



القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر

إعداد

أ.د / أحمد نجم الدين عيداروس

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

د / إنجي طلعت نصيف

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ / ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله

معلم أول لغة إنجليزية بمدرسة النصر رقم ٢ ب

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر

إعداد

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس / د/ إنجي طلعت نصيف
 أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
 كلية التربية – جامعة الزقازيق كلية التربية – جامعة الزقازيق
أ/ ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله
 معلم أول لغة إنجليزية بمدرسة النصر رقم ٢ ب

مستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الاطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الاداء المؤسسي، والتعرف على الاطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، استخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

Abstract

The objective of the current research is to identify the theoretical framework that governs the improvement of institutional performance such as what is the institutional performance and the elements of institutional performance. And to identify the theoretical framework that governs the entrance of the sustainable leadership and its concept and principles and the role of the introduction of sustainable leadership in improving the institutional performance in public secondary schools in Egypt. A number of proposals have been put forward that contribute to improving the institutional performance of the public secondary schools in Egypt through sustainable leadership. The research Used the descriptive method. The research showed that the improvement of institutional performance is an integral part of the educational process And that sustainable leadership aims to improve the educational and educational process and improve institutional performance in secondary schools, By educating school staff about their duties and working towards achieving the school's goals.

مقدمة البحث:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من المتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية حتى أصبحت تحديا يواجه كافة المجتمعات ، والذي انعكس بدوره على الاهتمام بمدى فاعلية المؤسسات التعليمية وتأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي انشئت من أجلها سواء كانت هذه المؤسسات ، في ضوء العديد من المستجدات والظروف التي أصبحت ترهق كاهل المسؤولين في هذه المؤسسات.

إن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على مستوى الأداء المؤسسي لإدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية والوصول إلى الميزة التنافسية ، والمدرسة الثانوية العامة من بين المؤسسات التعليمية التي تحتل مكانة هامة بين المؤسسات التعليمية ، حيث أنها تعد الطالب لمواصلة دراسته في المرحلة الجامعية وإكسابه العديد من المهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة ، ويعد تجويد الأداء المؤسسي هو أحد متطلبات العملية التعليمية التي لا يمكن تجاهلها أو إغفالها.

وينعكس النمط القيادي المتبع على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، وعلى الأداء المؤسسي بصورة مباشرة ، حيث يتطلب الأمر توافق النمط القيادي مع دوافع ورغبات الأفراد بالمدرسة ، لأنها تؤثر على سلوكهم وأدائهم ومن ثم تحقيق الأهداف.^(١)

ويعتبر الأداء المؤسسي منظومة تتفاعل من خلالها العناصر (المادية والبشرية) داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية ، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقاءها واستمرارها.^(٢)

وانطلاقاً من كون التحسين المدرسي هو الهدف الرئيس للتعليم على مدار العقد الماضي إلا أن المحاولات البحثية تجاه هذا الأمر اتسمت بقصر مدة الفاعلية التطويرية للأداءات المدرسية حتى باتت الفاعلية التنظيمية .^(٣) ومن ثم تزايدت المطالبات بضرورة وجود استراتيجيات مستدامة للتحسين المدرسي بما يتواءم ومستحدثات وتقنيات التطورات الأكاديمية والإدارية والمجتمعية.^(٤)

ومن الجدير بالذكر أن استدامة التطوير المهني لكافة الفعاليات والأنشطة المدرسية هي حجر الأساس للتحسين والتطوير المدرسي.^(٥) وهذا يبرهن على كون القيادة المستدامة نمطا قياديا متكاملًا لقيادة المؤسسات التعليمية ، إذ أنها تولي اهتماما متوازنا بالجوانب الأيكولوجية^(٦) ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على مستوى الأداء المؤسسي بها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل ينعكس على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها ، وكون القيادة المستدامة تركز على التحسين المستمر داخل المدرسة لذلك فهي تعد النمط القيادي المناسب الذي يساعد في تجويد الأداء المؤسسي.

مشكلة البحث:

وبالرغم من الجهود المبذولة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة ومنها أن ضمن أحد الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعليم الثانوي في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي^(٧)، وأيضاً ضمن الأهداف الإجرائية التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد أن تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية وتطوير أساليب الأداء ، والتقييم المؤسسي والتعليمي^(٨) ، إلا أن واقع المدرسة الثانوية العامة - من خلال الدراسات والبحوث - يشير إلى وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور، وتتمثل في نقص البرامج التدريبية التي توجه للمديرين ، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة، وضعف قنوات الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي، والفردية في اتخاذ القرارات وقلة إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد والعاملين.^(٩)

وباستقراء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ فقد أبرزت العديد من

المشكلات في التعليم الثانوي العام ومنها ما يلي:

- أن التعليم الثانوي العام يعاني من عزوف الطلاب عن الحضور بالمدرسة مما يؤدي بصفة مباشرة إلى إهدار المال العام والذي يتمثل في عدم استغلال المباني المدرسية وكذلك زيادة الدروس الخصوصية ، وذلك له صلة مباشرة بمدى جودة الإدارة المدرسية.^(١٠) مما يؤكد على ضرورة إيجاد نمط قيادي متكامل لمواجهة هذه المشكلات ومحاولة القضاء عليها والنهوض بمستوى التعليم الثانوي العام.

والمتمثل لواقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية ، يجد أنها تعاني

من قصور في الأبعاد التالية :

- عجز هذه " الإدارات بطبيعتها أي بمحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة و المطلوبة خلال السنوات القادمة. (١١)
 - كثرة الأعباء والمسئوليات التي يواجهها المديرين.
 - افتقار الإدارة المدرسية للتوجيه والمتابعة الفعالة المستمرة من أجل تصحيح المسار، وتعديل ما يقع من انحرافات في المدرسة. (١٢)
- ويتضح مما سبق أن المدرسة الثانوية العامة بمصر تواجه بيئات ديناميكية معقدة ، تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية ، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل على تحسين مستوى أداءها باستمرار، وتطوير قدراتها الأمر الذي يؤكد على أهمية عملية تجويد الأداء المؤسسي ، مما يستلزم إيجاد نمط قيادي حديث يعمل على تحسين وتجويد الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة ، ويعد مدخل القيادة المستدامة من أفضل المداخل الادارية المناسبة لتجويد الأداء الإداري.
- وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :
- ١- ما الاطار النظري الذي يحكم القيادة المستدامة من حيث: المفهوم والمبادئ و الأهمية والأبعاد في الفكر الإداري المعاصر؟
 - ٢- ما الاطار النظري الذي يحكم الأداء المؤسسي من حيث: المفهوم والخصائص والمراحل ومقومات الأداء المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر؟
 - ٣- ما المقترحات الإجرائية التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الرهن لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم للقيادة المستدامة من حيث :المفهوم والمبادئ والأهمية والأبعاد في الفكر الإداري المعاصر .
- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم للأداء المؤسسي من حيث : المفهوم والخصائص ومقومات الأداء المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر .
- طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل القيادة المستدامة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- الأهمية النظرية والمتمثلة في البحث الحالي بالوصف والتحليل لمتغيري البحث وهما القيادة المستدامة والأداء المؤسسي وهما من المتغيرات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، وتبرز الأهمية من الأثر الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة لمتغيري الدراسة بالشكل الذي يكون إطاراً مفاهيمياً متكاملاً عن المتغيرات ومنهجية دراستها.
- الأهمية التطبيقية والمتمثلة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل القيادة المستدامة مما يحقق أعلى معدلات الإنجاز المؤسسي المستدام من خلال التوصل لمجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي.

مصطلحات البحث:

وبيانها كما يلي:

□ القيادة المستدامة : Sustainable leadership

هي خلق ثقافة الانجاز المستمر، وهي قدرة المدارس والأفراد على الاستمرار لمواجهة التحديات الجديدة والمعقدة بطريقة لا تضر بالأفراد أو المجتمع، وبناء قدرات الأفراد للانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى المطلوب والاستمرار في التحسين لمواجهة المستقبل وبناء مستقبل أفضل للمؤسسة.^(١٣)

كما تعرف على أنها المسؤولية المشتركة، وأنها لا تستخدم الموارد البشرية والمادية دون مبرر بل إنها تولى اهتماماً كبيراً بالابتعاد عن أي ضرر قد يقع على محيط البيئة التعليمية والمجتمع.^(١٤)

التعريف الإجرائي للقيادة المستدامة :

ويمكن تعريف القيادة المستدامة إجرائياً : بأنها النمط القيادي الداعم آليات الاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال الرؤى الاستراتيجية والتفكير المنظمي وآليات التفاعل الايجابي بما يؤدي لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة .

□ الأداء المؤسسي : Institutional performance

يعرف الأداء المؤسسي على أنه سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع ^(١٥)

ويعرف على أنه قيام المدرسة بواجباتها من خلال مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ، في مجالات التخطيط الاستراتيجي ، والقيادة المدرسية ، التعليم ، التدريس ، والمناخ التنظيمي .^(١٦)

التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي :

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً : بأنه الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المنشود ، من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية وتطويرها ، وتحقيق فاعلية الأداء وكفاءته بما يؤثر إيجابياً في البيئة الداخلية والخارجية ، مما يؤدي لتحقيق التميز وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية :

١- تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القياس المرجعي ^(١٧)

هدفت الدراسة إلى :الكشف عن الأسس النظرية للأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وتحديد مجالاته ،بالإضافة إلى التعرف على مدخل القياس المرجعي وتحديد أهميته في تطوير الأداء المؤسسي، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء الاستفادة من مدخل القياس المرجعي، واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى : وضع تصور مقترح ينطلق من أن عملية تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة مستمرة ومرتبطة بالعاملين، وتعتمد بشكل أساسي على نتائج عملية تقييم الأداء .

٢- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة

المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم ^(١٨)

هدفت الدراسة إلى : قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة بمحافظات غزة ، الكشف عن دلالات الفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة

مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة تبعاً لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر معلمهم ، الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وبين جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم ، استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة ، وجود فروق بين كل من الذين يعملون في مدارس الذكور ومدارس الإناث ولصالح الذين يعملون في مدارس الذكور.

٣- تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء استراتيجيات التحسين المستند إلى المدرسة "مدارس الظهران دراسة حالة" (١٩)

هدفت الدراسة إلى : توضيح الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي مثل مفهوم تطوير الأداء المؤسسي ، جوانب تقييم الأداء المؤسسي ودراسة أهم تجارب الدول العربية في مجال تطوير الأداء المدرسي مثل مشروع تمام ، ومناقشة خصائص البحث الاجرائي وأنواعه ودوره في تطوير الأداء المدرسي ، ومعرفة مظاهر تطوير الأداء المؤسسي والمظاهر التجديدية التربوية في مدارس الظهران الأهلية ، استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي والمنهج التكاملي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن عملية تطوير الأداء المدرسي هي جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ، ومشروع تمام هو مشروع تجديدي تربوي قائم على فكرة تطوير الأداء المؤسسي المستند إلي المدرسة.

٤- تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة (٢٠)

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الاطر النظرية للأداء المؤسسي، والوقوف على الاسس النظرية لمدخل الادارة بالمشاركة في ضوء الفكر الاداري المعاصر، والتوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها : تدني قناعة المعلمين بأهمية المشاركة في الإدارة، ومقاومة التغيير لدى المعلمين، وضعف عملية الاتصال الاداري التي يمكن أن تعيق تطبيق الاستراتيجية.

٥- درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي (ERFKE) في تطوير الاداء المؤسسي نحو**الاقتصاد المعرفي في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين^(٢١)**

هدفت الدراسة إلى : التعرف على درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي (ERFKE) في تطوير الاداء في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين ، استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: وجود فروق ذات دلالة احصائية (=٠,٠٥) تعزي لأثر الجنس وجاءت النتائج لصالح الذكور.

٦- تطوير الاداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية :**في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية^(٢٢)**

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها لتطوير الأداء المؤسسي، والتعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الاداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على المستويين النظري والميداني، استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: التوصل لتصور مقترح من خلال التنبؤ بالتطورات المستقبلية بعد أخذ رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي حول موضوع الدراسة، وذلك من أجل التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الاداء المؤسسي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

٧- القيادة المستدامة ودورها في إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم**العام بالمملكة العربية السعودية^(٢٣)**

هدفت الدراسة إلى : التعرف على كينونة القيادة المستدامة والنزاهة التنظيمية من حيث المفهوم والآليات وتحديات التطبيق والمؤشرات ، وتوضيح دور القيادة المستدامة في إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة :المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: توطين نمطية القيادة المستدامة وإرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، استخدام المنهجية البحثية لتحسين الممارسات والتعلم المستدام ، واستدامة التحديث والتطوير لكافة أبعاد التعليم والتعليم المهني.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :**١- القيادة المستدامة : دراسة دلفي: (٣٤)**

هدفت الدراسة إلى : استكشاف آراء الخبراء المدربين للقيادة فيما يتعلق بالمهارات الحالية والمعرفة وأنشطة القادة المستدامين الحالية ، وتوقع الاتجاه المستقبلي المحتمل للقيادة المستدامين للمساعدة في بناء برامج التدريب للقادة المستدامين الناجحين ، واستخدمت الدراسة : أسلوب البحث المختلط المعتدل لدلفي ، وتوصلت الدراسة إلى: أن القادة المستدامين الحاليين يركزون على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ، بما في ذلك مفاهيم التعاون والتنوع والعمل الجماعي ، بدلاً من تحقيق التوازن بين الركائز الأربع للقيادة المستدامة ، واعتبار التكنولوجيا والتنمية الشخصية محورا للقيادة المستدامة في المستقبل وفقا لفريق خبراء هذه الدراسة.

٢- قائد التجديد الذاتي : اتصال العقل والروح والجسد الكامن في القيادة المستدامة : (٣٥)

تعتمد هذه الدراسة على أبحاث الارهاق والاجهاد على قادة المدارس من خلال استكشاف الممارسات الشخصية والمعتقدات المتعلقة بالرفاه وتجديد الذات للمدراء الذين تم تحديدهم على أنهم ناجحون، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، كشفت نتائج الدراسة عن: التحديات الحالية في التجديد الشخصي والمهني لمديري المدارس، وشملت النجاحات الشخصية الانتباه الى النظام الغذائي والوقت الذي يقضيه المدير مع العائلة والاصدقاء وممارسة الرياضة، وكان النجاح المشترك لمديري المدارس هو استخدام التصرف الايجابي في مواجهة ضغوط العمل.

٣- القيادة المستدامة : دراسة حالة دراسة وجهات نظر المشاركين في الاصلاح -**طويل الأمد: (٣٦)**

هدفت الدراسة الحالية إلى: البناء على عمل هارجريفز وفينك ٢٠٠٤ لتحديد المزيد من الامثلة للقيادة المستدامة في سياق الاصلاح التعليمي، واستخدمت الدراسة: دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن القيادة المستدامة واضحة لدى القادة، وأن القادة يمكنهم الانتقال من الاستدامة عندما يكون فهم عنصر الاصلاح سطحي، وعند شعور الناس بالتهديد، وأن تصرفات قادة الاصلاح يمكن أن تؤثر على كيفية تصور المشاركين القادة أنفسهم .

٤- تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: (٣٧)

هدفت الدراسة إلى : التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وأشارت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة، وتوصلت الدراسة إلى : أن الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب والتنمية المهنية للعاملين ، وتحقق الأداء المطلوب والحصول على مزايا تنافسية ، وأشارت الدراسة إلى أن حوالي ٨٧% من العينة كانوا ملمين بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية ، وأن ٧٠% من المنظمات تستطيع تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارتها الاستراتيجية ، وأن ١٦,٧% فقط من العينة أحدثت تغييرات طفيفة في أدائها في حين أن هناك أثر لنسبة ١٣,٣% على المنظمة.

٥- تأثيرات المساءلة المستندة إلى الأداء على الأداء المؤسسي في الولايات المتحدة: (٣٨)

هدفت الدراسة إلى : قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات تعليمية وبحوث تمثيلية، معدلات التخرج ومستويات تمويل البحوث الفيدرالية ، وتحليل التغيرات في الأداء المؤسسي بعد اعتماد معايير مساءلة جديدة ، واستخدمت الدراسة : النمذجة الخطية ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن الدول التي اعتمدت على المساءلة على أساس الأداء لم تشهد زيادة ملحوظة في الأداء المؤسسي.

خطوات البحث:**يسير البحث الحالي - تحقيقاً لأهدافه - وفق الخطوات التالية:**

أولاً: الاطار النظري للقيادة المستدامة من حيث : المفهوم والمبادئ والاهمية والأبعاد في الفكر الإداري المعاصر.

ثانياً: الاطار النظري لتجويد الأداء المؤسسي من حيث : المفهوم والخصائص ومقومات الأداء في الفكر الإداري المعاصر.

ثالثاً: طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر .

أولاً: القيادة المستدامة (إطاراً نظرياً) :**1/1- الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة :**

تتعدد وتتوغل أنماط القيادة وتتشابه جميعها في السعي نحو تحقيق أهداف المدرسة، فالجميع يسعى إلى تحقيق النجاح والتميز بشكل مستمر في جميع الجوانب، وذلك دون إهمال أي جانب لأن ذلك يساعد في النجاح والتقدم، وتتميز القيادة المستدامة باهتمامها بعملية التعليم والتعلم واستمراره وهو ما يميزها عن غيرها من الممارسات القيادية الأخرى، ويمكن تعريف القيادة المستدامة بما يلي:

فهي تعرف على أنها عملية الحفاظ على تطوير التعلم داخل المؤسسة التعليمية، ونشر ثقافته ليستفيد منها جميع الأفراد العاملين بالمدرسة في الحاضر والمستقبل.^(٢٩) ويرى Andy أنها المسؤولية المشتركة، وأنها لا تستخدم الموارد البشرية والمادية دون مبرر بل إنها تولي اهتماماً كبيراً بالابتعاد عن أي ضرر قد يقع على محيط البيئة التعليمية والمجتمع.^(٣٠)

كما أنها القيادة الداعمة لإيجابية التأثير في العاملين بالمدرسة لتحقيق أعلى مستوى من غايات المدرسة في إطار شراكة مهنية مع كافة العاملين بما يضمن استدامة المستوى الإنجازي لكافة المهام والمسؤوليات وتحقيق الأهداف التنظيمية.^(٣١)

لذا فهي القيادة التي تهتم بمواجهة احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم.^(٣٢)

وتعرف على أنها الحاجة إلى تحول القيادة من الوضع الراهن إلى تعديل وتحسين الممارسات والمعتقدات والمواقف وتطوير المهارات ذات الصلة بالاستدامة والتي لم يسبق لها مثيل.^(٣٣)

وتعرف أيضاً على أنها القيادة التي تعتمد بشكل أساسي على تطوير المدرسة من خلال التعلم المستمر إذ أن الهدف منها هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتوجيه المسار نحو التحسين المستمر من خلال عملية التعليم المستمر والتكيف مع المتغيرات بشكل أفضل من المنافسين.^(٣٤)

وتعرف أيضاً على أنها أي سلوك أخلاقي له تأثير على مجموعات من الناس لمساعدتهم على تحقيق النتائج البيئية والاجتماعية المنشودة.^(٣٥)

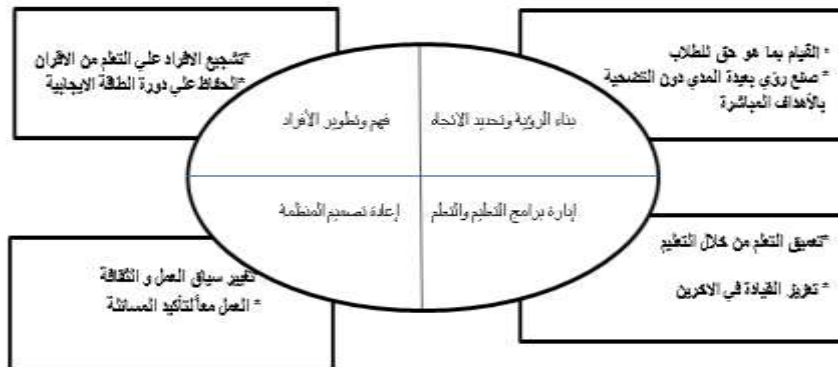
ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن القيادة المستدامة تسمح لقيادة المدرسة بتحقيق ميزة تنافسية وتوجيه المسار نحو التحسين المستمر، والإفادة من الموارد البشرية والمادية بأقصى

درجة ممكنة دون استنزافها، وتعزيز أداء المدرسة وتعميق عملية التعلم لدى جميع العاملين بالمدرسة، وتحمي وتطور الحاضر وتعد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، وتولي اهتماماً بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط بالمدرسة ويتأتى ذلك من خلال اهتمام القائد بعملية التغيير المستمر ليس الوقتي بحيث يصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة التعليمية واستمرارها كنمط من أنماط العمل.

وترتكز القيادة المستدامة على الأصالة والانفتاح وهي متاحة للجميع وينبغي دعم جميع أعضاء المجتمع المدرسي ورعايتهم في عملية تطوير إمكانياتهم القيادية الخاصة، وتهدف القيادة المستدامة على وجه التحديد إلى خلق وتعزيز العلاقات المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي، واستدامة العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.^(٣٦)

وتتميز القيادة المستدامة بالتوازن بين مراعاة احتياجات العاملين والأغراض الأخلاقية عند أداء كافة المهام والمسئوليات الأكاديمية والإدارية، مشفوعاً ذلك باستدامة فعالية الأداء المتميز.^(٣٧)

ويوضح الشكل التالي رقم (١) الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة



شكل رقم (١)

الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة

*source: Rosland Ann Hardie: "Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level", PHD, university of Saskatchewan, Saskatoon, December, 2011, p. 67

ويتضح من الشكل السابق أن الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة يتميز بأربعة ممارسات أساسية وهي:

- بناء الرؤية وتحديد الاتجاه .

▪ تطوير وفهم الأفراد.

▪ إعادة تصميم المنظمة.

▪ آليات برامج التعليم والتعلم.

كما يتضح من الشكل السابق ما يلي:

▪ استدامة تطوير المناهج الدراسية من منظور المتطلبات المحلية والمقتضيات الدولية.

▪ الإنماء الشامل للمعارف التنظيمية للعاملين وقدراتهم الذاتية.

▪ استيفاء كافة شروط الممارسات الأفضل أكاديمياً وإدارياً على كافة المستويات المدرسية.

▪ التوازن بين رغبات المستفيدين من الإنتاجية المدرسية ومقتضيات التدابير الفعالة للإنجاز المؤسسي.

▪ إن القيمة الحقيقية للممارسات المستدامة وجدت في استخدام الاستدامة كقوة وراء أي ابتكارات أو تقنيات جديدة.^(٣٩)

وتهدف القيادة المستدامة أيضاً إلى بناء وغرس العلاقات المستدامة وتعزيز الثقة مع

المستفيدين داخل وخارج المؤسسة التعليمية.^(٤٠)

إن عدداً من أطر القيادة المستدامة تشير إلى أن التعلم يجب أن يشمل التنمية والتحسين المستمر، وأن يكون هناك فرص لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، ويبرز خلالها أيديولوجية بناء القدرات التي تؤكد على ضرورة إتاحة الفرصة لجميع الموظفين، وبالتالي فالقيادة المستدامة تدعو لأهمية كل من المدير والموظفين في قيادة المؤسسة التعليمية، ومما لاشك فيه أن تنمية قدرات الموظفين والمدراء القيادية لها أهمية قصوى في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية في هذا العصر سريع التغير.^(٤١)

ومما سبق يتضح أن القيادة المستدامة هي نمط قيادي حديث ومتكامل يهتم بكافة جوانب العملية التعليمية، مما يضمن بناء المؤسسات التعليمية بناءً قوياً موجهاً نحو مستقبل ناجح ومستدام، وتوفر القيادة المستدامة خارطة طريق وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في هيكله نهج الإدارة لاستدامتها بغض النظر عن حجم المؤسسة التعليمية، وهي تعني ببناء قدرات جميع العاملين بالمجتمع المدرسي، وتسعى للإفادة من الموارد المادية والبشرية دون إهدارها أو ضياعها دون فائدة، فالجميع في المدارس التي تدار بالقيادة المستدامة يسعى

لتحقيق النجاح المستدام والتحسين المستمر في جميع جوانب المدرسة، ومن المؤكد أن هذه القيادة ستكون ناجحة وتحقق أهدافها إذا ما توفرت العوامل والمعايير التي تساعد على نجاحها وتميزها.

٢/١- أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية : (٤٢)

- أنها ضرورية للحفاظ على الثقافة المدرسية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.
- أنها عامل هام في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني لأعضاء المجتمع المدرسي.
- أن قدرة القائد المستدام في جعل أعضاء المجتمع المدرسي لديهم مسئولية مشتركة، يعد عنصراً هاماً في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.
- تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية و المادية وتتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة. (٤٣)

كما أنها: (٤٤)

- تدعم تجريب الأفكار الإبداعية واستدامة التطوير التنظيمي للهياكل والمستويات الإدارية في ظل مسارات تنبؤية مستدامة، ويعتبر الإبداع والابتكار أحد المصادر الهامة والأساسية للتقدم في أي مؤسسة تعليمية.
- وتستمر المدارس ذات القيادة المستدامة في البحث والتطوير طويل الأمد.
- تشجع علي المتابعة لأنماط التغيير التقني للمناهج الدراسية، والتعلم من أجل الحياة وحل المشكلات، بما يوفر حاضراً متميزاً للطلاب وإعداداً متخصصاً لمستقبلهم.
- تعزز القدرات القيادية لاستدامة القيادة داخل مجتمع التعلم، عن طريق إطلاق العنان لإبداع موظفيهم وتعزيز قدراتهم القيادية، بإظهار الاستحسان تجاه أفكارهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على تنمية قدراتهم القيادية وتطويرها. (٤٥)

وتعمل القيادة المستدامة على بناء جيل جديد ومؤهل من القادة داخل المدرسة، ولديه الاستعداد ليقدم، ولديه الاستعداد ليقدم خبراته للمحيطين به دون تواني، ويسعى لتحقيق أهداف

المدرسة طويلة الأمد المستدامة دون التضحية بالأهداف قصيرة الأمد المؤقتة ويعد هذا مؤشراً على نجاح المؤسسة ، ونفضل القيادة المستدامة تطوير وتأهيل الموظفين الحاليين بدلاً من تعيين موظفين جدد حيثما كان ذلك ممكناً، وتعزز القيادة المستدامة الإبداع والابتكار من خلال محاكاة الأفكار المبتكرة والجديدة.

٣/١ - أبعاد القيادة المستدامة :

للقيادة المستدامة ستة أبعاد رئيسة وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:

١/٣/١ - المنظور طويل الأمد: Adapting a long-term perspective

تعد السمة الرئيسية التي تميز للمدارس المستدامة عن غير المستدامة، هو أن إدارتها تتبنى رؤية طويلة الأمد، ويعد التوازن بين المنظورين طويل الأمد وقصير الأمد أمراً أساسياً لأي مدرسة تسعى للنجاح إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك حينما تطغى النظرة القصيرة الأمد على الأهداف طويلة الأمد، إن تبني منظور طويل الأمد يمكن للمدرسة من تحقيق التميز والتفوق على المدارس الأخرى التي تركز على المنظور قصير الأمد، ونجد أن المدارس المستدامة تعمل على تحقيق التوازن بين الاعتبارات قصيرة الأمد وطويلة الأمد، والتي تتراوح بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي وعمليات النمو، والعمل على تطوير الموظفين والإبقاء عليهم والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع المعنيين بالأمر، وتعتبر فكرة بناء أهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد محركاً للتنمية المؤسسية.^(٤٦)

٢/٣/١ - تنمية الموارد البشرية: Human resources development

وطبقاً للقيادة المستدامة فإنه يفضل تطوير وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة بدلاً من جلب طاقم عمل أو موارد بشرية من خارج المدرسة، لأن ذلك يعتبر قراراً حكيماً مع الأخذ بعين الاعتبار أن تعيين طاقم عمل من خارج المدرسة يمكن أن يكون على درجة عالية من الخطورة وتعد تنمية الموارد البشرية أمراً أساسياً وضرورياً في المدارس المستدامة، وتركز القيادة المستدامة على الاستثمار في الموارد البشرية والسعي المستمر لتنمية مهارات الموظفين بطرق متنوعة، من خلال أساليب تطبق داخل المدرسة، أو غيرها من أشكال التدريب الرسمي، والتدريب أثناء الخدمة، وبرامج الدراسات العليا وغيرها، كما يتسم التدريب في المدارس المستدامة بأنه يطبق على جميع الموظفين، وليس فقط المدراء أو المستفيدين.^(٤٧)

٣/٣/١ - الإبداع: Creativity

يساعد الإبداع المدارس المستدامة في الحفاظ على أدائها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، ومن ثم فإن المدارس المستدامة تستثمر استثمارات طويلة الأمد فيما يعرف بالبحث والتطوير حتى في أصعب الظروف، وذلك لمساعدتها على التوصل لحلول أصيلة وغير تقليدية، وعلى العكس من ذلك ففي المدارس غير المستدامة فإن ممارسة الإبداع طويل الأمد يعد أمراً في غاية الصعوبة، حيث يتم تقليص التدريب والتطوير المقدم لفريق العمل وذلك لتقليل النفقات والوفاء بالأهداف قصيرة الأمد. (٤٨)

٤/٣/١ - الثقافة التنظيمية: Organizational culture

تتضمن المدارس المستدامة ثقافة تنظيمية قوية وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تسود لدى الموظفين في مؤسسة معينة، وتحاول المدارس المستدامة إبراز هذه القيم التي تجمع أعضاء المدرسة معاً حتى في ظل تعرض المدرسة لتغيرات استراتيجية أو إجرائية رئيسية، أو حتى في أصعب الأوقات التي تواجهها المدرسة، وتحدد القيم والمعتقدات القواعد التي يتعين على أفراد المدرسة العمل في ضوءها، وتساعد الموظفين على تحديد السلوكيات المرغوبة، ومن ثم فإنها تحدد القواعد الإجرائية التي تستند إليها ثقافة المدرسة، وعادة ما يتم إدارة الثقافة من خلال بيانات الرؤية، والقيم، والفلسفة، والبيانات التي تعبر عن التوجه، والمعتقدات المحورية التي تؤثر على سلوك أعضاء المدرسة. (٤٩)

٥/٣/١ - المسؤولية الاجتماعية والبيئية: Social and environmental responsibility

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

٦/٣/١ - السلوك الأخلاقي: Ethically behavior

ويشير السلوك الأخلاقي بشكلٍ أساسي إلى فعل السلوك الصحيح ووفق التعريف فإنه مفهوم يصعب تعريفه بشكل دقيق نظراً لاختلاف مفهوم السلوك الصحيح من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السلوك الأخلاقي يعد مبدأً محورياً في المدارس المستدامة، إن السلوك الأخلاقي يعد أمراً حاسماً للاستدامة التنظيمية، وعلى الرغم من جهود المشرعين لإجبار المدارس على العمل وفق القوانين فإن السلوك الأخلاقي النابع من داخل المدرسة يعد أكثر أهمية بكثير، إن السلوك الأخلاقي ليس أمراً سهلاً بالنسبة للمديرين الذين يركزون على الأهداف قصيرة الأمد، لذلك فإنه يعد أمراً حيويًا للمدارس المستدامة، كما أنها تعمل على الوفاء بالسلوك الأخلاقي.^(٥٠)

وفي ضوء ذلك فإن أبعاد القيادة المستدامة التي يجب أن تتوافر في المؤسسات التعليمية وخاصة في المدارس الثانوية العامة و تتمثل في تبني رؤية طويلة الأمد قائمة على أساس التعاون ومشاركة جميع الأفراد العاملين بالمدرسة والسعي نحو تحقيقها والاتجاه نحو تنمية الموارد البشرية واستثمارها من خلال تدريب العاملين بالمدرسة أثناء وبعد العمل، واستثارة الأفكار الإبداعية مما يساعد المؤسسات التعليمية في الحفاظ على أدائها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، والإبداع الذي يساعد المدارس المستدامة في الحفاظ على أدائها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز برامج التحسين المستمر، والمسئولية الاجتماعية والبيئية التي تعمل على تحقيق فوائد للمدرسة، السلوك الأخلاقي الذي يعد أمراً محورياً في المدارس المستدامة.

٤/١ - مبادئ القيادة المستدامة :

تقوم القيادة المستدامة على مجموعة من المبادئ التي تتوافق مع سعي القائد الناجح والمبدع للارتقاء بمؤسسته وتحسين أداء العاملين، واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بالشكل المناسب، وبما يضمن بيئة مواتية للعمل المثمر والجاد الحاضر والمستقبل، ويمكن بيان المبادئ السبعة للقيادة المستدامة كما يلي:

١/٤/١ - القيادة المستدامة تخلق وتحافظ على استدامة التعلم:**Sustainable leadership creates and preserves sustaining learning**

وتعنى استدامة التطوير التعليمي من خلال إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في كافة النواحي الفكرية والاجتماعية ليس فقط لتحقيق نتائج مرغوب فيها ولكن أيضاً لتحقيق الأمور الأكثر عمقاً التي تكمن وراء التعليم، مع مواكبة كافة المستجدات عالمياً في مجال التعليم،

فالمسئولية الأساسية لجميع القادة تتمثل في الحفاظ على التعلم، لذلك فالقيادة المستدامة تعزز استدامة واستمرارية التعلم، لتحقيق انجازات وتحسينات دائمة في التعلم تكون قابلة للقياس.^(٥١)

٣/٤/١ - القيادة المستدامة تطور وتنمي الموارد البشرية :

Sustainable leadership develops human and material resources

فالقيادة المستدامة تنمي وتطور الموارد البشرية ولا تستنزف المادية، وتعترف بالموهب القيادية للمؤسسة وتكافئها، وذلك من خلال اجتذاب القادة الداعمين لتنمية و بناء القدرات الأكاديمية والإدارية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، والتي تساعد على تطوير العمل الإداري، وتعني القيادة المستدامة بالموارد البشرية من خلال تطوير مواهب المعلمين، فالقادة الذين تعرضوا للاحتراق الوظيفي بسبب المطالب المفرطة والموارد المتناقصة، لا يمتلكون الطاقة الكافية ولا القدرة العاطفية لتطوير وتغيير مجتمعات التعلم.^(٥٢)

٣/٤/١ - القيادة المستدامة تتعهد بتفعيل المشاركة مع البيئة:

Sustainable leadership undertakes activist engagement with the environment

أي تتعهد القيادة المستدامة بالمشاركة الفعالة في كافة الفعاليات والأنشطة البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، الأمر الذي يبرهن على كون القيادة المستدامة تخلق مستقبلاً أفضل وممارسات أجدى للمدرسة من خلال تطوير التعليم والقدرات والكفاءات القيادية ذات الاستدامة، بما يعود بالنفع والإيجابية على كافة الأداءات المؤسسية.^(٥٣)

٤/٤/١ - القيادة المستدامة تتناول قضايا العدالة الاجتماعية:

Sustainable leadership addresses issues of social justice

أي تحرص القيادة المستدامة على نشر العدالة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية، وتلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي على حدٍ سواء، فهي عملية مترابطة لذا فهي تمتلك آليات جاذبة للقدرات والكفاءات للعمل بها، ولا تقتصر القيادة المستدامة على التحسين في قدرات المرء، بل أيضاً تهتم بالمسئولية تجاه المدرسة والتلاميذ.^(٥٤)

إن العدالة في القيادة المستدامة تشكل تحدياً في النظرة الشاملة ليس فقط لتقديم ما هو أفضل للمدرسة ولكن أيضاً لتقديم ما هو أفضل للمجتمع المدرسي ككل، إن التواصل الاجتماعي للقيادة لا يخدم العاملين بالمدرسة فقط بل يهدف إلى تحقيق التميز لمدرستهم، إن

القيادة المستدامة منصفة اجتماعياً وتركز على الصالح العام للجميع، وليس فقط للعاملين داخل المدرسة، ويعتبر هذا صعباً في ثقافة التنافس خاصةً في الولايات المتحدة حيث تتنافس المدارس مع بعضها البعض على الجودة العالية للمعلمين، ودافعية الطلاب، والتمويلات.^(٥٥)

٥/٤/١- القيادة المستدامة تديم قيادة الآخرين:

Sustainable leadership sustains the leadership of others

وذلك يعني توزيع القيادة في جميع أنحاء المدرسة، مع تكليف جميع العاملين بالمشاركة لأن المسؤولية مشتركة وموزعة بين جميع العاملين داخل المدرسة، وليست ملقاة على عاتق فرد معين، فالجميع مطالب بالمشاركة من خلال تبني خطط التحسين المستمر والدائم داخل المدرسة، ومن الطرق التي تديم قيادة الآخرين ضمان مشاركتهم في تحمل المسؤولية، وتطوير الأفراد لضمان حصولهم على المهارات اللازمة للقيادة والحفاظ على الاستدامة التنظيمية.^(٥٦)

وينبغي أن توزع القيادة المستدامة داخل المدرسة، فعندما يتحقق التوزيع ويبلغ الحد الأقصى فإن العاملين يأخذون أدوراً في المدرسة، ويساعد ذلك في تعليم قيادة الطلاب وبلا شك في تحقيق رؤية المدرسة، فعندما يشعر العاملون بأن لهم دوراً حيوياً وقوياً وأيضاً لهم احترامهم فإنهم يساعدون في التغيير الإيجابي، مما يساعد في تحسين تعلم الطلاب.^(٥٧)

٦/٤/١- القيادة المستدامة تؤمن النجاح على مر الزمن:

Sustainable leadership secure success over time

يعد التعاقب القيادي هو جوهر أداء القيادة المستدامة، فهي تخطط وتستعد للتعاقب القيادي، ليس باعتبارها فكرة لاحقة لكن من اليوم الأول لتعيين المدير، وتتطلب القيادة المستدامة إيلاء اهتمام جدي للتعاقب القيادي، ويتم تحقيق التعاقب الناجح من خلال إبقاء القادة الناجحين في المدارس لفترة أطول عندما يبذلون خطوات كبيرة في مجال تعزيز التعلم، ويتأتى التعاقب القيادي من استدامة اكتشاف القدرات التي لديها القدرة على تأمين استدامة النجاح من قبل أعضاء المجتمع المؤسسي.^(٥٨)

٧/٤/١- القيادة المستدامة تنمي التنوع البيئي والقدرة:

Sustainable leadership develops environmental diversity and capacity

إن التميز الإداري للقيادة المستدامة يقتضي تنوعاً تجاه بناء القدرات الأكاديمية والإدارية مع تنوع الرؤى للاتساق مع البيئة المحلية، إن نشر الاستدامة يتطلب تهيئة بيئة قادرة على

التحفيز والتحسين المستمر على نطاق واسع، فهي تمكن الناس من التكيف مع زيادة التعقيد البيئي من خلال التعلم ممارسات الآخرين المتنوعة، إن التوحيد هو عدو الاستدامة، و القيادة المستدامة تدرك وتعزز أنواع عديدة من التميز في التعليم والتعلم وتوفر شبكات لهذه الأنواع المتميزة للمشاركة في عمليات التحسين.^(٥٩)

إن التنوع يسمح للمدارس بالتميز وذلك من خلال تعزيز التطلع للتنوع المعرفي والخبرة كقاعدة للموظفين، إن المدرسة تتغير باستمرار لأن العاملين بها والطلاب لديهم خلفيات متنوعة من الخبرات، وكما يتغير الناس في المدرسة فإن ثقافة المدرسة في تغير مستمر، إن توحيد التعليم هو تهديد للتنوع التعليمي وخلق مستقبل موحد للتعليم يمكنه أن يؤثر سلباً على إبداع المعلمين وتعلم الطلاب، ويمكن للقيادة المدرسية أن تشجع التنوع وذلك بالسماح للمعلمين بالمرونة في مناهجهم والتركيز على التعاون مع أقرانهم، من خلال مشاركة الأفكار والحرية التي تؤدي إلى الإبداع وينبغي أن يعمل مديري المدارس بجد لتمكين التنوع من الازدهار بدلاً من القضاء عليه.^(٦٠)

ثانياً: تجويد الأداء المؤسسي:

١/٣- ماهية الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي وتطويره داخل المؤسسات من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التبادل الهائل للمعلومات، وتركز ثقافة الأداء المؤسسي على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات والتمكين الإداري.^(٦١)

يعرف الأداء المؤسسي على أنه القدرة على انجاز المهام بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.^(٦٢)

كما يعرف على أنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.^(٦٣)

كما يرى نبيل رسلان أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئية التنظيمية داخل المؤسسات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى.^(٦٤)

ويعرف على أنه نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الخلل بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.^(٦٥)

إن تجويد الأداء المؤسسي يتطلب التعامل مع المؤسسة كنظام شامل متكامل، وأن يكون هناك نوع من التواصل الفعال داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وأن يكون تمكين العاملين الأساس في أداء الأعمال، مع الانتقال من محدودية الموارد إلى تنوعها واستمراريتها، كما يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات واتباع أسلوب فرق العمل في حل المشكلات والالتزام بجماعية الأداء وروح المنافسة والرغبة في التحسين المستمر.^(٦٦)

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي على أنه نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال تحسين أداء وتطوير قدرات فرق العمل للحصول على الميزة التنافسية.^(٦٧)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن تجويد الأداء المؤسسي هو استراتيجية تحسين مستوى الأداء المؤسسي عن طريق احداث تغييرات ايجابية في أداء جميع العاملين بالمؤسسة، وتكون هذه التغييرات مرتبطة بالأهداف الموضوعه مسبقا من قبل القائمين على عملية التطوير بالمؤسسة.

٢/٢- مقومات الأداء المؤسسي:

هناك عدد من المقومات التي تشكل أساساً للأداء المؤسسي ومن خلالها يتم الحكم على هذا الأداء وهي على النحو التالي:^(٦٨)

- **الاستراتيجية والأهداف:** تهتم بالجهات التي ستوجه إليها .
- **الهيكل التنظيمي:** يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات .
- **المقياس:** وهو الاداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الاستراتيجية والاهداف.
- **الإدارة:** وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم لتحديد المسارات والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

إن أبرز مقومات الأداء المؤسسي تتحدد فيما يلي: (٦٩)

- تبني التغيير كسياسة ثابتة على المستويات التنظيمية كافة.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الرئيس.
- توفر نظم وآليات للتحقق من المعلومات ، واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بحسم.
- تحقيق الجودة في كل أنحاء المؤسسة ومجالات الأنشطة والخدمات المقدمة داخلها.
- كما أشارت دراسة أخرى إلى أن مقومات الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي: (٧٠)
- استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- التزام البساطة في الهيكل الإداري ، والاتصالات التنظيمية المفتوحة .
- تحقيق مستوى الاداء المتميز في مجالات وأنشطة المؤسسة.

ومما سبق يتبين أن مقومات الأداء المؤسسي تتمثل في تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب العملية التعليمية، وفي الأداء الإداري في المؤسسة، مع ضرورة استثمار الموارد البشرية من خلال إعدادها إعداداً جيداً، حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات المجتمع من العاملين المؤهلين الذين يسهمون في تحقيق الجودة للمؤسسة وتميزها عن منافسيها.

٣/٣ - خصائص تجويد الأداء المؤسسي :

تتحدد خصائص تجويد الأداء المؤسسي فيما يلي: (٧١)

- زيادة رضا العاملين وهو ما ينعكس على تعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ما يضمن رغبتهم في الوصول لمستويات عليا من الأداء والعمل من أجل التطوير المستمر.
- تحقيق الفاعلية والاستقرار المالي والاداري من خلال استثمار طاقات الافراد والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة، والاستخدام الأمثل للموارد وتوفير موارد مالية مستمرة تواكب الاحتياجات المتغيرة. (٧٢)
- يضمن العمل المؤسسي تشجيع الأفراد على التفكير وقبول الأفكار المتنوعة، واحتضان الإبداعية منها.
- تعزيز الرؤية المشتركة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار بين القيادة والعاملين وأعضاء المجتمع.

- توظيف الأساليب الحديثة في الإدارة ، التي تعتمد على تحقيق رضا العملاء والسعي لتمييز عمليات المؤسسة ومخرجاتها. (٧٣)
- كما يعد من خصائص تجويد الأداء المؤسسي ما يلي: (٧٤)
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في اطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

٤/٣ - متطلبات تجويد الأداء المؤسسي:

- إن تجويد الأداء المؤسسي يتطلب أفراداً يمتلكون مجموعة من المهارات التي تمكنهم من التعامل مع الآخرين في كافة المستويات التنظيمية بكفاءة، وكذلك مواجهة ما يعترضهم من مشكلات بأسلوب يتسم بالحكمة. (٧٥)
- وأيضاً تشتمل متطلبات تجويد الأداء الإداري ما يلي: (٧٦)
 - توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن تجويد الأداء المؤسسي.
 - وجود خبراء متخصصين في تجويد الأداء المؤسسي.
 - العلم والمعرفة المتجددة .
 - إعادة صياغة الهيكل التنظيمي.
 - توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط واستراتيجيات تجويد الأداء المؤسسي.
 - ويعد ضمن متطلبات تجويد الأداء المؤسسي ما يلي: (٧٧)
 - توفير معلومات كاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة .
 - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل.
 - ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة .

- رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة.
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من مواد يتطلبها الأداء الفعال في العمل المدرسي.
- إن تجويد الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد حتى يتحقق الانجاز المطلوب، وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الانساني والاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الانجازات المطلوبة.^(٧٨)
- وتأسيساً على ما سبق فإن معرفة المتطلبات التي يحتاجها تجويد الأداء المؤسسي وتحديدتها بداية صحيحة على طريق تجويد الاداء المؤسسي، حيث تختلف المتطلبات والاحتياجات من مؤسسة لأخرى ومن قائد لآخر، لذا فإنه ينبغي أن تسبق عملية تجويد الاداء المؤسسي دراسة لحالة المؤسسة للتعرف على ما تحتاجه المؤسسة والعاملين بها لتجويد أدائهم والارتقاء بمستوى المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.
- وتشير الاتجاهات الحديثة (المعاصرة) في مجال الادارة إلى أن معظم المؤسسات التي تحقق النجاح وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز لابد أن تمتلك رؤية بعيدة المدى تضمن لها بناء ونمو وتجويد الأداء المؤسسي في ظل البيئة التي تعمل بها.^(٧٩)
- لذا فإن مدخل القيادة المستدامة هو أنسب مدخل يحقق تجويد الأداء المؤسسي لأنها تعتمد على الأهداف طويلة الأمد فهي تركز على بناء مستقبل مستدام للمؤسسة.
- إن مفتاح الأداء المؤسسي الجيد هو ثقافة قوية، إن الثقافة التنظيمية الايجابية القوية هي قوة دافعة لتحسين أداء العاملين، في حين أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تثبط عزيمة العاملين المتميزين وتنقص من مستوى أدائهم وينتهي دون تحقيق أي انجاز.^(٨٠)
- وتعد الثقافة التنظيمية أحد أبعاد القيادة المستدامة حيث تتضمن المدارس المستدامة ثقافة تنظيمية قوية، وهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تسود لدى الموظفين في مؤسسة معينة، وتساعد هذه القيم الموظفين على تحديد السلوكيات المطلوبة أو المرغوبة.
- إن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالأداء المؤسسي ولها دور واضح في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها.^(٨١)

ويعد الأداء المؤسسي أحد المحاور الرئيسة التي ينصب حولها جهود الإداريين ، كما أنه أحد أهم الأهداف التي تتشدها المؤسسات التعليمية ، إذ يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وبالتالي تزداد فاعليتهم نحو أداء الأعمال المطلوبة.^(٨٢)

ثالثاً: المقترحات والتوصيات:

١/٣- توطين نمط القيادة المستدامة بالمدارس الثانوية العامة :

١-١/٣- إرساء ثقافة الاستدامة المهنية بالمدرسة من خلال:

- بناء ثقافة تنظيمية تعزز برامج التحسين المستمر.
- تطوير خطط بناء قدرات جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- توافر علاقة ايجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي مما يتيح الفرصة للسير نحو الانجاز المهني بصفة مستمرة.
- تحسين قدرة أعضاء المجتمع المدرسي للقيام بكل ما هو جديد والعمل على الاستمرار في المضي قدماً نحو التميز.

٢-١/٣- تنوع برامج الاستدامة والتي تشمل :

- تصميم برنامجاً تدريبياً للقيادة المستدامة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- حلقات دراسية بشكل مستمر داعمة لإرساء ثقافة القيادة المستدامة.

٣-١/٣- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على الوعي التام والادراك لآليات القيادة المستدامة وذلك من خلال:

- عقد دورات تدريبية متخصصة في القيادة المستدامة.
- محاضرات متخصصة في الادارة التربوية من قبل اساتذة متخصصين في الادارة التعليمية.
- عقد ندوات تثقيفية لتغيير الثقافة السائدة لدى أعضاء المجتمع المدرسي عن القيادة المستدامة.

٤-١/٣- استدامة التحديث لكافة أبعاد التعليم والتعلم المهني ويتم ذلك من خلال:

- تشجيع التواصل وتبادل الخبرات مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة مع المدرسة.
- تبادل الافكار والادوار ي الدورات التدريبية بما ينعكس ايجابيا على الانجاز المؤسسي.

- توفير الحواسب الالكترونية للعاملين من أجل استخدام المعارف التقنية ومساعدة الطلاب على الاستفادة من الانترنت.

٣/٣- تجويد الأداء المؤسسي:

- تعميم ثقافة تجويد الاداء المؤسسي في المدارس الثانوية العامة عن طريق عقد ندوات توعوية تحث على الاهتمام بتجويد الاداء المؤسسي.

٢/٢/٢- وجود خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بصورة دورية وجادة.

- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على إجراء بحوث ميدانية تهدف لتجويد الاداء المؤسسي.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم للقيادة المستدامة كمدخل لتجويد الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة، إذ أن هذا يعزز من قدرة المدارس الثانوية العامة على مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات ، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إقامة دورات تدريبية وورش عمل تهتم بتجويد الأداء المؤسسي.
- وضع خطة زمنية مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المتميزين والمبدعين من العاملين بالمدرسة الثانوية العامة ، وتدريبهم لتوفير قيادات ذات كفاءة قادرة على استثمار طاقاتها على مستوى المجتمع المدرسي والمحلي لتجويد الاداء المؤسسي.

المراجع

- ١- محمد سيد محمد :وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٥١
- ٢- عبد الناصر محمد رشاد ،أمل سعيد حباكة : " تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة :دراسة مقارنة "، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع ١٦ ، ص ٤ ، ٢٠١٧، ص ٢٧.
- 3- Neil dempster ,et al.: Strategies to develop school leadership , A select literature review, Australian institute for teaching and school leadership(aitsl) July 2011, p.12
- ٤- أحمد نجم الدين عيداروس : "القيادة المستدامة ودورها في إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية "، مجلة كلية التربية بكفر الشيخ ، العدد الثاني ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣٧
- 5- Tina Lynn Evans: "Leadership without Domination? Toward Restoring The Human and Natural world", Journal of Sustainability Education, Vol.2, March 2011, P.25
- 6- Haugland,B.K. : "Applauding sustainability leadership", forum, special Education sustainability, 2012.p.2
- ٧- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠١٣، مرجع سابق، ص ٧٥
- ٨- جمهورية مصر العربية: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد ، وثيقة معايير ضمان الجودة و الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي - وثيقة الثانوي العام ، ٢٠١٠/٢٠١١ ، ص ١٠
- ٩- يحي إسماعيل محمود: " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٧، ديسمبر ٢٠١٥ ، ص ص ٣٧٤، ٣٧٣
- ١٠- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠١٣، مرجع سابق، ص ٧٥

- ١١- ناهد عزت إسماعيل: دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام - تصور مقترح -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ١٥٨
- ١٢- مجدي علام: " دراسة تحليلية بالقرارات الوزارية وانعكاساتها على الأداء المدرسي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ٣
- 13- Brent Davies : Developing sustainable leadership, British Educational leadership, Management and administration society, Vol. 21, Issue. 3, 2007, p.8.
- 14- Andy Hargreaves: Sustainable leadership in education: creating the future, conserving the past, European journal of education, Vol. 42, No. 2, 2007, p. 224
- ١٥- محمد بن علي بن مسعود : " فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق -مصر، ع ١، مج ٣٨، يناير ٢٠١٦، ص ٢٠٢
- ١٦- مفضي عابد المساعيد : فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم شمال الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الاردن، ٢٠٠٦، ص ١١
- ١٧- محمد أحمد باسل : تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القياس المرجعي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، ٢٠١٨
- ١٨- أماني محمد يونس : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٧م.
- ١٩- كمال عبد اللطيف منصور : تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء استراتيجية التحسين المستند إلى المدرسة : مدارس الظهران دراسة حالة ، المؤتمر الدولي الأول : توجهات استراتيجية في التعليم ،كلية التربية ،جامعة عين شمس ،مج ٣ ، سبتمبر ٢٠١٦
- ٢٠- منى قاسم الخباز : "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة " ، مجلة البحث العلمي في التربية ، مصر، ع ١٧، ج ٤، ٢٠١٦

- ٢١- عايدة ذيب عبد الله، سمية مصطفى الحوامدة : "درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي (ERFKE) في تطوير الأداء المؤسسي نحو الاقتصاد المعرفي في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين " ، مجلة جرش للبحوث والدراسات -الأردن ، ع ٢ ، مج ١٥ ، ٢٠١٤
- ٢٢- حسين ناصر سعد : تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية : في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٤
- ٢٣- أحمد نجم الدين عيداروس: مرجع سابق
- 24-Tracy Shaw : Sustainable leadership : A Delphi Study, PHD, University of Rockies , October2018
- 25-Lasonja Roberts : Leader self –Renewal : mind ,body, spirit , connection inherent in sustainable leadership, PHD, College of education , University of South Africa ,2018
- 26-Eric Joseph : Sustainable leadership : A case study examining perceptions participants in a long- term, District wide reform ,PHD, Northern Arizona university, May 2017
- 27-Luftim C.: The impact of strategic human Resource management organizational performance ,Economic Seria management ,Vol. 17, Issue. 2 ,2014
- 28-Jung Cheol Shin : Impacts of performance – based accountability in the U.S ,High Education, Vol. 60, No. 1, July 2010
- 29-Brent Davies: Op.Cit , p. 4
- 30-Andy Hargreaves : Op.Cit., P. 224
- 31-Rosland Ann Hardie : " Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level " , PHD. university of Saskatchewan , Saskatoon , December, 2011,p.2
- 32-Jack Mccann& Matthew Sweet: "The perceptions of Ethical and sustainable leadership",Journal of Business Ethics، Vol. 121، Issue.3، May 2014، p. 375
- 33- Sander G. Tideman&Et.al : "Sustainable leadership Towards a workable Definition"، The journal of corporate citizen،No.49، March 2013،p. 30.

- 33-Jari Metsamuuronen& Et.al: "Sustainable leadership and future – oriented decision making in the educational goverance – a finish case", International journal of educational management, Vol. 27, Issue. 4, 2013, p. 403
- 34-Jem Bendell& Richard Little : "Seeking sustainability leadership", The journal of corporate citizenship , No. 60, 2015, p. 16
- 35-TinnaLyee Evans : " Leadership without Domination?: Toward Restoring the Human and Natural World", Journal of sustainability education, Vol. 2, March 2011, p. 13
- ٣٦- أحمد نجم الدين عيداروس : مرجع سابق، ص ٢٥٤
- 37-Rosland Ann Hardie : Op.Cit, p.67
- 38-Jack Mccann& Matthew Sweet : Op.Cit ,p.375
- 39-Emma Savage, et. Al : "Experiential Learning for Sustainability Leadership ", Journal of sustainability in Higher Education, Vol.16, Iss5 , 2015, p. **695**
- 40-Laura Gerard &Et.al : " Conceptualizing sustainable leadership ",Industrial and commercial training journal, Vol. 49 , 2017 , p.118
- 41-John W. Cook : Sustainable school leadership : The teachers perspectives , International journal of educational leadership preparation, Vol. 9, No.1, March 2014, p.p 12,13
- 42-Hairuddin Harun & SitiKhadijah Mat Man: " leadership development and sustainable leadership among Tvet student " ,Journal of management policies and practices, Vol.2, No. 2, June 2014 , p. 33.
- 43-SooksanKantabutra&MolraudeeSaratun: "Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university",International Journal of Educational Management, Vol. 27, Issue: 4, 2013,p. 632
- 44-John W. Cook : Op.Cit., p.4
- 45-SuparakSuriyankiethaew& Gayle C. Avery : "Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME",Journal of global responsibility,Vol. 5, Issue. 1, 2014, p. 161.

- 46-Stephen Jacobson : " Leadership effects on student achievement and sustained school success",International journal of educational management, Vol. 25، Issue. 1، 2011, p. 34
- 47-Heather L. Burns : " Learning sustainability leadership : An action researchstudy of a graduate leadership course " ، International Journal for the scholarship of teaching and learning، Vol.10 ،No. 2، 2016, p.5
- 48-SooksanKantabutra&MolraudeeSaratun : Op.Cit., p. 361
- 49-SooksanKantabutra&MolraudeeSaratun : Op.Cit., p. 362
- 50-James Muhla& Maureen Gitan : sustainable student leadership in Africa today ،7th Annual conference ، The ethics of sustainable development in higher education Strathmore university،28th- 29th، October 2010,p. 5
- 51-Andy Hargreaves : Op.Cit., p.225
- 52-Hairuddin Harun & SitiKhadijah Mat Man : Op.Cit., p. 36
- 53-Jennifer Foster : Schooling for sustainable development in Canada and United States ، library of congress ، New York ، Vol. 4 ،2013, p.p 270,271
- 54-Andy Hargreaves & Dean Finik : Sustainable leadership , Jossy-Bass, 989 Market st.,San francisco , 2006,p.6
- 55-Steve Lambert : " The perception and implements of sustainable strategies in further education colleges "،Journal of leadership education ، Vol. 11، 2012, p. 103
- 56-Andy Hargreaves & Dean Finik : Op.Cit., p.6
- 57-Lucia Varra&MarziaTimolo: Sustainable leadership practices according to international standers of corporate social responsibility ،Electronic Journal of management، No. 3 ، 2017, p. 5
- 58-Hairuddin Harun & SitiKhadijah Mat Man : Op.Cit., p.p 35,36
- 59-Andy Hargreaves & Dean Finik : Op.Cit., p.6
- ٦٠- عبد الكريم محمد الدرايسة و رامي إبراهيم الشقران : "أهمية التشريعات التربوية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية" ، رسالة المعلم ، ع ٤ ، مج ٤٩ ، ٢٠١١ ، ص ٦٢.

- 61-Iqbal M. & Yalmaz A. :Analysis of workplace stress and organizational performance in humane resource management , A case study of air traffic controllers of Pakistan, International journal of management and sustainability, Vol. 3 , No. 6, 2014, p. 326
- ٦٢- نرجس بابكر صديق : أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي : بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) الفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، ٢٠١٢، ص ٧٦
- ٦٣- نبيل اسماعيل رسلان: عملية قياس الأداء المؤسسي: (المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات)، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٦، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٣١
- ٦٤- سلامة عبد العظيم حسين وآخرون : مواصفات فريق العمل الفعال ودوره في تحسين أداء المؤسسة التعليمية ، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، ع ١٠٨، مج ٢٧، أكتوبر ٢٠١٦، ص ٣٤٢
- ٦٥- أحمد جاد حسين : "تطوير الاداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز المؤسسية الاوروبية لإدارة الجودة : النموذج الاوروبي لإدارة التميز" ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع ٧٤ ، س ٢ ، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٤٤
- 66-Sunday I. & Caroline O.: Influence of organizational culture on performance management, Akwa Ibom state, Nigeria, International journal of Humanities and social science, Vol. 4, No.6 ,April 2014,p. 301
- ٦٧- منى قاسم الخباز : مرجع سابق ، ص ٣٤٩ ، ٣٥٠
- ٦٨- عبد الناصر محمد رشاد و أمل سعيد حباكة : مرجع سابق ، ص ٣٧.
- ٦٩- نوال نصر : "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي" ، من بحوث المؤتمر الخامس - الدولي الثاني ، كلية التربية النوعية بالمنصورة ، الفترة من ١٤ - ١٥ ابريل ٢٠١٠، ص ٦٦
- ٧٠- أحمد جاد حسين : مرجع سابق ، ص ٤٤
- 71-Jackson B. Et.al: Employee motivation , Job Satisfaction and organizational performance in Uganda 's oil sub – sector, Global advanced research Journal of management and business studies, Vol. 3 , No. 7, July 2014, p. 316

- ٧٢- أحمد جاد حسين : مرجع سابق ، ص ٤٣
- ٧٣- إياد على الدجنى: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية للجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق ، ٢٠١١، ص ١٤٩
- ٧٤- خالد محمود عبد الوهاب : " أبعاد السلوك الحكيم وعلاقتها بكفاءة الأداء الإداري " ، مجلة دراسات عربية ، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية ، ع ٣ ، مج ٨، يوليو ٢٠٠٩ ، ص ٤٢١
- ٧٥- هند أحمد محمد : " نموذج مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري " ، مجلة التربية جامعة الأزهر ، ع ١٧٨ ، ج ١، ابريل ٢٠١٨، ص ٢٤٦
- ٧٦- مشعل خالد اسماعيل : " تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، ع ٣ ، مج ٦٣ ، يوليو ٢٠١٦ ، ص ٣٨٧
- ٧٧- رامي موسى الهبيل : دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١٧، ص ٣
- ٧٨- عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان ، ط ٢ ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٦
- 79- Ehtesham ul Mujeeb & Muhammad Shakil Ahmad : " Impact of organizational culture on performance management practices on Pakistan " , International management review , Vol. 7, No. 2, 2011, p. 53
- 80- Fakhar Shahzad et.al.: " Impact of organizational culture on organizational performance : An over view " , Interdisciplinary journal of contemporary research business, Vol. 3 ,No. 9, January 2012, p. 53
- ٨١- صفاء رافع محمد : درجة الشراكة المؤسسية بين إدارات المدارس الثانوية وإدارات الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، الاردن، ٢٠١٧ ، ص ٤.