

درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية
من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة

**The degree of sustainable leadership implementation
by public school principals in Al-Quwaismeh District
schools from the teachers' Perspective**

إعداد

رائد علي محمد الخمائسه

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

تفويض

أنا رائد علي محمد الخمائسه، أفضّ جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رائد علي محمد الخمائسه

التاريخ: 2022/06/21م

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة الموسومة ب: درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة.

للباحث: رائد علي محمد الخمايسة.

وأجيزت بتاريخ: 21 / 06 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. ليلي محمد ابو العلا
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. إبراهيم احمد ابو جامع
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. أحمد عبد السميع طبية
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. عدنان عبد السلام العضائية

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم

والصلاة والسلام على معلم البشرية نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه

أجمعين

اعترافاً برّد الفضل لأهله أسطّر مزيجاً من الشكر والتقدير لمشرفتي الفاضلة الدكتورة

ليلي محمد حسني أبو العلا

على جهودها الطيبة في توجيهي لإنجاز هذا العمل

والشكر المزدان بعقب الامتتان إلى الصرح الشامخ جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيستها، وإلى

كلية العلوم التربوية وأساتذتي المحترمين الذين لم يبخلوا عليّ من جهودهم واهتمامهم من قسم الإدارة

والمناهج

وللأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تقبلهم مناقشة رسالتي أنا على يقين أنني

سأجد في ملاحظاتكم القيمة ما يثري رسالتي ويزيل النقص، فالكمال لله وحده

الباحث

الإهداء

إلى روح من علمتي المسير وطيفها يرافقني كنجم مستتير...والدتي رحمة الله عليها

ووالدي الذي لم يبخل من جهده جهداً إلى ما وصلت إليه...

وأخي عاهد السند والرفيق...وكل عائلتي

وإلى التي دعمتني وأوقدت شعلة الأمل بداخلي...

وصديقي المخلص عادل أيوب...

وملهمي في الإدارة التربوية المربي الفاضل سائد أبو الرُّب...

وإلى طلبتي الداعمين والمساندين لي...

وإلى كل من وقف بجانبني وكان عوناً لي...

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل الذي اجتهدت في تحضيره...

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
تفويض	ب.....
قرار لجنة المناقشة	ج.....
شكر وتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الأشكال	ي.....
قائمة الملحقات	ك.....
الملخص باللغة العربية	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية	م.....

الفصل الأول:

المقدمة	1.....
مشكلة الدراسة	3.....
أهمية الدراسة	4.....
مصطلحات الدراسة	5.....
حدود الدراسة	6.....

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري	7.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	25.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	28.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

31.....	منهج الدراسة.
31.....	مجتمع الدراسة
31.....	عينة الدراسة
32.....	أداة الدراسة
33.....	صدق المحتوى لأداة الدراسة.....
34.....	تصحيح الأداة.....
34.....	صدق البناء لأداة الدراسة.....
36.....	ثبات أداة الدراسة.....
36.....	متغيرات الدراسة.....
37.....	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
38.....	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

39.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
47.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الفصل الخامسة: مناقشة النتائج والتوصيات

51.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
57.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

قائمة المراجع

60.....	أولاً: المراجع العربية.....
62.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
65.....	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	خصائص القيادة المستدامة	14
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	32
2-3	توزيع مجالات الاستبانة للقيادة المستدامة	33
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة المستدامة مع المجال ومع الاستبانة ككل	35
4-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	36
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً	39
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (استمرارية التعلم) مرتبة تنازلياً	40
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (بناء أهداف طويلة الأمد) مرتبة تنازلياً	41
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (بناء فريق عمل قيادي) مرتبة تنازلياً	42
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (المسؤولية الاجتماعية) مرتبة تنازلياً	43
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (الإبداع والموهبة) مرتبة تنازلياً	44
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (تنمية الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً	45

46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لقرات مجال (السلوك الاخلاقي) مرتبة تنازلياً	9-4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	10-4
48	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	11-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
16	مستويات القيادة المستدام	1

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
66	الاستبانة بصورتها الأولية	1
71	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
72	الاستبانة بصورتها النهائية	3
77	كتاب تسهيل المهمة من الجامعة إلى قسم الإشراف التربوي / لواء القويسمة	4
78	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الحكومية في لواء القويسمة	5
79	التعقيب على الدراسات السابقة	6

درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر
المعلمين في لواء القويسمة
إعداد
رائد علي محمد الخمايسه
إشراف
الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا
الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (350) معلماً ومعلمة طبقت عليهم استبانة تحتوي على (47) فقرة موزعة على الأبعاد التالية: استمرارية التعلم، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة المستدامة مرتبة تنازلياً كالآتي: استمرارية التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي، بناء أهداف طويلة الأمد، تنمية الموارد البشرية، الإبداع والموهبة، المسؤولية الاجتماعية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات من أبرزها زيادة ثقافة استمرار التعلم لدى المديرين، وتعزيز فكرة بناء فريق عمل قوي، وتبني أهداف طويلة الأمد.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، مديرو المدارس، معلمو المدارس الحكومية، لواء القويسمة.

The degree of sustainable leadership implementation by public school principals in Al-Quwaismeh District schools from teachers'

Perspective

Prepared by:

Ra'ed Ali Mohammad Alkhamaiseh

Supervised by:

Dr. Laila Mohamed Hosni Abu El Ela

Abstract

The study aimed to find out the degree of sustainable leadership practice among government school principals from the teachers' point of view in Qweismeh District. A simple random sample of (350) male and female teachers was selected and a questionnaire containing (47) items was applied to them distributed on the following principles: Continuity of learning, building Long-term goals, building a leadership team, social responsibility, creativity and talent, human resource development, ethical behavior, and used the descriptive survey method, and the results of the study are the following: The degree of sustainable leadership practice among government school principals from the teachers' perspective in Qweismeh District is medium. The principles of sustainable leadership were ranked in descending order as follows: continuity of learning, building a leadership team, ethical behavior, building long-term goals, human resource development, creativity and talent and social responsibility. Further, the results indicated that gender, educational qualification and years of experience had no impact on the degree of sustainable leadership. According to the results of the study, many recommendations were presented, most notably increasing the culture of continuous learning among principals, promoting the idea of building a strong work team, and adopting long-term goals.

Keywords: Sustainable leadership, School Principals, Public School Teachers, Al-Quwaismeh District.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية تحديات معرفية واجتماعية واقتصادية ورقمية تجعلها في حاجة دائمة للنمو والتطور، ولمواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة هذه التحديات بادرت الأمم المتحدة الممثلة في منظمة اليونسكو إلى تفعيل التعليم والإدارة التربوية بصورة أفضل من خلال التنمية المستدامة.

إن التنمية المستدامة تعمل على ديمومة المؤسسات والمجتمعات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية، وكذلك تضمن من خلالها التحسين والتطوير المستمر لجميع المناحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والقيادة التي تساهم في إنجاز ذلك هي قيادة ذات رؤية واضحة، فهذه العوامل ساهمت في ظهور ما يسمى القيادة المستدامة، كما أكد ذلك كلٌّ من هالينجر وسوريانكيتاكو

وسماسكيني وزوبركيني (Hallinger& Simaskiene&Zuperkiene,2014)

(2018،Suuriyankietkaewk).

تشكل القيادة المستدامة نمطاً قيادياً يتغلب على التحديات الادارية التي تواجهها القيادة التقليدية، والتي أظهرت مجموعة من نقاط الضعف في مواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المدرسة مع مرور الوقت، إذ إنّ القيادة المستدامة تبتعد عن القيادة التقليدية تجاه المؤسسات والمتمثلة بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية فقط (سفر،2020؛ هلال ومحمد،2021). تعد القيادة المستدامة ضرورة ملحة بتركيزها على النمو الأكاديمي للطلبة، والنمو المهني للمعلمين، وتؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي للمدرسة من خلال إشراك جميع أطراف المجتمع المدرسي بالقيادة، وهذا ما توصل إليه كل من كوك ويو وي (Cook,2014؛ Yue&Ye,2021) في دراستهما.

القيادة المستدامة تسعى دوماً لإظهار أهمية تشارك جميع الأطراف لتحقيق الأهداف المرسومة تجاه الأجيال القادمة، وهي نمط قيادي يتيح المجال لمزيد من الابتكار والتخطيط الإستراتيجي الطويل الأمد، بالإضافة للتحسين المستمر، وبذلك تنشئ ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى، كما أنها تستخدم مفهوم الاستدامة كقوة دافعة تجاه الابتكارات والعمليات الإبداعية في العمل والتكيف مع المتغيرات الطارئة وهذا ما أشار إليه بندل وليتل والزواهره وخصاونة والجرادات (Bendel&little,2015؛ Khasawneh&Al-Jaradat,Al-Zawahreh,2018).

إنّ تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية يطور الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة وهذا ما أكده كلٌّ من (خضير،2021؛ Awan&Khen,2021) بأنها تساهم في رفع المستوى التعليمي للطلبة، وتساهم في التطوير المهني للمعلمين، وتحافظ على الثقافة المدرسية، والروح المعنوية العالية في المؤسسة، كما أنها تهتم بدعم العاملين على المستوى الفردي والجماعي، وتبقى على إطلاع دائم على الخبرات العالمية ونقلها على المستوى الداخلي للمؤسسة. واتفق كلٌّ من الحدراوي وآخرون و ليم و تو (الحدراوي وآخرون،2018؛ Lim&Toe،2018) على أن القيادة المستدامة تُعدّ بمثابة مسؤولية مشتركة للحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة، وتعمل على تطوير مهارات القائد والمعلمين، وتبتعد عن الممارسات السلبية التي قد تضرّ بالمدرسة والبيئة المحيطة.

تهتم القيادة المستدامة باستدامة التعلم كركيزة أساسية في المؤسسة وهدف طويل الأمد، واستدامة التعلم تعد ظاهرة اجتماعية ذات قيمة، وهي نموذج تحويلي يغذي التعلم على الدوام، ويدمج المنظورات السلوكية والمعرفية التي تسمح بالتكيف مع النظام الاجتماعي والتمتع بالمرونة لمواجهة تهديدات المستقبل المليئة بالغموض والمفاجآت، واستدامة التعلم تعالج مشكلة التعليم الرئيسية وهي افتقاره

المقدرة على تلبية المتطلبات الجديدة والمتسارعة، وأشار لذلك كلٌّ من صويعي والفاخوري و سيمين (صويعي والفاخوري، 2021؛ Semin, 2019).

واستنتج كل من نارتجن وديتلشي (Nartgun&Dilekchi، 2020) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة عالية بين القيادة المستدامة وفاعلية المدرسة. وهذا مما يحافظ على استمرارية المدرسة كمؤسسة اجتماعية مؤثرة في تطوير المجتمع كما أشار لذلك لامبرت (Lambert، 2020). كما أوضح ليبي (Lee، 2017) أن مفهوم القيادة المستدامة لا زال يكتسب شعبيته بين الباحثين، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لإلقاء الضوء على القيادة المستدامة في مدارس لواء القويسمة.

مشكلة الدراسة وأهدافها

ترى الخضير (2021) بأن المؤسسات التعليمية العربية ما زالت بحاجة إلى رفع مستوى مخرجاتها التعليمية عن طريق تبني وتطوير قياداتها التعليمية من منظور الاستدامة. وعلى الرغم من محاولات التحسين من قبل الإدارات التربوية إلا أنه ما زال هناك مشكلات تواجه الإدارة المدرسية في الأردن مثل الافتقار لوجود خطط استراتيجية تربوية وزيادة التحصيل العلمي والاكاديمي للطلبة وتوطيد وتفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور ورفع الكفاءات المهنية للمعلمين (هواش وخميس، 2021؛ علا، 2021). كما توصل لامبارت (Lambert، 2020) إلى أن القيادة المستدامة تزيد وتطور من المقدرات التنظيمية للمؤسسات التربوية، لكنها بحاجة لمزيد من الدراسات التي تعنى بالقيادة المستدامة. وقد أوصت عوض الله وآخرون (2019) بتمكين نمط القيادة المستدامة في المدارس من خلال إرساء ثقافة الاستدامة التعليمية في المدرسة، بالإضافة إلى عمل حلقات دراسية بشكل مستمر داعمة لتمكين ثقافة القيادة المستدامة.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم لاحظ أن استمرارية القيادة في المدارس قد تكون مرتبطة بممارسة القيادة المستدامة التي تعمل على تحفيز المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي على استمرارية التعلم، وأنّ درجة ممارسة القيادة المستدامة تختلف من مدرسة إلى أخرى؛ لذلك تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة. من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بالعاصمة عمان؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بمحافظة العاصمة تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تكشف درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين، وتظهر أهمية الدراسة من خلال:

فالدراسة تتناول مفهوماً يتحقق باستمرار القيادة كما أشارت لذلك (سفر، 2021). وبأنها نتاج ما يتظافر العالم من أجل تحقيقه، وهو التنمية المستدامة والتي هي هدف عالمي كما أوضحت ذلك (الخصير، 2021)، كما تتناول الدراسة نمطاً قيادياً حديثاً يسعى الباحثون لإبرازه ودراسته (Lee، 2017؛ هلال ومحمد، 2021). لذا فإن الحاجة العلمية ما زالت مستمرة للكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية والتعليم في القطاع الحكومي في لواء القويسمة.

وتتضح أهمية الدراسة الحالية في تناولها لفئة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة؛ لما لهذه الفئة من بالغ الأهمية في قيادة تطوير ونجاح العملية التربوية والتعليمية، وقد تثرى المكتبة العربية، وربما تلفت نظر الباحثين والمهتمين لدراسة هذه المواضيع من جوانب مختلفة، وذلك بهدف الوصول إلى دراسات أشمل قد تسهم في دعم الأدب النظري بشكل عام؛ وبالتالي يمكن أن توفر مباحث علمية يمكن أن تثرى المكتبة العربية الأردنية في هذا المجال. وتساعد على اعداد ورش توعوية وتدريبية على مجالات القيادة المستدامة التي حققت درجات ممارسة أقل ويمكن أن تفيد صناع القرار والمسؤولين والعاملين في المؤسسات التربوية وغيرها حول موضوع القيادة المستدامة.

مصطلحات الدراسة

القيادة المستدامة : القيادة التي تركز في إدارتها للمؤسسات على استدامة مواردها المادية والبشرية والمعرفية والمجتمعية والاقتصادية، من خلال اعتمادها لرؤى تدعم الاستدامة وتحت على التعلم والاندماج مع البيئة" (الحيلة والعرقاوي، 2019 :55).

وتعرف إجرائياً: أنها درجة متوسطات استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لذلك في الأبعاد الآتية: استدامة التعلم، وبناء أهداف طويلة الأمد، وبناء فريق عمل قيادي، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع والموهبة، وتنمية الموارد البشرية، والسلوك الأخلاقي.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل

مديري المدارس.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء القويسمة.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

2022/2021.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل والإطار النظري، والذي يشتمل على موضوع القيادة المستدامة، ومفهوم القيادة المستدامة، وأهميتها، وممارساتها، وسمات القائد المستدام، ووظائفها، وخصائصها، ومستوياتها، وعناصرها، ومتطلباتها، وتحدياتها، وأبعادها. وكما يستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، موثقة من الأحدث إلى الأقدم، ثم عرض التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

القيادة التربوية هي القيادة التي تهتم في التأثير في سلوك الآخرين وهي القيادة التي تدير الموارد البشرية في العملية التربوية وتنسقها وتوجهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل اجتماعي ومهني يسعى لبناء فريق عمل جماعي ومتماسك، ويحقق التعاون، ويرفع من مستوى الأداء (العنزي، 2021؛ اشتوي، 2017).

القيادة المستدامة

عرّفها Filho&others (2020): بأنها القيادة القائمة على التغيير ومراعاة احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية وتشجيع المعلمين الماهرين، وأن يتجه نظام المؤسسة التربوية بأكمله نحو تعليم الطلاب الذين سيكونون قادرين على قيادة أنواع مختلفة من المنظمات بطريقة مسؤولة نحو أنماط مجتمعية مستدامة. بينما عرفها الحداوي والجنابي والميالي (2018): "منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وترويج مستدام طويل الأمد." (ص.186).

وهي القيادة القادرة على الحفاظ على القيم التنظيمية بطريقة فعالة وبكفاءة وتركز على تعاقب القيادة بين العاملين من أجل تحقيق التماسك التنظيمي كما وضح نارتجن وليمون وديلنتشي (Nartgun,Limon&Dilekci,2020). وأشارت يونس(2017) بأن القيادة المستدامة هي القيادة التي تعزز الأداء المؤسسي، وتعمق عملية التعلم وتحسين الممارسات التعليمية من خلال توجيه العاملين في المدرسة نحو الأخلاق والقيم وتستفيد من الموارد البشرية والمادية المتاحة دون استنزافها، كما تمكن العاملين لتقديم أفضل أداء في الحاضر والمستقبل. وتوصلت الخضير(2021) إلى أن القيادة المستدامة هي "القيادة القادرة على تلبية احتياجات الحاضر، من خلال زيادة مستوى الفاعلية والنتائج، وزيادة الاستقرار الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، وبيئة العمل، وهي القيادة التي تعمل على تمكين المتعلمين من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية وتحقيق مجتمع يسوده العدل على كافة الأصعدة، مع احترام التنوع الثقافي، وتحقيق الهدف الشامل للتعليم المستدام في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً."(ص.108)

أهمية القيادة المستدامة

أظهرت دراستا (Cayak, 2021؛ عوض الله، 2019) أهمية القيادة المستدامة من خلال السماح بمشاركة جميع العاملين في المدرسة في المساهمة لوضع رؤية المدرسة ورسالتها، والمحافظة على ثقافة المدرسة الإيجابية والروح المعنوية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتعد مركز في النمو الأكاديمي للطلبة والمهني للعاملين في المدرسة، وتمنح المجتمع المدرسي مسؤولية حقيقية في إنجاز الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد، كما تدعم تجريب الأفكار الإبداعية واستدامة التطوير التنظيمي للمؤسسة ومستوياتها الإدارية وتدعم التعلم من أجل الحياة وتحرص أيضا على تعزيز المقدرات

القيادية لدى أعضاء المجتمع المدرسي من أجل استدامة القيادة وذلك من خلال اشراك العاملين في مهام قيادية وتحفيزهم على إبداء آرائهم ودعمهم في حل المشكلات. وأشارت سفر (2021) بأن القيادة المستدامة نهج إداري متكامل يسعى إلى تحسين مستمر لأداء المؤسسة الداخلي ويتم من خلال العمل على استثمار الموارد المتوفرة والعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية ومواكبة التغيرات الخارجية وتعزيز مسؤولية المؤسسات التعليمية في المجتمع.

ممارسات القيادة المستدامة

أشار كل من يو وفينج و يي (Yue,Feng&Ye,2021) في دراستهم إلى أن القيادة المستدامة تظهر في ست ممارسات وهي:

أولاً: غاية الوصول إلى رؤية طويلة الأمد: أهمية تبني القادة التربويين منظوراً طويلاً للأمد والاهتمام بشكل متساوٍ بين تحقيق الأهداف القصيرة الأمد والطويلة وعدم الانشغال في تحقيق الأهداف القصيرة على حساب الطويلة.

ثانياً: تنمية العاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أولويات لمهارات معينة تضعها المؤسسة في منهاج تدريب خاص يدعم التطوير المستمر للعاملين، وهذه المهارات متاحة للجميع وليست حكراً للمدير أو قادة المؤسسة.

ثالثاً: ثقافة مؤسسية قوية: تعمل القيادة المستدامة على بناء ثقافة قوية للقيم المشتركة وتوجه الموظفين حول كيفية التصرف وتعزيز الأداء المؤسسي بما يتماشى مع التوقعات المرسومة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

رابعاً: الابتكار: يعد الابتكار أحد الموارد الأساسية للإجراءات العلمية والعملية في المؤسسة التربوية، كما تتيح هذه الممارسة المرنة في التكيف مع المتغيرات واتخاذ القرارات.

خامساً: الالتزام البيئي والاجتماعي: الالتزام البيئي والاجتماعي هو القاعدة الشعبية للمؤسسة. حيث تشجع القيادة المستدامة على الالتزام بالقضايا الاجتماعية والبيئية لأن قادتها يتبعون الإجراءات الصحيحة ويحثون على السلوك الأخلاقي مع الآخرين.

سادساً: السلوك الأخلاقي: تساهم الأخلاق في استدامة المدارس بطرق متنوعة وبشكل متزايد، فهو وسيلة لتعزيز سمعة المدرسة واستمراريتها، كما أنّ العمل بشفافية يساعد في المحافظة على جميع أطراف المؤسسة التربوية من معلمين وطلبة وعاملين وإدارة.

سمات القائد المستدام

القائد المستدام هو المسؤول عن إحداث التغييرات داخل المدرسة لكي تصبح مدرسة مستدامة، وعليه يتوفر في القائد المستدام مجموعة السمات تساعده في إحداث التغييرات المطلوبة ومن هذه السمات ما يلي:

أولاً: ذو خلق

أشار كل من (Yue&others,2021؛الصريع،2020) أن القائد المستدام يراعي المصلحة العامة للمؤسسة ومصالح العاملين ، وهو قائد تقوده أخلاقه في جميع السلوكيات والتصرفات والقرارات التي يتخذها، وتعد الأخلاق عند القائد المستدام ميزة لازمه للنهوض بعمليات التعلم ورفع كفاءة المتعلم، حينها يساهم القائد في تحقيق أهداف التعلم بوجه الخصوص وأهداف المؤسسة بشكل عام، وميزة القيادة المستدامة في مراعاة احتياجات الأفراد بالمؤسسة مع القيم الأخلاقية تعمق استدامة الأداء المهني للمنظمة وبالتالي استدامة المؤسسة ككل.

وتتبع أفعال القائد المستدام من شعوره العميق بالالتزامه بالأخلاق الحميدة، وأن الأخلاق هي المفتاح للعمل القيادي من خلال الموائمة بين الإجراءات الإدارية والقيم الأخلاقية، وينعكس ذلك على

الرضا الوظيفي للعاملين.(Cayak,2021؛Diamond&Bauman،Burns،2015)

ثانياً: المقدرة على الاتصال والتواصل

من العوامل المؤثرة بالشكل الإيجابي على أداء المعلمين في المؤسسة التربوية هي مقدرة القائد على الاتصال والتواصل مع المعلمين (Sapta&Sujana,Suarini,2020). تعتمد القيادة المستدامة على التواصل الفعال كنهج من أجل متابعة المستجدات وإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة ويكون ذلك من خلال عقد اجتماعات بشكل منتظم ومناسب للجميع وتسود تلك الاجتماعات الحرية في التعبير عن المشاعر والأفكار وعدم احتكار الحديث لطرف معين على حساب الآخر (Mikalauskiene& Ciegis,Streimikene,2019).

ثالثاً: الذكاء العاطفي

القائد المستدام ودود ومتفهم يمتاز بعلاقة جيدة مع جميع العاملين والطلبة في المدرسة ويساعده بذلك على مقدرته في فهم شعور الآخرين والاحساس بهم، ولتحقيق كل ذلك يرى القائد المستدام بأن عليه الحركة والتنقل بين جميع أرجاء المدرسة والتواصل معها بكافة الاتجاهات بعيداً عن مكتبه، فهذا يساعد على التعرف على طاقم العمل لديه، ويشارك الجميع بكل صغيرة وكبيرة تحدث من خلال الاستماع أو المشاهدة ولا يحدّ أن تكون علاقته رسمية بحتة مع العاملين (الصريع،2020).

رابعاً: مشجع وملهم

استخدام أساليب إلهامية وتشجيعية من قبل القادة تساعد في تقليص المتاعب من خلال تعزيز الأفكار الإبداعية التي تسلط الضوء على التعامل مع مواقف محددة بأفضل الطرق، والتشجيع من قبل القادة للعاملين يساهم في نشر ثقافة إيجابية في المؤسسة وتشعر الجميع بأهميتهم (Mitchell& Boyle,2019). والقائد المستدام يشجع ويلهم جميع العاملين ويساهم بنشر ثقافة التفاؤل، ويعزز

مفاهيم تحمل المسؤولية والقيام بالأدوار المطلوبة على أكمل وجه من خلال تحفيز العاملين، كما لديه المقدرة على الموازنة بين المثالية والواقعية (الصريع، 2020).

خامساً: الذكاء العقلائي

يستخدم القائد المستدام مزيجاً من التحليل العقلائي والحدس الشخصي من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والتعامل مع التحديات مشاركا بذلك العاملين، كما يتمتع القائد المستدام بالمقدرة على البحث عن المعارف الجديدة ولديه حب الاستطلاع ويناقش الآراء المختلفة. ويركز على الأهداف بعيدة الأمد من خلال حرصه على استقبال التغذية الراجعة ومقدرته الكبيرة على معاشرة الواقع وتطويره ويمتلك المقدرة على مواجهة المخاطر، وهو صاحب تفكير منهجي منظم يتيح له النظر بصورة أوسع إلى عمل المؤسسة مما يسهل عليه ترجمة رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع ملموس (الطبلاوي، 2019).

وظائف القيادة المستدامة

اتفق كلٌّ من (اشتوي، 2017؛ كريري، 2019) للقيادة المستدامة مجموعة من الجوانب التي تُعنى بوظائفها، وقد تناول تلك الوظائف مجموعة من المختصين والباحثين التربويين، وتتميز هذه الوظائف في إمكانية تطبيقها على عدة مستويات مثل المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية ومنها: استثمار الموارد ودعم العاملين والتطوير المهني لكي يكون هناك عمل مؤسسي قوي يدعم مجتمع التعلم فيصبح أفضل، وإعداد قيادات مدرسية مدربة ومؤهلة لدعم تنمية القيادة المستقبلية، وإنشاء قاعدة بيانات مدرسية مرتبطة بقاعدة بيانات محلية من أجل إدارة المعلومات والبيانات ، وتأهيل المدارس بحيث تمكينها على امتلاك خطط في تدوير القيادة، وإعداد مؤشرات واضحة ومتعددة للمساءلة من أجل تحقيق الشفافية الإدارية، والحث على المشاركة والمبادرة في الورشات التعليمية من أجل اكتساب

الخبرات وتبادلها وفتح آفاق جديدة للتميز، ومراجعة السياسات السابقة والحالية لمعرفة مدى مواكبتها مع المتغيرات التربوية، وتحمل المسؤولية خلال العمل، وعقد حوارات بناءة تساهم في تسهيل المهام الإدارية للمؤسسة ولتجاوز الصعوبات واستثمار التحديات، وتوسيع الشعور بالوعي التعليمي والإداري.

خصائص القيادة المستدامة

تمتاز القيادة المستدامة بمجموعة من الخصائص مثل الابتكار، ووضع خطط استراتيجية على المدى البعيد والتحسين المستمر، وفكرة الاستدامة تعد قوة دافعة للإبداع والأساليب المتميزة التي تسعى لتقديم أفضل أداء ممكن للمدرسة، كما تعمل بطريقة استباقية وفحص مستمر للمتغيرات التي قد تحدث من البيئة الخارجية وهذا يتطلب بناء علاقات مستدامة مع جميع الأطراف في داخل المدرسة وخارجها. (2018،Khaswneh&All-Jardat،Al-Zawaherh).

وأشار كريري(2019) أن القيادة المستدامة تتعرف على المتغيرات المحيطة والمؤثرة من خلال الانفتاح على المجتمع ومختلف المنظمات، وكما أنّ للقيادة المستدامة تأثيراً واضحاً على المدرسة من ناحية تحسينها لامتلاكها مجموعة من الخصائص منها: رؤية قوية متجذرة، حساسية عالية تجاه التوقعات المستقبلية، وضوح الأهداف، الدافعية والتصميم، التركيز المستدام على التدريس والتعلم.

وأكدت الطبلاوي(2019) إلى أن القيادة المستدامة ليست مفهوماً نظرياً، بل هي قيادة مطلوبة ومهمة لكافة المنظمات والمؤسسات لتحقيق الاستدامة المطلوبة، والشمولية التي تمتاز بها القيادة المستدامة تجعل القائد المستدام يرى بأن يخدم بلده وليس فقط المؤسسة التي يقودها، وذكرت الطبلاوي(2019) أن كلاً من (Simanskiene&Zuperkiene,2014) حددا مجموعة لأهم الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن غيرها من الأنماط القيادية الغير مستدامة كما في الجدول

الآتي:

جدول رقم (1-2)

خصائص القيادة المستدامة

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
رؤية الأعمال	الرؤية واضحة ومبنية على فكرة الاستدامة.	الرؤية فيما يخص الاستدامة غير واضحة.
الأهداف	مراعاة تحقيق الأهداف القصيرة والتي تساهم في تحقيق البعيدة.	التوجه نحو إحداث تقدم سريع آني.
المسؤولية	القائد مسؤول عن التنمية الشاملة للمستدامة للمؤسسة ومسؤول عن العاملين.	القائد مسؤول عن أعماله بشكل كامل وجزئياً عن أعمال العاملين.
الثقافة التنظيمية	ثقافة موجهة نحو التنمية المستدامة.	ثقافة ضعيفة مجزئة.
تماسك الجماعة	جهود مشتركة قائمة على التعاون والمساعدة المتبادلة.	جهود فردية.
الرقابة	درجة عالية من الثقة في المرؤوسين ومستويات كبيرة من حسن النية المتبادلة.	الرقابة الصارمة أمر ضروري في مجال العمل.
التعاون المشترك	ضروري ويتم بصورة منتظمة ومنظمة.	مرغوب فيه لكن ليس ضروري
الإبداع والابتكار	قوي، منظم، استراتيجي، واضح على جميع المستويات، يتم بصورة طبيعية ومنظمة، وتخصص له الأموال اللازمة.	مقيد، يعتمد على مدى وجود أموال وموارد اللازمة.

مستويات القيادة المستدامة

ذكرت كلٌّ من (Simanskiene&Zuperkiene,2014) أن هناك أربعة مستويات تمر بها

القيادة المستدامة لكي تتحقق المدرسة وهي:

أولاً: مستوى الفرد: فتبدأ القيادة المستدامة من القائد الذي يرى نفسه القوية والطريقة الأمثل لإقناع

غيره بأهمية القيادة المستدامة، ويحدث ذلك من خلال تحليله لمهاراته ومواصفاته الذاتية، والسعي

على امتلاك وتطوير قدراته في التعلم المستمر وإظهاره لصفتي الإبداع والابتكار أمام العاملين.

ثانياً: مستوى الفريق: وذلك من خلال بناء فريق عمل مؤهل ذي علاقة مستدامة بين أفرادها وينظر

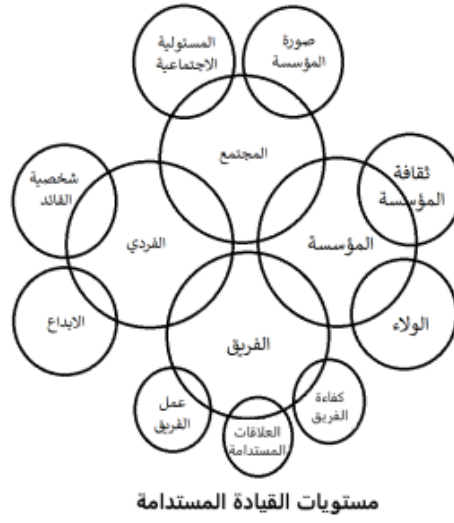
إليه كأساس لعملية الاستدامة.

ثالثاً: مستوى المؤسسة: وذلك من خلال إرساء ثقافة مؤسسية تعزز وتدعم مفهوم الاستدامة الذي

ينعكس على الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين.

رابعاً: مستوى المجتمع: فالقيادة المستدامة لا تلبي طموح واحتياجات العاملين فقط، بل تتجه نحو

المجتمع من خلال إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية التي تتخطى حدود المؤسسة التربوية.



الشكل (1) مستويات القيادة المستدام

(Simanskiene&Zuperkiene,2014)

عناصر القيادة المستدامة

تتميز القيادة المستدامة بمجموعة من العناصر والتي تم ذكرها من خلال مراجعة الإطار النظري المتعلق بها وتتمثل بخمسة عناصر وهي:

أولاً: التنوع

تتميز القيادة المستدامة بالتكيف السريع مع المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية، ويساهم في ذلك الإبداع والابتكار في حل المشكلات ومواجهة التحديات، وتتم عملية تعزيز الإبداع والابتكار من خلال توفر خلفيات متنوعة من العاملين، والقيادة المستدامة تعترف بقيمة وجود قوة عاملة متنوعة لأنها تمكنهم من التعلم من ممارسات الآخرين المتنوعة، كما أن توحيد ممارسات العمل يعد عدو

الاستدامة(Lee,2017).

ثانياً: العدالة التنظيمية

البيئة التنظيمية في ظل القيادة المستدامة جاذبة للكفاءات والمقدرات المتميزة، والسبب ذلك هو حرصها على نشر العدالة التنظيمية بالمدرسة ومراعاة احتياجات المجتمع المدرسي، وتنجح في ذلك بسبب النظرة الشاملة لترسيخ العدالة بين الجميع وينعكس ذلك على الأداء المتميز من قبل العاملين (عوض الله، 2019)

ثالثاً: تطوير الموظفين

إن القيادة المستدامة لا تحبذ الدوران الوظيفي، فهي تدعم استقرار العاملين وثباتهم في المؤسسة وترى العاملين بأنهم جزء مهم وأصيل في تحقيق استدامة القيادة، فلذلك من مسؤوليات القيادة المستدامة تطوير العاملين من أجل أن يصبحوا قادة في المستقبل (Lee, 2017).

رابعاً: التقدم والتوجه

يترسخ عمل القيادة المستدامة على تحقيق أهداف طويلة الأمد والتي تترجم لأهداف القصيرة الأمد، فلذلك القيادة المستدامة لا تضع كامل اهتمامها بتحقيق النتائج الحالية فقط، بل بكيفية استثمارها لإحراز التقدم المطلوب (سفر، 2021؛ Lee, 2017).

خامساً: الموازنة بين العمل والحياة

اكتسب التعليم أهميته لدوره المهم في حياة الناس اجتماعياً واخلاقياً واقتصادياً بشكل خاص والتطور الحضاري بشكل عام، ويعد المعلم من الركائز الأساسية في إنجاح عملية التعليم، فيتربط عليه ضغوط مهنية كبيرة تؤثر على شخصه وعلى أدائه الوظيفي (الحמיד، 2019).

ولذلك فإن القيادة المستدامة تعترف بأن العاملين هم أحد الموارد التي إذا أسيء التعامل معها أو الأفرط في استخدامها قد تتعرض للاستهلاك ولا تقدم الأداء المطلوب، وعليه فالقيادة المستدامة تولي اهتماماً وثيقاً بقضية التوازن بين العمل والحياة لنفادي الاحتراق الوظيفي أو الدوران وذلك من خلال تزويد العاملين بالوقت الكافي للراحة أو التفرغ لأموهم الحياتية الأخرى، وتدعم التوازن بين العمل والحياة مثل العمل عن بعد، والمرونة في أوقات الدوام، وتستثمر القيادة المستدامة هذا التوازن أيضاً في جذب الموهبين والمبدعين للانضمام إلى مؤسساتها (Lee,2017).

متطلبات القيادة المستدامة

اتفق كلٌّ من (سفر، 2021؛ كيري، 2019؛ اشتوي، 2017) أنه من أجل تطبيق القيادة المستدامة من المهم لا بد من توفير مجموعة متطلبات وأبرزها: خطط استراتيجية مبنية على التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتواصل المفتوح ما بين جميع أطراف العملية التربوية مثل المدرسة والمجتمع وصانعي القرار، والشفافية الإدارية، وتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص ومواجهة التحديات، والسعي على تحقيق الأهداف طويلة المدى، وعدم اعتماد رؤية القائد الفردية فقط بل تنمية الدور القيادي في المدرسة، والتحفيز على الإبداع، ودعم الوسائل والممارسات التي تسعى لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وتحديد الأولويات، وتنمية مهارات القيادة المستدامة بين العاملين.

تحديات القيادة المستدامة

توصل كلٌّ من (MCMillan&D'Anzio-Gareen,2017) بأن القيادة المستدامة تتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية للمؤسسات التربوية، كما أنها تحتاج لإدارة منفتحة وصبورة من أجل تطبيقها وخصوصاً أنها تعتمد نهج طويل الأمد يستغرق وقتاً لتنفيذه، ولذلك تواجه مجموعة من

التحديات.

واتفق كلُّ من (Yue&others,2021؛ كيري، 2019) على أن القيادة المستدامة تواجه مجموعة

من التحديات أبرزها:

أولاً: إشراك الأشخاص ذات العلاقة: من التحديات التي تواجه القيادة المستدامة أنها تتطلب الاهتمام بمصالح جميع الأطراف التربوية وهم المدرسة والمجتمع المحلي وصانعي القرار والسعي لتحقيقها، وهذا يتطلب تعاون وتنسيق مستمرين مع تلك الأطراف لإجراء حوار مستمر مع الجميع وكسر العزلة مع البيئة الداخلية والخارجية، وزيادة المشاركة على المستوى الفردي والجماعي.

ثانياً: نشر ثقافة الاستدامة: نشر ثقافة الاستدامة من مسؤوليات القائد المستدام خصوصاً في مواجهة من يقاوم التغيير، بالإضافة إلى تنفيذه اللوائح والقوانين بأسلوب مستدام، وعليه فإن القائد مطالب بمراجعة دورية لرسالة ورؤية المؤسسة التربوية، ومن أبرز التحديات أيضاً في هذا المجال هي تعدد مفاهيم القيادة المستدامة.

ثالثاً: التفكير الشمولي: في هذا العصر الفوضوي المزدحم بالتغيرات المتسارعة، تبرز الحاجة إلى طرق إستراتيجية للنمو الطبيعي والإبداع من أجل الاستدامة لمواجهة التحديات وتحسين الأداء وتشجيع الجميع للالتفاف حول الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

رابعاً: التعلم التنظيمي: يشمل التعلم التنظيمي ثلاث ركائز وهي: **أولاً:** إدارة المواهب، التي تجمع بين التنمية المستدامة والموارد البشرية لاختيار العاملين المناسبين، **ثانياً:** التدريب والتطوير، حيث يجب دمج فكرة الاستدامة في برامج التدريب والتطوير، **ثالثاً:** تطوير القيادة وذلك من خلال تنمية القدرات القيادية المستدامة على جميع المستويات.

خامساً: القياس وإعداد التقارير: يحتاج القادة المستدامون إلى نشر ثقافة إبداعية ومبتكرة لاكتشاف الإستراتيجيات المناسبة لتنفيذ الاستدامة، ثم اختيار نظام مناسب للقياس وإعداد التقارير والتي تركز على ما يهم داخل الثقافة التنظيمية المستدامة.

أبعاد القيادة المستدامة

حددا كلاً من (Hagreaves & Fink, 2004) حددا سبعة أبعاد للقيادة المستدامة جاءت كما

يلي:

أولاً: استدامة التعلم

ذكر كل من الصويجي والفاخوري (2021) أن مركزية قرارات القائد المستدام تتمحور حول استدامة التعلم العميق. الذي يتمثل بالتعلم مدى الحياة والذي لا ينتهي بحصول المتعلم أو الطالب على الشهادات، فهو منظومة مستمرة ترافق المتعلم في حياته المهنية والاجتماعية والثقافية، أي إعداد شامل يمتد مدى مراحل الحياة، كما أشار لذلك كل من (نبار ودباب، 2018). وقد توصل اشتوي (2017) في دراسته إلى أن أحد أهم الأسباب التي تساعد في استدامة التعلم هي فهم المدير لرؤية المدرسة ورسالتها، الأمر الذي سينعكس على أداء المعلمين لتحقيق أهدافهم طويلة الأمد.

وأشار كل من يو وآخرون (Yue & others, 2021)؛ يونس (2017) أن التعلم المستدام يتطلب اندماج الطلبة عقلياً واجتماعياً وعاطفياً، وليس فقط نجاح الطلبة في الاختبارات، وهذه إحدى أهم مسؤوليات القائد المستدام، وكذلك يعمل على تحسينات دائمة للتعلم وتكون قابلة للقياس. ومن ركائز القيادة المستدامة هي استمرارية تطوير التعليمي الذي يتم الوصول إليه من خلال مواكبة التغيرات العالمية في مجال التعليم لتحقيق الاندماج بين الطلبة والتعلم من النواحي الفكرية والاجتماعية والعاطفية.

ثانياً: بناء أهداف طويلة الأمد

أوضحت عوض الله (2019) بأن المدارس التي تقودها القيادات المستدامة توازن بين الأهداف طويلة الأمد والقصيرة وتسعى لذلك من خلال اهتمامها في التفكير والتخطيط الاستراتيجي وعمليات النمو وتطوير الموظفين والمحافظة عليهم وبناء تلك الأهداف يعد محركاً للتنمية المؤسسية. وأشارت سفر (2021) إلى أن بناء الأهداف طويلة الأمد يعد محوراً أساسياً في تطوير المؤسسات التربوية، فيتحقق من خلال ذلك مفهوم القيادة المستدامة التي تركز بشكل كبير نحو المستقبل فيساهم ذلك في مواكبة التطورات المستمرة في التنمية المستدامة، كما يساهم هذا البعد في تحقيق استدامة التعلم كونه هدف طويل الأمد. وأضاف لامبارت (Lambert, 2020) بأن اشتراك المعلمين في بناء الأهداف طويلة الأمد يساهم بشكل كبير في إنجازها.

وترى الطبلاوي (2019) بأن النظرة المستقبلية لتحسين الأداء يعتبر جوهر القيادة المستدامة والتي تعد هدفاً طويل الأمد وأساسياً. واستنتجت العردان (2020) ما يميز القيادة المستدامة هو تبنيتها لتطبيق توجهات معاصرة في القيادة والإدارة التربوية التي تولي اهتماماً بوضع الأهداف الطويلة الأمد.

ثالثاً: بناء فريق عمل قيادي:

أشارت كل من الصويعي والفاخوري (2021)؛ اشتوي (2017) إلى أن من الصعوبات التي تواجه الأنماط القيادية الأخرى هي ان التحسينات المستمرة تتعثر عند تغيير القادة. ولذلك القيادة المستدامة تهتم بشكل كبير في تعاقب القيادة وبناء فرق قيادية تعمل على استدامة التحسينات عبر السنوات، ويعد من مسؤوليات القائد المستدام توزيع القيادة بشكل صحيح مما يوفر بيئة عمل مناسبة يشعر بها الجميع بأنهم على قلب واحد، يمكنهم من التغيير الإيجابي يضمن تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.

وهذا ما توصل له كاياك (Cayak,2021) بأن من مميزات بناء فريق عمل قيادي هو الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا ما تحققه القيادة المستدامة بمستوى عال من المناخ الإيجابي للعمل كما تولد الفخر والاعتزاز بمهنة التعليم لدى المعلمين .

واتفق كلُّ من اشتوي(2017)؛ لامبارت(Lambert,2020) على أن القيادة المستدامة تعمل على تطوير فرص التدريب المهني للمعلمين من أجل تطوير مقدراتهم، ومن مهام القائد المستدام تحضير فريق عمله من أجل أن يصبحوا قادة المستقبل.

وأظهر كريري(2019) في دراسته أن أحد العوامل التي تساهم في بناء فريق عمل قيادي هو تدريب المعلمين على تنمية مقدراتهم على الإبداع والمقدرة على تحفيز الجميع في المشاركة في صنع القرار كما يمكن للقيادة المستدامين بناء الثقة في القادة المستقبلين من خلال مساعدتهم على تحقيق الأهداف والتوجيه على ذلك.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية

أكدت سفر(2021) بأن من متطلبات القيادة المستدامة هي المسؤولية المجتمعية ، وهذه المسؤولية تساعد على استمرار المؤسسات التربوية لمدى طويل كما تهدف الشراكة المجتمعية في المؤسسة التربوية إلى تماسك المجتمع وزيادة مقدرات أفرادها ومنحهم مهارات تزيد من دورهم المجتمعي. وأظهرت دراسة سيمين (Semin,2019) بأن المؤسسات التربوية قيادة ومعلمين تركز جهودها لتلبية الاحتياجات المجتمعية من خلال التعليم، وكذلك مشاركة المجتمع مشكلاته ومساعدته على حلها. ويعد من الأهداف الرئيسية للقيادة المستدامة تنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعياً وتقديم خدمات متنوعة لفئات المجتمع المختلفة والتصرف ضمن معتقدات المجتمع (كريري،2019)؛ سمانسكيوزوبريكانوبازولين (Zuperkiene&Pauzoliene،Simanskien,2016).

ولقد أشارت يونس (2017) إلى أن المسؤولية المجتمعية تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة في المجالات الاجتماعية والتربوية وتحفيز المعلمين وتشجيعهم للتفاعل مع المجتمع وإدماج ممارسات المسؤولية المجتمعية ضمن البرامج التعليمية والخطط الدراسية.

خامساً: الإبداع والموهبة

ذكرت عوض الله (2019) الإبداع والموهبة كإحدى العوامل المساعدة في المدارس المستدامة من حيث المحافظة على أداؤها والمرونة في التعامل مع المتغيرات المحيطة وتساهم أيضاً في مساعدتها إلى التوصل لحلول مبتكرة للمشكلات التي قد تواجه المدرسة مما يساهم في استدامة التعليم واستمراره في المستقبل. وأشار اكسو وكيم (Xu&Kim,2018) أن مواجهة تغيرات المستقبل والاستعداد له يتطلب موارد أكثر ندرة وأكثر قيمة مما يستوجب قوة بشرية قادرة على إيجاد أفكار إبداعية ذات مواهب فذة. وأكد على ذلك اشتوي (2017) حيث ذكر من ممارسات القيادة المستدامة امتلاكها رؤية منفتحة نحو المستقبل وتستثمر الفرص السانحة وتبلورها بشكل مبدع وتأخذ بالمبادرة لتحقيق الاستدامة، ويتأثر بذلك المعلمين بشكل مباشر وإيجابي في جعلهم معلمين مبدعين وأصحاب مواهب بسبب تعاملهم مع نمط قيادي موهوب ومبدع.

سادساً: تنمية الموارد البشرية

اتفق كلٌّ من فنك وهارجفينز (Hargveas&Fink,2004)؛ لامبارت (Lambert,2020) بأن الموارد البشرية هي عماد العمل الإداري المدرسي والتربوي ولا يمكن الاستغناء عنه بل السعي الدائم على تنميته وتحسينه مع مرور الوقت. وقد أشارت سفر (2021) إلى المهارات المطلوب توافرها لدى المعلمين وأهمها: حل المشكلات، والتفكير الناقد، والإبداع، وإدارة الذات، وهذه المهارات تحتاج إلى تدريب وتنمية من أجل صقلها في رأس المال البشري. وقد ذكرت عوض الله (2019) بأن القيادة

المستدامة تركز بشكل كبير على تطوير وتدريب المعلمين وأيضا تستثمر بالموارد البشرية وتسعى بشكل كبير على تنمية مهارات المعلمين بطرائق مختلفة، وما يميز القيادة المستدامة أن التدريب ليس حkra على فئة معينة بل هو شامل ومتكامل.

وأظهرت نتائج دراسة خوي(Khoi,2019) أن مهنة التعليم متسارعة النمو والتقدم في المستقبل وهي بحاجة إلى تدعيم المعلمين بالكفاءات المناسبة والمهارات المهنية المطلوبة التي تجعل المعلمين مواكبين للتطورات وذلك يساهم في استدامة التعلم للطلبة وتحقيق الاهداف الطويلة.

سابعاً: السلوك الأخلاقي

أشار كوك(Cook,2014) أن القيادة المستدامة تؤسس ثقافتها على أساس أخلاقي يوفر لها النجاح الذي يتظافر الجميع لتحقيقه وأن السلوك الأخلاقي يقدم مزيداً من المصدقية لتعاقب القيادة وكذلك اتسام المؤسسة بالنزاهة. وذكر يو وآخرون(Yue&others,2021) بأن السلوك الأخلاقي يعد وسيلة لتعزيز سمعة المدرسة والتشجيع للإقبال عليها وهو يظهر الشفافية التي تعمل بها المدرسة وتزيد من ثقة جميع الأطراف بعمل المدرسة ورسالتها ويساعد أيضاً على استدامة المدرسة من خلال الحفاظ على سمعتها وبأن القائد المستدام يمتلك مجموعة من السمات أبرزها العدل والخلق الحسن والقبول من الآخرين. وأظهرت دراسة الصريع(2020) أن هناك علاقة طردية موجبة بين القائد الذي يكون صاحب سلوك أخلاقي والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وذكرت عبد الحميد(2019) في دراستها بأنه إذا كانت الأهداف طويلة الأمد سمة ملاصقة للقيادة المستدامة وقائمة على التعاون وتظافر الجميع ويتحقق ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية واستثمارها للأفكار الإبداعية بالشكل الأفضل للحفاظ على استمرارية أداؤها والتكيف مع المتغيرات

الذي سينعكس على استدامة التعلم ويظهر المسؤولية الاجتماعية فلا بد من السلوك الأخلاقي الذي يضبط هذه الأبعاد لأنه يعد أمراً محورياً في المدرسة المستدامة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي تم الحصول عليها، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

أجرى كلٌّ من **تشاهدي وبور وسزبو (Chahyadi, Poor & Szabo, 2022)** دراسة هدفت للتحقق من آثار الإيجابية لأساليب القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (400) مستشار، وتوصلت الدراسة إلى تأثير إيجابي لأساليب القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أجرى **شايك (Chayak, 2021)** دراسة هدفت إلى فحص آثار سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين ورضاهم الوظيفي بناء على آراء المعلمين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأفراد عينة عددها 388 معلماً وتوصلت الدراسة إلى ارتباط عال بين آثار سلوكيات القيادة المستدامة والالتزام الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

أجرى كل من **نارتجن وديلتشي (Nartgun & Dilekchi, 2020)** دراسة هدفت للبحث عن العلاقة بين القيادة المستدامة والمدرسة الافتراضية واتبعت المنهج الارتباطي المسحي، لأفراد عينة عددها 411 معلماً وتوصلت الدراسة إلى أن درجات القيادة المستدامة لمديري المدارس كانت أعلى من المستوى المتوسط باستثناء الاستدامة الاجتماعية كما وجد أن هناك ارتباطات موجبة عالية المستوى بين القيادة المستدامة وفعالية المدرسة الافتراضية.

وقامت سفر(2020) بدراسة هدفت الى الكشف عن درجة أهمية الأبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية، واتبعت المنهج الوصفي المسحي لأفراد عينة عددها 99 قيادة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية حصلت على درجة أهمية "مرتفعة" والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة).

هدفت دراسة العردان (2019) إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة (315) عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة.

هدفت دراسة كيري(2018) إلى تعرف درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة (344) عضو هيئة تدريس، والاداة هي الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة في الجامعة الملك خالد عالية.

أجرى كلُّ من جدامان وبورافان وبمديي ويونونج وسوكمارت وسوكسب (2018)، دراسة (Sukkamart&Suksup،Yuenyong،Pimdeee،Buaraphan،Jedaman) هدفت لتحليل القيادة المستدامة لإدارة تعلم العلوم في القرن الحادي والعشرين في إطار التعليم، وتم استخدام المنهج الكمي - النوعي، تكونت العينة من (225) مديرا لمدارس ابتدائية وثانوية، وتوصلت النتائج إلى أن عناصر القيادة المستدامة مهمة في المؤسسات التعليمية.

قام كلُّ الزواهره وخصاونة والجرادات (Khasawneh and Al-Al-Zawahreh)

(Jardat,2018) بدراسة هدفت لقياس درجة ممارسة القيادة المستدامة في إحدى الجامعات الحكومية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة (170) من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مستوى عالٍ من ممارسات القيادة الاستدامة في الجامعة، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والرتبة والخبرة.

قام فاروق (Farooq,2018) بدراسة القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة التنظيمية

كمتبئين لأجندة التحول الجامعي نحو العولمة، وتم استخدام منهج كمي وصفي، لأفراد عينة عددها (820) موظفاً جامعياً وإدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات بحاجة إلى القيادة المستدامة لتوفير بيئة عمل محفزة، كما ان إدارة المواهب غير كافية في التحول الجامعي نحو العولمة فهي بحاجة إلى استدامة القيادة كخطة استراتيجية طويلة الأمد.

هدفت دراسة سيرسن وسومراك وجنبج (Srisaen, Somprach& Junpeng,2017)

إلى التحقق من العوامل والمؤشرات الرئيسية للقيادة المستدامة، متبوعة باختبار مدى ملاءمة مؤشرات القيادة المستدامة، وتم استخدام المنهج المسحي الكمي، وعدد أفراد العينة (500) مدير مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج أن القيادة المستدامة تتكون من سبع مكونات رئيسية و (89) مؤشراً والمكونات هي: امتلاك المعرفة المتعمقة والتنوع في حل المشكلات والأداء والعدالة والاحتفاظ بالموظفين الجيدين والحفاظ على البيئة وتوزيع القيادة.

هدفت دراسة يونس (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

في محافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (350) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة

القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة كبيرة، وأن العلاقة طردية درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.

هدفت دراسة **اشتوي(2017)** إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (122) نائب مدير ورئيس قسم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة كبيرة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بعمل جدول الفجوة (ملحق 7) للوقوف على موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وعقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية: هدف الدراسة، ومكان إجراء الدراسة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، إذ تبين أن الدراسة - وفي حدود علم الباحث - هي الدراسة الوحيدة التي ستطبق الحدود المكانية والزمانية والبشرية حيث سيتم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة في الفصل الثاني من العام 2022، وبذلك قد اختلفت مع كل الدراسات السابقة في هذا الشأن. وتشابهت الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة في اعتمادها جميعاً المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة الدراسة واختلفت فقط مع دراسة (Jedaman& others,2018) والتي كانت منهجها الكمي- النوعي.

وأما من حيث الهدف فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة وتأتي المقارنة كالتحوي الآتي:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات كل من (العردان،2019) و (Al- Zawahreh&Others,2018) و (اشتوي،2017) في هدف معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة.

واختلفت مع دراسة (Chahyadi& others,2022) التي هدفت للتحقق من آثار الإيجابية لأساليب القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، ودراسة (Chayak,2021) والتي هدفت إلى فحص آثار سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين ورضاهم الوظيفي بناءً على آراء المعلمين، ودراسة (سفر،2020) والتي هدفت على الكشف عن درجة أهمية الأبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية، ودراسة (Nartgun& Dilekchi,2020) والتي هدفت للبحث عن العلاقة بين القيادة المستدامة والمدرسة الافتراضية، ودراسة (كيري،2018) والتي هدفت إلى معرفة درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر، ودراسة (Jedaman,2018) والتي هدفت إلى تحليل القيادة المستدامة لإدارة تعلم العلوم في القرن الحادي والعشرين في إطار التعليم، ودراسة (Farooq,2018) والتي درست القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة التنظيمية كعوامل كمتنبئين لأجندة التحول الجامعي نحو العولمة، ودراسة (Sriseaen,2017) هدفت إلى التحقق من العوامل والمؤشرات الرئيسية للقيادة المستدامة، متبوعة باختبار مدى ملاءمة مؤشرات القيادة المستدامة، ودراسة (يونس،2017) هدفت إلى التعرف على

درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.

الفجوة البحثية

أولاً: عدم وجود دراسة في البيئة الأردنية والتي تناولت درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة - على حد علم الباحث - .

ثانياً: تميزت هذه الدراسة بحدائقها، وعليه ظهرت الحاجة إلى البحث في القيادة المستدامة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي الوصفي للإجابة عن السؤال الأول والكمي ذو الفروق للإجابة عن السؤال الثاني، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في لواء القويسمة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (3723) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2019

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة العشوائية من معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة، وتم تحديد حجم العينة البالغ (350) معلماً ومعلمة، وشكلوا ما نسبته (9%) من مجتمع الدراسة من خلال الجدول الإحصائي لكرجسي ومورغان (Kerjcie & Margan, 1970)، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021، وتمت الاستجابة الإلكترونية على (350) استبانة سليمة وقابلة للتحليل، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة). والجدول (1-3) يبيّن توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول (1-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	98
	أنثى	252
	المجموع	350
المؤهل العلمي	بكالوريوس	261
	دراسات عليا	89
	المجموع	350
الخبرة	أقل من 5 سنوات	213
	5 إلى أقل من 10 سنوات	75
	10 سنوات فأكثر	62
	المجموع	350

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة سفر (2020)، شايك (Chayak,2021)، نارتجن وديلتشي (Nartgun &Dilekchi,2020) فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تكونت الأداة (الاستبانة) من (47) فقرة وزعت على سبعة مجالات : استمرارية التعلم ، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية ، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (49) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية والعربية، بلغ عددهم (9) محكماً، موضحة أسماؤهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (47) فقرة بعد حذف فقرتين من فقرات الأداة في صورتها الأولية. والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (3) يبين الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول (2-3) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	استمرارية التعلم	7	7-1
2	بناء أهداف طويلة الأمد	7	14-8
3	بناء فريق عمل قيادي	6	20-15
4	المسؤولية الاجتماعية	7	27-21
5	الإبداع والموهبة	7	34-28
6	تنمية الموارد البشرية	6	40-35
7	السلوك الأخلاقي	7	47-41
	القيادة المستدامة ككل	47	47-1

تصحيح الأداة

اعتمد الباحث تدرج ليكرت الخماسي لقيادة المستدامة إذ حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية وهي: عالية جداً وتعطى الوزن (5)، عالية وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، منخفضة وتعطى الوزن (2)، منخفضة جداً وتعطى الوزن (1)، وخمسة مستويات لدرجة التواصل الفعال وهي عالية جداً وتعطى الوزن (5)، عالية وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، منخفضة وتعطى الوزن (2)، منخفضة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة اعتمد الباحث طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}}$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (2.33 - 1.00).

درجة متوسطة من (3.67 - 2.34).

درجة مرتفعة من (5.00 - 3.68).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل وبين الجدول (5) قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول (3-3)

قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة المستدامة مع المجال ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.81	**0.79	25	**0.69	**0.82	1
**0.67	**0.84	26	**0.86	**0.91	2
**0.59	**0.76	27	**0.63	**0.81	3
**0.74	**0.75	28	**0.52	**0.64	4
**0.81	**0.83	29	**0.64	**0.82	5
**0.77	**0.85	30	**0.82	**0.90	6
**0.81	**0.78	31	**0.82	**0.85	7
**0.73	**0.83	32	**0.79	**0.89	8
**0.76	**0.84	33	**0.80	**0.92	9
**0.71	**0.87	34	**0.81	**0.93	10
**0.84	**0.84	35	**0.81	**0.92	11
**0.74	**0.86	36	**0.85	**0.91	12
**0.86	**0.84	37	**0.84	**0.94	13
**0.75	**0.80	38	**0.81	**0.93	14
**0.82	**0.85	39	**0.81	**0.85	15
**0.73	**0.82	40	**0.83	**0.84	16
**0.82	**0.93	41	**0.83	**0.82	17
**0.86	**0.86	42	**0.88	**0.94	18
**0.76	**0.88	43	**0.79	**0.87	19
**0.71	**0.90	44	**0.88	**0.90	20
**0.65	**0.82	45	**0.82	**0.83	21
**0.71	**0.84	46	**0.74	**0.77	22
**0.84	**0.83	47	**0.81	**0.91	23
			**0.79	**0.74	24

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة

الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.64-0.94) وتراوحت معاملات الارتباط

مع الدرجة الكلية بين (0.52-0.88) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة ويبين الجدول (3-4) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3-4): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة المستدامة	استمرارية التعلم	7	0.92
	بناء أهداف طويلة الأمد	7	0.97
	بناء فريق عمل قيادي	6	0.93
	المسؤولية الاجتماعية	7	0.91
	الإبداع والموهبة	7	0.92
	تنمية الموارد البشرية	6	0.91
	السلوك الأخلاقي	7	0.94
	القيادة المستدامة ككل	47	0.98

يبين الجدول (4) معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل،

حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.91-0.97) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98).

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات التصنيفية

1. الجنس وله فئتان (ذكر ، انثى)

2. المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس ، دراسات عليا)

3. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغيرات التابعة

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

1. مراجعة الأدب النظريّ والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع
2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
3. إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة معامل كرونباخ ألفا.
4. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية تربية لواء القويسمة التابعة والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات إلكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة ومعاملات

الارتباط بيرسون لقياس الصدق.

- استخراج التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن

السؤال الأول.

- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد (Manova) المتغيرات للإجابة عن السؤال الثاني .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين على فقرات أداة الدراسة ويوضح الجدول (4-1) هذه النتائج.

الجدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة

المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الدرجة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المجالات	التسلسل في الأداة
1	متوسطة	3.67	0.85	استمرارية التعلم	1
2	متوسطة	3.52	.970	بناء فريق عمل قيادي	3
3	متوسطة	3.51	.990	السلوك الأخلاقي	7
4	متوسطة	3.44	0.90	بناء أهداف طويلة الأمد	2
5	متوسطة	3.40	.980	تنمية الموارد البشرية	6
6	متوسطة	3.38	1.01	الإبداع والموهبة	5
7	متوسطة	3.34	.950	المسؤولية الاجتماعية	4
	متوسطة	3.47	0.85	القيادة المستدامة ككل	

يبين الجدول (4-1) أنّ درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في

لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.47)

وانحراف معياري (0.85) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري

المدارس الحكومية للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (استمرارية التعلم) بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة متوسطة ، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (بناء فريق عمل قيادي) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (السلوك الأخلاقي) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (بناء أهداف طويلة الأمد) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة مجال (تنمية الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء في المرتبة السادسة مجال (الإبداع والموهبة) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة متوسطة وتلاه في المرتبة السابعة والأخيرة مجال (المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (1،2،3،4،5،6،7) هذه النتائج.

الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (استمرارية التعلم) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	الحرص على متابعة المستجندات التربوية.	3.88	0.94	مرتفعة
3	2	السعي لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	3.76	1.00	مرتفعة
6	3	الحرص على التطوير المستمر لعملية التعلم.	3.75	1.05	مرتفعة
1	4	التركيز في قراراته على دمج التعلم بالحياة.	3.63	1.02	متوسطة
7	5	نشر ثقافة استدامة التعلم بين المعلمين.	3.58	1.06	متوسطة
2	6	تعزيز الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته.	3.55	1.03	متوسطة

متوسطة	1.16	3.51	العمل على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استمرارية التعلم.	7	5
متوسطة	0.85	3.67	استمرارية التعلم (الكلي)		

يلاحظ من الجدول (2-4) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (استمرارية التعلم) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.85)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.51-3.88)، وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "الحرص على متابعة المستجدات التربوية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "العمل على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استمرارية التعلم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (بناء أهداف طويلة الأمد) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	1	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين	3.50	1.01	متوسطة
9	2	وضع أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد	3.48	1.01	متوسطة
11	3	تبني استراتيجية استدامة التعلم كهدف طويل الأمد	3.47	1.05	متوسطة
13	4	الحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3.46	1.06	متوسطة
14	5	استثمار التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.	3.43	1.10	متوسطة
12	6	الاعتماد على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء المدرسي.	3.41	1.08	متوسطة
8	7	مشاركة المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد.	3.33	1.11	متوسطة
		بناء أهداف طويلة الأمد (الكلي)	3.44	0.90	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3-4) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (بناء أهداف طويلة الأمد) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.90)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.33-3.50)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على "الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة متوسطة في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "مشاركة المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (بناء فريق عمل قيادي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	1	إشعار المعلمين بأهمية مساهمتهم في تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.	3.61	1.10	متوسطة
15	2	توزيع المهام القيادية بين المعلمين بناء على معايير محددة.	3.54	1.07	متوسطة
18	3	اعتماد مبدأ العمل "بروح الفريق الواحد" في إنجاز المهام المدرسية.	3.51	1.12	متوسطة
20	4	المساهمة في تحقيق أهداف المعلمين التربوية.	3.50	1.10	متوسطة
19	5	تعزيز الشعور بالفخر بمهنة التعليم لدى المعلمين.	3.49	1.10	متوسطة
17	6	المساهمة في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين.	3.45	1.14	متوسطة
		بناء فريق عمل قيادي (الكلي)	3.52	0.97	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-4) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (بناء فريق عمل قيادي) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.97)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.45-3.61)، وجاءت الفقرة

رقم(16) التي تنص على "إشعار المعلمين بأهمية عملهم في تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة ممارسة متوسطة في حين جاءت الفقرة رقم(17) والتي تنص على "المساهمة في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري(1.14) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (المسؤولية الاجتماعية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	1	مراعاة معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية.	3.52	1.06	متوسطة
24	2	الحرص على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين المعلمين	3.46	1.10	متوسطة
21	3	تفعيل المجتمع كشريك في العملية التعليمية.	3.45	1.09	متوسطة
22	4	المساهمة في تلبية بعض الاحتياجات المجتمعية.	3.36	1.05	متوسطة
27	5	تشجيع المعلمين على الأعمال التطوعية.	3.27	1.24	متوسطة
23	6	العمل على تطوير المجتمع المحلي ضمن الإمكانيات المتاحة.	3.26	1.14	متوسطة
26	7	تحفيز المعلمين على إجراء أبحاث علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي.	3.08	1.28	متوسطة
		المسؤولية الاجتماعية (الكلي)	3.34	0.95	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-5) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (المسؤولية الاجتماعية) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.95)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.08-3.52)، وجاءت الفقرة رقم(25) التي تنص على "مراعاة معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة

في حين جاءت الفقرة رقم(26) والتي تنص على " تحفيز المعلمين على اجراء أبحاثا علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.08) وبانحراف معياري(1.28) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (الإبداع والموهبة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
28	1	تحفيز المعلمين الموهوبين على الإبداع.	3.49	1.20	متوسطة
30	2	حث المعلمين على العمل بروح المبادرة	3.45	1.14	متوسطة
31	3	تشجيع المعلمين على طرح الأفكار المبتكرة	3.42	1.14	متوسطة
29	4	تبني طرائق غير تقليدية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	3.35	1.16	متوسطة
34	5	يحقق الأهداف المستدامة في التعليم بطرائق إبداعية.	3.33	1.13	متوسطة
32	6	توظيف مهارات العصف الذهني في تعاملاته الإدارية.	3.32	1.18	متوسطة
33	7	استخدام منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.	3.28	1.16	متوسطة
		الإبداع والموهبة (الكلي)	3.38	1.01	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-6) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (الإبداع والموهبة) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.01)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.28-3.49)، وجاءت الفقرة رقم(28) التي تنص على " تحفيز المعلمين الموهوبين على الإبداع " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبانحراف معياري (1.20) وبدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم(33) والتي تنص على " استخدام منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.28) وبانحراف معياري(1.16) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (تنمية الموارد البشرية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
37	1	الحرص على اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية.	3.51	1.13	متوسطة
38	2	يقوم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.	3.42	1.10	متوسطة
36	3	توجيه المعلمين لاكتساب المهارات اللازمة لتطوير أدائهم المهني.	3.40	1.12	متوسطة
39	4	الحرص على اطلاع المعلمين على التجارب الناجحة.	3.39	1.18	متوسطة
40	5	تحفيز المعلمين على التدريب الذاتي المهني.	3.35	1.17	متوسطة
35	6	وضع خطط لتنمية المعلمين مهنيًا.	3.32	1.15	متوسطة
		تنمية الموارد البشرية (الكلية)	3.40	0.98	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-7) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية

لفقرات مجال (تنمية الموارد البشرية) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف

معياري (0.98)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.51-3.32)، وجاءت الفقرة

رقم(37) التي تنص على "الحرص على اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية" بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة ممارسة متوسطة في حين جاءت

الفقرة رقم(35) والتي تنص على "وضع خطط لتنمية المعلمين مهنيًا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي(3.32) وانحراف معياري(1.15) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة لفقرات مجال (السلوك الأخلاقي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
41	1	الحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية.	3.67	1.17	متوسطة
43	2	الحرص على السمعة الأكاديمية للمعلمين في المدرسة.	3.63	1.12	متوسطة
42	3	تحري الموضوعية في تعامله المهني مع المعلمين.	3.56	1.13	متوسطة
46	4	نسب النجاح في العمل لصاحبه	3.55	1.09	متوسطة
45	5	احترام جميع اراء المعلمين على حد سواء.	3.41	1.27	متوسطة
47	6	يقوم السلوكيات الغير التربوية باحترافية.	3.37	1.14	متوسطة
44	7	معاملة المعلمين بعدالة.	3.36	1.26	متوسطة
		السلوك الأخلاقي (الكلي)	3.34	0.95	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-8) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية

(السلوك الأخلاقي) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.95)،

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.36-3.67)، وجاءت الفقرة رقم (41) التي تنص

على "الحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة متوسطة في حين جاءت الفقرة

رقم (44) والتي تنص على "معاملة المعلمين بعدالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36)

وبانحراف معياري (1.26) وبدرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

بين المتوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس

من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بمحافظة العاصمة تبعاً لكل من المتغيرات: الجنس،

المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة المستدامة باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويبين

الجدول (4-9) هذه النتائج.

الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري

المدارس الحكومية باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	السلوك الأخلاقي	تتمية الموارد البشرية	الإبداع والموهبة	المسؤولية الاجتماعية	بناء فريق عمل قيادي	بناء أهداف طويلة الامد	استمرارية التعلم	المستويات	المتغيرات
3.59	3.70	3.56	3.50	3.47	3.67	3.52	3.75	المتوسط الحسابي	ذكر
0.94	0.95	1.04	1.08	1.06	1.03	1.08	0.96	الانحراف المعياري	
3.41	3.43	3.33	3.32	3.28	3.46	3.41	3.63	المتوسط الحسابي	انثى
0.81	0.98	0.95	0.97	0.89	0.94	0.82	0.79	الانحراف المعياري	
3.48	3.52	3.41	3.40	3.34	3.54	3.46	3.67	المتوسط الحسابي	بكالوريوس
0.83	0.97	0.97	0.98	0.93	0.96	0.87	0.82	الانحراف المعياري	
3.41	3.46	3.34	3.29	3.31	3.47	3.38	3.63	المتوسط الحسابي	دراسات عليا
0.91	1.01	1.02	1.06	1.00	1.00	0.99	0.91	الانحراف المعياري	
3.50	3.55	3.45	3.43	3.36	3.56	3.49	3.69	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات
0.83	0.98	0.95	0.99	0.93	0.96	0.88	0.82	الانحراف المعياري	
3.33	3.34	3.21	3.24	3.23	3.37	3.29	3.60	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10 سنوات
0.87	0.99	1.06	1.03	0.94	1.03	0.89	0.86	الانحراف المعياري	
3.47	3.54	3.40	3.33	3.38	3.57	3.45	3.65	المتوسط الحسابي	

0.89	0.96	0.98	1.03	1.02	0.92	0.99	0.88	الانحراف المعياري	10 سنوات فأكثر
------	------	------	------	------	------	------	------	-------------------	----------------

يلاحظ من الجدول (4-9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة

المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد

المتغيرات (Manova) والجدول (4-10) يبين هذه النتائج.

الجدول (4-10) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية باختلاف

متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Wilks' Lambda 0.58	استمرارية التعلم	.8130	1	.8130	1.128	.2890
	بناء أهداف طويلة الأمد	.6650	1	.6650	.8100	.3690
	بناء فريق عمل قيادي	.8600	1	.8600	.9200	.3380
	المسؤولية الاجتماعية	2.003	1	2.003	2.208	.1380
	الإبداع والموهبة	.8410	1	.8410	.8350	.3620
	تنمية الموارد البشرية	1.704	1	1.704	1.806	.1800
	السلوك الأخلاقي	3.044	1	3.044	3.134	.0780
المؤهل العلمي Wilks' Lambda 0.91	الدرجة الكلية	1.318	1	1.318	1.817	.1790
	استمرارية التعلم	.0390	1	.0390	.0540	.8170
	بناء أهداف طويلة الأمد	.1100	1	.1100	.1340	.7150
	بناء فريق عمل قيادي	.3410	1	.3410	.3650	.5460
	المسؤولية الاجتماعية	.0400	1	.0400	.0440	.8340
	الإبداع والموهبة	.2720	1	.2720	.2700	.6040
	تنمية الموارد البشرية	.0510	1	.0510	.0540	.8170
السلوك الأخلاقي	.1190	1	.1190	.1220	.7270	
الدرجة الكلية	.0790	1	.0790	.1090	.7410	

.2810	1.273	.9170	2	1.834	استمرارية التعلم	سنوات الخبرة Wilks' Lambda 0.67
0.102	2.295	1.883	2	3.766	بناء أهداف طويلة الأمد	
0.350	3.392	3.171	2	6.341	بناء فريق عمل قيادي	
.3960	.9290	.8430	2	1.686	المسؤولية الاجتماعية	
.1410	1.970	1.987	2	3.973	الإبداع والموهبة	
.1070	2.254	2.127	2	4.253	تنمية الموارد البشرية	
.1350	2.013	1.955	2	3.911	السلوك الأخلاقي	
.0970	2.349	1.704	2	3.408	الدرجة الكلية	
		0.720	338	243.526	استمرارية التعلم	الخطأ
		0.821	338	277.378	بناء أهداف طويلة الأمد	
		0.935	338	315.973	بناء فريق عمل قيادي	
		0.907	338	306.579	المسؤولية الاجتماعية	
		1.008	338	340.773	الإبداع والموهبة	
		0.944	338	318.940	تنمية الموارد البشرية	
		0.971	338	328.332	السلوك الأخلاقي	
		0.725	338	245.129	الدرجة الكلية	
			349	249.351	استمرارية التعلم	الكلية
			349	285.655	بناء أهداف طويلة الأمد	
			349	329.837	بناء فريق عمل قيادي	
			349	315.688	المسؤولية الاجتماعية	
			349	355.033	الإبداع والموهبة	
			349	337.630	تنمية الموارد البشرية	
			349	339.889	السلوك الأخلاقي	
			349	254.874	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (4-10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

جاء هذا الفصل لمناقشة نتائج أسئلة الدراسة كالاتي

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري

المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة ؟

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أنّ درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بالعاصمة عمان جاءت متوسطة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قناعة المعلمين بأن درجة ممارسة المديرين للقيادة المستدامة لا ترتقي لدرجة مرتفعة، وهذا قد يكون مرده لحدائثة هذا النمط القيادي في لواء القويسمة أو لأن هذا النمط لم يتم اعتماده رسمياً من قبل المديرين، وهذا ما أكده كلٌّ من (Lee,2017؛ هلال ومحمد، 2021) في دراستهما على أنّ نمط القيادة المستدامة يعتبر حديثاً نسبياً.

وبما أنّ درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل المديرين جاءت متوسطة، فقد يعود ذلك لبعض المحاولات الفردية التطوعية من قبل المديرين لممارستها أكثر من كونها عمل مؤسسي منظم وممنهج، مما يظهر الحاجة إلى زيادة الاهتمام وحث المديرين على رفع درجة ممارستهم للقيادة المستدامة وهذه الحاجة أكدتها الخضير (2021) لحاجة المؤسسات التعليمية العربية إلى تبني وتطوير قياداتها التعليمية من منظور الاستدامة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العردان (2019) والحسيني (2021)، ودراسة سلالتي

ورانتولارن وثاويسوك (Silarality,Ratanaolarn& Thawisook,2018) التي أظهرت أنّ درجة

ممارسة القيادة المستدامة متوسطة، واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كوك (Cook,2014) و لامبارت (Lambert,2020) ويونس (2017) و عوض الله (2019) وسفر (2021) والزواهرة وآخرون (AlZawahrh&others,2018) والتي التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة المستدامة كبيرة.

أما ترتيب الأبعاد كما يلي:

المرتبة الأولى: استمرارية التعلم

أظهرت نتائج الجدول (1-4) أن مجال استمرارية التعلم جاء بالمرتبة الأولى مما يعني أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على حرص المديرين على استمرارية التعلم بدرجة متوسطة من خلال متابعة المديرين للمستجدات التربوية ومتابعة تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها والحرص على التطوير المستمر لعملية التعلم، ويعزز هذا التفسير أن الفقرات رقم (4) ، (3) ، (6) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، فإن الفقرة رقم (4) تنص على "الحرص على متابعة المستجدات التربوية " ، والفقرة رقم (3) تنص على "السعي لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها" ، والفقرة (6) تنص على "الحرص على تطوير المستمر لعملية التعلم"، مع ملاحظة أن فقرة (4) حصلت على أعلى متوسط على الأداة ككل مما يتبين حرص مديري المدارس متابعة المستجدات التربوية وهذا يؤكد ما أشار له يو وآخرون (Yue&others,2021) ؛ (يونس،2017) أن استمرارية التعلم مرتبطة بمواكبة التغيرات والمستجدات العالمية في مجال التعليم.

وأظهرت نتائج الجدول (2-4) أن مديري المدارس بحاجة إلى زيادة ممارستهم للفقرات (1) ، (7) ، (2) ، (5)، فإن الفقرة (1) تنص " التركيز قراراته على دمج التعلم بالحياة"، والفقرة (7) تنص على "نشر ثقافة استدامة التعلم بين المعلمين"، والفقرة (2) تنص على "تعزيز الأنشطة التي تربط

بين المتعلم وحاجاته"، الفقرة رقم (5) تنص على " العمل على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استمرارية التعلم"، وذلك لحصولها جميعاً على درجة ممارسة متوسطة، ولعل السبب في ذلك أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ ممارسة هذه الفقرات ليست بدرجة مرتفعة ولعلّ السبب أنّها قد تحتاج إلى ميزانية خاصة وقرارات رسمية لممارستها.

المرتبة الثانية: بناء فريق عمل قيادي

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أنّ مجال بناء فريق عمل قيادي جاء بالمرتبة الثانية مما قد يدل على توفر قناعة لدى عينة الدراسة بأهمية هذا، لكنهم يطمحون بممارسة فقرات هذا المجال بصورة أكبر مما عليه في الواقع. وتصدرت فقرة رقم (16) التي تنص على " إشعار المعلمين بأهمية مساهمتهم في تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية " على المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة لشعور لدى أفراد عينة الدراسة بحرص المدير لتحقيق رؤية المدرسة، وحرصه على إشعار المعلمين بأهمية مساهمتهم في تحقيق هذه الرؤية، ومما يدعم هذا التفسير حصول الفقرة من البعد الأول (2) والتي تنص على "السعي لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها" على درجة مرتفعة.

وأظهرت نتائج الجدول (4-4) أنّ الفقرة رقم (17) والتي تنص على " المساهمة في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين " حصلت على المرتبة الأخيرة من هذا المجال، وقد يعزى ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يشعرون بأنهم بحاجة إلى تكليفهم بمهام إدارية وقيادية تؤهلهم ليصبحوا قادة في المستقبل مما يساهم في استمرارية المدرسة، وهذا أشار إليه كلّ من (الصويحي والفاخوري، 2021) و (اشتوي، 2017) بأن من مسؤوليات القائد توزيع القيادة بالشكل الصحيح مما يوفر بيئة عمل مناسبة يشعر بها الجميع بأنهم على قلب واحد.

المرتبة الثالثة: السلوك الأخلاقي

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أن مجال السلوك الأخلاقي جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة وأظهرت نتائج الجدول (4-8) أن الفقرة رقم (41) التي تنص على "الحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون في مدير المدرسة قدوة حسنة لالتزامه بعادات المجتمع وتقاليده، وهذا التفسير أكده ترتيب الفقرة (25) والتي تنص "مراعاة معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية" مجال المسؤولية الاجتماعية والتي جاءت في المرتبة الأولى.

وجاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على "معاملة المعلمين بعدالة" في هذا المجال في المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة بعض أفراد عينة الدراسة بأن بعض المديرين ربما يراعون الوساطة والمحسوبية في تعاملهم مع المعلمين، وبالتالي لم يشعروا بتحقيق العدالة في تعامل المدير مع المعلمين بالدرجة المأمولة.

المرتبة الرابعة: بناء أهداف طويلة الأمد

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أنّ مجال بناء أهداف طويلة الأمد جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الجدول (4-3) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على "الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يلمسون وجود تخطيط استراتيجي لتنمية أدايمهم، لكن المديرين ربما لا يتمكنون من متابعة تنفيذ هذا التخطيط بسبب ما يسمى "الدوران الوظيفي للمديرين".

بينما انخفضت قناعة عينة أفراد الدراسة في ممارسة فقرة (8) والتي تنص على "مشاركة المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد" إذ جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في نفس المجال وقد

تعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يطمحون أن يشاركوا في وضع الأهداف طويلة الأمد بصورة أكبر مما هي عليه في الوضع الحالي.

المرتبة الخامسة: تنمية الموارد البشرية

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أن مجال تنمية الموارد البشرية جاء بالمرتبة الخامسة وجاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة وأظهرت نتائج الجدول (4-7) أن الفقرة رقم (37) التي تنص على "الحرص على اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية" حصلت على المرتبة الأولى ، وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن شعور أفراد عينة الدراسة بأن المدير يحرص على نقل المستجدات التربوية لهم بدرجة أكبر من باقي فقرات هذا المجال لما لهذه المستجدات آثار إيجابية تنعكس على العملية التعليمية، مع ملاحظة أن قناعة المعلمين بممارسة هذه الفقرة من قبل المديرين كانت أقل من قناعتهم بأن المدير يحرص على متابعة المستجدات التربوية بدليل أن فقرة رقم (4) من مجال (استمرارية التعلم) والتي نصت على "الحرص على متابعة المستجدات التربوية" جاءت مرتفعة وفقرة رقم (37) والتي تنص على "الحرص على اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية" جاءت متوسطة ، يلاحظ فرق درجة الممارسة للفقرتين (مرتفعة، متوسطة)، وقد يعزى إلى أن أفراد العينة الدراسة مقتنعة بدرجة مرتفعة أن المدير يتابع المستجدات التربوية حيث حصلت على أعلى متوسط الأداة ككل لكن هذه القناعة تنخفض في نقله للمستجدات التربوية، ولعل السبب في ذلك أن بعض المستجدات التربوية يطلع عليها المديرين ولا ينقلوها للمعلمين لسبب أو لآخر مثل كلفتها، عدم توافر الوقت.

وأظهرت نتائج الجدول (4-7) أن الفقرة رقم (35) والتي تنص على "وضع خططاً لتنمية المعلمين مهنياً" حصلت على المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر قناعة أفراد العينة بدرجة مطلوبة بقيام المديرين بوضع الخطط لتنميتهم مهنياً.

المرتبة السادسة: الإبداع والموهبة

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أن مجال الإبداع والموهبة جاء بالمرتبة السادسة، وجاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة وأظهرت نتائج الجدول (4-11) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على "تحفيز المعلمين الموهوبين على الإبداع" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يتلقون بعض التقدير والتحفيز على أفكارهم الإبداعية من قبل المديرين لما لهذا الإبداع من آثار على تنافسية المدرسة، ولقد أشارت لذلك عوض الله (2019)، فالإبداع متطلب لاستمرار تنافسية المدرسة بين المدارس الأخرى.

وأظهرت نتائج الجدول (4-11) أن الفقرة رقم (33) والتي تنص على "استخدام منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة" وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بأن المدير يستخدم منهجية التفكير العلمي من تحسين الأداء الإداري في المدرسة بشكل متوسط، وقد يعود لذلك لأن استخدام منهجية التفكير العلمي لتحسين الأداء تحتاج وقتاً وجهداً إضافياً من قبل المدير المدرسة.

المرتبة السابعة: المسؤولية الاجتماعية

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أن مجال المسؤولية الاجتماعية جاء بالمرتبة السابعة، وجاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بأن تنفيذ فقرات هذا المجال قد يحتاج إلى تضافر جميع الجهود للمشاركة في تحقيق الأهداف المدرسية من مديرين ومعلمين وقيادات مجتمع المحلي لتحقيقه ولا يقتصر الأمر على مديري المدارس فقط، وأظهرت نتائج الجدول (4-5) أن الفقرة رقم (25) التي تنص على "مراعاة معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية" حصلت على المرتبة الأولى من هذا المجال، ولعل السبب أن عينة الدراسة

لديها قناعة في ممارسة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات، لأن المدير ينتمي إلى مجتمع محافظ لذلك فهو يراعي عاداته وتقاليده.

لكن طموح أفراد عينة الدراسة لا يرتقي لمستوى مرتفع في الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تحفيز المعلمين على إجراء أبحاثٍ علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي" جاءت في المرتبة الأخيرة وأدنى متوسط في الأداة ككل، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة تحتاج إلى تحفيزها أكثر لعمل أبحاثٍ علمية والتي قد تحتاج ميزانيات أو وقتٍ إضافيٍّ، مما قد يحدُّ من حرص المدير على تحفيز المعلمين لذلك، ويعزز هذا التفسير أن فقرة (33) في مجال الإبداع والموهبة جاءت أيضاً في المرتبة الأخيرة.

وهنا تظهر الحاجة لزيادة درجة ممارسة هذا البعد لما له أثر، كما أشارت سفر (2021) على أن المسؤولية الاجتماعية تعدّ من متطلبات القيادة المستدامة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بمحافظة العاصمة تبعاً لكل من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة بأن ممارسة القيادة المستدامة من قبل المديرين تتم دون تفريق بين ذكر وأنثى ودون تفريق بين المؤهلات المختلفة أو بين من يمتلكون سنوات خبرة مختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يونس (2017) والزاهرة وآخرون (Al-Zawahreh & others, 2018) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير الجنس وتختلف مع نتيجة دراسة بينتو و ريبيريو (Bento & Riberio, 2010) والخالدة (2016) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير الجنس.

ووفقا لمتغير المؤهل العلمي وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة يونس (2017) و اشتوي (2017) التي بينت أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير المؤهل العلمي في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الخالدة (2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير المؤهل العلمي.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة تتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة كريري (2019) ودراسة يونس (2017) التي بينت أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير الخبرة في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الخالدة (2016)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- العمل على رفع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة من خلال الاهتمام بممارسة الأبعاد التالية: استمرارية التعلم، وبناء أهداف طويلة الأمد، وبناء فريق عمل قيادي، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع والموهبة، وتنمية الموارد البشرية، والسلوك الأخلاقي.
- توفير الموارد المادية لدعم الوسائل التعليمية التي تحث على استمرارية التعليمية.
- زيادة مساهمة المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد لدى مديري المدارس.
- تمكين المعلمين إدارياً ومهنياً من أجل إعدادهم كقادة مستقبليين.
- العمل على زيادة تحفيز المعلمين لإجراء أبحاثٍ علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي.

- الحث على استخدام منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.

- تشجيع مديري المدارس على رسم خطط لتنمية المعلمين مهنيًا.

- إشاعة ثقافة معاملة المعلمين دون تمييز وبعدالة بين مديري المدارس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- اشتوي، محمد عمر أحمد (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- الحدراوي، رافد، الجناحي، سجاد والميالي، حاكم (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، 49(5)، 185-210.
- الحيلة، آمال وعرقاوي، سامر (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية، 5(3)، 547-569.
- الخضير، هديل (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. 69(69)، 97-112.
- الحوالدة، تيسير محمد (2016). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، 43(1)، 67-87.
- سفر، منال عبد الرحمن. (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(191)، 241-268.
- الصريع، لبنى محمد (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم رسالة غير منشورة-الخليل.
- الصويعي، هند خليفة و الفاخري، علي محمود (2021، مارس 12-17). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي اللبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كتاب المؤتمر الدولي المغربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، ليبيا.
- الطبلاوي، نجوى عبدالله (2018). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، فلسطين.

عبدالعزیز الحمید، حصه (2019). مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة بريدة، مجلة كلية التربية (أسيوط). 35(11)، 93 - 1325.

العردان، أمل بنت عارف بن درزي (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، 4(13)، 67-107.

عودة ، أحمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إريد : دار الأمل للنشر والتوزيع.

كربري، عصام محمد علي (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر، رسالة غير منشورة، جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

نبار، ربيحة و دباب، زهية (2018). التعلم مدى الحياة كإستراتيجية للتكوين في الجزائر-واقع والتحديات-. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، 2(3)، 278-289.

نجم الدين، عيداروس، أ. أحمد، طلعت نصيف، إنجي، وعبد الحميد سعيد عوض الله. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، بنها، 119(3)، 1-35.

هواش، دلال، & مدين، خميس. (2021). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس Humanities . Science Series ، 28(2).

يونس، أماني. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه. الجامعة الإسلامية- غزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا كلية التربية قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S., & Al-Jaradat, M. (2019). *Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. Tertiary Education and Management*, 25(1), 53-63.
- Awan, U., & Khan, S. A. R. (2021). *Mediating role of sustainable leadership in buyer-supplier relationships: An supply chain performance: An empirical study. LogForum*, 17(1).
- Burns, H., Diamond-Vaught, H., & Bauman, C. (2015). *Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. International Journal of Leadership Studies*.
- Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). *Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction. Sustainability*, 14(7), 39-67.
- Çayak, S. (2021). *The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120.
- Cook, J. W. (2014). *Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 26-37.
- Farooq, M. (2018). *Sustainable leadership, talent management and organisational health as predictors of university transformation in the Central Region of Uganda*.
- Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S. & Kovaleva, M. (2020). *Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. Sustainability*, 12(9), 37-61.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). *Conceptualising sustainable leadership. Industrial and Commercial Training*.

- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). *Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018*. *Sustainability*, 10(12), 48-46.
- Hargreaves, Andy & Fink, Dean (2004). *The Seven Principles of Sustainable Leadership*. Vol.61, p:8-13.
- <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/toolbox>
- Janice McMillan & Norma D'Annunzio-Green, "Conceptualising sustainable leadership", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49, No. 3, 2017, p.117.
- Jedaman, P., Buaraphan, K., Pimdee, P., Yuenyong, C., Sukkamart, A., & Suksup, C. (2018, January). *Analysis of sustainable leadership for science learning management in the 21st Century under education THAILAND 4.0 framework*. In AIP conference proceedings (Vol. 1923, No. 1, p. 030062). AIP Publishing LLC.
- Khoi, T. D. (2019). *MANAGEMENT OF JUNIOR SECONDARY SCHOOLS TEACHERS TRAINING ACTIVITIES UNDER ACCESSING HUMAN RESOURCES IN THE CURRENT PERIOD*. *JOURNAL OF ETHNIC MINORITIES RESEARCH*, 8(1).
- Krejesie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*. 30 (1), 607-610.
- Lambert, S. (2020). *The implementation of sustainable leadership in general further education colleges*.
- Lee, H. W. (2017). *Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness I*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
- Lim, Y. Y., & Teoh, A. P. (2019). *The Influence of Sustainable Leadership and Strategic Agility on Business Sustainability*.
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). *Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience*. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283.

- Nartgün, Ş. S., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). *The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role of work effort*. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154.
- Semin, F. K. (2019). *Competencies of Principals in Ensuring Sustainable Education: Teachers' Views*. *International journal of evaluation and research in education*, 8(2), 201-212.
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014, March). *Sustainable leadership: The new challenge for organizations*. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1),81-93.
- SRISAEN, K., SOMPRACH, K., & JUNPENG, P. *Development of Sustainable Leadership Indicators for Basic Educational School Principals in Thailand*.
- Štreimikienė, D., Mikalauskiene, A., & Ciegis, R. (2019). *Sustainable Development, Leadership, and Innovations*. CRC Press.
- Suartini, N. L. K., Sapta, I. K. S., & Sujana, I. W. (2020). *Influence Of Leadership Principal And Communication On The Performance Of Teacher With Job Satisfaction As Variable Mediation In Sma Negeri 1 Abiansemal*. *International Journal Of Sustainability, Education, And Global Creative Economic (IJSEGCE)*, 3(2), 475-483.
- Xu, M., David, J., & Kim, S. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges*. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-95.
- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). *A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China*. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فيعد الباحث دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقصّي درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، حيث تكونت من محور: أبعاد القيادة المستدامة وتكون من (47) فقرة، واشتمل على (7) مجالات.

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، يأمل الباحث من سعادتكم التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم عليها من ناحية:

- مدى انتماء العبارة للمجال الذي تندرج تحته.
- ملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها "درجة الوضوح".
- مدى مناسبتها.
- مهارات أخرى ترون من الأهمية تضمينها في الأداة.
- ملاحظات وتعديلات تسهم في تطوير أداة الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: رائد علي محمد الخمايسه.

رقم الهاتف: 0799651249

أرجو من حضرتكم تعبئة البيانات لإضافتها في ملاحق الدراسة:

البيانات العامة للمحكم	
الاسم	
التخصص	
الرتبة الأكاديمية	
مكان العمل	

أشكر لكم حسن تعاونكم

القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

3. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

أبعاد القيادة المستدامة						
الرقم	العبرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
المجال الأول: استمرارية التعلم/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
1	التركيز في قراراته على دمج التعلم بالحياة.					
2	تعزيز الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته.					
3	السعي لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.					
4	الحرص على متابعة المستجدات التربوية.					
5	تحفيز المعلمين على التدريب الذاتي المهني.					
6	العمل على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استمرارية التعلم.					
7	الحرص على التطوير المستمر لعملية التعلم.					
8	نشر ثقافة استدامة التعلم بين المعلمين.					
المجال الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
1	مشاركة المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد.					
2	وضع أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.					
3	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين					
4	تبني استراتيجية استدامة التعلم كهدف طويل الأمد					
5	الاعتماد على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء المدرسي.					
6	الحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.					
7	استثمار التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.					
المجال الثالث: بناء فريق عمل قيادي/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
1	توزيع المهام القيادية بين المعلمين بناء على معايير محددة.					
2	اشعار المعلمين بأهمية عملهم في تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.					
3	المساهمة في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين.					
4	اعتماد مبدأ العمل "بروح الفريق الواحد" في انجاز المهام المدرسية.					
5	إنماء الشعور بالفخر بمهنة التعليم لدى المعلمين.					
6	المساهمة في تحقيق أهداف المعلمين التربوية.					
المجال الرابع: المسؤولية الاجتماعية/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						

					1	تفعيل المجتمع كشريك في العملية التعليمية.
					2	المساهمة في تلبية بعض الاحتياجات المجتمعية.
					3	العمل على تطوير المجتمع المحلي ضمن الإمكانيات المتاحة.
					4	الحرص على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين المعلمين.
					5	مراعاة معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية.
					6	تحفيز المعلمين على إجراء أبحاثا علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي.
					7	تشجيع المعلمين على الأعمال التطوعية.
المجال الخامس: الإبداع والموهبة/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
					1	تحفيز المعلمين الموهوبين على الإبداع.
					2	تبني طرائق غير تقليدية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.
					3	حث المعلمين على العمل بروح المبادرة
					4	تشجيع المعلمين على طرح الأفكار المبتكرة
					5	توظيف مهارات العصف الذهني في تعاملاته الإدارية.
					6	استخدام منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.
					7	يحقق الأهداف المستدامة في التعليم بطرائق إبداعية.
المجال السادس: تنمية الموارد البشرية/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
					1	وضع خطط لتنمية المعلمين مهنيا.
					2	توجيه المعلمين لاكتساب المهارات اللازمة لتطوير أدايتهم المهني.
					3	الحرص على اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية.
					4	يقوم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.
					5	الحرص على اطلاع المعلمين على التجارب الناجحة.
المجال السابع: السلوك الأخلاقي/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
					1	الحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية.
					2	تحري الموضوعية في تعامله المهني مع المعلمين.
					3	الحرص على السمعة الأكاديمية للمعلمين في المدرسة.
					4	معاملة المعلمين بعدالة.

					احترام جميع آراء المعلمين على حد سواء.	5
					نسب النجاح في العمل لصاحبه	6
					يقوم السلوكيات غير التربوية باحترافية.	7

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	أ. د. أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	أستاذ	جامعة السلطان قابوس
2	أ. د. علي حسين حورية	إدارة تربية	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د. عمر محمد الخرايشة	إدارة تربية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
4	أ.د. معن محمود العياصرة	إدارة تربية	أستاذ	جامعة جرش
5	أ.د. محمد الزبون	إدارة تربية	أستاذ	الجامعة الأردنية
6	د. إبراهيم أحمد أبو جامع	إدارة تربية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7	د. كاظم عادل الغول	إدارة تربية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8	د. خولة حسين عليوة	إدارة تربية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
9	د. علي عودة الطراونة	إدارة تربية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الزميل/الزميلة ... المحترم / المحترمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزأين، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من (47) فقرة موزعة على (7) مجالات وهي: (استمرارية التعلم، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملء فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن يتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : رائد علي محمد الخمايسة

القيادة المستدامة: هي القيادة القائمة على التغيير ومراعاة احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية وتشجيع المعلمين الماهرين وتوجيه نظام المؤسسة التربوية بأكمله نحو تعليم الطلاب الذين سيكونون قادرين على قيادة أنواع مختلفة من المنظمات بطريقة مسؤولة نحو أنماط مجتمعية مستدامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: رائد علي محمد الخمايسة

القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

2. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

4. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

5. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

القسم الثاني: استبانة القيادة المستدامة

أرجو وضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك الفقرات:

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: استمرارية التعلم/يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
1	التركيز في قراراته على دمج التعلم بالحياة.					
2	تعزيز الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته.					
3	السعي لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.					
4	الحرص على متابعة المستجدات التربوية.					
5	العمل على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استمرارية التعلم.					
6	الحرص على التطوير المستمر لعملية التعلم.					
7	نشر ثقافة استدامة التعلم بين المعلمين.					
المجال الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد/يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
8	مشاركة المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد.					
9	وضع أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.					
10	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين					
11	تبني استراتيجية استدامة التعلم كهدف طويل الأمد					
12	الاعتماد على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء المدرسي.					
13	الحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.					
14	استثمار التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.					
المجال الثالث: بناء فريق عمل قيادي/يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
15	توزيع المهام القيادية بين المعلمين بناء على معايير محددة.					
16	اشعار المعلمين بأهمية عملهم في تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.					
17	المساهمة في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين.					
18	اعتماد مبدأ العمل "بروح الفريق الواحد" في انجاز المهام المدرسية.					
19	تعزيز الشعور بالفخر بمهنة التعليم لدى المعلمين.					
20	المساهمة في تحقيق أهداف المعلمين التربوية.					
المجال الرابع: المسؤولية الاجتماعية/يقوم مدير المدرسة بالآتي:						

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
21	تفعيل المجتمع كشريك في العملية التعليمية.					
22	المساهمة في تلبية بعض الاحتياجات المجتمعية.					
23	العمل على تطوير المجتمع المحلي ضمن الإمكانيات المتاحة.					
24	الحرص على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين المعلمين.					
25	مراعاة معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية.					
26	تحفيز المعلمين على إجراء أبحاثا علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي.					
27	تشجيع المعلمين على الأعمال التطوعية.					
المجال الخامس: الإبداع والموهبة/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
28	تحفيز المعلمين الموهوبين على الإبداع.					
29	تبني طرائق غير تقليدية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.					
30	حث المعلمين على العمل بروح المبادرة					
31	تشجيع المعلمين على طرح الأفكار المبتكرة					
32	توظيف مهارات العصف الذهني في تعاملاته الإدارية.					
33	استخدام منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.					
34	يحقق الأهداف المستدامة في التعليم بطرائق إبداعية.					
المجال السادس: تنمية الموارد البشرية/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
35	وضع خططٍ لتنمية المعلمين مهنيًا.					
36	توجيه المعلمين لاكتساب المهارات اللازمة لتطوير أدائهم المهني.					
37	الحرص على اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية.					
38	يقوم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.					
39	الحرص على اطلاع المعلمين على التجارب الناجحة.					
40	تحفيز المعلمين على التدريب الذاتي المهني.					
المجال السابع: السلوك الأخلاقي/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
41	الحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية.					
42	تحري الموضوعية في تعامله المهني مع المعلمين.					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
43	الحرص على السمعة الأكاديمية للمعلمين في المدرسة.					
44	معاملة المعلمين بعدالة.					
45	احترام جميع آراء المعلمين على حد سواء.					
46	نسب النجاح في العمل لصاحبه.					
47	يقوم السلوكيات غير التربوية باحترافية.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1327
التاريخ، 2022/03/23

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتحيكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب رائد علي محمد الخمايسة ورقمه الجامعي (402020075) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء القويسمة؛ لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة"، علماً أنَّ المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المحادين




Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الحكومية في لواء القويسمة


وزارة التربية والتعليم

الرقم ١٣١٧٤/١١٠/٣
٢٤ شعبان ١٤٤٣
التاريخ ٢٠٢٢/٠٣/٢٧
الموافق

السيدة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب رائد علي محمد الخمايسة يقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.


راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقييد بأمر الدفاع رقم 35 لسنة 2021، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
الدكتور ياسر العمري

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف 10/3
المرفقات: (5) صفحات



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moc.gov.jo

الملحق (6)

جدول الفجوة

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة	المنهجية	الأداة	البلد
1	أدوار أساليب القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والرضا الوظيفي	هدفت للتحقق من آثار الإيجابية لأساليب القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين	400 مستشار	المنهج الوصفي	استبانة	اندونيسيا
	الفجوة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	380 معلما ومعلمة	المنهج وصفي- مسخي	استبانة	العاصمة عمان
2	تأثير سلوكيات القيادة المستدامة لدى مديري المدارس على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين	هدفت إلى فحص آثار سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين ورضاهم الوظيفي بناء على آراء المعلمين	388 معلما ومعلمة	الوصفي - التحليلي	استبانة	تركيا
	الفجوة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	380 معلما ومعلمة	وصفي- مسخي	استبانة	العاصمة عمان

السعودية	استبانة	الوصفي - المسحي	99 قيادة تربوية	هدفت الى الكشف عن درجة أهمية الأبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية،	3 القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة	3
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - مسحي	380 معلما ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
السعودية	استبانة	الوصفي	315 عضو تدريس	تحديد واقع أداء القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة	4 واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة.	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - المسحي	380 معلما ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
السعودية	استبانة	الوصفي - التحليلي	344 عضو تدريس	الى التعرف درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر	5 استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر	

العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - المسحي	380 معلما ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
تايلاند	استبانة / مقابلة	الكمي - النوعي	225 مدير ومديرة	تحليل القيادة المستدامة لإدارة تعلم العلوم في القرن الحادي والعشرين في إطار التعليم	6 تحليل القيادة المستدامة لإدارة تعلم العلوم في القرن الحادي والعشرين في إطار التعليم	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - مسحي	380 معلما ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
الأردن	استبانة	الوصفي - التحليلي	170 عضو هيئة تدريس	قياس درجة ممارسة القيادة المستدامة في احدى الجامعات الحكومية في الأردن	7 ممارسات الإدارة الخضراء في التعليم العالي: درجة ممارسة القيادة المستدامة.	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - مسحي	380 معلم ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
ماليزيا	استبانة	كمي - وصفي	820 عضو	دارسة القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة	8 القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة	

			هيئة تدريس واداري	التنظيمية كمتتبئين لأجندة التحول الجامعي نحو العولمة	التنظيمية كعوامل تنبؤية للتحول الجامعي في المنطقة الوسطى بأوغندا	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - تحليلي	380 معلما ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
تايلاند	استبانة	الكمي - مسخي	500 مدير مدرسة ثانوية	التحقق من العوامل والمؤشرات الرئيسية للقيادة المستدامة، متبوعة باختبار مدى ملاءمة مؤشرات القيادة المستدامة	9 تطوير مؤشرات القيادة المستدامة لمديري مدارس التعليم في تايلاند	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي - مسخي	380 معلم ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
فلسطين - غزة	استبانة	الوصفي - التحليلي	350 معلم ومعلمة	التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها	10 درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمستوى جودة	

				بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم	الحياة الوظيفية لدى معلمهم	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي- مسيحي	380 معلم ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	الفجوة	
فلسطين- غزة	استبانة	الوصفي التحليلي	122 نائب مدير ورئيس قسم	التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها	11 درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي مسيحي	380 معلم ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	فجوة	
تركيا	استبانة	مسيحي- علائقي	411 معلما ومعلمة	هدفت للبحث عن العلاقة بين القيادة المستدامة والمدرسة الافتراضية	العلاقة بين القيادة المستدامة وفعالية المدرسة الافتراضية	
العاصمة عمان	استبانة	الوصفي- مسيحي	380 معلما ومعلمة	معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري مدارس الحكومية في لواء القويسمة	فجوة	