

تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة

د. نادية محارب العتيبي - ادارة تعليم مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية

Email:Nma.222@hotmail.com

المخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة. وما مدى وعي القيادات التربوية. وواقع أدائهم في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. وأبرز التحديات التي تواجههم. ولتحقيق ذلك طبقت أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة على عينة مكونة من ١٢٠ موظفاً وموظفة من أفراد الإدارات والاقسام بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة في المجال المعرفي قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين كانت درجة وعيهم في المجالي التطبيقي متوسطة. كما أشارت إلى أن واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة جاء بدرجة متوسطة. وأخيراً: أن أكثر معوقات تأهيل قيادات الصف الثاني؛ غياب الخطط والبرامج والاستراتيجيات بعناية فائقة قبل تطبيقها للتأكد من ملاءمتها لواقع تأهيل الصف الثاني، وتمركز الإدارة في أيدي فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا، واهتت الباحثة بضرورة بناء استراتيجية تدريبية متميزة لتأهيل قيادة الصف الثاني ووضع خطط واضحة للبرامج التدريبية وذلك للعمل على تطوير قدراتهم القيادات المستقبلية ونمط تفكيرهم لإكسابهم الجدارات اللازمة للتعامل مع متطلبات القيادة المستقبلية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: تأهيل. قيادات الصف الثاني، التنمية المستدامة، الإدارة.

Qualifying second-grade leaders in the light of sustainable development

Abstract

This study aimed to identify the role of educational leaders in qualifying second grade leaders in the light of sustainable development. And to identify the extent of awareness of educational leaders. And the reality of their performance in qualifying second grade leaders in light of the requirements of sustainable development. And what are the challenges they face. To achieve this goal, the study tool was applied to a sample of 120 male and female employees from the departmental departments in the General Administration of Education in Jeddah. The results indicated that the degree of educational leaders' awareness of the requirements of sustainable development in the knowledge field was high, while the degree of their awareness in the applied fields was medium. The results also indicated that the actual performance of educational leaders in qualifying second grade leaders in light of the requirements of sustainable development came to a medium degree. And finally: Indications that the most challenging is the qualification of second-grade leaders; The absence of plans, programs and strategies with great care before applying them to ensure their suitability to the reality of qualifying the second grade. The



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

administration is concentrated in the hands of a limited class of senior administrative leaders. The researcher recommended the need to build a clear and organized training strategy to qualify the second-grade leadership and to develop programmed plans for training programs to develop their capabilities of future leaders and their thinking style in order to provide them with the necessary competencies to deal with the requirements of future leadership in the light of the requirements of sustainable development.

Keywords: Qualifying second grade leaders, sustainable development, management

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً تُركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التربوية، وفي ظل تنامي هذه المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز. وأصبح إعداد القادة التربويين وتنمية مهاراتهم القيادية أكثر أهمية عن ذي قبل. وتواجه القيادات العديد من التحديات عند ممارستها لأدوارها. ولهذا يجب إعداد العاملين أصحاب القدرات المتميزة وتأهيلهم لاتخاذ القرارات الصحيحة، ولتصحيح المسار الذي تمضي فيه المؤسسات التي يعملون بها، ولتفادي العثرات التي تواجهها هذه المؤسسات وتلك القيادات. ويتطلب إعداد هؤلاء القادة أن تقوم المؤسسات التعليمية بالتركيز على تطوير برامج التنمية المهنية القيادية، وتدريب قيادات الصف الثاني على اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة وعي العاملين بقدراتهم الكامنة، وتحديد أساليب وآليات تحسين الأداء القيادي.

ويواجه أرباب العمل في الوقت الراهن ضغوطاً متزايدة لإعداد الجيل الثاني من القادة لضمان اكتسابهم للمعارف والخبرات اللازمة لنجاحهم في أداء أدوارهم القيادية. ويمكن رد هذه الضغوط إلى تقاعد العديد من القيادات الناجحة في غضون السنوات القليلة القادمة. وقد أشارت دراسة أجرتها جامعة نورث كارولينا إلى أن أكثر من ٢٠% من القيادات العليا التي تم استطلاع آرائهم سوف يتقاعدون خلال السنوات الخمس القادمة. كما أشارت ٨٥% من المؤسسات الواقعة في عينة الدراسة إلى وجود حاجة ملحة لتسريع عملية تنمية قيادات الصف الثاني. وبالإضافة إلى هذا، فقد عبر ٢١% فقط من القيادات العليا موضوع الدراسة عن رضاهم عن العاملين في مؤسساتهم. وبالمثل فقد أشارت ٤٠% من المؤسسات موضوع الدراسة إلى أن العاملين المتميزين من أصحاب الكفاءات الفائقة يتمتعون بالمهارات والمعارف الضرورية لشغل الوظائف القيادية. (UNC Executive Development 2014)

ومما زاد من أهمية إعداد قيادات الصف الثاني قيام القيادات التربوية بالعمل في بيئة دائمة التغيير تتصف بالهياكل التنظيمية متزايدة التعقيد. كما أضافت التطبيقات التكنولوجية المُستحدثة، والاقتصاد القائم على المعرفة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والشفافية، وتساعد مطالب الطالب وأولياء الأمور من الضغوط على القيادات التربوية. ولهذا يجب التخطيط لتنمية مهارات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة. وقد أكدت دراسة أجرتها مؤسسة برسين (Bersin) في عام ٢٠٠٨ على أن جميع أنواع البرامج التدريبية ليست متساوية في نفس القيمة الاستراتيجية. وعلى هذا، فإن ما تحتاجه المؤسسات في الوقت الحاضر هو برامج لتنمية المهارات القيادية لدى العاملين المتميزين، وخاصة هذه البرامج التي تركز على تنمية أصحاب الاستعدادات القيادية والإدارية المتميزة الكامنة. (Center for Creative Leadership,) (2008)



مشكلة الدراسة:

أصبح بناء وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية هاجساً يؤرق المؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء، حتى سنوات قليلة خلت؛ لم يحظ التفكير في استراتيجيات تعاقب القيادات باهتمام المؤسسات. حيث ساد الاعتقاد بأن لا ضرورة للتفكير في عملية تعاقب القيادات ما لم يكن الجيل السابق من القادة قد استنفذ دوره تماماً. فقد غدا موضوع قيادات الصف الثاني وكيفية وأساليب ومناهج إعدادهم من الموضوعات الهامة والمتقدمة في المنظمات الحديثة، ورغم الاتفاق على موقع قيادات الصف الثاني في الإدارة الاستراتيجية لهذه المنظمات إلا أن معرفة كيفية ومناهج إعداد هذه القيادات وآليات وخطوات إعدادهم ما زالت تشغل الإدارة العليا والقائمين على استثمار وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وسط تحديات عالمية وإقليمية ومحلية بالغة التعقيد. (أبو زهير، 2020)

ويتجلى الدور المتعاطم الذي أصبحت تقوم به المنظمة في الوقت الحاضر، في قيادة عملية التنمية الشاملة، حيث بات من المُحتم عليها بوصفها الأداة الأساس التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية منها لكون العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، وذلك لأن المشكلة الأساس التي تواجه المؤسسات التربوية ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدر ما هي في تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية، لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية وبالواجبات الموكلة إليها، لذلك فإنه بالإمكان ملاحظة أن كثير من المنظمات التربوية تُعاني من مشكلة إعداد قيادات بديلة لتكون متوفرة عند ظهور الحاجة إليها، وهذا يُعد من الأمور التي تسبب غالباً ضعف في أدائها وتعثر في خططها ومشاريعها نتيجة حصول الفراغ القيادي فيها، لذلك انتبه المختصين في علوم الإدارة لهذا المفصل الحيوي في بناء المنظمات وديمومتها. وفي ذات السياق أشار (أحمد، عبد الله، ٢٠٠٤) أن أبرز معوقات إعداد قيادات الصف الثاني هي؛ وجود قيادات بالمؤسسة ترى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديداً لموقعها. الأسلوب التقليدي اللامنهجي. الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية. الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات. عدم الرغبة في التفويض. عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والقدرات والمهارات اللازمة للتعامل معها. الأمر الذي يطرح علينا سؤالاً هاماً: ماذا يحدث لهذه المؤسسة إذا تركها هؤلاء القادة لأي سبب من الأسباب؟ كيف يمكن حماية المؤسسات من أي تقصير؟ وكيف يتم ضمان استمرار العمل عندما تصبح وظيفة القائد شاغرة فجأة؟

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول إن إعداد وتأهيل قادة الصف الثاني في المؤسسات التربوية ليس خياراً سليماً للحفاظ على استدامة المنظمات فحسب؛ بل هو مطلباً هاماً يسهم في تحقيق رؤية المملكة وداعماً قوياً في عصر المنافسة العالية والتغيرات المتسارعة. واعتماداً على ما يعاينه الواقع الفعلي لبرامج إعداد القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية من بعض أوجه القصور، سواء في عملية الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم، نتيجة لما يشهده العالم من تغيير وتطوير سريع ومُتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة، وما لهذا التغيير من انعكاسات على العملية التربوية، الأمر الذي يتطلب تغيير وتطوير مواكب في إعداد وبناء قدرات القيادات التربوية. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة من وجهة نظرهم؟ ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة؟
٢. ما واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟
٣. ما هي المعوقات التي تواجهها القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني؟

اهداف الدراسة:

- التعرف على ما مدى وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة؟



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- التعرف على واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟
- التعرف على المعوقات التي تواجهها القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني؟

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تثبت أهمية الدراسة من أهمية التنمية المستدامة، ثم أهمية تأهيل قيادات الصف الثاني في المؤسسات التعليمية التي تحدد مستقبل سير العملية التعليمية والتي تتوقف على مدى تنمية القيادات وتهيئتها في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وانجاحها. ترسيخ ثقافة مجتمعية تتضمن إعداد صفوف ثانية للقيادات لإكساب الموظفين الخبرات الإدارية والقيادية والسير قدماً بالمؤسسات الحكومية.
- **الأهمية التطبيقية:** يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين بواقع أداء القيادات التربوية في تأهيل الصف الثاني، وأن تسهم في تعريفهم بدورهم في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة. كما يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة لتحديث البرامج التدريبية المقدمة لقيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. من خلال مساعدتهم على وضع إستراتيجيات واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني، وتوصيف الهياكل الإدارية للمؤسسات الحكومية التعليمية وإنشاء مراكز تدريب أكاديمية داخل كل وزارة أو مؤسسة تربوية تتولى تدريب وتأهيل كوادرها من الصف الثاني وإعدادهم لتحمل المسؤولية في أي وقت وفي أي موقع.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة جميع القيادات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، للعام ١٤٤٢هـ.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٢ م.

مصطلحات الدراسة

- **تأهيل القيادات:** عملية تكوين وتربية القادة، وتمكينهم من امتلاك مهارات وقدرات فنية وتربوية، مع التجديد والتحديث المستمر للكفايات والمهارات، والقدرات القيادية والإدارية، لتحقيق التنمية البشرية المستدامة للنظم التربوية والتعليمية للمساهمة في تحقيق أهدافها وأدائها، والمحافظة على خدماتها ومكتسباتها، بالإضافة إلى إكسابهم القدرة على إدماج الطاقات البشرية في أنشطة المنظمة التربوية وتحفيزها على المثابرة والإبداع، وتوفير الظروف الضرورية لإعداد الموارد البشرية المؤهلة، وتطوير النظام التربوي والتعليمي، ليتماشى مع المستجدات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية العالمية (حمائل، ٢٠١٢). **أما الباحثة فتعرفه إجرائياً بأنه:** عملية إعداد وتمكين القيادات التربوية لتولى وظائف الدرجة العالية عن طريق تنمية المهارات القيادية وتعميق المفاهيم الإدارية والسلوكية لدى المرشحين لشغل هذه الوظائف، وتبادل الخبرات العلمية لرفع القدرة على تحمل المسؤوليات الإدارية والاضطلاع بمهامهم المستقبلية.
- **تأهيل قيادات الصف الثاني:** هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري التربوي المستقبلي بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها وقدراتها وتطويرها لتطبيقها واقعياً لاحقاً. (دخيل الله، ٢٠١٨). **أما التعريف الإجرائي فهو عملية مساندة الإدارات العليا لإعداد وتنمية صف ثان ذو كفاءة وفعالية، وحتى تتمكن من الإحلال التدريجي لشاغلي الوظائف القيادية.**
- **التنمية المستدامة:** أهم تلك التعريفات وأوسعها انتشاراً ذلك الوارد في تقرير برونديتلاند (نشر من قبل اللجنة غير الحكومية التي أنشأتها الأمم المتحدة في أواسط الثمانينات من القرن العشرين بزعامة جروهارلن برونديتلاند لتقديم



تقرير عن القضايا البيئية)، والذي عرف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (WCED 1987). أما التعريف الإجرائي الذي اعتمده الباحثُ عملية ديناميكية مستمرة تلبى احتياجات الجيل التربوي الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

الإطار النظري

إن منظمات اليوم تعيش في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، حيث لم تعد المنظمات تعيش المتغيرات المحلية أو الإقليمية بل أيضاً المتغيرات العالمية كمنطلق أساس لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء، فضلاً عن ذلك إن المنظمات والدوائر الحكومية لديها قيادات وأفراد رئيسيين يساهمون في نجاحها ويعدون مفاتيح أساس فيها، هؤلاء هم ثروة المنظمة ورأس مالها الفكري الذي يديمها ويطورها، والسؤال ماذا سيحصل لو خسرت المنظمة هؤلاء لأي سبب كان كالتقاعد، المرض، المنافسة وغيرها من الأسباب الطارئة؟ لذا وجب أن يكون هناك نظام لتعاقب الأجيال يؤسس للديمومة والاستمرارية. (زناد، احمد، ٢٠١٨)

ونجد من الضروري الإعداد الجيد لمواجهة التغيير من خلال التخطيط المُحكم المتضمن برامج رصينة معروفة لكل المعنيين بالمنظمة الحكومية وضمن إطار الشفافية العالية وبشكل لا يقبل الاجتهاد، لذا يجب الحرص على وجود خطة للقوى العاملة يتحدد فيها آلية الإحلال والتعاقب، كما يجب على الإدارات العليا أن تدرك دور القيادة وتأثيرها على واقع ومستقبل المنظمات الحكومية، ولا بد أن يكون الاهتمام فائقاً لأهمية إعداد القيادات البديلة، إن مسألة إعداد قيادات الصف الثاني تعاني منها المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة. فالقيادة الفعلية هي التي تسعى إلى دعم وتطوير الأفراد من حيث المشاركة في صناعة القرار، ومنح التفويض المناسب للموظف المناسب في الوقت المناسب، إذ أن الاهتمام المستمر بتدريب قيادات الصف الثاني في المنظمات والمؤسسات الحكومية يُعد من أهم متطلبات القيادة الفعالة. وتبرز أهمية إعداد قيادات الصف الثاني في أنها تعالج مشكلة أساس لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموظفين العاملين في الدوائر والمنظمات الحكومية، حيث يرتبط هذا الموضوع بالموظف منذ بداية تعيينه وحتى إحالته إلى التقاعد، وذلك من خلال تدريبه وإعداده بشكل صحيح يساعده في تحمل المسؤوليات التي يضيفها عليه المنصب واتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء المرؤوسين وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب. وفي سعي المنظمة الدؤوب والدائم نحو التقدم ورفع مستواها لتطوير أدائها التنافسي لتحقيق التميز من خلال تطوير أداء الموظفين العاملين فيها وإعدادهم إعداداً سليماً، سيما وإن إعداد قيادات الصف الثاني في الدوائر والمنظمات الحكومية يُعد إحدى السياسات المهمة والأساس التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومواجهة التحديات المفاجئة الناتجة عن غياب أو نقص في القيادات داخلها، فضلاً عن تطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية. (زناد، احمد، ٢٠١٨)

إعداد قادة الصف الثاني: توجد أسباب كثيرة تجعل من إعداد قيادات الصف الثاني نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى ما يلي: إيجاد قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى سن التقاعد، أو ترك العمل. الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية. وهذا يعني أن التركيز على شغل وظائف الإدارة العليا في قطاع معين يستلزم إعداد هؤلاء الأفراد على أساسيات الإدارة وهذا بالضرورة يحتاج إلى تخطيط مُعد سلفاً ببرامج لتأهيل وإعداد هؤلاء القادة. زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم والمشكلة هنا تتمثل في التغلب على العجز في إعداد القادة الإداريين، والذي يرجع إلى طول الفترة اللازمة لإعدادهم وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر لمواجهة النقص في هذه الوظائف وعلى جميع المستويات. ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً حيث تعتمد شركات وبنوك الاستثمار المختلفة إلى جذب المديرين الأكفاء ذوي الخبرة.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

إهمال إعداد قيادات الصف الثاني يؤدي إلى فراغ قيادي يسبب تولي أفراد غير مؤهلين للقيام بمهام عمل لم يتم إعدادهم لها أصلاً. (أبو زهير، ٢٠٢٠).

المعايير المهنية للقادة التربويين

حدد (شبن، ٢٠١٧) مجموعة من المعايير المهنية التي ينبغي على القيادات التربوية الالتزام بها من أجل تحقيق الهدف النهائي للعملية التعليمية، وتتمثل هذه المعايير في ان القيادات التربوية الفعالة تقوم ما يلي:

١. تطوير، وتبني، ووضع الرسالة والرؤية والقيم الأساسية المشتركة للتعليم عالي الجودة والنجاح.
٢. تطوير ودعم نظم صارمة لإعداد المناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم لتعزيز النجاح الأكاديمي.
٣. تحسين المستمر للعملية التعليمية، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
٤. تسعى لتحقيق المساواة في فرص التعليم والممارسات الثقافية، لتعزيز النجاح الأكاديمي.
٥. القيادات التربوية الفعالة تقوم بتطوير القدرات المهنية للعاملين في المدارس، لتعزيز النجاح الأكاديمي.
٦. تعزز المجتمع المهني للمعلمين والموظفين الفنيين الآخرين، لتعزيز النجاح الأكاديمي.
٧. تدير العمليات والموارد المدرسية، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
٨. تسلك سلوكاً أخلاقياً وفقاً للمعايير المهنية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
٩. تعمل على غرس ورعاية مجتمع مدرسي داعم وشامل، يعزز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
١٠. تقوم بإشراك الأسر والمجتمع في وسائل مجدية، ونافعة، وتبادلية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.

وفيما يتعلق بدور القيادات العليا في بناء قيادات الصف الثاني من القادة؛ على القيادات الإدارية العليا مسؤولية هامة في شأن تكوين القيادات البديلة، إن تجهيز الصف الثاني لتولي المسؤولية حين يحين الوقت أمر هام للغاية لضمان استقرار ونمو واستمرار المنظمة. ومن الأدوار التي تقوم بها القيادات الإدارية العليا ما يلي:

- ❖ نشر ثقافة الإحلال والتجديد: وهذه هي المسؤولية الأولى لها، فلا بد أن تنتشر القيادة العليا الفتاعة بين كل أعضاء المنظمة بأن الإحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في الوقت ذاته. وهي طبيعية لأن المديرين يرقون لمناصب أعلى أو ينتقلون لمناطق أخرى أو يستقيلون أو يتقاعدون.
- ❖ المتابعة الانتقالية: على القيادة العليا متابعة القيادة الوسطى وغيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل. ويتم تكوين بنك معلومات جاهزة.
- ❖ الإعداد التدريبي الرسمي: يتعين على القيادات العليا أن تعتمد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة.
- ❖ تنظيم ورش عمل تنقيفية وتدريبية للقيادات المرتقبة: تتضمن ومواقف وحالات عملية تتطلب اتخاذ قرارات وحل مشكلات.

❖ التجهيز لتعيين القائد البديل: وهذا يتطلب من القيادة العليا التحضير لعدة أمور وهي: التحضير القانوني والإجرائي، التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة للقائد البديل، التأكد من إتمام الإعداد والتدريب، طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة، التبرير الموضوعي للترشيح، إمكانية التعيين في وظيفة نائب في البداية.

❖ مساندة القائد البديل: سواء تم التعيين كنائب أو مباشرة في الوظيفة؛ فالمطلوب من القائد الحالي المساندة والمشورة دون فرض الوصاية على القائد الجديد. (أبو زهير، ٢٠٢٠)

المحور الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها

لقد استحوذ موضوع التنمية المستدامة اهتمام العالم على صعيد الساحة الاقتصادية والاجتماعية والتنمية العالمية، حيث أصبحت الاستدامة التنموية، مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم دول العالم النامي والصناعي على حد سواء، تتبناها هيئات شعبية ورسمية وتطالب بتطبيقها، ورغم الانتشار السريع لمفهوم التنمية المستدامة منذ بداية ظهورها، إلا أن هذا



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

المفهوم مازال غامضاً، بوصفه مفهوماً وفلسفة علمية، وما زال هذا المفهوم يفسرُ بطرق مختلفة من الكثيرين. ويرجع ظهور مصطلح التنمية المستدامة إلى ظهور تقرير لجنة (بورتلاند) والذي صاغ أول تعريف للتنمية المستدامة، على أنها التنمية التي تلبي الاحتياجات الحالية الراهنة دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم. حيث شهد مفهوم التنمية المستدامة تطوراً كبيراً منذ بداية الستينات من القرن الماضي إلى اليوم. ففي عقد التنمية الأول الذي تبنته الأمم المتحدة اقترن مفهوم التنمية المستدامة بالنمو الاقتصادي، مثل الدخل القومي والدخل الفردي. وفي العقد الثاني للتنمية اكتسب مفهوم التنمية أبعاداً اجتماعية وسياسية وثقافية، بجانب البعد الاقتصادي، وخلال عقد التنمية الثالث اكتسب مفهوم التنمية بعداً حقوقياً وديمقراطياً يتمثل في المشاركة العامة في اتخاذ القرارات التنموية الخاصة بالحكم الراشد، وشهد عقد التنمية الرابع نقلة نوعية في المفهوم، حيث أكد إعلان (ريو) لعام مفهوم التنمية المستدامة ١٩٩٢ الذي تضمن مبادئ تدعو إلى ضرورة تحقيق العدالة بين الأجيال في توزيع الموارد الطبيعية. (Dominique, 2005). كما أنها عملية مستمرة تعبر عن احتياجات المجتمع وتقوم على مبدأ العدالة والمشاركة العامة، ورشادة استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة على حقوق الأجيال المستقبلية، واتخاذ تحولات هيكلية في الإطار السياسي والاجتماعي والاقتصادي، والتمكين لآليات التغيير وضمان استمراره. (Démontiez, Macquart, 2009). وهي تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض، كما أنها تضع الاحتياجات الأساسية للإنسان في المقام الأول، فأولوياتها هي تلبية احتياجات المرء من الغذاء والسكن والملبس وحق العمل والتعليم والحصول على الخدمات الصحية وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياته المادية والاجتماعية. وهي تنمية تشترط ألا نأخذ من الأرض أكثر مما نعطي (العوضي، ٢٠٠٣ م).

إن القاسم المشترك لهذه التعريفات هو اتفاقها على أنه لكي تكون هناك تنمية مستدامة يجب ألا نتجاهل المحيط البيئي، وألا تؤدي إلى دمار واستنزاف الموارد الطبيعية، وإعطاء تحول تقني للقاعدة الصناعية والتكنولوجية السائدة. وكذلك التركيز على ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، والحد من التدهور البيئي الناجم عن الطفرة الصناعية والعمرانية والسكانية، التي شهدها العالم مؤخراً، وذلك من أجل ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. (اللجنة العلمية للبيئة والتنمية، ١٩٨٩)

أهداف التنمية المستدامة

- تحسين ظروف معيشة الفقراء.
- الإشباع العادل للحاجات الأساسية للإنسان انطلاقاً من حقه في البقاء. وهذا ما يتطلب تضامناً بين الأجيال الحاضرة والمستقبلية وتعزيز التنمية البيئية.
- الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتبني نموذج تنموي داخلي يلبي احتياجات الشعوب وتعريفها بحرية، واختيار نمط الحياة المناسب لها، والمتوافق مع السياق التاريخي والمؤسسي والإيكولوجي والثقافي لأفرادها.
- تعزيز الحكمة الإيكولوجية من خلال البحث عن تنمية متوافقة مع البيئة، وذلك فإننا في حاجة إلى بوصلة أخلاقية تقودنا إلى القرن الواحد والعشرين، أساسها المبادئ المستديرة لتلبية الاحتياجات الإنسانية. وذلك من أجل التمكين والمشاركة والحراك والتماسك الاجتماعي، والمحافظة على الهوية الثقافية والتطوير المؤسسي. (رومانو، ٢٠٠٣).

مبادئ التنمية المستدامة

أولاً: مبدأ الكفاءة في استخدام الموارد (التزام صانعي السياسات برفع مستويات المعيشة باستخدام مجموعة من آليات التوزيع والمراقبة المالية، كالأسعار والضرائب لتنظيم استخدام الموارد، أي استخداماً كفواً للموارد الطبيعية المتاحة.)

ثانياً: مبدأ المرونة: (قدرة النظام على التكيف والمحافظة على بنيته ونماذج سلوكه في مواجهة الاضطرابات الخارجية، لأنه إذا ما خسرت هذه النظم مرونتها تصبح أكثر عرضة للتهديدات الأخرى).



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

ثالثاً: مبدأ العدالة (تشير العدالة إلى انخفاض وتدهور قاعدة الموارد البيئية التي ينجم عنها عدم إرضاء احتياجات الشرائح الأكثر فقراً. لذا؛ فإن التنمية المستدامة تتطلب مساعدة هذه الفئات، لأنه ليس لديهم خيار بديل عن تدمير بيئتهم)

رابعاً: مبدأ الاحتياط (وهذا المبدأ يوجب الدول اتخاذ التدابير اللازمة لاستدراك تدهور البيئة)

خامساً: مبدأ الملوث الدافع (جعل التكاليف الخاصة بالوقاية ومكافحة التلوث تحملها السلطة العامة على عاتق الملوث)

سادساً: مبدأ المشاركة (مشاركة جميع الجهات ذات العلامة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار خصوصاً في مجال التخطيط ووضع السياسات وتنفيذها)

سابعاً: مبدأ الإدماج: (دمج الأبعاد البيئية عند وضع القرار) (رومانو، ٢٠٠٣).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الخضير (٢٠٢١) التعرف على مفهوم القيادة المستدامة، وأهم متطلباتها، وأبرز ممارسات هولندا لتطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث أشارت الدراسة إلى: أن القيادة المستدامة هي القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل على اشباع حاجاتها. من أهم متطلبات القيادة المستدامة اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة، والحفاظ على نجاح النتائج، ودعم وتمكين العاملين كقادة مهنيين، وإمكانية التنبؤ وحل المشكلات المعقدة، وإدارة المشاعر، وصياغة الرؤية ومشاركتها، وإعداد خطة استراتيجية وفق منظور طويل المدى، والتقييم المنتظم للممارسات المستدامة، والمرونة، وإدارة التغيير، والتطوير المهني المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ومشاركة القرار مع أصحاب المصلحة، وبناء الشراكات الخارجية، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح، والنزاهة الأخلاقية، وممارسة القيادة الأخلاقية والتحويلية.

في حين هدفت دراسة (العمرى، ٢٠١٩) التعرف على مجالات وأساليب التنمية المهنية اللازمة للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ وتحديدًا في مجالات (الاتصال، والتدريب، وإدارة الاجتماعات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي الوثائقي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخواه وعددهم (١٤٨) مديراً ووكيلاً. وكشفت النتائج: أن مجال الاتصال والتواصل هو الأفضل نسبياً وبدرجة تقدير (كبيرة)، فيما تواجه المديرين عوائق وتحديات تتعلق بإدارة الاجتماعات بدرجة (متوسطة)، مع الحاجة للتدريب. وأن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لإدارة التعليمية والمشرفين المنسقين لا تزال تمارس بدرجة تقدير (متوسطة). وأخيراً: وجود الكثير من جوانب القصور والحاجة الماسة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية؛ مديري المدارس ووكلائهم، والمشرفين وكافة العاملين في الميدان التربوي.

أما دراسة (دخيل، ٢٠١٨) فهذهت إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وأشارت النتائج إلى أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لرفع كفاءة القيادات المستقبلية، وأن إعدادهم يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة متطلبات العصر. وقد كشفت النتائج أيضاً عن بعض أبعاد الإعداد، ومتطلباته. وأوصت الباحثة بإجراء دراسات ميدانية للوقوف على الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وإقامة الندوات والمحاضرات، وورش العمل؛ لتسليط الضوء على متطلبات الإعداد، ووضع استراتيجيات وخطط للمؤسسات التعليمية تُعنى بإعداد القيادات.

وهدف دراسة (شنن، ٢٠١٧) التعرف على درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين، ولتحقيق هذه الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة



مكونة من (١٥) فقرة، وزعت على عينة مكونة من (١١١) قائد تربوي موزعين على مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية في تلك المؤسسات مرتفعة نسبياً، وأن استغلال القيادات التعليمية للتقنيات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المُستدامة بلغ ٧٤٪ وهي درجة مرتفعة، إلا أن هناك ضعف من قبل القيادات التعليمية في مراعاة معايير استدامة الموارد عند القيام بالمهام المُوكلة.

وجاءت دراسة (النبي، ٢٠١٦) كمحاولة لتقديم سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث. أوضحت الدراسة أن المؤسسات التعليمية المصرية تعاني من قصور في آليات مسح وتحليل بيئتها التنظيمية، لتحديد العاملين المتميزين وإعدادهم كصف ثانٍ من القيادات التربوية. ومن ثم، فإن الممارسات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي توصف بالتقليدية والشكلية، وعدم الفعالية؛ الأمر الذي يعوق نجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل. قامت الدراسة بتحليل "نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثول"، و"نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه" و"نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه" و"نموذج إدارة المواهب"، كما استعرضت أهم خصائص ومراحل كل نموذج من هذه النماذج. وقد صاغت الدراسة سيناريوهان اثنان يوضحان ما يمكن أن يكون عليه مستقبل التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في المؤسسات التعليمية المصرية. ارتكز السيناريو الأول (الامتدادي) على استمرار الأوضاع الراهنة بكل مشكلاتها ونقاط ضعفها، في حين استهدف السيناريو الثاني تقديم رؤية للإصلاح الجذري.

أما دراسة (القحطاني، ٢٠١٥) فقد استهدفت التعرف إلى واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية من وكلاء، وأمناء، ومديري إدارات عامة، ومساعديهم بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من حيث: رؤية ورسالة وأهداف التنمية المهنية للقيادات التربوية، والأساليب المستخدمة في التنمية المهنية، والجهات الخارجية المعاونة في دعم هذه التنمية، والبرامج التي تقدم من الجهات الخارجية والداخلية لدعم التنمية المهنية، والمدد الزمنية لتلك البرامج. وحذرت الدراسة من شيوع حالة من التذمر العام جراء ضعف أداء العنصر البشري في أجهزة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وفوق ذلك أن قطاع التعليم يفتقر إلى وجود خطط مستقبلية تحدد حاجتها من القوي العاملة المؤهلة؛ حيث لا توجد إحصاءات تحدد الاحتياج الفعلي والحقيقي للقوي العاملة من حيث الأعداد والتخصص الدراسي والنوع والنشاط المهني. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالتنمية المهنية لدي القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، وعدم وجود خطط واضحة لتدريب القادة التربويين، ومحدودية الأساليب المستخدمة في تنمية القيادات التربوية، وضعف الميزانية المخصصة لبرامج تدريب القيادات التربوية.

وهدف دراسة ماكسويل (Maxwell, 2007) إلى تقديم مفهوم للصف الثاني من القيادات أسماءه (قانون الإرث)، وذلك ضمن ٢١ قانوناً للقيادة، وقد ارتبط هذا القانون بفكرة إرث القيادة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشعور القائد بهدفه من الحياة الوظيفية، والتي يتمثل في كيفية قيام القائد بنقل خبراته ومعارفه التي اكتسبها على مدار حياته الوظيفية إلى من سيخلفونه في القيادة والذين يمثلون الصف الثاني من القيادات. وتوصلت الدراسة إلى أن قيمة القائد تقاس من قبل خلفائه، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة خطوات: ١- تحديد الصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر في قادة المستقبل، ٢- إختيار الأفراد (الصف الثاني من القيادات) الذين سيحملون إرث القيادة وفق الصفات المحددة مسبقاً، ٣- التأثير في هؤلاء الأتباع من خلال القدوة الحسنة. ٤- وضع خطة زمنية تتزامن مع الفترة الزمنية من حياة القائد الوظيفية لنقل الإرث، أو ما يسمى بعصا القيادة إلى هؤلاء القادة الجدد، ووضعهم في المقدمة ودعمهم وتمكينهم من ممارسة القيادة في وجود القائد ليسهل لهم الطرق والوسائل التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم القيادية.

وقام كل من كولي وميشيل (Cole, Michele, ٢٠١٠) بدراسة تنمية القيادة لقادة المدارس المستقلين ذاتياً " هدفت إلى عرض إطار لتصميم برامج تطوير القيادة للمدارس المستقلة وتلبية احتياجات القادة داخل تلك المدارس. وتوصلت



الدراسة إلى وجود أدلة متزايدة عن نمو النقص في الأفراد الذين يملؤون مناصب القيادة الرئيسية، هناك حاجة لتطوير فاعلية الرؤساء المستقبليين ومشاريعهم التعليمية، ولضمان أن يحصل قادة المدارس المستقلة على تدريب محدد، وفهم أفضل للقضايا الحرجة المتعلقة بقيادة المدارس المستقلة، وفرص التقدم في حياتهم المهنية، وعلى الرغم من ظهور دليل فعالية بعض البرامج التحضيرية الإدارية المدارس العامة، إلا أن هناك القليل من الأدب النظري والتحقق العلمي المركز على إعداد قادة المدارس المستقلة. لذلك يمكن أن تصمم برامج القيادة التعليمية خصيصاً لتنشئ قادة المدارس المستقلة

تعقيب على الدراسات السابقة

ركزت العديد من الدراسات على المفهوم العلمي للتنمية المستدامة، أو واقع أداء قيادات التعليم في تحقيق التنمية المستدامة، ودور القيادات التربوية في متطلبات تحقيق التنمية المستدامة. أكدت بعض الدراسات أن هناك ضعف في أعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للقيادات التربوية وقصور في تقييم محتواها. واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بانها جاءت للتعرف على دور القيادات العليا في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

إجراءات الدراسة:

- **مجتمع الدراسة وعينته:** تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، للعام ١٤٤٢، حيث بلغ عددهم ٢٥٠ قائداً. وقد تكونت عينة الدراسة من ١٢٠ موظفاً وموظفة من أفراد الإدارات والأقسام والوحدات بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- **منهج الدراسة:** اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة.

ادوات الدراسة:

أولاً: استبانة وعي القيادات التربوية لتأهيل قيادات الصف الثاني بمتطلبات التنمية المستدامة. قامت الباحثة بمراجعة الأدب السابق المتعلق بمتطلبات التنمية المستدامة، وأعداد استبانة تَكُونت من جانبين (معرفي- تطبيقي) تَكُون كل جانب من ٥ مجالات. وتكونت فقرات الاستبانة من ٦٠ فقرة. وتم عرضها على مُحكمين مختصين بالإدارة التربوية، حيث اعتمدت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق ٨٠٪ بينهم وبذلك تكون الأداة تتمتع بصدق ظاهري. أما لاستخراج ثبات الاستبانة: تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث بلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل ٠,٩٦٥، وهما نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٠,٨٠. كما تبين أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة كانت ممتازة أيضاً.

ثانياً: استبانة واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية وتحدياته: حيث تكونت من محورين الأول واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني والثاني التحديات التي تواجهها في تأهيل قيادات الصف الثاني. وقد استخرج لها أيضاً دلالات صدق وثبات مناسبة لاعتمادها للتطبيق ولتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما مدى وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري مجالات الاستبانة الفرعية في الجانبين (المعرفي والمهاري). حيث تم التوصل إلى النتائج التالية موضحة في الجدول رقم (١):



جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة الفرعية في الجانبين (المعرفي والمهاري)

لرقم	المجال الفرعي	عدد الفقرات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الوعي
١	رؤية ومفهوم التنمية المستدامة	٦	٢,٩٧	1.982	مرتفعة
٢	اركان التنمية المستدامة	٨	٢,٧٧	1.883	مرتفعة
٣	مبادئ التنمية المستدامة	١٠	٢,٤٨	1.769	مرتفعة
٤	نماذج التنمية المستدامة	٣	٠,٩٢	1.031	منخفضة
٥	مجالات اهتمام التنمية المستدامة	٣	١,٩٩	١,٤٣١	متوسط
	المجموع	٣٠	٢,٣٢	1.886	مرتفعة
٦	خط التنمية المستدامة	٤	١,٨٢	١,٢٣١	متوسطة
٧	اهداف التنمية المستدامة	٤	١,٧٧	1.024	متوسط
٨	استراتيجيات وأساليب التنمية المستدامة	٥	١,٣٤	1.083	منخفضة
٩	أساليب اكتساب متطلبات التنمية المستدامة	٩	١,٢٢	1.069	منخفضة
١٠	التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة	٨	٢,٠٠	1.131	متوسط
	المجموع	٣٠	١,٩٤	1.116	متوسط

ويتبين من الجدول (١) ان درجة وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة في المجال المعرفي قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للمجالات الخاصة بالمجال المعرفي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، حيث احتل في المرتبة الأولى رؤية ومفهوم التنمية المستدامة، وبدرجة وعي مرتفعة، يليها مجال أركان التنمية المستدامة، ثم مبادئ التنمية المستدامة، وبدرجة وعي مرتفعة أيضا. ثم تلاها مجال اهتمام التنمية المستدامة وبدرجة وعي متوسطة. في حين جاء بالدرجة الأخيرة مجال نماذج التنمية المستدامة، وبدرجة وعي منخفضة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي القيادات الإدارية بمفهوم التنمية المستدامة، لذا قامت بتوفير المختبرات والمكتبات بأنواعها لتطوير وتنمية التنمية المستدامة، بالإضافة الى قيامها بتناول هذا المفهوم في السنوات الأخيرة بشكل أوسع في البيئة التعليمية توافقا مع خطة المملكة ورؤيتها (٢٠٢٠). كما يظهر الجدول (١) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الخاصة بالمجال التطبيقي جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٩٤)، حيث احتل في المرتبة الأولى مجال التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة وبدرجة وعي متوسطة، ثم اهداف التنمية المستدامة، وبدرجة وعي متوسطة أيضا. ثم تلاها مجال خطط التنمية المستدامة. وبتوسط درجة الوعي. وأخيرا: جاء مجال أساليب اكتساب متطلبات التنمية المستدامة بدرجة وعي



متوسطة. ومجال استراتيجيات وأساليب التنمية المستدامة بدرجة وعي منخفضة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى قلة البرامج التدريبية والتوعوية بمتطلبات التنمية المستدامة عن اعداد قيادات الصف الثاني والحاجة الماسة الى ضرورة اكسابهم استراتيجيات وأساليب التنمية المستدامة وتطبيقها عمليا.

السؤال الثاني: ما واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات وترتيبها. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية موضحة في الجدول رقم (٢)

جدول رقم ٢ التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور وترتيبها.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	دراسة الخطط والبرامج والاستراتيجيات بعناية فائقة قبل تطبيقها للتأكد من ملاءمتها لواقعنا	3.83	0.61	١٠
٢	توفير دورات متخصصة لنشر ثقافة التنمية المستدامة بين قيادات الصف الثاني.	3.80	0.92	٣
٣	اتباع القيادة التربوية العليا معايير ومؤشرات الأداء المنفق عليه في ضوء متطلبات التنمية المستدامة	3.85	0.63	٩
٤	تقديم محاضرات تدريبية لقيادة الصف الثاني تحقق متطلبات التنمية المستدامة.	2٧3.	0.88	١
٥	توفير جميع مقومات نجاح البرامج التدريبية المقدمة لقيادات الصف الثاني.	3.34	0.64	٦
٦	الاسهام في تقييم البرامج المتاحة بما يحقق اهداف التنمية المستدامة	0٥3.	0.72	٤
٧	إشراك كل العاملين في مؤسسات الوزارة في وضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لتأهيل قيادات الصف الثاني.	3.64	0.87	٢
٨	تأهيل قيادات الصف الثاني للتعامل مع الازمات الطارئة.	3.29	0.53	٨
٩	استثمار الأفكار الإبداعية والابتكارية لدى قيادات الصف الثاني.	3.25	0.53	١٤
١٠	استغلال أبرز المستحدثات التكنولوجية في تأهيل الصف الثاني وفق متطلبات التنمية المستدامة.	3.97	0.56	٥
١١	ترشيد استخدام كافة الموارد الفيزيكية بما يتناسب وتحقيق الأداء المتميز.	3.86	0.57	١٥
١٢	اتاحة الفرص لقيادات الصف الثاني للقيام بأدوار قيادية واتخاذ قرارات فيها	3.82	0.90	٧
١٣	مراعاة استدامة الموارد عند تنفيذ المهام الموكلة.	3.85	0.95	١٣
١٤	الآخذ بالاعتبار عند التدريب الحفاظ على خصائص ومستوى أداء الموارد الطبيعية الحالي والمستقبلي في المؤسسة التربوية	4.07	0.53	١٢
١٥	الاسهام في محو الامية ورفع الوعي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية	3.77	0.67	١١
	المجموع	3.74	0.83	



ويتبين من الجدول رقم (٢) أن واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٧٤). فقد أكدت استجابات أفراد العينة على الاتفاق على أن أبرز الممارسات الإدارية في تأهيل الصف الثاني هي: (تقديم محاضرات تدريبية لقيادة الصف الثاني تحقق متطلبات التنمية المستدامة. وإشراك كل العاملين في مؤسسات الوزارة في وضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لتأهيل قيادات الصف الثاني. أما أقل الممارسات فكانت (استثمار الأفكار الإبداعية والابتكارية لدى قيادات الصف الثاني- ترشيد استخدام كافة الموارد الفيزيائية بما يتناسب وتحقيق الأداء المتميز). وقد يرجع ذلك إلى أن الاهتمام بتأهيل قيادات الصف الثاني من المفاهيم الحديثة في إدارة القيادات التربوية العليا. وبدأه اهتمامها بتنمية هذه القيادات تزامنا مع توجه المملكة الرشيدة ورؤيتها (٢٠٢٠) المستندة إلى أهمية العنصر البشري، محور الرؤية الاقتصادية والذي لولاه ما كان هناك أي نوع من التطوير والتحديث، فعلى الرغم من اهتمام القيادات التربوية العليا بتطوير إدارتهم على الصعيد الشخصي إلا أنها تحتاج إلى الخطط المنظمة والمدروسة وتقييم تجربتها في تأهيل الصف الثاني وفق مؤشرات التنمية المستدامة بشكل دوري. ناهيك عن انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية المطلوبة لتأهيل الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شحن، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية في تلك المؤسسات مرتفعة نسبيا.

السؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجهها القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للإجابة على التساؤل حيث تم التوصل إلى النتائج التالية موضحة في الجدول رقم (٣):

جدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد العينة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	2.324	٤.٦٩	غياب الخطط والبرامج والاستراتيجيات بعناية فائقة قبل تطبيقها للتأكد من ملاءمتها لواقع تأهيل الصف الثاني
2	منخفض	1.0٠١	2.23	غياب الوعي بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات داخل القيادات التربوية العليا لتعظيم الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات
3	متوسط	1.269	3.42	ضعف الدعم القانوني والتشريعي لبرامج تأهيل قيادات الصف الثاني
4	متوسط	1.131	3.12	قلة حوافز المعنوية والاقتصادية والقانونية لدعم مشاريع القيادات التربوية سعياً لتحقيق التنمية المستدامة مشاريع التنمية
5	متوسط	1.٥16	3.9٦	الشكلية والهامشية في استخدام القيادات العليا للتقنيات الجديدة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرار
6	مرتفع	1.970	٤.39	تمركز الإدارة في أيدي فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا
7	مرتفع	2.255	4.66	الإصرار على أسلوب إداري تقليدي وعدم الاقتناع بالعمل بالأسلوب والفكر المستجد
8	متوسط	.980	3.50	اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الواقعية
9	مرتفع	1.900	4.30	غياب الأسس التي تركز عليها القيادات التربوية العليا في التخطيط وتوجيه السلوك الإداري لقيادات الصف الثاني
10	مرتفع	1.787	4.21	انعدام تفويض السلطة للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا
	مرتفع	.74388	3.4481	المتوسط العام

ويشير الجدول (٣) إلى أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة نحو المعوقات أعلاه بمتوسط عام ٣,٤٤٨١، كما نلاحظ أن الفقرة (١) غياب الخطط والبرامج والاستراتيجيات بعناية فائقة قبل تطبيقها للتأكد من ملاءمتها لواقع تأهيل الصف الثاني، والفقرة رقم (٦) تمركز الإدارة في أيدي فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا، هي أكثر معوقات تأهيل قيادات الصف الثاني. في حين جاءت الفقرة (١) غياب الوعي بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات داخل القيادات



التربوية العليا لتعظيم الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات. والفقرة (٨) اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الواقعية. هي أقل معوقات تأهيل قيادات الصف الثاني. وتؤكد هذه النتيجة حاجة القيادات العليا إلى رؤى واضحة واساليب واستراتيجيات منظمة ومدروسة لتأهيل الصف الثاني المهارات القيادية والإدارية المستقبلية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمرى، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود الكثير من جوانب القصور والحاجة الماسة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية.

التوصيات:

- ضرورة بناء استراتيجيات تدريبية متميزة لتأهيل قيادة الصف الثاني ووضع آلية واضحة للنشاط التدريبي وذلك للعمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات القيادات المستقبلية ونمط تفكيرهم لإكسابهم الجدارات اللازمة للتعامل مع متطلبات القيادة المستقبلية.
- ضرورة قيام القيادات التربوية العليا بإعداد برامج تدريبية لتأهيل قيادات الصف الثاني وتضمينها متطلبات التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، وتهيئة البيئة المناسبة لذلك.

المراجع

- أبو زهير، احمد، زهور (٢٠٠٢) صناعة قيادات الصف الثاني.. ضمان لاستدامة المنظمات. [/https://educationmag.net/2020/09/30/2leaders](https://educationmag.net/2020/09/30/2leaders)
- احمد، عبد الله (٢٠٠٤). مؤتمر الموارد البشرية الدولي ٢٠٠٤.....
- النبي، أحمد محمد نبوي (٢٠١٦) سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث: رؤية مستقبلية. دراسات في التعليم الجامعي. ع. ٣٢، يناير ٢٠١٦. ص ص. ٥٧-١٦٠.
- حمائل، عطا الله عبد (٢٠١٢) القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، منشورات عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة القدس المفتوحة (الخضير، عبد الله، هديل ٢٠٢١)) تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا أطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية -كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية <https://doi.org/10>
- دخيل الله، فهد، مها (٢٠١٨) متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). مجلة العلوم الاجتماعية: العدد السابع كانون الأول - ديسمبر ٢٠١٨
- رومانو، دونانو (٢٠٠٣)، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، المركز الوطني للسياسات الزراعية، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، دمشق، ص ٥٢.
- زناد، سعد. احمد، مصطفى (٢٠١٨) إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الطبعة الأولى. القاهرة.
- شنن، محمد، علي (٢٠١٧) دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، مجلة جامعة فلسطين لأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني ٦٣-٩١.
- العوضي، سعاد عبد الله، (٢٠٠٣) التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، المجلد ١، جامع الكتب الإسلامية.
- العمرى يحيى، احمد (٢٠١٩) التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية - محافظة المخوة أنموذجاً-المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث. العدد الثاني والعشرون - المجلد الثاني.
- القحطاني، ريم محمد سعد. (٢٠١٥) "التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح". رسالة دكتوراه مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية.



• اللجنة العلمية للبيئة والتنمية (١٩٨٩)، مستقبنا المشترك، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد ١٤٢.

- Center for Creative Leadership. (2008). Driving Performance: Why Leadership Development Matters in Difficult Times. Greensboro, NC: Author.
- Cole, P & Michele, L. (2010). Leadership Development for Independent School Leaders: A Model, USA, ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway.
- Demonetize, Nicole et Marquart, Herve (2009) les grand questions de l'environnement, Editions lemurian ,Paris ,p82
- Dominique Frank (2005) jalons pour une histor de la nation de development durable, monde en développement ,vol33,n129 ;,pp25.
- Maxwell, C, John(2007) 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You Paperback – 8 Sept. Part of: John Maxwell's Laws series (3 books)
- WCED, 1987, (World Commission on Environment and Development) Our Common Future, Oxford: Oxford University Pres
- UNC Executive Development. (2014). UNC Leadership Survey 2014: How to Accelerate Leadership Development. Chapel Hill, NC: Author.

