

تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري
في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية

إعداد

د/ حنان حسن سليمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية
كلية التربية- جامعة قناة السويس

تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية

د/ حنان حسن سليمان*

مقدمة:

يعد عصر العولمة بما يتسم به من انفجار معرفي وتكنولوجي ومحاولة الإنسان الاستفادة من هذا التطور في رفع مستوى رفاهية الحياة والاستجابة لاحتياجات المجتمعات المتزايدة مصدر تهديد لاستنزاف الموارد المختلفة من خلال خطط التنمية التقليدية التي قد تستجيب لاحتياجات المجتمعات الحالية دون المستقبلية، مما يؤدي إلى ظهور خلل تنموي.

هذا الخلل التنموي أدى إلى ظهور مداخل تنموية جديدة من شأنها إعادة الاعتبار للجوانب البيئية والاجتماعية مع مراعاة تحقيق الأهداف الاقتصادية بقدر رشيد متوازن، وقد أدت الجهود الإصلاحية إلى ظهور مدخل الاستدامة لإحداث توازن في جميع الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وعدم الاقتصار على الجانب الاقتصادي فقط.

وعرفت الاستدامة لأول مرة عام ١٩٨٧ في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بعنوان "مستقبلنا المشترك" بأنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، ويعرفها المجلس الألماني للتنمية المستدامة بأنها الإدارة المتمركزة حول المستقبل (المنير، ٢٠١٤، ص١٥، ١٦)، فهو يعتبر الاستدامة مدخل إداري في حد ذاته.

وتحقيق الاستدامة يضمن نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للتنمية وليس الكمية منها بشكل عادل وملائم بين الأجيال الحالية، وتحقيق استثمار أمثل للموارد والتعامل معها على إنها محدودة، وإحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة.

*د/ حنان حسن سليمان: أستاذ مساعد الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة قناة السويس.

وتحظى التنمية المستدامة باهتمام متزايد في النظرية والممارسة الخاصة بالإدارة؛ فهي تعزز قيم العدالة الاجتماعية والمساواة ومشاركة الأفراد في صناعة واتخاذ القرار الإداري، ويساعد الاهتمام بالتنمية المستدامة على إدارة المخاطر (Wakin, 2007,p400).

كذلك لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة من خلال الحلول التكنولوجية أو الأنظمة السياسية أو الصكوك المالية وحدها، فلا بد من تغيير طريقة تفكير وعمل الأفراد في القطاعات المختلفة، الأمر الذي يفرض توفير نوعية تعليم وتعلم من أجل التنمية المستدامة على جميع المستويات وفي جميع البيئات الاجتماعية (اليونسكو، ٢٠١٩).

كذلك يمر مجال الإدارة عموماً والإدارة التعليمية على وجه الخصوص بممارسة إعادة التفكير وإعادة التجديد المستمر، فقد أدت العولمة بأبعادها المختلفة من انفجار معرفي وتكنولوجي، وانفتاح ثقافي واقتصادي إلى ضرورة الاستدامة في تطوير الممارسات الإدارية بما يحقق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وهو ما يطلق عليه الاستدامة التنظيمية. وتعد الاستدامة هي الاتجاه الإداري الذي يلعب دوراً مهماً في الاستراتيجية التنظيمية المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

تعاني إدارة التعليم العام من عدة مشكلات قد تؤثر على أي توجه تطويري على وجه العموم وعلى تحقيق الاستدامة التنظيمية به على وجه الخصوص ومن هذه المشكلات ما يلي:

- ضعف تدريب المستخدمين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ٦٨).

- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار (والتعليم، ٢٠١٤ الخطة الاستراتيجية، ص ٧٣).

- ندرة اتباع أساليب حديثة في تقييم أداء مديري المدارس وبعد معايير تقييم الأداء عن الأهداف المنشودة من العملية التعليمية (محمد أ.، ٢٠٠٧).

- قصور تقييم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي عن الإسهام في تقدمهم الوظيفي وتمييزهم (محمد أ.، ٢٠٠٧).

- تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي (والتعليم، ٢٠١٤ الخطة الاستراتيجية، ص٦٧).

- مازال الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها أقل من المتوقع (والتعليم، ٢٠١٤ الخطة الاستراتيجية، ص ٦٧).
كل هذه المشكلات من شأنها التأثير على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمستفيدين من التعليم العام وبالتالي تحقق مفهوم الاستدامة التنظيمية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة التعليم العام على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ١- ما متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية للتعليم العام؟
- ٢- ما جوانب القوة التي يتميز بها إدارة التعليم العام المصري الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- ٣- ما جوانب الضعف التي تحد من تحقيق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري؟
- ٤- ما الفرص المتاحة لإدارة للتعليم العام المصري والتي تدعم تحقق الاستدامة التنظيمية له؟
- ٥- ما التحديات الخارجية التي تواجه إدارة التعليم العام المصري وتحد من قدرته على تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- ٦- ما التصور المقترح لتطوير إدارة التعليم العام على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد كيفية تطوير إدارة التعليم العام المصري على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية للتعليم العام.

- رصد نقاط القوة التي يتميز بها إدارة التعليم العام المصري الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
- رصد نقاط الضعف التي تحد من تحقق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري.
- تحديد الفرص المتاحة لإدارة للتعليم العام المصري والتي تدعم تحقق الاستدامة التنظيمية له.
- تحديد التحديات الخارجية التي تواجه إدارة التعليم العام المصري وتحد من قدرته على تحقيق الاستدامة التنظيمية
- اقتراح آليات تطوير إدارة التعليم العام على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:
- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع تحقيق الاستدامة والذي يعد توجهها دولياً.
- تزود الدراسة الحالية المسؤولين عن التعليم العام ببعض الآليات التي تحقق الاستدامة التنظيمية للتعليم، وهو ما يتفق مع توجه إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠-٢٠.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب سوات.

مصطلح الدراسة:

الاستدامة التنظيمية: تعرف في هذه الدراسة بأنها قدرة منظومة التعليم العام على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين (طلاب، معلمين، إداريين، مجتمع محلي) دون التأثير سلباً على قدرة المنظومة التعليمية على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم للأحدث كالتالي:

- دراسة (Jonathan Weiss) (٢٠٠٠): هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية إسهام تصميم البرنامج التعليمي، والتسهيلات المدرسية على تلبية الاحتياجات

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع بما يجعلها مدارس مستدامة ؛ حيث تستكشف الدراسة تأثير المبنى المدرسي على الحفاظ على الموارد الطبيعية للبيئة، وكذلك حددت الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق استدامة التصميم المدرسي، والتسهيلات المدرسية، وقد اقترحت اطاراً عاماً يحدد ملامح المبنى والتسهيلات المدرسية المستدامة (Weiss, 2019).

- **دراسة إيمان محمود وفداء محمود وهبة محمد (٢٠١٣):** هدفت الدراسة إلى تحديد أهداف الاستدامة، ومدى توافر أبعاد الاستدامة (البيئية، التعليمية، الاقتصادية)، ومدى توافر أبعاد الاستدامة (البيئية، التعليمية، الاقتصادية) في مؤسسات التعليم المهني والتقني في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب تحليل المحتوى، واعدت قائمة بأبعاد الاستدامة تحتوي على (١٩) هدف لتحليل محتوى دليل الطالب لكليات: كلية مجتمع تدريب غزة الوكالة، كلية فلسطين التقنية دير البلح، كلية مجتمع غزة لدراسات السياحة، كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة، الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية، كلية العلوم والتكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: انخفاض توافر أهداف الاستدامة الاقتصادية، وارتفاع نسبة أهداف الاستدامة التعليمية، وانخفاض توافر أهداف الاستدامة البيئية في كليات عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والدورات العملية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة وتلبيتها بما يحقق الاستدامة (محمود، محمود، محمد، يناير ٢٠١٣).

- **دراسة (Terry Wales) (٢٠١٣):** هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية الاستدامة التنظيمية وفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، وهي دراسة وصفية نظرية، وقد توصلت لعدة نتائج منها أن تبني ممارسات الاستدامة هو أمر بات حتمياً بعد الأزمات الاقتصادية التي يشهدها العالم، وأن تحقيق استدامة أي منظمة يعتمد على الظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بمجتمع المنظمة، وأن تبني سياسات مالية طويلة المدى بما يحقق استدامة التمويل هو أمر مهم إذا ما أرادت المنظمة تحقيق الاستدامة، كذلك فإن الموارد البشرية كانت بطيئة في التعامل مع مفهوم الاستدامة، وضرورة إجراء دراسات لاكتشاف سبب ذلك (Wales , 2013).

- دراسة (Colette Darcy et al.) (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في إيرلندا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وهي دراسة نظرية، وتوصلت إلى اقتراح نموذج تنظيمي يؤهل المؤسسات لتحقيق الاستدامة معتمداً على الدور الاستراتيجي لمدير المؤسسة في تحقيق الاستدامة، وكذلك اقتراح ممارسات تشمل جميع أجزاء الهيكل التنظيمي ومكافأة الممارسات التي تدفع نحو الاستدامة، كذلك أكد النموذج على العلاقات الإنسانية وإدارة المعرفة بين العاملين كمتطلب مهم لتحقيق الاستدامة (Darcy et al., 2014).

- دراسة (Mitchell J. Neubert & Bruno Dyck, 2015): هدفت الدراسة إلى اقتراح نظرية بديلة لإدارة الممارسات في المنظمات الحديثة، فهي تسعى لإثبات جدارة نظرية الإدارة المستدامة في تطوير الممارسات المؤسسية والتي تقوم أساساً على تحقيق مصلحة المستفيدين، وتحتوي الدراسة على ثلاثة أجزاء هي: وضح الباحثان الحاجة إلى نظرية الإدارة المستدامة على أساس الفضيلة في مقابل نظرية الإدارة التقليدية، وصف نظرية الإدارة المستدامة واختلافها عن الإدارة بالأهداف، مناقشة آثار تطبيق النظرية على التنظيم والممارسة.

وهذه النظرية تسعى للإجابة عن سؤال رئيس هو لماذا بعض العاملين متميزين عن غيرهم من حيث: الانخراط في العمل، التفوق في الأداء، المساهمة على المدى القصير والطويل من أجل بقاء المنظمة. فهي تحاول البحث عن عوامل تحقيق التوازن بين التميز والازدهار المؤسسي مع تحقيق السعادة للعاملين، وذلك بعكس نظريات الاتجاه التقليدي الذي يركز على الانتاجية والكفاءة المؤسسية. (Neubert & Dyck, 2015)

- دراسة محمود فايز (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبيان على عينة (٢٠٩) مديراً من مديري المنظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وبين تحقيق الاستدامة

- التنظيمية بها، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين لرفع وعيهم بالتخطيط الاستراتيجي والاستدامة (فايز، ٢٠١٦).
- دراسة (Sohail Akhtar et al. 2017): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير البعد الروحي على الاستدامة التنظيمية من منظور إسلامي لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تهدد الاستدامة التنظيمية للمؤسسات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهي دراسة تحليلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البعد الروحي هو عامل مهم لجميع جوانب التطوير المؤسسي وله تأثير إيجابي في مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تهدد الاستدامة التنظيمية، فتطوير البعد الروحي يعزز إنتاجية العاملين وبحفزهم للاستثمار الأمثل للإمكانات (Akhtar et al,2017).
- دراسة (Barbara Galleli & Flavio Hourneaux Junior, 2017): هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية ربط الكفاءات البشرية بالإدارة الاستراتيجية المستدامة داخل المنظمات بالبرازيل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه على الرغم من أهمية الكفاءات البشرية في انجاح الإدارة الاستراتيجية المستدامة إلا أن المنظمات لاتعي كيفية تحقيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية المستدامة مستفيدة من الكفاءات البشرية , (Galleli& Junior 2017)
- دراسة (Clark, Alison J, 2017): هدفت الدراسة إلى تطوير الاستدامة المدرسية من خلال وصف ممارسات مديري المدارس المتوسطة في ضواحي نيويورك الأمريكية كقادة للتغيير من خلال تطوير الأفراد وإعادة تصميم العمليات المؤسسية وإدارة البرامج التعليمية، وكذلك رد فعلهم كقادة للتغيير تجاه الاحتياجات المتغيرة للبيئة المحيطة في إطار نموذج الآثار المتبادلة، وحددت الدراسة عدة أسئلة هي:
- كيف يمكن لمديري المدارس المتوسطة قيادة الاستدامة من خلال بناء القدرة المدرسية؟
- ما التجارب التي شكلت قدرة المدير على قيادة الاستدامة المدرسية؟
- ما مدى توافق ممارسات مديري المدارس المتوسطة لتحقيق الاستدامة مع نموذج الآثار المتبادلة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة المقابلة مع (٣) من مديري المدارس المتوسطة، (٣) معلمين بالمدارس المتوسطة بضواحي نيويورك، وكذلك تحليل الوثائق، وقد أوصت الدراسة: ضرورة تشكيل اتجاه إيجابي لدى المعلمين الجدد نحو تحقيق الاستدامة المدرسية، ضرورة تضمين مفاهيم الاستدامة في البرامج التعليمية، ضرورة الاهتمام بتضمين الاستدامة في برامج التنمية المهنية للعاملين. (Clark,2017)

- دراسة (Hasanuzzaman Tushar, 2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق استدامة المنظمات، حيث سعت الدراسة إلى الإجابة عن سؤال رئيس وهو ما دور القيادة الأخلاقية في تحقيق استدامة المنظمات. وهي دراسة نظرية تعتمد على تحليل الأدبيات المختلفة بالمناخ التنظيمي والثقافة التي تؤدي إلى تطوير منظمة مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الممارسات القيادية الأخلاقية في تحقيق استدامة المنظمات والتي تتحقق إذا ماشاركت المنظمة في تحقيق الاستدامة المجتمعية والبيئية والاقتصادية من خلال تلبية الاحتياجات المستقبلية في الأبعاد الثلاث. (Tushar,2018)

- دراسة (Ehinola Gabriel & Akinfolarin Akinwale, 2018): هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق استدامة التعليم الابتدائي في ولاية أوندو بدولة نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على (٥٠) مدير مدرسة، (١٥٠) معلم في المدارس الابتدائية بولاية أوندو، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضرورة تبني العمل الجماعي المستدام، إشراك المعلمين في تطوير رؤية المدرسة، وتشجيع المعلمين على العمل في فريق لتعزيز التحسين المستمر، والتعاون مع المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة، ولتحقيق ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعاون إدارة المدرسة مع وزارة التربية والتعليم في تنظيم برامج تدريب مستمرة لكل من المعلمين والموظفين وكذلك توجيهه في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ورعايتهم في المؤتمرات العلمية، ومنحهم أجازة دراسية لتجديد معارفهم الحالية. (Gabriel & Akinwale,2018)

- دراسة (Haven Allahar, 2018) تعتبر دراسة الإبداع الفردي راسخة في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، ولكن في الآونة الأخيرة ركزت الدراسات الإدارية على جوانب الإبداع الجماعي والتنظيمي في مكان العمل كجزء من ثلاثي الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، واستخدمت هذه الدراسة تحليلاً مكوناً من ثلاثة مستويات للإبداع الفردي والتنظيمي كخطوات نحو تطوير المنظمة الإبداعية المستدامة. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد واكتشاف القضايا والاعتبارات الرئيسية التي توجه تعزيز الإبداع في مكان العمل كدليل لمديري المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية وهي دراسة نظرية. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن قادة المؤسسات يجب أن يتحملوا المسؤولية الكاملة عن تعزيز السلوك الإبداعي بين أعضاء المنظمة كمقدمة للابتكار. وكذلك قدمت الدراسة نموذجاً للاستدامة التنظيمية الذي يعد النتيجة الرئيسية للدراسة ويعد بمثابة إطار لتوجيه العمل الإداري للمنظمات Allahar, (2018).

تعليق على الدراسات السابقة:

- أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل التحديات المختلفة للعولمة والتنافسية المؤسسية عموماً وفي مجال التعليم على وجه الخصوص.
- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي.
- توصلت الدراسات السابقة إلى وجود عدة مشكلات تواجه تحقيق الاستدامة التنظيمية منها انخفاض توافر أهداف الاستدامة الاقتصادية، وانخفاض توافر أهداف الاستدامة البيئية. وأوصت بعضها بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والدورات العملية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة وتلبيتها بما يحقق الاستدامة، تحقيق استدامة أي منظمة يعتمد على الظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بمجتمع المنظمة، وأن تبني سياسات مالية طويلة المدى بما يحقق استدامة التمويل هو أمر مهم إذا ما أرادت المنظمة تحقيق الاستدامة، كذلك فإن الموارد البشرية كانت بطيئة في التعامل مع مفهوم الاستدامة، وضرورة إجراء دراسات لاكتشاف سبب ذلك، وتحقيق الاستدامة هو أمر بات حتماً بعد الأزمات الاقتصادية التي يشهدها العالم، وأن تحقيق استدامة أي منظمة يعتمد على الظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بمجتمع المنظمة.

- لم تهتم أي من الدراسات السابقة بتحديد آليات لتحقيق الاستدامة التنظيمية في التعليم العام، وهذا ما تركز عليه الدراسة الحالية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومحاورها.

خطوات الدراسة الدراسة:

- **الخطوة الأولى:** تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ومنهجها والدراسات السابقة الخاصة بها، ومصطلح الدراسة، وذلك في الإطار العام للدراسة.
- **الخطوة الثانية:** وتشمل تحليل الأدبيات المختلفة لرصد الأسس النظرية للاستدامة التنظيمية، وهذه الخطوة متضمنة في المحور الأول من محاور الدراسة.
- **الخطوة الثالثة:** وتشمل جوانب القوة في التعليم العام المصري والداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، وهذه الخطوة تمثل المحور الثاني للدراسة.
- **الخطوة الرابعة:** وتحتوي على رصد جوانب الضعف في التعليم العام المصري، والتي تحد من تحقق الاستدامة التنظيمية، وتتمثل هذه الخطوة في المحور الثالث للدراسة.
- **الخطوة الخامسة:** ويحتوي هذا الجزء على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتدعم تحقق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري، وتتمثل هذه الخطوة في المحور الرابع للدراسة
- **الخطوة السادسة:** وتشمل هذه الخطوة على رصد تهديدات البيئة الخارجية، والتي تؤثر سلباً على تحقيق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري، وتتحقق هذه الخطوة في المحور الخامس للدراسة.
- **الخطوة السابعة:** وفيها تم إعداد تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية في صورته المبدئية، ثم عرضه على المحكمين، ثم إجراء التعديلات اللازمة عليه، وذلك في المحور السادس للدراسة.

محاور الدراسة:

- ويشمل هذا الجزء ستة محاور هي: المحور الأول الأسس النظرية للاستدامة التنظيمية، المحور الثاني واقع التعليم العام المصري ويشمل: جوانب

القوة في التعليم العام المصري والداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ورصد جوانب الضعف في التعليم العام المصري، والتي تحد من تحقق الاستدامة التنظيمية، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتدعم تحقق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري، ورصد تهديدات البيئة الخارجية، والتي تؤثر سلباً على تحقيق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري، المحور الثالث ويشمل على التصور المقترح.

المحور الأول- الأسس النظرية للاستدامة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

يشمل هذا المحور النقاط التالية: مفهوم الاستدامة التنظيمية، تطور نشأة وظهور التنمية المستدامة، مبادئ التنمية المستدامة، متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية، وفيما يلي تفصيل لتلك النقاط.

أولاً- مفهوم الاستدامة التنظيمية:

هي تلك العملية التي تهدف وتركز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم وينتشر، ويستمر لأطول فترة زمنية ولأكثر عدد من البشر بطرق توفر ارتباطات إيجابية وتنموية بين البشر، دون أن تسبب أي ضرر للآخرين يؤثر عليهم سلباً في الحاضر أو المستقبل (اشتوي، ٢٠١٧). تتعدد مفاهيم التنمية المستدامة ومنها: هي الحفاظ على الموارد للأجيال المستقبلية (Emas, 2015). وهي أيضاً التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (قاموس إدارة الأعمال، ٢٠١٨).

وهي كذلك تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بحق الأجيال التالية في تلبية احتياجاتهم، وذلك في القطاع الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، ويتم تحقيق ذلك في إدارة القطاع العام من خلال (Parrado & Löffler, 2010):

- الاستدامة في العمليات التنظيمية.
 - الاستدامة في السياسات العامة والخدمات.
 - الاستدامة في العائد لجميع المستفيدين.
- وهي أن تتصف المؤسسات بهياكل تنظيمية قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة (مليحة، ٢٠١٦، ص ٣٦).

وتعتمد استدامة المنظمات على تحقيق أمرين هما رفع إنتاجية المؤسسة وتحمل المؤسسة لمسئوليتها تجاه المجتمع (Leon, 2013, p.65).

وقد اورد (Terry Wales) عدة تعريفات للاستدامة التنظيمية هي Wales, (2013,p39):

- استمرار العمل.
 - تحقيق نجاح العمل اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل.
 - قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم.
 - هو الحفاظ وتعزيز رأس مال المنظمة؛ المالي والاجتماعي والبيئي.
 - هو تعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل ضمنها المنظمة.
- وعرفها (Alamo Alexandre & Antonio Carlos) بأنها توجيه عملية صنع القرار من المديرين نحو تكوين ميزة تنافسية للمنظمة (2018,p1, Alexandr& Carlos).
- من خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط عدة خصائص للاستدامة التنظيمية منها:

- أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين.
 - أنها تركز على حاضر المؤسسة ومستقبلها.
 - أنها آلية للحفاظ على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
 - تؤكد على تقليل المخاطر المؤسسية والقدرة على إدارتها.
 - توازن بين الانتاجية والعلاقات الإنسانية.
- واستناداً لما سبق تعرف الاستدامة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها قدرة منظومة التعليم العام على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين (طلاب، معلمين، إداريين، مجتمع محلي) دون التأثير سلباً على قدرة المنظومة التعليمية على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم.

ثانياً- تطور نشأة وظهور التنمية المستدامة:

تطورت بنية التنمية المستدامة في الفترة ما بين عام ١٩٧٢ و ١٩٩٢ من خلال سلسلة من مؤتمرات القمة والمؤتمرات الأخرى. وقدم المفهوم لأول مرة خلال مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية الذي عقد في ستوكهولم عام ١٩٧٢، وكان يعد أول اجتماع دولي للتشاور حول مفهوم الاستدامة على نطاق شامل وقد أثمر المؤتمر عن وضع سلسلة من التوصيات التي أدت إلى إنشاء برنامج الأمم

المتحدة للبيئة، وكذلك ظهور العديد من الوكالات الوطنية لحماية البيئة، ظهرت مبادئ التنمية المستدامة ضمناً في العديد من مؤتمرات الأمم المتحدة، ومنها مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (١٩٩٦)، ودورة الجمعية العامة الاستثنائية للدول الجزرية الصغيرة النامية (١٩٩٤)، ومؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة (٢٠٠٢)، ومؤتمر الألفية (٢٠٠٠) والأهداف الإنمائية المنبثقة عنه متمثلة في الهدف الذي يسعى إلى كفالة الاستدامة البيئية (الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة، ٢٠١٨).

مما سبق يتضح أن الاستدامة هو مصطلح ليس حديث، كذلك يحظى هذا المصطلح باهتمام دولي.

وتستند التنمية المستدامة إلى عدة مبادئ منها تحديد الأولويات بعناية، والاستفادة من كل دولار، واغتنام فرص تحقيق الأرباح، واستخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكناً، والاقتصاد في استخدام الأدوات الإدارية، العمل مع القطاع الخاص، الاشتراك الكامل للأفراد (المشاركة المجتمعية)، توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً، وتحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية (عيسى، ٢٠١٧، ص ١٢-١٣).

كذلك تتعدد مؤشرات التنمية المستدامة ومنها (رشاد، ٢٠١٨، ص ١٤٦):

١- تحقق مبدأ الديمقراطية.

٢- بناء قدرات أفراد المجتمع.

٣- المشاركة.

٤- القيم.

مما سبق يتضح تركيز مصطلح الاستدامة التنظيمية على تحقيق عدة فوائد للمؤسسات أهمها رفع كفاءة المؤسسات من خلال الاهتمام المتوازن بمدخلاتها المادية والبشرية.

ثالثاً- متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية:

تتعدد متطلبات الاستدامة التنظيمية كما حددتها الدراسات السابقة والأدبيات

لتشمل مايلي:

أ) الحوكمة للاستدامة:

يقصد بالحوكمة للاستدامة معالجة قضية إدارة المدرسة، وإدارة المدرسة في هذا السياق ينبغي أن تتبنى نمط الإدارة بالمشاركة، أي مشاركة الجميع في جميع جوانب تخطيط البرنامج والعمليات، كذلك ضمان أن يتم توزيع صنع القرار بشكل أكثر إنصافاً في جميع أنحاء التنظيم المدرسي، بما في ذلك ما يخص الطلاب،

والبرامج، وذلك من خلال مجموعات العمل (من الإدارة والموظفين والطلاب ومشاركة أصحاب المصلحة) (Henderson & Tilbury, 2004).

وتستند الحوكمة التعليمية إلى عدة مبادئ هي (حسن، ٢٠١٥، ص ص ٢٨٤، ٢٨٥):

- الشفافية والإفصاح عن المعلومات.

ويقصد بها الوضوح وإتاحة كافة المعلومات والقرارات والأنشطة الخاصة بالسياسات التعليمية والتربوية لجميع المعنيين بها، وكذلك حرية تداول المعلومات وتدققها لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات التعليمية.

- **المحاسبية:** وتتمثل في وجود آليات مقننة لمحاسبة العاملين بالمؤسسات التعليمية على انجازاتهم وتصرفاتهم، ومحاسبتهم في حال تجاوز السلطة أو الإخلال بأخلاقيات العمل، وكذلك وجود نظام حوافز لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم ومهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة، وبالتالي فهي تتضمن الرقابة الدورية التي تتم بشفافية وقوة.

- **المساواة:** ويقصد بها المساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات، وتمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، وإعطائهم حرية التصويت على القرارات الأساسية.

- **المشاركة الفعالة:** وذلك بمشاركة كافة العاملين والمستفيدين في صنع القرارات والسياسات التعليمية وتنفيذها ووضع قواعد العمل في مختلف المجالات، بشرط أن تكون المشاركة منظمة وواقعية.

- **المسؤولية:** ويتمثل ذلك في مسؤولية الإدارة العليا عن تحديد المهام والواجبات بوضوح لجميع العاملين والزامهم بتنفيذها، وتشجيع التعاون بين المؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع، والإلتزام بتحسين الأداء، وكذلك مسؤولية جميع العاملين عن نتائج أعمالهم.

- **السلوك الأخلاقي:** ويتمثل ذلك في إلتزام جميع العاملين بأخلاقيات ومعايير وقواعد السلوك المهني.

- **تجنب تضارب المصالح:** وذلك بضمان تجنب أي تضارب في المصالح بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، والمستفيدين.

- **الإدارة الذاتية:** وذلك بمنح المدارس مزيد من الصلاحيات والسلطات التي تمكنها من إنجاز أعمالها ومهامها دون الرجوع إلى الإدارة العليا. وعليه فإن الحوكمة للاستدامة تؤكد على تقنين مهام العمل، وتوفير المعلومات من أجل دعم القرار المؤسسي، وكذلك تحمل المسؤولية عن الإنجاز ومنح الصلاحيات اللازمة مع دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين ومع المجتمع المحلي بما يعزز جودة الأداء المؤسسي.

(ب) تبني نمط القيادة المستدامة:

ويُعتبر "التدريب على القيادة في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة أحد المشاريع المنظمة في إطار برنامج العمل العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة. كمتابعة لعقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة (٢٠٠٥-٢٠١٤)، حيث أطلقت اليونسكو برنامج العمل العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة الذي يركّز على استحداث وتكثيف أنشطة التعليم من أجل التنمية المستدامة على جميع المستويات وفي جميع مجالات التعليم وفي جميع قطاعات التنمية المستدامة، ويتضمّن برنامج العمل العالمي خمسة مجالات يخصّص أحدها لحشد وإشراك الشباب المعترف بأهمّيتهم الحاسمة في إنجاح برنامج العمل العالمي (اليونسكو، ٢٠١٨).

والقيادة المستدامة هي نمط قيادي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن؛ بحيث إنها مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل، وإنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية دون مبرر يستدعي ذلك، بل تبتعد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط من خلال ارتباطها الفعال مع القوى التي تؤثر بها، وبناء بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذي يؤدي إلى تلاقح الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك (p414,2011, Grooms & Martinez).

وقائد الاستدامة هو شخص يلهم ويدعم العمل نحو الأفضل Visser &

Courtice, 2018)

وتعد القيادة المستدامة عامل مهم في زيادة النمو الأكاديمي للطلاب، والنمو المهني للعاملين، وتعد مطلباً ضرورياً لتحويل المدرسة لمجتمعات تعلم مهنية (Cook,2014,pp.13-14)

ويطلب تحقيق القيادة المستدامة ما يلي:

تهيئة الظروف التي تدفع المجتمع المدرسي للمشاركة في القيادة
(Cook,2014,p14)

كذلك حدد جامعة كامبريدج متطلبات تحقيق القيادة المستدامة من خلال
نموذجها للقيادة المستدامة كالتالي:(Visser& Courtice, 2011,pp.1-15)

١-السياق:

يشير السياق إلى البيئة التي يعمل فيها القائد، ويقسم هذا السياق إلى خارجي متمثلاً في العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والمجتمعية المؤثرة في المؤسسة، وداخلي كالثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، ودور القيادة في المؤسسة. ويعد توفير بيئة داخلية وخارجية داعمة للممارسات الإبداعية هو أحد المتطلبات المهمة في حالة القيادة المستدامة.

٢-شخصية القائد:

تعد خصائص شخصية القائد من أهم متطلبات تحقيق القيادة المستدامة، ومن أهم تلك الخصائص: النزاهة، والقدرة على التفكير طويل المدى، والقدرة على استثمار القائد لقدراته المختلفة لمواجهة تحديات الاستدامة، والقدرة على تطوير المهارات القيادية في الآخرين، وبناء فرق عمل قادرة على تلبية متطلبات الاستدامة، ويمكن تحديد شخصية القائد في عدة أمور هي:

- سمات القائد الشخصية فينبغي أن يكون ملهم وذكي وأخلاقي، ولديه رؤية.
- أسلوب القائد في التوجيه وتحفيز العاملين وتنفيذ الخطط؛ فيجب أن يركز على الاهتمام بالأفراد وكذلك الاهتمام بالمهام في نفس الوقت، ويعتمد قائد الاستدامة على عدة أنماط هي: النمط الشامل وهو نمط تعاوني تشاركي يتعلق ببناء الالتزام من خلال الحوار والمقاربات الديمقراطية، والتدريب وتعزيز الوثام بين العاملين وحل النزاع والصراع بينهم، ودعم الإبداع والابتكار، ويحدث ذلك عندما يعطي القائد العاملين معه أدواراً قيادية للتمكن من مهامهم، وكذلك يشجع الإنجاز ويعترف به، وعندما يبني مناخاً من الدعم والمساءلة بدلاً من السيطرة، والقدرة على بناء شامل رسمي من الشراكات الداعمة لتحقيق الأهداف، وكذلك القدرة على تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية المحفزة للإبداع والابتكار، والقدرة على إدارة فرق العمل، وتحويل الأفراد لقيادة بحيث يعمل الجميع من أجل تحقيق الأهداف. كذلك نمط القائد

صاحب الرؤية (Visionary)؛ ويعد هذا النمط مهم عندما تصبح خطورة التحديات العالمية التي تواجهها المؤسسة أكثر وضوحاً ويكون هناك احتمال "للانهيار المؤسسي" هنا تظهر أهمية القيادة القادرة على تحويل الانهيار لميزة، ويتطلب هذا النمط قائد ملهم لديه القدرة على وضع رؤية إيجابية تركز على ما هو أفضل في قيم المؤسسة وتاريخها، وهو نمط قادر على استقطاب العاطفة والكاريزما واستخدام هذا المزيج لتحفيز العاملين ودعم القدرة على التحدي لتجاوز جميع أشكال الضيق ومساعدة الأفراد على فهم كيف سيكون المستقبل أفضل عندما تتحقق الرؤية، كذلك نمط القيادة الابتكارية؛ وهو نمط قادر على إعادة تصميم المنظومة بما يدعم استمرارها واستجابتها الصحيحة للمتغيرات الخارجية والداخلية. والنمط الإيثاري (Altruistic) وفي هذا النمط يتجاوز القائد المصلحة الذاتية ويركز على الجماعية، ويطلق عليها القيادة الخادمة أو الهادئة، ويتميز فيها القائد بالتواضع الشخصي والإرادة المهنية.

- المهارات القيادية: وتتمثل في القدرة على إدارة التعقيد، والقدرة على توفير البيئة الداعمة للتعلم، وتبادل الرؤية، وقائد الاستدامة يتخذ قرارات جيدة وحاسمة في الوقت المناسب، بما في ذلك تحديد الأولويات، كذلك يمتلك معرفة حول الاستدامة ويستطيع ترجمة هذه المعرفة لاستراتيجيات وخطط عمل واضحة.

- معرفة القائد: يلم قائد الاستدامة بالتحديات العولمية، ولديه القدرة على التواصل المعرفي مع التخصصات المختلفة، ويفهم القائد كيف تعمل الأنظمة المعقدة ومجموعة الخيارات اللازمة لتعزيز التغيير المفيد فيها، وقائد الاستدامة لديه القدرة على توليد المعرفة بما يشكل ميزة جديدة للمؤسسة.

٣- ممارسات القادة:

تعد الممارسات بمثابة التحدي الحقيقي لتحقيق الاستدامة، فالعمل القيادي مهم من أجل الاستدامة التنظيمية، لأن الفجوة بين تطلعات الاستدامة والأداء الفعلي لاتزال واسعة، ويمكن تقسيم الممارسات القيادية إلى:

- **ممارسات داخلية:** يستجيب قادة الاستدامة عادة لتحديات وفرص الاستدامة من خلال الإجراءات الداخلية (الموجهة نحو التنظيم) كالتالي:

* **القرارات المستنيرة:** وهي قرارات يتم اتخاذها وفقاً للمعرفة المتاحة.

- * **التوجه الاستراتيجي:** فالقائد ليده القدرة هلى توفير رؤية مقنعة، وأهداف استراتيجية واضحة للتنظيم.
- * **التحفيز:** يقوم قادة الاستدامة بمواعاة هياكل الإدارة (مثل نظام الحوكمة وثقافة الشركات) والحوافز، وبناء معايير للأداء متعلقة بالاستدامة وربطها بأنظمة المكافآت الخاصة بالعاملين.
- * **المحاسبية:** يعتمد القائد مبدأ المحاسبية لتحسين الأداء في مؤسسته.
- * **تمكين العاملين:** يوفر قادة الاستدامة الفرص والموارد للتطوير الذاتي، والابتكار في المنظمات والمساهمة المجتمعية، ويسمح بالحرية ضمن الحدود المحددة: "الحدود هي الالتزام والعاطفة والثقة والعمل الجماعي. ضمن هذه المبادئ التوجيهية، هناك الكثير من الحرية للعاملين.
- * **التعلم والإبداع:** قائد الاستدامة قادر على تمكين التعلم والإبداع في جميع أجزاء المنظمة.
- **ممارسات خارجية:** ويكون القائد قادراً على الاستجابة للفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتالي:
- * **الشراكة المجتمعية:** يشارك قائد الاستدامة في عقد تحالفات منظمة ومستدامة لتقديم الحلول، فمن خلال التعامل الواسع والشامل بين القطاعات المختلفة يمكن ضمان أن تكون مبادرات التنمية المستدامة مبدعة ومتناسكة ومتكاملة بدرجة تكفي لمعالجة أكثر المشكلات صعوبة.
- * **الانتاجية والخدمات المستدامة:** يركز قائد الاستدامة على تطوير المخرج وفقاً لمبادئ الاستدامة، فالهدف هو الوصول لمخرج عال الجودة بأقل تكلفة، ويمكن لهذا المخرج مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية
- * **الوعي بالاستدامة:** قادة الاستدامة يجيدون تبادل المعرفة والتفاهم مع مجموعات أصحاب المصلحة الأوسع (الجمهور، العملاء، إلخ) وتشجيع الاستجابات المناسبة، بما يدعم نشر الوعي بالاستدامة في المجتمع.
- * **تحويل السياق:** تسعى القيادة لتغيير بيئة العمل، وتحدي الوضع الراهن، وتشكيل ظروف مواتية لاتخاذ إجراء إيجابي داعم للاستدامة.
- * **شفافية المستفيدين:** يشجع القائد الانفتاح وبناء الثقة في مشاركة أصحاب المصلحة.

- مما سبق يتضح أن القيادة المستدامة تتسم بعدة خصائص منها:
- تؤكد القيادة المستدامة على الممارسات المهنية التي تستمر وتدوم عبر الزمن من أجل استمرار نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.
 - تؤكد على المسؤولية المشتركة لجميع العاملين عن الاستثمار الأمثل للإمكانات المدرسية من أجل تعظيم تحقيق الأهداف.
 - تسعى إلى توفير بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار.
 - تحفز القيادة المستدامة جميع العاملين للمشاركة في عملية صناعة واتخاذ القرار.
 - يتسم قائد الاستدامة بعدة خصائص مهمة منها المامه بالتحديات العولمية، ورؤيته الاستراتيجية، وقدرته على توليد المعرفة بما يشكل ميزة تنافسية للمنظومة.
 - أما بالنسبة لممارسات القيادة المستدامة فهي موجهة في اتجاهين: اتجاه داخلي موجه نحو التنظيم التعليمي ويشمل القرارات المستتيره، وتبني التوجه الاستراتيجي، وتحفيز العاملين، والمحاسبية، وتمكين العاملين، ودعم الإبداع المؤسسي، واتجاه خارجي ويتمثل في تحقيق الشراكة المجتمعية الداعمة لتقديم حلول للمشكلات التعليمية مع الحفاظ على استدامة تلك الشراكات، وتحقيق الإنتاجية المؤسسية وتطوير المخرج وفقاً لمبادئ الاستدامة، ونشر الوعي بالاستدامة في المجتمع المحلي.

ج) الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة:

يحتاج تحقيق الاستدامة التنظيمية إلى نشر ثقافة والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بين العاملين بالمؤسسة من خلال الندوات وورش العمل والمنشورات والكتيبات وتحديث الخطط الإستراتيجية التنظيمية وتضمينها لمبادئ الاستدامة، والتركيز على التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى أنظمة إستراتيجية مناسبة طويلة المدى وذلك للمساعدة على تحقيق نماذج تنموية تتوافق مع اتجاه التنمية المستدامة (محمد، ٢٠١٦).

فكلما زاد الاهتمام بوجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومفهومة ومصاغة من قبل العاملين والمختصين، ويستطيع المستفيدين الاطلاع عليها والاستفادة منها أدى ذلك إلى زيادة استدامة المنظمة، وكلما زاد الاهتمام بصياغة أهداف إستراتيجية دقيقة وموضوعية وواضحة وواقعية ومرنة وقابلة للتحقق كلما ارتفع

مستوى الاستدامة التنظيمية، كذلك تتأثر الاستدامة التنظيمية إيجابياً بمشاركة العاملين في خطوات إعداد استراتيجية المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (مليحة، ٢٠١٦، ص ص ١٠٠-١٠١).

كذلك يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية تبني استراتيجية للتطوير التنظيمي موجهة نحو تحقيق الاستدامة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

فيجب أن تتبنى المؤسسات التعليمية استراتيجيات التطوير التنظيمي الداعمة للاستدامة ومنها الاستراتيجية التحويلية، الاستراتيجية المبدعة، الاستراتيجية المحققة للكفاءة، الاستراتيجية الموثوقة (Bieker,2018,p.9) -الاستراتيجية الموثوقة ("Strategy "credible"): وتهدف إلى تعزيز مصداقية وسمعة المؤسسة التعليمية.

تعد المصداقية والسمعة من الأصول غير الملموسة ذات الأهمية لأنها تجنب المؤسسة الصراع مع المستفيدين، كما إنها تسمح بجذب العاملين وإرضاء العملاء (السعد ومنها والعبادي، ٢٠١٢، ص ٣٤٢).

- الاستراتيجية المبدعة ("Strategy "innovative") وتهدف إلى تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية.

هي استراتيجية موجهة نحو التميز البيئي، وتحقيق مستوى عالٍ من التنافسية، من خلال توفير منتج مختلف متميز، وفيها يتم مراعاة التأثيرات البيئية والاجتماعية، وتقدم فيها فرصة لتمييز المؤسسة عن غيرها من خلال منتجها المتميز، فتستطيع المنظمة انتاج مخرج مستدام، باستدامة المنتج أي إنه ذا قيمة دائمة بالنسبة للعميل (السعد ومنها والعبادي، ٢٠١٢، ص ٣٤٢).

- استراتيجية تحقيق الكفاءة ("Strategy "efficient") وتهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة التعليمية

تقوم هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف الإنتاج باستمرار، وتحتاج إلى جهود كبيرة في البحث والتطوير للسيطرة على التكلفة وتحقيق الكفاءة المتوقعة (المنصور، ٢٠١٠، ص ٢١٠)

- الاستراتيجية التحويلية ("Strategy "transformative")

وهي الاستراتيجية الأكثر أهمية لتعزيز الاستدامة في المؤسسات والتي تهدف إلى إحداث التغيرات الداخلية والخارجية الداعمة لتحقيق الاستدامة

التنظيمية من خلال الاستجابة المؤسسية الصحيحة تجاه التهديدات ونقاط الضعف وكذلك اقتناص الفرص واستثمار نقاط القوة المؤسسية (Bieker,2003,p.9).

د) التعلم التنظيمي في المؤسسة:

في إطار تعريف التنمية المستدامة بأنها تسعى إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الحاضر دون تهديد القدرة على تلبية تلك الموجودة في المستقبل، والذي يعني ضرورة تحقيق أفضل استثمار للموارد المتاحة، فقد اصبح للاستدامة أربع ركائز: اقتصادية واجتماعية وبيئية، والتعلم والمعرفة المكتسبة من خلال التعليم (Jovanović ,2017,p.4).

وتأتي أهمية التعلم التنظيمي في تأسيس قاعدة للتطوير في المؤسسة وتحديد العناصر المرتبطة بالتطوير، وكذلك استعراض أنواع ومراحل التغيير وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير (عبيد، ٢٠١٠، ص ٦٢).

ويتطلب تحقيق التعلم التنظيمي عدة أمور منها (غانم وقرني، ٢٠٠٣، ص ١٢٠):

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

هـ) إدارة الأداء التنظيمي:

تساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في استدامة التنظيم فهناك علاقة ارتباط إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، لذلك وجب الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق لأنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للعاملين العدالة والمساواة، ووضع سياسات

واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول لأفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة (زيد، ٢٠١٠).

وباعتبار إدارة الأداء جزء رئيس من إدارة الموارد البشرية فهناك ضرورة لتوفير نظام لإدارة الأداء بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين سياسات الأداء التنظيمي والمساءلة وفقاً لأهداف التنمية المستدامة (Bouckaert & Troupin, 2016, pp.5-6)

وتعرف إدارة الأداء بأنها آلية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والمواءمة بين الأفراد وفرق العمل من جانب والأهداف التنظيمية والنتائج من جانب آخر، وفيها يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء كوسيلة لإدارة وتحسين الأداء المؤسسي؛ بحيث لا يعتمد على المؤشرات الكمية فقط ولكن لابد من الاهتمام أيضاً بمؤشرات جودة الأداء. (Valentin & Nagore, 2014, p.20).

و) إدارة المعرفة:

وتحتاج المؤسسة هنا تطوير الهياكل التنظيمية والممارسات التي تشجع على توليد واستخدام ونشر المعرفة الاستراتيجية، كذلك ضرورة التأكيد على أخلاقيات المهنة فيما يخص استخدام ونشر المعرفة، وحرص المؤسسة على تطوير قدرات العاملين فيما يخص قدرتهم على جمع وتحليل وتوليف المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بما يدعم البناء الصحيح للاستراتيجية التطويرية للمؤسسة (Leon, 2013, pp.67-68)

ز) إدارة الإبداع بالمؤسسة:

يعد الإبداع من أولويات المؤسسات التعليمية لأنه يعزز المنافسة في عالم سريع التغيير، وتظهر أهمية الإبداع في العمل المؤسسي في عديد من الجوانب ومنها خفض النفقات وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء وإنتاج ما هو جديد في أسرع وقت مع استمرار التحسين للمنتجات وإبداع الجديد منها للعملاء. (عبد العليم وأحمد، ٢٠١٣، ص ٢٥)

وحددت دراسة (Haven Allahar) (٢٠١٨) عدة متطلبات لتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال دعم الإبداع التنظيمي وهي (Allahar, 2018, p.50):

• تصميم الثقافة التنظيمية:

- أن تبدأ الإدارة العليا إجراءات تغيير الثقافة الاستراتيجية.
- تنظيم ثقافة تتماشى مع رسالة المنظمة، والقيم الأساسية، واستراتيجية المنظمة.
- دمج ثقافة الأداء المتميز في المنظمة.
- ما يؤدي إلى ظهور عدة أمور هي: ثقافة تنظيمية صحية تُظهر السلوك الأخلاقي العالي، وأفراد مبدعين منتجين لأفكار جديدة ومرنة باستمرار، ويصبح الإبداع طريقة للعمل في المنظمة، ويتم الترحيب بالتجريب، وتقبل الإخفاق في التعلم.

• تحفيز الإبداع:

- تكوين عادات الإبداع الفردي والجماعي.
- تصميم الإجراءات اللازمة لتطوير الإبداع التنظيمي.
- تحديد المعوقات التي تواجه عمليات الإبداع التنظيمي.

• تشجيع الإبداع التنظيمي:

- إعداد استراتيجية لتشجيع الإبداع.
- دمج المكونات والقدرات الإبداعية في المنظومة.
- تبني مبدأ إما أن تبذل أو تنتهي.
- كذلك متطلبات تحقيق الاستدامة المدرسية حددت المدارس الاسترالية المستدامة (AUSSI) عدة متطلبات لتحقيق الاستدامة المدرسية من خلال رؤية مدرسية بأن تكون جميع المدارس والمجتمعات مستدامة من خلال غرس مجموعة من القيم في المدارس كتطوير الشعور بالمسؤولية، والإشراف البيئي الواعي، وتعمل هذه المدارس بإشراك جميع أفراد المجتمع المدرسي لضمان أن يتم تضمين الاستدامة في جميع جوانب عمليات المدرسة وإدارتها (يسن، ٢٠١٥، ص ص ٢٣٢ - ٢٣٣).

وتتضمن دورة التعليم عن طريق العمل في تلك المدارس عدة أمور منها (يسن، ٢٠١٥، ص ٢٣٣):

- اتخاذ أي قرار ليجعل المجتمع المدرسي أكثر استدامة.
- التدقيق وجمع البيانات الأساسية عند استخدامها للموارد، وإدارة مرافقها، وأسس التعليم والتعلم.

- وضع خطة عمل.
 - التنفيذ الفعلي ورصد وتقييم خطتها.
 - نقد التقدم وتنقيح خطط المستقبل.
- والمبادرة الاسترالية لم تقتصر على نوع معين من المدارس أو مرحلة تعليمية بذاتها، وإنما تعمل برؤية تتسع لجميع المدارس الاسترالية من خلال عمل مخطط ومتابعة يشترك فيه جميع أفراد المجتمع المدرسي بهدف جعل المدرسة مستدامة (يسن، ٢٠١٥، ص ٢٣٣).
- ح) المناخ الاجتماعي:**
- حددت دراسة (FLAVIO AUGUSTO) (٢٠١٣) عدة مؤشرات للاستدامة المجتمعية داخل المنظمة منها (AUGUSTO, 2013, pp.974-976):
- الرواتب: أن تساوي على الأقل الحد الأدنى للأجور الإقليمية مع فرص النمو.
 - توفير شروط السلامة والصحة المهنية، وتقليل معدلات الأمراض.
 - توفير فرص التدريب المنكررة وغيرها من الأنشطة التي تعزز العاملين.
 - ألا يوجد تمييز بين الجنسين أو وفقاً للعمر أو العرق أو العقيدة في اختيار وتعيين الأفراد الجدد في الأنشطة المهنية اليومية.
 - لدى المنظمة سياسات لدمج العاملين ومراعاة التنوع (ذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات).
 - مساواة المراتب بين الجنسين والأعمار والعرق والأقليات في حدود كل وظيفة.
 - الاهتمام بنوعية حياة العاملين؛ بحيث تعزز رفاهية الأفراد من خلال العطاء والمعلومات، وتحفيز الإجراءات المتعلقة باحترام الذات.
 - يتم نشر السياسات الاجتماعية بين العاملين.
 - يجرى مسح الرضا الوظيفي، وتوضع نتائجها في الاعتبار عند إجراء التغييرات.
 - لا يتم التمييز بين العاملين على أساس الجنس أو العرق أثناء الترقيات.
 - توفر المنظمة فرصاً لتنمية المجتمع.
 - إتاحة المعلومات وسهولة الوصول لها.
 - وجود قنوات اتصال جيدة مع المستفيد الخارجي والداخلي والعمل بمبدأ إرضاء العميل.

المحور الثاني- واقع التعليم العام المصري:

يتم في هذا الجزء رصد واقع التعليم قبل الجامعي من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والتحديات التي تواجه التعليم العام كما رصدتها الدراسات السابقة والأدبيات، وفيما يلي تفصيل لهذه النقاط:

أولاً- جوانب قوة خاصة بالتعليم العام تدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية:

توجهت وزارة التربية والتعليم إلى عدة ممارسات منها:

١. إنشاء الإدارة العامة للموارد البشرية والتي تسعى إلى العمل على تطوير الإجراءات لتحقيق وإنجاز الأعمال المكلفه بها الإدارة فى ضوء ان الموارد البشرية هى المسئولة عن العاملين وتحديد ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق وفقا للقواعد والقوانين المنظمة للعمل، العمل على توعية العاملين بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، تحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الصحيح (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة للموارد البشرية، ٢٠١٩).

٢- إنشاء مركز معلومات وزارة التربية والتعليم: ويسعى إلى (وزارة التربية

والتعليم: مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩):

تطوير البنية الأساسية المعلوماتية وترسيخ دعائم تكنولوجيا المعلومات وزيادة الوعي التكنولوجي والمساهمة في تقليل الفجوة الرقمية بمؤسسات وزارة التربية والتعليم بما يتماشى مع استراتيجية تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية. تكنولوجيا المعلومات بوزارة التربية والتعليم تهدف لتطبيق أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق انسيابية انتقال المعلومات بين مكونات الوزارة لدعم اتخاذ القرار، وذلك من خلال تطوير البنية التحتية لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير برامج وأنظمة معلومات ملائمة يمكن تطبيقها وإدارتها واستخدامها بفاعلية وكفاءة لدعم عمليتي التعلم والتعليم والبحث العلمي، وتحسين جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة لمكونات الوزارة والمجتمع الخارجي، وزيادة الوعي التكنولوجي للمساهمة في تنمية المجتمع، تلتزم شؤون تكنولوجيا المعلومات من خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل على المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والتسامح، والعدالة والمساواة، والمشاركة مع أصحاب المصلحة.

ثانياً - جوانب ضعف خاصة بالبيئة الداخلية للتعليم العام:

(أ) مشكلات خاصة بوزارة التربية والتعليم:

- ضعف تدريب المستخدمين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٧٣).
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٧٣).
- ندرة اتباع أساليب حديثة في تقييم أداء مديري المدارس وبعد معايير تقييم الأداء عن الأهداف المنشودة من العملية التعليمية (محمد، ٢٠٠٧).
- قصور تقييم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي عن الإسهام في تقدمهم الوظيفي وتمييزهم (محمد، ٢٠٠٧).
- تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٦٨).
- مازال الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها أقل من المتوقع (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٦٨).
- مازالت أهداف التعليم الأساسي تعاني من الانفصال بين النظرية والتطبيق (مرزا، ٢٠٠١).

(ب) نقاط ضعف مرتبطة بالإمكانات والتجهيزات:

- ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية، وعدم توافر الميزانيات الكافية لتحسين المدارس (عياد، ٢٠١٣).
- عدم توافر التجهيزات التقنية بالمدارس (نبوي، ٢٠٠١).
- عدم توافر الإمكانيات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا (عيسى، ٢٠١٣).
- ضعف الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة (عيسى، ٢٠١٣).
- ضعف تدريب العاملين بالمدرسة على إنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية (عبد المقصود، ٢٠١٤).

- عجز كبير في المكتبات المدرسية (دياب، ٢٠٠٧).
- تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٦٠).
- وجود قصور كبير في البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس، حيث تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا ٨٥% من المدارس الحكومية، أما نسبة المدارس الإعدادية المزودة بالحاسب الآلي فقد وصلت ٢٧.٤% (وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٦٢).
- غياب التوظيف الأمثل للتكنولوجيا (وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٧٢).

ج) نقاط ضعف مرتبطة بعلاقة الإدارة التعليمية بالمجتمع:

- تتعدد المشكلات التي تواجه تفعيل العلاقة الإيجابية بين التعليم العام والمجتمع ومنها (عبد السلام، ٢٠١١، ص ص ١٣٧ - ٢٣٦):
- عدم اقبال كثير من اعضاء المجتمع على العمل التطوعي.
- ضعف تدريب المعلمين على العمل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- ضعف رغبة المعلمين في التجديد والتغيير.
- اعتبار المدرسة بقيادتها مجرد " جهاز استقبال " ينفذ اللوائح والقوانين والنشرات والتعليمات التي تصدر إليها من جهات متعددة.
- ضعف نظام المحاسبية والرقابة على متابعة المشاركة المجتمعة في المدرسة.
- افتقار الثقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المحيط بها.
- نقص المعلومات المتاحة عن المدرسة في المجتمع (محمد، ٢٠١٨).
- كذلك من المشكلات التي تواجه المشاركة المجتمعية الفعالة ما يلي (السيد، ٢٠١٣، ص ١٤٨٣):
- عدم وجود خطط لتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لمواجهة مشكلاته المختلفة.
- ضعف قدرة الأخصائى الاجتماعى على العمل مع مشكلات المجتمع.
- ضعف المساندة والتأييد المجتمعى ومقاومة التغيير.
- ضعف التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- عدم وضوح دور المدرسة في المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع.

- عدم تعاون إدارة المدرسة مع الأخصائي الاجتماعي لتفعيل المشاركة المجتمعية.
- عدم تعاون القيادات المحلية والمسؤولين.
- غياب الحوار بين صناع القرار وال جماهير المتأثرة بالسياسات التعليمية.
- (د) نقاط ضعف مرتبطة بصناعة واتخاذ القرار التربوي:**
- قلة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي (سويلم، ٢٠٠٤، ص ص ٤٣٩).
- قلة وجود مجال للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم (سويلم، ٢٠٠٤، ص ص ٤٤٠).
- ندرة البيانات والمعلومات أمام صانعي القرار، وضعف الاهتمام بالمعرفة المتوفرة لدى المديرين والعاملين، وضعف استثمارها في صنع واتخاذ القرار (محمد، ٢٠٠٩).
- لازالت عملية التخطيط المدرسي تتم بطريقة تقليدية بعيدة عن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (عصر، ٢٠١١).
- (هـ) نقاط ضعف مرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين:**
- البيئة التعليمية شديدة التنافسية والصراع التنظيمي (راغب، ٢٠٠٩، ص ٥٢٣).
- سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، وظهر ذلك من خلال التمسك بالبيروقراطية وروتين العمل في المدرسة، والمركزية في قيادة المدرسة، وتبني مدير المدرسة لنمط الإدارة الأوتوقراطي (راغب، ٢٠٠٩، ص ٥٢٣).
- لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة (وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤، ص ٦٧).
- هناك حاجة لاستكمال قواعد البيانات لتصبح هناك نافذة واحدة للحصول على البيانات أمام المستفيدين والمتعاملين مع النظام، فهناك العديد من الجهات التي توفر بيانات مختلفة لأنشطة واحدة على سبيل المثال: التدريب، عناصر تكنولوجيا المعلومات بالمدارس (وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ص ٦٨).
- تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة، وزيادة عدد الإداريين داخلها، مما يؤدي إلى إعاقة العمل بها (محمد، ٢٠٠٠).

- ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة (الهنداوي، ٢٠٠٧، ص ٩-٥٦).
 - الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات (الهنداوي، ٢٠٠٧، ص ٩-٥٦).
 - نقص التعاون في المدرسة الناتج عن ضعف الإحساس بالأمان التنظيمي (الهنداوي، ٢٠٠٧، ص ٩-٥٦).
 - ضعف الاهتمام بعمليات التحسين والتطوير السريعة لمواجهة القصور في الأداء، مع التركيز على أسلوب التفتيش وتوقيع الجزاءات الفورية بدلاً من الاهتمام بمفهوم التوجيه والمشاركة في برامج التحسين والتطوير بالمدرسة (محمد، ٢٠٠٨).
 - ضعف عمليات تفويض السلطة داخل المدارس وخارجها، مع ضعف الثقة بين المدارس والإدارات التعليمية التابعة لها (عبدالرحمن، ٢٠٠٨).
- (و) نقاط ضعف مرتبطة بالأنماط الإدارية:**
- قصور دور وسائل الإعلام في التوعية بأهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والدور المنوط بهذه المجالس من حتمية المشاركة المجتمعية أحدث فجوة هائلة بين المدرسة والمجتمع المدني، مما أدى إلى انعدام الثقة بين الطرفين (إسماعيل، ٢٠١٥).
 - ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بدعوة أهالي الحي والبيئة المحيطة للاستفادة بالخدمات الموجودة في المدرسة (إسماعيل، ٢٠١٥).
 - انخفاض المستوى الثقافي لبعض أولياء الأمور واعتقادهم أن المدرسة هي المسؤولة وحدها عن تربية وتعليم الأبناء (إسماعيل، ٢٠١٥).
 - ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤، ص ٧٣).

ثالثاً- فرص متاحة للتعليم العام المصري لتحقيق الاستدامة التنظيمية:

١- التوجه الدولي نحو تحقيق التنمية المستدامة:

يظهر التوجه الدولي لتبني مفهوم التنمية المستدامة في الخطة العالمية (الأجندة ٢١)، والتي تم الاتفاق عليها في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام ١٩٩٢ والذي انعقد في ريو دي جانيرو بالبرازيل، وهذا التوجه الدولي يوجه سياسة

المجتمع الدولي وحكومات الدول نحو نموذج للتنمية المستدامة الجديد الذي لا يمكن تحقيقه بدون تغيير مؤسسي وثقافي كبير (الميندينجرو تشابمان، ٢٠١٢، ص ص ٣١ - ٣٢).

٢- استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠:

عرضت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة في محورها الرابع (الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية) عدة أهداف استراتيجية تسعى في مجملها لتحقيق الاستدامة التنظيمية للمؤسسات الحكومية ومنها مؤسسات التعليم العام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية (رؤية مصر، ٢٠٣٠، ٢٠١٩):

(١) جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية.

ويقصد بهذا الهدف بناء جهاز إداري يقوم على إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات وعنصر بشري وبنية معلوماتية بالإضافة إلى تطوير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري.

(٢) تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة.

ويقصد بهذا الهدف تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة.

(٣) نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية.

ويقصد به الاعتماد على الشفافية في صنع السياسات بالإضافة إلى تسهيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن في الجهاز الإداري ومكافحة الفساد.

رابعاً- تحديات تواجه التعليم العام:

تواجه النظم التعليمية عدة تحديات دولية منها:

(١) التنافسية الاقتصادية الشديدة:

تقرض العولمة تغيرات اقتصادية كثيرة منها (مصطفى، ٢٠١٢، ص ص ١٥٩ - ١٦٠):

- تحول الأسواق من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الجات والتكتلات الإقليمية والانتقال الحر لرأس المال والسلع العاملين

- التحول من شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة ومتعددة الجنسيات
 - التحول نحو اقتصاديات المعرفة، فبعد أن كانت المواد الخام هي أساس المنتجات موضع المنافسة، أصبحت المعرفة هي الأساس، فرأس المال الفكري أصبح أثمن أصول المؤسسات، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة التنافسية، وبالتالي القدرة على الاستمرار والنمو في عالم متغير وبيئة حادة، وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر ومن ثم زادت مرونة الأنظمة لتتلي رغبات العملاء المتجددة والمتسارعة.
 - تحول العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت.
 - تحول المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج يواجه السوق المحلي فقط بل عليه المنافسة دولياً.
- وقد أبرزت مستويات البطالة الآخذة في الارتفاع ضعف قدرة الأنظمة التعليمية في تزويد الخريجين بالمهارات الملائمة لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته، ولاشك أن التوسع في عملية التعليم والارتقاء بمستواها يشكّلان عنصراً مركزياً في الجهود الرامية للتأقلم مع التغيرات الراهنة (البنك الدولي، ٢٠١١).
- ونظراً لاعتماد النمو والتنمية والحد من الفقر على المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد لا على عدد السنوات التي يمضونها في فصول الدراسة، فعلى المستوى الفردي قد يتيح الحصول على شهادة فرصة للحصول على وظيفة لكن مهارات العامل هي التي تحدد إنتاجيته وقدرته على التكيف مع التقنيات والفرص الجديدة، كما أن المعرفة والمهارات تسهمان أيضاً في تطوير قدرة الفرد على تكوين أسرة تتمتع بالصحة والتعليم وعلى المشاركة في الحياة المدنية، وعلى مستوى المجتمع تبين أن مستوى المهارات في القوى العاملة، ووفقاً لدرجات الأداء في التقييمات الدولية للطلاب مثل برنامج التقييم الدولي (PISA) والاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS) يمكنها التنبؤ بمعدلات النمو الاقتصادي على نحو يفوق بكثير متوسط درجات المدرسة؛ فحدوث زيادة مقدارها انحراف معياري واحد في درجات الطلاب في القراءة والحساب يرتبط على سبيل المثال بحدوث زيادة كبيرة جداً نسبتها نقطتان مؤبقتان في معدل النمو السنوي في متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (البنك الدولي، ٢٠١١).

كذلك فإن مستويات التعليم التي تم قياسها في كثير من البلدان النامية هي متدنية إلى حد مقلق فمعظم الطلاب يكتسبون بعض المهارات المدرسية لكن هذه المهارات كثيراً ما تكون أولية في أفضل الأحوال، وفي بعض البلدان ما بين ٢٥-٥٠% من الشباب الذين أتموا الدراسة الابتدائية لا يستطيعون قراءة جملة واحدة (البنك الدولي، ٢٠١١).

- تزايد الطلب على التعليم العام:

وصل عدد سكان مصر إلى (٩٩٢١٩٧٥٧) نسمة، في سبتمبر ٢٠١٩ كما حدده الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، ٢٠١٩)، وبالتالي زيادة عدد التلاميذ والعاملين في مدارس التعليم العام وفقاً للجدول التالي:

تزايد عدد المدارس والتلاميذ والمعلمين في التعليم العام خلال الخمس سنوات الأخيرة وفقاً للجدول التالي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، ٢٠١٩):

جدول (١) وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩

العام					البيان
/٢٠١٨ ٢٠١٩	/٢٠١٧ ٢٠١٨	/٢٠١٦ ٢٠١٧	/٢٠١٥ ٢٠١٦	/٢٠١٤ ٢٠١٥	
٢٩٢٦١	٢٨٧٩٢	٢٨٣٧٧	٢٨٠٠٨	٢٧٦٥١	عدد مدارس التعليم العام
%١.٦٣	%١.٤٦	%١.٣٢	%١.٢٩	-	نسبة الزيادة مقارنة بالعام السابق
١٧١٣٥٦٥٢	١٦٣٩٨٧٢٨	١٥٨٣١٠٩٠	١٥٣١٧٧٢٩	١٤٨٧٧٢١٨	عدد التلاميذ
%٤.٤٩	%٣.٥٩	%٣.٣٥	%٢.٩٦	-	نسبة الزيادة في عدد التلاميذ مقارنة بالعام السابق
٧٣١٨٩٩	٧٤٣٤٥٠	٧١٩٥١٤	٧١٩١٦٥	٧١٠٨٩٧	عدد المعلمين
%١.٥٥ -	%٣.٣٣	%٠.٠٤٩	%١.١٦	-	معدل الزيادة مقارنة بالعام السابق

يلاحظ التزايد المستمر في عدد التلاميذ في التعليم العام مع ملاحظة أن تزايد نسبة المعلمين ليس مستمراً، مما يعني تزايد الضغط على الموارد البشرية والمادية لمنظومة التعليم العام والذي يمثل تهديداً تحتاج إدارة المنظومة التعليمية مواجهته لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين.

المحور الثالث: تصور مقترح لتطوير التعليم العام المصري على ضوء متطلبات الاستدامة التنظيمية:

بعد تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية، وتحليل واقع التعليم العام المصري من حيث الفرص والتهديدات ونقاط القوة وجوانب الضعف، تم اقتراح التصور التالي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام المصري.

أولاً- مفهوم التصور المقترح:

هو إطار عام يحدد كيفية تطوير إدارة التعليم العام في مصر بما يحقق متطلبات الاستدامة التنظيمية ويشمل المنطلقات، والأهداف، والمحاور، ومتطلبات التنفيذ، والصعوبات التي تواجه التنفيذ وسبل التغلب عليها.

ثانياً- خطوات بناء التصور المقترح:

وقد مر بنا التصور المقترح بعدة خطوات هي:

١- تحليل الأدبيات التي ركزت على الاستدامة عموماً والاستدامة التنظيمية على وجه الخصوص، واستنباط متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

٢- رصد جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات التي تواجه إدارة التعليم العام في مصر.

٣- استنباط منطلقات التصور، وأهدافه، ومحاوره، ومتطلبات التنفيذ، وسبل التغلب عليها.

٤- عرض التصور المقترح للتحكيم.

ثالثاً- منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور الحالي من عدة أمور هي:

- أن تحقيق الاستدامة التنظيمية هو أمر مهم للحفاظ على بقاء المؤسسات التعليمية في عصر سريع التغيير.

- أن الاستدامة التنظيمية تدعم الحفاظ على رأس المال (الاجتماعي، والمالي، والبيئي) للمؤسسة التعليمية.

- أن تحقيق الاستدامة التنظيمية هو دعم قدرة التعليم على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرته على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم.

- أن تحقيق الاستدامة التنظيمية يعتمد على عدة ركائز هي: استدامة التخطيط الاستراتيجي، واستدامة جودة البرامج التعليمية والمخرجات التعليمية، واستدامة الموارد البشرية، واستدامة التمويل.

رابعاً- أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور إلى تقديم مقترحات لدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية في التعليم العام المصري من خلال تحقيق عدة أهداف فرعية هي:

- تحقيق استدامة التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام.
- تحقيق استدامة جودة البرامج التعليمية والمخرجات التعليمية.
- تحقيق استدامة الموارد البشرية بالتعليم العام المصري.
- تحقيق استدامة التمويل للتعليم العام المصري.

خامساً- محاور التصور المقترح:

المحور الأول- استدامة التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام:

- يتصف التخطيط بالمؤسسات المستدامة بأنه استباقي ومرن، فالعالم يتغير باستمرار وكذلك السياق التنظيمي، وعليه فالفرص تأتي وتذهب وكذلك التهديدات، وعلى المؤسسات المستدامة أن تكون في حالة تأهب مستمرة وكافية للرد على المتغيرات الجديدة وتعديل خططها بحيث تكون استباقية باستمرار مع الأخذ في الاعتبار أنه لامؤسسة تعليمية مثالية ولا توجد رؤية شاملة ؛ فالتخطيط المستدام يسمح بفهم الخطأ البشري، ولديه الإمكانيات التي يحتاجها لإجراء التعديلات للسيطرة على الضرر والحفاظ على الاتجاه الاستراتيجي نحو الأهداف المخطط لتحقيقها، كذلك أن يكون لدى المؤسسة عمليات تنظيم وتوجيه تضمن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.

- ضرورة مراعاة صياغة رؤية وأهداف واقعية في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسات التعليمية، بحيث يراعى في التخطيط الاستراتيجي مايلي:

* بالنسبة للرؤية الاستراتيجية: ينبغي أن تمتلك المؤسسة التعليمية رؤية محددة بوضوح لما ترغب في تحقيقه وأن يشارك جميع أعضاء المنظومة التعليمية هذه الرؤية، وأن تتوافق أنشطة المؤسسات التعليمية المختلفة مع هذه الرؤية.

- * ضرورة تبني مبدأ التعاون والعمل الجماعي من جميع العاملين في المؤسسات التعليمية في تخطيط وتنفيذ الأنشطة التعليمية المختلفة.
- * بالنسبة للقيادات التعليمية: ضرورة توفيرها للموارد المادية والبشرية لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالتعليم العام، مع ضرورة فهم القيادة للعلاقة بين الأنشطة قصيرة الأجل والنجاح طويل الأجل، كذلك ضرورة دعم القيادات الإدارية بالتربية والتعليم لرؤية استراتيجية تطوير التعليم.
- * ضرورة تفعيل آليات للاتصال الإداري الجيد الذي يدعم إدارة المعرفة المؤسسية بما يساعد في تخطيط استراتيجي قائم على معلومات دقيقة.
- * ضرورة التقييم المستمر أثناء المراحل المختلفة لتنفيذ استراتيجية تطوير التعليم.

المحور الثاني- استدامة جودة البرامج التعليمية والمخرجات التعليمية:

- إن لم يكن للتعليم قبل الجامعي مخرجات تعليمية (خريجي التعليم العام) وكذلك برامج تعليمية عالية الجودة، فسوف تتخفف قناعة المستفيدين (خارجي، وداخلي) بأهمية التعليم العام، مما يهدد استدامة المؤسسات التعليمية.
- ضرورة صياغة سياسات تلزم المدارس بالتعليم العام بتحقيق مستوى جودة وضمن استمرار الجودة.
- تبني استراتيجيات وتقنيات التطوير التنظيمي الفعال لتحسين أداء منظومة التعليم العام بما يحقق معايير الجودة الشاملة.
- توطيد العلاقة بين مدارس التعليم العام.
- تذليل الصعوبات التي تواجه تأهيل مدارس التعليم العام للتقدم للاعتماد.
- نشر الوعي بثقافة الجودة.
- دعم قدرات المؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.
- تأكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية المصرية.

المحور الثالث- استدامة الموارد البشرية:

- التأكد من أن العاملين (معلم، مدير، إداريين) لديهم القدرة على أداء العمل بفاعلية وموثوقية، فإن كان العاملين بالتعليم العام ليس لديهم الجدارات الكافية للأداء المهني المتميز فلن يكون المنتج التعليمي متميز مما يعد تهديداً لتنافسية التعليم العام.
- تحقيق الاستدامة الأخلاقية بين العاملين بالتعليم العام؛ فهي تضمن الاستدامة النفسية والإنسانية داخل المؤسسات التعليمية، وهي تتحقق خلال ما يلي:
 - عندما يكون للمؤسسات التعليمية قادة لديهم رؤية واضحة، ويلتزمون بتحقيقها، ونشرها بين جميع العاملين.
 - حشد جميع العاملين حول قائلهم.
 - يشعر جميع العاملين بأن التزامهم بأداء متميز يتم مكافأته من خلال: التعويض المناسب، وتوفير فرص تطوير مهني، وتوفير بيئة عمل ديناميكية تتيح للجميع استخدام قدراته بما يحقق أقصى قدر من الخير للجميع.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين بنشر شعور بأن التحديات يمكن التغلب عليها مع وحدة الهدف وقوة الالتزام.
 - أن تسلك الإدارة والعاملين بشكل أخلاقي والتأكد من نشر سمعة أخلاقية جيدة لمؤسسات التعليم العام المصري في المجتمع.

المحور الرابع - استدامة التمويل:

إن لم يتم معالجة الأبعاد الثلاثة السابقة (استدامة تخطيط استراتيجي، استدامة جودة المنتج التعليمي والبرامج التعليمية، استدامة الموارد البشرية) فسوف تظهر اعراض ذلك في الموارد المالية عندما لا يكون هناك ما يكفي من المال، ومع ذلك فهناك نوعان من الممارسات المالية يجب القيام بها بغض النظر عما إذا كان هناك كفاية تمويلية أم لا، وتشمل:

- **توفير احتياطي مالي:** ويتم ذلك بالتخطيط المالي طويل المدى، وعدم انتظار حدوث الأزمات المالية، عن طريق الاستثمار الأمثل للإمكانات المالية المتاحة والتخلص من عوامل الهدر، واستحداث مصادر تمويل غير تقليدية، فالاعتماد على النسبة المخصصة للتعليم من الدخل القومي وحدها لا تكفي لتطوير المنظومة التعليمية وضمان مستوى تنافسي مناسب، لذلك تقترح الدراسة الحالية تبني فكرة الوقف التعليمي لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، ولتحقيق ذلك يقترح:

- تضمين مفهوم الوقف التعليمي في استراتيجية وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم العام.
- استحداث وسائل متطورة للأوقاف من خلال استثمار الشراكة والتعاون بين الجامعات خاصة كليات التجارة والتعليم العام المصري لإيجاد صور مبتكرة للوقف التعليمي.
- نشر ثقافة الوقف التعليمي في المجتمع المصري.
- تضمين مفهوم الوقف التعليمي في مقررات التعليم العام لنشر ثقافة الوقف التعليمي بين الطلاب وأولياء الأمور.

- **التخطيط للطوارئ:** وفي هذه الحالة تضع المؤسسات التعليمية مخطط استباقي لما ستقوم به المؤسسة إذا ما حصلت نصيب أقل من موازنة الدولة السنوية؛ فما تخطيطها المالي البديل في هذه الحالة؟.

سادساً - متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- يحتاج تنفيذ محاور التصور المقترح عدة متطلبات منها:
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على كافة مستويات إدارة التعليم العام المصري.
- نشر ثقافة الجودة والتقويم المؤسسي بالتعليم العام.
- تفعيل الشراكة المجتمعية في مجال تمويل التعليم مع تطوير التشريعات التعليمية ذات الصلة.
- اختيار وتحفيز العاملين بالتعليم العام وفقاً لمبدأ الكفاءة

- سابعاً - الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:
- انتشار مقاومة التغيير بين العاملين في التعليم العام، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة عن طريق تدريب المديرين في المستويات الإدارية المختلفة على نمط القيادة التحويلية.
 - ضعف كفاءة وحدات الجودة والتدريب في المستويات الإدارية المختلفة، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بنشر الوعي بأهمية هذه الوحدات وتفعيل دورها في تأهيل المدارس للاعتماد.
 - نمطية العمل بإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإعادة هيكلة وتدريب العاملين بها وفقاً لمدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أشيتوي، محمد عمر أحمد(٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها (رسالة ماجستير). الجامعة الاسلامية، غزة.
- السعد، مسلم علاوي؛ ومنهل، محمد حسين ؛ والعبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢). بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- السيد، أماني عبده (٢٠١٣). التخطيط لتفعيل دور المدرسة في المشاركة المجتمعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية. ع ٣٥، ج ٤٠١٤٥٣ - ١٥٠٣.
- العويسي، رجب بن علي بن عبيد. (٢٠١٠). التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة التربية: وزارة التربية والتعليم، ع ٢٧، ٦٠ - ٧٣..
- المنصور، كاسر نصر(٢٠١٠). إدارة العمليات والإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية. عمان، الأردن. دار الحامد.
- المنير، رندا عبد العليم المنير(٢٠١٤). التعليم من أجل التنمية المستدامة في منهج رياض الأطفال. عمان، الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة، البيئة،
/http://www.un.org/ar/globalissues/environment
- الميندينجر، فيليب؛ ونشابمان، مايكل (٢٠١٢). التخطيط بعد عام ٢٠٠٠، ترجمة عبد الإله بن محمد المعيوف. الرياض، السعودية: جامعة الملك سعود.
- إسماعيل، منال سامي محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لمواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر (رسالة ماجستير) كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- البنك الدولي (أبريل ٢٠١١). استراتيجية مجموعة البنك الدولي المعنية بالتعليم حتى عام ٢٠٢٠: التعليم للجميع. الاستثمار في معارف ومهارات الكوادر البشرية من أجل تعزيز التنمية..

http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/ESSU/463292-1306181142935/WB_ES_ExecutiveSummary_Arabic.pdf, access date 16/8/2019.p1

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري (٢٠١٩)،

<https://www.capmas.gov.eg/accessdate> 2/9/2019

دياب، مهري أمين. (٢٠٠٧). التعليم الأساسي في مصر وجهود إصلاحه (١٩٩٠ - ٢٠٠٦): برنامج تحسين التعليم الأساسي نموذجاً دراسة وصفية تحليلية ناقدة. مجلة كلية التربية، جامعة بنها. مج ١٧، ع ٧٢، ١٩٠ - ٢٦٨.

راغب، إيمان زغلول (٢٠٠٩). النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة. دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية. مج ١٥، ع ٤. ٤٧٥ - ٥٦٠. رشيد، جلود. (٢٠١٨). آليات وركائز التنمية المستدامة. مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية. جامعة نواكشوط. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. ع ٢٨. ١٥٥ - ١٤٦.

رؤية مصر ٢٠٣٠ (٢٠١٩)

[http://sdsegypt2030.com/wp-](http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf)

[content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-](http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf)

[-D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-](http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf)

[D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-](http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf)

[D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-](http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf)

[-D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf](http://sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf)

زيد، أحمد حمزة (٢٠١٠). مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية (رسالة ماجستير). جامعة القدس، غزة. سويلم، سلوى محمد محمد (يولية ٢٠٠٤). أساليب تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة. مجلة كلية التربية بنبي سويف. جامعة القاهرة. ع(١). ٤٢٥ - ٤٤٢.

- عبد الرحمن، مها سعيد (٢٠٠٨). متطلبات تفعيل لامركزية الإدارة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر. (رسالة ماجستير). كلية البنات، جامعة عين شمس.

- عبدالسلام، منى ابراهيم. (٢٠١١). سيناريوهات بديلة لتفعيل دور فريق المشاركة المجتمعية في المدرسة الابتدائية المصرية. مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية. مج ١٨، ع ٦٩. ١٣٧ - ٢٣٦.

- عبد العليم، أحمد ابراهيم ؛ أحمد، اشرف محمود (٢٠١٣ فبراير). دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع(٣٤). ج(٢). ١٣ - ٦٤.

عبد المقصود، سهير زكي (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الابتدائي -دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة المنصورة.

عصر، ناجية محمد عبدالله (٢٠١١). تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة عين شمس.

عياد، فاطمة مصطفى أمين خليل (٢٠١٣). دور المنظمات الدولية في تطوير التعليم الأساسي في مصر في الفترة ١٩٩٢ - ٢٠٠٩، دراسة نقدية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة عين شمس.

عيسى، حجاب وآخرين (٢٠١٧). التنمية المستدامة: المبادئ والأبعاد والإشكاليات والتحديات، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: أثر مناخ الاستثمار وتحقيق التنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مايو، ص ص ١٩-٧.

عيسى، أسماء عبدالحميد (٢٠١٣). تطوير نظم الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء برنامج مقترح للإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية" (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة أسيوط

غانم، أحمد محمد، وقرني، أسامة محمود. (٢٠٠٣). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. دراسات في التعليم

- الجامعي: جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي. ع ٥. ٦٨ - ١٣٠.
- محمد، أسامة عبد الغفار (٢٠٠٧). تقييم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (رسالة ماجستير). معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- محمد، السيد عبد السلام (٢٠٠٠). دراسة ميدانية لبعض مشكلات المدرسة الابتدائية ومواجهتها في ضوء الفكر الإداري المعاصر (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- محمد، حسام الدين السيد (٢٠٠٨). تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير جودة التعليم (رسالة دكتوراة). كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- محمد، عايض خلف (٢٠١٦). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراة). كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- محمد، لبنى عبد العزيز (٢٠٠٩) تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (رسالة ماجستير). كلية تربية، جامعة قناة السويس.
- محمد، محمد محمود (٢٠١٨). دور الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الإعدادية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة المنوفية.
- محمد، إيمان؛ ابو فودة، هبة محمد عبدالسلام، ومحمود، فداء. (٢٠١٣). مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعليم المهني والتقني. أعمال المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية: الجامعة الإسلامية بغزة، غزة: الجامعة الإسلامية، ١ - ٢٤.
- مزار، محمد علي (٢٠٠١). تطوير التعليم الإلزامي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة المملكة المتحدة: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراة). معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. بنها: ماس للطباعة.

مليحة، محمود فايز محمود (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين، غزة.

نبوي، أحمد محمد (٢٠٠١). بدائل مقترحة لتمويل التعليم الأساسي في مصر لتحقيق الاستيعاب الكامل حتى عام ٢٠١٧ (رسالة ماجستير). كلية تربية، جامعة عين شمس.

وزارة التربية والتعليم (أ) (٢٠١٩). الكتاب الإحصائي ٢٠١٨ /٢٠١٩:الباب الأول، التطور خمس سنوات بالمرحل التعليمية المختلفة.

[http://emis.gov.eg/Site%20Content/book/018-](http://emis.gov.eg/Site%20Content/book/018-019/pdf/ch1.pdf)

[019/pdf/ch1.pdf](http://emis.gov.eg/Site%20Content/book/018-019/pdf/ch1.pdf), access date 30/9/2019

وزارة التربية والتعليم (ب) (٢٠١٩)، الإدارة العامة للموارد البشرية،

http://moe.gov.eg/departments/HR_SITE/index.html

وزارة التربية والتعليم (ج) (٢٠١٩)، مركز معلومات وزارة التربية والتعليم،

<http://emis.gov.eg/vision.aspx>

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ /٢٠٣٠/.

يسن، دلال (٢٠١٥). سيناريوهات التعليم من أجل التنمية المستدامة. القاهرة: دار الفكر العربي.

ليونسكو، تدريب على القيادة في التعليم من أجل التنمية المستدامة للشباب

العربي، <https://www.capmas.gov.eg/accessdate> 2/9/2019

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Akhtar, Sohail et al. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability:the Islamic perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.Vol. 13, No. 2. 163-170.

Alexandr, Alamo; Carlos, Antonio (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index, *Sustainability Journal*, Vol.10,No.226.1-10.

-
- Allahar,Haven(2018), A Management Framework for Fostering Creativity and Sustainability in Organizations.*Journal of Creativity and Business Innovation*. Vol. 4.42-59.
- AUGUSTO, FLAVIO (December2013), Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.4. 962-979.
- Babatunde,Ehinola Gabriel & Victor, Akinfolarin Akinwale (July 2018). Total Quality Management (TQM) Practices Adopted by Head Teachers for Sustainable Primary Education in Northern Senatorial District of Ondo State. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*,NIGERIA. Vol. 4, Issue 7.182-188.
- Bieker,Thomas(2019). Sustainability management with the Balanced Scorecard, Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (IWOe-HSG).International Summer A Cademy on Technology Studies – Corporate Sustainability.9. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.9541&rep=rep1&type=pdf>,access date 1/2/2019.
- Bouckaert, Geert; Troupin, Steve(2016). Public Administration and the Sustainable Development Goals. Submitted to the 15th session of the United Nations Committee of Experts in Public Administration, International Institute of Administrative Sciences, At New York, April ,pp.5-6. https://www.researchgate.net/publication/303444335_Public_Administration_and_the_Sustainable_Development_Goals, access date 20/8/2019.
- Clark, Alison J(2017). Sustainable School Improvement: Suburban Elementary Principals' Capacity Building.

Journal for Leadership and Instruction. Vol.16, No.1.5-8.

Courtice, Wayne Visser and Polly (October 2011), Sustainability Leadership: Linking theory and Practice, *SSRN Electronic Journal*.1-15.

-Darcy ,Colette, Hill, Jimmy, McCabe, McGovern, TJ and Philip(2014), A consideration of organizational sustainability in the SME context A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, Vol. 38, No. 5. 398-414.

Business Dictionary,

<http://www.businessdictionary.com/definition/sustainable-development.html>, access date 24 /10/2018.

Emas, Rachel(2015). The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. Brief for GSDR 2015, https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5839_GSDR%202015_SD_concept_definiton_rev.pdf, access date 24 /10/2018.

Galleli, Barbara & Junior, Flavio Hourneaux (2017). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*. 1-30, Emerald Publishing Limited 1463-5771, DOI 10.1108/BIJ-07-2017-0209, www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm, access date 26/٩/2019.

Grooms, Linda D. & Martinez, Kathaleen Reid(2011), SUSTAINABLE LEADERSHIP DEVELOPMENT: A CONCEPTUAL MODEL OF A CROSS-CULTURAL BLENDED LEARNING PROGRAM, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6 Iss. 3, p.414.

Henderson, K and Tilbury, D., Whole-School Approaches to Sustainability: An International Review of Sustainable School Programs. Report Prepared by the Australian

-
- Research Institute in Education for Sustainability (ARIES) for The Department of the Environment and Heritage, Australian Government. ISBN 1 86408 979 2,2004, P35, http://aries.mq.edu.au/projects/whole_school/files/international_review.pdf
- Jovanović, Violeta and Paunković, Jane and Stevanović, Marija (2017). Organizational Learning for Sustainable Development Correlation with the National Culture Dimensions Framework. *Megatrend Review*, Vol. 14, NO. 3. 1-20.
- John W. Cook, Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective, **NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation**, Vol. 9, No. 1 – March, 2014, pp.13-14.
- Leon, Ramona Diana (2013). From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge-Based Organization. *Economic Insights – Trends and Challenges*, Vol. II (LXV), No. 2. 65-82.
- Leuenberger, Deniz Zeynep & Wakin, Michele (2007) . Sustainable Development in Public Administration Planning: An Exploration of Social Justice, Equity and Citizen Inclusion, *Journal Administrative Theory & Praxis*. Vol. 29. Issue 3.394-411.
- Neubert, Mitchell J. & Dyck, Bruno(2016). Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue. *Management Decision*. Vol. 54, No. 2. 304-320.
- Parrado, Salvador, Löffler, Elke (June 2010). Towards Sustainable Public Administration. National Agency for the Evaluation of Public Policies and Quality of Services Ministry of the Presidency, http://www.eupan.eu/files/repository/Final_

- Report_on_Measuring_Sustainability.pdf, access date 26 /10/2018.
- Tushar, Hasanuzzaman (October 2017). The Role of Ethical Leadership in Developing Sustainable Organization. *Australasian Journal of Law, Ethics and Governance (AJLEG)*. Vol. 3, Issue 2.83-95.
- Valentin, GRECU ; Nagore, IPIÑA(December 2014). The Sustainable university – A Model for The Sustainable Organization. *Management of Sustainable Development Sibiu, Romania*, Vol. 6, No.2. 15-24.
- Wales , Terry(November 2013). ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: WHAT IS IT, AND WHY DOES IT MATTER?, *Review of Enterprise and Management Studies*. Vol. 1. No.1.38-49.
- Weiss, Jonathan (2019), Sustainable Schools. IssueTrak: A CEFPI Brief on Educational Facility Issues, *The Council of Educational Facility Planners International* , <https://eric.ed.gov/?id=ED444348>, access date 10/9/2019.
- Visser, Wayne; Courtice, Polly(2019), Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice, **Institute for Sustainable Leadership**, University of Cambridge, <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/sustainability-leadership-linking-theory-and.pdf>, access date 20/8/2019.