



## دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات

The role of sustainable leadership to improve performance in  
secondary schools in the city of Makkah from the point of  
view of female teachers

إعداد

بشاير علي عبدالرحمن الدعبي  
Waaam Hisham Shaar

وئام هشام جميل شعّار  
Bashayer Ali Alduabi

الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

د. سحر عبدالله ابورعيان  
Dr. Sahar Abdullah Aburaayn

الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

*Doi: 10.21608/jasep.2024.353493*

استلام البحث: ٢٠٢٤/٤/٩

قبول النشر: ٢٠٢٤/٤/٣١

الدعبي ، بشاير علي عبدالرحمن و شعّار، وئام هشام جميل و أبورعيان، سحر عبدالله (٢٠٢٤). دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٨) أبريل، ١٦٧ – ٢٢٢.

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

## دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات

### المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات في ضوء (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) كما هدف إلى تحديد معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات البحث، حيث تم إرسالها إلكترونياً لأفراد العينة وقد تم الحصول على عدد (273) من المستجيبات. وتوصلت نتائج هذا البحث إلى أن هناك دور للقيادة المستدامة بأبعادها (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني وجاء بدرجة موافقة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج أن محور معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني جاء بدرجة موافقة (منخفضة) وبمتوسط حسابي (٣.٣١)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول محاور البحث تعزى لمتغيري (الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي). وفي ضوء النتائج يوصي البحث الحالي بضرورة تركيز مديرات المدارس على استخدام الإمكانيات والطاقات المتاحة بالمدرسة بطريقة مثلى، مع الحرص على توفير ميزانية خاصة لإخضاع المعلمات للدورات التدريبية التي تعنى بتحسين المهارات، كما يوصي بفتح قنوات الاتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة للمساعدة على حل الكثير من مشكلات المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** المستدامة، القيادة، الأداء المهني، الموارد البشرية، التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية

### Abstract:

The purpose of this research is to identify the role of sustainable leadership to improve professional performance in secondary schools in Makkah from the point of view of female teachers in the light of (sustainability of human resources development, sustainability of learning, social and environmental responsibility) It also aimed to identify obstacles to applying sustainable leadership to improve professional performance and

determine the statistical significance among the sample members is attributed to (the number of years' experience, academic qualification). To achieve the research objectives, the descriptive survey approach was relied upon, and the questionnaire was used as a tool for collecting research data, as it was sent to the sample and (273) respondents were collected for statistical analysis. The results of this research showed that there is a role for sustainable leadership in its dimensions (sustainability of human resources development, sustainability of learning, social and environmental responsibility) to improve professional performance and it came with (high) degree of approval. The results also showed that obstacles of the application of sustainable leadership to improve professional performance came with (low) degree of approval in arithmetic mean of (3.31), and the results indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the average estimates of the respondents on the research due to the variable (teaching experience and educational qualification). This research suggest that school principals should focus on using the capabilities and energies available in the school in an optimal way, also making sure to provide a special budget for training courses that can be carried out to help in enhancing teachers' skills. It also suggests opening channels of communication with various community institutions to help solve many problems in the society.

**Keywords:** Sustainable, Leadership, professional performance, human resources, learning, social and environmental responsibility

مقدمة:

يتسم القرن الحادي والعشرين بسرعة التغيير المذهلة وانفجار المعلومات والمعرفة التي أثرت على جميع المجالات، ونتيجة لهذا التسارع، فقد واجهت جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية كثيراً من التغيرات السريعة والمتلاحقة في

مفهوم القيادة وبالخصوص الأسلوب الجديد للقيادة المستدامة وأهميته في المؤسسات التعليمية لمواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار. كما تساعد على تحسين العملية التعليمية وتطوير مردودها التربوي من خلال التركيز على الأداء المهني للمعلمين من قبل المدير، حيث يعد الركيزة الأساسية للعملية التعليمية من خلال وضع نماذج إدارية قائمة على تحسين القدرة التنظيمية للتطوير وتوجيه المؤسسة التعليمية وفقاً للسياقات العالمية والمحلية، كما أن الممارسات المهنية للمعلمين تتأثر بطريقة ما بأسلوب إرشاد المدراء، ويحتل أيضاً الأداء المهني إهتماماً خاصاً في المؤسسات التعليمية، وذلك لأن المؤسسة التعليمية تصبح أطول بقاءً وأكثر استقراراً عندما يتمتع معلمها بأداء متميز.

ولمواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات أطلقت خطة العمل العالمية لليونسكو (UNESCO) في سبتمبر (٢٠١٥) أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، حيث يوصي هدفها الرابع "التعليم الجيد" إلى المساهمة بشكل كبير لإكساب المعرفة والمهارات والقيم والسلوكيات التي تمكن من تحقيق مستقبل مستدام، ويرتبط الهدف الرابع ارتباطاً وثيقاً بالهدف السادس عشر "السلام والعدل والمؤسسات القوية"، ويهدف للتركيز على تعزيز المجتمعات السلمية، وأيضاً بناء مؤسسات فعالة على جميع المستويات. وانطلاقاً من كون القائد يعتبر المحرك الأهم لفاعلية ونجاح المؤسسة فإنه لا بد من اتباع أنماط قيادية حديثة ومؤثرة في إدارات المؤسسات التعليمية، مع ضرورة وجود إستراتيجيات مستدامة لتحسين العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العام (عيداروس، ٢٠١٣).

فالقيادة التي تساهم في انجاز ذلك هي قيادة مستدامة واعية ومدركة للتحويلات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحيط بها (علي، ٢٠٢٢)، حيث تشير الدراسات السابقة كدراسة Frawlcy (2009) ودراسة Gurr et al (2011) بأن القيادة المستدامة منهج حديث قادر على مواجهة تحديات القيادة التقليدية ومعالجتها لما تتمتع به من مرونة واتساع. كما ذكر Driscoll et al (2013) أن القيادة المستدامة لها القدرة على نقل مهارات وخبرات وأفكار القادة الحاليين إلى قادة المستقبل لتستمر عملية الازدهار. وبهذا تهدف إلى تحسين الفاعلية التعليمية وتطوير مردودها التربوي (كريري، ٢٠١٩).

كما جاءت مبادرة تطوير الموارد البشرية كأحد أهم المبادرات لدى مشروع إستراتيجية مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي لعام (٢٠١٥-٢٠٢٠)، والتي تعمل أيضاً على تعزيز الموارد البشرية وتشتمل إدارة الجدارة المهنية والفنية والإدارية وتنميتها وتعزيزها.

ويتواءم ذلك مع التوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية في رؤية (2030) التي تدعم التعليم من خلال هدف تحسين جودة التعليم والتعلم، والذي يسعى إلى تطوير المعلمين والمعلمات وإدارة الأداء باعتماد منهج طويل الأجل لتنمية القادة ولتحقيق مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة.

إن القيادة المستدامة كأسلوب معاصر يمكن تطبيق أبعاده (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) في المؤسسات التعليمية لمساعدة المعلمات في الوصول إلى إمكاناتهم وتوظيفها لتقديم خدمات تعليمية جيدة ومبتكرة ولتحقيق استدامة المدارس كمؤسسات مسؤولة اجتماعياً، فلقد أصبح دورها اليوم أكثر أهمية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة. مما سبق تتضح أهمية القيادة المستدامة وممارستها وجاء البحث الحالي للتعرف دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات.

#### مشكلة البحث:

نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على مستوى أداء الإدارة ذاتها، حيث تعتبر الإدارة هي المحرك الأساسي المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية والوصول بها إلى الميزة التنافسية. وانطلاقاً من كون التحسين للأداء المهني هو أحد متطلبات العملية التعليمية التي لا يمكن تجاهلها أو إغفالها، فإننا بحاجة إلى تطوير مديرات المدارس وإكسابهم مهارات قيادية حديثة، وقد ذكر الرشدي والعازمي (2017) أن الدراسات السابقة أوضحت دور القيادة المستدامة كأسلوب قيادي حديث في مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار.

ولقد أثبتت نتائج دراسة عيداروس وآخرون (2019) أن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء في المدارس الثانوية العامة، وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة، وأوصت الدراسة بتوطين نمط القيادة المستدامة بالمدارس الثانوية، وتنوع برامج الاستدامة، ومساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على الوعي التام والإدراك لأليات القيادة المستدامة. وأشارت دراسة الجودة والشماسي (٢٠٢٢) إلى أهمية متابعة تعزيز سلوك القيادة المستدامة نظراً لدورها الإيجابي في تحقيق الرؤى والأهداف من خلال الاهتمام بنشر الوعي بثقافة القيادة المستدامة.

كما توصلت دراسة أجراها Cayak (٢٠٢١) عن فحص تأثير سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي، إلى أن تصورات المعلمين فيما يتعلق بسلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس كانت على مستوى عالٍ، وأكدت أيضاً نتائج دراسة الخضير (2021) على ضرورة

توافر المهارات والخصائص الشخصية في القادة، وأن القيادة المستدامة تساهم في التطوير المهني للمعلمين، وهذا ما يشير إليه أيضاً برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج المستحدثة الذي تم اطلاقه في الخامس عشر من سبتمبر (2021) ضمن رؤية المملكة (2030) لتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، مما يمكنهم من المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية محلياً والمنافسة في سوق العمل عالمياً.

ومن خلال سعي الدراسات إلى توضيح تأثير القيادة المستدامة على الأداء فقد أوضحت نتائج دراسة أجرتها Anantachart & Jarinto (2015) إلى أهمية تشغيل الموارد البشرية بشكل صحيح، حيث يساهم ذلك في تطوير الاداء ويؤدي إلى القدرة على بناء مزايا تنافسية مستدامة على المدى الطويل، كما أتت دراسة Awan & Khan (2021) لفحص تأثير القيادة المستدامة على الأداء الاجتماعي والتي أكدت نتائجها على وجود ارتباط إيجابي بالأداء.

وبناءً عليه تتضح أهمية القيادة المستدامة في العملية التعليمية وما لها من دور وضرورة لتحسين الأداء المهني، ونظراً لوجود الباحثان في المجال، فقد لوحظ تأثر المدارس أيضاً بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، وأصبح من متطلبات الإدارة العمل على تطوير قدراتها وتحسين مستوى الاداء المهني باستمرار، مما يستلزم إيجاد قيادة حديثة تعمل على تحسين وتجويد الأداء المهني.

بالإضافة إلى ما سبق فقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من مجتمع البحث شكلت (٥١) استجابة من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة ، والتي هدفت إلى التعرف على مدى معرفة مجتمع البحث بمصطلح القيادة المستدامة ومدى انتشار أسلوب القيادة المستدامة، وما إذا كان تطبيق هذا الأسلوب سيسهم في تحسين الأداء المهني للمعلمات من وجهة نظرهم، وأوضحت النتائج أن المعرفة بمفهوم القيادة المستدامة أتت بنسبة ضعيفة شكلت (٢٩%)، كما أجابت العينة بالموافقة (٣٠%) حول مدى تبني مديرات المدارس لهذا الأسلوب، كما تبين من خلال النتائج إجماع العينة بنسبة (٥٢%) على أن هناك علاقة بين أسلوب القيادة المستدامة والأداء المهني للمعلمات، وجاءت درجة موافقة العينة على مواكبة القيادة المستدامة للتطورات المتسارعة في الجوانب التربوية بنسبة (٥٥%) ومن هذا المنطلق واعتماداً على وجود الباحثان في المجال وما أشارت إليه الدراسات السابقة وأكدته نتائج الدراسة الاستطلاعية يسعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيس ما دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات.

### أهمية البحث:

يعد أسلوب القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية أسلوباً متزامناً مع توجهات رؤية (٢٠٣٠) للمملكة من خلال التركيز على الاستدامة كمحور أساسي في التخطيط وتأسيس البنية التحتية في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية لدى برنامج التحول الوطني في التعليم حيث يركز على الاهتمام بالأداء المتميز، كما تعتبر القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، والتي لها دور في تحسين الأداء المهني للمعلمين من خلال (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية). ويأمل البحث الحالي بأن تسهم نتائج البحث في نشر وتعزيز مفهوم القيادة المستدامة ودورها في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسات التعليمية وتوضح أهمية البحث من خلال ما يلي:

١. تفيد العاملين في مجال الإدارات التربوية، حيث تسهم نتائج هذا البحث في تنمية القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية.
٢. تفيد مديرات ومديري المدارس، حيث تطلعهم على ممارسات القيادة المستدامة ودورها الجوهري بعملية الاستدامة والتي يمكن أن تزيد من وعيهم خاصة في تحسين الأداء المهني للمعلمين.
٣. تفيد الباحثين المتخصصين في فتح مجالات جديدة للقيام بأبحاث مستقبلية تتناول موضوع القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية.
٤. تعد نتائج البحث إضافة علمية في مجال الإدارة التربوية والمكتبات العلمية والباحثين؛ لكون البحث يربط بين أسلوب القيادة المستدامة والأداء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية.

### أهداف البحث:

١. التعرف على دور القيادة المستدامة من خلال (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات.
٢. تحديد معوقات تطبيق قيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات.
٣. الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة في تحديد درجة تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### أسئلة البحث:

١. ما دور القيادة المستدامة من خلال (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة في تحديد درجة تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### حدود البحث:

#### يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في التعرف على دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني من خلال (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) في المدارس الثانوية بمدينة مكة.
- **الحدود البشرية:** معلمات مدارس التعليم الحكومي للمرحلة الثانوية بمدينة مكة والذي يبلغ عددهن (2689).
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الحكومي للمرحلة الثانوية (بنات) بمدينة مكة والتي يبلغ عددها (85).
- **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (1444هـ - 2023م).

### مصطلحات البحث:

#### القيادة المستدامة:

عرفتها الطباوي (2019) بانها "تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية". وتعرف إجرائياً بأنها: نمط قيادي حديث يسعى إلى أداء الأنشطة والعمليات التي تحقق التنمية الشاملة المستدامة بطريقة متوافقة مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية وأهداف المجتمع الاقتصادية والبيئية، ويتطلب ديمومة التعلم لنقل المعرفة لمعلمات المرحلة الثانوية لبناء فريق عمل يواءم المهنة بصورة مستدامة.



## الأداء المهني:

يعبر مفهوم الأداء " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". (حمدان وإدريس، 2009، ص.838).

ويعرف صلاح الدين (2020) الأداء المهني بأنه "مجموعة من الإجراءات والممارسات والنشاطات المرتبطة بالإدارة المدرسية، والتدريس، والإنماء المهني التي يقوم بها المعلم في المدرسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة، مراعيًا بذلك الكفاءة والفاعلية والسلامة العامة في العمل من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، والرفقي بمستوى تعلم الطلبة".

كما عرف قرقراس (2019، ص.123) الأداء المهني للمعلمين بأنه "كل أنواع السلوك الصادر عن المدرس والمعبر عنه بأنشطة وممارسات، والتي تمكنه من أداء مهامه التعليمية، والتربوية بما يحقق أهداف معدة سلفاً".

ويعرف إجرائياً بأنه: الإجابات المتحصل عليها من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة على مستوى الأداء المهني من خلال أداءهم للممارسات التعليمية بالطرق التي تحقق أهداف عملية التنمية الشاملة والمستدامة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: القيادة المستدامة

#### مفهوم القيادة المستدامة

تتشابه أساليب القيادة جميعها في السعي نحو تحقيق رؤية مستقبلية في المؤسسات التعليمية، فالجميع يسعى إلى تحقيق النجاح والتقدم في جميع الجوانب، وتتميز القيادة المستدامة بأنها تحمي وتطور الحاضر وتعد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، كما تهتم بجانب استمرارية التعليم والتعلم وهو ما يميزها عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى، وتعرف القيادة المستدامة بأنها "منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل بتبني رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأجل" (الحدراوي وآخرون، 2018، ص.190).

وعرفها اشتيوي (2017، ص.21) بأنها "عملية تعاونية تتم من خلال توزيع المهام على الجميع، وتتم حماية وتطوير الحاضر من خلالها، والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، ومراعاة الموارد المادية والمحافظة عليها والاعتناء بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط ومراعاة معتقدات ومتطلبات من يقع في دائرة المؤسسة".

كما يعرفها حوالة والمطيري (2019، ص.374) بأنها "تعد منظوراً تربوياً يهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية والمادية والتشجيع على التعلم العميق والمشاركة في التخطيط مع العاملين، وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي لتلبية احتياجات المجتمع".

ويقصد بها أيضا أسلوب قيادي يتم تنفيذه على المدى الطويل ويعتمد على العمل بطريقة أخلاقية وعادلة مع جميع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة (Bulmer& etal, 2021). في حين يرى (Jem& Richard (2015) بأنها القيادة التي تعتمد وبشكل أساسي على تطوير المدرسة من خلال التعلم المستمر إذ أن الهدف منها هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتوجه نحو التحسين المستمر من خلال عملية التعليم المستمر والتكيف مع المتغيرات بشكل أفضل من المنافسين.

ويعد هارجريفز من أوائل من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكان ذلك بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة سينسر والتي استمرت لمدة (30) عاماً، حيث قام بالربط بين البيئة والاستدامة وعرفها بأنها مسؤولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية والمادية والابتعاد عن إلحاق الضرر بالمنظمة والبيئة المحيطة بها، بل تعزز التنوع التنظيمي الذي يؤدي إلى تلاحق الأفكار السليمة والممارسات الناجحة (Hargreaves& Fink, 2003)، وهذا ما يتفق مع (Simanskiene& Zuperkiene (2014) حيث ذكرا بأن القيادة المستدامة هي المشاركة في المسؤولية بهدف الحيلولة دون التسبب في أي ضرر بالموارد البشرية والبيئية، وأضاف بأنها تتطلب البدء بتحول الوعي الذاتي لكل فرد مشارك في العملية ثم يستمر إلى المستويات الأخرى الخاصة بالمجموعة، والمنظمة، والمجتمع.

ويذكر (Peterlin& etal (2013) أن تطبيق القيادة المستدامة في المنظمات يتضمن عدة مراحل تتم من خلال عملية تقدير الماضي والحاضر وبناء ممارسات ناجحة يتم الحفاظ عليها في عملية انعكاسية مستمرة:

**المرحلة الأولى:** التقدير (Appreciation) وتسمى (مرحلة الاستكشاف) وتعني التحقق من جوهر المنظمة الإيجابي وموظفيها وعملها التكافلي وكيفية إدارة الإبداع في المنظمة وتطوير مهارات القيادة المستدامة.

**المرحلة الثانية:** تصور النتائج (Visualization results) وتسمى (مرحلة الحلم) وهي عملية تصور الرؤية المستقبلية المنشودة للمنظمة من خلال مشاركة أصحاب المصلحة.

**المرحلة الثالثة:** البناء المشترك (Co-constructing) وتسمى (مرحلة التصميم) وهي التعبير بالممارسات والوسائل لتحقيق الرؤية المنشودة من خلال تنمية مهارات القيادة المستدامة التي ترتبط بتنمية مهارات القيادة الفردية والعلائقية وتطوير القيادة الجماعية.

**المرحلة الرابعة:** عمل الاستدامة (Sustaining) وتسمى (مرحلة المصير) وتشير إلى إيجاد وسيلة منهجية تمكن الأفراد من التعلم والارتجال مدى الحياة.

### أهمية القيادة المستدامة في تحسين الأداء المهني

تشير دراسة Yue, etal (2021) إلى أن القيادة المستدامة لها أهمية عالية في تطوير وتنمية مهارات وقدرات جميع العاملين في المؤسسة، ودعم القدرات القيادية بين المعلمين، والعمل على بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية مستدامة فضلاً عن تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وتعزيز الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

وأشار كيريري (2019) أن أهمية أسلوب القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية يكمن في العمل على تحسين الأداء وتقديم نموذج القدوة الحسنة بين العاملين، مع مراعاة الجانب الأخلاقي والسماح للعاملين بإطلاق قدراتهم الكامنة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك يعمل على بناء فريق العمل الواحد الذي يعتبر الجميع به قادة يملكون صفات المبادرة واتخاذ القرار، لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة على المدى الطويل، وهذا ما أكدته يونس (2017) أن أهمية القيادة ليست فقط في فهم الهياكل التنظيمية، بل لتعزيز الأخلاق والآداب في كل المستويات، حيث يجب الأخذ بالجانب الأخلاقي في عملية الاستدامة.

وتظهر أهمية القيادة المستدامة من خلال مساعدتها للقادة على تحسين معارفهم وقدراتهم في إدارة

الموارد التنظيمية والبشرية، وتوفر لهم الفرص القيمة في الساحة التعليمية ليس لإنجاز الأهداف التنظيمية الحالية فقط بل وللمستقبلية أيضاً (Silalayi, etal, 2018)

كما تسهم القيادة المستدامة بدرجة هامة في اعتماد ممارسات الاستدامة داخل المؤسسات من خلال إيجاد ثقافة تعزز القيم المشتركة، فضلاً عن تعزيز الموارد الداخلية لإيجاد حلول للتحديات الاجتماعية والبيئية المحيطة بالمؤسسة (Armani, etal, 2020)، ويضيف Conway (2015) بأن القيادة المستدامة تعمل على تحسين أداء الجماعات.

وهذا ما أكدته أيضاً Maria, etal (2017) أن أهمية القيادة المستدامة تعزز من مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما يرفع من ثقة ومصداقية أصحاب المصلحة في المؤسسة والمستفيدين منها. وأضاف علي (2022) بأن منظور القيادة المستدامة طويل الأجل يسهم في تشجيع الابتكار داخل المؤسسة، وزيادة رضا العاملين والمستفيدين في داخل وخارج المؤسسة.

وذكر هلال ومجد (2021) أن منهجية القيادة المستدامة يمكن أن توفر للمدرسة العديد من الفوائد نتيجة لما ينتج عنها من تحسين دائم وواسع النطاق، فهي تساعد على ازدهار المؤسسات على المدى الطويل

وفي الوقت الحالي لقد بدأ الاهتمام بمنهجية القيادة المستدامة كمدخل لتحقيق التطوير والتحسين المستدام في التعليم ويرى البحث أن هذه المنهجية الحديثة لديها إمكانات كبيرة لتعزيز التنمية وإحداث التغيير في الأداء المهني للمعلمين نحو الأفضل من خلال (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) وهذا ما أكدته العديد من المؤتمرات والندوات الدولية على أن تحقيق الاستدامة في وظائف المؤسسات التعليمية يمكن أن يساهم في تقدم الاداء.

### خصائص القيادة المستدامة

وضح الهيجان وآخرون (2018) أن القيادة المستدامة تتميز عن غيرها من القيادات بأنها تبدأ بالتعرف على المستجدات والتغيرات التي تحدث في المؤسسات والمجموعات، بينما القيادات الأخرى تبدأ من وجهة نظر القائد أو حالة المؤسسة الراهنة.

ويذكر الزهراني (2016) "أن القيادة المستدامة تتصف بعدد من الخصائص المستقبلية ومستجيبة للتحويلات العالمية وهي قيادة شاملة ومحفزة للحراك الاقتصادي والاجتماعي ومؤهلة لتوطين الكفاءات والبحث العلمي النوعي" وهذا ما يؤكد Pasmore (2011) أن للقيادة المستدامة دوراً هاماً في تحسين وتطوير المنظومة نظراً لامتلاكها عدداً من الخصائص مثل: الرؤية القوية الراسخة، والتوقعات العالية ووضوح الأغراض، والتركيز المستدام على التدريب والتعليم.

كما أشارت بعض الدراسات كدراسة Jabor & etal (2012) و

Hargreaves & Fink (2006) أن القيادة المستدامة تتميز بالعديد من الخصائص:

- **قيادة رشيدة ومنتجة:** هي قيادة تعمل على زيادة الإنتاجية بلا هدر للموارد المادية والبشرية، من خلال تنمية مهارات العاملين وعدم استنزاف قدراتهم في تطبيق الأفكار التي لا تؤدي إلى أي نوع من التغيير.
- **قيادة تشاركية وتعاونية:** القيادة المستدامة عملية يحافظ فيها القائد على قيادة الآخرين ويعتمد على مشاركتهم له في القيادة.
- **قيادة عادلة مسؤولة اجتماعياً:** هي قيادة تعمل على دعم وخدمة البيئة الخارجية.
- **قيادة للتعلم:** وهي القيمة الأساسية للقيادة المستدامة لرعاية العاملين وتشجيعهم والحفاظ عليهم وتسعى لتحقيق تحسين مستمر لعمليتي التعليم والتعلم.
- **قيادة مستمرة:** وهي التي تسعى إلى تأكيد استمراريتها بغض النظر عن تغيير القائد، حيث يعد تغيير القادة من الصعوبات التي تواجه القادة من فترة لأخرى داخل المنظمات فالقيادة المستدامة تهتم بالأفراد الذين يملكون مهارات وشخصيات القادة لإعدادهم للمرحلة المستقبلية.

- قيادة ذكية ومهارة: تقدم القيادة المستدامة للعاملين الجوائز والحوافز التي تعمل على جذبهم للبقاء داخل المؤسسة لفترة أطول للاستفادة من خبراتهم. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت خصائص القادة المستدامين وأشارت إلى الكثير من الجوانب التي يتميزون بها حيث ذكر Sharie (2013) أن القائد المستدام يستخدم خطة عمل يلتزم من خلالها بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويدرك لقوة الإبداع والابتكار، ومنفتح على التغذية الراجعة وتقييمه لنفسه، كما ذكر بأن القادة المستديمون منظمين ومتراطين ومتعاونين دون أن تكون قيادتهم فردية بل جماعية تسمح بظهور عمل الآخرين وتنمي قدرتهم على العمل بإيجابية. ويضع Simanskiene & Zuperkiene (2014) مقارنة يوضح فيها الفرق بين خصائص القيادة المستدامة واللامستدامة من خلال الجدول أدناه

جدول رقم (١) الفرق بين خصائص القيادة المستدامة واللامستدامة

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة اللامستدامة
الرؤية	واضحة وموجهة نحو الاستدامة	غير واضحة
الأهداف	موجهة نحو تقدم طويل المدى	موجهة نحو تقدم سريع
المسؤولية	المسؤولية على الفرد والمجموعة والمؤسسة والمجتمع	مسؤولين عن أنفسهم وعن فريق العمل
ثقافة المؤسسة	قوية وموجهة نحو التطوير المستدام للمؤسسة	غير مترابطة
التماسك	جهود داعمة مبنية على المساعدة المتبادلة	جهود فردية
الثقة	درجة عالية من الثقة وحسن النوايا	الرقابة الصارمة
نتائج النشاط	تظافر جهود مشتركة من أعضاء الفريق	بالمجمل مساهمات فردية
التغييرات	الأجزاء المفككة تستخدم بشكل جديد	البحث عن تعميمات جديدة
التعاون	منظم	مرغوب فيه ولكن ليس ضروري
تمركز الفريق	نحو فريق العمل	نحو مجموعة العمل
الجودة	تتحقق عن طريق التوجه المستدام لثقافة المؤسسة	تتحقق عن طريق التحكم
مفهوم الاستدامة	يرتكز على مبادئ الاستدامة	لا يوجد
الولاء	العاملون ينتمون إلى المؤسسة	العاملون يعملون في المؤسسة من أجل كسب المرتب الشهري
تطوير العاملين	جميع العاملين يخضعون للتدريب	يتم اختيار العاملين للتدريب بشكل عشوائي
التطوير	يتم العناية به من خلال المؤسسة ويطبق بانتظام	مسؤولية العاملين
الإبداع	منتظم بسبب توافر التمويل	مقيد حسب التمويل

فالقيادة المستدامة لديها رؤية موجهة نحو منهجية مستدامة تحقق التوافق بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى نحو توجه طويل الأجل، وهي قيادة تشاركية تعمل على مشاركة وتبادل المعرفة كما تهتم بجانب التدريب المستمر لتطوير العاملين، وهي قيادة قادرة على تحقيق جودة عالية تتحقق بواسطة التوجه المستدام للمؤسسة.

### متطلبات القيادة المستدامة

تعددت المصادر في ذكر متطلبات القيادة المستدامة، حيث اتفق كل من (Semin,2019؛ الحازمي،2022؛ عيد والزهراني، 2022؛ خميسة،2022) أن من أجل تطبيق القيادة المستدامة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات وكان أبرزها كالتالي:

١. بناء قدرات القيادة المستدامة بشكل استراتيجي وفق منظور طويل المدى.
٢. تنمية مهارات القيادة المستدامة بين العاملين باستمرار.
٣. تحمل المسؤولية وبناء الشركات مع المجتمع الخارجي.
٤. الاستعداد الدائم لمواجهة التحديات.
٥. التنوع ودعم الإبداع والابتكار وتمكين العاملين.
٦. الشفافية الإدارية.

وقد ذكر العودة (٢٠١٦) أن على النظام تحقيق التنمية الإدارية المستدامة لكي يكون نظاماً مستداماً قيادياً وذلك من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وتحسين الأداء والمساهمة الفاعلة في رسم وتطبيق السياسات التنموية، والاقتصادية والسياسية والثقافية، والاجتماعية.

وبناءً على ما سبق يرى البحث الحالي أنه من الضروري تبني القادة لهذه المتطلبات لتحقيق الاستدامة والسير نحو رؤية المملكة (2030)، حيث يعزز ذلك التحول من التركيز على التحكم بالتمويل والموارد البشرية إلى المساهمة في التطوير التنظيمي مما يحقق تحسن ونمو للأداء المهني داخل لمؤسسة التعليمية.

### أبعاد القيادة المستدامة

إن تعدد وجهات النظر لدى علماء الإدارة والباحثين والكتّاب أدى إلى تعدد وتنوع أبعاد القيادة المستدامة للمؤسسات التعليمية، فعلى صعيد الدراسات العربية تبنت دراسة عيداروس وآخرون (٢٠١٩) الأبعاد الآتية: المنظور طويل الأمد، تنمية الموارد البشرية، الإبداع، الثقافة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السلوك الأخلاقي، كما ورد في دراسة غانم (٢٠١٦) بتغيير بعد تنمية طاقم العمل والاستثمار في البشر إلى تنمية الموارد البشرية، وتبنت دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢١) الأبعاد الآتية: التعلم العميق، تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية، تبني الرؤية طويلة

الأمد، تبني ورعاية الابتكار والإبداع، السلوك الأخلاقي، وتبنت دراسة (هلال ومجد، ٢٠٢١) الأبعاد الآتية: بناء قدرات الأعضاء، التوزيع الاستراتيجي، التوطيد، بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد، التنوع، المحافظة والحماية، كما تبنت دراسة (الجودة والشماسي، ٢٠٢٢) الأبعاد الآتية كما وردت في دراسة ( اشتوي، ٢٠١٧) وهي: استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، العدالة الاجتماعية، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة، وحددت دراسة ( علي، ٢٠٢٢) الأبعاد الآتية: المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، استدامة عملية التعلم، الممارسات الأخلاقية.

ومما سبق يتضح تعدد وتنوع أبعاد القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية، ويقتصر البحث الحالي على الأبعاد التالية (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) ويمكن تناولها بالتفصيل فيما يلي:

#### ١. استدامة تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية "هي تلك العملية التي يتم من خلالها إتاحة المزيد من البدائل والخيارات والموارد والأدوات للعاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تطوير قدراتهم والارتقاء بمستواهم المعيشي" (المهدي، ٢٠١٨، ص ١٨). فاستدامة الموارد البشرية تتضمن الحفاظ على الموارد البشرية لضمان القدرة على الاستمرارية والتجديد (محمود وآخرون، ٢٠٢١). كما ذكر Manzoor et al (٢٠١٩) أن الحفاظ على إدارة الموارد البشرية المستدامة لا يستلزم جذب الموظفين المتحمسين والموهوبين والاحتفاظ بهم فحسب، بل توفر لهم أيضاً بيئة عمل صحية وفرصاً للتطوير.

وتشير حوالة والمطيرى (2019) إلى أن تنمية الموارد البشرية بالنسبة للقيادة المستدامة هي أن يقوم قائد المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة ومناسبة لأعمالهم وقدراتهم، ونشجعهم على تطوير وتنمية أدائهم المهني، وتحفيزهم على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعلم.

فالقيادة المستدامة تنمي الموارد البشرية ولا تستنزف المادية، وتعترف بالمواهب القيادية للمؤسسة وتكافئها، وتساعد على تطوير العمل الإداري (عيداروس وآخرون، ٢٠١٩). وذكر غانم (2016) بان القيادة المستدامة تركز على الاستمرار في تنمية مهارات الموظفين بطرق متنوعة كالتمرين، وبرامج الدراسات العليا وغيرها.

كما نلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يساهم في تطوير المهارات

والمعارف في كافة المجالات ويعزز لدى العاملين المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويرى البحث الحالي أن هذا البعد يساهم في إيجاد العديد من المقترحات والبدائل لمديرات المدارس في تنمية قدرات وتطوير مهارات المعلمات والتي تحول إلى تحسين الأداء المهني لديهم، مما يؤدي إلى تقدم المؤسسة التعليمية.

## ٢. استدامة التعلم

وتعني استدامة التطوير التعليمي من خلال اشراك الإداريين والمعلمين والطلاب في كافة النواحي الاجتماعية والفكرية وذلك لتحقيق الأمور التي تكمن وراء عملية التعليم وليس لتحقيق الأهداف المطلوبة فقط، مع مواكبة كافة المستجدات العالمية في مجال التعليم، فالحفاظ على التعلم هي المسؤولية الأساسية لجميع القادة، لذلك فالقيادة المستدامة تعزز استمرار واستدامة التعلم لتحقيق إنجازات وتحسينات مستمرة ودائمة في العملية التعليمية (عيداروس واخرون، ٢٠١٩).

وأكدت جميع مجتمعات العالم على ضرورة استدامة التعلم، ولم يعد هذا الأمر اختياراً من أجل تطوير الذات فقط، بل أصبح أمراً مهماً وضرورة اقتصادية من أجل مواجهة الصعوبات والتحديات الحالية (قمر الدين، ٢٠١٧).

فإن استدامة التعلم هي أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والشاملة من خلال اكتساب المهارات والمعارف والقيم والكفاءات اللازمة من أجل مستقبل يتواءم مع التنمية المستدامة، حيث يساهم في فتح آفاقاً جديدة للإرتقاء الإجتماعي والثقافي، وذلك من أجل الأجيال الحالية والمقبلة، لبناء مستقبل أفضل (عمري، ٢٠١٩).

كما تعد استدامة التعلم أحد أهم أهداف الحكومات على مستوى العالم، ولدعم هذا المجال فقد تم تحول نهج التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني نتيجة التغيرات المتسارعة في العالم كجائحة كورونا (الجار الله والخريجي، ٢٠٢٠).

وفي ظل ما شهدته المؤسسات التعليمية من أزمات ولاسيما فترة جائحة كورونا وما باتت تواجهه من ضرورة وحتمية وجود تحولات جذرية لوحظ إحداث تغييرات في سياسات التعليم لاستمرار العملية التعليمية، فقد تم إنشاء العديد من المنصات الرقمية التفاعلية التي تستخدم كوسيلة لإيصال المحتوى العلمي وتوفير فرص التعلم مدى الحياة لجميع أفراد المجتمع، ويرى البحث الحالي أن للقيادة المستدامة دور كبير للمساهمة في استمرارية التعلم لجميع أفراد المجتمع بشكل عام وللمعلمين في المؤسسات التعليمية بشكل خاص لتحسين أدائهم المهني، الأمر الذي يؤدي إلى ارتقاء المؤسسة التعليمية.



### ٣. المسؤولية المجتمعية والبيئية

تعرف بأنها التكامل الطوعي بين أصحاب المصلحة من قبل المؤسسات الاجتماعية والبيئية في العمليات والعلاقات ( European Commission, 2019, ) (6).

وأشار كرييري (٢٠١٩) بأن المسؤولية المجتمعية تتضمن التوازن بين القائد ومهامه وأنشطته وأهدافه التي تطور المجتمع وتعود عليه بالفائدة وتحقق أهدافه بشكل مباشر، وعلى القائد المستدام تقديم الخدمات المتنوعة لجميع فئات المجتمع والمشاركة في حل قضايا المجتمع، وأن المسؤولية البيئية تتضمن الدعوة إلى تغيير الممارسات التي تضر بتنمية مواردها من أجل حماية عناصر البيئة، وعلية أيضاً الاهتمام ببرامج حماية البيئة والتركيز على حمايتها أثناء تنفيذ الأهداف.

ومن هذا المنطلق تعد المسؤولية المجتمعية والبيئية من أبرز الواجبات التي تقع على عاتق المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي حيث تشهد العديد من التطورات والتغيرات على كافة الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية؛ لذلك تسهم المسؤولية المجتمعية والبيئية في زيادة الوعي بقضايا المجتمع الإقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، ونشر الثقافة البيئية. ولما كانت القيادة هي روح الإدارة والمحور الذي تقوم عليه؛ فإن القائد المستدام له دور كبير في نشر ثقافة المسؤولية المجتمعية والبيئية في المؤسسة التعليمية(علي،٢٠٢٢).

كما ذكر هلال (٢٠٢١) بأن العاملين في المؤسسة التعليمية هم عنصر أصيلاً في استقرارها ونجاحها، فلا بد من العمل على توفير بيئة عمل صحية وملائمة لهم، وتحقيق الرضا المهني لهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بمهاراتهم وقدراتهم.

نتيجة للتغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي أصبح دور المؤسسات التعليمية لا يقتصر داخل بيئة عملهم فقط، بل يعد من مسؤوليتها المساهمة في رفع الوعي المجتمعي والثقافة البيئية لدى أفراد المجتمع ويتم ذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات. ويرى البحث الحالي أن القيادة المستدامة تساهم في نشر أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال إشراك المعلمات في المبادرات المحلية داخل وخارج المؤسسات التعليمية مما يعود بالنفع الإقتصادي والاجتماعي والبيئي للمجتمع.

### المبحث الثاني: الأداء المهني

#### مفهوم الأداء المهني

يرى أحاندو (٢٠١٨، ص. ١٤٧) الأداء المهني بأنه "جميع الممارسات التربوية التي يقوم بها المعلمون في أثناء العملية التعليمية سواء كان ذلك في تفاعلهم

مع الطلبة، وتوفيرهم للمناخ الدراسي لهم، وقدرتهم على استخدام طرائق التدريس المناسبة، وتمكنهم من إدارة الموقف التعليمي، إلى جانب تعاملهم الطيب مع زملاء المهنة".

كما عرفت صلاح الدين (٢٠٢٠، ص. ٣٥) الأداء المهني بأنه "قيام المعلمين بتنفيذ واجباتهم ومهامهم التي تناط بهم حسب مساهم الوظيفي في فترة زمنية معينة، سواء فيما يرتبط بالإدارة المدرسية أو بالتدريس أو بالأداء المهني، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة بفعالية وكفاءة".

كما أشار الغليقة (٢٠٢١، ص. ٢٨٣) بأن الأداء المهني "عبارة عن الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، وهو سلوك وظيفي يتمثل في الجهد الذي يبذله الفرد في عمله، ونوعية هذا الجهد، ودرجة إتقانه وتميزه فيه والذي يحقق أهداف الإدارة التي يعمل فيها وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة".

ويعرف محمد وآخرون (٢٠٢١، ص. ٥٠) الأداء المهني بأنه "الممارسات التي يقوم بها المعلم قبل وأثناء تنفيذ عمله من تخطيط وتقويم وضبط للسلوك أثناء تعامله مع الآخرين".

#### عناصر الأداء المهني

يتكون الأداء المهني من مجموعة من العناصر والمكونات الرئيسية لا نستطيع التحدث عن الأداء الفعال دون وجودها، ويرجع ذلك لأهميتها في تحديد وقياس مستوى الأداء المهني في المنظمات، واتجه الباحثون إلى معرفة مكونات الأداء المهني وعناصره للخروج بالكثير من الإسهامات التي تنمي وتدعم الأداء المهني بفاعلية ويمكن تلخيصها بالنقاط الآتية أبو زيد (٢٠١٨):

١. **كفايات الموظف:** تشير إلى ما يمتلكه المعلم من مهارات ومعلومات وقيم واتجاهات، وهي تشكل خصائصه الأساسية التي تولد أداء فعال يقوم به هذا المعلم.
٢. **متطلبات الوظيفية (العمل):** تشير إلى الأدوار أو المسؤوليات والخبرات والمهارات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف أو عمل من الأعمال.
٣. **بيئة التنظيم:** تشير إلى العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال كالتنظيم والأهداف والهيكله والموارد والمراكز الاستراتيجية والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية تتمثل بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحضارية والتكنولوجية والقانونية والسياسية.

إن لعناصر الأداء المهني الفعال أهمية عالية في المحافظة على تقدم المؤسسات التعليمية وتميزها، وتعتبر هذه العناصر هي الركائز الأساسية التي لا يمكن الحكم على فاعلية وكفاءة المعلم وتميزه إلا من خلالها، كما تكون هذه العناصر محورياً هاماً في تحديد مستوى أداء المعلمين والحفاظ على تميز المؤسسات التعليمية وبقاؤها في مزاولة أعمالها. ويصيح البحث الحالي هذه العناصر من خلال المعادلة التالية: كفايات المعلمين + متطلبات الوظيفة + بيئة التنظيم = الأداء للمعلمين.

### أنواع الأداء المهني

قام الباحثون بتقسيم الأداء المهني إلى أنواع كثيرة، واستند التقسيم على مجموعة من المعايير المحددة، وستقوم الباحثتان بكتابة هذه الأنواع في هذا البحث بما يتوافق مع طبيعة عمل المدارس الثانوية، وفيما يلي توضيح ذلك:

١. الأداء المهني حسب الأداء: وقسم إلى خمسة أنواع هي خليل وآخرون (٢٠٢١) وأبو عطية (٢٠١٦):

- أ. الأداء الداخلي: يشير إلى الاهتمام لكل ما تملكه المدرسة من موارد تقنية وبشرية ومادية وغيرها.
- ب. الأداء البشري: يشير إلى مجمل أداء الموظفين بمختلف أقسام المدرسة ووحداتها.
- ج. الأداء التقني: يشير إلى حسن توظيف المدرسة واستثمارها للموارد التكنولوجية أو التقنية المتاحة، لضمان إنجاز الأعمال بسرعة، مما يضمن تحقيق الأهداف.
- د. الأداء المالي: يشر إلى استخدام المدرسة لمواردها المالية بطريقة مثلى لخدمة مصالحها.

٥. الأداء الخارجي: يشر إلى تركيز المدرسة لإقامة علاقات جيدة مع منظمات المجتمع الذي تنتمي إليه بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، وذلك لأن ثقافة المنافسة قائمة بينها وبين المدرسة مع مراعاة ظروف المجتمع وتطوراتها.

ويرى البحث الحالي أن هذا النوع من الأداء هو مزيج من مجموعة مكونات تتكاتف لتحقيق الأداء المهني المرغوب في المؤسسات التعليمية، حيث لا يعتمد الأداء المهني على العنصر البشري (المعلم) فقط، وإنما لابد من ترابط جميع الوسائل والأدوات والعناصر التي تساهم في تحقيق الأداء المطلوب.

٢. الأداء المهني حسب الشمولية: وقسم الأداء إلى نوعين هما:

- أ. الأداء الكلي: يشير إلى مجمل أداء المدرسة، ويتمثل بالإنجازات التي ساهمت الأنظمة الفرعية أو كافة العناصر للمدرسة في تحقيقها، ولا نستطيع اقتصار ذلك الإنجاز على عنصر دون الآخر، ويمكننا هذا النوع من الأداء الحديث عن درجة وكيفية بلوغ المدرسة لأهدافها الشاملة (أبو حجازي وآخرون، ٢٠١٨).

ب. الأداء الجزئي: يشير إلى وحدة محددة أو أداء بعض الوظائف داخل المدرسة نفسها، مع الحرص على ربط الأداء الجزئي بالأداء الكلي، حيث يعبر جميعها عن وظائف المدرسة مجتمعة (البرنطي، ٢٠١٦).

إن المؤسسات التعليمية لديها العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولضمان ذلك يجب أن تقوم إدارة المؤسسات التعليمية بتجزئة هذه الأهداف وتوكيلها للقسم المسؤول لتوزيع المهام وتجنب ضغط العمل، وتقوم على متابعة تقدم الإنجاز بناءً على الأهداف الموضوعية وتصحيح الأخطاء ومعالجتها، وأخيراً تقوم بجمع كافة هذه الأجزاء لتشكيل العمل الكلي المنجز.

٣. الأداء المهني حسب المعيار الوظيفي: ويقسم إلى أربعة أنواع هي خليل وآخرون (٢٠٢١):

أ. الأداء المهني المالي: يشير إلى قدرة المدرسة إلى بناء هيكل مالي فعال، وتحقيق المردود الاقتصادي الذي يحقق أهداف المدرسة ويخدم مصالحها.

ب. الأداء المهني للموظفين: يشير إلى تركيز جهود جميع العناصر البشرية التي تعمل في المدرسة لتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الحديثة مع توظيف التقنيات الحديثة.

ج. الأداء المهني للإنتاج: تشير إلى تركيز اهتمام المدرسة للتنمية المتسمرة وتحسين مخرجاتها، لتلبية متطلبات المجتمع المنتمية إليه، سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

د. الأداء المهني التسويقي: تشير إلى تركيز المدرسة لتسويق خدماتها سواء على المستوى الداخلي والخارجي.

كما يساعد البحث الحالي في توضيح مدى أهمية اتباع قادة المؤسسات التعليمية للخطط المستدامة وتحديد الرؤى لأين وكيف يمكن التوجه وتوظيف الإمكانيات المتاحة بالشكل الصحيح للوصول إلى المخرجات التي تتوافق مع متطلبات المجتمع وقيمه.

#### محددات الأداء المهني

يمكن تحديد محددات الأداء المهني في ثلاثة محددات أساسية كما ذكرتها السعيد (٢٠١٩) وهي :

١. الجهد المبذول: يشير إلى بذل المعلم إلى جهود تتناسب مع طبيعة الوظيفة وأهميتها وموقعها في الهيكل الوظيفي للمدرسة بشكل عام، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢. قدرة الفرد: تشير إلى ما يجب أن يمتلكه المعلم من مهارات وقدرات تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بالجودة المطلوبة.

٣. إدراك الفرد: يشير إلى درجة إدراك المعلم لواجبات الوظيفة ومتطلباتها حتى يتمكن من تأديتها بالطريقة المطلوبة.

إن الأداء المهني هو حصيلة تفاعل مجموعة من المحددات المتمثلة بالجهد المبذول من قبل المعلمات سعياً لتحقيق الأهداف، والجهد يبذل من خلال معرفة المعلمة بالمهام والواجبات الوظيفية الموكلة إليها، حيث تقوم بتوظيف مهاراتها وخبراتها ومعارفها للوصول إلى الأداء المطلوب.

### مؤشرات الأداء المهني

يشار إلى مؤشرات الأداء إلى المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة المعنوية التي تساعد على تشخيص الأداء المهني، في ضوء بعض الممارسات المحددة، بما يحقق ضمان جودة الأداء وتحسينه (العجمي والسعيد، ٢٠٢٠).

وتصنف مؤشرات الأداء في ضوء نوعية وحجم النظام التعليمي إلى قسمين كما ذكر في دراسة أبو سالم (٢٠١٩) كالتالي:

١. مؤشرات نوعية (كيفية): وهي التي تشير إلى طبيعة ونوعية الحالة ودرجتها، وتعتبر عن حالة النظام التعليمي في عبارات محددة، يمكن من خلالها إصدار أحكام نوعية من خلال استخدام مقياس التدرج، والتي من خلالها نستطيع استنتاج مجموعة من خصائص النظام التعليمي ودرجة جودته.

٢. مؤشرات إحصائية كمية: تشير إلى الكميات والأحجام، ويعبر عنها على شكل نسب أو أرقام، بحيث تقلل التعقيد الموجود بالظواهر التربوية، مثل نسبة عدد المعلمين، وعدد الطلاب، وطبيعة الحالة ودرجتها.

### تحسين الأداء المهني

يتطلب تحقيق التحسين والتطوير في الأداء القيام بمجموعة من العمليات التطويرية كما وضحتها عوض (٢٠١٥) والتي تتضمن ما يلي:

١. تحديد المستوى المطلوب من الأداء في كافة قطاعات المدرسة.
٢. معرفة المستوى الفعلي للأداء في كافة مجالات النشاط بالمدرسة.
٣. معرفة الفجوة الفاصلة بين المستويين الفعلي والمستهدف وتحليل تطورها وتحديد مصادرها.

٤. رسم مجموعة من البرامج الهادفة لسد الفجوة، بمعنى تطوير وتحسين الأداء. ويرى البحث الحالي أنه لتحسين الأداء المهني للمعلمات لا بد على مديرة المؤسسة التعليمية من توضيح وتوزيع المهام والأدوار المناطة بكل قسم من أقسام المؤسسة، للمساعدة في التعرف على ما تم إنجازه من أعمال وما تبقى، وتحديد نقاط القوة والضعف أثناء تأدية الأعمال وتصحيحها لضمان الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية.

### خطوات تحسين وتطوير الأداء المهني

- يوجد العديد من الخطوات التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء المهني كما ذكرها كلا من السعيد (٢٠١٩)، والخياط (٢٠١٩) وهي كالتالي:
١. **وضوح وواقعية الأهداف:** يصعب على المعلمات تحقيق أهداف المدرسة أو توقعها، لذلك لابد على قيادات المدرسة أن يتواصلوا مع الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة.
  ٢. **إيجابية بيئة العمل:** تؤثر ثقافة وبيئة العمل في المدرسة على أداء الموظفين، سواء كانت البيئة سلبية أم إيجابية، فإذا كانت البيئة سلبية سيصاب الموظفون بالإرهاق والإحباط وتقلل نسبة الإنتاج والصراع الوظيفي وإهدار الموارد، أما إذا كانت إيجابية ستنمي العمل الجماعي والتقدير وتحافظ على صحة الموظفين وتشجعهم على الأداء الجيد.
  ٣. **التعرف على الموظفين وتشجيعهم:** إن التحفيز والمكافأة على الأداء والعمل الجيد تؤدي إلى بذل الكثير من الجهد والطاقة لتأدية المهام، ويجب إعطاء المكافأة والتشجيع بالوقت المناسب، وتكرار هذا الفعل لجعل الأداء الجيد والمتميز للموظف سلوكاً متكرراً بالمستقبل.
  ٤. **التواصل والاستماع الجيد:** يحق للموظف أن يتحدث عن ما يواجهه من حواجز ومعوقات تحول دون تحقيق الأهداف، ويحق له أيضاً التعبير عن آرائه، ويوضح طرق المساهمة في تحقيق الأفضل للمدرسة من وجهة نظره، لذلك لابد للقيادة منح الموظفين حرية المشاركة والتحدث بوجهات نظرهم وأفكارهم ومخاوفهم بحرية.
  ٥. **الرعاية الصحية الجيدة:** يجب على المدرسة أن تهتم بالرعاية الصحية والعقلية للموظفين لتجنب التوتر والإرهاق، ويتم ذلك من خلال وضع برامج رعاية صحية تساعد الموظفين على تحسين حالتهم العقلية والصحية والنفسية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاطهم وقدرتهم على التركيز عند القيام بالمهام.
  ٦. **دعم التطوير والتدريب:** يحقق التعلم المستمر للموظفين المعارف والمهارات التي يحتاجونها للانتقال من دور إلى دور أكثر تأثير وقوة داخل منظومة العمل.
  ٧. **الدعم وتوفير المتطلبات:** إن شعور الموظفين بأن المدرسة تعمل جاهدة لتوفير المتطلبات اللازمة لتبسيط وتسهيل العمل، ستساعد على الابتكار والإبداع، وزيادة الثقة بين الموظفين لإحساسهم بمراعاة المدرسة لحاجاتهم، وتوفير البيئة المناسبة ومقومات النجاح لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ويرى البحث الحالي أن تحسين الأداء المهني للمعلمات يتحقق من خلال حرص الإدارة على توضيح الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية، وخلق روح

التعاون والعمل الجماعي الذي يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات بين المعلمات لخلق أفكار جديدة تتوافق مع ظروف العمل والتغيرات التي تطرأ عليه، وذلك يتحقق من خلال تقديم المكافآت لهم لبذل المزيد من الجهد، وإخضاعهم إلى دورات تدريبية تحسن من مهاراتهم وقدراتهم على إنجاز الأعمال، كما يجب على الإدارة بأن توفر جميع المتطلبات التي تحتاجها المعلمات لأداء مهامهم.

وتعتبر القيادة المستدامة أحد أبرز أنماط القيادة في العصر الحاضر والتي تمنح المنظمات بمختلف أشكالها قوة دائمة من خلال تنمية مهارات الكوادر وجعلهم على مستوى عالٍ من الالتزام بتحقيق الأداء المتميز. كما يهتم البحث بالإشارة إلى أن القيادة المستدامة تتعامل مع المجالات التفاعلية للمكون الإنساني لعمل المدراء، أما المكون الإداري التقليدي يتعامل مع التنظيم والتخطيط والسيطرة والمتابعة، وهذا يجعل القيادة المستدامة تتعامل مع أمور رئيسية لها علاقة بالتغيير وتحفيز المعلمات والتأثير فيهم لأداء المهام المطلوبة، وعليه فهي تعمل على تحفيز وتنمية التفكير الابتكاري والإبداعي لدى جميع العاملات لتحسين العمل من خلال آليات وأنظمة تتميز بشفايفة وموضوعية التعامل مع الموظفين وتبادل الثقة والرأي.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

**1. دراسة علي (2022)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة (المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، استدامة عملية التعلم، الممارسات الأخلاقية)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتحديد عينة الدراسة (370) عضو هيئة تدريس، كما كانت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة أتت بدرجة متوسطة، كما أسفرت النتائج تفصيلياً أن ممارسة بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية جاء بدرجة ممارسة ضعيفة، كما جاء بُعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة ممارسة ضعيفة أيضاً، وبُعد استدامة الموارد البشرية والمادية أتى بدرجة ممارسة متوسطة، وكان بُعد الممارسات الأخلاقية بدرجة ممارسة متوسطة، وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

**2. دراسة الجودة والشماسي (2022)** هدفت إلى معرفة دور القيادة المستدامة من خلال عدة أبعاد في تطبيق الاقتصاد المعرفي وتحديد درجة تطبيق القيادة المستدامة والاقتصاد المعرفي في جامعة الملك عبد العزيز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (345) عضو هيئة تدريس. كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة

المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه تطبيق القيادة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مشارك، وبناءً عليه جاءت التوصيات باستمرار القادة في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل والمحافظة عليها.

**3. دراسة الحازمي (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (384) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة تدريس كل من جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وكانت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، أما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة احتياج عالية بصفة عامة.

**4. دراسة الخماسية (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة أنت بدرجة متوسطة.

**5. دراسة صلاح الدين (2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تم استخدام المنهج الكمي والنوعي، كما تكونت عينة الدراسة من (537) معلم و(15) مشرف، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة (الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنتاج المهني) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان عالي جداً، كما جاء الأداء المرتبط بالتدريس في المرتبة الأولى بمستوى أداء عالي أيضاً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده ماعدا بعد الأداء المرتبط بالإنتاج المهني، حيث لم يكن هناك فروق بين استجابات العينة وفقاً للنوع الاجتماعي، وأن الفروق كانت لصالح الإناث.

**6. دراسة العردان (2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة، تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة أعضاء



هيئة التدريس لثلاث جامعات ناشئة وتتألف من (315) عضواً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوضح النتائج أن مستوى إتباع أسلوب القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، ورُصد واقع أداء القيادات لأسلوب القيادة المستدامة بمتوسط حسابي بلغ (2.74 من 4)، كما جاء ترتيب الأبعاد في محور واقع القيادة المستدامة على النحو التالي تنازلياً: بعد الثقافة التنظيمية، بعد المسؤولية المجتمعية، بعد استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، يُعد استدامة قيادة الآخرين، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التوزيع الاستراتيجي.

**7. دراسة عيداروس وآخرون (2019)** هدفت إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن تجويد الأداء المؤسسي جزء هام رئيس من العملية التعليمية، وأن هدف القيادة المستدامة هو تحسين العملية التعليمية والتربوية، وذلك عن طريق العمل على تحقيق أهداف المدرسة وتوعية العاملين فيها.

**8. دراسة اشتوي (2017)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمدينة غزة لأسلوب القيادة المستدامة وطرق تطويرها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (122) مدير ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت النتائج عن أن درجة الممارسة لنمط القيادة المستدامة كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.20%) من وجهة نظر نواب المديرين ورؤساء الأقسام.

**9. دراسة يونس (2017)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (350) معلم ومعلمة، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة. أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة عالية، وأن مستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في الدراسة جاءت بمستوى نسبي (70.40%) ودرجة تقدير كبيرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري مدارس عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للقيادة المستدامة ومتوسط تقديراتهم لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.

## الدراسات الأجنبية:

**1. دراسة Hu, etal. (2023)** هدفت إلى تفسير سبب تأثير القيادة المستدامة على الهوية البيئية، وتم جمع بيانات الدراسة من (90) عينة من شركات تصنيع التكنولوجيا في تايوان، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأكدت النتائج جميع فرضيات البحث وذلك بأن القيادة المستدامة تؤثر على نمو تصنيف البيئة، والالتزام البيئي واحترام البيئة. وأنه عندما تدرک شركات التكنولوجيا ووسائل الاتصالات القيادة المستدامة فإنها تطور من تصنيف بيئتها، والالتزام البيئي واحترام البيئة. كما تضع هذه الورقة علامة فارقة في تحقيق التنمية المستدامة لشركات تصنيع التكنولوجيا من خلال ربط القيادة المستدامة والهوية البيئية وإستراتيجية الابتكار البيئي.

**2. دراسة Yavas (2022)** هدفت إلى فحص تأثير معتقدات الكفاءة الذاتية لمديري المدارس على خصائص القيادة المستدامة، واستُخدم المنهج الكمي في هذه الدراسة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (615) مدير مدرسة في المدارس الحكومية في تركيا، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، ووفقاً لنتائج البحث فقد تم تحديد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معتقدات الكفاءة الذاتية لمديري المدارس وخصائص القيادة المستدامة. أدت هذه العلاقة الهامة إلى استنتاج مفاده أن إيمان مسؤولي المدرسة بالكفاءة الذاتية يمكن اعتباره متغيراً تنبؤياً (20%) من خصائص القيادة المستدامة. تم تقديم اقتراحات لتعزيز خصائص القيادة المستدامة لمديري المدارس والعمل مع المتغيرات المختلفة.

**3. دراسة Imhangbe, etal. (2019)** هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة إيدو المركزية، وكانت عينة الدراسة (397) معلماً و(69) مديراً، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية وحرية عدم التدخل ساهمت بشكل مشترك في حوالي (78.3%) من الاختلافات في الأداء الوظيفي للمعلمين، في حين أن أساليب القيادة الديمقراطية وعدم التدخل كان لها التأثير الإيجابي الأكثر انتشاراً على الأداء الوظيفي للمعلمين في منطقة الدراسة.

**4. دراسة Dalati, etal (٢٠١٧)** هدفت الدراسة إلى التحقق من فعالية نموذج مفاهيمي يحدد الأساليب والسلوكيات للقادة المتميزين التي ترتبط بالقيادة المستدامة، والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وكانت عينة الدراسة عرضية تكونت من (٧٣) فرداً من جامعتين في مدينة

دمشق. كما تم جمع البيانات من خلال الاستبيان، وأوضحت النتائج أن الثقة التنظيمية والقيادة المستدامة مؤشرات على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

**5. دراسة Cook (2014)** هدفت إلى تحديد أهمية القيادة المستدامة والحاجة إليها، ووجهة نظر المعلمون لها، كما هدفت إلى تحديد العناصر اللازمة للوصول إلى قيادة مدرسية مستدامة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (83) معلم، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك أهمية لتطبيق نمط القيادة المستدامة من أجل الحفاظ على النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني للمعلمين، ووضح المشاركون أن لهذا الأسلوب أهمية في صنع القرار بين المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين داخل مجتمع التعلم، والذي ينمي المهارات القيادية على الصعيد ذاته، كما ينمي القدرة على فهم التحديات المرتبطة باستدامة القيادة عبر الزمن.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع البحث نجد أنها أتفقت مع البحث في بعض الجوانب وأختلفت معه في جوانب أخرى نستعرضها في الآتي:

١. جميع الدراسات السابقة هدفت إلى دراسة القيادة المستدامة مع متغيرات مختلفة ومتنوعة كدراسة (علي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الشماسي والجودة، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحازمي، ٢٠٢٢)، ودراسة (عبداروس وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (يونس، ٢٠١٧)، أما دراسة (الخميسة، ٢٠٢٢) فقد سعت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة ولم تربطها بمتغيرات أخرى، ودراسة (العردان، ٢٠٢٠) درست واقع أداء القيادة المستدامة ولم تربطها مع متغيرات أخرى، ودراسة (اشتيوي، ٢٠١٧) تناولت نمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، ودراسة (Cook, 2014) تناولت جانب تحديد العناصر اللازمة للوصول إلى قيادة مدرسية مستدامة، أما دراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠) تناولت تحسين الأداء المهني بضوء الإشراف التربوي المدمج، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول متغيري القيادة المستدامة والأداء المهني، ويختلف عنها بأنها ربطت بين المتغيرين، وهذا يتوافق مع مشكلة البحث التي تم صياغتها، حيث تتمحور مشكلة البحث في أهمية القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني، فالقيادة المستدامة تعمل على تطوير قدرات الموظفين وتحسين مستواهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٢. من حيث المنهج معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث كدراسة (علي، 2022)، (الحازمي، 2022)، (العودان، 2022)

،(عبداروس واخرون،2019)، (Cook,2014) ، وهذا يتشابه مع البحث الحالي أما دراسة (الخميسة،2022) فقد اتفقت كلياً مع البحث الحالي في المنهج الوصفي المسحي، واختلفت معه دراسة (الجودة والشماسي،2022)، (اشتوي،2017)،(يونس،2017) حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

٣. من حيث الأداة جميع الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتفق هذا البحث بالأداة المستخدمة لتحقيق الأهداف، باستثناء دراسة (صلاح الدين، 2020) تناولت المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة في الأداة.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي:**

١. تفادياً لتكرار موضوع البحث سواءً من حيث العنوان أو بيئة التطبيق ومجالها.
  ٢. تكوين صورة ذهنية شاملة عن موضوع البحث من خلال المساعدة في صياغة مشكلة البحث بطريقة علمية.
  ٣. تكوين محصلة معرفية عن متغيرات البحث.
  ٤. معرفة إجراءات البحث الملائمة لتحقيق أهدافه من حيث المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.
  ٥. إثراء الإطار النظري للبحث، من خلال الرجوع للمراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسات.
  ٦. بناء أداة البحث حيث استمدت الباحثان العديد من الأفكار لصياغة عبارات الاستبانة في محاورها الأربعة استرشاداً بالدراسات السابقة.
- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:**

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح للباحثين ما يلي:
١. يتميز البحث الحالي عن باقي الدراسات أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة المستدامة والأداء المهني كلاً على حدة ولم يتم ربطها مع بعضها البعض.
  ٢. يتفرد هذا البحث بأنه طبق على مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة من نوعه، على الرغم من أن هناك دراسات كثيرة طبقت في السعودية إلا أن أغلبها ركزت على الجامعات كدراسة (الجودة والشماسي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحازمي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الگردان، ٢٠٢٠).
  ٣. يميز البحث الحالي كونه متوافقاً مع رؤية المملكة (2030) التي تسعى وزارة التعليم على تحقيقها من خلال مرتكزاتها الثلاث: مجتمع حيوي، اقتصاد مزهر، ووطن طموح وذلك بتحقيق قيادة مستدامة تساعد في تحسين الأداء المهني.

#### إجراءات البحث

إن منهجية البحث وإجراءاتها من الأسس المهمة، يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل

الإحصائي المناسب للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقيق أهداف البحث، وقد تناول البحث الحالي في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع البحث وعينته، وكذلك أدوات البحث المستخدمة وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف مفصل لجميع هذه الإجراءات.

#### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث سيتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث يمثل المنهج العلمي المناسب لطبيعة البحث، حيث عرفه McMillan & Schumacher (2001) بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، فهو يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال تقديم الإيضاحات وتحليل المعلومات ذات الصلة لدور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة، وأيضاً بغرض التتبع والتوصل لاستنتاجات علمية دقيقة، كما يساعد المنهج الوصفي في جمع الكثير من المعلومات حول الظاهرة حيث يعتبر الأنسب لوصف الظواهر الطبيعية والإنسانية، وسيتم الكشف عن دور القيادة المستدامة من خلال عينة البحث لمعلمات المدارس الثانوية ووصفها وتفسيرها، كما سيتم جمع المعلومات عن معوقات القيادة المستدامة في تحسين الأداء المهني، ووضع التوصيات المناسبة التي تسهم في تحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات.

#### مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة، والبالغ عددهم (2689). (إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة، 1444هـ).  
**العينة الاستطلاعية:** وهي العينة العشوائية التي طبقت عليها الدراسات الأولية لأدوات البحث، وذلك للتحقق من صدق وثبات الأدوات قبل استخدامها في جمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية (30) معلمة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة، وتم تطبيق أداة البحث على العينة الاستطلاعية، بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على جميع أفراد العينة، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرائق الإحصائية الملائمة، وتم احتساب العينة الاستطلاعية في العينة الفعلية، نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

**العينة الأصلية (الفعلية):** اقتصر البحث على المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة، والبالغ عددهن (2689)، ونظراً لتجانس المجتمع تم تحديد العينة الممثلة للمجتمع (336) عن طريق الاختيار العشوائي البسيط بالإعتماد على معادلة ستيفن

ثامبسون ( Steven K Thompson, 2012 ) لتحديد حجمها. وتم الحصول على عدد (٢٧٣) من الاستجابات، بنسبة (١٠.٢%) من مجتمع البحث.

### الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية

بلغ عدد المستجيبات على أسئلة الاستبانة (٢٧٣) معلمة في المدارس الثانوية بمدينة مكة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (الخبرة

### التدريسية /المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	36	13.2
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	46	16.8
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	72	26.4
	١5 سنوات فأكثر	119	43.6
المؤهل العلمي	دبلوم	19	7.0
	بكالوريوس	225	82.4
	دراسات عليا	29	10.6

يتضح من الجدول أعلاه أن (١١٩) من أفراد عينة البحث ضمن فئة الخبرة التدريسية (١٥ سنة فأكثر) وبنسبة (٤٣.٦%)، ثم الفئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) وبعدها مستجيبات (٧٢) وبنسبة (٢٦.٤)، ثم الفئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبعدها مستجيبات (٤٦) وبنسبة (١٦.٨%)، وأخيراً الفئة (أقل من ٥ سنوات) وبعدها مستجيبات (٣٦) وبنسبة (١٣.٢%)، وأن (٢٢٥) من عينة البحث يحملن المؤهل العلمي (بكالوريوس) وبنسبة (٨٢.٤%)، ثم المؤهل العلمي (دراسات عليا) وبعدها مستجيبات (٢٩) وبنسبة (١٠.٦%)، وأخيراً المؤهل العلمي (دبلوم) بعدد مستجيبات (١٩) وبنسبة (٧%).

### أداة البحث:

تم اعداد استبانة البحث "دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات" وتكونت استبانة البحث الحالي من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** المعلومات الشخصية للمستجيبات (الخبرة التدريسية، المؤهل العلمي).

**القسم الثاني:** محاور دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، وتكونت من (٣٣) فقرة، قسمت على أربعة محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** دور (استدامة تنمية الموارد البشرية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، وتكون من (٨) فقرات.

**المحور الثاني:** دور (استدامة التعلم) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، وتكون من (٧) فقرات.

**المحور الثالث:** دور (المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، وتكون من (٩) فقرات.

**المحور الرابع:** معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، وتكون من (٩) فقرات.

**تقنين الأداة (الخصائص السيكومترية):**

تم تصميم أداة البحث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تعرض عبارات المقياس على عينة البحث ومقابل كل عبارة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على عبارات وبنود المقياس، ولتحديد المحك المعتمد في البحث، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $1/5=4$ )، ومن ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $4/5=0.8$ )، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) المحك المعتمد في البحث

الدرجة	المتوسط الحسابي	المقياس	مستوى الموافقة
١	من ١-١.٨٠	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
٢	أكبر من ١.٨٠-٢.٦٠	غير موافق	منخفضة
٣	أكبر من ٢.٦٠-٣.٤٠	إلى حد ما	متوسطة
٤	أكبر من ٣.٤٠-٤.٢٠	موافق	مرتفعة
٥	أكبر من ٤.٢٠-٥	موافق بشدة	مرتفعة جداً

**صدق وثبات فقرات الاستبانة:**

يقصد بالصدق أن الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطي المعلومات الدقيقة التي وضعت من أجلها، ونقيس صدق الاستبانة بطرائق عدة منها:

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**

يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عدداً من المختصين والخبراء في مجال الظاهرة أو المشكلة، ثم يعرض عليهم فقرات الاستبانة من أجل مراجعة فقراتها وانتماء كل فقرة إلى مجالها.

وقد تم الاستفادة من آراء المحكمين، حيث وزعت الاستبانة بصورتها الأولية على (٨) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة من الخبراء، وهكذا خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

### لاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي ل(٣٠) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والجدول التالي يوضح ذلك:

### أولاً: الاتساق الداخلي لمحاور "القيادة المستدامة"

جدول رقم (٣) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

المسؤولية المجتمعية والبيئية		استدامة التعلم		استدامة تنمية الموارد البشرية	
معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
.715**	١	.857**	١	.788**	١
.815**	٢	.884**	٢	.776**	٢
.685**	٣	.874**	٣	.727**	٣
.795**	٤	.854**	٤	.786**	٤
.784**	٥	.859**	٥	.679**	٥
.849**	٦	.834**	٦	.689**	٦
.728**	٧	.874**	٧	.764**	٧
.865**	٨			.769**	٨
.820**	٩				

(\*\*) تعني أن الارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )

(\*) تعني أن الارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور البحث مع المحور الذي تنتمي إليه، ويبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.



الاتساق الداخلي لمحور "المعوقات"  
جدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	ت
.817**	١
.894**	٢
.861**	٣
.755**	٤
.750**	٥
.891**	٦
.882**	٧
.876**	٨
.847**	٩

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات"، ويبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضعت لقياسه.

#### لصدق البنائي العام لمحاور البحث

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة تحقيقها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل ارتباط بيرسون	المحور
.928**	المحور الأول: دور استدامة تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات
.949**	المحور الثاني: دور استدامة التعلم لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات
.946**	المحور الثالث: دور المسؤولية المجتمعية والبيئية لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات

(\*\*) تعني أن الارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )

(\*) تعني أن الارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور البحث دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة

يعني ثبات أداة البحث التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة بمعنى أن تعطي نفس النتيجة في حال تكرر توزيعها تحت نفس الظروف والشروط. تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (٦) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: دور استدامة تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات	٨	.884
المحور الثاني: دور استدامة التعلم لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات	٧	.942
المحور الثالث: دور المسؤولية المجتمعية والبيئية لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات	٩	.921
الدرجة الكلية للقيادة المستدامة	٢٥	.965
المحور الرابع: معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات	٩	.949

يبين الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور، حيث تراوحت بين (884-949)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات القيادة المستدامة (965)، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور "المعوقات" (949)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، وتكون الباحثان قد تحققنا من صدق وثبات الاستبانة مما يطمئن الباحثان بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

### التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

تشتت الأديبات العلمية القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي والتحقق من توافره كشرط يجب توافره قبل الشروع باختبار الفرضيات البحثية والإجابة على أسئلة البحث، وذلك لهدف تمكين الباحثان من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنهم الاعتماد عليها عند تنفيذ الدراسة البحثية سواء ما يرتبط منها بالاختبارات العملية أو التي ترتبط باستخدام الاختبارات اللامعملية، ولكن تم الاعتماد على

الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين هما:

١. إذا كان حجم العينة يزيد على (٣٠) مفردة تبعاً لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية.
  ٢. إذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في البحث يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة.
- وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة البحث (دغمش، ٢٠٢٢).

### عرض ومناقشة نتائج البحث

#### أولاً: الإجابة على السؤال الأول

ما دور القيادة المستدامة من خلال (استدامة تنمية الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات؟

تم الإجابة على هذا التساؤل باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة

جدول رقم (٧) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة "لمحاور القيادة المستدامة"

#### والمحور ككل

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
استدامة تنمية الموارد البشرية	٤.٠١	.679	٢٤.٧٩٦	.000	٢	مرتفعة
استدامة التعلم	٤.٠٩	.723	٢٥.٠٥٧	.000	١	مرتفعة
المسؤولية المجتمعية والبيئية	٣.٩٩	.716	٢٣.٠١٧	.000	٣	مرتفعة
القيادة المستدامة	٤.٠٣	.664	٢٥.٧١٣	.000		مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن محور (استدامة التعلم) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٩ من ٥) وانحراف معياري (.723)، وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد وهي في المرتبة الأولى، وأتى محور (استدامة تنمية الموارد البشرية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٩ من ٥) وانحراف معياري (.723). وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً،

أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء محور (المسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٩٩ من ٥) وبانحراف معياري (٠.٧١٦). وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد.

وقد تبين مما سبق أن دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٣ من ٥)، وتتفق النتيجة مع دراسة (Hu, et al, 2023) ودراسة (الجودة والشماسي، ٢٠٢٢)، ودراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠) ودراسة (اشنوي، ٢٠١٧)، ودراسة (يونس، ٢٠١٧)، ودراسة (Yavas, 2022)، ودراسة (Dalati, et al, 2017)، ودراسة (Cook, 2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحازمي، ٢٠٢٢) ودراسة (الخميسة، ٢٠٢٢)، ودراسة (الگردان، ٢٠٢٠)، ويعود الاختلاف إلى أنه قد تم تناول القيادة المستدامة بأبعاد مختلفة عن البحث الحالي، وأيضاً أن العينة التي طبقت عليها الدراسات السابقة تختلف عن عينة البحث، بالإضافة إلى أن هذا البحث ربط في عباراته التي تخص القيادة المستدامة الأداء المهني وتحسينه، ومن خلال البيانات السابقة توصل البحث الحالي إلى أن مديرات المدارس على دراية ووعي بضرورة استمرار نمو المؤسسات التعليمية حتى بعد رحيلهم عن هذه المؤسسة، وحرصهم على إيجاد تحسينات دائمة بالعملية التعليمية، وأيضاً إلى استثمار كافة الموارد ودعم المعلمات وتطويرهم مهنياً لتكوين فريق عمل يهتم إلى تطوير العملية التعليمية، وهذا يساعد على تحقق الأداء المهني الفعال خلال عملية التعلم، ومما سبق إن الأداء المهني الجيد يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات الترقية والنقل وإعطاء كل معلمة المكان الذي يتناسب مع خبراتها ومهاراتها، بالإضافة إلى تحديد أوجه الضعف والقوة في الأداء لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء من خلال عقد دورات تدريبية تساعد على تجنب الأخطاء أثناء إنجاز المهام.

-تحليل فقرات "استدامة تنمية الموارد البشرية"

جدول رقم (٨) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لمحور "استدامة تنمية الموارد البشرية" والمحور ككل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
تنظم مديرة المدرسة أنشطة تعليمية لتحقيق التطوير المهني المستمر للمعلمات	3.93	.931	16.515	.000	٦	مرتفعة
تنفذ مديرة المدرسة خطة تشغيلية تحقق أهداف منسوبات المدرسة	4.03	.880	19.392	.000	٤	مرتفعة
تحرص مديرة المدرسة على تكليف المعلمات بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم	3.97	.937	17.181	.000	٥	مرتفعة
تحرص مديرة المدرسة على إدراك جميع المعلمات لأهداف وقيم المدرسة	4.14	.818	22.938	.000	٣	مرتفعة
تتابع مديرة المدرسة أداء المعلمات باستمرار	4.26	.779	26.808	.000	٢	مرتفعة جداً
توجه مديرة المدرسة المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة في أعمالهم	4.28	.725	29.147	.000	١	مرتفعة جداً
تتصف ساعات العمل في المدرسة بالمرونة	3.64	1.177	8.944	.000	٨	مرتفعة
تتميز مديرة المدرسة بسياسة منفصلة للتوازن بين العمل والحياة	3.90	.993	14.990	.000	٧	مرتفعة
استدامة تنمية الموارد البشرية	٤.٠١	.679	٢٤.٧٩٦	.000		مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور "استدامة تنمية الموارد البشرية" جاء بدرجة موافقة ومرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠١ من ٥) وبانحراف معياري (٠.679). وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد. حيث جاءت الفقرة التي تنص على "توجه مديرة المدرسة المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة في أعمالهم" في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٢٨ من ٥) وبانحراف معياري (٠.725).

وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد كما جاءت الفقرة التي تنص على " تتصف ساعات العمل في المدرسة بالمرونة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٦٤) من (٥) وبانحراف معياري (1.117) وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد إلى حد كبير. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلاً من (الجودة والشماسي، ٢٠٢٢) و (يونس، ٢٠١٧) ويعود هذا الاتفاق إلى أن تطبيق الدراسات على الجامعات والمدارس تعكس درجة الحرص التي تمارس لمعرفة أداء أعضاء هيئة التدريس والمعلمين لتحسين الأداء ونجاح المؤسسة التعليمية، الذي بدوره يساهم في تعزيز صورة المؤسسات التعليمية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي، ٢٠٢٢) ودراسة (الحازمي، ٢٠٢٢) وقد يعود سبب الاختلاف إلى أن الدراستين اعتمدتا في تكوين المجال على فقرات وعبارات تختلف عن البحث الحالي، حيث عند الرجوع إلى الفقرات التي تكون منها هذا المجال ومقارنتها بفقرات البحث الحالية وجد أن هناك اختلاف كبير بين الفقرات المعتمدة. وتُفسر النتائج أن القيادة المستدامة في المدارس تهتم بتنمية الاداء للمعلمات باستخدام أساليب متنوعة، وذلك لأن مهنة التعليم متسارعة التغيرات حيث تحتاج المعلمات إلى الدعم المستمر لمواكبة التطورات، كما تقوم القيادة المستدامة على توفير مناخ عمل مناسب وداعم للأعمال والقدرات التي تتمتع بها المعلمات، وأيضاً تشجعهم على تنمية وتحسين المخرجات لأداهم المهني.

-تحليل فقرات "استدامة التعلم"

**جدول رقم (٩) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لمحور "استدامة التعلم" والمحور ككل**

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
تصدر مديرة المدرسة تعليمات لإجراء التدريب المهني الذي يتوافق مع أي تغييرات لتحسين الأداء المهني	4.08	.856	20.783	.000	٥	مرتفعة
تتبنى مديرة المدرسة ثقافة إدارة إيجابية تساعد على تحسين الأداء المهني	4.02	.872	19.291	.000	٧	مرتفعة
تشجع مديرة المدرسة	4.03	.876	19.484	.000	٦	مرتفعة

						على استخدام استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة في بيئة العمل لتحسين الأداء المهني
مرتفعة	٣	.000	22.829	.811	4.13	تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الاجتهاد للقيام بإصلاحات دائمة في العملية التعليمية لتحسين الأداء المهني
مرتفعة	١	.000	22.633	.845	4.16	تعزز مديرة المدرسة دور الرقابة الذاتية لدى المعلمات لتحسين الأداء المهني
مرتفعة	٢	.000	24.148	.789	4.15	توصي مديرة المدرسة المعلمات للتعلم من أخطائهن لتحسين الأداء المهني
مرتفعة	٤	.000	22.551	.819	4.12	تحرص مديرة المدرسة على متابعة كافة المستجدات التربوية لضمان تنمية الأداء المهني
مرتفعة		.000	٢٥.٠٥٧	.723	٤.٠٩	استدامة التعلم

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور "استدامة التعلم" جاء بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٩ من ٥) وبانحراف معياري (.723). وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد. حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تعزز مديرة المدرسة دور الرقابة الذاتية لدى المعلمات لتحسين الأداء المهني" في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.١٦ من ٥) وبانحراف معياري (.845). وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد. وجاءت الفقرة التي تنص على "تتبنى مديرة المدرسة ثقافة إدارة إيجابية تساعد على تحسين الأداء المهني" في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٢ من ٥) وبانحراف معياري (.872). وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد، وذلك يتفق مع دراسة (الجودة والشماسي،

(٢٠٢٢) ويعزى ذلك إلى أن الدراستين أجريت في السعودية والتي تسعى من خلال رؤيتها (٢٠٣٠) إلى زيادة قدرات القيادة المستدامة لتلبية متطلبات التغييرات والتطورات التي تحدث في المجتمع.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي، ٢٠٢٢) التي أجريت في مصر، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى تطبيق الدراسة على الجامعات المصرية، كما أن عملية تطوير التعليم تستوجب إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في كافة النواحي، ومن المحتمل أيضاً أن تطبيق عملية استدامة التعليم تواجه صعوبة نتيجة لزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة لتحقيق استدامة التعلم التي تستوجب توفير الموارد التي تساهم في استدامة التعلم. وتفسر النتائج السابقة أن القيادة المستدامة تعزز مهارة الرقابة الذاتية لدى المعلمات من أجل ضمان استمرارية التعلم، كما أنها تركز على ضرورة التعلم العميق وأهميته للتحسين من الأداء المهني، بالإضافة إلى أنها تسمح للمعلمات بالمساهمة في حل المشكلات.

-تحليل فقرات "المسؤولية المجتمعية والبيئية"

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لمحور "المسؤولية المجتمعية والبيئية" والمحور ككل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
تشجع مديرة المدرسة المعلمات على إشراك الأسر في مشاريع المسؤولية المجتمعية	3.89	.887	16.652	.000	٦	مرتفعة
توفر مديرة المدرسة للمعلمات الموارد المطلوبة لتنفيذ مشاريع المسؤولية المجتمعية	3.69	1.109	10.260	.000	٩	مرتفعة
تحت مديرة المدرسة المعلمات على المحافظة على نظافة البيئة المدرسية	4.30	.765	28.069	.000	١	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على استخدام ممتلكات المدرسة بفاعلية	4.19	.848	23.132	.000	٣	مرتفعة
تشجع مديرة المدرسة	4.29	.766	27.723	.000	٢	مرتفعة



جدأ						المعلمات على العمل لصالح المدرسة والمجتمع
مرتفعة	٤	.000	16.880	.932	3.96	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على زيادة الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحسين الأداء المهني
مرتفعة	٨	.000	13.611	1.014	3.84	تشارك مديرة المدرسة في حل مشكلات المجتمع المحلي بالتعاون مع المؤسسات الأخرى
مرتفعة	٥	.000	16.181	.969	3.95	تستثمر مديرة المدرسة التكنولوجيا لرفع وعي المجتمع بالقضايا البيئية
مرتفعة	٧	.000	16.533	.886	3.88	تطلب مديرة المدرسة من المعلمات إنتاج برامج ومشاريع المسؤولية المجتمعية
مرتفعة		.000	٢٣.٠١٧	.716	٣.٩٩	المسؤولية المجتمعية والبيئية

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور "المسؤولية المجتمعية والبيئية" جاء بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٩٩ من ٥) وبانحراف معياري (٠.٧١٦). وهذا يدل على أن تشنت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد. حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تحت مديرة المدرسة المعلمات على المحافظة على نظافة البيئة المدرسية" في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٣٠ من ٥) وبانحراف معياري (٠.٧٦٥). وهذا يدل على أن تشنت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد. وجاءت الفقرة التي تنص على " توفر مديرة المدرسة للمعلمات الموارد المطلوبة لتنفيذ مشاريع المسؤولية المجتمعية "في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٦٩ من ٥) وبانحراف معياري (١.١٠٩). وهذا يدل على أن تشنت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد إلى حد كبير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يونس، ٢٠١٧) وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة لديهم إيمان بأهميتهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية مع المؤسسات المختلفة للارتقاء

بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى إيمانهم بأنهم جزء من النسيج الاجتماعي الذي يعنى بالمحافظة على البيئة، وتختلف مع (علي، ٢٠٢٢) ويعزى ذلك بأن الجامعة قد لا تمتلك الميزانية الكافية لوضع البرامج والأنشطة الخاصة بالمجتمع والبيئة، وفي دراسة (الحازمي، ٢٠٢٢) ركزت في قياس المسؤولية المجتمعية على متطلبات سوق العمل والبحث العلمي أكثر من التركيز على خدمة المجتمع بحل المشكلات وتخطي العقبات. وتفسر النتائج السابقة أن القيادة المستدامة لديها إهتمام بالأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمدرسة من خلال ممارسة المسؤولية المجتمعية و المشاركة في مبادرات حماية البيئة، وتهيئة بيئة للمعلمات يمكن من خلالها التحسين المستمر.

### ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني

ما المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات؟

تم الإجابة على هذا التساؤل باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لمحور "المعوقات" والمحور ككل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
قلة الاهتمام بتهيئة المعلمات لتقبل التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل	3.42	1.157	5.961	.000	٣	مرتفعة
ضعف استجابة مديرة المدرسة للتغيرات المفاجئة والسريعة التي تساعد على التطوير والتغيير المستمر	3.09	1.182	1.229	.220	٨	منخفضة
غياب التوجه الاستراتيجي للتحول من التخطيط للمستقبل إلى صناعة المستقبل	3.29	1.183	4.093	.000	٤	منخفضة
قلة توافر ميزانية لإشراك المعلمات بالبرامج التدريبية	3.65	1.137	9.471	.000	٢	مرتفعة

مرتفعة	١	.000	11.071	1.088	3.73	غياب وجود بنية تحتية تكنولوجية قادرة على توفير الخدمات والبرمجيات المطلوبة لإنجاز الأعمال
منخفضة	٥	.001	3.508	1.259	3.27	ضعف إشراك مديرة المدرسة للمعلمات في تحديد الأهداف ورسم طريقة العمل وتحمل المسؤوليات
منخفضة	٦	.008	2.658	1.230	3.20	غياب إشراك المعلمات في بناء الخطط العلاجية للمشكلات التي تواجهها المدرسة
منخفضة	٧	.046	2.009	1.175	3.14	ضعف اهتمام مديرة المدرسة في تنمية الخيال الإبداعي لدى المعلمات لتشكيل أفكار حديثة
منخفضة	٩	.002	1.150	1.214	3.01	تدني مستوى حرص مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل بطرق منهجية وبناءً على أسس علمية
منخفضة		.000	٥.١٦١	.995	3.31	المعوقات

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور "المعوقات" جاء بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (٣.٣١ من ٥) وبانحراف معياري (٠.٩٩٥) وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد لحد كبير. وجاءت الفقرة التي تنص على "غياب وجود بنية تحتية تكنولوجية قادرة على توفير الخدمات والبرمجيات المطلوبة لإنجاز الأعمال" في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧٣ من ٥) وبانحراف معياري (1.088) وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن إجابات العينة كانت في اتجاه واحد إلى حد كبير، كما جاءت الفقرة التي تنص على "تدني مستوى حرص مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل بطرق منهجية وبناءً على أسس علمية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (٣.٠١ من ٥) وبانحراف معياري (1.150) وهذا يدل على أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، أي أن

إجابات العينة كانت في اتجاه واحد. وتفسر النتائج أن هناك قلة اهتمام من قبل مديرات المدارس بتهيئة المعلمات لتقبل التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل وقد يشير ذلك إلى وجود قصور في التواصل ما بين المديرية والمعلمات أو غياب الفرص التدريبية في مجال تنمية مهارات المديرات، وأيضاً قلة توافر الميزانية لإشراك المعلمات في الدورات التدريبية ويعود ذلك إلى أن المناصب القيادية يحكمها ضوابط رسمية في صرف الميزانية للمدرسة، وكذلك إلى وجود ضعف في البنية التحتية التكنولوجية مما يؤدي إلى قصور استفادة المعلمات من الأدوات التكنولوجية المتاحة للتحسين من أداءهم المهني، كما يتبين من النتائج السابقة أن مديرات المدارس تحرص على متابعة كافة التغيرات والإجراءات التي تحدث في بيئة العمل مما يوفر استجابة سريعة لهذه التغيرات دون تأخير، ويؤدي إلى إنجاز الأعمال بالوقت المحدد والطريقة المطلوبة والنتائج المتوقعة، كما أن المديرات تتبنى أهداف بعيدة المدى لتحقيق أهدافها والإجراءات اللازمة لذلك، وهذا يشير إلى أن مديرة المدرسة هي من تساعد في صناعة المستقبل كما ترغب، وأيضاً أن مديرات المدارس تهتم بمشاركة المعلمات في وضع الأهداف التي يمكن تحقيقها وبناء الخطط العلاجية لحل المشكلات كما تنمي الخيال الإبداعي لدى المعلمات في ضوء الإمكانيات المتاحة للالتقاء في المؤسسة التعليمية.

#### ثالثاً: الإجابة على السؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة في تحديد درجة تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة تُعزى لمتغيري (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟  
للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي "way One ANOVA" لاختبار الفروق في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

نتائج الفروقات في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة،

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في متوسطات تقديرات المبحوثات تعزى لمتغير سنوات الخبرة،

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
استدامة تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	١.١٧٢	٣	.391	.845	.470
	داخل المجموعات	١٢٤.٢٩٠	٢٦٩	.462		
	المجموع	١٢٥.٤٦٢	٢٧٢			
استدامة التعلم	بين المجموعات	١.١٨٢	٣	.394	.751	.522
	داخل المجموعات	١٤١.٠٩٦	٢٦٩	.525		
	المجموع	١٤٢.٢٧٨	٢٧٢			
المسؤولية المجتمعية والبيئية	بين المجموعات	٢.٨٦٩	٣	.956	1.883	.133
	داخل المجموعات	١٣٦.٦١١	٢٦٩	.508		
	المجموع	١٣٩.٤٨٠	٢٧٢			
القيادة المستدامة	بين المجموعات	١.٦٣١	٣	.544	1.235	.297
	داخل المجموعات	١١٨.٣٨٣	٢٦٩	.440		
	المجموع	١٢٠.٠١٤	٢٧٢			

يظهر الجدول ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور استدامة تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (0.845) والقيمة الاحتمالية (0.470).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور استدامة التعلم لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (0.751) والقيمة الاحتمالية (0.522).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور المسؤولية المجتمعية والبيئية لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (1.883) والقيمة الاحتمالية (0.133).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (1.235) والقيمة الاحتمالية (0.297).

ويستنتج البحث من البيانات أعلاه أن بيئة العمل المدرسية تخضع إلى تغيرات وتطورات سريعة تؤثر على طريقة إنجاز الأعمال، ولتوضيح ذلك يمكننا الاستشهاد بجائحة كورونا، التي أثرت على العملية التعليمية والأداء المهني للمعلمات، مما

استوجب تطوير قدراتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، وتشير النتائج السابقة إلى أن إنجاز المهام لا يتأثر بعدد سنوات الخبرة، ويبنى عليه أن مديرات المدارس تقوم بتوظيف كافة الوسائل والأدوات والبرامج التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء المهني للمعلمات.

نتائج الفروقات في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في متوسطات تقديرات

المبحوثات تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
استدامة تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	.511	٢	.255	552	.577
	داخل المجموعات	١٢٤.٩٥١	٢٧٠	.463		
	المجموع	١٢٥.٤٦٢	٢٧٢			
استدامة التعلم	بين المجموعات	.707	٢	.353	.674	.511
	داخل المجموعات	١٤١.٥٧١	٢٧٠	.524		
	المجموع	١٤٢.٢٧٨	٢٧٢			
المسؤولية المجتمعية والبيئية	بين المجموعات	١.١٩٨	٢	.599	1.170	.312
	داخل المجموعات	١٣٨.٢٨٢	٢٧٠	.512		
	المجموع	١٣٩.٤٨٠	٢٧٢			
القيادة المستدامة	بين المجموعات	.767	٢	.384	.869	.421
	داخل المجموعات	١١٩.٢٤٧	٢٧٠	.442		
	المجموع	١٢٠.٠١٤	٢٧٢			

يبين الجدول ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور استدامة تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (.552) والقيمة الاحتمالية (.577).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور استدامة التعلم لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (.674) والقيمة الاحتمالية (.511).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور المسؤولية المجتمعية والبيئية لتحسين الأداء

المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (1.170) والقيمة الاحتمالية (0.312).

-أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (0.869). والقيمة الاحتمالية (0.421).

وعليه يستنتج البحث أن إنجاز المهام لا تتأثر بنوع المؤهل العلمي وأن مديرات المدارس حريصات على إخضاع كافة المعلمات لنفس الدورات التدريبية السنوية التي تؤهلهم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بالطريقة المطلوبة، وتشير النتائج السابقة إلى أن المديرات تسعى إلى تحسين الأداء المهني لدى المعلمات وتعريفهم بكافة المهام المسندة إليهم وتزويدهم بالمعرفة الكافية التي يتطلبها العمل.

### ملخص النتائج

توصل البحث إلى النتائج التالية:

١. أن دور استدامة التعلم لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٩) وهي في المرتبة الأولى، وأتى محور دور استدامة تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠١) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء محور دور المسؤولية المجتمعية والبيئية لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وأن دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٠٣).

٢. أن المتوسط الحسابي العام لمحور "معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني" جاء بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (٣.٣١).

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثات حول محاور البحث تعزى لمتغيري سنوات الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي.

### التوصيات

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثان بما يلي:

١. الحرص على توفير ميزانية خاصة لإخضاع المعلمات للدورات التدريبية المختلفة والتي تعنى بتحسين المهارات وإكتساب المعارف.



- ٢ . ضرورة عقد ندوات واجتماعات دورية توضح مسؤولية المدرسة نحو المجتمع والبيئة، وطرق المحافظة عليها وتعزيزها.
- ٣ . ضرورة تركيز مديرات المدارس على إستخدام الإمكانيات والطاقات المتاحة بالمدرسة بطريقة مثلى بعيداً عن الهدر.
- ٤ . تحفيز وتشجيع المعلمات على استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تساعد على حل المشكلات في بيئة العمل.
- ٥ . العمل على وضوح وترتيب الأولويات للأعمال المراد تحقيقها مع الحرص على عدم تأثير ذلك بحياة المعلمات الشخصية.
- ٦ . فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة للمساعدة على حل الكثير من مشكلات المجتمع.
- ٧ . يجب على القيادة إعطاء مساحة لإنجاز الأعمال المطلوبة من المعلمات بالوقت الذي يناسبهم دون التقيد بساعات العمل المحددة.

#### المقترحات

- في ضوء نتائج البحث وتوصياته تقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:
- ١ . دور أنماط القيادة في تعزيز ولاء ورضا المعلمات بالمدارس الثانوية.
  - ٢ . دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء المهني.
  - ٣ . القيادة المستدامة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
  - ٤ . دور القيادة المستدامة في تحسين مناخ العمل.



### قائمة المراجع:

- أبو حجازي، سمير، والمطيري، عبدالعزيز، ومحمود، أحمد، والألفي، هاني.(٢٠١٨).تصور مقترح لتطوير الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء. مجلة العلوم التربوية والنفسية-المركز القومي للبحوث، ٢(٥)، ٧٧-٥٦.
- أبو زيد، سهير.(٢٠١٨).ضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم البريطانية بمدينة الخرطوم [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أبو سالم، أسماء.(٢٠١٩).بضغوط العمل التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بأدائهم [رسالة دكتوراه غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عطيه، جلال الدين.(٢٠١٦).الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي [ أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أحاندو، سيسي.(٢٠١٨).مدى تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية-جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، ٣(٢)، ١٦٥-١٣٩.
- اشتوي، محمد عمر احمد، والعاجز، فؤاد علي.(2017).درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البرنطي، سعاد.(٢٠١٦).الإدارة-أساسيات إدارة الأعمال (ط. ١). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجار الله، سليمان بن ناصر، والخريجي، عبدالله بن إبراهيم عبدالله.(٢٠٢٠).استدامة نظام التعلم الإلكتروني في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل آراء المستفيدين في منصة تويتر في ظل جائحة كورونا كوفيد - ١٩. الإدارة العامة، س ٦٠.
- الجودة، أسماء بنت علي صالح، والشماسي، اريج بنت عبدالرحمن ناصر.(2022).دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(4)، 31-54.
- الحازمي، مها يحيى أحمد.(٢٠٢٢).تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١١) ١٥٥ - ١٨٢.

- الحدراوي، رافد، والجنابي، سجاد، والميالي، حاكم. (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، غ٤٩٦، جامعة الكوفة، العراق، ١٨٥-٢١٠.
- حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر. دار البازوري العلمية للنشر.
- حواله، سهير محمد أحمد، والمطيري، نورة بليهان (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٧(٤)، ٣٦٤-٤٠٧.
- الخصير، هديل بنت سليمان بن عبدالله. (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 97-112.
- خليل، نبيل، وعبدالفتاح، منال، والحو، إيهاب، وسعيد، أحمد، والشاعر، جيهان. (٢٠٢١). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية-جامعة سوهاج، ٩(٩)، ٤٩١-٥٢٣.
- خمايسة، رائد علي محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخياط، نفين. (٢٠١٩). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دغمش، أحمد. (٢٠٢٢). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الرشدي، حسين مجبل هدبا، والغازمي، فيصل مدعث غلاب. (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، 6(18)، 495-533.
- الزهراني، معجب أحمد. (٢٠١٦). التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السعيد، رابحة. (٢٠١٩). العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي: دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد.(2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج. مجلة البحث العلمي في التربية، 21 (9)، 27-97.

الطبلاوي، نجوى عبد الله.(2019). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي. ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، مصر: جامعة بيرزيت.

العجمي، منيرة، والسعيد، مجيب. (٢٠٢٠). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، ٣٠ (٣)، ١٧٥-٢٠١.

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

علي، محمد مسلم حسن.(2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية، 19 (144)، 362-446.

عمري، عاشور أحمد.(٢٠١٩). نحو سياسات جديدة لتعليم وتعلم الكبار في إطار فلسفة التعلم مدى الحياة افاق جديدة في تعليم الكبار، ٢٦ ١٣ - ٣٦.

العودة، بندر محمد.(2016). ثقافة التنمية المستدامة ودور برامج الدراسات العليا في الجامعات الحكومية بالرياض في إرسالها دراسة مقارنة [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

عوض، أسماء.(٢٠١٥). التعليم التنظيمي كمدخل نحو تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان، ١٧ (٣٨)، ٣٥٠١-٣٤٤١.

عيد، نبراس محمد، و الزهراني، نسرين علي عبدالله.(٢٠٢٢) واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها . مجلة القراءة والمعرفة، ٢٤٩ ٢٨٧ - ٢٤١.

عيداروس، احمد نجم الدين، وعوض الله، ولاء عبد الحميد سعيد، ونصيف، انجي طلعت.(2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر. 30 (119)،

564-530.

عيداروس، أحمد نجم الدين.(2013). القيادة المستدامة ودورها في إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ع2، 408-345.

- غانم، عصام جمال سليم.(2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. مستقبل التربية العربية، 23(103)، 239-300.
- الغليقة، عبدالله. (٢٠٢١). تطوير الأداء المهني للمشرف التربوي وعلاقته بالكفاءة الذاتية المدركة. مجلة العلوم التربوية-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١(٢٧)، ٢٧١-٣٢٦.
- قرساس، حسين. (2019). دور مفتش التربية في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية لبنان، (53)، 115-133.
- قمر الدين، مهى. (٢٠١٧). التعلم مدى الحياة: كان خيارا وصار ضرورة اقتصادية مجلة القافلة، السعودية. مج ٦٦، ٥٤، ٤١-٤٣.
- كيري، عصام بن محمد بن علي. المخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستنر [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك خالد، السعودية.
- محمد، فتحي، والسيد، محمد، وفواد، عفاف. (2021). الأداء المهني لمعلمات رياض الأطفال في ضوء متطلبات تكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية التربية - جامعة الوادي الجديد، 49(49)، 43-71.
- محمود أشرف. محمود أحمد حسن، منال محمد بكري عبد الرازق صابرين نشأت وإبراهيم محمد صبري الأنصاري. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الإستشهاد والمديرين. مجلة العلوم التربوية ٤٨ ١٠٦ - ١٤٧.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم. (2018). أهداف التنمية المستدامة. تعميم الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة- التعليم حتى 2030 في التخطيط والسياسات القطاعية الشاملة، دليل تقني موجه لمكاتب اليونسكو الميدانية، باريس، قطاع التربية، ص 14.
- المهدي، سوزان محمد. (٢٠١٨). تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة القاهرة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٥٩ - ٢٧٩.

هلال، محمد سعيد عبدالمطلب، ومحمد صهيب شحته محمد.(٢٠٢١). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية مج ٤٥، ٣٤، ٣٦١ - ٥٠٢.

الهيجان، عبد الرحمن، الجهني، نعيم، القحطاني، شايح، مرسي، ميرفت، الشملان، خالد، الرشيدى، عايض.

(٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة الفاروق.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 برنامج تنمية القدرات البشرية (2018).

<https://www.vision2030.gov.sa/ar>

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مبادرات التحول الوطني (2016).

<https://www.vision2030.gov.sa/ar>

يونس، أماني محمد.(2017).درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]،كلية التربية، فلسطين.

**Anantachart, S. and G. Jarinto. (2015).** “The competency of human resources personnel impacting a high performance and sustainable organization in Thailand” *International journal of business and economics*.193-194.

**Armani, A. B., Petrini, M., and Santos, A. C. (2020).** What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 820- .835

**Awan. U, S. Khan. (2021).** “Meditating role of sustainable leadership in buyer-supplier relationships: An supply chain performance: An empirical study” *Scientific journal of logistics*,17, (1), 97-112.

Bendell. J and R. Little : "Seeking sustainability leadership", *The journal of corporate citizenship* , No. 60, 2015, p. 16

**Bendell, Jem and Little, Richard (2015).** Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship* 2015 (60) 13-26.

**Bulmer, E., M. Riera, M and R. Rodríguez (2021).** The Importance of Sustainable Leadership amongst Female Managers in the Spanish Logistics Industry: A Cultural, Ethical and Legal Perspective., *Sustainability*, 13(12), 6841.

- Cayak. 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),105,114.
- Conway, J.M.(2015).** Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership. *Journal Leading and Managing*, 21 (2), 29-45.
- Cook, J. W. (2014).** “Sustainable school leadership: The teachers’ perspective”. *International journal of education leadership preparation*, 9 (1), 6-17.
- Dalati. S., J. Raudeliūnienė and V. Davidavičienė. (2017).** Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: Empirical evidence from higher education intuitions in Syria. *Business, management and education*, 15 (1), 14-27.
- Driscoll, E., C. L. Comm and D. F. X. Mathaisel (2013).** “A lesson plan for sustainability in higher education”. *American Journal of Business Education*,6 (2), 261-263.
- European Commission. (2019).** Commission staff working document. corporate social responsibility, responsible business conduct, and business & human rights: *Overview of progress. Brussels: European Commission.*
- Frawley, J. (2009).** “Intercultural and Sustainable leadership: A professional program for emerging educational leaders”. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (1), 39-46.
- Gurr. D, R. Ylimaki, L. Drysdale and S. L. Jacobson (2011).** “Preparation for Sustainable leadership”. In L. Moos, O. Johansson & C. Day (Eds), *How School principals sustain success over time: International Perspectives. Dordrecht, the Netherlands: Springer.*

- Hargreaves. A and D. Fink (2003).** The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Journal of Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A., Fink, D. (2006).** Sustainable leadership, San Francisco, Jossey, Bass, Wiley & Sons.
- Hu. L., T-W. Chang, Y-S. Lee, S-J. Yen and C-W. Ting. (2023).** “How does sustainable leadership affect environmental innovation strategy adoption? The Mediating Role of Environmental Identity”. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 894. <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/1/894>.
- Imhangbe. O. S., R. E. Okechav and J. Obozuwa (2019).** “Principals’ leadership styles and teachers’ job performance: Evidence from Edo State, Nigeria”. *Educational Management Administration & leadership*, 47(6) 909-924.
- Jabor, M.K.; Minghat, A.D.; Maigari, S.A. & Buntat, Y. (2012).** Sustainable leadership for technical and vocational education and training in developing nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (8), 1-5.
- Khukrit. S, T. Ratanaolarn, and M. Thaveesuk,** “The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 9, No. 3, May 2018, p.80.
- MacMillan, J. H. and S. Schumacher (2001).** “Research in Education. A Conceptual Introduction”. 5th Edition, Longman, Boston.
- Manzoor, F., L. Wei, T. Bányai, M. Nurunnabi and Q. A Subhan (2019).** An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: *An Application of Training as A Moderator*, *Sustainability*, 11(8), 1-19.
- Maria. M. M, J. L. Miralles-Quiros, and I. G. Arraiano,** “Sustainable Development, Sustainability Leadership and Firm Valuation: Differences across Europe”, *Business*

*Strategy and the Environment, Vol.26.issue.7, April 2017, p. 1014*

**Pasmore. W. (2011).** Developing a leadership strategy- Acritical ingredient for organizational success. *Center for creative leadership (CCL), Colorado, USA.*

**Peterlin, J, V. Dimovski and S. Penger (2013).** Creation of Sustainable Leadership Development: *Conceptual Model Validation; Managing Global Transitions 11 (2): 201–216.*

**Semin, F . (2019).** Competencies of Principals in ensuring sustainable education: Teachers, views *.International journal of evaluation and research in education,8 (2), 201- 212.*

**Simanskiene, L and Z. Erika (2014).** Sustainable Leadership: The New Challenge For organizations, *Forum Scientiae Oeconcmia Volume 2 (1) p 81-93.*

**Silalaiy, K., Ratanaolarn, T, and Thaveesuk, M(2018).** “The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 9(3), 80.

**Thompson. S. K. (2012).** Sampling. (Vol. 755). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

**Yavas. T. (2022).** “The Effect of Self-Efficacy Beliefs of School Administrators on Sustainable Leadership Characteristics”. *Education Quarterly Reviews, 5(2), 306- 320.*

**Yue, X., Y. Feng and Y.Ye (2021).** A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China, *International Journal of Higher Education, 10(3), 187-201.*