



كلية التربية بالغردقة

المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر

مقدم من الباحث

محمود ناصف أحمد البكري

أخصائي أول أ تكنولوجيا . بمديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر

بحث ضمن متطلبات رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية تخصص "الإدارة التعليمية"

إشراف

أ.د/ أشرف محمود أحمد محمود

أ.م.د/ رجب أحمد عطا أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة

وعميد كلية التربية بالغردقة

والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية بالغردقة

كلية التربية بالغردقة

جامعة جنوب الوادي

جامعة جنوب الوادي

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/٣/٣١

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٣/٢/٢٨

واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر

ملخص الدراسة :

هدفت البحث كشف واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظرهم، وتقديم توصيات مقترحة لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة، وتتعلق أسئلة البحث:

- ١- ما الأطر النظرية للقيادة المستدامة في الفكر الإداري المعاصر؟
 - ٢- ما واقع القيادة المستدامة بالإدارات النوعية والفرعية بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين؟
 - ٣- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر؟
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستخدمت استبانة من إعداد الباحث وطبقت على (٩٩) من المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر. وكشفت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.

الكلمات الدالة: القيادة المستدامة

Reality of Sustainable Leadership Domains in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate

Abstract:

The present study aims to determine sustainable leadership domains in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate from the perspective of leaders and make recommendations to achieve sustainable leadership domains. It raised the following questions:

- 1- What are the theoretical frameworks for sustainable leadership in contemporary administrative thought?
- 2- What is the reality of sustainable leadership in the specific and sub-departments in the Red Sea Governorate from the staff perspective?
- 3- What are the recommendations and suggestions to achieve sustainable leadership domains in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate?

The study adopted the descriptive approach and applied a questionnaire developed by the researcher to (99) general managers and directors of specific departments in the headquarter of the Directorate of Education in the Red Sea Governorate. The results of the field study revealed that the degree of reality of sustainable leadership domains among the leaders of the Directorate of Education in the Red Sea Governorate from the participants' perspective was high.

Keywords: Sustainable Leadership

مقدمة :

يموج القرن الحادي والعشرين بتغيرات وتحديات جديدة أثرت على مختلف مجالات الحياة، وإزاء هذه التحديات بدأت دول العالم ومنها مصر تستعد بمختلف السياسات والاستراتيجيات التي في مقدمتها سياسات تطوير التعليم وما له من دور كبير في التنمية المستدامة التي تشهدها البلاد حالياً وفي المستقبل.

وتدل الاستدامة على تركيز التطوير على المهم والمستمر لفترة طويلة، وتحقيق الأهداف المرجوة دون المساس بالآخرين في الوقت الحالي والمستقبل (McCann & Holt, 2011, p. 12). ونتيجة للتطور الكبير في شتى المجالات، اتجهت أنظار القيادات التعليمية لتبني مدخل قيادي أكثر فعالية، حيث مدخل القيادة المستدامة اهتمام كبير كمدخل للقيادة الإدارية التعليمية.

فمن الأهمية أن تتوافر في قائد المؤسسة التعليمية مواصفات معينة، منها، أن يكون قائداً قوياً يتمتع ببعد نظر ورؤية إستراتيجية يعمل على إعادة تنشيط وتجديد المؤسسة في ضوء أهدافها (الهاللي الشربيني، ٢٠٠٦، ص ٢٩٧). وهو ما توفره القيادة المستدامة في ممارساتها.

فقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية ممارسة قيادات المؤسسات التعليمية للقيادة المستدامة في ممارساتهم الإدارية مثل: دراسة ويليامز (2013)، ودراسة كوك Cook (2014) ، ودراسة محمد اشتيوي (٢٠١٧)، ودراسة كاتي Katie (2018)، ودراسة وارادا، وفراكو، وبيسان Warada, Phrakru & Paisan (2019).

ويعد هارجريفز Hargreaves أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في عام ٢٠٠٣م في الميدان التربوي، معبراً عنها بالنمط الذي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويوم عبر الزمن، وهي مسئولية مشتركة بين القائمين على العمل (Hargreaves, 2006, p. 6). وبعدها اكتسبت القيادة المستدامة أهمية كبرى في المدارس بالعديد من

الدول، وتوفر قيادة تربية مستدامة ذات جودة عالية، وتمكن العاملين، وتعمل بروح الفريق (Cook, 2014, p. 3)

وتؤكد القيادة المستدامة على أنه يتعين على المنظمات المختلفة تحويل تركيزها من التركيز الفردي على الأداء المالي إلى النظر إلى أنفسها باعتبارها منظمات تساهم في إحداث تأثيرات بيئية واجتماعية كبيرة (Crews, 2010, p. 11).

خاصة مع ما يواجهه قيادات المؤسسات التعليمية من تحديات كثيرة نتيجة الانفجار المعرفي الذي يشهده القرن الحادي والعشرين حيث أصبح نمو المعرفة يتضاعف بسرعة لم تعرف البشرية مثلها من قبل، والذي فرض الاهتمام بالدراسة العلمية لمواكبة التطور والتغير في وظائف التربية وكذلك تزايد الأعباء الملقاة على عاتق القيادات.

وهنا يظهر دور القيادة التعليمية الفعالة في إنتاج الإنسان الراغب في التعلم والقادر عليه، وما يعكسه تأثير أداء هؤلاء القادة بشكل كبير بأنماط القيادة الممارسة، حيث، وبالتالي يتأثر أدائهم طبقاً للنمط القيادي السائد بتلك المؤسسات التعليمية والتي تعد القيادة المستدامة كمدخل إداري حديث من أهمها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشير الواقع الراهن والمعاش لأداء قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر إلى وجود العديد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوقهم عن تحقيق أهداف العملية التعليمية، من أهمها غلبة النمط المركزي وضعف مشاركة العاملين.

حيث كشفت نتائج دراسة محمد جاد (٢٠١١) والتي شملت (١٨٧) مديري ووكلاء إدارة، ورؤساء ووكلاء أقسام، وموجهون بمحافظة البحر الأحمر ضعف ثقافة

التخطيط والتطوير المستمر، مما يحتاج معه تكاتف الجميع من إدارة وعاملين على العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والتنمية المهنية المستدامة بالإدارات التعليمية.

فيما كشفت دراسة عصام عبدالوهاب (٢٠١٩) ضعف اهتمام بعض القيادات بجميع المديرات التعليمية بمصر بالتدريب واهتمامهم بشكل وكم التدريب فقط، والناج عن ندرة إتاحة الفرصة لهم في تحديد البرامج التي تلبي احتياجاتهم التدريبية.

ومن خلال دراسة استطلاعية عقد الباحث لقاءات مع عدد من القيادات التعليمية بالإدارات التعليمية السبع وبالإدارات الفنية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، بالإضافة إلى طبيعة عمل الباحث والتي تقتضى التعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع تلك القيادات، فإن قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر تكاد لا تطبق مدخل القيادة المستدامة حيث يبلغ نسبة تطبيقه حسب آراء عينة الدراسة الاستطلاعية (٢٠%)، كما أوضحت الدراسة أنهم يطبقون النمط التقليدي في القيادة بنسبة كبيرة بلغت (٨٠%)، ويظهر ثبات هذا النمط ضعفاً في تطوير العملية التعليمية، والتوائم مع التطورات التكنولوجية، ومحدودية مشاركة العاملين في صنع القرار، والأفضلية إلى تغيير الموقع الوظيفي عنه في الثبات في موقعه الإداري والنجاح فيه، وضعف ترشيد الإنفاق في الموارد المادية، وزيادة في المواد البشرية داخل الإدارات التعليمية وديوان المديرية غير موظفة التوظيف الجيد خاصة من المعلمين رغم وجود عجز في الكثير من التخصصات داخل المدارس، كما أن التنمية المهنية للقيادات بالإلزام وليس بالرغبة في تطوير ذاتهم، وضعف المسؤولية الاجتماعية، ومحدودية السلوك الأخلاقي، وندرة العمل الإبداعي، وضعف الثقافة التنظيمية.

في ضوء ما تقدم، ولأهمية القيادة المستدامة فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأطر النظرية للقيادة المستدامة في الفكر الإداري المعاصر؟

- ٢- ما واقع القيادة المستدامة بالإدارات النوعية والفرعية بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين؟
- ٣- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأطر النظرية للقيادة المستدامة في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- رصد واقع القيادة المستدامة بالإدارات النوعية والفرعية بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين.
- ٣- تقديم توصيات ومقترحات لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- قد تساعد الدراسة في تقديم تأصيل نظري للقيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب للباحثين.
- ٢- يتوقع أن هذه الدراسة ستفيد القائمين على شئون التدريب في بناء البرامج التدريبية.
- ٣- من المأمول أن تعمل الدراسة علي علاج بعض أوجه القصور التي تواجه الإدارات النوعية والفرعية.
- ٤- قد تساعد هذه الدراسة الباحثين على معرفة الأدوات البحثية والمنهج المستخدم، وفتح الباب أمامهم لمزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة التعليمية.

حدود الدراسة :

خضعت الدراسة الحالية للحدود التالية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على: تحديد أبعاد القيادة المستدامة في ضوء الدراسات والأدبيات السابقة وهي (النظرة المستقبلية، والتنمية المهنية، والمسئولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي، والإبداع، والثقافة التنظيمية القوية).
- ٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٩٩) من (المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر، ومديرين ووكلاء الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بإدارات (رأس غارب . الغردقة . سفاجا . القصير . مرسى علم . الشلاتين . حلايب) التعليمية.
- ٣- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، والإدارات التعليمية الفرعية السبع بمدن (رأس غارب، الغردقة، سفاجا، القصير، مرسى علم، الشلاتين، حلايب).
- ٤- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١ . ٢٠٢٢ م.

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ الذي تعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها (نوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق، ٢٠١٢، ص ٤).

فيما تمثل الاستبانة أداة للدراسة . من إعداد الباحث . للتعرف على واقع القيادة المستدامة لقيادات الإدارات النوعية والفرعية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين معهم.

مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١ - القيادة المستدامة Sustainable Leadership

عرف فينك، وهارجريفز Hargreaves & Fink (2006) بأنها: "القيادة التي ترعى وتطور التعلم المستمر للجميع الذي ينتشر ويدوم بطرق لا تضر، وتوفر فوائد إيجابية في المستقبل" (p. 5).

كما عرفت القيادة المستدامة على أنها "تلك القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات؛ وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء؛ وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل؛ وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة" (Avery & Bergsteiner, 2011, p. 5).

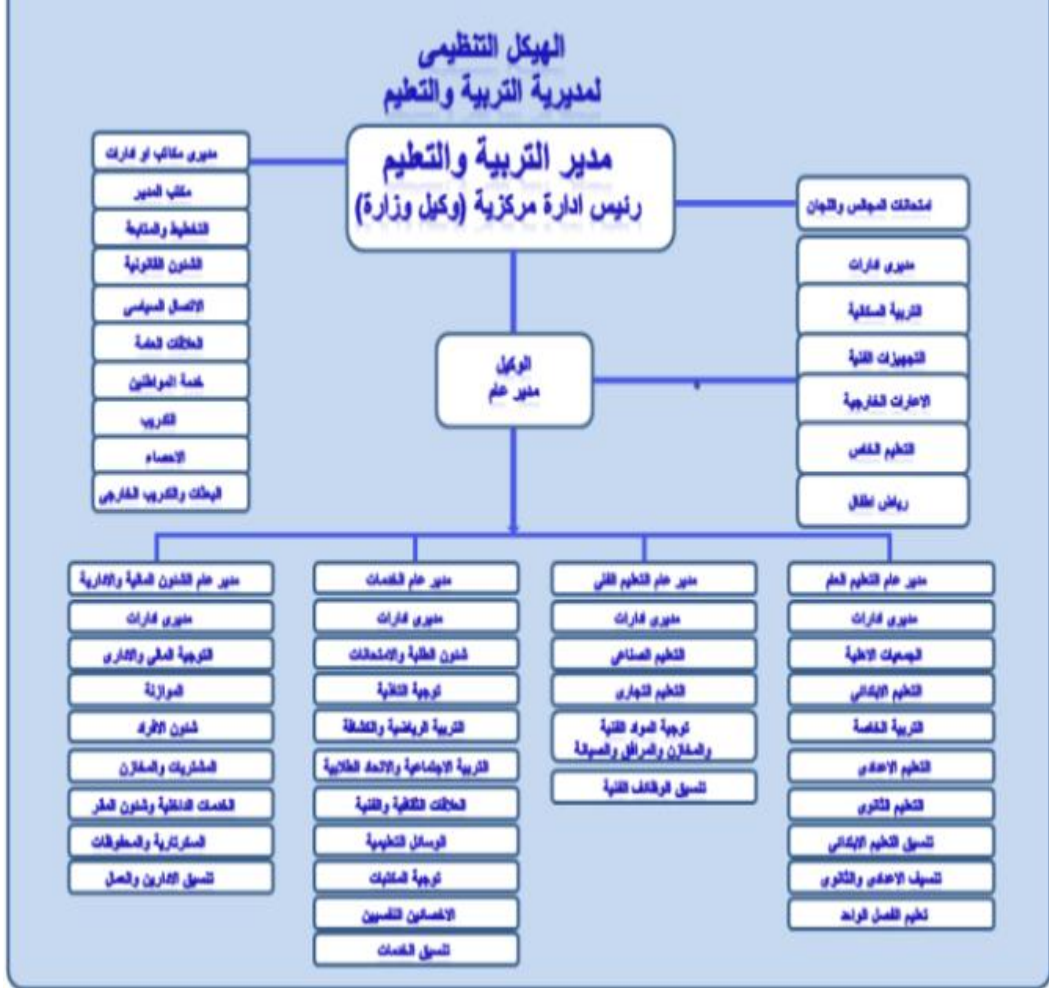
وعرفت الدراسة الحالية القيادة المستدامة بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية لقيادات التربية والتعليم والتي تحقق النفع والفائدة على المدى البعيد وتستمر في ذلك وتنتشر وتدوم وتمكن العاملين للمستقبل. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها عينة الدراسة وفق أبعاد القيادة المستدامة (النظرة المستقبلية، والتنمية المهنية، والمسئولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي، والإبداع، والثقافة التنظيمية).

المحور الأول: مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر :

وتوضحها الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر

وتوضحها الدراسة على النحو التالي:



شكل (٢) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر

المصدر: (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (١٦٤) اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم)

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

أ- أن الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر هي "مديرية درجة ثانية" يكون على رأسها مدير المديرية وهو بدرجة مدير عام على الأقل.

ب - يتبع مدير المديرية وظيفه وكيل المديرية ومديرو الإدارات الفرعية بالمدن السبع (رأس غارب، الغردقة، سفاجا، القصير، مرسى علم، الشلاتين، حلايب) وكذلك مديرو الإدارات النوعية وعددهم (١٧) إدارة نوعية، ويكون وكيل المديرية بدرجة مدير عام على الأقل.

ج - يتبع وكيل المديرية ومديرو عموم المديرية وهم أربعة (مدير عام التعليم العام، مدير عام التعليم الفني، مدير عام الخدمات التربوية، مدير عام الشؤون المالية والإدارية) ويندرج تحت مديري العموم الإدارات الفرعية لهم بعدد (٣٠) إدارة، كما يتبع وكيل المديرية مديرو ووكلاء الإدارات الفرعية بالمدن السبع (رأس غارب، الغردقة، سفاجا، القصير، مرسى علم، الشلاتين، حلايب).

د - تصنف المديرية التعليمية بالمحافظات إلى درجة أولى للمحافظات الكبيرة ويكون شاغل الوظيفة لمدير المديرية بالدرجة العالية على الأقل، ودرجة ثانية للمحافظات المتوسطة والصغيرة من حيث أعداد الفصول الدراسية كمحافظة البحر الأحمر ويكون شاغل الوظيفة لمدير المديرية بدرجة مدير عام على الأقل.

هـ - يعين مدير ووكيل مديرية التربية والتعليم بالمحافظات وكذلك مدير عام التعليم العام، ومدير عام التعليم الفني، ومدير عام الخدمات التربوية، ومدير عام الشؤون المالية والإدارية، بدرجة مدير عام على الأقل، وذلك وفقاً للجنة القيادات بالمحافظة برئاسة السيد الوزير المحافظ في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م.

و . يعين مديري الإدارات التعليمية بالمدن ذات الدرجة الأولى التي تحتوي على عدد فصول لا تقل عن ألفي فصل بدرجة مدير عام وفقاً للجنة القيادات بالمحافظة برئاسة السيد الوزير المحافظ في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م.

ويتم اختيار شغل وظيفة مدير ووكيل الإدارة التعليمية من بين معلم أول (أ) أو ما يعادلها بأقدمية سنتين على الأقل، وذلك في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة ويكون الاختبار لمدة سنتين قابلة للتجديد، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة إجازة التأهيل التربوي وكذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية والتي تقررها الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتتولى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات بعد موافقة السلطة المختصة الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة، وتقدم الطلبات إلى الجهة التي يحددها الإعلان، وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وعضوية كل من: ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين بالمحافظة، ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء، وتتولى اللجنة الاختيار من بين المتقدمين في ضوء المعايير والقدرات والتي إلى أربع مجموعات على النحو التالي (رئاسة مجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٠، مادة ١٠):

- . التاريخ الوظيفي: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والإنجازات التي حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
- . المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
- . القدرات العلمية والعملية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى والقدرة على إجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
- . السمات الشخصية: ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب ويحدد لها (١٠) درجات.

وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة، وكذلك النظر في التجديد لمدد أخرى لمن سبق اختياره.

ثانياً: مهام القادة العاملين في مديريات التربية والتعليم

تتمثل مهام ومسئوليات القادة العاملين في مديريات التربية والتعليم في الآتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١، قرار ٥):

- ١- حل المشكلات والأزمات التي تعترض العملية التربوية والتعليمية.
- ٢- التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه، والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغييره.
- ٣- المسؤولية عن التنفيذ: متابعة خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه والتي لا تخلى القائد من المسؤولية.
- ٤- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: تحديد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.
- ٥- المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات: ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.
- ٦- المبادأة والابتكار : اتخاذ ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة.

المحور الثاني: الإطار النظري للقيادة المستدامة

وتعرضه الدراسة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة

تعرضه الدراسة كما يلي :

١ - مفهوم القيادة المستدامة

وسوف تعرضها الدراسة كما يلي.

أ - المعنى اللغوي للقيادة

ورد في المعجم الوجيز في مادة قَادَ (قَادَ)، (قيادة): مشى أمام آخذاً بمقودها، (القائد): من يقود أي أن القيادة لغوياً تُعبر عن من يمشي في المقدمة (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٥١٩).

ب - المعنى اللغوي للاستدامة

ورد في المعجم الوجيز في مادة دام واستدام (فعل) والمفعول مستدام . للمتعدى: استدام الشيء: استمر، وثبت ودام (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٦١٢).

ج - المعنى الاصطلاحي للقيادة المستدامة

تُعرف الاستدامة Sustainability على أنها: "قدرة نظام معين على إحداث تحسن مستمر يتسق مع القيم العميقة للأغراض الإنسانية (Fullan, 2005, p. 11). وتدل الاستدامة ضمناً على أن التطوير سوف يركز على ما يهم، وأنه سوف يستمر فترة طويلة، وأنه سوف يحقق أهدافه بدون المساس بالآخرين سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً (McCann, 2011).

وتُعرف القيادة المستدامة على أنها منظور إداري يهدف إلى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، وتقليص التنقل غير المرغوب للموظفين. ويتمثل الهدف الرئيسي للقيادة المستدامة في إحداث التوازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة وذلك خلال فترة وجود المنظمة (Kalkavan, 2015, p. 14).

من خلال ما سبق من تعريفات يمكن للدراسة أن يستخلص مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة المستدامة بالمؤسسة التعليمية فيما يلي:

أ- عملية مشتركة تتم بتعاون الجميع من خلال توزيع المهام عليهم في المؤسسة التعليمية.

ب - تحمي وتطور الحاضر وتعد للمستقبل بأهداف طويلة المدى.

ج - تراعي الموارد المادية والبشرية وتحافظ عليها.

د - لها عناية خاصة بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط.

هـ - تراعي معتقدات ومتطلبات ورغبات وميول العاملين بالمؤسسة التعليمية.

ومما تقدم يتضح أهمية إتباع منظور مستدام في القيادة، وتتضح أهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في أي مؤسسة وبخاصة المؤسسات التعليمية والتي تضطلع بأدوار حيوية وخطيرة في المجتمع وهي الأولى بتطبيق ممارسات القيادة المستدامة. ويتطلب تطبيق ممارسات القيادة المستدامة إتباع مبادئها الرئيسية المشتقة من النماذج المفسرة لها. ونظرا لأنه من المهم إتباع هذه الممارسات في المؤسسات التعليمية فإنه من المهم على نفس القدر تقييم ما إذا كانت الممارسات القيادية التي يتبعها المديرين تتسق مع مبادئ القيادة المستدامة من عدمه.

٢- نظرية القيادة المستدامة

يعد هاريجريفز هو أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكان ذلك بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة (سبنسر) والتي استمرت لمدة ٣٠ عاما، وتم تطبيقها على ثمان مدارس أمريكية وكندية، حيث قام هاريجريفز بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة، حيث عرف هاريجريفز القيادة الموزعة بأنها: "النمط القيادي الذي ينتشر، ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن، بحيث أنها مسئولية مشتركة بين القائمين على العمل، وأنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية دون مبرر يستدعي لذلك بل تهتم وتتعد 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 تلاقي الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك" (Hargreaves, 2003, p. 2).

وتستند الفكرة الرئيسية للمنظور المستدام للقيادة إلى أن المنظمات هي بمثابة جزءا من العالم الطبيعي المحيط بها وبمعنى آخر فكرة أن المنظمات يجب أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة، والاستناد إلى المعرفة، وأن تساهم في بناء المعرفة وأن تدر عوائد اجتماعية، ومادية، وأخلاقية (Suriyankietkaew & Avery, 2014).

وقد أصبح قول الاستدامة بشكل عام في الفترة الأخيرة منتشر للغاية لكن أصبح أكثر ارتباطا بمهمات المنظمات التي تستند إليها. إن المبادرات المتعلقة بالتنمية المستدامة يجب أن يتم التركيز عليها لتيسير التطور المستمر للمنظمات مأخذ الاستدامة طويل الأمد للمنظمات بعين الاعتبار وتطبيق منظورات واضحة ومشاركة (Closs, Speier & Meacham, 2011).

واستجابة لذلك شرع العديد من الباحثين مثل: (Avery, 2005, Avery & Bergsteiner, 2010, 2011) في المطالبة بنوع جديد من القيادة ينظر على المستوى الأكبر للممارسات المستدامة في المنظمات. وقد طالب هؤلاء الباحثين القادة أن ينظروا لما هو أبعد من الممارسات التقليدية التي تعمل ببساطة على إضافة فكرة المسؤولية البيئية والاجتماعية للنماذج المتبعة في العمل بحثاً عن مدخل بديل للقيادة يؤكد على ممارسات القيادة المستدامة (Suriyankietkaew, 2016, P. 246).

ويحتم تطبيق مبادئ القيادة المستدامة على قادة المنظمات المختلفة أن يتصرفوا بشكل أكثر مسؤولية من الناحية البيئية والاجتماعية. وتتألف القيادة المستدامة من مجموعة من المكونات الرئيسية التي تدعم النمو طويل الأمد للمنظمة. وترسخ ثقافة القيادة استنادا إلى غرض أخلاقي يعمل على نجاح المنظمة ويسعى إلى تحقيقه كل الأفراد العاملين فيها. (Hardie, 2011).

٣- أهداف القيادة المستدامة

تهدف القيادة المستدامة إلى تحسين إدراك الترابطية المتبادلة للأنظمة، والتفكير بشكل شمولي وموجه نحو المستقبل، والعمل على تحويل دورات الحياة غير المستدامة (Tsang, 2014). كما يتمثل الهدف الرئيسي في القيادة المستدامة في توجيه المنظمة وأعضائها نحو التنمية المستدام، ومحاولة تنفيذ أنشطة مسئولة اجتماعيا، والتصرف ضمن نطاق الطرق التي يجب أن تتبعها المنظمات المسؤولة اجتماعيا (Simanskiene et al., 2016, P. 658).

ومن منظور افري، وبريجستتر (Avery and Bergsteiner, 2010, 2011)، فإن القيادة المستدامة تقدم مدخل شمولي لبناء منظمات مستدامة يهدف إلى التوازن ما بين البشر والنواحي المادية و حماية كوكب الأرض طوال حياة المنظمة وفي نفس الوقت يعمل على تحسين الإدارة الإنسانية و السعي لبقاء المنظمة لفترة طويلة (p. 22).

٤- أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية

يرى كوك Cook (2014) أن أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي تكمن في النقاط التالية (p. 3):

- أ - وجود قيادة تربوية مستدامة ذات جودة عالية يعد ضروريا لاستمرارية النمو في المؤسسة بعد رحيل القائد عن المؤسسة.
- ب - أنها تتجاوز تحقيق نتائج تحصيل مؤقتة إلى إيجاد تحسينات دائمة في التعلم.
- ج - تبني ثقافة قيادية ترتكز على الغاية الأخلاقية التي تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تفریق.
- د- قيادة المؤسسة على مستوى طويل المدى.

هـ - تنمي قيمة قيادة الفريق فرق القيادة الفردية
و- تعمل على تجهيز وتطوير الأفراد ليصبحوا مؤهلين للوظائف التي ستصبح شاغرة من خلال التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو الفصل من العمل.

فالمؤسسات التعليمية هي في أمس الحاجة إلى هذا النمط القيادي الذي يعمل على بناء صف قيادي واسع داخل المؤسسة جاهز ليقدم خدماته للمستفيدين دون أي تمييز أو تفریق، ويسعى لتحقيق أهداف طويلة المدى بدلا من أهداف التحصيل آنية مؤقتة.

٥- أبعاد القيادة المستدامة

من الأبعاد المهمة التي أوضحها لامبيرت (Lambert, 2012) للقيادة المستدامة الذي يتكون من خمسة أبعاد (بناء قدرات الملاك الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوطين، بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد، التنوع)، ويمكن تناولها بشيء الإيجاز كما يلي:

أ- **بناء قدرات الملاك الوظيفي (Builds capacity of staff):** يتطلب بناء قدرات الملاك الوظيفي ترشيح مجموعة من المفاهيم التي تتعلق بتحديد وتعريف القدرات المطلوبة، وبيان العلاقة بين القدرات الثقافية السائدة وتلك التي تفتقرها المنظمة (Freeman, 2010: 19). وتدريب العاملين على تنمية قدراتهم على الابتكار والقدرة على تشجيع مختلف التخصصات للمشاركة في صنع القرار، وفهم العلاقة بين النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والانفتاح للأفكار الجديد، وتثمين دور إبداع الأفراد وتحدي الوضع الراهن (Timmer et al, 2008, p. 6). ويمكن للقادة الحاليين من بناء الثقة في القادة المستقبليين من خلال تمهيد الطريق أمامهم لتحقيق الأهداف وتشجيعهم على ذلك توجيهه (Gould et al., 2008, p. 59).

ب- **التوزيع الاستراتيجي (Strategic distribution):** من أجل تمكين القادة الطامحين وإشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي من المهم أن لا تقتصر السلطة

وصنع القرار بيد مجموعة صغيرة من كبار المديرين (Lambert, 2012, p. 111) إذ أن عدم تمكين الموارد البشرية للمشاركة في عملية التخطيط والأنشطة القيادية للمنظم يمكن أن يكون لها تأثير ضار على عمل المنظمة، لأنه يعني أن العديد من القضايا التي ترتبط ارتباطا مباشرا في نجاح أو فشل عمل المنظمة قد يتم تجاهلها (Salame, 2006, p. 7).

ج- **التوطيد (Consolidates):** تسعى لمنظمات إلى ديمومة التوطيد من خلال الشراكات و العمل التعاوني الذي يمثل ترتيب تعاوني طويل الأجل بين اثنين أو أكثر من المنظمات المستقلة أو وحدات الأعمال التي تتشارك في الأنظمة التجارية لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة (Wheelen & Hunger, 2012:, p. 196) ويتطلب العمل التعاوني من الطرفين بناء علاقة مفتوحة وثقة مبنية على الأهداف المشتركة، وإيجاد وسيلة متفق عليها في حل المشاكل والبحث الحاد عن تحسينات قابلة للقياس وبشكل مستمر. وقد يحصل الدعم من خلال الشراكة الداخلية التي تعمل على خلق بيئة ايجابية وإنشاء آليات داخلية تجمع بين المديرين والموظفين و الفرق والأفراد العاملين معا في تحالفات داعمة بصورة متبادلة لتعظيم مقدره الموارد البشرية للمنظمة (David, Davis, 2006, p. 143 - 150). ويتضح أن الشراكات تقدم حلول عملية على أرض الواقع وعلى المستوى الاستراتيجي، ومن خلالها غالبا ما تتطور المنظمات لأنها تتعلم أساليب الإدارة الفعالة، وبناء القدرات، واكتساب خبرات قيمة. وبمعنى آخر تعد استمرارية التوطيد تعد بمثابة آليات تعلم العاملين كيف يكونوا أفضل فيما يفعلونه وتمكنهم من تحقيق أهدافهم.

د- **بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد (Builds long term objectives from short term goals):** إن فكرة بناء الأهداف الطويلة الأجل من الأهداف القصيرة الأجل تعد بمثابة محرك رئيسي لتطور المنظمات. وإن قيمة التخطيط قصيرة الأمد على مستوى الإدارات تتجسد بالتطوير التنظيمي أكثر

من كونه أو مراقبة خارجية وعند تجميعها مع خطط الأقسام الأخرى سوف تؤدي إلى مكاسب تنظيمي طويلة الأمد (Lambert, 2012:, p. 112).

٥- **التنوع (Diversity):** تتطلب الإدارة الفعالة للتنوع ثقافة شاملة تخلق بيئة عمل ترعى العمل الجماعي والمشاركة والتماسك، والتأكيد على ثقافة التنوع في الرؤية التنظيمي والرسالة وإستراتيجية الأعمال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ولتشكيل ثقافة التنوع يتطلب التزاما كبيرا من الموارد والقيادة، وضرورة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تنوع الموارد البشرية (Shen et al, 2009, p. 242) ويحقق التنوع في مكان العمل فوائد متعددة، إذ أن المنظمة التي تمتلك موظفين من ثقافات متنوعة تمنحها فهم أكبر للسوق العالمية. وإنها تستفاد من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، وارتفاع الإنتاج والمخرجات بسبب ثقافة المنظمة التي تشجع الموظفين على إظهار أعلى قدراتهم. وأيضا أن العملاء الذين يأتون من الخارج ويتكلمون لغات مختلفة، وأن معرفة احتياجات العملاء عبر مختلف الخلفيات أمر حاسم لتحقيق التفوق التنظيمي (Bedi et al, 2014:, p. 102).

ووفقا لنموذج "إفري" و"بريجستتر" (Avery and Bergsteiner, 2011)، فإنه يمكن تصنيف الممارسات الـ"٢٣" للقيادة المستدامة في إطار ست أبعاد رئيسية، وهي تبنى منظور طويل الأمد adopting a long-term perspective ، والاستثمار في البشر investing in people أو تنمية القيادة الداخلية internal leadership ، والثقافة التنظيمية القوية strong organizational culture ، والإبداع innovation ، والمسؤولية الأخلاقية والبيئية social and environmental ، والسلوك الأخلاقي behaving ethically. وفيما يلي شرح لكل بُعد من هذه الأبعاد بالتفصيل:

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. وبعد التوازن ما بين متطلبات المنظورين طويل الأمد وقصير الأمد أمراً أساسياً لأي منظمة تريد النجاح إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك حينما تطغى النظرة القصيرة الأمد على الأهداف طويلة الأمد (Kennedy, 2000, p.9).

كما أن تبنى قادة المؤسسة التعليمية منظور طويل الأمد يمكن هذه المؤسسات من أن تتفوق على غيرها التي تركز على المنظور قصير الأمد (Mitchell, 2001, p. 63).

ويرى فيولان، وسكوت Fullan & Scott (2009) أن القيادة الفعالة تستمع وتربط وتفقد وتعلم موظفيها كيفية عمل المتغيرات المطلوبة (p. 17). فالقائد التعليمي يعرف جيداً كيفية التعامل الفعال مع عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يمارس في نطاقها مهامه الإدارية (هبة تقي، ٢٠٠٨، ص ٢٨٣). والعوامل الدافعة للتغيير التربوي تتواجد في محيط المؤسسة التربوية الخارجي وكذلك في بيئتها الداخلية ومن هذه العوامل التشريعات والقوانين، والأوضاع الاقتصادية للدولة، والتغيرات التكنولوجية، التوقعات الاجتماعية، التغييرات الإستراتيجية للمؤسسة التربوية (بيومي ضحاوي، ومحمد خاطر، ٢٠١٥، ص ص ١٧٣. ١٧٥).

لذلك تعمل المنظمات المستدامة على التوازن ما بين الاعتبارات قصيرة الأمد وطويلة الأمد، والعمل إلى تطوير، والإبقاء على الموظفين والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع المعنيين بالأمر (Avery and Bergsteiner, 2010, p. 5).

البعد الثاني: تنمية العاملين أو الاستثمار في البشر (التنمية المهنية)

تُعرف 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 " (عقيل رفاعي، ٢٠٠٩، ص ٩).

ويشير جون كارينتر (٢٠٠٢) أنه من الأهمية أن يمتلك مدير المؤسسة التعليمية القائد مهارة القدرة على تحويل مؤسسته التعليمية إلى مؤسسة للتنمية المهنية، يتعاون فيها القائد مع جميع العاملين معه، فإذا كان يريد لمؤسسته أن تتميز فعلى أعضاء هيئة التدريس الاستمرار في التعلم، وبهذا تتحول إلى مؤسسات للتنمية والتعلم المستمر ويكون المدير قادراً على بناء ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة من أجل التحديث (ص ص ٢٩ - ٣١).

وصدقت رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٢) على القانون رقم (٩٣) والذي يلزم من يشغل وظيفة من وظائف المعلمين، بضرورة أن يستوفى برامج التنمية المهنية المقررة لشغل الوظيفة (مادة ٧٢). وحددت اللائحة التنفيذية لذات القانون اجتياز دورات التنمية المهنية والحصول على شهادة الصلاحية التي تصدرها الأكاديمية المهنية للمعلمين (رئاسة مجلس وزراء جمهورية مصر العربية، ٢٠١٣، مادة ٢).

ووفقاً للقيادة المستدامة فإنه يفضل تطوير وترقية طاقم العمل داخليا بدلا من جلب طاقم العمل والموارد البشرية من خارج المنظمة، وذلك كلما أمكن، وعلى المستويات العليا، فإن الترقية الداخلية تعتبر قرارا حكيما على وجه الخصوص مع الأخذ بعين الاعتبار أن تعيين طاقم العمل من خارج المنظمة يمكن أن يكون على درجة عالية من الخطورة (Booz Allen Hamilton, 2003, p.8).

ويعد تنمية قوة العمل أمرا أساسيا في المنظمات المستدامة، وتركز القيادة المستدامة على الاستثمار المستمر في تنمية مهارات الموظفين بطرق متنوعة من خلال أساليب من قبيل البرامج التي تطبق داخل المنظمة أو غيرها من صور التدريب الرسمي، والتدريب أثناء الوظيفة، وبرامج الدراسات العليا وغيرها. كما يتسم التدريب في المنظمات

المستدامة بأنه يُطبق على جميع الموظفين، وليس فقط المديرين أو أصحاب الحظوة، كما تضطلع الإدارة العليا باهتمام نشط في مجال تنمية قدرات الموظفين.

فالتنمية المهنية للعاملين هي سند أساسي يمكن من خلاله اكتسابهم العديد من المهارات والمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم بفاعلية، من خلال طرق عدة من أهمها التدريب والتدريب عن بعد.

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية نظام أساسي من الافتراضات والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك التي ترسم ملامح السلوك الفردي والجمعي في المؤسسة، وتضفي عليها خصائص وميزات عن غيرها (McShane & VonGlinow, 2005, p. 57).

يشير أحمد كردى (٢٠١١) أن وجود ثقافة تنظيمية للقائد تساعد على تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التعرف على الأولويات الإدارية، التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، تحديد معايير للحوافز والاستقطاب والاختيار، وتعزيز الأدوار القيادية المرغوبة (ص ٢٧). حيث إن القيادة الناجحة هي التي لديها جميع الإمكانيات لتحسين الثقافة التنظيمية القائمة والتي تتضمن تحديد المعوقات والصعوبات في الوقت الحاضر وفي المستقبل (2012, p. 14, Kangaslahti).

فالقائد الفعال يرغب دوماً في دعم الحاجة نحو تغيير الثقافة التنظيمية تدريجياً لتنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة، وامتلاك قدرات متوازنة ومهارات فنية وعلاقات شخصية تؤهلهم لصناعة القرارات الصعبة (سيد جادالرب، ٢٠١٢، ص ص ٨٧ - ٨٨). بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بحيث يكونون قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائها لأعمالهم، وتساعدتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية (محمد الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ص ٢٦٤ - ٢٦٥).

وتتطلب المؤسسات التعليمية إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية بها، تتمثل في تبني ثقافة النظم بدلاً من ثقافة الأفراد، وإجراء تغييرات في القيم التنظيمية التي تمثل ثقافة المؤسسة (محمد إبراهيم، ٢٠١٠، ص ٤٥).

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 معاً حتى في ظل تعرض المنظمة لتغيرات إجرائية أو إستراتيجية رئيسية، أو حتى في أوقات مواجهة الصعوبات (Kantabutra & Avery, 2013). وتحدد القيم والمعتقدات القواعد التي يتعين على أفراد المنظمة التصرف في ضوءها وتساعد الموظفين على تحديد السلوكيات المرغوبة، ومن ثم فإنها تحدد القواعد الإجرائية التي تستند إليها ثقافة المنظمة. وعادة ما يتم إدارة الثقافة من خلال بيانات الرؤية، والقيم، والفلسفة، والبيانات التي تعبر عن التوجه، والمعتقدات المحورية، والإرشادات غير الرسمية التي تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة. ونجد أن المنظمات التي لديها بيانات رؤية واضحة تميل لأن تقدم أداء أفضل من المنظمات التي ليس لديها مثل هذه البيانات (Kantabutra and Avery, 2002).

كما أن تبني منظور طويل الأمد هو سمة رئيسية للمنظمات المستدامة، يسمح بمزيد من الوقت لتبليغ ومشاركة الرؤية التنظيمية، والقيم، والثقافة، بحيث تحدث تأثيراً ملموساً. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تركز على النجاح قصير الأمد فحسب ليس لديها القدر الكافي من الوقت لكي يتبنى أعضاؤها القيم المحورية للمنظمة (Schnebel, 2000, p. 11).

البعد الرابع: الإبداع

يعتمد الإبداع داخل المؤسسة بشكل أساس على المبادرة والمبادرة، وهو يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية الهادفة.

ويرى طارق السويدان، ومحمد العدلوني (٢٠٠٤) أن من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد كروية إستراتيجية مستقبلية هي القدرة على السعي إلى الإبداع (ص ٤٦). وأن يشعر أصحاب المصلحة بالثقة والارتياح عن وجود المبدعين داخل المؤسسة، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة وانخفاض نوعية العمل، وهذا يجعل المؤسسات تبتث الثقة لعملائها والقدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بالإبداع (Meyer, 2005, pp. 2-4). وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، فالمؤسسة التعليمية في العصر الحالي تتطلب من قائدها جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته مسارات خلاقة مبدعة (عبدالفتاح الخوaja، ٢٠٠٤، ص ص ٦٥. ٦٦).

كما أن تنافسية المؤسسات التربوية لن تتأتى إلا من خلال وجود مؤسسة قادرة على الإبداع وفي مناخ تربوي قائم على العمل الجماعي تسوده العلاقات الإنسانية الفعالة، ويكتسب العاملون فيه كفايات لإدارة المواهب بالمؤسسة التربوية (محمد جاد، ٢٠١١، ص ص ١٦٦. ١٦٧).

ويرى مير Meyer (2005) أن عند تلبية المؤسسة لحاجات المبدعين وتنمية قدراتهم، يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار، والذي يؤدي إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها (pp. 3-4). فالتميز هو عملية استثمار الموارد المتاحة بطريقة تحقق تنمية الموارد البشرية بكفاءة، وتتضمن كل التقنيات والإجراءات التي توظف في عمل المؤسسة التعليمية (Mishra, 2009, p. 15).

ويساعد كل من الإبداع التراكمي incremental innovation، والإبداع الأساسي أو الجوهرى radical innovation المنظمات المستدامة في الحفاظ على أدائها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها. ومن ثم فإن المنظمات المستدامة تستثمر

استثمارات طويلة الأجل فيما يعرف بالبحث والتطوير حتى في أصعب الأوقات، وذلك لمساعدتها على إيجاد حلول غير تقليدية (Avery, 2005). وعلى العكس من ذلك ففي المنظمات غير المستدامة فإن ممارسة الإبداع طويل الأمد يعد أمرًا بالغ الصعوبة، حيث يتم تقليص التدريب والتطوير المقدم لطاغم العمل وذلك لتقليص النفقات والوفاء بالأهداف قصيرة الأمد (Kantabutra & Avery, 2013).

البعد الخامس: المسؤولية الاجتماعية والبيئية

يهدف التعليم في الأساس إلي العمل علي التماسك الاجتماعي للجماعة؛ لأنه يعمل علي توسيع دائرة المصالح المشتركة بين أفراد الجماعة الواحدة، وبالتالي يؤدي إلي زيادة التماسك الاجتماعي بينهم، وهذا هو السر في إقتران النهضات الاجتماعية والحركات القومية بإصلاح التعليم، إذ أن كل فرقة اجتماعية لا يكتب لها النجاح إلا إذ اصطحبها ووعي اجتماعي يؤلف القلوب حولها ويضمن لها تعاون الأفراد، ومثل هذا لا يتحقق إلا عن طريق التعليم، وبالتالي تتحدد مسؤوليات الفرد من خلال تحمله مسؤوليته الشخصية ومسؤولية الأسرة المنتمي إليها والعمل علي تنميتهم واحترام حقوق واهتمامات الآخرين (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٥، ص ٤).

وتتبنى المؤسسات غير المستدامة اعتقادًا رئيسيًا وهو أن مهمتها الوحيدة هي العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد، ومن ثم فإنه يتم إهمال جميع الأنشطة التي يمكن أن تشتت المنظمة عن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من قبيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية أو المشاركة في مبادرات حماية البيئة.

فيما أن المؤسسات المستدامة تمارس المسؤولية الاجتماعية والبيئية ليس فقط للأسباب النفعية من قبيل الوفاء بمتطلبات القانون، ولكن نظرا لأن هذه المسؤولية الاجتماعية والبيئية تعمل على تحقيق فوائد مالية، وفوائد أخرى للمنظمة كما أنها تعمل على الوفاء بالسلوك الأخلاقي (Kantabutra & Avery, 2013, p. 66).

وتركز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على السلوك الأخلاقي، فلا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى وتستمر لفترة طويلة إلا في ظل الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية التي تستوجب استيقاظ الضمير وإضافة لمسة إيمانية على المعاملات والقوانين والتشريعات والإجراءات الإدارية التي تخفف من قسوتها (ناصر عامر، ٢٠١٢، ص ١٩٦).

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 (David, 2005, p. 20).

وتؤثر أخلاقيات القادة علي أخلاقيات التابعين، فالقادة مسئولون بشكل جوهري عن ضمان اعتناق وممارسة المؤسسة لمبادئ أخلاقية عالية. (David, 2005, p. 20) واحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها (Cristina & Colurcio, 2006, p. 31).

وبشكل أساسي يشير السلوك الأخلاقي إلى "فعل الشيء الصحيح" ووفق هذا التعريف فإنه مفهوم يصعب تعريفه بشكل دقيق نظرا لاختلاف مفهوم الشيء الصحيح من فرد لآخر (Zadek et al., 1997). ومع ذلك، فإن السلوك الأخلاقي يعد مبدأ محورياً في المنظمات المستدامة.

وتدل الفضائح المعاصرة للشركات الكبرى وما ترتبت عليها من أزمات مالية (مثل الأزمة المالية العالمية لعام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩) على أن السلوك الأخلاقي يعد أمراً حاسماً للاستدامة التنظيمية. وعلى الرغم من نشاط المشرعين القوميين في محاولة إجبار المنظمات على العمل وفق القوانين الجديدة فإن السلوك الأخلاقي النابع من داخل المنظمة يعد أكثر أهمية بكثير. ونجد أن التصرف الأخلاقي ليس أمراً سهلاً بالنسبة

للمديرين الذين يركزون على النواتج قصيرة الأمد. وخلافا لذلك فإنه يعد أمرا حيويًا للمنظمات المستدامة (Kantabutra & Avery, 2013).

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

وفيما يلي عرض لذلك.

أولاً : هدف الدراسة الميدانية :

رصد واقع القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة من (المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر، ومديرين ووكلاء الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بإدارات (رأس غارب . الغردقة . سفاجا . القصير . مرسى علم . الشلاتين . حلايب) التعليمية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

تعرض الدراسة الحالية لإجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١ - مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر، ومديرين ووكلاء الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بإدارات (رأس غارب . الغردقة . سفاجا . القصير . مرسى علم . الشلاتين . حلايب) التعليمية، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م. بينما تكونت عينة الدراسة والتي اختيرت بطريقة الحصر الشامل من (٩٩) مستجيب، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

خصائص عينة الدراسة

م	المتغيرات	المديرون	العدد	النسبة المئوية من العينة
١	مكان العمل	ديوان المديرية	٤٩	٤٩.٥%

م	المتغيرات	المديرون	العدد	النسبة المئوية من العينة
		إدارة رأس غارب التعليمية	٩	%٩.٠
		إدارة الغردقة التعليمية	٩	%٩.٠
		إدارة سفاجا التعليمية	٩	%٩.٠
		إدارة القصير التعليمية	٨	%٨.٠
		إدارة مرسى علم التعليمية	٥	%٥.٠
		إدارة الشلاتين التعليمية	٦	%٦.٠
		إدارة حلايب التعليمية	٥	%٥.٠
		المجموع	٩٩	%١٠٠
٢	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس أو ليسانس	٢	%٢.٠
		بكالوريوس أو ليسانس	٧٣	%٧٣.٥
		أعلى من بكالوريوس أو ليسانس	٢٢	%٢٢.٥
		المجموع	٩٩	%١٠٠
٣	النوع	ذكور	٧٨	%٧٨
		إناث	٢١	%٢١
		المجموع	٩٩	%١٠٠
٤	سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	١٠	%١٠
		من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٣٠	%٣٠
		من ٥ سنوات فأكثر	٥٩	%٥٩
		مجموع	٩٩	%١٠٠
		إجمالي	٩٩	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن عدد عينة الدراسة بلغ (٩٩) مستجيباً، توزعت وفقاً

لأربع متغيرات هي: مكان العمل، المؤهل العلمي، النوع، سنوات الخبرة.

٢- أداة الدراسة الميدانية (استبانة)

ويمكن تناولها كالتالي:

أ - خطوات بناء أداة الدراسة

وتعرض الدراسة لهذه الخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد أبعاد الاستبانة الستة على النحو التالي:

البعد الأول: النظرة المستقبلية

البعد الثاني: التنمية المهنية.

البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية.

البعد الرابع: السلوك الأخلاقي .

البعد الخامس: الإبداع.

البعد السادس: الثقافة التنظيمية.

الخطوة الثانية: صياغة عبارات وتعليمات الاستبانة

لصياغة عبارات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بالأبعاد الستة للأداة.

- تتبّع الخطط والبرامج والنشرات والقرارات الوزارية.

- مراجعة أدوات الدراسات السابقة.

- تم صياغة عبارات أداة الدراسة حسب ما يلي:

* مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل علي تحقيق أهداف الدراسة.

* صياغة عبارات أداة الدراسة تحت كل محور بحيث تكون واضحة ومفهومة، وبحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي، موافق بدرجة احتياج (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) تقابله الدرجات (٥. ٤. ٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

- تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة علي الهدف من أداة الدراسة، وروعي الآتي:
- * أن تكون التعليمات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم.
- * تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد علي كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الخطوة الثالثة: إعداد الاستبانة في صورتها الأولية

- تم القيام بالإجراءات التالية:
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب توجيهات الأساتذة المشرفين على الرسالة.
- وضع معيار يستطيع في ضوءه قبول الاستبانة أو بعض فقراتها، وهو حصول الاستبانة أو أي عبارة من عباراتها على نسبة موافقة لا تقل عن ٧٠ % من أجمالي المحكمين.
- وشمل القسم الأول للاستبانة على الآتي:
- **الوظيفة:** وشمل سبعة مستويات هي (مدير عام التعليم العام، مدير عام التعليم الخدمات، مدير عام التعليم الفني، مدير إدارة نوعية بالمديرية، مدير إدارة تعليمية، وكيل إدارة تعليمية، رئيس قسم بالإدارة التعليمية).
- **مكان العمل:** وشمل ثمانية مستويات هي (ديوان المديرية، إدارة رأس غارب التعليمية، إدارة الغردقة التعليمية، إدارة سفاجا التعليمية، إدارة القصير التعليمية، إدارة مرسى علم التعليمية، إدارة الشلاتين التعليمية، إدارة حلايب التعليمية).
- **النوع:** وشمل مستويان هما (ذكر، أنثى).
- **المؤهل العلمي:** وشمل ثلاثة مستويات هي (أقل من بكالوريوس أو ليسانس، بكالوريوس أو ليسانس، أعلى من بكالوريوس أو ليسانس).

- عدد سنوات خبرة العمل في العمل القيادي: وشمل أربعة مستويات هي (من سنة إلى أقل من ٣ سنوات، من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات فأكثر).

بينما شمل القسم الثاني للاستبانة على أبعادها الثلاثة.

ب . تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)

تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

- صدق الاستبانة

تم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة صدق المحكمين لتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، ومناسبة لمن تطبق عليهم، وقياس مدى تمثيل الاستبانة ومحاورها المختلفة المراد قياسها، وعرضت الدراسة الحالية الاستبانة علي مجموعة من المحكمين في مجال تخصص أصول التربية والإدارة التربوية، من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية بلغ عددهم (٩) محكمين .

وأوصى المحكمون بإضافة عبارتان، والموافقة على جميع عبارات الاستبانة والبالغ (٣٩) عبارة عدلت منهم (٧) عبارة منهم، وحذفت (٣٥) عبارة للتكرار والتشابه وعدم الانتماء للبعد.

(٢) حساب معامل ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال:

(أ) الاختبار وإعادة الاختبار

استخدمت ثبات طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عدد (١٠) مدير إدارة نوعية، (٢٠) رئيس قسم بالإدارات التعليمية، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى، ومقارنة نتائج التطبيقين وإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وجدول (٣) يوضح قيم معامل ارتباط (بيرسون) للاستبانة.

جدول (٣)

قيم معامل ارتباط (بيرسون) لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لثبات إجمالي لاستبانة بين التطبيقين القبلي والبعدي

م	المحاور	عدد العبارات	قيم معامل ارتباط (بيرسون)
١	النظرة المستقبلية	٦	*.٠.٩٠**
٢	التنمية المهنية	٦	*.٠.٩٣
٣	المسئولية المجتمعية	٧	*.٠.٩١
٤	السلوك الأخلاقي	٦	*.٠.٩٣
٥	الإبداع	٧	*.٠.٩٠
٦	الثقافة التنظيمية	٧	*.٠.٩١
	إجمالي ثبات الاستبانة	٣٩	*.٠.٩١

** دالة عند مستوى (٠.٠١) * دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٤)، أن قيم معامل ارتباط لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (٠.٩١ - ٠.٩٣)، وللاستبانة ككل بلغت (٠.٩١)، وتعد هذه القيم لمعاملات الارتباط مرتفعة جداً ومقبولة وكافية لأغراض الدراسة ودالة عند مستوى (٠.٠٥) مما

يشير إلى قوة معامل الارتباط، ومن ثم ثبات محاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

(ب) ثبات الاتساق الداخلي

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) بعد تفريغ استجابات العينة الخاصة بالتطبيق الثاني للاستبانة (إعادة الاختبار)، ويوضحه جدول (٤):

جدول (٤)

قيم معامل (ألفا كرونباخ) ومعامل ارتباط (بيرسون) لثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	قيم كرونباخ
١	النظرة المستقبلية	٦	٠.٨٥
٢	التنمية المهنية	٦	٠.٨٥
٣	المسئولية المجتمعية	٧	٠.٨٧
٤	السلوك الأخلاقي	٦	٠.٨٦
٥	الإبداع	٧	٠.٨٨
٦	الثقافة التنظيمية	٧	٠.٨٦
	إجمالي ثبات الاستبانة	٤٣	٠.٨٦

يتضح من جدول (٣)، أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٨٥) - (٠.٨٨) لمحاور الاستبانة، وبلغت للاستبانة ككل (٠.٨٦)، مما يشير إلى قوة ثبات الاستبانة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

(ب-٣) الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الأخذ بتوصيات المشرفين والمحكمين، حددت الدراسة الحالية (٣٩) عبارة متفق عليها باجماع المحكمين، تم حساب الثبات لها، وبالتالي تكون الصورة النهائية للاستبانة.

- البعد الأول: النظرة المستقبلية ، وعدد عباراته (٦) عبارات.
- البعد الثاني: التنمية المهنية ، وعدد عباراته (٦) عبارات.
- البعد الثالث: المسؤولية المجتمعية، وعدد عباراته (٧) عبارات.
- البعد الرابع: السلوك الأخلاقي ، وعدد عباراته (٦) عبارات.
- البعد الخامس: الإبداع، وعدد عباراته (٧) عبارات.
- البعد السادس: الثقافة التنظيمية ، وعدد عباراته (٧) عبارات.

ج- إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- بعد أن وضعت الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم إتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث من كلية التربية بالغرقة جامعة جنوب الوادي، وملحق (٤) يوضح ذلك.
 - تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها.
 - تمت عملية التطبيق خلال الأسبوع الثالث لشهر يونيو ٢٠٢٢م حتى الأسبوع الثالث من شهر يوليو من ذات السنة.
 - تم استلام عدد من الاستبانات الموزعة ولم يستلم عدداً منها نتيجة لفقدانها، وبعد ملاحظة وتدقيق البيانات ومدى اكتمال الاستبانات، استبعد عدد من الاستبانات نظراً لنقص البيانات فيها وافتقار صلاحيتها، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

أعداد الاستبانات الموزعة والمستلمة والمفقودة والمستبعدة
والمتبقية الصالحة للتليل

المتبقية الصالحة للتحليل	المستبعدة	المفقودة	المستلمة	الموزعة	الاستبانات
٩٩	٣	٣	١٠٢	١٠٥	العدد

يتضح من جدول (٥)، أن عدد الاستبانات المتبقية النهائية من الاستبانات المستوفاة لجميع البيانات والصالحة لإجراء عملية التحليل الإحصائي عليها (٩٩) استبانة.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

أ- **الإحصاء الوصفي**، والذي تمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

ب- **الإحصاء التحليلي**، وتمثل في استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، ومعامل ارتباط بيرسون، لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، وإيجاد معامل الارتباط بين الاستبانة.

وعملت الدراسة على إدخال البيانات وتحليلها بعد تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (٥-١=٤)، قسمة الناتج على طول الفئة (٤ ÷ ٥ = ٠.٨)، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة في أداة الدراسة وبالتتابع، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	درجة الواقع	الفئات	النسبة المئوية
---	-------------	--------	----------------

م	درجة الواقع	الفئات	النسبة المئوية
١	درجة كبيرة جداً	من ٤.٢٠ إلى ٥	من ٨٤.٢ إلى ١٠٠ %
٢	درجة كبيرة	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	من ٦٨.٢ إلى ٨٤ %
٣	درجة متوسطة	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	من ٥٢.٢ إلى ٦٨ %
٤	درجة صغيرة	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	من ٣٦.٢ إلى ٥٢ %
٥	درجة صغيرة جداً	من ١ إلى ١.٧٩	من ٢٠ إلى ٣٦ %

يتضح من جدول (٦)، أن الدراسة الحالية اعتبرت المتوسطات الموضحة بالجدول ونسبتها هي الحد الفاصل بين مستوي الاستجابات في الاستبانة، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو مجموع المحور أو الدرجة الكلية للاستبانة ككل.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات ولكل المحاور وللدرجة الكلية من وجهة نظر عينة الدراسة، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول أداة الدراسة (الاستبانة)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	النظرة المستقبلية	٣.٨٨	٠.٦١	كبيرة	٥
٢	التنمية المهنية	٣.٨٩	٠.٦٤	كبيرة	٤
٣	المسئولية المجتمعية	٣.٨٧	٠.٦٨	كبيرة	٦
٤	السلوك الأخلاقي	٣.٩٢	٠.٦٠	كبيرة	٢
٥	الإبداع	٣.٩٠	٠.٦٠	كبيرة	٣
٦	الثقافة التنظيمية	٣.٩٧	٠.٥٣	كبيرة	١

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
	مجموع الاستبانة	٣.٩١	٠.٤٨	كبيرة	

يتضح من جداول (٧) السابق أن درجة واقع القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر في ضوء من وجهة نظر عينة الدراسة من (المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر، ومديرين ووكلاء الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بإدارات (رأس غارب . الغردقة . سفاجا . القصير . مرسى علم . الشلاتين . حلايب) التعليمية جاء بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الاستبانة (٣.٩١) بانحراف معياري (٠.٤٨)، وكان أعلاها البعد السابع: الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، وأدناها البعد الثالث: المسؤولية المجتمعية، وجاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٦٨).

وتعزى هذه النتيجة إلى اتفاق تصورات أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يمارسون أبعاد مدخل القيادة المستدامة وإنهم في احتياج إلى ممارستها وتطبيقها، بما ينعكس عليهم وعلى العملية التنظيمية بوحداتهم الإدارية بالإيجاب. ويفسر ذلك نتيجة ندرة فهم ووعي القادة والمديرين بمدخل القيادة المستدامة ومحدودية التدريبات المقدمة لهم فيما يخص القيادة المستدامة، فضلاً عن انشغالهم بالعمليات الإدارية التقليدية الروتينية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة أمل العردان (٢٠٢٠) والتي كشفت نتائجها أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، أي تحتاج بدرجة كبيرة لمدخل القيادة المستدامة.

اختلفت مع دراسة كيندي Kennedy (2011) والتي طبقت القيادة المستدامة بدرجة كبيرة، ودراسة كانتابوترا Kantabutra & Saratun (2013) والتي طبقت القيادة المستدامة وفقاً لنموذج "إفري" و"بريجستتر" للقيادة المستدامة بدرجة كبيرة، ودراسة

عصام غانم (٢٠١٦) والتي أوضحت نتائجها أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات بمصر كانت هي الأكثر تطبيقاً، بينما جاءت الدراسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة بحوافز الأداء الرئيسية في مرتبة أقل.

كما اختلفت مع نتائج دراسة محمد اشتيوي (٢٠١٧) والتي كشفت نتائجها توافر نمط القيادة المستدامة في ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة بدرجة كبيرة، على الرغم من تشابه الدراسة مع لالدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي الاستبانة وطريقة الحصر الشامل على نائب مدير ورئيس قسم. وأحتلفت أيضاً مع دراسة وارادا، وفراكو، وبيسان Warada, Phrakru & Paisan (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن المؤشرات الموضوعية تمثل نسبة عالية (٨٠%) من تحقيق القيادة المستدامة في المدرسة الثانوية.

المحور الخامس: توصيات تطبيق مدخل القيادة المستدامة للقيادات التعليمية

تعرض الدراسة التوصيات والمقترحات الإجرائية على النحو التالي:

١) النظرة المستقبلية: من خلال الإجراءات التالية:

أ- تنظيم وإعداد دورات تدريبية وورش عمل للقيادات حول القيادة المستدامة، من منطلق أن إعدادهم يمثل اللبنة الأولى للقيادة المستقبلية المستدامة، وتنوع الموضوعات التدريبية وورش العمل، لاحتواء كافة جوانب تطوير العمل الإداري لتشمل (التفكير، ومهارات الحوار الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، التنمية المستدامة).

ب- الاهتمام بالقيادات المتفوقين والناخبين ومعاونتهم لتحقيق المزيد من الإبداع والتقدم العلمي.

ج - التأكيد على تنمية ثقافات (التخطيط الإستراتيجي والتصورات المستقبلية).

- د- المرونة في تطوير المهام الوظيفية والإدارية للقيادات في ضوء المستجدات المعاصرة، وبالشكل الذي يمكن معه تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المديرية، على أن تتصف إدارة الوحدة الإدارية بالقدرة على المرونة وتقبل التغيرات التي تطرأ عليها نتيجة التغيرات العالمية المعاصرة.
- هـ - منح قيادات ومديري الوحدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تساعد في نجاح عمليات التغيير داخل المديرية.
- و- الترسخ لثقافة التطوير لدى العاملين بالمديرية لمواجهة تحديات المستقبل، ومساعدة للعاملين في التكيف مع المتغيرات المعاصرة.

٢) التنمية المهنية: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ- الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للقيادات والعاملين وذلك عن طريق توفير فرص الاحتكاك بينه وبين الخبراء بالخارج عن طريق الندوات والمؤتمرات حتى يتبادل الخبرات معهم والاستفادة منهم.
- ب- التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، بالإضافة إلى التنسيق بين الجهات المختصة بتقديم البرامج التدريبية أو تحديد جهة واحدة للقيام بتلك المهمة.
- ج- أن يعمل قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية و التعليم على إنشاء موقع على الإنترنت لتزويد المديرين بكل ما يستجد من معلومات ومعارف ومهارات حول مهامهم، وتقديم تدريبات عن بعد Online.
- د- الاهتمام بإعداد مدراء الغد بالمعارف و المهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم المستقبلي في جميع مراحل حياتهم المهنية واختيار الكفاءات من العاملين بميدان التربية والتعليم والعمل على اعدادهم كقيادات مستقبلية.

٣) المسؤولية المجتمعية: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ- إقامة العديد من الشراكات بين مراكز التنمية المهنية ومع كليات التربية في الجامعات المصرية المختلفة لإعداد البرامج التدريبية للقيادات التعليمية لمواكبة المستجدات العلمية و المهنية.

ب- تكوين فرق عمل متعاونة للاستدامة والتمكين، وإعداد الخطط، وقبول التغيير الإيجابي وعدم مقاومته، لأنه يمثل المستقبل.

ج- بناء مشاركة مجتمعية داعمة للتغيير مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال الاستفادة من خبرات مؤسسات المجتمع المحلي كالجامعات ومراكز التدريب في تحقيق التنمية المهنية للقيادات والعاملين بالوحدات بما يتوافق مع متطلبات التغيير.

د- تزويد المسؤولين بالاقترحات اللازمة لتطوير العمل، وحماية البيئة واستدامتها وترشيد الإنفاق.

هـ - الوضع بعين الاعتبار لمشكلات المجتمع المحيط وتأثيراتها، الدراسة للقضايا المجتمعية والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على العمل.

و - مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية والقومية.

٤) السلوك الأخلاقي: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ - الترسخ لثقافة الحوار الإيجابي البناء وقبول الآخر داخل المديرية وخارجها.

ب - من المهم أن يتحلى القائد بالعدالة والموضوعية والشفافية في أداءه لأعماله، ويحافظ علي أسرار العمل وخصوصية العاملين، ويتحمل المسؤولية عن عواقب القرارات، ويقدر جهود العاملين معه، ويعمل على إدارة الصراع داخل المديرية.

٥) الإبداع: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ - بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار من خلال تنمية روح التنافس بين العاملين، وتقديم للمكافآت والحوافز التشجيعية كقوة دافعة للمتميزين.

ب - الحرص على استقطاب أصحاب الكفاءات والقدرات المميزة إليها.

- ج - تطبيق عملية التمكين للصف الثاني من القيادات بشكل سليم في المديرية.
د - إعطاء حرية أكبر للمديرين ليطلقوا العنان للأفكار المبدعة والابتكارات والعمل على المزيد من الحرية الفكرية للارتقاء بالعملية التعليمية.

٦) الثقافة التنظيمية: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية لتحقيق التغيير المنشود.
- تطوير أسلوب الاتصال في المديرية، حيث يجب أن يأخذ أسلوب الاتصال الأفقي بحيث يكون هناك اتصال مباشر بين الجهات المعنية حتى يتم انتهاء الموقف أو المشكلة بسهولة دون أن تأخذ وقتاً أطول أو جهد أكبر.
- العدالة والشفافية عند تقييم القيادات والمديرين.
- ضرورة تدريب القيادات على استخدام الأجهزة الحديثة التي تساعدهم في الاطلاع والحصول على المعلومات وتوفير الوقت والجهد لهم للارتقاء بالعملية التعليمية .
- تشجيع وتحفيز القيادات على مواصلة الدراسة للحصول على مؤهلات عليا لتأهيلهم للتغيير التربوي وفقاً لمستجدات العصر.
- توفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري للقيادات الشابة بإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت.
- تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كل من المديرية والإدارات التعليمية تقوم على تأصيل نشر ثقافة التمكين ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.
- تطوير الهياكل التنظيمية بما يتلائم في تمكين الصف الثاني من القيادات وتفويض سلطة اتخاذ القرار.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم عباس الزهري (٢٠٠٨) الإدارة التعليمية- منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٢- أحمد ابراهيم أحمد (٢٠٠٣) الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوطن للطباعة للنشر.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠) الإدارة العلمية والمدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٤- أحمد الخطيب، وعبد الله زامل العنيزي. (٢٠٠٨). تصميم البرامج التدريسية، عالم الكتب، إربد، الأردن.
- ٥- أريج حمزة السيسي. (٢٠١٧). هيكل تنظيمي مقترح لمدارس التعليم العام المطبقة لنظام الدمج في المدينة المنورة، *المجلة التربوية*، مج ٣٢، ع ١٢٥، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي.

- ٦- أمل عارف درزي العردان (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. (١٣) ٦٧. ١٠٧.
- ٧- تيسير الدويك، حسين ياسين، محمد عبد الرحيم عدس، محمد فهمي الدويك (٢٠٠٩) *أسس الإدارة التربوية والتعليمية والإشراف التربوي*. عمان: دار الفكر.
- ٨- جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية والصفية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ٩- خالد عبد الله دهيش، وعبد الرحمن الشلاش، وسامي عبد السميع رضوان (٢٠١٦). *الإدارة و التخطيط التربوي أسس نظرية و تطبيقات علمية*. ط٤ - السعودية - دار النشر.
- ١٠- ذوقان عبيدات، وعبد الرحمن عدس، وكايد عبدالحق (٢٠١٢). *البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه* (ط ٦). عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.
- ١١- رافدة الحريري (٢٠١١). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. الأردن. دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- ١٢- رئاسة مجلس الوزراء المصري (٢٠٢٠). *قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٧٦٤) لعام ٢٠٢٠م بتعديل بعد أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) في سبتمبر لعام ٢٠١٣م*. القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء المصري.
- ١٣- ريتشارد هيوز، وكاترين بيتي (٢٠٠٧). *كيف تصبح قائداً إستراتيجياً*. (ترجمة معين الإمام). الرياض: العبيكان (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٥).

- ١٤- سادلر فيليب (٢٠٠٨) **القيادة**. (ترجمة هدى فؤاد محمد)، القاهرة: مجموعة النيل العربية (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٥).
- ١٥- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦) **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة**. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع..
- ١٦- عباس بلة محمد أحمد (٢٠١٨). **مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها - مجالاتها - مهاراتها - تطبيقاتها) السعودية - دار المتنبي**.
- ١٧- عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٠) **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر**. بيروت: دار النهضة العربية.
- ١٨- عصام جمال سليم غانم (٢٠١٦). **واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي دراسة مسحية**. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٢)، ٢٣٩. ٣٠١.
- ١٩- فاطمة عيد (٢٠٠٢) **دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسة، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد الرابع**.
- ٢٠- ماهر محمد الغانم (٢٠١٠). **التنمية المهنية في م. ع. س بين الواقع والمأمول من وجهة نظر القائمين بالتدريب والمتدربين، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، ع ١٩**.
- ٢١- مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). **المعجم الوجيز**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٢٢- محمد جاد حسن أحمد (٢٠١١). **واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية بالقاهرة، ١١ (٤١)، ١٠٤. ١٨٣**.
- ٢٣- محمد عمر أحمد اشتيوي (٢٠١٧). **درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة**.

٢٤- محمد مبارك عائض القحطاني (٢٠٠٤) دور مديري الإدارات التعليمية الملحق بها
فصول دمج المعوقين سمعياً بوزارة التربية والتعليم (بنين) في تحقيق
أهداف التربية الخاصة (رسالة ماجستير) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى
، مكة المكرمة.

٢٥- نبيل سعد خليل: "التعليم والتنمية"، طنطا، دار الإسرائ، ٢٠٠٥م.

٢٦- الهلالي الشرييني (٢٠٠٦). التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في المنظمة
التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية.

٢٧- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (١٦٤)
اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. القاهرة: وزارة التربية
والتعليم والتعليم الفني.

٢٨- يوسف عبد العاطي مصطفى (٢٠١٠). الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد.
ط٣. القاهرة. دار الفكر العربي.

٢٩- أحمد ماهر (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين (ط٤).
الإسكندرية: الدار الجامعية.

٣٠- رنده خليفة (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة
للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية الجامعة الإسلامية بغزة.

٣١- عبد العزيز الشترى (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة
الرياض للقيادة الموزعة. مجلة التربية بالمملكة العربية السعودية،
(٢٨)، ١٣-٥٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 32- Avery, C. & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable Leadership: Honeybee And Locust Approaches. Oxon: Routledge.
- 33- Avery, G. C. & Bergsteiner, H (2011a). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business

-
- Resilience And Performance. *Strategy & Leadership*, (39), 3, pp.5-15.
- 34- Avery, G. C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Edward Elgar, Cheltenham.
- 35- Avery, G. C. and Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and locuts: The business case for sustainable leadership*. Alen and Unwin, Sudney.
- 36- Avery, G., C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5 (1) pp. 160 – 173.
- 37- Barr, J., and Dowding, L. (2012). *Leadership in Health Care*. 2nd ed. London: Sage Publications Limited.
- 38- Bartlett, K.R (2007). HRD and organizational commitment in health and social care organisations. in Sambrook, S., and Stewart, J. (Ed.), *Human Resource Development in the Public Sector: The case of health and social care*, Oxon: Routledge.
- 39- Beaudoin, M. (2004). The instructor's changing role in distance education. *The American journal of Distance education*. 4(2), PP. 622 – 629.
- 40- Bedi, Preetl; Lakra, Poonam, Gupta, Ekanshi (2014). Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations, volume 16, issue 4, ver, 111, P 102.
- 41- Bendell, Jem and Little, Richard (2015). Seeking sustainability leadership, *Journal of corporate citizenship*, 2015 (60), 12-67.
- 42- Boal, K. & Schultz, P. (2007). Storytelling, time and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, (18), 411-428
- 43- Booz Allen Hamilton (2003). *Results of Global CEO Survey Published in StrategyBusiness in 2002*, Booz Allen Hamilton, Tyson Corner, VA.
-

-
- 44- Brown, Barret Chapman (2011). Conscious leadership for sustainability: How leaders with a late – stage action logic design and engage in sustainability initiatives, PH.D dissertation, fielding gradute University.
- 45- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, (17), 595-616.
- 46- Cantlie, C. (2008). Creating sustainable school leadership.
- 47- Casserley, T, Critchley, B (2010). A new paradigm of leadership development, industrial and commercial training, Vol 42, P 290.
- 48- Casserley, T. & Critchley, B. (2010). A New Paradim Of Leadership Development. *Industrial and Commercial Training* (42), 287-295.
- 49- Ccann, J., and Sweet, (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of business ethics*. 121 (3), PP 373 – 383. Doi: <http://www.dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4>.
- 50- Closs, D. J. Speier, C., and Meacham. N. (2011). Sustainable to support end – to – end value chains. The role of supply chain management. *Journal of the Acadey of marketing science*. 39 (1), 101 – 116.
- 51- Cook, John W. (2014). Sustainable school leadership: The teacher's perspectivs, NCPEA in international *Journal of educational leadership preparation*. Vol 9. (1). March.
- 52- Cook, John W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (1), 1-66.
- 53- Courtice, P (2011). Sustainable leadership: linking theory and practice SSRN working paper series, 21 October 2011. Published on SSRN at:<http://www.ssrn.com/abstract=1947221>
- 54- Coyne, S (2017). Sustainable leadership rewires your brain for sustainable success transpersonal leadership series:
-

-
- While paper three.
<https://www.pmconsulting.in/wp./white-paper-rewire-your-Brain-for-sustainable-success.pdf>
- 55- Crews, D.E. (2010). Strategies for implementing sustainability: Five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75, (2), 15-21.
- 56- David L. Goetch, and Davis, Stanley, B (2006). *Quality anagement, introduction to total quality management for production, processing, and services*, 5th , Pearson prentice – Hall, 143 – 150.
- 57- Davies, B. (2007). Sustainable leadership. In B. Davies (ED). *Developing sustainable leadership*. PP 11 – 25. London, Paul Chapan.
- 58- Davies, B. (2007a). *Developing sustainable leadership*. *Management in Education*, 21(3), 4–9.
- 59- Dueppen, E. J. (2017). *Sustainable leadership: A case study examining perceptions of participants in a long – ter, district – wide reform*. (Order No, 10282202). Available from proQuest dissertations and Theses global. (1915994589).
- 60- Freeman, Katherine. M (2010). *Capacity development theory and practice, aster thesis*, Oxford Brooke University.
- 61- Fullan, M. (2005b). 8 forces for leaders of change. *National Staff Development Council*, 26(4), 54–58 & 64.
- 62- Fullan. M (2005). *Leadership and sustaina bility: system thin kers in action*. Thousand Oaks. CA: cuwin press.
- 63- Fullan. M (2005a). *Leadership and sustaina bility: system thin kers in action*. Thousand Oaks. CA: cuwin press.
- 64- German et al., N. : *Leadership*. *Journal of Healthcare Management*, 51(6), 2006
- 65- Groves, K.S., and LaRocca, M.A. (2011). *An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 103, (4), 511-528.
-

-
- 66- Hall, P.A. and Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. in Hall, P.A. and Soskice, D. (Eds), Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford University Press, Oxford, 1-68.
- 67- Hardie, R. A. (2011). Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level: A mixed methods research study. (Order No, NR 92252). Available fro prQueste dissertations and theses global. (1315009898).
- 68- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). Sustainable leadership. San Francisco. Jossey-Bass, Wiley & Sons.
- 69- Hargreaves, A. (2006). Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity. New York: Teachers College Press.
- 70- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. European journal of education. 42 (2), 223-233.
- 71- Hargreaves, A. (2009). The fourth way of change: Towards an age of inspiration and sustainability. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), Change Wars (pp. 11–43). Bloomington, IN: Solution Tree.
- 72- Hargreaves, A., and Fink, D (2006). Sustainable leadership, San Francisco, Jossey – Bass, wiley and sons. P5.
- 73- Hargreaves, A., and Fink, D (2006). Sustainable leadership, San Francisco, Jossey – Bass, wiley and sons.
- 74- Hargreaves, Andy, Fink, Dean (2003). The seven principles of sustainable leadership, www.Jotamac.typepod.com/jotamac
- 75- Harris, A & Spillane, J. : Distributed Leadership through the looking. Management and Administration Society (BELMAS). 22(1), 31–34, 2008.
-

-
- 76- Hirschi, G. & Jones, M. (2008). Strategic leadership a resourced based.
- 77- Hoyle. E, and, Wallace, M. (2005). Educational leadership: ambiguity, professionals, and managerial is. London, SAGE.
- 78- Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207), 20-28.
- 79- Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24 (1), 67-80.
- 80- Kantabutra, S. (2012). Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company. *Global Business and Organizational Excellence*, 31 (5), 6-19.
- 81- 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.
- 82- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at thailand's oldest university. *The International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- 83- Kanters, N (2013). Sustainable leadership, research on the development of a guideline for sustainable leadership. University of humanistic studies.
- 84- Kanters, N (2013). Sustainable leadership, research on the development of a guideline for sustainable leadership. University of humanistic studies.
- 85- Katie, G. (2018). Understanding principles of sustainable leadership: An examination of stress factors which Challenge Urban high school principals. Dissertation Doctor of Education, Southern Connecticut State University, New Haven, Connecticut.
-

-
- 86- Katie, Graf. (2018). Understanding principles of sustainable leadership: An examination of stress factors which Challenge Urban high school principals. Dissertation Doctor of Education, Southern Connecticut State University, New Haven, Connecticut.
- 87- 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 (Order 3504233). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1011328473).
- 88- Kopp, U., and Martinuzzi, A. (2013). Teaching sustainability leaders in systems thinking. *Business Systems Review*, (2), 2, [online] DOI: 10.7350/BSR.V10.2013.
- 89- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the iplication for the general further education college sector, *Journal of further and higher education*. 35 (1), 131 – 148.
- 90- Lambert, Steve (2012). The perception and implantation of sustainable leadership strategies in further education colleges, *journal of leadership education*. Volume 11 (2). 106.
- 91- Lambert, Steve (2012). The perception and implantation of sustainable leadership strategies in further education colleges, *journal of leadership education*. Volume 11 (2). Visser, W.
- 92- Levin, B., & Fullan, M. (2008). Learning about system renewal. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 289–303.
- 93- Loucks – Horsley et al. (2003). *Designing professional development for teacher of science and mathematics*, Thousand Osk.a, CA: Crown press.
- 94- Makipere, K., & Yip, G. (2008). Sustainable leadership. *Business Strategy Review*, 19(1), 64-67.
-

-
- 95- McCann, J. & Holt, R. (2011). Sustainable Leadership: A manufacturing employee perspective. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76 (4), 4-14,2.
- 96- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134.
- 97- Mccann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- 98- Melnikova, J. (2012). Principles of sustainable school leadership evelopment in Lithuania: theoretical analysis. *Journal okslininky darbai*. (2), 50 – 57.
- 99- MMorrison, K. (2010). Complexity theory, school leadership and management: questions for theory and practice. *Educational management administration and leadership*. 38 (3). 374 – 393.
- 100- Ng, Ashley Yoon – Mooi (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact, *Educational management administration & leadership*, V45 n6 p1002 – 1019 Nov 2017, from: <https://www.eric.ed.gov/?q=training+needs+of+school+leadership>.
- 101- Ng, Shun – Wing: Szeto, Sing – Ying Elson (2016). Preparing school leaders: Tge professional development needs of newly appointed principals educational management administrasion & leadership, v44 n4 P540 – 557 Jul 2016,
- 102- Ouchi, W. & Segal, L.(2003). *Making School Work A Revolutionary Plan To Get your Children the Education They Need*. New York: Siman and Schuster.
- 103- Peterlin, Judita, Dmovski, Vlado, Penger, Sandra (2013). Creation of sustainable leadership development: conceptual model validation; managing global transitions 11 (2).
-

-
- 104- Porter, M.E. and Kremer, M.R. (2011). The big idea: creating shared values. Harvard Business Review, January-February, 62-77.
- 105- Retrieved 10/03/2021, from: <http://www.mibes.teilar.gr/conferences/> MMIBES_CD_2008/ORAL/Hirshi Jones.
- 106- Salame, Rita (2006). Why do Merfers fail? What can be done to improve their chances of economic (LSE). www.key.strategy.com
- 107- Schleicher, A. (2009). International benchmarking as a lever for policy reform. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), Change Wars (pp. 97–115). Bloomington, IN: Solution Tree.
- 108- Shena, Jie, Chanda, Ashok; D Netto, Brian; Monga, Manjit (2009). Managing diversity through huma resource management: an international perspective and journal of human resource management, Vol.20, No. 2.
- 109- Simanskiene, L., Zuperkiene, E., and Pauzuoliene, J. (2016). Sustainable leadership in Lithuanian organisations. New challenges of economic and business development..
- 110- Stacy P. (2018). Sustainable leadership in arts education using alternative resources in Pennsylvania title I schools. Dissertation Doctor of Education, .College of Education, Walden University.
- 111- Suntay, R. A, (2005), The impossible principalship: Towards more effective and sustainable school leadership. Doctoral dissertation, Harvard graduate school of education.
- 112- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence fro Thailand Asia – Pacific journal of business administration, 8 (3),. Retrieved from: <https://www.search.prquest.com/docview/1826444160?accounted=26303>.
-

-
- 113- Suriyankietkaew, S., and Avery, G. C (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of global responsibility*, 5(1), 160 – 173.
- 114- Timmer, Dagmar; Bukler, Carolee; Creech, Health (2008). Supporting the next generation of sustainability leadership; international institute for sustainable development (IISD), <http://www.iisd.org/>
- 115- Tsang, E. P. K. (2014). Sustainable leadership and environmental education at the center for environmental education, South China Normal University. In *intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures*. 1 – 22. Wageningen Academic publishers.
- 116- Warada, P., Phrakru, D. & Paisan, S. (2019). Indicators of Sustainable Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 12 (2), 36- 44.
- 117- Wheelen, Thomas L, Hunger, J, David (2012). *Strategic anagement and business policy: toward global sustainability*; 13th Ed, prentice Hall, USA