

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميه

امتياز محمود حسن حسين

منطقة الزرقاء الأولى

تاريخ القبول: 2023/10/15

تاريخ الاستلام: 2023/09/08

الملخص

هدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميه، ومعرفة ما إذا كان هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير أداة تكونت من أربعة مجالات و(28) فقرة، للتعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة، وتكون المجتمع الكلي في هذه الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (4308) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (357) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية تبلغ (8.3%)، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات إحصائياً.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميه جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة في درجة القيادة المستدامة، ووجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس، وبناءً على نتائج الدراسة تم الخروج بمجموعة من التوصيات وكان أبرزها رفع درجة ممارسة القيادة المستدامة في المدارس الثانوية عن طريق تنسيب مديري المدارس الثانوية لدورات تدريبية وورشات عمل تختص بالقيادة المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المستدامة، المدارس الثانوية، محافظة الزرقاء، مديري المدارس، المعلمين.

The degree of practicing sustainable leadership by public school principals in Zarqa Governorate from the point of view of their teachers

Abstract

The aim of the study is to identify the degree of practice of sustainable leadership by public school principals in Zarqa Governorate from the point of view of their teachers, and to find out whether there are statistically significant differences between the average responses of the study sample according to the variable (gender, educational qualification, years of experience), and to achieve the objectives of this study. Developing a tool consisting of four domains and (28) items, to identify the degree of sustainable leadership practice, and the total community in this study consisted of all male and female school teachers in the Directorate of Education for the first Zarqa region, whose number is (4308) male and female teachers, and a random sample was selected. A stratified study consisted of (357) male and female teachers with a percentage of (8.3%). The descriptive survey method was used, and data were collected statistically.

The results showed that the degree of sustainable leadership practice by public school principals in Zarqa Governorate from the point of view of their teachers was moderate. Based on the results of the study, a set of recommendations were made, the most prominent of which was raising the degree of practicing sustainable leadership in secondary schools through the nomination of secondary school principals for training courses and workshops related to sustainable leadership.

Keywords:

sustainable leadership, secondary schools, Zarqa Governorate, school principals, teachers

المقدمة

يشهد العصر الحالي تحولات سريعة وتغييرات شاملة، تنعكس بشكل مباشر على العملية التعليمية التعليمية، حيث أصبحت المؤسسات التربوية تعيش كافة التغييرات والتحولات المحلية منها والعالمية، ومن أجل الوصول إلى أعلى درجات التميز والتطور والارتقاء بالعملية التعليمية، يتحتم ممارسة أنماط القيادة المناسبة والملائمة التي تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة.

حيث يعمل اتباع أنماط قيادية في المؤسسات التربوية التعليمية كافة على إيجاد ميزة تنافسية لهذه المؤسسات والمدارس تميزها عن غيرها، وتؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية، وتضمن لها جودة التعليم، وتمكن القادة من مواجهة كافة التحديات التي قد تواجههم في العمل، حيث أن أنماط القيادة التقليدية لا تمكن قادتها من مواكبة التطورات والتغيرات الطارئة على العملية التعليمية التعليمية (السرحي، 2016).

وتعد القيادة المستدامة أسلوباً من القيادة يتغلب على التحديات الإدارية التي تواجه القيادة التقليدية، والتي أظهرت عدداً من نقاط الضعف في مواجهة التحديات الكبرى والتعقيدات المتزايدة مع مرور الوقت؛ لأن القيادة المستدامة تبتعد عن القيادة التقليدية إلى المؤسسات المتمثلة فقط في الموارد المالية والسيطرة على الموارد البشرية (هلال ومحمد، 2021)، فالقيادة المستدامة هي ضرورة ملحة تركز على النمو الأكاديمي للطلاب، والنمو المهني لدى المعلمين، وتؤثر بشكل إيجابي على البيئة التنظيمية للمدرسة من خلال إشراك جميع الأطراف في المجتمع المدرسي في القيادة (Yue & Ye, 2021).

كما أن القيادة المستدامة هي أحد الأساليب القيادية المعنية بكافة جوانب العملية التعليمية لبناء المؤسسات التعليمية، والتي تهدف إلى مستقبل مستدام، ويقدم هذا النوع أفضل الممارسات التي يمكن اتباعها للاستفادة من الموارد البشرية والمادية وتحقيق النجاح والتحسين والتميز، والوصول إلى التميز المؤسسي، وهي أسلوب جديد من القيادة يهدف إلى التنسيق والتعاون بين الجهود البشرية وتنمية قدراتها لمواجهة التحديات، واستغلال الموارد المتاحة بما يتيح لها تحقيق أهداف وغايات الهيكل بأقصى قدر من الكفاءة والكفاءة، وبالتالي مواكبة التغيرات المتسارعة (Fink, 2006).

وتهتم القيادة المستدامة باستقرار التعلم باعتباره الركيزة الأساسية والهدف طويل الأجل للمنظمة، واستقرار التعلم هو ظاهرة اجتماعية قيمة، ونموذج تحويلي يوجه التعلم في جميع الأوقات، ويدمج وجهات النظر السلوكية والمعرفية التي تسمح لنا بالتكيف مع النظام الاجتماعي ومواجهة التهديدات المستقبلية المليئة بالمفاجآت والغموض، كما وتعالج واستدامة التعلم المشكلة الرئيسية للتعليم المتمثلة بعدم القدرة على تلبية كافة الاحتياجات والمطلبات الجديدة (Semin, 2019).

وتحوي القيادة المستدامة في مضمونها بعض من الأنماط القيادية، كالقيادة التشاركية، والقيادة الموزعة، لكن تتمتع القيادة المستدامة بالعديد من المبادئ والخصائص التي من شأنها أن تميزها عن باقي أنماط القيادة (الشتيوي، 2017)، ومن هذه الخصائص أنها تقوم ببدء مشوارها من خلال التعرف على التطورات والتغييرات والتحولات التي تطرأ على المجتمع بصورة عامة، في حين تقوم بعض القيادات الأخرى على وجهة نظر القادة أو حالة المؤسسة الراهنة (الجهني وآخرون، 2018)، وتعد القيادة المستدامة نمطاً أكثر شمولية، حيث أنه يتميز بتبنيه للخطط كويلة الأمد في عملية صنع واتخاذ القرار (غانم، 2016).

ومن هنا ونتيجة لأهمية القيادة المستدامة في المدارس ووفقاً لما سبق فقد قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلميه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد القيادة المستدامة نمطاً من أنماط القيادة الحديثة التي يهدف إلى مشاركة جميع الأفراد من خلال توزيع الأدوار، بعد توفير القدرات والمهارات التي تمكنهم من ممارسة الأعمال وتحقيق التميز في تحقيق الأهداف، وهي أسلوب من القيادة يدوم ويستمر بين الأفراد ولا يستنزف الموارد البشرية والمادية ولا يضر بالبيئة والمجتمع البيئي ويسعى إلى تحقيق العدالة بين موظفي المؤسسة (عبد الرحمن، 2022).

جاءت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية في الميدان، وملاحظتها لأهمية ممارسة الأنماط القيادية الحديثة بشكل عام، والقيادة المستدامة بشكل خاص، وما ينعكس من خلالها على العملية التعليمية التعلمية بصورة مباشرة. وانبثقت مشكلة الدراسة كنتيجة لاطلاع الباحثة على العديد من الأبحاث والدراسات وملاحظتها لنتائج وتوصياتها، الأمر الذي شكل لدى الباحثة دافعاً لدراسة هذه الموضوع، فقد أظهرت دراسة الرشيدى والعازمي (2017)، أن القيادة المستدامة تعزز وجود رؤية واضحة للإصلاح والتطوير في المدارس، وتعمل على توفير فرص التعلم عن قرب وربط حاضر الإصلاح وواقعه برؤية المستقبل، كما أشارت دراسة العردان (2020)، إلى دور القيادة المستدامة في ما تقدمه من تطوير مستمر، وتحقيق للتوازن بين الناس والموارد المالية والبيئة ورعاية المجتمع، وأما دراسة الخضير (2021)، فقد بينت أن القيادة المستدامة تعمل على تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة، من أجل الأمن البيئي والجدوى الاقتصادية ومجتمع عادل للجبال الحالية والمستقبلية، ووضحت دراسة عيد والزهراني (2022)، ما تقدمه القيادة المستدامة من تحسين لجودة الأداء وزيادة المعرفة واللغة والابتكار الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنها تصل إلى التوازن بين الموارد البشرية والمادية ومتعددة التخصصات والاجتماعية.

ووفقاً لما سبق، توصلت الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة، حيث اتضح للباحثة وجود ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة في المدارس، حيث لم تجد الباحثة دراسات أجريت عن القيادة المستدامة في محافظة الزرقاء، الأمر الذي دفعها لإجراء هذه الدراسة، وتتحدد مشكلة هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم؟
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم.
- 2- التعرف إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة كالاتي:

الأهمية العملية

- قد تفيد هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها وزارة التربية والتعليم في تطبيق ووضع أسس واستراتيجيات جديدة لرفع وتعزيز درجة ممارسة القيادة المستدامة في المدارس.

- قد تقدم نتائج هذه الدراسة العديد من المقترحات أو النتائج التي قد تساهم في فهم مديري المدارس للقيادة المستدامة.
- قد تفيد هذه الدراسة صانعي السياسات التعليمية في الأردن باتخاذ إجراءات تصحيحية وتطويرية وتقييمية، في ضوء نتائجها.

الأهمية النظرية

- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية التعليمية، وندرة الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة في محافظة الزرقاء.
- قد تعمل هذه الدراسة على سدّ النقص في الدراسات العربية المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة المستدامة.
- تسعى هذه الدراسة لتزويد الباحثين بإطار نظري ودراسات سابقة تتعلق بالقيادة المستدامة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على معرفة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023/2024).
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة مكونة من (357) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

مصطلحات الدراسة:

القيادة المستدامة: هي قيادة تسعى لتوجيه كافة منتسبي المؤسسات التعليمية للقيم والأخلاق وتحسين ورفع مستوى الممارسة التعليمية وبالتالي تعميق عملية التعلم، وتحقيق التميز في الأداء في الحفاظ على الموارد المادية والبشرية (يونس، 2017).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها نوع من القيادة يسعى فيه القائد إلى الحفاظ على مواكبة التطور من خلال اتباع الاستراتيجيات والأساليب التي يمكنه من خلالها تحقيق أقصى مستوى من الكفاءة للمدارس وكافة العاملين فيها، وتحقيق أفضل النتائج، وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاستدامة هي الاستمرارية والوصول إلى التوازن، وهي أسلوب يتم اتباعه لإدارة واستغلال الموارد لتحقيق مصلحة مشتركة للأجيال الحاضرة والتالية (البياتي، 2008)، حيث إن تطبيق مبادئ الاستدامة يتطلب منا تغيير علاقاتنا مع مواردنا البيئية، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية أو معنوية، لتحقيق التنمية والنمو والعدالة والاستمرارية، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، إلا أن تكون لدينا قيادة واعية تطبق هذا المبدأ (غنيم وأبو زنت، 2014).

مفهوم القيادة المستدامة

هي قيادة تدعم التأثير الإيجابي في كافة العاملين، الأمر الذي يضمن استقرار مستوى المهام والمسؤوليات وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (Rosland & Hardie, 2011).

وتعد القيادة المستدامة أنها ذلك التوجه في البيئات المدرسية والذي بدوره يركز على كافة الأنشطة والممارسات، التي تعمل على تحقيق الاستدامة للمدارس، عن طريق التركيز على تنمية مهارات القيادة لدى الآخرين وتدريبهم، فضلاً عن توزيع كافة المهام والمسؤوليات والأدوار على جميع الأفراد (الرشدي، 2018).

والقيادة المستدامة تعد منظور تربوي يهدف إلى الحفاظ على كافة الموارد، ويحث على المشاركة والتعلم وتلبية كافة المتطلبات والاحتياجات، وذلك عن طريق ربط المجتمع بالمدرسة (حوالة والمطيري، 2019)، وهي تبني مدراء المدارس للاستدامة وذلك للوصول إلى أفضل النتائج، من خلال السعي لاستغلال كافة الموارد بصورة المثلى، فضلاً عن تعزيز المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى تطوير أداء المدارس (هلال ومحمد، 2021)، وهي أسلوب من أساليب القيادة والذي يهدف إلى التجديد والتطوير والتغيير، وتحقيق الاستدامة وذلك عن طريق الاهتمام والعناية بالأفراد والبيئة والموارد، والتخطيط للمستقبل من خلال وضع خطط وأهداف طويلة الأجل (الحازمي، 2022).

أهمية القيادة المستدامة

تعد ممارسات الإبداع طويلة الأجل من الأمور الصعبة في المؤسسات غير المستدامة، بالإضافة إلى انخفاض تدريب الموظفين وتطويرهم لتقليل التكاليف والقدرة على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، حيث تسعى المؤسسات غير المستدامة إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل وبالتالي الانسحاب من الأنشطة الاجتماعية ومبادرات حماية البيئة، مما يبتعد بالمؤسسة عن تحقيق أهدافها، على عكس المؤسسات المستدامة التي تمارس دائماً المسؤولية الاجتماعية والبيئية، لأنها تؤمن بأنها ستحقق الأهداف في مجالات مختلفة ومتعددة (Kantabutra & Avery, 2013).

تنبثق أهمية القيادة المستدامة السماح لجميع أفراد المدرسة بالمشاركة في تطوير رؤية المدرسة ورسالتها، والحفاظ على الثقافة الإيجابية والأخلاق للمدرسة بين أفراد المجتمع المدرسي؛ وهي مركز النمو الأكاديمي للطلاب والموظفين المهنيين في المدرسة، مما يعطي المجتمع المدرسي مسؤولية حقيقية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كما تدعم تجريب الأفكار الإبداعية واستدامة المؤسسة ومستوياتها الإدارية من التطوير التنظيمي، وتدعم التعلم مدى الحياة، كما تسعى إلى تعزيز القدرات القيادية لأفراد المجتمع المدرسي لتثبيت القيادة من خلال إشراك هؤلاء في المهام القيادية وحثهم على بناء عقولهم ودعمهم في حل المشكلات (Cayak, 2021).

أبعاد القيادة المستدامة:

وللقيادة المستدامة كغيرها من القيادات العديد من الأبعاد التي تقوم عليها، ومنها ما يلي:

أولاً: استدامة التعلم

يدور محور قرارات القيادة المستدامة حول استدامة التعلم، وهو تعلم مدى الحياة، لا ينتهي بحصول المتعلم أو الطالب على شهادات لأنه نظام مستمر يرافق المتعلم في حياته المهنية والاجتماعية والثقافية، أي الإعداد الكامل الذي يمتد طوال مراحل الحياة (الصويجي والفاخوري، 2021).

ثانياً: بناء أهداف طويلة الأمد

المدارس التي يقودها قادة مستدامون توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ومتابعتها من خلال اهتمامهم بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي وعمليات النمو وتطوير الموظفين والصيانة وبناء تلك الأهداف هو محرك للتطوير المؤسسي (عوض الله وآخرون، 2019).

ثالثاً: بناء فريق عمل قيادي

أحد التحديات التي تواجه أساليب القيادة الأخرى هو أن التحسينات المستمرة تضعف عند تغيير القادة، لذلك تهتم القيادة المستدامة بشدة بعزل القيادة وتبني فرق إدارة تعمل على الحفاظ على التحسين على مر السنين، إن مهمة القائد المستدام هي توزيع القيادة بشكل صحيح، مما يعمل على إيجاد بيئة عمل ملائمة للجميع ليشعروا بأنهم في قلب واحد، مما يتيح تغييرات إيجابية تضمن إدخال الرؤية المستقبلية للمدرسة (الشتيوي، 2017).

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية

من متطلبات القيادة المستدامة هي المسؤولية الاجتماعية، والتي تساعد على استمرار المؤسسات التعليمية العريقة، لأن التعاون المجتمعي في مؤسسة تعليمية يهدف إلى لم شمل المجتمع وزيادة قدرة أفرادهِ وإكسابهم المهارات التي تزيد من أدوارهم (سفر، 2021).

خامساً: الإبداع والموهبة

ويأتي الإبداع والموهبة كأحد العوامل التي تساعد المدارس المستدامة على الحفاظ على أدائها ومرونتها في التعامل مع المتغيرات المحيطة؛ فضلاً عن مساعدتها على تحقيق حلول مبتكرة للمشاكل التي يمكن أن تواجه المدرسة، والتي تسهم في استقرار واستمرارية التعليم في المستقبل (عوض الله وآخرون، 2019).

سادساً: تنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية هي ركيزة من ركائز العمل الإداري المدرسي والتعليمي ولا يمكن الاستغناء عنها، بل على العكس من ذلك، يتحتم أن يتم السعي على تحسينها وتنميتها (Lambert, 2020).

سابعاً: السلوك الأخلاقي

تبني القيادة المستدامة ثقافتها على أساس أخلاقي يوفر لها النجاح الذي يسعى الجميع إلى تحقيقه، وهذا السلوك الأخلاقي يوفر موثوقية أكبر (Cook, 2014).

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المستدامة ومن هذه الدراسات ما يلي:

هدفت دراسة محمود وآخرون (2021)، إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (600) من المدراء والمعلمين، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت متوسطة. أجرى كل من حوالة والمطيري (2019)، دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (878) معلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة المستدامة جاء متوسطاً، حيث جاء بُعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى، يليه بُعد التعلم العميق، ثم بُعد المحافظة، وفي الأخير بعد التوطيد، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخدمة.

وأما دراسة الشتيوي (2017)، فهدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (122) نائباً ومديراً ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة

لنمط القيادة المستدامة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وأجرى يونس (2017)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في فلسطين للقيادة المستدامة، وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة جاءت عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

جاءت دراسة حسين ومنصور (Hussian & Mansor, 2015)، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة للقائد والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (48) معلماً، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية طردية بين ممارسات القيادة المستدامة للقائد والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وأجرى كوك (Cook, 2014)، دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية وضرورة القيادة المستدامة، والطريقة التي ينظر بها للقيادة المستدامة وما هي العناصر الضرورية لتطوير القيادة المستدامة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (220) معلماً، وأظهرت النتائج أن بناء الشراكات يمكن أن يسهل المشاركة والعلاقات بين جميع الأفراد في مجتمع التعلم، وقدرة كل شخص في الشعور بالمسؤولية بشأن اتجاهاتهم والنمو، والمشاركة الفاعلة في لجان المدرسة تعزز المساءلة والتواصل المتبادل بين المدير وأعضاء هيئة التدريس.

وقام ويليام (Williams, 2014)، بدراسة هدفت إلى الكشف عن الخبرات المباشرة للقيادة المعلمين ومدى ارتباط تلك الخبرات بالقيادة المستدامة، واستخدم المنهج الوصفي، والمقابلة كأداة، حيث أجريت على (10) من المعلمين القادة الذين تتراوح خبرتهم (12-30) سنة في العمل المدرسي والذين فرغوا للعمل على تدريب المعلمين المبتدئين، وكشفت النتائج أن المعلم القائد ليس هو الوحيد في الميدان ولكن هو ومدير المدرسة شركاء في دعم ممارسات التغيير التي تعتبر أكثر استدامة، وأن الممارسات المستدامة تتيح للمعلمين خدمة الطلاب بشكل أفضل عندما توظف الإستراتيجيات التي تدفع بالحلول من خلال مجموعة واحدة من قادة المدرسة بدلاً من الاعتماد على شخص بارع واحد.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تشابهت جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة، في تناولها لمتغير القيدة المستدامة في المدارس، باستثناء دراسة الشتيوي (2017)، التي أجريت على مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة.

تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، باستثناء دراسة ويليام (Williams, 2014)، التي استخدمت المقابلة كأداة.

اختلفت جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم، فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، فيما استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتحليلي، فيما استخدمت دراسة حسين ومنصور (Hussian & Mansor, 2015)، المنهج الوصفي الارتباطي.

ما تتميز به هذه الدراسة عن باقي الدراسات، هو ندرة الدراسات التي تم إجراؤها على موضوع القيادة المستدامة في المدارس الحكومية وذلك في حد علم الباحثة، وما يميز هذه الدراسة أيضاً هو مكان تطبيقها، حيث أجرت الباحثة هذه الدراسة في محافظة الزرقاء (مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى) في حين أنَّ غالبية الدراسات السابقة أجريت في مدن ودول ومحافظات مختلفة.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد منهجاً ملائماً لطبيعة هذه الدراسة، وتحقيق أهدافها، حيث يقوم على دراسة درجة ممارسة القيادة المستدامة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، حيث بلغ عدد المجتمع الكلي وفقاً للإحصائيات المتوفرة في المديرية لعام (2024/2023)، (4308) معلماً ومعلمة، منهم (1602) معلماً، و(2703) معلمة.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، من المعلمين والمعلمات بلغت (357) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية بلغت (8.3%) من المجتمع الكلي، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغيرات	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154	43.1%
	أنثى	203	56.9%
	المجموع	357	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	225	63.0%
	دراسات عليا	132	37.0%
	المجموع	357	100%
سنوات الخبرة	10 سنوات وأقل	169	47.3%
	أكثر من 10 سنوات	188	52.7%
	المجموع	357	100%

أداة الدراسة

تم إعداد أداة لجمع البيانات بناءً على منهجية الدراسة، وتمثلت هذه الأداة بالاستبانة التي تم تطويرها بالاستناد للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، ومن هذه الدراسات دراسة حوالة والمطيري (2019)، ودراسة عبد الرحمن (2022)، حيث تكونت الأداة من محور القيادة المستدامة وتكون من أربع مجالات و(28) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" ذي التدرج الخماسي على النحو الآتي: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1)، وفقاً لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة

تم تحديد درجة التقدير وفقاً للمتوسطات الحسابية لكل فقرة وذلك بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) درجات، ومن ثم تقسيم الفرق على (3) فكان طول الفئة (1.33) وعليه كانت المتوسطات لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة على النحو التالي:

- (1 - 2.33) تمثل الدرجة المنخفضة.
- (2.34 - 3.67) تمثل الدرجة المتوسطة.
- (3.68 - 5.00) تمثل الدرجة المرتفعة.

دلالات صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى

اتبعت الباحثة طريقتي الصدق (الظاهري، والبنائي)، وذلك كالتالي:

1- الصدق الظاهري:

وفي هذه الطريقة من الصدق تم الحصول على اتفاق المحكمين على الفقرات ومدى صلاحيتها وقياسها للسمة الموضوعية من أجلها، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك لتقدير مدى تمثيلها وقياسها للصفة المراد قياسها، وبلغ عدد المحكمين (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية والإدارة التربوية من أساتذة الجامعات الأردنية، وقام الباحث بالأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم حول فقرات الأداة.

2- صدق البناء:

تم التأكد من صدق البناء للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للأداة، ويوضح الجدول (2) ذلك.

الجدول (2): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة والدرجة الكلية للأداة

استدامة التعلم		استدامة التوزيع الاستراتيجي		استدامة الموارد المادية والبشرية		استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.70	8	**0.66	15	**0.73	22	**0.73
2	**0.68	9	**0.73	16	**0.76	23	**0.73
3	**0.68	10	**0.75	17	**0.67	24	**0.70
4	**0.72	11	**0.70	18	**0.70	25	**0.72
5	**0.67	12	**0.77	19	**0.73	26	**0.74
6	**0.71	13	**0.73	20	**0.66	27	**0.76
7	**0.69	14	**0.73	21	**0.65	28	**0.73

** دالة عند (0.01)

يتبين من الجدول (2) أن معاملات الاتساق بين فقرات القيادة المستدامة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وذلك يؤكد صدق فقرات الأداة، وقياسها للسمة الموضوعية لقياسها، ولم يتم حذف أي فقرة من الفقرات. كما قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للمجالات، وارتباطها بالأداة ككل، وفقاً لمعامل ارتباط "بيرسون"، ويوضح الجدول (3) نتائج ذلك.

الجدول (3): معاملات الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات القيادة المستدامة والدرجة الكلية للأداة

المجال	معامل الارتباط
استدامة التعلم	**0.90
استدامة التوزيع الاستراتيجي	**0.92

استدامة الموارد المادية والبشرية	**0.92
استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية	**0.91

** دلالة عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (3) أن جميع مجالات أداة القيادة المستدامة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث تراوحت قيم معاملات الاتساق ما بين (0.90-0.92)، وذلك يشير إلى صدق مجالات الأداة، وقياسها للسمة التي وضع لقياسها.

دلالات ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من ثبات الأداة، حيث تم توزيع الأداة على عينة تكونت من (30) فرداً، حيث بلغ معامل الثبات لأداة البحث (0.89)، ويوضح الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): معاملات الثبات كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة

معامل الثبات كرونباخ ألفا	الشراكة المجتمعية
0.82	مجال استدامة التعلم
0.85	مجال استدامة التوزيع الاستراتيجي
0.83	مجال استدامة الموارد المادية والبشرية
0.85	مجال استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية
0.95	الفقرات مجتمعة

ومن خلال قيمة معامل الثبات، يتبين أن الأداة "الاستبانة" تتمتع بدلالة ثبات مرتفعة ومناسبة للأغراض التي وضعت لها.

متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة الرئيسية: وتتمثل بالآتي:

القيادة المستدامة

المتغيرات المستقلة: وتتمثل بما يلي:

الجنس: ويتكون من فئتين (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: ويتكون من مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة: وتتكون من مستويان (10 سنوات وأقل)، (أكثر من 10 سنوات).

إجراءات تطبيق الدراسة

وللوصول إلى أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة تم اتباع الآتي:

1- قيامت الباحثة بالحصول على خطاب لتسهيل مهمة الباحثة لتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.

2- تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (30) معلماً ومعلمة، لاستخراج الصدق والثبات لأداة الدراسة.

3- تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة البحث الفعلية وتوزيعها ورقياً.

4- إدخال البيانات وترميزها لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

الأساليب الإحصائية

- لوصول إلى نتائج البحث وتحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب صدق أداة الدراسة، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.
 - 2- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
 - 3- استخدام اختبار "ت" (T-Test) لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة ترتيب مجالات القيادة المستدامة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة المستدامة وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	الدرجة
1	1	استدامة التعلم	3.57	0.71	7	متوسطة
2	2	استدامة التوزيع الاستراتيجي	3.55	0.78	7	متوسطة
4	3	استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية	3.53	0.77	7	متوسطة
3	4	استدامة الموارد المادية والبشرية	3.50	0.75	7	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجالات مجتمعة	3.54	0.69	28	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم ككل وللمجالات جميعها جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجالات (3.54) وانحراف معياري (0.69)، حيث تشير النتائج إلى أن مجال استدامة التعلم جاء في الترتيب الأول، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.71) وهو يمثل الدرجة المتوسطة، بينما جاء مجال استدامة التوزيع الاستراتيجي في الترتيب الثاني، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.78) ويمثل الدرجة المتوسطة، ثم جاء مجال استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية في الترتيب الثالث، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.77) ويمثل الدرجة المتوسطة، ثم جاء مجال استدامة الموارد المادية والبشرية في الترتيب الرابع، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.75) ويمثل الدرجة المتوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي البعض من مدراء المدارس الثانوية بصورة مناسبة لأهمية ممارسة القيادة المستدامة، وما ينعكس عن ممارستها من إيجابيات وفوائد على العملية التعليمية التعلمية، بالإضافة إلى وجود توافق كبير ما بين

الأنشطة والمهام والإجراءات والاعمال، وبين مبادئ ممارسة القيادة المستدامة، حيث أنه من الضروري أن يسعى مديري المدارس لفهم آلية تطبيق مبادئ القيادة المستدامة للوصول لدرجة مناسبة في ممارستها، وقد تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة محمود وآخرون (2021)، التي أظهرت أن ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت متوسطة، ودراسة حوالة والمطيري (2019)، التي جاءت بأن مستوى تطبيق القيادة المستدامة كان متوسطاً، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشتيوي (2017)، التي بينت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة كبيرة، ودراسة يونس (2017)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة جاءت عالية. وقامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجالات القيادة المستدامة والمجال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك وفق الجداول (6، 7، 8، 9) التالية.

مجال استدامة التعلم

الجدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال استدامة التعلم

الرقم	الترتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يهتم مدير المدرسة بالتطوير المستمر لعملية التعلم.	3.67	0.98	متوسطة
4	2	يهتم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في أنشطة العملية التعليمية لتحقيق التعلم.	3.64	1.01	متوسطة
7	3	يسعى مدير المدرسة للوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية.	3.63	1.05	متوسطة
5	4	يحرص مدير المدرسة على توفير جميع مستلزمات العملية التعليمية.	3.59	1.03	متوسطة
3	5	يحرص مدير المدرسة على ربط العملية التعليمية بحياة الطلبة.	3.53	1.06	متوسطة
2	6	يحث مدير المدرسة المعلمين على التعلم من أخطائهم.	3.48	1.02	متوسطة
6	7	ينمي مدير المدرسة لدى المعلمين الوعي والإدراك لجميع مجالات التعلم.	3.44	1.02	متوسطة
		المجموع الكلي	3.57	0.71	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لاستدامة التعلم من وجهة نظر معلميه جاءت متوسطة، وقد أخذت جميع الفقرات الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.44 - 3.67)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال استدامة التعلم بلغ (3.57) وهو يمثل الدرجة المتوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البعض من مدراء المدارس يحرصون على استمرارية واستدامة التعلم، ويتابعون تحقيق وتنفيذ أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها، في حين أن البعض منهم قد لا يعملون على متابعة التحولات والتغيرات التي تطرأ على العملية التعليمية التعليمية، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حوالة والمطيري (2019)، التي بينت أن بعد التعلق العميق جاء بالترتيب الثاني.

مجال استدامة التوزيع الاستراتيجي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال استدامة التوزيع الاستراتيجي

الرقم	الترتبة	نص الفقرات	المتوسط	الانحراف	الدرجة
-------	---------	------------	---------	----------	--------

	المعاري	الحسابي			
متوسطة	1.08	3.62	يأخذ مدير المدرسة بآراء المعلمين في صنع القرارات فيما يخص العملية التعليمية.	1	9
متوسطة	1.03	3.59	يبنى مدير المدرسة اهدافاً طويلة المدى من الاهداف قصيرة المدى للوصول إلى التنمية المستدامة.	2	11
متوسطة	1.07	3.59	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين لتنفيذ الأنشطة والمهام في العمل.	2	12
متوسطة	1.05	3.58	يشارك مدير المدرسة المعلمين في تقييم الوضع الحالي ووضع خطط مستقبلية وأهداف استراتيجية للمدرسة.	4	8
متوسطة	1.05	3.52	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	5	13
متوسطة	1.11	3.49	يهتم مدير المدرسة بمقترحات وآراء المعلمين المتعلقة ببيئة العمل.	6	10
متوسطة	1.08	3.46	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتقييم الأداء والمخرجات التعليمية.	7	14
متوسطة	0.78	3.55	المجموع الكلي		

يبين الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لاستدامة التوزيع الاستراتيجي من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، وقد أخذت جميع الفقرات الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.46 - 3.62)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال استدامة التوزيع الاستراتيجي بلغ (3.55) وهو يمثل الدرجة المتوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور مديري المدارس المهم في استدامة التوزيع الاستراتيجي، وحرصهم على بناء خطط استراتيجية، ومتابعتها بصورة دائمة مواكبين من خلالها كافة التطورات والمستجدات في القوانين والأنظمة، وحرصون على الاستفادة قدر الإمكان من التجارب المختلفة للمدارس الأخرى للتعلم منها، كما وقد تأتت هذه النتيجة من عدم قيام بعض مديري المدارس بوضع أهداف المدرسة الاستراتيجية وفقاً لرؤية ورسالة المدرسة مما يعيقهم في الوصول إلى الاستدامة.

مجال استدامة الموارد المادية والبشرية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال استدامة الموارد المادية والبشرية

الرقم	الترتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	1	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال ومهام تتناسب مع قدراتهم.	3.52	1.01	متوسطة
20	1	يقدم مدير المدرسة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة المدرسة.	3.52	1.09	متوسطة
21	3	يحث مدير المدرسة المعلمين على الترشيد في استخدام الموارد في المدرسة.	3.51	1.07	متوسطة
18	4	يدعم مدير المدرسة استقلالية المعلمين المهنية.	3.50	1.10	متوسطة
17	5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق التنمية المستمرة من خلال المشاركة في الأنشطة التعليمية.	3.49	1.06	متوسطة
16	6	يوفر مدير المدرسة مناخاً داعماً للعملية التعليمية.	3.48	1.06	متوسطة
15	6	يحث مدير المدرسة المعلمين على المحافظة على موارد المدرسة.	3.48	1.06	متوسطة
		المجموع الكلي	3.50	0.75	متوسطة

يبين الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لاستدامة الموارد المادية والبشرية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، وقد أخذت جميع الفقرات الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لهذا المجال ما بين (3.48 – 3.52)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال استدامة الموارد المادية والبشرية بلغ (3.50) وهو يمثل الدرجة المتوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البعض من مديري المدارس يحرصون على إدارة الوقت واستثماره، ويطبقون كافة القوانين والتعليمات على الجميع ودون أي استثناء، في حين أن البعض الآخر قد لا يقوم بتطبيق القوانين على الجميع بشكل عادل، بالإضافة إلى سعيهم تطوير خدمات ومرافق المدرسة وحث الجميع وتشجيعهم على المشاركة في تطويرها وتحديثها وتحسينها، وتشجيعهم على الاستفادة من كافة موارد المدرسة المتاحة والمحافظة عليها.

مجال استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	1	ينمي مدير المدرسة اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو القضايا البيئية والمجتمعية.	3.61	1.07	متوسطة
26	2	يراعي مدير المدرسة عند اتخاذ القرارات المستجدة والتطورات المحيطة في المجتمع.	3.59	1.05	متوسطة
27	3	يساهم مدير المدرسة في حل المشكلات في المجتمع.	3.54	1.02	متوسطة
25	3	يقدم مدير المدرسة خدمات وأنشطة وبرامج لكافة الفئات في المجتمع.	3.54	1.02	متوسطة
22	5	يحرص مدير المدرسة على رفع وعي المجتمع بالقضايا البيئية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.	3.51	1.07	متوسطة
24	6	يوفر مدير المدرسة دورات متخصصة للمعلمين لرفع درجة وعيهم بالقضايا المجتمعية.	3.48	1.06	متوسطة
28	7	يشارك مدير المدرسة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات.	3.47	1.05	متوسطة
		المجموع الكلي	3.53	0.77	متوسطة

يبين الجدول (9) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لاستدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، وقد أخذت جميع الفقرات الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.47 – 3.61)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية بلغ (3.53) وهو يمثل الدرجة المتوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الوصول لاستدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية يحتاج لتكاتف جهود الجميع من مدراء وإداريين ومعلمين وأولياء أمور ومجتمع محلي، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة، وللارتقاء بالمخرجات التعليمية والوصول بها لأعلى درجات التميز.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة.

متغير الجنس

الجدول (10): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة المستدامة وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
استدامة التعلم	ذكر	154	56.3	730.	212.0-	1	830.
	أنثى	203	58.3	710.			
استدامة التوزيع الاستراتيجي	ذكر	154	573.	780.	354.0	1	720.
	أنثى	203	543.	770.			
استدامة الموارد المادية والبشرية	ذكر	154	473.	700.	527.0-	1	590.
	أنثى	203	523.	790.			
استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية	ذكر	154	553.	760.	401.0	1	680.
	أنثى	203	52.3	780.			
المجالات مجتمعة	ذكر	154	54.3	670.	013.0	1	990.
	أنثى	203	54.3	700.			

تبين نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغير الجنس في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مدراء المدارس بأهمية ممارسة القيادة المستدامة وفهمهم لمبادئها وأبعادها، وسعيهم لتطبيقها وممارستها، الأمر الذي ينعكس على ممارساتهم وآليات التنفيذ وسبلها، مما أدى إلى التشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف جنسهم، في الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يونس (2017)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

متغير المؤهل العلمي

الجدول (11): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة المستدامة وفقاً لمتغير

المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
استدامة التعلم	بكالوريوس	225	66.3	730.	076.3	1	000.*
	دراسات عليا	132	42.3	670.			
استدامة التوزيع الاستراتيجي	بكالوريوس	225	653.	790.	242.3	1	000.*
	دراسات عليا	132	383.	730.			
استدامة الموارد المادية والبشرية	بكالوريوس	225	593.	780.	968.2	1	000.*
	دراسات عليا	132	353.	680.			

000.*	1	593.3	790.	643.	225	بكالوريوس	استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية
			700.	34.3	132	دراسات عليا	
000.*	1	526.3	710.	64.3	225	بكالوريوس	المجالات مجتمعة
			620.	37.3	132	دراسات عليا	

تبين نتائج الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة، حيث كانت الفروق لصالح من كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمين ممن كانت مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا كثيرون الإنشغال ويعانون من ضيق الوقت، ولديهم الكثير من الأعباء والمهام الموكلة لهم وذلك بحكم مؤهلاتهم العالية، وذلك على عكس المعلمين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، الأمر الذي أدى إلى الاختلاف بين استجاباتهم، وقد تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حواله والمطيري (2019)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشتيوي (2017)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة يونس (2017)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة المستدامة وفقاً لمتغير

سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
استدامة التعلم	10 سنوات وأقل	169	62.3	760.	173.1	1	240.
	أكثر من 10 سنوات	188	53.3	670.			
استدامة التوزيع الاستراتيجي	10 سنوات وأقل	169	623.	820.	513.1	1	130.
	أكثر من 10 سنوات	188	493.	730.			
استدامة الموارد المادية والبشرية	10 سنوات وأقل	169	523.	770.	581.0	1	560.
	أكثر من 10 سنوات	188	483.	730.			
استدامة المسؤولية البيئية والمجتمعية	10 سنوات وأقل	169	573.	800.	778.0	1	430.
	أكثر من 10 سنوات	188	50.3	740.			
المجالات مجتمعة	10 سنوات وأقل	169	58.3	730.	104.1	1	270.
	أكثر من 10 سنوات	188	50.3	650.			

تبين نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التشابه في ممارسات وأساليب وطرق مديري المدارس لتحقيق القيادة المستدامة، وذلك لأنهم يعملون في نفس البيئات التي تخضع

لنفس التعليمات واللوائح والقوانين والتشريعات، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على التقارب والتشابه في درجة حكم وقياس أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشتيوي (2017)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة يونس (2017)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حوالة والمطيري (2019)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ملخص نتائج البحث:

- أشارت نتائج السؤال الأول أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المستدامة، ككل وللمجالات جميعها جاءت متوسطة.
- أشارت نتائج السؤال الثاني إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح من كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

توصيات البحث ومقترحاته

- وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
- رفع درجة ممارسة القيادة المستدامة في المدارس الثانوية عن طريق تنسيب مديري المدارس الثانوية لدورات تدريبية وورشات عمل تختص بالقيادة المستدامة.
- العمل على توفير المكافآت والحوافز للمدراء والمدارس المتميزة من قبل الوزارة ومديريات التربية والتعليم.
- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة المستدامة وربطها بمتغيرات أخرى.

المراجع

المراجع العربية

- البياتي، حميد مجيد، (2008)، المعجم الجامع لعلوم البيئة والموارد الطبيعية، الوراق للنشر، عمان، الاردن.
- الجهني، نعيم بن عطا والقحطاني، شائع بن خالد، ومرسي ميرفت محمد، والشملان خالد بن عبد العزيز، والرشيدي عائض بن خلف، (٢٠١٨)، نماذج معاصرة في القيادة، الرياض مكتبة القانون والاقتصاد للنشر.
- الحازمي، مها، (2022)، "تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6، 9، 155-182.
- حوالة، سهير محمد أحمد، والمطيري، نورة بليهان، (2019)، "واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض"، العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، 27، 8، 364 - 407.
- الخضير هديل سليمان عبد الله، (2021)، "تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خيرة هولندا"، مجلة الفنون والألب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 69، 4، 97-112.
- الرشيدي، حسين والعازمي، فيصل، (2017)، "تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، 6، 11، 495 - 533.
- الرشيدي، عايض، (2018)، نحو قيادات تنظيمية مستدامة، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية.

- السرحي، محمد شفيق، (2016)، "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2016.
- سفر، منال عبد الرحمن، (2021)، "القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة التربية (الأزهر)"، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40، 191، 241-268.
- الشتيوي، محمد عمر أحمد، (2017)، "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2017.
- الصويغي، هند خليفة والفاخري، على محمود، واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي المغربي الأول المستجندات التنمية المستدامة، 12، 17-30، 2021.
- عبد الرحمن، أماني، (2022)، "درجة التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى ممارسة المديرين للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، 2022.
- العردان، أمل بنت عارف، (2020)، "واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 13، 5، 67-108.
- عوض الله، ولاء وعيداروس، احمد وميخائيل، انجي، (2019)، " القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الاداء المؤسسه بالمدارس الثانويه العامه بمصر"، مجله كلية التربية، 30، 8، 530-564.
- عيد، نبراس محمد والزهراني، نسرین علي عبد الله، (2022)، "واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبرجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها"، مجلة القراءة والمعرفة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 249، 9، 241-287.
- غانم، عصام جمال، (2016)، "واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي دراسة مسحية"، مجلة مستقبل التربية العربية، 23، 103، 239-300.
- غنيم، عثمان وأبو زنت، ماجدة، (2014)، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، أشرف وحسن، منال وعبد الرزاق، صابرين وإبراهيم، محمد، (2021)، "واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، مجلة العلوم التربوية، 11، 24، 106-147.
- هلال، محمد ومحمد، صهيبي، (2021)، "تطوير الممارسات القيادية لمديرية المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45، 4، 361-502.
- يونس، أماني محمد، (2017)، "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2017.

المراجع الأجنبية

- Çayak, S. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (1), 9-11.
- Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey Bass
- Hussian, S.M., Mansor, A.N. (2015). The principal's sustainable leadership and the relation with teachers' organizational commitment: A case study of government assistance religious school. Paper Presented at the Proceeding of the 7th International Seminar on Regional Education (Vol. 3, pp. 1358-1374), Kuala Lumpur-Malaysia.
- Kantabutra, S.& Avery, G. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* (1) 5, 36-56.
- Lambert, S. (2020). The implementation of sustainable leadership in general further education colleges. *The Journal of Leadership Education*, 11(2), 102-120. doi:10.12806/V11/12/RF6

- Rosland, A. & Hardie, N. (2011).:" Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level ،"PHD. University of Saskatchewan, Saskatoon, December, 2011, p.2
- Semin, F. K. (2019). Competencies of Principals in Ensuring Sustainable Education: Teachers' Views. International journal of evaluation and research in education, 8(2), 201-212.
- Williams, T. (2014). Unleashing Sustainable Leadership in Schools: The Paradox of Distributed Leadership, Educational Research Journal ،Hong Kong Educational Research Association, Vol. 28 (150–33 ،2014 ،(2 & .
- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. International Journal of Higher Education, 10(3), 187-201.