

القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين
في ضوء نموذج لامبرت

د. أحمد سعيد حسن بركة

دكتوراه في الإدارة التربوية - مدير دائرة المنح وشؤون الجامعات - وزارة التربية والتعليم العالي - غزة

(تاريخ الاستلام 2023/07/09، تاريخ القبول 2023/07/27)

Sustainable Leadership at the Ministry of Education and Higher Education in the Southern Governorates in Light of the Lambert Model.

Dr. Ahmed Saeed Hassan Baraka

PhD in Educational Administration – Director of the Scholarships and University Affairs Department – Ministry of Education and Higher Education – Gaza

(Received 09/07/2023, Accepted 27/07/2023)



الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالوزارة من فئات (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، اداري) والبالغ عددهم (٣٢٢)، وبنيت استبانة لجمع البيانات تكونت من (٦) محاور رئيسة لقياس مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في الوزارة، حيث تم توزيع (٣١٩) استبانة، وتم استرداد (٣١٤) استبانة قابلة للتحليل، وبنسبة استرداد بلغت (٩٨.٤٪)، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء نموذج لامبرت جاءت بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (٧١.٦٪)، حيث جاء محور "اتباع منظور طويل الأمد" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (٧٥.٦٪)، تلاه في المرتبة الثانية محور "التوزيع الإستراتيجي" وبوزن نسبي (٧٣.٤٪)، ثم جاء في المرتبة الثالثة محور "المحافظة" وبوزن نسبي (٧١.٠٪). وفي المرتبة الرابعة جاء محور "تنمية قدرات طاقم العمل" وبوزن نسبي (٧٠.٨٪)، وجاء في المرتبة الخامسة محور "الاندماج والتوظيف" وبوزن نسبي (٧٠.٠٪)، وقد احتل المرتبة السادسة والأخيرة محور "التنوع" وبوزن نسبي (٦٨.٨٪)، كما أثبتت الدراسة وجود فرق ذات دلالة احصائية حول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في أبعاد (تنمية قدرات طاقم العمل، والتنوع، والمحافظة) بالوزارة تعزى إلى متغير "النوع الاجتماعي"، والفرق جاءت لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بالوزارة تعزى إلى متغيرات "التخصص وسنوات الخدمة عدا بعد اتباع منظور طويل الأمد حيث وجدت فيه فروق لصالح أصحاب تخصص العلوم الطبيعية، وفي ضوء النتائج فقد أوصى الباحث بتطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح في الوزارة في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، وأن تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي مفهوم الإستدامة كثقافة مؤسسية، مع إعطاء الصلاحيات للعاملين لتحقيق آمالهم وتطلعاتهم المشروعة وفقاً للتوجهات العالمية في الإستدامة.

كلمات مفتاحية: القيادة المستدامة، نموذج لامبرت، وزارة التربية والتعليم العالي، المحافظات الجنوبية.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the level of applying the principles of sustainable leadership at the Ministry of Education and Higher Education in Gaza, in the light of Lambert model. The study adopted the descriptive analytical approach. The research community consisted of all the ministry's employees from categories of: (general director, division director, department head and administrative) which numbered (322). The questionnaire was built to collect data consisted of (6) main dimensions to measure the level of sustainable leadership principles in the ministry, where (319) questionnaires were distributed, and (314) analyzable questionnaires were retrieved with a recovery rate of (98.4%). The findings of the study showed that the total degree of the level of applying the principles of sustainable leadership at the Ministry in the light of the Lambert model was a high, with a relative weight (71.6%), where the dimension of "following a long perspective" takes the first position with a relative weight (75.6%). "The strategic distribution" dimension took the second with a relative weight (73.4%). "The governorate" dimension came third with a relative weight (71.0%). The fourth position was in favor of the dimension of "staff development capabilities" with a relative weight (70.8%). The dimension of "integration and consolidation" came in the fifth position with a relative weight (70.0%). The dimension of "diversity" came last with a relative weight of (68.8%). The study showed that there were statistically significant differences for the total degree of the level of applying the principles of sustainable leadership in the dimensions of (staff capacity development, diversity and conservatism) at the Ministry due to the variable of "gender" and the differences were in favor of males. Moreover, the study improved that there were no statistically significant differences for the total degree of the level of applying the principles of sustainable leadership in the Ministry due to the variables of "specialization and years of service" except the dimension of "following a long perspective" in which differences were found in favor of Natural Science. The researcher recommended developing the organizational, structural frameworks and regulations in the ministry in light of the principles of sustainable

leadership. Adopting the concept of sustainability as an institutional culture in the Ministry by Giving power to workers to achieve their legitimate hopes and aspirations in accordance of global trends for sustainability.

Keywords: Sustainable Leadership, Lambert Model, General Directorate, the Ministry of Education and Higher Education.

المقدمة :

يُعد التعليم من أبرز القضايا التي تركز عليها المجتمعات المتقدمة والمتطورة، لمعرفة بقدرته على تحديد وتكوين المتطلبات وتطوير العناصر البشرية والمادية التي تهيئ للتنمية، عبر تحسين وتطوير الإدارة للوصول للهدف، والهدف الرئيسي لإدارة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه، وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقاً لأهداف النظام، ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت الإدارة اليوم تركز على المجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب إتباعها (أبو ناصر، ٢٠٠٨، ص ١٥).

والقيادة الناجحة بأدائها الفعال تهدف إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المؤسسة، سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، مع تعبئة ما يلزم من موارد مادية وفنية لتخدم هذا النمو البشري، والذي من خلاله يمكن أن يؤدي إلى نمو المؤسسة في جميع مجالاتها وأنشطتها وأهدافها وبلا شك فإن هذا ينطبق على إدارات التعليم والتي يتحتم عليها أن تطور قدرتها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب أن تحظى القيادة على درجة عالية من الكفاءة، قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير المؤسسي وعلى تطوير ذاتها، وتطوير العاملين فيها، مما يترتب عليه رفع كفاءة المؤسسة ككل (الصعدي، ٢٠١٨: ٢٤٣-٢٤٤).

فالقائد التربوي المتميز هو الحلقة الأقوى بين عناصر ومتغيرات العملية التعليمية، فهو يدفع بمؤسسته التربوية نحو التميز والإبداع، لتصبح تجربته الإدارية نموذجاً يحتذى به ويشار لها بالبنان، ويوظف كافة الطرق والوسائل المتقدمة والمتاحة لتحقيق الهدف من التعليم ألا وهو الارتقاء بالمجتمعات لمواكبة كل حديث في ظل التطورات الحديثة والسريعة في المنظومة التربوية، وبما أن

المؤسسات التعليمية هي من أكثر المتأثرين بسلسلة التغيرات السريعة التي طرأت على مجالات الحياة، وأكثر المؤسسات تفاعلاً واتصالاً مع المنظومة المجتمعية بكافة أطيافها، فإن هذا التقدم لن يتحقق إلا بتوفر قيادة تربوية تؤمن بالتغيير والتحديث (عويس، ٢٠٢١: ١٥٨).

والقيادة تهتم بإعداد العاملين من حيث التدريب والتحفيز وتوفير ما يلزم لتهيئة بيئة العمل، وتدفع في الاتجاه المرغوب من حيث تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، وتوفر جواً من العلاقات بينها وبين العاملين يسوده الاحترام وتفهم احتياجاتهم المادية والنفسية والعاطفية، فزيادة الإتصال والتواصل ووجود العلاقات الإيجابية بين الإدارة، العليا وباقي الإدارات واستخدام الشفافية والعدل والمساواة بين العاملين، توفر ثقافة إيجابية وحماسة بناءة، تدفع المؤسسة للنجاح والتقدم وتحقيق المطلوب.

وقد ظهر في العصر الحديث نمط قيادي جديد هو نمط القيادة المستدامة، حيث إنه يزيد من قدرة الأفراد والمؤسسات على مواصلة التكيف، ومواجهة التحديات الجديدة ومتطلباتها ومواكبة التغيير (Davis, 2006: 20)، وتعد القيادة المستدامة مهمة جداً لاستمرار النمو في المؤسسة في حال غياب القائد، ولتحقيق نتائج تحسينات دائمة في التعلم، فهي تتبنى أخلاقيات تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تمييز، وتقود المؤسسة على مستوى طويل المدى في قيادة الفريق فوق القيادة الفردية، وتقوم على تطور أفرادها، ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف في حال التقاعد أو الترقية أو الفصل (Cook, 2014, p3).

وتأتي القيادة المستدامة خطوة متقدمة تقود المؤسسات إلى تحقيق أهدافها، من خلال إعداد القيادات المتمكنة علمياً ومهارياً، والقادرة على الإبداع والإبتكار الإستراتيجي لتحقيق الفاعلية والكفاءة والإنتاجية العالية في مجالات التقنية والتنافسية والحوكمة الرشيدة والإستدامة (كيري، ٢٠١٩: ٢-٣)، فالقيادة المستدامة ضرورة

إلى مبادئ الإستدامة البيئية والإجتماعية والإقتصادية في سياق المجموعة والمؤسسة والمجتمع، وذلك من خلال ترويج وتطبيق أفكار الإستدامة، ونشر مبادئ التنمية المستدامة، استناداً إلى التدريس والتعليم والتعبير الذاتي الإنساني وحماية البيئة (Simanskien et al, 2016: 658)، فالقيادة المستدامة في البيئة التعليمية تؤكد على تنمية التعلم المتعمق بطريقة لا تؤذي، بل تحدث تأثيرات إيجابية لكافة المعنيين بالأمر في الوقت الحاضر وفي المستقبل (Hargreaves, 2007: 224).

وانطلاقاً مما سبق واستكمالاً لما بدأه الباحثون في موضوع القيادة المستدامة، فقد ارتأى الباحث التعمق في موضوع القيادة المستدامة في ضوء نموذج لامبرت، وبالتطبيق على أحد أهم القطاعات التربوية والعلمية والتنمية والمتخصصة في الإشراف على عمليات بناء الفكر، وإنتاج المعارف والعلوم، وأهم المؤسسات الداعمة والمؤثرة في سوق العمل الفلسطيني، وهي الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، والتي تسعى لتقديم أفضل خدماتها التعليمية والتربوية والإشرافية للطلبة والمعلمين والمشرفين، وفق أنظمة التعليم المتطورة؛ في ظل الثورة الصناعية الرابعة ومتطلباتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التحديات الكبيرة التي تعاني منها المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام، والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها وزارة التربية والتعليم العالي بشكل خاص، والتي تتمثل في "العولمة، والتنافسية، والثورة المعرفية، والإنفاق على التعليم، والظروف السياسية في فلسطين، ومجالات التنسيق بين الوزارة ووكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، بالإضافة إلى الاكتظاظ السكاني (الخطة الإستراتيجية الخمسية للتعليم ٢٠١٤-٢٠١٩: ٣٠-٣١)، كل ذلك يدفع للبحث عن قيادة فعالة لإدارة أصولها البشرية والعلمية والمعرفية والمادية والمعنوية بفعالية أكثر، وتمكنها من رفع مستوى أدائها التشغيلي على الصعيدين الفردي والجماعي، ويحقق لها ميزة تنافسية وفريدة في المجتمع، وتلبي تطلعات مستفيديها، وتتجاوز العقبات التي تعيق تأدية رسالتها وتحقق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

للمحافظ على الابتكار (Harun & Mom, 2014: 27)، والقيادة المستدامة تدعم اعتماد خطة عمل يلتزم القادة فيها بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، على المستويات الشخصية والمهنية والمؤسسية في المؤسسة، وتدعم تقديم التغذية الراجعة، والانفتاح على التقييم أفراداً وجماعات، ويوثق فيها القائد المستدام كل شيء، لدفع عجلة النظام إلى الأمام (Skarie, 2014, pp 10-11)، والمؤسسة المستدامة هي التي تلتزم بقيادة المجتمع نحو التنمية المستدامة، من خلال دمج مبادئ الإستدامة في أنشطتها كافة، وتوجيه برامجها وممارساتها القيادية نحو الإستدامة (حجازي، ٢٠١٥: ٤٤).

وقد أوصت دراسة سكاري (Sakari, 2014) بأن تطبيق المسؤولين لمبادئ قيادة الإستدامة يقدم مقارنة جديدة لإشراك العاملين في صنع تغيير دائم يعود بالنفع على تحسين حياتهم ومؤسساتهم الخاصة ومجتمعاتهم العملية، وقد أكدت دراسة "بينترولكيفلي" إلى أن القيادة المستدامة يمكن النظر إليها على أنها نوع من القيادة التي تعمل على إيجاد طريق مستدام للتأثير في البشر والاضطلاع بالمسؤولية نحو الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمجتمع الأوسع، كما تقدم القيادة المستدامة حلاً مستداماً يمكن قبوله وتبنيه (Binti zulkifli, 2016: 6)، وقد استطلعت دراسة لامبرت (Lambert, ٢٠١٢)، آراء مديري الكليات في جنوب شرق إنجلترا ولندن لنمط القيادة المستدامة وأثرها في تنمية قدرات المؤسسة وتطوير قيادة الكلية في المستقبل والتي أكدت على أهمية دور القيادة المستدامة في تطوير قيادة المؤسسة للمستقبل، ولقد تم تحليل مفهوم القيادة المستدامة في التعليم من قبل العديد من الباحثين مثل دراسة كوك (Cook, 2014)، ودراسة هارغريفس وفينك (Hargreaves & Fink, 2006)، ودراسة ديفيز (Davies, 2007) ودراسة هاردي (Hardie, 2015)، ودراسة لامبرت (Lambert, 2011)، ودراسة فولان (Folan, 2015) وغيرهم، وجميعها قد أكد على أهمية تبني نهج استدامة القيادة من خلال التدريب والتعلم المستمر.

ولقد أكد "سيمانسين وآخرون" على أن القيادة المستدامة تعبر عن المسؤولية عن الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمجتمع استناداً

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة بشكل عام يتضح وجود تباين في درجات تطبيق مفاهيم ومبادئ وخصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، فقد دلت نتائج سفر (٢٠٢١م) على أن أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة أهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٤)، بينما أظهرت نتائج دراسة الصويجي والفاخري (٢٠٢١) إلى أن خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترتق إلى المستوى المطلوب حيث توفرت بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (١.٦١٨)، كما أظهرت نتائج دراسة الحسيني (٢٠٢١م) أن متوسط تطبيق القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٠٥)، في حين دلت نتائج دراسة المطيري وحوالة (٢٠١٩م) على أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٥٣.٨٪).

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات المحلية بشكل عام يتضح وجود بعض التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي بغزة والتي قد تحول دون تطبيق مفاهيم وأبعاد القيادة المستدامة في الوزارة، فقد أظهرت نتائج دراسة الدجني (٢٠١١م) أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم قد جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٦.٣٩٪)، كما دلت نتائج دراسة كل من أبو حشيش والحديدي (٢٠١٧م) على أن واقع معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٦.٢٧٪)، كما أن مستوى الرضى الوظيفي للقيادات التربوية في الوزارة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٥.٤٦٪)، بينما دلت نتائج دراسة ورش أغا (٢٠١٨) أن المهارات القيادية تتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات غزة بنسب متفاوتة، وأن الوزن النسبي لإجمالي أبعاد المهارات القيادية بلغ (٦٩.٣٣٪) أي بدرجة متوسطة، كما أن مستوى توفر أبعاد البناء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي ٦٩.٨٧٪.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي المحلي المتعلق بمجال الدراسة، وكونه يعمل في وزارة التربية والتعليم العالي، فإنه لم يجد دراسات سابقة تناولت موضوع القيادة المستدامة على وجه الخصوص قد طبقت على وزارة التربية والتعليم العالي بوجه التحديد - في حدود علم الباحث - وعليه أصبح من الضروري اخضاع هذا الموضوع للدراسة العلمية، وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات التي تواجه الوزارة تستوجب الدراسة، والدراسة عن طرق ومداخل جديدة للتطور والتقدم كمدخل القيادة المستدامة، وصولاً إلى توصيات ومقترحات للإصلاح وتحسين مستوى الأداء فيها. وعليه، **تحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:**

١. ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي في ضوء نموذج لامبرت، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، التخصص، سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\leq \alpha$) بين متوسط درجة تقدير أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر أو أنثى).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\leq \alpha$) بين متوسط درجة تقدير أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\leq \alpha$) بين متوسط درجة تقدير أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي

بغزة في ضوء نموذج لامبرت تُعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم انسانية).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت من وجهة نظر العاملين فيها.

٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجة تقدير أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء نموذج لامبرت تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، والتخصص).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تسليط الضوء على مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت من وجهة نظر العاملين فيها.

٢. بيان أهمية القيادة المستدامة التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الحديثة والمتسارعة في عصر تكنولوجيا ورمقي بامتياز.

٣. اثراء الدراسات السابقة في مجال القيادة المستدامة بحيث تقدم اطاراً نظرياً للقيادة المستدامة وَاخر يتعلق بالجانب الميداني لتطبيق الدراسة

٤. تبحث الدراسة في مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي وما ينتج عن ذلك من فرص تطويرية للعاملين من شأنها أن تساهم في التطوير الإداري والمؤسسي وكذلك الوقوف على تحديات تتطلب دراسات ميدانية لاحقة.

الأهمية العملية:

١. تحسين أداء القيادات الادارية، ومعالجة نقاط الضعف فيها، وتصميم برامج تنموية لهذا القطاع الحيوي، وتوجيه اهتمام الإدارة العليا فيها لمدخل القيادة المستدامة، ودمجه ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات من خلال نموذج لامبرت المطبق في الدراسة.

٢. تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب المسؤولين في القطاع الحكومي للارتقاء بالأداء الإداري، وتطويره في ضوء متطلبات القيادة الحديثة.

٣. إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في كافة العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي، ودورهم المحوري في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل تسهم في تطوير أداء تلك القيادات بشكل عام.

٤. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم ممارسات الاستدامة التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي والمؤسسي في المؤسسات الحكومية والخاصة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

— حدود الموضوع: تحديد درجة أهمية تطبيق مبادئ القيادة المستدامة وفق نموذج لامبرت في مستوياته الستة التالية: (بناء قدرات طاقم العمل، والتوزيع الإستراتيجي، والاندماج/ التوظيف، اتباع منظور طويل الأمد، والتنوع، والمحافظة).

— الحدود البشرية: كافة العاملين في المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم عبر المسح الشامل لمجتمع الدراسة من الفئات التالية: (مدير عام، مدير دائرة / وحدة، رئيس قسم، إداري).

— الحدود المكانية: مبنى وزارة التربية والتعليم العالي بمدينة غزة.

— الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

■ القيادة المستدامة Sustainable Leadership:

مجموعة المهارات والممارسات التي يقوم بها القائد لتوجيه الأفراد في المؤسسة نحو الاندماج النشط في كافة أنشطة المؤسسة من خلال بناء قدراتهم، والاستفادة من تجارب الماضي واستشراف المستقبل، وبناء الخطط والإستراتيجيات الهادفة، والإهتمام بتبني

المؤسسات التعليمية (Lambert, 2011: 134)، وقد جاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشاكل ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى القادة الذين يمكنهم مساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Farooq, 2019: 27)، ويعد Hargreaves هو أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكان ذلك بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة (سبنسر) والتي استمرت لمدة (٣٠) عاماً، وتم تطبيقها على (٨) مدارس أمريكية وكندية، حيث قام هاريجريفز بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة (اشتوي، ٢٠١٧: ٢٠).

تعريف القيادة المستدامة:

تعرف القيادة المستدامة بأنها مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها ذوو المناصب القيادية في المؤسسة، والتي تهدف لتحقيق ثقافة الاستدامة من منظور طويل الأمد، والتنمية المهنية للعاملين، وتحقيق حسن استثمارهم، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي وإطلاق الفكر للإبداع (الحسيني ٢٠٢١: ٣٠)، والقيادة المستدامة تعرف ضمن سياق التعليم ووفق منظور منظمة اليونسكو في تمثيل الهدف الرئيس للتعليم المستدام في تمكين المتعلمين من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتطبيق إجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية، وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي، وتحقيق الهدف الشامل للتعليم المستدام المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً (Haan, 2020: 41). وتعرف بأنها مجموعة من الممارسات القيادية التي تمارسها القيادات في المؤسسة في مستوياتها التأسيسية والمستويات عالية المستوى ومستوى الحوافز لتحقيق نتائج قيادية طويلة المدى تتصف بالإبداع، ومتزنة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (كريري، ٢٠١٩: ٣٣).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن تطبيق مفاهيم القيادة المستدامة ومبادئها يهدف بشكل أساسي إلى الارتقاء بأداء العاملين من جهة، ومن جهة أخرى رفع الأداء العام للمؤسسة التعليمية وممارساتها وبناء قدراتها، ورفع مستويات الجودة فيها، وتقليل التكاليف، ورفع كفاءة العاملين فيها، وتحفيز العاملين داخل المؤسسة لتوفير المقومات لإخراج الطاقات الإبداعية لديهم، والتوافق في مجمل

طرق التعلم المستدام، والذي يراعي تنوع قدرات ومهارات وميول العاملين، ويضمن تحقيق مستوى من الترابط والانسجام بينهم، لحل المشكلات وتحسين النتائج والمخرجات بشكل عام، وإحداث تغيير عميق في كافة جوانب المؤسسة بما يضمن بقاءها واستمرارها.

■ نموذج لامبرت Lambert Model:

هو إطار جديد لدراسة نمط القيادة المستدامة، ويقوم على ستة مبادئ رئيسية، وطوره لامبرت عام ٢٠١٢م بالتطبيق على أحد الكليات التعليمية، والمبادئ هي: (بناء قدرات فريق العمل، والتوزيع الإستراتيجي للعاملين، وتحقيق الاندماج بين كافة عناصر المؤسسة، واتباع منظور طويل الأمد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التنوع بين كافة عناصر المجتمع المؤسسي، والمحافظة بالتعلم والاستشراف بالماضي لبناء مستقبل أفضل (Lambert, 2012: 106).

■ وزارة التربية والتعليم العالي

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام ١٩٩٤م، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٢٢).

■ محافظات فلسطين الجنوبية:

محافظات فلسطين الجنوبية التي تضم خمس محافظات، وهي: (شمال غزة، وغزة، ووسط غزة، وخان يونس، ورفح).

الإطار النظري:

مفهوم القيادة المستدامة:

كانت بدايات الحديث عن مفهوم القيادة المستدامة تعود لعام ٢٠٠٣م، ولذلك تعد القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة، والتي ظهرت في قطاع التعليم عام ٢٠٠٣م، عندما خصص العديد من الباحثين وقتهم لتأسيس أسباب تدني مستوى القيادة في

كافة الممارسات والأنشطة قبل تنفيذها (٨- -Kadjar
4: 2012, beltran et al.).

ويرى الباحث أن القيادة المستدامة تمتاز بالفاعلية والديناميكية والطموح والتي توصل الجميع لتحقيق النتائج، وتتميز أيضاً بالتوازن في الاهتمام بين الموارد البشرية والموارد المادية الفيزيائية، بحيث تسعى لتوفير كلا الأمرين، وتهتم بوضع الخطط الاستراتيجية بالاعتماد على القديم والجديد، وتنمي الإبداع المؤسسي الهادف إلى زيادة المنافسة والانتشار، وتنمية قوة العمل التي تتسم بالمهارة والنشاط والخبرات المتبادلة، وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة والتميز.

أهمية القيادة المستدامة:

تأتي أهمية القيادة المستدامة في أنها تعمل على تطوير وترقية العامل داخل المؤسسة أفضل من استقطاب الخبراء من خارج المؤسسة، وتتمثل أغراض تطوير العامل تربيته وإكسابه المهارات اللازمة والخبرات العلمية والعملية، بحيث يشعر العامل بالولاء؛ ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، فالقيادة المستدامة تؤثر في العاملين بشكل مباشر؛ لأن العاملين هم الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة، فاستبدال عاملين أكفاء وموهوبين يعني فقدان المعرفة والخبرة؛ لذلك كانت القيادة المستدامة عاملاً من عوامل نجاح التغلب على معدل دوران العاملين، بالإضافة إلى ذلك توفر الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة وخارجها، والتي تؤدي إلى تبادل الأفكار والمهارات بين أعضاء المؤسسة، وبذلك تعتبر جزءاً من استراتيجية نجاح الأعمال على المدى الطويل (Zulkiffli, 2016: 4-5).

ويلخص محمد وآخرون (٢٠٢١: ٢٦٤) أهمية القيادة المستدامة في النقاط التالية:

١. تعد أحد أهم أسباب نمو وبقاء واستمرارية المؤسسات واتجاهها نحو الإبداع والمنافسة.
٢. يساهم هذا النمط القيادي في تحسين مستوى أداء العاملين، وتنمية مهاراتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
٣. زيادة القيمة المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخدمات التي تقدمها.

المفاهيم يؤكد على قدرة القائد المستدام على توفيق وتنسيق الأنشطة والمهام والقدرات وعناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط وبشكل متزامن، وتحقيق النتائج الإستراتيجية للمؤسسة وللعاملين وبناء الشراكات مع المجتمع، والمنافسة الفعالة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحقيق الإستدامة في كافة جوانبها البيئية والاجتماعية والمؤسسية والاقتصادية.

خصائص القيادة المستدامة:

إن من مميزات وخصائص القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية والتعليمية أنها تراعي الاستدامة في كافة وظائفها ومناهجها وأبحاثها ومرافقها، وتحقيق المشاركة الاجتماعية الفاعلة مع كافة الأطراف وبشكل مستدام، وأن يكون هنالك دعم مؤسسي من الجهات العليا والمسؤولة ذات العلاقة بإدارة شؤونها لكافة ممارساتها وبرامجها، وأن تتوفر ثقافة داعمة لهذا النمط القيادي، داعمة للتغيير وإجراءاته، وأن تتوفر المعرفة عند طلبها بسهولة من قبل الموظفين، وأن يكون لمبدأ الثقة بين الموظفين دور بارز في تحقيق ممارسات القيادة المستدامة؛ ليفتح لهم مجال الابتكار والإبداع الاستراتيجي بدرجة عالية بحيث تتبنى الالتزام المؤسسي لتطوير قدرات ومهارات ومعارف كافة العاملين، مع التأكيد على الالتزام الأخلاقي بينهم (كيري، ٢٠١٩: ٣٩).

وعليه فإن توفر القادة المستدامين يتطلب توفر خصائص ومهارات فعالة لقيادة المؤسسات بكفاءة، تشمل الانفتاح العقلي والاستعداد للتعليم من الآخرين، والمرونة، والاستعداد لتحدي الوضع الراهن والمثابرة، والقدرة على بناء الشراكات مع المجتمع الخارجي والمعنيين من أصحاب المصلحة، وإنشاء شبكات وتحالفات تعاونية، ومهارة التشاور على نطاق واسع، والقدرة على التغيير، والقدرة على تحديد الاتجاهات، وتمكين العاملين وتحفيزهم، وفهم التعقيد في بيئة العمل، وإظهار النزاهة، وترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل، وتسهيل بناء القدرات، وإنشاء هياكل تنظيمية توفر ظروف داعمة للتعليم، ورعاية مجتمعات التعلم المهني، ويتضمن ذلك تعزيز الثقة الاجتماعية بين كافة العاملين، وتخصيص أوقات الاجتماعات وبشكل منتظم للعمل، مع التخطيط الفعال والتفكير في

المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي. وخلق ثقافة مؤسسية مستدامة في المهام والوظائف والأهداف.

ويرى الباحث أن وظائف القيادة المستدامة لا تختلف كثيراً عن الوظائف المعتادة للقيادة في أي مؤسسة، إنما يكمن الاختلاف الرئيس في أن عيني القائد منصبين دائماً على رؤية طويلة الأمد للمؤسسة، تراعي مسئوليتها البيئية والمجتمعية على الدوام، لتحقيق الأهداف العامة، والعمل على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة الحادثة في المجتمع، الأمر الذي يستلزم مجموعة من المهارات التي قد لا تتوافر لدى القائد التقليدي، ومن بينها أن يكون ذو رؤية استراتيجية، وأن يمكن العاملين ويشركهم بشكل تعاوني في إدارة المؤسسة التربوية والتعليمية، فيعمل على تحقيق التوازن بين الجانب الاقتصادي، والاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وكذلك إعداد قيادات قادرة على السماح بتطوير وتدريب الموظفين.

مستويات القيادة المستدامة

تتعد المستويات الخاصة بتطبيق القيادة المستدامة تبعاً لتعدد وظائفها وأهدافها ومجالاتها وقطاعات اهتماماتها، فهناك أربعة مستويات للقيادة المستدامة أشارت إليها دراسات كل من (Simanskiene & Zuperkiene, 2014: 19-90)،

ودراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢١: ٢٦٥):

١. مستوى الفرد: القائد في المؤسسة يجب أن يبدأ بنفسه من خلال تحليل الشخص ومهاراته ومواصفاته الشخصية، وامتلاك قدرات كافية بالتعلم باستمرار حيث أن ذلك يكون قدوة للعاملين للإبداع.
٢. مستوى الفريق: ويتمثل في الحاجة إلى فريق عمل مؤهل، وعلاقات مستدامة بين العاملين، وقادرين على تطبيق مفاهيم الإستدامة في كافة عمليات المؤسسة.
٣. مستوى المؤسسة: من خلال امتلاك المؤسسة الثقافة المؤسسية التي تستخدم في تعزيز وتدعيم أفكار الإستدامة، إضافة إلى التأكد من ولاء العاملين وتقبلهم لتطبيق الإستدامة.
٤. مستوى المجتمع: من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية، وتنفيذ أفكار الإستدامة كأساس لصورة أفضل للمؤسسة، مما يقودها للنجاح على مستوى طويل الأجل، وتغيير نظرة المؤسسة للمجتمع.

٤. تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار الذي يعد أحد مصادر التقدم في أي منظمة.

٥. زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسين مستوى إنتاجية المؤسسة.

٦. تساهم في الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، والتغلب على مشكلة ارتفاع معدل دوران العاملين داخل المؤسسات.

٧. تعزيز التعلم المؤسسي، الأمر الذي يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وخاصة التعليمية.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة المستدامة كمنطقي يهتم بتطوير العاملين؛ ليصبحوا جاهزين لتقديم خدماتهم في حال غياب القائد الأكاديمي التربوي، ومؤهلين لدعم النجاح، دون تمييز أو استغلال، بحيث تسعى القيادة المستدامة لقيادة المؤسسة التعليمية على مستوى طويل الأمد.

وظائف القيادة المستدامة

لخصت دراسة "هارجيفز" مجموعة من وظائف القيادة المستدامة داخل المؤسسات وهي (Hargreaves & Fink, 2006: 216-217):

١. ترتيب الأولويات بداية بالتعميم ثم الإنجاز ثم الاختبار.
٢. استثمار الموارد ودعم العاملين.
٣. إعداد قيادة متطورة لتنمية قيادة مستقبلية.
٤. بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات.
٥. تدريب المؤسسات التربوية على أن يكون لها خطط في تدوير القيادة.
٦. إعداد مؤشرات متعددة للمساءلة، وتطبيقها مجتمعة.
٧. الأخذ بالمبادرات التدريبية التعليمية المكثفة، ومراجعة السياسات السابقة وتغيير الخيارات قبل الشروع في مبادرات التغيير.

وأشارت دراسة الكريزي (٢٠١٩: ٣٢) إلى وظائف أخرى للقيادة المستدامة منها إعداد قيادات قادرة على تحقيق الأهداف للمؤسسة بصفات القيادة المستدامة، فتعمل على تحقيق التوازن بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة. وإيجاد قنوات اتصال لمشاركة المعرفة وحفظها، والعمل على تشكيل فرق العمل ذات الهدف المشترك، وتفعيل جوانب الابتكار في المؤسسة على

بحيث يمكن للأفراد تنفيذها، والتي هدفت إلى التعرف إلى فعالية برنامج القيادة المستدامة الذي اقترحه "Lambert" من أجل تطوير عمل مديري كليات التعليم العالي، وتطوير قدرات الأفراد من أجل أن يتمكنوا من شغل وممارسة أعلى المناصب القيادية، ويصنف لامبرت القيادة المستدامة إلى ستة مبادئ، وهي على النحو التالي (Lambert, 2012, :106):

١. **بناء قدرة فريق العمل:** ويعني تطوير الفرص لدى فرق العمل لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، لممارسة أفضل للقيادة والإدارة، وذلك من خلال التدريب الرسمي أو التكليف في العمل.

ويرى الباحث بعد تنمية قدرات طاقم العمل يعمل على رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتأهيلهم وتعليمهم، ورفع القدرات والمهارات الخاصة بهم، واستثمارها بالشكل الذي يرفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

٢. **التوزيع الاستراتيجي:** ويتم من خلاله تمكين الأفراد في جميع مستويات المؤسسة للانخراط في أنشطة القيادة التي تؤدي إلى إحداث تحسين مستدام، ويكون ذلك من خلال إحلال التغيير على كافة القيادات في المؤسسة.

ويرى الباحث بأن التوزيع الاستراتيجي يمكن العاملين من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، والمشاركة الفاعلة في أنشطة القيادة في حدود اختصاصاتهم وإمكاناتهم.

٣. **الاندماج:** السعي للعمل بشكل متعاون لضمان أن التعلم متاح يتناسب مع الاحتياجات المحلية ويكون ذلك من خلال المشاركة في بناء فرق العمل والتعاون مع الشركاء الآخرين بالخصوص.

ويرى الباحث بأن الاندماج أو التوطيد يمثل عملية متكاملة المدى وشاملة لكل من له علاقة مع المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على صعيد الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات باختلاف أنواعها، وهدفها تحقيق المشاركة المتساوية والشاملة لجمهور المستفيدين في الحياة الاجتماعية والثقافية والإقتصادية، بشكل يتيح الانفتاح المتبادل وقبول التنوع وبشكل يخدم المؤسسة.

ويرى الباحث أن مستويات القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي تنقسم إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

١. **مستوى الفئة العليا:** وتمثل أعلى مستوى في الوزارة، وتضم المسميات الوظيفية من مثل الوزير، والوكيل، والوكيل المساعد، والمستشارون، والمدراء العامون.

٢. **مستوى الفئة الأولى:** وتضم مدراء الدوائر داخل كل إدارة عامة.

٣. **مستوى الفئة الثانية:** وهم رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب الاختصاصيون داخل الدوائر في الإدارات العامة.

وهذه التصنيفات تمثل أهم مستويات القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي، والتي يقع على عاتقها انجاز المهام وفق خططها التطويرية والتي تسعى الوزارة لتحقيقها.

أبعاد القيادة المستدامة:

كانت أولى محاولات تطوير نموذج لأبعاد القيادة المستدامة قد بدأها الباحثان **Hargreaves and Fink** عام (٢٠٠٣) حيث قاما بوضع سبعة أبعاد للقيادة المستدامة تتمثل في أن القيادة المستدامة ترعى وتضمن التعلم المستدام، وتضمن النجاح بمرور الزمن، وتعمل على استدامة الآخرين، وتعالج قضايا العدالة الاجتماعية، وتتمي الموارد البشرية والمادية أكثر من استنزافها، وتطور التنوع والقدرة البيئية، وتنفذ اندماج نشط مع البيئة (Hargreaves and Fink, 2003: 3-9). ثم قاما في عام ٢٠٠٦ بإعادة صياغة وهيكل الأبعاد والمبادئ وأخرجها بنمط جديد ونشرها في كتاب يحمل اسم (القيادة المستدامة) وتضمنت الأبعاد التالية (الطول، والاتساع، والعدل، والتنوع، وسعة التدبير، والمحافظة أو الحماية) (Hargreaves and Fink, 2006: 199-32)، وفي عام ٢٠١٢ طور **lambert** نموذجاً للقيادة المستدامة، وعليه قام الباحث بتبني أبعاد نموذج لامبرت بأبعاده الستة.

وقد أوضح "لامبرت" (Lambert, 2012) في دراسته أن هناك دعم لوضع إطار للقيادة المستدامة لعدد من كليات التعليم العالي، والقيام بالمزيد من العمل من أجل تطوير مجموعة أدوات بحثية

الإستدامة على الصعيد البيئي والاجتماعي والاقتصادي وكذلك المؤسسي.

٢. تزداد أهميته في أنه طبق على مستوى القطاع التعليمي وتم تعميم مبادئه كنموذج يهتم بالمؤسسات التعليمية، وهو ما يتقاطع مع مجتمع الدراسة الحالية المتمثل في وزارة التربية والتعليم العالي كمؤسسة تهتم بقضايا التعليم بشكل عام.

٣. يهدف النموذج لمواجهة التحديات وتحسين الأداء وجعله أكثر استدامة خصوصاً في المؤسسات التعليمية التربوية منها كنهج عملياتي، تطبق من خلاله جميع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لممارسة القيادة المستدامة التي تعمل على تحسين وتطوير المؤسسة التعليمية من خلال قدرتها على مواجهة التحديات والتعامل مع التعقيدات، وخاصة التعامل مع التحديات البيئية المحيطة والتغيرات المتسارعة الآنية والمستقبلية.

٤. أن من أهم الأحداث التي تواجه قادة المؤسسات عند اتجاهها نحو الإستدامة مدى صعوبة تقبل التغيير عبر تمرير الإستدامة فيها، وقناعة تلك المؤسسات التقليدية بعدم وجود الحاجة لإحداث التغيير، فعندما تكون المؤسسة في أغلبها غير جاهزة للتعامل مع الإستدامة فإن التحدي الكبير للفائد أن يبرر الحاجة للتغيير وهذا النموذج ركز على ست أبعاد رئيسية في التغيير تمثل جوهر القيادة المستدامة ولا يدعم جانب دون الآخر.

٥. وجود الحاجة الملحة للتغيير نحو الأفضل، وتحويل هذه الرؤية إلى عمل فعلي، وتكون بترجمة الإلتزامات المعلنة إلى برنامج شامل للتغيير، وهنا تكون المؤسسة دخلت بشكل قوي ومتعمد في الإستدامة.

تحديات القيادة المستدامة:

إن أبرز تحديات القيادة المستدامة تتمثل في تعددية المفاهيم حول نمطية القيادة المستدامة واختلاف إجراءاتها الإدارية، وإحداث العزلة الممتدة بين المؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة ومجتمعها والعالم الخارجي (عيداروس وآخرون، ٢٠١٩: ٢١)، وهناك عدة تحديات تمارس على القيادة المستدامة لخصتها دراسة (Simanskiene & Zuperkiene, 2014: 89) وهي:

١. تحديات الفرد: هناك الكثير من الأفراد يواجهون التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، ويدعون زملائهم في العمل أن

٤. بناء أهداف طويلة المدى من الأهداف قصيرة المدى: من خلال توفير الترابط بين الأهداف طويلة المدى للمؤسسة وبين الأهداف قصيرة الأجل التي تفرضها وكالات التمويل.

ويرى الباحث بأن بعد اتباع منظور طويل الأمد يهدف للتخطيط بعيد المدى لرسم الاتجاه العام للمؤسسة، من خلال تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الإستراتيجيات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف

٥. التنوع: التعلم يتم في مناخ من التنوع، وتوفير الضمان والترابط الإجتماعي من خلال التواصل مع أصحاب العمل ودعم تمثيل فرق العمل في كافة أنشطة المؤسسة.

ويرى الباحث بأن بعد التنوع يعمل على إدارة الاختلافات السائدة في المؤسسة على مستوى الموارد البشرية والمادية وتشمل خصائص الأفراد ووجهات نظرهم وتصوراتهم وأساليب عملهم واحتياجاتهم التعليمية وتوقعاتهم المستقبلية من خلال سياسات وبرنامج مدروسة تؤدي الى تحسين جودة الأعمال.

٦. المحافظة (الحماية): وتعني التعلم والاستشراف من الماضي لبناء مستقبل أفضل.

ويرى الباحث بأن بعد المحافظة تمثل القدرة على رعاية كافة موارد المؤسسة من أوجه الضرر أو التهديدات التي قد تواجهها، ووضع الخطط العلاجية التي تضمن الحفاظ على تلك المقدرات دون الإضرار بمصالح العاملين أو المصلحة العامة أو البيئة المحيطة. وقد خلصت نتائج دراسة "Lambert" إلى أن هناك دعماً من حيث المبدأ لوضع إطار للقيادة المستدامة في كليات التعليم العالي، وموافقة غالبية المشاركين على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة التي تم تناولها، ومع ذلك فقد كان لديهم تحفظ على مدى الحاجة إلى المزيد من الجهود للتطبيق الناجح لتلك المبادئ في قطاع التعليم العالي (العردان، ٢٠١٩: ٨٤).

وقد اعتمد الباحث على نموذج لامبرت (Lambert, 2012) في دراسته للأسباب التالية:

١. يركز النموذج على التوزيع الإستراتيجي لأعمال القيادة المستدامة من المنظور طويل الأمد مع تحقيق التعلم والإندماج النشط مع كافة القطاعات البشرية والمادية مما يحقق مبادئ

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

هدفت دراسة سفر (٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة بالكلية التقنية في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بالكلية التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (٩٩) قائد، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكلية التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة "مرتفعة"، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة).

أما دراسة الحسيني (٢٠٢١) فقد رصدت واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي الكويتي من خلال التركيز على جامعة الكويت، وتمثل المجتمع الأصلي لهذا الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وقد تم اختيار عينة طوعية من هذا المجتمع قوامها (١٩٨) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين تعزى لمتغيرات الجنس والمرتبة العلمية والتخصص.

وبينت دراسة (الصويجي والفاخري، ٢٠٢١) ماهية خصائص ومبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتصميم استبانة شملت (٤٦) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١٦١) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة المستدامة لم ترتق إلى المستوى المطلوب حيث توفرت بدرجة ضعيفة، بينما جاءت درجة توفر مبادئ القيادة المستدامة بشكل مرتفع.

وأجرى العصار (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المؤسسات الدولية، وذلك بالتطبيق على وكالة الغوث الدولية الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية،

يتبعوا نهجهم ويعرقلوا مسيرة التغيير داخل منظماتهم، وهنا على الإدارة أن تساعد الأفراد في تقبل هذا التغيير، وذلك يكون من خلال التدريب والتطوير عبر الندوات والدورات وورش العمل، وتوضيح مدى الاستفادة له ولمنظمته والأهداف والنجاحات التي سوف تجنيها المؤسسة من جعل المؤسسة مستدامة.

٢. تحديات الفريق: وتكون الاستفادة ناجحة من خلال قائد الفريق، عبر زيادة الاتصال والتواصل بين أعضاء الفريق، وزيادة التبادل المعرفي والثقافي، وتناطح الأفكار من خلال عمليات العصف الذهني، والتركيز على الإبداع والتجديد.

٣. تحديات المؤسسة: وذلك يكون بوجود قيادة تؤمن بالاستدامة، بحيث تطبق أبعاد ومبادئ القيادة المستدامة داخل منظماتهم، بحيث ينعكس ذلك على هياكلها المؤسسية ووحداتها الإدارية، بأقسامها وفروعها وعاملها.

٤. تحديات المجتمع: على المؤسسات أن تمد حبال الود والعلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع، لأن تلك المجتمعات تعتبر الحاضن الرئيسي لتلك المؤسسات، فالمجتمعات تعتبر مورد فكري وبشري ومالي وثقافي للمنظمات العاملة فيه، وما يحتاجه المجتمع يجب أن تلبه هذه المؤسسات وخاصة التعليمية والتربوية منها.

ويرى الباحث أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق مفاهيم القيادة المستدامة في المؤسسات تتمثل في: ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية الناتجة عن نوعية المناخ السياسي أو عدم الاستقرار السياسي، فضلاً عن ضعف سياسات التمويل الحكومية، والنقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المؤسسة والوحدات والأقسام فيها، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي والهيكلي، ولمواجهة التحديات وتحسين الأداء وجعله أكثر استدامة على المؤسسات وخاصة التربوية منها تبني القيادة المستدامة كنهج عملياتي، تطبق من خلاله جميع المعارف والخبرات والمهارات.

الدراسات السابقة

بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد من الذكور والإناث بجامعة الملك خالد والبالغ عددهم (٢٠٢٤)، وبلغ مجموع العينة الكلي (٣٤٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر عالية، ووضعت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بالجامعة، اشتملت على المنطلقات، المهام، المراحل، المتطلبات، والجهات المسؤولة عن تنفيذها.

وقامت دراسة حوالة والمطيري (٢٠١٩) بالكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلّات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداةً للدراسة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من معلّات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (٨٧٨) معلّمة، وقد تم استرداد (٢٩١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكان من أهم النتائج أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلنّ بكالوريوس، كما أن هناك فروقاً باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح من خبرتهنّ أقل من خمس سنوات.

وكشفت دراسة القاهر وافيسار (Alkaher & Avissar, 2018) عن تأثير برنامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كقادة للاستدامة بجامعة كيبوتزيم في الأراضي الفلسطينية المحتلة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) من أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا هذا البرنامج، وجمعت بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلات شبه مقننة مع أفراد عينة الدراسة وتم التحليل النوعي الكمي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تطوير القيادة المستدامة وفر للأفراد الفرص للتعلم من المشاركين في البرنامج، وأثر أيضاً في بيئة الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وأن المشاركة الفعالة في النقاشات حول الاستدامة زادت من وعيهم بقيادة الاستدامة، بينما كان الدعم الذي يتلقونه من إدارة الجامعة لتطوير قيادة الاستدامة غير كاف.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة المستدامة التي يمتلكها الموظفون في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لاستدامة قيادة الآخرين والعدالة الاجتماعية والاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المؤسسات الدولي، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول القيادة المستدامة وتطوير أداء المؤسسات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وهدف دراسة اقبال وأحمد (Iqbal & Ahmad, 2020) للتعرف على أشكال القيادة المستدامة في المؤسسة المتعلمة في الباكستان، وللكشف عن طرق تضمين القيادة المستدامة في الأداء المستدام، وبحثت التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي على القيادة المستدامة والأداء المستدام، حيث تم جمع البيانات في هذه الدراسة من إجمالي ٣٦٩ مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في باكستان باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي كبير للقيادة المستدامة على التعلم التنظيمي؛ ويؤثر التعلم التنظيمي بشكل كبير على الأداء المستدام؛ والتعلم التنظيمي يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

وهدف دراسة العردان (٢٠١٩) تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة (جامعة حائل، جامعة الباحة، جامعة المجمعة) وتتألف من (٣١٥) عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاء متوسطاً.

وذهبت دراسة كيري (٢٠١٩) للتعرف إلى درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس

وبلغ عدد أفراد الدراسة (١٢٢) نائب مدير ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم بطريقة المسح الشامل من مجتمع الدراسة المكون من (١٣٣) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة من وجهة نظر نواب المديرين ورؤساء الأقسام جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٨.٢٠٪)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

بينما جاءت دراسة غانم (٢٠١٦) للتعرف إلى واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، وتبنت الدراسة نموذج "أفري وبريجستر" واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات مؤلفة من (٩٦) عضو، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كانت "متوسطة"، وأن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة كانت هي الأكثر تطبيقاً بالجامعة، بينما جاءت الممارسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة بحوافز الأداء الرئيسية في مرتبة أقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة يعزى إلى متغيري الجنس والتخصص.

وذهبت دراسة "هاردى" (Hardie, ٢٠١٥) إلى تحديد واقع مبادئ ممارسات القيادة المستدامة لدى القادة المدرسين في إقليم الباسيفيك وبالتحديد في جزر فيجي، وتم استخدام منهج بحثي وصفي معتمد على أداة الاستبيان المسحي الذي تألف من أسئلة مفتوحة وأسئلة مقننة، وطبق على عينة من المعلمين والعاملين في بعض المدارس هناك وذلك لاستطلاع آرائهم بشأن مدى تطبيق القيادة المستدامة كما تتجسد في السلوكيات التي يتبعها المديرون هناك. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب مبادئ القيادة المستدامة كان قد تم تطبيقها على الرغم من أنه يتم تطبيقها بمستوى متدني نسبياً، وقد أبرزت الدراسة الحاجة الماسة إلى تسليط مزيد من الانتباه على تطبيق مبادئ ممارسات القيادة المستدامة من أجل تحقيق قيادة وإدارة فعالة للمدارس في جزر فيجي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة أهمية تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية في ضوء نموذج لامبرت امن وجهة

بنما هدفت دراسة إليكسو وازيتيرو (Aleixo & Azeiteiro, ٢٠١٨) إلى تحليل الوضع الحالي المتعلق بتطبيق ممارسات الإستدامة وتطورها في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣) رئيس جامعة وعمداء كليات، ورؤساء أقسام، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، لقياس مستوى تطبيق ممارسات الإستدامة في هذه المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى قياس مستوى التصنيفات العالمية لهذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي البرتغالية تشارك بشكل رئيس في البعد الاجتماعي للاستدامة، في حين أن البعد الإقتصادي يأتي في المرتبة الثانية بعد البعد الاجتماعي، بينما يأتي البعد المؤسسي في المرتبة الثالثة، أما البعد البيئي فالأقل نمواً وتطوراً في هذه المؤسسات التعليمية. وعدم وجود فروق في ممارسات تطبيق القيادة المستدامة بالجامعات والمعاهد التقنية البرتغالية، وأن (١١٪) فقط من مؤسسات التعليم العالي البرتغالية مبدعة في تطبيق ممارسات الإستدامة، في حين أن غالبية مؤسسات التعليم العالي التي تم دراستها في هذه الدراسة تطبق ما نسبته ٣٤٪ فقط من ممارسات الإستدامة.

وهدف دراسة شنن (٢٠١٧) التعرف إلى جهود قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (١٥) فقرة تم تحديدها في محور واحد، وتكونت عينة الدراسة من (١١١) قائد تربوي موزعين على مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة بواقع نسبة (٥٠٪) من المجتمع الاصلي وتوصلت الدراسة إلى أن استثمار القيادات التعليمية للمستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بلغت (٧٤.٧٠٪)، وهي درجة عالية نسبياً، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجات تقدير أفراد العينة لمدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة.

وذهبت دراسة اشتوي (٢٠١٧م) لتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على (٥) مجالات،

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (٣٢٢) من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، وقام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع العاملين في الوزارة، وذلك حسب احصائيات الوزارة للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، حيث استجاب منهم (٣١٤) فرداً يمثلون (٩٨.٤%) من مجتمع الدراسة وقد اعتمدت الدراسة المتغيرات الديمغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، التخصص)، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة. الجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أهمية تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في الوزارة في محافظات غزة في ضوء نموذج لامبرت تُغزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لملاءمته لأغراض الدراسة.

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	علوم طبيعية	٩٩	٣١.٥%
	علوم إنسانية	٢١٥	٦٨.٥%
	المجموع	٣١٤	١٠٠.٠%
النوع الاجتماعي	ذكر	241	76.8%
	انثى	73	23.2%
	المجموع	314	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٩٢	٢٩.٣%
	١٠ سنوات فأكثر	٢٢٢	٧٠.٧%
	المجموع	٣١٤	١٠٠.٠%

أداة الدراسة:

صورتها الأولية من (٧٨) فقرة موزعة على (٦) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستقيماً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة سفر (٢٠٢١)، ودراسة الحسيني (٢٠٢١)؛ ودراسة عيداروس وآخرون (٢٠١٩)؛ ودراسة غانم (٢٠١٦)، ودراسة شنن (٢٠١٧)، وقد تكونت الاستبانة في

النحو الآتي: (٠.٨٣٣)، (٠.٨٠٢)، (٠.٩١٢)، (٠.٨٤٠)، (٠.٨٠٨)، (٠.٨٩٣)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≤ α).

٢. ثبات استبانة "القيادة المستدامة":

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (٠.٩٥٨)، وللثاني (٠.٩٥٠)، وللثالث (٠.٩٣٧)، وللرابع (٠.٩٣٠)، وللخامس (٠.٩٤٠)، وللسادس (٠.٩٤٣)، وكان معامل الثبات للمحور ككل (٠.٩٨٢)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٣) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن (٥ - ١ = ٤) ÷ ٥ = (٠.٨).

جدول (٢): المحك المعتمد لتحليل النتائج-متوسط الاستجابات

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠): (٢.٥٩)	من (٢.٦٠): (٣.٣٩)	من (٣.٤٠): (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)
الوزن النسبي	أقل من ٣٦.٠٠ %	من ٣٦.٠٠ % إلى ٥١.٩٠ %	من ٥٢.٠٠ % إلى ٦٧.٩٠ %	من ٦٨.٠٠ % إلى ٨٣.٩٠ %	أكبر من ٨٤.٠٠ %

نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٣):

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء نموذج لامبرت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مرتبة تنازلياً

م/	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
----	--------	---------------	-------------------	--------------	---------	----------

أ) **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (١٢) محكم، وفي ضوء التعديلات تم بناء الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (٦٧) فقرة موزعة على (٦) مجالات فرعية وهي: (تنمية قدرات طاقم العمل - التوزيع الإستراتيجي - التنوع - اتباع منظور طويل الأمد - الاندماج - المحافظة).

ب) **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول وذلك في المجال الأول (٠.٧٦٦-٠.٩٠٠)، وفي المجال الثاني (٠.٦٥٦-٠.٨٩٤)، وفي المجال الثالث (٠.٧٤٣-٠.٨٥٩)، وفي المجال الرابع (٠.٦٠٠-٠.٨٩٤)، وفي المجال الخامس (٠.٧٣٧-٠.٨٣٩)، وفي المجال السادس (٠.٦٠٣-٠.٨٨٨)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≤ α)، وقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨".

ج) **الصدق البنائي:** تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (٣٠) فرداً، ولم يتم استثناءها من عينة الدراسة، وكانت معاملات الارتباط على

محور الدراسة: القيادة المستدامة					
١.	البعد الأول: تنمية قدرات طاقم العمل	٣.٥٤	٠.٦٧٧	٧٠.٨	مرتفعة
٢.	البعد الثاني: التوزيع الإستراتيجي	٣.٦٧	٠.٦٨٠	٧٣.٤	مرتفعة
٣.	البعد الثالث: التنوع	٣.٤٤	٠.٦٧٠	٦٨.٨	مرتفعة
٤.	البعد الرابع: اتباع منظور طويل الأمد	٣.٧٨	٠.٦٦٨	٧٥.٦	مرتفعة
٥.	البعد الخامس: الإدماج	٣.٥٠	٠.٦٧٩	٧٠.٠٠	مرتفعة
٦.	البعد السادس: المحافظة	٣.٥٥	٠.٦٤١	٧١.٠٠	مرتفعة
	محور الدراسة ككل " القيادة المستدامة "	٣.٥٨	٠.٥٦٩	٧١.٦	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS

ويتضح من الجدول (٣) أن درجة التقدير الكلية لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء نموذج لامبرت من وجهة نظر العاملين فيها في المجالات جميعها بلغت (٣.٥٨)، وبوزن نسبي (٧١.٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك ادراكاً لدى للقيادات لمضمون القيادة المستدامة، نتيجة لبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الوزارة لكوادرها بشكل منتظم ومستمر فضلاً عن تحديث هيكلها الإدارية ومناصبها الإشرافية بشكل مستمر.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سفر (٢٠٢١)؛ محمد وآخرون (٢٠٢١)؛ ودراسة كيري (٢٠١٩)؛ ودراسة الحدراوي (٢٠١٨)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٧)؛ ودراسة يونس (٢٠١٧) ودراسة (Iqbal & Ahmad, 2020)؛ وتختلف مع نتائج دراسة الحسيني (٢٠٢١)؛ ودراسة حواله والمطيري (٢٠١٩)؛ ودراسة الرشيد والعازمي (٢٠١٦) ودراسة (Aleixo & Azeiteiro, ٢٠١٥)، ودراسة (Hardie, ٢٠١٥).

أما بالنسبة لترتيب المجالات، فقد حصل مجال (التوجه طويل الأمد) على الترتيب الأول، يليه مجال (التوزيع الاستراتيجي في الترتيب الثاني، ثم مجال (المحافظة) في الترتيب الثالث، ثم مجال (تنمية قدرات طاقم العمل) في الترتيب الرابع. ثم مجال (الإندماج) في الترتيب الخامس، أما مجال (التنوع) فقد أحرز الترتيب السادس والأخير. وفيما يلي عرض ومناقشة درجة أهمية تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء نموذج لامبرت داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠):

المجال الأول " تنمية قدرات طاقم العمل":

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات بعد (تنمية قدرات طاقم العمل) والاستجابة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤) يوضح تحليل فقرات بعد (تنمية قدرات طاقم العمل).

جدول رقم (٤) تحليل الفقرات المتعلقة ببعد تنمية قدرات طاقم العمل

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الموافقة
	يُرسخ القائد القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين بشكل يعزز التزامهم بالعمل.	٣.٨٨	٠.٨١٨	٧٧.٦	١	مرتفعة
	يسعى لتنمية العاملين مهنيّاً على نحو مستمر وفق خطة معتمدة.	٣.٧٣	٠.٧٨٨	٧٤.٦	٢	مرتفعة

مرتفعة	٣	٧٢.٦	٠.٨٠٤	٣.٦٣	يوظف المنهج العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال القيادة والإدارة ويضعها في سلم الأولويات.
مرتفعة	٦	٧٠.٢	٠.٩٣٦	٣.٥١	يُتابع أثر التدريب على العاملين للتأكد من درجة فاعليته.
مرتفعة	٤	٧١.٢	٠.٨٦٤	٣.٥٦	يُهيئ بيئة مناسبة بكافة مستلزماتها لتأدية الأعمال بنجاح.
مرتفعة	٥	٧٠.٤	٠.٨٣٥	٣.٥٢	يُسهّم في نقل الخبرات والتجارب بين الأقسام والوحدات لتطوير العمل.
متوسطة	٩	٦٦.٨	٠.٩٠٦	٣.٣٤	يُطور أنظمة الحوافز والمكافآت الخاصة بالعاملين بشكل يلبي طموحاتهم.
متوسطة	١٠	٦٦.٢	٠.٩٩٢	٣.٣١	يمنح حوافز متنوعة للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.
مرتفعة	٨	٦٩	٠.٧٧٨	٣.٤٥	يُزود العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتعزيز نقاط القوة.
مرتفعة	٧	٦٩.٤	٠.٨٣٣	٣.٤٧	يُزود العاملين بالتغذية المرتدة حول أدائهم لمعالجة نقاط الضعف.
مرتفعة		٧٠.٨	٠.٦٧٩	٣.٥٤	المتوسط العام للبعد " تنمية قدرات طاقم العمل"

حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة رقم (7) وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام موحد يحدد درجة وآلية الاستفادة من أنظمة الحوافز والمكافآت، كما أن من الرؤساء من ينظرون إلى أن هذا الأسلوب من التحفيز غير مجد، وأن القائد لا يستطيع إرضاء جميع العاملين، مستندين إلى النظريات التقليدية القديمة، بالإضافة إلى ضعف التمويل وقلة الإنفاق الحكومي المقدم للوزارة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة، ولا سيما في ظل أزمة الرواتب التي تعصف بالموظفين بشكل عام وبشكل يحد من العمل بنظام المكافآت.

المجال الثاني " التوزيع الاستراتيجي":

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات بعد (تنمية قدرات طاقم العمل)

ويتضح من الجدول (٤) مقاييس فقرات البعد الأول "تنمية قدرات طاقم العمل"، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين (المتوسط العام) حول البعد الأول (٣.٥٤) وبوزن نسبي (٧٠.٨٪)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى تطبيق مبدأ "تنمية قدرات طاقم العمل" من قبل العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة رقم (١) قد حصلت أعلى متوسط حسابي وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجه الإدارة العليا لتفعيل الرقابة الذاتية على الفرد، والناבעة من إحساسه بالمسؤولية، فالالتزام الديني والأخلاقي للفرد له أثر كبير في سلوكه الموجه من قبل الإدارة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن الثقافة الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الفلسطيني رسخت لوجود علاقات انسانية جيدة بين العاملين، مبنية على المحبة والوثام والتعاون بينهم، بينما أظهرت النتائج بأن أدنى فقرة قد

والاستجابة الكلية للبعد، والجدول رقم (٥) يوضح تحليل فقرات بعد (٥): تحليل الفقرات المتعلقة ببعد التوزيع الاستراتيجي (التوزيع الاستراتيجي).

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الموافقة
١	يُشرك القائد العاملين في وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة.	٣.٦٨	٠.٨٢٤	٧٣.٦	٥	مرتفعة
٢	يُشرك العاملين في بناء الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.	٣.٦٧	٠.٨٧٧	٧٣.٤	٦	مرتفعة
٣	يحرص على استثمار قدرات العاملين في تطوير الأداء المؤسسي.	٣.٨٦	٠.٧٦٥	٧٧.٢	١	مرتفعة
٤	يُوزع المهام الإدارية على العاملين وفق القدرات والرغبات.	٣.٧٥	٠.٨٤٦	٧٥.٠	٢	مرتفعة
٥	يُشجع العاملين على ممارسة مهمات قيادية بالإضافة إلى مهام عملهم.	٣.٧٠	٠.٨٥٩	٧٤.٠	٤	مرتفعة
٦	يُحفز العاملين على الابداع من خلال تقبله للمبادرات الجديدة.	٣.٦٠	٠.٨٥٦	٧٢.٠	١١	مرتفعة
٧	يُدعم الإتصال متعدد الاتجاهات داخل وحداتها التنظيمية.	٣.٥٨	٠.٨٦٢	٧١.٦	١٢	مرتفعة
٨	يعتمد هيكلاً تنظيمياً يلبي طموحات العاملين داخل الإدارات العامة.	٣.٦١	٠.٨٦٢	٧٢.٢	٩	مرتفعة
٩	يُوفر ما يلزم من إمكانيات تقنية تساعد العاملين على انجاز العمل.	٣.٦٣	٠.٨٠١	٧٢.٦	٨	مرتفعة
١٠	يضع توصيفاً وظيفياً واضحاً يحدد المهام والصلاحيات لجميع المسميات الوظيفية.	٣.٧٤	٠.٨٦٤	٧٤.٨	٣	مرتفعة
١١	يُشرك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل ينمي المسؤولية الذاتية لديهم.	٣.٦٤	٠.٨٧٣	٧٢.٨	٧	مرتفعة
١٢	يُشرك العاملين في تقويم نتائج العمل الإداري.	٣.٦١	٠.٨٨٠	٧٢.٢	٩	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد " التوزيع الإستراتيجي "	٣.٦٧	٠.٦٨٠	٧٣.٤	مرتفعة	

(٧٣.٤٪)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى تطبيق مبدأ "التوزيع الاستراتيجي" للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة رقم (٣) قد حصلت أعلى متوسط حسابي وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل القادة يسعون لأن تظهر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٥) مقاييس فقرات البعد الثاني " التوزيع الاستراتيجي" حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين (المتوسط العام) حول البعد الثاني (٣.٦٧) وبوزن نسبي

تقبل وتنفيذ تلك المبادرات خاصة التي تحتاج إلى دعم مادي مرتفع، وارتفاع تكلفة برامج الابداع وأنشطته، نظراً لارتباطه بالتكنولوجيا الحديثة باهضة الثمن، ومن الرؤساء من هم من أنصار توفير النفقات، حتى وإن كان على حساب العمل والإنتاجية، فهم يخشون أن يكون تحفيزهم للعاملين يقابله نفقات مادية عالية التكاليف.

المجال الثالث " التنوع":

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات بعد (تنمية قدرات طاقم العمل) والاستجابة الكلية للبعد، والجدول رقم (٦) يوضح تحليل فقرات بعد (التنوع).

جدول رقم (٦): تحليل الفقرات المتعلقة ببعد التوزيع الاستراتيجي

مؤسساتهم بشكل متميز يحمدون عليه من خلال توظيف الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة، كما أن القيادة تعلم بأن أغلب العاملين بالوزارة يمتلكون الكفايات اللازمة والمهارات المناسبة لإنجاز الأعمال والمهام، ولهم سنوات خبرة طويلة في مجال العمل الإداري والميداني داخل الوزارة وخارجها، كما أن الإدارة العامة للتخطيط بالوزارة بالتعاون مع الإدارة المختصة يضعون الخطط اللازمة للدوائر والأقسام من حيث الاحتياجات البشرية والمادية والفنية اللازمة لتطوير الأداء. بينما أظهرت النتائج بأن أدنى فقرة قد حصدت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة رقم (٦) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة رغم حصولها على درجة مرتفعة إلى قلة الإنفاق الحكومي على برامج الابداع، وضعف التمويل لتلك الوزارات ومنها وزارة التربية والتعليم، يعمل على عدم

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الموافقة
	يُفرد القائد قيمة للتنوع ضمن السياسات العامة للمؤسسة.	٣.٥٥	٠.٧٧٤	٧١.٠	١	مرتفعة
	يتفهم الخصائص والثقافات المتنوعة للعاملين ويتعامل معها بكفاءة.	٣.٢٢	٠.٨١١	٦٤.٤	١٠	متوسطة
	يقوم بتحقيق التنوع في القوى العاملة مقدماً الدعم المناسب لها.	٣.٤٦	٠.٧٥٨	٦٩.٢	٢	مرتفعة
	يُشجع جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم.	٣.٤٣	٠.٨٧٧	٦٨.٠٦	٣	مرتفعة
	يُنوع - بشكل واضح- مصادر التعلم لدى العاملين في المؤسسة.	٣.٣٦	٠.٨٠١	٦٧.٢	٩	متوسطة
	يُواكب التطورات المتسارعة عالمياً وينقلها إلى نطاق العمل.	٣.٣٨	٠.٨٠٠	٦٧.٦	٨	متوسطة
	يُشجع مشاركة المعرفة على كافة المستويات في المؤسسة.	٣.٤١	٠.٨٢٢	٦٨.٢	٧	مرتفعة
	يُوفر المستلزمات المتنوعة واللازمة للتعلم في الوقت المناسب.	٣.٤٢	٠.٨١٦	٦٨.٤	٤	مرتفعة
	يُعزز دور الرقابة الذاتية والإدارية لدى العاملين.	٣.٤٢	٠.٨٥٠	٦٨.٤	٤	مرتفعة

مرتفعة	٤	٦٨.٤	٠.٨٥٠	٣.٤٢	يهتم بدراسة الخبرات والتجارب من الوزارات والإدارات الأخرى للتعلم منها.
مرتفعة	مرتفعة	٦٨.٨	٠.٦٧٠	٣.٤٤	المتوسط العام للبعد " التنوع "

النتائج بأن أدنى فقرة قد حصدت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة رقم (٥) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى لجوء الوزارة لتنوع مصادر التعلم يعني توفير مصادر مثل الأجهزة والأدوات الالكترونية والمطبوعات كالألصاقات والبطاقات والكتب الورقية ذات التكلفة المادية واللوجستية العالية، كما أن التطوير المهني يتطلب الحصول على درجات علمية عليا، الأمر الذي يتطلب تكلفة مالية عالية لزوم الدراسة والانتظام فيها سواء عن طريق الابتعاث الحكومي أو الجهد الشخصي.

المجال الرابع " اتباع منظور طويل الأمد":

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات بعد (اتباع منظور طويل الأمد) والاستجابة الكلية للبعد، والجدول رقم (٧) يوضح تحليل فقرات بعد (اتباع منظور طويل الأمد).

جدول رقم (٧): تحليل الفقرات المتعلقة ببعد اتباع منظور طويل الأمد

ويتضح من الجدول (٦) مقاييس فقرات البعد الثالث "التنوع"، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين (المتوسط العام) حول البعد الثالث (٣.٤٤) وبوزن نسبي (٦٨.٨٪)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى تطبيق مبدأ "التنوع" للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة رقم (١) قد حصدت أعلى متوسط حسابي وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة يعلمون أهمية الخصائص والثقافات المتنوعة للعاملين، والتي تدفع إلى تبادل الخبرات واكتساب معلومات جديدة، كما أن الوزارة توجه لاكتساب خبرات وتجارب غير تقليدية للعاملين الذين خاضوا تجارب عملية في وزارات أخرى، باختلاف وتنوع الإدارات العامة يحتم الاهتمام بالتنوع من حيث تخصصات العاملين وتوجهاتهم ومهامهم ومتطلباتهم والتكنولوجيا المطلوبة في تسيير أعمالهم، كما أن التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في المجتمع تحتم أفراد قيمة مركزية له بسبب التطور العلمي والثقافي في ظل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي. بينما أظهرت

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الموافقة
١.	يُشجع القائد على مشاركة ثقافة "تمكينه" قوية تركز على المنظور طويل الأمد بالمؤسسة.	٣.٦٢	٠.٧٩٨	٧٢.٤	١٢	مرتفعة
٢.	يُقدم صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة.	٣.٦٩	٠.٧٩٦	٧٣.٨	١١	مرتفعة
٣.	يُعد خطة استراتيجية مرنة تتلاءم وطبيعة المهام الموكلة للإدارات العامة في ضوء تشخيص الواقع واستشراف المستقبل.	٣.٧٥	٠.٨٢١	٧٥.٠	٦	مرتفعة
٤.	يملك خططاً تشغيلية (تنفيذية) سنوية مشتقة من الخطة الإستراتيجية.	٣.٩٨	٠.٧١٧	٧٩.٦	١	مرتفعة
٥.	يصوغ أهدافاً متنوعة تلبي طموحات الجميع.	٣.٨٦	٠.٨٠٠	٧٧.٢	٣	مرتفعة
٦.	يُوظف مرافق المؤسسة ومواردها في تحقيق الأهداف المنشودة	٣.٩٠	٠.٧٤	٧٨.٠	٢	مرتفعة

٧	يُتَوَصَّلُ مَصَادِرُ التَّمْوِيلِ اللَّازِمَةِ لِتَنْفِذِ الْإِنشِطَةِ وَالْبِرَامِجِ الْمَعْتَمَدَةِ.	٣.٧٤	٠.٨٦٠	٧٤.٨	٨	مرتفعة
٨	يُقَوِّمُ بِإِجْرَاءِ مَرَاكِزَ لِّلْسِيَّاسَاتِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ بِهَدَفِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمَرِّ	٣.٧٥	٠.٨٥٢	٧٥.٠	٦	مرتفعة
٩	يَضَعُ بَدَائِلَ اسْتِرَاطِيَّةٍ لِمُوَاجَهَةِ الْمَخَاطِرِ الْمُحْتَمَلَةِ فِي بِيئَةِ الْعَمَلِ.	٣.٧٤	٠.٨٥٦	٧٤.٨	٨	مرتفعة
١٠	يُؤَسِّسُ مَبَادِئَ الْجُودَةِ فِي كَافَةِ أَنْشِطَةِ الْإِدَارَاتِ الْعَامَةِ.	٣.٧٩	٠.٨٥٦	٧٥.٨	٤	مرتفعة
١١	يُقَوِّمُ بِعَمَلِيَّاتِ الْإِشْرَافِ وَالتَّمَتُّعِ فِي ضَوْءِ الْأَهْدَافِ وَمُؤَشِّرَاتِ الْأَدَاءِ.	٣.٧٨	٠.٨٧٦	٧٥.٦	٥	مرتفعة
١٢	يُؤَيِّزُ الْمَنْهَجَ الْعِلْمِيَّ فِي عَمَلِيَّةِ اتِّخَاذِ الْقَرَارِ.	٣.٧١	٠.٩٥٥	٧٤.٢	١٠	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد "اتباع منظور طويل الأمد"	٣.٧٨	٠.٦٦٨	٧٥.٦		مرتفعة

ويتضح من الجدول (٧) مقاييس فقرات البعد الرابع "اتباع منظور طويل الأمد"، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين (المتوسط العام) حول البعد الثالث (٣.٧٨) وبوزن نسبي (٧٥.٦٪)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى تطبيق مبدأ "اتباع منظور طويل الأمد" للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة رقم (٤) قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع الوزارات تضع خططاً استراتيجية بناء على التوجهات الحكومية لمجلس الوزراء، ويتم اعتمادها حسب الأصول وعلى مدار ثلاث سنوات أو خمس سنوات، كما أنه لا يمكن أن تعمل الإدارات العامة بالوزارة دون وجود خطط تشغيلية وتنفيذية يوضح فيها الغايات والأهداف والأنشطة والبرامج الخاصة بعمل الإدارات العامة، لتحقيق أهدافها، كما أن الاهتمام بتنفيذ عمليات الرقابة الداخلية والخارجية وفقاً للرؤى والخطط الاستراتيجية للحكومة والوزارة وديوان الرقابة المالية والإدارية العام يحتم قياس مدى الإنجاز من الخطط. بينما أظهرت النتائج بأن أدنى فقرة قد حصدت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة رقم (٢) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة رغم حصولها على درجة مرتفعة إلى أن الوزارة تأمل أن تحقق الرؤية الخاصة بها، ولكن في ظل الظروف المحيطة وضعف الإمكانيات يصعب الوصول

إلى ما تصبوا إليه الوزارة في الوقت الحالي بشكل كامل، فالطرف السياسي يعكس آثاراً سلبية على الوزارة، وخصوصاً في ظل الحصار المفروض على القطاع، بحيث يجعل الصورة المستقبلية للوزارة غير واضحة وخاصة في ظل الانقسام الموجود بين غزة ورام الله، وزيادة تكلفة تطبيق البرامج الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة يدفعها لتحديد أولوياتها بشكل أساسي ويدفعها لتأجيل بعض برامجها وأنشطتها، بالإضافة لزيادة العبء الملقى على كاهل الوزارة والمتمثل في العولمة وزيادة الإقبال على التعليم، ومحاربة الأمية والتغيرات التي تشوش المنظور التي تهدف الوزارة للوصول إليه، وتدخل الاحتلال في القضايا الإستراتيجية للتعليم، وخصوصاً في محاربة المنهاج والهوية الفلسطينية، يدفع الوزارة لتركيز اهتماماتها على القضايا الآنية المتمثلة في توفير التعليم للجميع، ومواجهة أساليب الغطسة للمحتل.

المجال الخامس " الاندماج":

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات بعد (الاندماج) والاستجابة الكلية للبعد، والجدول رقم (٨) يوضح تحليل فقرات بعد (الاندماج). جدول رقم (٨): تحليل الفقرات المتعلقة ببعد الاندماج

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الموافقة
١.	يؤمن القائد بمبدأ العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.	٣.٦٨	٠.٨٠٣	٧٣.٦	١	مرتفعة
٢.	يدعم العمل التعاوني الجماعي (العمل ضمن الفريق) باستمرار.	٣.٦٢	٠.٧٩٥	٧٢.٤	٢	مرتفعة
٣.	يُقدم المساعدة لزملائه ممن يواجهون مشاكل ذات علاقة بالعمل.	٣.٥٥	٠.٨٢١	٧١.٠	٣	مرتفعة
٤.	يؤسس لشراكة مجتمعية فاعلة مع فئات المجتمع المحلي.	٣.٤٥	٠.٨٢٢	٦٩.٠	٦	مرتفعة
٥.	يشارك المجتمع المحلي في مختلف المناسبات.	٣.٤٨	٠.٧٨٨	٦٩.٦	٥	مرتفعة
٦.	يوفر الأدلة الإرشادية لتوضيح الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي.	٣.٤٩	٠.٨٧٢	٦٩.٨	٤	مرتفعة
٧.	يُراعي في قراراته المتغيرات التربوية والاجتماعية والإدارية.	٣.٤٤	٠.٨٦٠	٦٨.٨	٨	مرتفعة
٨.	ينتقي آليات التواصل الأنسب بين المؤسسة والمجتمع المحلي.	٣.٤٥	٠.٨٧٩	٦٩.٠	٦	مرتفعة
٩.	يُخصص بعض اللقاءات مع ممثلي مؤسسات المجتمع المحلي للتعرف إلى مشكلاتهم وقضاياهم.	٣.٤١	٠.٨٦٨	٦٨.٢	٩	مرتفعة
١٠.	يُشرك جمهور المستفيدين وممثلي مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار.	٣.٤٠	٠.٨٦٣	٦٨.٠	١٠	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد " الاندماج "	٣.٥٠	٠.٦٧٨	٧٠.٠	مرتفعة	

ويتضح من الجدول (٨) مقاييس فقرات البعد الرابع "الاندماج" حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين (المتوسط العام) حول البعد الثالث (٣.٥٠) وبوزن نسبي (٧٠.٠٪)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى تطبيق مبدأ "الاندماج" للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة رقم (١) قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفهم القيادة العليا إلى أهمية العلاقات الإنسانية كمحور تعامل ناجح مع العاملين، وتفهم رؤساء العمل لمشاكل وهموم العاملين في ظل الأوضاع الصعبة التي يعيشها الموظف في ظل تقليص الرواتب وعدم انتظامها. وتفهمهم لأهمية المحافظة على أسرار العمل والعاملين

أيضاً، لما فيه من نجاح للوزارة وتحقيق لأهدافها على المستوى البعيد، الأمر الذي عمل على زيادة ثقة العاملين برؤسائهم في العمل والاعتماد عليهم، وهذه النتيجة جاءت من مشاركة الرؤساء للعاملين في مشاكلهم داخل العمل وخارجه، ومحاولة التدخل فيها وحلها نظراً للثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني التي ألقت بظللها على العاملين، وخصوصاً ظاهرة التكافل الاجتماعي الذي فرضه الحصار المفروض على القطاع. بينما أظهرت النتائج بأن أدنى فقرة قد حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة رقم (٩) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة رغم حصولها على درجة مرتفعة إلى أن العديد من الدوائر والأقسام ليس من مهامها أو اختصاصها التعامل مع المؤسسات والهيئات المجتمعية، كما

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات بعد (المحافظة) والاستجابة الكلية للبعد، والجدول رقم (٩) يوضح تحليل فقرات بعد (المحافظة).

ويخصص التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي على إدارة محددة بالوزارة من مثل العلاقات العامة والاعلام والخدمات، ودائرة مكتب وكيل الوزارة. كما أن زيادة العبء الملقى على كاهل الإدارات العامة بالوزارة يحد من عمليات الاندماج التام مع المجتمع المحلي.

المجال السادس " المحافظة ":

جدول رقم (٩): تحليل الفقرات المتعلقة ببعد المحافظة

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الموافقة
١.	يؤثر القائد المصلحة العامة للمؤسسة والمجتمع على المصالح الخاصة.	٣.٧٠	٠.٨٥٢	٧٤.٠	٢	مرتفعة
٢.	يضع القائد تعليمات محكمة لضبط الأنظمة المالية والإدارية.	٣.٨٠	٠.٨١٦	٧٦.٠	١	مرتفعة
٣.	يُطبق القرارات بشكل عادل على جميع العاملين.	٣.٦٧	٠.٨٨٠	٧٣.٤	٣	مرتفعة
٤.	يُكلف العاملين بأعمال على قدر استطاعتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي.	٣.٦٣	٠.٨٧٣	٧٢.٦	٤	مرتفعة
٥.	يُشجع العاملين على ابتكار الحلول والبدائل المناسبة لتوفير الجهد والتكلفة المادية.	٣.٥٥	٠.٧٧٨	٧١.٠	٨	مرتفعة
٦.	يُوزع الحوافز والمكافآت بين العاملين بنزاهة وموضوعية.	٣.٣١	٠.٨٨٥	٦٦.٢	١٣	متوسطة
٧.	يُرشد استخدام الموارد الطبيعية والمادية في المؤسسة.	٣.٤٢	٠.٨٠٨	٦٨.٤	١٠	مرتفعة
٨.	يُوزع الموارد والإمكانات المتاحة على العاملين حسب الاحتياجات دون تحيز.	٣.٣٨	٠.٨٦٥	٦٧.٦	١٢	متوسطة
٩.	يُشجع على التعلم من دروس وأخطاء الماضي لتحقيق واقع ومستقبل أفضل	٣.٤١	٠.٨٣٠	٦٨.٢	١١	مرتفعة
١٠.	يراعي إجراءات الأمن والسلامة داخل المؤسسة.	٣.٥٦	٠.٧٨١	٧١.٢	٧	مرتفعة
١١.	يُحافظ على سلامة العاملين من خلال توفير كل وسائل الحماية المطلوبة.	٣.٥٧	٠.٧٨٨	٧١.٤	٥	مرتفعة
١٢.	يتبع نظاماً للدعم الفني والصيانة الدورية للتجهيزات والمرافق الموجودة في المؤسسة.	٣.٥٧	٠.٨٠٠	٧١.٤	٥	مرتفعة
١٣.	يضع خطة علاجية بناءً على نتائج عملية التقييم المستمر لمواجهة الأزمات.	٣.٥٢	٠.٨٢٣	٧٠.٤	٩	مرتفعة

مرتفعة	٧١.٠	٠.٦٤١	٣.٥٥	المتوسط العام للبعد " المحافظة "
--------	------	-------	------	----------------------------------

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي في ضوء نموذج لامبرت، تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص، سنوات الخدمة)؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيتين الآتيتين: الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط درجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي في ضوء نموذج لامبرت تعزي لمتغير "النوع الاجتماعي" (ذكر، أنثى)؟.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من الذكور (ن=241)، ومتوسط تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من الإناث (ن=٧٣)، وذلك لدرجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي، وذلك باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار t لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي تعزي إلى متغير "النوع الاجتماعي"

ويتضح من الجدول (٩) مقاييس فقرات البعد الرابع "المحافظة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين (المتوسط العام) حول البعد الثالث (٣.٥٥) وبوزن نسبي (٧١.٠٪)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى تطبيق مبدأ "المحافظة" في وزارة التربية والتعليم العالي حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة رقم (٢) قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية اعتماد الأنظمة واللوائح المالية ترفع لجهات عليا قبل اعتمادها، متمثلة بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، وديوان الفتوى والتشريع، ووزارة المالية، كما تتفهم الوزارة أن عدم وجود ضبط للنظام المالي والإداري يؤدي إلى حالة من الفوضى وانهايار للمؤسسة التعليمية ومنظومتها، كما أن وجود رقابة مالية وإدارية على العاملين تجعلهم يعملون وفق الخطة المرسومة من قبل الوزارة بكل جد واجتهاد بحيث يحققون أهداف الوزارة. بينما أظهرت النتائج بأن أدنى فقرة قد حصدت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة رقم (٨) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة رغم حصولها على درجة متوسطة إلى قلة وضعف إمكانات الوزارة تدفعها إلى المفاضلة في تلبية احتياجات تلك الدوائر والأقسام، كما أن الكثير من العاملين يمتلكون رؤية محدودة عن حجم الموارد والإمكانات الموجودة عند الوزارة، لذلك هم يعتقدون أن الوزارة تتعمد عدم تلبية احتياجاتهم.

أبعاد المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
تنمية قدرات طاقم العمل	ذكر	٢٤١	٣.٥٩٤	٠.٦٨٨	٢.٤٧٣	٠.٠١٤	داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٣٧٢	٠.٦١٤			
التوزيع الإستراتيجي	ذكر	٢٤١	٣.٦٩٣	٠.٦٨٠	٠.٨٩٥	٠.٣٧١	غير داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٦١٢	٠.٦٨١			
التنوع	ذكر	٢٤١	٣.٥٠٨	٠.٦٨٨	٣.٢٨٨	٠.٠٠١	داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٢١٨	٠.٥٥٥			
اتباع منظور طويل الأمد	ذكر	٢٤١	٣.٧٦٦	٠.٦٨٢	٠.٦٠١	٠.٥٤٨	غير داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٨١٩	٠.٦٢٢			

الإنديماج	ذكر	٢٤١	٣.٥٣٣	٠.٦٨٠	١.٥٢٨	٠.١٢٨	غير داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٣٩٤	٠.٦٦٥			
المحافظة	ذكر	٢٤١	٣.٦١٣	٠.٦٧٠	٣.٢٦٦	٠.٠٠١	داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٣٣٧	٠.٤٨٠			
الاستجابة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	ذكر	٢٤١	٣.٦١٨	٠.٦٠٠	٢.١٠٣	٠.٠٣٦	داله عند ٠.٠٥
	أنثى	٧٣	٣.٤٥٩	٠.٤٣٠			

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (٤٦٩) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

من نتائج الجدول السابق نستنتج أن:

أن قيمة (t) المحسوبة للاستجابة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة تساوي ٢.١٠٣ وهي أكبر من ١.٩٦ وهي قيمة (t) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠.٠٣٦ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "النوع الاجتماعي"، والفروق جاءت لصالح الذكور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور يهيمنون على أغلب المناصب الإشرافية في الإدارة العليا والوسطى بالوزارة، ويحتلون نسبة كبيرة من الوظائف في الإدارة الدنيا، وذلك على حساب نسبة الإناث، كما أن شريحة العاملين من الذكور أغلبهم ذوو سنوات خدمة كبيرة، وذو أعمار فوق الثلاثين عاماً، فهم أكثر استقراراً وأكثر نضجاً من حيث التفكير والصبر والحلم، وهذا يدفعهم إلى الفهم والتعمق في التحليل والتفسير وإعطاء نتائج سليمة داخل العمل، كما أن طبيعة المهام الموكلة للعاملين تتناسب مع جنس العاملين الذكور، نظراً لتحملهم المشقة والتعب وضغوط العمل.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الحسيني، ٢٠٢١)، (الرشدي والعازمي، ٢٠٢١)، (العصار، ٢٠٢١)، (يونس، ٢٠١٧)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات الاستجابة الكلية لأبعاد القيادة (الإستدامة) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسط تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي في ضوء لامبرت، تعزى لمتغير "التخصص" (علوم طبيعية، علوم إنسانية)؟.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من أصحاب التخصص "علوم طبيعية" (ن=٩٩)، ومتوسط تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من أصحاب التخصص "علوم إنسانية" (ن=٢١٥)، وذلك لدرجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي، حيث تم استخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار (t) لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "التخصص"

أبعاد المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
	علوم طبيعية	٩٩	٣.٦٣٣	٠.٧٠٣	١.٦٠٧	٠.١٠٩	

تتمية قدرات طاقم العمل	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٥٠١	٠.٦٦٣		غير داله عند ٠.٠٥
التوزيع الإستراتيجي	علوم طبيعية	٩٩	٣.٧٣٧	٠.٧٣٥	١.١١٤	غير داله عند ٠.٠٥
	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٦٤٥	٠.٦٥٣		
التنوع	علوم طبيعية	٩٩	٣.٥٠٤	٠.٧٣٤	١.١٤١	غير داله عند ٠.٠٥
	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٤١١	٠.٦٣٩		
اتباع منظور طويل الأمد	علوم طبيعية	٩٩	٣.٩١٥	٠.٧٤٨	٢.٤٩٣	داله عند ٠.٠٥
	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٧١٥	٠.٦١٩		
الإندماج	علوم طبيعية	٩٩	٣.٥٤١	٠.٧٢٧	٠.٧٢٢	غير داله عند ٠.٠٥
	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٤٨١	٠.٦٥٦		
المحافظة	علوم طبيعية	٩٩	٣.٦٢٤	٠.٦٨٤	١.٤٢٦	غير داله عند ٠.٠٥
	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٥١٣	٦١٩		
الاستجابة لأبعاد القيادة المستدامة	علوم طبيعية	٩٩	٣.٦٥٩	٠.٦٢١	١.٦٦٤	غير داله عند ٠.٠٥
	علوم إنسانية	٢١٥	٣.٥٤٤	٠.٥٤٠		

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (٤٦٩)، ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨).

من نتائج الجدول السابق نستنتج أن:

أن قيمة (t) المحسوبة للاستجابة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة تساوي ١.٦٦٤ أصغر من ١.٩٦ وهي قيمة (t) الجدولية، كما

أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠.٠٩٧ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "التخصص"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب وجهات النظر بين العاملين من كلا

الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي في ضوء لامبرت، تعزى لمتغير "سنوات الخدمة" (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم "أقل من ١٠ سنوات"، (ن=92)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم "١٠ سنوات فأكثر"، (ن=222)، وذلك لدرجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي، حيث تم استخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول رقم (٤-١٠) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار (t) لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "سنوات الخدمة"

التخصصين يرجع إلى تبادل الخبرات العلمية والعملية، وإلى تدفق المعلومات وزيادة الإتصال والتواصل بين العاملين. حيث أن أغلب العاملين وقع تصنيفهم ضمن تخصصات البكالوريوس في العلوم الإنسانية، كما أن التأهيل المهني وتنمية قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقدها الوزارة زادت من كفاءة العاملين من كلا التخصصين، وأكسبتهم خبرات وكفايات علمية وعملية جديدة.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الحسيني، ٢٠٢١)، و (الرشيدي والعازمي، ٢٠٢١)، و (كريري، ٢٠١٩)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات الاستجابة الكلية لأبعاد (القيادة الإستدامة) تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير أفراد مجتمع

أبعاد المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
تنمية قدرات طاقم العمل	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٣٥٨	٠.٥٨٧	- ٠.٠٨٣	٠.٩٣٤	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٥٤٥	٠.٧١٢			
التوزيع الإستراتيجي	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٦٧٦	٠.٦٠٥	٠.٠٣٨	٠.٩٧٠	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٦٧٣	٠.٧١٠			
التنوع	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٤٨١	٠.٥٢٣	٠.٦٩٨	٠.٤٨٦	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٤٢٣	٠.٧٢٣			
اتباع منظور طويل الأمد	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٧٥٧	٠.٥٢٤	- ٠.٣٦٠	٠.٧١٩	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٧٨٧	٠.٧٢٠			

الإنماج	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٥١٧	٠.٥٧٥	٠.٢٨١	٠.٧٧٩	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٤٩٣	٠.٧١٨			
المحافظة	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٥٨٦	٠.٥٥٤	٠.٦٦٤	٠.٥٠٧	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٥٣٣	٠.٦٧٥			
الاستجابة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	٣.٥٩٣	٠.٤٥٥	٠.٢٦٨	٠.٨١٢	غير داله عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٥	٣.٥٧٦	٠.٦١٠			

عدم وجود فروق في متوسطات الاستجابة الكلية لأبعاد (القيادة الإستدامة) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حواله والمطيري، ٢٠١٩) حيث أظهرت النتائج جود فروق في متوسطات الاستجابة الكلية لأبعاد (القيادة المستدامة) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكان اتجاه الفروق لصالح فئة "أقل من ٥ سنوات".

نتائج الدراسة:

من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بشكل عام في وزارة التربية والتعليم العالي على ضوء نموذج لامبرت جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وبوزن نسبي (٧١.٦٪) وجاء ترتيب محاور الإستبانة على النحو التالي.

٢. جاء ترتيب ابعاد القيادة المستدامة حسب الأهمية حسب التالي: جاء محور "اتباع منظور طويل الأمد" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (٧٥.٦٪)، تلاه في المرتبة الثانية محور "التوزيع الإستراتيجي" وبوزن نسبي (٧٣.٤٪)، ثم جاء في المرتبة الثالثة محور "المحافظة" وبوزن نسبي (٧١.٠٪). وفي المرتبة الرابعة جاء محور "تنمية قدرات طاقم العمل" وبوزن

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (٤٦٩) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

من نتائج الجدول السابق نستنتج أن:

أن قيمة (t) المحسوبة للاستجابة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة تساوي ٠.٢٦٨ أصغر من ١.٩٦ وهي قيمة (t) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠.٨١٢ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "سنوات الخدمة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفون كافة تجمعهم أفكار وثقافة موحدة تجاه الوزارة التي يعملون بها، كما أن اللوائح والأنظمة والتعليمات تطبق على كافة العاملين دون استثناء، بحيث يعمل العاملون بالوزارة تحت ظروف واحدة تحكم الجميع دون تمييز، ولديهم الاحساس بالمسؤولية تجاه المهام التي يقومون بها، كما أن أغلب العاملين بالوزارة هم أصحاب سنوات خدمة طويلة، ومن خلال الإتصال والتواصل بينهم وتبادل المعلومات، والاحتكاك المباشر بينهم، أدى ذلك إلى إذابة الفروق بينهم.

وافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الرشدي والعازمي، ٢٠٢١)، و(العصار، ٢٠٢١)، و(العززي وآخرون، ٢٠١٩)، و(كيري، ٢٠١٩)، و(اشتوي، ٢٠١٧)، و(يونس، ٢٠١٧)، و(الحيلة وعرقاوي، ٢٠١٧)، حيث أظهرت النتائج

٤. دعم الإدارة العليا في الجامعات الخاصة لأي تغييرات هيكلية تتناسب مع متطلبات القيادة المستدامة، وتحقيق آمال وتطلعات العاملين فيها من خلال التركيز على استبقاء طاقم العمل وتطويره.
٥. تحديث وتطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات بما يتناسب مع احتياجات النمو المهني للعاملين ومتطلبات التنمية المستدامة والثورة الصناعية الرابعة.
٦. تشجيع العاملين على المساهمات والمشاركات المجتمعية بشكل فاعل وحقيقي.
٧. بناء معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة وعلى جميع المستويات في ضوء مبادئ القيادة المستدامة ومتطلبات الثورة الصناعية
٨. إدراج التنمية المستدامة ومتطلباتها ضمن مساقات المتطلبات الجامعية.
٩. تنظيم ندوات تثقيفية لأعضاء الهيئات التدريسية حول أهمية تبني الطرق غير التقليدية في حل المشكلات.
١٠. عقد ندوات وورش عمل لمناقشة سبل وآليات تطوير برامج التعليم الإلكتروني في الجامعات الخاصة.

المراجع

١. أبو حشيش، بسام والحديدي، عماد (٢٠١٧م). واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لدى القيادات التربوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٦ (٦)، ص ٣٣٩-٣٦٦.
٢. أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية. الأردن: دار المسيرة.
٣. اشتوي، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية - إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤. حجازي، ملاك (٢٠١٥). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات

- نسبي (٧٠.٨٪)، وجاء في المرتبة الخامسة محور "الاندماج والتوظيف" وبوزن نسبي (٧٠.٠٪)، وقد احتل المرتبة السادسة والأخيرة محور "التنوع" وبوزن نسبي (٦٨.٨٪).
 ٣. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في الأبعاد (التوزيع الإستراتيجي، واتباع منظور طويل الأمد، والاندماج) بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "النوع الاجتماعي"، فيما وجدت فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لتطبيق أبعاد (تنمية قدرات طاقم العمل، والتنوع، والمحافظة) بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "النوع الاجتماعي"، حيث كانت الفروق لصالح فئة الذكور.
 ٤. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة والدرجة الكلية لها بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "التخصص"، عدا بعد اتباع منظور طويل الأمد فقد جاءت الفروق لصالح أصحاب تخصص "علوم طبيعية".
 ٥. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة والدرجة الكلية لها بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير "سنوات الخدمة".
- التوصيات:**

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية، يوصي الباحث بما يلي:
١. تنظيم دورات تدريبية لتمكين أعضاء الهيئات التدريسية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعد في توظيف الوسائل الرقمية الحديثة في العملية التعليمية.
 ٢. أن تتبنى الجامعات الخاصة مفهوم الاستدامة كثقافة مؤسسية، وإعطاء الصلاحيات للعاملين لتحقيق آمالهم وتطلعاتهم المشروعة.
 ٣. توفير الإمكانيات التقنية الداعمة لتطبيق برامج وأنشطة القيادة المستدامة نظراً لأهميتها ودورها في تسهيل مهام العمل.

١١. سفر، منال (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"، مجلة التربية- مجلة التربية- جامعة الأزهر، عدد (١٩١)، جزء (٢)، ص ٢٤٢-٢٦٨.

١٢. شهن، علي (٢٠١٧). دور قيادات التعليم قبل الجامعي في محافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، مجلة الأبحاث، ٧(٢)، ص ٧٣-٧٥.

١٣. الصعدي، هند (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة التربية، جامعة الأزهر- كلية التربية، عدد (١٧٨)، جزء (١)، ص ٣١٥-٢٢٨.

١٤. الصويغي، هند والفاخري، علي (٢٠٢١). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة بلبيبا، ١٢ المنظم إلى ١٧ مارس، ص ٣٠-١٧.

١٥. العردان، أمل (٢٠١٩). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعة السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية -المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد (٤)، عدد (١٣)، ص ٦٧-١٠٨.

١٦. العرفي، عبد الله، ومهدي، عباس (١٩٩٦م). مدخل إلى الإدارة التربوية. منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.

١٧. العصار، (٢٠٢١). أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية -دراسة حالة وكالة الغوث الدولية الأونروا. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

١٨. عويس، بثينة (٢٠٢١). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(١)، ص ١٥٧-١٨٠.

العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

٥. الحدراوي، رافد والجنابي، سجاد والميالي، حاكم (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي- دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، عدد (٤٩)، ص ٢١٠-١٨٥.

٦. الحسيني، مشاري (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" رصد للواقع ومقترح للتطوير". مجلة الدراسات التربوية والانسانية- كلية التربية - جامعة دمنهور، مجلد (١٣)، عدد (٢)، ص ٩٢-٢٠.

٧. حواله، سهير والمطيري، نورة (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، مجلد (٢)، عدد (٤)، ص ٣٦٤-٤٠٧.

٨. الحيلة، آمال وعرقاوي، سامر (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية-عمادة الدراسة العلمي/جامعة العلوم الإسلامية العالمية بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، ص ٥٤٧-٥٦٩.

٩. الدجني، إياد (٢٠١١م). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية. المجلد ١٣(١)، ص ٣٦٠-٣١١.

١٠. الرشدي، حسين، والغازمي، فيصل (٢٠١٦). تقييم الممارسات القيادية لدى مدير المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة الدراسة العلمي في التربية-جامعة عين شمس، مجلد (٦)، عدد (١٨)، ص ٥٣٣-٤٩٥.

الجامعات العربية للسياحة والضيافة-جامعة قناة

السويس، مجلد (٢٠)، عدد (٣)، ص ٢٦١-٣١٠.
٢٣. ورش أغا، محمد (٢٠١٨م). دور المهارات القيادية في تطوير البناء التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
٢٤. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم ٢٠١٤-٢٠١٩. تاريخ الاسترداد ٢٠٢٢/٣/٦م، متاح على الرابط.

<https://www.mohe.ps/home/cms/uploads/2019/12/The-five-year-strategic-plan-for-education-2014-2019.pdf>

٢٥. يونس، أماني. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

English References:

١. Alkaher, I., & Avissar, I (2018). Assessing the impact of a program designed to develop sustainability leadership amongst staff members in higher education institutes: a case study from a community of practice perspective. Environmental Education Research, Vol. (24), No. (4), pp. 492-520.
٢. Cook, J. W. (2014). Sustainable school leadership: the teachers' perspective. International Journal of Educational Leadership

١٩. عيادروس، أحمد وعوض الله، ولاء وميخائيل، إنجي (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، مجلد (١١٩)، عدد (٣٠)، ص 530 - 564.
٢٠. غانم، عصام (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي- دراسة مسحية. مجلة مستقبل التربية العربية-جامعة عين شمس، مجلد (٢٣)، عدد (١٠٣)، ص ٢٣٩-٣٠٠.

٢١. كريري، عصام. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
٢٢. محمد، سها وإمام، محمود والرميدي، بسام (٢٠٢١). أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية: مصر للطيران كدراسة حالة. مجلة اتحاد

Preparation, 9. ISSN: ISSN-2155-9635.

٣. Davies, B. (2007). Developing sustainable leadership Management in Education. London: Paul Chapman, 21(3). 4-9
٤. Davis, B. (2006). Developing sustainable leadership Moorabain. Asutralia: Hawker Brownlow.
٥. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda. International Journal of Quality Control and Standards in

- Science and Engineering (IJQCSSE), Vol. (7), No.(1), pp. 25-41.
- Folan, Michael (2015). Leadership and Sustainability, 1st Edition, Al-Khobar: Dar Al-Kitab Al-Taburi for Publishing and Distribution.
- Haan, L. (2020). Integrating education for sustainable development into the Gutch EFL classroom. Master's Thesis, Utrecht University, Holland.
- Hardie, R. A. (2015). Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level: A mixed methods research study (Order No. NR92252). Available from ProQuest Doctoral Dissertations & Theses Global. (1315009898)
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. European Journal of Education, Vol. (42), No. (2), pp. 223-233.
- Hargreaves, Andy & Fink, Dean. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. Journal of School Leadership, Vol. (16), No. (5), 550-565.
- Hargreaves, Andy & Fink, Dean; (2003). Sustaining Leadership. Phidelta Kappan, Vol. (84), No. (9), pp. 693-700.
- Harun, H., Mom, s., (2014). leadership development and sustainable leadership among TVET student. Journal of management policies and Practices, 2(2), 27-38.
- Heather L. Burns (2016). Learning sustainability leadership: An action research study of a graduate leadership course. International Journal for the scholarship of teaching and learning, Vol. (10), No. (2), Art. (8), 1-11.
- Kadjar-Beltran, C., Zachariou, A., & Stevenson, R. (2012). Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals. Environmental Education Research, 19(3), 303-323. <https://doi.org/10.1080/13504622.2012.692770>
- Lambert, Steve (2011). sustainable Leadership and the implication for the general further education college sector. Journal of further and higher education, 35(1), p131-148.
- Lambert, Steve (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges.

Journal of Leadership Education,

Vol (11), No. (2), pp. 102–120.

Sakari, K. (2014). Sustainable .١٧

**Leadership: Engaging Students to
Create Lasting Change on Campus.**

**Journal of the Indiana University
Student Personnel Association,**

p.6–14.

Simanskiene, L., Zuperkiene, E., .١٨

Pauzuoliene, J. (2016).

**Sustainable leadership in
Lithuanian organizations. New
Challenges of Economic and
Business Development, ISBN
9789934181405, Part of Book,
653–667.**

Simanskiene, Ligita., Zuperkiene, .١٩

**Erika (2014). Sustainable
Leadership: The New Challenge for
Organizations for Scientiae
Oeconomia. Vol. 2, No. (1), pp 81–
93.**

Tertiary Educat Binti Zulkiffli, N. A. .٢٠

**(2016). Theoretical review on
sustainable leadership (SL). In
MATEC WEB OD CONFERENCES.**

Zulkiffli, Noorul Adharina binti; .٢١

**Latiffi, Aryani binti Ahmad (2016).
Theoretical Review on Sustainable
Leadership (SL). MATEC Web of
Conferences. Vol66, p 00045, EDP
SCIENCES.**