



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

**واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر  
المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف**

*The Reality of Practicing Sustainable Leadership and Its  
Relationship to School Performance from the Point of View  
of Educational Principals and Supervisors in  
Taif Education Department*

إعداد

**دخيل الله سلطان عبد الله السبيعي**

باحث دكتوراه - قسم القيادة والسياسات التربوية

كلية التربية - جامعة الملك خالد

تاريخ الاستلام: ١ أبريل ٢٠٢٤ م - تاريخ القبول: ٨ مايو ٢٠٢٤ م

DOI

**مستخلص البحث:**

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. ركزت الدراسة على أبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجهات الاستراتيجية، استغلال واستثمارات القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري) وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية والتابعين لإدارة التعليم بالطائف والبالغ عددهم (١٢٠) مديراً ومشرفاً تربوياً. تكونت عينة الدراسة من (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، بواقع (٦٠) مديراً ومشرفاً تربوياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وحصل الباحث على (٥٢) رد. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المتوسط الكلي لاستجابة عينة الدراسة على (تحديد التوجهات الاستراتيجية) هو (٣.٦٢)، المتوسط الكلي لاستجابة عينة الدراسة على (استغلال واستثمارات القدرات والمواهب) هو (٣.٥٨)، المتوسط الكلي لاستجابة عينة الدراسة على (تطوير رأس المال البشري) هو (٣.٥٠)، والمتوسط الكلي لاستجابة عينة الدراسة على (الأداء المدرسي)، هو (٣.٥٤). كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ممارسة القيادة المستدامة والأداء المدرسي. وبناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بما يلي بضرورة تعزيز ممارسات القيادة المستدامة بالمدرسة من خلال الدورات التدريبية وروش العمل وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقه والعمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم والعمل على رفع الوعي لدى العاملين بأهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة لدورها الفاعل في الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الأداء المدرسي، مدير المدرسة، المشرف التربوي، إدارة تعليم الطائف.

## Abstract

This Study Aimed to Identify the Reality of Practicing Sustainable Leadership and Its Relationship to School Performance from The Point of View of Educational Principals and Supervisors in The Taif Education Department. The Study Focused on The Dimensions of Strategic Leadership Represented In (Determining Strategic Directions, Exploiting and Investing in Capabilities and Talents, And Developing Human Capital) And Its Relationship to School Performance from The Point of View of Educational Principals and Supervisors in The Taif Education Department. The Researcher Used the Descriptive Survey Approach and Used the Questionnaire for Data Collection. The Research Population Consisted of All Educational Principals and Supervisors at The Secondary Level Affiliated with The Education Department in North Taif, Numbering (120) Educational Principals and Supervisors. The Research Sample Consisted Of (50%) Of the Research Population, including (60) Educational Principals and Supervisors Who Were Selected in A Representative Random Manner. The Questionnaire Was Electronically Distributed And (52) Responses Were Obtained. The Study Reached the Following Results: The Total Mean Of (Determining Strategic Directions) Is (3.62), The Total Mean Of (Exploiting and Investing in Capabilities and Talents) Is (3.58), The Total Mean Of (Developing Human Capital) ) Is (3.50), And the Total Mean Of (School Performance) Is (3.54). The Study Also Showed That There Is a Statistically Significant Relationship at  $0.05 \geq A$  Between Practicing Sustainable Leadership and School Performance. Based On the Results of The Study, The Researcher Recommended the Following: The Need to Enhance Sustainable Leadership Practices in The School Through Training Courses and Workshops, Giving More Attention to Its Application, Working to Prepare Future Leaders, And Working to Raise Awareness among Employees of The Importance of Applying Sustainable Leadership Practices for Their Effective Role in School Performance.

**Keywords:** Sustainable Leadership, School Performance, School Principal, Educational Supervisor, Taif Education Department.

**أولاً: الإطار العام للبحث:****مقدمة البحث**

تعيش المجتمعات اليوم في ظروف تتطلب التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. وفي هذا السياق، تأتي القيادة المستدامة كنمط للقيادة يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية للأجيال القادمة. تعتبر القيادة المستدامة مفهوماً حديثاً يلقى اهتماماً متزايداً في المؤسسات والمنظمات المختلفة. واحدة من هذه المؤسسات هي المدارس؛ حيث تلعب القيادة المستدامة دوراً مهماً في تعزيز الأداء المدرسي وتحقيق التحول الإيجابي في بيئة التعليم (جونسون، ٢٠١٩).

تعتبر القيادة المستدامة في مجال التعليم العام أمراً حيوياً لتحسين جودة التعليم وتحقيق التحول الإيجابي في البيئة التعليمية (الجنابي، ٢٠١٩). تعتبر المدارس بيئة مهمة لتعليم وتنمية الأجيال الشابة؛ ولذا فإن تحقيق التنمية المستدامة في المدارس يلعب دوراً بارزاً في بناء مستقبل مستدام للمجتمع. وفي هذا السياق، يأتي دور القيادة المستدامة في توجيه المدارس نحو تبني الممارسات المستدامة وتعزيز الوعي بأهمية حماية البيئة والمحافظة على الموارد (Leal Filho et al., 2020).

تمثل القيادة المستدامة عصب تحقيق التنمية المستدامة في المدارس؛ حيث تسهم القيادة المستدامة في توجيه المدارس نحو اتخاذ قرارات مستدامة وتبني ممارسات تعزز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (حوالة والسبيعي، ٢٠١٩). يمكن للقيادة المستدامة تحفيز الطلاب والمعلمين على اتخاذ إجراءات مستدامة وتعزيز الأداء الأكاديمي وتعزيز الابتكار والانتماء للمدرسة؛ لذا يجب على المدارس والمجتمعات التعليمية تعزيز وتدعيم القيادة المستدامة وتوفير الدعم اللازم للقيادة المستدامة للمساهمة في بناء مستقبل مستدام للأجيال القادمة (Iqbal et al., 2020).

وفي ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها المجتمع المدرسي في العصر الحالي، تأتي القيادة المستدامة لتكون البوصلة التي توجه المدرسة وتحدد المسار الصحيح الذي يجب أن تسير عليه، فتتضح حاجة المدارس لقيادة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وقادرة على استشراف المستقبل ووضع خطط لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وإحداث التطور

المرغوب في المؤسسات بخبرة فنية وإدارية تعالج الأوضاع الحالية وتحقق التطلعات المستقبلية (محمد، ٢٠٢٢).

ووفقاً للعمري والعيان (٢٠٢٣)، تشير القيادة المستدامة إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للمسئولية الجماعية والأخلاقية في العمل والتخطيط الخلاق والابتكار في ممارسات وأساليب العمل من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة؛ حيث تلعب القيادة المستدامة دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجيات عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.

ويرى الأكلبي (٢٠١٨) أن القيادة المستدامة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في المنظمة ووحداتها بما يتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي. فالقيادة المستدامة هي تركز على تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشرية وتعزيز المواهب وتنمية المعارف والخبرات (البكري، ٢٠٢٣).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن للقيادة المستدامة لها دوراً مهماً في زيادة فاعلية المنظمة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها، إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (غانم، ٢٠١٩؛ محمد، ٢٠٢٢).

ويعتبر الأداء المؤسسي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها في المنظمة (الحربي، ٢٠٠٨). ويرتبط أداء المؤسسة والعاملين بها بالقيادة وخاصة القيادة التي تركز على إشراك العاملين وتميّنهم وتعزيز روح الابتكار لديهم (خليل، ٢٠١٣). وبالتالي، تلعب القيادة المستدامة دوراً هاماً في زيادة مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة من خلال الإستفادة من أحد العناصر الرئيسية لنجاحها وهو المورد البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف الموارد المؤسسية (عاشور، ٢٠١٤).

ونظراً لأهمية القيادة المستدامة في رفع مستوى الأداء المؤسسي، يعتبر قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من أهم القطاعات التي تحتاج أساليب جديدة ومتطورة للقيام بأدوارها في ظل حيوية هذا القطاع وأهمية لحياة الأفراد والمجتمع، وخاصة في ظل الواقع الجديد الذي تعيشه المملكة في ضوء مرئيات رؤية ٢٠٣٠ والتي تتطلب زيادة فعالية أداء

المؤسسات التعليمية. ومن هنا، فإن موضوع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم العام هو موضوع جدير بالدراسة والبحث لما لهذا القطاع من دور حيوي في المجتمع السعودي. وعليه، تحاول الدراسة الحالية دراسة واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

### مشكلة البحث:

اهتمت المملكة العربية السعودية بتطوير النظام التعليمي في جميع خطتها التنموية، وهدفت إلى امتلاك القادة لمهارات القرن الحادي والعشرين، وإلى تطوير الجدارات القيادية لدى القادة التربويين بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. كما أكدت رؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم على بناء الموارد البشرية المؤهلة وأن يتم تدريب وتأهيل جميع القادة التربويين وفق أفضل الممارسات العالمية في القيادة والإدارة من أجل مساهمة ثورة العلم والتكنولوجيا المعاصرة (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م).

وبالرغم من الجهود السابقة، إلا أن مؤشرات ومعطيات الواقع في المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، كدراسة الداود (٢٠١٨) والشريف (٢٠١٩) والثبتي (٢٠١١) والراشدي (٢٠١١)؛ حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود أنماط قيادية أو ممارسات قيادية دون الحد المأمول. كما أشارت أيضاً نتائج بعض الدراسات إلى عدم تطبيق ممارسات القيادة المستدامة بالشكل الأمثل داخل مدارس التعليم العام إما لأسباب تنظيمية أو إدارية أو شخصية (الجعيد، ٢٠١٥؛ الثقفي، ٢٠١٦).

بالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة الثقفي (٢٠١٦) أن هناك مشكلات تتعلق بالقيادة في المدارس والتي تشمل قدرة القادة على تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين الطلاب وخاصةً مع الاختلافات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. كما أوضحت دراسة الداود (٢٠١٨) أن الكثير من قادة المدارس بالتعليم العام ليس لديهم القدرة على تحفيز أفراد المجتمع المدرس وتشجيعهم على التطور والتخطيط واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لدراسة واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. وبناءً على ما سبق،

**أسئلة البحث:**

تحدد أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر ممارسة القيادة المستدامة على الأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف؟

ومن هذا السؤال الرئيس، تندرج الأسئلة وليس الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

٢. ما درجة ممارسة عملية استغلال واستثمار القدرات والمواهب بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

٣. ما درجة تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

٤. ما مستوى الأداء المدرسي بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

**أهداف البحث:**

هدفت هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين.

٢. التعرف على درجة ممارسة عملية استغلال واستثمار القدرات والمواهب بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين.

٣. التعرف على درجة تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

٤. التعرف على مستوى الأداء المدرسي بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في التالي:

**أ- أهمية نظرية ( علمية ):**

- ١ - يتناول هذا البحث موضوعاً حيويًا في الإدارة وهو القيادة المستدامة، وهي ركن وأساس للتطوير لمواكبة كافة المتغيرات التي تواجهها كافة المجتمعات، فالدور القيادي أو الأسلوب أو النمط الذي يمارسه القائد يُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢ - على حد علم الباحث، قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة المستدامة والأداء المدرسي بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويًا سويًا.
- ٣ - أنها قد تفتح آفاق جديدة حول أهمية ودور القيادة المستدامة لتحقيق مستوى أفضل من الأداء بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

**ب- أهمية عملية (تطبيقية):**

- قد يُسهم هذا البحث في تزويد القيادات والمسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمعلومات عن القيادة المستدامة ودورها في رفع مستوى الأداء المدرسي
- قد يُسهم هذا البحث في إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة في مجال القيادة المستدامة وعلاقته بالأداء المدرسي
- يساعد البحث في توضيح كيف يؤثر النهج القائم على الاستدامة في ممارسات القيادة التربوية وكيف يؤثر ذلك بدوره على أداء المدارس. يمكن أن يكشف البحث عن العوامل المؤثرة في تعزيز القيادة المستدامة وتحسين الأداء المدرسي.



**منهج البحث:**

في هذا البحث، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو "طريقة لدراسة نوعيات من الأبحاث التي تتطلب اختيار مجتمع دراسة بأكمله، أو عينة دراسية تشمل أغلبية المجتمع، والهدف من ذلك هو وصف طبيعة الظاهرة، ويستخدم كثير من أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات من المفحوصين مثل الاستقصاءات (الاستبيانات) والمقابلات، والاختبارات، وبطاقات الملاحظة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦).

**مصطلحات البحث:****• القيادة المستدامة**

لغويًا، "القيادة" تأتي من الفعل "قاد" والذي يعني "سوق وأرشد وهدى". وبالتالي، فإن القيادة تعني توجيه وإرشاد الآخرين نحو تحقيق أهداف معينة (ابن منظور، ٢٠٠٤، ١٧). أما مصطلح "المستدامة"، فيأتي من الفعل "استدام" والذي يعني "دوام واستمرار وثبات". وبالتالي، فإن المستدامة تعني القدرة على المواصلة والاستمرار على المدى الطويل (ابن منظور، ٢٠٠٤، ٦٥).

اصطلاحياً، القيادة المستدامة هي "تهج قيادي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة على المستوى البيئي والاجتماعي والاقتصادي. يركز القادة المستدامون على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الحالية وتلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (جونسون، ٢٠١٩، ٣٦).

وإجرائياً، يعرفها الباحث بأنها الممارسات القيادية المتعلقة بتحديد التوجهات الإستراتيجية، استغلال واستثمارات القدرات والموهب، تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف والتي تساهم في تحسين أداء المدارس التابعة لهذه الإدارة

**• الأداء المدرسي**

لغويًا، "الأداء" يأتي من الفعل "أدى"، والذي يعني "قام بالشيء وأجزه وأتمه". وبالتالي، فإن الأداء يعني القيام بعمل أو نشاط ما وإنجازه بشكل كامل (ابن منظور، ٢٠٠٤، ١٢٤). تشير كلمة "المدرسي" إلى ما يتعلق بالمدرسة أو بالتعليم المدرسي. وهي مشتقة من

كلمة "مدرسة"، والتي تعني المؤسسة التعليمية التي توفر التعليم للطلاب (ابن منظور، ٢٠٠٤، ١٦٥).

يشير الأداء المدرسي إلى "تقييم وقياس أداء المدارس والمؤسسات التعليمية، بما في ذلك الطلاب والمعلمين والمدراء المدرسيين والبرامج التعليمية. يهدف تقييم الأداء المدرسي إلى قياس مدى تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية وتقديم تعليم ذو جودة عالية" (خليل، ٢٠١٣، ٢٤).

وإجرائياً، يعرفه الباحث بأنها قياس وتقييم النتائج والإنجازات التعليمية التي يحققها الطلاب والمعلمون والمدارس بإدارة تعليم الطائف، حيث يركز هذا التقييم على قياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية وتوفير تجربة تعليمية ذات جودة عالية للطلاب.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على المديرين والمشرفين التربويين.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م.
- الحدود المكانية: إدارة تعليم الطائف بالمملكة العربية السعودية.

### الدراسات السابقة

تناولت الكثير من الدراسات القيادة المستدامة وخاصة في قطاع التعليم. فلقد هدفت دراسة البكري (٢٠٢٣) إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الأحمر الأحمر من وجهة نظر المديرين العموم ومديرين الإدارات، وتقديم توصيات مقترحة لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على (٩٩) من المديرين العموم ومديرين الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر. وكشفت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال تشجيع الفكار والمبادرات الإبداعية لتحقيق التغيير المنشود.

وهدفت دراسة العمري والعيان (٢٠٢٣) إلى دراسة واقع ممارسة القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. هدف البحث إلى التعرف على (واقع الممارسات التأسيسية، وواقع الممارسات عالية المستوى، وواقع ممارسات الحوافز الرئيسية) للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود. استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي بالاستبانة في الاستبانة. تكون مجتمع البحث من جميع منسوبي الجامعة، حيث بلغت عينة البحث (٣٩٧) موظف وموظفة. أبرز نتائج البحث: أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في الجامعة بمتوسط حسابي (٣.٢٩ من ٥)، جاء في المرتبة الأولى بُعد العلاقة الودية بين الموظفين بدرجة عالية، يليه السلوك الأخلاقي، ثم تقدير الأداء بدرجة متوسطة، يليه بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين أخيراً بُعد تطوير الأفراد باستمرار. أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات وورش عمل لمنسوبي الجامعة تُعرف بالقيادة المستدامة وفوائدها، والاهتمام بنشر ثقافة القيادة المستدامة من خلال نشر الإبداع والتميز المستدام بالتعليم الجامعي.

ومن ناحية أخرى، هدفت دراسة محمد (٢٠٢٢) إلى معرفة واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) عضواً، للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م،

واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٨٦) فقرة. أظهرت الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضا، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للفرص، وذلك من خلال: تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع.

وهدفت دراسة إسماعيل والرشيدي (٢٠٢٢) إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسية تمثلت في القيادة المستدامة، الأداء المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (٣٦٠) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة Murtada & Al-Zar'ah (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة وأبعادهما لدى القيادات النسائية بالمدارس الثانوية بغرب الدمام من وجهة نظر المعلمات والتعرف على طبيعة الفروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمات. أفراد العينة حول درجة الممارسة لدى القيادات المدرسية في ضوء متغيرات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة تعتمد على نموذج هارجريفز وفينك للقيادة المستدامة. وتضمنت الاستبيان الأبعاد التالية:

التعلم واستدامة النجاح، استدامة القيادة وغيرها، القيادة الموزعة، الحفاظ على الموارد المادية والبشرية، العدالة، المنظور طويل المدى، التعلم من دروس الماضي. وتم تطبيقه على مجتمع الدراسة المكون من (٦٥٧) معلمة، وبلغت الاستبانة المسترجعة (٣٢١). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قادة المدارس الثانوية بغرب الدمام كانت مرتفعة جداً. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاه أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قادة المدارس الثانوية بغرب الدمام من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى (المؤهل العلمي). نوع المدرسة، سنوات الخبرة) المتغيرات. وتوصل الباحث إلى العديد من التوصيات بناء على نتائج الدراسة مثل زيادة الدورات التدريبية.

هدفت دراسة Yavas (٢٠٢٢) إلى تم تأثير معتقدات الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس على خصائص القيادة المستدامة. شارك في البحث ٦١٥ مدير مدرسة و٨٨٣ معلماً يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية والثانوية الحكومية في تركيا. وفي البحث تم تطبيق مقياس الكفاءة الذاتية على مديري المدارس حتى يمكن تحديد معتقدات الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس. وقد تمت محاولة تحديد الخصائص القيادية المستدامة لمديري المدارس من خلال سؤال المعلمين العاملين في نفس المدرسة عن خصائص القيادة المستدامة لمديري المدارس. توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معتقدات الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس وخصائص القيادة المستدامة. وقد أدت هذه العلاقة الهامة إلى استنتاج مفاده أن اعتقاد الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس يمكن اعتباره متغيراً تنبؤياً (٢٠٪) لخصائص القيادة المستدامة.

كما هدفت دراسة حوالة والسبيعي (٢٠١٩) إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من معلمات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (878) معلمة، وقد تم استرداد (291) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أهم ما توصلت إليه النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء

بدرجة متوسطة، حيث جاء بُعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى في التطبيق، يليه بُعد التعلم العميق، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد المحافظة، وفي الأخير جاء بعد التوظيف كأقل الأبعاد تطبيقاً لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض. كما توصلت النتائج أن من أهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظرهن في: توزيع جوائز على أكثر المشروعات جدارة في المدارس لخدمة المجتمع، وكذلك الاهتمام بالحوافز المادية للطلبات والمعلمات.

وهدف دراسة غانم (٢٠١٩) إلى الكشف عن ممارسات القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات. استعرض البحث إطاراً مفاهيمياً نظرياً تضمن القيادة المستدامة والنموذج المقترح، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة البحث في استمارة استبيان، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥٤) من أعضاء هيئة التدريس الذكور، و(٤٢) من عضوات هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. أشارت نتائج البحث إلى أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة كانت هي الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات بينما جاءت الدراسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة بحوافز الأداء الرئيسية في مرتبة أقل. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق النموذج المقترح.

وهدف دراسة Goolamally & Ahmad (٢٠١٤) إلى تحديد وتأكيد الإطار المفاهيمي والصفات اللازمة لقيادة المدارس (مديري المدارس) لتحقيق الاستدامة القيادية والتميز المدرسي. تم استخدام أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي لغرض هذه الدراسة وتم تنفيذه على ثلاث مراحل. تألف مجتمع العينة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية. ومن خلال هذه الدراسة تبين أن هناك خمس سمات مهمة يجب أن يتمتع بها قائد المدرسة أو مديرها لكي تتميز المدرسة في أدائها، وهذه الصفات الخمس هي: (أ) النزاهة، والتي تتضمن سمات فرعية تشمل أن يكون المدير ذو مبادئ ومتواضع؛ (٢) التطلع إلى الأمام وتشمل قدرة المدير على التحفيز الاستراتيجي والتحفيز الذهني؛ (٣) الإلهام والتي تشمل أن يكون المدير داعم ومؤثر (٤) الكفاءة وتشمل التوجه العملي والتواصل الاجتماعي بالإضافة إلى الكفاءة العاطفية والروحية؛ و (٥) الكفاءة الذاتية.

### تعليق على الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية دراسة البكري (٢٠٢٣) التي درست واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الأحمر من وجهة نظر المديرين العموم ومديرين الإدارات، ومع دراسة العمري والعيان (٢٠٢٣) التي ناقشت واقع ممارسة القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ومع دراسة محمد (٢٠٢٢) التي تناولت واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، ومع دراسة إسماعيل والرشيدي (٢٠٢٢) التي تناولت الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وذلك في التركيز على واقع القيادة المستدامة. بينما تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في التركيز على متغيري الأداء المدرسي والقيادة المستدامة.

من ناحية أخرى تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Murtada & Al-Zar'ah (٢٠٢٢) التي ناقشت درجة ممارسة القيادة المستدامة وأبعادها لدى القيادات النسائية بالمدارس الثانوية بغرب الدمام من وجهة نظر المعلمات، وعن دراسة Yavas (٢٠٢٢) التي بحثت تأثير معتقدات الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس على خصائص القيادة المستدامة، وعن دراسة حوالة والسبيعي (٢٠١٩) التي تناولت مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض، وعن دراسة غانم (٢٠١٩) التي ناقشت ممارسات القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات، وعن دراسة Goolamally & Ahmad (٢٠١٤) التي بحثت الإطار المفاهيمي والصفات اللازمة لقادة المدارس (مديري المدارس) لتحقيق الاستدامة القيادية والتميز المدرسي، حيث أن الدراسة الحالية تركز على وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين وليس وجهة نظر المعلمين فقط أو قائدات المدرسة فقط.

وبناء على ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة ركزت على دراسة القيادة المستدامة في الجامعات والمدارس والشركات الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. كما تبين أن الدراسات السابقة ربطت بين متغير القيادة المستدامة والفعالية الذاتية والأداء المؤسسي والبراعة التنظيمية. كما ركزت غالبية الدراسات على تشخيص واقع ممارسة القيادة المستدامة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها، حدود علم الباحث، من

أوائل الدراسات التي تدرس واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وهو مالم يتم دراسته من قبل وخاصة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ولذلك، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة أكاديمية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أهداف وتساؤلات الدراسة وكذلك صياغة مشكلة الدراسة وبناء أداة جمع البيانات.

## ثانياً: الإطار النظري

### ١- مفهوم القيادة المستدامة

تنوعت تعريفات القيادة المستدامة حسب وجهة نظر الباحثين. على سبيل المثال، القيادة المستدامة هي "تهج قيادي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والاستدامة في المؤسسات والمجتمعات. يتمحور مفهوم القيادة المستدامة حول توجيه وتأثير القادة على أفراد المنظمة أو المجتمع بطرق تعزز النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بشكل متوازن ومستدام" (النعيم وأبو بكر، ٢٠١٥، ٢٧).

كما يُعرف السلمي (٢٠٠٢، ٦٦) القيادة المستدامة بأنها "تمط من القيادة يركز على تحقيق التوازن بين احتياجات الحاضر واحتياجات الأجيال القادمة". ويُعرف رشيد (٢٠١٨، ٤٢) القيادة المستدامة بأنها "ممارسة القيادة التي تُعزز الأداء التنظيمي على المدى الطويل من خلال التركيز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية".

ويرى الباحث أن القيادة المستدامة تعني أن القادة يتبنون رؤية استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية. يقوم القادة المستدامون بتعزيز ثقافة التغيير والابتكار لتطوير ممارسات جديدة وتحسين أداء المؤسسة بما يتفق مع المبادئ الاستدامة، ويشجعون على المشاركة الشاملة وتحقيق التعاون بين جميع أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف المستدامة.

### ٢- أهمية القيادة المستدامة

- تتمثل أهمية القيادة المستدامة في التالي (الجهني والسيدي، ٢٠٢٠):
- تحسين الأداء: تساعد القيادة المستدامة على تحسين الأداء المالي والبيئي والاجتماعي للمنظمة.
- جذب المواهب: تُجذب المواهب إلى المنظمات التي تُمارس القيادة المستدامة.



- تعزيز الابتكار: تُشجع القيادة المستدامة على الابتكار والإبداع في المنظمة.
  - تحسين سمعة المنظمة: تُحسّن القيادة المستدامة من سمعة المنظمة بين أصحاب المصلحة.
  - تحقيق التنمية المستدامة: القيادة المستدامة ضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
  - تحسين الأداء المالي: تساعد القيادة المستدامة على تحسين الأداء المالي من خلال تقليل استهلاك الموارد، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين سمعة المنظمة.
  - تحسين الأداء البيئي: تساعد القيادة المستدامة على تحسين الأداء البيئي من خلال تقليل التلوث، وحماية الموارد الطبيعية، وتعزيز الاستدامة البيئية.
  - تحسين الأداء الاجتماعي: تساعد القيادة المستدامة على تحسين الأداء الاجتماعي من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وزيادة مشاركة المجتمع، وتحسين ظروف العمل.
- ٣- خصائص القيادة المستدامة

- تتميز القيادة المستدامة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع القيادة، وتشمل هذه الخصائص ما يلي (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨):
- الرؤية الاستراتيجية: يتمتع القادة المستدامون برؤية واضحة لمستقبل المنظمة، مع التركيز على تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- التزام بالمبادئ: يتصرف القادة المستدامون وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي تشمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والعدالة والنزاهة.
- الإلهام والتحفيز: يتمتع القادة المستدامون بقدرة على إلهام وتحفيز أعضاء الفريق للعمل بجد وتحقيق أهداف المنظمة.
- التواصل الفعال: يتمتع القادة المستدامون بمهارات تواصل قوية، ويتواصلون بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي.
- اتخاذ القرارات الرشيدة: يتخذ القادة المستدامون قرارات مدروسة تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب الاستدامة، بما في ذلك التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- بناء العلاقات: يحرص القادة المستدامون على بناء علاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة، ويخلقون بيئة عمل إيجابية وتعاونية.

- الابتكار: يشجع القادة المستدامون على الابتكار والإبداع، ويخلقون بيئة تسمح للموظفين بتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المنظمة.

#### ٤- أبعاد القيادة المستدامة

- القيادة المستدامة تشمل عدة أبعاد تهدف إلى تحقيق الاستدامة في المؤسسات والمجتمعات. فيما يلي بعض الأبعاد الرئيسية للقيادة المستدامة (جاد الرب، ٢٠١٢):
- الرؤية والإلهام: تتطلب القيادة المستدامة وجود رؤية واضحة وملهمة للمستقبل المستدام. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز وتحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المستدامة.
- التوجيه الاستراتيجي: يجب على القادة المستدامين وضع استراتيجيات وخطط عمل مستدامة تساهم في تحقيق الأهداف المستدامة. يتضمن ذلك وضع أهداف قابلة للقياس وتحديد المبادئ التوجيهية وتنمية استراتيجيات تنفيذية فعالة.
- التفاعل والتعاون: تشجع القيادة المستدامة على التفاعل والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة أو المجتمع. يتطلب ذلك تشجيع الحوار المفتوح وبناء العلاقات القوية وتعزيز التعاون بين الأفراد والمجموعات.
- التنوع والشمولية: تعتبر الشمولية والتنوع أساسية للقيادة المستدامة. يجب على القادة أن يكونوا حريصين على تعزيز التنوع واحترام الاختلافات وتوفير فرص متساوية للجميع للمشاركة والمساهمة.
- الابتكار والتغيير: تشجع القيادة المستدامة على تعزيز الابتكار والتغيير المستدام في الممارسات والعمليات. يجب على القادة تشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا الجديدة والممارسات المستدامة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستدامة.
- المسؤولية الاجتماعية: يجب أن يكون للقادة المستدامين وعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو المجتمع. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحقيق التوازن بين الاحترام للبيئة والمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية.

## ٥- الأداء المدرسي والعوامل المؤثرة فيه

الأداء المدرسي هو مفهوم شامل يشمل "جميع جوانب العملية التعليمية في المدرسة، من التحصيل الدراسي للطلاب إلى سلوكهم ومشاركتهم في الأنشطة المختلفة" (أبو طاحون، ٢٠١٢، ٦٣). كما يشير الأداء المدرسي إلى "قياس التحصيل الأكاديمي والتطور والتقدم الذي يحققه الطلاب في البيئة المدرسية. ويعتبر الأداء المدرسي مؤشراً هاماً لتقييم جودة التعليم وفاعلية النظام التعليمي" (السلمي، ٢٠٠٢، ١٠٤).

ووفقاً للخضير (٢٠٢١)، يتأثر الأداء المدرسي بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية. فالعوامل الداخلية مثل المناهج الدراسية والمعلمين والإدارة المدرسية والمرافق والخدمات هي عوامل تؤثر على أداء المدرسة. كما أن هناك عوامل خارجية مثل الوضع الاجتماعي والاقتصادي للطلاب، المجتمع، والبيئة الأسرية تؤثر بشكل كبير على أداء المدرسة وعلى قيم الطلاب واتجاهاتهم وقدرتهم على التعلم.

ويرى جاد الرب (٢٠١٢) أن القيادة المدرسية تؤثر بشكل كبير على الأداء المدرسي عن طريق إرساء الرؤية والتوجيه، إنشاء بيئة تعليمية محفزة، دعم المعلمين، تحقيق التوازن والعدالة، وإدارة التغيير. ويشير أبو نصر (٢٠١٢) إلى أن القيادة المدرسية تؤثر على الأداء المدرسي من خلال وضع رؤية وتوجيه واضحين للمدرسة.

## ٦- أهمية القيادة المستدامة في تعزيز الأداء المدرسي

تلعب القيادة المستدامة دوراً هاماً في تعزيز الأداء المدرسي وتحقيق النجاح المستدام للمدارس. فيما يلي بعض الأهمية الرئيسية للقيادة المستدامة في الأداء المدرسي (أبو طاحون، ٢٠١٢):

- توجيه الرؤية والأهداف: يساعد القادة المستدامون في وضع رؤية واضحة وأهداف مستدامة للمدرسة. يتم توجيه جميع أعضاء المدرسة نحو تحقيق هذه الرؤية والأهداف المستدامة، مما يساهم في توجيه الجهود وتحقيق النجاح في المدرسة.
- تعزيز الابتكار والتغيير: يشجع القادة المستدامون على تبني الممارسات المبتكرة وتغيير العمليات التعليمية والإدارية بطرق تعزز الاستدامة. يتم تشجيع المعلمين والموظفين على التفكير الإبداعي وتبني أفكار جديدة لتحسين الأداء المدرسي.

- تعزيز التعلم والتطوير المهني: يساعد القادة المستدامون في توفير بيئة داعمة للتعلم والتطوير المهني للمعلمين والموظفين. يتم تشجيع المعلمين على تطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها في تحسين ممارساتهم التعليمية.
- تعزيز الشمولية والتنوع: يتم تشجيع توفير فرص متساوية للجميع وخلق بيئة تعليمية شاملة تضمن مشاركة ومشاركة جميع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية: يعمل القادة المستدامون على تطبيق مبادئ الاستدامة في جميع جوانب المدرسة، بما في ذلك البيئة المدرسية وإدارة الموارد والتواصل مع المجتمع المحلي. يساهم التركيز على الاستدامة في بناء مدرسة قوية ومستدامة على المدى الطويل.
- تعزيز روح الانتماء والمشاركة: يساهم القادة المستدامون في تعزيز روح الانتماء والمشاركة في المدرسة. يتم تشجيع جميع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة الفعالة والتعاون لتحقيق أهداف المدرسة المستدامة.
- وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن القيادة المستدامة تسهم في بناء مدرسة قوية ومستدامة تحقق النجاح الأكاديمي والتنمية الشخصية للطلاب، وتعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتساهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للتعليم.

**ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها****١- مجتمع وعينة الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية والتابعين لإدارة التعليم بشمال الطائف والبالغ عددهم (١٢٠) مدير ومشرف تربوي. تكونت عينة الدراسة من (٥٠%) المديرين والمشرفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة من المديرين والمشرفين التربويين، ولذلك، كان حجم عينة الدراسة المستهدفة نحو (٦٠) مدير ومشرف تربوي بالمرحلة الثانوية بإدارة التعليم بشمال الطائف.

**٢- أداة الدراسة وإجراءاتها**

استخدم الباحث أداة الاستبانة للكشف عن واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف.

**٣- تصميم الأداة**

بعد إطلاع الباحث على كثير من المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم إعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

**الجزء الأول**، وهي متعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ويضم متغيرين هي (الوظيفة - عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني**، وهو متعلق بواقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف، ويتكون من (٤) محاور رئيسية على النحو التالي:

❖ المحور (١): (تحديد التوجهات الاستراتيجية)، ويتكون هذا المحور الرئيسي من (٦) فقرات.

❖ المحور (٢): (استغلال واستثمار القدرات والمواهب)، ويتكون هذا المحور من (٦) فقرات.

❖ المحور (٣): (تطوير رأس المال البشري)، ويتكون هذا المحور من (٦) فقرات.

❖ المحور (٣): (الأداء المدرسي)، ويتكون هذا المحور من (٦) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على أسئلة الاستبانة والمكون من خمس تقديرات هي موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق

على الإطلاق (١). ويبين الجدول رقم ١ فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج:

## جدول ١.

## فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

موافقة مرتفعة جداً	موافقة مرتفعة	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً
٥,٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

## صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين، حيث عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

## ثبات الاستبانة:

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ. استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٣-٢).

## جدول ٢.

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد فقرات المحور
١	تحديد التوجهات الاستراتيجية	٠,٧٤١	٦
٢	استغلال واستثمار القدرات والمواهب	٠,٨٣٢	٦
٣	تطوير رأس المال البشري	٠,٨٩١	٦
٤	الأداء المدرسي	٠,٨١١	٦

يتضح من جدول ٢ أن قيم معامل الثبات لفقرات محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٤١) و (٠,٨٩١)، وهي قيم ثبات مرتفعة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتصميم الاستبانة إلكترونياً عبر برنامج Google Forms وتوزيعها على عينة الدراسة من خلال تطبيق الواتس اب. تم الحصول على موافقة عينة الدراسة على المشاركة في تعبئة الاستبانة قبل توزيع الاستبانة عليهم وإخطارهم بأهداف البحث وأهميته وأن كافة البيانات الخاصة بهم سيتم التعامل معها بكامل السرية. تم توزيع الاستبانات، وكان عدد الاستبانات التي استلمها الباحث صالحة للتحليل هي (٥٢) استبانة. تم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها احصائياً.

## ٤- أساليب المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل المعلومات. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها

يعرض الباحث في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة. كما قام الباحث بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وأدبيات البحث ذات الصلة.

## ١- خصائص عينة الدراسة

فيما يلي نتائج البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية، وذلك على النحو التالي:

## أ- الوظيفة

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الوظيفة:

## جدول ٣.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	٢٧	٥١,٩%
مشرف تربوي	٢٥	٤٨,١%
المجموع	٥٢	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة جاء كالتالي:

كانت نسبة المدراء (٥١.٩%) وهي أكبر من نسبة المشرفين (٤٨.١%).

## ب- عدد سنوات الخبرة

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

## جدول ٤.

## توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥	٩,٦%
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٩	١٧,٣%
من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	١٤	٢٦,٩%
أكثر من (١٥) سنة	٢٤	٤٦,٢%
المجموع	٥٢	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة جاء كالتالي: نسبة من هم ذوي سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات هي (٩.٦%) من إجمالي عينة الدراسة، نسبة من هم ذوي سنوات خبرة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات هي (١٣.٧%) من إجمالي عينة الدراسة، ونسبة من هم ذوي سنوات خبرة من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة هي (٢٦.٩%)، ونسبة من هم ذوي سنوات خبرة أكثر من (١٥) سنة هي (٤٦.٢%) من إجمالي عينة الدراسة.

## ٢- النتائج الخاصة بأسئلة البحث:

فيما يلي النتائج الخاصة بتساؤلات الاستبانة، حيث يرتبط كل محور من محاور الاستبانة بتساؤل من تساؤلات الدراسة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية من حيث استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات المحاور.

## أ- نتائج السؤال الأول

فيما يلي نتائج المحور الأول من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الأول الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. وفيما يلي النتائج الخاصة بفقرات المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:



جدول ٥. المتوسط الحسابي  
والإنحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة عملية تحديد التوجهات  
الإستراتيجية بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الإنحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	تمتلك قيادة المدرسة رؤية إستراتيجية واضحة.	13	26	5	6	2	3.81	1.17	1
٢	يوجد لدى المدرسة أهداف إستراتيجية واضحة.	13	24	6	7	2	3.75	1.15	2
٣	تضع المدرسة بدائل إستراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	7	29	7	6	3	3.60	1.09	5
٤	تبنى المدرسة إستراتيجياتها من خلال التحليل البيئي.	6	17	13	14	2	3.21	1.07	6
٥	تعمل المدرسة على وضع خطة تشغيلية تتناسب مع إستراتيجيتها.	14	23	4	6	5	3.67	1.11	4
٦	تسهم السياسات التي تضعها المدرسة في تحسين أدائها.	13	24	3	10	2	3.69	1.13	3
المتوسط الكلي للمحور							٣,٦٢		

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (درجة ممارسة عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارة المحور هو (٣.٦٢) وهو يمثل درجة موافقة (مرتفعة) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة ترى أنه يتم ممارسة عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية بإدارة تعليم الطائف بصورة مرتفعة.

يتبين من الجدول السابق أن ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي، من الأعلى إلى الأقل، جاء على التالي: جاءت العبارة "تمتلك قيادة المدرسة رؤية إستراتيجية واضحة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨١)، جاءت العبارة "يوجد لدى المدرسة أهداف إستراتيجية واضحة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، جاءت العبارة "تسهم السياسات التي تضعها المدرسة في تحسين أدائها" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، جاءت العبارة "تعمل المدرسة على وضع خطة تشغيلية تتناسب مع إستراتيجيتها" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، جاءت العبارة "تضع المدرسة بدائل إستراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٦٠)،

وجاءت العبارة "تبني المدرسة استراتيجياتها من خلال التحليل البيئي" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٢١)

يتضح من هذه النتائج أن قيادة المدرسة لديها رؤية وأهداف استراتيجية واضحة وأهداف وأن السياسات التي تضعها المدرسة تسهم في تحسين أدائها. كما يتبين من النتائج أن المدرسة تعمل وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها وتضع بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة. من ناحية أخرى، كانت عينة الدراسة موافقة بدرجة أقل على أن المدرسة تبني استراتيجياتها من خلال التحليل البيئي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إسماعيل والرشيدي (٢٠٢٢) ودراسة البلوي والزبون (٢٠١٧) التي أكدت على ضرورة تحديد الأهداف والرؤية الاستراتيجية وذلك لدورها في تنظيم العمل وتعظيم نتائج المنظمة وربط العاملين بأهداف وغايات المنظمة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الثبيني (٢٠١١) التي أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأن وضع خطط تشغيلية للمنظمة بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يسهم بشكل كبير في معرفة الاحتياجات الخاصة بالجمهور المستهدف وتقديم الخدمة التي تلبي تطلعات المستفيدين. ويعزو الباحث اهتمام المدرسة بتحديد التوجهات الاستراتيجية إلى حيوية دور المدرسة وملامسته الشديدة لحياة العاملين وأفراد المجتمع المدرسي، وأن وضع استراتيجيات واضحة للعمل هو العمل على تحقيق أهداف حيوية ذات أولوية وبناء على تحليل الواقع والمتطلبات.

#### ب- نتائج السؤال الثاني

فيما يلي نتائج المحور الثاني من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الثاني الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة عملية استغلال واستثمار القدرات والمواهب بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. وفيما يلي النتائج الخاصة بفقرات المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

جدول ٦. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة عملية استغلال واستثمار القدرات والمواهب بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الدرجة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	تولى المدرسة أهمية بالغة بالتنمية المهنية للكادر الوظيفي	12	21	9	7	3	3.62	1.21	
٢	تستخدم المدرسة الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازاتهم.	15	15	10	11	1	3.62	1.17	
٣	تستغل المدرسة الخبرات العملية لدى العاملين.	15	20	9	7	1	3.79	1.24	
٤	تهتم المدرسة بالأعمال والحلول الإبداعية لدى العاملين.	13	20	7	10	2	3.62	1.15	
٥	تشارك المدرسة العاملين في وضع الأهداف التنظيمية.	7	19	12	8	6	3.25	1.08	
٦	تستفيد المدرسة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين بها.	13	21	6	9	3	3.62	1.12	
المتوسط الكلي للمحور							٣,٥٨		

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (درجة ممارسة عملية استغلال واستثمار القدرات والمواهب بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارة المحور هو (٣.٥٨) وهو يمثل درجة موافقة (مرتفعة) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة ترى أنه يتم ممارسة عملية استغلال واستثمار القدرات والمواهب بإدارة تعليم الطائف بصورة مرتفعة.

يتبين من الجدول السابق أن ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي، من الأعلى إلى الأقل، جاء على التالي: جاءت العبارة "تستغل المدرسة الخبرات العملية لدى العاملين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، جاءت العبارة "تولى المدرسة أهمية بالغة بالتنمية المهنية للكادر الوظيفي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، جاءت العبارة "تستخدم المدرسة الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازاتهم" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، جاءت العبارة "تهتم المدرسة بالأعمال والحلول الإبداعية لدى العاملين" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، جاءت العبارة "تستفيد المدرسة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين بها" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وجاءت

العبرة "شرك المدرسة العاملين في وضع الأهداف التنظيمية" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي.(3.25)

يتضح من هذه النتائج أن المدرسة تستغل الخبرات العملية لدى العاملين وتهتم بالتنمية المهنية لهم وتحرص على تحفيزهم لزيادة إنجازاتهم. كما تبين أن المدرسة تهتم بالحلول الإبداعية للعاملين وتستفيد من المعرفة المتراكمة لهم وتُشركهم في وضع الأهداف التنظيمية. وتتفق نتائج الدراسة السابقة مع نتائج دراسة الجعيد (٢٠١٥) ونتائج دراسة المهني والسيسي (٢٠٢٠) في أن التنمية المهنية هي من العمليات المهمة للعاملين وفي تطورهم المهني والشخصي وأن التنمية المهنية للعاملين تساهم في رفع الأداء والإنتاجية والتميز المؤسسي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠١٨) في أن إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستفادة من معارف وخبرات العاملين يساهم في زيادة ثقة العاملين بالمؤسسة وفي تعزيز الولاء وتحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة. ومن ناحية أخرى، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حواله والسبيعي (٢٠١٩) في أن استخدام الحوافز المادية والمعنوية يساهم في ارتباط العاملين بالمؤسسة وفي رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتقديم الحلول التي تخدم المؤسسة وتساهم في رفع الأداء. ويعزو الباحث اهتمام المدرسة بالقدرات ومواهب لأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في العمل التعليمي وأن العنصر البشري هو العنصر القادر على تحقيق أهداف المدرسة وأن استثمار قدرات ومواهب العاملين يساهم في تقديم كل ما يفيد بيئة العمل ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة في التفكير الاستباقي والتقدمي الذي يقوم على مراعاة حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

## ج- نتائج السؤال الثالث

فيما يلي نتائج المحور الثالث من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الثالث الفقرات المتعلقة بدرجة تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. وفيما يلي النتائج الخاصة بفقرات المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

## جدول ٧.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على درجة تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	تهتم المدرسة بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الكادر البشري.	10	19	11	10	2	3.48	1.07	4	
٢	تعمل المدرسة على توفير وسائل الدعم والمساندة اللازمة لتدريب العاملين في المدرسة.	11	23	5	10	3	3.56	1.09	3	
٣	تشجع المدرسة العمل الجماعي وفرق العمل.	18	19	5	8	2	3.83	1.13	1	
٤	تهتم المدرسة بتهيئة واعداد قادة المستقبل.	8	19	6	14	5	3.21	1.01	6	
٥	تعمل المدرسة على منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وثبات قدراتهم.	9	21	4	11	7	3.27	1.04	5	
٦	تكافئ المدرسة العاملين المتميزين في تقييم الأداء السنوي.	17	19	2	10	4	3.67	1.11	2	
المتوسط الكلي للمحور							٣,٥٠			

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (درجة تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارات المحور هو (٣.٥٠) وهو يمثل درجة موافقة (مرتفعة) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة ترى أن يتم تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف بصورة مرتفعة.

يتبين من الجدول السابق أن ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي، من الأعلى إلى الأقل، جاء على التالي: جاءت العبارة "تشجع المدرسة العمل الجماعي وفرق العمل" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، جاءت العبارة "تكافئ المدرسة العاملين المتميزين في تقييم الأداء السنوي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، جاءت العبارة "تعمل المدرسة على توفير وسائل الدعم والمساندة اللازمة لتدريب العاملين في المدرسة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، جاءت العبارة "تهتم المدرسة بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الكادر البشري" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، جاءت العبارة "تعمل المدرسة على منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وجاءت العبارة "تهتم المدرسة بتهيئة وإعداد قادة المستقبل" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.21).

يتضح من هذه النتائج أن المدرسة تشجع على العمل الجماعي وفرق العمل وتكافئ المتميزين في تقييم الأداء السنوي وتوفر وسائل الدعم والمساندة لتدريب العاملين بالمدرسة. كما تبين من النتائج أن المدرسة تهتم بعقد دورات تدريبية مستمرة لتطوير العاملين وكذلك تمكين العاملين من خلال منحهم السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الخضير (٢٠٢١) ونتائج دراسة الداود (٢٠١٨) في ضرورة أن الموظفين يطلعون على كل ما هو جديد في النواحي المتعلقة بالعمل وتوفير دورات تدريب لزيادة المعرفة بالعمل وتوفير فرص جيدة للنمو المهني وتبادل الخبرات مع الجهات الأخرى وإتاحة الفرص للعاملين للتعلم والتدريب. كما تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٩) التي أكدت على ضرورة منح العاملين الصلاحيات اللازمة في العمل، وتنظيم العمل الجماعي، وضرورة تفويض الصلاحيات والتمكين الإداري لهم. كما أكدت دراسة محمد (٢٠٢٢) على ضرورة تحفيز العاملين وتطبيق نظام فعال للترقيات والترقي في العمل. بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الثبيتي (٢٠١١) حول ضعف برامج التدريب وتبادل الخبرات في كثير من المنظمات الحكومية وكذلك ضعف نظم المعلومات المتصلة بالعمل. ويعزو الباحث اهتمام المدرسة بتطوير العنصر البشري وذلك لأن الإرتقاء بالمستوى المهني للعاملين ومنهم الصلاحيات اللازمة للعمل هو محور التمكين الوظيفي للعاملين في القطاع

التعليمي وأن تطوير العاملين بالمدرسة يصب في مصلحة العمل وذلك قطاع التعليم الذي لا يقبل بأي أخطاء أو قصور في الأداء.

#### د- نتائج السؤال الرابع

فيما يلي نتائج المحور الرابع من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الرابع الفقرات المتعلقة بمستوى الأداء المدرسي بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. وفيما يلي النتائج الخاصة بفقرات المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

#### جدول ٨.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على مستوى الأداء المدرسي

بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	
		موافق بشدة	موافق	لا	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	يحرص العاملون بالمدرسة على أداء أعمالهم المطلوبة بكفاءة وبكل دقة وسرعة.	13	24	9	4	2	3.81	1.18	1	
٢	يقبل العاملون بالمدرسة على توظيف البيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة في أعمالهم اليومية.	12	24	6	6	4	3.65	1.14	2	
٣	يتم مراقبة وتقييم الأداء بشكل منتظم لضمان الجودة والتحسين المستمر	12	21	6	8	5	3.52	1.08	4	
٤	تحرص المدرسة على ضمان استخدام طرق التدريس الحديثة والتقنيات الحديثة في التعليم	12	21	6	9	4	3.54	1.1	3	
٥	هناك رضى عن دور المدرسة سواء من المجتمع الخارجي أو من العاملين بداخلها.	7	24	9	6	6	3.38	1.05	5	
٦	تحرص المدرسة على مشاركة الجميع وتمكينهم عند اتخاذ القرارات المدرسية.	11	20	3	11	7	3.33	1.03	6	
المتوسط الكلي للمحور							٣,٥٤			

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (مستوى الأداء المدرسي بإدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارات المحور هو (٣.٥٤) وهو يمثل درجة موافقة (مرتفعة) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة ترى أنه يتم تطوير رأس المال البشري بإدارة تعليم الطائف بصورة مرتفعة.

يتبين من الجدول السابق أن ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي، من الأعلى إلى الأقل، جاء على التالي: جاءت العبارة "يحرص العاملون بالمدرسة على أداء أعمالهم المطلوبة بكفاءة وبكل دقة وسرعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨١)، جاءت العبارة "يقبل العاملون بالمدرسة على توظيف البيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة في أعمالهم اليومية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، جاءت العبارة "تحرص المدرسة على ضمان استخدام طرق التدريس الحديثة والتقنيات الحديثة في التعليم" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، جاءت العبارة "يتم مراقبة وتقييم الأداء بشكل منتظم لضمان الجودة والتحسين المستمر" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، جاءت العبارة "هناك رضى عن دور المدرسة سواء من المجتمع الخارجي أو من العاملين بداخلها" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وجاءت العبارة "تحرص المدرسة على مشاركة الجميع وتمكينهم عند اتخاذ القرارات المدرسية" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.33).

يتضح من هذه النتائج أن العاملون في المدرسة يحرصون على أداء أعمالهم بكفاءة وبدقة عالية ويستخدمون البيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة في أعمالهم اليومية وأن المدرسة تحرص على استخدام طرق التدريس الحديثة وعلى إشراك الجميع عند اتخاذ القرارات. كما تبين أن هناك مراقبة وتقييم دائم للأداء بهدف التطوير المستمر وأن هناك رضى عن دور المدرسة سواء من العاملين أو من المجتمع الخارجي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد (٢٠٢٢) ونتائج دراسة البلوي والزيون (٢٠١٧) في أن القيادة الإستراتيجية لها دور حيوي في رفع أداء العاملين وفي تعزيز كفاءة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والذي يتمثل في سرعة إنجاز العمل وحل المشكلات التي تطرأ أثناء العمل وتقديم المقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين نقاط الضعف بدورة العمل. ويعزو الباحث ارتفاع



مستوى أداء العاملين بالمدرسة إلى رغبة وحرص العاملين على إنجاز المعاملات والمهام بصورة سريعة لا تقبل التأخير أو القصور. كما أكدت دراسة الخضير (٢٠٢١) على دور القيادة في تحفيز العاملين معنوياً وذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقبل مقترحاتهم والتشجيع على المنافسة التي تخدم العمل. ويعزو الباحث ارتفاع مستوى الأداء المدرسي إلى الممارسات القيادية بالمدرسة من حيث تشجيع العاملين والحرص على تطويرهم وتشجيع ثقافة العمل الجماعي وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية بالمدرسة.

ولمعرفة إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والأداء

المدرسي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والنتائج على النحو التالي:

#### جدول ٩.

#### العلاقة الإحصائية بين القيادة المستدامة والأداء المدرسي

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
١	تحديد التوجهات الإستراتيجية	*٠,٢٠٨	٠,٠١٤
٢	استغلال واستثمارات القدرات والمواهب	*٠,١٦٥	٠,٠٤٦
٣	تطوير رأس المال البشري	*٠,١٧٢	٠,٠٤٥

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والأداء المدرسي، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تحديد التوجهات الإستراتيجية والأداء المدرسي (٠,٠١٤)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠,٠٥$  بين استغلال واستثمارات القدرات والمواهب والأداء المدرسي (٠,٠٤٦)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطوير رأس المال البشري والأداء المدرسي (٠,٠٤٥).

## ٥- الخاتمة

من خلال استعراض نتائج الدراسة، تبين أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل كبير على الأداء المدرسي. فلقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه يتم ممارسة القيادة المستدامة بشكل كبير في إدارة تعليم الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. وبشكل عام، بينت النتائج أنه يتم ممارسة ابعاد القيادة المستدامة المتمثلة في كلاً من تحديد التوجهات الاستراتيجية، استغلال واستثمارات القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري بشكل مرتفع. كما تبين أن الأداء المدرسي كان مرتفعاً نتيجة ممارسة ابعاد القيادة المستدامة بشكل كبيرة وأن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة المستدامة والأداء المدرسي بإدارة تعليم الطائف.

عبرت عينة الدراسة أن المدرسة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة وأن سياسات المدرسة تساهم في تحسين الأداء، وأن الوزارة تضع بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة، وأن المدرسة تضع أهداف استراتيجية وتعمل على وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجياتها. كما بينت نتائج الدراسة أن المدرسة حريصة على استغلال واستثمارات القدرات والمواهب، حيث تهتم المدرسة بالتنمية المهنية للكادر الوظيفي، وأن المدرسة تستفيد من المعرفة المتراكمة وتشرك العاملين في وضع الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج اهتمام المدرسة بتطوير رأس المال البشري وتعمل على منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.

## ٦- التوصيات والمقترحات المستقبلية

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة تعزيز ممارسات القيادة المستدامة بإدارة تعليم الطائف من خلال الدورات التدريبية وورش العمل وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها، والعمل على تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم.
٢. العمل على رفع الوعي لدى العاملين بإدارة التعليم بأهمية تطبيق الممارسات للقيادة المستدامة لدورها الفاعل في الأداء المدرسي.
٣. تمكين العاملين بالمدرسة من خلال إشراكهم بصورة أكبر في صناعة القرارات ومنحهم مزيد من الصلاحيات في ضوء أنظمة وقواعد المدرسة.
٤. العمل على تحفيز العاملين في إدارة التعليم بصورة دائمة وفق الإمكانيات المتاحة مع التركيز على التحفيز المعنوي في حال عدم توفر الإمكانيات المادية.
٥. تكليف الموظفين ذوي التقييم السنوي العالي بالأدوار والمهام الإستراتيجية باعتبارهم القيادات المستقبلية.
٦. إجراء دراسة مستقبلية عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة المستدامة في الأداء المدرسي.
٧. دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة والأداء المدرسي في إدارت تعليم أخرى وبإشراك فئات أخرى مثل المعلمين.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو طاحون، أمل لطفي. (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة. دار دجلة.
- أبو نصر، مدحت (٢٠١٢). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى والرشيدي، أحمد عبد الله محمد ثاري (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية بجامعة مدينة السادات، ١٤ (١)، ١ - ٣٥.
- ابن منظور، محمد مكرم علي أبو الفضل (٢٠٠٤). لسان العرب. الجزء الرابع. دار المعارف.
- الأكلبي، عايش شافي (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩ (١)، ٢١٣ - ٢٥٦.
- البكري، محمود ناصف (٢٠٢٣). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر. مجلة كلية التربية بجامعة جنوب الوادي، ٦ (٢)، ٦١ - ١١٤.
- البلوي، حسين خلف والزبون، محمد سليم (٢٠١٧). أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة. دراسات العلوم التربوية، ٤٤ (١)، ٤٣ - ٦٧.
- الثبتي، توفيق بن مستور (٢٠١١). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الثقفي، طارق عيضة (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي.
- جاد الرب، سيد (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية. دار الكتب المصرية.
- الجعيد، منى عايش بطي (٢٠١٥). واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والاشراف. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الجهني، بدرية عائد عواد والسيسي، أريج حمزة. (٢٠٢٠). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٤)، ١٠٧ - ١٢٤.

جونسون، مارك (٢٠١٩). *رعاية القيادة في المجتمع التعليمي المهني*. ترجمة دار الكتاب التربوي. دار الكتاب التربوي للنشر.

الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد أحمد، والميالي، حاكم احسوني. (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (٤٩)، ١٨٥-٢١٠.

الحربي، قاسم (٢٠٠٨). *القيادة التربوية الحديثة*. الجنادرية للنشر والتوزيع. حواله، سهير محمد أحمد والسبيعي، قوت بن ناصر (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، ٢٧(٤)، ٣٦٤ - ٤٠٧.

الخصير، هديل سليمان عبد الله. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٩)، ٩٧-١١٢. خليل، سمير (٢٠١٣). *فن قيادة الآخرين*. الحرية للنشر والتوزيع. القاهرة.

الداود، حسن بن عبد العزيز. (٢٠١٨). درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢(٤)، ١٧-٥١.

الراشدي، مازن سعد بن عطا الله (٢٠١١). *الأنماط القيادية لقادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين*. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة.

رشيد، مازن فارس (٢٠١٨). *إدارة الموارد البشرية. الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية*. مكتبة العبيكان.

رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). [رؤية ٢٠٣٠](https://vision2030.gov.sa/).

السلمي، علي (٢٠٠٢). *إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. دار الغريب للطباعة والنشر.

الشريف، خليل بن إبراهيم بن أحمد (٢٠١٩). *تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم: نموذج مقترح*. أطروحة دكتوراة. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

عاشور، محمد (٢٠١٤). *القيادة*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد (٢٠١٦). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*. دار الفكر ناشرون وموزعون.

- العمري، مجد طلال والعيبان، خالد بن محمد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود خلال الفترة: يناير إلى فبراير من عام ٢٠٢٣م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧ (٨)، ٥٥-٧٥.
- غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٩). ممارسات القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات: رصد للواقع ونموذج للتطوير. مجلة كلية التربية بجامعة أسوان، ٣٤، ١٨٤ - ٢٥٠.
- محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، ١٠٦ (١)، ٢-٩٦.
- النعيم، فهد وأبو بكر، مصطفى محمود (٢٠١٥). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الدار الجامعية.

### المراجع الأجنبية

- Goolamally, N., & Ahmad, J. (2014). Attributes of School Leaders Towards Achieving Sustainable Leadership: A Factor Analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1), 122-133.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- Murtada, A. B. S. B., & Al-Zar'ah, H. A. (2022). The Degree of Practicing Sustainable Leadership Among High School Leaders in West of Dammam from The Teachers' Perspective. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(4).
- Yavas, T. (2022). The Effect of Self-Efficacy Beliefs of School Administrators on Sustainable Leadership Characteristics. *Education Quarterly Reviews*, 5(2).