



عنوان البحث: معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية
المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي أنموذجاً

الباحث: محمد كرم محمد بدوي



كلية التربية
قسم التربية

معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي أنموذجاً

بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في التربية

إعداد الباحث

محمد كرم محمد بدوي

إشراف

أ.د/ أسامة ماهر حسين

أستاذ أصول التربية بالمركز القومي

للامتحانات والتقويم التربوي

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ أصول التربية ووكيل

كلية التربية لشئون التعليم والطلاب

جامعة مدينة السادات

٢٠٢٤ - ٥١٤٤٦ م

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية " المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي أنموذجاً"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، كما اقتصرت الدراسة الحالية على معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية، كما تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من الخبراء في المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي وعددهم (٤٥)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية منها: التنافسية العالمية، وارتفاع مستويات البطالة والفقر المعرفي، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالمرجات التعليمية لتحقيق التنافسية العالمية والمحلية ، والتحالف بين الشركات التعليمية لتكوين شراكة موحدة تستطيع ان تنافس الشركات العالمية ،والعمل على تحقيق متطلبات سوق العمل المحلي والدولي ، والتوسع في عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تدعم الاستدامة التنظيمية ،وعقد بروتوكولات تعاون بين المراكز البحثية ووزارة الاتصالات لعقد برامج تدريبية خاصة بالاستدامة التنظيمية والتأكد من جودة المنافسة المحلية والدولية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة التنظيمية، المعوقات، المؤسسات التعليمية

ABSTRACT

The current research aimed to identify the obstacles to applying organizational sustainability in research centers, "the National Center for Educational Examinations and Evaluation as a model." The study relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire as the main tool in collecting data. The current study was also limited to the obstacles to applying organizational sustainability, and a tool was applied. The study was conducted on a sample of (45) experts at the National Center for Educational Examinations and Evaluation, the results of the study revealed the presence of a group of obstacles that prevent the implementation of organizational sustainability in research centers, including: global competitiveness, high levels of unemployment and knowledge poverty. The study also recommended paying attention to educational outcomes to achieve global and local competitiveness, and an alliance between educational companies to form a unified partnership that can compete with companies. global, and work to achieve the requirements of the local and international labor market, Expanding the holding of training courses and workshops that support organizational sustainability, and establishing cooperation protocols between research centers and the Ministry of Communications to hold training programs on organizational sustainability and ensure the quality of local and international competition.

Key words

Organizational sustainability, Obstacles, educational institutions

مقدمة:

اهتمت استراتيجية مصر ٢٠٣٠ بتطوير منظومة التعليم ضمن الهدف الاستراتيجي الرابع لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية المستدامة، وحددت الاستراتيجية ثلاثة أهداف فرعية لتطوير التعليم، وهي: الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية، والتحفيز على الابتكار ونشر ثقافته، ودعم البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يتم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بناء القدرات العلمية والعملية وفقاً لأحدث النظم التعليمية والمهنية في العالم.

ومن منطلق أن التعليم الجيد لكل الفئات الاجتماعية يمكن أن يسهم في تحقيق عدالة النمو من ناحية، وتوسيع فرص الحراك الاجتماعي لدى جيل الشباب من ناحية أخرى، وقد حددت الاستراتيجية هدف التحفيز للابتكار من خلال رفع كفاءة العنصر البشري وتمكينه من القدرة على الابتكار وريادة الأعمال، وفتح آفاق جديدة في بناء المعرفة بشأن التطورات التكنولوجية الحديثة وبراءات الاختراع، أما فيما يتعلق بربط البحث العلمي بالتنمية فهذا يتم من خلال الاهتمام بأولويات التنمية في مجالات الصحة والتعليم وسوق العمل والبنية الأساسية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، إضافة إلى الاهتمام بقضايا الغذاء والمياه والبيئة والطاقة المتجددة. (المصري، ٢٠٢١، ٣٩)^١

ومن الواضح أن هذه الرؤية تضع تطوير التعليم في قلب عملية التنمية المستدامة، بحيث يوفر التعليم الجيد للأطفال والمراهقين والشباب فرصاً للنمو العادل الآن بما يضمن حصولهم في المستقبل على فرص لنوعية حياة أفضل. ولهذا فإن تطوير التعليم ليس هدفاً في ذاته، وإنما هو أيضاً غاية لتحقيق مجتمع يحظى بمستويات من النمو المتكافئ والمستدام. وإذا نظرنا إلى خطط تطوير التعليم المعلنة والمعمول بها فسوف نجد خطة واضحة أعلنتها وزارة التعليم العالي، أما فيما يتعلق بالتعليم ما قبل الجامعي فلا توجد وثيقة رسمية محددة ومعلنة، بل مجرد تصريحات رسمية معلنة، وبرامج مستحدثة يجري العمل بها، ومن الواضح أن وزارة التربية والتعليم بصدد تنفيذ خطة يجري تعديلها باستمرار، ويتم إخفاؤها؛ لتفادي الخلاف حولها، ولتفادي الضغوط الاجتماعية والسياسية وضغوط شبكات المصالح المناوئة لإصلاح التعليم، وعلى ضوء ذلك يمكن قياس مدى كفاءة خطط التنمية الراهنة في مجال التعليم على الوفاء بالأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة من خلال خمسة عناصر أساسية تشكل جوهر العلاقة بين التعليم والتنمية المستدامة، وهي: العدالة وتكافؤ الفرص، والجودة والتنافسية، والتعليم مدى الحياة،

^١ اعتمد الباحث على الإصدار السادس من نظام توثيق جمعية علم النفس الأمريكية، American Psychological Association Documentation Style - 6 th Edition، حيث تم كتابة (اسم العائلة للمؤلف أو المؤلفين، سنة النشر، رقم الصفحة أو الصفحات)، على أن يكتب توثيق المرجع وبياناته كاملة في قائمة المراجع.

واستخدام التكنولوجيا وبناء القدرة على الابتكار، وارتباط التعليم والبحث العلمي بالتنمية. (عامر والمصري، ٢٠٢٠، ٦٦)

وهناك أشكال عديدة للاستدامة، منها مفهوم الاستدامة المؤسسية أو التنظيمية، وهي تعنى بالمؤسسات الحكومية وإلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالهيكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة، بجانب دور المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وإلى أي مدى يكون لتلك المؤسسات ودور في تنمية مجتمعاتها، وبجانب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ما مدى مشاركة القطاع الخاص ممثلاً في الشركات العاملة في المجالات المختلفة في خدمة المجتمع المحيط وخدمة أهداف التنمية بتلك المجتمعات. وقد عرفت الاستدامة التنظيمية بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، " (سليمان، ٢٠٢٠، ١٩).

مشكلة البحث:

تحددت مشكلة البحث في الكشف عن معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية " المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجاً وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: - ما معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية " المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجاً؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للاستدامة التنظيمية؟
٢. ما معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية؟
٣. ما آليات التغلب على معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية بصفة عامة والمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي بصفة خاصة؟

• أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- الكشف عن الإطار المفاهيمي للاستدامة التنظيمية
- تحديد معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية
- التوصل إلى آليات للتغلب على معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية بصفة عامة والمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي بصفة خاصة

• أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي:

- قد تلفت نتائج هذا البحث نظر المخططين والإدارات العليا المسؤولة عن المراكز البحثية التعليمية إلى أهمية الاستدامة التنظيمية
- محاولة إثراء التراث النظري في مجال الاستدامة التنظيمية، حيث لاحظ الباحث قلة الدراسات العربية نسبياً التي تناولت توظيف الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية
- قد تغيد نتائج البحث صناع القرار من خلال تحديد معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في التعليم المراكز البحثية بصفة عامة والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بصفة خاصة

• منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أحد مناهج البحث العلمي، وهو منهج يهتم بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة وهي الاستدامة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في المراكز البحثية، واستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة، التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات، وإعطاء التفسير العلمي، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها.

• مصطلحات البحث:

الاستدامة التنظيمية:

هي تلك العملية التي تهدف وتركز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم وينتشر، ويستمر لأطول فترة زمنية ولأكثر عدد من البشر بطرق توفر ارتباطات إيجابية وتنموية بين البشر، دون أن تسبب أي ضرر للآخرين يؤثر عليهم سلبياً في الحاضر أو المستقبل. (محمد، ٢٠١٧، ٦٦)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية " المادية والبشرية" بما يساعد على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجهات المعنية في مجال تقويم منظومة التعليم قبل الجامعي بجميع عناصرها، وبما يمثل أيضاً قيمة مضافة للكيان التنظيمي للمؤسسة التعليمية ورؤية وزارة التربية والتعليم المنبثقة من رؤية الدولة المصرية ٢٠٣٠م.

معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية:

الطرق والأساليب والاستراتيجيات الروتينية التي تعوق تطبيق الاستدامة في التعليم بشكل فعال ومستدام. (مليحة، ٢٠١٧، ٦٢)

ويعرفها الباحث إجرائياً: كل شيء يمكن ان يتسبب في وقف تطبيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام المصري.

المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي:

هو هيئة عامة لها الشخصية الاعتبارية وتعتبر من المؤسسات العلمية في تحقيق أحكام القانون (٦٩) لسنة ١٩٧٣ وتتبع وزير التربية والتعليم الفني ومقرها القاهرة. بهدف إجراء الدراسات والبحوث اللازمة لإعداد نظم الاختبارات وتقييمها وتطويرها بما يساعد على تحقيق الأهداف، وبناء الشخصية المتكاملة للطالب بما يملكه من قدرات ومهارات. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩، ١٤)

• حدود البحث:

- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي على " معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية ومنها (التنافسية الاقتصادية الشديدة- مستويات البطالة المرتفعة - الفقر المعرفي)
- **حدود زمنية:** تم إجراء البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤. وتم تطبيق الاستبانة على عينة من الخبراء في المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي

• إجراءات البحث: اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الخطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن: مقدمة البحث - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - منهج البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث.

الخطوة الثانية: ويتناول الإطار النظري للبحث فيما يلي:

- الاستدامة التنظيمية (المفهوم - الأبعاد)
- معوقات التطبيق

الخطوة الثالثة:

تقديم آليات للتغلب على معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية

الإطار النظري للبحث:

❖ مفهوم الاستدامة التنظيمية:

الاستدامة، في معناها المبسط: إستراتيجية عمل؛ من أجل توفير قيمة طويلة الأجل؛ من خلال مراعاة كيف تعمل منظمة معينة في البيئة الإيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن الاستدامة مبنية على افتراض أن تطوير مثل هذه الاستراتيجيات يمكن أن يطيل عمر المؤسسة. (فوزي، ٢٠١٢، ٣٣)

كما تعددت وتوعدت المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية على حسب رؤية وفلسفة الباحثين والكتاب والمهتمين بها، فكل منهم يراها على حسب رؤيته ومنظوره الخاص وتوظيفه لها، لذا سوف يتم تناول في

السطور القادمة بعض المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية والخصائص المميزة والمشاركة بين هذه المفاهيم:

- تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بحق الأجيال التالية في تلبية احتياجاتهم، وذلك في القطاع الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، والتعليمي، ويتم تحقيق ذلك في إدارة القطاع العام من خلال الاستدامة في العمليات التنظيمية والسياسات العامة والخدمات والاستدامة في العائد لجميع المستفيدين. (يس، ٢٠١٥، ٢٨)
- كما وضعت منظمة اليونسكو مجموعة من الصفات منها: أن تتصف المؤسسات بهياكل تنظيمية قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة. (اليونسكو، ١١٨، ٢٠١٩)

❖ خصائص مفهوم الاستدامة التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط عدة خصائص لمفهوم الاستدامة التنظيمية منها:

- انها مرتبطة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين.
- تركز على حاضر المؤسسة ومستقبلها.
- أنها آلية للحفاظ على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
- لها قدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية
- تساعد في فهم الحاضر وتقييمه، ووضع أسس للمستقبل
- تهتم بالتخطيط المستقبلي والدراسات الآنية.

❖ التطور التاريخي لمفهوم الاستدامة التنظيمية:

مر مفهوم الاستدامة التنظيمية بمجموعة من المراحل، كان لكل مرحلة هدفها الخاص بها وسماتها التي تميزها عن باقي المراحل، ومن أهم هذه المراحل ما يلي:

- المرحلة الأولى: التركيز على الربح:

بدأ مفهوم الاستدامة التنظيمية يظهر ويخرج للنور منذ ثلاثة عقود، وقد بدأ هذا المفهوم يأخذ حيزاً من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بزيادة أرباح المؤسسات حيث تم تعريف هذا المفهوم بأنه "ضرورة تحقيق التنمية على النحو الذي يشبع الحاجات التنموية والمادية والبيئية للأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية أيضاً. وقد ظهر هذا المفهوم بوصفه فلسفة تنموية جديدة قائمة على مبدأ الاستدامة، فالهدف منها هو القضاء على الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية الحالية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية والأخذ في النمو والاستعاضة عنها بأنماط إنتاجية واستهلاكية تحافظ على البيئة وعلى مواردها دون استنزاف و دون

إهدار، والمحافظة على حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من تلك الموارد أيضاً حيث قدمت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريف للتنمية التنظيمية "بأنها هي تلك التنمية التي تحقق وتلبي الحاجات الأساسية للجميع وإتاحة الفرص أمامهم لتحقيق طموحاتهم في حياة أفضل، مع نشر أنماط إنتاجية واستهلاكية ضمن الحدود والإمكانات البيئية التي يتطلع المجتمع الى تحقيقها بشكل معقول. (أحمد، ٢٠١٧، ٤٤)

- المرحلة الثانية: الانتقال إلى التوازن بين الأبعاد:

انتقل مفهوم الاستدامة في هذه المرحلة من مرحلة زيادة الإنتاجية والربح إلى مرحلة التوازن بين الأبعاد، حيث بدأ الاهتمام بالأبعاد التنظيمية للمؤسسات، ومدى تمتعها بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دور **اجتماعي** إيجابي في خدمة مجتمعاتها؛ كما أهتم المفهوم في هذه المرحلة بإحداث نوعاً من التوازن الحقيقي بين بين الأبعاد الخاصة بمفهوم الاستدامة وخاصة الأبعاد التي تساعد في مشاركة المجتمع في عمليات التنمية والإنتاجية والنمو المؤسسي الفعال. (Akhtar, 2017,p18)

- المرحلة الثالثة: التوسع نحو الشمولية (الاستدامة الشاملة)

تطور مفهوم الاستدامة ليصبح "التنمية المستدامة للمنظمة أو الاستدامة الشاملة" حيث يلزم منظمات المجتمع بتغيير سلوكها في التعامل مع العملاء والمستفيدين، ونحو جميع الأطراف المعنية، كما إن هذا المفهوم يتطلب منظمة مستدامة والمحافظة على مواردها البشرية والمادية والطبيعية، ويتطلب منظمة توجّه نحو تنمية مجتمعية حقيقية، فتتاقص الموارد الطبيعية، وعدم المساواة الاجتماعية التي تحتم ذلك كله توجيه الأنشطة بطريقة أكثر فعالية لتفهم التوقعات والاحتياجات المجتمعية والعمل على تحقيقها، فالاستدامة التنظيمية بالنسبة للمنظمات تعني منظمة مستدامة تعمل على تصميم وتنفيذ استراتيجيات وأنشطة أعمال تلبي الاحتياجات الحالية للمنظمة وعملائها ولجميع أطرافها المعنية، وفي نفس الوقت تحمي وتعزز حق الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم أيضاً. ويرى العديد من الباحثين إنه لكي يتم ذلك فإن المجتمعات بجميع منظماتها ومؤسساتها بحاجة إلى نمط جديد من أنماط الفهم الكامل والشامل لمفهوم الاستدامة، نمط يؤمن باستدامة التنمية، نمط يؤمن بحق الأجيال القادمة في نصيبها من الموارد الطبيعية وحققها في استغلالها بما يتوافق مع احتياجاتها ومتطلباتها، ولقد أطلق على هذا النمط "الاستدامة الشاملة. (يس، ٢٠١٥، ١٧)

❖ المعوقات التي تواجه تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية

تواجه المراكز البحثية في مصر عدة معوقات فرضتها ثورات التكنولوجيا والمعلومات المتتالية ومنها:

- التنافسية الاقتصادية الشديدة: (مهدي، ٢٠١٤، ٣٠)

حيث فرضت العولمة والثورة التكنولوجية تحديات كبيرة على النظم التعليمية في مصر ومنها:

- تحول مؤسسات التعليم من مؤسسات محلية إلى مؤسسات عالمية والانتقال الحر لرأس المال والسلع والعاملين والاستثمار في التعليم من خلال المدارس الدولية والأجنبية.
- التحول من شركات تعليمية متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة ومتعددة الجنسيات تعمل داخل المؤسسة التعليمية الواحدة.
- التحول نحو اقتصاديات المعرفة، فبعد أن كانت المواد الخام هي أساس المنتجات موضع المنافسة، أصبحت المعرفة هي الأساس، فرأس المال الفكري أصبح أثمن أصول المؤسسات، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة
- التنافسية، وبالتالي القدرة على الاستمرار والنمو في عالم متغير وبيئة جادة، وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر ومن ثم زادت مرونة الأنظمة لتلبي رغبات العملاء المتجددة والمتسارعة.
- تحول المتعلم من متعلم محلي إلى متعلم عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت
- تحول المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد الخريج يواجه السوق المحلي فقط بل عليه المنافسة دولياً

- مستويات البطالة الآخذة في الارتفاع:

أدى ارتفاع مستويات البطالة إلى ضعف قدرة الأنظمة التعليمية في تزويد الخريجين بالمهارات الملائمة لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته، ولا شك أن التوسع في عملية التعميم والارتقاء بمستواها يشكلان عنصراً مركزياً في الجهود الرامية للتأقلم مع التغيرات الراهنة. " (Anderson,2016,18)

- ارتفاع مستوى الفقر المعرفي:

الحد من الفقر على المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد لأعلى عدد السنوات التي يمضونها في فصول الدراسة، فعلى المستوى الفردي قد يتيح الحصول على شهادة فرصة للحصول على وظيفة لكن مهارات العامل هي التي تحدد إنتاجيته وقدرته على التكيف مع التقنيات والفرص الجديدة، كما أن المعرفة والمهارات تسهمان أيضاً في تطوير قدرة الفرد على تكوين أسرة تتمتع بالصحة والتعليم وعلى المشاركة في الحياة المدنية، وعلى مستوى المجتمع تبين أن مستوى المهارات في القوى العاملة، ووفقاً لدرجات الأداء في التقييمات الدولية للطلاب مثل برنامج التقييم الدولي PISA والاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS يمكنها التنبؤ بمعدلات النمو الاقتصادي على نحو يفوق بكثير متوسط درجات المدرسة؛ فحدوث زيادة مقدارها انحراف معياري واحد في درجات الطلاب في القراءة والحساب يرتبط على سبيل المثال بحدوث زيادة كبيرة جداً نسبتها نقطتان مؤبقتان في معدل النمو السنوي متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي. (مهدي، ٢٠١٤، ٣٢)

❖ الاستدامة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي والابتكار:

نالت المناقشات المتعلقة باستدامة المنظمات موضوعات مهمة في مجموعة واسعة من الأدبيات، وتواجه حيث تواجه المنظمات قضايا بيئية واجتماعية في قراراتها، ليس فقط لمراعاة المسؤولية الأخلاقية والقانونية التي تحتاج إلى تشجيع ولكن أيضاً لضمان النجاح المستدام. (Avery, 2011,22) وكما أن النقاش حول المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية من خلال الابتكار كان يركز في البداية على الابتكارات البيئية بشكل عام، كما توصلت هذه النقاشات إلى مجموعة من، أبعاد التصميم، أبعاد المستخدم، أبعاد خدمة المنتج، أبعاد الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية الابتكار يتمثل الهدف النهائي من بذل الجهود للابتكارات البيئية في توفير فرص عمل جديدة والمساهمة في التحول نحو مجتمع مستدام. بشكل عام، كما يمكن تقسيم الابتكارات المؤسسية في الفئات الثلاث الرئيسية، على النحو التالي: (Hargreaves,2014,28)

- **الابتكارات العملية:** تمكن الابتكارات العملية من إنتاج كمية معينة من الإنتاج (البحثي والمعرفي) مع مدخلات أقل.
- **ابتكارات المنتج:** تشمل ابتكارات المنتجات تحسين السلع والخدمات أو تطوير فئات سلع جديدة تخدم العملية التعليمية، ويطلق عليها في المجال التعليمي جودة المخرجات التعليمية.
- **الابتكارات التنظيمية:** تتضمن الابتكارات التنظيمية أشكالاً جديدة من أنظمة الإدارة. وفي الآونة الأخيرة، تحول الاتجاه نحو معايير ومبادئ توجيهية شاملة لنظام إدارة الاستدامة. كما يمكن القول ان هناك بعدين رئيسيين لتوجيه الادارة نحو الابداع المؤسسي لتحقيق الاستدامة التنظيمية وهما: (Hind& Lenssen,2009,9)
- **الاستدامة الموجهة نحو تطوير العمليات والمنتجات:** ويقصد به الوضع في الاعتبار أن الاستدامة فرصة لتطوير المنتجات من خلال إجراء تحسينات مستمرة على المنتج
- **الاستدامة الموجهة نحو تطوير كفاءات الابداع:** ويقصد به تطوير كفاءات جديدة تدعم الابتكار في المؤسسات والاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة.
- ❖ **متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية:**

هناك مجموعة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية كما حددتها مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة bouker,2019 ودراسة boukert,2016 وتتفق مع الدراسة الحالية ومنها:

- **الحوكمة للاستدامة:** يقصد بالحوكمة للاستدامة معالجة قضية الإدارة في المؤسسات والمنظمات، والإدارة في هذا السياق يجب ان تتبنى نمط الإدارة بالمشاركة، أي مشاركة الجميع في جميع جوانب تخطيط البرامج والعمليات وكذلك ضمان ان يتم توزيع صنع القرار بشكل أكثر إنصافاً في

جميع أنحاء المؤسسة وذلك من خلال مجموعة العمل من الإدارة والموظفين والمستفيدين ومشاركة أصحاب المطالب والمصالح. (المنير، ٢٠١٤، ٣٨)

وتستند الحوكمة إلى عدة مبادئ هي:

- ✓ **الشفافية والإفصاح عن المعلومات:** ويقصد بها الوضوح وإتاحة كافة المعلومات والقرارات والأنشطة الخاصة بالسياسات التعليمية والتربوية لجميع المعنيين بها، وكذلك حرية تداول المعلومات وتدقيقها لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات التعليمية. (عيسى، ٢٠١٧، ١١)
- ✓ **المحاسبية:** وتتمثل في وجود آليات مقننة لمحاسبة العاملين بالمؤسسات التعليمية على انجازاتهم وتصرفاتهم، ومحاسبتهم في حال تجاوز السلطة او الاخلال بأخلاقيات العمل، وكذلك وجود نظام حوافز لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم ومهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة، وبالتالي فهي تتضمن الرقابة الدورية التي تتم بشفافية وقوة. (أحمد، ٢٠١٣، ٦٠)
- ✓ **المساواة:** ويقصد بها المساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات وتمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، وإعطائهم حرية التصويت على القرارات الأساسية.
- ✓ **المشاركة الفعالة:** وذلك بمشاركة كافة العاملين والمستفيدين في صنع القرارات والسياسات التعليمية وتنفيذها ووضع قواعد العمل في مختلف المجالات بشرط ان تكون المشاركة منظمة وواقعية.
- ✓ **المسؤولية:** ويتمثل ذلك في مسؤولية الإدارة العليا عن تحديد المهام والواجبات بوضوح لجميع العاملين وإلزامهم بتنفيذها وتشجيع التعاون بين المؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع، والالتزام بتحسين الأداء، وكذلك مسؤولية جميع العاملين عن نتائج أعمالهم.
- ✓ **السلوك الأخلاقي:** ويتمثل ذلك في التزام جميع العاملين بأخلاقيات ومعايير وقواعد السلوك المهني والتنظيمي والإداري في المؤسسة وخارجها.
- ✓ **تجنب تضارب المصالح:** وذلك بضمان تجنب أي تضارب في المصالح بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمستفيدين. (عبد السلام، ٢٠١٣، ٤٩)
- ✓ **الإدارة الذاتية:** وذلك بمنح المؤسسات التعليمية مزيداً من الصلاحيات والسلطات التي تمكنها من إنجاز أعمالها ومهامها دون الرجوع إلى الإدارة العليا. (محمود، ٢٠١٨، ١٥)

وعليه فإن الحوكمة للاستدامة كما يراها الباحث واستخلصها من النقاط السابقة تؤكد على تقنين مهام العمل، وتوفير المعلومات من أجل دعم القرار المؤسسي، وكذلك تحمل المسؤولية عن الإنجاز ومنح الصلاحيات اللازمة للعاملين والموظفين مع دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين ومع المجتمع المحلي بما يعزز جودة الأداء المؤسسي.

- تبني نمط القيادة المستدامة:

يعتبر التدريب على القيادة في مجال التعليم من أجل الاستدامة التنظيمية ، أحد المشروعات المنظمة في إطار برنامج العمل العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة ، كمتابعة لعقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة (٢٠٠٥-٢٠١٤) ، حيث أطلقت اليونسكو برنامج العمل العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة الذي يركز على استحداث وتكثيف أنشطة التعليم من أجل التنمية المستدامة على جميع المستويات وفي جميع مجالات التعليم وفي جميع قطاعات التنمية المستدامة ، ويتضمن برنامج العمل العالمي خمسة مجالات يخصص أحدها لحشد وإشراك الشباب المعترف بأهميتهم الحاسمة في إنجاح برنامج العمل العالمي (اليونسكو، ١١٩، ٢٠١٨)

والقيادة المستدامة هي نمط قيادي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن؛ بحيث إنها مسئولية مشتركة بين القائمين على العمل، وأنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية دون مبرر يستدعي ذلك، بل تتعد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط من خلال ارتباطها الفعال مع القوى التي تؤثر فيها، وبناء بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذي يؤدي إلى إنتاج الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعليم والتطور المشترك. وقائد الاستدامة هو شخص يبذل ويدعم العمل نحو الأفضل، وتعد القيادة المستدامة عامل مهم في زيادة النمو الأكاديمي للمتعلمين، والنمو المهني للعاملين، وتعد مطلباً ضرورياً لتحويل المنظمات والمؤسسات التعليمية إلى منظمات تعلم مهنية.

- تحقيق نمط القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق القيادة المستدامة تهيئة الظروف التي تدفع المجتمع التعليمي إلى المشاركة في القيادة، كما حددت جامعة كامبردج نموذجاً لتحقيق القيادة المستدامة يشتمل على مجموعة متطلبات منها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨، ٢٠)

- **السياق:** حيث يشير السياق إلى البيئة التي يعمل فيها القائد، ويقسم السياق إلى قسمين خارجي متمثلاً في العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والمجتمعية المؤثرة في المؤسسة، وداخلي كالثقافة التنظيمية والهيكل الإداري ودور القيادة في المؤسسة، ويعد توفير بيئة داخلية وخارجية داعمة للممارسات الإبداعية هو أحد المتطلبات المهمة في القيادة المستدامة.
- **شخصية القائد المستدام:** تعد شخصية القائد المستدام من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الاستدامة ولها مجموعة من الخصائص منها: النزاهة، والقدرة على التفكير طويل المدى، والقدرة على استثمار القائد لقدراته المختلفة لمواجهة تحديات الاستدامة، والقدرة على تطوير المهارات

القيادية في الآخرين، وبناء فرق عمل قادرة على تلبية متطلبات الاستدامة، ويمكن تحديد شخصية القائد في عدة أمور: (Neubert, 2016,36)

- سمات القائد الشخصية: فيجب أن يكون ملهم وذكي وإخلاقي ولديه رؤية واضحة.
- أسلوب القائد في التوجيه وتحفيز العاملين وتنفيذ الخطط، فيجب ان يركز على الاهتمام بالأفراد وكذلك الاهتمام بالمهام في نفس الوقت، ويعتمد القائد المستدام على عدة أنماط هي: النمط الشامل وهو نمط تعاوني تشاركي يتعلق ببناء الالتزام من خلال الحوار والمقاربات الديمقراطية، وتدريب وتعزيز الوئام بين العاملين وحل النزاع والصراع بينهم، ودعم الابداع والابتكار ، ويحدث ذلك عندما يعطي القائد العاملين معه أدواراً قيادية للتمكن من مهامهم ، وكذلك يشجع الإنجاز ويعترف به ، وعندما يبني مناخاً من الدعم بدلاً من السيطرة، والقدرة على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية المحفزة للأبداع والابتكار، والقدرة على إدارة فرق العمل وتحويل الافراد لقادة بحيث يعمل الجميع من أجل تحقيق الأهداف.
- المهارات القيادية: وتتمثل في القدرة على إدارة التعقيد والقدرة على توفير البيئة الداعمة للتعلم، وتبادل الرؤية، والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب بما في ذلك تحديد الأولويات وكذلك يمتلك معرفة حول الاستدامة ويستطيع ترجمة هذه المعرفة لاستراتيجيات وخطط عمل واضحة.
- معرفة القائد: أن يكون ملماً بتحديات العولمة ولديه القدرة على التواصل المعرفي مع التخصصات المختلفة، ويفهم كيف تعمل الأنظمة المعقدة ومجموعة الخيارات اللازمة لتعزيز التغيير المفيد فيها، ولديه القدرة على توليد المعرفة بما يشكل ميزة جديدة للمؤسسة التعليمية.
- ممارسات القادة: تعد الممارسات بمثابة التحدي الحقيقي لتحقيق الاستدامة، فالعمل القيادي مهم من اجل الاستدامة التنظيمية، لأن الفجوة بين تطلعات الاستدامة والأداء الفعلي لا تزال واسعة، ويمكن تقسيم الممارسات القيادية إلى ممارسات داخلية وممارسات خارجية: (يونس، ٢٠١٨، ٥٠)
- ✓ الممارسات الداخلية: يستجيب فيها قادة الاستدامة لتحديات وفرص الاستدامة من خلال الإجراءات الداخلية الموجهة نحو التنظيم كالتالي:
 - القرارات المستنيرة: وهي قرارات يتم اتخاذها وفقاً للمعرفة المتاحة.
 - التوجه الاستراتيجي: فالقائد لديه القدرة على توفير رؤية مقنعة وأهداف استراتيجية واضحة للتنظيم.

- **التحفيز:** حيث يقوم قادة الاستدامة بموائمة هياكل الإدارة وبناء معايير للأداء متعلقة بالاستدامة التنظيمية تشمل أنظمة المكافأة والحوافز وغيرها الخاصة بالعاملين في المؤسسة التعليمية.
 - **المحاسبية:** يعتمد القائد على مبدأ المحاسبية لتحسين الأداء في مؤسسته.
 - **تمكين العاملين:** حيث يوفر قادة الاستدامة الفرص والموارد للتطوير الذاتي والابتكار في المنظمات والمساهمة المجتمعية.
 - **التعلم والابداع:** قائد الاستدامة قادر على تمكين التعلم والابداع في جميع هياكل وأقسام المؤسسة.
 - ✓ **الممارسات الخارجية:** ويكون فيها القائد قادراً على الاستجابة للفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتالي: (الحدراوي، ٢٠١٨، ١٨)
 - ✓ **الشراكة المجتمعية:** حيث يشارك قائد الاستدامة في تحقيق وعقد تحالفات منظمة ومستدامة لتقديم الحلول، فمن خلال التعامل الواسع والشامل بين القطاعات المختلفة يمكن ضمان ان تكون مبادرات الاستدامة التنظيمية مبدعة ومتماسكة ومتكاملة بدرجة تكفي لمعالجة أكثر المشكلات صعوبة.
 - ✓ **الإنتاجية والخدمات المستدامة:** حيث يتم التركيز على تطوير المخرجات وفقاً لمبادئ الاستدامة، وهو الوصول لمخرج عال الجودة بأقل تكلفة ويمكن لهذا المخرج مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية.
 - ✓ **الوعي بالاستدامة:** قادة الاستدامة يجيدون التقاهم وتبادل المعرفة وتشجيع الاستجابات المناسبة بما يدعم نشر الوعي بالاستدامة في المجتمع.
 - ✓ **تحويل السياق:** تسعى القيادة لتغيير بيئة العمل وتحدي الوضع الراهن وتشكيل ظروف مواتية لاتخاذ إجراء إيجابي داعم للاستدامة.
 - ✓ **شفافية المستفيدين:** حيث يشجع القائد الانفتاح وبناء الثقة في مشاركة أصحاب المنفعة في تقديم المخرج بشكل جيد موائم للمعيار المحققة للاستدامة التنظيمية.
- ومن خلال العرض السابق لنمط القيادة المستدامة هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها القيادة المستدامة منها:
- تؤكد القيادة المستدامة على الممارسات المهنية التي تستمر وتدوم عبر الزمن من أجل استمرار نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.
 - تؤكد على المسؤولية المشتركة لجميع العاملين على الاستثمار الأمثل من أجل تعظيم تحقيق الأهداف.

- تسعى إلى توفير بيئة تعليمية داعمة للأبداع والابتكار .
- تحفز القيادة المستدامة جميع العاملين للمشاركة في عملية صناعة واتخاذ القرار .
- يتسم قائد الاستدامة بعدة خصائص مهمة منها المامه بتحديات العولمة، ورؤيته الاستراتيجية، وقدرته على توليد المعرفة بما يشكل ميزة تنافسية للمنظمة.
- أما بالنسبة لممارسات القيادة المستدامة فهي موجهه في اتجاهين: اتجاه داخلي موجه نحو التنظيم التعليمي ويشمل القرارات المستنيرة، وتبني التوجه الاستراتيجي، وتحفيز العاملين، والمحاسبية، وتمكين العاملين، ودعم الإبداع المؤسسي، واتجاه خارجي ويتمثل في تحقيق الشراكة المجتمعية الداعمة لتقديم حلول للمشكلات التعليمية مع الحفاظ على استدامة تلك المنظمات، وتحقيق الإنتاجية المؤسسية وتطوير المخرج وفقاً لمبادئ الاستدامة، ونشر الوعي بالاستدامة في المجتمع المحلي.
- **تبنى الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة:**

يحتاج تحقيق الاستدامة التنظيمية إلى نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بين العاملين بالمؤسسة من خلال الندوات وورش العمل والمنشورات والكتيبات وتحديث الخطط الإستراتيجية التنظيمية وتضمينها لمبادئ الاستدامة، والتركيز على التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى أنظمة إستراتيجية مناسبة طويلة المدى وذلك للمساعدة على تحقيق نماذج تنموية تتوافق مع اتجاه الاستدامة التنظيمية. (الطباوي، ٢٠١٨، ٦١)

فكلما زاد الاهتمام بوجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومفهومة ومصاغة من قبل العاملين والمختصين، ويستطيع المستفيدين الاطلاع عليها والاستفادة منها أدى ذلك إلى زيادة استدامة المنظمة، وكلما زاد الاهتمام بصياغة أهداف استراتيجية دقيقة وموضوعية وواضحة وواقعية ومرنة وقابلة للتحقق كلما ارتفع مستوى الاستدامة التنظيمية، كذلك تتأثر الاستدامة التنظيمية إيجابياً بمشاركة العاملين في خطوات إعداد استراتيجية المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كذلك يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية تبني استراتيجية للتطوير التنظيمي موجهة نحو تحقيق الاستدامة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي: (مهدي، ٢٣، ٢٠١٤)

١- الاستراتيجية الموثوقة: Strategy Credible

وتهدف الى تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية حيث تعد المصداقية والسمعة من الأصول غير الملموسة ذات الأهمية لأنها تجنب المؤسسة الصراع مع المستفيدين، كما أنها تسمح بجذب العاملين وارضاء المتعلمين. (Haan Timo de, et al,2015,14)

٢- الاستراتيجية المبدعة: Strategy Innovative

وتهدف إلى تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية فهي استراتيجية موجهة نحو التميز، وتحقيق مستوى عالٍ من التنافسية، من خلال توفير منتج مختلف متميز، وفيها يتم مراعاة التأثيرات الثقافية والاجتماعية، وتقديم فيها فرصة لتمييز المؤسسة عن غيرها من خلال منتجها المتميز، فستطيع المنظمة انتاج مخرج مستدام، باستدامة المنتج أي إنه ذا قيمة دائمة بالنسبة للمتعلم. (Hyung- 2017,22)

٣- استراتيجية تحقيق الكفاءة: Strategy Efficient

وتهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة التعليمية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف الإنتاج باستمرار، وتحتاج إلى جهود كبيرة في البحث والتطوير للسيطرة على التكلفة وتحقيق الكفاءة المتوقعة. (الطباوي، ٢٠١٨، ١٩)

٤- الاستراتيجية التحويلية: Strategy Transformative

وهي الاستراتيجية الأكثر أهمية لتعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات والتي تهدف إلى إحداث التغييرات الداخلية والخارجية الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال الاستجابة المؤسسية الصحيحة تجاه التهديدات ونقاط الضعف وكذلك اقتناص الفرص واستثمار نقاط القوة المؤسسية. (مهدي، ٢٠١٤، ٣٨)

❖ آليات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة:

يتضمن تحقيق الاستدامة التنظيمية في ضوء الاتجاهات العالمية توافر مجموعة من المتطلبات التي أشار إليها نوبيرت من أهمها:

- اعتماد المفهوم البيئي والاجتماعي: يقصد به تضمين المفهوم البيئي والاجتماعي للاستدامة في عمليات تحقيق الاستدامة حيث يشتمل المعيار البيئي والاجتماعي على: تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها؛ وتطوير العمالة وظروف العمل؛ والكفاءة في استخدام الموارد ومنع التلوث، وإدارته؛ وصحة وسلامة المجتمع، ومراعاة الاعتبارات البيئية وجعل التخطيط البيئي جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للاستدامة في جميع المجالات الصناعية والزراعية والعمرانية، واعتماد مبدأ التقويم البيئي للمشاريع وربط تراخيصها بموافقة الجهة المسؤولة عن حماية البيئة. وضع خطة متطورة لبرامج التوعية البيئية في وسائل الإعلام والتربية في المناهج المدرسية.
- تطوير التقنيات والتكنولوجيا: تمر عملية تطوير التكنولوجيا بمجموعة من المراحل أول هذه المراحل الاستكشاف وتدور هذه المرحلة حول استكشاف الاتصالات وحل المشكلات واستخدام التكنولوجيا لتعريف الطلاب بدءاً من الأطفال بمجالات عديدة ومهمة مثل الكتابة والرسم، والمرحلة الثانية

مرحلة الاندماج والمشاركة تركز هذه المرحلة على استخدام الأجهزة والبرامج لإبقاء الطلاب في حالة من التشاركية والاطلاع وإضافة مزيد من العمق إلى تعلمهم وإلى خبراتهم الحياتية واليومية. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة العصف الذهني، بمجرد أن ينتقل الطلاب إلى مراحل دراسية أكبر ومواد دراسية ذات مستويات أعلى وأكثر تعقيداً ينتقل التركيز إلى إلهامهم ليصبحوا مفكرين مستقلين قادرين على إيجاد واستنباط حلول جديدة ومميزة، التطبيق والاستمرارية وهي المرحلة الأخيرة وتدور حول أهمية إبقاء اهتمام الأشخاص من جميع الأعمار بالتعلم واستخدامهم التكنولوجيا كوسيلة لمتابعة شغفهم وتطوير خبراتهم من أجل استمرار النجاح على المستويين الشخصي والمهني

- **تنمية الموارد البشرية:** تعرف تنمية الموارد البشرية (HRD) بأنها تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم والاستثمار فيها، حيث إنها عملية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية ومعارفهم وقدراتهم. وتعد تنمية الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجية المنظمة لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية. ويمكن أن يساعد الموظفين أيضاً على أن يكونوا أكثر إنتاجية وإبداعاً وابتكاراً. ويمكن تقديم برامج تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب الرسمي أو الخبرات أثناء العمل أو علاقات التوجيه، وتشمل تنمية الموارد البشرية أنشطة مثل تدريب الموظفين، والتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي. الغرض هو تحسين أداء الموظفين ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. الهدف النهائي لتنمية الموارد البشرية هو خلق قوة عاملة ماهرة ومتحفزة ومنتجة، من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين، كما يمكن للمنظمات تحسين أدائها العام وقدرتها التنافسية، وهناك فوائد عديدة لتنمية الموارد البشرية لكل من الموظفين وأصحاب العمل، بالنسبة للموظفين، يمكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الأجور وتحسين الآفاق الوظيفية وبالنسبة لأصحاب العمل، يمكن أن يؤدي تطوير الموارد البشرية إلى تحسين الأداء التنظيمي.

- **التركيز على الشفافية والمساءلة:** تعد المعايير المحاسبية العالمية عالية الجودة للقطاع العام ضرورية من أجل إدارة عامة قوية وتلعب دوراً مهماً في دعم شفافية القطاع العام وقابليته للمقارنة والمساءلة واتخاذ القرار، وتتطلب المحاسبة والشفافية على أساس الاستحقاق مستوى قوياً من الضوابط الداخلية والعمليات وحفظ السجلات، ويجب الاعتراف بالأخطاء وتقاديها مستقبلاً في عمليات صنع القرار لتحقيق استدامة فعالة وناجحة.

- **تكامل التحول الرقمي:** المقصود بخطة التكامل ضمن الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي هو وجود قسم خاص يهدف إلى تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام في الجهة أو مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بعملية التحول الرقمي، بحيث يكون هذا القسم ضمن الخطة

الاستراتيجية حيث يلزم وجوده لتحقيق هذه العلاقة التكاملية، على أن يتضمن جميع الأهداف والمؤشرات المبادرات الرقمية المشتركة مع الإدارات الأخرى والجهات الحكومية ذات العلاقة.

- **تكامل الأبعاد الثقافية:** يقصد بها تحليل وفهم الاختلافات الثقافية عبر البلدان والمناطق، يهتم هذا النموذج بقياس الأبعاد الثقافية الرئيسية التي تؤثر على كيفية تصرف الأفراد والمجتمعات واتخاذ القرارات والتفاعل. وتساعد هذه الأبعاد في تفسير الاختلافات في القيم والمعتقدات والسلوكيات بين الثقافات المختلفة، ومن أهم هذه الأبعاد التوجه طويل المدى في مقابل التوجه قصير المدى حيث ربط هذا البعد صلة الماضي بالإجراءات والتحديات الحالية والمستقبلية. التوجه قصير الأجل يرمز إلى تقدير التقاليد التي ألف الأفراد عليها وعدم الرغبة في التغيير حيث الاحتفاظ بالممارسات القديمة وتقدير الثبات. بينما المجتمعات طويلة الأجل لديها نظرة وبعد طويل الأجل تنظر إلى أن حل المشكلات الحالية ضرورة قصوى لأنها تريد أن تتطور وتتغير. عادة ما تكون البلدان الفقيرة ذات توجه قصير الأجل حيث أن التنمية الاقتصادية الخاصة بها ضئيلة أو شبه معدومة، بينما تستمر البلدان ذات التوجه طويل الأجل في التطور إلى حد ما. (Neubert, 2016,36)

التعلم التنظيمي في المراكز البحثية:

في إطار تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها تسعى إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الحاضر دون تهديد والقدرة على تلبية احتياجات المستقبل، والذي يعني ضرورة تحقيق أفضل استثمار للموارد المتاحة، فقد أصبح للاستدامة التنظيمية أربع ركائز: اقتصادية واجتماعية وبيئية، والتعليم والمعرفة المكتسبة من خلال التعلم. وتأتي أهمية التعلم التنظيمي في تأسيس قاعدة للتطوير في المؤسسة وتحديد العناصر المرتبطة بالتطوير، وكذلك استعراض أنواع التغيير وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير. ويتطلب تحقيق التعلم التنظيمي عدة أمور منها: (Hargreaves 2014,17)

- أن تتسم الهياكل التنظيمية بالمرونة وتتجه نحو اللامركزية.
- أن يتم الاتصال الإداري من خلال نظام مفتوح تسير فيه الاتصالات بكل يسر وسهولة وفي كافة الاتجاهات.
- أن يكون المدير مرشداً وموجهاً لعملية التعلم التنظيمي.
- أن يتوافر لدى المؤسسة التعليمية قاعدة معرفية عن البيئة الداخلية والخارجية وكيفية الاستفادة منها.
- ان يتوافر لدى المؤسسة التعليمية نظاماً لإدارة المعلومات بحيث يكون واضح ومفهوم لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ضرورة نشر ثقافة التعلم التنظيمي بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.

- إدارة الأداء التنظيمي:

تساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في استدامة التنظيم فهناك علاقة ارتباط إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، لذلك وجب الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق لأنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للعاملين العدالة والمساواة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول لأفضل العناصر البشرية وفق أنظمة تحفيز فعالة، وباعتبار إدارة الأداء جزء رئيس من إدارة الموارد البشرية فهناك ضرورة لتوفير نظام لإدارة الأداء بما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية، وتحسين سياسات الأداء التنظيمي والمساءلة وفقاً لأهداف الاستدامة التنظيمية. (Avery, 2021,30)

- إدارة المعرفة:

تحتاج المؤسسة إلى تطوير الهياكل التنظيمية والممارسات التي تشجع على توليد واستخدام ونشر المعرفة الاستراتيجية، كذلك ضرورة التأكيد على اخلاقيات المهنة فيما يخص استخدام ونشر المعرفة، وحرص المؤسسة على تطوير قدرات العاملين فيما يخص قدرتهم على جمع وتحميل وتوليف المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بما يدعم البناء الصحيح للإستراتيجية التطويرية للمؤسسة. (اشتوي، ٢٠١٧، ٨٢)

- إدارة الإبداع بالمؤسسة:

يعد الإبداع من أولويات المؤسسات التعليمية لأنه يعزز المنافسة في عالم سريع التغيير، وتظهر أهمية الإبداع في العمل المؤسسي في عديد من الجوانب ومنها خفض النفقات وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء وإنتاج ما هو جديد في أسرع وقت مع استمرار التحسين للمنتجات. وقد حددت نتائج بعض الدراسات عدة متطلبات لتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال دعم الإبداع التنظيمي، ومن هذه المتطلبات ما يلي: (يونس، ٢٠١٨، ١٨)

○ **تصميم الثقافة التنظيمية:** بحيث تبدأ الإدارة العليا تغيير الثقافة الاستراتيجية، مع وضع ثقافة تتماشى مع قيم ورسالة واهداف وسياسة المؤسسة التعليمية، ودمج ثقافة الأداء المتميز في المنظمة مما يؤدي إلى ظهور عدة أمور هي: ثقافة تنظيمية صحية تُظهر السلوك الأخلاقي العالي، وأفراد مبدعين منتجين لأفكار جديدة ومرنة باستمرار، ويصبح الإبداع طريقة للعمل في المنظمة، ويتم الترحيب بالتجريب، وتقبل الإخفاق في التعلم.

○ **تحفيز الابداع:** من خلال تكوين عادات الابداع الفردي والجماعي، وتصميم الإجراءات اللازمة لتطوير الابداع التنظيمي، وتحديد المعوقات التي تواجه الابداع التنظيمي، مع وضع استراتيجية لتحفيز الابداع وتشجيعه، وتبني مبدأ إما ان تبذل وإما ان تنتهي.

- **المناخ الاجتماعي:**

- هناك عدة مؤشرات لتحقيق الاستدامة المجتمعية داخل المؤسسة التعليمية منها:
- الرواتب: ان تساوي الرواتب على الأقل الحد الأدنى من الأجور الإقليمية مع فرص النمو.
- توفير شروط السلامة والصحة المهنية، وتقليل معدلات الامراض.
- توفير فرص التدريب والنمو المهني للعاملين بها.
- الا يوجد تمييز بين الجنسين وفقاً للعمر أو العرق أو العقيدة في اختيار وتعيين الأفراد الجدد في الأنشطة المهنية.
- أن يكون لدى المنظمة سياسات لدمج العاملين مع مراعاة التنوع (ذوي الاحتياجات الخاصة والأقليات)
- مساواة الرواتب بين الجنسين والاعمار والعرق والأقليات في حدود كل وظيفة.
- تحفيز الإجراءات المتعلقة باحترام الذات وتعزيز رفاة الافراد.
- إجراء دراسات حول الرضا الوظيفي والاخذ بنتائجها.
- لا يتم التمييز بين العاملين اثناء الترقيات.
- اتاحة المعلومات وسهولة الوصول اليها.

❖ **فرص تحقيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية**

أ- **التوجه نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية:** يظهر التوجه الدولي لتبني مفهوم الاستدامة التنظيمية في الخطة العالمية الأجندة (٢١)، والتي تم الاتفاق عليها في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام ١٩٩٢ والذي انعقد في ريودي جانيرور بالبرازيل، وهذا التوجه الدولي يوجه سياسة المجتمع الدولي وحكومات الدول نحو نموذج للاستدامة التنظيمية الجديد الذي لا يمكن تحقيقه بدون تغيير مؤسسي وثقافي كبير. (Van Marrewijk,2019,20)

ب- **استراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م:** عرضت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة في محورها الرابع (الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية) عدة أهداف استراتيجية تسعى في مجملها لتحقيق الاستدامة التنظيمية للمؤسسات الحكومية ومنها مؤسسات التعليم العام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: (مركز دعم واتخاذ القرار، ١٦، ٢٠٢٠)

✓ جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية: ويقصد بهذا الهدف بناء جهاز إداري يقوم على إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات وعنصر بشري وبنية معلوماتية بالإضافة إلى تطوير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري.

✓ تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة: ويقصد بهذا الهدف تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة.

✓ نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية: ويقصد به الاعتماد على الشفافية في صنع السياسات بالإضافة إلى تيسيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن في الجهاز الإداري ومكافحة الفساد.

الدراسات السابقة: تناولت الدراسات السابقة دراسات متعلقة بالاستدامة التنظيمية وأخرى متعلقة بالمركز القومي للاختبارات.

- **دراسة (سليمان، ٢٠٢٠):** بعنوان "تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية: وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم في ضوء أبعاد الاستدامة التنظيمية (البعد الاستراتيجي، المنتج التعليمي - البعد المجتمعي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: إن لم يتم معالجة الأبعاد الثلاثة السابقة (استدامة تخطيط استراتيجي، استدامة جودة المنتج التعليمي - البعد المجتمعي) فسوف تظهر أعراض ذلك في الموارد المالية عندما لا يكون هناك ما يكفي من المال، ويتم ذلك بالتخطيط المالي طويل المدى، وعدم انتظار حدوث الأزمات المالية، عن طريق الاستثمار الأمثل للإمكانيات المالية المتاحة، واستحداث مصادر تمويل غير تقليدية، وتبني فكرة الوقف التعليمي لتحسين مستوى جودة الخدمة التعميمية.

- **دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠):** بعنوان أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، وهدفت الدراسة إلى بحث أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، من خلال التعرف على مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي، والتعرف على مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بالمعاهد، وتكونت عينة البحث من مجموعة من العاملين بالمعاهد الخاصة بمحافظة الغربية، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من العاملين بالمعاهد العليا الخاصة، كما اعتمدت على

المنهج الوصفي التحليلي ، وأسفرت نتائج البحث عن عدم توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بدرجة متوسطة.

- **دراسة (الصعيدي والفار ، ٢٠٢٠):** بعنوان " تصور مقترح قائم على الشراكة بين كلية التربية والمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي لتحسين الممارسات التقييمية لمعلمي العلوم والرياضيات، هدفت الدراسة إلى تحسين ممارسات معلمي العلوم والرياضيات من خلال تصور قائم على الشراكة بين كلية التربية والمركز القومي للاختبارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة (٥١٢) من معلمي العلوم والرياضيات بالمرحلة الإعدادية والمعاهد الأزهرية بمصر ، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من (٨) أبعاد و(١١٥) عبارة ، وأثبتت نتائج الدراسة ضعف الممارسات التربوية لدى معلمي العلوم والرياضيات بالمعاهد الأزهرية ، كما أوصت الدراسة بتطوير العمل من خلال التصور المقترح بين كلية التربية والمركز القومي للاختبارات ، مع الاعتماد على وثيقة إعداد معلمي العلوم والرياضيات بالمعاهد الأزهرية.

- **دراسة (أوجستو وآخرون ٢٠٠٠):** بعنوان " تقييم الأثر والتقييم المؤسسي للمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي، هدفت الدراسة إلى: تقييم أداء المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي في الفترة من ٢٠٠٧ -نوفمبر ٢٠٠٨، بناء على طلب برنامج تطوير التعليم بالتعاون مع قسم البحوث بالمركز ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: تطوير الهيكل التنظيمي للمركز لأنه غير واضح وغير عصري في ظل العمليات الحالية للمركز، يجب ان يكون للمركز رؤية وتوجه استراتيجي محدد ، ان تعمل مجموعة من الأطراف ذات الصلة (وزارة التربية والتعليم -برنامج تطوير التعليم - المركز القومي للاختبارات) مع فريق من الخبراء الخارجيين في إعادة هيكلة المركز ، ووضع الرؤية والرسالة وإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمركز.

إجراءات الدراسة الميدانية:

الهدف من الدراسة الميدانية:

الوقوف على رأي الخبراء في المراكز البحثية للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستدامة التنظيمية.

وصف أداة الدراسة:

احتوت الاستبانة المتعلقة بوجهة نظر خبراء القياس والتقييم بالجامعات والمراكز البحثية بمصر على (٢٣) عبارة يمكن توضيح توزيعها فيما يلي:

جدول (١) وصف أداة الدراسة الميدانية المتعلقة بوجهة نظر الخبراء القياس والتقييم بالمراكز البحثية

بمصر

م	المحاور	عدد الأسئلة	إجمالي الاستبانة
١	أ-الاستدامة التنظيمية وأهميتها	٣	٢٣
٢	ب-التطورات العالمية والإقليمية في مجال الاستدامة التنظيمية	٥	
٣	ج-استراتيجيات إعادة الهيكلة	٣	
٤	د-التقنيات والابتكارات في الاستدامة التنظيمية	٣	
٥	هـ-الهيكل التنظيمي المقترح	٢	
٦	و-دور السياسات والإدارة في دعم الهيكل التنظيمي	٢	
٧	ز-معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية	٥	

يتضح من الجدول السابق ان الاستبيان يتكون من سبعة محاور، جاء المحور الثاني التطورات العالمية والإقليمية والمحور السابع معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية، في الترتيب الأول من حيث عدد الأسئلة حيث تضمن كل منهما (٥) اسئلة؛ في حين جاء المحور الخامس: الهيكل التنظيمي المقترح والمحور السادس: دور السياسات والإدارة في دعم الهيكل التنظيمي في الترتيب الأخير، بعدد (٢) اسئلة.

الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity لأداة الخبراء بالمراكز البحثية بمصر:

ويقصد به صلاحية أسئلة الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه، وللتأكد من ذلك قام الباحث بالتحديد الدقيق لفئات التحليل ووضع تعريف لها، وعرض استبانة المقابلة على عدد من المحكمين ذوي عدد سنوات الخبرة بالعمل في المركز بموضوع الدراسة للحكم على مدى صلاحيتها وملائمتها للدراسة وفي ضوء الملاحظات التي أبدوها تم تعديل الاستبانة وبلورتها في شكلها النهائي حتى اصبحت صالحة للتطبيق.

- **الصدق البنائي لاستبانة الخبراء القياس بالمراكز البحثية بمصر:** ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٢) الارتباط بين (كل محور من محاور الاستبانة وبين إجمالي الاستبانة)

م	السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
١	أ-الاستدامة التنظيمية وأهميتها	٠.٧٩	٠.٠١	دال
٢	ب-التطورات العالمية والإقليمية في مجال الاستدامة التنظيمية	٠.٤١	٠.٠٥	دال
٣	ج-استراتيجيات إعادة الهيكلة	٠.٤٣	٠.٠٥	دال

م	السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
٤	د-التقنيات والابتكارات في الاستدامة التنظيمية	٠.٥٩	٠.٠١	دال
٥	هـ-الهيكل التنظيمي المقترح	٠.٨٤	٠.٠١	دال
٦	و-دور السياسات والإدارة في دعم الهيكل التنظيمي	٠.٤٠	٠.٠٥	دال
٧	ز-معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية	٠.٦٢	٠.٠١	دال

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين إجمالي درجة (كل محور من محاور الاستبانة وبين إجمالي الاستبانة)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٤) و(٠.٤٠)، وتشير تلك القيم والنتائج إلى ترابط محاور الاستبانة.

ثبات الاستبانة:

فيما يتعلق بأداة الدراسة الموجهة لخبراء القياس والتقويم بالجامعات والمراكز البحثية بمصر: ويقصد بالثبات هنا أن استبانة المقابلة تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما تم تطبيقها على اشخاص آخرين في اوقات مختلفة، وللتأكد من ذلك قام الباحث بإجراء ثبات التحليل مع زميلين، خلاف الباحث وتم شرح الاسئلة لهم وتدريبهم عليها وتزويدهم بقائمة التعريفات الخاصة بأسئلة التحليل. وإذا رمزنا للمحللين بالرموز (أ، ب، ج) تكون حالات الثبات كالتالي: أب، أج، ب ج.

وبالتالي حالات الثبات هي:

$$\text{ثبات أب} = (\text{عدد الفئات التي تم الاتفاق عليها}) / (\text{عدد الفئات الكلية}) = (١٨) / ٢٣ = ٠,٧٨$$

$$\text{ثبات أج} = (\text{عدد الفئات التي تم الاتفاق عليها}) / (\text{عدد الفئات الكلية}) = (٢١) / ٢٣ = ٠,٩١$$

$$\text{ثبات ب ج} = (\text{عدد الفئات التي تم الاتفاق عليها}) / (\text{عدد الفئات الكلية}) = (٢٠) / ١٠ = ٠,٨٦$$

يُظهر التحليل السابق أن درجة ثبات المقابلة من خلال مقارنة تحليل شخصين للمقابلة بالإضافة لتحليل الباحث تراوحت بين (٠.٩١)، و(٠.٧٨)، وهي نسبة عالية تدل على وضوح وثبات استمارة المقابلة.

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار (٤٥) من خبراء القياس والتقويم بالجامعات والمراكز البحثية بمصر لإجراء مقابلة معهم، ومعرفة وجهة نظرهم في واقع الحاجة لإعادة هيكلة المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية، ويمكن توضيح وصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية، وذلك على النحو التالي:

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (الوظيفة الحالية):

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (الوظيفة الحالية)

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
مدرس	١١	٢٤.٤
استاذ مساعد	١٤	٣١.١
استاذ	٢٠	٤٤.٥
الإجمالي	٤٥	١٠٠

يُظهر الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية، ويتضح أن أعلى نسبة استجابات هي (استاذ) بمقدار (٤٤.٥٪)، وأقلها استجابة هي (مدرس) بمقدار (٢٤.٤٪).
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (مدة الخبرة في مجال القياس والتقويم):
ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (مدة الخبرة في مجال القياس والتقويم)

مدة الخبرة في مجال القياس والتقويم	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	٣	٦.٦
١-٣ سنوات	٥	١١.٢
٤-٦ سنوات	٤	٨.٩
٧-٩ سنوات	١٣	٢٨.٩
١٠ سنوات أو أكثر	٢٠	٤٤.٤
الإجمالي	٤٥	١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمدة خبرتهم في مجال القياس والتقويم، ويتضح أن أعلى نسبة استجابات هي (١٠ سنوات أو أكثر) بمقدار (٤٤.٤٪)، وأقلها استجابة هي (أقل من سنة) بمقدار (٦.٦٪)؛ وهو ما يشير إلى الخبرة المناسبة التي يتمتع بها من استجاب على الاستبانة، وبالتالي سلامة النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بوجهة نظر الخبراء بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية، والتي تقيس وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين، بطريقة تحقق أهدافها ويسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. وتم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١)، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة. واستعان الباحث بمقياس ليكرت الخماسي للوقوف على شكل آراء العينة، ولتحديد طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤) ثم تقسيمه على (٥) وهي الخمس مستويات والمعيار يكون (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً)، بعد ذلك تم تقسيم هذه القيمة على الخمس مستويات (٥/٤=٠.٨٠) ثم إضافة الناتج إلي أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهو الواحد الصحيح) ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٥) مستوى درجة التطبيق لكل استجابة

المدى	الدرجة
من ١ إلى ١,٨٠	لا أوافق تماماً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	لا أوافق
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	محايد
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	أوافق
من ٤,٢١ إلى ٥	أوافق تماماً

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة. واستخدم الباحث عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة اهداف الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

١. أساليب الإحصاء الوصفي:

❖ التكرارات (Frequencies): لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة، كما تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق تماماً= ٥)، (أوافق = ٤) (محايد = ٣)، (لا أوافق = ٢)، (لا أوافق تماماً = ١).

❖ حساب المتوسط الموزون للعبارات = $(٥) \times \text{تكرارها} + (٤) \times \text{تكرارها} + (٣) \times \text{تكرارها} + (٢) \times \text{تكرارها} + (١) \times \text{تكرارها}$

ن

- ❖ حساب النسبة المئوية للعبارات = (الوزن النسبي للعبارة / ٥) × ١٠٠
- ❖ المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد ومحاور الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.
- ❖ الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبانة عن متوسطها الحسابي.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة.
- ❖ استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

نتائج استجابات العينة على محور الاستدامة التنظيمية وأهميتها

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الأول: الاستدامة التنظيمية وأهميتها، كما هو موضح في التالي:

- ❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما رؤيتك لمفهوم الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؟ وللوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:
- جدول (٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات رؤية أفراد العينة لمفهوم الاستدامة التنظيمية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٢	٣٥.٦	١٦	القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل مع مراعاة احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي.	١- ما رؤيتك لمفهوم الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؟ (اختر بديل واحد فقط)
٣	١٧.٨	٨	التركيز على الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.	
٤	٠	٠	تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية.	
١	٤٦.٦	٢١	تحقيق التوازن بين الابتكار التعليمي والاستقرار التنظيمي.	
	١٠٠.٠	٤٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (برؤية أفراد العينة لمفهوم الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "تحقيق التوازن بين الابتكار التعليمي والاستقرار التنظيمي" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٢١) ونسبة مئوية (٤٦.٦)؛ وقد يُعزى ذلك إلى دور الاستدامة التنظيمية في الجمع بين الابتكار التعليمي والاستقرار التنظيمي. كما جاءت العبارة التي تنص على: "تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية" في الترتيب الرابع والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٠) ونسبة مئوية (٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تركيزها فقط على تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: إلى أي مدى تعتقد أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تعزز كفاءة وأداء المركز القومي للاختبارات والتقويم؟

وللوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات البعد الخاص بالي أي مدى تعتقد العينة أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تعزز كفاءة وأداء المركز القومي للاختبارات والتقويم؟

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٤	٠	٠	لا أعتقد أنها ستؤثر على الإطلاق.	٢- إلى أي مدى تعتقد أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تعزز كفاءة وأداء المركز القومي للاختبارات والتقويم؟ (اختر بديل واحد فقط)
٤ مكرر	٠	٠	أعتقد أنها ستؤثر قليلاً.	
٣	١٧.٨	٨	أعتقد أنها ستؤثر بشكل متوسط.	
١	٤٤.٤	٢٠	أعتقد أنها ستؤثر بشكل كبير.	
٢	٣٧.٨	١٧	أعتقد أنها ستكون لها تأثير هائل.	
	١٠٠	٤٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالي أي مدى تعتقد العينة أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تعزز كفاءة وأداء المركز القومي للاختبارات والتقويم)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "أعتقد أنها ستؤثر بشكل كبير" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٢٠) ونسبة مئوية (٤٤.٤)؛ وقد يُعزى ذلك إلى دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز كفاءة وأداء المركز القومي للاختبارات والتقويم. كما جاءت العبارة التي تنص على: "لا أعتقد أنها ستؤثر على الإطلاق" و "أعتقد أنها ستؤثر قليلاً"، في الترتيب الرابع والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٠) ونسبة مئوية (٠)؛

وقد يُعزى ذلك إلى اتجاه آراء العينة نحو الموافقة على أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تعزز كفاءة وأداء المركز القومي للاختبارات والتقويم.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثالث: ما أهم ٣ ممارسات يمكن للمركز تبنيها لتحقيق الاستدامة التنظيمية؟

وللوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات ما أهم ٣ ممارسات يمكن للمركز

تبنيها لتحقيق الاستدامة التنظيمية؟

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٠.٤%	٤١	استخدام التكنولوجيا بكفاءة لتحسين العمليات.	٣- ما أهم ٣ ممارسات يمكن للمركز تبنيها لتحقيق الاستدامة التنظيمية؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٤	٥.٩%	٨	تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية والبيئية بين الموظفين.	
١ مكرر	٣٠.٤%	٤١	تطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي.	
٤ مكرر	٥.٩%	٨	بناء علاقات قوية مع الشركاء المحليين والدوليين.	
٣	٢٧.٤%	٣٧	تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر.	
	١٠٠%	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بأهم ٣ ممارسات يمكن للمركز تبنيها لتحقيق الاستدامة التنظيمية)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " استخدام التكنولوجيا بكفاءة لتحسين العمليات " والعبارة التي تنص على " تطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى انتشار استخدام التكنولوجيا في الوقت الحالي لتحسين العمليات في المنظمات المختلفة، إضافة إلى ضرورة تطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي بحيث لا يكون هناك ضياع لحقوق الأجيال الجديدة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية والبيئية بين الموظفين " والعبارة التي تنص على " بناء علاقات قوية مع الشركاء المحليين والدوليين "، في الترتيب الرابع

والاخير من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٨) ونسبة مئوية (٥.٩٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ارتباط هذه العبارات بنقاط محددة وليس كل الممارسات التي يمكن للمركز تبنيها لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ب- نتائج استجابات العينة على محور التطورات العالمية والإقليمية في الاستدامة التنظيمية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني: التطورات العالمية والإقليمية في مجال القياس والتقويم، كما هو موضح في التالي:

❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس والتقويم على المستوى العالمي والإقليمي؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس والتقويم على المستوى العالمي والإقليمي

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٢	٣٠.٤%	٤١	استخدام التقييم الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	١- ما أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس والتقويم على المستوى العالمي والإقليمي؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
١	٣٣.٣%	٤٥	التركيز على تقييم المهارات والقدرات بدلاً من المعرفة فقط.	
٤	٥.٩%	٨	تعزيز تقييم التعلم مدى الحياة.	
٣	٢٤.٤%	٣٣	استخدام نماذج تقييم متنوعة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع المتعلمين.	
٤ مكرر	٥.٩%	٨	التكامل بين التقييم التكويني والتقييم الختامي لتحسين عملية التعلم.	
	١٠٠.٠%	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بأبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس والتقويم على المستوى العالمي والإقليمي)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " التركيز على تقييم المهارات والقدرات بدلاً من المعرفة فقط. " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٠)؛ وقد يُعزى ذلك

إلى أن العاملين قد يمتلكوا المعرفة ولكنهم لا يطبقونها على أرض الواقع، مما يجعل التركيز على تقييم المهارات والقدرات له الأولوية.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " تعزيز تقييم التعلم مدى الحياة. " والعبارة التي تنص على " التكامل بين التقييم التكويني والتقييم الختامي لتحسين عملية التعلم. "، في الترتيب الرابع والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٨) ونسبة مئوية (٥.٩٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى صعوبة تعزيز تقييم التعلم مدى الحياة، كونه يرتبط برغبة الشخص نفسه والظروف المحيطة به.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: كيف يمكن للمركز القومي تبني هذه الاتجاهات لتحسين أدائه؟

وللوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات كيف يمكن للمركز القومي تبني هذه الاتجاهات لتحسين أدائه

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٣.٣%	٤٥	الاستثمار في تكنولوجيا التقييم الإلكتروني وتدريب الموظفين على استخدامها.	٢-كيف يمكن للمركز القومي تبني هذه الاتجاهات لتحسين أدائه؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
١ مكرر	٣٣.٣%	٤٥	تطوير أدوات تقييم جديدة تقيس المهارات والقدرات.	
٤	٥.٩%	٨	تقديم برامج تعليمية مستمرة للمعلمين حول تقييم التعلم مدى الحياة.	
٣	٢١.٥%	٢٩	تطوير نماذج تقييم متنوعة تتناسب مع احتياجات جميع المتعلمين.	
٤ مكرر	٥.٩%	٨	إنشاء شراكات مع مراكز التقييم الدولية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.	
	١٠٠%	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بكيف يمكن للمركز القومي تبني هذه الاتجاهات لتحسين أدائه)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " الاستثمار في تكنولوجيا التقييم الإلكتروني وتدريب الموظفين على استخدامها. " والعبارة التي تنص على: " تطوير أدوات تقييم جديدة تقيس المهارات والقدرات. "، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى

وجود توجهات معاصرة متعلقة بتطوير أدوات تقييم جديدة تقيس المهارات والقدرات، بحيث تعتمد على الاستثمار في تكنولوجيا التقييم الإلكتروني وتدريب الموظفين على استخدامها. كما جاءت العبارة التي تنص على: " تقديم برامج تعليمية مستمرة للمعلمين حول تقييم التعلم مدى الحياة. " والعبارة التي تنص على: " إنشاء شراكات مع مراكز التقييم الدولية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات. "، في الترتيب الرابع والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٨) ونسبة مئوية (٥.٩٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق المعلمين مما يجعل تقديم برامج تعليمية مستمرة لهم حول تقييم التعلم مدى الحياة يحتاج لترتيبات كثيرة.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثالث: ما التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الاستدامة التنظيمية؟

وللوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات التحديات الرئيسية التي تواجه

مجال القياس والتقييم حالياً في مصر

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٤	%١٨.٥	٢٥	نقص الكوادر المؤهلة في مجال القياس والتقييم.	٣- ما التحديات الرئيسية التي تواجه مجال القياس والتقييم حالياً في مصر؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٢	%٢٦.٧	٣٦	ضعف البنية التحتية التكنولوجية لدعم عمليات التقييم.	
١	%٢٧.٤	٣٧	صعوبة مواكبة التطورات العالمية في مجال القياس والتقييم.	
٣	%٢٤.٤	٣٣	عدم وجود ثقافة تقييم راسخة في المؤسسات التعليمية.	
٥	%٣.٠	٤	التحديات المتعلقة بضمان العدالة والشفافية في عمليات التقييم.	
	%١٠٠	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالتحديات الرئيسية التي تواجه مجال القياس والتقييم حالياً في

مصر)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "صعوبة مواكبة التطورات العالمية في مجال القياس والتقييم"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٣٧) ونسبة مئوية (٢٧.٤٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى كثرة التطورات العالمية في مجال القياس والتقييم، وحاجتها لنواحي مالية وتدريبية متعددة. كما جاءت العبارة التي تنص على: "التحديات المتعلقة بضمان العدالة والشفافية في عمليات التقييم"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤) ونسبة مئوية (٣)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تحلي عمليات التقييم الحالية بقدر لا بأس به من العدالة والشفافية.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الرابع: ما الفرص المتاحة لتحسين الأداء والهيكل التنظيمي للمركز القومي للاختبارات والتقييم؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات التحديات الرئيسية التي تواجه مجال القياس والتقييم حالياً في مصر

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٣	%٢٦.٧	٣٦	الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات.	٤- ما الفرص المتاحة لتحسين الأداء والهيكل التنظيمي للمركز القومي للاختبارات والتقييم؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
١	%٣٠.٤	٤١	تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات الموظفين في مجال القياس والتقييم.	
٤	%١٢.٦	١٧	تعزيز التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية في مجال القياس والتقييم.	
٢	%٢٧.٤	٣٧	مراجعة وتحديث اللوائح والأنظمة المتعلقة بالقياس والتقييم.	
٥	%٣.٠	٤	إدخال نظام إدارة الجودة لضمان التحسين المستمر في العمليات والنتائج.	
	%١٠٠	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالفرص المتاحة لتحسين الأداء والهيكل التنظيمي للمركز القومي للاختبارات والتقييم)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات الموظفين في مجال القياس والتقييم"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠)؛

وقد يُعزى ذلك إلى أن التنمية المهنية وحضور البرامج التدريبية يساعد بشكل كبير على بناء قدرات الموظفين في مجال القياس والتقويم.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " إدخال نظام إدارة الجودة لضمان التحسين المستمر في العمليات والنتائج."، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤) ونسبة مئوية (٣٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى اعتماد نظام إدارة الجودة على جوانب نظرية عديدة بشكل أكثر من الجوانب العملية.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الخامس: ما أهم ٣ خطوات يمكن للمركز اتخاذها للتغلب على هذه التحديات؟ للوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات خطوات يمكن للمركز اتخاذها للتغلب على هذه التحديات

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٠.٤٪	٤١	إعداد استراتيجية وطنية لتطوير مجال القياس والتقويم.	٥- ما أهم ٣ خطوات يمكن للمركز اتخاذها للتغلب على هذه التحديات؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٥	٨.٩٪	١٢	تخصيص المزيد من الموارد المالية والبشرية لدعم أنشطة المركز.	
٤	١٢.٦٪	١٧	بناء شراكات قوية مع الجامعات ومراكز البحوث في مجال القياس والتقويم.	
١ مكرر	٣٠.٤٪	٤١	نشر ثقافة التقييم من خلال ورش العمل والمؤتمرات.	
٣	١٧.٨٪	٢٤	تبني برامج تدريب مستدامة لتأهيل الكوادر في مجال القياس والتقويم.	
	١٠٠.٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بأهم ٣ خطوات يمكن للمركز اتخاذها للتغلب على هذه التحديات)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " إعداد استراتيجية وطنية لتطوير مجال القياس والتقويم. " والعبارة التي تنص على " نشر ثقافة التقييم من خلال ورش العمل والمؤتمرات. " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إعداد استراتيجية

وطنية لتطوير مجال القياس والتقييم يُعد بمثابة خارطة طريق لجميع المؤسسات تُساعدُها على نشر ثقافة التقييم وتوفر لها الطرق المتنوعة لذلك من خلال ورش العمل والمؤتمرات. كما جاءت العبارة التي تنص على: " تخصيص المزيد من الموارد المالية والبشرية لدعم أنشطة المركز."، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (١٢) ونسبة مئوية (٨.٩٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة المخصصات المالية للمركز مما يجعل من الصعوبة توفير الموارد البشرية لدعم أنشطة المركز.

ج- نتائج استجابات العينة على محور استراتيجيات إعادة الهيكلة

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث: استراتيجيات إعادة الهيكلة، كما هو موضح في التالي:

❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما هي الاستراتيجيات التي تقترحها لإعادة هيكلة المركز القومي للاختبارات والتقييم بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة التنظيمية؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات الاستراتيجيات التي تقترحها العينة لإعادة هيكلة المركز القومي للاختبارات والتقييم بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة التنظيمية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٠.٤٪	٤١	اعتماد هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف مع التطورات المستقبلية.	١- ما هي الاستراتيجيات التي تقترحها لإعادة هيكلة المركز القومي للاختبارات والتقييم بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة التنظيمية؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٤	١٤.٨٪	٢٠	تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات.	
١ مكرر	٣٠.٤٪	٤١	تحسين التواصل والتعاون بين مختلف إدارات المركز.	
٣	٢١.٥٪	٢٩	الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين وتدريبهم.	
٥	٣.٠٪	٤	تبني أنظمة تقييم أداء مستمرة لضمان التحسين والتطوير المستمر.	
	١٠٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالاستراتيجيات التي تقترحها العينة لإعادة هيكلة المركز القومي

للاختبارات والتقييم بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة التنظيمية)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " اعتماد هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف مع التطورات المستقبلية. "، والعبارة التي تنص على " تحسين التواصل والتعاون بين مختلف إدارات المركز. " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي المرن يكون قابل للتكيف مع التطورات المستقبلية ومواكبة كل جديد، بالإضافة إلى قدرته على تحسين التواصل والتعاون بين مختلف إدارات المركز.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " تبني أنظمة تقييم أداء مستمرة لضمان التحسين والتطوير المستدام. "، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤) ونسبة مئوية (٣٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تبني أنظمة تقييم جديدة مع وجود هيكل تنظيمي جامد قد لا يؤدي إلى تحسين الأداء والتطوير المستدام.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: كيف يمكن للمركز أن يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم والابتكار؟

للقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات كيف يمكن للمركز أن يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم والابتكار؟

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٣.٣٪	٤٥	تطوير أدوات تقييم جديدة تقيس مهارات القرن الحادي والعشرين.	٢-كيف يمكن للمركز أن يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم والابتكار؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٢	٢٧.٤٪	٣٧	تعزيز استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم والتعلم.	
٥	٩.٦٪	١٣	دعم الابتكار في مجال تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس.	
٣	١٧.٨٪	٢٤	المساهمة في بناء قاعدة بيانات شاملة عن مهارات وقدرات خريجي المؤسسات التعليمية.	
٤	١١.٩٪	١٦	إقامة شراكات مع القطاع الخاص لدعم التعليم المستند إلى الابتكار وريادة الأعمال.	
	١٠٠.٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بكيف يمكن للمركز أن يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم والابتكار)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " تطوير أدوات تقييم جديدة تقيس مهارات القرن الحادي والعشرين ". في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى احتواء القرن الحادي والعشرين على العديد من المعارف الجديدة التي تحتاج إلى تطوير أدوات تقييم جديدة تقيس مستوى الحصول على هذه المعارف.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " دعم الابتكار في مجال تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس. "، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (١٣) ونسبة مئوية (٩.٦٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن دعم الابتكار في مجال تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس لا يعتبر الدور الأساسي للمركز.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثالث: ما أهم ٣ معايير يجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي الجديد للمركز؟

للقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات أهم ٣ معايير يجب مراعاتها عند

تصميم الهيكل التنظيمي الجديد للمركز

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٤	٩.٦٪	١٣	الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.	٣- ما أهم ٣ معايير يجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي الجديد للمركز؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
١	٣٠.٤٪	٤١	المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية.	
٣	٢٤.٤٪	٣٣	الشفافية والمساءلة.	
٥	٨.٩٪	١٢	تعزيز العمل الجماعي والتعاون.	
٢	٢٦.٧٪	٣٦	التركيز على تحقيق أهداف التعليم المستدامة ومخرجات التعلم الفعالة.	
	١٠٠.٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بأهم ٣ معايير يجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي الجديد للمركز)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية. " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تمكين هذه الخاصية للهيكل التنظيمي من مواكبة التطورات المستقبلية.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " تعزيز العمل الجماعي والتعاون."، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (١٢) ونسبة مئوية (٨.٩٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي المعاصر هو الأساس ثم يقوم هو بعد ذلك بتعزيز العمل الجماعي والتعاون.

د- نتائج استجابات العينة على محور التقنيات والابتكارات في الاستدامة التنظيمية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الرابع: التقنيات والابتكارات في القياس والتقييم،

كما هو موضح في التالي:

❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما دور التكنولوجيا في تحسين عمليات القياس والتقييم بالمركز

القومي؟

للقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال،

وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات دور التكنولوجيا في تحسين

عمليات القياس والتقييم بالمركز القومي

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٣	٨.٩	٤	أتمتة مهام التقييم وتصحيح الأوراق.	١- ما دور التكنولوجيا في تحسين عمليات القياس والتقييم بالمركز القومي؟ (اختر بديل واحد فقط)
٤	٠	٠	توفير تقييمات سريعة ودقيقة للمتعلمين.	
٤ مكرر	٠	٠	تحليل البيانات وتقديم تقارير مفصلة عن أداء المتعلمين.	
٢	٤٤.٤	٢٠	تعزيز التقييم الذاتي والتقييم التعاوني.	
١	٤٦.٧	٢١	تسهيل الوصول إلى الاختبارات والتقييمات عبر المنصات الرقمية من أي مكان.	
	١٠٠	٤٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بدور التكنولوجيا في تحسين عمليات القياس والتقييم بالمركز

القومي)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " تسهيل الوصول إلى الاختبارات والتقييمات عبر المنصات الرقمية

من أي مكان." في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٢١) ونسبة مئوية

(٤٦.٧٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تقديم التكنولوجيا للعديد من الامتيازات التي يجب مواكبتها ومنها تسهيل

الوصول إلى الاختبارات والتقييمات عبر المنصات الرقمية من أي مكان.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " توفير تقييمات سريعة ودقيقة للمتعلمين"، والعبارة التي تنص على: " تحليل البيانات وتقديم تقارير مفصلة عن أداء المتعلمين." في الترتيب الرابع والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٠) ونسبة مئوية (٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن دقة التقييم هي الأساس ثم يأتي بعدها السرعة فيه.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: ما الابتكارات التي تعتقد أنها يمكن أن تدعم تحقيق أهداف المركز في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟

للقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات الابتكارات التي تعتقد أنها يمكن أن تدعم تحقيق أهداف المركز في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٣.٣٪	٤٥	استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير أدوات تقييم ذكية وشخصية.	٢- ما الابتكارات التي تعتقد أنها يمكن أن تدعم تحقيق أهداف المركز في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٣	٢١.٥٪	٢٩	تطبيق تقنية الواقع الافتراضي والواقع المعزز في عمليات التقييم.	
٥	٣.٠٪	٤	استخدام ألعاب الفيديو التعليمية لتقييم مهارات وخبرات المتعلمين.	
٢	٣٠.٤٪	٤١	الاستفادة من البيانات الضخمة لتحسين تحليلات أداء المتعلمين.	
٤	١١.٩٪	١٦	إنشاء منصات تعليمية تفاعلية تدمج بين التقييم والتعلم لتعزيز التجربة التعليمية.	
	١٠٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالابتكارات التي تعتقد أنها يمكن أن تدعم تحقيق أهداف المركز في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير أدوات تقييم ذكية وشخصية." في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قدرة الذكاء الاصطناعي على تطوير أدوات تقييم ذكية وشخصية.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " استخدام ألعاب الفيديو التعليمية لتقييم مهارات وخبرات المتعلمين." في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤) ونسبة مئوية (٣٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود أدوات أخرى لتقييم مهارات وخبرات المتعلمين.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثالث: ما أهم ٣ مخاطر محتملة لاستخدام التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات أهم ٣ مخاطر محتملة لاستخدام التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٥	٥.٩٪	٨	التحيز في عمليات التقييم.	٣- ما أهم ٣ مخاطر محتملة لاستخدام التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٣	٢١.٥٪	٢٩	صعوبة ضمان أمن البيانات الشخصية للمتعلمين.	
١	٣٠.٤٪	٤١	الفجوة الرقمية بين المتعلمين.	
١ مكرر	٣٠.٤٪	٤١	قلة الوعي بكيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في التقييم.	
٤	١١.٩٪	١٦	مشاكل في الاعتماد على التكنولوجيا تؤدي إلى تقييد القدرة على التقييم الشخصي والإنساني.	
	١٠٠.٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بأهم ٣ مخاطر محتملة لاستخدام التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " الفجوة الرقمية بين المتعلمين."، والعبارة التي تنص على: " قلة الوعي بكيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في التقييم." في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود متعلمين قادرين على التعامل مع الأدوات الرقمية وآخرين ليس لديهم هذه المهارة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " التحيز في عمليات التقييم."، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٨) ونسبة مئوية (٥.٩٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن التحيز في عمليات التقييم قد يؤثر على نتائجه ويجعلها غير دقيقة.

٥- نتائج استجابات العينة على محور الهيكل التنظيمي المقترح

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الخامس: الهيكل التنظيمي المقترح، كما هو موضح في التالي:

❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما نوع الهيكل التنظيمي الذي تعتقد أنه الأنسب للمركز القومي

لتحقيق أهدافه في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات نوع الهيكل التنظيمي الذي تعتقد

أنه الأنسب للمركز القومي لتحقيق أهدافه في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٢	٨.٩	٤	هيكل هرمي تقليدي.	١- ما نوع الهيكل التنظيمي الذي تعتقد أنه الأنسب للمركز القومي لتحقيق أهدافه في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟ (اختر بديل واحد فقط)
٤	٠	٠	هيكل شبكي أو ماتريكس.	
٤ مكرر	٠	٠	هيكل مسطح (Flat Organization).	
١	٨٢.٢	٣٧	هيكل مرن أو ديناميكي.	
٢ مكرر	٨.٩	٤	هيكل قائم على الفرق (-Team Based Structure)..	
	١٠٠	٤٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بنوع الهيكل التنظيمي الذي تعتقد أنه الأنسب للمركز القومي لتحقيق أهدافه في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " هيكل مرن أو ديناميكي."، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٣٧) ونسبة مئوية (٨٢.٢%)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قدرة هذا الهيكل على مواكبة المستجدات والتغيرات المتنوعة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " هيكل شبكي أو ماتريكس."، والعبارة التي تنص على: " هيكل مسطح (Flat Organization)."، في الترتيب الرابع والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٠) ونسبة مئوية (٠%)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود بعض السلبيات في هذه الهياكل مثل ضعف قدرتها على التنظيم والتوجيه، وصعوبة اتخاذ القرارات معها، ومشاكل قد تترتب عليها في التواصل والتنسيق وغيرها.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: ما الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمركز ليتمكن من تحقيق الاستدامة التنظيمية؟

للقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمركز ليتمكن من تحقيق الاستدامة التنظيمية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٣	٪٢١.٥	٢٩	الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.	٢- ما الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمركز ليتمكن من تحقيق الاستدامة التنظيمية؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
١	٪٣٠.٤	٤١	المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية.	
٢	٪٢٧.٤	٣٧	الشفافية والمساءلة.	
٥	٪٨.٩	١٢	تعزيز العمل الجماعي والتعاون.	
٤	٪١١.٩	١٦	ثقافة التقييم والتعلم المستمر.	
	٪١٠٠.٠	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمركز ليتمكن من تحقيق الاستدامة التنظيمية)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية."، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أهمية خصائص المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية في الوقت الحالي.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " تعزيز العمل الجماعي والتعاون."، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (١٢) ونسبة مئوية (٨.٩٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تعزيز العمل الجماعي والتعاون يأتي كنتاج للهيكل المرن.

و- نتائج استجابات العينة على محور دور السياسات والإدارة في دعم الهيكل التنظيمي

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور السادس: دور السياسات والإدارة في دعم الهيكل التنظيمي، كما هو موضح في التالي:

❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما السياسات التي يجب أن يتبناها المركز لدعم الهيكل التنظيمي المقترح وتحقيق أهدافه الاستراتيجية؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات السياسات التي يجب أن يتبناها المركز لدعم الهيكل التنظيمي المقترح وتحقيق أهدافه الاستراتيجية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٣	٪١٨.٥	٢٥	سياسة لتنمية القدرات البشرية وتدريب الموظفين.	١- ما السياسات التي يجب أن يتبناها المركز لدعم الهيكل التنظيمي المقترح وتحقيق أهدافه الاستراتيجية؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
١	٪٣٣.٣	٤٥	سياسة لتطوير وتطبيق التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم.	
٢	٪٣٠.٤	٤١	سياسة لتعزيز ثقافة التقييم والتعلم المستمر.	
٥	٪٣.٠	٤	سياسة لتحسين التواصل والتعاون بين مختلف إدارات المركز.	
٤	٪١٤.٨	٢٠	سياسة لتقييم الأداء والمراجعة الدورية للهيكل التنظيمي والعمليات.	
	٪١٠٠	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بالسياسات التي يجب أن يتبناها المركز لدعم الهيكل التنظيمي المقترح وتحقيق أهدافه الاستراتيجية)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "سياسة لتطوير وتطبيق التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود توجه عالمي في الوقت الحالي نحو تطبيق التكنولوجيا في عمليات القياس والتقييم خاصة وفي كل العمليات عامة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: "سياسة لتحسين التواصل والتعاون بين مختلف إدارات المركز"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤) ونسبة مئوية (٣٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تحقق سياسة تحسين التواصل والتعاون بين مختلف إدارات المركز إلى حد ما. ❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: كيف يمكن للإدارة أن تعزز من مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي المقترح؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات كيف يمكن للإدارة أن تعزز من مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي المقترح

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٪٣٣.٣	٤٥	اعتماد أسلوب القيادة الديمقراطية والتفويض.	٢- كيف يمكن للإدارة أن تعزز من مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي المقترح؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٤	٪١١.٩	١٦	تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	
١ مكرر	٪٣٣.٣	٤٥	توفير بيئة عمل إيجابية داعمة للتعلم والتطور.	
٣	٪١٨.٥	٢٥	متابعة الأداء بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي.	
٥	٪٣.٠	٤	إدخال آليات مرنة لإدارة المشاريع تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص.	
	٪١٠٠.٠	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (كيف يمكن للإدارة أن تعزز من مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي المقترح)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "اعتماد أسلوب القيادة الديمقراطية والتفويض"، والعبارة التي تنص على: "توفير بيئة عمل إيجابية داعمة للتعلم والتطور"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تميز هذا الأسلوب بوجود عدد من القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى وبالتالي يكون هناك مشاركة للمستويات الإدارية المختلفة في صناعة واتخاذ القرار، مما يوفر بيئة عمل إيجابية داعمة للتعلم والتطور. كما جاءت العبارة التي تنص على: "إدخال آليات مرنة لإدارة المشاريع تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤) ونسبة مئوية (٣٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إدخال آليات مرنة لإدارة المشاريع تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص يأتي كنتيجة لاعتماد أسلوب القيادة الديمقراطية والتفويض.

ز- نتائج استجابات العينة على محور تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمركز

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور السابع: تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمركز، كما هو موضح في التالي:

❖ فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما تقييمك للهيكل التنظيمي الحالي للمركز من حيث الكفاءة؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات تقييم الهيكل التنظيمي الحالي

للمركز من حيث الكفاءة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٢	١٧.٨	٨	١. غير فعال للغاية.	١- ما تقييمك للهيكل التنظيمي الحالي للمركز من حيث الكفاءة؟ (اختر بديل واحد فقط)
١	٦٤.٤	٢٩	٢. غير فعال إلى حد ما.	
٥	٠	٠	٣. فعال بشكل متوسط.	
٣	٨.٩	٤	٤. فعال إلى حد كبير.	
٣ مكرر	٨.٩	٤	٥. فعال للغاية.	
	١٠٠	٤٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بما تقييمك للهيكل التنظيمي الحالي للمركز من حيث الكفاءة)،

ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: " غير فعال إلى حد ما."، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٢٩) ونسبة مئوية (٦٤.٤٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى حاجة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز إلى التطوير من حيث الكفاءة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: " فعال بشكل متوسط."، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٠) ونسبة مئوية (٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ضعف كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز وحاجته إلى التطوير.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثاني: ما تقييمك للهيكل التنظيمي الحالي للمركز من حيث المرونة؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات ما تقييمك للهيكل التنظيمي

الحالي للمركز من حيث المرونة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٢	١٧.٨	٨	١. غير مرن للغاية.	٢- ما تقييمك للهيكل التنظيمي الحالي للمركز من حيث المرونة؟ (اختر بديل واحد فقط)
١	٤٦.٧	٢١	٢. غير مرن إلى حد ما.	
٢ مكرر	١٧.٨	٨	٣. مرن بشكل متوسط.	
٢ مكرر	١٧.٨	٨	٤. مرن إلى حد كبير.	

٥	٠٠٠	٠	٥. مرن للغاية.
	١٠٠	٤٥	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق والخاص (بما تقييمك للهيكل التنظيمي الحالي للمركز من حيث المرونة)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "غير مرن إلى حد ما"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٢١) ونسبة مئوية (٤٦.٧٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى حاجة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز إلى التطوير من حيث المرونة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: "مرن للغاية"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٠) ونسبة مئوية (٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ضعف مرونة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز وحاجته إلى التطوير.

❖ فيما يتعلق بالسؤال الثالث: ما أهم مؤشرات نجاح عملية إعادة هيكلة المركز؟

للقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات ما أهم مؤشرات نجاح عملية إعادة هيكلة المركز

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٢٤.٤٪	٣٣	تحسين كفاءة وفعالية العمليات.	٣- ما أهم مؤشرات نجاح عملية إعادة هيكلة المركز؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٤	٢٠.٧٪	٢٨	تعزيز رضا الموظفين والمتعاملين.	
١ مكرر	٢٤.٤٪	٣٣	تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز.	
١ مكرر	٢٤.٤٪	٣٣	زيادة المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية.	
٥	٥.٩٪	٨	تحسين صورة المركز وسمعته.	
	١٠٠.٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (ما أهم مؤشرات نجاح عملية إعادة هيكلة المركز)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "تحسين كفاءة وفعالية العمليات"، العبارة التي تنص على: "تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز"، العبارة التي تنص على: "زيادة المرونة والتكيف مع التطورات المستقبلية"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٣٣) ونسبة مئوية (٢٤.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قدرة هذه المؤشرات على نجاح عملية إعادة هيكلة المركز.

كما جاءت العبارة التي تنص على: "تحسين صورة المركز وسمعته"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٨) ونسبة مئوية (٥.٩٠٪).

❖ فيما يتعلق بالسؤال الرابع: ما أهم التغييرات التي تقترحها لتعزيز كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات ما أهم التغييرات التي تقترحها لتعزيز كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
٥	٥.٩٪	٨	إعادة هيكلة الإدارات والأقسام.	٤- ما أهم التغييرات التي تقترحها لتعزيز كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٣	٢٠.٧٪	٢٨	تبسيط العمليات وتقليل البيروقراطية.	
٢	٢٧.٤٪	٣٧	استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة المهام.	
١	٣٠.٤٪	٤١	تطوير مهارات وقدرات الموظفين.	
٤	١٥.٦٪	٢١	تحسين نظام المكافآت والحوافز.	
	١٠٠٪	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (ما أهم التغييرات التي تقترحها لتعزيز كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "تطوير مهارات وقدرات الموظفين"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤١) ونسبة مئوية (٣٠.٤٠٪)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تطوير مهارات وقدرات الموظفين يمكنهم من أداء المطلوب منهم بكفاءة مما يعزز كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للمركز. كما جاءت العبارة التي تنص على: "إعادة هيكلة الإدارات والأقسام"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٨) ونسبة مئوية (٥.٩٠٪).

❖ فيما يتعلق بالسؤال الخامس: كيف يمكن للمركز التخفيف من مخاطر مقاومة التغيير من قبل الموظفين خلال عملية إعادة الهيكلة؟

لوقوف على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات هذا السؤال، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل اختيار من اختيارات كيف يمكن للمركز التخفيف من مخاطر مقاومة التغيير من قبل الموظفين خلال عملية إعادة الهيكلة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الاختيارات	السؤال
١	٣٣.٣%	٤٥	إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ.	٥- كيف يمكن للمركز التخفيف من مخاطر مقاومة التغيير من قبل الموظفين خلال عملية إعادة الهيكلة؟ (اختر ٣ بدائل فقط)
٤	١٢.٦%	١٧	توفير برامج توعية وتدريب للموظفين.	
٢	٢٣.٧%	٣٢	التواصل الفعال مع الموظفين وشرح أهداف إعادة الهيكلة.	
٥	١١.٩%	١٦	معالجة مخاوف الموظفين بشكل سريع وفعال.	
٣	١٨.٥%	٢٥	تقديم حوافز للموظفين الذين يتكيفون مع التغيير بنجاح.	
	١٠٠.٠%	١٣٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق والخاص (بكيف يمكن للمركز التخفيف من مخاطر مقاومة التغيير من قبل الموظفين خلال عملية إعادة الهيكلة)، ما يلي:

جاءت العبارة التي تنص على: "إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ"، في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (٤٥) ونسبة مئوية (٣٣.٣٠%)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ، يُمكن للمركز التخفيف من مخاطر مقاومة التغيير من قبل الموظفين خلال عملية إعادة الهيكلة.

كما جاءت العبارة التي تنص على: "معالجة مخاوف الموظفين بشكل سريع وفعال"، في الترتيب الخامس والآخر من حيث درجة الأهمية في هذا السؤال بتكرار (١٦) ونسبة مئوية (١١.٩٠%)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ يترتب عليها بشكل كبير معالجة مخاوف الموظفين بشكل سريع وفعال.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

أهم النتائج: توصلت نتائج البحث إلى:

تحديد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية منها:

- التنافسية العالمية:

• من خلال المنافسة العالمية بين المخرجات التعليمية في المراكز البحثية وبين غيرها من المراكز.

- التحول من شركات تعليمية متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة ومتعددة الجنسيات تعمل داخل المؤسسة التعليمية الواحدة.
 - التحول نحو اقتصاديات المعرفة، فرأس المال الفكري أصبح أثنى أصول المؤسسات، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة
 - التنافسية، من خلال زيادة مرونة الأنظمة لتلبي رغبات العملاء المتجددة والمتسارعة.
 - تحول المتعلم من متعلم محلي إلى متعلم عالمي
 - تحول المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد الخريج يواجه السوق المحلي فقط بل عليه المنافسة دولياً
- مستويات البطالة المرتفعة

من خلال ضعف قدرة الأنظمة المراكز البحثية في تزويد الخريجين بالمهارات الملائمة لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.

- الفقر المعرفي:

الاعتماد على برنامج التقييم الدولي PISA والاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS يمكنها التنبؤ بمعدلات النمو الاقتصادي على نحو يفوق بكثير متوسط درجات المدرسة؛ فحدوث زيادة مقدارها انحراف معياري واحد في درجات الطلاب في القراءة والحساب يرتبط على سبيل المثال بحدوث زيادة كبيرة جداً نسبتها نقطتان مؤويتان في معدل النمو السنوي متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي

توصيات البحث

في ضوء ما توصل اليه البحث من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بالمخرجات التعليمية لتحقيق التنافسية العالمية والمحلية
- التحالف بين الشركات التعليمية لتكوين شراكة موحدة تستطيع ان تنافس الشركات العالمية
- العمل على تحقيق متطلبات سوق العمل المحلي والدولي
- التوسع في عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تدعم الاستدامة التنظيمية
- عقد بروتوكولات تعاون بين المراكز البحثية المختلفة لعقد برامج تدريبية خاصة بالاستدامة التنظيمية والتأكد من جودة المدارس على المنافسة المحلية والدولية

مقترحات البحث:

- اجراء دراسة مماثلة للكشف عن المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الاستدامة التنظيمية في التعليم العام المصري
- اجراء دراسة مقارنة عن واقع ممارسة الاستدامة التنظيمية في مدارس التعليم الخاص والتعليم العام
- اجراء دراسة عن علاقة الاستدامة التنظيمية بإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية

مراجع البحث:

- أحمد، محمد غانم (٢٠١٣)، تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، ع ٥، ص ص ٦٨-١٣٠.
- اشتوي، محمد عمر أحمد (٢٠١٧)، درجة ممارسة مديري التربية والتعميم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - كلية التربية.
- الحدراوي، حميد ، وآخرون، (٢٠١٨) ، " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٤٩ ، ص ص ١٨٥ - ٢١

- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ١. ص ص ٤٧١-٤١٩
- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ١. ص ص ٤٧١-٤١٩
- الصعيدي، علي عبد الرحيم والفار، شادي محمد (٢٠٢٠): تصور مقترح قائم على الشراكة بين كلية التربية والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي لتحسين الممارسات التقويمية لمعلمي العلوم والرياضيات، أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم، كلية التربية جامعة الأزهر، مج ٤، ص ص ٣٩٢-٤٤٨.
- الطبلوي، نجوى عبد الله (٢٠١٨)، الكفاءة البيئية لمنظمات الأعمال: مدخل لتحقيق الاستدامة البيئية، المؤتمر الدولي التاسع للتنمية والبيئة في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث البيئية - جامعة أسيوط.
- عامر، طارق عبد الرؤف، المصري، وايهاب عيسى (٢٠٢٠): الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، دراسة تحليلية، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عبد السلام، هبة محمد (٢٠١٣) مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعليم المهني والتقني، أعمال المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ص ١-٢٤
- عيسى، حجاب وآخرين (٢٠١٧)، التنمية المستدامة: المبادئ الأبعاد والأشكال والتحديات، المؤتمر العلمي الثاني: أثر مناخ الاستثمار وتحقيق التنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مايو، ص ص ٧-١٩
- محمد، عايض خلف (٢٠١٦) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراه) كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- محمد، عمر أحمد (٢٠١٧)، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمود، محمد محمد (٢٠١٨)، دور الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الإعدادية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- مركز دعم واتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء، خطة التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠-٢٠

- المصري، سعيد (٢٠٢١)، التعليم وتحديات التنمية المستدامة، مجلس الوزراء - مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٩ سبتمبر، ص ٣.
- مصطفى، محمد عبد المنعم (٢٠٢٠) أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، جامعة عين شمس، ع ٣، ١٢٩-١٥٠
- مليحة، محمود فايز محمود (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فمستطين، غزة
- المنير، عبد العليم المنير (٢٠١٤)، التعليم من أجل التنمية المستدامة في منهج رياض الأطفال، عمان، الأردن، مركز ديونو الشرق الأوسط.
- مهدي، سهر غيلان (٢٠١٤) "دراسة تحليلية لأهم مؤشرات التنمية المستدامة في البلدان العربية والمتقدمة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل، ١٨ سبتمبر.
- هاشم، فوزي (٢٠١٢): بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، بيروت، لبنان، دار الكتب الجامعية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩)، مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م
- يس، دلال (٢٠١٥)، سيناريوهات التعليم من أجل التنمية المستدامة، القاهرة، دار الفكر العربي، <https://www.capmas.gov.eg/accessdate>
- يونس، أماني محمد (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية بغزة
- اليونسكو (٢٠٢٠): التدريب على القيادة في التعليم من أجل التنمية المستدامة للشباب العربي.
- اليونسكو، تدريب على القيادة في التعليم من أجل التنمية المستدامة للشباب العربي ٢٠١٩/٩/٢

- Avery C. Gayle, Bergstein Harald, (2021) "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", Strategy & Leadership, Vol. 39, pp:5–15
- Akhtar, Sohail et al. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability: The Islamic perspective. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. 13, No. 2. 163–170
- Anderson,(2016) "The critical importance of sustainability risk management." Risk Management. Vol. 53,
- Avery C. Gayle, Bergstein Harald, (2011) "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", Strategy & Leadership, Vol. 39, pp:5–15
- Bieker, Thomas (2019). Sustainability management with the Balanced Scorecard, Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (I Woe–HSG). International Summer A Academy on Technology Studies – Corporate Sustainability. 9..
- Bouckaert, Geert; Troupin, Steve (2016). Public Administration and the Sustainable Development Goals. Submitted to the 15th session of the United Nations Committee of Experts in Public Administration, International Institute of Administrative Sciences, At New York, April, pp.5–6.
- Haan Timo de, et al.,(2015), Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises, from Russell Reynolds Associates Sustainable leadership,
- Hargreaves Andy, Fink Dean, (2014) “The Seven Principles of Sustainable Leadership.” Educational Leadership, Vol. 61, pp: 8–13
- Hargreaves Andy, Fink Dean, (2014) “The Seven Principles of Sustainable Leadership.” Educational Leadership, Vol. 61 pp: 8–32
- Hind& Lenssen, (2009) “Developing leaders for sustainable business.” Corporate Governance, Vol. 9, 2009 , pp:7–20

- Hyung-Woo Lee, (2017). "Sustainable leadership: an empirical investigation of its effect on organizational effectiveness.", International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol.20, pp:419-453
- Neubert, Mitchell J. & Dyck, Bruno (2016). Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue. Management Decision. Vol. 54, No. 2. 304-320
- van Marrewijk, Werre , (2019) "Multiple Levels of Corporate Sustainability." Journal of Business Ethics, Vol. 44, , pp. 107-119
- AUGUSTO, FLAVIO (2008), Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4. 962-979.