



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



The Role of Sustainable Leadership in Developing the Performance of Managers at Public Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia

PhD. Hanan Hijab Eid Alotaibi

hananvy38@gmail.com

prof. Suhair Ali Al – Gayar

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu,
Ain Shams University

sohairelgayar@yahoo.com

Prof. Hanan Ismail Ahmed

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu,
Ain Shams University

hananismail21@women.asu.edu.eg

Prof. Mohamed gad Hussein Ahmed

Professor of educational administration and planning
college of education , Taef university

Prof.mohamed.gad@gmail.com

Receive Date :6 December 2024, Revise Date: 26 January 2025,

Accept Date: 1 February 2025

DOI: 10.21608/buhuth.2025.339527.1787

Volume 5 Issue 2 (2025) Pp.177 -209 .

Abstract

The study aimed to reveal the theoretical foundations of sustainable leadership in educational institutions, and theoretical frameworks for developing performance in educational institutions, and know the reality of the performance of directors of public education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, and provide procedural proposals for the role of sustainable leadership in developing the performance of directors of public education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, and the study used the descriptive approach, and the study sample consisted of employees in public administrations in Mecca, Riyadh and Jazan in the Kingdom of Saudi Arabia, and the study reached a set of results, the most important of which is the lack of Financial incentives to develop creativity and innovation among employees.

The importance of technology in improving the performance of employees in the Education Department, the weak adoption of the principle of exchanging educational experiences between sectors in the Department of Education in the region, the importance of delegating some of its powers to workers according to their capabilities and abilities, the weak motivation of workers to be independent in carrying out their developmental roles, the importance of working to spread the culture of volunteer work to serve societal issues and the scarcity of financial support for schools to become green schools, taking into account the provision of incentives and rewards that encourage creative and innovative proposals by directors of public education departments, and the need to provide empowerment To find various sources of funding in addition to government funding, develop performance indicators for education departments in light of the sustainable development goals, provide opportunities to acquire technological and digital knowledge and skills for directors of public education departments to meet the current and future requirements of the times, and develop clear plans and policies that include the goals of sustainable education departments, and the study recommended the need to employ the democratic system in administrative work, provide a spirit of creativity and initiative for directors of public education departments, encourage them to submit opinions and proposals, and create a work environment at the Ministry of education

Keywords: The role, sustainable leadership, development of performance, education departments.

متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية على ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز

حنان حجاب عيد العتيبي

باحثة دكتوراه – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية البنات-جامعة عين شمس- مصر

hananyy38@gmail.com

إ.د حنان إسماعيل احمد إسماعيل

كلية البنات جامعة عين شمس

Hananismail21@women.asu.edu.eg

أ.د/ سهير علي الجيار

كلية البنات جامعة عين شمس

sohairelgayar@yahoo.com

إ.د محمد جاد حسين احمد

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية جامعة الطائف

Prof.mohamed.gad@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية، والأطر النظرية لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، وتعرف واقع أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتقديم مقترحات إجرائية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالإدارات العامة بمكة المكرمة والرياض وجازان بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها قلة تقديم حوافز مالية لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

وأهمية التكنولوجيا في تحسين أداء العاملين بإدارة التعليم، وضعف تبني مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين القطاعات في إدارة التعليم في المنطقة، وأهمية تفويض بعض صلاحياتها للعاملين بحسب إمكاناتهم وقدراتهم، وضعف تحفيز العاملين على الاستقلالية في تنفيذ أدوارهم التطويرية، وأهمية العمل على نشر ثقافة العمل التطوعي لخدمة القضايا المجتمعية وندرة دعم المدارس مادياً لتصبح مدارس خضراء، ومراعاة توفير الحوافز والمكافآت التي تشجع المقترحات الإبداعية والابتكارية لدى مديري إدارات التعليم العام، وضرورة توفير التمكين لإيجاد مصادر تمويل متنوعة إضافة للتمويل الحكومي، وتطوير مؤشرات الأداء لإدارات التعليم في ضوء أهداف التنمية المستدامة، وتوفير الفرص لاكتساب المعرفة والمهارات التكنولوجية والرقمية لمديري إدارات التعليم العام لمواجهة متطلبات العصر الحالية والمستقبلية، ووضع خطط وسياسات واضحة تتضمن أهداف إدارات التعليم المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري، وتوفير روح الإبداع والمبادرة لمديري إدارات التعليم العام، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات، وتهيئة بيئة العمل بوزارة التعليم لتكون مجالاً خصباً لإبداع وابتكار مديري إدارات التعليم العام، وأهمية توفير احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمديري إدارات التعليم.

الكلمات الدالة: الدور- القيادة المستدامة- تطوير الأداء- إدارات التعليم

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة في قطاع التعليم ومؤسساته المختلفة التي بدورها تقود عمليات التغيير نحو تحقيق الأهداف التنموية؛ لذا شهد التعليم حراكًا مستمرًا لتطوير اتجاهاته وتحديث أنماطه الإدارية بما يتفق مع مفاهيم الاقتصاد المعرفي، والتحول الرقمي، والتنمية المستدامة من جهة، وتلبية احتياجات سوق العمل من جهة أخرى، كل ذلك كان وراء إنتاج أشكال وأنماط قيادية جديدة سعيًا لاستيعاب التطور العلمي والتكنولوجي المتزايد.

وتعد الاستدامة أسلوبًا تنمويًا شاملاً لجميع نواحي الحياة اجتماعيًا واقتصاديًا وتعليميًا، وهي "تنمية موجهة لفائدة المجتمع بشكل عام؛ حيث تعطي الاعتبار لاحتياجات المجتمع الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار حق الأجيال القادمة، وهذا ما يطبعها بطابع الاستدامة. (عادل، 2019، 7)

إن أساس النمو والتطور في العملية التعليمية يعتمد على نوع وأسلوب القيادة السائدة في المؤسسات التربوية؛ لذا كانت القيادة المستدامة هي النمط القيادي التي تتوجه إليها المؤسسات المعاصرة ولا سيما التعليمية منها، ولعل أبرزها إدارات التعليم العام؛ لما تمثله من أهمية ومكانة تشريعية وإشرافية، ولما تؤديه هذه الإدارات من مساندة للمؤسسات التعليمية؛ حيث تشكل حلقة وسطى بين المستويات العليا والمستويات التنفيذية، وتقوم بأدوارها التفاعلية والتكاملية مع كليهما، فمن جهة تشارك الإدارة العليا في بناء السياسات وصنع القرارات، وتقوم بدورها الإشرافي على الإدارات التنفيذية؛ لذا تعد القيادة المستدامة من أحدث الاتجاهات القيادية التي توجه المؤسسات التعليمية نحو التحول من الأداء التقليدي إلى التوسع في الأنظمة والممارسات الإدارية لتكون جميع عناصر التنظيم داخليًا وخارجيًا مستدامة، مما يسهم في تجويد الأداء والمخرجات التعليمية. (حميد وآخرون، 2018، 198)

ولقد أصبح تطوير أداء الإدارات التعليمية من أهم القضايا التي تشغل حيزًا في خطط وزارة التعليم لتحقيق مستويات متقدمة من النهضة التنموية، وتطوير العمليات الإدارية فيها، وفي المقابل ينبغي على الإدارات التعليمية تنمية أداء منسوبيها في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة لمواكبة التطور العالمي الهائل، وتحقيقًا للتكيف مع المتغيرات التربوية والتحديات المستقبلية؛ فالنموذج المستدام للقيادة يتبنى مدخلًا طويل الأجل في صنع القرارات التنظيمية، مع التكيف المستمر بين العمليات الإدارية والمسؤولية الأخلاقية والبيئية. (Avery, 2014, P.p.160-173)

ولقد أصبحت الإدارات التعليمية بحاجة ماسة لرؤية إدارية جديدة تضيف وتبدع وتستثمر الموارد البشرية والمالية، وهذا لا يتأتى إلا في حال كانت الإدارات التعليمية على دراية بمتطلبات واحتياجات المؤسسات التعليمية التي تقع تحت إشرافها.

مشكلة البحث وأسئلته

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات متلاحقة مواكبة لعصر المعلوماتية، والاقتصاد المعرفي، والتنمية المستدامة؛ حيث أصبحت مؤسساتها تتطلع إلى تحقيق أهدافها بشكل مستدام، كما وجهت اهتمامًا ملحوظًا بالقيادات التربوية في إدارات التعليم لكونها البيئة الموجهة للإبداع والمنفذة لخطط وزارة التعليم؛ حيث إن تلك القيادات التربوية التي تتولى دور قيادة المجتمع الإشرافي والمدرسي من الضرورة بمكان أن تكون قيادات ذات اتجاه يحقق متطلبات التنمية التعليمية المستدامة، وتعمل على استثمار رأس المال البشري والمالي استثمارًا أمثل في ضوء مسؤولية مجتمعية وبيئية عالية.

وبالتالي تعد القيادة المستدامة هي الاتجاه الملائم للاستدامة التنموية التي تعكس الفلسفة التنموية للمجتمع السعودي المعاصر، ورغم الجهود المبذولة لإحداث نقلة نوعية في أداء القيادات التربوية عامة، وإدارات التعليم خاصة، إلا أن نتائج عدد من الدراسات قد كشفت عن الحاجة إلى تطوير أداء القيادات

التربوية في إدارات التعليم السعودية في ضوء القيادة المستدامة متمثلة في ممارساتها محل الدراسة تنمية الموارد البشرية والمادية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، التوزيع الاستراتيجي (القيادة الموزعة)، التعلم العميق، الأهداف طويلة المدى؛ حيث تلخصت المؤشرات التي تؤكد مشكلة الدراسة فيما يلي:

1- قصور في ملاءمة البيئة الداخلية لإدارات التعليم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وأهدافه طويلة المدى لوجود مركزية شديدة داخل الإدارة، ووجود مقاومة للتغيير داخل الإدارة التربوية، وضعف مواكبة الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية. (محمد، ناصر، 2015، 166)

2- ضعف الشراكة مع المؤسسات الاجتماعية كأحد أشكال المسؤولية المجتمعية التي ينتج عنها استدامة الاتصال بالمجتمع المحلي، وخاصة في مجال التدريب والتنمية المهنية للمعلمين؛ حيث يظهر الضعف في توفير قنوات التواصل بين إدارة التعليم والمؤسسات المجتمعية في تدريب المعلمين (مبارك، 2016، 265 – 289)

3- قلة حرص إدارة التربية والتعليم على توفير البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم، وهو من أبرز ممارسات القيادة المستدامة التي تؤثر في كفاءة العاملين، وجودة إنتاجهم، ويعود ذلك إلى قصور كبير في رصد المكافآت المادية والمعنوية مقابل المنجزات العلمية، والإنجازات التي تؤدي إلى تطوير العمل في الإدارة، والقصور كذلك في توفير خدمة الإنترنت في جميع الإدارات، وندرة تخصيص وقت محدد للتعلم والاطلاع على الخبرات الناجحة سواء العربية أو العالمية، ومناقشة نتائجها للاستفادة منها، وضعف المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة. (عبدالعزيز، 2018، 164)

4- وجود الصعوبات التنظيمية التي تواجه ممارسة القيادة الموزعة (التوزيع الاستراتيجي) كأحدى ممارسات القيادة المستدامة التي تعمل على إيجاد مصادر متعددة للتأثير في المؤسسات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من حيث الحوافز، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، واللوائح والأنظمة. (عبدالرحمن، سليمان، 2020، 95)

5- التحديات التي تواجه نظام التعليم في المملكة وخاصة التعليم العام بحكم المستجدات المحلية، ومن أبرزها رؤية المملكة 2030، وكذلك التحولات الإقليمية والعالمية؛ لذا اتضحت مدى الحاجة للتغيير والتطوير في أدوار إدارات التعليم نتيجة بروز أنماط إدارية جديدة مناسبة للمرحلة الراهنة لمواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم، كما أن قيادات الإدارات التعليمية في المناطق مناهج تنفيذ البرامج الوزارية، وتوجيه وتنظيم ومتابعة وتنسيق جهود المؤسسة الإشرافية والمدرسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة. (محارب، 2021، 108)

ويتضح مما سبق أهمية دور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية؟
- 2- ما الأطر النظرية لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية؟
- 3- ما واقع أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما المقترحات الإجرائية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث

هدف البحث الكشف عن الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية، وتعرف الأسس النظرية لأداء مديري إدارات التعليم، والكشف واقع أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية

السعودية، وتقديم مقترحات إجرائية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث

1- **أهمية نظرية:** تسليط الضوء على أحد أهم الموضوعات الحديثة نسبيًا في مجال القيادة المستدامة باعتبارها أحد مداخل الإدارة الحديثة، والتي تمكن المؤسسات التعليمية من التطوير والتحديث، كما قد تسهم هذه الدراسة في إثراء عملية البحث التربوي، بحيث توجه الباحثين لإجراء دراسات حول القيادة المستدامة بمنهجيات مختلفة.

2- **الأهمية التطبيقية:** قد تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم في المملكة في تحديث اللوائح والأنظمة في عملية اختيار القيادات للإدارات التعليمية في ضوء ممارسات القيادة المستدامة، ويؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الميدانية المسؤولين التربويين بوزارة التعليم، والقيادات التربوية بإدارات التعليم في تشخيص الوضع الحالي، واستشراف المستقبل التعليمي، ومن الممكن أن تسهم هذه الدراسة في بناء برامج نوعية في تدريب الكفاءات القيادية، مما يؤدي إلى تجويد الأساليب القيادية، وصناعة قادة المستقبل.

حدود البحث

تحدد البحث بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة المستدامة والممارسات الإدارية والتنظيمية لمديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بإدارات التعليم بمكة المكرمة والرياض وجازان وجدة والشرقية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت على إدارات التعليم العام بمناطق المملكة العربية السعودية.

منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ويقوم على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، وهي المتعلقة بوصف واقع ممارسة مديري ومساعدى إدارات التعليم للقيادة المستدامة، ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (النوح، 2015، 137)

واستخدمت الاستبانة تم تطبيقها على مديري إدارات التعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

1- الدور The Role:

يعرف الدور لغة بأنه الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، وهو أيضًا النوبة. واصطلاحًا: هو مجموعة من الأنماط المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (عبد، عبدالفتاح، 2004، 165)

ويعرف الدور إجرائيًا بأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة والأطر السلوكية الخاصة بالقيادة المستدامة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

2- القيادة المستدامة Sustainable Leadership:

القيادة لغة: من قاد الدابة قودًا وقيادة: مشى أمامها آخذًا بمقودها، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره. (المعجم الوجيز، 2005، 519)

الاستدامة لغة: "دام الشيء دومًا ودوامًا: ثبت واستمر، ودام المطر: تتابع نزوله، واستدام الشيء: دام، واستدام الشيء: طلب دوامه. (المعجم الوجيز، 2005، 239)

وتعرف القيادة المستدامة اصطلاحًا بأنها منظور إداري يهدف إلى زيادة فاعلية المخرجات، وتقليل التنقل غير المرغوب للعاملين، وإحداث توازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية والبيئة خلال فترة وجود المؤسسة. (Kalkavan, 2015, 20)

وتعرف القيادة المستدامة إجرائيًا بأنها القيادة التي تعتمد على أدوات استراتيجية طويلة المدى وتستخدم أسلوب توزيع القيادة بين العاملين بهدف تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بالنسبة للقيادات التربوية في إدارات التعليم، وتقدم حلولًا وخدمات نوعية للبيئة والمجتمع التعليمي، مع المحافظة على بقاء وفعالية الموارد البشرية والمالية وتوطيد المعرفة في إطار مجتمعي منظم لمنسوبي الإدارات التعليمية والمؤسسات التعليمية التابعة لها.

3- تطوير الأداء Performance Development:

الأداء لغة: أدى الشيء: قام به، وأدى الدين: قضاها، وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله. (المعجم الوجيز، 2005، 10)

والأداء اصطلاحًا: هو عملية منظمة وممنهجة؛ لتحسين أداء المؤسسات إلى الأفضل، بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف المنشودة. (الحديدي، 2017، 285)

وتعرف الدراسة تطوير الأداء إجرائيًا بأنه عملية مقصودة تهدف إلى إيجاد أساليب إيجابية تتصف بالاستدامة في ممارسات قيادات التعليم في المؤسسات التعليمية التابعة للإدارات العامة بمناطق المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع القيادة المستدامة.

4- إدارات التعليم Education Departments:

هي إدارات ترتبط تنظيميًا بنائب وزير التعليم، وتهدف إلى تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم. (وزارة التعليم، 1437هـ)

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتعرضها الباحثة على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة صالح (2014) بعنوان: "واقع السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ووضع تصور مقترح لتطوير السلوك القيادي المناسب لمديري إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من مساعد مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، مديرة إدارة، رئيس قسم، مدير مدرسة، مديرة مدرسة، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وضعف

إتاحة فرص للتميزين في تولي الأعمال القيادية، وضعف ممارسة التفويض لإتاحة الفرص في إيجاد صف ثانٍ من القيادات.

2- دراسة ناصر(2015) بعنوان "برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام وإدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"

هدفت الدراسة اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام وإدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 142 رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام وإدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأولى مجال الكفايات الفنية التقنية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الكفايات الإدراكية التصورية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات النوع والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

3- دراسة عبدالرحمن (2017) بعنوان "واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة التعرف على واقع تقويم الأداء الإشرافي ومعوقاته ومقترحات لتطوير تقويم هذه الأداء من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 45 مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تقويم الأداء الإشرافي، وتمثلت في جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظة وصولهم إلى مغادرتهم، ووجود معوقات تقويم الأداء الإشرافي ومنها ندرة مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافية لدى جهاز الوزارة، وقلة وجود بنود خاصة لتكلفة المالية للزيارة، وندرة وجود سجل تراكمي للفريق الزائر بحيث يكمل ما قبله.

4- دراسة عمر(2017) بعنوان "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 122 فردًا، وتوصلت لدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة، وضرورة اشتراك المديرين للعاملين في المديرية في اتخاذ القرارات وتقبل مقترحاتهم والعمل بها، وأهمية عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات النواب من خلال نقل خبرات المديرين إليهم ليعدوا قادة من الصف الثاني.

5- دراسة أحمد(2018) بعنوان "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري"

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 46 مديرًا من قيادات وزارة التعليم العامة ومساعدتهم، في المناطق التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعدتهم كانت متوسطة، وأن هناك صعوبات تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم ومنها صعوبات مالية ومادية وتقنية، ولا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

6- دراسة محمد (2019) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري".

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في الجمهورية اليمنية في ضوء التمكين الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، وأسلوب دلفي المتمثل في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من الأكاديميين في جامعة صنعاء من كليتي التجارة والتربية، ومركز التطوير الجامعي، والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية، ديوان وزارة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي، وأكاديميين من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: ضرورة تطوير أداء إدارات التعليم في ضوء التمكين الإداري.

7- دراسة أحمد (2023)، بعنوان " تطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة".

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، والكشف عن واقع أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم المقترحات لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 962 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: إن واقع أداء القيادات المدرسية لأبعاد القيادة المستدامة جاء بمتوسط حسابي بلغ 93,2؛ حيث احتل البعد الرابع: الممارسات الأخلاقية، يليها استدامة الموارد البشرية والمادية، يليها استدامة القيادة، وأخيرًا المسؤولية البيئية والمجتمعية.

8- دراسة سعود (2023) بعنوان "دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض"

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها (العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية، وجودة الحياة الوظيفية) بمكاتب تعليم الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، والكشف عن مستوى الدافعية المهنية لديهن، والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري نوع الإشراف وسنوات الخدمة في الإشراف، وتقديم آليات مقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات من وجهة نظر الخبراء، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 150 مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق القيادة المستدامة جاء بمستوى موافقة، كما أن مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات جاء بمستوى موافقة بشدة، وأن المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة جاء بمستوى موافقة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري نوع الإشراف وسنوات الخبرة في الإشراف.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Rosalind (2011) بعنوان: "تصورات المديرين للمكونات الأساسية للقيادة المستدامة والآثار المترتبة على تخطيط التعاقب على مستوى المدرسة الابتدائية: دراسة مختلطة".

هدفت الدراسة فحص تصورات مديري المدارس للمكونات الأساسية للقيادة المستدامة على مستوى المدرسة الابتدائية، في سياق التغيير السريع والعولمة والتقدم التكنولوجي، واستخدمت المنهج (الكمي- النوعي) والاستبانة، فضلاً عن المقابلات الشخصية شبه المنظمة، وقد طبقت الدراسة في قسمين حضريين واثنتين من أقسام المدارس الريفية المختارة عشوائياً في ساسكاتشوان، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً من أقسام المدارس الأربعة، وقد تم إجراء مقابلات مع 11 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

نتائج من أهمها: أن المديرين يقدرّون التعاون والقيادة المشتركة ومواءمة أهداف المدرسة مع البيئة، وأن المعلمين بحاجة إلى مزيد من التطوير المهني في مجال إدارة البيانات، وضرورة وضع معايير محدثة للمناصب القيادية الرسمية والإبلاغ عنها، والتطوير المهني لتشجيع المديرين على البقاء في مناصبهم كمديرين.

2- دراسة (Chrysanthi and Aravela (2012)، بعنوان: "قيادة المدارس المستدامة: استكشاف دور مديري المدارس الابتدائية"

هدفت الدراسة تحديد أنواع القيادة التي من المحتمل أن تدعم تنفيذ واستدامة التعليم من أجل التنمية المستدامة (ESD) بشكل فعال في المدرسة الابتدائية، واستكشاف جوانب النموذج، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، فضلاً عن المقابلات شبه المنظمة، وتكونت العينة من المديرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: تحديد بعض العوامل التمكينية لتنفيذ التعليم من أجل التنمية المستدامة مثل: تشجيع المعلمين على الانخراط في برامج التعليم من أجل التنمية المستدامة، والتعاون مع الآخرين، كما كشفت عن عدم ثقة المديرين في المهارات الإدارية للمدارس المستدامة، والاستعداد المحدود لتحديد الوضع الراهن، فضلاً عن المشاركة المحدودة في الإجراءات المهمة لدعم أنشطة التعليم من أجل التنمية المستدامة وخصائص السياسة التعليمية الوطنية، وكذلك أشارت إلى التزام مديري المدارس المحدود بالتعليم من أجل التنمية المستدامة، وضرورة تحديد مجالات محددة من التطوير المهني المطلوب للمديرين مثل تمكين العاملين، وتشجيع نقد الأساليب الحالية، واستكشاف الاحتمالات البديلة للمناهج وطرق التدريس.

3- دراسة (Plessis and Eberlein (2018) بعنوان "دور رؤساء أقسام التعليم في دعم التطوير المهني للمعلمين: منظور القيادة الموزعة".

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادات التربوية في دعم القيادة الموزعة والتطوير المهني للمعلمين في بعض مدارس جنوب أفريقيا، واستخدمت منهج دراسة الحالة، وطبقت الدراسة المقابلات مع بعض القيادات التربوية في أربع مدارس بجنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن للقيادة الموزعة دوراً كبيراً في دعم الروابط المتنوعة بين القيادات التربوية والمعلمين بالمدارس، تؤدي القيادة الموزعة دوراً واضحاً في دعم التطوير المهني للمعلمين بشكل كبير، وللقيادات التربوية الدور الفاعل في دعم أنماط قيادية متميزة تعود بالنفع على تحقيق التطوير المهني للمعلمين.

4- دراسة مهاده ونور (Mohd and Noor (2020)، بعنوان: "عوامل النجاح الحاسمة للقيادة المستدامة: دليل من مدرسة عالية الإنجاز".

هدفت الدراسة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لنجاح القيادة المستدامة، واستخدمت المنهج الكمي والنوعي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (629) معلماً، كما شارك 4 مديري مدارس و8 معلمين في مقابلات شبه منظمة لدعم النتائج الكمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن عوامل القيادة المستدامة تتمثل في التركيز على الطلاب، والحفاظ على بيئة العمل الإيجابية، والتعلم العميق، والمساءلة الذكية والعلاقات الرأسية، والالتزام بتغيير السياق على جميع المستويات، كما تدعم النتائج النوعية ثلاثة عوامل نجاح حاسمة في القيادة المستدامة وهي الحفاظ على بيئة العمل الإيجابية، والالتزام بتغيير السياق على جميع المستويات والتعلم العميق.

5- دراسة (Semih and Menekşe (2021)، بعنوان: "الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس ومهارات إدارة التنوع".

هدفت الدراسة تناول الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس ومهارات إدارة التنوع لديهم، واعتمدت على نموذج المسح العلائقي، وتكونت عينة

الدراسة من المعلمين، واستخدمت "مقياس القيادة المستدامة" و"مقياس إدارة التنوع" و"مقياس الذكاء العاطفي"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن مستويات السلوك القيادي المستدام لمديري المدارس، وقدرتهم على إدارة الاختلافات ومستويات ذكائهم العاطفي كانت عالية وفقاً لتصورات المعلم، وكذلك وجد أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة المستدامة وإدارة التنوع والذكاء العاطفي، كما كشفت تحليلات المسار لفحص التأثير المتغير الوسيط أن الذكاء العاطفي له دور وسيط كامل في العلاقة بين سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس ومهاراتهم في إدارة التنوع.

6- دراسة Yihong Peng and Others 2024 يوهونج بينج وآخرون بعنوان "تأثير القيادة

المستدامة على جودة التعليم: مراجعة منهجية"

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير التطورات الأخيرة في القيادة المستدامة على جودة التعليم، ودور الاستراتيجيات في تعزيز جودة التعليم، وتعرف التحديات الأساسية لوضع أساليب القيادة المستدامة موضع التنفيذ، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات مثل توسيع معايير البحث، وتشجيع التعاون بين التخصصات، وتسهيل الضوء على مشاركة أصحاب المصلحة تعمل على تحسين شمولية وأهمية البحوث المستقبلية، وأن القيادة المستدامة ضرورية لرفع المعايير التعليمية وضمان قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف والمرونة.

تعقيب على الدراسات السابقة

بتحليل الدراسات السابقة يتبين مدى الاهتمام الذي حظى به موضوع الدراسة الحالية على كل من المستويين العربي والأجنبي والتي من خلالها أمكن التوصل إلى الملاحظات الآتية:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتناولها القيادة المستدامة، وأداء مديري إدارات التعليم العام.

- تختلف الدراسة الحالية في تناولها لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري المرتبط بالقيادة المستدامة وأداء مديري إدارات التعليم العام، والاستفادة منها في تقديم المقترحات الإجرائية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

خطوات السر في البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية

المحور الثاني: الأسس النظرية أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثالث: واقع أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (الإطار الميداني

للبحث).

المحور الرابع: المقترحات الإجرائية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم

العام بالمملكة العربية السعودية.

وتتناول الدراسة فيما يلي تلك المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية.

وتعرضها الدراسة كما يلي:

1- القيادة المستدامة Sustainable Leadership

يُعد مفهوم القيادة المستدامة مفهومًا حديثًا نسبيًا نشأ في ضوء مفهوم التنمية المستدامة الذي تطور من خلال عمليات وديناميات التنمية خلال العقود الماضية، حيث يعود الفضل في نحت مفهوم التنمية المستدامة وتأصيله نظريًا إلى كل من الباحث الباكستاني محبوب الحق والباحث الهندي أمارتيا سن، وذلك خلال فترة عملهما في إطار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، فالتنمية المستدامة بالنسبة إليهما هي تنمية اقتصادية اجتماعية، لا اقتصادية فحسب، تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية أو الاجتماعية للتنمية باعتبارها العنصر المهيمن، وتُنظر للطاقت المادية باعتبارها شرطًا من شروط تحقيق هذه التنمية، كما أن الوزير الأول النرويجي كرو هارلمبر ونتلاندر لعب دورًا مهمًا في ترسيخ هذا المفهوم وتحديد ملامحه الكبرى. وفي سنة 1987 صدر تقرير عن الأمم المتحدة والذي أكد على أن التنمية يجب أن تلبى الحاجات الملحة الحالية دون التفريط في الحاجات المستقبلية والتوزيع العادل للثروات وتحسين الخدمات وتجذير مُناخ الحريات والحقوق، دون إضرار بالمعطيات والموارد الطبيعية والبيئية. (هيجان وآخرون، 2018، 22)

وتعرف القيادة المستدامة بأنها منظور إداري يهدف إلى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، وتقليل عملية التنقل غير المرغوب للعاملين إلى مؤسسات أخرى، ويتمثل الهدف الرئيس للقيادة المستدامة في إحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد العاملين، والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود المؤسسة. (علي، عبدالرحمن، 2022، 35)

كما تُعرف بأنها أسلوب قيادي يركز على التحفيز والتمكين لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، وتعزيز العدالة والمسؤولية في التصرفات القيادية (Rehman and others, 2019, 2)

وهي السلوكيات والممارسات التي تخلق قيمة دائمة لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك البيئة والأجيال القادمة والمجتمع ككل (Zawahreh and others, 2019, 54)

وهي العمليات التي يقوم بها القادة وواضعو السياسات والأكاديميون من أجل تنفيذ سياسات التنمية المستدامة والمبادرات داخل مؤسساتهم (Eustachio and others, 2020, 1)

ومما سبق من تناول الدراسة للقيادة المستدامة يتضح ما يلي:

- إنها عملية قادرة على إيجاد التوازن بين الاهتمام بالموارد المالية والبشرية، والاهتمام بالبيئة.
- إنها عملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد من المفاهيم ومنها: الإبداع والابتكار التنظيمي، الثقافة التنظيمية المستدامة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، المسؤولية المجتمعية.
- يعتبر نمطاً قيادياً استراتيجياً يركز على التخطيط للمستقبل، ولا يكتفي بتحسين الواقع الحالي، وتعمل على إيجاد الحلول الدائمة طويلة الأمد.
- تُصنف على أنها قيادة رشيدة تقاوم الاستنزاف للموارد، وإهدار الطاقات المادية والبشرية.
- السعي نحو تحقيق التعلم المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة وتعميق الحصول على المعرفة.
- تعزيز أداء المؤسسة وتطويره.
- تمكين جميع الموارد البشرية وتوطينهم بالممارسات المتميزة لتقديم أفضل أداء في الوقت الحاضر والمستقبل.

2- أهداف القيادة المستدامة

إن تقدم المجتمعات مرهون بعملية التنمية التتمية المستدامة في كافة المجالات؛ لذا تسعى المجتمعات إلى تحقيق التنمية المستدامة، والتي تعمل على استقرار أوضاعها بمختلف أبعادها، وتتمثل أهداف القيادة المستدامة فيما يلي (Tsang, 2014, 10)

ويتمثل الهدف الرئيس للقيادة المستدامة في توجيه المؤسسة وأعضائها نحو التنمية المستدامة ومحاولة تنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعيًا، والتصرف ضمن نطاق الطرق التي يجب أن تتبعها المؤسسات المسؤولة اجتماعيًا (Simanskiene and others, 2016, 658)

فالقيادة المستدامة هي منظور إداري يهدف إلى زيادة فاعلية المخرجات، وتقليص التنقل غير المرغوب للعاملين، وإحداث توازن ما بين الاهتمام بالأفراد والعوائد المالية والبيئة خلال فترة وجود المؤسسة (Kalkavan, 2015, 21)

كما تهدف إلى إنشاء بنية تنظيمية قوية لقيادة المستقبل، وتعزز النظام الذي ينقل هذه البنية من جيل إلى جيل، وتجلب ميزة تنافسية للمؤسسات التي بدورها تساعد على تحسين أساليب الأداء التنظيمي باستمرار (Nartgün and others, 2020, 143)

وتشارك في العمل أعضاء المجتمع المؤسسي، وتعمق شعورهم بالمسؤولية، وتعزز الثقة في أنفسهم، وتتيح الفرصة للتفكير الخلاق بدلاً من إعطائهم حلولاً جاهزة للمشكلات، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع وممارسة التفكير على المستوى الفردي والجماعي في آن واحد. (Burns and others, 2015, 90)

يتضح مما سبق أن للقيادة المستدامة أهدافاً عديدة متنوعة تؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة للمؤسسة وتحويلها إلى مؤسسة ذات اتجاه مستدام من خلال توجيه المؤسسة وأعضائها نحو التنمية المستدامة، وتحقيق نواتج تعلم إيجابية ومستمرة على المدى الطويل، وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة.

3- أهمية القيادة المستدامة

تؤدي القيادة المستدامة دوراً مهماً في إحداث التغيير المستمر في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار واستثمار الموارد البشرية والمادية، وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم لتمكينهم من المشاركة بفاعلية في تحقيق تميز المؤسسة. (صبري، 2007، 34)

كما تتضح أهميتها للمؤسسات التعليمية في أنها ضرورية للحفاظ على الثقافة الإيجابية والروح المعنوية العالية بين أعضاء المؤسسة، وأنها عامل مهم في تحديد النمو الأكاديمي والمهني للموارد البشرية، وتعزيز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم وتحسين استثمار الموارد البشرية والمادية (Kantabutra and Saratun, 2013, 632)

كما أن لها دوراً في تنمية وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للمؤسسة وتسهم في نشر ثقافة الإبداع الإداري، وذلك من خلال اتباع سلوكيات مهارات قيادية تساعد على النهوض بالارتقاء بقدرات العاملين، وتشجعهم على تطوير الملكات الإبداعية والابتكارية لديهم، وتؤهلهم لأن يصبحوا قادة في المستقبل. (Suriyankietkaew, 2016, 348)

وتتمثل أهمية القيادة المستدامة في دعم التعلم الذاتي والتعلم من خلال الأقران، وتشجع على التعاون بين العاملين وتوجههم بما يتلاءم مع متطلبات وظائفهم المستقبلية وأهداف مؤسساتهم التعليمية ومتطلبات مجتمعهم واحتياجاته في ظل التنمية الشاملة المستدامة. (سعيد، محسوب، 2022، 137)

كما أن أهمية القيادة المستدامة تكمن في الآتي:

- أنها ضرورية للحفاظ على ثقافة المؤسسة الإيجابية والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المؤسسي.
- مشاركة جميع أعضاء المجتمع التعليمي في وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ورسالتها.
- إنها عامل مهم في تحديد النمو الأكاديمي للعاملين بالمؤسسة.
- إن قدرة القائد المستدام في جعل أعضاء المجتمع التعليمي لديهم مسؤولية مشتركة يعد عنصرًا مهمًا في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.
- تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية، وتتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة. (John, 2014, 22)
- يتضح مما سبق أن القيادة المستدامة تأتي أهميتها في كونها ينتج عنها تحسين دائم وواسع النطاق؛ حيث تساعد على ازدهار المؤسسة على المدى الطويل، وتعزز رضا العملاء والمستفيدين داخليًا وخارجيًا، وتساعد أعضاء المؤسسة على تطوير قدراتهم ومهاراتهم والحفاظ على الاستدامة التنظيمية للمؤسسة، مما يؤدي إلى استمرارها مستقبلاً، كما تستمد أهميتها من التغييرات المصاحبة للتحويلات الحديثة وخاصة تلك الحاصلة في الميدان التربوي، مما يؤكد ضرورة تبني قيادات التعليم للنمط القيادي المستدام؛ وللقيادة المستدامة جانبًا أخلاقيًا مُعتبرًا للتوازن البشري والمادي، ومحافظةً على دوره تجاه المسؤولية المجتمعية، والسلامة البيئية، وذلك من خلال عدد من العوامل التي تؤدي دورًا حاسمًا في تطبيق هذه القيادة في المؤسسة التعليمية.

4- وظائف القيادة المستدامة

- يؤدي القائد المستدام الوظائف المنوطة به سعيًا إلى تحويل مؤسسته إلى مؤسسة مستدامة ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي: (الهييتي، عارف، 2016، 34)، (عارف، 2020، 81)
- ترتيب الأولويات في أداء القائد والمؤسسة بدءًا بالتعليم ثم الإنجاز ثم الاختيار.
 - استثمار الموارد البشرية والمادية ودعم العاملين لتعميق التعلم.
 - تطوير الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة من خلال استقطاب المدربين والخبراء والمستشارين في القيادة.
 - بناء أنظمة بشرية وتقنية لدعم إدارة المعلومات.
 - استثمار الطاقات والقدرات الخبيرة للقادة المتقاعدين في تأهيل القادة الجدد.
 - التخطيط للتعاقد الإداري لبناء قيادات الصف الثاني من خلال معايير واضحة ومحددة.
 - تطبيق المساءلة الفردية والجماعية.
 - توفير التمويل المناسب من مصادر متنوعة لدعم ممارسات التحسين المستمر.
 - التركيز على تكثيف التدريب والتطوير للجوانب الضعيفة في الأداء لضمان الجودة.
 - مراجعة السياسات السابقة، وجذب العاملين من أصحاب الخبرة قبل الشروع في عمليات التغيير.

ويتضح مما سبق أن القيادة المستدامة من الممكن أن تشكل منهجًا قياديًا متكاملًا يهتم بجميع جوانب العملية التعليمية ويحدد الأدوات الإشرافية المناسبة على المؤسسات التعليمية من خلال جملة مبادئ تعمل على توفير خارطة طريق لمستقبل مستدام لبناء قدرات العاملين، والمحافظة على الموارد أيًا كان نوعها،

ورسم نمط حياتي متوازن للعاملين في تلك المؤسسات لاستدامة الطاقات وتجدها، فبيئة المؤسسة المستدامة بيئة جاذبة للمشاركة الفاعلة من أصحاب المصالح المشتركة، وذلك كله وفق وظائف محددة يقوم بها القائد التربوي المستدام على مستوى مؤسسته.

5- أبعاد القيادة المستدامة

تتمثل أبعاد القيادة المستدامة فيما يلي:

أ- التعلم العميق Deep Larning:

إن استدامة التعلم والنجاح (التعلم العميق) تعد بمثابة محرك رئيس لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها، ويشير التعلم العميق إلى تشجيع القائد للعاملين على التعلم من أخطائهم، والاستفادة منها، لكونها وسيلة تحسين، والاعتماد على التقويم من أجل التعلم، وعدم التركيز على نتائج الإنجاز، بل التركيز على ما وراء عملية التعلم مع تقديم التغذية الراجعة المستمرة لأفراد المؤسسة، فهي لا تركز على النتائج والمكاسب المؤقتة من عملية التعلم، بل تهدف إلى عمل تحسينات مستدامة على عملية التعلم في كافة الجوانب، وجعل عملية التعلم ذات أولوية قصوى في جميع أنشطة القيادة. (كمال، 2023، 29)

وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على التأثير في السلوك الفردي للعاملين، والعمل على تطوير المعرفة الجديدة، ومساعدتهم على تحقيق التعلم المستمر لتطوير مهاراتهم، وتوظيف الأشخاص الذين يمتلكون مهارات أفضل ولازمة للتعامل مع النماذج المتغيرة للإدارة؛ حيث إن القدرات والكفاءات التنظيمية تعتبر مؤشرًا رئيسًا لإيجاد قيمة تنافسية تعمل على تحقيق الاستدامة والربحية على المدى الطويل. (Singh, and Rao, 2017, 679)

ويعتبر التعلم المستمر من القضايا التحويلية في عصر الثورة الصناعية الرابعة التي تتطلب التركيز على الاهتمام بالتعليم، وإعادة تشكيل المهارات لكي تتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين؛ لذلك يؤثر نهج القيادة على مبادئ التعلم المستمر، وتعمل القيادة المستدامة على جعل التعلم جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة، ويشجع القادة المستدامون العاملين على المشاركة في التعلم المستمر، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتعزيز التعلم، كما يعملون على تشجيع التفكير الابتكاري، والاستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة لتطوير الأداء. (Chui, 2024, 242)

ب- القيادة الموزعة (التوزيع الاستراتيجي) Distributed Leadership:

تُعرف القيادة الموزعة بأنها نهج مرن تعاوني للقيادة يتجاوز القائد الواحد إلى مشاركة العديد من الخبراء في القيادة، كما تشير القيادة الموزعة إلى دمج جميع خبرات المرؤوسين مع خبرات القائد بهدف تحسين عمليات وممارسات قيادة المؤسسة وتطويرها، والقيادة بهذا المفهوم تسير في اتجاه معاكس للمفاهيم التقليدية للقيادة. (نلسن، 2023، 134)

والقيادة في المؤسسات تعتمد على مبدأ توزيع القيادة، وتكون عملية القيادة جماعية مشتركة بين أعضاء المؤسسة بحيث تنبع أهميتها كنمط إداري من خلال التوزيع الاجتماعي، فتكون مهمة القيادة موزعة على عدد من الأفراد المتعددين الممارسين للقيادة في المؤسسة، ونتيجة لذلك فالقيادة الموزعة تُعد إطارًا نظريًا لإدراك وفهم توزيع القيادة، فالمنظور التوزيعي للقيادة يرى أنه من الممكن أن يكون أداة لقياس الأداء في المؤسسة التعليمية من خلال توفير مجموعة من التركيبات التي يمكن تطويعها لتجسيد الشخصيات، كما يمكن اعتبارها أداة تشخيصية، فهي تمد المؤسسة التعليمية بفرص أخرى للتفكير في أساليب توزيع القيادة، مما يتيح المقارنة بين الممارسات القيادية قبل وبعد توزيع القيادة، كما تنبع أهميتها في المؤسسة التعليمية في قدرتها على أن تكون نموذجًا بديلًا عن القيادة التقليدية؛ لأنها تقوم على إشراك العديد في المهام القيادية بدلًا من القليل، واستنادها إلى بناء القدرات بأسلوب جماعي في المؤسسات التعليمية، فالمنظور التوزيعي

للقيادة يتجاوز أهمية الموجودين في مواقع القيادة إلى أهمية الممارسات الناتجة عن التفاعل الرسمي والتعاون المشترك بين القادة، ويمكن تحديد أهم مميزات القيادة الموزعة فيما يلي:

- تحديد الأهداف ووضع البرامج والخطط المؤدية للتنفيذ وفق منظومة المؤسسة التعليمية
- تحديد وسائل العمل لتحقيق الأهداف عن طريق التعاون بين أعضاء المؤسسة التعليمية
- تنمية قدرات وطاقت العاملين القيادية كالتخطيط والتنظيم والتقويم في المؤسسة التعليمية
- إشراك أعضاء المؤسسة التعليمية وأصحاب المصلحة الخارجيين من تحديد الأهداف ووضع إجراءات التنفيذ. (محسن، 2021، 88-89)

ج- تنمية الموارد البشرية والمادية

:resources Development of human and material

تُعرف الاستدامة في إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والطرق المنهجية، والتي يتم تحقيق أهدافها على المدى الطويل إضافة إلى الإجراءات الهادفة إلى التعيين والاختيار والاستقطاب بشكل جماعي وفعال من حيث التكلفة، والوقت (محمد، سامي، 2021، 388)

وتعد الموارد البشرية في المؤسسات المستدامة الأكثر أهمية فتتطلب إليها باعتبارها أصولاً لا يمكن استبدالها أو الاستغناء عنها، وتحافظ عليها في الحاضر والمستقبل من خلال التعلم والتنمية المستمرة للعديد من المهارات الأساسية ومنها: المهارات الإبداعية، حل المشكلات المعقدة، إدارة الأفراد، التفكير الناقد، كما تستهدف تنمية الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة بعض المهارات وأبرزها: صناعة الإحساس المساعد في تكوين بصيرة عالية، وتشغيل الأجهزة الرقمية. (عبدالرحمن، 2021، 250)

وطبقاً للقيادة المستدامة فإنه يفضل تطوير وتدريب أعضاء المجتمع التربوي داخل المؤسسة نفسها بدلاً من جلب طاقم عمل أو موارد بشرية من خارج المؤسسة التعليمية؛ لكون ذلك مسألة عالية الخطورة، وترتكز القيادة المستدامة على الاستثمار في الموارد البشرية، والسعي المستمر لتنمية مهارات العاملين بطرق متنوعة من خلال أساليب تطبق داخل المؤسسة التعليمية أو غيرها كالتدريب الرسمي، والتدريب أثناء الخدمة، وبرامج الدراسات العليا وغيرها، كما يتسم التدريب في المؤسسة المستدامة بأنه يطبق على عموم العاملين وليس المديرين أو المستفيدين فقط (عبدالحميد، وآخرون، 2019، 549)

وقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعداً استراتيجياً في قيادة المؤسسات، حيث إن الاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع لسرعة تغيرها؛ إذ يعد النجاح المرتكز عليها أمراً صعباً خاصة بعد التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما جعل تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، إضافة إلى قدراتهم على تقليد محاكاتها في ظل العالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا ببساطة عبر الشركات والحدود، فأصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى ما عدا عنصر وحيد، وهو الذي يملك قوة الترجيح، ويتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على إيجاد القيمة المضافة وتنميتها، والعمل على استدامتها من خلال ما تمتلكه من القدرات والمهارات المختلفة (محمد وآخرون، 2018، 12)؛ لذا من الواجب على المؤسسات التعليمية تبني الاتجاه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بحيث تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، والتكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية، وتكامل سياسات الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتدريب والتجهز وغيرها، وزيادة الدافعية للعمل، ورفع درجة ولاء العاملين للمؤسسة، وزيادة دافعيتهم، وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي ومن ثم تنمية روح الالتزام

والابتكار، وينتأى ذلك من خلال نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم وبتناسب مع أداءاتهم. (محمد وآخرون، 2018، 15)

د- المسؤولية المجتمعية والبيئية **Social and Environmental Responsibility**:

ظهرت الرؤية المتعلقة بتطبيق المسؤولية المجتمعية على كافة المؤسسات بسبب إدراك قياداتهم لمسؤوليتهم عن المساهمة في التنمية المستدامة، وتعكس عناصر المسؤولية المجتمعية توقعات المجتمع في وقت معين، وقد تركزت نظرية المسؤولية المجتمعية سابقًا على الأعمال الخيرية، أما الموضوعات الأخرى مثل حقوق الإنسان والبيئة ومحاربة الفساد وحماية المستهلك، فلقد تم إضافتها فيما بعد نتيجة لعوامل التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، فالمبدأ الرئيس للمسؤولية المجتمعية هو احترام سيادة القانون، والانصياع إلى الالتزامات القانونية، وتنبتق هذه الالتزامات من القيم الأخلاقية المشتركة. (فلاق، 2019، 14)

وتعد قضية الحقوق البيئية جزءًا مهمًا من قضايا حقوق الإنسان، ومن أهم القضايا التي شغلت وما زالت تشغل الاهتمام العالمي على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء نظرًا لارتباطها بحقوق الإنسان وحمايته وبقائه؛ لذا برزت العديد من المؤسسات البيئية للمطالبة بتحريم هذه الحقوق وصونها من أي اعتداء، وخلال هذا التوجه حرصت الدول المختلفة وبالتعاون المشترك بين حكوماتها وجهات دولية على إقامة عملية التنمية البيئية التي تسعى إلى التحديث والإصلاح والرقي بالإنسان، وتوفير بيئة صحية متكاملة له، ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالعامل البشري والبيئي في سلم أولويات عملية التنمية. فالتنمية والحقوق البيئية عمليتان متلازمتان. (قدوري، 2009، 157)

وهو المسار المضمن لتحقيق استراتيجية النمو الأخضر التي تُعرف بأنها توجيه النمو الاقتصادي والتنمية بصورة تؤدي إلى استثمار استمرار الثروات الطبيعية التي تؤدي إلى توفير الخدمات والموارد البيئية من خلال تحفيز الاستثمار في المجالات التي تقلل من استهلاك هذه الموارد وتخفيض نسبة التلوث البيئي لتعزيز النمو المستدام، ويتيح فرصًا اقتصادية جديدة. (جابر، 2019، 228)

وتعمل القيادة المستدامة على تقليل التكاليف المرتبطة بالتلوث والمخاطر البيئية والقوانين واللوائح المرتبطة بالمسائل الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، فإن القادة المستدامين ينشئون ثقافة من الابتكار والتحسين المستمر، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية. (Danf and Berke, 2021, 125)

كما أن القادة الذين يتصرفون بمسؤولية يعتبرون بمثابة محركات رئيسة وحاسمة لتحقيق الأداء الفعال للمؤسسة؛ لأنها تعمل على تحفيز العاملين من خلال الإلهام والتمكين والتواصل، وتشجيع التحول البناء والمسؤول نحو تعزيز السلوك المؤيد للمجتمع والبيئة والمؤسسة، والعمل على تعزيز الابتكار الأخضر الذي يعمل على تقليل النفايات واستهلاك المياه وظاهرة الاحتباس الحراري وتلوث الهواء وحفظ الطاقة واستخدام الكهرباء؛ لذلك يجب أن تتحول قيادة المؤسسة من الاعتماد على خطط السلوك وإدارة البيئة إلى اعتماد خطط السلوك وإدارة البيئة التي تركز على حماية البيئة. (Huo and others, 2023, 4)

إن تفعيل القادة التربويين للمسؤولية البيئية والاجتماعية له تأثيرات واضحة على تطور وتنمية المجتمع المحلي عن طريق عقد شراكات محلية بين المدرسة والمؤسسات المختلفة لتقديم الخدمات التعليمية، والاستفادة من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات في مجالات تسهم في تطوير المدرسة ومنسوبيها. (أحمد، 2023، 90)

هـ الأهداف طويلة الأمد **Long Term Goals**:

تُشير الأهداف طويلة المدى إلى تحديد الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة على المدى البعيد، وتحديد الأهداف التي تسهم في تحقيق هذه الرؤية، وبذلك فهي تعمل على وضع إطار واضح ومنظم لتطوير

الموارد البشرية بداخل المؤسسة؛ لأنها تعمل على تحديد الاحتياجات المستقبلية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف، والعمل على توفير برامج التدريب المناسبة. (2, Anna and others, 2023) وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على بناء الأهداف طويلة الأمد من تلك القصيرة الأمد، والقيادة المستدامة تتجه نحو التركيز على المستقبل، وذلك يشكل دافعاً قوياً للمؤسسات للتوجه نحو الاستدامة كمنهج فكري لتنمية قدراتها في مواكبة التطور المستمر مع التركيز على الاستدامة طويلة الأمد. (عبدالرحمن، 2021، 251)

إن منظور الأهداف طويلة الأمد يعمل على تجنب المؤسسات التي تتبنى القيادة المستدامة التغييرات المفاجئة والاستراتيجيات الجديدة، وتقليل الاضطرابات الناتجة عن التعاقب الوظيفي للقيادة عن طريق الخطط التي تعمل على المحافظة على جودة الأداء طويل المدى خلال التعاقب الوظيفي. (محمود وآخرون، 2021، 132)

إن تبني منظور طويل الأمد يمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التفوق المؤسسي، فمؤسسة التعليم المستدامة تعمل على إيجاد توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، والتي تتراوح بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والمحافظة على العاملين من التسرب، وعمليات التطوير المؤسسي، والمحافظة على علاقات إيجابية طويلة الأمد مع أصحاب المصالح المشتركة، ومن ثم فإن اعتماد المؤسسة التعليمية على توليد الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد دلالة على وجود تنمية مؤسسية مستدامة. (عبدالحميد وآخرون، 2019، 546)

مما سبق يتضح أن القيادة المستدامة منهج قيادي متكامل يبني قدرات القادة والكوادر البشرية في المؤسسة التعليمية أيًا كان نشاطها، وتتكون القيادة المستدامة من أبعاد تشكل ممارسات مستدامة بمثابة خارطة طريق للمؤسسة التعليمية من خلال الإفادة من الموارد دون إهدار للطاقات البشرية أو استنزاف للموارد المادية، وتصميم منظومة من الأهداف المتدرجة في بنائها وصولاً للأهداف الاستراتيجية طويلة المدى؛ حيث تؤدي إلى المحافظة على جودة الأداء خلال التعاقب الوظيفي، كما أن القادة التربويين المستدامين لديهم مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة من حولهم من خلال احترام القيم المجتمعية والالتزام بقوانين المجتمع، وتحقيق ما يعود عليهم بالمنفعة، ولديهم كذلك مسؤولية نحو البيئة؛ حيث يتفاعلون معها تفاعلاً نشطاً، ويعملون على حمايتها، وإيجاد مؤسسات متعلمة تعليماً مستداماً في كافة الجوانب سواء التربوية أو العلمية أو ما يتصل بوظائف الإدارة والعاملين.

6- متطلبات تطبيق القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية

إن تحقيق القيادة المستدامة في المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأهدافها يتطلب مجموعة من المتطلبات التي تشكل بنى تحتية لتطبيق مبادئها وممارساتها بكفاءة وفاعلية وهي:

- بناء قدرات القيادة المستدامة: يجب أن يكون بناءً استراتيجياً ومركزاً على مدى زمني يسمح ببناء خبرات ومهارات متنوعة مع إدراك القادة المستدامين لمسؤولية الاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المختلفة، وتدعيم متطلبات الاستدامة في المؤسسة التعليمية، والانفتاح العقلي، والمرونة، والاستعداد للتعلم.

- التطوير المهني للعاملين: من خلال دعم المعرفة والمهارات التي تتطلبها الاستدامة، وإنشاء شبكات تواصل لتقوية التعاون مع المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المستقبلية.

- إدارة الموارد: يجب أن تتوفر لدى القائد المستدام في المؤسسة التربوية إدارة الموارد البشرية والمادية إدارة تتصف بالاستدامة مع ترشيد الهدر والاستنزاف.

- الثقافة التنظيمية: ينبغي للقائد استخدام مهارات إقناع العاملين وأصحاب المصلحة على تبني ممارسات الاستدامة وتطبيقها في المحيط التعليمي والتربوي، وترجمة قيم ومبادئ القيادة المستدامة إلى ممارسات تربوية.
- الالتزام الأخلاقي: القيادة المستدامة قيادة أخلاقية.
- التخطيط للتعاقب الوظيفي: من خلال تخطيط التعاقب القيادي بنجاح، وهيكلة المكونات الرئيسية لشمول التعاقب في الخطة التعليمية. (سليمان، 2021، 102-103)
- خطط استراتيجية مبنية على التكامل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي.
- دعم الوسائل والممارسات التي تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وتحديد الأولويات.
- تنمية مهارات القيادة المستدامة بين العاملين. (عبدالله، إبراهيم، 2024، 226)
- تطوير القيادات باستمرار لتلبية الاحتياجات المحددة للمستفيدين وأصحاب المصلحة، وإدراك القادة لأهمية تحمل المسؤولية المستمرة، والاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المختلفة.
- توافر الكفاءات اللازمة للقيادات المستدامة، ومن أهمها إظهار التركيز وفق منظور طويل المدى لتحقيق أهداف المؤسسة، وإقناع العاملين على تبني ممارسات الاستدامة، ويكون لدى القادة الانفتاح على تدعيم الإبداع والابتكار، واتخاذ القرارات بمشاركة أصحاب المصلحة (Semin, 2019, 203)
- توافر مهارات فعالة لقيادة المؤسسات بكفاءة تشمل الانفتاح العقلي والاستعداد للتعلم من الآخرين والاستعداد لتحدي الوضع الراهن والمثابرة، والقدرة على بناء الشراكات مع المجتمع الخارجي، وإنشاء شبكات وتحالفات تعاونية، والقدرة على التغيير وتحديد الاتجاهات، وتمكين العاملين وتحفيزهم، وفهم التعقد في بيئة العمل وإظهار النزاهة وترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل تسهل بناء القدرات، وإنشاء هياكل تنظيمية توفر طرقاً داعمة للتعليم ورعاية مجتمعات التعلم المهني، يتضمن ذلك تعزيز الثقة الاجتماعية بين العاملين، وتخصيص أوقات لاجتماعات منتظمة للعمل معاً. (Kadji, 2012, 305)
- بناء قدرات القيادة المستدامة داخل المؤسسات واندماج عناصر المؤسسة في عملية تحسين شاملة، وتمكين العاملين واعتبارهم قادة مهنيين. (Conway, 2015, 41)
- وتمثل متطلبات تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية من قبل قادة التعليم فيما يلي: (الجوزي، 2012، 10)، (Fullan, 2005, 9)، (Grooms and Reid, 2011, 412)
- صياغة استراتيجية وطنية للتنمية: يجب أن تكون الاستراتيجية المستخدمة في تطبيق أبعاد القيادة المستدامة مبنية على مبدأ التكامل بين الجوانب المجتمعية والاقتصادية والبيئية.
- الجهات ذات العلاقة: ويتمثل ذلك في الحرص على تبادل المنافع مع الجهات ذات العلاقة وتلبية احتياجاتهم.
- تعزيز المشاركة المجتمعية على الإنصاف، فالعدالة ضرورية لنيل الاستدامة.
- تعزيز نهج حُسن الإدارة حيث يعتبر عنصرًا أساسيًا للتنمية المستدامة.
- الابتكار: من خلال تطوير المنتجات التعليمية، أو المستخدمة في البيئات التعليمية ومصدرها الموارد الطبيعية.

- إدارة المخاطر: من خلال إدارة المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية بفعالية عن طريق الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة.
 - الشفافية: عن طريق نشر التقارير والإحصاءات عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المؤسسة التعليمية وفق ضوابط النزاهة والشفافية.
 - تحديد الأهداف والأولويات: ويتم من خلال تحقيق أهداف طويلة المدى في ظل التغيير المستمر.
 - تنمية الدور القيادي داخل المؤسسة: تتمثل في عدم الاعتماد على الرؤية الفردية للقائد، وتركز على تنمية الأدوار القيادية من داخل المؤسسة بدلاً من استيراد الخبرات من خارج المؤسسة.
- المحور الثاني: الأطر النظرية لأداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟**
وتعرضها الدراسة كما يلي:

1- مفهوم تطوير الأداء Performance Development

يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه عملية التغيير أو النمو في البيئة والوظيفة التنظيمية، مما يؤدي إلى تغيير في القدرة ومدى التكامل، والكفاية في المواضيع المستهدفة بالتطوير. (السيد وآخرون، 2012، 78)

وهو التحسين المستمر في الأداء الإداري باستخدام الطرق العلمية في أداء المهام وعلاج المشكلات التي تطرأ، ودعم الطاقات الإدارية. (مشهور، 2010، 47)

كما يعرف بأنه مجموعة التغييرات الإيجابية التي تحدث في نظام أداري تربوي معين لزيادة فاعليته لتحقيق المواكبة لمعطيات العصر ومتطلباته. (علي، عيضة، 2022، 81)

وهو ذلك الجهد المخطط لإحداث التغيير الشامل، وتحسين الإدارة، وتشغيل المؤسسة المبني على التشخيص السليم للموقف الراهن، بهدف زيادة فعاليتها، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغييرات التي تحدث بيئتها الخارجية وصقل قدراتها الداخلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. (عبد، عبدالفتاح، 2004، 105)

ويُعرف تطوير الأداء كذلك بأنه منهجية منظمة لتحسين وتطوير إنتاجية أية مؤسسة من خلال تحسين عمليات العمل المختلفة في تلك المؤسسة والتي تركز على عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة من أجل تحقيق الأهداف المختلفة لتلك المؤسسة ورفع مستوى كفاءة وفاعلية تقديم كافة الخدمات التي تقدمها. (Graves, 2005, 79)

2- دوافع تطوير الأداء

تسعى المؤسسات إلى إحداث تطوير في برامجها، ومواجهة تحديات ومشكلات محيطة بها ما يدفع إلى إدخال عدد من التغييرات في بعض برامجها وفي أسلوب التفكير الذي تستخدمه في مواجهة مشكلاتها، وتتخلص دوافع تطوير الأداء الإداري فيما يلي: (مشعل، 2016، 380-381)

- **التطور التكنولوجي:** أصبح الحاسوب منذ بداية التسعينيات هو الوسيلة الأولى للتطور، فقد كان الإنترنت من بضع سنوات محدود الاستخدام أما الآن أصبح جزءاً من حياتنا بسبب تطور تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات في كل المجالات، حيث شمل التطور التكنولوجي جانب التحكم والجودة والحجم واستهلاك الطاقة والإمكانيات المتاحة وهذا التطور التكنولوجي قلص النمطية والبيروقراطية في العمل الإداري.

- **العولمة:** أبرز ما يميز هذا العصر أن العالم أصبح قرية صغيرة، وفي حال لم تقم المؤسسات بتغييرات وتطورات مناسبة فإنها سرعان ما تنهار، ولا يصبح لها أي وجود، وهذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية، أو عمليات اندماج مع مؤسسات أخرى.
 - **ضعف الأداء:** يُكتشف الضعف أحياناً عندما تقارن مؤسسة أداءها بأداء مؤسسة أخرى في نفس المجال، ويظهر أن مستوى أدائها يقل كثيراً عن الأخرى، فتعمل على إحداث التغيير في استراتيجياتها وأنشطتها، وفي حال تأخرت عملية التغيير والتطوير للأداء أصبح يشمل الضعف العديد من الجوانب، مما يضطر المؤسسة إلى إجراء التغييرات بشكل أوسع.
 - **الأهداف والقوانين والأنظمة:** ويعتبر التغيير والتطوير الإداري مهمًا للمؤسسة؛ لما له من تأثير على مراحل التخطيط والتنفيذ مما يشكل عاملاً قوياً في إحداث التغيير في أهداف وقوانين المؤسسة بحسب متطلبات تطوير الأداء فيها.
 - **العاملون:** يختلف أسلوب العاملين في المؤسسة بحسب اختلاف حياتهم الاجتماعية والثقافية والعمرية، فالعاملون الشباب يختلف أسلوبهم في الأداء عن أولئك الذين في منتصف العمر، وأحياناً يعتبر استقطاب عاملين من بلدان أخرى أحد إجراءات التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي.
 - **النمو:** يُقصد بنمو المؤسسة تحويلها من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة، أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة، أو من شركة محلية إلى شركة إقليمية أو دولية، فالنمو يلحقه تغيير وتطوير إداري سواء أكان في الهيكل التنظيمي، أم استراتيجيات الأداء، أم نظام الأولويات.
- 3- دور القيادة المستدامة في تطوير أداء القادة التربويين في المؤسسات التعليمية**
- اتسم العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة والتحويلات في المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وزيادة متطلبات الأجيال الحاضرة في عصر التحول الرقمي، وقد ترتب على ذلك زيادة في المهام والوظائف على من يقود هذه المؤسسات، ومن ثم أصبحت بحاجة إلى قيادة حكيمة وواعدة كالقيادة المستدامة تأخذ على عاتقها مهمة الحفاظ على المؤسسة وإنجازاتها لفترة طويلة الأمد، وتسير بها في مسارات التنمية والتطوير في ظل الوضع الراهن ومتطلبات المستقبل، وتطور الموارد البشرية والمادية وتحافظ عليها، فقد اكتسبت القيادة المستدامة اهتماماً كبيراً لدى الباحثين في نواحٍ مختلفة في الميدان التربوي، ومن أهمها نواحي تطوير الأداء الإداري لقيادة المؤسسات التعليمية وتكمن في النقاط التالية:
- إنها ضرورية للحفاظ على ثقافة استدامة الموارد، واستدامة التنمية المجتمعية والبيئية، واستدامة التعلم في المؤسسة التعليمية، والبقاء على الروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع التعليمي.
 - إنها تسهم في إشراك جميع أعضاء المجتمع في وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية ورسالتها.
 - إنها عامل مهم في تحديد النمو العلمي للطلاب والنمو المهني لأعضاء المجتمع التعليمي.
 - إنها تعمل على تمكين القائد المستدام في جعل أعضاء المجتمع التعليمي عناصر مهمة في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد من خلال المسؤولية المشتركة في توزيع القيادة.
 - إنها تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة. (عبدالرحمن، حسن، 2023،

فالقيادة المستدامة تعد اتجاهاً إدارياً حديثاً قادراً على تحقيق متطلبات المؤسسات التعليمية المعاصرة لاسيما تلك التي تأخذ بالمستجدات في مجال الإدارة، والتي تطوح باستمرار للتنافس مع الأنظمة المتقدمة، كما أن هذا الاتجاه المستدام يحقق المحافظة على موارد المؤسسات التعليمية البشرية والمادية، ويخلق سلوكاً تنظيمياً يتفاعل مع المتغيرات بثبات واستقرار، وخطوات تنموية تشير معدلات نموها للصعود، كما أن الإدارة المستدامة تلتقي مع عدد من الاتجاهات الإدارية الأخرى وأهمها إدارة الجودة التي تشكل تقليل التكاليف، والهدر بكافة أنواعه أهم خصائصها.

المحور الثالث: واقع أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (الإطار الميداني

للبحث).

اعتمد البحث على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وتم تقسيم البحث إلى عدد من المحاور القابلة للقياس، وضم تنمية الموارد البشرية والمادية والتعلم المستدام والقيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتم قياس كل محور بعدد من العبارات، وتم تعديل وتطوير استبانة البحث بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتحكيماها، وتكون مجتمع البحث من العاملين إدارات التعليم وبمكة المكرمة والرياض وجزان بالمملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (120) وتمثل ما نسبة 5% من العاملين، وصممت أداة البحث "الاستبانة" بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة للإجابة عن أسئلة البحث بحيث تشمل ما يلي:

القسم الأول: البيانات الأساسية وذلك حول خصائص عينة البحث.

والقسم الثاني: واقع أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ويمثلها (36) عبارة، وتم الإجابة عنها حسب مقياس ليكرت الثلاثي مع حساب وزن درجات الموافقة. وصممت الاستبانة بصورتها الأولية، وتم عرضها على المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات عليها، وعدلت الاستبانة، وتم قياس صدق وثبات لها، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتم إجراء المعالجة الإحصائية والتحقق من أسئلة البحث وفيما يلي استعراض أهم النتائج:

جدول (1)

نتائج استجابات عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية والمادية (ن=120)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
				لا تُمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
2	كبيرة	0.61	2.48	7	49	64	1
				%5.83	%40.83	%53.33	
4	متوسطة	0.63	2.32	11	60	49	2
				%9.17	%50.00	%40.83	
7	متوسطة	0.67	2.27	15	58	47	3
				%12.50	%48.33	%39.17	
5	متوسطة	0.61	2.31	9	65	46	4
				%7.50	%54.17	%38.33	
1	كبيرة	0.61	2.51	7	45	68	5
				%5.83	%37.50	%56.67	
3	كبيرة	0.69	2.43	14	41	65	6
				%11.67	%34.17	%54.17	
10	متوسطة	0.66	2.06	23	67	30	7
				%19.17	%55.83	%25.00	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
				لا تُمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
13	ضعيفة	0.68	1.56	66	41	13	8
				%55.00	%34.17	%10.83	
9	متوسطة	0.74	2.07	29	54	37	9
				%24.17	%45.00	%30.83	
8	متوسطة	0.71	2.10	25	58	37	10
				%20.83	%48.33	%30.83	
6	متوسطة	0.62	2.28	11	64	45	11
				%9.17	%53.33	%37.50	
12	متوسطة	0.69	1.71	51	53	16	12
				%42.50	%44.17	%13.33	
11	متوسطة	0.66	1.72	48	58	14	13
				%40.00	%48.33	%11.67	
—	متوسطة	0.45	2.14	إجمالي بُعد تنمية الموارد البشرية والمادية			

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (1) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:
 المرتبة الأولى: العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.61)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية توضيح تسلسل المسؤوليات وفق الهياكل التنظيمية المحددة لمنسوبيها.
 ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة رقم (8) بمتوسط حسابي (1.56)، وانحراف معياري (0.68)، وقد يعزى ذلك إلى قلة تقديم حوافز مالية لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين، مما يكشف عن ضعف واضح في تعزيز الابتكار واستدامة الموارد.

جدول (2)

نتائج استجابات عينة الدراسة حول التعلم المستدام (ن=120)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
				لا تُمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
8	متوسطة	0.75	2.23	23	46	51	1
				%19.17	%38.33	%42.50	
4	كبيرة	0.65	2.36	11	55	54	2
				%9.17	%45.83	%45.00	
1	كبيرة	0.58	2.61	6	35	79	3
				%5.00	%29.17	%65.83	
6	متوسطة	0.61	2.25	11	68	41	4
				%9.17	%56.67	%34.17	
2	كبيرة	0.73	2.43	17	35	68	5

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة
				لا تُمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
				14.17%	29.17%	56.67%	
3	كبيرة	0.61	2.41	8	55	57	6
				6.67%	45.83%	47.50%	
5	كبيرة	0.60	2.35	8	62	50	7
				6.67%	51.67%	41.67%	
7	متوسطة	0.66	2.25	15	60	45	8
				12.50%	50.00%	37.50%	
—	كبيرة	0.50	2.36	إجمالي بُعد التعلم المستدام			

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (2) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:
 المرتبة الأولى العبرة رقم (3) بمتوسط حسابي (2.61)، وانحراف معياري (0.58)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية التكنولوجيا في تحسين أداء العاملين بإدارة التعليم.
 ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة العبرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (0.75)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تبني مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين القطاعات في إدارة التعليم في المنطقة.

جدول (3)

نتائج استجابات عينة الدراسة حول القيادة الموزعة (ن=120)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة
				لا تُمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
5	متوسطة	0.70	2.31	16	51	53	1
				13.33%	42.50%	44.17%	
4	متوسطة	0.70	2.33	16	49	55	2
				13.33%	40.83%	45.83%	
3	كبيرة	0.71	2.35	16	46	58	3
				13.33%	38.33%	48.33%	
1	كبيرة	0.59	2.55	6	42	72	4

				5.00%	35.00%	60.00%	
2	كبيرة	0.67	2.36	13	51	56	5
				10.83%	42.50%	46.67%	
—	كبيرة	0.56	2.38	إجمالي بُعد القيادة الموزعة			

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (3) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:
المرتبة الأولى العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.59)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تفويض بعض صلاحياتها للعاملين بحسب إمكاناتهم وقدراتهم.
ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.70)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تحفيز العاملين على الاستقلالية في تنفيذ أدوارهم التطويرية.

جدول (4)

نتائج استجابات عينة الدراسة حول المسؤولية المجتمعية والبيئية (ن=120)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
				لا تمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
4	كبيرة	0.73	2.41	17	37	66	1
				14.17%	30.83%	55.00%	
5	كبيرة	0.70	2.40	15	42	63	2
				12.50%	35.00%	52.50%	
7	متوسطة	0.72	2.23	20	53	47	3
				16.67%	44.17%	39.17%	
10	متوسطة	0.76	1.92	40	50	30	4
				33.33%	41.67%	25.00%	
9	متوسطة	0.75	2.10	28	52	40	5
				23.33%	43.33%	33.33%	
8	متوسطة	0.71	2.20	20	56	44	6
				16.67%	46.67%	36.67%	
2	كبيرة	0.58	2.50	5	50	65	7
				4.17%	41.67%	54.17%	
6	كبيرة	0.66	2.39	12	49	59	8

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
				لا تُمارس	تُمارس إلى حد ما	تُمارس	
				%10.00	%40.83	%49.17	
1	كبيرة	0.58	2.53	5	46	69	9
				%4.17	%38.33	%57.50	
3	كبيرة	0.66	2.48	11	41	68	10
				%9.17	%34.17	%56.67	
—	متوسطة	0.52	2.32	إجمالي بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية			

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (4) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:
المرتبة الأولى العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.58)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية العمل على نشر ثقافة العمل التطوعي لخدمة القضايا المجتمعية.
ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.92)، وانحراف معياري (0.76)، وقد يعزى ذلك إلى ندرة دعم المدارس مادياً لتصبح مدارس خضراء.
المحور الرابع: المقترحات الإجرائية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

في ضوء ما تم تناوله من الأسس النظرية للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية وواقع أداء مديري إدارات التعليم يمكن التوصل إلى المقترحات الإجرائية التالية لدور القيادة المستدامة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

- ضرورة توفير بيئة آمنة مزودة بعناصر الأمن والسلامة لمديري إدارات التعليم العام.
- وضع مؤشرات لأداء مديري إدارات التعليم على ضوء رؤية المملكة 2030
- نشر ثقافة الاستدامة من خلال السياسات والعمليات والوظائف الأساسية لوزارة التعليم، وتوجيه مديري إدارات التعليم العام وتوعيتهم بأهمية القيادة التنموية.
- وضع خطط وسياسات واضحة تتضمن أهداف إدارات التعليم المستدامة.
- تقديم برامج تدريبية حديثة ومواكبة للعصر لمديري إدارات التعليم العام تلبي احتياجاتهم ومتطلبات خطط التنمية في المملكة.
- ترسيخ قيم الاستدامة اللازمة لتطوير قدرات مديري إدارات التعليم العام من أجل مستقبل مستدام.
- تقديم برامج متنوعة خاصة بكفاءة مديري إدارات التعليم العام في مجال التنمية المستدامة.
- تعزيز ممارسات الاستدامة اللازمة لتحسين جودة الحياة الأكاديمية لمديري إدارات التعليم العام.

- تلبية المتطلبات المادية وكفاياتها لاحتياجات مديري إدارات التعليم العام المهنية.
 - وضع آلية واضحة لمكافآت مديري إدارات التعليم العام.
 - مشاركة مديري إدارات التعليم العام في صياغة المهام التي يكلفون بها ووضع خطة العمل.
 - حث مديري إدارات التعليم العام على المشاركة في برامج التنمية المهنية وربطها بالحوافز والمكافآت.
 - مراعاة الأخذ بآراء مديري إدارات التعليم العام في صنع القرارات التطويرية والتنموية.
 - تحديد معايير ومؤشرات الأداء الجيد لمديري إدارات التعليم العام وربطها بتحقيق الأهداف التنموية.
 - تعزيز الإبداع وتجريب الأفكار الجديدة لدى مديري إدارات التعليم العام لدعم المبادرات التنموية.
 - توفير الموارد المالية لدعم أنشطة ومبادرات التنمية المستدامة.
 - توفير الفرص لاكتساب المعرفة والمهارات التكنولوجية والرقمية لمديري إدارات التعليم العام لمواجهة متطلبات العصر الحالية والمستقبلية.
 - تحسين مستوى الجودة والكفاءة لمديري إدارات التعليم العام.
 - توزيع الموارد والمكافآت على العاملين ونزاهة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
 - تنمية وتطوير الموارد البشرية والاعتراف بالموهب القيادية لمديري إدارات التعليم العام ومكافآتهم.
 - تبني أهداف تنموية وقيم واضحة في ممارسات مديري إدارات التعليم العملية والعمل على تحقيقها.
 - الالتزام بمعايير وأخلاقيات المهنة الأكاديمية.
 - توفير نظام عادل للترقية والمكافآت.
 - توفير نظام للترقيات والحوافز المرتبطة بمهنة الإدارة مستقبلاً.
 - تفويض الصلاحيات لمديري إدارات التعليم.
 - وضع لوائح وقوانين خاصة بالمكافآت بإدارات التعليم.
 - تنظيم ورش عمل دورية لمناقشة المستجدات والممارسات التربوية الفعالة.
- أهم النتائج**
- أهمية توضيح تسلسل المسؤوليات وفق الهياكل التنظيمية المحددة لمنسوبيها.
 - قلة تقديم حوافز مالية لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.
 - أهمية التكنولوجيا في تحسين أداء العاملين بإدارة التعليم.
 - ضعف تبني مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين القطاعات في إدارة التعليم في المنطقة.
 - أهمية تفويض بعض صلاحياتها للعاملين بحسب إمكاناتهم وقدراتهم.
 - ضعف تحفيز العاملين على الاستقلالية في تنفيذ أدوارهم التطويرية.

- أهمية العمل على نشر ثقافة العمل التطوعي لخدمة القضايا المجتمعية.

أهم التوصيات

- ضرورة توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري، وتوفير روح الإبداع والمبادرة لمديري إدارات التعليم العام، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات.
- تهيئة بيئة العمل بوزارة التعليم لتكون مجالاً خصباً للإبداع وابتكار مديري إدارات التعليم العام.
- أهمية توفير احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمديري إدارات التعليم

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أحمد، نورة (2023)، تطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 108.
- أحمد، نورة (2023)، تطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 108، 100-108.
- أحمد، هند (2018)، نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري " مجلة التربية، عدد 178، كلية التربية، جامعة الأزهر، 228-315.
- جابر، سعاد (2019)، تحقيق استدامة الموارد الاقتصادية الطبيعية من خلال مبادئ الاقتصاد الأخضر، مجلة البحوث الجغرافية، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، 29.
- الجوزي، جميلة (2012)، أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية، المؤتمر العلمي الدولي: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، المنعقد في جامعة قاصدي مرباح، في الفترة من 20-21 نوفمبر، الجزائر.
- الحديدي، عماد الدين (2017)، تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 1(22).
- حميد وآخرون، رافد (2018)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، 49.
- خالد، مشعل (2016)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، 63(3).
- سعود، بيان (2023)، دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(26)، المركز القومي للبحوث، غزة، 79-97.
- سعيد، أمل، محسوب، أمل (2022): تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، 5(16).
- سليمان، هديل (2021)، تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، 69.
- السيد، علي وآخرون (2012)، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب الرباط، المغرب.
- صالح، عبدالله (2014): واقع السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس، 151، 155-165.
- صبري، محمد (2007)، التعليم والتنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عادل، شهدان (2019)، التنمية المستدامة ما بين أطر التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، القاهرة.
- عارف، أمل (2020)، واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 13.
- عبد الحميد، ولاء وآخرون (2019)، القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة كلية التربية، 30(119)، كلية التربية، جامعة بنها.

عبدالرحمن، سميرة، حسن، حنان(2023)، الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للعلوم والتربية والآداب، 35.

عبدالرحمن، عبدالله (2017)، واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، 10، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 163-234.

عبدالرحمن، منار، سليمان، لينا (2020)، تطوير أداء القيادات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض في ضوء مدخل القيادة الموزعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

عبدالرحمن، منال(2021)، القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 191(2).

عبدالعزيز، بدرية (2018)، واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 13(19).

عبدالله، سعاد، إبراهيم، محمد(2024)، درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 4(10)، مركز العطاء للاستشارات التربوية، جامعة الكويت.

عبد، فاروق، عبدالفتاح، أحمد (2004)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

علي، أسماء، عبدالرحمن، أريج(2022)، دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في محافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 30(4).

علي، عبدالله، عيضة، سارة(2022)، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(13).

عمر، محمد(2017)، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

فلاق، محمد(2019)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قدوري، سحر(2009)، الحقوق البيئية بين مسؤولية الفرد والمجتمع، مجلة الحقوق، كلية القانون، الجامعة المستنصرية، 2(5).

كمال، رانيا(2023)، واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، 106.

مبارك، أحمد (2016)، واقع الشراكة بين إدارة التعليم ومؤسسات المجتمع في مجال تدريب المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الأحساء، مجلة كلية التربية، 77(107)، جامعة بنها، 265-289.

محارب، نادية (2021)، دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، مجلة البحوث التربوية النوعية، 4.

- محسن، عبدالعزيز(2021)، القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 28(131).
- محمد، اسو، سامي، وسام(2021)، القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، مجلة الجامعة العراقية، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية، 51(1).
- محمد، جمال وآخرون(2018): تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها.
- محمد، عمر(2019) : تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، (مج 1)، (ع 1)، 26-40.
- محمد، نجاه، ناصر، فاطمة(2015)، واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الخرطوم، 7(9).
- محمود، أشرف وآخرون(2021)، واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، 48.
- مشهور، ثروت(2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المعجم الوجيز(2005)، وزارة التربية والتعليم، المطابع الأميرية، القاهرة.
- ناصر، هياف(2015)، برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام وإدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- نلسن، فيفيان(2023)، القيادة الموزعة مدخل لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 10(38).
- النوح، مساعد(2015)، مبادئ البحث التربوي، (ط3)، مكتبة الرشد، الرياض.
- الهيتمي، خالد(2016)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- هيجان، عبدالرحمن وآخرون(2018)، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة الفاروق، الرياض.
- وزارة التعليم(1437)، الدليل التنظيمي لإدارات التعليم، وكالة التخطيط والتطوير، المملكة العربية السعودية، 1437هـ.

English References:

- Avery, G.(2014), Employee Satisfaction and Sustainable Leadership Practices in Thai SMEs, Journal of Global Responsibility, 5.
- Burns, Heather , et. al. (2015), Leadership for Sustainability Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change, International Journal of Leadership Studies.1(9).

- Chrysanthi, K. and Aravella, Z.(2015), Leading Sustainable Schools: Exploring the Role of Primary School Principals", Environmental Education Research, 19(13), 1-21.
- Danaf, R. A., and S. Z. Berke (2021), The Impact of Sustainable Leadership on Social Responsibility in Private and Public Universities: Evidence from Lebanon." International Business Management, 14(4).
- Eustachio, J. H. et.al. (2020), Sustainability Leadership in Higher Education institutions: An overview of challenges. Sustainability, 12(9).
- Grooms, L.D., and Reid, Martinezm (2011), Sustainability Leadership Development: A Conceptual Model of Cross-Cultural blended Learning Program. International, Journal of Leadership Studies, 6(3).
- Kalkavan, S.(2015), Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207.
- Graves, William (2005), Improving Institutional Performance Through It-Enabled Innovation, EDUCAUSE Journal, 11, December.
- Semin, F.(2019), Competencies of Principals in Ensuring Sustainable Education: Teachers, views" International journal of Evaluation and Research in Education, 8(2).
- Plessis, André du and Eric Eberlein, Eric (2018),The Role of Heads of Department in the Professional Development of Educators: A distributed leadership Perspective" Africa Education Review, 15(1), 1-19.
- Mohd, Y. Noor, H. (2020), Critical Success Factors of Sustainable Leadership: Evidence from High-achievement School". Universal Journal of Educational Research, 8(5), 1665-1675
- Semih, Ç., and Menekşe, E.(2021), The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals' Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills". Organizational Psychology, 12.
- Rosalind, A.(2011), Principals'. "Perceptions of the Essential Components of Sustainable Leadership and Implications for Succession Planning at the Elementary School Level: A Mixed Methods Research Study". Ph. D Dissertation submitted to the College of Graduate Studies and Research, Department of Educational Administration University of Saskatchewan.
- Rehman, Sana, et.al. (2019), Impact of Sustainable Leadership Practices on Public Sector organizations: a systematic review of past decade". Journal of Public Value and Administrative Insight, 2(3).

- Zawahreh, Abdelghafour, et.al. (2019), "Green Management Practices in Higher Education: The Status of Sustainable Leadership." *Tertiary Education and Management*, 25.
- Tsang, E.(2014), "Sustainable leadership and Environmental Education at the Centre for Environmental Education, South China" Normal University. In *Intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures*, Wageningen Academic Publishers.
- Simanskiene, L. et.al. (2016), "Sustainable Leadership in Lithuanian Organisations" *New Challenges of Economic and Business Development*.
- Nartgün, S. and others (2020), "The Relationship between Sustainable Leadership and Perceived School Effectiveness: The Mediating Role of Work Effort. Bartın University" *Journal of Faculty of Education*, 9(1).
- Kantabutra, S., and Saratun, M.(2013), "Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's oldest University" *International Journal of Educational Management*, 27(4).
- Suriyankietkaew, S.(2016), *Effects of Sustainable Leadership on Customer Satisfaction: Evidence from Thailand. Asia-Pacific" Journal of Business Administration*, 8.
- John W. Cook.(2014), *Sustainable School Leadership: The Teachers Perspectives, International" journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1).
- Singh, Pooja K., and M. K. Rao.(2017), *HR Practices, Learning Culture and Human Capital: a study on Indian Business and Professional Service sector." Global Business Review*, 18(3).
- Chui Yean,(2024), *Leadership and Lifelong Learning in Higher Education: Leading for Learning in The Industrial Revolution 4.0 Era. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 13(1).
- Huo, Chunhui, et.al. (2023), *Impact of Responsible leadership on Sustainable Performance: a moderated mediation model." Kybernetes*.
- Anna-Maija et.al. (2023), *Social Sustainability Leadership and Human Resource Management. South Asian" Journal of Business and Management Cases*, 12(1).
- Kadji, C,(2012), "Leading Sustainable Schools: Exploring the Role of Primary School Principals" *Environmental Education Research*, 19(3).

- Conway, J.(2015) , Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes Focusing on the capacity building of school leadership”, Leading and Managing, 21(2).
- Fullan, Michael (2205), Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action”, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Yihong Peng, et.al. (2024), The Impact of Sustainable Leadership on Education Quality: A systematic Review” Journal of Law and Sustainable Development, 12(6).