



# درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال بالمدارس الخاصة بمحافظة جدة

The Degree Of Sustainable Leadership Practice Among  
Kindergarten Principals In Privet Schools In Jeddah  
Governorate

إعداد

**دلال هلال عايض الغامدي**

**Dalal Hilal Ayed Al-Ghamdi**

باحثة ماجستير في الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

**جمانة سامي نصار الظاهري**

**Jumana Sami Nassar Al-Dhahri**

باحثة ماجستير في الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

*Doi: 10.21608/jasep.2025.413338*

استلام البحث: ٢٠٢٤/١٢/٢

قبول النشر: ٢٠٢٤/١٢/٣٠

الغامدي، دلال هلال عايض والظاهري، جمانة سامي نصار (٢٠٢٥). درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال بالمدارس الخاصة بمحافظة جدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٥)، ٢٧٧ - ٣٠٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال بالمدارس الخاصة بمحافظة جدة

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال في المدارس الخاصة في مدينة جدة مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية (استثمار وتنمية الموارد البشرية والمادية، وبناء الخطة الاستراتيجية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئة، والتعليم المستمر والإبداع). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة الكترونية لجمع البيانات. اشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمات مدارس رياض الأطفال البالغ عددهم (٧٠٨) معلمة، وتكونت العينة من (٦١) معلمة لرياض الأطفال في المدارس الخاصة في مدينة جدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، أظهرت أهم نتائج الدراسة أن واقع القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال في مدارس جدة الخاصة جاء بدرجة (عالية) بمتوسط ٣,٩٨. وجاء تطبيق الأبعاد حسب مستوى ممارستها تنازلياً: (بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ثم بعد الرؤية والخطة الاستراتيجية، بعد استثمار الموارد البشرية والمادية، وأخيراً بعد التعلم المستمر والإبداع). لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغير سنوات الخدمة والتخصص لأبعاد القيادة المستدامة، باستثناء بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئة حيث أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على التخصص الأكاديمي لصالح التخصصات الأخرى. وبناءً على هذه النتائج توصي الباحثتان بوضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتقدير الجهود المتميزة وإشراك المجتمع المدرسي بشكل فعال في وضع الخطط الاستراتيجية، وإقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم مبادرات القيادة المستدامة، بالإضافة إلى مكافأة أصحاب الأفكار والحلول الإبداعية، كما نوصي بتطوير برامج تدريبية مستمرة وشاملة لجميع المديرات والمعلمات بغض النظر عن سنوات الخدمة وتصميم برامج تدريبية متخصصة تراعي الخلفيات الأكاديمية المختلفة للمديرات والمعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المستدامة، رياض الأطفال.

### Abstract:

This study aimed to investigate the reality of sustainable leadership among kindergarten principals in private schools in the city of Jeddah, with a focus on four key dimensions: developing investment in human and material resources, building the strategic plan, social and environmental responsibility, and



continuous learning and creativity. The study employed a descriptive-analytical research methodology and utilized an electronic questionnaire to collect data. The study population comprised all (708) kindergarten teachers, and the sample consisted of (61) kindergarten teachers in private schools in Jeddah, selected through simple random sampling. The key findings revealed that the reality of sustainable leadership among kindergarten principals in private schools in Jeddah was at a (high) level, with an average of 3.98. The application of the dimensions according to the level of their practice was descending: social and environmental responsibility, vision and strategic plan, investment and development of human and material resources, and finally continuous learning and creativity. The results did not indicate any statistically significant differences based on the variables of years of service and specialization for the dimensions of sustainable leadership, except for the dimension of social and environmental responsibility, where the findings showed statistically significant differences based on academic specialization, favoring other specializations. Based on these results, the researchers recommend establishing a system of material and moral incentives to recognize distinguished efforts, actively involving the school community in developing strategic plans, forming partnerships with local community institutions to support sustainable leadership initiatives, and rewarding innovative ideas and solutions. Additionally, they suggest developing continuous and comprehensive training programs for all principals and teachers, regardless of years of service, as well as designing specialized training programs that consider the diverse academic backgrounds of principals and teachers.

**Keywords:** Sustainable Leadership, Kindergartens.

## المقدمة

تتعدد أشكال القيادة وأهدافها اليوم بسبب ما تشهده المنظمات من مشكلات وتغيرات وتحديات جديدة، و تشكل القيادة حجر الأساس الذي يستند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل. يقع على عاتق القادة مسؤولية مواجهة التحديات القائمة وتحقيق الأهداف وإعداد الكوادر البشرية وتطويرها؛ لتسهم في تطوير حركة التقدم العلمي، وفي هذا السياق أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠م ضرورة التركيز على تأهيل القيادات التربوية والأكاديمية وتدريبها. وتعد القيادة المستدامة من الأساليب الحديثة التي تساعد تلك المؤسسات على النمو الآمن المستقر وتحقيق الغايات والأهداف، وتدل الاستدامة ضمناً على أن التطوير سوف يركز على ما يهم ويستمر فترة طويلة و يحقق أهدافه دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً (McCann & Holt , 2011). ويمنح هذا الأسلوب من القيادة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات الأفراد وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز (الحدراوي، ٢٠١٨).

فالقيادة المستدامة تمثل اليوم منهج قيادي جديد لمواجهة تحديات القيادة التقليدية القائمة التي لم تعد كافية لمواجهة التعقيدات في المؤسسات التعليمية، استناداً لما كشفته دراسة (Coyne 2017) بأنه توجد العديد من العوامل التي تفرض على المنظمات المعاصرة التوجه إلى تطبيق القيادة المستدامة والتي تتضمن تأثيرات العولمة والسرعة المتزايدة. و أكد على ذلك ما أشارت إليه دراسة اشتيوي (٢٠١٧) و دراسة الحدراوي (٢٠١٨) بأن القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تمنح المؤسسة التعليمية قوة دائمة. لذلك هي تدعو إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي في أبعادها إلى التوجه للمساهمة في بعد استثمار الموارد المادية و البشرية بتطوير قوة عاملة ماهرة وأكثر تفاعلاً لتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة، و المساهمة في بعد الخطة استراتيجية بتبني رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات بحيث أن تكون كل عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة وتعزيز بعد السلوكيات الاجتماعية و البيئية وبعد التعلم المستمر وتشجيع حالات الابداع والابتكار.

وتأسيساً على ما سبق ومع التطورات والتوجهات الجديدة، زاد الاهتمام يوماً بعد يوم بتربية الطفل ما قبل المدرسة؛ حيث أصبحت رياض الأطفال ضرورة ملحة لجميع الأطفال كونها مرحلة التهيئة والأعداد والتنشئة للمرحلة الابتدائية، وأوضحت دراسة (Davis 2015) ضرورة تضمين برامج الوعي التنموي للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة؛ لأن تقدم المجتمع لا يقاس بالممتلكات، إنما يقاس بالثروة البشرية

المدربة والمؤهلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. فمن الضروري جعل الاستدامة ثقافة عميقة في الصفوف الناشئة بوصفهم الشريحة الأوسع إمتداد في مجتمعاتنا، وكونهم الفاعلين الحقيقيين في إحداث التغيير مستقبلاً. لذلك من الضروري القيام برسم تخطيط تربوي مستند إلى أبعاد القيادة المستدامة، بحيث يتناسب مع التغيرات الراهنة وتلك المحتملة في المستقبل. ومن خلال هذا التخطيط سيتم تزويد الأطفال بمجموعة واسعة من المهارات والمعارف السلوكية التي تسهم بشكل فعال ومؤثر في تعزيز النمو العقلي والنفسي والاجتماعي لهم من شأن أن ينعكس إيجاباً على تطورهم . ويأتي تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال بإعداد القادة لبيئة تعليمية تتبنى بعض السلوكيات التي تدعم التنمية المستدامة في أساليب التدريس وتطبيق أهدافها عبر تغيير بعض الممارسات اليومية والتأكيد على تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأطفال لكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها المنشودة.

ونظرًا لاهتمام المملكة العربية السعودية بالتعليم العام وتطويره، وما تهدف إليه رؤية ٢٠٣٠ في تحقيق الاستدامة و نمط القيادة المستدامة و ضرورة تطبيقها لمرحلة ما قبل المدرسة [حيث أكدت الدراسات بأن هناك ضعفاً في الدور الذي تقوم به المدارس غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة] بالإضافة إلى أن مرحلة رياض الأطفال لم تحظ بالقدر الكافي من الأبحاث التي اهتمت بأبعاد التنمية المستدامة؛ أجريت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.

#### مشكلة الدراسة:

تشير نتائج الأبحاث الدراسية أن القيادة المدرسية تواجه تحديات كثيرة تحد من تمتعها بالاستدامة، والتي تنعكس في ضعف ممارسات القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية، وأشارت دراسة قديمي (٢٠١٥) إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير وتقديم استراتيجيات للتركيز عليها في مجال التنمية المهنية المستدامة؛ إذ يعاني من قلة الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس والقصور في توظيف التقنية. كما اتفق كلاً من (Lambert, 2012) و (Lee, 2017) بأن القيادة المستدامة في رحلة البحث والإنشاء وقلة الكتابات، وأن مفهوم القيادة المستدامة لا زال يكتسب شعبيته بين الباحثين.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة لإلقاء الضوء على مدى تطبيق القيادة المستدامة والتأكد مما إذا كانت ممارسات القيادة المستدامة تتم على أرض الواقع

بالشكل المناسب لمدارس رياض الأطفال الخاصة بجدة، حيث تم عمل دراسة استطلاعية لعينة غير مقصودة لبعض مدارس رياض الأطفال الخاصة بجدة واتضح أن هناك قصور في استثمار الموارد المادية والبشرية والأداء المهني للمعلمات بما يحقق استدامة التعليم وعدم توفير بيئة تعليمية مناسبة للأطفال، ونرى أن هذه الأسباب ناتجة من عدم تبني القادة لأساليب قيادية وإدارية حديثة. ويتطلب تنفيذ القيادة المستدامة استمرار التوجيه للوصول بالتعليم السعودي إلى مصاف العالمية، وإحداث نقلة نوعية في زيادة كفاءة قيادة المدارس والمدارس الخاصة بالتحديد. وتبعاً لذلك تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات؟

**ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية :**

- ١/ ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في بعد (تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية) بمدارس رياض الأطفال الخاصة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- ٢/ ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في بعد (الرؤية والخطة الاستراتيجية) بمدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- ٣/ ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في بعد (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) بمدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- ٤/ ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في بعد (التعلم المستمر والابداع) بمدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- ٥/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات المعلمات لمستوى درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها (تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، بناء الخطة الاستراتيجية، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، التعلم المستمر والابداع) في مدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة، التخصص).

**أهداف الدراسة:**

- ١/ التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة.
- ٢/ تحديد درجة ممارسة القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة في أبعادها (تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، بناء الخطة الاستراتيجية، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، التعلم المستمر والابداع) من وجهة نظر المعلمات.

٣/ الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في تحديد درجة ممارسة القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال الخاصة تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة والتخصص).  
**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله من خلال رصد واقع تطبيق القيادة المستدامة لدى قائدات مدارس رياض الأطفال الخاصة، وتقديم سبل للتحسين وإثراء الجانب البحثي في مجال التنمية المستدامة ويؤمل أن تقيّد نتائج الدراسة في توجيه الدراسات والأبحاث المستقبلية في مجال الإدارة التربوية نحو تطبيق نمط القيادة المستدامة في مدارس رياض الأطفال. ويُرَجى أن تقدّم هذه الدراسة صورة واضحة لمستوى ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال الخاصة للقيادة المستدامة بجدة وسبل تحسينها مما قد يساعد المسؤولين في الإدارات التعليمية على تلافي جوانب الضعف في التطبيق، والاستفادة من التوصيات المقترحة.

وأولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية كبرى بالقيادة المستدامة، فقد أكدت دراسة (Hargreaves, 2003) على أهمية القيادة المستدامة في حفظ تراث الماضي، وبناء المستقبل داخل المؤسسات الدراسية لذا قد تقيّد نتائج هذه الدراسة في تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل وإشباع حاجاته في مؤسسات التعليم العام. وتعد القيادة التي تحقق الاستمرارية وتساير التغيير والتجديد عامل أساس في نجاح المدارس، بسبب ما يشهده التعليم من تسارع التطورات كما أن تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية له دور في إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالسعودية، وهذا هو المتوقع من نتائج هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة:

**المحددات الموضوعية:** تتناول الدراسة درجة ممارسة القيادة المستدامة في أبعادها (تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، بناء الخطة الاستراتيجية، المسؤولية الاجتماعية و البيئية، التعلم المستمر والإبداع).

**المحددات البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المعلمات بمدارس رياض الأطفال الخاصة.

**المحددات المكانية:** مدارس رياض الأطفال الخاصة في محافظة جدة.

**المحددات الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الثاني عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

يعرف الحدراوى وآخرون (٢٠١٨، ص ١٩٠) القيادة المستدامة بأنها "منظور إداري جديد يهدف الى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الابداع والابتكار في العمل وتبنى رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأمد". ويعرفها كلا من الحيلة وعرقاوى (٢٠١٩، ص ٥٥٣) بأنها "القيادة التي تركز في إدارتها على استدامة مواردها المادية والبشرية والمعرفية والبيئية والاقتصادية من خلال اعتمادها لرؤى تدعم الاستدامة وتحت على التعلم والاندماج في البيئة".

**وتعرف إجرائيا في هذا البحث بأنها:** مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية الحديثة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لاستدامة العملية التعليمية في مدارس رياض الأطفال الخاصة وتسعى إلى تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية والمشاركة في التخطيط مع العاملين وتعزيز استمرارية التعلم والابداع وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي لتلبية احتياجات المجتمع.

### الإطار النظري

#### مفهوم إدارة رياض الأطفال:

ولدت فكرة رياض الأطفال للمرة الأولى من العالم الألماني فردريك فروبل كان ذلك في عام ١٨٣٧م وذلك من خلال محاولته لإيجاد بيئة مناسبة للطفل ينمو فيها نموا طبيعيا، بحيث تتاح الفرصة لكل طفل ان ينمو ويكبر في بيئة سليمة فينمو كما تنمو الزهرة فاهتدى لتسميتها رياض الأطفال (السعود، ١٩٨٥). وتتميز برامج رياض الأطفال بتنوعها وتكيفها مع الاحتياجات الفردية لكل طفل، مما يساهم في تعزيز الثقة بالنفس والاستقلالية والاستعداد للمراحل التعليمية اللاحقة. كما تُعد هذه السنوات الأولى فرصة لزرع قيم ومبادئ أساسية مثل الاحترام والتعاون والمشاركة. ومن المستحسن أن يُعامل الأطفال في رياض الأطفال كمتعلمين نشيطين، حيث يُشجعون على التعبير عن أنفسهم من خلال اللعب والأنشطة الإبداعية والتفاعلية التي تُصمم خصيصاً لتحفيز خيالهم وقدراتهم الفكرية.

ومن هنا يشير مفهوم إدارة رياض الأطفال إلى "الاستراتيجيات والممارسات التي يستخدمها المعلمون والإداريون في إدارة فصل دراسي أو برنامج رياض الأطفال بشكل فعال". وتشمل هذه الاستراتيجيات تخطيط وتنظيم المناهج الدراسية، وتنفيذ الأساليب التعليمية، ومراقبة تقدم الطلاب، وضمان بيئة تعليمية آمنة ورعاية (محيدين وآخرون ٢٠١٥). كما تعد إدارة رياض الأطفال بأنها: "مجموعة



من العمليات أو العناصر التربوية تتكامل فيما بينها، للوصول إلى أهداف معينة داخل الروضة والعمل على تحقيقها" (عدس، ٢٣٩: ٢٠٠١).

يتضح لنا أن المهام الموكلة إلى مديري رياض الأطفال قد اتسعت بشكل كبير. هذا التوسع يعكس التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم المبكر، بما في ذلك الحاجة إلى تكامل الجوانب التعليمية، الإنسانية، والإدارية. بالإضافة للأعباء الجديدة التي تتطلب تدريباً متخصصاً ودعمًا مستمرًا للمديرين ليتمكنوا من تحقيق الأهداف التربوية بفعالية. كما تشمل إدارة رياض الأطفال تنظيم الموارد، وتوجيه الموظفين، والتخطيط للبرامج التعليمية، والتواصل مع الأسر والمجتمع، وتُعزز النمو والتطور الشامل لكل طفل في المؤسسة، مع الامتثال للوائح التنظيمية المحلية والوطنية.

### أهمية إدارة رياض الأطفال:

تكمن أهمية إدارة رياض الأطفال في كونها:

- ١- تعمل على الجانب التنموي للطفل: وذلك من خلال تحقيق التوازن بين التعلم و النمو الاجتماعي والعاطفي والجسدي للطفل، من هنا يجب على الإدارة التأكد من أن ممارسات إدارة رياض الأطفال مصممة لتلبية الاحتياجات التنموية للأطفال الصغار (Gullo & Hughes, 2010).
  - ٢- التدريس الموجه المعتمد: تعتمد إدارة رياض الأطفال على تقديم أساليب هادفة تشمل كل الجوانب التعليمية والمصممة لتسهيل عملية التعلم والتي تناسب كل طالب في رياض الأطفال (Gullo & Hughes, 2010).
  - ٣- ضمان بيئة آمنة وداعمة: توفر رياض الأطفال المدارة بشكل جيد بيئة آمنة وداعمة تدعم التعلم لجميع الطلاب.
  - ٤- تعزيز القيادة داخل المدرسة: من خلال تشكيل الثقافة التنظيمية والتعليمية للمدرسة وإنشاء مجتمع التعلم المهني واحترام أدوار وتوجهات المعلمين والطلاب وهذا هو دور مديرو المدارس وقادتها (بريونو وانجورواتي ٢٠٢٠).
  - ٥- الشراكات المدرسية: من واجبات الإدارة التشجيع على التعاون والشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور لدعم تعلم الأطفال ورفاهيتهم.
  - ٦- البقاء على المعايير التعليمية العالية: الحفاظ على المعايير التعليمية رفيعة المستوى هو دور المسؤولين في هذه المنظمة من خلال السعي المستمر لتحسن وتطوير المناهج والتعليم وذلك بالتركيز على الأهداف المرجوة للمؤسسة.
- في ضوء الأهمية البالغة لإدارة رياض الأطفال، والتي تُركز على توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للأطفال، فإنه من الضروري تطبيق مفاهيم القيادة المستدامة التي تُعزز من قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع التحديات المستقبلية وضمان

استمرارية تقديم تعليم ذي جودة عالية، وسيتم التطرق لمفهوم القيادة المستدامة و أهمية تطبيقها في رياض الأطفال.

### القيادة المستدامة:

الاستدامة كمبدأ في الحياة لا تعني فقط حماية البيئة ولكنها تشمل أيضاً تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمساواة الاجتماعية بين الأجيال والحفاظ على البيئة. تلك هي الأصول الثلاثة للتنمية المستدامة والتي تشكل بذلك المنطلق لجهود الاستدامة حول العالم، فنحن الآن في زمن يتسم بالتحديات الكبيرة التي تلزم تطبيق مثل هذا المفهوم وأصبح بذلك مفهوم الاستدامة محوراً أساسياً في الحوار العالمي. فالاستدامة هي "القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة"، وهو تعريف طرحته لأول مرة لجنة برونتلاند في تقريرها المعروف باسم "مستقبلنا المشترك" عام ١٩٨٧. إن هذا التعريف يُشير إلى فكرة الاستمرارية والتوازن بين استخدام الموارد وحماية البيئة. ثم تطور مفهوم الاستدامة ليشمل مجموعة واسعة من الممارسات والاستراتيجيات.

كما برزت الحاجة إلى نمط جديد من القيادة "القيادة المستدامة" وهو مفهوم حيوي يجسد الفجوة بين ممارسات الإدارة التقليدية والحاجة الماسة لبناء مؤسسات تعليمية قادرة على التكيف والاستمرار على المدى الطويل (Hargreaves & Fink, 2006). يتجاوز هذا المفهوم مجرد تحقيق النتائج الفورية ليشمل إنشاء بيئة تعليمية تتسم بالاستدامة التربوية والبيئية والاجتماعية (Davies, 2007). ومن هنا نرى أن الاستدامة ليست مجرد مفهوم بيئي، بل هي فلسفة شاملة تغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية إلى جانب البيئية، ويعتبر هذا التوجه نقطة حاسمة لضمان استمرارية ونمو المجتمعات في عالم يتسم بالتحديات المتزايدة والموارد المحدودة. كما يتضح أن مفهوم القيادة المستدامة بعد منظورا تربوياً، يهدف إلى المحافظة على الموارد المادية والبشرية، والتشجيع على التعلم العميق، والمشاركة في التخطيط مع العاملين، وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي لتلبية احتياجات المجتمع، لذلك فقد تعددت أبعاد القيادة المستدامة كما يلي:

### أبعاد القيادة المستدامة:

تعددت الأبعاد التي تناولتها الأدبيات لمفهوم القيادة المستدامة، وفقاً للمعاني التي يتضمنها المفهوم وباستقراء الدراسات السابقة؛ أوضح لامبيرت (2012) Lambert، الأبعاد المهمة للقيادة المستدامة التي تتكون من خمسة أبعاد (بناء قدرات الملاك الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوطيد بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد، التنوع). ووفقاً لنموذج "إفري وبريجستر" الذي تم الاعتماد

عليه في هذه الدراسة، فإنه يمكن تصنيف ممارسات القيادة المستدامة في إطار ست أبعاد رئيسية و هي: تبنى منظور طويل الأمد، الاستثمار في الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية القوية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السلوك الأخلاقي.

#### البعد الأول: المنظور طويل الأمد

تعد 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. ويعد التوازن ما بين متطلبات المنظورين طويل الأمد وقصير الأمد أمرا أساسيا لأي منظمة تريد النجاح إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك حينما تطغى النظرة القصيرة الأمد على الأهداف طويلة الأمد ( Kennedy, 2011, P9).

بعد منظور طويل الأمد هو الهدف الاستراتيجي أو الحالة المستقبلية للمؤسسة التعليمية التي ترغب في تحقيقها، ويتم تحديدها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس، ومن ممارسات القائد الأكاديمي لتحقيق منظور طويل الأمد المستدام إشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية، وتقديم فهما واضحا لرؤية مشتركة.

#### البعد الثاني: تنمية العاملين أو الاستثمار المهني للموارد البشرية

تعرف التنمية المهنية بأنها: "عملية مخططة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعدهم على الانجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالي تحسن مستواهم الوظيفي" (الغانم، ٢٠١٩).

ويعد تنمية قوة العمل أمرا أساسيا في المنظمات المستدامة، وتركز القيادة المستدامة على الاستثمار المستمر في تنمية مهارات الموظفين بطرق متنوعة من خلال أساليب البرامج التي تطبق داخل المنظمة أو غيرها من صور التدريب الرسمي والتدريب أثناء الوظيفة، وبرامج الدراسات العليا وغيرها. فالاحتفاظ طويل الأمد بأعضاء هيئة التدريس هو شعور قوي من الدعم تجاه أعضاء هيئة التدريس، من خلال تلبية احتياجاتهم وإسعادهم ومن خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم وتوفير تقنيات حديثة تساعدهم على تحقيق الأهداف.

#### البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

تتضمن المنظمات المستدامة ثقافة تنظيمية قوية يعرفها الباحثون بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات المشتركة التي تسود لدى الموظفين في منظمة معينة. وتحاول المنظمات المستدامة إبراز القيم والمثاليات المحورية التي تجمع أعضاء المنظمة معا حتى في ظل تعرض المنظمة لتغيرات إجرائية أو

إستراتيجية رئيسية، أو حتى في أوقات مواجهة الصعوبات & Kantabutra (Avery,2013). لذلك على المؤسسة التعليمية أن تمر في مرحلة إعادة تنظيم تتضمن تغيير استراتيجيات العمل إلى طرق ذات كفاءة وفعالية لكي تنمو وتستمر في ظل المنافسة العالمية، ويمارس القائد التغيير التنظيمي وتنفيذ التغيير بمنظور استراتيجي مستدام.

#### البعد الرابع: الإبداع

يرى ماهر (٢٠٠٧) أن من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد كروية إستراتيجية مستقبلية هي القدرة على السعي إلى الإبداع. وأن يشعر أصحاب المصلحة بالارتياح لوجود المبدعين داخل المؤسسة، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة وانخفاض نوعية العمل، وهذا ما يجعل المؤسسات تبث الثقة لعمالها والقدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بالإبداع (Morrison, 2010).

ومما لا شك فيه، فمواجهة تغيرات المستقبل والاستعداد له يتطلب موارد أكثر ندرة وأكثر قيمة مما يستوجب قوة بشرية قادرة على ايجاد أفكار إبداعية وذات مواهب. وبذلك تساهم الإبداع والموهبة في مساعدة المؤسسة التعليمية بالتوصل لحلول مبتكرة للمشكلات التي قد تواجهها مما يساهم في استدامة التعليم واستمراره في المستقبل.

#### البعد الخامس: المسؤولية الاجتماعية والبيئية

يهدف التعليم في الأساس إلى العمل على التماسك الاجتماعي للجماعة؛ لأنه يعمل على توسيع دائرة المصالح المشتركة بين أفراد الجماعة الواحدة، وبالتالي يؤدي إلى زيادة التماسك الاجتماعي بينهم، وهذا هو السر في اقتران النهضة الاجتماعية والحركات القومية بإصلاح التعليم، إذ أن كل فرقة اجتماعية لا يكتب لها النجاح إلا إذا صاحبها وعي اجتماعي، ومثل هذا لا يتحقق إلا عن طريق التعليم، وبالتالي تتحدد مسؤوليات الفرد من خلال تحمله مسؤوليته الشخصية ومسؤولية الأسرة المنتمي إليها والعمل على تنميتهم واحترام حقوق واهتمامات الآخرين (خليل، ٢٠٠٥).

ونجد أن المسؤولية الاجتماعية وحماية عناصر البيئة يتم من خلال الدعوة إلى إجراء تغييرات في الممارسات التي تضر بتنمية موارد المؤسسة التعليمية، والتركيز على حماية البيئة أثناء تنفيذ الأهداف والتوازن بين المهام والأهداف والأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع والمشاركة في حل قضايا المجتمع.

### البعد السادس: السلوك الأخلاقي

يجتاح العالم اليوم موجة متصاعدة من الوعي حول أهمية أخلاقيات العمل التي يمكن وصفها ببساطة بمبادئ السلوك أو التصرف داخل المنظمات والتي ترشد وتوجه السلوك عامة واتخاذ القرار بخاصة. وتؤثر أخلاقيات القادة على أخلاقيات التابعين، فالقادة مسؤولون بشكل جوهري عن ضمان اعتناق وممارسة المؤسسة لمبادئ أخلاقية عالية (David, 2005, p. 20).

إذًا؛ يتجسد السلوك الأخلاقي في المهارات والسلوكيات التي يتوقع من القادة الأكاديميين التحلي بها وممارستها، ومن ممارسات القائد الأكاديمي لتحقيق السلوك الأخلاقي التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأسلوب القدوة الحسنة، والتعامل بأخلاقيات المهنة الأكاديمية.

نستنتج أن هذا النوع من القيادة لا يركز فقط على النجاح الاقتصادي والتنظيمي، بل يهتم بالأثر الإيجابي طويل الأمد على الرؤية و الموارد و البيئة و المجتمعات وتحقيق الثقافة التنظيمية والابداع. فالقيادة المستدامة تتطلب تغييراً في الفكر والسلوك، حيث يجب على القادة أن يكونوا ملتزمين بأبعاد ومبادئ الاستدامة، كما أنه تم تطبيق القيادة المستدامة مجال التعليم لدورها في التنمية و الاقتصاد التي لا تنفصل عن التعليم.

**فالقيادة المستدامة في مجال التعليم:** تعني التركيز على تعزيز الاستدامة من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات تعليمية تعزز الاستدامة و تركز على التوازن بين التنمية الاقتصادية، الحفاظ على البيئة، والعدالة الاجتماعية. و تتطلب القيادة المستدامة في التعليم مدراء وقادة تعليميين يكونون على دراية كاملة بالتحديات البيئية الحالية ومستقبل الموارد، ويعملون من أجل إلهام المعلمين والطلاب للمشاركة بفاعلية في عملية التعلم المستدام.

وتعد اليونسكو وكالة الأمم المتحدة هي القيادة الرائدة للتنمية المستدامة في التعليم منذ عقد الأمم المتحدة اجتماعها من أجل التنمية المستدامة للتعليم عام ٢٠٠٥ م وحتى الان . حيث كانت مبادرة اليونسكو (ASPNET) مثال حي للقيادة المستدامة في التعليم، وكان الهدف من هذه المبادرة هو تشجيع المدارس على دمج مبادئ التعليم من أجل التنمية المستدامة في المناهج الدراسية وثقافة المدرسة والعمليات اليومية، حيث ضمت هذه الشبكة العديد من المدارس في ١٨٢ دولة ، من أجل ذلك كان الهدف من برنامج " التعليم من أجل التنمية المستدامة ٢٠٣٠" (ESD for 2030) هو دعم الدول لتعزيز بناء المجتمعات والاقتصاديات المستدامة والمرنة من خلال التعليم، كما ركز على فكرة تحويل التعليم لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية والعالمية مثل:

مشاكل المناخ والحد من الفقر، والانصاف الاجتماعي والتنوع البيولوجي (اليونسكو ٢٠١٩).

بناء على ما سبق، تحتاج القيادات في كل المستويات إلى إدراك أن الاستدامة ليست خياراً، بل ضرورة، وأن القادة الذين يتبنون هذا المفهوم يجب أن يكونوا ملتزمين بتطوير استراتيجيات تعليمية وإدارية تدعم النمو المستدام وتعزز من قدرة المجتمعات على التكيف والازدهار في المستقبل. ولتطبيق هذه الأهداف في إدارة رياض الأطفال، يصبح من الضروري تبني أساليب قيادية تعزز من بيئة التعلم وتؤسس نموذج يُحفز الصغار على الابتكار والتعلم المستدام، مما يُهدد الطريق لخلق جيل جديد يمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية ويُساهم في رفعة المجتمع.

### القيادة المستدامة في رياض الأطفال:

يعد مفهوم القيادة المستدامة في رياض الأطفال مفهوم يجمع بين سياسات القيادة الحيدة والاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية لإدارة رياض الأطفال، يتضمن هذا المفهوم تبني ممارسات تعليمية تركز على أهمية المحافظة على البيئة والمجتمع والاقتصاد مع ترسيخ الأسس المناسبة للأطفال للتعليم مدى الحياة. أن التجارب الأولية في مرحلة الطفولة المبكرة، خاصة تلك المتعلقة بالاستدامة، حاسمة لتطوير مهارات الحياة الأساسية وبناء أساس متين للشخصية والقيم والاتجاهات التي تُشكل الأفراد وتؤثر على سلوكهم مدى الحياة، لذا يستحسن التركيز على استخدام أساليب حديثة لتدريس الأطفال تعتمد على التجارب الحيوية التعليمية لإشباع تساؤلات الأطفال حول ما يحصل من حولهم تطبيقياً، مثل التفاعل مع العناصر الطبيعية مما يعزز لدى الأطفال الوعي البيئي والإبداع، الأمر الذي يُكسبهم مهارات جديدة مثل حل المشكلات والتعاون. كما يمكن القول إن الاستثمار في التعليم خلال هذه المرحلة الحيوية ليس فقط استثماراً في المستقبل الفردي للطفل، ولكنه أيضاً استثمار في بناء مجتمع مستدام.

بالإضافة إلى أن هذه التجارب تُعلم الأطفال كيفية العيش والتفاعل بشكل إيجابي مع بيئتهم، مما يؤدي إلى تربية جيل واع ومسؤول اجتماعياً وبيئياً. من هذا المنطلق، يُمكن للتعليم في مراحل الطفولة المبكرة أن يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل عام. ويُمكن القول إن الربط بين التعليم المبكر والاستدامة ليس فقط استراتيجية تعليمية، بل هو ضرورة مجتمعية تُمكن الأجيال القادمة من مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية بشكل أكثر فعالية.

### القيادة المستدامة في رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية:

كانت من مهام وأهداف الإدارة الإشرافية بالوزارة تنفيذ أساليب إدارية وفق أهداف التنمية المستدامة الموافقة لرؤية ٢٠٣٠ والرؤية العالمية للاستدامة من خلال متابعة تنفيذ اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي برياض الأطفال ودور الحضانه، بالإضافة إلى افتتاح حضانات ورياض أطفال في القرى وأحياء المدن طبق الشروط والمواصفات وتحقيق مبدأ الشراكة المجتمعية مع المؤسسات للوصول للأهداف المنشودة.

ومن المشاريع التي قامت بها الوزارة في مرحلة الطفولة المبكرة هو مشروع تجويد بيئات التعلم في رياض الأطفال باستخدام "مقياس الإيكوز" أو بما يعرف بـ "مقياس أثر البيئة في الطفولة المبكرة على الطفل"، من خلال الشراكة مع جامعة الملك عبدالعزيز للتعرف على السلوك الموجه نحو جودة البيئة التربوية لرياض الأطفال الحكومية، والأهلية. (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)

ويمكن القول أن تحقيق القيادة المستدامة في رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية تتطلب تبني ممارسات تعليمية مبتكرة مع الاهتمام للاطلاع على الممارسات العالمية لرياض الأطفال للاستفادة منها، واستراتيجيات إدارية مرنة تتكيف مع التغيرات المستمرة وتستثمر الموارد المادية والبشرية بصورة متكاملة كما تحتضن التنوع والاختلاف، ونجد أن البحث في القيادة ينحصر عادةً في دراسة الأساليب والاستراتيجيات المؤدية إلى الفعالية التنظيمية والأداء المتميز.

### ٢/ الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية:

دراسة البكري (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للقيادة المستدامة في الفكر الإداري المعاصر ورصد واقع القيادة المستدامة بالإدارات النوعية والفرعية بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين باستخدام المنهج الوصفي. واتضح من النتائج أن درجة واقع القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر جاءت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الاستبانة ٣,٩١ وكان اعلاها بعد الثقافة التنظيمية وأدناها بعد المسؤولية المجتمعية.

دراسة عيد (٢٠٢٢): هدفت للتعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها و الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة) باتباع المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري

وبريجستتر جاءت بدرجة "متوسطة". و درجة موافقة عينة أفراد الدراسة نحو متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج وبريجستتر "عالية جدا " كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع لصالح الإناث ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية و سنوات الخبرة.

**دراسة القرشي (٢٠٢٢):** هدفت للتعرف على مدى مراعاة منهج رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية للخصائص الجسمية واللغوية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية والخلقية للطفل لتقديم تغذية راجعة لصناع القرار بتطوير المناهج وفقاً لمواطن القصور والضعف. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن مدى مراعاة منهج رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية للخصائص النمائية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأولى الخصائص اللغوية للطفل ثم الخصائص المعرفية ثم الخصائص الاجتماعية حيث يساهم منهج رياض الأطفال على تجنب الطفل للأخلاق السيئة.

**دراسة الخميسة (٢٠٢٢):** هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت متوسطة على جميع المجالات تنازلياً ( استمرارية التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، بناء أهداف طويلة الأمد، تنمية الموارد البشرية، الابداع و الموهبة، المسؤولية الاجتماعية )، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**دراسة السليمي (٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة والصعوبات التي تواجه تنفيذها للارتقاء بدور القيادات المدرسية بالقطاع التربوي وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. أشارت النتائج إلى أن درجة صعوبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية جاءت عالية وأبرزها عدم توفر أو ضعف شبكة الانترنت في المدرسة ونصت متطلبات التنمية المهنية للقيادات حضور مؤتمرات في الإدارة المدرسية وحضور الندوات في مجال القيادة المدرسية.

**دراسة أرناؤوط (٢٠٢٢):** هدفت الدراسة لرصد واقع تعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر باستخدام الإدارة المسؤولة ومعرفة المعوقات لإحداث الجودة المنشودة بمدارس التعليم قبل الجامعي. استخدم البحث المنهج الوصفي واتضح من الدراسة دور الإدارة المسؤولة في تعزيز القيادة المستدامة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تعزيز الشعور بالمساءلة و الشراكة بين المدرسة و أصحاب



المصلحة في المجتمع و دعم نظم الحوافز و الإنتاجية و كانت أبرز المعوقات ضعف قنوات الاتصال الفعال و المتبادلة بين المدرسة و البيئة المحيطة و إتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة حيث لا يسود روح الموظفون بالرؤية المشتركة ، و تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة.

**دراسة الدببي و الحضيف ( ٢٠٢٢ ) :** هدفت الدراسة للتعرف على دور مدارس رياض الأطفال في تنمية القيم المستدامة الاجتماعية و البيئية للطفل من وجهة نظر معلماتها في مدينة بريدة باختلاف متغيرات (خبرة المعلمة , نوع الروضة، موقع الروضة ) و الكشف عن المعوقات التي تحول دون أداء رياض الأطفال لدورها في تنمية القيم المستدامة باستخدام المنهج الوصفي المسحي. وأسفرت النتائج عن موافقة المعلمات بدرجة (مرتفعة) على دور مدارس رياض الأطفال في تنمية القيم المستدامة. كذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري نوع الروضة و موقع الروضة ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير خبرة المعلمة لصالح المعلمات اللاتي خبراتهن تتجاوز ١٠ سنوات وأشارت النتائج لأبرز المعوقات وهي نقص في الموارد المادية اللازمة لتطبيق أنشطة قيم التنمية المستدامة.

**دراسة عبد اللطيف ( ٢٠٢٠ ) :** هدفت الدراسة على التعرف على دور رياض الأطفال في توعية أطفالها بمفاهيم التنمية المستدامة البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت النتائج في أن رياض الأطفال لها دور إيجابي في توعية الأطفال بمفاهيم التنمية المستدامة و جاءت استجابات أمهات الأطفال الملتحقين برياض الأطفال حول مدى وعي أطفالهن بمفاهيم التنمية البيئية المستدامة ما بين متوسطة و كبيرة و صغيرة، و يوجد فرق دال إحصائياً لمتغير التخصص لصالح المعلمات اللاتي تخصصهن رياض أطفال و لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهن خبرة أعلى.

**دراسة البلوي ( ٢٠٢٠ ) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للأداء الإداري في جامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وكذلك الكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادات الإدارية لجامعة تبوك للأداء الإداري. تم استخدام المنهج الوصفي و أسفرت النتائج بأن مستوى الأداء العام لممارسات القيادات الإدارية عال بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وكانت أعلى استجابة للقيادات متمثلة في التطور بصفة مستمرة وفتح قنوات اتصال فعالة مع الإدارات الأخرى و اتخاذ قرارات إدارية بناء على معلومات كافية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات القيادات الإدارية وفق متغير النوع و الخبرة و نوع الدراسة.

**دراسة حوالة و المطيري ( ٢٠١٩ ) :** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية الأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في ضوء متغيرات الدراسة المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية، بالإضافة إلى رصد سبل التحسين من وجهة نظر المعلمات بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، واتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلن بكالوريوس، كما أن هناك فروقا باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح من خبرتهن أقل من خمس سنوات.

**دراسة العردان ( ٢٠١٩ ) :** هدفت إلى التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خمسة أبعاد: استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية استدامة قيادة الآخرين التوزيع الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية المسؤولة المجتمعية والبيئية. طبقت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وأظهرت النتائج إلى أن مستوى اتباع أسلوب القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة لا يرتقي إلى الدرجة العالية المأمولة.

**دراسة غنايم ( ٢٠١٧ ) :** هدفت للكشف عن قضايا التنمية المستدامة عالميا و للطفل العربي وواقع التنمية المستدامة للطفل العربي و متطلبات التخطيط التربوي لرياض الأطفال على ضوء التنمية المستدامة , و أشارت النتائج إلى أن التربية الاقتصادية للطفل العربي تربية مقفوصة لاتضع في الاعتبار قيم الادخار والاستهلاك و الاستثمار وكانت من أبرز تحديات التنمية المستدامة الزيادة المطردة في عدد السكان، ومحدودية الموارد الطبيعية وسوء استغلالها.

**دراسة الوائلي و القرعان (٢٠١٦) :** هدفت للتعرف على مستوى معرفة معلمي المرحلة الأساسية بمعايير التنمية المستدامة وعلاقته بدافعية طلبتهم نحو الاستدامة البيئية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن مستوى معرفة المعلمين بمعايير التنمية المستدامة كانت متوسطة ولم تصل إلى الحد المطلوب وأن هناك علاقة بارتفاع مستوى معرفة المعلمين بمعايير التنمية المستدامة وتعزيز الدافعية لدى طلبتهم نحو البيئة.

**دراسة المومني (٢٠١٥) :** هدفت إلى معرفة مدى وعي أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية نحو مفهوم التنمية المستدامة، كما سعت إلى التعرف على درجة استخدامهم للطرق والاستراتيجيات التعليمية المتوافقة مع مفهوم التنمية المستدامة باستخدام مزيج من منهج البحث الكمي والبحث النوعي. أظهرت نتائج تحليل البيانات

الكمية والنوعية ان مستوى وعي أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التنمية المستدامة كان ضعيفا. كما ان الطريقة الأكثر استخداما في تدريس المناهج الجامعية هي المحاضرة، في حين كان استخدامهم للطرق والاستراتيجيات الأخرى المدعمة للتعليم من أجل التنمية المستدامة قليلا.

**دراسة العثمان (٢٠١٥):** هدفت للتعرف على دور رياض الأطفال في تنمية الخبرات اليومية للطفل لتحقيق التنمية المستدامة "دراسة ميدانية" بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي أظهرت الدراسة اتجاهات ايجابية لعينتي الدراسة تجاه تقييم الخبرات التربوية والتعليمية للتنمية كما اشارت إلى أن التنمية المستدامة تستدعي الاهتمام برفع جودة مؤسسات رياض الأطفال من خلال تنفيذ أنشطة تعليمية ترتبط ببيئة الطفل.

**دراسة العمرو (٢٠١٢):** هدفت لتقييم كفايات و اتجاهات طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية المتعلقة بالاستدامة البيئية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن مستوى كفاية الطلبة المتعلقة بالتنمية المستدامة كان متوسطا، كما أن اتجاهاتهم نحو قضايا التنمية المستدامة جاءت متوسطة. وأظهرت نتائج تحليل المقابلات ضعف فهم الطلبة لمفهوم التنمية المستدامة وضعف تناول مقررات التخصص لهذا المفهوم.

#### الدراسات الأجنبية:

**:Yan, Z., Wang, Z., Meng, Q., Wang, Y., & Liu, Y. (2022)** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد القوة الدافعة للتنمية المستدامة لرياض الأطفال في الريف الصيني وذلك من خلال العلاقة بين قيادة مديري رياض الأطفال، ورفاهية معلمي مرحلة الطفولة المبكرة، والهيكل التنظيمي. وجدت الدراسة أن المستويات العامة لرفاهية معلمي مرحلة الطفولة المبكرة في المناطق الريفية وقيادة المديرين والهيكل التنظيمي كانت جميعها في المدى المتوسط إلى العالي، وهناك تأثير ذو اتجاهين بين قيادة المديرين والهيكل التنظيمي.

**Yaakoob, et al (2020):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية للقيادة المستدامة الناجحة، وتوصلت النتائج أبعاد القيادة المستدامة (التركيز على التلاميذ - بناء القدرات الجانبية من خلال الشبكات -التعلم العميق -العلاقات الرأس مادية ) تم تطبيقها على مستوى عالٍ في النظام التعليمي وتم إعطاء مستويات عالية من التصور من قبل المعلمين بأن مديري المدارس قد قاموا بتنفيذ القيادة المستدامة من خلال التركيز في المقام الأول على تحصيل الطلاب لسد الفجوة بين الطلاب الأذكياء والضعفاء.

**Limon & Dilek ci (2020)**: هدفت الدراسة الى الكشف عن الدور الوسيط لجهود عمل المعلمين في العلاقة بين القيادة المستدامة وفعالية المدرسة المدركة باستخدام نموذج المسح العلائقي. أظهرت النتائج أن درجات القيادة المستدامة لمديري المدارس كانت أعلى من المستوى المتوسط. كما أن هناك ارتباطات إيجابية كبيرة بين المتغيرات (القيادة المستدامة و وسيط جهد عمل المعلم و فعالية المدرسة المدركة).  
**Cayak (2021)**: هدفت الدراسة الى مدى التنبؤ بالالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال السلوكيات القيادية المستدامة لمديري المدارس، باستخدام نموذج المسح العلائقي، وتوصلت النتائج إلى أن تصورات المعلمين حول السلوكيات القيادية المستدامة لدى مديري المدارس كانت عند مستوى مرتفع كما أن الالتزام التنظيمي للمعلمين والرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

- اتفقت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت جانب القيادة المستدامة من حيث المنهج المستخدم و الهدف العام و استخدام الاستبانة كأداة للدراسة , حيث كان هناك تشابه جزئي بين الدراسة الحالية و دراسة البكري (2023) والخمايسة ( 2022 ) وعيد ( 2022 ) والبلوي ( 2020 ) و Yaakoob, et al (2020) وحوالة و المطيري ( 2019 ) والگردان ( 2019 ) التي هدفت لرصد واقع القيادة المستدامة و الكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادات الإدارية على ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

- من جانب دور رياض الأطفال, جاءت دراسة القرشي ( 2022 ) و الدبيبي و الحضيف ( 2022 ) و عبد اللطيف ( 2020 ) و غنایم ( 2017 ) و العثمان ( 2015 ) لتوضيح دور رياض الأطفال بتوعية أطفالها بمفهوم الاستدامة من الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية و ضرورة تضمينه لمناهج رياض الأطفال، و من الدراسات الأجنبية دراسة Yan, Z., Wang, Z., Meng, Q., Wang, Y., & Liu, Y. (2022) حيث جاءت هذه الدراسة بتحديد القوة الدافعة للتنمية المستدامة لرياض الأطفال في الريف الصيني.

- احتوت بعض الدراسات السابقة لأبعاد مشابهة لأبعاد الدراسة الحالية مثل دراسة البكري (2023) بتطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية و البيئية بدرجة عالية و الگردان (2019) بتطبيق بعدي استثمار الموارد البشرية و المادية و المسؤولية الاجتماعية و البيئية بدرجة متوسطة و الخمايسة ( 2022 ) بتطبيق جميع الأبعاد بدرجة متوسطة, كما اتفق متغير سنوات الخدمة في الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية مثل دراسة البكري ( 2023 ) و حوالة و المطيري ( 2019 ) وعيد ( 2022 ) و الدبيبي و الحضيف

(٢٠٢٢) بالإضافة إلى متغير التخصص مثل دراسة عبد اللطيف (٢٠٢٠) و البلوي (٢٠٢٠).

- في حين اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي طبقت على المدارس الحكومية مثل دراسة الخمابسة (٢٠٢٢) و السليمي (٢٠٢٢) و ارنأوط (٢٠٢٢) و حوالة و المطيري (٢٠١٩) و الوائلي و القرعان (٢٠١٨) و Yaakoob (2020) و Limon & Dilek ci (2020) و Cayak (2021) , و على الجامعات مثل دراسة البكري (٢٠٢٣) و عيد (٢٠٢٢) و البلوي (٢٠٢٠) و العردان (٢٠١٩) و المومني (٢٠١٥) و العمرو (٢٠١٢).

كما تناولت بعض الدراسات مثل القرشي (٢٠٢٢) و الدبيبي و الحضيف (٢٠٢٢) و عبد اللطيف (٢٠٢٠) و غنايم (٢٠١٧) و العثمان (٢٠١٥) الجانب التنموي للاستدامة في رياض الأطفال وتنمية الخبرات اليومية للطفل ومدى مراعاة منهج رياض الأطفال دون التطرق للقيادة ودرجة ممارسة القيادة المستدامة.

- استفادت الدراسة الحالية من نتائج بعض الدراسات مثل الوائلي و القرعان (٢٠١٨) و المومني (٢٠١٥) و العمرو (٢٠١٢) بأنه لازال هناك ضعف في مستوى معرفة المعلمين و الطلاب بمفهوم الاستدامة ومعايير التنمية المستدامة حيث أنها لم تصل للحد المطلوب، وأكدت دراسة الخمابسة (٢٠٢٢) و عيد (٢٠٢٢) و البكري (٢٠٢٣) و العردان (٢٠١٩) بضرورة تأهيل القيادات من خلال البرامج المتضمنة لمبادئ الاستدامة وتنمية ثقافات التخطيط الاستراتيجي والتصورات المستقبلية ومشاركة المعلمين في وضع الأهداف وتدشين نظام المكافآت تقديرًا لجهود أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الاستدامة. وكان العائق في تطبيق القيادة المستدامة هو تخوف القادة من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وسوء استغلال الموارد المادية كما جاء في دراسة الدبيبي و الحضيف (٢٠٢٢) و غنايم (٢٠١٧).

- ما تميزت به الدراسة الحالية عن ما سبق هو إسقاط القيادة المستدامة على مرحلة ما قبل المدرسة "مدارس رياض الأطفال" الخاصة بجدة بدلاً من التعليم العام و الجامعات و الكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادة المستدامة للمديرات من خلال بعد تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، وبعد بناء الخطة الاستراتيجية، وبعد المسؤولية الاجتماعية و البيئية، وبعد التعلم المستمر و الإبداع، حيث أنه لا توجد دراسة تناولت هذا الجانب على حدود علم الباحثين.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة المتمحورة حول واقع ممارسة القيادة المستدامة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أسلوب يركز

على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عليان، غنيم، ٢٠١٠)، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية على جميع معلمات رياض الأطفال في مدارس رياض الأطفال الخاصة بمحافظة جدة، ويتكون من (٧٠٨) معلمة حسب إحصائية (إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي ١٤٤٤هـ)

وتكونت عينة الدراسة من العينة العشوائية البسيطة من معلمات مدارس رياض الأطفال الخاصة بجدة ونظرًا لضيق الوقت ، تم تقليص حجم العينة إلى ٦١ معلمة حيث تمثل ٩% من المجتمع، على الرغم من أن حجم العينة المثلى هو ٢٥٠ معلمة لضمان مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥%، فإن العينة الحالية البالغة ٦١ معلمة لا تزال توفر نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها، وتمت الاستجابة الالكترونية على (٦١) استبانة سليمة وقابلة للتحليل وتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (التخصص وسنوات الخدمة).

#### وصف عينة الدراسة:

#### جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	%
رياض اطفال	26	42.6
غير ذلك	35	57.4
الإجمالي	61	100.0

يتضح من الجدول (١) تقسيم عينة الدراسة حسب التخصص، حيث جاءت نسبة رياض اطفال (42.6%) الى غير ذلك (57.4%) وهذا يدل على تقارب التوزيع حسب التخصص.

#### جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	%
أقل من ٥ سنوات	22	36.1
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	22	36.1
١٠ سنوات وأكثر	17	27.9
الإجمالي	61	100.0

يتضح من الجدول (٢) تقسيم عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة، حيث جاءت النسبة الشائعة في عينة الدراسة للخدمة ١٠ سنوات وأقل بنسبة مقدارها (٧٢.٢%).  
أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وذلك لملائمتها لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها و منهجها ومجتمعها، وهي عبارة مجموعة من الأسئلة المختلفة تهدف لجمع المعلومات حول ظاهرة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال بالمدارس الخاصة بمحافظة جدة.

وتم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة الحالية والاستفادة منها في تطويرها. وتتكون من جزئين، يحتوي الجزء الأول على البيانات الأولية (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة). ويحتوي الجزء الثاني على (٤٠) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد وذلك على النحو التالي:  
البعد الأول: تنمية و استثمار الموارد البشرية و المادية، واشتمل على (١١) عبارة.  
البعد الثاني: الخطة الاستراتيجية، و اشتمل على (٩) عبارات.  
البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية و البيئية، واشتمل على (١٠) عبارات.  
البعد الرابع: التعلم المستمر و الإبداع، واشتمل على (١٠) عبارات.  
إجراءات الدراسة:

١. تم الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في الدراسة الحالية.
٢. بناء أداة القياس (الاستبانة) وعرضها على المحكمين وقياس صدقها الظاهري.
٣. اختبار صدق وثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة الدراسة.
٤. توزيع الاستبانة وجمع البيانات وتفريغها ومعالجتها احصائياً باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

#### ملخص النتائج:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال في مدارس جدة الخاصة جاء بدرجة (عالية) بمتوسط ٣,٩٨ من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- تم التوصل إلى أن مديرات رياض الأطفال في مدارس جدة الخاصة يمارسن القيادة المستدامة بدرجة عالية في بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئة بمتوسط حسابي ٤.٠٩. ويعزى ذلك للاهتمام الكبير بتعزيز قيمة المسؤولية الاجتماعية والبيئة.

- ٣- بالمرتبة الثانية جاء بعد الرؤية والخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره ٤.٠١. وتفسر هذه النتيجة أن المديرات يضعن خطة استراتيجية واضحة تتم بفعالية، لضمان استمرارية بقاء المدرسة الخاصة واستمرارية العائد المادي بشكل مستمر ومخطط له.
- ٤- حصل بعد تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية في المرتبة الثالثة على متوسط حسابي ٣.٩٤ ويشير ذلك إلى تركيز المديرات على توفير فرص تدريب مستمر للمعلمات والاهتمام بكيفية استخدام الموارد المادية بشكل فعال.
- ٥- في المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد التعلم المستمر والإبداع بمتوسط حسابي ٣.٨٧، ويعزى ذلك لعدم كفاية صيغة تحفيز الأفكار الإبداعية، وقلة الموارد المالية للمدرسة، والحاجة لتعزيز الوعي بأهمية الإبداع والابتكار في البيئة التعليمية.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخدمة، ويشير هذا إلى أن عدد سنوات الخدمة للمعلمات لا يؤثر بشكل كبير على مستوى تقييم ممارسة المديرات لأبعاد القيادة المستدامة.
- ٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناء على متغير التخصص في بعد (المسؤولية الاجتماعية والبيئة) لصالح التخصصات الأخرى، وتعزى هذه النتيجة لتأثير الخلفية الأكاديمية والمهنية للتخصصات الأخرى في تعزيز فهم أعمق وأوسع للمسؤولية الاجتماعية والبيئة.

#### التوصيات :

- استناداً إلى نتائج الدراسة لواقع القيادة المستدامة لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة جدة نقدم التوصيات التالية بناء على الأبعاد المدروسة والتي أوضحت فيها العبارات أقل فعالية بالإضافة إلى المتغيرات المذكورة:
١. وضع نظام حوافز مادية ومعنوية؛ لتقدير جهود المتميزات من منسوبات رياض الأطفال ولتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أداء متميز مما يساهم في تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة.
  ٢. إشراك المجتمع المدرسي بشكل فعال في وضع الخطط الاستراتيجية لرياض الأطفال؛ لضمان أن تكون الخطة الاستراتيجية شاملة ومشرکه وتركز على احتياجات وتطلعات جميع أصحاب المصلحة في المجتمع المدرسي .
  ٣. إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم مبادرات القيادة المستدامة؛ وذلك من أجل تعزيز دور رياض الأطفال في المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية والبيئة من خلال التعاون مع جهات الفعالة في البيئة المحيطة.



٤. مكافأة أصحاب الأفكار والحلول الإبداعية من أعضاء المجتمع المدرسي لرياض الأطفال؛ من أجل تشجيع الابتكار والإبداع داخل المدرسة مما يعزز من تطوير بيئة تعليمية محفزة ومستدامة.
  ٥. تطوير برامج تدريبية مستمرة وشاملة لجميع المعلمات والمديرات بغض النظر عن سنوات الخدمة؛ لضمان تحديث المعارف والمهارات فيما يتعلق بقيادة المستدامة وتزويدهم بأحدث الأساليب والممارسات في هذا المجال كما يمكن أن تشمل برامج ودورات تفاعلية و ورش عمل تطبيقية لتعزيز الفهم العملي.
  ٦. تصميم برامج تدريبية متخصصة تراعي الخلفيات الأكاديمية المختلفة للمديرات والمعلمات وتعزز من نقاط القوة الخاصة لكل تخصص؛ للاستفادة من التنوع الأكاديمي بين المديرات والمعلمات وتعزيز قدراتهم في أبعاد القيادة المستدامة المختلفة ، كما يمكن أن تشمل هذه البرامج دورات متقدمة في المسؤولية الاجتماعية والبيئة وتنمية المهارات الاستراتيجية والإدارية وتقديم أمثلة عملية على ذلك.
- إن تطبيق هذه التوصيات من شأنه أن يعزز من مستوى ممارسة المديرات للقيادة المستدامة في رياض الأطفال في المدارس الخاصة بمدينة جدة، نأمل أن تجد هذه التوصيات طريقها إلى التنفيذ؛ لما لها من أثر إيجابي متوقع في البيئة التعليمية والمجتمع المدرسي بشكل عام.
- مقترحات الدراسة:**
١. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين القيادة المستدامة والإبداع في التعليم المبكر.
  ٢. إجراء دراسة للمقارنة بين مدينة جدة ومدن أخرى فيما يخص القيادة المستدامة في رياض الأطفال.
  ٣. إجراء دراسة تأثير العوامل الثقافية السعودية على ممارسات القيادة المستدامة في رياض الأطفال.
  ٤. إجراء دراسة عن أثر القيادة المستدامة في رياض الأطفال على الصحة النفسية للأطفال.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى، (٢٠٢٢). الإدارة المسؤولة لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر، كلية التربية، المجلة التربوية، جامعة العريش.
- أشتيوي، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- البكري، محمود ناصف أحمد، (٢٠٢٣). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر، كلية التربية بالغردقة المجلة التربوية (٦) ع (٢).
- البلوي، جميلة حمود راشد، (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، مجلة العلوم التربوية ع (٣).
- الحدراوي، رافد حميد والجنابي، سجاد محمد والميالي، حاكم حسون (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي.
- كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة مركز دراسات الكوفة. (٤٩) الحيلة، أمال وعرقاوي، سامر (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية.
- الخميسة، رائد علي محمد، (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القسيمة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الدبيبي، أمجاد عبد الله و الحضيف نجلاء محمد (٢٠٢٢). دور مدارس رياض الأطفال في تنمية القيم المستدامة للطفل من وجهة نظر معلماتها، المجلة العربية لإعلام وثقافة الطفل، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجه ، ع (٢١)، ٣٨ - ١.
- السليمي، حمود بن سعيد مسلم، (٢٠٢٣). صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية ومتطلبات تطويرها، الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ع (١٦).

الگردان، أمل بنت عارف (٢٠١٩). واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.

العمر، أمينة عطا الله أحمد (٢٠١٢). تقييم كفايات واتجاهات طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية المتعلقة بالاستدامة البيئية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية الزرقاء الأردن.

الغانم، محمد (٢٠١٩). التنمية المهنية بين الواقع والمأمول من وجهة نظر القائمين بالتدريب والمتدربين، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ع ١٩.

القدمي، منال عبد المعطي (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة جرش للبحوث والدراسات ١٦ (١).

القرشي، هلا وصل الله خلف الله (٢٠٢٢). مدى مراعاة منهج رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية للخصائص النمائية، المجلة العربية للنشر العلمي ع (٤٥).

المومني، صفاء عبد النبي محمد (٢٠١٥). مستوى الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية بمفهوم التنمية المستدامة واتجاهاتهم نحوها ومدى تضمينه في تدريسهم، رسالة ماجستير الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الوائلي، سعاد عبد الكريم، والقرعان، رهام أحمد (٢٠١٨). مستوى معرفة معلمي المرحلة الأساسية بمعايير التنمية المستدامة وعلاقته بدافعيته طلبتهم نحو الاستدامة البيئية، مجلة العلوم التربوية والنفسية : ١٩ (١) : ٢٧١ - ٣٠٤.

حوالة، سهير محمد، المطيري، نورة بليهان (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

خليل، نبيل سعد (٢٠٠٥). التعليم والتنمية، طنطا، دار الإسراء.

عبد اللطيف، رانيا علي محمود (٢٠٢٠). دور رياض الأطفال في توعية طفل الروضة بمفاهيم التنمية المستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر المعلمات وأمهات الأطفال الملتحقين بالروضة. مجلة بحوث ودراسات الطفولة، ٢ (٤)، ج ١، ١٩٠-٢٧٩.

عثمان، علي عبد الثواب محمد (٢٠١٥). دور رياض الأطفال في تنمية الخبرات اليومية للطفل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية المؤتمر العلمي حول التنمية المستدامة في التربية والتعليم، ١٦ (١).

عديس، محمد عبدالرحيم (٢٠٠١). المدخل إلى رياض الاطفال . عمان . دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط(١)  
عديس، نبراس محمد، (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، بحث مستل من رسالة ماجستير، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.  
غنايم، مهناً محمد إبراهيم، (٢٠١٧). التخطيط التربوي لرياض الأطفال على ضوء التنمية المستدامة، بحث مقدم إلى مؤتمر، كلية التربية، جامعة المنصورة.  
ماهر، أحمد (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الإسكندرية الدار الجامعية ع(٤). وزارة التعليم "التنمية المستدامة"

<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/sustainabledevelopment.aspx>

وزارة التعليم "الطفولة المبكرة"

<https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/Pages/Kindergarten.aspx>

#### المراجع الأجنبية :

Cayak (2021) The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction.

Coyne, S (2017). Sustainable leadership rewires your brain for sustainable success transpersonal leadership series: While paper three

<https://www.pmconsulting.in/wp>

Davis, J. (Ed.). (2015). Young children and the environment: Early education for sustainability(2 rev. ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Gullo, D. F., & Hughes, K. (2010). Early childhood education journal, 38(6), 393-397.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. Phi delta kappan. 84(9), 693- 700.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Saje Journal*, 16(5).  
<https://doi.org/10.1177/105268460601600507>
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading asian industrial conglomerate. *Asia- Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kennedy, M. P. (2011). Sustainable leadership in an elementary school: How one school principal and members of the school community view the sustainability of leadership.
- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11(2)
- Limon & Dilek ci (2020) The Relationship Between Sustainable Leadership and Perceived School Effectiveness: The Mediating Role of Work Effort.
- Mccann, J. & Holt, R. (2011). Sustainable Leadership: A manufacturing employee perspective. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76 (4), 4-14,2.
- Mccann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.

- MMorrison, K. (2010). Complexity theory, school leadership and management: questions for theory and practice. Educational management administration and leadership. 38 (3). 374-393.
- Yaakoob, et al (2020) Critical Success Factors of Sustainable Leadership: Evidence From High-Achievement School.
- Yan, Z., Wang, Z., Meng, Q., Wang, Y., & Liu, Y. (2022). Sustainable Development Mechanism in Rural Kindergartens: The Relationships among Enabling Organizational Structure, Kindergarten Directors' Leadership and Early Childhood Teachers' Well-Being. Sustainability, 14(21), 14414. <https://doi.org/10.3390/su142114414>