة من المخاطرة. ويُعد الاستثمار في الموارد البشرية،

- أمرأ أساسياً وضرورياً في المؤسسات التربوية، كمكاتب التعليم والمدارس، التي تتبع أسلوب القيادة المستدامة، حيث تسعى هذه المؤسسات بشكل دائم إلى تنمية مهارات العاملين بها بطرق متنوعة، ومن خلال أساليب تطبق داخلياً، أو غير ذلك من أشكال التدريب الرسمي، والتدريب أثناء الخدمة، وينطبق ذلك على جميع العاملين بمن فيهم المدراء والقيادات العليا (الحسيني، ٢٠٢١، ٣٧).
٤. بُعد الثقافة التنظيمية: تمتلك المؤسسات التربوية التي تتبنى أسلوب القيادة المستدامة ثقافة تنظيمية قوية، تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تسود بين العاملين في المؤسسة، وتحاول المؤسسات التربوية إبراز القيم التي تجمع أعضائها معاً، حتى في ظل تعرض المؤسسة التربوية لتغيرات استراتيجية أو إجرائية رئيسية، أو حتى في أصعب الأوقات التي تواجهها المؤسسة. وتحدد القيم والمعتقدات القواعد التي يتعين على أفراد المؤسسة التربوية العمل في ضوءها، وتساعد العاملين على تحديد السلوكيات المرغوبة، ومن ثم فإنها تحدد القواعد الإجرائية التي تستند إليها ثقافة المؤسسة التربوية، وعادة ما يتم إدارة الثقافة التنظيمية من خلال بيانات الرؤية، والقيم، والفلسفة، والبيانات المعبرة عن التوجه، والمعتقدات المحورية التي تؤثر على سلوك أعضاء المؤسسة التربوية (غانم، ٢٠١٩، ١٩٧).
٥. بُعد الإبداع: يسهم الإبداع في المنظمات التي تتبنى أسلوب القيادة المستدامة في الحفاظ على أدائها، والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، والقيادة المستدامة تعترف بموهبة القيادة وتجذبها وتدعمها، حيث إنها قيادة تحرص على عدم استنزاف الموارد المادية، وتعمل على تطوير مواردها البشرية، وتنمية الإبداع والابتكار لديها؛ فهي تدرك نقاط القوة، ولا تمارس العشوائية والفوضى، وتؤمن بقوة الإبداع والابتكار. إن المؤسسات التربوية تتطلب لاستدامتها الإبداع والموهبة التي تعتمد على البحث والتغيير وحل المشكلات بطرق غير تقليدية،

وهو ما يختلف عن تدريب فرق العمل لتحقيق الأهداف قصيرة المدى (سفر، ٢٠٢١، ٢٥١).

٦. بُعد السلوك الأخلاقي: ويعني هذا المبدأ أن القادة المستديمون لا يستطيعون فقط إظهار السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة التربوية؛ بل يمكنهم أيضاً تشجيع رؤوسهم على تكوين سلوك أخلاقي من خلال اتخاذ القرار، والتفاعل والتواصل مع الآخرين. ويتمثل السلوك الأخلاقي في المعايير الأخلاقية، التي تنطوي على التوجه نحو التعامل مع الآخرين، والوعي الأخلاقي، وصياغة المعايير والمبادئ الأخلاقية، وأسلوب اتخاذ القرار الشفاف. ويتركز السلوك الأخلاقي في العلاقة الثنائية بين القادة وم رؤوسهم، بهدف تقديم القدوة من خلال الدور الأخلاقي المثالي للقادة، وذلك لتشكيل مناخ أخلاقي داخل المؤسسة التربوية، كالنزاهة، واللطف في المعاملة، والاحترام، والتسامح، والتأثير بشكل أكبر في سلوك المرؤوسين. (Liao, 2022, 5).

المحور الثاني: القيادة المستدامة في مكاتب التعليم:

ظهر أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية حينما تم إنشاء مديرية المعارف عام ١٣٤٤ هـ وكانت بمثابة حجر الأساس لنظام التعليم، وفي عام ١٣٤٦ هـ صدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف، بهدف وضع نظام تعليمي يشرف على التعليم في منطقة الحجاز، ومع قيام المملكة العربية السعودية اتسعت صلاحيات مديرية المعارف، ولم تعد وظيفتها قاصرة على الإشراف على التعليم في الحجاز؛ بل شملت الإشراف على جميع شؤون التعليم في المملكة كلها، وضمت حينها (٣٢٣) مدرسة. وفي عام ١٣٧٣ هـ تم إنشاء وزارة المعارف، وكانت امتداداً وتطويراً لمديرية المعارف، وأسند إليها التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين في مراحل الثلاث (الابتدائي، المتوسط، الثانوي). وفي عام ١٣٧٩ هـ تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات، بعدد (١٥) مدرسة ابتدائية ومعهد معلمات متوسط واحد. ومع تطور التعليم تم ضم الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف عام ١٤٢٣ هـ، وبعد عام تم تحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة

التربية والتعليم. وفي عام ١٤٣٦ هـ تم دمج وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي في وزارة واحدة تحت مسمى وزارة التعليم، التي تشرف على الإدارات التعليمية، ومكاتب التعليم في المدن والمحافظات (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/أ، ١).

١- مفهوم مكاتب التعليم: يعرفها الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (٢٠٢٤) بأنها: "وحدات إدارية إشرافية ترتب تنظيمياً بإدارة التعليم العامة، وتعنى بإدارة ودعم العمليات والمؤسسات التعليمية بجميع مكوناتها، ضمن النطاق الجغرافي المخصص لها" (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/أ، ١٢).

٢- الهيكل التنظيمي لمكتب التعليم: يقود مدير مكتب التعليم العملية الإدارية في مكتبه، وتتبعه مجموعة من الأقسام والوحدات، كوحدة الخدمات الإدارية، وقسم أداء التعليم والطفولة المبكرة، بالإضافة إلى الارتباط الفني مع دعم الخدمات المساندة لإدارات ومكاتب التعليم، ومساعد الخدمات بإدارة التعليم العام.

٣- مدير مكتب التعليم: يعد مدير مكتب التعليم هو المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة التعليمية للوزارة في مكتب التعليم، وتسيير أمورها لتحقيق أهدافها، ويرأس التنظيم الإداري لمكتب التعليم، ويمارس السلطات والاختصاصات المخولة له نظاماً (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/أ، ١٩). ويتبرأ من مدير مكتب التعليم وحدة الخدمات الإدارية، والتي تستهدف توفير جميع الخدمات المتعلقة بالأعمال المساندة، التي تهيئ مناخاً مناسباً لمدير مكتب التعليم لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أداء المهام الإدارية والمساندة في مكتب التعليم.

٤- أهداف اللجنة الإدارية بمكتب التعليم:

تتبع اللجنة الإدارية لمدير مكتب التعليم، ويتمثل هدفها الرئيس في: إقرار الخطة التشغيلية للمكتب، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية، وتشجيع أوجه الإبداع والتميز في مكتب التعليم، بما يعزز نتائج التحصيل الدراسي للطلاب في نطاقها، ويحقق رسالتها، ومناقشة التحديات التي تواجهها، وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها،

للارتقاء بمستوى التعليم والتعلم. كما تتحدد مسؤوليات ومهام اللجان الإدارية بمكاتب التعليم في الآتي (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/أ، ١٧):

- إعداد الخطة التشغيلية لمكتب التعليم وإقرارها، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- إقرار الأنشطة والفعاليات السنوية لمكتب التعليم.
- مناقشة تقارير نتائج التحصيل الدراسي وتقارير نواتج التعلم للمدارس التي تقع ضمن نطاق مكتب التعليم، وإقرار التوصيات المناسبة لها.
- إعداد الميزانية السنوية المناسبة لتنفيذ أهداف مكتب التعليم ومبادراته، وتضمينها في الخطة التشغيلية للمكتب، وإقرار توزيع الموارد المالية لمكتب التعليم بمختلف أنواعها ومواردها، والمناقلة بين بنود الميزانية التشغيلية وفق الضوابط المنظمة لذلك وإقرار الخطط المالية، والتنسيق مع الإدارة المالية بالمنطقة أو المحافظة في إجراءات صرف المبالغ المخصصة.
- مناقشة الجوانب التطويرية لمكتب التعليم والتحديات التي تواجهها في تحقيق أهدافها وتقديم التوصيات اللازمة حيالها.
- إقرار الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية، لدعم أو رعاية برامج مكتب التعليم بما ينسجم مع أهدافه، ووفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لذلك.
- إقرار الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، ووضع أنشطة مقترحة لدعم التواصل.
- متابعة تقارير أنشطة وبرامج الشراكة المجتمعية التي تمت والعمل على تفعيل التوصيات التي وضعت في ضوءها.
- تشكيل فرق عمل من أعضائها ومن غيرهم من منسوبي مكتب التعليم لتنفيذ بعض المهام.

٥- خطة التحول في إدارات ومكاتب التعليم:

تسعى وزارة التعليم إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال البدء برحلة التحول في إدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة، والعمل على تقليص المستويات التنظيمية التي تفصل بين الوزارة والمدارس إلى مستوى تنظيمي واحد، بما يتماشى مع التوجهات المستقبلية وأهداف الهيكلية الجديدة التي صدرت بقرار وزارة التعليم. وفيما يلي ملخص الإطار الزمني لخطة التحول (وزارة التعليم، ٢٠٢٥):

فيما يخص إدارات التعليم، توجد في الوقت الراهن (٤٧) إدارة تعليم، منها (١٦) إدارة عامة، و(٣١) إدارة تعليم بالمحافظات. ووفقاً لمراحل التحول، فإنه مع نهاية العام ٢٠٢٥، تُقلص إلى (١٦) إدارة تعليم عامة، وتتحول بعض إدارات التعليم بالمحافظات إلى مكاتب، ومع نهاية ٢٠٢٧ يتم إلغاء جميع المكاتب وإدارات التعليم بالمحافظات، بالإضافة إلى مباشرة العمليات الإشرافية من داخل المدرسة وخارجها. أما فيما يخص مكاتب التعليم، فيوجد في الوقت الراهن ١٣٨ مكتب تعليم، ومع نهاية ٢٠٢٥ يُقلص عددها بما يتفق مع خطط التحول لإدارات التعليم العامة. وبنهاية ٢٠٢٧، يتم إلغاء مكاتب التعليم واستحداث فرق دعم تربوي عبارة عن (مستشارين تربويين) لخدمة المدارس، بحيث تُشكّل المكاتب كفرق أو وحدات دعم تربوي عددها يتراوح بين (٣٠٠) إلى (٣٣٠) فريق، بمتوسط (٣٠) مشرف لكل فريق بواقع (١٠) وحدات أو فرق.

٦- القيادة المستدامة في مكاتب التعليم:

يُعد مدير مكتب التعليم الخطة التشغيلية للمكتب على المدى الطويل، ويتابع تنفيذها وقياس الأداء المؤسسي لها، وإدارة التغيير والمبادرات والمشاريع المؤسسية على مستوى مكتب التعليم. وهو ما يمثل تطبيقاً لمبادئ القيادة المستدامة على المستويين الإداري والتربوي، بالإضافة إلى تفعيل ممارسة المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي بما يتماشى مع أبعاد التنمية المستدامة، ويسهم في تحقيق أهداف العمل التطوعي،

والمسؤولية المجتمعية الواردة في رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما يهتم مدير مكتب التعليم بالاستثمار في الموارد البشرية، وفيما يلي تفصيل ذلك (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/ب):

- ممارسة القيادة المستدامة إدارياً وتربوياً بمكاتب التعليم: حيث يتم وضع الخطط التشغيلية للمكتب وتقويمها بشكل دوري بما يحقق أهداف الوزارة القريبة، والمتوسطة، وبعيدة المدى، بالإضافة إلى التخطيط المالي وإعداد ميزانية المكتب على المدى الطويل، والرفع بالتقارير ذات العلاقة، وتحديد الطلب المستقبلي من المقاعد، والفصول، وتدريب الصفوف الأولية، والمباني المدرسية، ورياض الأطفال، وذوي الإعاقة، والتعليم المستمر، وغيرها، من خلال تحديد الوضع القائم، واتجاهات نمو أعداد الطلاب، وسهولة التنقل ونسب التسرب، وأية عوامل أخرى محتملة (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/ب، ٤٣).
- تفعيل ممارسة المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم: يوجّه مدير مكتب التعليم بدراسة احتياجات المجتمع المحلي وتصميم برامج المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي الملائمة لها، بالتعاون مع قطاعات إدارة التعليم، لتفعيل التواصل المجتمعي مع إدارة التعليم بما يحقق أهداف الوزارة التنموية. بالإضافة إلى التنسيق مع القطاعات والجهات ذات العلاقة في إعداد الشراكات والاتفاقات المختصة بالمسؤولية المجتمعية في مكتب التعليم، ومتابعة وتقويم أداء أعمال العمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية وفق ما تم اعتماده من مؤشرات، والعمل على تحليل النتائج بهدف تقديم المقترحات التطويرية، ورفع ما يلزم من تقارير بشأن ذلك. كما يتولى مكتب التعليم تعزيز قيم الانتماء، ونشر ثقافة المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي، لدى منتسبي مكتب التعليم (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/ب، ٣٩).
- استدامة الاستثمار في الموارد البشرية بمكاتب التعليم: يهتم مدير مكتب التعليم برفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية في مكتب التعليم، وضمان تطبيق الأنظمة واللوائح والأدلة الخاصة بها، وتنفيذ أنشطة وتخطيط الموارد البشرية على

المدى الطويل، والتركيز على تنمية وتطوير القيادات والموارد البشرية في المكتب، وتحديد الاحتياجات التطويرية، والتدريبية للموارد البشرية، وتطبيق سياسات وإجراءات منح المكافآت، واقتراح التحسينات المتعلقة بخطط صرف المكافآت، ومتابعة تنفيذ دورة تقويم الأداء الوظيفي للموظفين بمكتب التعليم، واقتراح الفئات التي تحتاج إلى تحفيز من المميزين، مع الاهتمام بتفعيل الأنظمة الآلية في الرقابة والمتابعة، وإعداد التقارير الدورية في هذا الشأن. كما يهتم مدير مكتب التعليم بتعزيز برامج الولاء الوظيفي لتحفيز رؤوسه على تحقيق الأهداف المعتمدة (وزارة التعليم، ٢٠٢٤/ب، ٤٦-٤٧).

منهجية البحث وإجراءاته:

-منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ومناسبته للإجابة عن تساؤلاتها. ويعرف بأنه "المنهج الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب" (العساف، ٢٠١٦، ٢١١).

-مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض، خلال العام الدراسي ١٤٤٦هـ، والبالغ عددهم (٤٠) مديراً ومساعداً، بواقع (١٢) مديراً، و(٢٨) مساعداً، وذلك وفقاً للإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من إدارة التطوير والتحول بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (ملحق: ٤). ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم اتباع أسلوب المسح الشامل، وتم الحصول على استجابات (٣٧) مديراً ومساعداً.

أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب المسح الميداني في الدراسة الحالية بواسطة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي صُممت للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض، وأهم التحديات التي تحول دون تطبيقها، وتقديم مقترحات لتفعيل تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم، حيث تم بناء أداة الدراسة على مراحل كما يلي:

تم تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية، على ثلاثة محاور رئيسية، كما يلي:

- 1- واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، ويشمل (٢٤) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: (استدامة القيادة الإدارية والتربوية (٨) عبارات، والمسؤولية المجتمعية والبيئية (٨) عبارات، واستدامة استثمار الموارد البشرية (٨) عبارات).

- 2- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (١٠ عبارات).

- 3- مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (١٠ عبارات).

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين استجابات العينة الاستطلاعية على كل محور رئيس من المحاور الثلاثة وبين إجمالي الاستجابات على الاستبانة ككل، ويتضح أن جميع محاور الاستبانة مرتبطة مع الدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، عند مستوى ٠.٠١؛ مما يدل على الاتساق الداخلي لبناء أداة الدراسة، وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية ذاتها مرة أخرى بعد مُضي عشرون يوماً، وجمع استجاباتهم مرة أخرى، وذلك باستخدام ما يعرف بأسلوب الفاصل الزمني مع إعادة التطبيق، ومن ثم تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بين استجابات العينة الاستطلاعية في المرتين

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

الأولى والثانية. ويتبين أن معامل الثبات العام لأداة الدراسة بلغ (٠.٩١١)، أي (٩١.١٪)، مما يدل على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق على كافة أفراد مجتمع الدراسة.

عرض نتائج البحث ومناقشتها

نتائج السؤال الرئيس للدراسة:

ما واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (١):

جدول (١) واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض

من وجهة نظر مديري المكاتب ومساعدتهم

الرتبة	أبعاد القيادة المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	درجة التطبيق
١	استدامة استثمار الموارد البشرية	٤.٣١	٠.٨١٣	٨٦.٢%	مرتفعة جداً
٢	استدامة القيادة الإدارية والتربوية	٤.٢٦	٠.٨٣٤	٨٥.٢%	مرتفعة جداً
٣	المسؤولية المجتمعية والبيئية	٤.١٧	٠.٨٤٢	٨٣.٤%	مرتفعة
	المتوسط العام	٤.٢٥	٠.٨٣٠	٨٤.٩%	مرتفعة جداً

يتضح من جدول (١) أن أبعاد القيادة المستدامة يتم تطبيقها في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المكاتب ومساعدتهم بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٥ من ٥.٠٠)، بنسبة تطبيق بلغت (٨٤.٩٪)، كما بلغ الانحراف المعياري ٠.٨٣٠، وهو يعد انحرافاً منخفضاً لأنه أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على عدم تباين أو تشتت آراء مديري ومساعدتي مكاتب التعليم حول واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة.

وجاء بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي ٤.٣١، بنسبة تطبيق ٨٦.٢%، تلاه في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة جداً، بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمتوسط حسابي ٤.٢٦، بنسبة تطبيق ٨٥.٢%، ثم بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي ٤.١٧، بنسبة تطبيق ٨٣.٤%.

وقد يعود السبب في هذه النتائج إلى إعطاء القيادات في مكاتب الإدارات التعليمية الأولوية لتطوير مواردها البشرية، وإعداد جيل جديد من الشباب ليحل محل القيادات القائمة في المستقبل، وهو ما يسهم في توفير بيئة عمل صحية وجاذبة. كما أن تُعزى هذه النتائج أيضاً لاهتمام قيادات مكاتب التعليم بمدينة الرياض بتطوير إجراءات العمل الإداري، ووضع الخطط المستقبلية على المدى القريب والبعيد لمواكبة كل ما هو جديد في الميدان التربوي. كما تعكس النتائج سعي القادة القائمين على مكاتب التعليم لتحقيق شراكات مع المجتمع المدني، إلا أن هذه الخطوة ليس لها الأولوية من وجهة نظر هؤلاء القادة. وذلك على الرغم من أنها تولى الاهتمام بتحسين وتطوير البيئة المحيطة والحفاظ عليها.

نتائج السؤال الأول:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (٢):

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

جدول (٢) واقع تطبيق بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم

بمدينة الرياض (ن=٣٧)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٣	تحرص قيادة مكاتب التعليم على متابعة المستجدات التعليمية لتطوير خدماتها.	٢٢ %٥٩.٤٦	١٣ %٣٥.١٤	٢ %٥.٤١	٠ %٠.٠٠	٠ %٠.٠٠	٤.٥٤	.٦٠٥	مرتفعة جداً	١
٤	تعزز قيادة مكاتب التعليم على تطوير خدماتها بصورة مستمرة.	١٩ %٥١.٣٥	١٥ %٤٠.٥٤	١ %٢.٧٠	٢ %٥.٤١	٠ %٠.٠٠	٤.٣٨	.٧٩٤	مرتفعة جداً	٢
٦	تستثمر قيادة مكاتب التعليم التغذية الراجعة لتحقق بيق الأهداف المستقبلية.	١٧ %٤٥.٩٥	١٦ %٤٣.٢٤	٢ %٥.٤١	٢ %٥.٤١	٠ %٠.٠٠	٤.٣٠	.٨١٢	مرتفعة جداً	٣
١	تركز قيادة مكاتب التعليم على تحقيق آثار إيجابية مستدامة في عملياتها.	١٦ %٤٣.٢٤	١٧ %٤٥.٩٥	٢ %٥.٤١	٢ %٥.٤١	٠ %٠.٠٠	٤.٢٧	.٨٠٤	مرتفعة جداً	٤

أ/ رما عيد شبيب القحطاني، د/ ماجدة مصطفى عبد الرزاق

٥	مرتفعة جداً	٠.٨٧١	٤.٢٧	١	١	١	١٨	١٦	ك	تسعى لزيادة مكافحة التعليم إلى تحقق رؤيتها على المدى البعيد.	٢
				%٢.٧٠	%٢.٧٠	%٢.٧٠	%٤٨.٦٥	%٤٣.٢٤	%		
٦	مرتفعة	٠.٨٤٣	٤.١١	.	٤	١	١٩	١٣	ك	تعزز قيادة مكافحة التعليم من ثقة الاستدامة بين منتسبيها.	٨
				%٠.٠٠٠	%١٠.٨١	%٢.٧٠	%٥١.٣٥	%٣٥.١٤	%		
٧	مرتفعة	٠.٩٠٦	٤.١١	.	٢	٥	١٧	١٣	ك	توازن لزيادة مكافحة التعليم بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.	٧
				%٠.٠٠٠	%٥.٤١	%١٣.٥١	%٤٥.٩٥	%٣٥.١٤	%		
٨	مرتفعة	١.٠٣٨	٤.٠٨	١	٣	٣	١٥	١٥	ك	تتبنى قيادة مكافحة التعليم أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها.	٥
				%٢.٧٠	%٨.١١	%٨.١١	%٤٠.٥٤	%٤٠.٥٤	%		
	مرتفعة جداً	٠.٨٣٤	٤.٢٦	المتوسط العام للبعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية							

يتضح من جدول (٢) أن بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة جداً، وذلك من وجهة نظر مديري ومساعدى مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤.٢٦) من (٥.٠٠)، كما بلغ الانحراف المعياري له ٠.٨٣٤، وهو يعد انحرافاً منخفضاً؛ ما يدل على

توافق آراء مجتمع الدراسة حول عبارات هذا البُعد وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط الحسابي العام.

■ وجاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة جداً العبارة رقم (٣) وهي "تحرص قيادة مكاتب التعليم على متابعة المستجدات التعليمية لتطوير خدماتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٥٤، بانحراف معياري ٠.٦٠٥، تلتها العبارة رقم (٤) وهي "تعمل قيادة مكاتب التعليم على تطوير خدماتها بصورة مستمرة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٣٨، بانحراف معياري ٠.٧٩٤.

■ كما جاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة العبارة رقم (٧) وهي "توازن قيادة مكاتب التعليم بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي ٤.١١، بانحراف معياري ٠.٩٠٦، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت العبارة رقم (٥) وهي "تبنى قيادة مكاتب التعليم أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها" بمتوسط حسابي ٤.٠٨، بانحراف معياري مرتفع بلغ ١.٠٣٨.

ويُعزى تطبيق بُعد استدامة القيادة الإدارية والتربوية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة جداً إلى حرص مديري ومساعدتي مكاتب التعليم على تطوير الخدمات التي تقدمها هذه المكاتب بشكل مستدام، بالإفادة من المستجدات التي يشهدها قطاع التعليم على المستويين العالمي والإقليمي، بالإضافة إلى أن هذه القيادات تعمل على تنفيذ خطط استراتيجية وضعت على المدى البعيد، مع الأخذ في الاعتبار بالموازنة بين الأهداف قصيرة وبعيدة المدى في الوقت ذاته، وهو ما يعكس حرص القيادات القائمة على مكاتب التعليم على أن تحقيق نتائج ملموسة يشعر بها الأطراف المستفيدة من خدمات هذه المكاتب.

نتائج السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما واقع تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (٣):

جدول (٣) واقع تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض (ن=٣٧)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
١	تشجع قيادة مكاتب التعليم العاملين على المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية.	١٩	١٧	٠	١	٠	٤.٤٦	٠.٦٥٠	مرتفعة جداً	١
		%	٤٥.٩٥ %	%	%٢.٧٠	%	%			
٦	تشارك قيادة مكاتب التعليم في حملات التوعية البيئية في المجتمع.	١٧	١٤	٥	١	٠	٤.٢٧	٠.٨٠٠	مرتفعة جداً	٢
		%	٣٧.٨٤ %	%	%٢.٧٠	%	%			
٣	تعمل قيادة مكاتب التعليم على تعزيز شراكاتها مع جهات غير ربحية لدعم المجتمع.	١٦	١٧	٢	٢	٠	٤.٢٧	٠.٨٠٤	مرتفعة جداً	٣
		%	٤٣.٢٤ %	%	%٥.٤١	%	%			
٢	تلتزم قيادة مكاتب التعليم بتطبيق معايير	١٤	١٥	٥	٣	٠	٤.٠٨	٠.٩٢٤	مرتفعة	٤
		%	٤٠.٥٤ %	%	%٨.١١	%	%			

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

									الاستدامة البيئية في جميع عملياتها.		
٥	مرتفعة	٠.٨٤٨	٤.٠٥	٠	٣	٣	٢٠	١١	ك	تستقطب قيادة مكاتب التعليم مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المشاريع التعليمية.	٤
			 %	%٨.١١	%٨.١١	٥٤.٠٥ %	٢٩.٧٣ %	%		
٦	مرتفعة	١.٠٢٢	٣.٨٩	٠	٥	٦	١٤	١٢	ك	ترفع قيادة مكاتب التعليم تقارير تنسم بالشفافية حول تأثير أنشطتها على المجتمع.	٥
			 %	١٣.٥١ %	١٦.٢٢ %	٣٧.٨٤ %	٣٢.٤٣ %	%		
				المتوسط العام لبُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية							
	مرتفعة	٠.٨٤٢	٤.١٧								

يتضح من جدول (٣) أن بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر مديري ومساعدتي مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤.١٧ من ٥.٠٠)، كما بلغ الانحراف المعياري له ٠.٨٤٢، وهو يعد انحرافاً منخفضاً؛ ما يدل على توافق آراء مجتمع الدراسة حول عبارات هذا البُعد وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط الحسابي العام.

■ وجاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة جداً العبارة رقم (١) وهي "تشجع قيادة مكاتب التعليم العاملين على المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٤٦، بانحراف معياري ٠.٦٥٠، تلتها العبارة رقم (٦) وهي "تشارك قيادة مكاتب التعليم في حملات التوعية البيئية في المجتمع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٢٧، بانحراف معياري ٠.٨٠٠.

■ وجاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة العبارة رقم (٤) وهي "تستقطب قيادة مكاتب التعليم مؤسسات المجتمع المحلي لدعم

المشاريع التعليمية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٤.٠٥، بانحراف معياري ٠.٨٤٨، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت العبارة رقم (٥) وهي "ترفع قيادة مكاتب التعليم تقارير تتسم بالشفافية حول تأثير أنشطتها على

المجتمع" بمتوسط حسابي ٣.٨٩، بانحراف معياري مرتفع بلغ ١.٠٢٢. ويعود السبب في تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة إلى سعي القيادات القائمة على هذه المكاتب إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني، وتشجيع العاملين بها على المشاركة في الأعمال التطوعية التي تعمل على خدمة المجتمع، بالإضافة إلى مشاركة المكاتب في التوعية البيئية في المجتمع، وتشجيع المدارس التابعة لها على تحقيق أهداف تحويل المدارس إلى مدارس خضراء صديقة للبيئة، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن قيادات مكاتب التعليم تعمل على الالتزام بتطبيق معايير الاستدامة البيئية في عمليات الداخلية، وفي علاقاتها مع أطراف العملية التعليمية، ويستلزم ذلك الحصول على دعم مؤسسات المجتمع المختلفة لدعم مشاريعها التعليمية.

نتائج السؤال الثالث:

السؤال الثالث: ما واقع تطبيق بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (٤):

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

جدول (٤) واقع تطبيق بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب

التعليم بمدينة الرياض (ن=٣٧)

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة	العبارات	م
١	مرتفعة جداً	٠.٥٥٨	٤.٥٤	٠	٠	١	١٥	٢١	ك	تعزز قيادة مكاتب التعليم من روح الفريق والعمل الجماعي.	٨
				%٠.٠٠٠	%٠.٠٠٠	%٢.٧٠	%٤٠.٥٤	%٥٦.٧٦	%		
٢	مرتفعة جداً	٠.٦٣٣	٤.٣٥	٠	٠	٣	١٨	١٦	ك	توفر قيادة مكاتب التعليم بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين.	٤
				%٠.٠٠٠	%٠.٠٠٠	%٥.٤١	%٤٠.٥٤	%٤٨.٦٥	%		
٣	مرتفعة جداً	٠.٨١٨	٤.٣٢	٠	٢	٢	١٥	١٨	ك	تشجع قيادة مكاتب التعليم على المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات.	٦
				%٠.٠٠٠	%٥.٤١	%٥.٤١	%٤٠.٥٤	%٤٨.٦٥	%		
٤	مرتفعة جداً	٠.٩١٥	٤.٣٢	١	١	٢	١٤	١٩	ك	تحرص قيادة مكاتب التعليم على إعداد صف ثانٍ من القيادات.	١
				%٢.٧٠	%٢.٧٠	%٥.٤١	%٣٧.٨٤	%٥١.٣٥	%		

أ/ رما عيد شبيب القحطاني، د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

٥	مرتفعة جداً	٠.٨٠٤	٤.٢٧	٠	٢	٢	١٧	١٦	ك	تدعيم قيادة مكاتب التعليم	٣
				%٠.٠٠٠	%٥.٤١	%٥.٤١	%٤٥.٩٥	%٤٣.٢٤	%	سياسة الاستثمار في مواردها البشرية.	
				%٠.٠٠٠	%٠.٠٠٠	%٨.١١	%٤٨.٦٥	%٤٣.٢٤	%		
٦	مرتفعة جداً	٠.٩٣٢	٤.٢٧	١	١	٣	١٤	١٨	ك	تبنى قيادة مكاتب التعليم مبدأ العدالة في ترقية الموظفين.	٥
				%٢.٧٠	%٢.٧٠	%٨.١١	%٣٧.٨٤	%٤٨.٦٥	%		
٧	مرتفعة جداً	٠.٨٥٤	٤.٢٢	٠	٢	٤	١٥	١٦	ك	توفر قيادة مكاتب التعليم برامج التطوير المهني المستدام للعاملين.	٢
				%٠.٠٠٠	%٥.٤١	%١٠.٨١	%٤٠.٥٤	%٤٣.٢٤	%		
٨	مرتفعة	٠.٩٨٦	٤.١٦	١	٢	٣	١٥	١٦	ك	توفر مكاتب التعليم حوافر تنافسية تعزز استدامة الموارد البشرية المتميزة.	٧
				%٢.٧٠	%٥.٤١	%٨.١١	%٤٠.٥٤	%٤٣.٢٤	%		
مرتفعة جداً		٠.٨١٣	٤.٣١	المتوسط العام لبُعد استدامة استثمار الموارد البشرية							

يتضح من جدول (٤) أن بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة جداً، وذلك من وجهة نظر مديري ومساعدتي

مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤.٣١ من ٥.٠٠)، كما بلغ الانحراف المعياري له ٠.٨١٣، وهو يعد انحرافاً منخفضاً؛ ما يدل على توافق آراء مجتمع الدراسة حول عبارات هذا البُعد وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط الحسابي العام.

- وجاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة جداً العبارة رقم (٨) وهي "تعزز قيادة مكاتب التعليم من روح الفريق والعمل الجماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٥٤، بانحراف معياري ٠.٥٥٨، تلها العبارة رقم (٤) وهي "توفر قيادة مكاتب التعليم بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٣٥، بانحراف معياري ٠.٦٣٣.
- وجاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة العبارة رقم (٢) وهي "توفر قيادة مكاتب التعليم برامج التطوير المهني المستدام للعاملين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي ٤.٢٢، بانحراف معياري ٠.٨٥٤، ثم العبارة رقم (٧) وهي "توفر مكاتب التعليم حوافز تنافسية تعزز استدامة الموارد البشرية المتميزة" التي جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي ٤.١٦، بانحراف معياري ٠.٩٨٦.

ويُعزى تطبيق بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جداً إلى ما تبذله القيادات القائمة على هذه المكاتب لتوفير بيئة عمل صالحة يشعر فيها العاملون بالأمان الوظيفي، وتوفير علاقات صحية بين العاملين بها، لاسيما بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار لإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية في مكاتب التعليم. كما تحرص القيادات على توفير صف ثان من القيادات وهو ما يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لإثبات الذات، وتطوير مهاراتهم الشخصية. كما أن مكاتب التعليم لا تولي جهداً في توفير برامج التطوير المهني المستمر، بهدف رفع مستوى العاملين بها، وتطوير مهاراتهم.

نتائج السؤال الرابع:

السؤال الرابع: ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (٥):

جدول (٥) التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (ن=٣٧)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
١	قلة تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق القيادة المستدامة.	٢٧	٦	٤	٠	٠	٤.٦٢	.٦٨١	مرتفعة جداً	١
٢	نقص التدريب المهني المستدام على مبادئ القيادة المستدامة.	٢٢	١١	٤	٠	٠	٤.٤٩	.٦٩٢	مرتفعة جداً	٢
٣	صعوبة دمج مبادئ الاستدامة في سياسات مكاتب التعليم.	١٨	٦	٦	٧	٠	٣.٩٥	١.٢٠١	مرتفعة	٣
١٠	قلة اهتمام المؤسسات المجتمعية بتعزيز	١٧	٩	٥	٤	٢	٣.٩٥	١.٢٤٦	مرتفعة	٤

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

										زيادة المستدامة بمكاتب التعليم.	
٥	مرتفعة	١.١١٥	٣.٩٢	١	٣	٩	٩	١٥	ك	الافتقار إلى أدوات القياس الفعالة لتقويم أثر القيادة المستدامة.	٨
				%٢.٧٠	%٨.١١	%٢٤.٣٢	%٢٤.٣٢	%٤٠.٥٤	%		
٦	مرتفعة	١.٣٨٢	٣.٩٢	٣	٤	٦	٤	٢٠	ك	تمثل البيروقراطية المفردة تحدياً رئيساً لتطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم.	٧
				%٨.١١	%١٠.٨١	%١٦.٢٢	%١٠.٨١	%٥٤.٠٥	%		
٧	مرتفعة	١.٠٧٥	٣.٨٩	١	٣	٨	١٢	١٣	ك	نقص الدعم الفني لتنفيذ ممارسات القيادة المستدامة.	٦
				%٢.٧٠	%٨.١١	%٢١.٦٢	%٣٢.٤٣	%٣٥.١٤	%		
٨	مرتفعة	١.١٩٧	٣.٨٩	١	٦	٤	١١	١٥	ك	التركيز على الأهداف قصيرة المدى وإهمال طويلة المدى بسبب ضغوط العمل.	٩
				%٢.٧٠	%١٦.٢٢	%١٠.٨١	%٢٩.٧٣	%٤٠.٥٤	%		
٩	مرتفعة	١.٣٦٥	٣.٤٣	٢	١٢	٢	١٠	١١	ك	محدودية التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف الاستدامة.	٥
				%٥.٤١	%٣٢.٤٣	%٥.٤١	%٢٧.٠٣	%٢٩.٧٣	%		
١٠	متوسطة	١.٣٨١	٣.٣٨	٢	١٣	٢	٩	١١	ك	ضعف استيعاب	٤
				%٥.٤١	%٣٥.١٤	%٥.٤١	%٢٤.٣٢	%٢٩.٧٣	%		

										منذ مكا التع لأهم الق المستدامة.
مرتفعة	١.١٣٣	٣.٩٤	المتوسط العام لتحديات تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم							

يتضح من جدول (٥) وجود تحديات تحول دون تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر مديري ومساعدى مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣.٩٤ من ٥.٠٠)، كما بلغ الانحراف المعياري له ١.١٣٣، وهو يعد انحرافاً مرتفعاً؛ مما يدل على تباين آراء مجتمع الدراسة حول وجود هذه التحديات بدرجة مرتفعة جداً، وبدرجة مرتفعة، وبدرجة متوسطة، وتشتتها بعيداً عن المتوسط الحسابي العام.

وجاءت أعلى التحديات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة جداً، العبارة رقم (١) وهي "قلة تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق القيادة المستدامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٦٢، بانحراف معياري ٠.٦٨١، تلتها العبارة رقم (٢) وهي "نقص التدريب المهني المستدام على مبادئ القيادة المستدامة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٤٩، بانحراف معياري ٠.٦٩٢.

كما جاءت أقل التحديات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة العبارة رقم (٥) وهي "محدودية التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف الاستدامة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٤٣، بانحراف معياري مرتفع بلغ ١.٣٦٥، وبدرجة مرتفعة، تلتها العبارة رقم (٤) وهي "ضعف استيعاب منتسبي مكاتب التعليم لأهمية القيادة المستدامة" في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٣٨، بانحراف معياري مرتفع أيضاً بلغ ١.٣٨١، وبدرجة متوسطة.

ويُعزى وجود تحديات تحول دون تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة من وجهة نظر قيادات تلك المكاتب إلى نقص الموارد المالية التي يتم تخصيصها لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة. كما أن الأنظمة المعمول بها

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

في مكاتب التعليم قد لا تتفق مع تطبيق معايير ومبادئ القيادة المستدامة، نظراً لعدم قابلية بيئة العمل لاستيعابها، بسبب الافتقار إلى أدوات التخطيط الاستراتيجي، وأدوات قياس الآثار المترتبة على عمليات التطوير في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. كما أن العامل الفني قد يمثل سبباً رئيساً لضعف القدرة على تطبيق أبعاد القيادة المستدامة. وتشير النتائج إلى أن القيادات القائمة على مكاتب التعليم بمدينة الرياض لديها المعرفة الكافية بأهمية القيادة المستدامة ومميزاتها؛ إلا أن محدودية التعاون بين الأقسام، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى أكثر من الأهداف على المدى البعيد يحول دون تطبيق هذا النوع من القيادة في مكاتب التعليم.

نتائج السؤال الخامس:

السؤال الخامس: ما مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب

التعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بمدينة الرياض؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات مجتمع الدراسة حول مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (٦):

جدول (٦) مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم

بمدينة الرياض (ن=٣٧)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
٨	العمل على موازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.	٤٠.٥٤%	٢٤.٣٢%	٢٤.٣٢%	٨.١١%	٢.٧٠%	٤.٧٦	٠.٤٣٥	مرتفعة جداً	١

أ/ رما عيد شبيب القحطاني، د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

٢	مرتفعة جداً	٠.٤٩٥	٤.٧٦	١	٣	٨	١٢	١٣	ك	توفير الدعم الفني لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة.	٦
				%٢.٧٠	%٨.١١	%٢١.٦٢	%٣٢.٤٣	%٣٥.١٤	%		
٣	مرتفعة جداً	٠.٦٠٨	٤.٧٣	١	٦	٤	١١	١٥	ك	بناء شركات مع المؤسسات المجتمعية لتعزيز مبادئ القيادة المستدامة.	٩
				%٢.٧٠	%١٦.٢٢	%١٠.٨١	%٢٩.٧٣	%٤٠.٥٤	%		
٤	مرتفعة جداً	٠.٦٦١	٤.٧٠	٣	٤	٦	٤	٢٠	ك	تطوير أدوات قياس فعالة لتقوم أثر القيادة المستدامة في مكاتب التعليم.	٧
				%٨.١١	%١٠.٨١	%١٦.٢٢	%١٠.٨١	%٥٤.٠٥	%		
٥	مرتفعة جداً	٠.٧٤٠	٤.٧٠	٢	٤	٥	٩	١٧	ك	تحسين التواصل الداخلي وتبادل الأفكار والممارسات المستدامة.	١٠
				%٥.٤١	%١٠.٨١	%١٣.٥١	%٢٤.٣٢	%٤٥.٩٥	%		
٦	مرتفعة جداً	٠.٦٢٦	٤.٦٨	٢	١٢	٢	١٠	١١	ك	تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف القيادة	٥
				%٥.٤١	%٣٢.٤٣	%٥.٤١	%٢٧.٠٣	%٢٩.٧٣	%		

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

		المستدامة.									
٧	مرتفعة جداً	٠.٥٨٨	٤.٦٥	٠	٧	٦	٦	١٨	ك	دمج مفاهيم الاستدامة في الإجراءات اليومية لمكاتب التعليم.	٣
				%٠.٠٠٠	%١٨.٩٢	%١٦.٢٢	%١٦.٢٢	%٤٨.٦٥	%		
٨	مرتفعة جداً	٠.٥٨٨	٤.٦٥	٢	١٣	٢	٩	١١	ك	تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية والمجتمعية.	٤
				%٥.٤١	%٣٥.١٤	%٥.٤١	%٢٤.٣٢	%٢٩.٧٣	%		
٩	مرتفعة جداً	٠.٦٨١	٤.٦٢	٠	٠	٤	١١	٢٢	ك	تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتعزيز مبادئ القيادة المستدامة.	٢
				%٠.٠٠٠	%٠.٠٠٠	%١٠.٨١	%٢٩.٧٣	%٥٩.٤٦	%		
١٠	مرتفعة جداً	٠.٨٠١	٤.٥٧	٠	٠	٤	٦	٢٧	ك	تخصيص ميزانية لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة بمكاتب التعليم.	١
				%٠.٠٠٠	%٠.٠٠٠	%١٠.٨١	%١٦.٢٢	%٧٢.٩٧	%		
مرتفعة جداً		٠.٦٢٢	٤.٦٨	المتوسط العام لمقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم							

يتضح من جدول (٦) اتفاق مجتمع الدراسة على مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر مديري ومساعدى مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا البُعد (٤.٦٨ من ٥.٠٠)، كما بلغ الانحراف المعيارى له ٠.٦٢٢، وهو يُعد انحرافاً منخفضاً؛ مما يدل على توافق آراء مجتمع الدراسة حول هذه المقترحات، وعدم تشتتها.

- وتركزت أعلى المقترحات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة فى العبارة رقم (٨) وهى "العمل على الموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى" والذي جاء فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى ٤.٧٦، بانحراف معيارى ٠.٤٣٥، تلتها العبارة رقم (٦) وهى "توفير الدعم الفنى لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة" فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى ٤.٧٦ أيضاً، وبانحراف معيارى ٠.٤٩٥.
- أما أقل المقترحات اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة فجاءت العبارة رقم (٢) وهى "تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتعزيز مبادئ القيادة المستدامة" فى المرتبة التاسعة جاء بمتوسط حسابى ٤.٦٢، بانحراف معيارى ٠.٦٨١، وفى المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (١) وهى "تخصيص ميزانية لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة بمكاتب التعليم" بمتوسط حسابى ٤.٥٧، بانحراف معيارى ٠.٨٠١.

ويعكس اتفاق مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم على مقترحات تعزيز تطبيق القيادة المستدامة فى مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة جداً رغبة هؤلاء القادة فى تعزيز هذا النوع من القيادة، الأمر الذى يتطلب منهم إعطاء الأولوية القصوى للموازنة بين الأهداف المنشودة على المدى القريب والبعيد، وتوفير الدعم الفنى لتحقيق ذلك. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام ببناء شراكات تفاعلية مع مؤسسات المجتمع المدنى، للإفادة منها فى تعزيز مبادئ القيادة المستدامة فى مكاتب التعليم. كما أن تطبيق أبعاد القيادة المستدامة يتطلب أن ينعكس ذلك إيجابياً على إجراءات العمل اليومى فى مكاتب التعليم، وأن يصبح واقعاً ملموساً للمستفيدين من خدمات هذه

واقع القيادة المستدامة في مكاتب التعليم من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم بمدينة الرياض

المكاتب؛ فتحقيق النجاح في تطبيق القيادة المستدامة يُقاس بمدى تطور الإجراءات والخدمات التي تقدمها هذه المكاتب، وهو ما يتطلب تطوير الموارد البشرية، والاهتمام بالتدريب المهني المستدام، وتشجيع منتسبي مكاتب التعليم على المشاركة في مبادرات الحفاظ على البيئة.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الإجابة عن أسئلة البحث، نوصي بالآتي:

التوصيات المرتبطة بنتائج السؤال الأول:

تبني قيادات مكاتب التعليم بمدينة الرياض لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بهدف تطوير أداءها، وذلك عن طريق وضع خطط مرحلية يتم تطبيقها وفقاً للمستهدف من مراحل التطوير لتطوير إجراءات العمل بالمكتب، على أن تكون كل مرحلة مبنية على سابقتها لتحقيق الاتساق الاستراتيجي.

السعي إلى تحقيق التوازن بين أهداف مكاتب التعليم على المدى القصير وال المدى البعيد، بمعنى عدم الاهتمام بالأهداف الآنية، وإهمال الأهداف المستقبلية، فتحقيق الأهداف المستقبلية مبني على تحقيق الأهداف على المدى المتوسط، والأهداف على المدى القصير، مع الأخذ في الاعتبار بقابلية أهداف التطوير لتحقيق الاستدامة.

التوصيات المرتبطة بنتائج السؤال الثاني:

العمل على رفع مكاتب التعليم تقارير تتسم بالشفافية إلى الإدارة التعليمية حول ما تقوم به من أنشطة وتأثيرها في المجتمع، وذلك من خلال أن تحتوي التقارير على كافة التفاصيل، سواءً كانت إيجابية، وإيضاح أساليب تعزيزها، أم سلبية، مع إيضاح كيفية التغلب عليها ومعالجتها.

سعي مكاتب التعليم لاستقطاب مؤسسات المجتمع المدني لدعم المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، وقد يكون ذلك من خلال تشجيع هذه المؤسسات المجتمعية بتقديم بعض الحوافز لمنتسبي هذه المؤسسات بمنحهم خصومات مقننة، أو من خلال

دعمها بتقديم الدراسات العلمية التي تتعلق بمشاريعها المجتمعية، أو من خلال مساعدة هذه المؤسسات بالتسويق لها.

التوصيات المرتبطة بنتائج السؤال الثالث:

العمل على تحفيز الموارد البشرية المتميزة بمكاتب التعليم لإيجاد بيئة عمل تنافسية تعزز معايير الاستدامة؛ فالحوافز سواءً كانت معنوية أو مادية تشجع الآخرين على بذل الجهد لتطوير إجراءات العمل، والمساعدة الفاعلية في صنع القرار، والتحفيز قد يكون في صورة ترقية، أو صرف مكافآت مالية.

توفير برامج التطوير المهني المستدام لمنتسبي مكاتب التعليم، والتي تقوم على دراسة واقعية للاحتياجات التدريبية، بهدف إعداد صفٍ ثانٍ من القادة، وترتبط برامج التطوير المهني المستدام بعملية التقويم التراكمي والتشاركي لكل عضو عامل بمكتب التعليم، واعتماداً على نتائج تقويم الأداء الدوري، وذلك بهدف تحقيق استدامة التطوير.

التوصيات المرتبطة بنتائج السؤال الرابع:

توفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق القيادة المستدامة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؛ فمن الأهمية بمكان، تحويل القدر الكافي من ميزانية مكتب التعليم لتطوير أساليب القيادة على المدى الطويل، واعتماد الأساليب الحديثة في القيادة، بما يتماشى مع الوضع القائم في مكتب التعليم.

تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتعزيز مبادئ القيادة المستدامة، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لكل موظف بمكتب التعليم، مع الأخذ في الاعتبار بالفروق الشخصية التي يتسم بها كل منهم، وتحديد الاحتياجات الفردية بدقة، الأمر الذي يساعد على تطوير الموارد البشرية، وتجهيز جيل مؤهل لإدارة المكتب في المراحل المستقبلية من الخطط الاستراتيجية.

التوصيات المرتبطة بنتائج السؤال الخامس:

العمل على الموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، فلا يجب أن يقتصر الأمر على تقويم الوضع القائم، وتحليل المشكلات الحالية، والعمل على حلها بصورة فردية، وإنما ينبغي على مدير المكتب ومساعديه، وضع خطط استراتيجية مرحلية هادفة إلى عدم تكرار المشكلات الحالية، وتطوير إجراءات العمل.

توفير الدعم الفني لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة، فلا يمكن أن تنجح عملية التطوير المستدام بدون إيجاد الداعمين الفنيين لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء في أساليب القيادة الحديثة، لتقويم الوضع، وتحديد المشكلات بدقة، ووضع تصورات مقترحة لعلاجها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وهؤلاء الخبراء قد يمكن استقطابهم للتواجد على رأس العمل بشكل مستدام، أو من خلال الاستعانة بإحدى المؤسسات المحلية أو الدولية التي تقدم الاستشارات الإدارية المتقدمة بصورة أكثر دقة وفاعلية وتشرف عليها.

مقترحات البحث:

__ تحديات تطبيق مبادئ القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

__ متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الكليات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء المبادئ السبعة للقيادة المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

__ إسماعيل، عمار؛ الرشيد، أحمد. (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤(١)، ٣٥-١.

الأنصاري، محمد؛ أحمد، أشرف؛ عبدالرازق، صابرين؛ حسن، منال. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصرم وجهة نظر المعلمين والمديرين. مجلة العلوم التربوية بقنا، ٤٨(٤٨)، ١٠٦-١٤٧.

البكري، محمود. (٢٠٢٣). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر. المجلة التربوية لجامعة جنوب الوادي، ٦(٢)، ٦-١١٤.

الجهني، بدرية؛ السيسي، أريج. (٢٠٢٠). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٤)، ١٠٧-١٢٤.

الحازمي، مها. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٦(١١)، ١٥٥-١٨٢.

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 جامعة دمنهور، ١٣(٢)، ٢٠-٩٢.

الخليوي، لينا؛ اليحيى، دلال. (٢٠١٦). درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧(٥)، ٥٠٩-٥٣٨.

الخميسة، رائد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- السالمية، حميدة. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- السبيعي، دخيل. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٢٢)، ٧٣-١١٠.
- سفر، منال. (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة التربية جامعة الأزهر، ١٩١ (٢)، ٢٤١-٢٦٨.
- سليمان، عبدالله. (٢٠٢٠). استدامة المسؤولية الاجتماعية والبيئية: النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- الشلوي، هاني. (٢٠١٩). القيادة التربوية المستدامة: نحو تحقيق الفاعلية والاستمرارية. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- عبدالمنعم، شيرين. (٢٠٢٣). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع البترول. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (١) ٣٢٧-٣٥٣.
- العردان، أمل. (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٣)، ٦٧-١٠٨.
- العساف، صالح. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- عوض الله، ولاء؛ عيداروس، أحمد؛ نصيف، إنجي. (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية بنها، ١١٩ (٣)، ٥٢٩-٥٦٤.

- العوين، عبداللطيف. (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٥)، ١-٣٧.
- غانم، عصام. (٢٠١٩). ممارسات القيادة المستدامة في جامع مدينة السادات: رصد للواقع ونموذج للتطوير. مجلة كلية التربية جامعة أسوان، ٣٤(٣٤)، ١٨٤-٢٥٠.
- الفضل، عبدالعزيز. (٢٠١٨). واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ١٤(٣)، ١٥٤-١٩٢.
- كمال، رانيا. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية جامعة سوهاج، ١٠٦(١)، ١-٩٦.
- مسلم، محمد. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ١٩(١١٤)، ٣٦٢-٤٤٦.
- المطيري، نورة؛ حوالة، سهير. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، ٢٧(٤)، ٣٦٤-٤٠٧.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٤/أ). الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم: مكاتب الإشراف التربوي. الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٤/ب). الدليل التنظيمي لإدارة التعليم بالمحافظات: دليل الأهداف والمهام. الرياض: وزارة التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armani, A.B., Petrini, M., & Santos, A.C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 820-835.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybees and Locusts Approaches*. New York: Routledge.
- Dok, D. (2015). *Sustainable Leadership: Strategies for Balancing Environmental, Social, and Economic Goals*. NY: American Management Publishing.
- Filho, W., Eustachio, J., Caldana, A., Will, M., Salvia, A., Rampasso, I., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(12), 1-19.
- Hargreaves, A. (2006). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teachers College Press.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 1-11 (1045570), <http://DOI10.3389/fpsyg.2022.1045570>.
- Ramakrishnan, M. (2024). What is Sustainable Leadership and its Role in Shaping a Bright Future? Emeritus. Retrieved from: <https://emeritus.org/blog/leadership-sustainable-leadership>.
- Šimanskienė, D., Mikalauskiene, A., & Ciegis, R., (2020). *Sustainable Development, Leadership, and Innovation*. UK: Taylor & Francis.