

آليات مقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة

إعداد

أحمد جمعة قنديل محمد

أ.م.د./ سميحة علي مخلوف
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد

المتفرغ - كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د./ أحمد عبد النبي عبد العال خلاف
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى طرح آليات مقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة من خلال التعرف على الأسس النظرية للقيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية. والكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توظيف أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (453)، فردًا من قيادات إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وجاءت نتائج الدراسة في أسئلتها الميدانية كالتالي: إن واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، جاء بنسبة مئوية (47.80%)، وبمتوسط حسابي عام (1.43 من 3) وهو منخفض. وتقدم البحث الحالي بمجموعة من المقترحات لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

Search Summary:

The Current Research Aims to Present Proposed Mechanisms for Developing Human and Material Resources in First-year Basic Education Schools in Egypt in Light of the Sustainable Leadership Approach by Identifying the theoretical foundations of Sustainable Leadership in Educational Institutions. And Revealing the Reality of Developing Human and Material Resources in Schools of the First Cycle of Basic Education in Egypt. To Achieve the Objectives of the Study, the Descriptive Approach was Used, and the Questionnaire Tool was Employed, and the study sample amounted to (453) individuals from the Leadership of the administration of the first cycle of basic education. The Results of the study in its field questions were as follows: The Reality of Developing human and material resources in the schools of the first Cycle of basic education. In Egypt, in light of the sustainable Leadership Approach, Came in a Percentage(47.80%), with a general arithmetic average of (1.43 out of 3), which is low. The current research presents a set of Proposals for Developing human and material resources in first-cycle Basic Education Schools in Egypt in Light of the Sustainable Leadership.

Keywords: Human and Material Resources - Sustainable Leadership.

المقدمة:

يشهد العالم في الألفية الثالثة تغيرات وتحولات سريعة وشاملة، جعلت المؤسسات التعليمية تعيش حياة حافة بالتغيرات سواء المحلية أو العالمية، وأصبحت القيادة من أهم أساليب التطوير والتحسين لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاهتمام بالموارد البشرية والمادية والاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومواكبة التطورات العصرية، وملاحقة التغيرات والاستفادة منها.

وفي ظل هذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي الذي تواجهه المجتمعات، فإن المؤسسات التعليمية تتعرض إلى الضغوط المتنامية من أجل زيادة

تحسين نوعية المخرجات التي تقدمها، والتكيف مع الواقع الذي فرضته التطورات الحديثة، والذي يتطلب وجود قيادات ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث التطور الشامل في جميع جوانب العملية التعليمية، ولذلك كان الاتجاه نحو القيادة المستدامة والتي تُعد من المداخل العلمية الحديثة التي يتم استخدامها في العصر الحالي لمعالجة التحديات والعقبات التي تعاني منها الأنماط التقليدية للقيادة؛ حيث إن الأنماط التقليدية لم تعد ذات فعالية في مجابهة التحديات الكبيرة والعقبات المتزايدة التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

فالقيادة المستدامة توجه المؤسسات التعليمية نحو أهمية التحول من التركيز التقليدي للتعليم إلى التوسع في الأنظمة والضوابط الإدارية والقيادية المستدامة في إدارة التعليم والعملية التعليمية، وذلك من خلال اتباع منهج طويل الأجل يجعل تنمية المدراء والإداريين في المؤسسات التعليمية جزءًا من عملية التطوير التنظيمي، والتحقق من أن تكون كافة عناصر التنظيم داخليًا وخارجيًا في المؤسسات التعليمية مستدامة. مما يسهم في تحسين الأداء ومخرجات التعليم إلى جانب دعم زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية (الحدراوي والجنابي والميالي، ٢٠١٨، 185).

وتشير القيادة المستدامة إلى العمليات التي يقوم بها القادة وواضعوا السياسات والأكاديميون من أجل تنفيذ سياسات التنمية المستدامة والمبادرات الأخرى داخل مؤسساتهم كما تهتم القيادة المستدامة بعدم استنزاف الموارد البشرية والمادية، (Eustachio et al., 2020, 1) للمؤسسات بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية والضارة على المؤسسة والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المؤسسة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة الأمر الذي يؤكد على أن نمط القيادة المستدامة يسعى نحو تحقيق الاستدامة بين كافة أفراد المؤسسة، كما يستهدف المحافظة على الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة (علي، ٢٠٢٢، ٣٦٦)،

والعنصر البشري في أي مؤسسة علي مختلف مستوياتها الإدارية يُعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها، ومن ثم ينبغي علي الإدارة حسن تنمية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسئولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي، وبذلك تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية - من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كافة المجالات كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة علي استمرارها وبقائها، وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة. كما تعبر الموارد البشرية والمادية عن الثروة الأساسية في المؤسسات التعليمية علي اعتبار أنها تمثل العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية أو الخدمية، كما أنها تضم كل العاملين بها مهما تنوعت مهاراتهم، واختلفت أعمالهم، وتباينت جنسياتهم (حجي، 2019، 97)، ويرتكز بقاء المؤسسات واستمرارها في الأجل البعيد على قدرتها لإيجاد الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز على توظيف موارد المؤسسة وقابليتها الجوهرية لتلبية حاجات العاملين بمستوى عال من الكفاءة في عملياتها التشغيلية وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية (عامر، 2020، 215).

مشكلة البحث:

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتطوير منظومة التعليم بمصر عامة، ومنظومة إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة، إلا أن واقع منظومة إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، يوجد به العديد من المشكلات ويتضح ذلك من نتائج بعض الدراسات والبحوث من خلال الدراسات والبحوث السابقة، كما جاء في: دراسة (مشعل خالد اسماعيل، 2016)، ودراسة (ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله، 2019)، يشير إلى وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور، وتتمثل في غياب

الأساليب الإدارية الحديثة، نقص البرامج التدريبية التي توجه للمدربين، وضعف قنوات الإتصال بين أفراد منظومة إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، الفردية في اتخاذ القرارات وقلة إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد والعاملين، قلة وجود رؤية واضحة لسياسات التعليم، جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات التي يواجهها المدربين، افتقار إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للتوجيه والمتابعة الفعالة المستمرة من أجل تصحيح المسار، وتعديل مايقع من انحرافات في الإدارة.

إلا أن العديد من الدراسات أكدت على أن درجة توفر مهارات القيادة المستدامة لدى القيادات في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة متوسطة كدراسة (الحازمي، ٢٠٢٢)، وأكدت دراسة (الراشد، 2023)، إن واقع أداء القيادات المدرسية لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، وأظهرت دراسة (محمد، 2023) أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات التربوية على الاستثمار الأمثل للفرص، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع. وأضاف دراسة (المطيري، 2019)، على ضرورة تعزيز مستوى تطبيق قيادات المؤسسات التعليمية للقيادة المستدامة من خلال توفير الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات فيما يتعلق بالقيادة المستدامة، كما أوصت دراسة (سفر، ٢٠٢١) على تبني تصور مقترح لتطوير القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية مما يسهم في رفع مستوى أداء القيادات لمهامهم. ومن هذا المنطلق جاءت أهمية هذا البحث للوقوف على وضع آليات مقترحة لتنمية الموارد

البشرية والمادية بمدار الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمص على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

أسئلة البحث: سعى البحث الحالي للإجابة على الأسئلة التالية:

ما الأسس النظرية للقيادة المستدامة ودورها في تنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية؟

ما واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ما الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة؟

أهداف البحث: سعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على الأسس النظرية للقيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية ودورها في تنمية الموارد البشرية والمادية.

التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

تقديم المقترحات لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي في:

الأهمية النظرية: يكتسب البحث أهميته النظرية من:

أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو نمط القيادة المستدامة والذي يُعد من الموضوعات البارزة والمطروحة على الساحة التربوية، كما يُعد مطلبًا وطنيًا يمكن من خلاله

تحسين كيان ومكانة منظومة إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتحقيق رضا المستفيدين منها.

وتبرز الأهمية من الأثر الذي قد يسهم به البحث من خلال عرض الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تتناول القيادة المستدامة وتوضيح دورها تجاه تنمية الموارد البشرية والمادية. يُؤمل أن يقدم البحث إضافة علمية لمنظور القيادة المستدامة وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية: يكتسب البحث أهميته التطبيقية من:

كونها وصف لواقع تطبيق القيادة المستدامة بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر.

تقديم بعض التوصيات لتفعيل عملية التطبيق والتي بدورها قد تساهم في تطوير عمليات القيادة المتبعة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر. كما يمكن أن يستفيد القائمين على إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر من نتائج الدراسة، وكذلك القائمين على عملية التدريب من خلال تقديم برامج تدريبية لقيادات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر على مهارات هذا النمط من القيادة وكيفية تنمية الموارد البشرية والمادية.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي لأنه يُعد من أكثر مناهج البحث ملاءمة لدراسة مشكلة البحث الحالي، واعتمد البحث علي الاستبانة لجمع الحقائق والبيانات المتعلقة بمشكلة البحث لأنها من أكثر أدوات البحث ملاءمة لجمع الحقائق والبيانات في مجال العلوم الإنسانية، وتم توظيف أداة الاستبانة.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على تناول دراسة تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على القائمين على القيادات المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر وهم: (مدير ووكيل مديرية تعليمية - مدير ووكيل إدارة تعليمية - مدير ورئيس قسم التعليم الابتدائي - مدير ووكيل مدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - معلم أول ابتدائي).

الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على محافظات (الفيوم- القاهرة- الإسكندرية - المنيا).

الحد الزمني: استغرق تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (الدراسة الميدانية)، الفترة من 2024/7/1 إلى 2024/9/30م.

مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية والمادية:

Development of Human and Material Resources.

يعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية Human Resources بأنها تمثل: جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المؤسسة (التويجري، محمد إبراهيم، البرعي، محمد عبدالله، 2004، 67)، وتعرف التنمية البشرية والمادية بأنها مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية وتحقيق أهداف المؤسسة (أبو شيحة، نادر، 2000، 19).

ويرى البعض أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة (عبدالرحمن، توفيق، 2004، 133).

يشير مصطلح "الموارد البشرية والمادية" إجرائيًا: إلى أي شئ يمكن استخدامه لتحقيق هدف، ويشمل ذلك الموارد البشرية مثل الموظفين والمديرين، والموارد المالية مثل النقد والاستثمارات، والموارد المادية مثل المواد الخام أو المباني والبنية التحتية أو معدات التصنيع.

القيادة المستدامة: Sustainable Leadership

القيادة المستدامة: تعرف بأنها: القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة (Avery, GCsteiner, H, Berg, 5, 2011)

ويقصد بالقيادة المستدامة إجرائيًا: Sustainable Leadership في هذا البحث بأنه أسلوب قيادي هدفه التطوير المستمر والأهتمام بالأفراد والموارد المالية والبيئية والمجتمع والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى لتحقيق استدامة المؤسسات التعليمية.

البحوث والدراسات السابقة:

اعتمد البحث الحالي على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

أولاً: البحوث والدراسات العربية:

1-دراسة محمود، أشرف محمود أحمد (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة جنوب صعيد مصر (قنا - الأقصر - أسوان) من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام جاءت بدرجة متوسطة، كما تم ترتيب أبعاد القيادة المستدامة تنازلياً من وجهة نظر العينة كما يلي: وضع الرؤية طويلة

الأمد، يليها تبني ورعاية الابتكار والإبداع، ثم تعزيز السلوك الأخلاقي، ثم تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية، ثم التعلم في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2-دراسة: الراشد، نورة أحمد عبد العزيز(2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، والكشف عن واقع أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم المقترحات لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توظيف أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٢٦٩) معلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في: إن واقع أداء القيادات المدرسية لأبعاد القيادة المستدامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣١) من (٣)، تمثلت في البُعد الرابع الممارسات الاخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٧) من (٣)، يليها البُعد الأول: استدامة الموارد البشرية والمادية بمتوسط حسابي (بلغ ٢,٢٥) من (٣) يليها البُعد الثالث: استدامة القيادة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣) من (٣) وأخيرًا جاء البُعد الثاني: المسؤولية البيئية والمجتمعية بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٩) من (٣).

3-دراسة: محمد، رانيا كمال أحمد(2023) هدف هذا البحث إلى تعرف واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) عضوًا، للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١م، واستخدمت الاستبانة، وأظهرت الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضا، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للفرص،

وذلك من خلال تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع.
ثانياً: البحوث والدراسات الأجنبية:

1-دراسة: (Shaw, 2018) التي هدفت إلى التحقق من آراء خبراء التدريب على القيادة فيما يتصل بالمهارات، والمعارف والأنشطة الراهنة للقادة المستدامين، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية الممكنة للقادة المستدامين بغرض المساعدة في إعداد البرامج التدريبية والقادة المستدامين والناجحين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب ملفي المعدل كأداة للدراسة للمساعدة في استكشاف آراء الخبراء بشأن القادة المستدامة وشارك في الدراسة (١٠) مدربين بالولايات المتحدة الأمريكية أجابوا عن ثلاثة أدوات لجمع البيانات هي: أسئلة مفتوحة النهاية، ومسح تصنيفي وتقديري لتحديد توافق الآراء بين هؤلاء الخبراء فيما يتعلق بالقيادة المستدامة الحالية والمستقبلية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القادة المستدامين الراهنين يركزون على العناصر الفاعلة الداخلية والخارجية، بما في ذلك مفاهيم التعاون والتنوع، والعمل الجماعي، بدلاً من العمل على تحقيق التوازن بين الركائز الأساسية الأربعة للقيادة المستدامة، وأنه في المستقبل، ستصبح اعتبارات من قبيل التنمية التقنية والشخصية محور ارتكاز هام للقيادة المستدامة بحسب ما يرى فريق الخبراء الذين جرى استطلاع آراءهم في هذه الدراسة.

2-دراسة: (Gerar, 2020) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القيادة المستدامة داخل قطاع التعليم العالي الاسكتلندي، وفحص تصورات القادة حول تحديات وآفاق القيادة المستدامة داخل التعليم العالي الاسكتلندي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: تُعد الثقافة الركيزة الأساسية للقيادة المستدامة، وأن نهج القيادة المستدامة في التعليم العالي الاسكتلندي قد تبني العناصر التمكينية الرئيسية لخلق ثقافة تعزز نهج القيادة المستدامة، من خلال: تضمينها في

جميع أنحاء المؤسسة؛ وتبنيها من قبل القادة في جميع أنحاء المؤسسة، كما أنها عززت ثقافة الفهم المشترك لمتطلبات القيادة المستدامة، ووفرت فرصًا للتطوير لجميع العاملين، وأكدت على الشفافية، ووضعت أهدافًا قصيرة وطويلة الأجل، وعززت بيئة داخلية جماعية لتلبي احتياجات و آراء أصحاب المصلحة.

3-دراسة: (Iqbal et al, 2020) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين النفسي بالقيادة المستدامة والأداء المستدام في بعض المؤسسات الصغيرة بماليزيا وأندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن القيادة المستدامة لها تأثير كبير على السلامة النفسية، ولها تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء المستدام من خلال الشعور بالأمان النفسي الذي يزداد مع التمكين النفسي، مع توفير بيئة آمنة نفسيًا تشجع على تبادل المعرفة، وتحسين الأداء المستدام في ظل وجود قيادة مستدامة، كما أن بيئة العمل الآمنة نفسيًا تتحقق بوجود قادة تدعم العاملين معهم، ويعززون ثقافة مشاركة الأفكار، كما تعزز القيادة المستدامة الإبداع ومهارات حل المشكلات والتعلم؛ لتعزيز بيئة عمل تتسم بالأداء المستدام.

التعليق على البحوث والدراسات السابقة:

تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للقيادة المستدامة وتطبيقها بالمؤسسات التعليمية، واستخدم معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، بينما اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، واستفاد البحث من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وتحديد مشكلة البحث والتوصل إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

خطوات السير في البحث:

الخطوة الأولى: الأسس النظرية للقيادة المستدامة ودورها في تنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية.

الخطوة الثانية: الدراسة الميدانية.

الخطوة الثالثة: الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

ويتم تناول هذه الخطوات بالتفصيل كما يلي:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة المستدامة ودورها في تنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية.

يتناول الإطار النظري الأسس النظرية والفكرية التي تساعد في فهم وتحليل موضوع البحث، إذ يعرض الإطار النظري مفهوم القيادة المستدامة، وأهميتها، وأبعادها.

أولاً: مفهوم القيادة المستدامة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة المستدامة؛ حيث إن العديد من الدراسات اهتمت بوضع تعريف لها، ويُعد "هارجريفز" من الرواد في هذا المجال من خلال كتابه "القيادة المستدامة" الذي وضح فيه تعريف ومبادئ القيادة المستدامة، فقد عرفها بأنها "القيادة التي تساهم في تنمية التعلم العميق بطريقة تؤدي إلى أحداث تأثيرات إيجابية في كافة المعنيين بالأمر في المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر ومستقبلاً". (A Hargreaves, 224,2007).

تعرف القيادة المستدامة على أنها منظور إداري يهدف إلى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة بالمؤسسات التعليمية، وتقليل التنقل غير المرغوب للموظفين. ويتمثل الهدف الرئيس للقيادة المستدامة في إحداث التوازن ما بين الاهتمام بالأفراد والعوائد المالية والبيئة خلال فترة وجود المنظمة (S,Kalkavan,207,2015).

بينما يعرف سيماتسكين وآخرون Simaskine, Others القيادة المستدامة على أنها المسؤولية عن الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمع استنادا إلى مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سباق المجموعة والمنظمة والمجتمع من خلال ترويج وتطبيق أفكار الاستدامة ونشر مبادئ التنمية المستدامة استنادا إلى التدريس والتعلم والتعبير الذاتي الإنساني وحماية البيئة" (L. Simanskiene &)

Others: 658,2016

و من خلال استعراض التعريفات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة المستدامة يرى الباحث أن القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية يمكن أن تتميز بأنها:
1- عملية تعاونية يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة التعليمية بكامل طاقمها التعليمي (معلمين - متعلمين - عاملين)، فهي تركز على جميع عناصرها بما في ذلك المناهج وعملية التعليم من أجل تحقيق التعلم العميق وتعمل على تنمية مهارات التعلم مدى الحياة.

2- تعد القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية قيادة مرشدة ومستثمرة لأنها تعمل على ترشيد وحسن استغلال الموارد المادية والمعرفية وتضع في حسابها متطلبات وحاجات الأجيال القادمة.

3- تبحث دائماً عن الابتكار والحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجهها ولا تقتنع بالحلول الآنية التي قد تحل المشكلة مؤقتاً ولكنها قد تخلق مشكلات أكبر في المستقبل.

4- تهتم القيادة المستدامة بالأهداف طويلة الأمد (رؤية مستقبلية)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف متوسطة وقصيرة الأمد أيضاً.

5- القيادة المستدامة ممارسات يقدمها القادة لكي تلهم الناس وتدعم العمل نحو مستوى أفضل، وتحسين النتائج، وإحداث تغيير عميق.

6-قيادة لديها القدرة على التطوير والتواصل ووضع رؤية لتحسين منظومة المؤسسات التعليمية، وذلك بحشد طاقات أعضاء متباينين من الموظفين حول أهداف مشتركة.

ثانياً: أهمية القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية.

تكمن أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي في أنها ضرورية للحفاظ على الثقافة المدرسية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المدرسي، كما تعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة ورسالتها، كما أنها عامل هام وأساسي للنمو الأكاديمي للطلاب وكذلك النمو المهني للمعلمين (John W Cook, 12-13, 2014)، حيث إنها نمط قيادي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن، بحيث أنها مسئولية مشتركة بين القائمين على العمل، وأنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية دون مبرر يستدعي لذلك، بل تهتم وتبتعد عن الحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، من خلال ارتباطها الفعال مع القوى التي تؤثر بها، وبناء بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذي يؤدي إلى إنتاج الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك (محمود، 2021، 110).

تشير دراسة (Kantabutra & Avery, 35, 2011) إلى أن القيادة المستدامة تسهم في ازدهار المنظمة على المدى الطويل، وتعزز من رضا العملاء، وتدر عوائد مالية كثيرة مع خفض تكلفة المنتج، فضلاً عن أنها تحسن من سمعة المؤسسة التجارية، وتجعلها أقل عرض لتأثير الأحداث والمخاطر السلبية، كما تتبنى القيادة المستدامة سياسة الاحتفاظ بالعاملين مع تطوير فرعية وتنمية معارفهم ومهاراتهم. وتشير دراسة (Yue, X, Feng.Y. & Ye X, 194, 2021) إلى أن للقيادة المستدامة دورًا مهمًا في تنمية وتطوير مهارات وقدرات جميع العاملين بالمؤسسة، وتنمية وتشجيع القدرات القيادية بين المعلمين، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية

مستدامة، فضلاً عن تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسات.

كما تؤدي القيادة المستدامة دوراً مهماً في اعتماد ممارسات الاستدامة داخل المنظمات، من خلال خلق ثقافة تُعزز القيم المشتركة، وتؤثر على السلوك الأخلاقي للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتُعزز علاقة المنظمة مع الأطراف المعنية، فضلاً عن تعزيز الموارد الداخلية للمؤسسة؛ من أجل إيجاد حلول للتحديات الاجتماعية والبيئية المحيطة بالمؤسسة، (Armani, A. B, Petrini, M, and Santos, A. C 22, 822, 2020),

وتكمن أهمية القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية في العمل على تحسين وتطوير الأداء وتقديم نموذج القدوة الحسنة بين العاملين، مع التأكيد على مراعاة الجانب الأخلاقي والسماح للعاملين بإطلاق القدرات الكامنة لديهم، وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية لا سيما في الوقت الذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية (محمد، محمد مسلم، 2022، 389)، وتجسد القيادة المستدامة في السياق التعليمي مفهوم القيادة للتعلم والقيادة للعناية بالآخرين؛ حيث تسهم في الحفاظ على الممارسات التعليمية التي من شأنها أن تعزز وتحمي الحياة البشرية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة تعليمية من شأنها تعزيز الاهتمام بالاستدامة، وصياغة رؤية مشتركة لتشكيل محتوى ومضمون الاستدامة داخل المطبات المنظمات التعليمية (Silalaiy, K, Ratanaolarn, T, and Thawisook, M, 15, 2018),

ومن ناحية أخرى تتضح أهمية القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:
(Sooksankantabutra & Molraudee Saratum, 632, 2013)

- أنها ضرورية للحفاظ على الثقافة المدرسية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المدرسي.
 - مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.
 - أنها عامل مهم في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني لأعضاء المجتمع المدرسي.
 - أن قدرة القائد المستدام في جعل أعضاء المجتمع المدرسي لديهم مسئولية مشتركة، يعد عنصراً مهماً في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.
 - تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة.
- ثالثاً: أبعاد القيادة المستدامة**
- تتعدد أبعاد القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية، وبعد الأطلاع على جميع الأدبيات والدراسات السابقة، اعتمد البحث الحالي على الأبعاد التالية:
- 1- تنمية الموارد البشرية والمادية**

Development of human and material resources.

تعد الموارد البشرية في المنظمات المستدامة الأكثر أهمية، فهي تنظر إليها باعتبارها أصولاً يجب رعايتها والحفاظ عليها، ولا يمكن تبديلها أو الاستغناء عنها كما أشار (Hargreaves & Fink) ويشير (Lambert) إلى أن المنظمات تعتمد في الحفاظ على مواردها البشرية حالياً و مستقبلاً من خلال التعلم والتنمية وتركز تنمية الموارد البشرية على تنمية المهارات الرقمية Skills Digital، وأشار بعض الباحثين إلى أنها أكثر من كونها القدرة على تشغيل الأجهزة الرقمية بشكل صحيح، فهي تضم مجموعة المهارات المعرفية التي تستخدم في تنفيذ المهام في جميع البيئات الرقمية، فقد أصبح الطلب متزايداً على المهنيين من ذوي المهارات العليا التي تمكنهم من التكيف وإعادة تصميم وظائفهم وتسهيلها استخدام التكنولوجيا (سفر، 2021، 250)،

وتعمل القيادة المستدامة على تحقيق التحسين المستدام من خلال ترشيد وتقنين استخدام الموارد المادية والبشرية، ثم تنمية وتطوير هذه الموارد من أجل المستقبل وترتكز على تنمية مواهب جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وتشير (سهير حوالة، نوره المطيري، ٢٠١٩، 375) إلى أن تنمية الموارد البشرية والمادية بالنسبة لقيادة المدارس المستديمون تعنى أن يوفر القائد للمعلمين والطلاب والإداريين مناخاً داعماً للعمل يناسب أعمالهم وقدراتهم، ويعمل على توفير الامكانيات المادية والتقنية التي تحقق ذلك.

وعلى ذلك فإن المحافظة على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية من أهم المبادئ التي تسعى إليها القيادة المستدامة وذلك لضمان القدرة على الاستمرارية والتجديد.

وتنمية الموارد البشرية والمادية تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة تقوم بتصميمها المؤسسة لتزويد أعضائها بفرص تعلم المهارات اللازمة لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية الحقيقية وما يركز عليه هذا المفهوم بشكل أوضح هو سعي تنمية الموارد البشرية صوب تطوير الخبرة والمعرفة، والانتاجية، ورضا الأفراد عن العمل سواء للمصلحة الشخصية أو مصلحة المؤسسة فضلاً عن أنه يركز على أن تبدأ أنشطة تنمية الموارد البشرية منذ التحاق الفرد بالمؤسسة وأن تستمر على مدار عمله، وينبغي أن تتوافق برامج التنمية مع تغيرات الوظيفة وأن تعمل على تكامل الاستراتيجيات والخطط بعيدة المدى للمؤسسة لضمان الاستخدام الفعال والأكثر كفاءة للموارد، وأكد على أن الأنشطة مثل التدريب والتطوير المهني والتطوير التنظيمي، والتنمية الإدارية وبناء الفريق تعد اتجاهات لتنمية الموارد البشرية. (Jon M. Werner and Randy L, 4, 2012). ومن خلال العرض السابق يتضح أن هناك مفاهيم عديدة لتنمية الموارد البشرية تركز في مجملها على مجموعة من الاغراض، منها تنمية المهارات والمعارف والاتجاهات لأفراد المؤسسة، وتحسين

الانتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، تقييم العاملين بغرض إدراك قدرتهم للوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد متطلبات تحسين الأداء نظراً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

2-المنظور طويل الأمد: Long Term Perspective

تُعد السمة الرئيسية التي تميز المنظمات المستدامة عن غير المستدامة، هو أن إدارتها تتبنى رؤية طويلة الأمد في حين أن المنظمات غير المستدامة تركز على النواتج قصيرة الأمد. ويُعد التوازن ما بين متطلبات المنظرين طويل الأمد وقصير الأمد أمراً أساسياً لأي منظمة تريد النجاح إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك حينما تغطي النظرة القصيرة الأمد على الأهداف طويلة الأمد، وتبني منظور طويل المدى يمكن المنظمات من أن تتفوق على المنظمات التي تتبنى المنظور قصير الأمد (عوض الله، 2019، 546).

3-الإبداع: Creativity

يساعد الإبداع المؤسسات المستدامة في الحفاظ على أدائها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، ومن ثم فإن المؤسسات التعليمية المستدامة تستثمر استثمارات طويلة الأمد فيما يعرف بالبحث والتطوير حتى في أصعب الظروف وذلك لمساعدتها على التوصل لحلول أصيلة وغير تقليدية، وعلى العكس من ذلك، ففي المؤسسات غير المستدامة فإن ممارسة الإبداع طويل الأمد يعد أمراً في غاية الصعوبة، حيث يتم تقليص التدريب والتطوير المقدم لفريق العمل وذلك لتقليل النفقات والوفاء بالأهداف قصيرة الأمد (Heather L, Burns,5, 2016).

4-الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تتضمن المؤسسات التعليمية المستدامة ثقافة تنظيمية قوية وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تسود لدى الموظفين في مؤسسة معينة، وتحاول المؤسسات المستدامة إبراز هذه القيم التي تجمع أعضاء المؤسسة التعليمية

معاً حتى في ظل تعرض المؤسسة لتغيرات استراتيجية أو إجرائية رئيسية، أو حتى في أصعب الأوقات التي تواجهها المؤسسة، وتحدد القيم والمعتقدات القواعد التي يتعين على أفراد المؤسسة العمل في ضوءها، وتساعد الموظفين على تحديد السلوكيات المرغوبة، ومن ثم فإنها تحدد القواعد الإجرائية التي تستند إليها ثقافة المؤسسة، وعادة ما يتم إدارة الثقافة من خلال بيانات الرؤية، والقيم، والفلسفة، والبيانات التي تعبر عن التوجه، والمعتقدات المحورية التي تؤثر على سلوك أعضاء المؤسسة التعليمية.

(SooksanKantabutra&MolraudeeSaratun,361,2013)

5-المسؤولية الاجتماعية والبيئية: Social and Responsibility Environmental

تتبنى المؤسسات التعليمية غير المستدامة اعتقاداً رئيسياً وهو أن مهمتها الأساسية هي العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد، ومن ثم فإنه يمكن إهمال جميع الأنشطة التي يمكن أن تبعد المؤسسة عن تحقيق هذا الهدف الرئيس من قبل ممارسة المسؤولية الاجتماعية أو المشاركة في مبادرات حماية البيئة. وخلافاً لذلك فإن المؤسسات التعليمية المستدامة تمارس المسؤولية البيئية والاجتماعية ليس فقط للأسباب النفعية من قبيل الوفاء بمتطلبات القانون، ولكن نظراً لأن هذه المسؤولية تعمل على تحقيق فوائد للمؤسسة التعليمية

(SooksanKantabutra&MolraudeeSaratun,362 ,2013)

6-السلوك الأخلاقي: Ethically Behavior

ويشير السلوك الأخلاقي بشكل أساسي إلى فعل السلوك الصحيح ووفق التعريف فإنه مفهوم يصعب تعريفه بشكل دقيق نظراً لاختلاف مفهوم السلوك الصحيح من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السلوك الأخلاقي يعد مبدأً محورياً في المدارس المستدامة، إن السلوك الأخلاقي يعد أمراً حاسماً للاستدامة التنظيمية، وعلى الرغم من جهود

المشرعين لإجبار المؤسسة على العمل وفق القوانين فإن السلوك الأخلاقي النابع من داخل المؤسسة التعليمية يعد أكثر أهمية بكثير، إن السلوك الأخلاقي ليس أمراً سهلاً بالنسبة للمديرين الذين يركزون على الأهداف قصيرة الأمد، لذلك فإنه يعد أمراً حيويًا للمؤسسات التعليمية المستدامة، كما أنها تعمل على الوفاء بالسلوك الأخلاقي (James Muhla & Maureen Gitan, 5, 2010)

يتضح من عرض أبعاد القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية تعدد وتنوع تلك الأبعاد، وهي ضرورية، وهام جدًا لتحقيق القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية، ويرى الباحث أن على قيادات إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ممارسة المنظور طويل الأمد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتنمية الموارد البشرية والمادية والمحافظة عليها، وتحفيز جميع العاملين على الإبداع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات الحديثة تكنولوجياً، كذلك نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر، ونشر ثقافة الجودة بين أعضاء المجتمع المؤسسي، ومن الأهمية بمكان مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة المحيطة وتحقيق الأندماج والعدالة الاجتماعية، وعلى قيادات تلك المؤسسات التعليمية التشجيع على الالتزام بأخلاقيات المهنة، وتوزيع المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات أعضاء المجتمع المدرسي بعدالة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية التي تم اتباعها والمتمثلة في أهداف الدراسة الميدانية، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة التي تم بناؤها والاستعانة بها، وإجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية. وفيما يلي عرض لمحاور الدراسة الميدانية:

(1) أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة.

(2) أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق الهدف الذى تسعى إليه الدراسة الميدانية، تم اختيار أداة للدراسة هي الاستبانة لمناسبتها لهذه الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (500) فردًا من محافظات (الفيوم - القاهرة - الأسكندرية - المنيا)، واستغرق تطبيق الاستبانة الفترة من 2024/7/1 إلى 2024/9/30، وقد استُبعد عدد من الاستبانات التى لم تكتمل إجابتها وبلغت (47) استبانة. وكان العدد الصحيح منها (453)، وتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال: الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر.

(3) صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية؛ بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها". وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال: أ-الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين (علام، 2003، 160-172) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (1) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبان والمجموع الكلي

الأبعاد	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة	0.84**

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبان ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبان تتمتع بدرجة عالية من الصدق. ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة؛ حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، وذلك باستخدام برنامج SPSS (أبوعلام، 2003، 335).

جدول (2) معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

الابعاد	معامل الثبات بألفا - كرونباخ
واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة	0.85
الاستبان ككل	0.85

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

(4) مجتمع الدراسة وعينها

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من المجتمع الأصلي للدراسة والمتمثل من مدير ووكيل مديرية تعليمية، مدير ووكيل إدارة تعليمية، مدير ورئيس قسم تعليم ابتدائي، مدير ووكيل مدرسة، والمعلمين الأوائل بالمدارس بمحافظات (الفيوم، القاهرة،

الأسكندرية، المنيا)؛ حيث تم سحب العينة المتمثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، على أن تكون ممثلة في نسبتها له، وذلك بما لا يقل عن نسبة (10%)، من مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة له.

(5) المعالجة الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21)؛ حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة ($0.66=3/2$) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من 1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع (من 2.34 : 3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة (العمر، 2004، 322) وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

(6) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية:
جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا² للمحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة)

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		ما إلى حد		نعم		التنوير	م
					%	تأ	%	تأ	%	تأ		
3	متوسط	67.40	0.38	2.02	6.18	28	85.43	387	8.39	38	يتم تنمية أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية مهنيًا من خلال ترشيحهم للدورات المتخصصة	1
9	منخفض	38.56	0.45	1.16	87.64	397	9.05	41	3.31	15	تزد أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بالمعارف والمهارات المتعلقة بالاستدامة.	2
4	متوسط	64.97	0.28	1.95	6.62	30	91.83	416	1.55	7	تهتم بإنجاز كافة الأعمال بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.	3

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		ما إلى حد		نعم		التنفيذ	م
					%	نك	%	نك	%	نك		
5	متوسط	63.80	0.28	1.91	8.61	39	91.39	414	0.00	0	تحرص على المحافظة على موارد المؤسسات التعليمية الطبيعية وترشيد استخدام الأجهزة والأدوات.	6
7	منخفض	39.81	0.57	1.19	88.74	402	3.09	14	8.17	37	تنفذ برامج ومبادرات لترشيد وخفض استهلاك المياه والطاقة.	5
8	منخفض	38.85	0.49	1.17	88.30	400	6.84	31	4.86	22	تطبق أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء المجتمع المؤسسي المتميزين.	4

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		ما إلى حد		نعم		النزول	م
					%	نك	%	نك	%	نك		
10	منخفض	38.41	0.49	1.15	90.29	409	4.19	19	5.52	25	7	تكلف أعضاء المجتمع المؤسسي بمهام وفق قدراتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي.
13	منخفض	37.45	0.43	1.12	91.39	414	4.86	22	3.75	17	8	تُدعم الأنشطة بالمؤسسات التعليمية مادياً.
14	منخفض	35.17	0.25	1.06	94.92	430	4.64	21	0.44	2	9	تُدعم أعضاء المجتمع المؤسسي بتقنيات التعليم.

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		ما إلى حد		نعم		البند	م
					%	تأ	%	تأ	%	تأ		
1	متوسط	69.02	0.26	2.07	0.00	0	92.94	421	7.06	32	نشر ثقافة ترشيد الأستهلاك وتنمية روح الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين.	11
14	منخفض	35.17	0.25	1.06	94.92	430	4.64	21	0.44	2	حث أعضاء المجتمع المؤسسي على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعليم والتعلم.	10

م	النقد	نعم		ما إلى حد		لا		المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	النسبة المئوية	البند	اتجاه	الترتيب
		%	نك	%	نك	%	نك						
12	تُكلف القيادة بإدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.	3.31	35	7.73	403	88.96	1.14	0.44	38.12	منخفض	11		
13	تشجيع وتدريب أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	1.10	51	11.26	397	87.64	1.13	0.37	37.82	منخفض	12		

م	البند	نعم		ما إلى حد		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	البند	اتجاه	الترتيب
		نك	%	نك	%	نك	%						
14	توفر لأعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية المناخ المؤسسي الداعم للعملية التعليمية.	42	9.27	390	86.09	21	4.64	2.05	0.37	68.21	متوسط		2
15	تتعامل مع أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بأسلوب القدوة الحسنة.	62	13.69	26	5.74	365	80.57	1.33	0.70	44.37	منخفض		6
	المجموع الكلي	321	4.72	2309	33.98	4165	61.29	1.43	0.40	47.80	منخفض		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

وفيما يلي تفسير لهذه النتائج: كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة) بنسبة مئوية (47.80%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.43 من 3) وهو منخفض؛ حيث إنه يقع في الفئة (1.00) إلى (1.66).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات هذا المحور (تنمية الموارد البشرية والمادية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- 1- جاءت العبارة رقم (11) وهي " نشر ثقافة ترشيد الأستهلاك وتنمية روح الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.02%)، وبمتوسط حسابي (2.07)، وانحراف معياري (0.26)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67) : (2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة الوعي بثقافة ترشيد الأستهلاك، تفكك وتباعد المجتمع المؤسسي وقلة وضوح السياسات والإجراءات للعاملين بالمؤسسة التعليمية.
- 2- جاءت العبارة رقم (14) وهي "توفر لأعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية المناخ المؤسسي الداعم للعملية التعليمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.21%)، وبمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.37)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67) : (2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة عدد الفصول الدراسية لاستيعاب التلاميذ مع ارتفاع كثافة الفصول، بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يعمل بنظام الفترتين مما يقل معه توفير مناخ داعم للعملية التعليمية، قلة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة مع تزايد أعداد التلاميذ.

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تطور أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية مهنيًا من خلال ترشيحهم للدورات المتخصصة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.4%)، وبمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.38)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والأعمال والمسئوليات الملقاه على عاتق قيادة

المؤسسات التعليمية، قلة إدراك القيادة بأهمية التطوير المهني للعاملين، عزوف بعض العاملين عن حضور الدورات التدريبية المتخصصة خوفًا من تحمل المسؤولية. 4- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تهتم بإنجاز كافة الأعمال بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64.97%)، وبمتوسط حسابي (1.95)، وانحراف معياري (0.28)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

5- جاءت العبارة رقم (6) وهي " تحرص على المحافظة على موارد المؤسسات التعليمية الطبيعية وترشيد استخدام الأجهزة والأدوات" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (63.8%)، وبمتوسط حسابي (1.91)، وانحراف معياري (0.28)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات هذا المحور (تنمية الموارد البشرية والمادية)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقًا لأعلى قيم للمتوسط، ووفقًا لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

6- جاءت العبارة رقم (15) وهي "تتعامل مع أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بأسلوب القدوة الحسنة" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها

- بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.37%)، وبمتوسط حسابي (1.33)، وانحراف معياري (0.70)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).
- 7- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تنفذ برامج ومبادرات لترشيد وخفض استهلاك المياه والطاقة" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (39.81%)، وبمتوسط حسابي (1.19)، وانحراف معياري (0.57)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).
- 8- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تطبق أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء المجتمع المؤسسي المتميزين" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.85%)، وبمتوسط حسابي (1.17)، وانحراف معياري (0.49)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).
- 9- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تزود أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بالمعارف والمهارات المتعلقة بالاستدامة" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.56%)، وبمتوسط حسابي (1.16)، وانحراف معياري (0.45)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).
- 10- جاءت العبارة رقم (7) وهي " تكلف أعضاء المجتمع المؤسسي بمهام وفق قدراتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.41%)، وبمتوسط حسابي (1.15)، وانحراف معياري (0.49)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).
- 11- جاءت العبارة رقم (12) وهي "تُكلف القيادة بإدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم"

بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.12%)، وبمتوسط حسابي (1.14)، وانحراف معياري (0.44)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

12- جاءت العبارة رقم (13) وهي "تشجيع وتدريب أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (37.82%)، وبمتوسط حسابي (1.13)، وانحراف معياري (0.37)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

13- جاءت العبارة رقم (8) وهي "تُدعم الأنشطة بالمؤسسات التعليمية مادياً" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (37.45%)، وبمتوسط حسابي (1.12)، وانحراف معياري (0.43)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). ويرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية بالمؤسسات التعليمية، وقلة المخصصات المالية للأنشطة التعليمية، وقلة رغبة قيادة المؤسسات التعليمية في تنفيذ وممارسة الأنشطة التعليمية لقلة وجود أماكن وحجرات ومتخصصين لتنفيذها.

14- جاءت العبارة رقم (9) وهي "تُدعم أعضاء المجتمع المؤسسي بتقنيات التعليم" والعبارة رقم (10) وهي "حث أعضاء المجتمع المؤسسي على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعليم والتعلم" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (35.17%)، وبمتوسط حسابي (1.06)، وانحراف معياري (0.25)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). وقد يرجع ذلك إلى قلة توافر المتخصصين بتقنيات التعليم الحديثة، قلة توافر الأجهزة والمعامل المجهزة تكنولوجياً، استخدام طرائق تقليدية في عملية التعليم والتعلم، مقاومة أعضاء المجتمع المؤسسي للتغيير والتجديد.

-ومن خلال اجابات أفراد العينة على بُعد تنمية الموارد البشرية والمادية يلاحظ أن جميع عبارات البُعد حصلت على متوسط وزن نسبي تتراوح ما بين (1.06 : 2.07) وهي نسبة مابين متوسطة ومنخفضة تدل على أن درجة تحقق الممارسة ضعيفة، مما يؤكد على أن بُعد تنمية الموارد البشرية والمادية غير متحقق بإدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وهذا لا يتفق مع دراسة (محمد مسلم حسن علي، 2022)، والذي جاء بدرجة متوسطة؛ حيث إنهما يختلفان في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

-ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والأعمال والمسئوليات الملقاه على عاتق قيادة المؤسسات التعليمية، قلة إدراك القيادة بأهمية التطوير المهني للعاملين، عزوف بعض العاملين عن حضور الدورات التدريبية المتخصصة خوفاً من تحمل المسؤولية، إلى قلة استغلال القيادة للموارد المتاحة البشرية والمادية،

-من العرض السابق لاستجابات أفراد العينة حول واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، يلاحظ حصول المحور على نسبة موافقة منخفضة ومتوسط حسابي منخفض، وهذا يشير إلى أن بُعد الموارد البشرية والمادية متحققة بدرجة منخفضة وهذا يتفق مع دراسة (نورة أحمد عبد العزيز الراشد، 2023)، ودراسة (أشرف محمود أحمد محمود، 2021)، من حيث ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة المستدامة لأنها غير متحققة، وفي هذا دعوة إلى تعزيز تطبيق بُعد القيادة المستدامة (تنمية الموارد البشرية والمادية) بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

المحور الثالث: الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج ميدانية يقترح البحث مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تقوم بها القيادات المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم

الأساسي في مصر لتنمية الموارد البشرية والمادية على ضوء مدخل القيادة المستدامة كالتالي:

- 1- توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لمعايير محددة ومعلنة.
- 2- إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في عمليات صنع القرارات.
- 3- ابتكار وتبني آليات متنوعة لتبادل المعارف والخبرات.
- 4- وضع خطة سنوية للتنمية المهنية المستدامة لكافة أعضاء المجتمع المدرسي.
- 5- فتح قنوات اتصال فعالة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحلي.
- 6- تقويم برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي.
- 7- إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في وضع سياسات وقواعد العمل.
- 8- مكافأة الأداء الفردي والجماعي المتميز لأعضاء المجتمع المدرسي وفق معايير محددة ومعلنة للجميع.
- 9- تبني سياسات واضحة المعالم بشأن الاهتمام بالبيئة والمجتمع المحلي.
- 10- عقد اتفاقيات وشراكات فعالة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحلي.
- 11- عقد مجموعة من ورش العمل والندوات لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية.
- 12- توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي المتميزين أفراداً و فرق عمل، وتطبيق أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود العاملين.
- 13- غرس ثقافة الاستدامة بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- 14- مواجهة المخالفات الأخلاقية بالأنظمة واللوائح.
- 15- إشراك أعضاء المجتمع المحلي في عمليات صنع القرارات.
- 16- عقد دورات تدريبية في مجال القيادة المستدامة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات المتعلقة بالاستدامة.

- 17- تنفيذ برامج ومبادرات لترشيد وخفض استهلاك المياه والطاقة.
- 18- تدعيم جميع الأنشطة بالمؤسسات التعليمية مادياً.
- 19- تكلف أعضاء المجتمع المؤسسي بمهام وفق قدراتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي.
- 20- الحرص والمحافظة على موارد المؤسسات التعليمية الطبيعية وترشيد استخدام الأجهزة والأدوات.
- 21- الأهتمام بإنجاز كافة الأعمال بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- 22- الأهتمام بتطوير أعضاء المجتمع المدرسي مهنيًا من خلال ترشيحهم للدورات التدريبية المتخصصة.
- 23- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فرق العمل.
- 24- الاشتراك في عضوية المؤسسات التربوية والعلمية على المستوى الإقليمي والعالمي.
- 25- الأهتمام بتنفيذ برامج للتثقيف والتحسين الذاتي لكل فرد من أعضاء المجتمع المؤسسي.
- 26- الأهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل.
- 27- ضرورة تشجيع المساهمة والتعاون في تطوير التعليم الأساسي قبل الجامعي.
- 28- تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي ودعمه معنوياً ومادياً.
- 29- استحداث نظم اتصال فعالة بين المؤسسات التعليمية المختلفة بعضها وبعض وبينها وبين مراكز البحوث بما يضمن الاستفادة من الموضوعات البحثية الحديثة.
- 30- تبني ثقافة تنظيمية بالمؤسسات التعليمية تشجع أعضائها في جميع التخصصات على مشاركة المعرفة وتبادلها بشكل فعال.

خاتمة:

تناول البحث الحالي آليات مقترحة لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة من خلال التعرف على الأسس النظرية للقيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية. والكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، وتقديم البحث الحالي بمجموعة من المقترحات لتنمية الموارد البشرية والمادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شيحة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- اسماعيل، مشعل خالد. (2016). تصور مقترح لتطوير الإداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا. كلية التربية. (ع 3). (مج 63).
- التويجري، محمد إبراهيم، البرعي، محمد عبد الله. (2004). معجم المصطلحات الإدارية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- الحازمي، مها يحيى أحمد. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية. مج 6 العدد (11).
- حجي، أحمد اسماعيل، وآخرون. (2019). تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية ببنها. جامعة بنها. كلية التربية. العدد (120). ج (2).

- الراشد، نورة أحمد عبد العزيز. (2023). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. العدد (١٠٨). (العدد الأول - المجلد الأول ٢٠٢٣). ص ص 73-134.
- سفر، منال عبد الرحمن. (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تصور مقترح. مجلة التربية. جامعة الأزهر. كلية التربية. ع 191(2).
- عبدالرحمن، توفيق. (2004). التدريب الأصول والمبادئ العلمية. مركز الخبرات المهنية الإدارية. القاهرة.
- علام، صلاح الدين محمود. (2003). الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية: البارامترية واللابارامترية. دار الفكر العربي. القاهرة.
- عوض الله، ولاء عبد الحميد سعيد. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية. جامعة بنها، كلية التربية. العدد (119). ج (3).
- فولان، مايكل. (2017). القيادة المستدامة. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع. المملكة العربية السعودية.
- محمد، رانيا كمال أحمد. (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية. دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. كلية التربية. العدد (106). ج 1.
- محمود، أشرف محمود أحمد. (2021). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي. كلية التربية. العدد (48).

المطيري، نوره وسهير حوالة. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية. مج 27. ع ٤.
معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة. عالم الكتب.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

A Hargreaves,(2007), Sustainable Leadership and Development in Education: Creating the Future Conserving the past. European Journal of Education. 42(2).

Armani, A. B, Petrini, M, and Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

Avery, GC,: Rout Ledge Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Honeybee and Locus Approaches, New York.

Gerard, L (2020), An Analysis of Sustainable Leadership Challenges and Prospects in Scottish Higher Education | Doctoral dissertation, University of Napier United Kingdom]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

Heather L, Burns. (2016). "Learning Sustainability Leadership: An action Researchstudy of A graduate Leadership Course " International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning. Vol.10 No, 2.

Iqbal, Q, Ahmad, N, Nasim, A. & Khan, S (2020). A Moderated Mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance', Journal of Cleaner Production. (262).

James Muhla& Maureen Gitan. (2010). Sustainable Student Leadership in Africa Today7th Annual Conference, the Ethics of Sustainable Development in Higher Education Strathmore University,28th-29th. October.

John W, Cook. (2014). "Sustainable School Leadership: the Teachers Perspective". International Journal of Educational Leadership Preparation. Vol. 9, No. 1.

Jon M. Werner and Randy L. Desimone, (2012). Human Resource Development.sixth edition, Erin Joyner Publisher, Canada, 2012,

- Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2011). Sustainable Leadership at Sian Cement Group, *Journal of Business Strategy*. 32 (4).
- L. Simanskiene & Others: (2016). "Sustainable Leadership in Lithuanian organisations, New Challenges of Economic and Business Development.
- S.Kalkavan. (2015). "Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry *Procedia-Social and Behavioral Sciences Issue (207)*.
- Silalaiy, K, Ratanaolarn, T, and Thawisook, M. (2018), A Study of Confirmatory Factor Analysis of Sustainable Leadership for Vocational Education, the *Online Journal of New Horizons in Education*. 1 (1).
- Sooksankantabutra & MolraudeeSaratun. (2013). "Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University" *International Journal of Educational Management Vol. 27 Issue*.
- SooksanKantabutra & MolraudeeSaratun. (2013). "Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University", *International Journal of Educational Management, Vol. 27. Issue*.
- Tracy Shaw. (2018). *Sustainable leadership: A Delphi Study*. PHD. University of Rockies. October.
- Yue, X., Feng, Y., and Ye. Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China, *International Journal of Higher Education*, 10 (3).