

اَلْجَامِعَة اَلْعَرَبِيَّةِ اَلْأَمْرِيكِيَّةِ
كُلِّيَّةَ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعُلْيَا بَرْنَامَجَ اَلدُّكْتُورَاه / اَلْإِدَارَةُ اَلتَّرْبَوِيَّةُ

اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ(أُنْمُوذَجٍ مُقْتَرَح عَلَى ضَوْءِ خِبْرَاتٍ عَالَمِيَّةٍ)

إِعْدَادُ : إِيمَان رِيَاض يَاسِين مُصْطَفَى

إِشْرَافُ د. مُحَمَّد عِمْرَان صَالِحَة

تَقَدَّمُ هَذِهِ اَلْأُطْرُوحَةُ اِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلَّبَاتِ دَرَجَةِ اَلدُّكْتُورَاه فِي تَخَصُّص اَلْإِدَارَة اَلتَّرْبَوِيَّة

كَانُونِ الْأَوَّلِ / 2023 م

اَلْجَامِعَةَ اَلْعَرَبِيَّةَ اَلْأَمْرِيكِيَّةَ. جَمِيعُ حُقُوقِ اَلطَّبْعِ مَحْفُوظَة

إجازةُ الأطروحةِ

اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ وَعَلَاقَتُهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ (أُنْمُوذَجٌ مُقْتَرَحٌ عَلَى ضَوْءِ خِبْرَاتٍ عَالَمِيَّةٍ)

إعْدَادُ

إيمَان رِيَاض يَاسِين مُصْطَفَى

إشْرَافُ

أ.د. مُحَمَّد عِمْرَان صَالِحَة

نوقشَتْ هذهِ الأطروحةُ بتاريخِ 2023/12/27 وأجيزت.

أعضاءُ لجنةِ المناقشةِ	التوقيع
1- أ.د. مُحَمَّد عِمْرَان صَالِحَة/ مشرفاً ورئيساً	.....
2- أ.د. غَسَّان عَبْدِ اَلْعَزِيز سَرْحَان/ ممتحناً داخلياً	.....
3- أ.د. كَمَال يُونُس مَخَامِرَة/ ممتحناً خارجياً	
4- أ.د مَجْدِي عَلِي زَامَلَ/ ممتحناً خارجياً	.....

إِقْرَارٌ

أَنَا اَلْمَوْقِعُ أَدْنَاهُ -مُقَدِّمَةَ اَلْأُطْرُوحَةِ- اَلَّتِي عُنْوَانُهَا : اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ(أُنْمُوذَجٍ مقترح عَلَى ضَوْءِ خِبْرَاتٍ عَالَمِيَّةٍ).

أَقرُّ بِأَنَّ كُلَّ مَا اِشْتَمَلَتْ عَلَيْهِ هَذِهِ اَلْأُطْرُوحَةُ هُوَ نِتَاجُ جُهْدِ اَلْبَاحِثَةِ اَلْخَاصِّ، بِاسْتِثْنَاءِ مَا جَرَى اَلْإِشَارَةُ إِلَيْهِ حَيْثُمَا وَرَدَ، وَأَنَّ هَذِهِ اَلْأُطْرُوحَةَ أَوْ أَيَّ جُزْءٍ مِنْهَا لَمْ يُقَدَّمْ لِنَيْلِ أَيِّ دَرَجَةٍ عُلْيَا لِأَيِّ جَامِعَةٍ أَوْ مَعْهَدٍ

اَلِاسْمُ: إِيمَانُ رِيَاضِ يَاسِينْ مُصْطَفَى

اَلرَّقْمُ اَلْجَامِعِيُّ:202011938

اَلتَّوْقِيعُ :

اَلتَّارِيخُ : 2024/02/06

اَلْإِهْدَاء

إِلَى صَاحِبِ اَلْخُلُقِ اَلْعَظِيمِ ، وَحَبِيبِ رَبِّ اَلْعَالَمَيْنِ، إِلَى قُدْوَتِنَا وَسَيِّدِنَا، اَلْحَبِيبِ اَلْمُصْطَفَى، مُحَمَّدٍ– صَلَّى اَللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ– .

إِلَى مَنَارَةِ دِرْبِي وَقُدْوَتِي وَمِنْ أَرْفَعُ رَأْسِي بِذِكْرِ اِسْمِهِ، إِلَى مَنْ زَرَعَ دِرْبِي بِالْأَمَلِ وَالْحُبِّ، وَغَرَسَ فِي نَفْسِيٍّ حُبَّ اَلْخَيْرِ وَالْعِلْمِ، وَعَلَمَنِي أَنْ أَرْتَقِيَ سُلَّمَ اَلْحَيَاةِ بِحِكْمَةٍ وَصَبْرٍ، وَدَفَعَنِي إِلَى طَرِيقِ اَلنَّجَاحِ، إِلَى اَلْيَدِ اَلَّتِي شَجَّعَتْنِي وَآزَرَتْنِي فِي هَذِهِ اَلْحَيَاةِ " أبي اَلْعَزِيزَ " حَفِظَهُ اَللَّهُ– تعالى– إِلَى مِنْ أَوْصَى بِهَا رَبُّ اَلْعِزَّةِ، رَمْزَ اَلتَّفَانِي وَالْعَطَاءِ وَمَعْنَى اَلْحُبِّ وَالْحَنَانِ، إِلَى مَنْبَعِ اَلرَّأْيِ اَلسَّدِيدِ وَالتَّوجيهِ اَلرَّشِيد، إِلَى اَلْغَالِيَةِ اَلَّتِي لَا أَرَى اَلْأَمَلَ إِلَّا مِنْ عَيْنَيْهَا، إِلَى مَنْ كَانَ دُعَاؤُهَا سِرَّ نَجَاحِي وَحَنَانُهَا بَلْسَمَ جِرَاحِي، إِلَى " أُمِّي اَلْحَبِيبَةِ " حِفْظَهَا اَللَّهَ– تعالى–.

إِلَى أَخِي اَلْغَالِي وَسَنَدِي، اَلَّذِي وَقَفَ بَحَانْبِي عَوْنًا وَدَاعِمًا لِي؛ مُحَمَّد وَعَائِلَتِهِ، اَلَّذِينَ كَانُوا وَمَازَالُوا خَيْرَ رُفَقَاءَ لِي فِي هَذَا الدرب.

إِلَى أُخْتِي اَلْغَالِيَةِ وَتَوْأَم رُوحِيٍّ وَرَفِيقَةِ دِرْبِي، صَاحِبَةِ اَلْقَلْبِ اَلطَّيِّبِ ؛ مَنَال وَعَائِلَتِهَا، اَلَّذِينَ لَمْ يَبْخَلُوا عَلِي بِالدَّعْمِ اَلْمُتَوَاصِلِ .

إِلَى اَلْوَجْهِ اَلْمُفْعَمِ بِالْبَرَاءَةِ، وَمِنْ أَرَى اَلتَّفَاؤُلَ بِعُيُونِهِمْ؛ أَبْنَاءِ أَخِي وَأُخْتِي.

إِلَى جَمِيعِ اَلْأَهْلِ وَالْأَقَارِبِ وَالْأَصْدِقَاءِ، وَكُلِّ مِنْ سَاعِدْنِي وَوَقَفَ بِجَانِبَيْ فِي إِنْجَازِ هَذَا اَلْعَمَلِ.

إِلَى أَسَاتِذَتِي اَلْأَفَاضِلِ جَمِيعًا دُونَ اِسْتِثْنَاءٍ.

إِلَى كُلِّ أُسْرَةٍ مُسْلِمَةٍ، تَتَّخِذُ مِنْ اَلْقُرْآنِ اَلْكَرِيمِ وَالسُّنَّةِ اَلنَّبَوِيَّةِ دُسْتُورًا لِحَيَاتِهَا؛ إِلَيْهِمْ جَمِيعًا أُهْدِي هَذَا اَلْجُهْدَ اَلْعِلْمِيَّ اَلْمُتَوَاضِعَ.

اَلشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

اَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ اَلْعَالَمِيْنَ، اَلَّذِي وَفَّقَنِي فِي عَمَلِي، وَسَدَّدَ خَطَّايَ وَأَنَارَ لِي طَرِيقَ اَلْعِلْمِ وَالْعَمَلِ، فَجَاءَ هَذَا اَلْعَمَلُ بِتَوْفِيقِ اَللَّهِ وَفَضْلِهِ،"وَقُلْ اِعْمَلُوا فَسَيَرَى اَللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ اَلْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"(*105* اَلتَّوْبَة)، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى خَاتَمِ اَلْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ– صَلَّى اَللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ– .

يَطِيبُ لِي وَيُسْعِدُنِي، بَعْدَ أَنْ مَنَّ اَللَّه–تعالى– عَلَيّ بِإِكْمَالِ هَذِهِ اَلْأُطْرُوحَةِ أَنْ أَتَقَدَّمَ بِالشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى اَلْأُسْتَاذِ اَلدُّكْتُور مُحَمَّد عِمْرَان صَالِحَة، اَلَّذِي أَشْرَفَ عَلَى هَذِهِ اَلْأُطْرُوحَةِ، فَلَمْ يَبْخَلْ عَلَيّ بِعِلْمِهِ وَبِتَوْجِيهَاتِهِ اَلنَّافِعَةِ، اَلَّتِي لَهَا اَلْأَثَرُ فِي إِنْجَازِ هَذَا اَلْعَمَلِ اَلْمُتَوَاضِعِ. كَمَا أَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ اَلْجَزِيلِ إِلَى أَعْضَاءِ لَجْنَةِ اَلْمُنَاقَشَةِ، اَلْأُسْتَاذِ اَلدُّكْتُور غَسَّان عَبْدِ اَلْعَزِيز سَرْحَان، وَاَلْأُسْتَاذِ اَلدُّكْتُور كَمَال يُونُس مَخَامِرَة، وَاَلْأُسْتَاذِ اَلدُّكْتُور مَجْدِي عَلِي زَامَلَ، وَذَلِكَ لِقَاءَ تَفَضُّلِهِمَ بِمُنَاقَشَةِ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ وَتَحَمُّلِ عِبْءِ قِرَاءَتِهَا وَتَقْدِيمِ مُلَاحَظَاتِهِمْ وَإِرْشَادَاتِهِمْ، وَأَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ اَلْجَزِيلِ إِلَى أَسَاتِذَتِي أَعْضَاءِ اَلْهَيْئَةِ اَلتَّدْرِيسِيَّةِ فِي اَلْجَامِعَةِ اَلْعَرَبِيَّةِ اَلْأَمْرِيكِيَّةِ، فِي كُلِّيَّةِ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعُلْيَا لِبَرْنَامَجِ اَلدُّكْتُورَاه فِي اَلْإِدَارَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ، عَلَى مَا قَدَّمُوهُ مِنْ عِلْمٍ، وَتَوْجِيهَاتٍ فِي مَسِيرَتِي اَلدِّرَاسِيَّةِ، كَمَا وَأَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ إِلَى اَلَّذِينَ شَمِلَتْهُمْ اَلدِّرَاسَةُ؛ بِمَا قَدَّمُوهُ مِنْ تَعَاوُنٍ وَاسْتِجَابَةٍ عَلَى أَدَوَاتِ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ. وَكَمَا أَتَقَدَّمُ بَالشُكْرِ وَالاِمْتِنَانْ إِلَى أَبِي وَأُمِّي عَلَى اَلتَّعَاوُنِ وَالدَّعْمِ اَلْمُسْتَمِرِّ، أَثْنَاءَ مدّةِ دِرَاسَتِي، وَالشُكْرُ موصولٌ لِلْأَهْلِ وَالْأَقَارِبِ وَالْأَصْدِقَاءِ وَزُمَلَاءِ اَلدِّرَاسَةِ وَالْعَمَلِ وَكُلِّ مِنْ أَسْهَمَ فِي إِتْمَامِ هَذَا اَلْعَمَلِ اَلْمُتَوَاضِعِ وَإِخْرَاجِهِ إِلَى حَيِّزِ اَلْوُجُودِ، داعية اَللَّهَ أَنْ يَجْزِيهِمْ خَيْرَ اَلْجَزَاءِ.

الباحثةُ: إيمان رياض مصطفى

الملخص

هدفت هَذِه الدراسةُ التّعرفِ إلى واقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها بالتّميزِ المؤسسيّ فِي المدارسِ الحكوميةِ فِي محافظةِ القدس مِن وجهةِ نظر المديرينَ وَالْمُعلّمِين، ومعرفةِ مَا إذَا كانَت القيادةُ المستدامةُ والتّميزُ المؤسسيُّ تَخْتَلِفُ بِاخْتِلَافِ متغيراتِ الدِّرَاسَة الديمغرافية وهي(الجنس، والمسمّى الوظيفيّ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة)، وكَمَا هدفت إلى بِنَاءِ أُنْمُوذج مُقْتَرَح لِلتَّمَيُّز المؤسسيّ عَلَى ضَوْءِ خبرات عالمِيَّة، وَتَكُوّنَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيع مديري الْمَدَارس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس ومديراتِها ومعلميها ومعلماتِها لِلْعَام الدراسي 2023/2022 وَالْبَالِغ عددُهم (2648)فَرْدًا؛ منهم(2523)مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمُه و(125)مُدِيرًا ومديرة، واستخدمتِ الْبَاحِثَةُ المنهج المختلط(المزيج)الكمي والنوعي، وَجرى تَنْفِيذُ الْجَانِبِ الْكَمِّيّ باستخدام الْمَنْهَج الْوَصْفِيَّ التحليليَّ الارتباطيّ مِنْ خِلَال الِاسْتِبَانَةِ وتكوّنت مِنْ ثَلَاثَةِ أَقْسَامٍ، الْقِسْمُ الْأَوَّلُ: يَحْتَوِي عَلَى بَيَانَاتٍ شَخْصِيَّةٍ للمبحوثين، وَالْقِسْمُ الثَّانِي: لِمَعْرِفَةِ وَاقِع القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ مُوَزَّعَة فِي سِتّةِ مجالاتٍ، وَالْقِسْمُ الثَّالِثُ: لِمَعْرِفَةِ وَاقِع التَّمَيُّز المؤسسيّ مُوَزَّعة فِي سَبْعَةِ مجالات، جرى تَوْزِيعُهَا عَلَى عَيْنِهِ طبقيّةٍ عَشْوائِيَّةٍ بَلَغَ عَدَدُ أَفْرَادِهَا (429)مَبْحُوثًا، وَجرى تَنْفِيذُ الْجَانِبِ النَّوْعِيّ باستخدام الْمُقَابلَاتِ الْفَرْدِيَّةِ مَعَ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الخُبَرَاءِ التربويين بَلَغ عَدَدُهَا (24)مَبْحُوثًا.

وَأَظْهَرَت نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أنّ وَاقِعَ القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس مِنَ وَجْهِهِ نَظَرِ أَفْرَادِ عَيّنةِ الدِّرَاسَةِ جَاءَت بِدَرَجَةٍ "متوسطة" على الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّة، وَحَصَل مَجَالُ اسْتِدَامَةِ التَّعَلُّم وَالنَّجَاح عَلَى أعْلَى مُتَوَسِّطٌ حِسَابِيّ، يَلِيه مَجَالُ اسْتِدَامَةِ الْعَدَالَة الاجْتِمَاعِيَّة، وَبعدَه مَجَالُ اسْتِدَامَةِ اسْتِثْمَار الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ والماديّةِ، ثمَّ مَجَالُ اسْتِدَامَةِ التطوير طَوِيل الْأَمَد، ثُمَّ تلاهُ مَجَالُ اسْتِدَامَةِ قِيادَةِ الْآخَرِين، وَجَمِيعُهَا جَاءَت بِدَرَجَة مُتَوَسِّطَةٍ وَيَلِيَهِ مَجَالُ اسْتِدَامَةِ الاندماج النّشطِ مَع البيئَةِ وَجَاء بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَة، وَأَظْهَرَت نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذات دَلَالَة إحصائيةٍ عِنْد مُسْتَوَى الدلالة($0.05 \geq \alpha$)بينَ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ عَيّنةِ الدَّارسَة لوَاقِع القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارس الحُكُومِيَّة فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس تُعَزى لمتغيّر المديريّة، ووُجُودَ فُرُوقٍ ذاتِ دَلَالَةٍ إحصائيّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالة تُعَزى لمتغيّر الْجِنْس لِصَالِح الْإِنَاث، ولمتغيّر الْمُسَمَّى الوظيفيّ لِصَالِح المديرين، وَمُتَغَيِّرِ المؤهّلِ الْعِلْمِيّ لِصَالِح حَمْلُه الماجستير فأعْلَى، ولمتغيّر سنوات الخدمة لِصَالِح ذَوِي الْخِبْرَةِ(10 سَنَوَات) فأكثر، كَمَا أَظْهَرَت النَّتَائِجُ أنّ وَاقِعَ التَّمَيُّز المؤسسيِّ فِي

الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة فِي مُحَافَظَة القُدُس مِنَ وَجْهِهِ نَظَرِ أفْرَادِ عَيّنِةِ الدِّرَاسَة جَاءَت بِدَرَجَةٍ "متوسطة" عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّة، وَحَصَل مَجَالُ قِيادَةِ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل عَلَى أعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ، يَلِيهِ مَجَالُ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَة، وَمِنْ ثَمَّ مَجَالُ الْغَايَةِ وَالرّؤيَّةِ والإستراتيجية، وَمِنْ ثَمَّ مَجَالُ الثَّقَافَةِ التنظيميّةِ وَالْقِيَادَة، يَلِيه مَجَالُ الْأَدَاءِ الإستراتيجيّ والتشغيليّ، وَجَمِيعُهَا جَاءَت بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَيليهِ مَجَالُ إشْرَاكُ الْمَعْنَيِيْن، وَمِنْ ثَمَّ مَجَالُ انطباعاتِ الْمَعْنَيِيْن جَاءَا بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَة، كَمَا إشَارَات بِعَدَمِ وُجُودِ فُرُوقٍ ذات دَلَالة إحصائيةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالة ($\alpha \leq 0.05$)بَيْن تَقْدِيرَاتِ أفْرَادِ عَيّنِةِ الدَّارسَةِ لوَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس تُعَزى لمتغيّرِ المديريّة، وَوُجُود فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالة إحصائية عِنْدِ مُسْتَوَى الدَّلَالة تُعَزى لمتغيّر الْمُسَمَّى الوظيفيّ لِصَالِح المديرين، وَلمُتَغَيِّرِ الْجِنْس لِصَالِحِ الْإِنَاث، وَلمُتَغَيِّرِ الْمُؤَهّل الْعِلْمِيّ لِصَالِح حَمْلَةِ الماجستير فأعْلَى، وَلمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة لِصَالِح ذَوِي الْخِبْرَةِ(10 سَنَوَات) فأكْثَر، كَمَا إشَارَات النَّتِيجَة، إلى وُجُودِ عِلاقَةٍ ارتباطيّة بَيْن وَاقِعِ القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وتعزيز التَّمَيُّزِ المؤسسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة، وَكُلَّمَا زَادَ تَوْظِيفُ ممارسات القِيادَة الْمُسْتَدَامَة ارتفعَ احْتِمَالُ تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ المؤسسيّ.

وَفِي ضَوْءِ هَذِه النَّتَائِج أوْصَت الدَّارسَةُ بِضَرُورَة إجْرَاءِ تدريباتٍ وورشات عَمِل حَوْلَ مَفَاهِيم القِيادَة الْمُسْتَدَامَة وممارساتِها وَدَوْرِهَا فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ المؤسسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة، وَضَرُورَةِ الِاسْتِمْرَار بتبني بَرامِج تدريبيةٍ دَوْرِيَّة خَاصَّة لتأهيل المديرين وَالْمُعَلِّمِين عَلَى كَيْفِيَّةِ تَوْظِيف بُنُودِ النّموذج الاوروبيّ EFQM2020 فِي الْمَدَارِس لِتَحْقِيق أهْدَاف الْمَدْرَسَة وُصُولًا إلى التَّمَيُّز، وَتُعَمّم الْأُنْمُوذَج الْمُقْتَرح الذي خَرَجَت به الدِّرَاسَة كفكرة مستقبليّة تَتَّسِم بالتَّمَيُّز وَالْحَدَاثَة وَالِابْتِكَار وَتَقُومُ عَلَى الدَّمَج التوفيقيّ مابين ممارساتِ القِيادَة الْمُسْتَدَامَة وَدَوْرِهَا فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ المؤسسيّ فِي ضَوْءِ بُنُودِ النّموذج الاوروبيّ EFQM2020، عَلَى متخذي الْقَرَار فِي وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيم الفِلسْطِينِيَّة؛ لِوَضْع الإستراتيجيّات الضَّرُورِيَّة واللازمة لتطبيق الْأُنْمُوذَج وَالتَّعْدِيل عَلَيْهِ إنْ تَطَلَّبَ الْأَمْر.

الكلماتُ المفتاحيّةُ : القيادةُ المستدامةُ، التّميّزُ المؤسسيُّ، المدارسُ الحكوميّةُ، أنموذجٌ مقترح، محافظةُ القدس

فهرس الموضوعات

الرقم	الموضوع	الصفحة
–	إجازةُ الأطروحةِ	أ
–	الإقرارُ	ب
–	الإهداءُ	د
–	الشكرُ والتقديرُ	ه
–	الملخّصُ باللغةِ العربيةِ	و
–	فهرسُ المحتوياتِ	ح
	فهرسُ الجداولِ	ي
–	فهرسُ الملاحقِ	ل
–	فهرسُ الأشكالِ	م
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها		
1.1	المقدّمةُ	2
2.1	مشكلةُ الدراسةِ	7
3.1	أسئلةُ الدراسةِ	10
4.1	فرضياتُ الدراسةِ	10
5.1	أهدافُ الدراسةِ	12
6.1	أهميّةُ الدراسةِ	13
7.1	حدود الدراسةِ محدّداتُها	14
8.1	مصطلحاتُ الدراسةِ والتعاريفِ الإجرائيّةِ	15
الفصل الثاني: الاطار النظري والدارسات السابقة		
1.1.2	المحورُ الأوّلُ :القيادةُ المستدامةُ	19
2.1.2	المحورُ الثاني: التميّزُ المؤسّسيُّ	33
2.2	الدراساتُ السابقةُ التي تناولَتْ واقعَ القيادةِ المستدامةِ.	46
1.2.2	الدراساتُ السابقةُ التي تناولتْ واقعَ التميّزِ المؤسّسيّ.	55
2.2.2	الدراساتُ السابقةُ التي تناولتْ المتغيّرين(القيادةِ المستدامةِ، والتميّزِ المؤسّسيّ)	68
3.2	التّعليقُ على الدراساتِ السابقةِ	70
الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات		
1.3	منهجُ الدراسةِ	74

2.3	مجتمعُ الدراسةِ	74
3.3	عينةُ الدراسةِ	75
4.3	أدواتُ الدراسةِ	76
1.4.3	الأداةُ الأولى(الاستبانةُ)	76
1.1.4.3	صدقُ الأداةِ الأولى (الاستبانةُ)	78
2.1.4.3	ثباتُ الأداةِ الأولى (الاستبانةُ)	81
2.4.3	الأداةُ الثانيةُ(المقابلةُ)	82
1.2.4.3	صدقُ الأداةِ الثانيةِ(المقابلةُ)	84
2.2.4.3	ثباتُ الأداةِ الثانيةِ(المقابلةُ)	84
5.3	إجراءاتُ الدراسةِ	85
6.3	متغيّراتُ الدراسةِ	86
7.3	المعالجةُ الإحصائيّةُ	87
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
1.2.4	نتائجُ سؤالِ الدراسةِ الأوّلِ	90
2.2.4	نتائجُ سؤالِ الدراسةِ الثاني	97
3.2.4	نتائجُ سؤالِ الدراسةِ الثالث	105
4.2.4	نتائجُ سؤالِ الدراسةِ الرابعِ	113
5.2.4	نتائجُ سؤالِ الدراسةِ الخامس	122
6.2.4	نتائجُ سؤالِ الدراسةِ السادسِ	123
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
1.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدراسةِ الأوّلِ	144
2.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدراسةِ الثاني	153
3.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدّراسةِ الثالثِ	157
4.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدّراسةِ الرابعِ	166
5.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدراسةِ الخامسِ	170
6.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدراسةِ السادسِ	172
7.5	مناقشةُ نتائجِ سؤالِ الدراسةِ السابعِ	218
8.5	التوصياتُ	243

المصادر والمراجع		
–	المصادر والمراجعُ العربيةُ	252
–	المصادر والمرجعُ الأجنبيةُ	261
	الملخّصُ باللغةِ الانجليزيّةِ(Abstract)	289

فهرس الجداول

الرقم	عنوانُ الجدول	الصفحة
1.3	جدولُ (1.3)(عددُ أفرادِ مجتمعِ الدراسةِ) منَ المعلّمينَ والمديرينَ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدس، مصنفين وفقَ المديريةِ والجنسِ للعامِ الدراسيّ(2022– 2023).	75
2.3	جدولُ (2.3)(عددُ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ) منَ المعلمينَ والمديرينَ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدس، مصنفينَ وفقَ المديريةِ والجنسِ للعامِ الدراسيّ(2022– 2023).	76
3.3	جدولُ (3.3) توزيعُ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ وفقَ متغيّراتِ الدراسةِ.	76
4.3	جدولُ(4.3)نتائجُ معاملِ ارتباطِ بيرسون(Pearson Correlation) لمصفوفةِ ارتباطِ فقراتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ.	80
5.3	جدولُ(5.3)نتائجُ معاملِ ارتباطِ بيرسون(Pearson Correlation) لمصفوفةِ ارتباطِ فقراتِ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ.	81
6.3	جدولُ (6.3)نتائجُ معاملِ الأرتباطِ للمجالاتِ الاستبانةِ والدرجةِ الكليةِ.	82
7.3	جدولُ (7.3)نتائجُ معاملِ الثباتِ للمجالاتِ	83
1.4	جدولُ (1.4)المتوسطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لواقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلمينَ	91
2.4	جدولُ (2.4)المتوسطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ التعلمِ والنجاحِ	92
3.4	جدولُ (3.4)المتوسطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ قيادةِ الآخرين	93
4.4	جدولُ (4.4)المتوسطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ التطويرِ طويلِ الأمدِ	94
5.4	جدولُ (5.4)المتوسطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّةِ	95
6.4	جدولُ (6.4)المتوسطاتُ الحسابية والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ	96
7.4	جدولُ (7.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ الاندماجِ النشطِ معَ البيئةِ	97
8.4	جدولُ (8.4)نتائجُ اختبارِ "ت" للعيّناتِ المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العّينةِ في متوسطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ الجنسِ	98
9.4	جدولُ (9.4) نتائجُ اختبارِ "ت" للعيّناتِ المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ	99
10.4	جدولُ (10.4)نتائجُ اختبارُ "ت" للعيّناتِ المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميةِ في محافظةِ القدسِ تعزى لمتغيرِ المؤهلِ العلميِّ	100
11.4	جدولُ (11.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمتوسطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ سنواتِ الخدمةِ.	101
12.4	جدولُ(12.4)نتائجُ اختبارِ تحليلِ التباينِ الأحاديّ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميةِ في محافظةِ القدسِ تعزى لمتغيّرِ سنواتِ الخدمةِ	102

13.4	جدولُ (13.4)نتائجُ اختبار (LSD) للمقارناتِ البعديّةِ بينَ المتوسطاتِ الحسابيّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حسْبَ متغيرِ سنواتِ الخدمةِ	103
14.4	جدولُ (14.4)نتائجُ اختبار "ت" للعيّناتِ المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطاتِ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس تعزى لمتغيّرِ المديريّةِ	105
15.4	جدولُ (15.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لواقع التميّز المؤسّسيِّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلمينَ	106
16.4	جدولُ (16.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ الغايةِ والرؤيةِ والإستراتيجيّة	107
17.4	جدولُ (17.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ الثقافةِ التنظيميةِ والقيادةِ	108
18.4	جدولُ (18.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ إشراكِ المعنيين	109
19.4	جدولُ (19.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ بناءِ قيمةٍ مستدامةٍ	110
20.4	جدولُ (20.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ قيادةِ الأداءِ والتحوّل	111
21.4	جدولُ (21.4)المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ انطباعاتِ المعنيين	112
22.4	جدولُ (22.4) المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ اَلْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيّ وَاَلتَّشْغِيلِيِّ	113
23.4	جدولُ (23.4) نتائج اختبار "ت" للعيّناتِ المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطاتِ واقع التميّزِ المؤسّسيّ في المدارس الحكوميةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّرِ الجنس	114
24.4	جدولُ (24.4) نتائجُ اختبار "ت" للعيّنات المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطات واقع التميّزِ المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ	115
25.4	جدولُ (25.4): نتائج اختبار "ت" للعيّنات المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطات واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ	116
26.4	جدولُ(26.4):المتوسطاتُ الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمتوسطاتِ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ سنواتِ الخدمةِ	118
27.4	جدولُ(27.4): نتائجُ اختبار تحليل التباين الأحاديِّ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطات واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ سنواتِ الخدمةِ	119
28.4	جدولُ (28.4): نتائجُ اختبار (LSD) للمقارناتِ البعديةِ بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حسْبَ متغيرِ سنواتِ الخدمةِ	120
29.4	جدولُ (29.4): نتائجُ اختبار "ت" للعيّناتِ المستقلةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسطاتِ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ المديريّةِ	122
30.4	جدولُ(30.4): معاملُ ارتباطِ بيرسون والدلالةِ الإحصائيّةِ للعلاقةِ بينَ متوسطاتِ تقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لواقع القيادةِ المستدامةِ والتميز المؤسّسيِّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلمينَ	124
31.4	جِدْوَالْ(31.4): اِسْتِجَابَاتُ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ	125

	وَتَكْرَارِهَا	
32.4	جَدْوَلّ(32.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْويرمُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعلُّم وَالنَّجَاح وَتِكْرَارْتِهَا.	126
33.4	جَدْوَلّ(33.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَة اَلْآخَرِينَ وَتكْرَارْتِهَا.	127
34.4	جَدْوَل(34.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوير طَويلِ اَلأَمَدِ وَتِكْرَارَتها.	128
35.4	جَدْوَل(35.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَتِكْرَارتِهَا	129
36.4	جَدْوَل(36.4) اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَتِكْرَارَتِهَا.	130
37.4	جَدْوَلُ(37.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اَلِانْدِمَاج اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ وَتِكْرَارتِهَا	131
38.4	اَلْجِدْوَالْ(38.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ تَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ وَتَكْرَارِهَا.	132
39.4	جَدْوَل(39.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَتَكْرَارِهَا.	133
40.4	جَدْوَل(40.4)اِسْتِجَابَة أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ وَتَكْرَارِهَا	134
41.4	جَدْوَل(41.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَكْرَارِهَا	136
42.4	جَدْوَل(42.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ وَتَكْرَارِها.	137
43.4	جَدْوَل(43.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ وَتَكْرَارِهَا.	138
44.4	جَدْوَلّ(4. 44)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اِنْطِبَاعَاتٍ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَكْرَارِهَا.	139
45.4	جَدْوَل(45.4)اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوير مَجَالِ اَلْأَدَاءِ اَلْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ وَتَكْرَارِهَا.	140
46.4	جَدْوَلّ(46.4): اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَكْرَارِهَا	142
1.5	جَدْوَلِ (1.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ اَلأول(اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ)	224
2.5	جَدْوَلِ (2.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ اَلثَّانِيَ(اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ)	227
3.5	جَدْوَلِ (3.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ اَلثَّالث (إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ)	229
4.5	جَدْوَلِ (4.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ الرابعَ (قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ)	231
5.5	جَدْوَلِ (5.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ الخامس(اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ)	233
6.5	جَدْوَلِ (6.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ اَلسادس(إِنْطِبَاعَاتٍ اَلْمَعْنِيِّينَ)	235
7.5	جَدْوَلِ (7.5) اَلْأَنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ السابع (مَجَالِ اَلْأَدَاءِ اَلْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ)	237

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
.1	أداةُ الدراسة الأولى (الاستبانةُ) في صورتها الأولية قبل التحكيم.	268
.2	بيانات محكمي الاستبانة.	277
.3	أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) في صورتها النهائية بعد التحكيم.	278
.4	بيانات محكمي أسئلة المقابلة.	285
.5	أداة الدراسة المقابلة في صورتها النهائية بعد التحكيم.	286
6	بيانات محكمي الأنموذج المقترح	287
.7	كتاب تسهيل المهمة من الجامعة	288
.8	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم العالي	289

فهرسُ الاشكال:

الرقم	عنوانُ الشكل	الصفحة
1.2	الشكلُ (1.2) معاييرُ النموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM)	**44**
1.3	الشكلُ (1.3) هيكلُ الدّراسة: (متغيّرات الدّراسةِ والعلاقات المـــراد دراستها)	**88**
1.5	**الشكلُ**(1.5): أنموذج مقترح للتميّز المؤسّسيّ في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز EFQM2020	**223**

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 اسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة محدداتها

8.1 مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميّتُها

1.1 مقدمةُ:

يشهدُ العالمُ اليومَ العديدَ من التحولات السريعةِ والتغيراتِ المتلاحقة، التي بحاجةٍ إلى التكيّفِ معها من قبل مؤسساتِ المجتمع بشكلٍ عامّ، ومؤسساتِ التعليم بشكلٍ خاصّ، حيثُ يمثّلُ التعليمُ الركيزةَ الأساسية في تقدّم الأمم، فمن خلالِهِ يتحدّدُ مستوى الدولةِ ومكانتُها بينَ دول العالم، والتقدّمُ في النظامِ التعليميّ، يعني التقدمَ في جميع مساراتِ الحياة، وتعدّ إدارةُ المؤسساتِ التربويةِ وقيادتُها ركنا أساسيًا من أركانِ العمليّةِ التعليمية، بل القيادةُ المحرّكُ الرئيس للأداءِ المؤسسيِّ وأساسُ نجاحها، ولها تأثيرٌ في جميع جوانبِ المؤسّسة، ويتوقفُ عليها نجاحُ المؤسسةِ وتميّزُها واستدامتُها؛ إذ تمثّلُ القيادةُ المستدامةُ اليومَ منهجاً قياديّا جديداً جاءَ للرّد على تحدياتِ القيادةِ التقليديّة.

ولتحقيقِ أهدافِ التّنميةِ المستدامةِ أطلقتِ الجمعيةُ العامّة للأمم المتحدةِ في القمةِ التاريخية، يومَ 25 أيلول/سبتمبر 2015، خطة التنميةِ المستدامةِ للعام2030، التي اشتملت على أهدافِ التنميةِ المستدامة، المتضمنة 17هدفا و169 مؤشرا، وانطلاقا مـــن الاعترافِ بأهميـــّة دورِ التعليـــم وبصفته المحرّكَ الرئيسَ للتنميةِ المستدامة، والداعمَ المباشرَ للموارد البشرية وخططها الإستراتيجيّة التي تعدُّ حجرَ الزاويةِ في هذه التنمية؛ فقد ركّز الهدفُ الرّابعُ من أهدافِ التنميةِ على "ضمانِ التعليم الجيّدِ المنصفِ والشاملِ للجميع، وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع"، ومن هنا بدأت الدول تضعُ التعليمَ على رأس سلّم الأولويات، ضمنَ الخططِ الإستراتيجيّة لها(اليونسكو، 2020).

وأطلقتِ اليونسكو تقريراً عالمياً جديداً حولَ مستقبلِ التّربية والتّعليم المعني بوضع تصوّراتِ جديدةٍ لمستقبلنا معاً ونحن نتطلّع إلى عام 2050 وما بعد، فعُقد اجتماعٌ جديدٌ للتربية والتعليم في مقرّها الرّئيس في10تشرين الثاني/ نوفمبر2021، يدعو هذا التقريرُ إلى إحداث تحوّل كبيرٍ في التعليم بغية إصلاح مظالم الماضي وتعزيز القدرة على العمل معاً من أجلِ مستقبلٍ أكثرَ استدامة وعدلا، ويجبُ أن تكون المدارسُ مواقعَ تعليميّة محميّة ويعادُ تصوّرها؛ لتكونَ أقدرَ على تعزيزِ فرصِ التّغييرِ الجذريّ المنشود في العالم، بحيثُ يتسنّى لها التوجّهُ نحوَ مستقبلٍ أكثر عدلا وإنصافا واستدامة(اليونسكو، 2022).

وقد أبدت فلسطينُ التزامها بتحقيق خطّة التنمية المستدامة للعام 2030 ودمج أهدافِها في السياساتِ والخططِ الوطنيّةِ المستقبليّة، وتعملُ وزارة التربية والتعليم ضمنَ خططٍ استراتيجيّةٍ واضحة، سقفُها الإستراتيجيّ أهدافُ التنمية المستدامة 2030، وبالتحديد الهدفُ الرّابع الخاصّ بتوفيرِ التعليم الجيّدِ والغاياتِ التي يتضمّنُها، كما يحدّد أولوياتِ العمل فيها أجندةُ السياساتِ الوطنيّة والأولوياتُ الوطنيّةُ لدولةِ فلسطين، وفي طليعةِ هذه الأولوياتِ التعليمُ الجيّدُ لأبناء الشعب الفلسطينيّ، وتدخّلات تربويّة متّفقٌ عليها مع شركاءِ التّطويرِ التّربويّ المحليّين والدّوليّين ضمنَ نهجٍ تشاركيّ يعبّر عن إيماننا بأنَّ التعليمَ مسؤوليّة الجميع(الخطّة الإستراتيجيّة القطاعيّة للتّعليم،2021–2023).

ازدادَ الاهتمامُ في الآونة الأخيرة في مجال القيادةِ بالتّركيز على تبنّي الرؤيةِ المتمركزة حولَ الأفرادِ والموارد، وتبنّي مداخل قياديّةٍ ذاتِ ممارساتٍ أكثرَ بقاء(McCann& Sweet ,2014) ويعدُّ الاهتمامُ بالنموذج القياديّ للقائدِ من الركائز الأساسيّةِ والمهمّة والملحّة في التعليم؛ لضمان نجاح العمليّة التعليميّةِ وتجويدِ أدائها وتميّزها، ونظرا لدور القائد البارز في نشر المعرفة والعلم في المجتمع وتعظيمها، ويجري ذلك من خلال التّشجيع على التّطوير والتّحسين والإبداع ونشر المعارف وتبادل الخبراتِ وتطوير المهاراتِ والكفاياتِ القياديّةِ والإنتاجيّة وهذا يزيدُ من القدرة التنافسيّة للمؤسسات على المستوى المحليّ والعالميّ، وتستمدّ هذه المؤسسات قوتها وسمعتها ورفعها من قيادتها والعاملين بها وكفاية مخرجاتها(Katarzyua, 2018)، وأنّ القيادة الجيّدة هي مفتاح نجاح المؤسساتِ ويؤدّي بها إلى التفوّق والتميّز في الأداء(Pinar& Girard, 2008) ، كما أكّد نوهريا وآخرون على أهمية القيادة للنجاح والتميّز المؤسسيّ(Nohria et al, 2003).

وظهرَ مفهومُ القيادة المستدامة في ضَوء توجيهاتِ القيادة الحديثة التي تدعم استدامة المؤسسات في ظل بيئةٍ متغيّرة ومعقدة(الحيلة وعرفاوي، 2019)، وهي القيادة القادرةُ على نقل المعرفةِ من جيلٍ إلى آخر بشكل فعّال وتوزيع المسؤوليّةِ على نطاقٍ واسع بصفتها مسؤوليّة الجميع وليست عبئا على القائد وحده(Hargreaves ,2007)، وتركّز القيادةُ المستدامة على التوجّهِ نحوَ المستقبل (Lambert, 2011)، والتخطيط المتواصل له، وتعتمد على أنّ القادةَ الحاليّينَ لديهم

القدرةُ على نقلِ مهاراتِهم وخبراتِهم وأفكارهم إلى قادة المستقبل حتى تستمرَّ عمليّة النموّ والازدهار في المؤسّسة(Driscoll et al ,2013)، كما تعبّر القيادة المستدامة عن القدرةِ الموجودة في الأفرادِ لاعتماد واستحداثِ وسائلَ وطرقٍ حديثة بالإضافة إلى وضع حلولٍ مبتكرة باستخدام التّفكير، وقدرتِهم على إحداث التّغيير والتّجديد(Sustainable Leadership Institute, 2018)، ويعدّ هارجريفر(Hargreaves ,2004) من الباحثين الذين قدّموا أولى الدّراسات في القيادة المستدامة في الميدان التربويّ وعرّفَ القيادة المستدامة على أنّها نمطٌ قياديّ ينتشر بين الأفراد ويدوم عبرَ الزّمن، وأنّها مسؤوليّة مشتركة بين جميع القائمين في العمل، ولا تستنزف الموارد البشرية والمادية دون جدوى، وتتجنب وقوع الأضرار السلبية بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، وتتميّز بتفاعلها النّشط مع القوى التي تؤثر فيها، وتعمل على بناء بيئةٍ تعليمية تتميّزُ بالتنوّع التنظيميّ الذي يؤدّي إلى إنتاج الأفكارِ الجديدةِ والممارساتِ النّاجحةِ في مجتمعاتِ التعلّمِ والتّطويرِ المشترك.

يكمنُ الهدفُ الرئيسُ للقيادة المستدامة في ضمان انطلاقِ المؤسسات من وضعها الرّاهن باتجاه تحقيقِ مستقبلٍ ناجحٍ يتضمّنُ التركيز على النّجاح طويلَ الأمد الذي يذهب لما هو أبعدُ من النّجاح الحاليّ فحسب(Hargreaves ,2007)، وتعزّز وتدعمُ التطوّرَ المستدامَ في المؤسّسة (Harris, 2008) وتعملُ على اعتمادِها نموذجَ عملٍ يَنظُر من خلالِهِ القادةُ إلى العاملين والأرباحِ من منظور بعيد المدى(Crosby, 2016)، وتبرز أهميّتها في أنّها عمليّةُ تطوير التعلّم للجميع بما يضمنُ حماية ما يمكن أن يدومَ وينتشرَ ويستمرَّ طويلا، ويوقرُ فائدة إيجابيّة تنمويّة وبشريّة حاليا ومستقبلا(Hargreaves & fink, 2006).

وتركّز القيادةُ المستدامة على تحقيق تعلّم مستدامٍ وعميق، واستثمارِ الموارد المتاحة بالشّكل المطلوب، وبما يضمنُ بيئةً مناسبة للعملِ في الحاضر والمستقبل، وتعتني بالتخطيطِ وإعداد القادةِ للمراحل المستقبلية، من خلال قيام القائد بالاهتمام بالأفراد الناجحين والمتميّزين والذينَ يملكون مهاراتٍ وشخصياتِ القيادة لإعدادهم للمرحلة المستقبلية، كما أنّها عادلة وأنّها تحرص على نشر العدالة التنظيميّة بالمؤسسة ِالتعليميّة، وتعملُ على تلبيةِ احتياجاتِ المجتمع المدرسيّ، وتهتم حقا بالاستدامة فهي تتجاوزُ تحقيقَ نتائج مؤقتة(Hargreaves & fink, 2004)؛ ممّا يساعد هذه

المؤسسات على النموّ في بيئةٍ تتّسم بقدر كافٍ من الاستدامة، ويكون لديها القدرة على مواجهة التحدّيات الخارجيّة من حولها (McCann& Sweet , 2014)، وتعملُ على تطوير المؤسسة من خلال المحافظةِ على التعليم المستدام والتكيّف معَ المتغيَراتِ وتوجيهِ المسار نحوَ التحسين المستمرّ(Bendell & Little, 2015)، ولبناءِ مستقبلٍ مستدام يجب العمل فيه على تحسين أداء المؤسسات وتطويرها، والعملُ على جميع النّواحي الاجتماعيّة والدينيّة وذلك من خلال نشر الأهداف التي تنبثق من رؤية المؤسسة ورسالتها، وقيام المؤسسة بنشر ثقافة الإبداع والابتكار والتي يجب أن يطبق في جميع الخدمات التي تقدّمها المؤسسة (عثمان، 2022) ويعدّ دمج الأنشطة المختلفة المتعلقة بالاستدامة جزءاً مهما لإدارة عمليّات المؤسّسات بشكل أكثر فعّاليّة، وأنّ دمج هذه الأنشطة في المؤسسات يؤثر بشكل إيجابيّ في أداء المؤسّسة التي تتكيّف مع مثل هذه الأساليب الجديدة وتحسّن من إدارتها في الأداء المؤسّسي(عبد الواحد وآخرون، 2023).

وهكذا أصبحت المؤسساتُ جزءا من العالم المحيط بها، وأنّ أهم ما يميّزها أنّها تتبنّى مدخلا طويلَ الأمد لعمليّة صنع القرارات التنظيميّة، وتدمج المسؤوليّة الأخلاقيّة والبيئة في عملياتِ الإدارةِ (Suriyankietkaew & Avery, 2014)، وأخذت معظم المؤسساتِ تهتمّ في العصر الحاليّ بتحقيق التميّز على مختلفِ المستويات، لما تشهدُه المجالاتُ الإداريّةُ من حركاتِ الإصلاح المستندةِ إلى المعايير القياسيّةِ والمقارنات المرجعيّة واتّباع أفضلِ الممارسات، حيثُ تؤكّدُ على ضرورةِ توافر إجراءات العمل اللازمة وأساليبه لإحداث التغيير والتطوير والتحسين للوصول إلى التميّز المؤسّسيّ الذي أصبحَ محطّ اهتمام المؤسّساتِ على اختلافِ مستوياتها(الحياصات، 2017)، ويعدُّ التميّزُ المؤسّسيّ ميزةً تنافسيّة وهو ما يجعلُ المؤسّسة مختلفة عن باقي المؤسّساتِ الأخرى التي تقدّمُ منتجاتٍ أو خدماتٍ مماثلة (Nenadal et al ,2018).

ويقاسُ التميّزُ المؤسّسيُّ بقدرةِ المؤسّسةِ على تحقيق أفضل الممارساتِ في أداءِ عملها، وحلّ مشكلاتِها، وجودةِ منتجاتِها، وخدماتِها واستثمار إمكانيّاتها، وتحقيق أهدافها، وَفقَ إستراتيجيّة فعّالة ورؤيةٍ موحّدة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيميّةِ التي تتيح المرونة اللازمة لهيكلِ المؤسّسةِ للاستجابةِ للمتغيّراتِ في أطرِ ثقافيّةٍ تنظيميّةٍ إيجابيّة، بما يكفلُ لها التميّز والتفوّقَ والنّجاحَ(العلي، 2016)، ويعدُّ التميّز المؤسّسيّ المدخل الشامل الذي يجمع عناصر

ومقوماتِ بناءِ المؤسسات ويحقّقُ لها قدراتٍ عاليةً في مواجهةِ المتغيّراتِ والأوضاع الخارجيّةِ المحيطةِ بها، ويحقّقُ لها الترابطَ والتناسقَ بينَ عناصرِها واستثمار قدراتها والتفوق(سعيد،1999)، وعرّفه المليجي(2012) هو القدرة على التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكاملٍ وتكاثفٍ لتحقيق أعلى معدلاتِ الفاعليّةِ والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغباتِ وتوقعاتِ ومتطلباتِ أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، وأكّد دافيد كينغ (David ,2016)أنّ التّميّز المؤسّسيّ هو أن تصل المؤسّسة إلى مكان يصعب على غيرها الوصول لها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانيّات. والتميّزُ المؤسّسيّ له دورٌ بالغُ الأهميّةِ في تحقيق استمراريّة المؤسسات ونجاحِها وتميّزه، وتحقّق فوائد عالية(الكساسبة، 2011)، والوصول إلى نظام تعليميّ يتّصف بالتميّز والجودة، يتطلب تغييرا جذريّا على المناخ التنظيميّ القائم(احمد، 2022).

وتحقيق التميّز المؤسّسيّ وتوظيفه هو الطريق الأمثل لبقاءِ المؤسساتِ واستمرارِها في عالمِ اليوم القائمِ على الحركةِ السريعةِ والتِغيير والتطوير المستمرّ(السلمي ،2002)، ويعكس التميّزُ المؤسّسيّ استدامة المنظمةِ ونجاحَها، وقدرتَها على تحقيق رسالتِها ورؤيتِها ضمنَ أداءٍ مميّزٍ في ظل بيئة متغيرة ومعقّدة، ويشكّلُ التميّز المؤسّسيّ أهميّة كبيرة للمؤسّسات التي تحرص على تحقيق قيمة مستدامة، وتحقيق التميّز من خلال ممارسات قياديّة متميّزة، تمكّن المنظّمات من الحصول على النتائج المتميّزة، وذللك وَفق معايير التّميّز ونماذجِهِ المطبّقةِ عالميّا(Medne et al, 2020)، ومن أهم سبلِ هذا التّطوير في عصرنا الحديث بناءُ نماذج تربويّة معيّنة تُعنى ببناءِ المؤسّسات التّعليميّة ككلّ متكامل، وتعالج نواحي القصور الحادثة فيها، ومن هذه النّماذج "نموذج التّميّز الأوروبيEFQM" (سالم، 2019)، ويعدُّ النموذجُ الأوروبيّ للتميّز EFQM من أشهر نماذج إدارة التميّز، حيثُ تبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والبيئة المحيطة، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيّات والموارد البشريّة وتستثمر العلاقات وتدير العمليّات المختلفة بالمؤسّسة(سعيد، 1999) (Kim et at,2010).

ويعدُّ التميّز المؤسّسيّ المستدام إستراتيجيّة لتحقيق الإصلاح التربويّ والذي يعمل على تعزيز فعّاليّة التعلّم، وتعزيز طاقة المؤسّسة لقيادة التحسين، بحيثُ تصبحُ إستراتيجيّة التحسين والتطوير جزءا من العمل اليوميّ والممارسات اليوميّة للمؤسّسة(حسن، 2023)، كما أنّ

المؤسّسات التي تسعى للتحسين المستدام فهي تعمل على بناء قدرات قياديّة عالية مع أداءٍ محسنٍ ومستدام؛ لأنّها تسعى إلى بناء القيم، وتنشر ثقافة مهنيّة تفاعليّة مستدامة ومستمرّة ليس مجرد حدث يتمّ وينتهي بعد فترة، فهي تبشّر دائما بالتحسين والتطوير المستمر على الرغم من التغييرات التي تحدث في المؤسسة (Lambert, 2007)، ويهتمّ بجميع جوانب المؤسّسة ويعمل على بناء مؤسّسة تربويّة موجّهة نحو مستقبل مستدام تسعى لتحقق النجاح والتحسين والتميّز باستمرار والوصول للتميّز المؤسّسيّ (Fink, 2006).

وترى الباحثةُ أنَّ نجاحَ المؤسّسات التعليميّةِ في تحقيق أهدافها يتطلّبُ قيادةً واعية ومُدركة للتحوّلاتِ والتغيّرات المحليّة والإقليميّةِ والعالميّةِ التي تحيطُ بها، وضرورة اتّباع منظورٍ مستدامٍ في القيادة المدرسيّة، وتلعب القيادة المستدامة دوراً حاسماً في نجاح المؤسّساتِ، إذ إنّها تركّزُ على التعليم العميق، وتهتمُّ في جميع الموارِدِ المتاحةِ وتعملُ على استثمارها على المدى البعيد، وتراعي التنوّعّ في القوى العاملةِ وتحققُ العدالة التنظيميّة، وتحققُ التوازن، وتحفّزُ العاملين، وتسعى في ازدهار المؤسّسةِ وتهتمُّ بالتوجّهِ نحوَ التميّز في الأداء.

2.1 مشكلة الدراسة:

من خلالِ عملِ الباحثة في قسم التعليم المدرسيّ، ومتابعة عمل مديري المدارس وإدائهم في الميدانيّ التربويّ، قد التمستِ الباحثة بوجود فجوة بين الواقع والمأمولِ في بعض المجالاتِ، منها مجال الممارسات القياديّة لمديري المدارس الذين يحتلون موقعاً هرميّاً مهمّاً ومؤثراً في المؤسّسات التعليميّة، وأكدت دراسة الريماوي (2021) على أن هناك ضعفا عامّا في رضا المجتمعات عن مستوى أداء المدارس الفلسطينية وخريجيها، فمبادرات التحسين ما زالت متفاوتة ومتذبذبة، وأنّها مجرّد جهود ذاتيّة ومبعثرة غير ممنهجة، إذ تعتمد المدرسة بشكل رئيس على قيادة المدير الفرديّة، ما نجم عنها من انتقال النزعة الفرديّة إلى المعلّمين، وضعف تكامل الجهود، وغياب الرؤية المشتركة، وأكدّت دراسة الشهريّ(2013) بضرورة الاهتمام بالمهارات القياديّة؛ لأنّ توفّر المهارات القياديّة لدى القائد التربويّ يساعد على الارتقاء بمستوى أداء المدرسة ويمتدّ تأثيرها في الطلبة والمعلمين والمجتمع المحليّ. ويبرز دور القيادة المستدامة كأحد الأنماط القياديّة الحديثة في تطوير أداء القيادات وتحسينه، وفي رفع مكانة المؤسّسات وتبوّئها مكانه مرموقة بين المؤسسات(على، 2022).

كما أوصت دراسة أحمد وآخرين(2021)، ودراسة الحسيني(2021)، ودراسة الرشدي والعازمي(2017) بضرورة نشر ثقافة الفكر الإداري المستدام وتبني منظور طويل الأمد للاستدامة والنجاح من خلال عقد دورات تدريبية ونشرات توعوية وندوات وغيرها، وأكدت دراسة الخمايسة(2022) ودراسة الخضيرة(2022) بضرورة نشر ثقافة القيادة المستدامة وضرورة تدعيم تفعيلها وتوظيفها في المؤسسات التربوية، وأكدّت دراسة الجودة والشماسي(2022)بضرورة المتابعة في تعزيز سلوك القيادة المستدامة في المؤسّسات التربويّة نظرا لدورها الإيجابيّ في تحقيق الرّؤيات والأهداف المحددة والاهتمام بنشر الوعي بثقافة القيادة المستدامة من خلال عقدِ الدّوراتِ والنّدواتِ وورشِ العملِ وإنشاءِ برامجِ إعدادِ القيادات، وأوصت دراسة هاردي(Hardie ,2015)بضرورة تسليط مزيد من الانتباه على تطبيق ممارسات مبادئ القيادة المستدامة في المدارس من أجل تحقيق قيادة فاعلة للمدارس، وأكدّت دراسة الحسيني(2021) على ضرورة دراسة دور القيادة المستدامة وعلاقتها بالتميّز المؤسّسيّ والجودة الشاملة.

كما أنّ بعض الدراسات تناولت أنماطا من القيادة ودورها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ كما في دراسة غازي ونافع (2022) التي هدفت التعرف على دور القيادة الإستراتيجيّة في تحقيق التميّز المؤسّسيّ، ودراسة السليحات(2021) التي هدفت التعرّف على واقع القيادة الخادمة في تحقيق التميّز المؤسّسيّ، دراسة الأخضر(2019) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين أبعاد القيادة الإستراتيجيّة والتميّز التنظيميّ، والتي أوصت بضرورة إجراء دراسات أخرى على أنماط قيادة مختلفة وتحديد أثرها في التميّز المؤسّسيّ، ولكن من خلال الرّجوع إلى الدراسات السابقة تبيّن أنّه لا توجد دارسات –في حدود علم الباحثة– توضّح واقع القيادة المستدامة وعلاقتها بالتميّز المؤسّسيّ.

وَأَظْهَرَتْ دِرَاسَةٌ اجرتها الباحثة أَنَّ مُعَوِّقَاتِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ مُشْرِفِيهَا جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ " وَهَذَا اَلْأَمْرُ يَحْتَاجُ إِلَى دَارِسَةٍ مُسْتَفِيضَةٍ وَإِعَادَةِ اَلنَّظَرِ وَاَلْحَدِّ مِنْ هَذِهِ اَلنِّسْبَةِ (مُصْطَفَى، 2023)، وأوصت دراسة إبراهيم(2022) بضرورة الاهتمام في تهيئة ظروف التّغيير والتحوّل نحوَ التميّز المؤسّسيّ، وبناء ثقافةٍ تنظيميّةٍ داعمةٍ لتميّز، وتبني الأنماط القياديّة المعاصرة والسلوكيّات الداعمة للتميّز وتطبيق برنامج لبناء قدرات وتطوير أداء القادة، أوصت دراسة (Nenadal et al, 2018)

بضرورة فهم أنّ الطريق إلى التميّز ليس فقط حدثا أو حملة قصيرة الأجل، وإنما منهجٌ وأسلوبُ عمل متكامل، وأنّه عند اعتماد نموذج معيّن للتميّز يجبُ النّظرُ إلى جميع الجوانبِ الداخليّةِ والخارجيّة، أوصت دراسة معمار وآخرين(2021) باعتماد معايير النموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM)ضمنَ الخططِ التنفيذيّة للمدارس، وتشجيع جميع القادةِ بتبني معايير الجودةِ في الأداء، وبناء الخطط المستقبليّة لإدارة التميّز، وأكّدت دراسةُ الدجنى(2013) على استخدام النّماذج الحديثة للتميّز كالنّموذج الأوروبيّ للتميّز(EFQM) مع توفير مواردَ كافيةٍ للتّطوير المؤسّسيّ، وأضافة دراسة (Moura & Fernandes ,2020) أنّ النموذج الأوروبيّ للتميز (EFQM) هو الأكثر استخداما في تحسين جودة ِالأداءِ وتطويرهِ على مستوى العالم، حيثُ يعطي منظورا شموليا ومتكاملا لأداءِ المؤسسة، ويسهمُ في تطوير الممارسات التي تشكّل نظاما متكاملا يقود إلى تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ إستراتيجيّة المؤسّسة بجميع جوانبها.

ومن خلال اطّلاع الباحثة على الأدب التربويّ المتعلّق بمجال الدراسة، واستجابة للعديد من توصيات الدّراسات السابقة، ومن خلال عمل الباحثة مشرفة تربويّة في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة لاحظت الباحثة أننا بحاجة لهذه الدراسة؛ حتى يتسنى لنا النهوض بالعمليّة التعليميّة والتربويّة الفلسطينيّة للمستوى المطلوب من الرقيّ والتقدّم، وضرورة ربط معايير التميّز المؤسّسيّ في المدارس مع معايير عالميّة ومراعاة تعزيز دور القائد في الوصول إلى التميّز بطريقةٍ ممنهجة.

وترى الباحثة – وعلى الرغم **من** الأهمّيّة التي يحتلّها الموضوع – إلّا أنّ هناك ندرة في الدّراسات العربيّة في هذا المجال– على حد علم الباحثة – ،إذ لم تجدْ دراساتٍ تناولت هذه العلاقة الارتباطيّة بينَ (القيادة المستدامة والتميّز المؤسّسيّ) وخاصة في المجالِ التربويّ، وعليه تولّد الشّعور بحاجة المجتمعات العربيّة بشكل عامّ والفلسطينيّة على وجهِ الخصوص لمثلِ هذا النوع من الدراسات، وأصبحَ من الضروريّ إخضاعُ هذه المشكلةِ للدراسةِ العلميّةِ المنهجيّةِ للخروج بمجموعةٍ من النتائج والتوصياتِ القادرةِ على خدمة المدارس في الاستنادِ إلى معايير التميّز المؤسّسيّ العالميّة، وتأمُل الباحثةُ أنْ تنسجم هذه الدراسةُ مع توجّهاتِ وزارةِ التربيّة والتعليم العالي الفلسطينيّة في الوصولِ إلى أفضلِ النتائج لمعرفةِ واقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها في تحقيقِ التميّزِ المؤسّسيّ في التعليم المدرسيّ الفلسطينيّ، مع وضوح الترابطِ بينَ القيادةِ المستدامةِ والتميّزِ المؤسّسيّ، بالإضافةِ إلى الخروج بنموذج على ضَوءِ النّموذج الأوروبيّ

للتميّز (EFQM2020) بما يتناسبُ معَ الواقع الفلسطينيّ، ومما سبقَ تتحدّد مشكلةُ الدراسة في السّؤال الرئيس: ما واقعُ القيادةِ المستدامةِ وعلاقتُها بالتميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس من وجهةِ نظر المديرين والمعلمين؟ .

وقد انبثقَ عن السؤال الرئيس في مشكلةِ الدراسةِ مجموعةٌ منَ الأسئلةِ الفرعيّةِ الآتية :

3.1 أسئلة الدراسة:

سعتِ الدراسةُ للإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1) ما واقعُ القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس من وجهةِ نظر المديرينَ والمعلمين؟

2)هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ بينَ متوسّطِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّراتِ الدّراسةِ (الجنس، والمسمّى الوظيفيّ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة)؟

3) ما واقعُ التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة في محافظةِ القدس من وجهةِ نظر المديرينَ والمعلمين؟

4)هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ بين متوسّط استجابات أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّراتِ الدّراسةِ(الجنس، والمسمّى الوظيفيّ ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة)؟

5)هل هناك علاقةٌ ارتباطيّةٌ دالّةٌ إحصائيّا بين متوسّط استجابات أفراد عينةِ الدّراسةِ حولَ واقع القيادةِ المستدامة وعلاقتِها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس ؟

6)ما التصوّراتُ المقترحةُ لتطوير ممارساتِ القيادةِ المستدامةِ وعلاقتها بالتميّز المؤسّسيّ في ضَوءِ النموذج الأوروبيّ للتميّز(EFQM 2020)؟

7) ما النموذجُ المقترحُ لتفعيل واقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّةِ "في ضَوء النموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM 2020)"؟

4.1 فرضيّات الدّراسة:

سعتِ الدّراسةُ إلى اختبارِ صحةِ الفرضيّاتِ الآتيةِ:

- انبثقَ عنِ السؤالِ الثاني "خمس فرضيّات" جاءتْ على النحوِ الآتي:

1)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ الجنس (ذكَرَ ، أُنْثَى).

2)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ (مُدِيرٌ/ة، مُعَلِّمٌ/ة) .

3)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى) .

4)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ سنواتِ الخدمة(أقلّ من 5سنوات،من 5الى10 سنوات، أكثر من 10سنوات).

5)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عينةِ الدّراسةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المديريّةِ (اَلْقُدْسُ الشَّرِيفُ، ضَوَاحِي اَلْقُدْسِ).

- وانبثقَ عنِ السؤالِ الرابعِ "خمس فرضيّات" جاءتْ على النحوِ الآتي:

6)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ الجنس(ذكَرَ ، أُنْثَى).

7)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى المسمّى الوظيفيّ (مُدِيرٌ/ة، مُعَلِّمٌ/ة).

8)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّر المؤهّل العلميّ (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى).

9)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّر سنواتِ لخبرة (أقلّ من 5 سنوات،من 5الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

10)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّر المديريّة(اَلْقُدْسُ اَلشَّرِيفُ ، ضَوَاحِي اَلْقُدْسِ).

11) انبثقَ عن السؤال الخامس الفرضية الاتية " لا توجدُ علاقةٌ ارتباطيّةٌ دالّةٌ إحصائيّا عند مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بينَ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس".

5.1 أهداف الدراسة:

سعتْ هذهِ الدراسةُ إلى تحقيق الأهدافِ الآتية:

1)التّعرفِ على واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلمينَ.

2) التّحقق من وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ بينَ متوسّطِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولّ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّراتِ الدّراسةِ(الجنس، والمسمّى الوظيفيّ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة).

3) التّعرفِ على واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس من وجهةِ نظرِ المعلمين.

4)التّحقق من وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ بينَ متوسّطِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقع التّميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّراتِ الدّراسةِ (الجنس، والمسمّى الوظيفيّ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة) .

5) التّحقق منْ وجودِ علاقةٍ ارتباطيّةٍ دالّةٍ إحصائيًّا بينَ متوسّطِ استجابات أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها في تحقيق التّميّز المؤسّسيّ بالمدارس الحكوميّةِ الفلسطينيةِ في محافظةِ القدس.

6) التّعرّفِ على التّصوّراتِ المقترحة للتطوير ممارساتِ القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في ضَوء النموذج الأوروبيّ للتميّز(EFQM 2020)؟

7) بناءِ أنموذجٍ لتفعيل دور القيادةِ المستدامةِ في تحقّق التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في ضَوءِ " النموذج الأوروبيّ للتميّز(EFQM 2020) " .

6.1 أهمّيّة الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من:_

اولا : الأهمّيّة النّظريّة :

1) تنبعُ أهميّة الدراسة من حداثةِ الموضوع الذي تتناولُه وهو واقعُ القيادةِ المستدامة وأثرها في تحقيق التميز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّة؛ ممّا يسهمُ في إثراءِ المكتبة العربيّة في هذا المجال، ويفتح المجال أمامَ الباحثين المتخصّصين للقيام بأبحاثٍ مستقبليّة تتناولُ موضوع القيادة المستدامة وممارساتها وإستراتيجيّاتها ومعوقات تطبيقها وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في ضَوء النموذج الحاليّ ونماذجَ أخرى.

2) تأتي هذه الدراسة استجابة لبعض الدراساتِ والبحوثِ التي تناولت موضوعَ القيادةِ المستدامة وأوصت بضرورةِ دراستها والبحثِ عن توظيفها وتطبيقها في المدارس وجميع المؤسسات التربويّة.

3) تفتحُ هذه الدراسةُ أبوابا جديدة أمام الباحثين في موضوع التميّز المؤسّسيّ وتطبيق النموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM 2020)، في سياق الاهتمام بالموضوع عالميّا بهدفِ تحقيق التنمية الشاملة واللّحاق بركب التقدّم العلميّ والتربويّ، الأمرُ الذي يستدعي المزيدَ من الدراسات لتعزيز هذه التوجّه.

4) تكمنُ أهمّيّة الدراسةِ في كشفها عن مدى ارتباط ممارساتِ القيادة المستدامةِ وأثرها البارز في تحقيق التميّز المؤسّسيّ.

ثانيا : الأهمّيّة التطبيقية:

1) تكمنُ الأهمّيّة التطبيقيّة في أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في التعليم المدرسيّ في تصميم برامج التنمية المِهْنيّة وتطويرها لمديري المدارس متضمنة ممارساتِ القيادةِ المستدامة، ووضع آليات لتجويد ممارسات القيادة المستدامة وأثرها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في ضَوء النموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM 2020) ممّا يسهمُ في تحسين التعليم المدرسيّ وتجويدِ أدائها وإكسابها ميزةً تنافسيّة طويلة الأمد.

2) يُؤمّل أن تكونَ هذه الدّراسة مرجعا يرجع له الباحثون، وتشكيلُ إطارٍ متكاملٍ يمكنُ الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في معرفة دور مديري المدارس في فلسطين في تحقيق التميّز المؤسّسيّ، لرسم السّياساتِ الخاصّةِ لتحقيق التميّز المؤسّسيّ.

3) يُؤمّل من نتائج هذه الدراسة أنّ تلفت انتباه القائمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينيّة إلى ضرورة أخذها عند إعداد برامجِها التطويريّة، ونتج عن هذه الدراسة أنموذجٌ عن واقع القيادة المستدامة وعلاقتها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في ضَوء النموذج الأوروبيّ للتميّز EFQM) (2020) وتَأمُل الباحثة أنْ يشكّلَ تطبيق هذا الأنموذجُ قاعدة معرفيّة أصيلة لدراسات لاحقةٍ، ونموذجا فاعلا للتغيير المؤسّسيّ مستقبلا.

7.1 حدود الدراسة محدداتها:

لهذه الدراسةِ محدّدات، وهي على النحو الآتي:

الحدود الموضوعيّة: اقتصرت هذه الدراسة على واقع القيادة المستدامة في تحقيق التميّز المؤسّسيّ من وجهةِ نظر المديرينَ والمعلمين، من خلالِ تحديدِ واقع القيادة المستدامة وواقع التميّز المؤسّسيّ، ودور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسّسيّ من وجهةِ نظر أفرادِ العيّنةِ وَفقا لاستجاباتهم على أدوات الدراسة، والتعرّف على الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة المستدامة، وواقع تحقق التميّز المؤسّسيّ إن وجدت، تُعزى لمتغيّرات الدّراسة.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة طبقيّة عشوائيّة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها ومعلميها ومعلماتها في مديرية القدس الشريف ومديرية ضواحي القدس .

الحدود المكانية: تم إجراءُ هذه الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية القدس ومديرية ضواحي القدس.

الحدود الزمانية: تم إجراءُ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأوّل والثاني، للعام الدراسي 2022-2023.

الحدودُ الإجرائيـة والمنـهجيّـة: تحدّدت نتائجُ هذه الدراسة بطبيعة المنهجيّة المستخدمة، والمجتمع والعيّنة، وبشموليّة الأداة المستخدمة في الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، ودقة اســتجابة أفــراد العينة.

الحدود المفاهيميّة: تحدّدت هذه الدراسة بالحديث عن واقع القيادة المســتدامة وعلاقتهــا علــى تحقيق التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكومية والمفاهيم المرافقة، وتعتمد التعريفات الإجرائيّــة كما عُرّفت إجرائيا في هذه الدّراسة.

8.1 مصطلحات الدّراسة وتعريفاتها الإجرائيّة:

لهذه الدراسةِ بعض المصطلحات والتعريفات الاجرائية ، وهي على النحو الآتي:

القيادة المستدامة : Sustainable Leadership نمطٌ قياديٌّ يستمرّ وينتشر ويدوم بين الأفراد، وهي مسؤوليّة مشتركة بين القائمين على العمل، بحيث لا تستنفد الموارد البشريّة أو الماليّة بغير ضرورة، بل تهتمّ بالابتعاد عن إلحاق الضرر السلبيّ بالبيئة التعليميّة والمجتمع المحيط، وتهتمّ ببناء بيئة تعليميّة ذات تنوّع تنظيميّ، والذي يؤدي إلى نشر الأفكار الجديدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلّم والتطوّر المشترك"(Hargreaves & Fink, 200).

وتعرّفُ الباحثة القيادة المستدامة إجرائيا: هي مجموعةٌ من الممارساتِ القياديّةِ الديناميكيّةِ طويلة الأمد التي يمارسُها مديرو المدارس الحكوميّة وتعتمد ستة مجالات (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين،استدامة التطوير طويل الأمد، استدامة العدالة الاجتماعيّة، استدامة استثمار الموارد البشريّة والماديّة، استدامة الاندماج النّشط مع البيئة)، بهدفِ تحقيق التميّز المؤسّسيّ واستدامةِ التعليم المدرسيّ وقيادتِها، وهي الدّرجةُ التي يحصلُ عليها أفرادُ العيّنة من استبانةِ "واقع تطبيق القيادةِ المستدامة في المدارس الحكومية" .

التميّز المؤسّسيّ: Institutional Excellence وعرّفه بيلونس " مرحلة متقدّمةٌ من الإجادةِ في العملِ والأداء الفعّال المبنيّ على مفاهيم إداريّة رائدة تتضمّن التركيزَ على الأداءِ والنتائج، وتطويرِ العمليّات وإشراكِ الكوادرِ البشريّةِ والتحسينِ المستمرِّ والابتكار، وبناء شراكاتٍ ناجحة (Pelonis ,2021, 210).

وتعرّفُ الباحثةُ التّميّزَ المؤسّسيّ إجرائيا: تطبيقُ مجموعةٍ من معاييرِ التميّزِ التي تمكّن مديري المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ على تحقيقِ نتائج تنافسيّةٍ بجودةٍ عاليةٍ من خلال التحسيناتِ المتميزةــ وتُقاسُ إجرائيا من خلال استجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على الاستبانةِ المعدةِ لذلك، والتي تبنّت معاييرَ النّموذج الأوروبيّ للتميّزEFQM2020

النموذج الأوروبي للتميزEFQM2020 : (European Foundation For Quality Management) ، يعدّ النموذجُ الأوروبيّ للتميّزِ أحدَ أهمّ النماذجِ الرئيسةِ الصادرة والمعروفة باسم المؤسّسة الأوروبيّة لإدارة الجودة، " وهو إطارُ عملٍ معترفٍ به عالميّا، يدعمُ المؤسّسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ويرتكزُ على أولويّةِ المتعامل، والتركيز على المعنيّين بصورة ٍمستمرّة في إدارة التغيير وتحسين الأداء، يرتكز على أولوية المتعامل، والتركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، وفهم علاقةِ السببِ والأثرِ حولَ ماهيّةِ وكيفيّة قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي جرى تحقيقها انطلاقا من أسباب تأسيس مؤسسة EFQM (EFQM ,2020)، وهو أداةٌ متكاملة للتقويم الذاتي لمستوى أداء المؤسّسات كمعيار نوعيّ ودليل حتى تتعرّف المؤسّسات على المجالاتِ التي تحتاجُ إلى تحسينها، بهدف الوصولِ إلى صوتٍ أفضلَ على مستوى الخدماتِ وهيكلِ نظام العمل(الهلالي وغبور، 2013).

وتعرّفُ الباحثة النموذجَ الأوروبيّ للتميّز إجرائيا: هو إطارٌ يضمُّ مجموعة من المعاييرِ الرئيسةِ والفرعيّة، تتكاملُ وتتناغمُ فيما بينها لتحسينِ الأداءِ وتقويمِهِ، والوصولِ إلى نتائجَ مميّزة وباهرة.

الأنموذجُ المقترحُ: " تخطيطٌ مستقبليٌّ قائمٌ على نتائج فعليّة ميدانيّة من خلالِ اســتخدامِ أدواتٍ منهجيّةٍ كميّة أو كيفيّة تساعدُ على بناء إطارٍ فكريٍّ عامٍّ يتبناهُ فئاتٌ من الباحثينَ أو التربويّين"

(زين الدين، 2013، ص60)، ويُعرّف "بأنه تمثيلٌ مبسّط لموضوعٍ أو لموقف حقيقي او لواقع، وقد يكون ملخصا يضم الخصوصيات المهمة للواقع العلميّ الذي يمثل انطلاقا من طبيعة المشكلة المطروحة ذاتها ومكوناتها"(الشماع، 2007، 129).

وتعرّفُ الباحثة الأنموذجَ المقترح إجرائيا " هوعبارة عن بناء مترابط ومتكامل لإيجاد تصوّر مستقبليّ جديد يتّسمُ بالتميّز والحداثةِ والابتكار ويقوم على الدمج التوفيقي ما بين ممارساتِ القيادة المستدامة وعلاقتِها في تحقيق التميّز المؤسّسيّ في ضَوء بنود النّموذج الأوروبيّ EFQM2020 وبناء منظومة قيميّة للمدارس الحكوميّة تعملُ على توطين الممارسات الفضلى بين العاملين لتحقيق التميز، وجرى بناؤه نتيجة استقطاب ما توصل له الأدب التربويّ والدراساتُ السابقةُ ذاتُ العلاقة، ونتائج الدّراسة الحاليّة بجانبيها؛ الكميّ والكيفي، والذي يُؤمل أن يكون له تأثيرٌ إيجابيٌّ على المستقبل، ولتقديمِهِ لمتخذي القرارات.

المدارس الحكومية: " أيّ مؤسّسة تعليميّة تديرُها وزارةُ التربية والتعليم العالي الفلسطينية، أو أيّ وزارةٍ أو سلطةٍ حكوميّة " (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2022، 188).

محافظة القدس: لأغراضِ إحصائيّةٍ بحتة،" جرى تقسيمُ محافظةِ القدس إلى جزأين: الأوّل (منطقة J1) تشمل ذلك الجزء من محافظةِ القدس الذي إحتلّه الجيشُ الإسرائيليُّ عام 1967، ويضم تجمعات"كفر عقب ، وبيت حنينا، و مخيم شعفاط، وشعفاط، العيسوية، والشيخ جراح، ووادي الجوز، وباب الساهرة، و الصوانة، والطور(جبل الزيتون)، والقدس" بيت المقدس "، والشياح، ورأس العامود، وسلوان، و الثوري، وجبل المكبر، و السواحرة الغربية، و بيت صفافا، وشرفات، وصور باهر، وأم طوبا "، ويشمل الجزء الثاني محافظة القدس(منطقة 2J): تجمعات "رافات، ومخماس، ومخيم قلنديا، وقلنديا، وبيت دقو، و جبع، والجديرة، والرام وضاحية البريد، و بيت عنان، والجيب، وبيرنبالا، و بيت إجزا، و القبيبة، وخربة أم اللحم، وبدو، والنبي صموئيل، وحزما،و بيت حنينا البلد، و قطنة، و بيت سوريك، وبيت إكسا، وعناتا، والكعابنة (التجمع البدوي)، والزعيم، والعيزرية، وأبو ديس، وعرب الجهالين (سلامات)، والسواحرة الشرقية، والشيخ سعد" (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2022، 183).

الفصل الثاني

الاطار النظرية والدارسات السابقة:

1.2 الأطار النظري:

1.1.2 القيادة المستدامة:

2.1.2 التميز المؤسسي:

2.2. الدراسات السابقة :

1.2.2 الدراسات التي تناولت متغير القيادة المستدامة

2.2.2 الدراسات التي تناولت متغير التميز المؤسسي

3.2.2 الدراسات التي تناولت المتغيرين (القيادة المستدامة والتميز المؤسسي)

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

1.2 اَلْإِطَار اَلنَّظَرِيّ :

1.1.2 اَلْمُقَدِّمَةُ :

يَعُدُّ اَلتَّعْلِيمُ بِجَمِيعِ مَرَاحِلِهِ حَجَرَ اَلْأَسَاسِ وَالرَّكِيزَةِ اَلْأَسَاسِيَّةِ اَلَّتِي تَعْتَمِدُ عَلَيْهَا اَلدُّوَلُ لِمُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرِ وَتَقَدُّمِهَا، فَتَنْمِيَةُ اَلْمُجْتَمَعَاتِ وَتَحْضُرُهَا لَا يكونُ إِلَّا بِالتَّعْلِيمِ ، وَخُصوصا فِي ظِلِّ اَلتَّحَدِّيَاتِ وَالثَّوْرَةِ اَلْمَعْرِفِيَّةِ وَالتِّكْنُولُوجِيَّةِ اَلْهَائِلَةِ اَلَّتِي يَشْهَدُهَا اَلْعَالَمُ في الْوَقْتِ اَلْحَاضِرِ فِي جميعِ اَلْمَجَالَاتِ مأ يوجبُ وَضْعَ اَلْخُطَطِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ لِرَسْمِ اَلصُّوَرِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ اَلْمُشْرِقَةِ لِلْمُجْتَمَعِ، وَالنُّهُوضِ بِالْوَطَنِ وَالْمُوَاطِنِ وَبِنَاءِ اَلْأُسُسِ وَالْقِيَمِ اَلنَّبِيلَةِ لِإِحْدَاثِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِلْمُجْتَمَعِ (دُسُوقِي ، 2019) .

وَالْمَدْرَسَةُ بِشَكْلٍ عَامٍّ، وَغُرْفَةُ اَلصَّفِّ بِشَكْلٍ خَاصٍّ، هِيَ مُجْتَمَعٌ مُصَغَّرٌ تُشَكِّلُ مُتَطَلَّبَاتُ اَلْعَيْشِ فِيهِ قِسْطًا كَبِيرًا مِنْ مُتَطَلَّبَاتِ اَلْعَيْشِ فِي اَلْمُجْتَمِعِينَ؛ اَلْمَحَلِّيَّ وَالْعَالَمِيِّ، وَيَعِيشُ اَلْفَرْدُ فِي اَلْمَدْرَسَةِ ضِمْنَ جَمَاعَةٍ تَحْكُمُهُ فيها عَلَاقَاتٌ وَلَهُ فِيهَا أَدْوَارٌ، وَعَلَيْهِ حُقُوقٌ وَلَهُ وَاجِبَاتٌ، وَمِنْ حَقِّ اَلْإِنْسَانِ أَنْ يُسْمَعَ رَأْيُهُ وَأَنْ يُشَارِكَ فِي صُنْعِ قَرَارَاتِهَا وَأَنَّ تَحفظَ مُمْتَلَكَاتِهِ وَكَرَامَتَه وَأَنْ تُرَاعِيَ قُدْرَتَهُ وَأَنْ تُنَمِّيَ مَوَاهِبَهُ، وَعَلَيْهِ وَاجِبَاتُ اَلْحِفَاظِ عَلَى هَذِهِ اَلْحُقُوقِ نفسها لِلْآخَرِينَ، وَلِلْمَدْرَسَةِ دَوْرٌ رَئِيسٌ فِي نَشْرِ اَلْمَعْرِفَةِ بَيْنَ اَلْإِنْسَانِ وَتُبَصِّرُهُ بِطَبِيعَةِ اَلْعَلَاقَاتِ اَلْإِنْسَانِيَّةِ (مَرْكَزُ دِرَاسَاتِ حُقُوقِ اَلْإِنْسَانِ، 2000).

وَالْإِدَارَةُ اَلْمَدْرَسِيَّةُ عُنْصُرٌ مُهِمٌّ مِنْ عَنَاصِرِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ، وَهِيَ اَلْقَائِمَةُ عَلَى تَحْقِيقِ رِسَالَةِ اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ خِلَالِ صِلَتِهَا بِالطَّلَبَةِ، فَهِيَ تَتَمَتَّعُ بِحُرِّيَّةٍ أَكْبَرَ فِي اَلْقِيَامِ بِالْأَدْوَارِ اَلْمَنُوطَةِ بِهَا؛ ما يَجْعَلُهَا أَهَمَّ وَحْدَةٍ إِدَارِيَّةٍ فِي حَلْقَةِ اَلْإِدَارَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ(عَابِدِينْ،2001 ؛ اَلْأَغْبَرِي، 2000 ؛ مُصْطَفَى، 1999)، وَيُعدُّ مُدِيرُ اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ أَهَمِّ عَنَاصِرِهَا، بَلْ إِنَّهُ رَكِيزَةُ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَيَعْتَمِدَ عَلَيْهِ اَلنِّظَامُ اَلتَّرْبَوِيُّ فِي بُلُوغِ أَهْدَافِهِ، وَهُوَ يَسْعَى إِلَى تَغْيِيرِ سُلُوكِ اَلْمُشَارِكِينَ فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ مُدَرِّسِينَ وَإِدَارِيِّينَ وَتَلَامِيذ؛ بُغْيَةُ اَلْوُصُولِ إِلَى اَلْأَهْدَافِ اَلَّتِي تَسْعَى اَلْمَدْرَسَةُ إِلَى تَحْقِيقِهَا، وَيَعْمَلُ عَلَى تَحْفِيزِ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ اَلتَّدْرِيسِ بِالْمَدْرَسَةِ لِبَذْلِ أَقْصَى جُهْدٍ(عَابِدِينْ، 2001)، ما يُسَاعِدُ اَلْمُدَرِّسِينَ عَلَى أَنْ يُحْدِثُوا اَلتَّغْيِيرُ، فِي كُلِّ مَكَانٍ وَزَمَانٍ، بِالرَّغْمِ مِنْ كُلِّ اَلصُّعُوبَاتِ وَالِاخْتِلَافَاتِ ،فهم يُحَاوِلُونَ بِنَاءَ صُفُوفٍ مَدْرَسِيَّةٍ مَلِيئَةٍ بِالْعِلْمِ وَالتَّعْلِيمِ وَالْإِبْدَاعِ وَالِالْتِزَامِ؛ لذا يَجِبَ أَنْ ندعَمَ هَؤُلَاءِ اَلْمُدَرِّسِينَ وَأَنْ نَتَعَلَّمَ مِنْهُمْ وَنُشَجِّعَهُمْ؛ لِأَنَّهُمْ يَنْظُرُونَ لِمَعَارِفِهِمْ كَأَدَوَاتٍ يَجِبُ أَنْ تَحْظَى بِثِقَةِ اَلنَّاسِ، وَهُمْ اَلَّذِينَ يُطَوِّرُونَ أَشْخَاصًا وَاثِقِينَ بِأَنْفُسِهِمْ، وَقِمَّةُ سَعَادَتِهِمْ

أنْ يَرَوْا مَنْ يُحَاوِلُونَ تَرْبِيَتَهُمْ وَتَغْيِير اَلْعَالَمِ مَعَهُمْ قَدْ أَصْبَحُوا أيضا مُعَلِّمِينَ لِغَيْرِهِمْ(مركز إبْدَاع اَلْمُعَلِّم، 2001) .

وفِي وَقْتِنَا اَلْحَاضِرِ، أَصْبَحَ اَلتَّوَجُّهُ نَحْوَ تَحْقِيقِ اَلِاسْتِدَامَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ضَرُورَةً لَا بُدَّ مِنْهَا وَلَا غِنًى عَنْهَا، كَمَا أَنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ تَسْعَى نَحْوَ تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ القيادات وَمَعَارِفِها، وَتَجْعَلَهُمْ عَلَى دَرَجَةٍ عَالِيَةٍ مِنْ اَلِالْتِزَامِ لِتَحْقِيقِ أَدَاءٍ مُتَمَيِّزٍ فِي ظِلِّ بِيئَةٍ مُتَغَيِّرَةٍ بِالتَّطَوُّرَاتِ اَلسَّرِيعَةِ وَالْمُتَلَاحِقَةِ، اَلْأَمْرُ اَلَّذِي يَقُودُ إِلَى اَلتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَدَامِ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ، اَلَّذِي يَبْنِي أَدَاءً تَنْظِيمِيًا يَمْتَازُ بِالْمُرُونَةِ وَطُولِ اَلْأَمَدِ(عَلِي، 2022)، كَمَا تَقُودُ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ نَحْوَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا مِنْ خِلَالِ إِعْدَادِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْأَكَادِيمِيَّةِ اَلْمُتَمَكِّنَةِ، وَالْقَادِرَةَ عَلَى اَلْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ لِتَحْقِيقِ اَلْفَاعِلِيَّةِ وَالْكَفَايَةِ وَالْإِنْتَاجِيَّةِ اَلْعَالِيَةِ فِي مَجَالِ اَلِاسْتِدَامَةِ وَالْحَوْكَمَةِ اَلتَّنَافُسِيَّةِ وَغَيْرِهَا(كِرِيرِي، 2019)، وَالْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ فِي مُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِ تَعْتَمِدُ عَلَى اَلتَّغْيِيرِ وَمُرَاعَاةِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْأَجْيَالِ اَلْحَالِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ وَتُشَجِّعُ اَلْمِهْنِيِّينَ اَلْمَاهِرِينَ ، وَالتَّوَجُّهَ نَحْوَ تَعْلِيمِ اَلطَّلَبَةِ وَتَطْوِيرِ دَوْرِهِمْ اَلْقِيَادِيِّ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي تَعْزِيزِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ (Filho & others , 2020) .

2.1.2 اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ:

1.2.1.2 اَلْقِيَادَةُ:

وأمّا اَلْقِيَادَةُ فأصْبَحَتْ الضابط اَلَّذِي يُحَدِّدُ عَلَى ضَوْئِهِ أيّ تَنْظِيمٍ إِدَارِيٍّ، وَمِنْ هُنَا جَعَلَ عُلَمَاءُ اَلْإِدَارَةِ مِنْ اَلْقِيَادَةِ مَوْضُوعًا رَئِيسِيًّا فِي دِرَاسَاتِهِمْ وَأَصْبَحَ يَحْتَلُّ جُزْءا بَارِزًا فِي مُعْظَمِ كُتُبِ اَلْإِدَارَةِ اَلْعَامَّةِ وَإِدَارَةِ اَلْأَعْمَالِ وَالْإِدَارَةِ اَلتَّرْبَوِيَّة وَعِلْمَ اَلنَّفْسِ اَلْإِدَارِيِّ (كَنْعَانْ ، 1995 ، 111) "، وتعدُّ اَلْقِيَادَةُ مِحْوَرًا مُهِمًّا تَرْتَكِزُ عَلَيْهِ اَلْمُؤَسَّسَاتُ اَلْعَامَّةُ وَالْخَاصَّةُ عَلَى حَدٍّ سَوَاءٍ ، فِي ظِلِّ تَنَامِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ وَكِبرِ حَجْمِهَا وَتَشْعِيبِ أَعْمَالِهَا ، وَتَعْقِيدِهَا ، وَتَنَوُّعِ اَلْعَلَاقَاتِ اَلدَّاخِلِيَّةِ وَتَشَابُكِهَا وَتَأْثِيرِهَا بِالْبِيئَةِ اَلْخَارِجِيَّةِ؛ اَلسِّيَاسِيَّةِ وَالِاقْتِصَادِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ ، كُلُّهَا أُمُورٌ تتطلّبُ إِحْدَاثَ اَلتَّغْيِيرِ وَالتَّطْوِيرِ ، وَهَذِهِ مُهِمَّةٌ لَا تَتَحَقَّقُ إِلَّا فِي ظِلِّ قِيَادَةٍ وَاعِيَةٍ (اَلنَّبَأ ، 2013).

وَتُعَدُّ اَلْقِيَادَةُ جَوْهَرَ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلْإِدَارِيَّةِ وَتُؤَدِّي وَظِيفَةً مُهِمَّةً فِي قَلْبِ اَلْجَمَاعَةِ ، وَتُوَجِّهَ نَشَاطُ اَلْأَفْرَادِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهِمْ وَرْغَايَتِهِمْ وَتَقُوم بِدَوْرِ رَئِيسٍ يَشْمَلُ جَمِيعَ جَوَانِبِ اَلْحَيَاةِ (Hargett , et al , 2017) .

والْقِيَادَةُ لُغَةً : اَلقِيَادَةُ مِنْ قَادَ، يَقُودَ ، قُودا، يَقُودَ اَلدَّابَّة مِنْ أَمَامِهَا وَيَسُوقهَا مِنْ خَلْفِهَا ، فَالقُودُ مِنْ اَلْأَمَام وَالسّوقُ مِنْ اَلْخَلْفِ، وَالْأقودُ مِنْ النَّاس : أيْ اَلَّذِي إذَا أَقْبَلَ عَلَى اَلشَّيْءِ يُوَجِّهُهُ لَمْ يَكَدْ يَصْرِفُ وَجْهَهُ عَنْهُ، وَقَادَ اَلْجَيْشُ قِيَادَةً : رَأسَهُ وَدبَّرَ أَمْرَهُ ، يُقَال: أَقَادَهُ خَيَّلًا بِمَعْنَى ؛ أَعْطَاهُ إيَّاهَا وَمِنْهَا اَلِانْقِيَادُ بِمَعْنَى اَلْخُضُوع ، وَمِنْهَا قَادَةً وَهُوَ جَمْعُ قَائِدٍ (اِبْنْ مَنْظُورْ ، 2000).

وامّا اَلْقِيَادَةُ اِصْطِلَاحًا : فتَعَدَّدَتْ تَعْرِيفَاتها، وَذَلِكَ بِسَبَبِ اِخْتِلَافِ النَظَرِيَّات، فعرّفهَا اَلْعَجَمِيّ(2010) أَنَّهَا مَجْمُوعَةٌ مِنْ اَلسُّلُوكِيَّاتِ المُعَيَّنَة تَتَوَقَّرُ فِي شَخْص مَا، ويحثُّ مِنْ خِلَالِهَا اَلْمُوَظَّفِينَ عَلَى اَلتَّعَاوُن مِنْ أجْلِ تَحْقِيق أهْدَافٍ مُعَيَّنَةٍ لِلْعَمَل، وَعرّفها أَبُو زعِيتَرْ(2009) أَنَّهَا تُمَثِّلُ عَمَلِيَّة اَلتَّأْثِير فِي اَلْفَرْدِ وَالْجَمَاعَةِ، وَتَوْجِيهُهُمْ نَحْوَ تَحْقِيق أهْدَافِ المؤسسة وَغَايَاتِها، كَمَا أَضَافَ اَلْمِخْلَافِيّ(2013، 110) " أنَّ اَلْقِيَادَةَ سُلْطَةٌ وَنَشَاطٌ وَتَأْثِيرٌ في اَلْآخَرِينَ وَهِيَ السُّلْطَةُ اَلْقَانُونِيَّةُ "، وَعرّفهَا اَلْعَلَّاقْ(2020، 14) " أَنَّهَا نَشَاطٌ أَوْ حَرَكَةٌ تَنْطَوِي عَلَى اَلتَّأْثِير فِي سُلُوكِ اَلنَّاس اَلْآخَرِينَ، أَفْرَادا أَوْ جَمَاعَاتٍ نَحْوَ تَحْقِيق أهْدَافٍ مَرْغُوبَةٍ "، وَعرّفهَا حَمِيمٌ(2022) أنّها "هِيَ اَلْقُدْرَةُ عَلَى تَوْجِيهِ سُلُوكِ اَلْأَفْرَادِ وَتَنْسِيق جُهُودِهِمْ بِهَدَفِ اَلْوُصُول بِالْجَمَاعَةِ إلى تَحْقِيق أهْدَافِ اَلْمُنَظَّمَةِ بِكَفَايةٍ وَفَعَّالِيَّةٍ، أيْ تَعْتَنِي بِتَحْفِيز اَلْآخَرِينَ لِتَحْقِيق أهْدَافِ اَلْمُنَظَّمَةِ، كَمَا أَضَافَ كَنْعَانْ(1995، 87) أنَّ اَلْقَائِدَ هُوَ اَلشَّخْصُ اَلَّذِي يُوَجِّهُ أَوْ يُرْشِدُ أَوْ يَهْدِي اَلْآخَرِينَ بِمَعْنَى أنَّ هُنَاكَ عَلَاقَة بَيْنَ شَخْص يُوَجِّهُ وَأَشْخَاص آخَرِينَ يَقْبَلُونَ هَذَا اَلتَّوْجِيه. وَالْقِيَادَةُ بِهَذَا اَلْمَفْهُوم عَمَلِيَّة رَشِيدَة، طَرَفَاهَا شَخْصٌ يُوَجِّهُ وَيُرْشِدُ وَالطَّرَفُ اَلْآخَرُ أَشْخَاصٌ يَتَلَقَّوْنَ هَذَا اَلتَّوْجِيهَ وَالْإِرْشَادَ، اَلَّذِي يَسْتَهْدِفُ تَحْقِيقَ أَغْرَاض مُعَيَّنَةٍ .

وَقَدْ أَشَارَ(Vogel et al , 2021) إلى أَهَمِّيَّةِ اَلْقِيَادَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَأَنَّهَا تَعَدُّ عَمَلِيَّة تشاركيّة بَيْنَ مُخْتَلِفِ أَقْطَابِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمَةِ، وَأَنَّهَا تَسْعَى لِتَحْقِيق رِسَالَةِ المؤسسةِ وَأَهْدَافِها، وَتَعْمَلُ عَلَى ضَمَان مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ اَلْحَدِيثَةِ؛ وَلِتَنْعَكِس إيجَابًا عَلَى اَلطَّلَبَةِ فِي مَجَال اَلِابْتِكَار، وَتَطْوِير اَلثَّقَافَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ وَتَحْقِيق اَلتَّعَاوُن وَالتَّطْوِير اَلْمِهْنِيِّ لِلْعَامِلِينَ، وَتتنمّي اَلْكَفَايات وَالْمُؤَهِّلَات وَتُحسّنُ مُسْتَوَى أَدَاءِ اَلْمُنَظَّمَاتِ، في المحافظة على اَلْعَامِلِينَ، وَتحسين جَوْدَةِ اَلْعَمَل، إضَافَة إلى زِيَادَةِ اَلْأَمَان اَلْوَظِيفِيِّ، وَالِالْتِزَام اَلتَّنْظِيمِيُّ وَالرِّضَا اَلْوَظِيفِيّ، وَقَدْ عَرّفَ اَلْعَنْزِي(2021) اَلْقِيَادَةَ اَلتَّرْبَوِيَّة أَنَّهَا اَلَّتِي تَهْتَمُّ فِي اَلتَّأْثِير بِسُلُوكِ اَلْآخَرِينَ، وَاَلَّتِي تُدِيرُ اَلْمَوَارِد اَلْبَشَرِيَّة فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَتَوَجُّهِهَا نَحْوَ اَلْأَهْدَافِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ، مِنْ خِلَال تَفَاعُلٍ اِجْتِمَاعِيٍّ وَمِهْنِيٍّ يَسْعَى لِبِنَاءِ فَرِيق

عَمَلٍ جَمَاعِيٍّ وَمُتَمَاسِكٍ، وَيُحَقِّقَ اَلتَّعَاوُنَ، وَيَرْفَعَ مِنْ مُسْتَوَى اَلْأَدَاء، وَمِنْ أَنْمَاطِ اَلْقِيَادَة اَلْحَدِيثَة، اَلَّتِي ظَهَرَتْ لِتُوَاكِبَ اَلتَّقَدُّمَ اَلْعِلْمِيَّ نَمَط ُاَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، اَلَّذِي يَتَمَيَّزُ فِي اِنْتِشَارِهِ وَاسْتِدَامَتِهِ، وَذَلِكَ عَنْ طَرِيقِ بِنَاءِ اَلْقَادَةِ وَالتَّأْثِيرِ فِي سُلُوكِيَّاتِ الآخرين وَتَصَرُّفَاتِهِم وَتَطْوِير قُدُرَاتِهِمْ مِنْ خِلَالِ تَعْزِيزِهِمْ وَتَطْوِيرِهِمْ مِهْنِيًّا .

وَتَرَى اَلْبَاحِثَةُ بأنَّ اَلْقِيَادَةَ عِبَارَةً عَنْ اَلْقُدْرَةِ عَلَى إِحْدَاثِ اَلتَّغْيِيرِ مِنْ خِلَالِ اَلتَّأْثِيرِ فِي سُلُوكِ اَلْعَامِلِينَ، وَتَوْجِيهِ طَاقَاتِهِمْ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمُنَظَّمَةِ وَالِارْتِقَاءِ بِهَا .

2.2.1.2 نشأة اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ:

وأمّا عن نشأة اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، فتعودُ جُذُورُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ إِلَى مَا كَانَ يُطْلَقُ عَلَيْهِ سَابِقًا (قِيَادَةُ رَايِنْلَانْدْ) اَلَّتِي اِهْتَمَّتْ بِالرَّأْسِمَالِيَّةِ التي سادت فِي اَلْمَانْيَا وَالْقِيَمِ وَالْمُمَارَسَاتِ اَلْمُخْتَلِفَةِ لِلْقَادَةِ ، وَرَكَّزَتْ عَلَى مَنْظُورٍ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ وَنَتَائِجَ مُتَوَازِنَةٍ وَسُلُوكٍ أَخْلَاقِيٍّ وَمَسْؤُولِيَّةٍ اِجْتِمَاعِيَّةٍ لِلشَّرِكَاتِ (Hallinger & Suriyankietkawe , 2018)، وَظَهَرَ مَفْهُومُ اَلِاسْتِدَامَةِ لِأَوَّلِ مَرَّةٍ فِي عَامِ 1982 فِي اَلْمِيثَاقِ اَلْعَالَمِيِّ لِلطَّبِيعَةِ، اَلَّذِي جَرَى قَبُولُهُ مِنْ قِبَلِ اَلِاتِّحَادِ اَلدَّوْلِيِّ لِلْحِفَاظِ عَلَى اَلطَّبِيعَةِ، وَتَعْتَمِدُ اَلِاسْتِدَامَةُ عَلَى اَلْبَيُولُوجْيَا اَلْبِيئِيَّةِ، وَيعتَقَدُ أَنَّهَا اَلْقُدْرَةُ عَلَى نَقْلِ اَلْوَظَائِفِ وَالتَّنَقُّلِ اَلدَّوْرِيِّ لِلْأَنْظِمَةِ اَلْبِيئِيَّةِ إِلَى اَلْمُسْتَقْبَلِ، عَلَى اَلرَّغْمِ مِنْ أَنَّ اَلْبِدَايَةَ اَلرَّئِيسَةَ لِلِاسْتِدَامَةِ كانت هي، إِلَّا أَنَّهَا تَجَاوَزَتْ اَلِاهْتِمَامَات اَلْبِيئِيَّةُ وَشَمِلَتْ وَتَفَاعَلَتْ مَعَ جَمِيعِ اَلْجَوَانِبِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالِاقْتِصَادِيَّةِ اَلثَّقَافِيَّةِ وَغَيْرِهَا (Semin ,2019)، وَتَطَوَّرَتْ نَظَرِيَّةُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلِاهْتِمَامِ؛ نَتِيجَةَ لِتَدَاعِيَاتِ اَلْأَزْمَةِ اَلِاقْتِصَادِيَّةِ وَالْبِيئِيّةِ وَالْأَزْمَاتِ اَلْمَالِيَّةِ لِلشَّرِكَاتِ اَلْعَالَمِيَّةِ وَلِلِاقْتِصَادِ اَلْعَالَمِيِّ (Gerard & Annunzio , 2017)، ثُمَّ اِنْطَلَقَ اَلتَّوَجُّهُ نَحْوَ فِكْرِ اَلِاسْتِدَامَةِ وَيُشِيرُ مَفْهُومَه إِلَى اَلتَّحْسِينِ اَلْعَمِيقِ وَالْمُسْتَمِرِّ ، بِمَا يَتَّفِقُ مَعَ اَلْقِيَمِ وَالْمَنْفَعَةِ اَلْبَشَرِيَّةِ (fullan , 2005)، وَيُعَدَّ كُلٌّ مِنْ (Fink & Hargreaves)اَللَّذين اِسْتَخْدَما مُصْطَلَحَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْبِيئَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ، مِنْ خِلَالِ دِرَاسَةٍ طُبِّقَتْ عَلَى ثَمَانِي مَدَارِسَ كَنَدِيَّةٍ وَأَمْرِيكِيَّةٍ لِمُدَّةِ ثَلَاثَةِ عُقُودٍ، وَرَكَّزَتْ عَلَى رَبْطِ اَلْقِيَادَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ مَعَ اَلِاسْتِدَامَةِ (Hargreaves & Fink, 2004) .

3.2.1.2 اَلِاسْتِدَامَةُ:

اَلِاسْتِدَامَةُ : تَعْنِي اَلتَّوَازُنَ وَالِاسْتِمْرَارِيَّة وَحُسْنَ إِدَارَةِ اَلْمَوَارِدِ وَالِارْتِقَاءِ بِهَا لِمَصْلَحَةِ اَلْجِيلِ تَحْقِيقِ اَلتَّنَاغُمِ بَيْنَ اَلْأَهْدَافِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالِاقْتِصَادِيَّةِ وَالْبِيئِيَّةِ لِتَحْقِيقِ نُمُوِّهَا وَانْتِشَارِهَا وَبَقَائِهَا "

(اَلْعَايِدْ ، 2011، 3) ، وَهُوَ مُصْطَلَحٌ جرى اِسْتِخْدَامُهُ لِأَوَّلِ مَرَّةٍ فِي اَلْمَجَالِ اَلْبِيئِيِّ وَيُعرِّفُ اَلْمُجْتَمَعَ اَلْمُسْتَدَامَ أنّه هُوَ اَلْمُجْتَمَعُ اَلْقَادِرُ عَلَى تَلْبِيَةِ حَاجَاتِهِ وَتَلْبِيَةِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْأَجْيَالِ اَلْقَادِمَةِ (Suzuki , 2003) ، وَتَدُلَّ ضِمْنِيًّا عَلَى أنَّ اَلتَّطْوِيرَ سَوْفَ يُرَكِّزُ عَلَى اَلْمُهِمِّ وَيَسْتَمِرُّ وَيَدُومُ لِمدّةٍ طَوِيلَةٍ، وَيُحَقِّقُ اَلْأَهْدَافَ دُونَ اَلْمساس بِالْآخَرِينَ، سَوَاءً فِي اَلْوَقْتِ اَلْحَالِيِّ أَوْ مُسْتَقْبَلاً (McCann , 2011) وَيُمْكِن وَصْفُ اَلِاسْتِدَامَةِ بِأَنَّهَا تَلْبِيَةُ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْجِيلِ اَلْبَشَرِيِّ فِي اَلْحَاضِرِ دُونَ تَعْرِيضِ قُدْرَةِ اَلْأَجْيَالِ اَلْقَادِمَةِ فِي تَلْبِيَةِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ لِلْخَطَرِ ، وَتُعَدُّ اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعْلِيمِ ضِمْنَ اَلِاسْتِدَامَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ؛ لِأَنَّهَا ظَاهِرَةٌ اِجْتِمَاعِيَّةٌ ، فَالِاسْتِدَامَةُ اَلتَّعْلِيمِيَّة هِيَ نَمُوذَجٌ تَحْوِيلِيٌّ يُعَزِّزُ اَلتَّعَلُّم وَيُدْمِجُ جَمِيعَ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلسُّلُوكِيَّةِ وَالْمَعْرِفِيَّةِ اَلَّتِي تَسْمَحُ بِالتَّكَيُّفِ مِنْ أَجْلِ تَطْوِيرِ نِظَامٍ بِيئِيٍّ يَتَمَتَّعُ بِالْمُرُونَةِ؛ لِمُوَاجَهَةِ تَهْدِيدَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِ وَهِيَ وُضُوحُ اَلسِّيَاسَةِ وَالْأَهْدَافِ وَالْمُحْتَوَى وَالطَّرِيقَةِ اَلْعِلْمِيَّةِ وَاَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَقُدْرَتِهَا عَلَى تَلْبِيَةِ تَوَقُّعَاتِ اَلْجِيلِ اَلْقَادِمِ(Semin , 2019) .

وأمّا اَلِاسْتِدَامَةُ فِي اَلْإِسْلَامِ : فهي مَبْدأ ثابت، مُستقى من النصوص الشرعيّة، كما في قوله –تعالى– " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي اَلْأَرْضِ خَلِيفَةً، قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مِنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ اَلدِّمَاءَ وَنَحْنُ نَسْبَحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ، قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ " (سُورَةُ اَلْبَقَرَةِ 30) فهَذِهِ اَلْآيَةِ تُوَضِّحُ ، مَفْهُوم اَلْمَسْؤُولِيَّةِ وَمَفْهُومَ اَلْخِلَافَةِ فِي اَلْأَرْضِ، قَوْمًا يَخْلُفُ بَعْضُهُمْ بَعْضًا، قَرْنًا بَعْدَ قَرْنٍ، وَجِيلاً بَعْدَ جِيلٍ ، وفِي قَوْلِهِ : (وَقَدْ خَلَقَكُمْ أَطْوَارًا) فهَذِهِ اَلْآيَةُ تُوَضِّحُ: نُطْفَة ، ثُمَّ عَلَقَة ، ثُمَّ مضغة ،ثم عظاما، ثمّ لحما، أي طَوْرًا بَعْدَ طَوْرٍ، و شَيْئًا بَعْدَ شَيْءٍ (سُورَةُ نُوحْ ، 14 ، وفي قوله– تعالى– (ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي اَلْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ (14 سُورَةِ يُونُسْ) ذُكِرَ لنا أنَّ عُمَرَ بن اَلْخَطَّاب– رَضِيَ اَللَّهُ عَنْهُ– قَالَ : صَدَقَ رَبُّنَا، مَا جَعَلَنَا خُلَفَاءَ إِلَّا لِيَنْظُرَ كَيْفَ أَعْمَالُنَا، فَأَرُوْا اَللَّهَ مِنْ أَعْمَالِكُمْ خَيْرًا بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ، وَالسِّرُ وَالْعَلَانِيَة (اَلطَّبَرِي،)، وَشَجَّعَتْ اَلشَّرِيعَةُ اَلْإِسْلَامِيَّةُ عَلَى إِعْمَارِ اَلْأَرْضِ وَزِرَاعَتِهَا، كَمَا رَغِبَتْ اَلْمُسْلِمَ؛ لِيَكُونَ إِيجَابِيًّا فِي كُلِّ أَحْوَالِهِ ، وَأَنْ يَكُونَ نَافِعًا لِنَفْسِهِ وَلِغَيْرِهِ، وَقَدْ حَثَّ اَلنَّبِيُّ– صَلَّى اَللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ– عَلَى كُلِّ فِعْلٍ مِنْ أَفْعَالِ اَلْبِرِّ وَالْإِحْسَانِ وَالصَّدَقَةِ وَالنَّفْعِ لِلْغَيْرِ حَتَّى وَلَوْ لَمْ يَرَ اَلْفَاعِلُ ثَمَرَةَ ذلك، عفَنْ أنس بن مَالِكٍ– رَضِيَ اَللَّهُ عَنْهُ– قَالَ : قَالَ رَسُولُ اَللَّهِ –صَلَّى اَللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ–:(إذا قَامَتِ اَلسَّاعَةُ وَفِي يَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ ، فَإِنَّ اِسْتَطَاعَ أَنَّ لَا تَقُومَ حَتَّى يَغْرِسَهَا فَلْيَغْرِسْهَا) (صَحِيح اَلْأَدَبِ اَلْمُفْرَدِ ، 371)، وَيُؤَكِّدَ اَلْقَرْنِيّ(2013) أَنَّ دَعْوَةَ اَلْإِسْلَامِ وَاضِحَةٌ وَتَنُصُّ عَلَى جَعْلِ اَلِاسْتِدَامَةِ مَنْهَجًا فِي

اَلْحَيَاةِ، مِنْ خِلَالِ تَنْمِيَةِ اَلْإِنْسَانِ وَالْمَكَانِ بِشَكْلٍ مُتَوَازِنٍ اِجْتِمَاعِيًّا وَاقْتِصَادِيًّا وَبِيئِيًّا، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ اَلْخُرْمَانِ(2017) أَنَّ اَلسُّنَّةَ اَلنَّبَوِيَّةَ مَلِيئَةٌ بِالدَّلَالَاتِ اَلَّتِي تَحُثُّ عَلَى اَلِاسْتِدَامَةِ فِي أَبْعَادِهَا اَلْبِيئِيَّةِ وَالْمُجْتَمَعِيَّةِ وَالِاقْتِصَادِيَّةِ وَفْقَ عَلَاقَةٍ تَكَامُلِيَّةٍ، مع وجوبِ مُرَاعَاةِ اَلِالْتِزَامِ اَلْأَخْلَاقِيِّ، وَالْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ ، وَاحْتِرَامِ اَلْبِيئَةِ وَتَمْكِينِ اَلْمُوَاطِنِ اَلصَّالِحِ .

4.2.1.2 مَفْهُومُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ:

وأمّا مَفْهُومُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ : فهي تُعَدُّ تَحَوُّلاً لِدَمْجِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُعَاصِرَةِ غَيْرِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مَعَ اَلضَّغْطِ اَلْعَالَمِيِّ اَلْعَاجِلِ مِنْ أَجْلِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ خِلَالِ اَلتَّعْلِيمِ عَلَى خِلَافِ اَلْمَعَانِي اَلسَّابِقَةِ لِلْقِيَادَةِ ،اَلَّتِي أَكَّدَتْ اَلْخَصَائِصَ وَالْقُدُرَاتِ اَلشَّخْصِيَّةِ ، وَغَالِبًا مَا يجري تَمْثِيلُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ على أنّها مَفْهُومٌ وَإِسْتِرَاتِيجِيَّة ذَاتُ مَبَادِئَ أَسَاسِيَّةٍ مُسْتَمَدَّةٍ مِنْ مَفَاهِيمِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ (makrakis & kostoulas , 2014) ، وَهِيَ نَمَطٌ قِيَادِيٌّ يَسْتَمِرُّ وَيَنْتَشِرُ وَيَدُومُ بَيْنَ اَلْأَفْرَادِ ، وَمَسْؤُولِيَّةٌ مُشْتَرَكَةٌ ، لَا تَسْتَنْفِدُ اَلْمَوَارِدَ اَلْبَشَرِيَّة أَوْ اَلْمَالِيَّة بِغَيْرِ ضَرُورَةٍ ، بَلْ تَهْتَمُّ بِالِابْتِعَادِ عَنْ إِلْحَاقِ اَلضَّرَرِ اَلسَّلْبِيِّ بِالْبِيئَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَالْمُجْتَمَعِ " (Fink & Hargreaves 2006) ، وَيَرَى جَابُورْ وَآخَرُونَ) 2012 (Jabur al et) أَنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ تَتَّسِمُ بِخَصَائِصَ مُعَيَّنَةٍ فَهِيَ تُحَافِظُ وَتَخْلُقُ اَلتَّعْلِيمَ اَلْمُسْتَدَامَ ، وَتَعْمَلَ عَلَى إِعْدَادِ اَلْقِيَادَاتِ ، وَتَهْتَمَّ بِالْقَضَايَا اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْبِيئِيَّةِ وَتَتَعَامَلُ مَعَهَا بِشَكْلٍ نَشِطٍ ، وَتَسْعَى لِتَنْمِيَةِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَتَطْوِيرِهَا وَالْحِفَاظِ عَلَيْهَا ، وَأَشَارَ حُسْنٌ (2023) " إِلَى أَنَّهَا اَلْقِيَادَةُ اَلَّتِي تَعْمَلُ عَلَى تَطْوِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ خِلَالِ اَلْمُحَافَظَةِ عَلَى اَلتَّعْلِيمِ اَلْمُسْتَدَامِ ، وَالتَّكَيُّفِ مَعَ اَلْمُتَغَيِّرَاتِ وَتَوْجِيهِ اَلْمَسَارِ نَحْوَ اَلتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَدَامِ ، وَتَحْقِيقِ اَلتَّوَازُنِ بَيْنَ اَلِاهْتِمَامِ بِالْأَفْرَادِ وَالْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبِيئَةِ وَالْمُجْتَمَعِ، وعرّفها كلكفان بأنّها: "منظورٌ إداريٌّ يهدف إلى زيادة فاعليّة المخرجات، وتقليص التنقل غير المرغوب للموظفين، وإحداث توازنٍ ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد الماليّة والبيئة خلال مدة وجودِ المنظّمة" (Kalkavan , 2015,) ،ج وَأَضَافَ اَلْجَوْدَة وَالشَّمَاسِيِّ (2022) أَنَّهَا نَمَطُ قِيَادَةٍ أَخْلَاقِيَّةٍ ، تَسْعَى لِاسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ أَفْضَلَ اِسْتِثْمَارٍ ، وَتَسْتَفِيدُ مِنْ اَلْمَاضِي وَتتعلَّمُ مِنْ اَلتَّجَارِبِ اَلسَّابِقَةِ ، وَتَهْتَمَّ بِالْحَاضِرِ بِالْمُحَافَظَةِ عَلَى اَلتَّوَازُنِ بَيْنَ اِهْتِمَامِ اَلْعَامِلِينَ وَالْمَوَارِدِ اَلْمَالِيَّةِ وَالْبِيئَةِ اَلْمُحِيطَةِ ، وَتَهْتَمَّ بِالْمُسْتَقْبَلِ بِتَطْوِيرِ اَلْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ .

مِمَّا سَبَقَ ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ أنَّهَا نَمَطٌ قِيَادِيٌّ يَهْدِفُ إلى زِيَادَةِ اَلْفَاعِلِيَّةِ وَالنَّتَائِجِ اَلْمُتَوَقَّعَةِ ، وَهُوَ نَمَطٌ يَسْتَمِرُّ وَيَنْتَشِرُ وَيَدُومُ وَيُحَافِظُ عَلَى اَلتَّعْلِيمِ اَلْمُسْتَدَامِ وَيُرَكِّزُ عَلَى تَعَاقُبِ اَلْقَادَةِ وَيَعْمَلُ فِي تَنْمِيَةِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَيَهْتَمُّ بِالْقَضَايَا اَلْمُجْتَمَعِيَّةِ وَالْبِيئِيَّةِ .

5.2.1.2 كِفَايَاتُ اَلْقَائِدِ اَلْمُسْتَدَامِ :

تحتاجُ اَلْمُؤَسَّسَاتُ عَلَى اِخْتِلَافِهَا قَادَة يَتَحَمَّلُونَ اَلْمَسْؤُولِيَّةُ اَللَّازِمَةُ لِتَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ ، وَإِنْجَاز اَلْأَعْمَالِ بِكَفَايةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ ، وَهَذَا اَلْأَمْرُ يَدْفَعُ هَذِهِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ نَحْوَ مُوَاصَلَةِ اَلْبَحْثِ عَنْ اَلتَّمَيُّزِ وَالِابْتِكَارِ ، وَهَذَا كُلُّهُ يَحْتَاجُ إلى وُجُودِ قِيَادَةٍ وَاعِيَةٍ مَسْؤُولةٍ (يُونُسْ وَشْلْدَانْ ، 2017) . وَأَشَارَ حُسْنٌ (2023) إلى أنّ اَلْكِفَايَاتِ تُعدُّ مِنْ أَهَمِّ مَا يَتَطَلَّبُ أَنْ يَتَمَيَّزَ بِهِ قَادَةُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ، فَعَلَى مِقْدَارِ تَوَافُرِ اَلْكِفَايَاتِ لَدَى اَلْقَادَةِ يَكُونُ عَطَاؤُهِمْ ، وَلِهَذَا فَإِنَّ نَجَاحَ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ يَتَوَقَّفُ عَلَى كَفَاءَةِ قِيَادَتِهَا اَلَّتِي تُؤَهِّلُهَا لِلتَّأْثِيرِ فِي اَلْمَرْؤُوسِينَ لِلْقِيَامِ بِالسُّلُوكِيَّاتِ اَلْمَطْلُوبَةِ مِنْهُمْ ، وَيَرَى بَعْضُهم أَنَّ اَلْقَائِدَ اَلْمُسْتَدَامَ لَابُدَّ أَنْ يَمْتَلِكَ مَجْمُوعَةً مِنْ اَلْكِفَايَاتِ ، وَهِيَ اَلْإِنْجَازَاتُ وَالْأَنْشِطَةُ ، وَتَقْدِيمُ اَلْمُسَاعَدَةِ لِلْآخَرِينَ ، وَالتَّوْجِيهُ وَالْإِرْشَادُ، وَالتَّأْثِيرُ وَالتَّأَثُّرُ، وَإِقَامَةُ اَلْعَلَاقَاتِ اَلْإِنْسَانِيَّةِ ، وَإِدَارَةُ الآخرين وَتَطْوِيرُهم، وتَوْفِيرُ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ، وَالتَّعَاوُنُ وَالْعَمَلُ اَلْجَمَاعِيُّ ،و قِيَادَةُ اَلْفَرِيقِ ، وَالتَّفْكِيرُ اَلتَّحْلِيلِيُّ وَالْمَنْهَجِيُّ وَالْكَفَايَة اَلْمِهْنِيَّةُ، وَتَشْمَلُ اَلْكَفَايَة اَلشَّخْصِيَّة ضَبْطُ اَلنَّفْسِ اوَلْمُرُونَة وَالْوَلَاءَ لِلْمُنَظَّمَةِ .

6.2.1.2 أَهَمِّيَّةُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ :

تُرَكِّزَ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ عَلَى تَدْرِيبِ الأفراد وَتَطْوِيرهم، لِيُصْبِحُوا مُؤَهَّلِينَ لِلْقِيَادَةِ عِنْدَ تَوَفُّرِ شَاغِرٍ؛ بِسَبَبِ تَقَاعُدٍ أوْ اِلِاسْتِقَالةِ أوْ تَرْقِيَاتٍ وَغَيْرِهَا(Cook , 2014)؛ لذا كانَ إنْشَاءُ قِيَادَةٍ مُسْتَدَامَةٍ عَالِيَةِ اَلْجَوْدَةِ أمْرا ضَرُورِيّا لِاسْتِمْرَارِ اَلنُّمُوِّ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ بَعْدَ رَحِيلِ اَلْقَائِدِ (Owens & Vale sky , 2011)، فالْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَة تَجْعَلُ اَلشَّرِكَاتِ أكْثَرَ تَنَافُسٍ وَمُرُونَةٍ وَسُرْعَةٍ فِي اِلِاسْتِجَابَةِ لِلظُّرُوفِ اَلطَّارِئَةِ وَأكْثَرَ جَاذِبِيَّةٍ لِلْعُمَلَاءِ وَالْمُسْتَثْمِرِينَ وَالْمُوَظَّفِينَ اَلْمُمَيَّزِينَ (Aver & Bergstiner , 2012)، بِالْإِضَافَةِ إلى ذَلِكَ فَهِيَ تُسَاعِدُ اَلْقَادَةَ عَلَى أنْ يُصْبِحُوا أقَلَّ تآكلا، وَتَقُودُ اَلْمُؤَسَّسَةُ بِطَرِيقَةٍ تُحَافِظُ عَلَىهم وعلى لْآخَرِينَ بَدَلاً مِنْ اِسْتِنْزَافِهِمْ (Coyne , 2017) .

7.2.1.2 مُتَطَلَّبَاتُ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ :

لِتَحْقِيق اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يَتَطَلَّبُ اِنْدِمَاجَ جميع عَنَاصِرِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ فِي عَمَلِيَّةِ تَطْوِيرِ وَتَحْسِينِ شَامِلَةٍ، وَيجري تَعْزِيزُ اَلنَّتَائِجِ، وَالْحِفَاظُ عَلَيْهَا، وَتَمْكِينُ اَلْعَامِلِينَ كَقَادَةِ مِهْنِيِّينَ، مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِضَرُورَةِ تَوْفِيرِ مَجْمُوعَةٍ مِنْ اَلْخَصَائِصِ اَلشَّخْصِيَّةِ فِي اَلْقَادَةِ (اَلْخُضَيرْ، 2021)، وَيَرَى حُسْن(2023) أنّ مِنْ مُتَطَلَّبَاتِ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَجَالِ اَلتَّعْلِيمِ وُجُودَ ثَقَافَةٍ تَوْعَوِيَّةٍ عَنْ اَلِاسْتِدَامَةِ وَكَيْفِيَّةِ تَوْظِيفِهَا، وَضَرُورَة تَبَنِّي اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ثَقَافَةً تَنْظِيمِيَّةً قَوِيَّةً وَخُطَطا مُسْتَقْبَلِيَّةً طَوِيلَة اَلْأَمَدِ، وَتَوْفِيرَ نِظَامٍ تَعْلِيمِيٍّ قَوِيٍّ قَادِرٍ عَلَى مُوَاجَهَةِ اَلتَّحَدِّيَاتِ اَلْعَالَمِيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ، وَوُجُودَ شَخْصِيَّةٍ قِيَادِيَّةٍ قَوِيَّةٍ تَمْتَلِكُ اَلْمَهَارَاتِ اَلَّتِي تُؤَهِّلُهَا لِتَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَتَدْعَمُ اَلتَّمَيُّزَ وَلَدَيْهَا رُؤَيَة وَأَفْكَارٌ مُبْدِعَةٌ، مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِبِنَاءِ عَلَاقَاتٍ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ وَتَعَاوُنه فِي نَشْرِ ثَقَافَةِ اَلِاسْتِدَامَةِ وَتَبَنِّيها وَبِنَاء شَرَاكَةٍ بَيْنَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ، مَعَ تَوْفِيرِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ وَتَدْعَمُ تَطْبِيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ.

8.2.1.2 مَرَاحِل تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ :

يَتَضَمَّنَ تَوْظِيفُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ مَجْمُوعَة مِنْ اَلْمَرَاحِلِ تَبْدَأُ كَمَا ذَكَرَهَا (حسْن ، 2023) ،(Peterlin , & et al , 2013 : 1):

1- المرحلةِ الأولى: اَلتَّقْدِيرُ وَالْإِدْرَاك (Appreciation) أوْ اَلِاكْتِشَافُ وَتَسْعَى إِلَى اَلتَّرْكِيزِ عَلَى اَلْجَانِبِ اَلْإِيجَابِيِّ وَمَدَى عَمَلِهِمْ بِشَكْلٍ جَمَاعِيٍّ، وَقدرَة اَلْمُؤَسَّسَةُ عَلَى تَحَفُّزِ اَلْعَامِلِينَ نَحْوَ تَحْقِيقِ اَلْإِبْدَاعِ .

2- المَرْحَلَةُ اَلثَّانِية: تَصَوُّرُ اَلنَّتَائِجِ (results of Visualization) أوْ اَلْحُلم، إذ تَقُومُ عَلَى وَضْعِ تَصَوُّرٍ لِلرُّؤْيَةِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ اَلْمَأْمُولَةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ اَلْمُشَارَكَةِ وَالتَعَاوُن بين جَمِيعِ اَلْأَفْرَادِ.

3-المَرْحَلَةُ اَلثَّالِثَة: اَلْبِنَاءُ اَلْمُشْتَرَكَ (Co- construction) أوْ اَلتَّصْمِيمُ، تَتَمَثَّلَ بِتَحْدِيدِ اَلْوَسَائِلِ وَالْأَدَوَاتِ وَالتَّدْرِيبَاتِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ رُؤْيَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ اَلْعَمَلِ اَلْجَمَاعِيِّ وَمَهَارَات اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَطْوِيرِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ لَدَى اَلْعَامِلِينَ بِالْمُؤَسَّسَةِ.

4- المَرْحَلَةُ اَلرَّابِعَة: اَلِاسْتِدَامَة ُ(Sustaining action)أوْ اَلْمَصِير؛ إذ تشيرُ إِلَى إِيجَادِ مَنْهَجِيَّةٍ لِتَمْكِينِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ مُمَارَسَةِ اَلِاسْتِدَامَةِ وَتَطْبِيقِهَا بِشَكْلٍ مُسْتَمِرّ وعفوَيّ.

9.2.1.2 مُعَوِّقَاتِ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ :

وَيَرَى حسْن (2023)أنّهُ قَدْ يُوَاجِهُ تَطْبيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عِدَّةَ مُعَوِّقَاتٍ، مِنْهَا :

1)اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلْخَارِجِيَّةِ: نَقْصُ اَلْكَوَادِرِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ذَوِي اَلْخِبْرَةِ وَالْكَفَايةِ وَالْمَهَارَاتِ، وقِلَّةُ اَلتَّمْوِيلِ اَلْمُخَصَّصِ لِلتَّطْوِيرِ اَلْمِهْنِيِّ وَدَعْمِ اَلْعَامِلِينَ، وإِفْتِقَارُ اَلتَّعَاوُنِ عَلَى اَلْمُسْتَوَى اَلْمَحَلِّيِّ، وَعَمَلُ اَلْمُؤَسَّسَةِ بِشَكْلٍ فَرْدِيٍّ بَدَلاً مِنْ اَلْمَصْلَحَةِ اَلْعَامَّةِ، وَعَدَمُ قُدْرَةِ عَمَلِيَّةِ اَلتَّحْسِينِ عَلَى تَلْبِيَةِ اَلِاحْتِيَاجَاتِ اَلْمُجْتَمَعِيَّةِ

2) اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلدَّاخِلِيَّةُ: ضَعْفُ تَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْمُؤَسَّسَةِ، وعَدَمُ وُجُودِ طَاقِمٍ ذُي خِبْرَةٍ لِمُسَاعَدَةِ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى تَنْفِيذِ أَسَالِيبِ اَلتَّحْسِينِ وَتَوْظِيفِ اَلِاسْتِدَامَةِ، نوَقْصُ اَلْوَعْيِ لَدَى اَلْقَائِمِينَ عَلَى عَمَلِيَّةِ اَلتَّحْسِينِ بِمُمَارَسَاتِ اَلتَّحْسِينِ، وَالتَّغْيِيرَاتُ اَلْمُتَكَرِّرَةُ فِي اَلْهَيَاكِلِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ، وعَدَمُ وُجُودِ حَيِّزٍ مُنَاسِبٍ لِتَوْظِيفِ اَلْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ، ووُجُودُ نِظَامِ تفتيشٍ صَارِمٍ يَتَمَثَّلُ بِالِامْتِثَالِ لِلْقَوَاعِدِ وَالْقَوَانِينِ فَقَطْ .

10.2.1.2 أَبْعَادٍ لِلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ:

وَبَعْدُ اَلرُّجُوعِ لِلدِرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ اَلَّتِي تَنَاوَلَتْ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ، رأينا أنّها اِخْتَلَفَتْ فِي تَحْدِيدِ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، فَمَثَلاً :

دِرَاسَةُ هَارْجِرِيفِسْ وَفَنِّيَّكَ (Hargreaves& fink, 2004) تَنَاوَلَتْ سِتَّة أَبْعَادٍ، وَهِيَ (اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ، وَاسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ لَدَى اَلْآخَرِينَ، وَاسْتِدَامَةُ تَوْزِيعِ القيادة لَدَى اَلْآخَرِينَ، وَاسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ ، وَاسْتِدَامَةُ اَلتَّنَوُّعِ اَلْمَعْرِفِيِّ، وَاسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ) .

دِرَاسَةُ هَارْجِرِيفِسْ وَفَنِّيَّكَ (Hargreaves &fink, 2006) تناولت سبعة أبعادٍ، وهي (تَعَلُّمٌ مُسْتَدَامٌ، ,اَلنَّجَاحُ طُولَ اَلْوَقْتِ، والْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ، والْمُحَافَظَةُ عَلَى اِسْتِدَامَةِ اَلْآخَرِينَ، والْمُحَافَظَةُ عَلَى اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، ودَعْمُ اَلتَّنَوُّعِ وَالْقُدْرَةِ اَلْبِيئَةِ، واَلِانْدِمَاجُ اَلنَّشِطُ مَعَ اَلْبِيئَةِ).

دِرَاسَةُ اَلرُّشْدِيَّ وَالْعَازَمِي(2016) تَنَاوَلَتْ سَبْعَة أَبْعَادٍ وَهِيَ(اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ ، اِسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ لِلْآخَرِينَ، اِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ مَنْظُورٍ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُوَزَّعَةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ مِنْ دُرُوسِ اَلْمَاضِي) .

ودِرَاسَةُ سَفَرِ(2021) تَنَاوَلَتْ أَرْبَعَة أَبْعَادٍ ،وَهِيَ(اِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلشُّرِيَّة، واِسْتِدَامَةُ تَطْوِيرِ مَنْظُورٍ طَوِيلِ اَلْأَجَلِ، واِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ، واَلْإِبْدَاعُ وَالْمَوْهِبَةُ)

ودِرَاسَة اَلصُّوَيْعِي وَاَلْفَاخُوريَّ(2021) تَنَاوَلَتْ سِتَّة أَبْعَادٍ، وَهِيَ(اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّم طَوِيل اَلْأَجَل، واِسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ لَدَى اَلْآخَرِينَ، واِسْتِدَامَةُ تَوْزِيع اَلْقِيَادَةِ، واِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ، واِسْتِدَامَةُ اَلتَّنَوُّع اَلْمَعْرِفِيِّ، واِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ).

ودِرَاسَةُ اَلْجَوْدَة وَاَلشَّمَاسِيِّ (2022) تَنَاوَلَتْ خَمْسَة أَبْعَادٍ، وَهِيَ (اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَاَلنَّجَاح، اِسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ لِلْآخَرِينَ، اِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاج اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ) .

وَدِرَاسَةُ عَلِي(2022) تَنَاوَلَتْ خَمْسَة أَبْعَادٍ وَهِيَ (اِسْتِدَامَةُ عَمَلِيَّةِ اَلتَّعَلُّمِ، اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمَسْؤُولِيَّةِ اَالِمْجِتْمْ عَيَّة وَاَلْبِيئَةُ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْأَخْلَاقِيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ) .

وَدِرَاسَةُ فَرَجْ(2023) تَنَاوَلَتْ خَمْسَة أَبْعَادٍ وَهِيَ (اِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ ، اِسْتِدَامَةُ تَطْوِير اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَاَلْبَشَرِيَّةِ ، اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ اَلْمُسْتَدَام وَاَلْمُحَافَظَةِ عَلَيْهِ ، اِسْتِدَامَةُ اَلْحِفَاظِ عَلَى اَلْآخَرِينَ) دِرَاسَةُ اَلرَّاشِدِ (2023) تَنَاوَلَتْ أَرْبَعَة أَبْعَادٍ وَهِيَ (اِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمَسْؤُولِيَّةِ اَلْبِيئَةِ وَاَلْمُجْتَمَعِيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْأَخْلَاقِيَّةِ) .

دِرَاسَة مُحَمَّدْ(2023) تَنَاوَلَتْ أَرْبَعَة سِتٍّ وَهِيَ(اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ، اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَاَلنَّجَاح، اِسْتِدَامَةُ اَلْمَسْئُولِيَّةِ اَلْمُجْتَمَعِيَّةِ وَاَلْبِيئَةِ، اَلتَّوْزِيعُ اَلْاَسْتَرْتِيجِي، اِسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ، اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ) .

وَفِي ضَوْءِ مَا تَمَّ ذِكْرُهُ مِنْ أَبْعَادٍ لِلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ اَلَّتِي تَنَاوَلَتْهَا اَلدِّرَاسَاتُ اَلسَّابِقَةُ فَهِيَ مُتَشَابِهٌ وَمُتَقَارِبَةٌ اِرْتَأَتْ اَلْبَاحِثَةُ تَبَنِّيَ إِبْعَادِ دِرَاسَةِ هَارْجِرِيفِسْ وَفَنِّيَّكَ(Hargreaves & fink 2006) وَاَلَّتِي تَوَجَّهَ اَلْقَادَةُ إِلَى صُنْع بِيئَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ وَتُحَقِّقُ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ، وَهِيَ (اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَاَلنَّجَاح، اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ، اِسْتِدَامَةُ اَلتَّطْوِير وَطَوِيلِ اَلْأَمَدِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ تَرْشِيدِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاج اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ)، وَتَمَّ اِخْتِيَارُ اَلْأَبْعَادِ اَلْآتِيَةِ لِمَا لَهَا أَهَمِّيَّةٌ فِي تَحْسِين وَتَطْوِير اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَاَلَّتِي تَمَّ اِعْتِمَدَهَا عَلَيْهَا عَدَدٍ كَبِيرٍ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ مِنْهَا دِرَاسَةُ اَلصُّوَيْعِي وَاَلْفَاخُوريَّ(2021)، وَدِرَاسَةِ اَلرُّشْدِيُّ وَاَلْعَازَمِي(2016)، وَدِرَاسَةُ اَلْجَوْدَةِ وَاَلشَّمَاسِيِّ(2022)؛ وَكَانَ لها دَوْر كَبِيرٌ فِي نَجَاح اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، وَسَوْفَ أَتَنَاوَلُهَا بِشَيْءٍ مِنْ اَلتَّفَاصِيلِ :

أَوَّلاً : اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ : أَوْ مَا يُسَمَّى (بِالتَّعَلُّمِ اَلْعَمِيقِ) :

اِهْتَمَّتْ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ بِتَحْقِيقِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِ اَلطَّلَبَةِ فِي عَمَلِيَّةِ اَلتَّعَلُّمِ فِكْرِيٍّ، وَاَنْ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ قِيَادَةً تَهْدِفُ إِلَى اَلْعَمَلِ عَلَى تَنْمِيَةِ اَلتَّعَلُّمِ اَلْمُتَعَمِّقِ وَتَحَدَّثَ تَأْثِيرَاتٍ إِيجَابِيَّةً لِلْجَمِيعِ فِي اَلْوَقْتِ اَلْحَاضِرِ وَالْمُسْتَقْبَلِ(Hargveas & Fink , 2004)، وَاَنْ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ تَهْتَمُّ وَتُرَاعِي اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ فِي اَلْمَدَارِسِ مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِ اَلطَّلَبَةِ وَالْمُعَلِّمِينَ وَالْإِدَارِيِّينَ، فِي كَافَّةِ اَلنَّوَاحِي اَلْفِكْرِيَّةِ وَالْأَكَادِيمِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ لِلْوُصُولِ لِلنَّتَائِجِ اَلْمَرْغُوبَةِ وَلِتَحْقِيقِ اَلْأُمُورِ اَلْأَكْثَرِ عُمْقًا اَلَّتِي تَكْمُنُ وَرَاءَ اَلتَّعَلُّمِ، وَتُرَاعِي مُوَاكَبَةَ جميعَ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ وَالْمُسْتَحْدَثَاتِ اَلْعَالَمِيَّةِ فِي مَجَالِ اَلتَّعْلِيمِ، فَمِنْ مَسْؤُولِيَّاتِ اَلْقَائِدِ اَلْمُسْتَدَامِ اَلْحِفَاظُ عَلَى اَلتَّعَلُّمِ وَتَعْزِيزُ اِسْتِمْرَارِيَّةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ؛ لِتَحْقِيقِ اَلْإِنْجَازَاتِ وَالتَّحْسِينَاتِ اَلدَّائِمَةِ فِي اَلتَّعَلُّمِ وَتَكَوَّنَ أَيْضًا قَابِلَةً لِلْقِيَاسِ(Hargreaves , 2007) ، إِذْ تَهْدِفُ لِوَضْعِ اَلتَّعَلُّمِ بِمَكَانَةٍ عَالِيَةٍ فِي كُلِّ اَلْقَرَارَاتِ اَلَّتِي يُمَارِسُونَهَا؛ حتّى تَتَمَحْوَرَ كُلَّ اَلْقَرَارَاتِ اَلْأُخْرَى حَوْلَ اَلتَّعْلِيمِ ، عَلَى اَلرَّغْمِ مِنْ أَهَمِّيَّةِ اَلْمَهَامِّ اَلْأُخْرَى إِلَّا أَنَّ تَرْكِيزَ اَلْقِيَادَةِ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ عَلَى اَلتَّعَلُّمِ اَلْعَمِيقِ لِلْجَمِيعِ ، وَأَضَافَ اَلْمُخَيْزِيمْ (2016) أن يُكَوِّنَ تَرْكِيزُ اَلْعَمَلِيَّاتِ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ حَوْلَ تَوْلِيدِ اَلْمَعْرِفَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا مِنْ أَجْلِ تَطْوِيرِ بِيئَتِهَا اَلدَّاخِلِيَّةِ وَالْقُدْرَةِ عَلَى اَلتَّكَيُّفِ مَعَ اَلْمُتَغَيِّرَاتِ اَلْخَارِجِيَّةِ مِنْ أَجْلِ تَطْوِيرِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَالْوُصُولِ إِلَى اَلْإِبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ فِي اَلْأَدَاءِ .

وَتَأْسِيسًا عَلَى مَا سَبَقَ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اِسْتِدَامَةَ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ تَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِ (اَلطَّلَبَةُ، وَالْعَامِلِينَ ، وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ، وَالْمُجْتَمَعُ اَلْمَحَلِّيُّ) فِي جَمِيعِ اَلنَّوَاحِي اَلْأَكَادِيمِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ وَأَخْذِ آرَائِهِمْ وَمُقْتَرَحَاتِهِمْ بِعَيْنِ اَلْعِنَايَةِ، مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِتَوْلِيدِ اَلْمَعْرِفَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا، وَمَعَ مُرَاعَاةِ مُوَاكَبَةِ جَمِيعِ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ فِي مَجَالِ اَلتَّعْلِيمِ، وَرَبَطِ اَلتَّعْلِيمُ بِمَهَارَاتٍ حَيَاتِيَّةٍ وَتَوْظِيفِ إِسْتَرَاتِيجَيَاتِ تَدْرِيسٍ حَدِيثَةٍ تُسَاعِدُ عَلَى تَنْمِيَةِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْعُلْيَا لَدَى اَلطَّلَبَةِ .

ثَانِيًا : اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ : أَوْ مَا يُسَمَّى (اَلْقِيَادَة لَدَى اَلْآخَرِينَ) :

وهُنَا يَكُونُ اَلتَّرْكِيزُ عَلَى مُشَارَكَةِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلتَّخْطِيطِ لِلْأَنْشِطَةِ اَلْقِيَادِيَّةِ، وَتَفْوِيضِهِمْ فِي بَعْضِ اَلْمَهَامِّ وَالْمَسْؤُولِيَّاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ، ويجري اَلتَّرْكِيزُ عَلَى تَعَاقُبِ اَلْقِيَادَةِ، بَلْ لَا بُدَّ مِنْ أَنْ ينتقلَ تَأْثِيرُ اَلْقِيَادَةِ إِلَى جَمِيعِ اَلْأَفْرَادِ مِنْ خِلَالِ تَأْثِيرِ تَصَرُّفَاتِ اَلْقَادَةِ بِأَسْلَافِهِمْ وَخُلَفَائِهِمْ، وَالتَّخْطِيطِ لِصنعِ اَلْقَادَةِ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ مُسبقا من سَنَوَاتٍ عَدِيدَةٍ؛ حتى يُسهمَ فِي اَلتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرِّ لِتَعَاقُبِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ اَلَّتِي تُحَقِّقُ اَلنَّجَاحَ (اَلْحُولة وَالْمَطَرِيِّ ، 2019)، ومِنْ أَجْلِ أَنْ تَكُونَ اَلْقِيَادَةُ إِرْثًا

مُسْتَدَاما ، فلا بُدَّ مِنْ أنْ يَجريَ تَوْزِيعُهَا فِي جَمِيعِ الْمُسْتَوَيَاتِ بِشَكْلٍ صَحِيحٍ ، وأنْ تخلقَ القيادةُ بيئَةً مُنَاسِبَةً يَشْعُرُ فِيهَا الْجَمِيعُ بَانَ لدَيْهِمْ صَوْتًا قَوِيًّا مسموعا ، و هي تُسَاعِدَهُمْ فِي إحْدَاثِ تَغْيِيرٍ إيجَابِيٍّ دَاخِلَ نِطَاقِ الْمُؤَسَّسَةِ؛ لِتَحْقِيقِ رُؤْيَتِهَا الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ (Hargreaves & fink, 2004) .

وَبناء عَلَى مَا سَبَقَ، تَرَى الْبَاحِثَةُ أنَّ اِسْتِدَامَةَ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ تَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَالِ الْعَمَلِ عَلَى تَعَاقُبِ الْقَادَةِ، أيْ أنْ يَكُونَ لدَى قَادَةِ الْمَدَارِسِ خُطَّةٌ مُحَدَّدَةٌ وَوَاضِحَةٌ لِآلِيَّةِ تَجْهِيزِ صَفٍّ ثَانٍ مِنْ الْقَادَةِ، وَتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ الْعَامِلِينَ الْقِيَادِيَّةِ، وَتَفْوِيضُ الْمَهَامِّ، وَالْعَمَلُ عَلَى مُشَارَكَةِ الْعَامِلِينَ فِي التَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ وَصُنْعِ الْقَرَارَاتِ وَسَمَاعِ مُقْتَرَحَاتِهِمْ وَأَخْذِها بِعَيْنِ الِاهْتِمَامِ.

ثَالِثا : تَطْوِيرٌ طَوِيلُ الْأَمَدِ :

أنْ تَنْبَنِيَ مَنْظُورَ تَطْوِيرٍ طَوِيلِ الْأَمَدِ؛ حتّى يُمَكِّنَ الْمُنَظَّمَةَ مِنْ تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ وَالتَّفَوُّقِ عَلَى الْمُنَظَّمَاتِ الْأُخْرَى الَّتِي تُرَكِّزُ عَلَى مَنْظُورٍ قَصِيرِ الْأَمَدِ، وَعَلَى الْمُنَظَّمَاتِ الْمُسْتَدَامَةِ أنْ تَعْمَلَ عَلَى تَحْقِيقِ التُّوزَانِ بَيْنَ الْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ وَقَصِيرَتِها، وَالَّتِي تَتَرَاوَحُ بَيْنَ التَّفْكِيرِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ، وَالْعَمَلُ عَلَى تَطْوِيرِ الْعَامِلِينَ وَالْإِبْقَاءُ عَلَيْهِمْ وَالْحِفَاظُ عَلَى عَلَاقَةٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ مَعَ الْمَعْنِيِّينَ بِالْأَمْرِ(Jacobson , 2011) وَلِتَطْوِيرِ الْمُؤَسَّسَاتِ يَجري بِنَاءُ أَهْدَافٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ مِنْ قَصِيرَةِ الْأَمَدِ؛ لِأَنَّ الْأَهْدَافَ قَصِيرَةَ الْأَمَدِ تُؤَدِّي بِدَوْرِهَا إلى تَطْوِيرِ مُؤَسَّسِيٍّ طَوِيلِ الْأَمَدِ يرافقُه الْمُتَابَعَةُ وَالتقويم(Lamber , 2011)، وَأيضا فالْقِيَادَةُ الْمُسْتَدَامَةُ تَهْدِفُ إلى مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرِ الْمُسْتَمِرِّ وَالتَّرْكِيزِ الْمُوَجَّهِ نَحْوَ الْمُسْتَقْبَلِ والتَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ ثَقَافَةً وَفِكْرا، وَتَهْتَمَّ بِالِاسْتِدَامَةِ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ(Closs & et al . , 2011)،إذ تسعى إلى وَضْعِ التَّعَلُّمِ بِمَكَانَةٍ عَالِيَةٍ فِي كُلِّ الْقَرَارَاتِ الَّتِي يُمَارِسُونَهَا؛ حتّى تَتَمَحْوَرَ كُلُّ الْقَرَارَاتِ الْأُخْرَى حَوْلَ التَّعْلِيمِ، عَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَهَمِّيَّةِ الْمَهَامِّ الْأُخْرَى ،إلَّا أنَّ تَرْكِيزَ الْقِيَادَةِ يَجِبُ أنْ يَكُونَ عَلَى التَّعَلُّمِ الْعَمِيقِ لِلْجَمِيعِ، وَأَضَافَ الْمُخَيْزِيمْ(2016) أنْ يُكَوِّنُ تَرْكِيزُ الْعَمَلِيَّاتِ دَاخِلَ الْمُؤَسَّسَةِ حَوْلَ تَوْلِيدِ الْمَعْرِفَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا مِنْ أَجْلِ تَطْوِيرِ بِيئَتِهَا الدَّاخِلِيَّةِ وَالْقُدْرَةِ عَلَى التَّكَيُّفِ مَعَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْخَارِجِيَّةِ؛ مِنْ أَجْلِ تَطْوِيرِ الْمُؤَسَّسَةِ وَالْوُصُولِ إلى الْإِبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ فِي الْأَدَاءِ.

وَاستنادا إلى مَا سَبَقَ، تَرَى الْبَاحِثَةُ أنَّ اِسْتِدَامَةَ التَّطْوِيرِ طَوِيلِ الْأَمَدِ يَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَالِ الِاهْتِمَامِ فِي بِنَاءِ أَهْدَافٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ، يُشَارِكُ فِي صِيَاغَتِهَا وَكِتَابَتِهَا الْمَعْنِيُّونَ مِنْ(الطَلَبَةِ، وَالالعَامِلِينَ، وَأَوْلِيَاءِ الْأُمُورِ، وَالمُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ) وَأَفْرَادٌ مُتَخَصِّصُونَ ، وَبِنَاء أَهْدَافٍ قَصِيرَةِ الْأَمَدِ الَّتِي يدَوْرِهَا تُسْهِمُ وَتُؤَدِّي إلى الْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ.

رَابِعًا : اِسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ :

تعملُ القِيَادَة عَلَى تَطْوِير اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَتَنْمِيَةِ اَلْإِبْدَاع لدَيْهَا وَتَحْرِصُ عَلَى عَدَم اِسْتِنْزَافِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ(Hairuddin & sitikhadijah , 2014) فاَلْقِيادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ تسعى بشكلٍ مستمرٍّ إلى اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ اَلْعَامِلِينَ بطَرِيقةٍ مُتَنَوِّعَةٍ وَمُتَخَصِّصَةٍ، دَاخِلَ اَلْمُنَظَّمَةِ (Burns , 2016)؛ وإلى ترشيدِ اِسْتِخْدَام اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَاَلْبَشَرِيَّةِ ، وَالِاهْتِمَام فِي تَنْمِيَةِ مَوَاهِبِ جَمِيع اَلْعَامِلِينَ(اَلرَّشِيدِيّ وَآخَرُونَ ، 2018)، وأضَافَ حَوَالة وَالْمَطْرِيِّ(2019) إلى أنَّ تَنْمِيَة اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ بِالنِّسْبَةِ لِلْمَدَارِس تعتمدُ على تَوْفِير مُنَاخ دَاعِمٍ لِلْعَمَلِ لِلْعَامِلَيْنِ وَالطَّلَبَةِ وَالْإِدَارِيِّينَ وَتَنَاسُبِ اَلْمَهَامِّ اَلَّتِي يُكَلَّفُونَ بِهَا مِنْ أعْمَالٍ وفقَ قُدُرَاتِهِمْ ، متزامنا مع تَوْفِير اَلْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ اَلَّتِي تُحَقِّقُ ذَلِكَ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةث إِشْتُوِيْ(2017) دَوْرَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ في تَوْفِير اَلْمُكَافَآتِ اَلْجَوْهَرِيَّةِ وَالْحَوَافِز لِلْمُحَافَظَةِ عَلَى أفْضَلِ اَلْقِيَادِيِّينَ، وَتَشجيعِهم عَلَى اَلتَّوَاصُلِ وَدَعْمِ بَعْضِهِمْ بَعْضًا، وَتَدْرِيب خُلَفَائِهِمْ عَلَى اَلْقِيَادَةِ وَتوزيع مَوَارِدَهَا بِعِنَايَةٍ لِدَعْمِ مَوَاهِبِ اَلْعَامِلِينَ وتطويرها.

وَاعتمادا عَلَى مَا سَبَقَ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أنَّ اِسْتِدَامَة اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ تَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَال اَلْمُحَافَظَةِ عَلَى اَلْمُمْتَلَكَاتِ اَلْمُتَاحَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا أفْضَلَ اِسْتِثْمَار، وَتَوْفِير اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ اَللَّازِمَةِ لِلْمَدَارِس، وَتَطْوِير اَلْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَتَفْعِيل اَلْمُسْتَحْدَثَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ، وَاسْتِقْطَابِ اَلْكَوَادِر اَلْبَشَرِيَّةِ اَلْمُؤَهِّلَةِ، وَأَصْحَابِ اَلْمَوَاهِبِ، وَمُكَافَأةِ أَصْحَابِ اَلْأَفْكَار اَلْإِبْدَاعِيَّةِ وَالْمُمَيَّزِينَ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَوْزِيع اَلْمَهَامِّ وَالْمَسْؤُولِيَّاتِ حَسْبَ إِمْكَانَاتِهِمْ وَتَخَصُّصَاتِهِمْ وَمُيُولِهِمْ، وَقَدْ أَشَارَتْ اَلْعَدِيدُ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ إِلَى بَعْضِ اَلْآلِيَّاتِ اَلْمُسَاهَمَةِ فِي تَطْوِير مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ.

خَامِسًا : اَلْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ :

اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ هِيَ عَمَلِيَّةٌ مُتَرَابِطَةٌ تُفِيدُ اَلْجَمِيعَ بِمَا هُوَ أفْضَلُ لَهُمْ ، فَهِيَ تُرَاعِي اَلْعَدَالَةُ وَتُرَاعِي اَلمصلحة اَلْعَامَّة، فَهِيَ تُشَارِكُ اَلْأَفْكَارَ وَالْمَوَارِدَ وَتتواصلُ فِي عَمَلِيَّاتِهَا مَعَ اَلْآخَرِينَ (إشتوي، 2017)، وتُدَعِّمُ تَوْزِيعَ اَلْمَوَارِدِ وَالْمُكَافَآتِ عَلَى اَلْعَامِلِينَ بِعَدَالَةٍ فِي اَلْمُنَظَّمَةِ، وَتُرَاعِي نَزَاهَةُ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلْمُسْتَخْدَمَةِ فِي اِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ (عَذَافَهْ، 2021)، وَالْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ لديها لَيْسَ فَقَطْ لِتَّحْقِيق مُتَطَلَّبَاتِ اَلْقَانُون، بل لِأَنَّهَا تَعْمَلُ على تَحْقِيق فَوَائِدَ لِلْمُؤَسَّسَةِ (عيدرواس وَآخَرُونَ، 2019) وَتَحْرِصُ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ عَلَى نَشْرِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ بِالْمُؤَسَّسَةِ وَتُرَاعِي تَلْبِيَةَ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْعَامِلِينَ، وَتُوَظِّفُ آلِيَّاتٍ جَاذِبَة لِلْقُدُرَاتِ وَالْكَفَاءَاتِ لِلْعَمَلِ بِهَا ، وَتَعْمَلُ عَلَى تحْسِين ف

قُدُرَاتِ اَلْعَامِلِينَ وَتَهْتَمُّ بِالْمَسْئُولِيَّةِ تُجَاهَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَالْمُسْتَفِيدِينَ (Hargreaves & Finik , 2006) وتبذلُ جهدا لِتَقْدِيمِ اَلْأَفْضَلِ لِلْمَدْرَسَةِ وَلِلْمُجْتَمَعِ كَكُلٍّ؛ لأنّ الْعَدَالَة اَلِاجْتِمَاعِيَّة لا تَخْدِمُ اَلْعَامِلِينَ بِالْمُؤَسَّسَةِ فَقَطْ، بَلْ تَهْدِفُ إِلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ لِلْمُؤَسَّسَةِ؛ ولِأَنَّهَا تُرَكِّزُ عَلَى اَلمصلحةِ اَلْعَامّةِ لِلْجَمِيعِ وَلا تقتصرُ على العاملينَ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ (Lambert , 2012)، وهكذا تَمثّلُ اَلْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ أَهَمِّيَّةً كَبِيرَةً بِالنِّسْبَةِ لِلْمُؤَسَّسَاتِ؛ لِأَنَّهَا تُؤَثِّرُ في سُلُوكِ اَلْأَفْرَادِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُنَظَّمَةِ ومشاعرهم (Ishak & Alam , 2009) وهذا يكونُ عندما يلمسُ اَلْأَفْرَادُ اَلْعَامِلِينَ اَلْمُسَاوَاةَ فِي اَلْمُعَامَلَةِ اَلَّتِي يتلقونها مِنْ قِبَلِ رُؤَسَائِهِمْ فِي اَلْمُنَظَّمَاتِ(Cropanzano and Greenberge 2007) وينظرُ إليها من خلال مَدَى إِدْرَاكِ اَلْعَامِلِينَ لِلْأَسَالِيبِ اَلَّتِي يَتَّبِعُهَا اَلْقَادَةُ فِي مُؤَسَّسَاتِهِمْ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِتَوْزِيعِ اَلْمُكَافَأَةِ أَوْ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلْمُتَّخَذَةِ فِي تُجاهَهم وَفْقًا لِلْجُهُودِ اَلْمَبْذُولَةِ مِنْ قِبَلِهِمْ بِالشَّكْلِ اَلَّذِي يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْفَرْدِ وَالْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مَعًا(اَلْعُبَيْدِي،80،2012).

وَاستنادا إلى مَا سَبَقَ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلْعَدَالَة اَلِاجْتِمَاعِيَّة : تَتَحَقَّقَ مِنْ خِلَالِ تَغْلِيبِ اَلْمَصْلَحَةِ اَلْعَامَّةِ عَلَى اَلْمَصْلَحَةِ اَلْخَاصَّةِ، وَأَنْ يَكُونَ قَائِدُ اَلْمَدْرَسَةِ قُدْوَةً لِلْعَامِلِينَ فِي اَلْأَفْعَالِ وَالْأَقْوَالِ، وَأَنْ يُعَامِلَ اَلْجَمِيعُ بِعَدْلٍ وَيَحْرِصَ عَلَى اَلشَّفَافِيَّةِ وَالنَّزَاهَةِ فِي تَطْبِيقِ اَلتَّعْلِيمَاتِ وَالْقَوَانِين، فَقَدْ أَشَارَت اَلْعَدِيدُ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ إِلَى بَعْضِ اَلْآلِيَّاتِ اَلْمُسَاهَمَةِ فِي تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ.

سَادِسًا : اِسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ :

القِيَادَةُ المستدامةُ تَعْمَلُ عَلَى اَلِارْتِبَاطِ بَيْنَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ وَالْبِيئَةِ مِنْ خِلَالِ اَلْعَمَلِ اَلتَّعَاوُنِيِّ بَيْنَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ؛ لتحقيقِ لِأَهْدَافِ اَلْمُشْتَرَكَةِ وَإِيجَادِ آلِيَّةٍ مُتَّفَقٍ عَلَيْهَا لِحَلِّ اَلْمُشْكِلَاتِ اَلَّتِي تُوَاجِّهُهَا بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ(اَلْحَدَارُوِيْ، وَالْجبَانِي، وَالْمِيَالِي، 2018) وتَتَعَهَّدُ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ في المؤسسةِ التّعليميةِ بِالْمُشَارَكَةِ اَلْفَعَّالَةِ فِي جميعِ اَلْفَعَّالِيَّاتِ وَالْأَنْشِطَةِ اَلْبِيئِيَّةِ اَلْمَحلِيَّةِ، وَهَذَا يُساعدها عَلَى خَلْقِ مُسْتَقْبَلٍ أَفْضَلَ وَمُمَارَسَاتٍ أَجْدَى لِلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ اَلتَّعْلِيمِ وَالْقُدُرَاتِ وَالْكَفَايَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ ذَاتِ اَلِاسْتِدَامَةِ؛ ما يَعُودُ بِالنَّفْعِ وَالْإِيجَابِيَّةِ عَلَى جميعِ اَلْمُؤَسَّسَةِ (Foster & Jennifer, 2013)، ويلاحظُ أنّ القِيَادَة يجبُ أنْ تَهْتَمَّ بِالْمُشَارَكَةِ فِي مُبَادَرَاتِ حِمَايَةِ اَلْبِيئَةِ وَتُرَاعِيَ اَلْمَسْؤُولِيَّةَ اَلْبِيئِيَّةَ لَيْسَ فَقَطْ لتحقيقِ مُتَطَلَّبَاتِ اَلْقَانُون، وَلَكِنْ لِأَنَّهَا تُسَاعِدُ وَتَدْعَمُ وَتَحَقِّقُ فَوَائِدَ لِلْمُؤَسَّسَةِ (عِيدْرَاوِسْ وَآخَرُونَ، 2019)، وكذلك القيادةُ تُرَاعِي اَلتَّنَوُّعَ مِنْ أَجْلِ الارتقاءِ مِنْ خِلَالِ

تَعْزِيزِ اَلْمَعْرِفَةِ وَدَعْمِ خِبْرَاتِ كَوَادِرِهَا مِنْ خِلَالِ تَبَادُلِ اَلْخِبْرَاتِ بَيْنَ اَلْآخَرِينَ، وَتَدْعَمُ اَلتَّعَاوُنَ وَمُشَارَكَةَ اَلْأَفْكَارِ وَحُرِّيَّةَ اَلْإِبْدَاعِ فِي سُبُلِ تَطْوِيرِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ .

وتأسيساً على ما سبق، ترى الباحثة ُ أنّ الاندماجَ النشطَ معَ البيئةِ يتحققُ مِنْ خِلَالِ مِنْ تَوْثِيقِ اَلصِّلَةِ بَيْنَ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ وَإِشْرَاكِهِمْ فِي اَلْأَنْشِطَةِ وَالْفَعَّالِيَّاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَوَرَشَاتِ اَلْعَمَلِ وَالْمُؤْتَمَرَاتِ وَالنَّدَوَاتِ وَالتَّعَاوُنِ مَعَهُمْ فِي إِيجَادِ السُّبُلِ اَلْمُنَاسِبَةِ لِتَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ أَبْنَاءِ اَلْمُجْتَمَعِ.

11.2.1.2 أَهْدَافُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ :

تسخّرُ اَلْمُؤَسَّسَاتُ جُهُودَهَا لِلْعَمَلِ عَلَى نَشْرِ ثَقَافَةِ اَلِاسْتِدَامَةِ، وَتَعْزِيزِ تَنْمِيَةِ اَلْكَفَايَاتِ اَلَّتِي تُمَكِّنُ اَلْأَفْرَادَ مِنْ اَلتَّفْكِيرِ فِي تَصَرُّفَاتِهِمْ مَعَ اَلْأَخْذِ بالاهتمامِ آثَارِهَا اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالِاقْتِصَادِيَّةِ وَالْبِيئِيّةِ وَالثَّقَافِيَّةِ وَالْحَالِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ عَلَى اَلْمُسْتَوَى اَلْمَحَلِّيِّ وَالْمَنْظُورِ اَلْعَالَمِيِّ؛ بِهَدَفِ رِفْدِ اَلْمُجْتَمَعَاتِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِالْكَفَاءاتِ اَلرَّئِيسَةِ وَالْعَنَاصِرِ اَلْعَرَبِيَّةِ وَالْأَدَوَاتِ اَلتَّحْفِيزِيَّةِ وَالْأَحَاسِيسِ اَلْعَاطِفِيَّةِ اَلْمَطْلُوبَةِ عَنْ طَرِيقِ اَلتَّعَلُّمِ مِنْ أَجْلِ اَلِاسْتِدَامَةِ، (Poza et al , 2019, 1).

تَسْعَى اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ بِالْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ لِلْحِفَاظِ عَلَى اَلتَّوَازُنِ بَيْنَ اَلْأَفْرَادِ وَالْبِيئَةِ اَلْخَارِجِيَّةِ وَتَحْقِيقِ اَلْأَرْبَاحِ ، وَذَلِكَ لِضَمَانِ قِيَامِ اَلْمُؤَسَّسَةِ بِتَوْلِيدِ وَإِنْتَاجِ رَأْسِ مَالِ اَلِاجْتِمَاعِيِّ لِمُوَاجَهَةِ حَالَاتِ رُكُودِ اَلْمُؤَسَّسَةِ، وَتَحْقِيقِ نَتَائِجَ مُتَمَيِّزَةٍ(عَلِي، 2022)؛ وَلِتَحَقُّقِ عَوَائِدَ أَفْضَلَ وَأَكْثَرَ اِسْتِدَامَةً، وَتَقْلِيلِ مُعَدَّلِ دَوَرَانِ اَلْأَفْرَادِ، وَتَسْرِيعِ عَمَلِيَّةِ اَلِابْتِكَارِ دَاخِلَ اَلْمُنَظَّمَةِ(Avery & Bergsteiner , 2011)، كَمَّا وَتَسْتَهْدِف اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ بِنَاءَ اَلْعَلَاقَاتِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَتعزيزَ اَلثِّقَةِ مَعَ اَلْمُسْتَفِيدِينَ دَاخِلَ وَخَارِجَ اَلْمُؤَسَّسَةِ(Gerad et al , 2017) وَتَسْعَى كذلك إِلَى نَقْلِ اَلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ وَاضِعِهَا اَلرَّاهِنِ إِلَى حَالَةٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ أَفْضَلَ، وَهذا يَتَطَلَّبُ اَلْقِيَام بِالتَّأَكُّدِ مِنْ أَنَّ اَلتَّغْيِيرَاتِ اَلَّتِي جرى اَلشُّرُوعُ بِهَا لَيْسَتْ مُؤَقَّتَةً، وَلَكِنَّهَا مُسْتَمِرَّةٌ عَلَى اَلْمَدَى اَلطَّوِيلِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ اِسْتِدَامَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ (Davies 2007).

وَمِمَّا سَبَقَ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ تَهْدِفُ إِلَى اَلِاهْتِمَامِ بِالْعُنْصُرِ اَلْبَشَرِيِّ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتُرَاعِي اَلْمُحَافَظَةَ عَلَيْهِ، وَتُسْتَثْمَرَ قُدُرَاتِه وَمَهَارَاتِهِ وَخِبْرَاتِهِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ اَلِاسْتِدَامَةِ، وَتَسْعَى إِلَى تَوْفِيرِ جميعِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ؛ حَتَّى تَتَمَكَّنَ اَلْمُؤَسَّسَةُ مِنْ اَلْقِيَامِ بِأَدوارِهَا اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَالْمُجْتَمَعِيَّةِ وَالْبِيئَةِ وَنَقْلِ اَلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ وَضْعِهَا اَلْحَالِيِّ إِلَى وَضْعٍ مُسْتَقْبَلِيٍّ أَفْضَلَ .

3.1.2 اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ :

أَضْحَى اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ مِنْ أَكْثَرِ اَلْمَوْضُوعَاتِ أَهَمِّيَّةً وَحَدَاثَةً ، حَيْثُ أَصْبَحَتْ مَعَايِيرُ اَلتَّمَيُّزِ فِي مُقَدِّمَةِ اَلْأَهْدَافِ اَلَّتِي تَسْعَى اَلْمُنَظَّمَاتُ إِلَى تَحْقِيقِهَا لِدَعْمِ اَلْمَزِيدِ مِنْ اَلتَّفَوُّقِ وَالتَّفَرُّدِ فِي أَدَائِهَا اَلْمُؤَسَّسِيِّ، فَفَلْسَفَةُ هَذَا اَلزَّمَنِ تُؤَكِّدُ أَنَّ اَلتَّمَيُّزَ لُغَةُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْمُعَاصِرَةِ ، وَلَمْ يَعُدْ خِيَارًا لِلْمُؤَسَّسَةِ، بَلْ هُوَ حَتْمِيَّةٌ فَرَضَتْهَا اَلظُّرُوفُ وَالْقُوَى اَلْخَارِجِيَّةُ وَعَلَى مَرِّ اَلسِّنِينَ(Pinar & Girard , 2008)، وَتَحْتَاجُ اَلْمُؤَسَّسَاتُ إِلَى اَلتَّرْكِيزِ عَلَى إِنْشَاءِ مَنْهَجٍ جَدِيدٍ لِتَنْمِيَتِهَا، وَيُمَثِّلَ اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ أَحَدَ أَكْثَرِ اَلْمَفَاهِيمِ شُهْرَةً وَاَلَّتِي يُمْكِنُ أَنْ تَضْمَنَ قُدْرَةَ اَلْمُؤَسَّسَةِ عَلَى تَحْقِيقِ نَجَاحٍ طَوِيلِ اَلْأَجَلِ وَمُسْتَدَامٍ، وَتَسْعَى لِمُوَاءَمَةِ جَمِيعِ اَلْأَنْظِمَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ وَعَمَلِهَا مَعًا بِشَكْلٍ مُتَمَاسِكٍ . وَتَحْتَاجَ اَلْمُؤَسَّسَاتُ فِي بِيئَةِ اَلْأَعْمَالِ اَلْعَالَمِيَّةِ اَلْمُتَغَيِّرَةِ بِاسْتِمْرَارٍ إِلَى اَلتَّرْكِيزِ عَلَى إِنْشَاءِ مَنَاهِجَ جَدِيدَةٍ لِتَنْمِيَتِهِ(Nenadal et al , 2018).

1.3.1.2 مَفْهُومُ اَلتَّمَيُّزِ:

اَلتَّمَيُّزُ لُغَةً: اَلتَّمَيُّزُ أَيْضًا: اَلِاخْتِلَافُ وَالِانْفِرَادُ، فَمَثَلاً حِين نَقُولُ: إِنَّ فُلَانًا يَمْتَازُ عَنْ قَوْمِهِ، أَيْ يَخْتَلِفُ أَوْ يَتَفَرَّدُ عَنْهُمْ بِصِفَاتٍ مُعَيَّنَةٍ (اِبْن مَنْظُورْ، 1996)، وَعَرّفَ قَامُوسُ أَكْسِفُورْد كَلِمَةَ Excellence بِأَنَّهَا " اَلتَّفَوُّقُ وَالِامْتِيَازُ فِي اَلْأَدَاءِ وَالْإِنْجَازِ وَالتَّصْنِيعِ وَتَقْدِيمِ اَلْخِدْمَاتِ " .(قَامُوسُ أَكْسِفُورْد، 2006،269)، وَاَلتَّمَيُّزُ مَرْحَلَةٌ مُتَقَدِّمَةٌ مِن اَلْإِجَادَةِ فِي اَلْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ اَلْفَعَّالِ اَلْمَبْنِيِّ عَلَى مَفَاهِيمَ إِدَارِيَّةٍ رَائِدَةٍ تَتَضَمَنُ اَلتَّرْكِيزَ عَلَى اَلْأَدَاءِ وَالنَّتَائِجِ وَخِدْمَةِ اَلْمُتَعَامِلِينَ وَالْقِيَادَةِ اَلْفَاعِلَةِ، وَالْإِدَارَةِ بِالْمَعْلُومَاتِ وَالْحَقَائِقِ وَتَطْوِيرِ اَلْعَمَلِيَّاتِ وَإِشْرَاكِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ، وَالتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرّ، وَالِابْتِكَارِ ، وَبِنَاءِ شَرَاكَاتٍ نَاجِحَةٍ (دَرْوِيشْ ، 2006) .

وَقَد اِخْتَلَفَتِ اَلْعَدِيدُ مِنْ اَلدَّارِسَاتِ وَالْبُحُوثِ فِي وَضْعِ مَفْهُومٍ مُحَدَّدٍ لِلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، فَيعَرِّفُهُ (Pinar & Girard , 2008) بِأَنَّهُ اَلسَّعْيُ إِلَى اِسْتِغْلَالِ اَلْفُرَصِ اَلْحَاسِمَةِ اَلَّتِي يَسْبِقُهَا اَلتَّخْطِيطُ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيُّ اَلْفَعَّالُ وَالِالْتِزَامُ بِإِدْرَاكِ رُؤْيَةٍ مُشْتَرَكَةٍ، وَيَسُودُهَا وُضُوحُ اَلْهَدَفِ وَكِفَايَةُ اَلْمَصَادِرِ وَالْحِرْصُ عَلَى اَلْأَدَاءِ، وَعرّفَها اَلنَّجَّارْ(2014) بأنّه هُوَ اَلِاسْتِخْدَامُ اَلْمَنْظُومِيُّ لِمَبَادِئِ إِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ اَلْمُتَكَامِلَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ وَوَظَائِفِهَا اَلْمُمْكِنَةِ عَنْ طَرِيقِ اَلْإِدَارَةِ اَلْمَرِنَةِ وَالْفِكْرِ اَلْمَرِنِ، وَعَرّفَهُ عَلِي(2002) بِأَنَّهُ اَلْقُدْرَةُ عَلَى تَوْفِيقِ عَنَاصِرِ اَلْمُنَظَّمَةِ وتنسيقها وَتَشْغِيلِهَا فِي تَكَامُلٍ وَتُرَابِطٍ لِتَحْقِيقِ أَعْلَى مُعَدَّلَاتِ اَلنَّفَاعُلِيَّةِ وَالْوُصُولِ إِلَى مُسْتَوَى اَلْمُخْرَجَاتِ اَلَّذِي يُحَقِّقُ رَغَبَاتِ أَصْحَابِ اَلْمَصْلَحَةِ اَلْمُرْتَبِطِينَ بِالْمُنَظَّمَةِ وَمَنَافِعِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ .

وهكذا فالتَّمَيُّزُ أوْ مَا يُسَمَّى ب " Excellence " فِي اَللُّغَةِ اَلْإِنْجِلِيزِيَّةِ لَيْسَ حَدِيثَ اَلظُّهور ، وَتُشِيرُ اَلدِّرَاسَاتُ إِلى أنَّ هَذَا اَلْمَفْهُومَ اِسْتَخْدَمَهُ اَلْإِغْرِيقُ (Aristeia)، " وَاَلَّذِي تَعْنِي تَرْجَمَتُهُ إِلى اَلْإِنْجِلِيزِيَّةِ " Best , Braver , Mightter " أيْ " أفْضَلَ اَلْأحْوَالِ ، شَجَاعَة ، وَأكْثَرَ هَوْلاً "، أمَّا عِنْدَ اَلْإِغْرِيقِ فَقَدْ كَانَ أصْلاً لِكَلِمَةٍ تتَكَوَّنُ مِنْ مَقْطَعَيْن؛ اَلْأوَّلُ (AR) وَيَعْنِي تَدَفُّقَ اَلضَّوْءِ أوْ اَلْخَيْرِ، وَاَلثَّانِي(isteia) وَاَلَّتِي تَعْنِي اَلِاسْتِقْرَارَ وَاَلتَّوَافُقَ" (Anninos, 2007 , 309)، وَعَرَّفَهُ اَلسِّلْمِيُّ(2002)بِأَنَّهُ حَالَةٌ مِنْ اَلْإِبْدَاعِ وَاَلتَّفَوُّقِ اَلتَّنْظِيمِيِّ اَلَّذِي يُحَقِّقُ مُسْتَوَيَاتٍ غَيْرَ عَادِيَّةٍ مِنْ اَلْأدَاءِ وَاَلتَّنْفِيذِ لِلْعَمَلِيَّاتِ اَلْإِنْتَاجِيَّةِ وَاَلْمَالِيَّةِ وَغَيْرِهَا، بِمَا يَنْتِجُ عَنْهُ نَتَائِجُ وَإِنْجَازَاتٌ تَتَفَوَّقُ عَلَى مَا يُحَقِّقُهُ اَلْمُنَافِسُونَ وَيَرْضَى عَنْهُ اَلْمُسْتَفِيدِونَ وَكُلُّ أصْحَابِ اَلْمَصْلَحَةِ فِي اَلْمُنَظَّمَةِ.

كَمَا أكَّدَ بِطَاح(2006)أنَّ اَلتَّمَيُّزَ لَهُ مُقَوِّمَاتٌ وَلَا يتحققُ بِالْأقْوَالِ وَالشِّعَارَاتِ، بَلْ يَجِبُ أنْ يَتَوَفَّرَ مُنَاخُ عَمَلٍ قَوِيٍّ، وَقِيَمُ عَمَلٍ رَاسِخَةٍ، وَقِيَادَةٌ قَوِيَّةٌ، وَتَعَيُّنُ أفْضَلِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ، وَتَحْقِيقُ اَلْأرْبَاحِ، وَاسْتِثْمَارٌ فِي اَلْمُنْتَجَاتِ اَلْجَدِيدَةِ، وَتَوْطِيدُ اَلْعَلَاقَةِ مَعَ اَلْمُسْتَفِيدِينَ، وَتَطْوِيرُ اَلْكَوَادِرِ وَالْقِيَادَاتِ وَنِظَامٍ فَعَّالٍ لِلْمَعْلُومَاتِ اَلْإِدَارِيَّةِ، وَالْقَنَاعَةُ بِأهَمِّيَّةِ اَلِابْتِكَارِ لدَى اَلْعُنْصُرِ اَلْبَشَرِيِّ وَقُدُرَاتِهِ اَلْكَامِنَةِ ، كَمَا يُشَارُ إِلى اَلتَّمَيُّزِ بِأنَّهُ" اَلْأدَاءُ رَفِيعُ اَلْمُسْتَوَى اَلَّذِي تَتَوَفَّرُفِيهِ مَعَايِيرُ اَلْجَوْدَةِ بِأعْلَى مُسْتَوَيَاتِهَا، وَتَتَحَقَّقُ عَنْ طَرِيقِهِ أهْدَافُ مُؤَسَّسَةِ اَلْعَمَلِ، اَلْإِنْتَاجِيَّة أوْ اَلْمِهْنِيَّةُ أوْ اَلْخِدْمِيَّةِ ، كَمًا وَنَوْعًا، فِي ظِلِّ مَنْظُومَةِ عَمَلٍ يَتَوَفَّرُ فِيهَا اَلْحَدُّ اَلْأمْثَلُ مِنْ اَلتَّنَاغُمِ وَالتَّوَاصُلِ بَيْنَ مُخْتَلِفِ اَلْعَنَاصِرِ فِيهَا، وَاَلتَّدَفُّقُ اَلسَّلِيمُ لِلْمَعْلُومَاتِ بَيْنَ قِطَاعَاتِهَا(أبُو فَارَّةٍ وَآخَرُونَ، 2009) .

وَاَلتَّمَيُّزُ يَعْنِي اَلْإِتْيَانَ بِمَا هُوَ جَدِيدٌ وَمُخْتَلِفٌ عَنْ اَلْآخَرِينَ، وَيَنْتِجُ عَنْهُ تَحْقِيقُ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ فِي وَاحِدٍ أوْ أكْثَرَ مِنْ عَنَاصِرِ اَلْأدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ(جَادْ اَلرَّبْ، 2013). وَيُعَدُّ نَمُوذَجُ EFQM لِلتَّمَيُّزِ مِنْ أشْهَرِ نَمَاذِجِ إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّزِ؛ إذ تَبَلْوَرتْ فَلْسَفَة هَذَا اَلنَّمُوذَجِ فِي أنَّ اَلتَّمَيُّزَ فِي اَلْأدَاءِ وَخِدْمَةِ اَلْمُسْتَفِيدِينَ ، وَتَحْقِيقِ اَلْمَنَافِعِ لِأصْحَابِ اَلْمَصْلَحَةِ مِنْ اَلْعَامِلِينَ وَغَيْرِهِمْ وَالْبِيئَةِ اَلْمُحِيطَةِ ، إِنَّمَا يَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَالِ اَلْقِيَادَةِ اَلَّتِي تَقُومُ بِصِيَاغَةِ وَ اَلسِّيَاسَاتِ وتوجيهها وَالِاسْتِرَاتِيجِيَّاتِ وَالْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَتُسْتَثْمَرُ اَلْعَلَاقَاتِ وَتُدِيرُ اَلْعَمَلِيَّاتِ اَلْمُخْتَلِفَةِ بِالْمُؤَسَّسَةِ (سَعِيد، 1999) .

وَتَأسِيسًا عَلَى مَا سَبَقَ ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أنَّ اَلتَّمَيُّز بَشكل عامٍّ يكونَ في مجالاتٍ شتى، ويعني التفرّد في الأداءِ والإنجاز غير المسبوق، ويجعل صاحبه قدوةً لغيره .

2.3.1.2 مَفْهُومَ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ :

وَيَعَدُّ اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ مَرْحَلَةٌ مُتَقَدِّمَةٌ مِنْ جَوْدَةِ اَلْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ اَلْكُفء وَالْفَعَّالِ اَلْمَبْنِيِّ ، عَلَى مَفَاهِيمَ إِدَارِيَّةٍ حَدِيثَةٍ ، يَقُودَ إِلَى اَلتَّفَوُّقِ اَلْإِيجَابِيِّ فِي اَلْأَدَاءِ، وَالْمُمَارَسَاتِ وَالْخِدْمَاتِ اَلْمُتَقَدِّمَةِ، كَمَا وَيَتَضَمَّنَ اَلتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرَّ وَالِابْتِكَارَ، عَنْ طَرِيقِ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى اَلْأَدَاءِ وَالنَّتَائِجِ وَخِدْمَةِ اَلْمُتَعَامِلِينَ (اَلْحَيَّة، 2015). فَالتَّمَيُّزُ عِبَارَةٌ عَنْ أُسْلُوبٍ لِلْحَيَاةِ (Excellence is a way of life) يُمْكِنَ أَنْ يكونَ فِي مُنَظَّمَةٍ صَغِيرَةٍ أَوْ كَبِيرَةٍ ، حُكُومِيَّةٍ أَوْ غَيْرِ حُكُومِيَّةٍ ، تُقَدِّمَ خِدْمَةً أَوْ تَصْنَعُ سِلْعَةً. (Ajaif, 2008 , P227) وَالتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ هُوَ : تَطْبِيقٌ مَنْهَجِيٌّ لِمَبَادِئِ إِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ اَلشَّامِلَةِ فِي إِدَارَةِ أَدَاءِ اَلْعَمَلِيَّاتِ دَاخِلَ اَلْمُنَظَّمَةِ عَلَى أَسَاسِ رِضَا االمستفيدين وَأَصْحَابِ اَلْمَصْلَحَةِ : مِثْلِ اَلْمَالِكِينَ، وَالْإِدَارَةِ، والْمُوَرِّدِينَ، وَالْمُجْتَمَعِ كَكُلٍّ (Jankalova ، 2017)، وَيَعَرِّفُهُ اَلسَّيِّدُ عَلَى "أَنَّهُ " نَمَطٌ فِكْرِيٌّ وَفَلْسَفَةٌ إِدَارِيَّةٌ تَرتكزُ عَلَى مَنْهَجٍ يَرْتَبِطُ بِكَيْفِيَّةِ إِنْجَازِ نَتَائِجَ مَلْمُوسَةٍ لِلْمُنَظَّمَةِ لِتَحْقِيقِ اَلْمُوَازَنَةِ فِي إِشْبَاعِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْأَطْرَافِ كَافَّةً ، سَوَاءً مِنْ أَصْحَابِ اَلْمَصْلَحَةِ أَوْ اَلْمُجْتَمَعِ كَكُلٍّ ، فِي إِطَارِ ثَقَافَةٍ مِنْ اَلتَّعَلُّمِ وَالْإِبْدَاعِ وَالتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرِّ "،(اَلسَّيِّدْ، 2007، ص 114)، وهو قدرة المنظّماتِ الحكوميّةِ على تحقيقِ أداءٍ أفضلَ لموظفيها، وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليّات عملِها بما ينعكس بشكلٍ إيجابيٍّ على النموِّ الاقتصاديّ والاجتماعيّ ويحقّقُ فعّاليّة عمليّاتها وإجراءاتِها (الفحيلة، 2019).

ويعتبر اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ هُوَ اَلْوُضُوحُ فِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى اَلْمُسْتَفِيدِينَ وَتَحْدِيدِ مَطَالِبِهِمْ وَاحْتِيَاجَاتِهِمْ وَالْعَمَلِ عَلَى تَلْبِيَةِ تِلْكَ اَلِاحْتِيَاجَاتِ وَالْمُتَطَلَّبَاتِ مِنْ خِلَالِ أَدَاءٍ يَفُوقُ اَلتَّوَقُّعَ وَيُحَقِّقُ اَلْمَنَافِعَ لِأَصْحَابِ اَلْمَصْلَحَةِ بِشَكْلٍ مُتَوَازِنٍ (Standen , 2004) وَيُعرّفُ اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ كَذَلِكَ بِأَنَّهُ اَلْآَلِيَّاتُ وَالْكَيْفِيَّاتُ اَلَّتِي تُمَثِّلُ حَافِظَةَ اَلنَّجَاحَاتِ اَلْمِهْنِيَّةِ ذَاتِ اَلتَّكَامُلِيَّةِ مَعَ اَلِاحْتِيَاجَاتِ وَالنَّتَائِجِ وَالْأَدَاءَاتِ وَالْكَفَاءَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ، بِمَا يَخْلُقُ اَلْإِثَارَاتِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ ذَاتَ اَلْإِنْجَازَاتِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِلْمُسْتَوَيَات اَلْأَكَادِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ كَافَّةَ دَاخِلَ اَلْمُنَظَّمَةِ(عَيْدَارُوسْ ، 2014) .

وَتَأْسِيسًا عَلَى مَا سَبَقَ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ: هوَ مَجْمُوعَةٌ مِنْ اَلْمَعَايِيرِ اَلَّتِي يجري تَوْظِيفُهَا فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ؛ بِهَدَفِ إِحْدَاثِ تَغْيِيرَاتٍ نَوْعِيَّةٍ تَقُودُ إِلَى اَلْإِبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ، وَالِاسْتِفَادَةِ اَلْكَامِلَةِ مِنْ اَلْمَوَارِدِ وَالْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْمُتَوَفِّرَةِ وَتَحْقِيقِ مُسْتَوَيَاتٍ عَالِيَةٍ مِنْ اَلْأَدَاءِ وَإِرْضَاءَ جَمِيعْ اَلْمَسْتَفِيدِينْ ، وَتَحْقِيقِ نَتَائِجَ اِفْصِلَ وَأَكْثَر نِتَافْسِيَّة .

3.3.1.2 أَهَمِّيَّةُ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ :

وَالتَّمَيُّزُ اَلْمَدْرَسِيُّ اَلْمُؤَسَّسِيُّ، لَهُ أَهَمِّيَّةٌ كَبِيرَةٌ تَعُودُ بِالفائدةِ النَّفْعِ عَلَى اَلْمَدْرَسَةِ فِي بَحْثٍ مُسْتَمِرٍّ عَنْ اَلنَّهْجِ اَلَّذِي يُبْقِيهَا فِي حركةِ اَلتَّطَوُّرِ اَلْمُسْتَمِرِّ، وَذَلِكَ بِالتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ لِلْمُسْتَقْبَلِ؛ بِهَدَفِ اَلِاسْتِمْرَارِيَّةِ وَالْمُنَافَسَةِ مِنْ خِلَالِ إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّزِ فِيهَا(مُقَابَلَة وَالْمَالِكِيّ، 2021) ،بالإضافة إلى أنّ اَلتَّمَيُّزِ يشكّلُ المقياس اَلَّذِي يُسَاعِدُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ عَلَى تَقويم مَوْقِعِهَا عَلَى مَسَارِ اَلتَّمَيُّزِ وَفَهْمِ اَلْفَجْوَةِ بَيْنَ مَصَادِرِ قُوَّتِهَا اَلرَّئِيسِيَّةِ وَالْكَامِنَةِ مُقَارَنَةٍ مَعَ رُؤْيَتِهَا وَرِسَالَتِهَا، وَتَقْدِيمِ لُغَةٍ وَطَرِيقَةِ تَفْكِيرِ مُشْتَرَكَةٍ تُسَهِّلُ اَلتَّوَاصُلَ اَلْفَعَّالَ لِلْأَفْكَارِ دَاخِلِهَا وَخَارِجَهَا، وَتَكَامُلُ اَلْمُبَادَرَاتِ اَلْحَالِيَّةِ وَالْمُخَطَّطَةِ وَإِزَالَةِ اَلِازْدِوَاجِ وَتَحْدِيدِ اَلْفَجَوَاتِ، وَتَقْدِيمِ بِنَاءٍ أَسَاسِيٍّ لِنِظَامِ اَلْجَوْدَةِ اَلشَّامِلَةِ وَالتَّمَيُّزِ بِالْمُؤَسَّسَةِ (عَبْدُ اَلرَّحْمَنْ, 2014)، لِمَا لَهُ مِنْ دَوْرٍ فِي مُوَاجَهَةِ اَلتَّحَدِّيَاتِ اَلْبِيئِيَّةِ اَلرَّاهِنَةِ ، وَمُوَاكَبَةِ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ اَلْمُعَاصِرَةِ، وَالْمُحَافِظَة عَلَى اَلْبَقَاءِ وَالِاسْتِمْرَارِ، وَالنُّمُوّ وَالتَّطَوُّ فِي تَحْقِيقِ مَصَالِحِ اَلْمُجْتَمَعِ (سُلَيْمَانْ ، 2017) .

وتتحقّقُ أَهَمِّيَّةُ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ عندَ النظرفي مُخْرَجَاتِ اَلتَّعْلِيمِ، هلْ هيَ تَمَسُّ جَمِيعَ اَلْقِطَاعَاتِ، وَتَرْتَبِطُ بِتَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ بِكَفَاءَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ ، وَتَتَّضِحُ أَهَمِّيَّةُ اَلتَّمَيُّزِ أيضًا مِنْ خِلَالِ اِرْتِبَاطِهِ بِأَدَاءِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْإِدَارِيَّةِ اَلَّتِي تُسْهِمُ بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ فِي تَحْدِيدِ رُؤْيَةِ اَلْمُنَظَّمَةِ وَأَهْدَافِهَا اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، وَتُعزى أَهَمِّيَّةُ اَلْقِيَادَةِ إِلَى اَلدَّوْرِ اَلَّذِي يُمْكِنُ أَنْ تَلْعَبَهُ، مِنْ حَيْثُ تَأْثِيرُهَا اَلْمُبَاشِرُ فِي مُعَوِّقَاتِ مُعَادَلَةِ اَلتَّمَيُّزِ، خَاصَّةً مِنْ نَاحِيَةِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ ، فَالْقِيَادَةُ هِيَ اَلَّتِي تُحَدِّدُ اَلرُّؤْيَة اَلْمُسْتَقْبَلِيَّة وَتُحَدِّدُ رِسَالَتَهَا اَلَّتِي تَضَعُ لِلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ قِيَمَ اَلْعَمَلِ(زَايِدْ ، 2006)؛(اَلسِّلْمِيَّ ، 2002)، وَتَحْقِيقِ اَلْمُنَافَسَةِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ مِنْ خِلَالِ مُوَاكَبَةِ اَلتَّقَدُّمِ اَلْعِلْمِيِّ وَالتَّطَوُّرِ اَلتِّكْنُولُوجِيِّ، وَالْمُحَافَظَةِ عَلَى مَكَانَةِ اَلْمَدْرَسَةِ وَقُدْرَتِهَا عَلَى اَلتَّنَافُسِ مِنْ خِلَالِ اَلنَّتَائِجِ اَلْمُنَافَسَةِ فِي تَحْصِيلِ اَلطَّلَبَةِ وَالْمُشَارَكَاتِ فِي اَلْمُسَابَقَاتِ وَالْمُبَادَرَاتِ، وَفِي أَدَائِهَا اَلتَّنَافُسِيِّ ككُلٍّ، ناهيك عَنْ دَوْرِهَا فِي تعزيز جَوْدَةِ اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ اَلْمُمَارَسَاتِ وَالْمَعَايِيرِ اَلْعَالَمِيَّةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ فِي جَوْدَةِ اَلْمَدَارِسِ وَمُدْخَلَاتِهَا وَمُخْرَجَاتِهَا(قُوطَة ، 2021) .

وأكدت دراسة رفيع وآخرين(2020)على أهمية التميّز المؤسّسيّ وجعله من الأهداف الإستراتيجيّة في كلّ مؤسّسة تعليميّة كونه الركيزةَ الأساسيّة للوصول إلى مستويات أداءٍ عالية، ويسعى إلى تحقيق وتنبي مفاهيم العمل الجماعيّ، والإدارة بالمشاركة من خلال وضع أهدافٍ مشتركة للعمل، وتنبعُ أهميّته من المحافظةِ على الثقافةِ التنظيميّة والقوى البشريّة وتوفير الموارد

والتجهيزاتِ لخدمةِ مميّزة، وباتت المؤسّساتُ التي تحقق التميّز معنيّة بقياس معدّل تطوّرها لتعزيز مواطن التّطوير، وتلافي كلّ التّحدّيات التي تعوق تقدّمها .

وَبناء عَلى مَا سَبَقَ ، تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أنَّ أهَمِّيَّة اَلتَّمَيُّز المؤسّسي تحتاجُ إلى تضافرِ عددٍ من المعايير التي تستدعي الدقة العالية في الأداء والمتابعة والتقويم؛ تبدأ من تحديد القيادةِ الرؤية وَالرسالة، ومعرفةِ حقيقةِ الإمكاناتِ المتوفرةِ، وكيفيةِ استثمارها على الوجهِ الأمثل، وفقَ إستراتيجياتٍ تلائمُ الواقعَ المؤسسيّ والبيئة، وصولا إلى تحقيق مخرجاتٍ إبداعيّةٍ.

4.3.1.2 أَهْدَافُ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمَدْرَسِيِّ اَلْمُؤَسَّسِيِّ :

أصبحَ اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ عنصرا أساسيًّا لِتَعْزيز تَنَافُسِيَّةِ اَلْمُنَظَّمَةِ وَجَعْلِهَا مُبْتَكِرَةً تُحَقِّقُ رِسَالَتَهَا وَتُوَاجِهُ مُعَدَّلَاتِ اَلتَّغْيِير اَلْمُتَسَارِعَة وَالْمُنَافَسَة اَلشَّدِيدَةَ فِي بِيئَتِهَا، بَلْ وَيُعَدُّ اَلسِّلَاحَ لِمُوَاجَهَةِ اَلتَّحَدِّيَاتِ؛ عَنْ طَرِيق زِيَادَةِ قُدُرَاتِهَا عَلَى تَلْبِيَةِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْمِسْتَفِيدِينَ حَاضِرًا وَمُسْتَقْبَلاً، فَهُوَ أَسَاسُ نَجَاحِ اَلْمُنَظَّمَةِ وَتَفَوُّقِهَا ،فتكونُ نَمُوذجا مُنْفَردا يَصْعُبُ تَقْلِيدُهَا مِنْ قِبَلِ اَلْمَنَافسِين(اَلْعَنْزي ، 2016)، ويبرزُ اَلْهَدَفُ اَلْأَسَاسِيُّ لِلتَّمَيُّز اَلْمَدْرَسِيِّ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي تَحْقِيق مُسْتَوَيَاتِ اَلْأَدَاءِ اَلْمُتَوَازِن طِبْقًا لِمُسْتَوَيَاتِ أَدَاءٍ مُحَدَّدَةٍ مُسْبَقًا، مِثْل جَوْدَة اَلْعَامِلِينَ، وَجَوْدَةِ اَلطَّلَبَةِ، وَكَفَايَةِ اَلْمَوَارِدِ، وَالشَّرَاكَةِ مَعَ اَلْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيِّ، وَتَوَافُر مَنَاهِجَ شَامِلَةٍ ،ثُمَّ يأتي دورُ اِمْتِلَاك مُدِيري اَلْمَدَارِس اَلْمَعْرِفَة وَالْمَهَارَاتِ وَالْقُدُرَاتِ اَلضَّرُورِيَّة؛ للقيام بِالْأَعْمَالِ وَالْأَدْوَارِ فِي اَلْمَدْرَسَةِ بِنَجَاح وَتَمَيُّزَ(مُسِيل وَآخَرُونَ ، 2018).

5.3.1.2 مُتَطَلَّبَات تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمَدْرَسِيِّ اَلْمُؤَسَّسِيِّ :

تَعْتَمِدَ نَهْضَة اَلْأُمَمِ وَتَطَوُّرُهَا وورقيّها بِشَكْلٍ محوريٍّ عَلَى مَدَى تَطَوُّرِ مُؤَسَّسَاتِهَا اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وتقدّمها بِشَكْلٍ عَامٍّ ، وَعَلَى رَأْسِهَا اَلْمَدَارِسُ وَمَدَى جَوْدَةِ مُخْرَجَاتِهَا بِشَكْلٍ خَاصٍّ؛ حَتَّى تَمْتَلِكَ اَلْمَقْدِرَة عَلَى مُوَاكَبَةِ اَلتَّغَيُّرَاتِ اَلْمُتَسَارِعَةِ وَمُوَاجَهَة اَلتَّحَدِّيَاتِ، وَقَدْ شَهِدَ اَلنِّظَامُ اَلتَّعْلِيمِيُّ فِي كَثِيرٍ مِنْ دُوَلِ اَلْعَالَمِ مُحَاوَلَاتٍ إِصْلَاحِيَّة عَدِيدَةً نَتَجَ عَنْهَا اِسْتِحْدَاثُ كَثِيرٍ فِي اَلْبَرَامِجِ وَالْأَنْظِمَةِ اَلَّتِي تَسْعَى إِلَى تَطْوِيرِ التعليم وَتَحْسِينِه وَرُقِيِّه، وَتَحْسِينِ مُخْرَجَاتِهِ، وَأَهَمُّهَا اَلتَّمَيُّزُ اَلْمَدْرَسِيُّ اَلْمُؤَسَّسِيُّ، اَلَّذِي يَحْتَاجُ إِلَى تَوْفِيرِ مَجْمُوعَةٍ مِنْ اَلْمُتَطَلَّبَاتَ؛ حتّى نَصِلَ إِلَى اَلْمُسْتَوَيَاتِ اَلْعَالِيَةِ فِي إِثَارَةِ اَلْمُنَافَسَةِ بَيْنَ اَلْمَدَارِس (اَلصُّبْحِي وبَادَاوِدْ، 2022)، وَأَضَافَ(جَادْ اَلرَّب، 2013) حَوْلَ اَلْمُقَوِّمَاتِ وَالْمُتَطَلَّبَاتِ اَلْأَسَاسِيَّةِ اَللَّازِمَةِ أنّ أَهَمّهَا وُجُودُ قِيَادَةٍ اِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ فَاعلة تُسْهِمُ فِي تَحْدِيدِ رُؤْيَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَضْبِطُ رِسَالَتَهَا وَأَهْدَافَهَا اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّة، وَبِنَاءِ هَيَاكِلَ تَنْظِيمِيَّةٍ مَرِنَةٍ تَتَّصِفُ بِالتَّكَيُّفِ مَعَ اَلتَّغَيُّرَاتِ اَلدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ، وَتَبَنِّي مَنْهَجَ إِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ اَلشَّامِلَةِ، وَبِنَاء إِسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ فَاعلة، وَبِنَاء

نُظُمٍ لِتِكْنُولُوجْيَا الْمَعْلُومَاتِ لِتَبَادُلِ الْمَعْلُومَاتِ لِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا بِشَكْلٍ فَعَّالٍ فِي اِتِّخَاذِ الْقَرَارِ السَّلِيمِ فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ، وَالتَّرْكِيزِ عَلَى مُنَظَّمَاتِ التَّعَلُّمِ مِنْ خِلَالِ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ الَّتِي يُعَزِّزُهَا الْمَوْرِدُ الْبَشَرِيُّ الَّذِي يَعَدُّ مَصْدَرَ الْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ بِالْمُؤَسَّسَةِ.

وَمِنْ أَهَمِّ مُتَطَلَّبَاتِ التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ الْمُؤَسَّسِيِّ، وُجُودُ رُؤْيَةٍ وَرِسَالَةٍ وخُطَّةٍ إِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ مُتَكَامِلَةٍ تُوَضِّحُ التَّوَجُّهَاتِ الرَّئِيسَةَ لِلْمَدْرَسَةِ وَنَظْرَتِهَا الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ، بِإِشْرَافِ قِيَادَةٍ فَعَّالَةٍ تَحَفَزُوتَسَعى لِلتَّمَيُّزِ، وَتَتَوَلَّى تَطْبِيقَ الْقَوَانِينِ وَالتَّعْلِيمَاتِ، وَتَوْفِيرَ الْمُقَوِّمَاتِ الَّتِي تَعْمَلُ عَلَى اِسْتِشْرَافِ الْمُسْتَقْبَلِ وَفْقَ رُؤْيَةِ الْمَدْرَسَةِ وَرِسَالَتِهَا وَغَايَتِهَا وأَهْدَافِهَا، وَتَوَفُّرِ نِظَامٍ لِلْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ يُحَدِّدُ آلِيَّاتِ الْعَمَلِ وَالرِّقَابَةِ وَضَبْطِ الْجَوْدَةِ وَتَقْوِيمِ الْأَخْطَاءِ وَالتَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ، وَتَوَفُّرِ أَدِلَّةِ الْعَمَلِ وَالسِّيَاسَاتِ الَّتِي تَحْكُمُ وَتُنَظِّمُ عَمَلَ الْمَدْرَسَةِ، وَوُجُودِ هَيْكَلٍ تَنْظِيمِيٍّ مَرِنٍ وَقَابِلٍ لِلتَّكَيُّفِ مَعَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ والْعَمَلِ بِرُوحِ الْفَرِيقِ، وآلِيَّةِ تقويمٍ وَخُطَطٍ لِلتَّعَاقُبِ الْإِدَارِيِّ(الدَّاوُدْ، 2020)، وهذا يسبقه تَحْدِيدُ مُتَطَلَّبَاتِ الْأَدَاءِ الْمُؤَسَّسِيِّ الذي يُؤَدِّي إِلَى التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ الْمُؤَسَّسِيِّ، ثمّ يتبعّه الِاهْتِمَامُ بِالْمُخْرَجَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ الْمُتَوَقَّعَةِ، وَتَحْدِيدُ آلِيَّاتِ إِجْرَاءِ التَّغْيِيرِ اللَّازِمِ لِتَحْوِيلِ الْمَدْرَسَةِ إِلَى آفَاقِ التَّمَيُّزِ، وَفَهْمِ مُتَطَلَّبَاتِ الْقِيَادَةِ وَالْمُعَامَلَاتِ، وَتَحْدِيدُ الْعَوَامِلِ الَّتِي تَعوقُ تَحْقِيقَ الرُّؤْيَةِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ، وَتَحْدِيدُ الشُّرُوطِ وَالْخُطَطِ الإِسْتِرَاتِيجِيَة وَالْعَوَامِلُ اللَّازِمَةُ حَتَّى تُؤَدِّي الْمَدْرَسَةُ عَمَلَهَا وَمَهَامَّهَا وَوَاجِبَاتِهَا وفقَ الْأَدَاءِ التَّنْظِيمِيِّ بِكَفَاءَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ ، وَالِاسْتِفَادَة مِنْ طَاقَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْأَدَاءِ الْمُتَّوَافِقَةِ مَعَ الْخُطَّةِ الِاسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ(United Nations Educational Scientific and Cultural Organization , 2013).

6.3.1.2 مُعَوِّقَاتِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ:

وَاستنادا عَلَى مَا سَبَقَ ، تَرَى الْبَاحِثَةُ أَنَّ مِنْ مُتَطَلَّبَات التَّمِيزَ الْمُؤْسِسِي معرفةُ مُعَوِّقَاتِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ؛ حتى توضعَ في الحسبان، عندَ السيرِ في مراحلِ العملِ الأدائيَ، فقد حَدَّدَ اللُّوقَانْ (2011) مَجْمُوعَةً مِنْ الْمُعَوِّقَاتِ الَّتِي تَعوقُ تَحْقِيقَ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ، مِنْهَا :

1- مُعَوِّقَاتٌ تَنْظِيمِيَّة(الْإِدَارِيَّة):مِثْلُ الْبِيرُوقْرَاطِيَّة وَمَا يُرَافِقُهَا مِنْ جُمُودٍ، وَتَعْقِيدٍ وَعَدَمِ وُضُوحِ الْأَهْدَافِ وَعَدَمِ مُرُونَةِ الْهَيْكَلِ التَّنْظِيمِيِّ، وَالْقُصُورِ فِي رَبْطِ الْمُنَظَّمَةِ بِالْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّةِ، وَعَدَمِ الِاسْتِقْرَارِ التَّنْظِيمِ، ووُجُودِ الْقَوَانِينِ وَفِقْدَانِ التَّحْفِيزِ، وانْخِفَاضِ مُسْتَوَى الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ الدَّاعِمَةِ.

2- الْمُعَوِّقَاتِ الْبَشَرِيَّةِ: تظهر فِي الْقِيَادَةِ الِاسْتِبْدَادِيَّةُ، وَالْخَوْفِ مِنْ الْفَشَلِ، وَالضُّغُوطِ الَّتِي تُمَارِسُهَا الْجَمَاعَاتُ غَيْرُ الرَّسْمِيَّةِ، وَعَدَمِ وُجُودِ مُنَاخٍ تَنْظِيمِيٍّ مُلَائِمٍ وَمُشَجِّعٍ عَلَى التَّمَيّز، وغِيَابِ

اَلدَّوَافِع اَلدَّاخِلِيَّةِ لِلتَّمَيُّز وَالْإِبْدَاع، وعَدَم مُسَانَدَةِ اَلْعَمَل اَلْجَمَاعِيِّ وَالتَّمَسُّكِ بِالْأَنْمَاطِ اَلْمَأْلُوفَةِ، واَلْمُحَافَظَةُ عَلَى اَلْوَضْع اَلِاجْتِمَاعِيِّ وَعَدَم اَلرَّغْبَةِ فِي اَلتَّغْيِير.

3- اَلْمُعَوِّقَات مَالِيَّةٌ: وتتجلّى في عَدَم وُجُودِ اَلدَّعْم اَلْكَافِي لِتَطْبِيقَاتِ إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّز، وعَدَم إِدَارَةِ اَلْمُمْتَلَكَاتِ اَلْعَامَّةِ بِكَفَاءَةٍ، وعَدَم بِنَاءِ شَرَاكَاتٍ مَعَ اَلْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيِّ، وضَعْفِ تَطْوِير بَرَامِج تَنْمِيَةِ اَلْإِيرَادَاتِ اَلْمَالِيَّةِ، واَلْهَدْر اَلْمَالِيِّ وَعَدَمُتَرْشِيدِ عَمَلِيَّاتِ اَلْإِنْفَاق .

4-اَلْمُعَوِّقَاتُ التِكْنُولُوجِيَّة (اَلتِّقْنِيَّةُ) : وتتمثّل في اَلِافْتِقَار إِلى قَوَاعِدِ مَعْلُومَاتٍ دَقِيقَةٍ فِي اَلمؤسسة، وعَدَم وُجُودِ إِدَارَةٍ لِنُظُم اَلْمَعْرِفَةِ، وعَدَم مُوَاكَبَةِ اَلتِّقْنِيَّاتِ اَلْمُسْتَجِدَّةِ، وقِدَم اَلْأَنْظِمَة اَلْإِلِكْتِرُونِيَّة، وعَدَم اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلتِّقْنِيَّةِ اَلْمُتَوَفِّرَةِ .

أَمَّا اَلدُّوَيْرِي(2006) فذكَرَ أَنَّ أَهَمَّ مُعَوِّقَاتِ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمُنَظَّمَاتِ هِيَ اَلْبِيرُوقْرَاطِيَّةُ وَمَا يُرَافِقُهَا مِنْ جُمُودٍ وَعَدَم تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ ، وَعَدَم اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ أَنْظِمَةِ اَلْمَعْلُومَاتِ اَلَّتِي تَضْمَنُ اَلْحُصُولَ عَلَى اَلْمَعْلُومَاتِ بِشَكْلٍ سَرِيعٍ، وعدم تَوَفُّر اِتِّصَالٍ وَتَوَاصُلٍ سَرِيعٍ بَيْنَ اَلْأَقْسَام، وَاَلْمُعَوِّقَاتُ اَلْمَالِيَّةُ تبرزُ فِي ضَعْفِ اَلْبَيِّنَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ اَللَّازِمَةِ لِإِدَارَةِ اَلتَّمَيُّز وَخَاصَّة مَا يَتَعَلَّقُ بِالْإِدَارَةِ اَلْإِلِكْتِرُونِيَّةِ، ومُقَاوَمَةِ اَلتَّغْيِير مِنْ قِبَل اَلْإِدَارَةِ وَاَلْعَامِلِينَ وَالتَّمَسُّكِ بِالْقَدِيمِ، وإهمال اَلْعَمَل اَلْجَمَاعِيِّ مِنْ قِبَل اَلْمُنَظَّمَةِ، وأَضَافَ حَرِيم (2011) أَنَّ مِنْ أَبْرَز تَحَدِّيَاتِ اَلتَّمَيُّز اَلْعَوْلَمَةِ، وَمَا يَنْبَنِي عَلَيْهَا مِنْ اِزْدِيَادِ شِدَّةِ اَلتَّنَافُس بَيْنَ اَلْمُؤَسَّسَاتِ؛ مِا يَجْعَلُ اَلْبَقَاء لِلْأَفْضَل، اَلْأَمْرُ اَلَّذِي يَدْفَعُ إِدَارَةَ اَلْمُؤَسَّسَةِ إِلى اَلِاهْتِمَام بِمَعَايِير اَلْجَوْدَةِ وَتَقْدِيم اَلْمُنْتَج اَلْأَفْضَل، وَإِجْرَاء تَغْيِيرَاتٍ مُتَسَارِعَةٍ فِي جميع اَلْجَوَانِبِ اَلْبِيئَيّةِ وَاَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالثَّقَافِيَّةِ وَغَيْرِهَا، أَضَافَة إِلى اَلتَّطَوُّر اَلتِّقْنِيِّ وَالتِّكْنُولُوجِيِّ، وَأَضَافَ شَوْقِي (2010) أَنَّ تَحَدِّيَاتِ اَلْعَصْرِ اَلْحَالِيِّ دَفَعَتْ كَثِيرا مِنْ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلَّتِي تَمْتَلِكُ إِدَارَتُهَا اَلْخِبْرَاتِ اَلْوَاسِعَة إِلى تَحْقِيق اَلنَّجَاح لِذَاتِهَا وَالتَّمَيُّز وَجَعْلِهَا قَادِرَةً عَلَى زِيَادَةِ مَعْرِفَةِ اَلْعَامِلِينَ ، وَاسْتِثْمَار اَلْفُرَص، وَالتَّقْلِيل مِنْ اَلتَّهْدِيدَاتِ اَلَّتِي تُوَاجِهُهَا ، وَإِعْدَادِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ، وَالتَّخْطِيطِ لِتَنْفِيذِهَا.\

وأضَافَ يُوسُف(2005) أَنَّ هُنَاكَ مَجْمُوعَةً مِنْ اَلْمُعَوِّقَاتِ مِنْ أَهَمِّهَا اَلْمَوَاقِفُ اَلسَّلْبِيَّةُ لِبَعْض اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ لِتَطْبِيق مَدْخَل إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّز فِيهَا، وشُعُور اَلْأَكَادِيمِيِّينَ بِأَنَّ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّز سيحرمُهم اَلِاسْتِقْلَالِيَّة اَلَّتِي يَتَمَتَّعُونَ بِها، وكذلك اَلثَّقَافَةُ اَلْمُنَظَّمَةُ اَلسَّائِدَةُ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ تَقِفُ أَمَامَ تَطْبِيق اَلتَّمَيُّز اَلْإِدَارِيِّ فيها، و مِنْ مُعَوِّقَاتِ تَطْبِيق اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ (جِيُوفْرِي ، 1999) صُعُوبَةُ فَهْم حَاجَات اَلْعَامِلِينَ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ وَتَصَوُّرَاتِهِمْ وَمُرَاقَبَتِهَا فِي مَجَال اَلتَّعْلِيم اَلْجَمَاعِيِّ ، صُعُوبَةُ تَطْبِيق اَلتَّفَاعُل اَلنَّشِطِ بَيْنَ اَلْمُعَلِّم وَالْمُتَعَلِّم ،اَلَّذِي يَقَعُ ضِمْنَ نَمَاذِجَ إِدَارَةَ اَلتَّمَيُّز ومبادئهِ ،

وصُعُوبَةُ تَحْدِيدِ كَيْفِيَّةِ تقويم إدَارَةِ اَلتَّمَيُّزِ بِدُونِ أَخْذِ أَهْدَافِ اَلْمَنْظَمَة ، ووضعُ اَلْقُيُودِ عَلَى اَلْمَوَارِدِ وَالْمَصَادِرِ وبطء الاسْتِجَابة لِلْمُسْتَفِيدِين .

وَأَظْهَرَتْ دِرَاسَةُ مُصْطَفَى(2023)أَنَّ مُعَوِّقَاتِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ مُشْرِفِيهَا جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ " عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، وَلِكُلِّ مَجَالٍ مِنْ اَلْمَجَالَاتِ اَلْأَرْبَعَةِ، وَهِيَ(اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلْإِدَارِيَّةُ، اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلْبَشَرِيَّةُ، اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلتِّقْنِيَّةُ ، اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلْمَالِيَّةُ) ، وَهَذَا اَلْأَمْرُ يَحْتَاجُ إِلَى دَارِسَةٍ مُسْتَفِيضَةٍ وَإِعَادَةِ اَلنَّظَرِ وَالْحَدِّ مِنْ هَذِهِ اَلنِّسْبَة.

7.3.1.2 نَمَاذِج اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ اَلْعَالَمِيَّةِ :

بِسَبَبَ اَلتَّطَوُّرِ اَلْعِلْمِيِّ وَالتِّكْنُولُوجِيِّ وَالتَّحَدِّيَاتِ اَلْعَالَمِيَّةِ اَلَّتِي تُوَاجِهُ اَلدُّوَلَ وَالِانْفِتَاحَ اَلِاقْتِصَادِيَّ، وَقُوَى اَلتَّغْيِيرِ اَلْمُؤَثِّرَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ مُمَثِّلَة بِقُوَى اَلتَّغْيِير؛ اَلْخَارِجِيَّة اِقْتِصَادِيًّا، وَسِيَاسِيًّا، وَتِكْنُولُوجِيًّا، وَاجْتِمَاعِيًّا، وَقُوَى اَلتَّغْيِير؛ اَلدَّاخِلِيَّة مِنْ أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ، وَقِيَمِهَا، وَاتِّجَاهَاتِهَا، وَأَسَالِيب اَلْعَمَل، وَاحْتِيَاجَات اَلْمُجْتَمَع اَلْمُتَزَايِدَةِ، وَنَقْصَ اَلْمَوَارِدِ، وَالرَّغْبَة فِي مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ اَلْمُتَلَاحِقَةِ فِي مُخْتَلِفِ اَلْمَجَالَاتِ، وَتَعْزِيز تَوْظِيفِ اَلْمَفَاهِيمِ اَلْإِدَارِيَّةِ اَلْحَدِيثَةِ، كَانَ وَرَاءَ ظُهُورِ مُنَظَّمَاتٍ عَالَمِيَّةٍ وَعَرَبِيَّةٍ رَائِدَةٍ أَخَذَتْ عَلَى عَاتِقِهَا مُهِمَّة تَحْفِيز اَلْمُؤَسَّسَاتِ وَدَفْعِهَا نَحْوَ تَفْعِيل إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّزِ مِنْ خِلَالِ بِنَاءِ نَمَاذِجَ بِمَثَابَةِ دَلِيلٍ لِتَوْجِيهِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ نَحْوَ اَلتَّمَيُّزِ(بْنْ عَبُّودْ، 2009) قَدْ تَعَدَّدَتْ نَمَاذِجُ اَلتَّمَيُّزِ اَلَّتِي تَتَبَنَّاهَا اَلدُّوَلُ اَلْعَالَمِيَّةُ لِتَطْوِيرِ أَنْظِمَتِهَا اَلتَّعْلِيمِيَّةِ، كَمَا تَنَوَّعَتْ اَلْمَعَايِيرُ وَفْقًا لِكُلِّ نَمُوذَج، ومِنْ أَشْهَرِ هَذَا اَلنَّمَاذِجُ مَا يأتِي :

أَوَّلاً : اَلنَّمُوذَجُ اَلْأُورُوبِّيُّ لِلْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ : قُدّمَ عَامَ 1991، وَذَلِكَ مِنْ قِبَلِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْأُورُوبِّيَّةِ لِلْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ European Foundation for Quality Management، وَيُعدّ مِنْ أَهَمِّ اَلْأُطُرِ اَلرَّئِيسِيَّةِ لِمُسَاعَدَةِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ عَلَى تَعْزِيزِ قُدُرَاتِهَا اَلتَّنَافُسِيَّةِ وَزِيَادَة تَقَدُّمِهَا وَقُوَّتِهَا، وَتَحْقِيقَ اَلتَّمَيُّزِ (اَلْقَيْسِي ، 2011) .

ثَانِيًا:نَمُوذَجُ دِيمِنْجْ Deming: قُدّمَ عَامَ 1951، مِنْ خِلَالِ اَلِاتِّحَادِ اَلْيَابَانِيِّ لِلْعُلَمَاءِ وَالْمُهَنْدِسِينَ، وَسُمِّيَ بِهَذَا اَلِاسْمِ تَكْرِيمًا لِلْعَالِمِ اَلْأَمْرِيكِيِّ Edward Deming لِمَا حَقَّقَهُ مِنْ إِنْجَازَاتٍ فِي مَجَالِ اَلرِّقَابَةِ عَلَى اَلْجَوْدَةِ، (اَلْقَيْسِي، 2011)، Deming (1950عَامَ) (JUSE) قَامَ اِتِّحَادُ اَلْعُلَمَاءِ وَالْمُهَنْدِسِينَ اَلْيَابَانِيِّينَ بدعوة ديمنج لِتَقْدِيمِ عَدَدٍ مِنْ اَلدَّوْرَاتِ عَنْ مُرَاقَبَةِ اَلْجَوْدَةِ ، وَخُصُوصًا مُرَاقَبَة اَلْجُودَة اَلْإِحْصَائِيَّة، وَفِي اَلْعَامِ عَامِ(1950) وَيرى دِيمِنْجْ أَنَّ اَلْإِدَارَةَ اَلْمَسْؤُولَة عَنْ بِنَاءِ

اَلْأَنْظِمَةِ اَلْجَدِيدَةِ بِمَا فِي ذَلِكَ اَلْمُتَعَلِّقَة بِالْجَوْدَةِ، وَيَقُولُ: إِنَّ اَلنَّجَاحَ أَوْ اَلْفَشَلَ فِي تَحْقِيقِ اَلْجَوْدَةِ يَعُودُ إِلَى 80% لِلْإِدَارَةِ و20% لِلْمُوَظَّفِينَ، وَحَدَّدَ دِيمِنْجْ فِي نَمْذَجَةٍ لِلْجَوِّدة وَالتَّمْيّز مَبْدَأ إِرْشَادِيّا لِتَحْقِيقِ اَلْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ(اَلْمَسْعُودْ 2014)، فقد قَامَ د . دِيمِنْجْ وَهُوَ أَحَدُ أَبْرَزِ خُبَرَاءِ ضَبْطِ اَلْجَوْدَةِ فِي اَلْوِلَايَاتِ اَلْمُتَّحِدَةِ اَلْأَمْرِيكِيَّةِ بِعَقْدِ سِلْسِلَةٍ مِنْ اَلْمُحَاضَرَاتِ وَالنَّدَوَاتِ اَلْعِلْمِيَّةِ ،اَلَّتِي مِنْ خِلَالِهَا دَرّسَ اَلْمَبَادِئَ اَلْأَسَاسِيَّةِ لِضَبْطِ اَلْجَوْدَةِ لِلْمُدِيرِينَ وَالْمُهَنْدِسِينَ فِي اَلْيَابَان؛ إِذ تَرَسَّخَتْ أفكاره فِي أَذْهَانِ اَلْمُشَارِكِينَ وَأَعْطَتْهُمْ قُوَّة دَافِعَة لِتَنْفِيذِهَا فِي اَلْيَابَانِ The . (2013 (W . Edwards Deming Institute

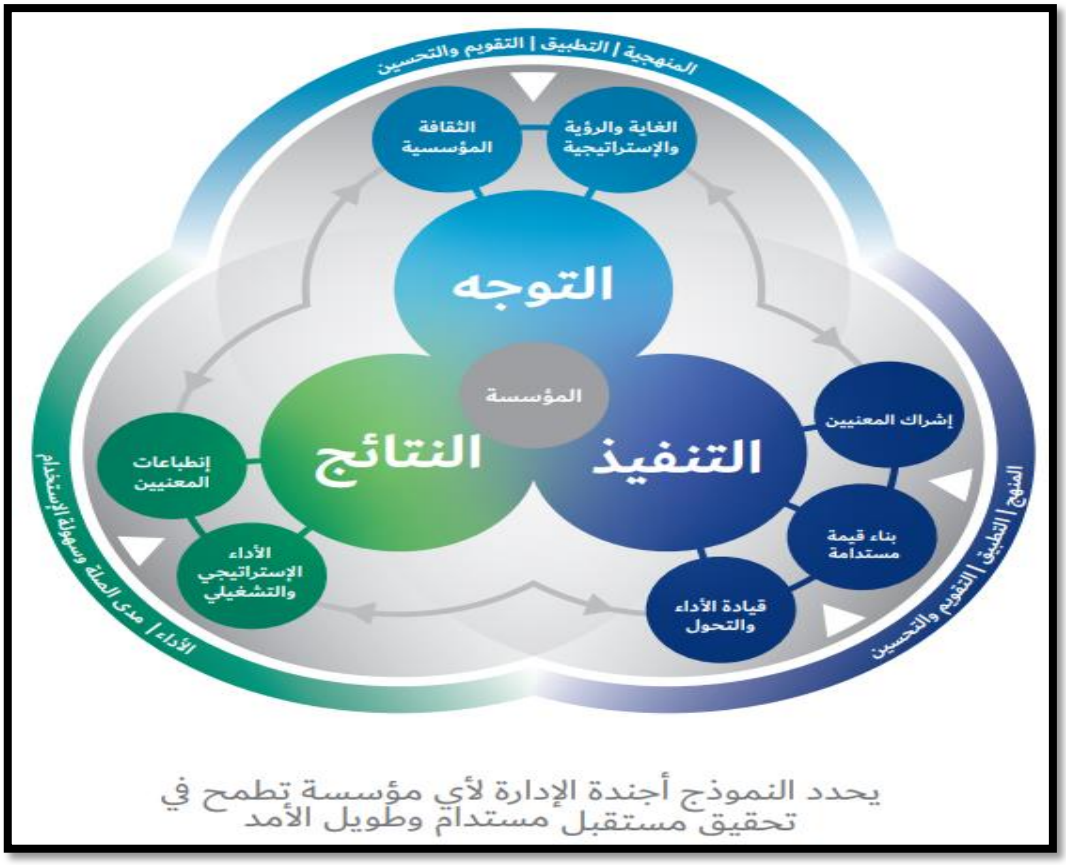
ثَالِثًا: نَمُوذَجَ " مَالْكُومْ بَالْدَرِيجْ Baldrige: قُدّمَ عَامَ 1987، مِنْ خِلَالِ اَلْمَعْهَدِ اَلْقَوْمِيِّ لِلْمَعَايِيرِ وَالتِّكْنُولُوجْيَا اَلتَّابِعِ لِوِزَارَةِ اَلتِّجَارَةِ اَلْأَمْرِيكِيَّةِ، إِذْ يَهْدِفُ إِلَى تَرْقِيَةِ اَلْوَعْيِ بِالتَّمَيُّزِ كَعُنْصُرٍ مُتَزَايِدِ اَلْأَهَمِّيَّةِ فِي اَلْمُنَافَسَةِ، وَتَعْظِيم فَهْمِ مُتَطَلَّبَاتِ اَلتَّمَيُّزِ، وَتَشْجِيعِ اَلْمُشَارَكَةِ فِي مَعْلُومَاتِ إِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلنَّاجِحَةِ، وكان ذلك من خلال منح جَائِزَةٍ إِلَى ثَلَاثِ فِئَاتٍ، هِيَ ؛ اَلْمَصْنَعُ، وَالْخِدْمَاتُ، وَالْأَعْمَالُ اَلصَّغِيرَةُ(اَلْخَرَشَة، 2006) وَتَسْتَغْرِقُ عَمَلِيَّاتُ اَلْحُصُولِ عَلَى اَلْجَائِزَةِ عَامًا مِنْ تَارِيخِ اَلتَّقْدِيمِ إِلَى تَارِيخِ اَلْإِعْلَانِ عَنْ اَلْفَائِزِينَ، وَمِنْ اَلْمَنْطِقِيِّ أَنْ تَسْتَغْرِقَ اَلْمُؤَسَّسَةُ 8 – 10 سَنَوَاتٍ لِتَطْوِيرِ نِظَامِ جَوْدَةٍ يَتَوَافَقُ مَعَ مَعَايِيرِ اَلْجَائِزَةِ وَيَتَطَلَّبُ اَلتَّسْجِيلُ لِلْحُصُولِ عَلَى اَلْجَائِزَةِ تَضَافُرُ مَجْمُوعَةِ جِهَاتٍ تَعْمَلُ معا دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ بِاتِّجَاهِ اَلِالْتِقَاءِ مَعَ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ وَالْبُنُودِ اَلْمُشْتَرَطَةِ وَبِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ مِنْ اَلْاتِسَاقِيَّة ، فَيَكُونُ لِكُلِّ جِهَةٍ مَسْؤُولِيَّةٌ وأَهْدَافٌ مُحَدَّدَةٌ غَالِبًا مَا يَجْرِي اَلتَّعْبِيرُ عَنْهَا كَمِّيًّا بُغْيَةَ تَحْدِيدِ مُسْتَوَيَاتِ نَجَاحِ تِلْكَ اَلْجِهَةِ(اَلْحَجَّارْ ، 2004) .

وفِي ضَوْءِ مَا جرى ذِكْرُهُ مِنْ نَمَاذِجَ لِلتَّمَيُّزِ اَلْمَحَلِّيَّةِ وَالْعَالِمية ف، نرى أنّها مُتَشَابِهةٌ وَمُتَقَارِبَةٌ بَعْضَ الشَّيْءِ وارتات اَلْبَاحِثَةُ في اَلدرَاسَة اَلْحَالِيَّة تبنّي اَلنَّمُوذَج اَلْأُورُوبِّيَّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) وَسَوْفَ أَتَنَاوَلُهَا بِشَيْءٍ مِنْ اَلتَّفَاصِيلِ : اَلنَّمُوذَجُ اَلْأُورُوبِّيُّ لِلتَّمَيُّزِ (Quality For Foundation European (EFQM 2020) (Management) يُعَدّ مِثَالاً مِنْ اَلْأَمْثِلَةِ عَلَى نَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَهُوَ دَلِيلٌ حَتَّى تَتَعَرَّفَ اَلْمُؤَسَّسَاتُ عَلَى اَلْمَجَالَاتِ اَلَّتِي تَحْتَاجُ إِلَى تَحْسِينِهَا ؛ بِهَدَفَ اَلْوُصُولِ إِلَى مُسْتَوًى أَفْضَلَ عَلَى مُسْتَوَى اَلْخِدْمَاتِ وَهَيْكَلِ نِظَامِ اَلْعَمَلِ ، وَيُعَدُّ نَمُوذَجُ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM إِطَارِ عَمَلٍ مُعْتَرَفًا بِهِ عَالَمِيًّا يَدْعَمُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ فِي إِدَارَةِ اَلتَّغْيِيرِ وَتَحْسِينِ اَلْأَدَاءِ، وَلَقَدْ شَهِدَ هَذَا اَلنَّمُوذَج عَدَدًا مِنْ دَوْرَاتِ اَلتَّحْسِينِ وَالتَّطْوِيرِ عَلَى مَرِّ اَلسِّنِينَ لَيْسَ فَقَطْ لِضَمَانِ اَلْمُوَاءَمَةِ وَالْحَدَاثَةِ، وَإِنَّمَا لِلِاسْتِمْرَارِ فِي تَحْدِيدِ أَجِنْدَةِ اَلْإِدَارَةِ لِأَيِّ مُؤَسَّسَةٍ تَطْمَحُ فِي

تَحقيق مُسْتَقْبَلٍ مُسْتَدَامٍ وَطَوِيلِ الْأَمَدِ، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّ الْمُحْتَوَى وَالشَّكْلَ الْعَامَّ لِلنَّمُوذَجِ قَدْ تَغَيَّرَ مَعَ مُرُورِ الْوَقْتِ، إِلَّا أَنَّ الْمَبَادِئَ الْأَسَاسِيَّةَ الَّتِي يَسْتَنِدُ إِلَيْهَا بَقِيَتْ ثَابِتَةً ، وَبِغَضِّ النَّظَرِ عَنْ حَجْمِ الْمُؤَسَّسَةِ أَوْ الْقِطَاعِ فَإِنَّ هَذِهِ الْمَبَادِئَ مَازَالَتْ مُهِمَّةً وَلَا تَخْتَلِفُ النُّسْخَةُ الْأَخِيرَةُ مِنْ النَّمُوذَجِ عَنْ النُّسَخِ السَّابِقَةِ فِي التَّرْكِيزِ عَلَى أَوْلَوِيَّةِ الْمُتَعَامِلِ، وَضَرُورَةِ التَّرْكِيزِ عَلَى الْمَعْنِيِّينَ بِصُورَةٍ مُسْتَمِرَّةٍ وَعَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ، وَفَهْمِ الْعَلَاقَةِ بَيْنَ السَّبَبِ وَالْأَثَرِ حَوْلَ كَيْفِيَّةِ قِيَامِ الْمُؤَسَّسَةِ بِأَعْمَالِهَا وَالنَّتَائِجِ الَّتِي يَجْرِي تَحْقِيقُهُ (EFQM , 2020) وَيُعَرِّفُ نَمُوذَجُ EFQM لِلتَّمَيُّزِ مُصْطَلَحَ التَّمَيُّزِ : بِأَنَّهُ الْمُمَارَسَةُ الْبَاهِرَةُ فِي إِدَارَةِ الْمُؤَسَّسَةِ وَتَحْقِيقِ النَّتَائِجِ، وَيُمْكِنُ لِلْمُؤَسَّسَةِ الْوُصُولَ إِلَى مَرْتَبَةِ التَّمَيُّزِ إِذَا الْتَزَمَتْ بِالْأَفْكَارِ وَالْأَنْمَاطِ وَالْمَفَاهِيمِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تَقُومُ عَلَيْهَا نَمُوذَجُ EFQM لِلتَّمَيُّزِ (سَعِيد ، 1999) .

وَيَعْتَمِدَ النَّمُوذَجُ عَلَى قَاعِدَةٍ أَسَاسِيَّةٍ مِنْ فِكْرَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ ، فقد ظَهَرَ مِنْ فَعَّالِيَّاتِ الِاتِّحَادِ الْأُورُوبِّيِّ لِإِدَارَةِ الْجَوْدَةِ ، الَّذِي أُنْشِئَ فِي الْعَام 1988 (The European Foundation For Quality Management) وَفَلْسَفَةُ هَذَا النَّمُوذَجِ قَائِمَةٌ "عَلَى أَنَّ التَّمَيُّزَ فِي الْأَدَاءِ وَخِدْمَةِ الْمُسْتَفِيدِينَ وَتَحْقِيقِ الْمَنَافِعِ لِأَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ مِنْ الْعَامِلِينَ وَغَيْرِهِمْ وَالْمُجْتَمَعِ بِأَسْرِهِ يَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَالِ الْقِيَادَةِ الَّتِي تَقُومُ عَلَى صِيَاغَةِ السِّيَاسَاتِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ وَتَوْجِيهِهَا، وتوجيهِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَتَنْمِيَتِهَا وَاسْتِثْمَارِ الْعَلَاقَاتِ وَالتَّكَامُلِ مَعَ الْبِيئَةِ الْمُحِيطَةِ وَإِدَارَةِ الْعَمَلِيَّاتِ الْمُخْتَلِفَةِ بِالْمُنَظَّمَةِ (Slack , atc 2004) .

وَيُعَدُّ النَّمُوذَجُ الْأُورُوبِّيُّ لِلتَّمَيُّزِ مِنْ أَشْهَرِ نَمَاذِجِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ؛ إذ تَبَلْوَرت فَلْسَفَةُ هَذَا النَّمُوذَجِ فِي أَنَّ التَّمَيُّزَ فِي الْأَدَاءِ وَخِدْمَةِ الْمُسْتَفِيدِينَ، وَتَحْقِيقِ الْمَنَافِعِ لِأَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ مِنْ الْعَامِلِينَ وَغَيْرِهِمْ وَالْبِيئَةِ الْمُحِيطَةِ، إِنَّمَا يَتَحَقَّقُ مِنْ خِلَالِ الْقِيَادَةِ الَّتِي تَقُومُ بِصِيَاغَةِ السِّيَاسَاتِ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ وَالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وتوجيهها وَتستَثْمِرُ الْعَلَاقَاتِ وَتُدِيرُ الْعَمَلِيَّاتِ الْمُخْتَلِفَةِ بِالْمُؤَسَّسَةِ(سَعِيد ، 1999) ، وَتَشْمَلُ سَبْعَةَ أَبْعَادٍ مُتَمَثِّلَةٍ فِي ثَلَاثَةِ مُسْتَوَيَاتٍ هِيَ: التَّوَجُّهُ (الْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ ، الثَّقَافَةُ الْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ)، وَالتَّنْفِيذُ(إِشْرَاكُ الْمَعْنِيِّينَ ، بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ ، قِيَادَةُ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ) وَالنَّتَائِجُ(اِنْطِبَاعَاتُ الْمَعْنِيِّينَ، الْأَدَاءُ الْاِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ) كَمَا فِي الشَّكْلِ رَقْمِ(2.1) .



الشكل (2.1) معاييرُ النموذجِ الأوروبيّ للتميّز (EFQM) (EFQM,2020, 6)

اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ جرى اِعْتِمَادُ أبْعَادِ اَلنَّمُوذَج اَلتَّمَيُّز اَلْأورُوبِّيِّ 2020 , EFQM (EFQM 2020) وَهِيَ كَالْآتِي :

اَلْمُسْتَوَى اَلْأوَّلُ : اَلتَّوْجِيهُ (اَلْمَنْهَجِيَّةُ ، اَلتَّطْبِيقُ ، اَلتَّقْوِيمُ ، اَلتَّحْسِينُ) وَاَلَّذِي سَيُجِيبُ عَلَى (لِمَاذَا هَذِهِ اَلْمُؤَسَّسَةُ مَوْجُودَةً ؟ مَا اَلْغَايَةُ اَلَّتِي تَسْعَى لِتَحْقِيقِهَا ؟ لِمَاذَا هَذِهِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ بِالذَّاتِ ؟) . وَفِي ظِلِّ هَذَا اَلْمُسْتَوَى جرى صِيَاغَةَ اَلْمَعَايِير اَلْآتِيَةِ :

1) اَلْمِعْيَارُ اَلْأوَّلُ: اَلْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ : يجري تَعْرِيفُ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْمُتَفَوِّقَةِ مِنْ خِلَالِ غَايَةٍ مُلْهِمَةٍ وَرُؤْيَةِ استشرافية وَإِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ مُلَبِّيَةٍ (EFQM , 2020 ,15) .

2) اَلْمِعْيَارُ اَلثَّانِي: اَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ: اَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ هِيَ مَجْمُوعَةٌ مُحَدَّدَةٌ مِنْ اَلْقِيَمِ وَالْأعْرَافِ اَلَّتِي يَتْشَارَكُهَا اَلْعَامِلُونَ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ، اَلَّتِي لَهَا تَأْثِيرٌ فِي اَلْعَمَلِ وَاَلْعَلَاقَاتِ اَلدَّاخِلِيَّةِ وَاَلْخَارِجِيَّةِ؛ لِذَلِكَ اِرْتَبَطَتْ بِعُنْصُرِ اَلْقِيَادَةِ وَلَمْ تَأْتِ مُنْفَرِدَةً، وَتَتَعَلَّقَ اَلْقِيَادَةُ بِالْمُؤَسَّسَةِ كَكُلٍّ وَلَيْسَ بِفَرْدٍ أوْ فَرِيقٍ يُحَدِّدُ اَلتَّوَجُّه، وَتَكَوُّنَ اَلْمُؤَسَّسَةِ رَائِدَةً ضِمْنَ نِظَامِهَا اَلْإِيكُولُوجِيِّ بِصفته نَمُوذَجا

يُحْتَذَى بِهِ، وَلَيْسَ مِنْ الْمَنْظُورِ التَّقْلِيدِيِّ، وَهُنَا يكونُ التَّرْكِيزُ عَلَى (تَوْجِيه ثَقَافَةِ الْمُؤَسَّسَةِ وَرِعَايَةِ الْقِيَمِ، وَتَهْيِئَةِ الظُّرُوفِ لِتَحْقِيقِ التَّغْيِير، وَتَمْكِينِ الْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَار، وَتَوْحِيدِ الصُّفُوفِ وَالِانْخِرَاطِ فِي تَحْقِيقِ الْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ) (EFQM 2020, 15).

الْمُسْتَوَى الثَّانِي: التَّنْفِيذُ (الْمَنْهَجِيَّةُ ، التَّطْبِيقُ ، التَّقْوِيمُ ، التَّحْسِينُ) ،الَّذِي سَيُجِيبُ (كَيْفَ تَنْوِي الْمُؤَسَّسَةُ الْوَفَاءَ بِغَايَتِهَا وَإِسْتِرَاتِيجِيَّتِهَا ؟ وَفِي ظِلِّ هَذَا الْمُسْتَوَى جرى صِيَاغَة الْمَعَايِير الْآتِيَةِ:

3) الْمِعْيَار الثَّالِثِ: إِشْرَاكُ الْمَعْنِيِّينَ: بَعْدَ أَنْ يجريَ تَحْدِيدُ أَهَمِّ الْفِئَاتِ الْمَعْنِيَّةِ بِالْمُؤَسَّسَةِ (الْمَعْنِيِّينَ الرَّئِيسَيِّين) يجري تَطْبِيقُ الْمَبَادِئ الآتية (EFQM , 2020,18) :

- تَحْدِيدُ الْأَنْوَاعِ وَالْفِئَاتِ الْمُحَدَّدَةِ دَاخِلَ كُلِّ مَجْمُوعَةٍ مِنْ مَجْمُوعَات الْمَعْنِيِّينَ الرَّئِيسِيِّينَ .
- تَحْقِيقُ مُشَارَكَة الْمَعْنِيِّينَ الرَّئِيسَيْنِ الْمُسْتَمِرَّةِ مِنْ خِلَالِ فَهْمِ احْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ .
- إِشْرَاكُ الْمَعْنِيِّينَ الرَّئِيسِيِّينَ فِي نَشْرِ إِسْتِرَاتِيجِيَّتِهَا وَبِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ وَالِاعْتِرَافِ بِإِسهاماتهم. .
- بِنَاءُ الْعَلَاقَةِ مَعَ الْمَعْنِيِّينَ الرَّئِيسِيِّينَ وَالْحِفَاظُ عَلَيْهَا وَتَطْوِيرُهَا عَلَى أَسَاسِ الشَّفَافِيَّةِ وَالْمُسَاءَلَةِ وَالسُّلُوكِ الْأَخْلَاقِيِّ وَالثِّقَةِ الْمُتَبَادَلَةِ .
- الْعَمَلُ مَعَ الْمَعْنِيِّينَ الرَّئِيسِيِّينَ لِتَطْوِيرِ فَهْمٍ مُوَحَّدٍ لِتَحْقِيقِ الأَهْدَافِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى كَيْفِيَّةِ الْمُسَاهَمَةِ مَعًا (الْأُمَمِ الْمُتَّحِدَةَ لِلتَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَطُمُوحَاتُ الِاتِّفَاقِ الْعَالَمِيِّ) .

4) الْمِعْيَارُ الرَّابِعُ : بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ : تُدْرِكَ الْمُؤَسَّسَاتُ الْمُتَفَوِّقَةُ أَنَّ بِنَاءَ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ أَمْرٍ حَيَوِيّ لِنَجَاحِهَا عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ وَمَصْدَرِ قُوَّتِهَا الْمَالِيَّةِ.

5) الْمِعْيَارَ الْخَامِس : قِيَادَةُ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ : لِضَمَانِ تَحْقِيقِ النَّجَاحِ الْحَالِيِّ وَالْمُسْتَقْبَلِيِّ، فلا بُدَّ أَنْ تَقُومَ الْمُؤَسَّسَةُ بِمُوَاصَلَةِ إِدَارَةِ عَمَلِيَّاتِهَا التَّشْغِيلِيَّةِ الْحَالِيَّةِ بِنَجَاحِ (قِيَادَة الْأَدَاءِ) ، وَتُوَاجِهُ الْمُؤَسَّسَةُ الْعَدِيدَ مِنْ التَّغْيِيرَاتِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ ، الَّتِي لَابُدٍّ مِنْ إِدَارَتِهَا لِضَمَانِ دَيْمُومَةِ النَّجَاحِ (قِيَادَة التَّحَوُّلِ) ،من خلال التَّوَافُقِ وَالتَّكَامُلِ مَا بَيْنَ قِيَادَةِ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ، وَفِي نَفْسِ الوقت تُؤَكِّدُ ضَرُورَةَ قِيَامِ الْمُؤَسَّسَةِ بِالْإِنْجَازِ حَالِيًّا ، وَالِاسْتِعْدَادُ لِلْمُسْتَقْبَلِ، وتوفير الْعَنَاصِرِ الرَّئِيسِيَّةِ الَّتِي تَدْعَمُ تَمْكِينَ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ، وتتمثل في الِابْتِكَار، وَالتِّكْنُولُوجْيَا وَالْبَيَانَاتِ وَالْمَعْلُومَاتِ وَالْمَعْرِفَةِ وَالِاسْتِخْدَامِ الْأَمْثَلِ لِلْأُصُولِ وَالْمَوَارِدِ الرَّئِيسِيَّةِ (EFQM , 2020 , 21) .

الْمُسْتَوَى الثَّالِثُ : النَّتَائِجُ (الْأَدَاءُ ، مَدَى الصِّلَةِ ، سُهُولَةُ الِاسْتِخْدَام) مَا الَّذِي جرى تَحْقِيقُهُ حَتَّى الْآنَ ؟ مَاذَا تَنْوِي الْمُؤَسَّسَةُ تَحْقِيقَهُ فِي الْمُسْتَقْبَلِ ؟

6) اَلْمِعْيَارُ اَلسَّادِسُ : اِنْطِبَاعَاتُ اَلْمَعْنِيِّينَ : يُرَكِّزَ هَذَا اَلْمِعْيَار عَلَى اَلنَّتَائِجِ اَلْمُسْتَنِدَةِ إِلَى رُدُودِ اَلْفِعْلِ مِنْ اَلْمَعْنِيِّينَ اَلرَّئِيسِيِّينَ حَوْلَ تَجَارِبِهِمْ اَلشَّخْصِيَّةِ فِي اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْمُؤَسَّسَةِ (اِنْطِبَاعَاتُ اَلرَّأْيِ. (EFQM , 2020, 26) .

7) اَلْمِعْيَارُ اَلسَّابِعُ : اَلْأَدَاءُ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ : يُرَكِّزَ هَذَا اَلْمِعْيَار عَلَى اَلنَّتَائِجِ اَلْمُرْتَبِطَةِ بِأَدَاءِ اَلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ جهة اَلْقُدْرَة عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَبِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ مُلَائِمَةٍ مُسْتَقْبَلِيَّةِ(EFQM , 2020, 25)، وَجرى اِعْتِمَادُ مَعَايير نَمُوذَجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ (EFQM 2020) وَتَشْمَلُ سَبْعَة أَبْعَادٍ:(اَلْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيَّةُ ، اَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ ، إِشْرَاكُ اَلْمَعْنِيِّينَ، بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ ، قِيَادَةُ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ ، اِنْطِبَاعَات اَلْمَعْنِيِّينَ ، اَلْأَدَاءُ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ) لِدَارِسَةِ وَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، ثَمَّ جرى بِنَاءُ أُنْمُوذَجٍ عَالَمِيٍّ لِدَوْرِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ عَلَى ضَوْءِ (مَعَايير نَمُوذَجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM , 2020).

2.2 اَلدِّرَاسَاتُ اَلسَّابِقَةُ :

اِسْتَعْرَضَتِ اَلْبَاحِثَةُ اَلْعَدِيدَ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ، اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِمَوْضُوعِ اَلدِّرَاسَةِ؛ لِلتَّعْقِيبِ عَلَيْهَا وبَيَانِ أَوْجُهِ اَلتَّشَابُهِ وَالِاخْتِلَافِ بَيْنَ اَلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ وَالدِّرَاسَةِ اَلْحَالِيَّةِ، وَلِلِاسْتِفَادَةِ مِنها، وذكرما تميّزت به الدرَاسَة اَلْحَالِيَّة، وَسَيَتِمُّ عَرْضُ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعَرَبِيَّةِ مِنها وَالْأَجْنَبِيَّة مع مُرَاعَاة اَلتَّرْتِيبِ اَلزَّمَنِيِّ لِلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ مِنْ اَلْأَحْدَثِ إِلَى اَلْأَقْدَمِ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلتَّالِي:

1.2.2. اَلدِّرَاسَاتُ اَلَّتِي تَنَاوَلَتْ اَلْقِيَادَة اَلْمُسْتَدَامَةُ :

وَفِي هَذَا اَلْمَطْلَبِ جرى ىسَرْدُ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعَرَبِيَّةِ وَالْأَجْنَبِيَّةِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، وَهِيَ عَلَى **اَلنَّحْوِ اَلْآتِي :**

أَوَّلاً : اَلدِّرَاسَاتُ اَلْعَرَبِيَّةُ :

هَدَفَتْ دِرَاسَةَ اَلرَّاشِدِ (2023) فهدفت إِلَى اَلتَّعَرُّفِ عَلَى وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَأُسُسِ تَطْوِيرِ أَدَاءِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ فِي ضَوْءِ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ اَلْحُكُومِيَّةِ لِلْإِنَاثِ فِي مَدِينَةِ اَلرِّيَاضِ، وَاتُّبِعَت اَلْبَاحِثَةُ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ، وَجرى اِخْتِيَارُ عَيِّنَةٍ عَشْوَائِيَّةٍ بَسِيطَةٍ مِنْ (296) مُعَلِّمَة، وَجرى اِسْتِخْدَامُ اَلِاسْتِبَانَةِ أَدَاةَ لِجَمِيعِ اَلْبَيَانَاتِ، وَتَوَصَّلَت اَلدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ اَلْحُكُومِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، وَجَاءَتْ جَمِيعَ مَجَالَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَهِيَ عَلَى اَلتَّوَالِي (اِسْتِدَامَةُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ

وَالْمَادِّيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْقِيَادَةِ، اَلْمَسْؤُولِيَّةُ اَلْمُجْتَمَعِيَّةُ وَالْبِيئَةُ) عَدَا مَجَال اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْأَخْلَاقِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى تَبَنِّي أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ قِبَلِ اَلْقِيَادَاتِ فِي وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَتَعْمِيمِ تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى اَلْجَمِيعِ.

وَأَمّا دِرَاسَةُ مُحَمَّد(2023) اَلتَّعَرُّفَ عَلَى وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِتَحْقِيقِ اَلْبَرَاعَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ بِجَامِعَةِ سُوهَاج، اِتَّبَعَت اَلدِّرَاسَةُ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ (583) عُضْوَ هَيْئَةِ تَدْرِيسٍ ومعاونا، وَطَبَّقَت اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ، وَتَوَصَّلَتْ اَلدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي جَامِعَةِ سُوهَاج جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، وَعَلَى جَمِيعِ مَجَالَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ، وَكَانَتْ هُنَاكَ عَلَاقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَاَلْبَرَاعَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ؛ كَمَا أَظْهَرَتْ اَلدِّرَاسَةُ وُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَفْقًا لِمُتَغَيِّرِ اَلنَّوْعِ اَلِاجْتِمَاعِيِّ فِي جَمِيعِ مَجَالَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ مَا عَدَا مَجَالَيْ (اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ ، وَالْمَسْئُولِيَّةُ اَلْمُجْتَمَعِيَّةُ وَالْبِيئَةُ) وَكَانَتْ اَلْفُرُوقُ لِمصلحة اَلذُّكُور، وَوُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيًّا لِمُتَغَيِّرِ اَلدَّرَجَةِ اَلْعِلْمِيَّةِ فِي جَمِيعِ مَجَالَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ عَدَا مَجَال اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ، وَالْمَسْئُولِيَّةُ اَلْمُجْتَمَعِيَّةُ وَالْبِيئَةُ، وَاسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلشُّرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، وَكَانَتْ اَلْفُرُوقُ لِمصلحةِ اَلْكُلِّيَّاتِ اَلنَّظَرِيَّةِ، وَوُجُودَ فَرُّوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِمُتَغَيِّرِ اَلدَّرَجَةِ اَلْعِلْمِيَّةِ فِي مَجَالَيْ(اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ وَاسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ) لِمصلحةِ اَلدَّرَجَةِ اَلْعِلْمِيَّةِ اَلْعليا، وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَعْزِيزِ اَلثَّقَافَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ اَلَّتِي تَعْمَلُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَاَلْبَرَاعَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ.

وَهدفت دراسةُ اَلْخَمَايْسَة وَأَبُو اَلْعُلَا(2022) إِلَى مَعْرِفَةِ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي لِوَاء اَلْقُوَيْسِمَة مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ، وَاسْتَخْدَمَ اَلْبَاحِثَانِ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ اَلْمَسْحِيّ، وَجرى اِخْتِيَارُ عَيِّنَةٍ عَشْوَائِيَّةٍ بَسِيطَةٍ مِنْ(350) مَعْلَمًا وَمُعَلِّمَةٌ، وَطَبَّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ، وَتَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ اَلدِّرَاسَةِ إِلَى أَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ قِبَلِ مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي لِوَاءِ اَلْقُوَيْسِمَة جَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، وَجَاءَتْ جَمِيعُ مَجَالَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَهِيَ عَلَى اَلتَّوَالِي(اِسْتِمْرَارِيَّةُ اَلتَّعْلِيم، وَبِنَاءُ فَرِيقِ عَمَلٍ قِيَادِيٍّ ، وَالسُّلُوكُ اَلْأَخْلَاقِيُّ وَبِنَاءُ أَهْدَافٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ، وَتَنْمِيَةُ اَلْمَوَّارْ اَلْبَشَرِيَّة، وَالْإِبْدَاعُ وَالْمَوْهِبَةُ، وَالْمَسْؤُولِيَّةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ)، حيثُ أظهرت عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ اَلْمُتَوَسِّطَاتِ اَلْحِسَابِيَّةِ لِاسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ تَعَزَّى لِمُتَغَيِّرِ

الْجِنْس، وَالْمُؤَهَّلَ الْعِلْمِيِّ، وسنوات الخدمة، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بالاهْتِمَامِ بزِيَادَةِ ثَقَافَة الْمُدِيرِينَ حولَ مَفْهُومِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَتَفْعِيلِ تَوْظِيفِهَا .

ودِرَاسَةَ الْبَلُّوشِيَّةِ وَآخَرِينَ (2022) هدفت إلى مَعْرِفَةِ الْعَلَاقَةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّعَلُّمِ التَّنْظِيمِيِّ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْأَسَاسِيِّ بِمُحَافَظَةِ جَنُوبِ الْبَاطِنَةِ فِي سَلْطَنَةِ عُمَانَ ، و اِسْتُخْدِمَ فيها الْمَنْهَجُ الْوَصْفِيُّ الِارْتِبَاطِيُّ، وَجرى اِخْتِيَارُ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ مِنْ 383 مَعْلَمًا وَمُعَلِّمَةً بِطَرِيقَةِ الْعَيِّنَةِ الْمُتَيَسِّرَةِ، وَطَبَّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ الِاسْتِبَانَةِ أَدَاة لِلدِرَاسَة ، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إلى أَنَّ تَقْدِيرَاتِ الْمُعَلِّمِينَ لِدَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ، وَجَاءَتْ جَمِيعُ مَجَالَاتِ الِاسْتِبَانَةِ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَهِيَ عَلَى التَّوَالِي (بُعْدُ التَّوْزِيعِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ، وَبُعْدُ التَّعَلُّمِ الْعَمِيقِ وِاسْتِدَامَة التَّعَلُّم، وَبُعْدُ الْمَسْؤُولِيَّةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْبِيئَةِ، عَدَا بُعْدِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ)، وأظهرت وُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ لِدَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ لِمصلحة الْإِنَاثِ، وَعَدَمَ وجْودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزى لِمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة، وَأَنّ دَرَجَةَ التَّعَلُّمِ التَّنْظِيمِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ جَاءَت بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ "، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِتَنْفِيذِ بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ لِمُدِيرِي الْمَدَارِسِ بِالْمُحَافَظَةِ لِرَفْعِ كَفَاءَتِهِمْ فِي ضَوْءِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّعَلُّمِ التَّنْظِيمِيِّ .

وَأَمّا دِرَاسَةَ عَلِي (2022) فسعت لِلتَّعَرُّفِ عَلَى وَاقِعِ تَوْظِيفِ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ بِجَامِعَةِ الْأَزْهَرِ لِأَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، وَوضع تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ لِتَطْوِيرِ تَطْبِيقِ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ لِأَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، اِعْتَمَدَ الْبَاحِثُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ، وَاسْتَخْدَمَ الِاسْتِبَانَة أَدَاةَ لِلدِرَاسَة، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ 370 عُضْو هَيْئَةِ تَدْرِيسٍ بِجَامِعَةِ الْأَزْهَرِ، وَتَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ إلى أَنَّ وَاقِعَ تَوْظِيفِ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ بِجَامِعَةِ الْأَزْهَرِ لِأَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ، في حين أنّ أَبْعَادَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَتْ كَمَا يَلِي: بُعدُ الْمَسْؤُولِيَّةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ وَالْبِيئَةِ بِدَرَجَةٍ ضَعِيفَةٍ، وَبُعْدُ اِسْتِدَامَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَاسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ ضَعِيفَةٍ، وَبُعْدُ اِسْتِدَامَةِ عَمَلِيَّةِ التَّعَلُّم جَاءَ بِدَرَجَةٍ ضَعِيفَةٍ، وَبُعْدُ الْمُمَارَسَاتِ الْأَخْلَاقِيَّةِ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، كَمَا كَشَفَتْ الدِّرَاسَةُ عَنْ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ وَفْقًا لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ وَمُتَغَيِّرِ الْكُلِّيَّةِ وَمُتَغَيِّرِ الرُّتْبَةِ الْعِلْمِيَّةِ، وَانْتَهَتْ الدِّرَاسَةُ بِتَقْدِيمِ تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ لِتَطْوِيرِ أَدَاءِ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ فِي جَامِعَةِ الْأَزْهَرِ لِتَوْظِيفِ أَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ .

وسَعَتْ دِرَاسَة الْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيّ(2022)لِلتَعْرف عَلَى دَوْرِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي تَطْبِيقِ الِاقْتِصَادِ الْمَعْرِفِيِّ لَدَى أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ بِجَامِعَةِ الْمَلِكْ عَبْدِ الْعَزِيزْ بِمُحَافَظَةِ جُدَّةَ، وَاسْتَخْدَمَ الْبَاحِثَان

اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ اَلتَّحْلِيلِيّ، وَطَبَّقَتْ اَلِاسْتِبَانَة أَدَاةً لِجَمْعِ اَلْبَيَانَاتِ مِنْ خِلَالِ مَعْرِفَةِ دَوْرِ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي تَطْبِيقِ اَلِاقْتِصَادِ اَلْمَعْرِفِيِّ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ(345)عُضْوَ هَيْئَةِ تَدْرِيس، وَتَوَصَّلَتْ اَلنَّتَائِجُ إلى اَنّ واقعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَة وَالِاقْتِصَادِ اَلْمَعْرِفِيِّ فِي جَامِعَةِ اَلْمَلِكِ عَبْدِ اَلْعَزِيزِ جَاءَا بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ وَحَصَلَتْ جَمِيعُ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى دَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ مُرَتَّبَةٍ عَلَى اَلتَّوَالِي(اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح، وَالْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ، وَالِانْدِمَاجُ اَلنَّشِطُ مَعَ اَلْبِيئَةِ، والْمَوَارِدُ اَلْبَشَرِيَّةُ وَالْمَادِّيَّةُ وَاسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ) وَكَشَفَتْ اَلدِّرَاسَةُ عَنْ وُجُودِ عَلَاقَةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالِاقْتِصَادِ اَلْمَعْرِفِيِّ، وَعَدَم وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْس وَالْعُمُر وَسنوات الخدمة وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بضرورةِ اَلْمُتَابَعَة فِي تَعْزِيزِ سُلُوكِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ نَظَرًا لِدَوْرِهَا اَلْإِيجَابِيِّ فِي تَحْقِيقِ اَلرُّؤَيةِ وَالْأَهْدَافِ .

وَأَمَّا دِرَاسَة أَحْمَدْ وَآخَرِينَ(2021) فَهَدَفَتْ لِلْكَشْفِ عَنْ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَدَارِسِ اَلتَّعْلِيمِ اَلثَّانَوِيِّ اَلْعَامِّ بِمُحَافَظَاتِ جَنُوبِ صَعِيدِ مِصْرَ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ وَالْمُدِيرِينَ، وَجرى اِعْتِمَادُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ، وَتَمَثَّلَتْ اَلْأَدَاةُ فِي اَلِاسْتِبَانَةِ وَ طُبِّقَت عَلَى (600)فَرْد مُقَسَّمِينَ إِلَى (520) مَعْلَمًا وَمُعَلِّمَة و(80) مُدِيرًا وَمُدِيرَة، وَتَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ اَلدِّرَاسَةِ إِلَى أَنَّ مُمَارَسَة اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ "، وَحَصَلَتْ جَمِيعُ اَلْمَجَالَاتِ عَلَى دَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ مُرَتَّبَةٍ عَلَى اَلتَّوَالِي(تَبَنِّي رُؤْيَةٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ، وتَبَنِّي رِعَايَةِ اَلِابْتِكَار وَالْإِبْدَاع ، والسُّلُوكُ اَلْأَخْلَاقِيُّ، وتَحْسِينُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، والتَّعَلُّمُ اَلْعَمِيقُ بِاسْتِدَامَة اَلتَّعَلُّمِ)، وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ نَشْرِ ثَقَافَةِ اَلْفِكْرِ اَلْإِدَارِيِّ اَلْمُسْتَدَام مِنْ خِلَالِ بَرَامِجَ وَنَشَرَاتِ تَوْعِيَةٍ وَنَدَوَاتٍ وَدَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ .

وَهَدَفَتْ اَلدِّرَاسَةُ اَلَّتِي أَجْرَاهَا اَلْخُضِير(2021) لِلتَّعَرُّفِ عَلَى مَفْهُومِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَأَهَمِّ مُتَطَلَّبَاتِهَا، وَتَحْدِيدِ أَبْرَزِ مُمَارَسَاتِ هُولَنْدَا لِتَطْوِيرِ أَدَاءِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَامِّ، وَاتَّبَعَت اَلدِّرَاسَةُ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ اَلْمَسْحِيَّ مِنْ خِلَالِ تَحْلِيلِ اَلْأَدَبِيَّاتِ وَالدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ وَتَوَصَّلَتْ اَلدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ هِيَ اَلَّتِي تَعْمَلُ عَلَى تَلْبِيَةِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْجِيلِ اَلْحَاضِرِ، دُونَ اَلْمَسَاسِ بِقُدْرَةِ اَلْأَجْيَالِ اَللَّاحِقَةِ فِي اَلْمُسْتَقْبَلِ عَلَى إِشْبَاعِ حَاجَاتِهَا، وتَعْمَلُ عَلَى زِيَادَةِ اَلْفَاعِلِيَّةِ وَالنَّتَائِجِ وَتَقْلِيلِ فِقْدَانِ اَلْعَامِلِينَ وَتَحْقِيقِ اَلْهَدَفِ اَلشَّامِلِ لِلتَّعْلِيمِ اَلْمُسْتَدَام اَلْمُتَمَثِّلِ فِي اَلسَّعْيِ نَحْوَ تَكْوِينِ مُجْتَمَعٍ عَالَمِيٍّ مُسْتَدَامٍ بِيئِيًّا وَاجْتِمَاعِيًّا وَاقْتِصَادِيًّا، وَمِنْ أَهَمِّ مُتَطَلَّبَاتِهَا اِنْدِمَاجُ جَمِيعِ عَنَاصِرِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ فِي عَمَلِيَّةِ تَحْسِينٍ شَامِلَةٍ لِتَعْزِيزِ اَلنَّتَائِجِ وَالْحِفَاظِ عَلَى اَلنَّتَائِجِ اَلْمُحَسَّنَةِ وَدَعْمِ اَلْعَامِلِينَ وَتَمْكِينِهِمْ؛ حتى يكونوا قَادَة مِهْنِيِّينَ، وَإِمْكَانِيَّة اَلتَّنَبُّؤِ وَحَلِّ اَلْمُشْكِلَاتِ اَلْمُعَقَّدَةِ ، وَمِنْ أَبْرَزِ مُمَارَسَاتِ هُولَنْدَا لِتَطْوِيرِ أَدَاءِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَامِّ، عَلَى اَلْمُسْتَوَى اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ تَبَنِّيَ

الْبَرْنَامَجَ الْوَطَنِيِّ الْتَّعْلِيمِ مِنْ أَجْلِ الْتَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، وَجَرَى تَقْدِيمُ الدَّلِيلِ الْتَّوْجِيهِيِّ الْعَمَلِيِّ لِلْمَدَارِسِ لِتَعْزِيزِ مُمَارَسَاتِ الِاسْتِدَامَةِ عَامَّ 2009، وَتَدْعِيمِ مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ دَاخِلَ نِظَامِ الْتَّعْلِيمِ الْرَّسْمِيِّ، مِنْ خِلَالِ إِدْرَاجِهَا مَوَاضِيعَ ضِمْنَ الْمَوَادِّ الدِّرَاسِيَّةِ، وَتَقْدِيمِهَا مْشَارِيعَ تَعْلِيمِيَّة .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةُ الْعَرْدَانْ(2020) لِلْكَشْفِ عن وَاقِعِ أَدَاءِ الْقِيَادَةِ الْأَكَادِيمِيَّةِ فِي الْجَامِعَاتِ السُّعُودِيَّةِ الْنَّاشِئَةِ فِي ضَوْءِ أَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، وَاسْتَخْدَمَتْ الدِّرَاسَةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ، وَجرى اِعْتِمَادُ الِاسْتِبَانَةِ أَدَاةً لِلدِرَاسَةِ لِجَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ، وَطبَّقَتْ عَلَى عَيِّنَةٍ مِنْ(315) عُضْوِ هَيْئَةِ تَدْرِيسٍ فِي ثَلَاثِ جَامِعَاتٍ سُعُودِيَّةٍ نَاشِئَةٍ، وَهِيَ(جَامِعَةُ الْمُجَمَّعَةِ، وجَامِعَةُ حَائِل، وجَامِعَةُ الْبَاحَةِ)، وَأَظْهَرَتْ الْنَّتَائِجُ أَنَّ وَاقِعَ أَدَاءِ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ فِي ضَوْءِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ، وَحَصَلَتْ جَمِيعَ أَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ عَلَى دَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَهِيَ عَلَى الْتَّوَالِي (الْثَّقَافَةُ الْتَّنْظِيمِيَّةُ، والْمَسْؤُولِيَّةُ الْمُجْتَمَعِيَّةُ وَالْبِيئَةُ، وَاسْتِثْمَارَ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، وَقِيَادَةُ الْآخَرِينَ، وَالْتَّوْزِيعُ الْإِسْتِرَاتِيجِيُّ)، وأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ عَمَلِ إِدَارَاتِ الْجَامِعَاتِ عَلَى تَوْفِيرِ الْمُتَطَلَّبَاتِ الرَّئِيسِيَّةِ لِتَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، وتَضمِينِهَا ضِمْنَ الْثَّقَافَةِ الْتَّنْظِيمِيَّةِ.

وَأَمّا الدِّرَاسَةُ الَّتِي أَجْرَاهَا خوْلَة وَالْمَطَرِيَّ (2019) فهَدَفَتْ الْتَّعَرُّفَ عَلَى مُسْتَوَى تَطْبِيقِ قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْثَّانَوِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ لِأَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ بِشَمَالِ مَدِينَةِ الْرِّيَاضِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمَاتِ، وَجرى اِسْتِخْدَامُ أُسْلُوبِ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ الْمَسْحِيِّ، وَاعتُمدت الِاسْتِبَانَةُ أَدَاةً لِلدِرَاسَةِ لِجَمْعِ الْبَيَانَاتِ، حَيْثُ أُرسلت لِجَمِيعِ أَفْرَادِ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ الْمُكَوَّنِ مِنْ مُعَلِّمَاتِ الْمَرْحَلَةِ الْثَّانَوِيَّةِ بِشَمَالِ الرِّيَاضِ، الْبَالِغِ عَدَدُهُمْ(878) مُعَلِّمَة، استردّ مِنْهَا (291) اِسْتِبَانَة، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إِلى أَنَّ مُسْتَوَى تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِسِ الْثَّانَوِيَّةِ بِشَمَالِ الرِّيَاضِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ وَعَلَى جَمِيعِ الْأَبْعَادِ، وَجَاءَتْ أَبْعَادُ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ مَرْتَبَةً عَلَى الْتَّوَالِي(بُعدُ الْقِيَادَةِ الْمُوَزَّعَةِ (اِسْتِدَامَةُ قِيَادَة الْآخَرِينَ)، ثُمَّ الْتَّعْلِيمُ الْعَمِيقُ (اِسْتِدَامَة الْتَّعَلُّم)، ثُمَّ بُعْدُ الْمُحَافَظَةِ (اِسْتِدَامَةُ الْمَوَادِّ الْبَشَرِيَّةِ الْمَادِّيَّةِ)، ثُمَّ الْتَّوْطِيدُ (الْمَسْؤُوليةُ الْمُجْتَمَعِيَّةُ وَالْبِيئِيَة) ، وأظهرت وُجُودَ فُرُوقٍ ذاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ لِمُتَغَيِّرِ الْمُؤَهِّلِ الْعِلْمِيِّ لِمصلحة الْبَكَالُورْيُوس، وَمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة لِمصلحة مِنْ خِبْرَتُهنَّ أَقَلُّ مِنْ خَمْسِ سَنَوَاتٍ، وَمُتَغَيِّرَ الدَّوْرَاتِ الْتَّدْرِيبِيَّةِ لمصلحةِ مِنْ حَصَلْنَ عَلَى أَقَلَّ مِنْ خَمْسِ دَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ لِتَحْسِينِ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ بِالِاهْتِمَامِ بِالْحَوَافِزِ الْمَادِّيَّةِ لِلطَّالِبَاتِ وَالْمُعَلِّمَاتِ.

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ الْحِيلَةِ وَعَرَقاوَي(2019) لِلتَّعَرُّفِ عَلَى الْعَلَاقَةِ بَيْنَ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَتَحْقِيقِ الْإِبْدَاعِ الْتِّقْنِيِّ فِي شَرِكَاتِ الصِّنَاعَاتِ الدَّوَائِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ، وَجرى اِعْتِمَادُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ

اَلتَّحْلِيلِيِّ، وَطُبِّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ الاِسْتِبَانَةِ وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ 133 فَرْدًا مِنْ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْوَظَائِفِ اَلْإِشْرَافِيَّةِ فِي خَمْسِ شَرِكَاتِ أَدْوِيَةٍ فِلَسْطِينِيَّةٍ، وَتَوَصَّلَتْ اَلدِّرَاسَةُ إِلى أَنَّ تَطْبِيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ وَجَاءَتْ مَجَالَاتُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى اَلتَّوَالِي:(اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ ، واِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ، اوسْتِدَامَةُ اَلْمُحَافَظَةِ عَلَى اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، وَاسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ)عَدَا اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، وأظهرت وُجُودَ عَلَاقَةٍ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالْإِبْدَاعِ اَلتِّقْنِيِّ وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَبَنِّي رُؤْيَةٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ تُحَافِظُ عَلَى اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ لِلْجَمِيعِ وَتَمْكِينِ اَلْمُوَظَّفِينَ مِنْ مُمَارَسَةِ اَلْأَنْشِطَةِ اَلْقِيَادِيَّةِ .

وَهَدَفَتْ دِرَاسَةُ يُونُسْ وَشْلَدَانْ(2017) اَلتَّعَرُّفَ عَلَى دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مُدِيرِي مَدَارِسِ وِكَالَةِ اَلْغَوْثِ فِي مُحَافَظَاتِ غَزَّةَ لِلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِجَوْدَةِ اَلْحَيَاةِ اَلْوَظِيفِيَّةِ، وَجرى اِعْتِمَادُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلتَّحْلِيلِيِّ، وَاسْتَخْدَمَتْ اَلدِّرَاسَةُ اِسْتِبَانَةً طُبِّقَتْ على عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْمُكَوَّنَةِ مِنْ (350)مَعْلَمًا وَمُعَلِّمَة، وَأَظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ وُجُودَ عَلَاقَةٍ مُوجَبَةٍ(طَرْدِيَّةٍ)بَيْنَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَجَوْدَةِ اَلْحَيَاةِ اَلْوَظِيفِيَّةِ، وَأَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ قِبَلِ مُدِيرِي مَدَارِسِ وِكَالَةِ اَلْغَوْثِ اَلدَّوْلِيَّةِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، وأنّهُ لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِدَرَجَةِ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ، وَالْمُؤَهَّلَ اَلْعِلْمِيِّ، وَسَنَوَاتِ اَلْخِدْمَةِ ، وَأَنَّ مُسْتَوَى جَوْدَةِ اَلْحَيَاةِ اَلْوَظِيفِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، وَتُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ لِمَصْلَحَةِ اَلذُّكُورِ، وَمُتَغَيِّرَ سَنَوَاتِ اَلْخِدْمَةِ لِمَصْلَحَةِ(أَقَلَّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ)، أَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ دَعْمِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَدَارِسِ وِكَالَةِ اَلْغَوْثِ اَلدَّوْلِيَّةِ .

وَسَّعَتْ اَلدِّرَاسَةُ اَلَّتِي أَجْرَاهَا اَلرُّشْدِيّ وَالْعَازَمِي(2017) لِمَعْرِفَةِ مَدَى اِتِّسَاقِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ مَعَ مَبَادِئِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَدَارِسَ اَلْكُوَيْتِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ وَالْمُدِيرِينَ، وَاسْتَخْدَمَ اَلْبَاحِثَانِ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيّ، وَطُبِّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ أَدَاة لِلدِّرَاسَةِ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ اَلدِّرَاسَةِ أَنَّ دَرَجَةَ اِتِّسَاقِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ فِي دَوْلَةِ اَلْكُوَيْتِ مَعَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، حَصَلَ مَجَالُ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ عَلَى دَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، ثُمَّ مَجَالُ اَلْعَدَالَةِ حَصَلَ عَلَى دَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، ثُمَّ يَلِيهَا عَلَى اَلتَّوَالِي مَجَالُ اَلتَّعَلُّمِ مِنْ دُرُوسِ اَلْمَاضِي، ومَجَالُ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ، ومَجَالُ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ، ومَجَالُ مَنْظُورِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ وَجَمِيعُهَا حَصَلَتْ عَلَى دَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ، وَأَظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ أَنَّهُ لَا يُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ، وَالتَّخَصُّص، وسنوات الخدمة، وَالْمُؤَهَّلَ اَلْعِلْمِيِّ، وَأَوْصَتْ

اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَبَنِّي مَدَارِسِ اَلْكُوَيْتِ رُؤْيَةً جَدِيدَةً تُرَكِّزُ عَلَى اَلتَّعَلُّمِ العميق، وتبنّي منظورِ طويلِ الأمدِ للاستدامةِ والنجاح، والاهتمام باكتشافِ الموهوبينَ وأصحابِ المهاراتِ القياديّةِ.

ثَانِيًا : اَلدِّرَاسَاتُ اَلْأَجْنَبِيَّةُ :

وَأَمَّا دِرَاسَة تُشَاهِدِي وَآخَرِينَ (Cahyadi et al , 2022) هَدَفَتْ لِلتَّحَقُّقِ مِنْ اَلْآثَارِ اَلْإِيجَابِيَّةِ لِأَسَالِيبِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَمُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ فِي اَلْمُتَغَيِّرِ اَلْوَسِيطِ " اَلرِّضَا اَلْوَظِيفِيِّ " لِلْعَامِلِينَ فِي اَلشَّرِكَاتِ فِي إِنْدُونِيسْيَا ، وَجَرَى اِسْتِخْدَامُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ ، وَتَكَوَّنَتْ اَلْعَيِّنَةُ مِنْ (400) مُسْتَشَارٍ ، وَطُبِقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ لِجَمِيعِ اَلْبَيَانَاتِ ، وَتَوَصَّلَتْ اَلدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةَ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَأَسَالِيبِ اَلْقِيَادَة اَلْمُسْتَدَامَةُ تُؤَثِّرُ بِشَكْلٍ إِيجَابِيٍّ فِي اَلرِّضَا اَلْوَظِيفِيِّ لَدَى اَلْعَامِلِينَ .

وأمّا دِرَاسَةَ مُرْتَضَى وَالزُّرَّاعِ (Murtada & Al - Zar’ah , 2022) فهدفت اِلتَّعْرِفَ عَلَى دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِالْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي غَرْبِ اَلدَّمَّامْ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمَاتِ ، وَجرى اِعْتِمَادُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلْمَسْحِيِّ ، واستخدمت اَلِاسْتِبَانَةُ أَدَاةً لِلدِّرَاسَةِ وَطُبِقَتْ عَلَى عَيِّنَةٍ تَكَوَّنَتْ مِنْ 321 مُعَلِّمَة ، وَتَوَصَّلَتْ اَلدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ دَرَجَة مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي غَرْبِ اَلدَّمَّامْ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ جِدًّا " عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ ، وَجَاءَتْ مَجَالَاتُ اَلِاسْتِبَانَةِ عَلَى اَلتَّوَالِي (مَجَالُ اَلتَّنَوُّعِ اَلْبَيْئِي ، يليه مَجَالُ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ اَلْمُسْتَدَام ، وَيليهُ مَجَالُ اَلْعَدَالَةِ اَلْمُجْتَمِعَةِ ، وَيلْيهُ مَجَالُ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ ، وَجَمِيعُهَا حَصَلَتْ عَلَى دَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ جِدًّا " ، ثُمَّ يَلِيه مَجَالُ اِسْتِدَامَةِ اَلْقِيَادَةِ ، يَلِيهُ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُوَزَّعَة (قِيَادَةُ اَلْآخَرِينَ) وَحَصَلَا عَلَى دَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ " وَتَوَصَّلَتْ إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِدَرَجَةِ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي غَرْبِ اَلدَّمَّامْ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُؤَهِّلِ اَلْعِلْمِيِّ لِمصلحة اَلْبَكَالُورْيُوس فَأَقَلُّ ، وَمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة لِمصلحة (5 سَنَوَاتٌ فَأَكْثَر) ، وَمُتَغَيِّرِ نَوْعَ اَلْمَدْرَسَةِ لِمصلحة اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ إِجْرَاءِ اَلدَّوْرَاتِ اَلتدْرِيبِيَّة وَوَرَشَاتِ اَلْعَمَلِ حَوْلَ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَتَوْظِيفِهَا

وَقَدْ **سَعَتْ اَلدِّرْسَة اَلَّتِي أَجْرَاهَا شَايَاكَ (Chayak , 2021)** إِلَى اَلْكَشْفِ عَنْ آثَارِ سُلُوكِيَّاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى اَلِالْتِزَامِ اَلتَّنْظِيمِيِّ وَالرِّضَا اَلْوَظِيفِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي إِسْطَنْبُول ، وَجَرَى اِسْتِخْدَامُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلتَّحْلِيلِيِّ ، وَاعتمدَت اَلِاسْتِبَانَة أَدَاةً لِلدَّارْسَة ، وَطُبِّقَتْ عَلَى عَيِّنَةِ

طُبِّقَتْ عَلَى عَيِّنَةٍ طَبَقِيَّةٍ عَشْوَائِيَّةٍ تَكَوَّنَتْ (375) مَعْلَمًا مِنْ 40 مَدْرَسَة ثَانَوِيَّة فِي وِلَايَةِ بِيرَاكْ ، وَتَوَصَّلَتْ النَّتَائِجُ إِلَى أَنَّ مُسْتَوَى التَّعَلُّم فِي مَكَانِ الْعَمَلِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَمُسْتَوَى مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ ، وَوُجُود عَلَاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ التَّعَلُّم فِي مَكَانِ الْعَمَلِ وَبَيْنَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِلْمُعَلِّمِينَ .

وَأَمَّا دِرَاسَة نَازْتِجَنْ وَآخَرِينَ (Nartgun et . al . , 2020) فسَعَتْ إِلَى التَّعَرُّف عَلَى مُسْتَوَى الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِمُدِيرِي الْمَدَارِس، وَالْعَلَاقَةُ بَيْنَ فَاعِلِيّة الْمَدْرَسَةِ وَالْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَمَعْرِفَةُ تَأْثِيرِ الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ لِجُهُودِ عَمَلِ الْعَامِلِينَ، وَلِتَحْقِيق أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ جرى الِاعْتِمَادُ عَلَى الْمَنْهَجِ الْمَسْحِيِّ الِارْتِبَاطِيِّ، وَ بِنَاءُ اِسْتِبَانَةٍ طُبِّقَتْ عَلَى (411) مَعْلَمًا مِنْ الْمَدَارِس التُّرْكِيَّةِ، وَأَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أَنَّ دَرَجَةَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِمُدِيرِي الْمَدَارِس كَانَتْ أَعْلَى مِنْ الْمُسْتَوَى الْمُتَوَسِّطِ، وأنّه تُوجَدُ عَلَاقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ مُوجِبَةٌ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَفَاعِلِيّة الْمَدْرَسَةِ الِافْتِرَاضِيَّةِ ، وَتَنَبَّأَتْ الْقِيَادَةُ الْمُسْتَدَامَةُ بِكُلٍّ مِنْ فَاعِلِيّة الْمَدْرَسَةِ وَجُهْدِ الْعَمَلِ، وأَنَّ جُهُودَ الْعَمَلِ لَمْ يَكُنْ لَهَا دَوْرُ وَسِيطٌ فِي الْعَلَاقَةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَفَاعِلِيّة الْمَدْرَسَةِ .

وَقَدْ هدفت دِرَاسَةَ إِيرْتِسْ (Ertas , 2020) لِلْكَشْفِ عَنْ الْعَلَاقَةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَمُمَارَسَاتِ الْمُنَظَّمَةِ الْمُتَعَلِّمَةِ فِي الْمَدَارِس الْحُكُومِيَّةِ فِي مَدِينَةٍ يُوزْغَاتْ فِي تُرْكِيَا ، وَجرى اِتِّبَاعُ الْمَنْهَجِ الْكَمِّيِّ مِنْ خِلَالِ اِسْتِبَانَةٍ وُزّعت عَلَى (313) مَعْلَمًا ، وَالْمِنْهَجِ النَّوْعِيّ مِنْ خِلَالِ مُقَابَلَةٍ

مَعَ (20) مُدِيرًا ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ ،ووجودَ عَلَاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالْمُنَظَّمَةِ الْمُتَعَلِّمَةِ ، أَيْ كُلَّمَا زَادَ تَوْظِيفُ الْمُدِيرِينَ لِلْمُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ أصبحَت مَدَارِسُهُمْ مُنَظَّمَةً مُتَعَلِّمَةً .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةً فَيلْهُو وَآخَرِينَ (Filho . et al , 2020) لِلتَعْرف عَلَى الْخَصَائِصِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي مُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِ الْعَالِي وَالتَّحَدِّيَاتِ الَّتِي تُوَاجِهُهُمْ، فقد اِعْتَمَدَت الدِّرَاسَةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ ، وَجرى اِسْتِخْدَامُ الِاسْتِبَانَةِ أداةً لِلدِرَاسَةِ، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ فِي 29 بَلَدًا أُورُوبِّيا عَلَى عَيِّنَةٍ قَصْدِيَّةٍ، تَكَوَّنَتْ مِنْ 50 قَائِدا فِي مَنَاصِبَ إِدَارِيَّةٍ مِمَّنْ يَمْتَلِكُونَ الْخِبْرَةُ وَالمَعْرِفَةٌ ، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إِلى أَنَّ أَهَمَّ الْمَهَارَاتِ الَّتِي يَجِبُ تَوَفُّرُهَا فِي الْقَائِدِ الْمُسْتَدَامِ هِيَ الْقُدْرَةُ عَلَى الِابْتِكَارِ وَالتَّفْكِيرِ طَوِيلِ الْأَمَدِ، وَإِدَارَةِ الْأَزَمَاتِ ... ، وَ حدّدت بَعْضَ التَّحَدَيَاتِ الَّتِي تَعوقُ تَطْبِيقَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ للتَغَلَّبَ عَلَيْهَا .

وأَمَّا الدِّرَاسَةُ الَّتِي أَجْرَاهَا الزَّوَاهْرَة وَآخَرُونَ (AL - Zawahereh . et al , 2018) فسَعَتْ لِقِيَاس دَرَجَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي إِحْدَى الْجَامِعَاتِ الْحُكُومِيَّةِ فِي الْأُرْدُنِّ ، وَاعْتَمَدَتْ الدِّرَاسَةُ عَلَى الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ ، وَجرى اِسْتِخْدَامُ الِاسْتِبَانَةِ لِجَمْعِ الْبَيَانَاتِ ، وَطُبِّقَتْ عَلَى 170 عُضْوَ هَيْئَةِ تَدْرِيسٍ ، وَأَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أن مُسْتَوَى مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ ، وَلَا يُوجَدُ فُرُوقٌ ذاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ وَالرُّتْبَةِ الْعِلْمِيَّةِ وَسنوات الخدمة .

وسَعَتْ الدِّرَاسَةُ الَّتِي أَجْرَاهَا كَالْفَانْ (Kalkavan , 2015) لِلتَّعَرُّفِ عَلَى مُسْتَوَى مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ بَيْنَ مُدِيرِي قِطَاعِ التَّأْمِينِ بِتُرْكِيَا ، وَجَرَى اِسْتِخْدَامُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اِسْتِبَانَةٍ مُكَوَّنةٍ مِنْ 47 فِقْرَة، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ 70 مُدِيرًا فِي قِطَاعِ التَّأْمِينِ ، وَقَدْ تَوَصَّلَتْ نَتَائِجَ الدِّرَاسَةِ عَلَى الرَّغْمِ مِنْ وُجُودِ بَعْضِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ لَدَى الْمُدِيرِينَ إِلى أَنَّ مُمَارَسَةَ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لَدَيْهِمْ أَقَلَّ مِنْ الْمُتَوَقَّعِ، حَيْثُ كَانَ مُسْتَوَى هَذِهِ الْمَهَارَاتِ أَقَلَّ مِنْ مُتَوَسِّط، وَأَنَّ مُمَارَسَاتِ التَّدْرِيبِ مِنْ الْمُمْكِنِ أَنَّ يَحسّنَ مِنْ مَهَارَاتِ الْمُدِيرِينَ وَيُغَيِّرَ سُلُوكَهمْ بَطَرِيقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ، وَقَدْ بَدَأَتْ بَعْضُ الشَّرِكَاتِ بِالْفِعْلِ فِي تَنْفِيذِ التَّدْرِيبِ لِتَحْسِينِ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ .

وَهدفت دِرَاسَةَ كُوكْ (Cook , 2014) تَحْدِيدَ مَفْهُومِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَأَهَمِّيَّةُ تَفْعِيلِهَا ، وَكَيْفَ يَنْظُرُ الْمُعَلِّمُونَ إِلى الْقِيَادَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ الْمُسْتَدَامَةِ، وَتَحْدِيدَ مُتَطَلَّبَاتِ تَطْوِيرِ الْقِيَادَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ الْمُسْتَدَامَةِ ، وَاسْتَخْدَمَ الْبَاحِثُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيّ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ 220 فَرْدًا مِنْ

مُدِيرِي الْمَدَارِسِ الْأَمْرِيكِيَّةِ وَبَعْضِ الطَّلَبَةِ الَّذِينَ تَخَرَّجُوا، بَعْدَ دِرَاسَةِ بَرْنَامَجِ الْإِدَارَةِ التَّرْبَوِيَّةِ فِي جَامِعَةِ وِلَايَةِ الْمُحَافِظِينَ، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ الِاسْتِبَانَةِ، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إلى ضرُورَةِ تَنْشِيطِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِسِ، وَأَنَّ قَائِدَ الْمَدْرَسَةِ هُوَ عُنْصُرٌ أَسَاسِيٌّ وَمُهِمٌّ لِلْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، وَالِاهْتِمَامِ بِتَحْوِيلِ الْمَدَارِسِ إلى مَنَابِرَ مُجْتَمَعِيَّةٍ لِتَبَادُلِ الْمَعْرِفَةِ، وَبِنَاءِ الشَّرَاكَاتِ وَالْعَلَاقَاتِ بَيْنَ جَمِيعِ أَفْرَادِ مُجْتَمَعِ التَّعَلُّمِ، وهذا يُسْهِمُ فِي رفع الشُعُورلدى الْجَمِيعِ بِالْمَسْؤُولِيَّةِ وَالسَّعْيِ نَحْوَ مَنْظُورٍ طَوِيلِ الْأَمَدِ لِلْمَدْرَسَةِ، وَيُنَمِّي الْقُدْرَةَ عَلَى فَهْمِ جَوَانِبِ التَّعْقِيدِ وَالتَّحَدِّيَاتِ الْمُرْتَبِطَةِ بِاسْتِدَامَةِ الْقِيَادَةِ عَبْرَ الزَّمَنِ .

وأمّا دِرَاسَةٍ (lingam , 2012) فكانت حَوْلَ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِقَادَةِ الْمَدَارِسِ فِي مِنْطَقَةِ جُزُرِ فِيجِي بِالْمحَيطِ الْهَادِي، وَجرى اِعْتِمَادُ الْاسْتِبَانة أَدَاةً لِجَمْعِ الْبَيَانَاتِ فِي الدِّرَاسَةِ، وَأَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أَنَّ مُعْظَمَ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ كَانَتْ مَوْجُودَةً بِنِسْبَةٍ مُنَخَفِّضةٍ نِسْبِيًّا، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَطْبِيقِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ الْقِيَادَةِ وَالْإِدَارَةِ النَّاجِحَةِ وَالْفَعَّالَةِ لِلْمَدَارِسِ فِي جُزُرِ فِيجِي .

وهدفت دِرَاسَةُ لَامْبِرتْ (Lambert 2012)التَّعَرُّفَ عَلَى فَاعِلِيَّةِ بَرْنَامَجِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ الَّذِي اِقْتَرَحَهُ لَامْبِرتْ مِنْ أَجْلِ تَطْوِيرِ عَمَلِ مُدِيرِي كُلِّيَّاتِ التَّعْلِيمِ الْعَالِي، وَتَطْوِيرِ قُدُرَاتِ الْأَفْرَادِ، وَالتَّعَرُّفَ إلى أيِّ مَدًى يَجْرِي اِعْتِمَادُ مُكَوِّنَاتِ الْبَرْنَامَجِ الْقِيَادِيِّ الْمُسْتَدَامِ الْمُقْتَرَحِ وَمَا إذَا كَانَ بِالْإِمْكَانِ تَنْفِيذُ الْعَنَاصِرِ الْمُكَوَّنَةِ، جَرَى اِسْتِخْدَامُ الْمَنْهَجَيْنِ؛ التَّجْرِيبِيِّ وَالْوَصْفِيِّ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ (65) مِنْ مُدِيرِي كُلِّيَّاتِ التَّعْلِيمِ الْعَالِي فِي الْجَنُوبِ الشَّرْقِيِّ لِإِنْجِلْتِرَا وَلَنْدَن، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ الِاسْتِبَانَةِ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ هُنَاكَ مُوَافَقَةٌ عَلَى قَابِلِيَّةِ تَطْبِيقِ أَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ الْمُقْتَرَحَةِ فِي الدِّرَاسَةِ مَعَ الْحَاجَةِ لِبَذْلِ مَزِيدٍ مِنْ الْجُهُودِ لِلتَّطْبِيقِ النَّاجِحِ لِهَذِهِ الْأَبْعَادِ، وَأَنَّ هُنَاكَ دَعْمًا مِنْ حَيْثُ الْمَبْدَأِ لِوَضْعِ إطَارٍ لِلْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِمَزِيدٍ مِنْ كُلِّيَّاتِ التَّعْلِيمِ الْعَالِي، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِإِجْرَاءِ مَزِيدٍ مِنْ الدِّرَاسَاتِ لِلْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيرِ مَجْمُوعَةٍ مِنْ الْمُمَارَسَاتِ، بِحَيْثُ يُمْكِنُ لِلْأَفْرَادِ تَنْفِيذُهَا لِتَعْزِيزِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ .

2.2.2 . اَلدِّرَاسَاتُ اَلَّتِي تَنَاوَلَتْ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ :

وَفِي هَذَا اَلْمَطْلَبِ جرى سَرْدُ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعَرَبِيَّةِ وَالْأَجْنَبِيَّةِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ، وَهِيَ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلْآتِي :

أَوَّلاً - اَلدِّرَاسَاتُ اَلْعَرَبِيَّةُ :

هَدَفَتْ دِرَاسَةَ اَلدَّوْسَرِي(2023)لِلتَّعَرُّفِ عَلَى مَدَى تَوَافُرِ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ لَدَى مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ بِوَادِي اَلدَّوَاسِرِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ، اِتَّبَعَتْ اَلدِّرَاسَةُ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ اَلِارْتِبَاطِيَّ، وَطَبَّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ أَدَاةً لِجَمْعِ اَلْبَيَانَاتِ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ(195)مَعَلِّمًا مِنْ مُعَلِّمِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ بِمُحَافَظَةِ وَادِي اَلدَّوَاسِرِ بِالْمَمْلَكَةِ اَلْعَرَبِيَّةِ اَلسُّعُودِيَّةِ ، وَتَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ اَلدِّرَاسَةِ إِلَى أَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ لَدَى مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ بِوَادِي اَلدَّوَاسِرْ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ، جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " كَبِيرَةٍ"، وَعَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، وَأَنَّ مُسْتَوَى اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ لَدَى اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ بِوَادِي اَلدَّوَاسِرْ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ " كَبِيرَةٍ "، كَمَا بَيَّنَتْ اَلنَّتَائِجُ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِي(اَلْمُؤَهِّلُ اَلْعِلْمِيُّ، اَلتَّخَصُّصُ)، فِيمَا وُجِدَتْ فُرُوقٌ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ (سَنَوَاتُ اَلْخِدْمَةِ)وَلِمصلحة فِئَةِ(10 سَنَوَاتٍ فَأَكْثَرَ)، كَمَا أظهرت النتئج بوجود عَلَاقَةٌ قَوِيَّةٌ لِلْقِيَادَةِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، أَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَحْسِينِ بِيئَةِ اَلْعَمَلِ وَتَهْيِئَتِهَا لِلِاسْتِجَابَةِ لِلْقِيَادَةِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ وَتَقَبُّلِهَا لِلتَّغْيِيرِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ اَلْأَفْضَلِ .

سَعَتْ دِرَاسَةَ مُصْطَفَى(2023)لِلتَّعَرُّفِ عَلَى مُعَوِّقَاتِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ مُشْرِفِيهَا، وَتَكَوَّنَ مُجْتَمَعَ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ مُشْرِفِي المدارس الحكوميّة وَمُشْرِفاتها فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ، اَلْبَالِغِ عَدَدُهُمْ(54)فَرْدًا، وَجرى أَخْذُ مُجْتَمَعِ اَلدِّرَاسَةِ بِالْكَامِلِ بِاسْتِخْدَامِ أُسْلُوبِ اَلْحَصْرِ اَلشَّامِلِ نَظَرًا لِقِلَّةِ عَدَدِ اَلْمُجْتَمَعِ وَسُهُولَةِ اَلْوُصُولِ إِلَيْهِ، وَاسْتَخْدَمَتْ اَلْبَاحِثَةُ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ اَلتَّحْلِيلِيَّ، وَطَبَّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اِسْتِبَانَةٍ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ اَلدِّرَاسَةِ أَنَّ مُعَوِّقَاتِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ مُشْرِفِيهَا جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ "عَالِيَةٍ"عَلَى اَلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ، وَعَلَى مَجَالَاتِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْأَرْبَعَةِ، وَأَظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدَّارِسَةِ لِدَرَجَةِ مُعَوِّقَاتِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرَاتِ اَلدِّرَاسَةِ وَهِيَ اَلنَّوْعُ اَلِاجْتِمَاعِيُّ، وَالْمُؤَهَّلُ اَلْعِلْمِيّ، وَسنوات الخدمة، وَفِي ضَوْءِ هَذِهِ اَلنَّتَائِجِ أَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ اَلِاسْتِمْرَارِ بِعَقْدِ وَرَشَاتٍ

تَدْرِيبِيَّةٍ حول كَيْفِيَّةِ تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ، وَضَرُورَةَ تَوْفِيرِ كُلِّ مَا يَلْزَمُ مِنْ مَوَارِدَ مَادِّيَّةٍ وَمَالِيَّةٍ لِتُسَاعِدَ الْمَدَارِسَ عَلَى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ، وَأَنْ يُحَافِظَ مُدِيرِو الْمَدَارِسِ عَلَى تَطْبِيقِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِي الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمَةِ التَّعَلُّمِيَّةِ وَيَسْعَوْا إِلَى الِارْتِقَاءِ بِالْمَدَارِسِ إِلَى الْأَفْضَلِ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ الشَّهْرَانِيّ(2022)لِلتَّعَرُّفِ عَلَى وَاقِعِ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ فِي مَدَارِسِ الْهَيْئَةِ الْمَلَكِيَّةِ بِالْجُبَيْلِ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ(EFQM) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْإِدَارَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ، وَجرى اِعْتِمَادُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ الْمَسْحِيِّ، وَوظّفَ الْبَاحِثُ الِاسْتِبَانَةَ أَدَاةً لِلدِّرَاسَةِ، وَتَكَوَّنَ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ وَعَيِّنَتُه مِنْ جَمِيعِ إِدَارَاتِ مَدَارِسِ الْهَيْئَةِ الْمَلَكِيَّةِ بِالْجُبَيْلِ ،الْبَالِغِ عَدَدُهُمْ(78) مُدِيرًا وَوَكِيلاً اُخْتِيرُوا بِطَرِيقَةِ الْحَصْرِ الشَّامِلِ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ وَاقِعَ تَطْبِيقِ مَعَايِيرِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ فِي مَدَارِسِ الْهَيْئَةِ الْمَلَكِيَّةِ بِالْجُبَيْلِ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ جِدًّا ، عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ ، وَعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ لِوَاقِعِ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ(EFQM) بِاخْتِلَافٍ مُتَغَيِّرِ(الْمُؤَهِّلِ الْعِلْمِيِّ، وسَنَوَاتِ الْخِدْمَةِ، وَالْعَمَلِ الْحَالِيِّ)، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِالِاهْتِمَامِ بِتَطْبِيقِ مَعَايِيرِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ مِنْ خِلَالِ تَكْثِيفِ الْبَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَوَرَشَاتِ الْعَمَلِ، وَوَضْعِ مُؤَشِّرَاتٍ وَاضِحَةٍ لِمُرَاقَبَةِ مُسْتَوَى رِضَا الْمُسْتَفِيدِينَ عَنْ الْمَدْرَسَةِ، وَمَقَايِيسِ عِلْمِيَّةٍ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى اِنْطِبَاعَاتِ الْمُجْتَمَعِ عَنْ فَاعِلِيَّةِ الْبَرَامِجِ الْمُقَدَّمَةِ .

وَأَمَّا الدِّرَاسَةُ الَّتِي أَجْرَاهَا إِبْرَاهِيمْ (2022) فَهَدَفَتْ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى وَاقِعِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَمُتَطَلَّبَاتِ تَحْقِيقِهِ بِالْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الصِّنَاعِيَّةِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُدِيرِينَ وَالْمُعَلِّمِينَ فِي مُحَافَظَةِ الدَّقَهْلِيَّةِ فِي مِصْرَ، وَاسْتَخْدَمَ الْبَاحِثُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيّ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ (120) مُدِيرًا وَمُدِيرَةَ و (506) مُعَلِّمٍ وَمُعَلِّمَةٍ، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اِسْتِبَانَةٍ مُكَوَّنَةٍ مِنْ 25 فِقْرَة ، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ تَطْبِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِي الْمَدَارِسِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ ، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَهْيِئَةِ ظُرُوفِ التَّغْيِيرِ وَالتَّحَوُّلِ نَحْوَ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ ، وَضَرُورَةِ الِاهْتِمَامِ بِبِنَاءِ ثَقَافَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ دَاعِمَةٍ لِلتَّمَيُّزِ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ غَازِيٍ وَنَافِعْ(2022) لِلْكَشْفِ عَن وَاقِعِ الْقِيَادَةِ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ لِلْجَامِعَاتِ الْمِصْرِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ وَالْخَاصَّةِ، اِسْتَخْدَمَ الْبَاحِثَانِ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيّ ،

تَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ (343) فَرْدًا مِنْ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيس فِي الْجَامِعَاتِ الْمِصْرِيَّةِ؛ الْحُكُومِيَّةِ وَالْخَاصَّةِ ، أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ وَاقِعَ مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ وَعَلَى جَمِيعِ الْمَجَالَاتِ، وَعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ مُمَارَسَةِ الْقِيَادَةِ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة، وَالدَّرَجَةُ الْعِلْمِيَّةُ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعزَى لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ وَالْفِئَةِ الْعُمُرِيَّةِ، وَأَنَّ وَاقِعَ تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطٍ عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ وَعَلَى جَمِيعِ الْمَجَالَاتِ، وَعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ يُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ الْعُمُر، وَعَدَدِ سنوات الخدمة، وَالدَّرَجَةِ الْعِلْمِيَّةُ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ، وَأَنَّ هُنَاكَ عَلَاقَةٌ طَرْدِيَّةٌ ذَاتَ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ أَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَأَبْعَادِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَعْمِيقِ الْفَهْمِ بِمَوْضُوعَاتِ الْقِيَادَةِ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ مِنْ خِلَالِ عَقْدِ الدَّوْرَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَوَرَشَاتِ الْعَمَلِ وَالْمُؤْتَمَرَاتِ وَالنَّدَوَاتِ .

وأَمَّا دِرَاسَةُ الرُّوقِي (2022) فهَدَفَتْ إِلى تَطْوِيرِ الْأَدَاءِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ (EFQM) وَمَعْرِفَةِ الْمُعَوِّقَاتِ الَّتِي تَحِدُّ مِنْ إِمْكَانِيَّةِ تَطْبِيقِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ فِي جَامِعَةِ الشَّقْرَاءِ ، وَاعْتَمَدَ الْبَاحِثُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ الْمَسْحِيّ ، وَتَكَوَّنَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ عُمَدَاء ، وَوُكَلَاء ، وَرُؤَسَاءِ أَقْسَامِ جَامِعَةِ شَقْرَاءَ ، وَاسْتَخْدَمَ الْبَاحِثُ أُسْلُوبَ الْحَصْرِ الشَّامِلِ ، وَجرى اِسْتَخْدَامُ الِاسْتِبَانَةَ أَدَاةً لِجَمْعِ الْبَيَانَاتِ مِنْ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ، وَجرى اِسْتِرْدَادُ 122 اِسْتِبَانَة منها ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ مُمَارَسَةَ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ EMQR جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ عَلَى الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ ، وَحَصَلَتْ جَمِيعُ مَجَالَاتِ تَطْبِيقِ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ عَلَى دَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَهِيَ عَلَى التَّوَالِي (الْإِسْتِرَاتِيجِيَّة ، والْقِيَادَةُ ، وخِدْمَةُ الْمُجْتَمَع ، والْعَمَلِيَّاتُ ، والْمَوَارِدُ الْبَشَرِيَّةُ ، وتَقْوِيمُ نَتَائِجِ الْأَدَاءِ، والْمَوَارِدُ وَالشَّرِكَاتُ، والْمُسْتَفِيدُونَ ، ورِضَا الْعَامِلِينَ) وَأَنَّ أَبْرَزَ الْمُعَوِّقَاتِ هِيَ كَثْرَةُ الْأَعْمَالِ الْمُلْقَاةِ عَلَى أَعْضَاءِ الْهَيْئَةِ الْأَكَادِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ حَوْشَ وَآخَرِينَ (2021) إِلى التَعَرُّفِ على دَوْرِ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ فِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ فِي مِنْطَقَةِ الشَّمَالِ دَاخِلَ الْخَطِّ الْأَخْضَرِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُدِيرِينَ وَالْمُشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ ،جرى اِسْتِخْدَامُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ اسْتَبَانَتَيْنِ وَأَدَاة مُقَابَلَةٍ ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ (128) مُدِيرًا وَمُشْرِفًا تَرْبَوِيًّا ، أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ

أنَّ دَوْرَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ فِي دَعْمِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ فِي مِنْطَقَةِ الشَّمَالِ دَاخِلَ الْخَطِّ الْأَخْضَرِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ حَوْلَ دَوْرِ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ فِي دَعْمِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ تُعَزّى لِأَثَرِ مُتَغَيِّرَاتِ الْجِنْسِ لِمصلحة الذُّكُورِ، وَالْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيِّ لِمصلحة الدِرَاسَات العُلْيَا وَالْخِبْرَةِ لِذَوِي الْخِبْرَةِ(10 سَنَوَاتٍ فَأَكْثَر) ، وَأَنَّ مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ لِلْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ فِي مِنْطَقَةِ الشَّمَالِ دَاخِلَ الْخَطِّ الْأَخْضَرِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُدِيرِينَ وَالْمُشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ جَاءَ " مُرْتَفِعًا "، وَعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ حَوْلَ مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ تُعزَى لِأَثَرِ مُتَغَيِّرَاتِ الْجِنْسِ، وَالْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيِّ وَالْخِبْرَةِ ، وَوُجُودَ فِرَقٍ ذِي دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ حَوْلَ مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ يُعْزَى لِأَثَرِ الْمُسَمَّى الْوَظِيفِيِّ لمصلحة الْمُشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ ، أَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِالْعَمَلِ عَلَى زِيَادَةِ فَاعِلِيَّةِ أَدْوَارِ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ دَاخِلَ الْخَطِّ الْأَخْضَرِ فِي دَعْمِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ ؛ مِنْ خِلَالِ التَّغَلُّبِ عَلَى الْمُعَوِّقَاتِ الْمَالِيَّةِ، وَرَفْعِ مُسْتَوَى الْوَعْيِ بِأَهَمِّيَّةِ الْعَلَاقَةِ مَعَ الْمَدَارِسِ .

أَمَّا الدِّرَاسَةُ الَّتِي أَجْرَاهَا شِحَاتَة وَآخَرونَ (2021) فَهَدَفَتْ الدِّرَاسَةُ التَّعَرُّفَ عَلَى الْأُسُسِ الْفِكْرِيَّةِ وَأَشْهَرِ النَّمَاذِجِ الْعَالَمِيَّةِ لِإِدَارَةِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ ، وَالتَّعَرُّفَ عَلَى مَدَى تَوْظِيفِ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) فِي جَامِعَةِ الْإِسْكَنْدَرِيَّةِ ، وَالْكَشْفَ عَنْ الْمُعَوِّقَاتِ الَّتِي تَحِدُّ مِنْ تَوْظِيفِهَا، وَوَضْعَ تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ ، وَجرى اِسْتِخْدَامُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ وَالْمَنْهَجَ الْمُقَارَنَ مَنَاهِجَ عِلْمِيَّة ً لِلدِّرَاسَةِ ، كَمَا اِسْتَخْدَمَ الِاسْتِبَانَةَ وَالْمُقَابَلَةَ الشَّخْصِيَّةَ أَدَوَاتٍ لِلدِرَاسَةِ ، وَتكوّن مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ بِالْجَامِعَةِ الْإِسْكَنْدَرِيَّةِ، وَبَلَغَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ (369)عُضْوِ هَيْئَةِ تَدْرِيسٍ ، وَتَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ إِلَى أَنّ تَوَافُرَ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمُيزْ (EFQM 2020) فِي جَامِعَةِ الْإِسْكَنْدَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَلَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ دَرَجَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ تَوَافُرِ مَعَايِيرِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) تُعزى إِلَى (قِطَاعِ الْكُلِّيَّةِ) ، وَوُجُود فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ دَرَجَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ تَوَافُرِ هَذِهِ الْمَعَايِيرِ تَرْجِعُ إِلَى كُلٍّ مِنْ : (الدَّرَجَةِ الْعِلْمِيَّةُ ، وَالْمَنْصِبِ الْإِدَارِيّ) . وَقَدَّمَتْ الدِّرَاسَةُ تَصَوُّرَ مُقْتَرَحٍ لِتَطْبِيقِ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) فِي جَامِعَةِ الْإِسْكَنْدَرِيَّةِ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ مِعْمَارٍ وَآخَرِينَ (2021) لِلْكَشْفِ عَنْ دَوْرِ قَادَةِ الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ مِنْ وُجْهَةِ الْقِيَادَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ بِإِمَارَةِ رَأْسِ الْخَيْمَةِ فِي دَوْلَةِ الْإِمَارَاتِ الْعَرَبِيَّةِ الْمُتَّحِدَةِ وَفْقَ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM) اِسْتَخْدَمَتْ الدِّرَاسَةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ من (98) قَائِدًا وَقَائِدَة اُخْتِيرَتْ بِالطَّرِيقَةِ الْعَشْوَائِيَّةِ الْبَسِيطَةِ ، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اِسْتِبَانَةٍ تَكَوَّنَتْ مِنْ تِسْعَةِ مَجَالَاتٍ، وَهِيَ(الْقِيَادَةُ، والسِّيَاسَاتُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتُ، والْمَوَارِدُ الْبَشَرِيَّةُ وَالْمَوَارِدُ الْمُتَاحَةُ ، والْعَمَلِيَّاتُ الْإِدَارِيَّةُ وَالْخِدْمَاتُ، ورِضَا الْمُسْتَفِيدِينَ، ورِضَا الْعَامِلِينَ، وخِدْمَةُ الْمُجْتَمَعِ، ونَتَائِجِ الْأَدَاءِ الرَّئِيسَةِ)، أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ دَرَجَةَ تَطْبِيقِ قَادَةِ الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ لِإِدَارَةِ التَّمَيُّزِ وَفْقَ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM) جَاءَ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ تَطْبِيقِ قَادَةِ الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ تَبَعًا لِلْمُتَغَيِّرَاتِ؛ الْجِنْسِ ، والْعُمْرِ ، الْمَنْصِبِ الْوَظِيفِيِّ ، وعَدَدِ سنوات الخدمة، فِي حِينِ لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ إِحْصَائِيَّةٌ تَبَعًا لِمُتَغَيِّرِ الْمُؤَهِّلِ الْعِلْمِيِّ ، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ يَضْرُرُوَهْ اعْتِمَادِ مَعَايِيرِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ(EFQM) ضِمْنَ الْخُطَطِ التَّنْفِيذِيَّةِ لِلْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي إِمَارَةِ رَأْسِ الْخَيْمَةِ، وَتَشْجِيعِ جَمِيعِ الْقَادَةِ بِتَبَنِّي مَعَايِيرِ الْجَوْدَةِ فِي الْأَدَاءِ، وَبِنَاءِ الْخُطَطِ ، وَتَدْرِيبِ جَمِيعِ الْعَامِلِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ إِدَارَةِ التَّمَيُّزِ ، وَتَوْفِيرِ أَحْدَثَ الْوَسَائِلِ التِّقْنِيَّةِ وَالتِّكْنُولُوجِيَّةِ، وَالِاسْتِثْمَارِ الْأَمْثَلِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْمُتَاحَةِ ، وَتَبَنِّي الْأَفْكَارِ الْجَدِيدَةِ التَّطْوِيرِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، وَتَبَادُلِ الْخِبْرَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ مَعَ الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْأُخْرَى فِي الإِمَارَاتِ الأخرى .

أَمَّا دِرَاسَةُ السَّلِيحَاتْ(2021) فَهَدَفَتْ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى مُسْتَوَى تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيقَةِ لَدَى مُدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي الْعَاصِمَةِ عَمَّانَ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ، جَرَى اِعْتِمَادُ الْمَنْهَجِ الْمَسْحِيِّ الِارْتِبَاطِيِّ ، تَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ من(400) مُعَلِّمٍ وَمُعَلِّمَةٍ جَرَى اِخْتِيَارُهُمْ بِالطَّرِيقَةِ الْعَشْوَائِيَّةِ الْبَسِيطَةِ ، طُبِّقَتْ عَلَيْهِمْ اِسْتِبَانَةٌ مُكَوَّنَةٌ مِنْ(60) فِقْرَة، أَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أَنَّ مُسْتَوَى تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيقَةِ لَدَى مُدِيرِي الْمَدَارِسِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَأَنَّ مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَوُجُودَ عَلَاقَةٍ اِرْتِبَاطِيَّةٍ إِيجَابِيَّةٍ بَيْنَ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيقَةِ وَمُسْتَوَى التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا حَوْلَ مُسْتَوَى تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيقَةِ تُعزّى لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ، وَالْمَرْحَلَةُ التَّدْرِيسِيَّةُ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا حَوْلَ مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ، وَالْمَرْحَلَةُ الْمَدْرَسِيَّةُ، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ

بضَرُورَةِ قِيَام مُدِيري الْمَدَارِس بتَطْبِيق الْأَنْمَاطِ الْإِدَارِيَّةِ الْقَائِمَةِ عَلَى تَبَادُلِ وُجُهَاتِ النَّظَرِ لِلْخُرُوجِ برُؤْيَةٍ وَقَرَارَاتٍ إِبْدَاعِيَّةٍ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةً (اَلسَّحْلِي ، وَآخَرِينَ 2021) إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى وَاقِعِ الْوَحَدَاتِ ذَاتِ الطَّابَعِ الْخَاصِّ بِجَامِعَةِ الْأَزْهَرِ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM ، وَهَدَفت أَيْضًا إِلَى وَضْعِ تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ لِتَطْوِيرِ تِلْكَ الْوَحَدَاتِ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM ، وَجَرَى اِسْتَخْدَامُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ ، وطَبَّقَتِ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ الِاسْتِبَانَةِ، ثمّ وُزّعَت عَلَى عَيِّنَةٍ بَلَغَ قِوَامُهَا 234 فَرْدًا مِنْ أَعْضَاءِ الْوَحَدَاتِ ذَاتِ الطَّابَعِ بِجَامِعَةِ الْأَزْهَرِ ، وَتَوَصَّلَت الدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ أَدَاءِ الْوَحَدَاتِ ذَاتِ الطَّابَعِ الْخَاصِّ وَفقًا لِلنَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM جَاءَ بِدَرَجَةٍ(مُتَوَسِّطَة) ، وَقَدْ جَاءَ مِحْوَرُ الْقِيَادَةِ وَالثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ فِي الْمَرْتَبَةِ الْأُولَى وَحَصَلَ عَلَى دَرَجَةٍ(مُتَوَسِّطَة)، يَلِيهُ مِحْوَرُ " الْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ " وَبِدَرَجَةٍ تُحَقِّقُ (مُتَوَسِّطَة) أَيْضًا ، كَمَا تَوَصَّلَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى وُجُودِ مَجْمُوعَةٍ مِنْ الْمُعَوِّقَاتِ تَحَدُّ مِنْ تَطْبِيقِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM بِالْوَحَدَاتِ ذَاتِ الطَّابَعِ الْخَاصِّ مِنْهَا : الِاسْتِخْدَامُ الشَّكْلِيُّ وَالْهَامِشِيُّ لِلتِّقْنِيَّاتِ الْحَدِيثَةِ وَأَهَمُّهَا تِقْنِيَّاتُ الْمَعْلُومَاتِ وَالِاتِّصَالَاتِ وَالْحَاسِبَاتِ ، وَضَعْفُ التَّوَجُّهِ التَّسْوِيقِيِّ وَافْتِقَادُ النُّظُمِ وَالْآلِيَّاتِ الْمُوَجَّهَةِ لِخِدْمَةِ وَإِرْضَاءِ الْمُسْتَفِيدِينَ، ما أدّى إلى تَضَاؤُلِ الْقُدُرَاتِ التَّنَافُسِيَّةِ لِلْوَحَدَاتِ ، وَفِي ضَوْءِ نَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ النَّظَرِيَّةِ وَالْمَيْدَانِيَّةِ تَوَصَّلَت الدراسةُ الْحَالِيَّة إِلَى وَضْعِ تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ لِتَطْوِيرِ الْوَحَدَاتِ ذَاتِ الطَّابَعِ الْخَاصِّ بِجَامِعَةِ الْأَزْهَرِ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM .

وَسَعَتْ دِرَاسَةً اَلضَّلَاعِينْ (2018) إِلَى وَضْعِ مَعَايِيرَ مُقْتَرَحَةٍ لِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْإِدَارِيِّ بِجَامِعَةِ جُدَّةَ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ ، كَمَا هَدَفَتْ إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى دَرَجَةِ أَهَمِّيَّةِ الْمَعَايِيرِ الْمُقْتَرَحَةِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْقِيَادَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ وَأَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ بِجَامِعَةِ جُدَّةَ وَالْكَشْفِ عَنْ الْفُرُوقِ الْإِحْصَائِيَّةِ بَيْنَ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ ، وَاسْتَخْدَمَتْ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ ، وَطَبَّقَتْ اِسْتِبَانَةً عَلَى عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ الَّتِي بَلَغَتْ 387 عضوا مِنْ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ بِجَامِعَةِ جُدَّةَ ، وَتَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ أَهَمِّيَّة الْمَعَايِيرِ الْمُقْتَرَحَةِ لِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْإِدَارِيِّ بِجَامِعَةِ جُدَّةَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ ، كَمَا تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّهُ لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ تُعْزَى إِلَى الرُّتْبَةِ الْأَكَادِيمِيَّةِ ، كَمَا أَوْصَتْ بِضَرُورَةِ تَوْفِيرِ الْمُتَطَلَّبَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ لِتَطْبِيقِ مَعَايِيرِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ الْإِدَارِيِّ بِجَامِعَةِ جُدَّةَ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ عَبْدِ اَللَّطِيفْ (2018) لِلتَّعَرُّفِ عَلَى دَرَجَةِ تُحَقِّق مَعَايِيرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي مَدَارِسِ وِكَالَةِ اَلْغَوْثِ اَلدَّوْلِيَّةِ بِفِلَسْطِين وَعَلَاقَتِهَا بِدَرَجَةِ مُمَارَسَةِ اَلتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ ، وَاتَّبَعَ اَلْبَاحِثُ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ اَلتَّحْلِيلِيَّ ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ (420) مَعْلَمًا وَمُعَلِّمَةٌ اُخْتِيرَتْ بِالطَّرِيقَةِ اَلطَّبَقِيَّةِ اَلْعَشْوَائِيَّةِ ، وَطَبَّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ ، وَأَظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ أَنَّ دَرَجَةَ تَحْقِيقِ مَعَايِيرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ ، وَدَرَجَةُ مُمَارَسَةِ اَلتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ كَانَتْ كَبِيرَةً جِدًّا ، وَأَنَّه تُوجَدُ عَلَاقَةٌ طَرْدِيَّةٌ قَوِيَّةٌ مُوجِبَةٌ بَيْنَ تَحْقِيقِ مَعَايِيرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَمُمَارَسَتِهِمْ لِلتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ ، وَتُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِدَرَجَةِ تَحَقُّقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ لِمَصْلَحَةِ اَلْإِنَاثِ ، وَمُتَغَيِّرِ اَلْخِبْرَةِ لِمَصْلَحَةِ اَلْخِدْمَةِ (اَلْأَكْثَرِ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ) ، فِي حِينِ لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُؤَهِّلِ اَلْعِلْمِيِّ ، وَأَوْصَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَعْزِيزِ ثَقَافَةِ اَلتَّمَيُّزِ لَدَى اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ مُعَلِّمِينَ وَمُدِيرَيْنِ ، وَالِاهْتِمَامِ بِتَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِمْ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ مِنْ خِلَالِ اَلدَّوْرَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّةِ وَوَرَشِ اَلْعَمَلِ .

ثَانِيًا- اَلدِّرَاسَاتُ اَلْأَجْنَبِيَّةُ :

سَعَتْ دِرَاسَةُ بُولِيتِيسْ وإِيفَانْجَلُوسْ (Politis & Evangelos , 2022) لِلْكَشْفِ عَنْ مَدَى دَمْجِ ثَلَاثَةِ نَمَاذِجَ رَئِيسِيَّةٍ لِلتَّمَيُّزِ فِي اَلْأَعْمَالِ وَأَثَرِهَا فِي اِسْتِدَامَةِ اَلشَّرِكَاتِ ، وَجرى عَمَلُ تَحْلِيلٍ شَامِلٍ لِلْقِيَمِ وَالْمَعَايِيرِ وَالنَّهْجِ لِنَّمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزَ اَلثَّلَاثَةِ، وَهِيَ (اَلنَّمُوذَجُ اَلْأُورُوبِّيُّ لِإِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ EFQM ، وَالنَّمُوذَجُ اَلْأَمْرِيكِيُّ مَالُولْمْ بَالْدَرِيجْ MBNQA ، وَالنَّمُوذَجُ اَلْيَابَانِيُّ دِيمِنْجْ) Deming وَأَظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ أَنَّ مَفْهُومَ اِسْتِدَامَةِ اَلشَّرِكَاتِ جُزْءًا مِنْ هَيْكَلِهَا ضِمْنَ أَسَاسِيَّاتِهَا ، يُمْكِنُ تَعْزِيزُهُ مِنْ خِلَالِ تَنْفِيذِ نَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ فِي اَلْأَعْمَالِ ، وَبَعْدَ اَلتَّحْلِيلِ تَبَيَّنَ أَنَّ مِنْ بَيْنِ اَلنَّمَاذِجِ اَلثَّلَاثَةِ ، اِتَّخَذَ نَمُوذَجُ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM اَلْمَزِيدَ مِنْ اَلْخُطُوَاتِ؛ لِيُصْبِحَ اَلْأَفْضَلَ فِي دَعْمِ اِسْتِدَامَةِ اَلشَّرِكَاتِ.

وَقَدْ هدفت دِرَاسَةً بَخْشْ وَآخَرُينَ (Bakhsh et al , 2021) اَلتَعْرف إِلَى مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ اَلشَّامِلَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلتَّنْظِيمِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي خَيْبَر بَخْتُونَخُوا فِي اَلْبَاكِسْتَان، وَجرى اِعْتِمَادُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلتَّحْلِيلِيِّ ، وَاسْتَخْدَمَتْ اَلْاِسْتِبَانَة أَدَاةً لِلدِّرَاسَةِ، طُبِّقَتْ عَلَى عَيِّنَةٍ مِنْ (114) مُدِيرًا ، وَبَيَّنَتْ اَلنَّتَائِجُ أَنَّ أَدَاءَ اَلْمُعَلِّمِينَ وَمُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ

أسهَمَتْ فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ المُؤَسَّسِيِّ ، وَأنّ أدَاءَ المُعَلِّمِينَ وَمُمَارَسَاتِ القِيَادَةِ المَدْرَسِيَّةِ المُمْتَازَةِ هِيَ المُؤَشِّرَاتُ الَّتِي تُؤَثِّرُ فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ المُوسَى .

وكذلك أَجْرَى مَانْتِيلَّا وزَارْزُويلْوْ(Mantilla & Zarzuelo , 2020) دِرَاسَةً هَدَفَتْ لِتَقْيِيمِ وَمُقَارَنَةِ أثَرِ تَطْبِيقِ مَعَايِيرِ أنْظِمَةِ إدَارَةِ الجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ (iso : 900) وَالنَّمُوذَجِ الأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM عَلَى نِظَامِ الِاتِّصَالِ وَالعَلَاقَاتِ الخَارِجِيَّةِ فِي المَدَارِسِ ؛ وكان ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ أدَاةِ تَقْيِيمٍ، ثُمَّ التَّحَقُّقِ مِنْ صِحَّتِهَا، جرى اِسْتِخْدَامُهَا فِي (16) مَدْرَسَةٍ، فِي أربعةِ مُخَيَّمَاتٍ إسْبَانِيَّةٍ مُسْتَقِلَّةٍ ، وَأظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أنَّ أنْظِمَةَ إدَارَةَ الجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ كَانَ لَهَا تَأثِيرٌ ذو مُسْتَوَى بين مُتَوَسِّطٍ و مُرْتَفِعٍ عَلَى نِظَامِ الِاتِّصَالِ ، وَمُسْتَوَى مُعْتَدِلٍ عَلَى بُعْدِ العَلَاقَاتِ الخَارِجِيَّةِ، فَالمَدَارِسِ الَّتِي تطبِّقُ نَمُوذَجَ التَّقْيِيمِ الأُورُوبِّي لِلتَّمَيُّزِ EFQM أظْهَرَتْ مُسْتَوَيَاتِ تأثُرٍ أعْلَى بالأبْعَادِ المَدْرُوسَةِ أكْثَرَ مِنْ المَدَارِسْ الأُخْرَى ،وأنّ هُنَاكَ فُرُوقا ذات دَلَالَةٍ عَلَى مُسْتَوَيَاتِ التَّأثِيرِ لِعَدَدِ سَنَوَاتِ التَّطْبِيقِ ، وَنَوْعَ التَّمْوِيلِ الَّذِي جرى الحَصول عَلَيْهِ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ مُورَا وَفْرَنَانْدِيزْ (Moura & Fernandes (2020) إلى تقويم بَرَامِجِ الأنْشِطَةِ المَحَلِّيَّةِ المُعْتَمِدَةِ عَلَى النَّمُوذَجِ الأُورُوبِّيِّ وَالمُقَدِّمَةِ لِلْقَادَةِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ المُسْتَفِيدِينَ الدَّاخِلِيِّينَ وَالخَارِجِيِّينَ فِي البُرْتُغَالِ ، وَالتَّأكُّدِ مِنْ صَلَاحِيَّةِ اِسْتِخْدَامِ النَّمُوذَجِ الأُورُوبِّيِّ مَعَ تِلْكَ الفِئَةِ ، وَالتَّعَرُّفِ عَلَى دَرَجَةِ كَفَايَةِ النَّمُوذَجِ الأُورُوبِّيِّ فِي تَحْدِيدِ مَوَاطِنِ القُوَّةِ وَالضَّعْفِ فِي البَرْنَامَجِ المُقَدَّمِ مِنْ خِلَالِ البَيَانَاتِ ، الَّتِي جرى تَجْمِيعُهَا مِنْ مُتَلَقِّي الخِدْمَةِ ، وَالمُشْرِفِينَ ، وَالشُّرَكَاءِ فِي البَرْنَامَجِ ، وَاسْتَخْدَمَتِ المَنْهَجَ الوَصْفِيَّ ، وَاسْتَعَانَتْ بِأسْلُوبِ دِرَاسَةِ الحَالَةِ ، إذ طُبِّقَتْ عَلَى أحَدِ بَرَامِجِ القَادَةِ فِي بَلَدِيَّةِ وَسْطَ البُرْتُغَالِ ، وَاسْتَخْدَمَتِ الِاسْتِبَانَةَ لِجَمْعِ البَيَانَاتِ ، بِالْإِضَافَةِ إلى اِسْتِخْدَامِ المُقَابَلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ مَعَ مَجْمُوعَةٍ مِنْ المُسْتَفِيدِينَ ، وَتَوَصَّلَتْ إلى أنَّ مِنْ أبْرَزِ مَوَاطِنِ القُوَّةِ فِي البَرْنَامَجِ مَحَلِّ الدِّرَاسَةِ تَحْقِيقَ مُسْتَوَيَاتٍ عَالِيَةٍ مِنْ رِضَا المُسْتَفِيدِينَ وَوَلَائِهِمْ ، بِالْإِضَافَةِ إلى وُضُوحِ رُؤْيَةِ البرنامج وَاِسْتِرَاتِيجِيَّته ، وَأنَّ مِنْ أهَمِّ مَوَاطِنِ الضَّعْفِ فِي البَرْنَامَجِ عَدَمَ العِنَايَةِ الكَافِيَةِ بِمَقَايِيسِ تَحْقِيقِ رِضَا العَامِلِينَ ، وَعَدَمَ تَقْدِيرِ القَادَةِ لِجُهُودِ التَّطْوِيرِ المَبْذُولَةِ مِنْ قِبَلِ المُشْرِفِينَ عَلَى البَرْنَامَجِ ، وَقَدْ عدّت مَوَاطِنَ الضَّعْفِ هَذِهِ نِقَاطا قابلة لِلتَّحْسِينِ فِي المُسْتَقْبَلِ

وسَعَتْ دِرَاسَةً لُورِيتْ ومندزْ Laurett & Mendes (2019) إلى التَّعَرُّفِ عَلَى أهَمِّ القَضَايَا المُتَعَلِّقَةِ بِاسْتِخْدَامِ النَّمُوذَجِ الأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ فِي مُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِ العَالِي كَمَا تَنَاوَلَتْهَا

اَلْأَدَبِيَّاتُ ضِمْنَ اِثْنَيْنِ مِنْ أَكْثَرِ اَلنَّاشِرِينَ اَلْعَالَمِيِّينِ ثِقَة وَهُم (ISI Web of Knowledge & SCOPUS databass) كَمَا اِسْتَهْدَفَتْ رَصْدَ مُمَيِّزَاتِ اِسْتِخْدَامِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ ، وَكَذَا أَهَمّ اَلْمُعَوِّقَاتِ ، وَاسْتَخْدَمَتْ أُسْلُوبَ تَحْلِيلِ اَلْأَدَبِيَّاتِ اَلْمُنْتَظِمِ " (Systematic Literature Review SLR) " ، وَتَوَصَّلَتْ إِلَى أَهَمِّ مُمَيِّزَاتِ تَطْبِيقِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ فِي مُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَالِي، وهي تَحْقِيقُ اَلتَّطْوِيرِ اَلْمُسْتَمِرِّ لِتِلْكَ اَلْمُؤَسَّسَاتِ ، وَإِمْكَانِيَّة ُ اَلتَّقَدُّمِ لِجَائِزَةِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ ، وَالتَّرْكِيزُ اَلْكَبِيرُ عَلَى اَلْمُسْتَفِيدِينَ ، وَالتَّعَرُّفُ عَلَى نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَمُوَاطِنِ اَلتَّحْسِينِ ، وَمُشَارَكَة ُ اَلْعَامِلِينَ بِعَمَلِيَّاتِ اَلتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرِّ لِلْخِدْمَةِ ، وَإِحْدَاثِ تَغْيِيرٍ فِي ثَقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ ، وَقَدْ تَوَصَّلَتْ أَيْضًا إِلَى أَنَّ مِنْ أَهَمِّ عَقَبَاتِ تَطْبِيقِ اَلنَّمُوذَجِ : اَلتَّعْقِيدَاتُ اَلْإِدَارِيَّةُ ، وَعَدَمُ كِفَايَةِ اَلتَّوَاصُلِ بَيْنَ اَلْعَامِلِينَ ، وَضَعْفُ اَلْمَعْرِفَةِ وَالْخِبْرَةِ اَلسَّابِقَةِ بِالنَّمُوذَجِ ، وَنَقْصُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ .

وأمّا دِرَاسَةً(Brooke , Kamblier , 2018) فقد هَدَفَتْ إِلَى اَلتَّعَرُّفِ عَلَى دَوْرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ ، وعَلَى مُتَطَلَّبَاتِ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ اَلتَّمَيُّزِ ، وَأَهَمِّ اَلْمُعَوِّقَاتِ وَالتَّحَدِّيَاتِ اَلَّتِي تُوَاجِهُهُ اَلتَّطَوُّرَاتُ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةُ، وَقَدْ اِعْتَمَدَتِ اَلدِّرَاسَةُ عَلَى اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلتَّحْلِيلِيِّ، وَتَوَصَّلَتِ اَلدِّرَاسَةُ إِلَى اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلنَّتَائِجِ: أَهَمُّهَا أَنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْفَعَّالَةَ لَهَا دَوْرٌ مِحْوَرِيٌّ فِي صِيَاغَةِ أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وغاياتها ، كَمَا أَنَّ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ لَهُ دَوْرٌ فِي مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ وَالتَّغَيُّرَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ .

وأمّا دِرَاسَةٌ نِينَادَالْ وَآخَرِينَ(Nenadal , et al , 2018) فهَدَفَتْ اَلدَّارِسَةُ إِلَى وَصْفِ اَلْحَالَةِ اَلرَّاهِنَةِ وَتَحْلِيلِهَا فِي مَجَالِ تَطْبِيقِ نَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ فِي اَلْمُنَظَّمَاتِ اَلتَّشِيكِيَّةِ، إِضَافَةً إِلَى اَلْوُقُوفِ عَلَى اَلْإِمْكَانِيَّاتِ وَالْفَوَائِدِ وَالْقُيُودِ وَالْمَخَاطِرِ اَلرَّئِيسَةِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالِاسْتِخْدَامِ اَلْعَمَلِيِّ لِنَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ فِي اَلْمُنَظَّمَاتِ اَلتَّشِيكِيَّةِ ، وَاقْتُرِحَ إِطَارُ عَمَلٍ شَامِلٍ حَوْلَ كَيْفِيَّةِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلتَّنْظِيمِيِّ ، جَرَى اِسْتِخْدَامُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلتَّحْلِيلِيِّ ، وَ تَطْبِيقُ اَلدِّرَاسَةِ عَلَى عَيِّنَةٍ مُكَوَّنَةٍ مِنْ 171 شَرِكَة تِشِيكِيَّة، وَتَمَّ اِخْتِيَارُهُمْ بِالطَّرِيقَةِ اَلْعَشْوَائِيَّةِ ، وَطُبِّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ ، وَأَظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ أَنَّ اَلتَّمَيُّزَ اَلتَّنْظِيمِيَّ يَعُدْ مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً وَهُوَ مَا يَجْعَلُ اَلْمُنَظَّمَةَ مُخْتَلِفَةً عَنْ بَاقِي اَلْمُنَظَّمَاتِ اَلْأُخْرَى اَلَّتِي تَقَدِّمُ مُنْتَجَاتٍ أَوْ خِدْمَاتٍ مُمَاثِلَة ، وَأَنَّ اَلِاسْتِخْدَامَ اَلْعَمَلِيَّ لِنَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُخْتَلِفَةِ فِي اَلْمُنَظَّمَاتِ اَلتَّشِيكِيَّةِ مَحْدُودٌ نَوْعًا مَا فِي اَلْوَقْتِ اَلْحَالِيِّ، وَأَنَّ أَغْلَبَ اَلْمُنَظَّمَاتِ اَلتَّشِيكِيَّةِ تَعْتَمِدُ عَلَى بَعْضِ مَعَايِيرِ اَلْجَوْدَةِ فَقَطْ ، وَأَوْصَتِ اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ فَهْمِ أَنَّ اَلطَّرِيقَ إِلَى اَلتَّمَيُّزِ لَيْسَ حَدَثًا أَوْ حَمْلَة قَصِيرَةَ اَلْأَجَلِ وَإِنَّمَا هو مَنْهَجٌ وَأُسْلُوبُ عَمَلٍ مُتَكَامِلٍ ، وَأَنَّهُ عِنْدَ اِعْتِمَادِ نَمُوذَجٍ مُعَيَّنٍ لِلتَّمَيُّزِ يَجِبُ

اَلنَّظَرُ إِلَى جَمِيعِ اَلْجَوَانِبِ اَلدَّاخِلِيَّةِ وَاَلْخَارِجِيَّةِ وَبِيئَةِ اَلْأَعْمَالِ سَرِيعَةُ اَلتَّغَيُّرِ؛ لِأَنَّهُ فِي حَالَةِ جَرَى تَجَاهُلُ هَذِهِ اَلتَّغَيُّرَاتِ فَإِنَّ اَلْجُهُودَ اَلْمَبْذُولَةَ يُمْكِنُ أَلَّا تُحَقِّقَ اَلْهَدَفَ اَلْمَنْشُودَ .

أَمَّا اَلدِّرَاسَةُ اَلَّتِي أَجْرَاهَا اَلدَّيْهِيّ (Aldaihani , 2017) فسَعَتْ لِلْكَشْفِ عَنْ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْكُوَيْتِيَّةِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ ، وَجَرَى اِسْتِخْدَامُ اَلْمَنْهَجِ اَلْوَصْفِيِّ اَلْمَسْحِيِّ ، تَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ اَلدِّرَاسَةِ مِنْ (832) قَائِدًا فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْكُوَيْتِيَّةِ اَلْحُكُومِيَّةِ طُبِّقَتْ اَلدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ اَلِاسْتِبَانَةِ ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ اَلدِّرَاسَةِ أَنَّ اَلْأُجُورَ وَاَلْمُكَافَآتِ تَأْتِي فِي اَلْمَرْتَبَةِ اَلْأُولَى ، وأَنَّهُ يَجِبَ أَنْ تَشْتَمِلَ اَلدِّرَاسَاتُ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةُ عَلَى تَغْيِيرَاتٍ دَاخِلِيَّةٍ أُخْرَى لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأَكَادِيمِيِّ فِي اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَامِّ.

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةُ فَرْدُوزْيَانْ (Ferdowsian , 2016) إِلَى اَلْكَشْفِ عَنْ اَلْعَوَامِلِ وَالْأَسْبَابِ اَلْكَامِنَةِ اَلَّتِي تَعوقُ تَحْقِيقَ اَلتَّمَيُّزِ فِي ثَلَاثَةِ أَنْوَاعٍ مِنْ اَلشَّرِكَاتِ؛ وَهِيَ شَرِكَاتٌ حَازَتْ جَائِزَةَ اَلْجَوْدَةِ اَلْوَطَنِيَّةِ ، وَشَرِكَاتٌ نَاجِحَةٌ ، وَالشَّرِكَاتُ اَلَّتِي عَلَيْهَا مُخَالَفَاتٌ إِنْتَاجِيَّةٌ وَأَخْلَاقِيَّةٌ ، وَاسْتَخْدَمَ اَلْبَاحِثُ اَلْمَنْهَجَ اَلتَّحْلِيلِيِّ ، وَاظْهِرتْ اَلنَّتَائِجُ أَنَّ هُنَاكَ عَشَرَةَ عَوَامِلَ مطلوبةٍ لِلنَّجَاحِ، وَهِيَ (اَلْمُنْتَجَاتُ ، والْإِدَارَةُ اَلْمَالِيَّةُ ، والْقِيَادَةُ ، وأَصْحَابُ اَلْمَصْلَحَةِ ، والْمُوَظَّفُونَ ، والِابْتِكَارُ ، والتَّمَيُّزُ اَلْأَخْلَاقِيُّ ، والْمَسْؤُولِيَّةُ اَلْمُجْتَمَعِيَّةُ ، والْتِزَامُ اِلإِدَارَةِ بِتَنْمِيَةِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ لَدَى قَادَةِ اَلْعَمَلِيَّاتِ ، وَالتَّنْمِيَةُ اَلْمِهْنِيَّةُ لِلْعَامِلِينَ) ، ثُمَّ خَرَجَتِ اَلدِّرَاسَةُ بِنَمُوذَجٍ مُقْتَرَحٍ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَهُوَ يَقُومُ عَلَى عَوَامِلِ اَلنَّجَاحِ اَلْعَشَرَةِ اَلسَّابِقَةِ ، وَأَكَّدَتْ اَلدِّرَاسَةُ تَبَنِّي نَمَاذِجَ إِدَارِيَّةٍ لِتَفْعِيلِ اَلتَّمَيُّزِ؛ لِمَا لِذَلِكَ مِنْ دَوْرٍ فَاعِلٍ فِي تَحْسِينِ اَلْأَدَاءِ .

وَسَّعَتْ دِرَاسَةُ نِينْلَاوَانْ (Ninlawan , 2015) لِلتَعرُّفِ إِلَى إِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلْإِدَارَةِ وَاَلتَّمَيُّزِ فِي مَدَارِسِ تَايْلَانْد حَتَّى تَصِلَ لِمَرْحَلَةٍ مُتَطَوِّرَةٍ ، حَيْثُ كَانَتْ تَتَبَنَّى اَلْحُكُومَةُ فِي تِلْكَ اَلْمُدَّةِ تَحْسِينَ جَوْدَةِ اَلتَّعْلِيمِ ، وَشَمِلَتْ مَلَامِحَ تَحْسِينِ اَلْقِيَمِ وَالْوَاجِبَاتِ ، وَالْأَنْظِمَةُ وَالْفِرَقِ ، وَالْمَوَادَّ وَالتَّغَيُّرَات ، لِتَلْبِيَةِ حَاجَاتِ اَلطَّلَبَةِ وَتَشْجِيعِ اَلْعَامِلِينَ ، وَكَانَ اَلْغَرَضُ مِنْ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَشْف عَنْ اَلْعَلَاقَاتِ بَيْنَ مَا سَبَقَ بِشَكْلٍ كَمِّيٍّ مِقْدَارَيْ ، وَكَانَ هَذَا رَأْيًا جَرَى تَبَنِّيهِ مِنْ خِلَالِ اَلدِّرَاسَةِ ؛ حَيْثُ جرى إِيجَادُ اَلتَّرَابُطِ وَالْعَلَاقَةِ وَتَصْمِيمِ اَلْمُعَادَلَةِ اَلْهَيْكَلِيَّةِ اَلَّتِي تَمَّتْ اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْهَا.

و**هدفَتِ دِرَاسَة سِرِينِيفَاسْ وَآخَرِينَ (Sreenivas , et al , 2014)** اَلْوُصُولَ إِلَى خَرِيطَةِ طَرِيقٍ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ فِي اَلتَّعْلِيمِ اَلْمَدْرَسِيِّ بِمَدَارِسَ اَلْهِنْدِ ، وَاسْتَخْدَمَتْ اَلْمَنْهَجَ اَلْوَصْفِيَّ ، وَالِاسْتِبَانَةَ أَدَاةً بَحْثِيَّةً مَيْدَانِيَّةً لِجَمْعِ اَلْبَيَانَاتِ ، وَخَلَصَتِ اَلدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ اَلتَّمَيُّزَ يُمْكِنُ أَنْ يَتَحَقَّقَ فِي اَلتَّعْلِيمِ إِذَا عَمِلَتِ اَلْمَدْرَسَةُ عَلَى زِيَادَةِ وَعْيِ أَفْرَادِهَا بِهِ ، وَإِذَا جَعَلَتْ اَلْجَوْدَةُ جُزْءًا مِنْ رِسَالَةِ

الْمَدْرَسَةِ ، وَتَوَصَّلَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى بَعْضِ السُّبُلِ لِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ فِي الْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَهِيَ كَمَا يَلِي: الْوَعْيُ وَالِالْتِزَامُ بِالْجَوْدَةِ ، ووُضُوحُ الرِّسَالَةِ ، والْعَمَلُ بِرُوحِ الْفَرِيقِ بَدَلاً مِنْ التَّسَلْسُلِ الْهَرَمِيِّ ، وأشارت إلى أنّه يَجِبَ أَنْ يَكُونَ التَّعْلِيمُ وَاضِحًا وَمَرْكَزًا ، كَمَا يَجِبُ أَنْ يَكُونَ الْمُعَلِّمُونَ عَلَى دِرَايَةٍ بِأَسَالِيبِ تَعَلُّمِ الطُّلَّابِ ، وإستراتيجياته التي تعتمد على تَطْبِيقِ الطلاب مَاتَعَلَّمُوهُ ، وتَشْجِيعِ الْمُدَرِّسِينَ لهم عَلَى الْإِبْدَاعِ دُونَ الْخَوْفِ مِنْ الْفَشَلِ.

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةُ الدّيهني (Aldaihani , 2014) إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى نَمَاذِجِ التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ وَصَلَاحِيَّتِهَا لِلتَّطْبِيقِ فِي قِطَاعِ التَّعْلِيمِ فِي الْعَالَمِ الْعَرَبِيِّ بِشَكْلٍ عَامٍّ ، وَفِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ بِشَكْلٍ خَاصٍّ ، وأُجريَت بِاسْتِخْدَامِ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ ، وَلِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ قَامَ الْبَاحِثُ بِمُرَاجَعَةِ الْأَدَبِ الْخَاصِّ وتحليلِهِ بِتَعْرِيفِ التَّمَيُّزِ وَالدَّوْرِ الَّذِي يُمْكِنُ أَنْ يُؤَدِّيَهُ فِي الْمُؤَسَّسَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ الْمُخْتَلِفَةِ ، وَاسْتَنَدَت الدِّرَاسَة إِلَى هَذَا التَّحْلِيلِ فِي صِيَاغَةِ أُنْمُوذَجٍ لِتَحْسِينِ جَوْدَةِ التَّعْلِيمِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْكُوَيْتِيَّةِ ، وَخَلَصَتْ الدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ تَحْقِيقَ التَّمَيُّزِ الْمَدْرَسِيِّ فِي الْكُوَيْتِ يَتَطَلَّبُ وُجُودَ ثَقَافَةٍ تُشَجِّعُ الْإِبْدَاعَ وَالِابْتِكَارَ وَالتَّفْكِيرَ بِعِيَ الْمَدَى ، وَهَذَا يَتَطَلَّبُ إِعَادَةَ هَيْكَلَةِ جَمِيعِ الْعَمَلِيَّاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ ، وَإِعَادَةِ تَنْظِيمِ الْمُحْتَوَى الْمَدْرَسِيِّ لِتَقْدِيمِهِ بِطُرُقٍ جَدِيدَةٍ فَاعِلَةٍ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّرْبَوِيَّةِ ، كَمَا يَجِبُ أَنْ تَقُومَ جَمِيعُ مَدَارِسِ الْكُوَيْتِ بِحَسْبِ النَّمُوذَجِ بِتَقْوِيمٍ دَوْرِيٍّ، وَذَلِكَ لِإِيجَادِ تَوَازُنٍ بَيْنَ التَّوَقُّعَاتِ وَالْمُتَطَلَّبَاتِ لِلْمُؤَسَّسَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ .

أَمَّا دِرَاسَةُ سِرِينْفَاسْ وَآخَرِينَ (Sreenivas , et al 2014) فَسَعَتْ إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى إِمْكَانِيَّةِ تَحْقِيقِ إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ فِي التَّعْلِيمِ الْمَدْرَسِيِّ وَالْوُصُولِ إِلَى خَرِيطَةِ الطَّرِيقِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِي مَدَارِسِ الْهِنْدِ وَمَعْرِفَةِ أَهَمِّ التَّحَدِّيَاتِ الَّتِي تُوَاجِهُهَا ، وَجَرَى اِسْتِخْدَامُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ ، وَطُبِّقَتْ الدِّرَاسَةُ بِاسْتِخْدَامِ الِاسْتِبَانَةِ كَأَدَاةٍ لِجَمْعِ الْبَيَانَاتِ مِنْ الْمُعَلِّمِينَ ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ التَّمَيُّزَ الْمُؤَسَّسِيَّ يَتَحَقَّقُ فِي التَّعْلِيمِ مِنْ خِلَالِ زِيَادَةِ الْوَعْيِ بِأَهَمِّيَّةِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَنَشْرِ ثَقَافَتِهِ ، وَمِنْ خِلَالِ جَعْلِ الْجَوْدَةِ جُزْءًا مِنْ رِسَالَةِ الْمَدْرَسَةِ وَرُؤْيَتِهَا ، وَالْعَمَلِ بِرُوحِ الْفَرِيقِ الْوَاحِدِ ، وَتَشْجِيعِ الْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ ، وَالِاهْتِمَامِ بِتَحْقِيقِ التَّعْلِيمِ الْعَمِيقِ وَاخْتِيَارِ أَفْضَلِ الْمُعَلِّمِينَ ، وَتَوْفِيرِ الْمَصَادِرِ التَّعْلِيمِيَّةِ بِنَاءً عَلَى الْإِمْكَانِيَّاتِ الْمُتَاحَةِ .

وَهَدَفَتْ دِرَاسَةُ بِيكْ (Beck , 2014) الْكَشْفَ عَنْ مَدَى الِتْزَامِ الْمَدَارِسِ الِابْتِدَائِيَّةِ فِي وِلَايَةِ كَالِيفُورْنِيَا بِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ ، وَجرى اِسْتِخْدَامُ الِاسْتِبَانَةِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ ، وَتَكَوَّنَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ مِنْ (220) مُدِيرَ مَدْرَسَةٍ ، وَجرى اِسْتِخْدَامُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ دَرَجَةَ الِتْزَامِ الْمَدَارِسِ الِابْتِدَائِيَّةِ فِي وِلَايَةِ كَالِيفُورْنِيَا بِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ " ،

وَوُجُودَ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا تُعزى لِمُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ لِمصلحة الذُّكُورِ ، وَوُجُودَ فُرُوقٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة لِمصلحة الْأَعْلَى خِبْرَةً ، وَعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ تُعْزَى إِلَى مُتَغَيِّرِ الْمُؤَهِّلِ الْعِلْمِيِّ .

وَقَدْ سَعَتْ دِرَاسَةَ قَوَاسِمَة وَآخَرِينَ (Qawasmeh et al , . 2013) لِلْكَشْفِ عَنْ دَوْرِ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ فِي جَامِعَةِ جِدَارِ الْأُرْدُنِّيَّةِ ، وَاسْتَخْدَمَ الْبَاحِثُونَ الِاسْتِبَانَةَ لِجَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ حَوْلَ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ ، حَيْثُ بَلَغَتْ الْاسْتِبَانَاتُ المجابة وَالصَّالِحَة لِلتَّحْلِيلِ (158) اِسْتِبَانَة بَعْدَ تَوْزِيعِ نَحْوِ (450) اِسْتِبَانَة عَلَى جَمِيعِ الْعَامِلِينَ فِي الْجَامِعَةِ ، وَأَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أَنَّ الثَّقَافَةَ التَّنْظِيمِيَّةَ تَرْتَبِطُ بِالتَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ بِعَلَاقَةٍ مُوجَبَةٍ قَوِيَّةٍ ، وَأَنّ مُسْتَوَى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ فِي جَامِعَةِ جِدَارِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الْعَامِلِينَ فِيهَا جَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ " ، وَعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ تُعزى إِلَى الْمُسَمَّى الْوَظِيفِيِّ ، وَأَوْصَتْ الدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَوْفِيرِ الْفُرَصِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَالتَّطْوِيرِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ فِي الْجَامِعَةِ ، وَإِجْرَاءِ دِرَاسَاتٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ لِتَقْيِيمِ التَّمَيُّزِ التَّنْظِيمِيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ الطَّلَبَةِ بِاعْتِبَارِهِمْ الْمِحْوَرَ الرَّئِيسِيِّ فِي التَّعْلِيمِ الْعَالِي الْجَامِعِيِّ وَالْعُنْصُرَ الْأَهَمّ .

وأمّا دِرَاسَةُ سَامْبِيُو ومَنْتِيرِيوْ (Sampaio , & Monteiro , 2012) : التي عنوانها (التَّحْلِيلُ وَالِاسْتِخْدَامُ الْمُقَارَنُ لِنَمَاذِجِ التَّمَيُّزِ فِي الْأَعْمَالِ) ، فَاسْتَهْدَفَتْ تَقْدِيمَ نَظْرَةٍ عَامَّةٍ عَلَى التَّحْلِيلِ وَالِاسْتِخْدَامِ الْمُقَارَنِ لِنَمَاذِجِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ الْأَكْثَرِ شُيُوعًا ، مِثْلِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ ، وَنَمُوذَجِ جَائِزَةِ مَالْكُومْ بَالْدَرِيدْجْ ، وَنَمُوذَجِ جَائِزَةِ دِيمِنْجْ ، وَنَمُوذَجِ التَّمَيُّزِ الْأَمْرِيكِيِّ ، وَمِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ ذَلِكَ ، قَامَ الْمُؤَلِّفُونَ بِإِجْرَاءِ مَجْمُوعَةٍ مِنْ التَّحْلِيلَاتِ الْإِحْصَائِيَّةِ عَلَى مَجْمُوعَةِ الْبَيَانَاتِ الْعَامَّةِ الْمُرْتَبِطَةِ بِكُلِّ نَمُوذَجٍ مِنَ النَّمَاذِجِ الَّتِي جرى تَحْلِيلُهَا ، بِالْإِضَافَةِ إِلَى عَمَلِ تَحْلِيلٍ مُقَارَنٍ لِمُحْتَوَيَاتِ تِلْكَ النَّمَاذِجِ ، وَكَانَتْ النَّتِيجَةُ أَنَّ هَذِهِ النَّمَاذِجَ تَشْتَرِكُ فِي بَعْضِ الْمَبَادِئِ وَالْمَعَايِيرِ وَالْمُمَارَسَاتِ ، وَلَكِنْ جرى الْعُثُورُ عَلَى أَنْمَاطٍ مُخْتَلِفَةٍ أَثْنَاءَ تَنْفِيذِهَا.

وأمّا دِرَاسَةُ سِرَايْفَا وَآخَرِينَ (Saraiva , et al , 2003) فقد هَدَفَتْ إِلَى تَطْبِيقِ نَمُوذَجِ التَّمَيُّزِفِي الْمَدَارِسِ ، إِجْرَاءِ عَمَلِيَّةِ تَقْوِيمٍ ذَاتِيٍّ لِعَدَدٍ مِنْ الْمَدَارِسِ الْخَاصَّةِ فِي الْبُرْتُغَالِ بِاسْتِخْدَامِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ ، وَذَلِكَ بِهَدَفٍ أَسَاسِيٍّ وَهُوَ تَحْسِينُ الْأَدَاءِ الْمُسْتَمِرِّ فِي هَذِهِ الْمَدَارِسِ ، وَقَدْ جرى إِعْدَادُ اِسْتِبَانَةٍ لِهَذَا الْغَرَضِ ، وَأَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ وُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مَجْمُوعِ النِّقَاطِ الَّتِي اِرْتَبَطَتْ بِمَعَايِيرِ النَّتَائِجِ بِشَكْلٍ عَامٍّ ، وَيَرَى الْبَاحِثُونَ أَنَّ هَذِهِ الْفُرُوقَ لَا تُعْزَى إِلَى الْأَدَاءِ الْمُتَدَنِّي لِهَذِهِ الْمَدَارِسِ ؛ وَإِنَّمَا إِلَى أَنَّ أَغْلَبَ هَذِهِ الْمَدَارِسِ لَا زَالَتْ فِي مَرْحَلَةٍ مُبكرَةٍ

مِنْ عَمَلِيَّةِ قِيَاسِ النَّتَائِجِ ، وَكَشَفَتْ الدِّرَاسَةُ أَيْضًا عَنْ أَنَّ النَّمُوذَجَ الْأُورُوبِّيَّ لِلتَّمَيُّزِ يُمْكِنُ تَطْبِيقُهُ بِسُهُولَةٍ فِي الْمَدَارِسِ

2.2.3 دِرَاسَاتٌ تَنَاوَلَتْ الْمُتَغَيِّرِينِ مَعًا (الْقِيَادَةُ الْمُسْتَدَامَةُ وَالتَّمَيُّزُ الْمُؤَسَّسِيُّ) .

هَدَفَتْ دِرَاسَةُ عَبْدِ الْوَاحِدْ وَآخَرِينَ (2023) لِلتَعرِّف عَلى أثر تَطْبِيق نَمُوذَج التَّمَيُّز الْأُورُوبِّيِّ EFQM 2020 في الِاسْتِدَامَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، دِرَاسَة مَيْدَانِيَّة فِي قِطَاع التَّأْمِين الصِّحِّيِّ الشَّامِلِ بِمُحَافَظَةِ بُورْسَعِيدَ، وَتَكَوَّنَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ الْعَامِلِينَ فِي مُسْتَشْفَيَاتِ التَّأْمِينِ الصِّحِّيِّ الشَّامِلِ فِي مُحَافَظَةِ بُورْسَعِيدَ ، وَاسْتَخْدَمَتْ الدِّرَاسَةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيَّ ، وَبَلَغَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ (384) فَرْدًا، اُخْتِيرَتْ بِالطَّرِيقَةِ الْعَشْوَائِيَّةِ الْمُتَيَسِّرَةِ ، وَاعْتَمَدَتْ الدِّرَاسَةُ بِشَكْلٍ أَسَاسِيٍّ فِي الْحُصُولِ عَلى الْبَيَانَاتِ بِاسْتِخْدَامِ أُسْلُوبِ قَائِمَةِ الِاسْتِقْصَاءِ ، وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ وُجُودَ أَثَرٍ إِيجَابِيٍّ لِتَطْبِيقِ النَّمُوذَجِ التَّمَيُّزِ الْأُورُوبِّيِّ EFQM 2020 فِي الِاسْتِدَامَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ ، وَأَوْصَتْ الدَّارِسَةُ بِضَرُورَةِ تَبَنِّي النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ EFQM 2020 على أَنَّهُ مَنْهَجِيَّةٌ وَأَدَاةٌ إِدَارِيَّةٌ مُتَقَدِّمَةٌ وَحَدِيثَةٌ لِتَقْيِيمِ الْأَدَاءِ لِجَمِيعِ الْمُؤَسَّسَاتِ وضرورة الِاهْتِمَامِ بِالدَّوْرَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ لِتَحْفِيرِ قُدُرَاتِهِمْ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ .

وَأَمَّا دِرَاسَةُ الْحَدْرَاوِي وَآخَرِينَ (2018) هَدَفَتْ لِلْكَشْفِ عَنْ دَوْرِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي تَحْقِيقِ التَّفَوُّقِ التَّنْظِيمِيِّ فِي مَطَارِ النَّجَفِ الْأَشْرَفِ الدَّوْلِيِّ ، اِسْتَخْدَمَت الدِّرَاسَة الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيَّ ، وَجرى اِعْتِمَادُ الِاسْتِبَانَةِ أَدَاةً لِلدِرَاسَةِ؛ حَيْثُ جرى تَطْبِيقُهَا عَلى عَيِّنَةٍ مُكَوَّنَةٍ مِنْ(207) مِنْ مُوَظَّفِي مَطَارِ النَّجَفِ الْأَشْرَفِ الدَّوْلِيِّ ، وَتَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ إِلى أَنَّ الْقِيَادَةَ الْمُسْتَدَامَةَ تُمَثِّلُ أَحَدَ أَبْرَزِ أَنْمَاطِ الْقِيَادَةِ فِي الْوَقْتِ الْحَاضِرِ وَالَّتِي تَمْنَحُ الْمُنَظَّمَةُ قُوَّةً دَائِمَةً مِنْ خِلَالِ تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ كَوَادِرِهَا وَجَعْلِهِمْ عَلى دَرَجَةٍ عَالِيَةٍ مِنْ الِالْتِزَامِ مِمَّا؛ يُسَاعِدُ عَلى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ ، وَيعدّ التَّفَوُّقُ التَّنْظِيمِيُّ مِنْ أَحَدِ أَهَمِّ الْمَطَالِبِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلى اِسْتِثْمَارِ الْفُرَصِ بِشَكْلٍ مِثَالِيٍّ وَسَرِيعٍ بِالِاعْتِمَادِ عَلى التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّحْلِيلِ الدَّقِيقِ لِلْمَعْلُومَاتِ ، كَمَا تَوَصَّلَتْ النَّتَائِجُ إِلى أَنَّ دَرَجَةَ تَطْبِيقِ إِبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ ، وأَنَّ دَرَجَةَ تَطْبِيقِ التَّفَوُّقِ التَّنْظِيمِيِّ جَاءَ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ ، وَأَنَّ إِدَارَةَ الْمَطَارِ لَدَيْهَا اِهْتِمَامٌ أَكْبَرُ بِالتَّفَوُّقِ التَّنْظِيمِيِّ ، وَذَلِكَ يَعْنِي أَنَّهُمْ مُدْرِكِونَ تَمَامًا لِأَهَمِّيَّةِ الْمُنَافَسَةِ بَيْنَ الْمَطَارَاتِ وَشَرِكَاتِ الطَّيَرَانِ الْأُخْرَى الْمُنَافِسَةِ لَهُمْ ، وَأَوصَتْ الدِّرَاسَةُ بِأَنَّهُ عَلى إِدَارَةِ مَطَارِ النَّجَفِ الْأَشْرَفْ الِاهْتِمَامُ بِتَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّفَوُّقِ التَّنْظِيمِيِّ بِأَبْعَادِهَا الْمُخْتَلِفَةِ أَفْكَارًا وَمُمَارَسَةً مِنْ أَجْلِ زِيَادَةِ مَعْرِفَتِهِمْ بِمَضَامِينِ هَذِهِ الْمُتَغَيِّرَاتِ .

وسَعَتْ دِرَاسَةً رِيفِيلَا وَآخَرِينَ (Rivera . , et al , 2021) إلى مَعْرِفَةِ مَدَى تَوْظِيفِ نَمُوذَجِ الْمُؤَسَّسَةِ الْأُورُوبِّيَّةِ لِإِدَارَةِ الْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ(EFQM) ، لِلِاسْتِدَامَةِ وَالْمَسْؤُولِيَّةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْإِقْلِيمِيَّةِ وَمَدَى تَوَفّرِهَا بِالشَّرِكَاتِ وَالْمُؤَسَّسَاتِ الْإِقْلِيمِيَّةِ، حيث يعْتَمِدُ نَجَاحُ النَّمُوذَجِ عَلَى إِمْكَانِيَّةِ تَطْبِيقِهِ عَلَى جَمِيعِ أَنْوَاعِ الْمُؤَسَّسَاتِ، جرى إِجْرَاءُ الدِّارِسَةِ بِالتَّحَقُّقِ التَّجْرِيبِيِّ فِي مِنْطَقَةِ جِيرُونَا الْمُحَدَّدَةَ (إِسْبَانْيَا) ، وَتَكَوَّنَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ الْعَامِلِينَ وَالْمُتَطَوِّعِينَ فِي(120) مُؤَسَّسَةٍ فِي مُخْتَلِفِ الْقِطَاعَاتِ وَالْمُؤَسَّسَاتِ الْحُكُومِيَّةِ وَغَيْرِ الْحُكُومِيَّةِ، وَبَلَغَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ (250) فَرْدا، وَجُمِعَتْ الْبَيَانَاتُ مِنْ خِلَالِ اِسْتِطْلَاعِ إِلِكْتِرُونِيٍّ مُكَوَّنٍ مِنْ 14 سُؤَالاِ ضِمْنَ جُزْأَيْنِ؛ الْأَوَّلُ الْمَعَايِيرُ التَّمْكِينِيَّةِ، وَالثَّانِي مَعَايِيرِ النَّتَائِجِ ، تَوَصَّلَتْ الدِّارِسَةُ إِلى وُجُودِ اِرْتِبَاطٍ كُلِّيٍّ وَعَلَاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ بَيْنَ الِاسْتِدَامَةِ وَالْمَسْؤُولِيَّةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالاقْلِيَّمية وَتَطْبِيقِ بُنُودِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِإِدَارَةِ الْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ (EFQM) ، وَقَدْ حَصَلَ بُعدِا الْقِيَادَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ عَلَى أَعْلَى دَرَجَةٍ لِمَا لَهُمَا من تَأْثِيرٍ إِيجَابِيٍّ عَلَى الْجَوَانِبِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالِاسْتِدَامَةِ وَالْمَسْؤُولِيَّةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ وَتَوَفّرِهَا بِالْمُؤَسَّسَاتِ وَالشَّرِكَاتِ، وَأَوْصَت الدِّارِسَةُ بِإِمْكَانِيَّةِ تَطْبِيقِ بُنُودِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِإِدَارَةِ الْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ (EFQM) فِي الشَّرِكَاتِ وَالْمُؤَسَّسَاتِ لِمَا لَهُ من أَثَرٍ إِيجَابِيٍّ، وَأَنّهُ نَمُوذَجٌ يَسْتَحِقُّ التَّعْمِيمُ ، وَأَيْضًا أَوْصَتْ بِإِجْرَاءِ دِرَاسَاتٍ تَجْرِيبِيَّةٍ وَأَبْحَاثٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ عَلَى شَرِكَاتٍ أُخْرَى وَدِرَاسَةِ أَثَرِهِ فِي عَوَامِلَ وَمُتَغَيِّرَاتٍ أُخْرَى.

وهَدَفَتْ دِرَاسَةً تِيرُوهِيدْ وَرِيّس (Terouhid & Ries , 2016) إلى مَعْرِفَةِ كَيْفَ يُمْكِنُ لِشَرِكَاتِ الْبِنَاءِ تَحْقِيقُ التَّمَيُّزِ مِنْ حَيْثُ الِاسْتِدَامَةُ ، وَهَدَفَتْ إِلى اِقْتِرَاحِ إِطَارٍ لِاتِّخَاذِ الْقَرَارِ لِلتَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ الْمُسْتَدَامِ لِلشَّرِكَاتِ ، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إِلى أَنَّ كُلًا مِنْ إِدَارَةِ الْقُوَى الْعَامِلَةِ وَإِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ هُمَا مُكَوِّنَانِ أَسَاسِيَّانِ فِي دَعْمِ قُدُرَاتِ الْعَامِلِينَ ، وَلَهُمْ تَأْثِيرٌ كَبِيرٌ فِي اِسْتِمْرَارِيَّةِ وَاسْتِدَامَةِ شَرِكَاتِ الْبِنَاءِ ، وَتَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَةُ إِلى أَنَّ تَنْمِيَةَ وَتَدْرِيبَ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَهَا تَأْثِيرٌ فِي مَجَالَاتِ الْقُدُرَاتِ لِلشَّرِكَاتِ ، وَأَنَّ النُّضْجَ التَّنْظِيمِيَّ يُرَكِّزُ عَلَى الْعَمَلِيَّاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ ، وأنّ التَّمَيُّزَ الْمُؤَسَّسِيُّ يُرَكِّزُ عَلَى الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَإِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَهَذَا مَا يَدْفَعُ الشَّرِكَاتِ لِلنَّجَاحِ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ وَالِاسْتِدَامة.

2.3 التَّعْلِيق عَلَى الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ :

أولاً : أَوْجُهُ الِاسْتِفَادَةِ مِنْ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ

شَكَّلَتْ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ أَهَمِّيَّةً كَبِيرَةً لِلدِرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ فَقَدْ كَانَتْ هَذِهِ الْأَهَمِّيَّةُ عَلَى النَّحْوِ الْآتِي :

1) اَلِاسْتِفَادَةُ فِي تَحْدِيدِ مَوْضُوعِ اَلدِّرَاسَةِ وَتَحْدِيدِ مُتَغَيِّرَاتِهَا : فَمِنْ خِلَالِ اَلِاطِّلَاعِ عَلَى اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ اَلْعَرَبِيَّةِ وَاَلْأَجْنَبِيَّةِ اَلَّتِي تَنَاوَلَتْ مَوْضُوعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَعَلَاقَتِهِمَا فِي عَدَدٍ كَبِيرٍ مِنْ اَلْمُتَغَيِّرَاتِ ، لوحظ عدمُ وُجُود دِرَاسَةٍ متخصّصة بِهَذَيْنِ اَلْمَفْهُومَيْنِ وَعَلَاقَتِهِمَا مَعًا ، فِي اَلْبِيئَةِ اَلْعَرَبِيَّةِ عَامَّةً وَاَلْفَلَسْطِينِيَة خَاصَّةً .

2) اَلِاسْتِفَادَةُ فِي كِتَابَةِ اَلْإِطَارِ اَلنظَّرْيّ لِلدِّرَاسَةِ : حَيْثُ سَاعَدَتْ اَلدِّرَاسَاتُ اَلسَّابِقَةُ فِي صِيَاغَةِ اَلْإِطَارِ اَلنَّظَرِيِّ وَكِتَابَته، وفي اَلِاطِّلَاع على البعدِ اَلْمَعْرِفي والنَّظَرِيّ لِمَوْضُوعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَمَوْضُوعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَنَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْعَالَمِيَّةِ وَاَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM ، وَتَوْفِيرِ اَلْعَدِيدِ من اَلْمَرَاجِعِ وَالدِّرَاسَات اَلسَّابِقَةُ اَلْعَرَبِيَّةُ وَاَلْأَجْنَبِيَّةُ حَوْلَ اَلْمَوْضُوعِ .

3) اَلِاسْتِفَادَةُ فِي بِنَاءِ أَدَوَاتْ اَلدِّرَاسَةُ: فقد سَاعَدَتْ فِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى مَفْهُوم اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَتَحْدِيدِ اَلْمَجَالَاتِ اَلسِّتَّةِ اَلَّتِي تَبَنَّتْهَا هَذِهِ اَلدِّرَاسَةُ؛ كَمَا فِي دِرَاسَةِ (اَلرَّشِيدِيّ وَاَلْعَازَمِي ، 2018) ، وَدِرَاسَةُ (Hargreaves & Fink , 2004) ، وَفِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَحْدِيدِ اَلْمَجَالَّاتِ اَلسَّبْعَةِ اَلَّتِي تَبَنَّتْهَا هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ؛ كَمَا فِي دَرَاسَةِ (اَلشَّهْرَانِيّ ، 2022) وَدِرَاسَةِ (عَطِيَّة ، 2017)، و (نَمُوذَجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM 2020) ، (اَلَّتِي تَبَنَّتْهَا اَلِاسْتِبَانَةُ) وَسَاعَدَتْ اَلدِّرَاسَاتُ اَلسَّابِقَةُ فِي بِنَاءِ فِقْرَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ ، و فِي بِنَاءِ وَصِيَاغَةِ أَسْئِلَةِ اَلْمُقَابَلَاتِ .

4) اَلْمُسَاعَدَةُ فِي اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلْبَحْثِيَّةِ وَتَصْمِيمِ اَلْنُمُوذَجِ اَلدِّرَاسَةِ ، مِنْ خِلَالِ أَخْذِ تَصَوُّرٍ عَنْ تَجَارِبِ أُخْرَى فِي بُلْدَانٍ عَرَبِيَّةٍ وَأَجْنَبِيَّةٍ عَنْ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيّز (EFQM 2020).

5) اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْهَا فِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى أَبْرَزِ اَلنَّتَائِجِ اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا تِلْكَ اَلدِّرَاسَاتُ ومَقَارَنَتُهَا بِنَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْحَالِيَّةِ؛ مِنْ حَيْثُ تَحْدِيدُ أَوْجُهِ اَلِائْتِلَافِ وَاَلِاخْتِلَافِ بَيْنَهُمَا .

6) اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْهَا فِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ فِي اَلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ لِلْبِنَاءِ عَلَيْهَا ، وَاَلتَّعَرُّفِ عَلَى نِقَاطِ اَلضَّعْفِ أَوْ اَلْقُصُور فِيهَا لِتَلَافِيهَا .

ثَانِيًا : أَوْجُهُ اَلتَّشَابُهِ والاختلاف :

اِتفقتُ مع اَلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ : اِتَّفَقَتْ مِنْ جهة اَلْهَدَف وهوَ " اَلتَّعَرُّفُ عَلَى دَوْرِ نَمَطِ اَلْقِيَادَةِ فِي اَلتَّأْثِيرِ في اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ " مَعَ دِرَاسَةِ غَازِيٍّ وَنَافِعْ(2022) اَلَّتِي هَدَفَتْ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى دَوْرِ اَلْقِيَادَةِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، وَدِرَاسَةِ اَلسَّلِيحَات(2021) اَلَّتِي هَدَفَتْ لِلتَّعَرُّفِ

عَلَى وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْخَادِمَةِ فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، وَاخْتَلَفَتْ إذ إنَّ اَلدِّرَاسَةَ اَلْحَالِيَّةَ سَتَتَنَاوَلُ " وَاقِعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ "، وَاتَّفَقَتْ مِنْ جهةِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلتَّرْبَوِيِّ (اَلتَّعْلِيمِ اَلْمَدْرَسِيِّ) وَاخْتَلَفَتْ مِنْ جهةِ اَلْمِنْطَقَةِ مَعَ دِرَاسَةِ إِبْرَاهِيم(2022) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُدِيرِينَ وَاَلْمُعَلِّمِينَ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي مِصْرَ، وَدِرَاسَةِ مِعْمَارِ وَآخَرِينَ(2021) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي اَلْإِمَارَاتِ اَلْعَرَبِيَّةِ اَلْمُتَّحِدَةِ ، وَدِرَاسَةِ اَلسَّلِيحَات(2021) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي اَلْمَدَارِسِ عَمَّانَ / اَلْأُرْدُنُّ ، ودراسةِ عَبْد اَللَّطِيفْ(2018) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ وِكَالَةِ اَلْغَوْثِ اَلدَّوْلِيَّةِ فِي فِلَسْطِينَ، وَدِرَاسَةِ اَلدِيهنِي (2017) Aldaihani مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ قَادَةِ مَدَارِسِ اَلْكُوَيْتِ، ودِرَاسَةِ كُوكْ (Cook, 2014) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْأَمْرِيكِيَّةِ ، ودِرَاسَةِ شَايَاكَ (Chayak 2021) مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسَ إِسْطَنْبُول / تُرْكِيَا ، ودِرَاسَةِ سِرِينْفَاس (Sreenivas , et al 2014) فِي مَدَارِسَ اَلْهِنْدِ ، ودِرَاسَةِ نِينْلَاوَانْ (Ninlawan , 2015)) فِي مَدَارِسَ تَايْلَانْد، وَاتَّفَقَتْ مِنْ جهةِ (إِعْدَادِ مُقْتَرَحٍ أَوْ أُنْمُوذَجٍ لِلتَمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ) كَمَا فِي دِرَاسَةِ اَلضَّلَاعِينْ (2018) ، ودِرَاسَةَ (اَلدِّيهْنِي) (Aldaihani , 2014)،واختلفت مع دِرَاسَةِ مُعَوِّقَاتِ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ أَوْ مُعَوِّقَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ كَمَا فِي دِرَاسَةِ مُصْطَفَى (2023).

ثالثاً: أَمَّا مَا تَمَيَّزَتْ بِهِ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِعنْ اَلدِّرَاسَاتِ اَلسَّابِقَةِ، فعَلَى اَلنَّحْوِ اَلْآتِي :

1) تَنَاوَلَتْ قَضِيَّةً فِي غَايَةِ اَلْأَهَمِّيَّةِ وهي اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتُها بِالتَّمَيُّز، وَتَعَدُ اَلدِّرَاسَةُ اَلْأُولَى – عَلَى حَدِّ عِلْمِ اَلْبَاحِثَةِ – اَلَّتِي تَنَاوَلَتْ مَوْضُوعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ ، إذ لَمْ يَتَنَاوَلَ اَلْبَاحِثُونَ مَوْضُوعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَأَثَرِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ(فِي ضَوْءِ نَمَاذِجَ عَالَمِيَّةٍ) فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ.

2) تَمَيَّزَتْ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ بِمُجْتَمَعِهَا ، حَيْثُ طُبِّقَتْ عَلَى عَيِّنَةٍ مِنْ اَلْمُدِيرِينَ وَاَلْمُعَلِّمِينَ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ .

3) تَمَيَّزَتْ بِأَدواتِهَا حَيْثُ إِنَّهَا جَمعت بين أَكْثَرَ مِنْ أَدَاةٍ ؛ اَلِاسْتِبَانَةُ وَاَلْمُقَابَلَةُ وَبِنَاءِ أُنْمُوذَجٍ .

4) تَمَيَّزَتْ بِبِنَاءِ أُنْمُوذَجٍ مُقْتَرَحٍ لِلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ عَلَى ضَوْءِ نَمُوذَجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM .

الفصل الثالث
الطريقة و الإجراءات:

1.3 منهج الدراسة:

2.3 مجتمع الدراسة:

3.3 عينة الدراسة:

1. 3.3 وصف متغيرات عينة الدراسة:

4.3اداة الدراسة الأولى الاستبانة

1.4.3. صدق الأداة:

2.4.3. ثبات الأداة:

5.3اداة الدراسة الثانية المقابلة

5.3 .1. صدق الأداة:

.2.53. ثبات الأداة:

3. 6إجراءات الدراسة:

7.3 متغيرات الدراسة:

8.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث: الطريقةُ والإجراءات:

سيتناولُ هَذَا الْفَصْلُ وَصْفًا للمنهج المستخدم، والطَّرِيقَةِ الَّتِي استخدمتها الْبَاحِثَةُ فِـــي تَحْدِيـــدِ مُجْتَمَع و الدِّرَاسَةِ وعَيّنته، كَمَا يَتَنَاوَلُ وصفاً لإجراءات إعْدَاد أداةِ الدِّرَاسَة، وَطَرِيقَةِ التَّأَكُّدِ مِنْ صَدقِهَا وَثَبَاتِهَا، إِضَافَةً إِلى وَصْفِ متغيّراتِ الدِّرَاسَة ، وَبَيَان إِجْرَاءاتِ الدِّرَاسَـــة ، وَالْأَسَـــالِيبِ الإحصائيّةِ الَّتِي اُسْتُخْدِمَت فِي مُعَالَجَةِ النَّتَائِج ، وَفِيمَا يَلِي وَصْفٌ لِهَذِه الإِجْرَاءات .

1.3 منهجُ الدراسة:

مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ قَامَت الْبَاحِثَة باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، ونظرا لمناسبتة لأغراض الدراسة، جرى تنفيذ الجانب الكمي باستخدام المنهجُ الوصفيُّ(الارتباطيّ) وَهُو الْمَنْهَجُ الَّذِي يعْتَمَدُ عَلَى دِراسَةِ الظَّاهِرَةِ كَمَا تُوجَدُ فِي الْوَاقِع، وَتجرى اسْتِخْدَامُه لِدِرَاسَة الْوَاقِع وَالِارْتِبَاطِ بَيْنَ متغيّراتِ الدِّرَاسَة، وَذَلِكَ بِجَمْع الْبَيَانَات مِنْ أَفْرَادِ عَيّنِة الدِّرَاسَة وتحليلها، وَقَدْ عَرَّفَه الْهَوَّاريّ(2020) المنهجُ الوصفيُّ(الارتباطيّ) بأنة يَصِف الظَّاهِرَة وَصْفًا دَقِيقًا، وَيُحَلِّل بيناتِها ويكشفُ عَن الْعَلَاقَةِ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرات وَيكْشفُ عَنْ الآثار الْمُتَرَتِّبَةِ عَلَيْهَا، وجرى تنفيذ الجانب النوعي باستخدام المنهجُ الكيفيّ(النوعيّ) مِنْ خِلَالِ إِجْرَاءِ الْمُقَابِلَات الشَّخْصِيَّة مَعَ الْخُبَرَاءِ التّربويّين لِبِنَاءِ الْأُنْمُوذج الْمُقْتَرح، وَقَدْ عَرَّفَ عناتي(2016) المنهج النوعي بأنّه يُعَدُّ مِنْ الطُّرُق المستخدمة فِي الْحُصُول عَلَى الْمَعْلُومَاتِ عَنْ طَرِيق التَّوَاصُل الْمَفْتُوح مِنْ خِلَالِ الْمُقَابِلَات، والّتي تُسَاعِدُ عَلَى التَّقَصِّي الْمُتَعَمِّق مِنْ خِلَالِ اِسْتِجْوَابِ المستجيبين بِنَاءً عَلَى ردودِهم حَيْثُ يُحَاوِل البَاحِثُ فَهمَ أحاسيسهم ودوافعهم.

2.3مجتمعُ الدراسة :

1) الجانب الكميُّ (الاستبانة): تَكُوّن مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيع مـــديري المـــدارس الحكوميّـــةِ ومديراتِها ومعلّميها فِي مُحَافَظَة الْقُدْس لِلْعَام 2022– 2023، وَتَشْمَل (مُدِيريَّة الْقُدْس الشَّرِيفِ ومديرية ضَوَاحِي الْقُدْس) ، وَفْقًا للبياناتِ الإحصائيّةِ المتوفّرةِ مِـــن وَزَارَة التَّرْبِيَـــةِ وَالتَّعْلِـــيم الفِلسْطِينِيَّة (2022) ، وَالْبَالِغ عددُهم(2648) فَرْدًا ، موزّعين فِي فِئَتَـــين، **الفئـة الأولـى** تُضَـــمّ

جَمِيع مُعَلِّمِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة ومعلّماتها فِي مُحَافَظَة الْقُدْس وَالْبَالِغ عَدَدُهِم (2523)معلمـــا، **والفئة الثانيـة** تُضَمُّ جَمِيعَ مديري الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة ومديراتها فِي مُحَافَظَـــةِ الْقُـــدْس وَالْبَـــالِغ عَدَدُهِم وَالْبَالِغ عَدَدِهِم (125) مديراً ، موزّعين عَلَى النَّحْوِ الْآتِي كَمَا يُبَيِّن الْجَدْوَل رَقْم (3.1).

الجدول رقم (3.1) (عدد أفراد مجتمع الدراسة) من المعلّمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة القدس، مصنفين حسب، المديرية والجنس للعام الدراسي (2022- 2023):

	المعلمون		المديرون		
المديريّة	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	المجموع
مديريّة القدس	174	928	15	36	1153
مديريّة ضواحي القدس	412	1009	25	49	1495
	2523		125		2648

2) الْجَانِب النَّوْعِيُّ (المقابلات) : تَكُوّنَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَة مِنَ الخُبَرَاءِ التّربويّين مِن المديرين والمشرفين والإداريّين وَرُؤَسَاء الْأَقْسَامِ فِي (مُدِيريَّة الْقُدْس الشَّرِيفِ ومديرية ضَوَاحِي الْقُدْس) التَّابِعَةِ **لوزارةِ التربية والتعليم الفلسطينيّة.**

3.3. عيّنة الدّراسة :

جرى اخْتِيَار عَيّنِة الدّراسة بِالطَّرِيقَةِ الطّبقيّةِ العشوائيّةِ لِمُنَاسَبَتِهَا هَذِهِ الدِّرَاسَة ، وَتَكُوّنت عَيّنِة الْمُعَلّمِين مِن (334) مُعَلّمًا وَمُعَلّمُه بِنِسْبَة 13.2% ، وَعَيّنة المديرين مِن (95) مُدِيرًا ومديرة بنسبة(76%) ، وَقَدْ جرى تَحْدِيدُ حَجْم الْعِينَة باستخدام مُعَادَلَة رِيتْشارْد جيجر(رفاني ، 2022 القحطاني وَآخَرُون ، 2013) .

صيغة ريتشارد جيجر Richard Geiger:

$$n = \frac{(\frac{Z}{d})^2 \times P(1-P)}{1 + \frac{1}{N}[(\frac{Z}{d})^2 \times P(1-P) - 1]}$$

n: حجم العينة المراد حسابه. **N**: حجم المجتمع. **P**: الاحتمال 0,5.

d: نسبة الخطأ وتقدر ب 0,05. **Z**: الدرجة المعيارية 1,96 عند معامل الثقة 0,95.

المصدر (رفاني، 2022 ؛ القحطاني وآخرون، 2013)

وقدْ انقسم الْمُجْتَمَعُ إِلى طبَقَتيْن: الْأُولى الْجِنْس (ذكور وإناث) ، وَالطَّبَقَة الثَّانِيَة المديريّة (مُدِيريَّة الْقُدْس ، مُدِيريَّة ضوَاحِي القدس) حَسْبَ الْجَدْوَل الْمُرْفَق :

الجدول رقم (3.2) (عدد أفراد عيّنة الدراسة) من المعلّمين والمديرين في المدارس الحكوميّة في محافظة القدس، مصنّفين حسبَ، المديريةّ والجنس للعام الدراسيّ (2022- 2023):

	المعلمون			المديرون		
المديرية	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع
مديرية القدس	24	122	146	11	28	39
مديرية ضواحي القدس	55	133	188	19	37	56
	79	255	334	30	65	95

3 . 4 وصفُ متغيّراتِ أفرادِ العيّنة:

يبيّنُ الجدولُ (3.3) توزيعَ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حسْبَ متغيّرِ المسمّى الوظيفيّ أنّ نسبة 22.1% للمديرين، ونسبة 77.9% للمعلّمين، وحسبَ متغيّرِ الجنس أنّ نسبة 25.4% للذكور، ونسبة 74.6% للإناث. ويبيّنُ متغيّرُ المؤهّل العلميّ أن نسبة 67.1% للبكالوريوس، ونسبة 32.9% للماجستير. ويبيّنُ متغيّرُ سنوات الخدمة أنّ نسبة 17.5% أقلّ من 5 سنوات، ونسبة 26.3% من 5- 10 سنوات، ونسبة 56.2% لأكثر من 10 سنوات. ويبيّنُ متغيّرُ المديريّةِ أنّ نسبة 43.1% للقدس الشريفِ، ونسبة 56.9% لضواحي القدس، ويبيّنُ الجدولُ المرفقُ توزيعَ أفرادِ العيّنةِ حسْبَ متغيّراتِ الدّراسة.

جدول (3.3): توزيعُ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حسْبَ متغيّراتِ الدّراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المسمّى الوظيفي	مدير	95	22.1
	معلم	334	77.9
الجنس	ذكر	109	25.4
	انثى	320	74.6
المؤهّل العلمي	بكالوريوس فأقل	288	67.1
	ماجستير فاعلى	141	32.9
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	75	17.5
	من 5–10 سنوات	113	26.3
	أكثر من 10 سنوات	241	56.2
المديريّة	القدس الشريف	185	43.1
	ضواحي القدس	244	56.9

ومن جانبٍ آخر بالنّسبةِ لعيّنةِ **الجانب النوعيّ (المقابلات)**، فَقَدْ جرى اخْتِيَارُ عَيّنةٍ هادفة تَكَوَّنَت مِن (24) مَبْحُوثًا مِنَ الخُبَرَاءِ التّربويّين مِن المديرين والمشرفين والإداريّين وَرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ فِي (مُدِيريَّة الْقُدْسِ الشَّرِيفِ ومديريّة ضَوَاحِي الْقُدْس) التَّابِعَةِ لِوِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ الفِلِسْطِينِيَّة .

4.3 أدوات الدراسة:

ولِتَحْقِيق أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ اعْتَمَدَت الْبَاحِثَة عَلَى أَدَاتَيْن: الْأَدَاة الْأُولى الاســتبانة، والأداة الثّانيــةُ المقابلة، وهما على النّحو الآتي:

1.4.3 الأداةُ الأولى : الاستبانةُ :

والتَّعَرُّفِ عَلَى وَاقِعِ القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَة وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ المؤسسيِّ قَامَت الْبَاحِثَة بِبِنَاءِ اِسْتِبَانَةٍ مِنْ خِلَالِ الرُّجُوعِ إِلَى الْأَدَبِ التربويِّ والدراساتِ السَّابِقَةِ ذاتِ الْعَلَاقَةِ بِمَوْضُوعِ الدِّرَاسَة فِي صُورَتِهَا الْأَوَّلِيَّةِ ملحق رقم (1) تتكوّنُ من ثلاثةِ أجزاءٍ، وجرى إعدادُها فكانت على النّحو الآتي:

الجزء الأول: يَتَعَلَّق بِالْخَصَائِص الشَّخْصِيَّة للمبحوثين وَهِي : الْجِــنْسُ ، والْمُسَــمَّى الــوظيفيّ ، والمؤهّلُ الْعِلْمِيّ ، وسنوات الخدمة ، والمديريّة.

الجزء الثاني : ويتضمّنُ (50)فقرة تدورُ حولَ وَاقِعِ القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَة فِي الْمَـدَارِسِ الحُكُوميَّـة مُوَزَّعَةٌ فِي سِتّةِ مجالات؛ وهي: استدامة التَّعَلُّم وَالنَّجَاح ، واسْتِدَامَة قِيادَة الْآخَرِين ، واسْـتِدَامَة تَطوير طَوِيل الْأَمَد ، واسْتِدَامَة تَرْشِيد الْمَوَارِد الْبَشَرِيَّة والماديّة، واسْتِدَامَة الْعَدَالَة الاجْتِمَاعِيَّـةِ، واسْتِدَامَة الاندماج النشطِ مَعَ البيئة ، وَجرى إعدادُها مِنْ خِلَالِ الرُّجُوع إلَـى الْـأَدَبِ التربـويّ والدراساتِ السَّابِقَة ذاتِ الْعَلَاقَةِ مِنْهَا: دراسة الرشيدي والعـازمي(2018)،ودراسـة علـي(2022) ، ودراسة (Hargreaves & Fink,2006).

الجزء الثالث: ويتضمّنُ (50) فقرة تدورُ حولَ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسسيّ فِي الْمَـدَارِسِ الحُكُوميَّـةِ مُوَزَّعَةٌ فِي سَبْعَةِ مجالات، هي: الْغَايَة وَالرُّؤيَّة الإستراتيجية، والثَّقَافَـة المؤسّسـيّة وَالْقِيَـادَة، وإشْرَاكٌ المعنيّين ، وبِنَاءُ قِيمَة مُسْتَدَامَةٌ, قِيادَة الْأَدَاء وَالتَّحَوُّل ، وانطباعات الْمَعْنَيّيْن ، والْـأَدَاء الإستراتيجيّ والتشغيليّ) ، وَجرى إعدادُها مِنْ خِلَالِ الرُّجُوع إلى الْأَدَبِ التربـويّ والدراسـات السَّابِقَة ذات الْعَلَاقَة، ومِنْهَا دِرَاسَة: الشـهراني(2022) ودراسـةعطية(2017)،و(النمـوذج الأوروبي للتميز ، EFQM2020) .

وَجرى إعْدَادُ فقرات الِاسْتِبَانَة عَلَيْهَا وَفْقَ تَدْرِيجٍ خُمَاسِيٍّ ، وَهُو عَالِيَةٌ جِدّاً ، عَالِيَة ، مُتَوَسِّطَةٌ ، منخفضة ، منخفضة جِدًّا ، وأعطيَت الاستجاباتُ اللَّفْظِيَّة قِيَمًا رَقَمِيَّة وَهِي .5،4،3،2،1 على الترتيبِ والتوالي.

1.4.3 صدق الأداة الأولى : الصّدق(الاستبانة):

بَعْدَ بِنَاءِ الِاسْتِبَانَة بِصُورَتِهَا الأوّليّة كما بَيّنَه مُلْحَق رقم (1)، ومراجعتِها مَعَ الْمُشْرِفِ وَتَنْقِيحِهَا لغوياً ، وَجرى التَّحَقُّقُ مِنَ صَدق أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ الْأُوّلى "الاستبانة " مِـنْ خِلَـالِ اعْتِمَـادِ صـدق المحتوى/ المحكّمين بعرضِها عَلَى مَجْمُوعةٍ مِنْ الْمُحَكِّمَيْنَ مِنْ الخُبَرَاءِ وَذَوِي الِاخْتِصَاص فِـي مَجَالِ التَّرْبِيَة وَالْإِدَارَةِ التربويّة وَالْبَالِغ عَدَدُهم (17) محكماً ، كما بيّنه ملحق رقم (2)، لِإِبْـدَاءِ الرَّأي فِي صَلَاحِيَّتِهَا وملاءمتها لِهَذِه الدِّرَاسَة ، وَجرى التَّأَكُّدُ مِنْ مَدَى مُلَاءَمَةِ فِقَرَاتِ الِاسْتِبَانَةِ لِمَا وُضِعَتْ لقياسه، وانتمائها للمجال الَّذِي وَضَعَتْ مِنْ أَجْلِهِ : سَوَاءً بِالْحَذْف ، أَوْ إعَادَةِ صِـيَاغَة ، أو اِقْتِرَاح التَّعْدِيل الْمُنَاسِبِ أَوْ دَمْج ، أَوْ إبْدَاءِ أي تَوْضِيح لِبَعْض الفقراتِ الَّتِي يَعْتَقِدُون أَنَّهَا غَيْرُ

مُنَاسِبَةٍ مِنْ وَجْهِ نَظَرِهِم وَأُعِيدَت الصِّيَاغَة اللُّغَوِيَّة لِبَعْض الفقرات ، ودُمِج بَعْضُهَا معاً ، وَجرى عَمِلُ جَمِيع الإجْرَاءاتِ والتعديلاتِ الْمَطْلُوبَة ، وَجرى الْأَخْذُ برَأْي الْأَغْلَبِيَّةِ أيْ مَا نَسَبَتُهُ 80% مِنْ الْأَعْضَاءِ الْمُحَكِّمَيْن ، وجرى تَعْدِيلُ صِيَاغَة 12 فقرة، وَ حَذْف 20 فقرة ، منها 10 فقرَات مِنْ الْجُزْءِ الْأَوَّل، وَاقِع القِيادَة الْمُسْتَدَامَة ، و 10 فقرَات مِنْ الْجُزْءِ الثَّانِي وَاقِع التَّمَيُّز المؤسّسيّ) ، والملحق رقم (1) يُوَضِّحُ الفقراتِ الْمَحْذُوفة ، وَأصْبَحَت الِاسْتِبَانَة بِصُورَتِهَا النِّهَائِيَّة كَمَا يُشِيرُ لهُ ملحق رقم (3) كالآتي:

الجزءُ الأوّلُ: يَتَعَلَّقُ بِالْخَصَائِص الشَّخْصِيَّة للمبحوثين، وَهِي : الْجِنْسُ ، والْمُسَمَّى الوظيفيّ ، والمؤهّلُ الْعِلْمِيُّ ، وسنوات الخدمة ، والمديريّة.

الجزءُ الثاني : حولَ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ، وشملَ 40 فقرة موزعة على ستةِ مجالات، وهي كما يلي:

1. المجالُ الأوّلُ: استدامة التعلّم والنّجاح، وتشملُ (7) فقرات من 1-7.
2. المجالُ الثاني: استدامة قيادةِ الآخرين، وتشملُ (6) فقرات من8-13.
3. المجالُ الثالثُ: استدامة التطوير طويل الأمد، وتشملّ (7) فقرات من 14-20.
4. المجالُ الرابعُ: استدامة استثمار الموارد البشريّة والماديّة ، وتشملُ (7) فقرات من 21-27.
5. المجالُ الخامسُ: استدامة العدالةِ الاجتماعيّة ، وتشمل(7) فقرات من28-34.
6. المجالُ السادسُ: استدامة الاندماج النشط مع البيئة، وتشمل (6) فقرات من35-40.

الجزء الثالث: حولَ **واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّة** ، وشملَ 40 فقرة موزعة على سبعةِ مجالاتٍ، وهي كما يلي :

1. المجالُ الأوّلُ: الغايةُ والرؤية الإستراتيجيّة وتشملُ (7) فقرات من 1-7.
2. المجالُ الثاني: الثقافة المؤسّسيّة والقيادة، وتشملُ (6) فقرات من8-13.

3. المجالُ الثالثُ: إشراكُ المعنيّين، وتشملُ (5) فقرات من 14-18.

7. المجالُ الرابعُ: بناءُ قيمةٍ مستدامةٍ، وتشملُ (6) فقرات من 19-24.

4. المجالُ الخامسُ: قيادة الأداءِ والتحوّل، وتشملُ (6) فقرات من 25-30.

5. المجالُ السادسُ: انطباعاتُ المعنيّينَ، وتشملُ (5) فقرات من 31-35.

6. المجالُ السابعُ: الأداءُ الإستراتيجيُّ والتّشغيليّ. وتشمل (5) فقرات من 36-40.

وجرى التحقّقُ من صدق الاستبانةِ أيضًا باستخدام صدق الاتّساق الداخليّ(Internal Validity) لفقراتِ الاستبانةِ كمؤشّرٍ لصدق البناء: وَجرى حِسَابُ الاتّسَاق الدَّاخِلِيّ لفقراتِ الِاسْتِبَانَة ، حَيْثُ قَامَتْ الْبَاحِثَة بِتَوْزِيع الِاسْتِبَانَة عَلَى عَيِّنَةٍ اسْتِطْلَاعِيَّةٍ مُكَوَّنَةٍ مِنْ (30) مستجيبا مِنْ مُجْتَمَع الدِّرَاسَةِ وَخَارِجَ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَة ، وَجرى حِسَابُ مُعَامَلَاتِ الِارْتِبَاطِ بِيرْسُون بَيْنَ كُلِّ فِقْرَةٍ مِنَ فِقْرَاتِ الِاسْتِبَانَةِ وَالدَّرَجَة الْكُلِّيَّة للمجال الْمُنْتَمِيَة إِلَيْهِ تِلْكَ الْفِقْرَةِ ، وَاتَّضَح وُجُودُ دَلَالَةٍ إحصائيّةٍ فِي جَمِيع فِقْرَأت الِاسْتِبَانَة وَيَدُلُّ عَلَى أَنَّ هُنَاكَ اتِّسَاقا دَاخِلِيّا بَيْنَ الفِقرات . وَالْجَدَاوِلُ التَّالِيَة تَبَيَّنُ ذَلِكَ:

جدول (3.4): نتائجُ معاملِ ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع القيادة المستدامة في المدارس الحكوميّة في محافظة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.847**	0.000	15	0.901**	0.000	29	0.851**	0.000
2	0.862**	0.000	16	0.924**	0.000	30	0.905**	0.000
3	0.845**	0.000	17	0.917**	0.000	31	0.902**	0.000
4	0.860**	0.000	18	0.911**	0.000	32	0.884**	0.000
5	0.891**	0.000	19	0.836**	0.000	33	0.884**	0.000
6	0.852**	0.000	20	0.864**	0.000	34	0.868**	0.000
7	0.839**	0.000	21	0.866**	0.000	35	0.809**	0.000
8	0.882**	0.000	22	0.856**	0.000	36	0.784**	0.000
9	0.884**	0.000	23	0.892**	0.000	37	0.777**	0.000

0.000	0.783**	38	0.000	0.836**	24	0.000	0.856**	10
0.000	0.808**	39	0.000	0.901**	25	0.000	0.898**	11
0.000	0.773**	40	0.000	0.850**	26	0.000	0.886**	12
			0.000	0.856**	27	0.000	0.894**	13
			0.000	0.868**	28	0.000	0.891**	14

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

جدول (3.5): نتائجُ معاملِ ارتباطِ بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع التميّز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الر قم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الر قم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.862**	0.000	15	0.835**	0.000	29	0.882**	0.000
2	0.849**	0.000	16	0.819**	0.000	30	0.811**	0.000
3	0.866**	0.000	17	0.681**	0.000	31	0.789**	0.000
4	0.907**	0.000	18	0.834**	0.000	32	0.840**	0.000
5	0.894**	0.000	19	0.914**	0.000	33	0.812**	0.000
6	0.892**	0.000	20	0.905**	0.000	34	0.815**	0.000
7	0.904**	0.000	21	0.897**	0.000	35	0.823**	0.000
8	0.894**	0.000	22	0.843**	0.000	36	0.871**	0.000
9	0.909**	0.000	23	0.718**	0.000	37	0.871**	0.000
10	0.903**	0.000	24	0.904**	0.000	38	0.781**	0.000
11	0.895**	0.000	25	0.924**	0.000	39	0.866**	0.000
12	0.827**	0.000	26	0.902**	0.000	40	0.893**	0.000
13	0.904**	0.000	27	0.881**	0.000			
14	0.830**	0.000	28	0.901**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

وَقَامَت الْبَاحِثَة مِنَ التَّحَقُّق مِنَ الصِّدْق التلازميّ لِلْأَدَاة ، مِنْ خِلَال حِسَابِ مَعَامِلِ الِارْتِبَاط بَيْنَ إجاباتِ عَيّنة مِنْ المديرين تَكَوَّنَت مِن (20 مدير/ة) وَمُلَاحَظَةِ الْبَاحِثَةِ للإجاباتِ لِـــنَفْس

الْعِينَةِ وَعَلَى نَفْس أَدَوَاتِ الدِّرَاسَة ، حَيْثُ تَبَيَّنَ أَنَّ الدَّرَجَة الْكُلِّيَّة لِلِارْتِبَـاط لوَاقِـع القِيـادَة الْمُسْتَدَامَة فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة فِي مُحَافَظَة الْقُدْس (0.966) ، وَكَانَـت الدَّرَجَـة الْكُلِّيَّـة لِلِارْتِبَاط لوَاقِع التَّمَيُّز المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة فِي مُحَافَظَة الْقُدْس (0.932) ، وَهَذِهِ النَّتِيجَةُ تُشِيرُ إِلَى تَمَتُّع هَذِه الْأَدَاةِ بِصِدْقٍ تلازميّ يَفِي بأغراض الدِّرَاسَة وَالْجَدْوَلُ التَّالِي يُبيّنُ ذَلِك :

الجدول(3.6) نتائجُ معامل الارتباط للمجالات الاستبانة والدرجة الكلية .

المجالات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
استدامة التعلم والنجاح	**0.940**	**0.000**
استدامة قيادة الآخرين	**0.859**	**0.000**
استدامة التطوير طويل الأمد	**0.911**	**0.000**
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادّيّة	**0.923**	**0.000**
استدامة العدالة الاجتماعية	**0.906**	**0.000**
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	**0.814**	**0.000**
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	**0.966**	**0.000**
الغاية والرؤية والإستراتيجية	**0.805**	**0.000**
الثقافة التنظيميّة والقيادة	**0.850**	**0.000**
إشراك المعنيّين	**0.871**	**0.000**
بناء قيمة مستدامة	**0.898**	**0.000**
قيادة الأداء والتحوّل	**0.794**	**0.000**
انطباعات المعنيّين	**0.918**	**0.000**
الأداء الاستراتيجيّ والتشغيليّ	**0.798**	**0.000**
الدّرجة الكلية لواقع التميّز المؤسّسيّ	**0.932**	**0.000**

** داله إحصائية عند 0.001 * داله إحصائية عند 0.050

2.4.3 ثباتُ الأداةِ الأولى الثبات (الاستبانة) :

قَامَت البَاحِثَةُ مِنَ التَّحقُّق مِنَ ثَبَاتِ أَدَّاةِ الدِّرَاسَة (الاستبانة) مِنْ خِلَالِ حِسَابِ ثَبَاتِ الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ لمعاملِ الثَّبَات، لمجالاتِ الدِّرَاسَةِ حَسْبَ مُعَادَلَةِ الثَّبَات كرونباخ ألْفَا، وَكَانَت الدَّرَجَة الْكُلِّيَّة لوَاقِع القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة فِي مُحَافَظَة الْقُدْس (0.991) ، وَكَانَت الدَّرَجَة الْكُلِّيَّة لوَاقِع التَّمَيُّز المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس (0.992) ، وَهَذِهِ النَّتِيجَةُ تُشِيرُ إلى تَمَتُّع هَذِه الْأَدَاةِ بِثَبَاتٍ يَفِي بأغراض الدِّرَاسَة . وَالْجَدْوَلُ التَّالِي يُبَيِّنُ مَعَامِلَ الثَّبَاتِ للمجالاتِ وَالدَّرَجَة الْكُلِّيَّة.

جدول (3.3): نتائجُ معاملِ الثباتِ للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
استدامة التعلم والنجاح	7	0.964
استدامة قيادة الآخرين	6	0.966
استدامة التطوير طويل الأمد	7	0.970
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	7	0.960
استدامة العدالة الاجتماعية	7	0.969
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	6	0.943
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	40	0.991
الغاية والرؤية والإستراتيجيّة	7	0.969
الثقافة التنظيميّة والقيادة	6	0.962
إشراك المعنيّين	5	0.912
بناء قيمة مستدامة	6	0.949
قيادة الأداء والتحوّل	6	0.962
انطباعات المعنيين	5	0.936
الأداء الإستراتيجيّ والتشغيليّ	5	0.950
الدرجة الكلية لواقع التميّز المؤسّسيّ	40	0.992

الأداة الثانية (المقابلات)

استخدمَت الباحثة المقابلةُ كأداةٍ لجمع البياناتِ ولتأكيدِ البيانات، كما أنّ المقابلة تتضمّنُ تفاعلا مباشرا بينَ الباحثِ والمبحوث، وتعدُّ المقابلة إحدى الأدواتِ الرئيسةِ في الحصول على المعلوماتِ والبياناتِ في البحثِ التّربويّ، وتعدّ منَ الأدواتِ المهمّةِ والعميقةِ في معرفةِ الأفكارِ والآراءِ واتجاهاتِ الأفرادِ وَالْجَمَاعَات ، وَالَّتِي تُسَاعِد البَاحِثَ فِي الْحُصُول عَلَى بَيَانَاتٍ أَشْمَلَ وَأَعَمَّ و وتُعطيه قُوَّة فِي الِاسْتِبْصَار الْعِلْمِيّ حَوْل مُشْكِلَةٌ الدِّرَاسَة ، وَاعْتَمَدْت الْبَاحِثَة عَلَى الْمُقَابِلَاتِ الْفَرْدِيَّةِ الشَّخْصِيَّة كأداةٍ نَوْعَيّةٍ لِلدِّرَاسَة الْحَالِيَّة ، وَالَّتِي عَرَفَهَا العمر(2020) أَنَّهَا إحْدَى أَدَوَاتِ جَمْع الْبَيَانَات ، مِنْ أَجْلِ الْحُصُول عَلَى الْحُلُول الْمُنَاسَبَة ، وَالَّتِي تُسَاعِد البَاحِث فِي جَمْع الْبَيَانَات عَن التساؤلات الْمَطْرُوحَة، وَالْخُرُوج بِأَفْضَلِ النَّتَائِج الْعَمَلِيَّة. وَجرى إجْرَاءُ الْمُقَابِلَاتِ الْمُنَظَّمَةِ، وَكَانَت الأسئلة شبه المفتوحة مَعَ (عَيّنِة هادفة) تَكَوَّنَت مِن (24) مِنَ الخُبَرَاءِ التّربويّين عَلَى مُسْتَوَى مُدِيرِيَّة الْقُدْس وومديريّة ضَوَاحِي الْقُدْس ، وَذَلِك بِهَدَف جَمْع الْبَيَانَات الْمُتَمِّمَةِ لبياناتِ الْأَدَاةِ الْأُولى (الاستبانة) .

وَبِنَاءً عَلَى مَا أَشَارَ إِلَيْهِ الرُّشْدِيّ (2019) مِنْ أَنْوَاع العيّناتِ فِي البُحُوثِ النَّوْعِيَّةِ ذاتِ العيِّنَة الهادفة، وَجَدَت الْبَاحِثَة أَنَّ استخدام العيّنة الهادفة هِيَ الْأَكْثَرُ مُلاءمَة لِتَحْقِيق أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ، وَالَّتِي يجري اخْتِيَار أَفْرَادِهَا بِالطَّرِيقَة الطبقية فِي البُحُوث النَّوْعِيَّة ، وَهُنَا جرى اخْتِيَارُ مَجْمُوعَتَيْن متجانستين ، الْمَجْمُوعَة الْأُولى مِنْ المديرين والمشرفين وَرَئِيس قِسْم التَّعْلِيم الْمَدْرَسِيّ وَرَئِيس قِسْمِ ضَبْطِ جُودِة و الْأَدَاء فِي مُدِيرِيَّة الْقُدْس الشَّرِيفِ ، وَالْمَجْمُوعَة الثَّانِيَةِ مِنْ المديرين والمشرفين وَرَئِيس قِسْمِ التَّعْلِيم الْمَدْرَسِيّ وَرَئِيس قِسْمِ ضَبْطِ الجُودِه والْأَدَاءِ فِي مُدِيرِيَّة ضَوَاحِي الْقُدْس ، حيث قَامَت الْبَاحِثَة بِالتَّوَاصُلِ مع(6) كلٍ مِن مديري الْمَدَارس الحُكُومِيَّة و (4) مشرفين تربويين ، وَرَئِيس قِسْمِ التَّعْلِيم الْمَدْرَسِيّ ، وَرَئِيس قِسْمِ ضَبْطِ الجَوْدَة والأداءِ فِي مُدِيرِيَّة القدس الشَّرِيف ، و مع مَثِلهم فِي مُدِيرِيَّة ضَوَاحِي الْقُدْس الشَّرِيفِ ، وَبِهَذَا تَكَوَّنَت عَيّنَة الْبَحْثِ الكيفي(النوعيّ) فِي هَذِهِ الدِّرَاسَة مِن 24 مُشْتَرَكًا وَهُم (12)مديرا ومديرة ، و(8) مُشْرِف ومُشرفة، و(4)من رُؤَسَاءِ الْأَقْسَام، مِن مديرتي الْقُدْس وضواحي الْقُدْس، ونظرا لِضَرُورَةِ أَنَّ تَكُونَ الْأَسْئِلَة مُعَدَّة قَبْلَ وَقْتٍ؛ حَتَّى تُعْطِي الْمُسْتَجِيبَ فِرْصَة للاستجابةِ لِشَرْح

الْقَضِيَّةِ الْمَطْرُوحَةِ عَلَيْه اعْتَمَدْت الْبَاحِثَة عَلَى الْمُقَابِلَاتِ الفردية مِنْ خِلَالِ الْأَسْـئِلَة الْمَفْتُوحَـة ، وَذَلِك لملاءمتِها لأغراض هَذِهِ الدِّرَاسَة ، فَقَامَت الْبَاحِثَة بِوَضْعِ مُقْتَرَحٍ أَوَّلِـيّ لأَسْـئِلَة الْمُقَابَلَـة، وَجرى إعْدَادُهَا مِنْ خِلَالِ الرُّجُوع لِلْأَدَب التربويّ ومجالاتِ الِاسْتِبَانَة ، وَمَن خِبرةِ الْبَاحِثَـة فِـي الْمَيْدَان التربويّ .

صدقُ الأداة الثانيـة(المقابلات):جرى التَّحَقُّقُ مِنَ صَدق الْأَدَاةِ الثَّانِيَةِ (المقابلة)أولا بِتَحْكِيم أَسْئِلتهَا مِنْ خِلَالِ عَرْضِهَا عَلَى مَجْمُوعِهِ بؤريّة مَنْ مديري الْمَدَارِس الحُكُومِيَّة ومشرفيها، وتكوّنت مِن (6)أشخاصٍ مِنَ الخُبَرَاءِ التربويين ، ثم جرى تَحْكِيمُهَا أَيْضًا بعرضها عَلَى مَجْمُوعةٍ مِنْ الخُبَرَاءِ وَذَوِي الِاخْتِصَاص فِي مَجَال التَّرْبِيَة وَالْإِدَارَة التربويّة وعددهم(8) محكّمين كَمَا هو مُوَضّحٌ فِي مُلْحَق رقم (4) ، وَقَد أعَمَدْت الْبَاحِثَة إلى تَعْدِيل الْأَسْئِلَة ، وتطويرها بِنَاءً عَلَـى ملاحظـاتهم ، واقتراحاتهم ، وَقَدْ أَجْمَعُوا عَلَى وضوحها وملاءمتها وَشُمُولِهَا؛ حَتَّى أصبحث الْمُقَابَلَة بصورتها النِّهَائِيَّة كَمَا فِي مُلْحَق رقم (5)، وتكوّنت مِنْ خَمْسة أَسْئِلَة، تَعَزَّز الْمُحاور الْوَارِدَةِ فِي الِاسْتِبَانَة

ثبات الأداة الثانية(المقابلات): جرى التَّحَقُّقُ مِنَ ثَبَاتِ أَدَاةِ الدِّرَاسَة الثانية(المقابلـة) ، حَيْـثُ جرى تَطْبِيقُهَا عَلَى عَيّنةٍ اسْتِطْلَاعِيَّةٌ مِن (6) مستجبين مِن المديرين والمشرفين التربويّين مِـنْ خَارِجِ عَيّنةِ الدِّرَاسَة ، وَجرى الطَّلَبُ مِنْهُمْ إرْسَالُ إجاباتِهم مَكْتُوبَة ؛ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ اِنْسِـجام نَتَـائِج التَّحْلِيل مَع دَرَجَةِ الثَّبَات بَيْنَ المحللين ، وللتأكد مِنْ دَرَجَةِ ثَبَات الْأَدَاة جرى تَحْلِيلُ نَتَائِج الْمُقَابِلَاتِ وَقِيَاس دَرَجَةِ التَّوَافُق وَالِاتِّسَاق وَالِاخْتِلَافِ فِي تَحْلِيل استجابات الْعِينَة حَوْلَ الْأَسْئِلَة الْمَطْرُوحَة مِنْ خِلَالِ الِاسْتِعَانَةِ بِخبرة اثْنَيْن مِنْ الزملاءِ التربويّين لِلتَّأَكُّدِ مِنْ دَرَجَةِ الثَّبَات ، وَقَدْ جرى احْتِسَـابُ نَسَبَةِ الِاتِّفَاق بَيْنَ النَّتَائِج باستخدام مَعَامِل كَوَهَن كابا . **(Cohen Kappa)** والتي جرى حسابُها من خلال حسابِ ثباتِ الملاحظين لتحديد بنود التحكيم التي يجري تنفيذُها، على أنْ يقومَ كلُّ ملاحظٍ بتدوين ملاحظاته بشكلٍ مستقلٍّ، وبعدَ ذلك جرى احتسابُ عددِ مراتِ الاتّفاق بيـنَهم باسـتخدام معامل كوهن كابا وفقَ التطبيق الآتي: نسبة الاتفاق(عدد مرات بنود الاتفاق/(عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاتفاق مع الملاحظ الآخر) ×100.

معامل الثبات **(kappa)**=عدد مرات الاتفاق بين تحليل الأول والباحث الثاني ×100

عدد مرات الاتفاق+ عدد مرات الاختلاف

وقد بلغت نسبة الاتفاق 0.94 وهيَ نسبة جيّدة وهي تفي بأغراض الدراسة. وايضا جرى التأكّدُ من الثباتِ بإعادةِ التحليلِ من قبلِ الباحثةِ بعدَ اسبوعين منَ التحليلِ الأوّل لضمانِ عدم إغفالِ أيِّ جانبٍ من جوانبِ المقابلةِ، فجرى حسابُ معاملِ الثباتِ كابا **(kappa)** كما ما وردَ أعلاه ، وقد بلغت نسبة الاتفاق 0.93 وهي نسبة جيدة، وتفي بأغراض الدّراسة.

إجراءاتُ جمعِ البياناتِ وتحليلِ نتائجِ المقابلات:

جرى تَحْدِيدُ الأفْرَادِ الَّذِينَ سَيَتِمُّ مُقَابَلَتُهم ، وَجرى تَنْفِيذُ الْمُقَابِلاتِ بَعْدَ أَخْذِ مَوْعِدٍ مُسْبَقٍ مُنَاسِبٍ مَعَ المبحوثين، وَجرى إجْرَاءُ الْمُقَابِلاتِ بشكلٍ فَرْدَيّ مِنْ خِلالِ اللّقاءِ الوجاهيّ وَبَعْضُهَا عَبْرَ الْهَاتِف. وَفِي بِدَايَةِ الْمُقَابَلَةِ، جرى تَعْرِيفُهم بالدِّرَاسَة وأهدافِها وأهمّيّة اسْتِجَابَتِهم ، وَجرى تَزْوِيدُ الْبَاحِثِين بأَسْئِلَة الْمُقَابَلَةِ الَّتِي ستعرضُ عَلَيْهِم لِلِاطّلاع عَلَيْهَا مَعَ مَنْحِهِمُ الْوَقْتَ الْكَافِي لِلْإجَابَةِ عَنِ الأَسْئِلَةِ مِنْ أَجْلِ الْحُصُولِ عَلَى أَكْبَرِ قَدرٍ مِنَ الْمَعْلُومَاتِ حَوْلَ كُلِّ سُؤَالٍ لِلِاسْتِفَادَة مِن اسْتِجَابَتِهم قَدْرَ الْإِمْكَان، وَجرى تَسْجِيلُ الْمُقَابِلاتِ بَعْدَ مُوَافَقَةِ المبحوثينَ الَّتِي أجريت مِنْ خِلالِ تَطْبِيق **(Recorder)** عَلَى الْهَاتِف الْمَحْمُول ، وَجرى بَعْدَ إجْرَاءِ المقابلة تَفْرِيغُ الإجاباتِ وَتَرْتِيبُهَا، ثُمّ البَدْءُ فِي تَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ للتوصل إلى النتائج ، وقد عَمِلَت الْبَاحِثَة عَلَى ترميز الْبَيَانَاتِ وتصنيفِها ضَمِنَ فئات ، وتَحْدِيد الأنماط لكُلِّ فئة مَعَ اقْتِبَاس مِنَ الاستجابات لِلِاسْتِشْهَاد بهَا ، وَحَصَرالأنماط ضَمِنَ نَمَطٍ مُنْفَصِل . وَهَذَا مَا أَكَّدَه رشيد(2002) مِنْ شُرُوطِ إجْرَاء الْمُقَابَلَة، فإجْرَاءُ لِقَاء مَع الْمَبْحُوث ، يَكُونُ بِشَكْل حِوارٍ مُنَظَّم وَمُيَسَّر، وَيجري تَسْجِيلُ كُلُّ مَا يَدُورُ مِنْ حِوار وَأَقْوَالٍ وَآرَاء ، وَقَدْ أَشَارَ الفقيه(2017) إلى أَنْ عَمَلِيَّة تَفْسِير الْبَيَانَاتِ النَّوْعِيَّةِ تَتِمّ مِنْ خِلالِ الْبَحْثِ عَنْ أَوْجُهِ التَّشَابُه ، وَالِاخْتِلاف والارتباطات بَيْن وَجِهَاتِ نَظَرِ الْمُشَارِكِين ، وَرَبْطِ هَذَا التنفسير بالرُّمُوز وَالْمَوْضُوعَاتِ الَّتِي تَمَّ تَحْدِيدُهَا ، وَإِذَا ماسَيَتِمّ اعْتِمَاد نَسَبَه 100% لِلْعَدَد الْكُلِّيّ للمشتركين وَسَوْف تُكَوِّنُ نِسْبَةُ الِاخْتِلَاف أو التَّشَابُه فِي الإجابات بِنَاءً عَلَى مَجْمُوع الْمُشْتَرَكَيْن فِي نَفْس الْإِجَابَةِ مِنْ النِّسْبَةِ الْكُلِّيَّة لِعَدَد الْمُشْتَرَكَيْن فِي الْمُقَابِلات ، وَجرى اسْتِخْدَامُ طَرِيقَة **(PEEL)** في تفريغ النتائج وتفسيرها في أربعةِ أبعاد كما أشار العدساني(2017) وهي (الفكرة

الرئيسية(**Point**)، مثـــال او دليـــل(**Example**)، التفســـير او التوضـــيح(**Explanation**) ، الرابط(**Link**).

3 6إجراءات الدّراسة:

عَدَ أنْ قامَتْ البَاحِثَة بِمُرَاجَعَةِ الْأدَب التربويّ والدّراسات السَّابِقَةِ ، وَمُشَاوَرَةِ أسَاتِذَةِ الْجَامِعَة قي قِسْمِ الدّراساتِ الْعُلْيَا فِي التَّرْبِيَةِ جرى اخْتِيَارُ عُنْوَانِ الدِّرَاسَة ، وَجرى إجْرَاءُ الدِّرَاسَـــةِ باتِّبَـــاع أخلاقيّاتِ البَحْثِ العِلْمِيّ الْمُتَعَارَفِ عَلَيْهَا والتنسيق مَع المسؤولين ، وَوجـــرى تَنْفِيـــذُهَا باتِّبَـــاع الْخُطُوَاتِ الْآتِيَة :

1. جرى الْحُصُولُ عَلَى كِتَابِ تَسْهِيل الْمَهمَّةِ مِنْ دَائِرَةِ الدّراسات الْعُلْيَا فِي الجَامِعَةِ العَرَبِيَّةُ الأمْرِيكِيَّة، مُلْحَق رقم (6)، وَمِنْ ثَمَّ على الْإِذْن الرَّسْمِيّ وَكِتَاب تَسْهِيل الْمَهمَّـــةِ مِـــنْ وَزَارَةَ التَّرْبِيَة التَّعْلِيم الفِلِسْطِينِيَّة مُرْفَقٌ مُلْحَق رقم (7) عَلَى أدَاءِ الدِّرَاسَةِ عَلَى مُجْتَمَع الدِّرَاسَة .
2. تجرى حَصْرُ أفْرَاد مُجْتَمَع الدِّرَاسَة وَاخْتِيَار عَيّنةِ الدِّرَاسَة .
3. قَامَت الْبَاحِثَة بإعْدَادِ الِاسْتِبَانَة وَتَحْكِيمهَا لِلْوُصُولِ إلى الصُّورَة النِّهَائِيَّة ، ثـــمّ بتَوْزِيـــع الاستبانات عَلَى عَيّنِة الدِّرَاسَة ورقيا فِي الْفَصْلِ الثَّانِي مِنْ الْعَامِّ الدَّراسِـــيّ (2022 – 2023) ، ثمَّ مُتَابَعَةِ إجْرَاءاتِ اِسْتِجَابَةٌ أفْرَاد عَيّنِـــة الدِّرَاسَـــة عَلَـــى الْـــأدَاة وَتَســـلّم الاستبانات الجاهزة مِن المديريّات فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس ، ثمّ قَامَت الْبَاحِثَـــة بِمُرَاجَعَـــةِ الاستبانات المستردة ، وتَفْرِيغ الْبَيَانَاتِ الْوَارِدَة فيهَا وَإدْخَالِهَا إلى الحَاسُوب، وَإجْـــرَاء التَّحْلِيل الإحصائيّ الْمُنَاسِب لفقرات الِاسْتِبَانَة .
4. قَامَت الْبَاحِثَة بإعْدَادِ أسْئِلَةِ الْمُقَابَلَةِ وَتَحْكِيمِهَا لِلْوُصُولِ إلى الصُّورَة النِّهَائِيَّة ، وَمِنْ ثَـــمَّ تَنْفِيذ الْمُقَابَلَة ، وَجرى بَعْدَ ذَلِكَ تفريغُ الْمُقَابِلات؛ للتَّوَصُّـــل إلـــى النتـــائج وَتَحْلِيلُهَـــا ومناقشتها.

5. .قامت الباحثة بإعدادِ الأنموذج المقترح لواقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها بالتميّز المؤسّسيّ في ضَوءِ النموذج الأوروبيّ للتميز EFQM2020 بناءً على النتائج، وجرى تحكيمُه والوصولُ إلى الصّورةِ النّهائيّة.

3 7متغيّراتُ الدّراسة:

اشتملت الدراسةُ على المتغيّراتِ الآتية:

المتغيّرُ المستقلُّ: تَقْدِيرَاتُ أفْرَادِ عَيّنِةِ الدِّرَاسَةِ لوَاقِع القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَة ، وتبنّت أبْعَادَ هارجريفس وفنيك (fink, Hargreaves 2006) وَهِي (استدامة التَّعَلُّم وَالنَّجَاح ، واسْتِدَامَة قِيادَة الْآخَرِين ، واسْتِدَامَة وتَطوير طَوِيل الْأَمَد ، واسْتِدَامَة تَرْشِيد الْمَوَارد الْبَشَرِيَّة والمادّيّة ، واسْتِدَامَة الْعَدَالَة الاجْتِمَاعِيَّة ، واسْتِدَامَة الاندماج النشط مَع البيئة) .

وتشملُ سبعة أبعاد (EFQM2020)،: التوجه (الغاية والرؤية والإستراتيجية ، والثقافة المؤسّسيّة والقيادة)، والتنفيذ (إشراك المعنيّين ، وبناء قيمة مستدامة ، وقيادة الأداء والتحوّل) والنتائج (انطباعات المعنيّين ، والأداء الإستراتيجيّ والتشغيليّ).

المتغيّراتُ الديمغرافيّة (المستقلة الثانويّة) وتشملُ :

الجنسُ: (ذكر، أنثى)

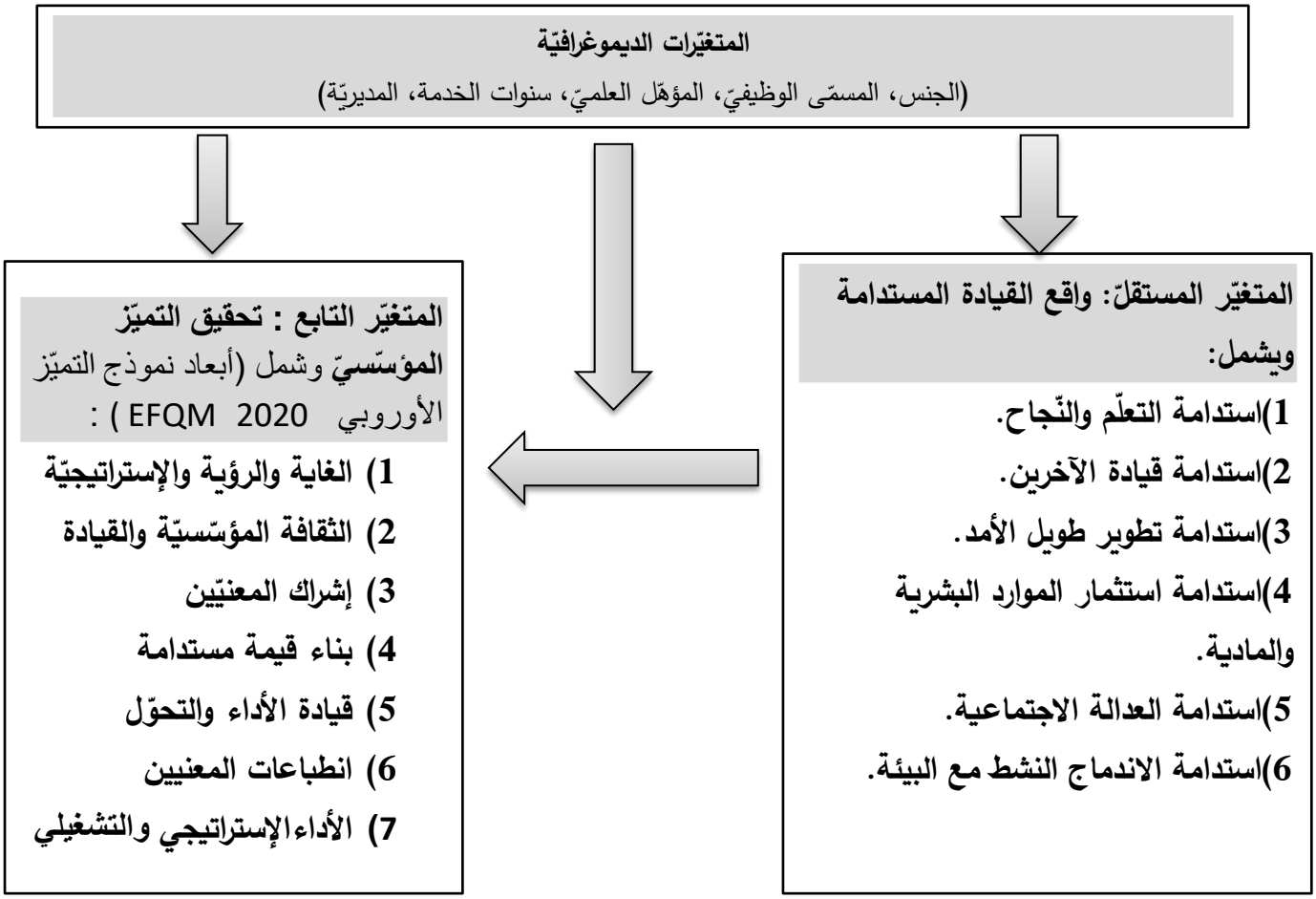
المسمّى الوظيفيّ : (مدير/ة، معلم/ة)

سنوات الخدمة في الميدان التربويّ حسْبَ المسمّى الوظيفيّ الحاليّ : وله ثلاثةُ مستوياتٍ(أقلّ من5 سنوات، من5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من10 سنوات).

المؤهّلُ العلميُّ: له مستويان (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى).

المديريّة: (القدس، ضواحي القدس).

الشكل رقم (1.3) هيكلُ الدّراسة: (متغيّرات الدّراسة والعلاقات المراد دراستها) من خلال الاتي:



المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلاتِ الدراسةِ والتحقق منْ فرَضيّاتها، قامت الباحثة باستخراج المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّة لاستجاباتِ أفرادِ العيّنةِ، واستخدمت في معالجةِ البياناتِ الخاصّةِ بالدّراسة برامجَ الرزم الإحصائيّة Statistical Package For Social Science)(SPSS) وجرى اختبارُ معادلةِ الثباتِ (كرونباخ ألفا) لمعرفةِ ثباتِ فقراتِ أداةِ الدراسة، وجرى فحص فَرضيّات الدّراسةِ عندَ مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$) عن طريق استخدام اختبار(ت) (independent t-test) لتوضيح الفروق بين متوسطي فئتين، واستخدام تحليل

التباين الأحادي (One – Way ANOVA)، لتوضيح الفروق بينَ متوسّطِ ثلاثِ فئاتٍ فأكثرَ، كذلك اختبار(Scheffe) للتعرّفِ على الفروق البعديّة، لفحص الفرضيّاتِ المتعلقةِ بالفروقات بين المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson–Correlation)لقياس درجةِ الارتباطِ واتجاهِ العلاقةِ وقوّتِها ولحسابِ الاتّساق الداخليّ والصّدق البنائيّ لأداةِ الدّراسة، وقد جرى اعتمادُ المقياس الوزنيّ الآتي لتحديدِ مَدى تقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ من خلال قيم المتوسّطاتِ الحسابيّة:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل = 5 – 1 = 4 = 0.80

عدد المستويات 5

طول الفئة= 0.80 وبذلك تكونُ هذه هي المستوياتُ الخمسة، وحتى يجري تحديدُ درجةِ متوسّطاتِ استجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ، جرى اعتماد الدرجات التالية على النحو الآتي:

الواقع	قيمة المتوسط الحسابي للفقرة أو للمجال
منخفظة جداً	من 1– أقل من 1.80
منخفظة	1.80– أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60– أقل من 3.40
عالية	من 3.40– أقل من 4.20
عالية جداً	4.20 فأعلى

جرى حسابُ الفترات بينَ الدّرجاتِ بقسمةِ (5/4)= 0.80 طول الفترةِ بينَ كلِّ درجةٍ والدرجةِ التي تليها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

2.4عرض النتائج

1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الأول

2.2.4 نتائج السؤال الدراسة الثاني

3.2.4 نتائج سؤال الدراسة الثالث

4.2.4 نتائج السؤال الدراسة الرابع

5.2.4 نتائج السؤال الدراسة الخامس

6.2.4 نتائج سؤال الدراسة السادس

الفصل الرابع: نتائجُ الدّراسة

4 . 1 تمهيد

تضمَّنَ هذا الفصلُ عرضًا لنتائج الدّراسة، التي توصّلت إليها الباحثة حولَ موضوع الدراسة وهو " القيادة المستدامة وعلاقتها بالتميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمين" ولبيان أثر كلٍّ منَ المتغيّراتِ من خلالِ استجابةِ أفرادِ العيّنةِ على أداةِ الدّراسة، وتحليلِ البياناتِ الإحصائيّةِ التي تمَّ الحصولُ عليها.

4. 2 نتائج أسئلةِ الدّراسةِ:

1.2.4 النتائجُ المتعلّقة بالسّؤالِ الأوّل:

ما واقعُ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينية في محافظةِ القدسِ من وجْهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمين؟

للإجابةِ عنْ هذا السؤالِ قامَت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على مجالاتِ الاستبانةِ التي تعبّرُ عنْ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ.

جدول(1.4):المتوسّطاتُ الحسابيّة والانحرافاتُ المعياريّة لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ لواقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجْهة نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	استدامة التعلم والنجاح	3.019	0.9917	متوسطة	60.4
2	5	استدامة العدالة الاجتماعية	2.928	1.0980	متوسطة	58.6
3	4	استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	2.844	0.9814	متوسطة	56.9
4	3	استدامة التطوير طويل الأمد	2.837	0.9964	متوسطة	56.8
5	2	استدامة قيادة الآخرين	2.810	1.0753	متوسطة	56.2
6	6	استدامة الاندماج النشط مع البيئة	2.589	0.8487	منخفضة	51.8
		الدرجة الكلية	2.845	0.9502	متوسطة	56.9

يلاحظ ُمنَ الجدولِ السّابق الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ

القدس منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمين أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكلّيةِ(2.84) والانحرافَ المعياريَّ(0.950) وهذا يدلُّ على أنّ واقعَ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدس منْ وجْهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ جاءَتْ بدرجةٍ متوسّطة، وبنسبةٍ مئويّة (56.9%).

وتبيّنَ أيضاً أنّ مجالَ استدامةِ التعلّمِ والنّجاحِ حصلَ على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ ومقدارُهُ (3.01)، يَليهِ مجالُ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.92)، ثمَّ مجالُ استدامةِ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّةِ بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.84)، ثمّ مجالُ استدامةِ التّطويرِ طويلِ الأمدِ بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.83)، يَليهِ مجالُ استدامةِ قيادةِ الآخرينَ بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.81)، وجميعُها جاءَتْ بدرجةٍ متوسّطةٍ، ثمّ مجالُ استدامةِ الاندماجِ النّشطِ معَ البيئةِ بمتوسّطٍ حسابيّ (2.58) الّتي جاءَتْ بدرجةٍ منْخَفضة.

وقامَت الباحثةُ بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي **تعبّرُ عنْ مجالِ استدامةِ التعلّمِ والنّجاح**.

جدول(2.4):المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّة لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ لمجالِ استدامةِ التعلّمِ والنّجاح

الرقم	الترتيب	الفقرات تقوم إدارة المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	2	تحرص على تحقيق جودة المخرجات التعليمية للمدرسة.	3.12	1.087	متوسطة	62.4
2	1	تدعم الأنشطة التي تربط بين العمليّة التعليميّة وحياة الطلبة.	3.09	1.037	متوسطة	61.8
3	7	تتابع المستجدات التربوية وتنقلها إلى نطاق العمل.	3.05	1.118	متوسطة	61.0
4	4	تشجع على نشر المعرفة لدى مستويات المدرسة كافة.	3.01	1.116	متوسطة	60.2
5	6	تعمل على توفير الأدوات والوسائل التعليمية لدعم استمرارية التعليم.	2.99	1.100	متوسطة	59.8
6	5	تضع إستراتيجيات علاجية ووقائية للحد من المشكلات المتوقعة	2.94	1.122	متوسطة	58.8
7	3	تعمل على دراسة خبرات المدارس الأخرى للاستفادة والتعلم منها	2.93	1.070	متوسطة	58.6
		الدرجة الكلية	3.01	0.991	متوسطة	60.4

يُلاحَظُ منَ الجدولِ السّابقِ الذي يعبّرُ عنِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على مجالِ استدامةِ التعلّمِ والنّجاحِ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكلّيةِ(3.01) والانحرافَ المعياريَّ (0.991) وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ استدامةِ التعلّمِ والنّجاحِ جاءَ بدرجةٍ متوسّطة، وبنسبةٍ مئويّةٍ (60.4%). وتشيرُ النتائجُ في الجدولِ رقْم (2.4) إلى أنّ جميعَ الفقراتِ جاءَتْ بدرجةٍ متوسّطة. وحصلَتْ الفِقرةُ " تحرصُ على تحقيقِ جودةِ المخرجاتِ

التّعليميّةِ للمدرسةِ " على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ (3.12)، ويليها فقرةُ " تدعمُ الأنشطة التي تربطُ بينَ العمليّةِ التّعليميّةِ وحياةِ الطلبة. " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.09)، وحصلتِ الفقرةُ " تعملُ على دراسةِ خبراتِ المدارس الأخرى وتنقلُها إلى العملِ للاستفادةِ والتعلّم منها "على أقلِّ متوسّطٍ حسابيٍّ (2.93)، يليها الفقرةُ "تضعُ إستراتيجيّاتٍ علاجيّةً ووقائيّةً للحدِّ من المشكلاتِ المتوقّعةِ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ(2.94).

وقامَت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي **تعبّرُ عن مجالِ استدامةِ قيادةِ الآخرينَ.**

جدول(3.4):المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ قيادةِ الآخرين

الرقم	الترتيب	الفقرات تقوم إدارة المدرسة بالاتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	2	تضع خطة واضحة محددة لتفويض المهام للمرؤوسين.	2.98	1.124	متوسطة	59.6
2	6	تطبق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد في إنجاز المهام المدرسية	2.95	1.203	متوسطة	59.0
3	5	تهتم بمقترحات العاملين المتعلقة بالعمل وتأخذها بعين الاهتمام	2.88	1.188	متوسطة	57.6
4	1	تنقل خبراتها وأساليبها القيادته للعاملين لتجهيز صف ثان من القادة	2.76	1.148	متوسطة	55.2
5	4	تعمل على تطوير المهارات القيادية لدى جميع العاملين	2.71	1.186	متوسطة	54.2
6	3	تشرك العاملين في تقويم نتائج الأعمال الإدارية	2.58	1.130	منخفضة	51.6
		الدرجة الكلية	2.81	1.075	متوسطة	56.2

يُلاحَظ ُمن الجدولِ السّابقِ الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على مجالِ استدامةِ قيادةِ الآخرينَ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكلّيةِ(2.81) والانحرافَ المعياريَّ (1.075) وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ استدامةِ قيادةِ الآخرينَ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّةٍ (56.2%).

وتشيرُ النتائجُ في الجدولِ رقم (3.4) أنّ خمسَ فِقراتٍ جاءت بدرجة متوسطة وفقرةً واحدةً جاءَت بدرجةٍ منخفضة. وحصلت الفقرةُ " تضعُ خطّةً واضحةً محدّدةً لتفويضِ المهامِّ للمرؤوسين " على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ (2.98)، ويليها فقرةُ " تطبّقُ مبدأ العملِ بروحِ الفريقِ الواحدِ في إنجازِ المهامِّ المدرسيّةِ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.95). وحصلت الفقرةُ " تُشركُ العاملينَ في تقويمِ نتائجِ الأعمالِ الإداريّةِ " على أقلِّ متوسّطٍ حسابيٍّ (2.58)، يليها الفقرةُ " تعملُ على تطويرِ المهاراتِ القياديّةِ لدى جميعِ العاملينَ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.71).

وقامَت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي تعبّرُ **عن مجالِ استدامةِ التطويرِ طويلِ الأمد.**

جدول(4.4):المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفراد عيّنةِ الدّراسةِ لمجالِ استدامةِ التطويرِ طويلِ الأمد

الرقم	الترتيب	الفقرات تقوم إدارة المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	5	تتبنى إستراتيجية استدامة التعليم كهدف طويل الأمد	2.90	1.109	متوسطة	58.0
2	4	تعمل على التخطيط السليم للأعمال المدرسية في ضوء الطموحات المستقبلية	2.88	1.075	متوسطة	57.6
3	1	تواكب التقدم الرقمي من خلال توظيف أحدث آليّاته في العملية التعليمية	2.85	1.097	متوسطة	57.0
4	6	تقوم ببناء اهداف طويلة المدى من الأهداف قصيرة المدى لتحقيق التنمية المستدامة	2.83	1.052	متوسطة	56.6
5	2	تقدم صورة مستقبلية واعدة لما يجب أن تكون عليه المدرسة	2.80	1.083	متوسطة	56.0
6	3	تعمل على نشر ثقافة الإبداع لدى العاملين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	2.80	1.116	متوسطة	56.0
7	7	توضح للعاملين اهداف التنمية المستدامة للعمل بموجبها لإحداث التغيير الإيجابيّ المطلوب.	2.80	1.039	متوسطة	56.0
		الدرجة الكلية	2.837	0.996	متوسطة	56.8

يُلاحَظُ من الجدولِ السّابقِ الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على مجالِ استدامةِ التطويرِ طويلِ الأمدِ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكليّةِ(2.83) والانحرافَ المعياريَّ(0.996) وهذا يدلُّ على أنَّ مجالَ استدامةِ التطويرِ طويلِ الأمدِ جاءَ بدرجة متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويةٍ (56.8%).

كما وتشيرُ النتائجُ في الجدولِ رقم(4.4) إلى أنّ جميعَ الفقراتِ جاءَت بدرجةٍ متوسّطةٍ. وحصلت الفقرةُ " يتبنى إستراتيجيّة استدامةِ التّعليمِ كهدف طويل الأمد " على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ (2.90)، ويليها فقرةُ "يعملُ على التخطيطِ السّليمِ للأعمالِ المدرسيّةِ بما يتناسبُ وحجمَ الطموحاتِ المستقبليّة " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.88). وحصلت الفقرةُ "يوضّحُ للعاملينَ أهدافَ التنميةِ المستدامةِ للعملِ بموجبها لإحداثِ التّغييرِ الإيجابيِّ المطلوب" والفقرةُ " يعملُ على نشرِ ثقافةِ الإبداعِ والتّميزِ بينَ العاملينَ لتحقيقِ ميزةٍ تنافسيّةٍ مستدامة " والفقرة " يقدّمُ صورةً مستقبليّةً واعدةً لما يجبُ أنْ تكونَ عليهِ المدرسة " على أقلِّ متوسّطٍ حسابيٍّ (2.80)، يليها الفقرةُ " تُوَضِّحُ

لِلْعَامِلِينَ أَهْدَافَ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِلْعَمَلِ بِمُوجِبِهَا لِإِحْدَاثِ اَلتَّغْيِيرِ اَلْإِيجَابِيِّ اَلْمَطْلُوبِ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.83).

وقامَت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي تعبّرُ **عن مجالِ استدامةِ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّةِ.**

جدول (5.4): المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ لمجالِ استدامةِ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّةِ

الرقم	الترتيب	الفقرات تقوم إدارة المدرسة بالاتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	4	توفر جميع التقنيات والأدوات التكنولوجية لاستخدامها في العملية التعليمية	2.97	1.099	متوسطة	59.4
2	5	تحرص على إنجاز الأعمال بأعلى مستوى من الجودة وبأقل كلفة ممكنة	2.97	1.064	متوسطة	59.4
3	6	تعمل على توفير مصادر تمويل مستمرة لإنجاز مشاريع ريادية في المدرسة	2.88	1.059	متوسطة	57.6
4	1	تكلف العاملين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم تجنبا لتعرضهم للضغط أو الاحتراق الوظيفيّ	2.82	1.140	متوسطة	56.4
5	7	توجه العاملين إلى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحه من خلال إعادة التدوير.	2.81	1.039	متوسطة	56.2
6	3	توفر فرص التنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين	2.80	1.094	متوسطة	56.0
7	2	تطبق أنظمة فعالة للمكافأة لتقديرا لجهود العاملين المتميّزين في المدرسة	2.65	1.147	متوسطة	53.0
		الدرجة الكلية	2.84	0.981	متوسطة	56.9

يُلاحَظُ منَ الجدولِ السّابقِ الذي يعبّرُ عنِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على مجالِ استدامةِ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّةِ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكليةِ(2.84) والانحرافَ المعياريَّ (0.981) وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ استدامةِ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّةِ للمديرينَ جاءَ بدرجةٍ متوسّطة، وبنسبةٍ مئويّة (56.1%).

كما وتشيرُ النتائجُ في الجدولِ رقم (5.4) إلى أنّ جميعَ الفقراتِ جاءَت بدرجةٍ متوسّطة. وحصلت الفقرةُ " يوفّرُ جميعَ التقنياتِ والأدواتِ التكنولوجيةِ لاستخدامِها في العمليّةِ التعليميّةِ " والفقرة " يُنجزُ الأعمالَ بأعلى جودةٍ وبأقلِّ كلفةٍ ممكنةٍ " على أعلى متوسَطٍ حسابيَ (2.97)، ويليها فقرةُ " يعملُ على توفيرِ تمويلٍ مستمرَ لإنجازِ مشاريعَ ريادِيّةٍ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.88). وحصلت الفقرةُ " يطبّقُ أنظمةً فعّالةً للمكافأةِ لتقديرا لجهودِ المعلّمينَ المتميّزينَ في المدرسةِ "

على أقل متوسّطٍ حسابيّ (2.65)، يليها الفقرةُ " يوفّرُ فرص التنمية المهنيّة المستمرة لجميع المعلّمينَ " بمتوسّطٍ حسابيّ (2.80).

وقامَت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي **تعبّرُ عن مجالِ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ.**

جدول (6.4): المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ

الرقم	الترتيب	الفقرات تقوم إدارة المدرسة بالاتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	2	تمثل أنموذجا وقدوة حسنة في الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه	3.11	1.210	متوسطة	62.2
2	1	تهتم بتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية	3.03	1.228	متوسطة	60.6
3	3	تقوّم العاملين وفق أسس مهنية ومعايير موضوعية محددة	3.02	1.158	متوسطة	60.4
4	7	تطبق نظام الحوكمة الخاص بالمدرسة من(نظم ، قوانين، إجراءات وغيرها) على جميع العاملين دون تحيز.	2.90	1.102	متوسطة	58.0
5	4	تطبق القرارات بشكل عادل على جميع العاملين في المدرسة	2.85	1.240	متوسطة	57.0
6	6	يوزع المهمات على العاملين بعدل وانصاف وفق أسس تتسم بالموضوعية	2.82	1.185	متوسطة	56.4
7	5	يوزع الحوافز والمكافأة على جميع العاملين بالموضوعية دون تحيز	2.77	1.241	متوسطة	55.4
		الدرجة الكلية	2.92	1.098	متوسطة	58.6

يُلاحَظُ منَ الجدولِ السابقِ الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على مجالِ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكليةِ(2.92) والانحرافَ المعياريَّ (1.098) وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ للمديرينَ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّة (58.6%). وتشيرُ النتائجُ في الجدول رقم (6.4) إلى أنّ جميع الفقراتِ جاءت بدرجةٍ متوسّطةٍ؛ حيث حصلت الفقرة " يمثّل مديرُ المدرسة أنموذجا وقدوة حسنة في الالتزامِ بأخلاقيّات العملِ وقِيَمِه " على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ (3.11)، ويليها فقرة " تهتمُّ بتقديمِ المصلحةِ العامّةِ على المصالحِ الشخصيّةِ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.03). وحصلت الفقرة " يوزّع الحوافزَ والمكافأة على جميعِ العاملينَ بموضوعيّةٍ دونَ تحيّزٍ " على أقلّ متوسّطٍ حسابيٍّ (2.77)، يليها الفقرة " يوزّع ُالمهمّاتِ على العاملينَ بعدلٍ وإنصافٍ وَفْقَ أسسٍ تتّسمُ بالموضوعيّةِ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.82).

الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي **تعبّرُ عن مجالِ استدامةِ الاندماجِ النشطِ معَ البيئة.**

جدول (7.4): المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ استدامةِ الاندماجِ النشطِ معَ البيئة

الرقم	الترتيب	الفقرات تقوم ادارة المدرسة بالاتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	5	تحث العاملين على المشاركة تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلبة نحو القضايا المجتمعية والبيئة	2.65	0.987	متوسطة	53.0
2	1	تنظم دورات متخصصة للارتقاء بوعي العاملين بالقضايا المجتمعة والبيئية.	2.62	0.983	متوسطة	52.4
3	3	يتبنى سياسات واضحة المعالم بشأن الاهتمام بقضايا المجتمع المحلي	2.62	0.926	متوسطة	52.4
4	6	تقدم ادارة المدرسة حملات للتوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة	2.56	0.947	منخفضة	51.2
5	4	تحث العاملين على المشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منها في تطوير التعليم.	2.55	0.969	منخفضة	51.0
6	2	تقدم حملات توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية.	2.54	0.960	منخفضة	50.8
		الدرجة الكلية	2.589	0.848	منخفضة	51.8

ويُلاحَظُ منَ الجدولِ السابقِ الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على مجالِ استدامةِ الاندماجِ النّشطِ معَ البيئةِ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكلّيةِ(2.58) والانحرافَ المعياريَّ (0.848) وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ استدامةِ الاندماجِ النّشطِ معَ البيئةِ جاءَ بدرجةٍ منخفضة، وبنسبةٍ مئويّة (51.8%). كما وتشيرُ النتائجُ في الجدولِ رقم (7.4) إلى أنّ ثلاثَ فِقراتٍ جاءَت بدرجةٍ متوسّطةٍ، وثلاثَ فِقراتٍ جاءَت بدرجةٍ منخفضة. وحصلت الفقرةُ " تحث العاملين على المشاركة تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلبة نحو القضايا المجتمعية والبيئة" بمتوسّطٍ حسابيٍّ(2.65)، ويليها فقرة " تنظم دورات متخصّصةً للارتقاءِ بوعي المعلّمينَ بالقضايا المجتمعيّةِ والبيئيّةِ " والفقرة " يتبنى سياساتٍ واضحة المعالمِ بشأنِ الاهتمامِ بالبيئةِ والمجتمعِ المحلّيّ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ(2.62). وحصلت الفقرة " يقدّمُ لفئاتِ المجتمعِ المختلفةِ برامجَ وحملاتِ توعيةٍ لزيادةِ الوعي بالقضايا البيئيّةِ والمجتمعيّة " على أقلِّ متوسّطٍ حسابيٍّ (2.54)، يليها الفقرة " يحث المعلمين بالمشاركةِ والاندماجِ مع مؤسساتِ المجتمعِ والاستفادةِ منْها في تطوير التعليم " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.55).

3.2.4 النتائجُ المتعلّقةُ بالسّؤالِ الثاني:

هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ بينَ متوسّطِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّراتِ الدّراسةِ (الجنس، والمسمّى الوظيفيّ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة)؟

للإجابةِ عن هذا السؤال، جرى تحويلُه للفرضياتِ التالية:

نتائجُ الفرضيّةِ الأولى: لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بينَ متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ تُعزى لمتغيّرِ الجنس(ذَكَرَ ، أُنْثَى).

جرى فحصُ الفرضيّةِ الأولى: بحسابِ نتائجِ اختبارِ "ت" والمتوسّطاتِ الحسابيّةِ لاستجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسة في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ الجنس.

جدول (8.4): نتائجُ اختبارِ "ت" للعيّناتِ المستقلّة لاستجابةِ أفرادِ العينةِ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	ذكر	109	2.5399	0.89720	6.080	0.000
	انثى	320	3.1821	0.97051		
استدامة قيادة الاخرين	ذكر	109	2.2508	0.88407	6.602	0.000
	انثى	320	3.0017	1.06920		
استدامة التطوير طويل الأمد	ذكر	109	2.3958	0.82437	5.541	0.000
	انثى	320	2.9879	1.00639		
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	ذكر	109	2.4417	0.86242	5.104	0.000
	انثى	320	2.9817	0.98300		
استدامة العدالة الاجتماعية	ذكر	109	2.4587	0.98970	5.339	0.000
	انثى	320	3.0889	1.08846		
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	ذكر	109	2.3028	0.82063	4.165	0.000
	انثى	320	2.6875	0.83709		
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	ذكر	109	2.4044	0.83256	5.820	0.000
	انثى	320	2.9955	0.94225		

ويتبيّنُ من خلالِ الجدولِ السابقِ أنّ قيمة "ت" للدّرَجةِ الكليةِ(5.820)، ومستوى الدلالةِ (0.000)، أي أنّهُ توجدُ فروقٌ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ الجنس، وكذلكَ للمجالاتِ، حيثُ كانت الفروقُ لصالحِ الإناث. وبذلك جرى رفضُ الفرضيّةِ الاولى.

نتائجُ الفرضيّةِ الثانية: لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بينَ متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ تُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ (مُديرٌ/ة، مُعَلّمٌ/ة).

جرى فحصُ الفرضيّةِ الثانية بحسابِ نتائجِ اختبارِ "ت" والمتوسّطاتِ الحسابيّةِ لاستجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ.

جدول (9.4): نتائجُ اختبارِ "ت" للعيّناتِ المستقلّةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"ت"	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	مدير	95	3.4133	0.93866	4.490	0.000
	معلم	334	2.9068	0.97896		
استدامة قيادة الاخرين	مدير	95	3.3460	0.95656	5.695	0.000
	معلم	334	2.6587	1.05974		
استدامة التطوير طويل الأمد	مدير	95	3.2767	0.90073	5.004	0.000
	معلم	334	2.7126	0.98819		
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	مدير	95	3.3067	0.86513	5.369	0.000
	معلم	334	2.7130	0.97392		
استدامة العدالة الاجتماعية	مدير	95	3.4437	1.00131	5.345	0.000
	معلم	334	2.7823	1.08139		
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	مدير	95	3.0298	0.60581	5.954	0.000
	معلم	334	2.4646	0.86674		
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	مدير	95	3.3084	0.85092	5.569	0.000
	معلم	334	2.7135	0.93682		

ويتبيّنُ من خلالِ الجدولِ السابقِ أنّ قيمة "ت" للدرجةِ الكليةِ (5.569)، ومستوى الدلالةِ (0.000)، أي أنّهُ توجدُ فروقٌ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ يُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ، وكذلكَ للمجالاتِ، حيثُ كانت الفروقُ لصالحِ المديرينَ. وبذلكَ جرى رفضُ الفرضيّةِ الصفريّةِ الثانيةِ.

نتائجُ الفرضيّةِ الثالثة: لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بينّ متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ تُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى).

جرى فحصُ الفرضيّةِ الثالثة بحسابِ نتائجِ اختبارِ "ت" والمتوسّطاتِ الحسابيّةِ لاستجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزَى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ.

جدول (10.4): نتائجُ اختبارِ "ت" للعيّناتِ المستقلّةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	بكالوريوس فاقل	288	2.8889	0.89681	3.947	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.2845	1.11896		
استدامة قيادة الاخرين	بكالوريوس فاقل	288	2.6333	1.01200	5.026	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.1737	1.11278		
استدامة التطوير طويل الأمد	بكالوريوس فاقل	288	2.6776	0.91966	4.875	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.1641	1.06851		
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	بكالوريوس فاقل	288	2.6870	0.91057	4.875	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.1662	1.04398		
استدامة العدالة الاجتماعية	بكالوريوس فاقل	288	2.7902	1.01137	3.793	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.2118	1.21193		
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	بكالوريوس فاقل	288	2.5041	0.83761	3.017	0.003
	ماجستير فأعلى	141	2.7648	0.84728		
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	بكالوريوس فاقل	288	2.7032	0.87624	4.525	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.1355	1.02973		

ويتبيّنُ من خلالِ الجدولِ السّابق أنّ قيمة "ت" للدرجةِ الكليةِ (4.525)، ومستوى الدلالةِ (0.000)، أي أنّهُ توجدّ فروقٌ في متوسّطاتِ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزَى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ، وكذلكَ للمجالاتِ، حيثُ كانَتِ الفروقُ لصالحِ ماجستير فأعلى. وبذلكَ جرى رفضُ الفرضيّةِ الثالثة .

نتائجُ الفرضيّةِ الرابعةِ: لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ يُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة(أقلّ من 5 سنوات،من 5الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جرى فحصُ الفرضيّةِ الرابعةِ ِ بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ لاستجابةِ أفرادِ عينةِ الدّراسةِ على متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة.

جدول (11.4): المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجابةِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمتوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة .

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استدامة التعلم والنجاح	اقل من 5 سنوات	75	2.6113	0.77588
	من5-10 سنوات	113	2.8811	0.85232
	اكثر من 10 سنوات	241	3.2104	1.06376
استدامة قيادة الاخرين	اقل من 5 سنوات	75	2.4023	0.86098
	من5-10 سنوات	113	2.6993	0.98197
	اكثر من 10 سنوات	241	2.9904	1.13722
استدامة التطوير طويل الأمد	اقل من 5 سنوات	75	2.4534	0.73572
	من5-10 سنوات	113	2.7636	0.88042
	اكثر من 10 سنوات	241	2.9917	1.08148
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	اقل من 5 سنوات	75	2.4744	0.77349
	من5-10 سنوات	113	2.7877	0.88593
	اكثر من 10 سنوات	241	2.9863	1.05005
استدامة العدالة الاجتماعية	اقل من 5 سنوات	75	2.4914	0.84794
	من5-10 سنوات	113	2.8331	0.96381

	اكثر من 10 سنوات	241	3.1097	1.18233
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	اقل من 5 سنوات	75	2.2622	0.74191
	من5-10 سنوات	113	2.6726	0.79086
	اكثر من 10 سنوات	241	2.6528	0.88443
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	اقل من 5 سنوات	75	2.4550	0.72381
	من5-10 سنوات	113	2.7772	0.84826
	اكثر من 10 سنوات	241	2.9987	1.01963

يبيّنُ الجدولُ رقم (19.4) وجودَ فروقٍ ظاهريةٍ في متوسّطاتِ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة، ولمعرفةِ دلالةِ الفروق جرى استخدامُ تحليلِ التباين الأحاديِّ (one way ANOVA) كما يظهرُ في الجدول رقم (12.4):

جدول(12.4): نتائجُ اختبار تحليلِ التّباين الأحاديِّ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسّطاتِ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	بين المجموعات	23.442	2	11.721	12.561	0.000
	داخل المجموعات	397.492	426	0.933		
	المجموع	420.934	428			
استدامة قيادة الاخرين	بين المجموعات	21.692	2	10.846	9.763	0.000
	داخل المجموعات	473.238	426	1.111		
	المجموع	494.930	428			
استدامة التطوير طويل الأمد	بين المجموعات	17.413	2	8.706	9.100	0.000
	داخل المجموعات	407.574	426	0.957		
	المجموع	424.987	428			
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	15.480	2	7.740	8.310	0.000
	داخل المجموعات	396.803	426	0.931		
	المجموع	412.284	428			
استدامة العدالة الاجتماعية	بين المجموعات	23.268	2	11.634	10.058	0.000
	داخل المجموعات	492.747	426	1.157		

	المجموع	516.015	428			
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	بين المجموعات	9.780	2	4.890	6.978	0.001
	داخل المجموعات	298.515	426	0.701		
	المجموع	308.295	428			
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	بين المجموعات	17.616	2	8.808	10.172	0.000
	داخل المجموعات	368.873	426	0.866		
	المجموع	386.490	428			

ويلاحظ أنّ قيمة ف للدرجةِ الكليةِ (10.172) ومستوى الدلالةِ (0.000) وهي أقلُّ منْ مستوى الدلالةِ ($\alpha \geq 0.05$) أي أنّهُ توجدُ فروقٌ دالةٌ إحصائيّاً في متوسّطاتِ واقع القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة، وكذلكَ للمجالاتُ. وبذلكَ جرى رفضُ الفرضيّةِ الرابعةِ. وجرى فحصُ نتائجِ اختبارِ (LSD) لبيانِ اتجاهِ الفروق، وهيَ كما يلي:

الجدول (13.4): نتائجُ اختبارِ (LSD) للمقارناتِ البعديّةِ بينَ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حسْبَ متغيّرِ سنوات الخدمة.

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.26975	0.061
		اكثر من 10 سنوات	-0.59906*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.26975	0.061
		اكثر من 10 سنوات	-0.32930*	0.003
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.59906*	0.000
		من5–10 سنوات	0.32930*	0.003
استدامة قيادة الاخرين	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.29695	0.059
		اكثر من 10 سنوات	-0.58806*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.29695	0.059
		اكثر من 10 سنوات	-0.29111*	0.016
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.58806*	0.000
		من5–10 سنوات	0.29111*	0.016

استدامة التطوير طويل الأمد	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.31021*	0.034
		اكثر من 10 سنوات	-0.53830*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.31021*	0.034
		اكثر من 10 سنوات	-0.22809*	0.041
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.53830*	0.000
		من5–10 سنوات	0.22809*	0.041
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.31328*	0.030
		اكثر من 10 سنوات	-0.51185*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.31328*	0.030
		اكثر من 10 سنوات	-0.19857	0.072
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.51185*	0.000
		من5–10 سنوات	0.19857	0.072
استدامة العدالة الاجتماعية	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.34168*	0.033
		اكثر من 10 سنوات	-0.61827*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.34168*	0.033
		اكثر من 10 سنوات	-0.27659*	0.025
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.61827*	0.000
		من5–10 سنوات	0.27659*	0.025
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.41034*	0.001
		اكثر من 10 سنوات	-0.39061*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.41034*	0.001
		اكثر من 10 سنوات	0.01973	0.836
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.39061*	0.000
		من5–10 سنوات	-0.01973	0.836
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.32221*	0.021
		اكثر من 10 سنوات	-0.54365*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.32221*	0.021
		اكثر من 10 سنوات	-0.22144*	0.037

	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.54365*	0.000
		من5–10 سنوات	0.22144*	0.037

يُلاحَظُ أنّ الفروقَ في الدرجةِ الكليةِ كانت بينَ (أكثر من 10سنوات) و(أقل من 5سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من5–10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبينَ (من5–10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (من5–10 سنوات).

نتائجُ الفرضيّةِ الخامسة: لا توجدُ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بينَ متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ تُعزى لمتغيّرِ المديريّة(اَلْقُدْسُ اَلشَّرِيفُ، ضَوَاحِي اَلْقُدْسِ).

جرى فحصُ الفرضيّة الخامسة بحسابِ نتائجِ اختبارِ "ت" والمتوسّطاتِ الحسابيّةِ لاستجابةِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ في متوسِطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ المديريّة.

جدول (14.4): نتائجُ اختبارِ "ت" للعيّناتِ المستقلّةِ لاستجابةِ أفرادِ العيّنةِ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرَ المديريّة

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	القدس الشريف	185	3.1034	1.10849	1.539	0.124
	ضواحي القدس	244	2.9548	0.89009		
استدامة قيادة الاخرين	القدس الشريف	185	2.9001	1.13304	1.499	0.135
	ضواحي القدس	244	2.7432	1.02665		
استدامة التطوير طويل الأمد	القدس الشريف	185	2.8927	1.05411	0.999	0.318
	ضواحي القدس	244	2.7957	0.95052		
استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	القدس الشريف	185	2.8849	1.03019	0.742	0.458
	ضواحي القدس	244	2.8138	0.94385		
استدامة العدالة الاجتماعية	القدس الشريف	185	2.9698	1.15662	0.674	0.501
	ضواحي القدس	244	2.8976	1.05276		
استدامة الاندماج النشط مع البيئة	القدس الشريف	185	2.5865	0.90491	0.069	0.945
	ضواحي القدس	244	2.5922	0.80538		
الدرجة الكلية لواقع القيادة المستدامة	القدس الشريف	185	2.8969	1.02257	0.979	0.328
	ضواحي القدس	244	2.8061	0.89172		

ويتبيّنُ من خلالِ الجدولِ السّابقِ أنّ قيمة "ت" للدرجةِ الكليّةِ (0.979)، ومستوى الدلالةِ (0.328)، أي أنّهُ لا توجدُ فروقٌ في متوسّطاتِ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ يُعزى لمتغيّرِ المديريّة، وكذلك للمجالاتِ، وبذلك جرى قبولُ الفرضيّةِ الخامسة.

2.2.4 النتائجُ المتعلقة بالسّؤالِ الثالث:

ما واقعُ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينة في محافظةِ القدسِ منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ؟

للإجابةِ عن هذا السؤالِ الثالث قامت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على مجالاتِ الاستبانةِ التي تعبّر عن واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمين.

جدول (15.4): المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لواقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمين

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	5	**قيادة الأداء والتحول**	**2.9063**	**0.95217**	**متوسطة**	**58.1**
2	4	**بناء قيمة مستدامة**	**2.8932**	**0.93184**	**متوسطة**	**57.9**
3	1	**الغاية والرؤية والإستراتيجية**	**2.8455**	**0.96260**	**متوسطة**	**56.9**
4	2	**الثقافة التنظيمية والقيادة**	**2.8410**	**0.94848**	**متوسطة**	**56.8**
5	7	**الأداء الإستراتيجيّ والتشغيليّ**	**2.8308**	**0.89880**	**متوسطة**	**56.6**
6	3	**اشراك المعنيين**	**2.5949**	**0.81152**	**منخفضة**	**51.9**
7	6	**انطباعات المعنيين**	**2.5935**	**0.80811**	**منخفضة**	**51.9**
		الدرجة الكلية	**2.7964**	**0.86436**	**متوسطة**	**55.9**

يُلاحَظُ من الجدولِ السابقِ الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجة الكلية(2.79) والانحرافَ المعياريَّ (0.864) وهذا يدلُّ على أنّ واقعَ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ منْ وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ جاءَت بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّة (55.9%).

وتبيّنَ أيضاً أنّ مجالَ قيادةِ الأداءِ والتحوّلِ حصلَ على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ ومقدارُهُ (2.90)، يليهِ مجالُ بناءِ قيمةٍ مستدامةٍ بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.89)، ثمّ مجالُ الغايةِ والرؤيةِ والإستراتيجيّة حصلَ على متوسّطٍ حسابيٍّ(2.845)، ثمّ مجالُ الثقافةِ التنظيميّةِ والقيادةِ على متوسّطٍ حسابيٍّ (2.841)، يليهِ مجالُ الأداءِ الإستراتيجيّ والتشغيليّ على متوسّطٍ حسابيٍّ (2.83)، يليهِ مجالُ إشراكِ المعنيّين بمتوسّطٍ حسابيٍّ(2.594)،ثمّ مجالُ انطباعاتِ المعنيّين بمتوسّطٍ حسابيّ (2.593).

وقامت الباحثة بحساب المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفراد ِعيّنةِ الدراسةِ على فِقراتِ الاستبانةِ التي تعبّرُ عن **مجالِ الغايةِ والرؤيةِ والإستراتيجيّة.**

جدول (16.4): المتوسّطاتُ الحسابيّة والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لمجالِ الغايةِ والرؤيةِ والإستراتيجيّة

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	7	يحدّدُ احتياجاتِ المعنيّين(طلبة، معلمين، أولياء أمور، المجتمع المحلّيّ) ويعملُ على تلبيتِها وتحقيق رضاهُم	2.90	1.076	متوسطة	58.0
2	6	تحرص على أن تكون البرامج والأنشطة منبثقة من رؤية وإستراتيجيّة المدرسة وتسهم في تحقيقها	2.89	1.036	متوسطة	57.8
3	2	تنظم إدارة المدرسة اجتماعات لشرح الخطة الإستراتيجيّة للمدرسة لجميع العاملين فيها	2.87	1.050	متوسطة	57.4
4	5	تُحْرِصَ مُدِيرُ الْمَدْرَسَةِ عَلَى تَطْوِيرِ رُؤْيَةِ الْمَدْرَسَةِ فِي ضَوْءِ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْمُحِيطَةِ	2.85	1.020	متوسطة	57.0
5	1	تتشارك مع فريق عمل مختص لصياغة رؤية المدرسة وخطتها الإستراتيجيّة.	2.82	1.055	متوسطة	56.4
6	4	توفر بيئة تنظيمية محفزة للإبداع تساعد على تحقيق رؤية المدرسة	2.81	1.056	متوسطة	56.2
7	3	تعمل على تقويم فعالية الخطة الإستراتيجيّة للمدرسة مع العاملين بشكل مستمر	2.79	1.048	متوسطة	55.8
		الدرجة الكلية	2.84	0.962	متوسطة	56.9

يُلاحَظُ من الجدولِ السابق الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ على مجالِ الغايةِ والرؤيةِ والإستراتيجيّةِ أنّ المتوسّطَ الحسابيّ للدرجةِ الكلية(2.845) والانحرافَ المعياريَّ (0.962) وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ الغايةِ والرؤيةِ والإستراتيجيّةِ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئوية (56.9%).

كما وتشيرُ النتائجُ في الجدول رقم (9.4) إلى أنّ جميعَ الفقراتِ جاءَت بدرجةٍ متوسّطةٍ، وحصلت الفقرة " يحدّدُ احتياجاتِ المعنيّين(طلبة، معلمين، أولياء أمور، المجتمع المحلّيّ) ويعملُ على تلبيتِها وتحقيق رضاهُم " على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ (2.90)، ويليها الفقرةُ " يحرصُ على أنْ تكونَ البرامجُ والأنشطةُ منبثقة من الخطةِ الإستراتيجيّةِ للمدرسةِ وتسهمُ في تحقيقِها " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.89). وحصلت الفقرة " يعملُ على تقييم فعّاليّة الخطّةِ الإستراتيجيّةِ للمدرسةِ مع جميع العاملينَ بشكلٍ مستمرٍّ" على أقلِّ متوسّطٍ حسابيٍّ(2.79)، يليها الفقرة "يوفّرُ بيئة تنظيميّة محفزةً للإبداع تساعدُ على تحقيق رؤيةِ المدرسةِ " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.81).

وقامت الباحثة بحسابِ المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافات ِالمعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على فقراتِ الاستبانةِ التي تعبّرُ عن **مجالِ الثقافةِ التنظيميّة والقيادة.**

جدول (17.4): المتوسّطاتُ الحسابيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ لمجالِ الثقافةِ التنظيميّةِ والقيادةِ

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	2	تتبنى سياسيات فعّالة وواضحة لإحداث التغيير الايجابي لمصلحة العمل.	2.91	1.011	**متوسطة**	58.2
2	4	تضع المعايير الدقيقة التي تساعد على تنفيذ الخطط لتحقيق التميز	2.85	1.026	**متوسطة**	57.0
3	6	يخصص وقتا كافيا لمناقشة مشكلات العاملين والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها	2.84	1.077	**متوسطة**	56.8
4	5	تقدم أفكارا جديدة وإبداعية تلهم العاملين وتعزز مستوى الابداع لديهم	2.83	1.012	**متوسطة**	56.6
5	3	يتبنى ثقافة تنظيمية تحفز جهود العاملين لرفع لمستوى الإنتاجية	2.82	1.051	**متوسطة**	56.4
6	1	توفر بيئة تنظيمية مشجعة لنشر ثقافة التميز بين العاملين بالمدرسة.	2.79	1.029	**متوسطة**	55.8
		الدرجة الكلية	**2.841**	**0.948**	**متوسطة**	**56.8**

يُلاحَظُ من الجدولِ السابقِ الذي يعبّرُ عن المتوسّطاتِ الحسابيّةِ والانحرافاتِ المعياريّةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ على مجالِ الثقافةِ التنظيميّة والقيادةِ أنّ المتوسّطَ الحسابيَّ للدرجةِ الكلية(2.841) والانحرافَ المعياريَّ (0.948) وهذا يدلُ على أنّ مجالَ الثقافةِ التنظيميّة والقيادة جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّة (56.8%).

كَمَا وَتُشِير النَّتَائِجُ فِي الْجَدْوَل رقم (10.4) إلى أنَّ جَمِيعَ الفقراتِ جَاءَت بدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٌ . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تتبنى سياسيات مُحَدَّدَة وواضحة وفعالة لِأَحْدَاث التَّغْيير الْإِيجَابِيّ لِصَالِح الْعَمَل " عَلَى أعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ (2.91) ، وَيَلِيهَا فقره " يَضَع الأُسُس والمعايير الدَّقِيقَة الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَنْفِيذِ الْخُطَط وَالبَرَامِج لِتَحْقِيق التَّمَيُّز " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.85) . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تَوَفّر بيئَة تنظيميّة مشجّعة لِنَشْر ثَقَافَة التَّمَيُّز بَيْن الْعَامِلِين بالْمَدْرَسَة " عَلَى أقَلِّ مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ (2.79) ، يَلِيهَا الْفِقْرَة " يتبنى ثَقَافَة تنظيميّة تَدَعَم وتحفّزُ جُهُودَ الْعَامِلِين لِرَفْع مُسْتَوَى الإِنْتَاجِيَّة " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.82) . .

وَقَامَت الْبَاحِثَة بِحِسَابِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أفْرَادِ عَيّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى فِقَرَات الِاسْتِبَانَة الَّتِي تُعَبِّرُ عَنْ **مَجَالِ إِشْرَاك الْمَعْنِيَّيْن.**

جَدْوَل (18.4) : المتوسّطاتُ الحِسَابِيَّة ُوالانحرافاتُ الْمِعْيَارِيَّةُ لاستجاباتِ أفْرَادِ عَيّنَةِ الدِّرَاسَةِ لمجال إِشْرَاكِ الْمَعْنِيّيْن.

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	2	تبني العلاقات مع العاملين على أساس الشفافية والثقة المتبادلة.	2.70	0.950	**متوسطة**	54.0
2	3	تعقد اجتماعات دورية مع العاملين لإشراكهم في التخطيط والتطوير.	2.70	0.935	**متوسطة**	54.0
3	5	توفر لجميع العاملين فرصا متكافئة للمشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية	2.64	0.994	**متوسطة**	52.8
4	1	تشرك العاملين في تطوير فهم موحد وبناء قيمة مستدامة لتحقيق طموحات التفوق المدرسي	2.58	0.882	**منخفضة**	51.6
5	4	تستخدم ادوات متعددة لاستطلاع انطباعات المعنيين (طلبة عملين، والياء امور، مجتمع محلي وغيرها) مدى رضاهم عن المدرسة	2.36	0.951	**منخفضة**	47.2
		الدرجة الكلية	**2.594**	**0.811**	**منخفضة**	**51.9**

يُلَاحَظ مِنْ الْجَدْوَلِ السَّابِق الَّذِي يُعَبَّرُ عَنْ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجابات أفْرَاد عَيّنَةِ الدِّرَاسَة عَلَى مَجَالِ إِشْرَاكِ الْمَعْنِيَّيْن أنَّ الْمُتَوَسِّطَ الحسابيّ لِلدَّرْجَة الكلية **(2.594)** وَالانْحِرَافَ المعياريَّ (0.811) وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أنَّ مَجَالَ إِشْرَاكِ الْمَعْنِيّين جَاء بدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَة ، وبنسبةٍ مئويّة (51.9%)

كَمَا وَتُشِيرُ النَّتَائِج فِي الْجَدْوَل رقم (18.4) إلى أنّ ثلاثّ فِقرَا ت جَاءَت بدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وفقرتين جاءتا بدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَة . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " يُوَفّر لِجَمِيع الْمُعَلِّمِين فُرَصًا مُتَكَافِئَة لِلْمُشَارَكَةِ فِي الأنشطةِ والفعاليات المدْرَسِيَّة " وَالْفِقْرَة " يَعْقِد اجتماعاتٍ دَوْرِيَّة مَعَ جَمِيع الْمُعَلِّمِين

لإشراكهم فِي التَّخْطِيطِ والتطوير " عَلَى أعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ (2.70) ، وَيَلِيهَا فَقْره " يَبْنِي العَلاَقَاتِ مَعَ الْعَامِلِين عَلَى أَسَاسِ الشَّفَافِيَّة وَالثِّقَة الْمُتَبَادَلَة " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.64) . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تُشَارِك الْعَامِلِينَ فِي تَطوير فَهْم مُوَحَّد وَبِنَاء قِيمَة مُسْتَدَامَة لِتَحْقِيق طموحاتِ التَّفَوُّق الْمَدْرَسِيّ " عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ (2.36) ، يَلِيهَا الْفِقْرَة " تستخدم ادوات متعددة لاستطلاع انطباعات المعنيين (طلبة عملين، والياء امور، مجتمع محلي وغيرها) مدى رضاهم عن المدرسة " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.58) .

وَقَامَت الْبَاحِثَة بِحِسَابِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى فِقرات الِاسْتِبَانَةِ الَّتِي تُعَبِّرُ عَنْ **مَجَال بِنَاءِ قِيمَة مُسْتَدَامَة .**

جَدْوَل(19.4):المتوسّطاتُ الحِسَابِيَّةُ والانحرافاتُ الْمِعْيَارِيَّةُ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيِّنَة الدِّرَاسَةِ لمجال بِنَاءِ قِيمَة مُسْتَدَامَة.

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	4	تتمتع المدرسة بسمعة متميزة في الأوساط العلمية وتلاقي إقبالا متزايدا في أعداد الطلبة الراغبين في الالتحاق بها.	3.03	1.046	**متوسطة**	60.6
2	5	تهتم بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها	3.03	1.027	**متوسطة**	60.6
3	6	تهتم المدير في نشر المعرفة المتخصّصة للعاملين في المدرسة لتحقيق التميز	2.93	1.002	**متوسطة**	58.6
4	1	تسعى للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة بما يضمن مخرجات علمية قادرة على المنافسة.	2.82	1.102	**متوسطة**	56.4
5	3	توفر أنشطة وبرامج تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة	2.78	1.040	**متوسطة**	55.6
6	2	تستفيد من نتائج الدراسات والأبحاث في تطوير دور المدرسة في خدمة المجتمع	2.76	1.037	**متوسطة**	55.2
		الدرجة الكلية	**2.893**	**0.931**	**متوسطة**	**57.9**

يُلاحظُ مِنْ الْجَدْوَلِ السَّابِقِ الَّذِي يُعَبِّرُ عَنِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى مَجَال بِنَاء قِيمَة مُسْتَدَامَة أَنَّ الْمُتَوَسِّط الحسابيّ لِلدَّرْجَة الكلية (2.89) وَالانْحِرَافَ المعياريَّ (0.931) وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ مَجَالَ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ جَاء بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَة ، وبنسبةٍ مئويّة (57.9%).

كَمَا وَتُشِيرُ النَّتَائِجُ فِي الْجَدْوَل رقم (19.4) إلى أَنَّ جَمِيعَ الفقراتِ جَاءَت بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٌ . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تَتَمَتَّع الْمَدْرَسَة بِسَمْعِه مُتَمَيِّزَةٍ فِي الْأَوْسَاطِ الْعِلْمِيَّة وتلاقي إِقْبَالًا مُتَزَايِدا فِي أَعْدَادِ الطَّلَبَة الرَّاغِبِينَ فِي الِالْتِحَاق بِهَا " وَالْفِقْرَة " تَهْتَمّ بالتغطيةِ الإعلاميّةِ لأنشطتها وإنجازاتِها " عَلَى أَعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ (3.03) ، وَيَلِيهَا فَقْره " يَهْتَمّ الْمُدِيرُ فِي نَشْرِ الْمَعْرِفَة المتخصّصة

لِجَمِيع الْعَامِلِينَ فِي الْمَدْرَسَةِ لِتَحْقِيق التَّمْيز " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.93). وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تَسْتَفِيدُ مِنْ نَتَائِجِ الدراسات وَالْأَبْحَاثِ فِي تَطوير دُور الْمَدْرَسَةِ فِي خِدْمَةِ الْمُجْتَمَع " عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ (2.76) ، يَلِيهَا الْفِقْرَة " تَوَفِّرُ أنشطة وبرامج تُسهِمَ فِي تَحْقِيق أَهْدَاف التَّنْمِيَة الْمُسْتَدَامَة " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.78) .

وَقَامَت الْبَاحِثَة ُ بِحِسَابِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى فِقَرَاتِ الِاسْتِبَانَة الَّتِي تُعَبِّرُ عَنْ **مَجَالِ قِيادَةِ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل** .

جَدْوَل(20.4):المتوسّطاتُ الحِسَابِيَّة ُوالانحرافاتُ الْمِعْيَارِيَّة ُلاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيّنَةِ الدِّرَاسَةِ لمجالِ قِيادَةِ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	6	توفر صيانة مستمرة وفعالة لمرافق المدرسة وومعداتها	3.03	1.073	**متوسطة**	60.6
2	3	تستثمر جميع موارد المدرسة المتاحة بكفاءة وفاعلية.	2.97	1.071	**متوسطة**	59.4
3	1	توظف العديد من التغييرات الخارجية والداخلية لضمان التحسين ولديمومة النجاح والتفوق	2.87	1.002	**متوسطة**	57.4
4	2	تؤكد على ضرورة تحقيق بالإنجازات الحالية وفي نفس الوقت	2.87	1.029	**متوسطة**	57.4
5	5	توظف التقنيات المتقدمة في تطوير الاداء المدرسي.	2.86	1.023	**متوسطة**	57.2
6	4	توفر نظاما متكاملا للبيانات والمعلومات	2.84	1.034	**متوسطة**	56.8
		الدرجة الكلية	**2.906**	**0.952**	**متوسطة**	**58.1**

يُلَاحظُ مِنْ الْجَدْوَلِ السَّابِقِ الَّذِي يُعَبِّرُ عَنْ المتوسّطات ِالحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيّنَةِ الدِّرَاسَة عَلَى مَجَالِ قِيادَة الْأَدَاء وَالتَّحَوُّل أنَّ الْمُتَوَسِّطَ الحسابيّ لِلدّرَجَة الكلية(2.90) وَالانْحِرَافَ المعياريَّ (0.952) وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أنَّ مَجَال قِيادَة الْأَدَاء وَالتَّحَوُّل جَاءَ بدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وبنسبةٍ مئويّة (58.1%) .

كَمَا وَتُشِيرُ النَّتَائِجُ فِي الْجَدْوَل رقم (20.4) إلى أنَّ جَمِيعَ الفقرات جَاءَت بدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٌ، وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تُوَفِّر صِيَانَة مُسْتَمِرَّة وفعّالة لمرافق الْمَدْرَسَة ومعداتها "عَلَى أعْلَى مُتَوَسّطٍ حِسَابِيّ (3.03)، وَيَلِيهَا فقره "تستثمر جَمِيع مَوَارد الْمَدْرَسَة المتاحة بكفاءة وفاعلية"بمتوسّطٍ حِسَابِيٍّ(2.97) وَحَصَلَت الْفِقْرَة "تُوَفِّر نِظَاما مُتَكامِلا للبيانات وَالْمَعْلُومَات" عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطٍ

حِسَابيّ(2.84)، يَلِيهَا الْفِقْرَة "تُوَظّف التقنيات الْمُتَقَدِّمَةِ فِي تَطوير ألأدَاء المدرسي "بمتوسّطٍ حِسَابيّ (2.86) .

وَقَامَت الْبَاحِثَة بِحِسَابِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أفْرَادِ عَيِّنة الدِّرَاسَة عَلَى فَقَرات الِاسْتِبَانَة الَّتِي تُعَبِّرُ عَنْ **مَجَالِ انطباعات الْمَعْنَيِّين** .

جَدْوَل (21.4) : المتوسّطاتُ الحِسَابِيَّة ُوالانحرافاتُ الْمِعْيَارِيَّة ُلاستجاباتِ أفْرَادِ عَيِّنة الدِّرَاسَةِ لمجال انطباعاتِ الْمَعْنيّين.

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	4	توظف اجتماعات خاصة لسماع آراء العاملين وانطباعاتهم عن الخدمات التي تقدمها .	2.63	0.896	**متوسطة**	52.6
2	5	تأخذ بعين الاعتبار بملاحظات المستفيدين عن خدمتها التي تقدمها للاستفاده منها في التطوير.	2.61	0.917	**متوسطة**	52.2
3	1	تطبق مقاييس ومؤشرات علمية دقيقة لمعرفة انطباعات المعنيين من (طالب، العاملين ،أولياء الأمور والمجتمع المحلي) عن فاعلية برامجها وخدمتها التي تقدمها.	2.59	0.891	**منخفضة**	51.8
4	2	تطبق مقايس واضحة لقياس مدى رضا العاملين عن التطور الوظيفي ومناخ العمل وظروفه .	2.57	0.939	**منخفضة**	51.4
5	3	تطبق مقاييس واضحة لقياس مدى رضا العاملين في طريقة إدارة المدرسة.	2.56	0.883	**منخفضة**	51.2
		الدرجة الكلية	**2.593**	**0.808**	**منخفضة**	**51.9**

يُلاحظ مِنْ الْجَدْوَلِ السَّابِق الَّذِي يُعَبّرُ عَنْ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أفْرَادِ عَيّنِة الدِّرَاسَةِ عَلَى مَجَالِ انطباعاتِ الْمَعْنيّين أنَّ الْمُتَوَسِّطَ الحسابيّ لِلدّرجَة الكلية (2.593) وَالانْحِرَافَ المعياريّ (0.808) وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أنَّ مَجَالَ انطباعاتِ الْمَعْنَيّين جَاء بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَة ، وبنسبةٍ مئويّة (51.9%) .

كَمَا وَتُشِيرُ النَّتَائِجُ فِي الْجَدْوَل رقم (21.4)إلى أنّ فقرتين جاءتا بِدَرَجَة مُتَوَسِّطَةٌ و(3) فَقَرَأت جَاءَت بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَة، وَحَصَلَت الْفِقْرَة "تَوَظّف اجتماعاتٍ خَاصَّة لِسَمَاع آرَاء الْعَامِلِين وانطباعاتهم عَن الْخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُهَا " عَلَى أعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابيّ (2.63)، وَيَلِيهَا فَقْرة " تَأْخُذ بِعَيْنِ الاعْتِبار بملاحظات الْمُسْتَفِيدِين عَن خِدْمَتِهَا الَّتِي تُقَدِّمُهَا وَيُسْتَفَادُ مِنْهَا فِي التطوير" بمتوسّطٍ حِسَابيّ (2.61)،وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تُطّبَق مَقَايِيس وَاضِحَة لِقِيَاس مَدَى رضَا الْعَامِلِين عن طَرِيقَةِ

إدارَةِ الْمَدْرَسَةِ " عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ (2.56)، يَلِيهَا الْفِقْرَة " تُطَبّق مؤشراتٍ وَاضِحَة لِقِيَاس مَدَى رِضَا الْعَامِلِينَ عَن التَّطَوُّر الوظيفيّ وَمُنَاخ الْعَمَل وَظُرُوفِه " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ (2.57) .

وَقَامَت الْبَاحِثَة بِحِسَابِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيِّنَة الدِّرَاسَةِ عَلَى فقراتِ الِاسْتِبَانَة الَّتِي تُعَبِّرُ عَنْ **مَجَالِ الْأَدَاءِ الإستراتيجيّ والتشغيليّ** .

جَدْوَل (22.4) : المتوسّطاتُ الحِسَابِيَّة ُ والانحرافاتُ الْمِعْيَارِيَّةُ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ لمجال الْأَدَاءِ الاستراتيجيّ والتشغيليّ .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	ينفذ أنشطة لتحقيق الغاية الإستراتيجيّة وبناء قيمة مستدامة	2.86	1.001	متوسطة	57.2
2	5	يأخذ بعين الاهتمام نتائج تحليل الأداء السابق والحالي والماضي لتحيد الاهداف الاسترتيجية والتشغلية وللتنبؤ بالأداء المستقبلي.	2.86	0.994	متوسطة	57.2
3	4	تسعى إلى تحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة بطرق إبداعية تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها.	2.84	0.989	متوسطة	56.8
4	2	تطبق أدوات تقويم ذات معايير دقيقة لرصد الأداء المؤسسي بشكل مستمر	2.80	0.983	متوسطة	56.0
5	3	تلزم العاملين بالمشاركة في بالمؤتمرات والأنشطة المتعلقة بالجودة والإبداع ونقلها إلى نطاق العمل.	2.79	0.952	متوسطة	55.8
		الدرجة الكلية	2.830	0.898	متوسطة	56.6

يُلاحظُ مِنْ الْجَدْوَلِ السَّابِق الَّذِي يُعَبّرُ عَنِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ والانحرافاتِ الْمِعْيَارِيَّةِ لاستجاباتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى مَجَالِ الْأَدَاءِ الإستراتيجيّ والتّشغيليّ أَنَّ الْمُتَوَسِّطَ الحسابيّ لِلدّرجَةِ الكلية(2.83) وَالانْحِرَافَ المعياريّ (0.898) وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ مَجَالَ الْأَدَاءِ الإستراتيجيّ والتشغيليّ جَاء بدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وبنسبةٍ مئويّة (56.6%) .

كَمَا وَتُشِير النَّتَائِج فِي الْجَدْوَل رُقِم (22.4) إلى أَنَّ جَمِيعَ الفقراتِ جَاءَت بدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٌ . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " يَنْفُذ وَيُتَابِع مُدِير الْمَدْرَسَةِ أنشطة لِتَحْقِيق الْغَايَةِ الإستراتيجيةِ وَبِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٌ " وَالْفِقْرَة " يَأْخُذ بِعَيْنِ الاعْتِبَار نَتَائِج تَحْلِيل الْأَدَاءِ الْحَالِيّ وَالْمَاضِي للتنبؤ بِالْأَدَاء المستقبلي " عَلَى أَعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيّ (2.86) ، وَيَلِيهَا فَقْرة " يَسْعَى إلى تَحْسِين الْخِدْمَات وَالْعَمَلِيَّات الَّتِي تُقَدِّمُهَا الْمَدْرَسَة بِطُرُقٍ إبداعيةٍ تَفُوق توقعات الْمُسْتَفِيدِين الْحَالِيَّة مِنْهَا " بمتوسّطٍ حِسَابِيّ(2.84) . وَحَصَلَت الْفِقْرَة " تلزم العاملين بالمشاركة في بالمؤتمرات والأنشطة المتعلقة

بالجودة والإبداع ونقلها إلى نطاق العمل." على أقلّ متوسّطٍ حسابيّ (2.79)، يليها الفقرة " يطبّقُ أدواتِ تقييمٍ ذاتِ معاييرَ دقيقةٍ لرصدِ الأداءِ المؤسّسيّ بشكلٍ مستمرٍّ " بمتوسّطٍ حسابيّ (2.80).

4.2.4 النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الرّابع:

هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ بين متوسّط استجابات أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقع التميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدس تُعزى لمتغيّراتِ الدّراسةِ(الجنس، والمسمّى الوظيفيّ ، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمديريّة)؟

للإجابةِ عن هذا السؤال جرى تحويلُهُ للفرضيّاتِ التاليةِ:

نَتَائِج الْفَرْضِيَّة الاولى: لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةِ إحصائيّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ (0.05 ≥α) بَيْنَ متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدُسِ مِنَ وَجْهِهِ نَظَرِ المديرينَ وَالْمُعَلِّمِين تُعَزَى لمتغيّرِ الْجِنْس(ذَكَرَ ، أُنْثَى).

جرى فَحصُ الْفَرْضِيَّةِ الأوبى بِحِسَابِ نَتَائِج اخْتِبَار "ت" والمتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ لاستجابةِ أفْرَادِ عَيّنِة الدِّرَاسَة فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْجِنْس .

جَدْوَل (23.4) : نَتَائِجُ اخْتِبَار "ت" للعيّناتِ الْمُسْتَقِلَّةِ لاستجابةِ أفْرَادِ الْعِيّنَةِ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزَى لمتغيرِ الْجِنْس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية والاستراتيجية	ذكر	109	2.5504	0.88099	3.761	0.000
	انثى	320	2.9459	0.96983		
الثقافة التنظيمية والقيادة	ذكر	109	2.5749	0.88063	3.434	0.001
	انثى	320	2.9317	0.95499		
اشراك المعنيين	ذكر	109	2.4275	0.80805	2.508	0.013
	انثى	320	2.6519	0.80605		
بناء قيمة مستدامة	ذكر	109	2.6390	0.84747	3.336	0.001
	انثى	320	2.9797	0.94461		
قيادة الأداء والتحول	ذكر	109	2.6177	0.89331	3.718	0.000
	انثى	320	3.0046	0.95294		
انطباعات المعنيين	ذكر	109	2.3688	0.79683	3.402	0.001
	انثى	320	2.6700	0.79881		

الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	ذكر	109	2.5413	0.82789	3.960	0.000
	انثى	320	2.9294	0.90190		
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	ذكر	109	2.5383	0.81571	3.662	0.001
	انثى	320	2.8844	0.86406		

وَيَتَبَيَّنُ مِنْ خِلالِ الْجَدْوَلِ السَّابِقِ أَنَّ قِيمَةَ "ت" لِلدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ (3.662) ، ومستوى الدَّلالة (0.001) ، أيْ أَنَّهُ تُوجَدُ فُرُوقٌ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْجِنْسِ ، وَكَذلِكَ للمجالاتِ ، حَيْثُ كَانَتْ الْفُرُوقُ لِصَالِحِ الْإِنَاث . وَبِذلِك جرى رَفْضُ الْفَرْضِيَّةِ الصّفريّةِ الاولى .

نَتَائِجُ الْفَرْضِيَّةِ الثَّانية : لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إحصائيّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) بَيْنَ متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ مِنَ وَجْهِهِ نَظَرِ المديرينَ وَالْمُعَلِّمِين تُعَزَى لمتغيّرِ الْمُسَمَّى الوظيفيّ (مُدِيرٌ/ة، مُعَلِّمٌ/ة).

جرى فَحَصُ الْفَرْضِيَّةِ الثَّانية بِحِسَابِ نَتَائِجِ اخْتِبَارِ "ت" والمتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ لاستجابةِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْمُسَمَّى الوظيفيّ .

جَدْوَلِ (24.4) : نَتَائِجُ اخْتِبَارِ "ت" للعيّناتِ الْمُسْتَقِلَّةِ لاستجابةِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْمُسَمَّى الوظيفيّ

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية والاستراتيجية	مدير	95	3.3923	0.53922	6.578	0.000
	معلم	334	2.6899	0.99964		
الثقافة التنظيمية والقيادة	مدير	95	3.4066	0.54717	6.941	0.000
	معلم	334	2.6801	0.97700		
اشراك المعنيين	مدير	95	3.1874	0.38350	8.748	0.000
	معلم	334	2.4263	0.82238		
بناء قيمة مستدامة	مدير	95	3.4245	0.56080	6.605	0.000
	معلم	334	2.7420	0.96115		
قيادة الأداء والتحول	مدير	95	3.4314	0.62113	6.366	0.000
	معلم	334	2.7570	0.97743		
انطباعات المعنيين	مدير	95	3.1158	0.47899	7.598	0.000

	معلم	334	2.4449	0.82135		
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	مدير	95	3.3453	0.61709	6.633	0.000
	معلم	334	2.6844	0.91313		
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	مدير	95	3.3392	0.48632	7.354	0.000
	معلم	334	2.6421	0.88631		

وَيَتَبَيَّنُ مِنْ خِلالِ الْجَدْوَلِ السَّابِقِ أَنَّ قِيمَةَ "ت" لِلدَّرْجَةِ الْكُلِّيَّةِ (7.354) ، ومستوى الدَّلالةِ (0 . 000) ، أيْ أَنَّهُ تُوجَدُ فُرُوقٌ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ مِنَ يُعَزَى لمتغيّرِ الْمُسَمَّى الوظيفيّ ، وَكَذَلِك للمجالاتِ ، حَيْثُ كَانَتْ الْفُرُوقُ لِصَالِحِ المديرينَ . وَبِذَلِك جرى رَفْضُ الْفَرْضِيَّةِ الثَّانية .

نَتَائِجُ الْفَرْضِيَّةِ الثالثة : لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةِ إحصائيّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ (α≤ 0.05) بَيْنَ متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ مِنَ وَجْهِهِ نَظَرِ المديرينَ وَالْمُعَلِّمِين تَعَزى لمتغيّرِ الْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيّ (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى).

جرى فَحَصُ الْفَرْضِيَّة الثالثة بِحِسَابِ نَتَائِجِ اخْتِبَارِ "ت" والمتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ لاستجابة أَفْرَادِ عَيْنِة الدِّرَاسَة فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيّ .

جدْوَل (25.4) : نَتَائِجُ اخْتِبَارِ "ت" للعيّناتِ الْمُسْتَقِلَّةِ لاستجابةِ أَفْرَادِ الْعِيّنَةِ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيّ .

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية والاستراتيجية	بكالوريوس فاقل	288	2.7455	0.89742	3.106	0.002
	ماجستير فأعلى	141	3.0497	1.05791		
الثقافة التنظيمية والقيادة	بكالوريوس فاقل	288	2.7453	0.88281	3.014	0.003
	ماجستير فأعلى	141	3.0365	1.04656		
اشراك المعنيين	بكالوريوس فاقل	288	2.5382	0.78216	2.075	0.039
	ماجستير فأعلى	141	2.7106	0.85971		
بناء قيمة مستدامة	بكالوريوس فاقل	288	2.7697	0.87097	3.991	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.1454	1.00204		
قيادة الأداء والتحول	بكالوريوس فاقل	288	2.7962	0.88692	3.466	0.001
	ماجستير فأعلى	141	3.1312	1.04080		

انطباعات المعنيين	بكالوريوس فاقل	288	2.4875	0.77332	3.947	0.000
	ماجستير فأعلى	141	2.8099	0.83677		
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	بكالوريوس فاقل	288	2.7229	0.83813	3.601	0.000
	ماجستير فأعلى	141	3.0511	0.97816		
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	بكالوريوس فاقل	288	2.6957	0.80632	3.493	0.001
	ماجستير فأعلى	141	3.0021	0.94221		

ويَتَبَيَّنُ مِنْ خِلالِ الْجَدْوَلِ السَّابِقِ أنَّ قِيمَةَ "ت" لِلدَّرْجَةِ الْكُلِّيَّةِ (3.493) ، ومستوى الدَّلالَةِ (0.001) ، أيْ أنَّهُ تُوجَدُ فُرُوقٌ فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ الْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيّ ، وَكَذَلِكَ للمجالاتِ ، حَيْثُ كَانَتْ الْفُرُوقُ لِصَالِحِ ماجِسْتِير فأعْلى، وَبِذَلِكَ جرى رَفْضُ الْفَرْضِيَّةِ الصفريّة الثالثة .

نَتَائِجُ الْفَرْضِيَّةِ الْرابعة : لَا تُوجَدُ فُرُوقُ ذَاتُ دَلَالَةٍ إحصائيّة عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَة (α≤ 0.05) فِي متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ مِنَ وَجْهةِ نَظَرِ المديرين وَالْمُعَلِّمِين يُعَزَّى لمتغيّرِ سنوات الخدمة (أقلّ من 5 سنوات، من 5الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جرى فَحصُ الْفَرْضِيَّةِ الْرابعة بِحِسَابِ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ لاستجابةِ أفْرَادِ عَيّنةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى متوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة .

جَدْوَلِ (26.4) : المتوسّطاتُ الحِسَابِيَّةُ والانحرافاتُ الْمِعْيَارِيَّة ُلاستجابةِ أفْرَادِ عَيّنةِ الدِّرَاسَةِ لمتوسّطاتِ وَاقِعِ التَّمَيُّزِ المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ يُعَزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الغاية والرؤية والاستراتيجية	**اقل من 5 سنوات**	**75**	**2.4380**	**0.83137**
	من5-10 سنوات	**113**	**2.8659**	**0.76180**
	اكثر من 10 سنوات	**241**	**2.9626**	**1.05006**
الثقافة التنظيمية والقيادة	**اقل من 5 سنوات**	**75**	**2.4468**	**0.82997**
	من5-10 سنوات	**113**	**2.8569**	**0.78266**
	اكثر من 10 سنوات	**241**	**2.9563**	**1.02178**
اشراك المعنيين	**اقل من 5 سنوات**	**75**	**2.3547**	**0.72825**
	من5-10 سنوات	**113**	**2.6319**	**0.71092**

	اكثر من 10 سنوات	241	2.6523	0.86781
بناء قيمة مستدامة	اقل من 5 سنوات	75	2.4822	0.80427
	من5-10 سنوات	113	2.8348	0.76135
	اكثر من 10 سنوات	241	3.0484	1.00001
قيادة الأداء والتحول	اقل من 5 سنوات	75	2.4821	0.79237
	من5-10 سنوات	113	2.8510	0.77305
	اكثر من 10 سنوات	241	3.0643	1.03035
انطباعات المعنيين	اقل من 5 سنوات	75	2.3627	0.73130
	من5-10 سنوات	113	2.5664	0.70908
	اكثر من 10 سنوات	241	2.6780	0.86075
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	اقل من 5 سنوات	75	2.5627	0.74739
	من5-10 سنوات	113	2.7770	0.74917
	اكثر من 10 سنوات	241	2.9394	0.98530
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	اقل من 5 سنوات	75	2.4483	0.72901
	من5-10 سنوات	113	2.7799	0.70140
	اكثر من 10 سنوات	241	2.9126	0.94201

يبيّن الجدولُ رقم (26.4) وجودَ فروقٍ ظاهريّةٍ في متوسّطاتِ واقع التّميّز المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس يُعزّى لمتغيّر سنوات الخدمة، ولمعرفةِ دلالةِ الفروق جرى استخدامُ تحليلِ التباين الأحاديّ (one way ANOVA) كما يظهرُ في الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4) : نَتَائِجُ اخْتِبَار تَحْلِيلِ التَّبَايُن الأحاديِّ لاستجابةِ أَفْرَادِ الْعِينَةِ فِي متوسّطاتِ وَاقِع التَّمَيُّز المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْس يُعَزَى لمتغيّر سنوات الخدمة .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية والاستراتيجية	بين المجموعات	15.807	2	7.904	8.842	0.000
	داخل المجموعات	380.776	426	0.894		
	المجموع	396.584	428			

الثقافة التنظيمية والقيادة	بين المجموعات	14.885	2	7.442	8.565	0.000
	داخل المجموعات	370.151	426	0.869		
	المجموع	385.036	428			
اشراك المعنيين	بين المجموعات	5.276	2	2.638	4.063	0.018
	داخل المجموعات	276.592	426	0.649		
	المجموع	281.869	428			
بناء قيمة مستدامة	بين المجموعات	18.856	2	9.428	11.385	0.000
	داخل المجموعات	352.791	426	0.828		
	المجموع	371.647	428			
قيادة الأداء والتحول	بين المجموعات	19.855	2	9.928	11.486	0.000
	داخل المجموعات	368.184	426	0.864		
	المجموع	388.039	428			
انطباعات المعنيين	بين المجموعات	5.801	2	2.900	4.514	0.011
	داخل المجموعات	273.701	426	0.642		
	المجموع	279.502	428			
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	بين المجموعات	8.563	2	4.281	5.409	0.005
	داخل المجموعات	337.191	426	0.792		
	المجموع	345.754	428			
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	بين المجموعات	12.369	2	6.184	8.570	0.000
	داخل المجموعات	307.398	426	0.722		
	المجموع	319.766	428			

وَيُلاحَظُ أنَّ قِيمَة ف لِلدَّرْجَة الكلية(8.570) ومستوى الدَّلالة (0.000) وَهِيَ أقلُّ مِنْ مُسْتَوَىً الدَّلالة ($\alpha \geq 0.05$) أيْ أنَّهُ تُوجَد فُرُوقٌ دَالَّةٌ إحصائيّاً فِي متوسّطاتِ وَاقِع التَّمَيُّز المؤسّسيّ فِي المَدَارس الحُكُوميَّة فِي مُحَافظَةِ القُدْس يُعْزَى لمتغيّر سنوات الخدمة، وَكَذلِك للمجالات، وَبذلِك جرى رَفْضُ الفَرْضِيَّةِ الرابعة . وَجرى فَحصُ نَتَائِج اخْتِبَار (LSD) لِبَيَان اتِّجَاهِ الفُرُوق وَهِي كما يلي :

الْجَدْوَل (28.4) : نَتَائِجُ اخْتِبَار (LSD) للمقارناتِ الْبَعْدِيَّةِ بَيْنَ المتوسّطاتِ الحِسَابِيَّةِ لاستجاباتش أفْرَادِ عَيّنة الدِّرَاسَة حَسْبَ مُتَغَيِّر سنوات الخدمة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية والإستراتيجيّة	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.42791*	0.003
		اكثر من 10 سنوات	-0.52462*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.42791*	0.003
		اكثر من 10 سنوات	-0.09671	0.370
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.52462*	0.000
		من5–10 سنوات	0.09671	0.370
الثقافة التنظيمية والقيادة	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.41007*	0.003
		اكثر من 10 سنوات	-0.50947*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.41007*	0.003
		اكثر من 10 سنوات	-0.09939	0.350
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.50947*	0.000
		من5–10 سنوات	0.09939	0.350
إشراك المعنيّين	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.27719*	0.021
		اكثر من 10 سنوات	-0.29762*	0.005
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.27719*	0.021
		اكثر من 10 سنوات	-0.02042	0.824
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.29762*	0.005
		من5–10 سنوات	0.02042	0.824
بناء قيمة مستدامة	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.35262*	0.010
		اكثر من 10 سنوات	-0.56616*	0.000
	من5–10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.35262*	0.010
		اكثر من 10 سنوات	-0.21354*	0.040
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.56616*	0.000
		من5–10 سنوات	0.21354*	0.040
قيادة الأداء	اقل من 5 سنوات	من5–10 سنوات	-0.36884*	0.008

والتحول		اكثر من 10 سنوات	-0.58215*	0.000
	من5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.36884*	0.008
		اكثر من 10 سنوات	-0.21331*	0.045
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.58215*	0.000
		من5-10 سنوات	0.21331*	0.045
انطباعات المعنيين	اقل من 5 سنوات	من5-10 سنوات	-0.20371	0.089
		اكثر من 10 سنوات	-0.31534*	0.003
	من5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.20371	0.089
		اكثر من 10 سنوات	-0.11164	0.223
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.31534*	0.003
		من5-10 سنوات	0.11164	0.223
الأداء الاستراتيجيّ والتشغيلي	اقل من 5 سنوات	من5-10 سنوات	-0.21432	0.107
		اكثر من 10 سنوات	-0.37675*	0.001
	من5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.21432	0.107
		اكثر من 10 سنوات	-0.16243	0.110
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.37675*	0.001
		من5-10 سنوات	0.16243	0.110
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	اقل من 5 سنوات	من5-10 سنوات	-0.33153*	0.009
		اكثر من 10 سنوات	-0.46422*	0.000
	من5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.33153*	0.009
		اكثر من 10 سنوات	-0.13268	0.171
	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.46422*	0.000
		من5-10 سنوات	0.13268	0.171

يُلاحَظُ أنّ الفروقَ في الدرجةِ الكليّةِ كانت بينَ (أكثر من 10 سنوات) و(أقلّ من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (من5-10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (من5-10 سنوات).

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية (اَلْقُدْسُ اَلشَّرِيفُ ، ضَوَاحِي اَلْقُدْسِ).

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المديرية.

جدول (29.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية والاستراتيجية	القدس الشريف	185	2.8647	1.03631	0.361	0.718
	ضواحي القدس	244	2.8308	0.90462		
الثقافة التنظيمية والقيادة	القدس الشريف	185	2.8774	1.02166	0.691	0.490
	ضواحي القدس	244	2.8134	0.89016		
اشراك المعنيين	القدس الشريف	185	2.6216	0.87101	0.594	0.553
	ضواحي القدس	244	2.5746	0.76455		
بناء قيمة مستدامة	القدس الشريف	185	2.8946	1.02515	0.027	0.978
	ضواحي القدس	244	2.8921	0.85653		
قيادة الأداء والتحول	القدس الشريف	185	2.9378	1.06141	0.595	0.552
	ضواحي القدس	244	2.8825	0.86168		
انطباعات المعنيين	القدس الشريف	185	2.6011	0.87439	0.170	0.865
	ضواحي القدس	244	2.5877	0.75578		
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	القدس الشريف	185	2.8270	0.98573	0.075	0.940
	ضواحي القدس	244	2.8336	0.82891		
الدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي	القدس الشريف	185	2.8141	0.95089	0.367	0.714
	ضواحي القدس	244	2.7831	0.79426		

ويتبين من خلال الجدول السابق(29.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.367)، ومستوى الدلالة (0.714)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

5.2.4 النتائجُ المتعلّقة بالسؤال الخامس:

هلْ توجدُ علاقةٌ ارتباطيّةٌ بينَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ والتميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلمينَ؟

وللإجابةِ عن هذا السؤال جرى تحويلُه للفرضيّةِ التّالية:

نتائجُ الفرضيّةِ: "لا توجدُ علاقةٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بينَ متوسّطاتِ تقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لواقعِ القيادةِ المستدامةِ والتميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظر المديرينَ والمعلمين "

جرى فحصُ الفرضيّةِ بحسابِ معاملِ ارتباطِ بيرسون والدلالةِ الإحصائيّةِ بينَ متوسّطاتِ تقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ لواقعِ القيادةِ المستدامةِ والتميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمينَ، كما هو موضّحٌ في الجدول (30.4).

جَدْوَل(30.4) : مَعَامِلُ ارْتِبَاطِ بِيرْسُون وَالدَّلَالَةِ الإحصائيّةِ لِلْعَلَاقَةِ بَيْنَ متوسّطاتِ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ عَيّنة الدِّرَاسَةِ لوَاقِع القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّز المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ القُدُس مِنَ وَجْهِ نَظَرِ المديرينَ وَالْمُعَلِّمِين .

		استدامة التعلم والنجاح	استدامة قيادة الاخرين	استدامة التطوير طويل الأمد	استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية	استدامة العدالة الاجتماعية	استدامة الاندماج النشط مع البيئة	الدرجة الكلية
الغاية والرؤية والاستراتيجية	معامل بيرسون	0.811**	0.856**	0.863**	0.861**	0.874**	0.803**	0.892**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الثقافة التنظيمية والقيادة	معامل بيرسون	0.807**	0.848**	0.849**	0.850**	0.877**	0.804**	0.886**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
اشراك المعنيين	معامل بيرسون	0.741**	0.800**	0.792**	0.803**	0.823**	0.779**	0.833**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بناء قيمة مستدامة	معامل بيرسون	0.819**	0.830**	0.857**	0.842**	0.867**	0.798**	0.882**

	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
قيادة الاداء والتحول	معامل بيرسون	0.831**	0.826**	0.842**	0.858**	0.878**	0.769**	0.882**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
انطباعات المعنيين	معامل بيرسون	0.746**	0.793**	0.789**	0.809**	0.803**	0.746**	0.824**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	معامل بيرسون	0.805**	0.816**	0.850**	0.841**	0.851**	0.776**	0.869**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية	معامل بيرسون	0.839**	0.870**	0.881**	0.884**	0.901**	0.825**	0.915**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* دالة إحصائيّة عند ($\alpha \geq 0.05$) ** دالة إحصائيّة عند ($\alpha \geq 0.01$)

يَتَبَيَّنُ مِنْ الجدول(30.4) أنَّ قِيمَةَ مَعَامِلِ ارْتِبَاطِ بيرْسُون لِلدَّرجَةِ الْكُلِّيَّة (0.915) ، ومستوى الدَّلالةِ (0.000)، أيْ أنَّهَا دَالَّةٌ إحصائيّاً، أيْ أنَّهُ يُوجَدُ عِلاقَةٌ إيجَابِيَّة طرديّة بَيْنَ وَاقِع القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّز المؤسّسيّ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ القُدُس مِنَ وَجْهِ نَظَرِ المديرين وَالْمُعَلِّمِين ، أيْ أنَّهُ كُلَّمَا زَادَ وَاقِعُ القِيادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِس الحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ القُدُس مِنَ وَجْهِ نَظَرِ المديرينَ وَالْمُعَلِّمِين رفع ذَلِكَ مِنْ وَاقِع التَّمَيُّز المؤسّسيّ ، وَالْعَكْسُ صَحِيحٌ . وَبِذَلِك جرى رَفْضُ الْفَرضِيَّة.

اَلْجَانِب اَلنَّوْعِيّ : (اَلْمُقَابَلَاتُ)

5.2.4 اَلنَّتَائِجَ اَلْمُتَعَلِّقَةَ بِالسُّؤَالِ اَلسَّادِسِ :

6) مَا اَلتَّصَوُّرَاتُ اَلْمُقْتَرَحَةُ لتَّطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) ؟

لِلْإِجَابَةِ عَنْ هَذَا اَلسُّؤَال قَامَت اَلْبَاحِثَةُ بِإِجْرَاءِ اَلْمُقَابَلَاتِ مَعَ(عَيِّنَة هَادِفَة) تَكَوَّنَتْ مِنْ(24)مبحوثا مِنْ اَلْخُبَرَاءِ اَلتَّرْبَوِيِّينَ، وَذَلِكَ بِهَدَفِ جَمْعِ اَلْبَيَانَاتِ اَلْمُتَمِّمَةِ لِبَيَانَاتِ اَلْأَدَاةِ اَلْأُولَى اَلْكَمِّيَّةِ(اَلِاسْتِبَانَة)، وَقَدْ جرى مقابلة أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ وتَسْجِيلُ اِسْتِجَابَاتِ، وبَعْد ذَلِكَ جرى تَفْرِيغُهَا وَتَحْلِيلُهَا وَحِسَابُ

تَكْرَارَاتِ اَلِاسْتِجَابَاتِ، وَفِيمَا يَأْتِي عَرْضُ نَتِيجَةِ أَسْئِلَةِ اَلْمُقَابَلَةِ، وَجرت اَلْإِشَارَةُ إِلى أَقْوَالِ اَلْمبَحُوثِينْ بِاسْتِخْدَامِ اَلرُّمُوزِ(م1– م24) حَيْثُ يَرْمُزُ(م) إِلى كَلِمَةِ مُقَابَلَةِ وَالرَّقْم اَلْمِرْفَق يُشِيرُ إِلى رَقْمِ اَلْمُقَابَلَةِ مَرْتَبَةً تَنَزّلِيًّا حَسْبَ اَلْوَقْتِ اَلَّذِي أُجْرِيَتْ فِيهِ اَلْمُقَابَلَةُ، وَظَهَرَتْ مَجْمُوعَةٌ مِنْ اَلتَّصَوُّرَاتِ اَلَّتِي قَدْ تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ؛ ما يَنْعَكِسُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ(EFQM 2020)، إذ جرى تَجْمِيعُ اَلْإِجَابَاتِ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلْآتِي:

نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلْأَوَّلِ(للمقابلة): اَلَّذِي يَنُصُّ عَلَى: "مَا تَصَوُّرَاتُكَ حَوْلَ وَاقِعِ تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ" ؟

وَقَدْ قَامَتْ اَلْبَاحِثَة بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلتَّالِي:اَلْجِدْوَلْ(31.4): اِسْتِجَابَاتُ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	أَنَّ تَطْبِيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ " ضَعِيف"، وَلَيْسَ بِالصُّورَةِ اَلْمَطْلُوبَةِ ، وَمَحْدُودٌ نَوْعًا مَا وَهُوَ عِبَارَةٌ عَنْ اِجْتِهَادَاتٍ شَخْصِيَّةٍ دُونَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ، والمديرون يحتاجون إلى تدريب على المهارات القيادية.	12	%50
2	تَطْبِيقُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ مُتَوَسِّطٌ، وَمتَفَاوُت مِنْ مَدْرَسَةٍ لِأُخْرَى.	6	%25
3	لَا يُوجَدُ تَوْظِيفٌ اللْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ولَا يُوجَدُ تَطْبِيقٌ لَهَا.	5	%21
4	أشار (م7) أنّ تَطْبِيقِهَا يتَأَرْجَعُ بَيْنَ جَيِّدٍ وَجَيِّدً جِدًّا .	1	%4

وضّحَ اَلْجَدْوَلُ اَلسَّابِقُ " أَنَّ تَطْبِيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ " ضَعِيف"، وَلَيْسَ بِالصُّورَةِ اَلْمَطْلُوبَةِ ، وَمَحْدُودٌ نَوْعًا مَا وَهُوَ عِبَارَةٌ عَنْ اِجْتِهَادَاتٍ شَخْصِيَّةٍ دُونَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ، حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(50%)، ثُمَّ يَلِيهُ تَطْبِيقُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ مُتَوَسِّطٌ، وَمتَفَاوُت مِنْ مَدْرَسَةٍ لِأُخْرَى، وَجَاءَ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(25%)، ثُمَّ تليهُ اَلْإِجَابَة: لَا يُوجَدُ تَوْظِيفٌ اللْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ولَا يُوجَدُ تَطْبِيقٌ لَهَا وَهِيَ غَيْرُ مُتَوَفِّرَةٍ أَصْلاً بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(21 %)، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ(م7) الذي أشارَ إِلى أنّ تَطْبِيقِهَا يتَأَرْجَعُ بَيْنَ جَيِّدٍ وَجَيِّدً جِدًّا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(4 %) .

نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلثَّانِي(للمقابلة):اَلَّذِي يَنُصُّ"مَا سبُلُ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ(اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ)لِتَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي اَلْمَجَالَاتِ(اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ، اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ، اِسْتِدَامَةُ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيل اَلْأَمَدِ، اِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ، اِسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ) :

وَجرت اَلْإِجَابَةُ عَنْ هَذَا اَلسُّؤَالِ وفْقَ اَلْمَجَالَاتِ اَلفَرْعِيَّةِ اَلتَّالِيَةِ :

اَلْمَجَالُ اَلْأَوَّلُ؛ مَجَالُ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ: ثمّ قامَت اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِمَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمْيِزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَلٌ (32.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ وَتِكْرَارَتِهَا.

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
.1	اَلِاهْتِمَامَ بِالْمُشَارَكَةِ اَلْجَمَاعِيَّةِ لِأَطْرَافِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ "طَلَبَةٍ وَمُعَلِّمِينَ وَإِدَارِينَ وَمُرْشِدِينَ وَمَجَالِسِ أَوْلِيَاء اَلْأُمُورِ وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ.	21	%88
.2	اَلِاهْتِمَامُ بِمَصَادِرِ اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ وَرَفْعِ كَفَايَاتِ اَلْكَوَادِرِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ وتدريبها.	18	%75
.3	اَلسَّعْيِ لِلتَّمَيُّزِ مِنْ خِلَالِ نَشْرِ ثَقَافَةِ أَهَمِّيَّةِ اَلتَّعَلُّمِ مَعَ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى(اَلتَّعَلُّمِ اَلْعَمِيقِ) وَتَوْظِيفِ اِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ تَدْرِيسٍ وَتَقْوِيمٍ حَدِيثَةٍ وَمُتَنَوِّعَةٍ؛ مِثْلِ اَلتَّعَلُّمِ اَلنَّشِطِ وَالتَّعَلُّمِ بِالْمَشْرُوعِ وَغَيْرِهَا تُسَاعِدُ عَلَى تَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ اَلطَّلَبَةِ اَلنَّمَّائِيَّةِ وَمَهَارَاتِهم اَلْحَيَاتِيَّةِ.	61	%67
.4	ضَرُورَةَ مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ اَلْمُسْتَجِدَّةِ فِي مَجَالِ تَوْظِيفِ اَلتِّكْنُولُوجْيَا وَالِاسْتِجَابَةِ لِلتَّحَوُّلَاتِ فِي نُظُمِ اَلتَّعَلُّمِ.	12	%50
.5	اِخْتِيَارُ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ ضِمْنَ مواصفات وَاضِحَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ ، وَالْعَمَلِ عَلَى اِخْتِيَارِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمُلْهِمَةِ وَالْمُؤَثِّرَةِ وَالْقَادِرَةِ عَلَى دِرَاسَةِ اَلْوَاقِعِ وَاسْتِشْرَافِ اَلْمُسْتَقْبَلِ وَاَلَّتِي تَقُودُ إِلَى اَلتَّمَيُّزِ.	12	%50
.6	بناء فريق يعمل على تحليل الواقع والانطلاق منه للتطوير والاستدامة والتميز.	6	%25
.7	الاهتمام بالتعليم المتمركز حول المتعلم يسهم في التميز والاستدامة في النجاح	2	%8

يُوَضِّحَ اَلْجَدْوَلُ اَلسَّابِقُ أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " اَلِاهْتِمَامَ بِالْمُشَارَكَةِ اَلْجَمَاعِيَّةِ لِأَطْرَافِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ "طَلَبَةٍ وَمُعَلِّمِينَ وَإِدَارِينَ وَمُرْشِدِينَ وَمَجَالِسِ أَوْلِيَاء اَلْأُمُورِ وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ "حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %)، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ " اَلِاهْتِمَامُ بِمَصَادِرِ اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ وَرَفْعِ كَفَايَاتِ اَلْكَوَادِرِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(75%)، ثُمَّ تليهَا اَلْإِجَابَةَ " اَلسَّعْيِ لِلتَّمَيُّزِ مِنْ خِلَالِ نَشْرِ ثَقَافَةِ أَهَمِّيَّةِ اَلتَّعَلُّمِ مَعَ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى(اَلتَّعَلُّمِ اَلْعَمِيقِ) وَتَوْظِيفِ اِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ تَدْرِيسٍ وَتَقْوِيمٍ حَدِيثَةٍ وَمُتَنَوِّعَةٍ؛ مِثْلِ اَلتَّعَلُّمِ اَلنَّشِطِ وَالتَّعَلُّمِ بِالْمَشْرُوعِ وَغَيْرِهَا تُسَاعِدُ عَلَى تَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ اَلطَّلَبَةِ اَلنَّمَّائِيَّةِ وَمَهَارَاتِهم اَلْحَيَاتِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(67 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةَ " ضَرُورَةَ مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ اَلْمُسْتَجِدَّةِ فِي مَجَالِ تَوْظِيفِ اَلتِّكْنُولُوجْيَا وَالِاسْتِجَابَةِ لِلتَّحَوُّلَاتِ فِي نُظُمِ اَلتَّعَلُّمِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %)، ثُمَّ اَلْإِجَابَةَ " اِخْتِيَارُ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ ضِمْنَ مواصفات وَاضِحَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ، وَالْعَمَلِ عَلَى اِخْتِيَارِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمُلْهِمَةِ وَالْمُؤَثِّرَةِ وَالْقَادِرَةِ عَلَى دِرَاسَةِ اَلْوَاقِعِ وَاسْتِشْرَافِ اَلْمُسْتَقْبَلِ وَاَلَّتِي تَقُودُ إِلَى اَلتَّمَيُّزِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %) ، ثُمَّ " بِنَاءُ فَرِيقٍ يَعْمَلُ عَلَى تَحْلِيلِ اَلْوَاقِعِ وَالِانْطِلَاقِ مِنْهُ لِلتَّطْوِيرِ وَالِاسْتِدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (25 %)، ثُمَّ " وُجُودُ قِيَادَةٍ تَرْبَوِيَّةٍ تهتمّ بِالتَّعْلِيمِ اَلْمُتَمَرْكِزِ حَوْلَ اَلْمُتَعَلِّمِ؛ لِيُسْهِم فِي اَلتَّمَيُّزِ وَالِاسْتِدَامَةِ فِي اَلنَّجَاحِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (8 %) .

اَلْمَجَال اَلثَّانِي اِسْتِدَامَةَ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ :

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِمَجَالِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي: جَدْوَلٌ(33.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ وَتَكْرَارْتِهَا.

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
.1	ضرورة صنع القادة وتفعيل" تفويض الصلاحيات" من قبل قادة المدارس وفق القدرة والرغبة، والثقة بالعاملين وبقدراتهم مع تشجيعهم.	21	88%
.2	الحرص على بناء القائد القدوة المبادر، له المقدرة على المرونة والتكيف، وهذا يكون من خلال اختيار القيادات المدرسية وفقا لمعايير محددة وبناء على أسس علمية ومعايير عالية .	18	75%
.3	الاستفادة من تجارب الآخرين، واستنهاض الهمم والحرص على اكتشاف طاقات العاملين الكامنة	17	71%
.4	ضرورة تدريب المديرين بشكل مستمر على الإستراتيجيات الحديثة في القيادة والتخطيط والمشاركة وغيرها. وتدريب فريق المدرسة على العمل كمؤسسة تتكامل فيها أدوار العاملين	14	58%
.5	أهمية التخطيط الفعال والدقيق لبناء قادة الصف الثاني .	10	42%
.6	الحد من المركزية في العمل، وتفعيل التعاون والشراكة الفاعلة بين القادة والعاملين بناء على أساس مؤسسي، وأن تكون هناك سياسة ورؤية وقيم موحدة للمدرسة لا تتغير بتغير القيادات المدرسية .	7	29%
7	تحديد الأولويات في العمل بالارتكاز على النضج الوظيفي لديهم والسمات التشخصية الخاصة بهم.	2	8%

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (33.4) اَلسَّابِقَ أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " ضَرُورَةَ صُنْعِ اَلْقَادَةِ وَتَفْعِيلِ(تَفْوِيضِ اَلصَّلَاحِيَّاتِ) مِنْ قِبَلِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ وَفْقَ اَلْقُدْرَةِ وَالرَّغْبَةِ ، وَالثِّقَةُ بِالْعَامِلِينَ وَبِقُدُرَاتِهِمْ مَعَ تَشْجِيعِهِمْ ، حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) ، تَلِيه اَلْإِجَابَةَ " اَلْحِرْصَ عَلَى بِنَاءِ اَلْقَائِدِ اَلْقُدْوَةِ ، وَالْمُبَادِرِ ، الذي لَهُ اَلْمَقْدِرَةُ عَلَى اَلْمُرُونَةِ وَالتَّكَيُّفِ ، وَهَذَا يكونُ مِنْ خِلَالِ اِخْتِيَارِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَفْقًا لِمَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ وَبِنَاء عَلَى أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (75 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْ تَجَارِبِ اَلْآخَرِينَ ، وَاسْتِنْهَاض اَلْهِمَمِ وَالْحِرْصِ عَلَى اِكْتِشَافِ طَاقَاتِ اَلْعَامِلِينَ اَلْكَامِنَة " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (75 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " ضَرُورَةَ تَدْرِيبِ اَلْمُدِيرِينَ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ عَلَى اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلْحَدِيثَةِ فِي اَلْقِيَادَةِ وَالتَّخْطِيطِ وَالْمُشَارَكَةِ وَغَيْرِهَا ، وَتَدْرِيب فَرِيقِ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى اَلْعَمَلِ كَمُؤَسَّسَةٍ تَتَكَامَلُ فِيهَا أَدْوَارُ اَلْعَامِلِينَ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (58 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " أَهَمِّيَّةَ اَلتَّخْطِيطِ اَلْفَعَّالِ وَالدَّقِيقِ لِبناء اَلْقَادَةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (42 %) ، ثُمَّ اَلْحَدُّ مِنْ اَلْمَرْكَزِيَّةِ فِي اَلْعَمَلِ ، وَتَفْعِيلِ اَلتَّعَاوُنِ وَالشَّرَاكَةِ اَلْفَاعِلَةِ بَيْنَ اَلْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ بِنَاء عَلَى أَسَاسٍ مُؤَسَّسِيٍّ ، وأَنْ تَكُونَ هُنَاكَ سِيَاسَةٌ

وَرُؤْيَةٌ وَقِيَمٌ مُوَحَّدَة لِلْمَدْرَسَةِ لَا تَتَغَيَّرُ بِتَغَيُّرِ الْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (29 %) ، ثَمَّ تَحْدِيدُ الْأَوْلَوِيَّاتِ فِي الْعَمَلِ بِالِارْتِكَازِ عَلَى النُّضْجِ الْوَظِيفِيِّ لَدَيْهِمْ وَالسِّمَاتِ الشَّخَصِيَّةِ الْخَاصَّةِ بِهِمْ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (8 %) .

الْمَجَال الثَّالِث اِسْتِدَامَةَ التَّطْوِيرِ طَوِيلِ الْأَمَدِ :

قَامَت الْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِمَجَالِ اِسْتِدَامَةِ التَّطْوِيرِ طَوِيلِ الْأَمَدِ لِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَازُلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ الْجَدْوَلُ الْآتِي :

جَدْوَل (34.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ التَّطْوِيرِ طَوِيلِ الْأَمَدِ وَتِكْرَارَتِها.

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
.1	تطوير مهارات العاملين في البحث العلمي وتشجيعهم على المشاركة في تقديم الأوراق البحثية والمبادرات التربوية، والإنتاجية العلمية ؛ لنقل أفكارهم وإبداعاتهم إلى الميدان .	22	%92
.2	ضرورة مواكبة التطورات والتغيّرات ومتابعة كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية وبناء المؤسسات؛ لإتاحة الفرص أمام العاملين للاطلاع على كل ما هو جديد.	21	%88
.3	وضع الخطط قصيرة الأمد وطويلة الأمد مع الاهتمام بالتقويم الدائم (ضمن معايير محددة) والمتابعة والتعديل والتطوير.	20	%83
.4	التوعية بالتنمية المستدامة والتخطيط والشراكة مع المجتمع في أنشطة تحقق أهداف التنمية المستدامة	5	21%
5	التطوير المستمر الشامل نحو استشراف مستقبل يساعد على الاستدامة	3	13%

يُبَيِّنَ الْجَدْوَلُ (34.4) السَّابِقُ أَنَّ الْإِجَابَةَ " تَطْوِيرَ مَهَارَاتِ الْعَامِلِينَ فِي الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى الْمُشَارَكَةِ فِي تَقْدِيمِ الْأَوْرَاقِ الْبَحْثِيَّةِ وَالْمُبَادَرَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ ، وَالْإِنْتَاجِيَّةِ الْعِلْمِيَّةِ ، نَقْلِ أَفْكَارِهِمْ وَإِبْدَاعَاتِهِمْ إِلَى الْمَيْدَانِ حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (92 %) ، يَلِيهَا الْإِجَابَةَ " ضَرُورَةَ مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ وَالتَّغْيِرَاتِ وَمُتَابَعَةِ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ فِي مَجَالِ الْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَبِنَاء الْمُؤَسَّسَاتِ لِإِتَاحَةِ الْفُرَصِ أَمَامَ الْعَامِلِينَ لِلِاطِّلَاعِ عَلَى كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) ، وَيَلِيهَا الْإِجَابَةَ " وَضْعِ الْخُطَطِ قَصِيرَةِ الْأَمَدِ وَطَوِيلَةِ الْأَمَدِ مَعَ الِاهْتِمَامِ بِالتَّقْوِيمِ الدَّائِمِ (ضِمْنَ مَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ) وَالْمُتَابَعَةِ وَالتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، يليها الْإِجَابَةُ "التَّوْعِيَةُ بِالتَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّخْطِيطِ الْإِسْتَرَاتِيجِي وَالشَّرَاكَةِ مَعَ الْمُجْتَمَعِ فِي أَنْشِطَةٍ تُحَقِّقُ أَهْدَافَ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ ، بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (21 %) ، ثَمَّ الْإِجَابَةُ "التَّطْوِيرِ الْمُسْتَمِرّ الشَّامِلِ نَحْوَ اِسْتِشْرَافِ مُسْتَقْبَلٍ يُسَاعِدُ عَلَى الِاسْتِدَامَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(13 %) .

اَلْمَجَالُ اَلرَّابِعُ: اِسْتِدَامَةَ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ :

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِمَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَل (35.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ وَتِكْرَارِتِهَا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
.1	التعامل بمهنية وشفافية وتوزيع المهام وفق القدرات والإمكانيات وتوفير مناخ عمل يتسم بالعدل؛ ما يقود إلى تطوير المدرسة ويحقق أهدافها.	22	92%
.2	تحديد الأدوار ووضع معايير واضحة محددة لتقويم الأداء، مع وجود نظام مساءلة واضح ومطبق بعدالة على الجميع .	21	88%
.3	تفعيل المشاركة والعمل بروح الفريق في صنع القرارات وحل المشكلات؛ ليسهم في تعزيز العدالة الاجتماعية.	20	83%
4	تحفيز العاملين وتوفير المكافآت وتوزيعها بعدل حسب الكفاءة ،ضمن معايير معلنة.	13	54%
.5	توفير فرص تدريب وتطوير تعمل وتدعم استدامة العدالة الاجتماعية	12	50%
.6	استدامة العدالة الاجتماعية لها علاقة بمعتقدات القائد وأفكاره التي يتبناها في إدارته للمدرسة إذ أن لا بد أن يمتلك فكر العدالة، ليكون قادرا على ممارستها	4	17%

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (35.4) اَلسَّابِق أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " اَلتَّعَامُل بِمِهْنِيَّةٍ وَشَفَافِيَّةٍ ، وَتَوْزِيعَاَلْمَهَامِّ وَفْقَ اَلْقُدُرَاتِ وَاَلْإِمْكَانِيَّاتِ وَتَوْفِيرِ مُنَاخِ عَمَلٍ يَتَّسِمُ بِالْعَدْلِ مَا يَقُودُ إِلَى تَطْوِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ وَيُحَقِّقُ أَهْدَافَهَا " حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (92 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ " تَحْدِيد اَلْأَدَاوِر وَوَضْع مَعَايِيرَ وَاضِحَةٍ مُحَدَّدَةٍ لِتَّقْوِيمِ اَلْأَدَاءِ ، مَعَ وُجُودِ نِظَامٍ مُسَاءَلَةٍ وَاضِحٍ وَمُطَبَّقٍ بِعَدَالَةٍ عَلَى اَلْجَمِيعِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ " تَفْعِيل اَلْمُشَارَكَةِ وَالْعَمَلِ بِرُوحِ اَلْفَرِيقِ فِي صُنْعِ اَلْقَرَارَاتِ وَحَلِّ اَلْمُشْكِلَاتِ؛ لِيُسْهِم فِي تَعْزِيزِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، م ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " تَحْفِيزِ اَلْعَامِلِينَ وَتَوْفِيرِ اَلْمُكَافَآتِ وَتَوْزِيعِهَا بِعَدْلٍ حَسْبَ اَلْكَفَاءَةِ ،ضِمْنِ مَعَايِيرَ مُعْلَنَةٍ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (54 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " تَوْفِير فُرَصِ تَدْرِيبٍ وَتَطْوِيرٍ تَعْمَلُ وَتَدْعَمُ اِسْتِدَامَة اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " اِسْتِدَامَة اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ لَهَا عَلَاقَةٌ بِمُعْتَقَدَاتِ اَلْقَائِدِ وَأَفْكَارِهِ اَلَّتِي يَتَبَنَّاهَا فِي إِدَارَتِهِ لِلْمَدْرَسَةِ إِذْ لَا بُدَّ أَنْ يَمْتَلِكَ فِكْرَاَلْعَدَالَةِ؛ لِيَكُونَ قَادِرًا عَلَى مُمَارَسَتِهَا " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %)

اَلْمَجَالُ اَلْخَامِسُ : اِسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ:

فقد قامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِمَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمْيِزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَلٌ(36.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَتِكْرَارَتِهَا.

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
.1	أهمية النمو المهني للعاملين وتطوير قدراتهم بصفته يمثل أحد أهمّ المداخل لاستثمار الموارد البشرية.	22	92%
.2	العمل على استثمار جميع الموارد المتاحة في البيئة المحلية، والتي من شأنها تعزيز دور العاملين في المشاركة وتحقيق أهداف المدرسة والاستدامة	19	79%
.3	اعتماد مبدأ التقويم والتغذية الراجعة والبناء عليها في تحضير العاملين، وعمل تحليل للواقع وحصر جميع الموارد المتاحة المادية والبشرية للمدرسة للاستفادة القصوى منها واستثمارها في تحقيق أهداف المدرسة	19	79%
.4	تعميم النجاحات، ومكافأة المواهب البشرية، واعتماد نظام لتحفيز العاملين وتعزيز إمكانياتهم وتوجيها بالشكل المناسب ؛ ليزيد من نتاج العمل وتميزه	12	50%
.5	تمتّع قيادة المدرسة بوعي وإدراك لآليات استثمار الموارد المادية والبشرية ومشاركتها و تطويرها	4	17%
.6	مواكبة المستجدات التربوية والمهنية والإفادة منها في توفير بنية تحتية آمنة وداعمة	4	17%

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (36.4) اَلسَّابِقَ أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " أَهَمِّيَّةَ اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ لِلْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرِ قُدَرَاتِهِمْ بِصِفَتِهِ يُمَثِّلُ أَحَدَ أَهَمِّ اَلْمَدَاخِلِ لِاسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ " حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(92 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ "اَلْعَمَلَ عَلَى اِسْتِثْمَارِجميع اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ فِي اَلْبِيئَةِ اَلْمَحَلِّيَّةِ وَاَلَّتِي مِنْ شَأْنِهَا تَعْزِيزُ دَوْرِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُشَارَكَةِ وَتَحْقِيقُ اأَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ وَالتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (79 %) . ثَمَّ اَلْإِجَابَةُ " اِعْتِمَادَ مَبْدَأِ اَلتَّقْوِيمِ وَالتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ وَالْبِنَاءِ عَلَيْهَا فِي تَحْضِيرِ اَلْعَامِلِينَ وَعَمَلِ تَحْلِيلٍ لِلْوَاقِعِ وَحصر جَمِيعِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ لِلِاسْتِفَادَةِ اَلْقُصْوَى مِنْهَا وَاسْتِثْمَارِهَا فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (79 %) ، ثَمَّ اَلْإِجَابَةُ " اَلتَّرْكِيزَ عَلَى تَعْمِيمِ اَلنَّجَاحَاتِ ، وَتَعْزِيزِ اَلْمَوَاهِبِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَمُكَافَأَتِهَا ، وَاِعْتِمَادُ نِظَامٍ لِلتَّحْفِيزِ وتعْزِيزِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ وَتَوْجِيهها بِالشَّكْلِ اَلْمُنَاسِبِ؛ لِيَزِيدَ مِنْ نِتَاجِ اَلْعَمَلِ وَتَمَيُّزِهِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %)، ثَمَّ اَلْإِجَابَةُ " تمتّع قِيَادَةِ اَلْمَدْرَسَةِ بِوَعْيٍ وَإِدْرَاكٍ لِآلِيَّاتِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ وَمُشَارَكَتِهَا وَتَطْوِيرِهَا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %) ، ثَمَّ اَلْإِجَابَةُ " مُوَاكَبَةَ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ وَالْإِفَادَةَ مِنْهَا فِي تَوْفِيرِ بِنْيَةٍ تَحْتِيَّةٍ آمِنَةٍ وَدَاعِمَةٍ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(17 %).

اَلْمَجَالُ اَلسَّادِسُ : اِسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ:

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِمَجَالِ اَلِاِنْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَلُ (37.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اَلِاِنْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ وَتِكْرَارِتِهَا

الرقم	الإجابة	اتكرار	النسبة المئوية
.1	ربط التعليم ببيئة المتعلم من خلال توظيف مصادر البيئة وتنويع الأنشطة البيئية التي تسهم في دراسة البيئة والحفاظ على موجوداتها.	22	92%
.2	ضرورة التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي في مجال البيئة.	20	83%
.3	نشر ثقافة التميز مع ضرورة بناء مبادارات ومشاريع تفعّل دور مجالس أولياء الأمور وتسهم في ربط التعلم ببيئة المتعلم.	18	75%
.4	تعزيز قيم الانتماء للمؤسسة والمجتمع.	9	38%
.5	إعطاء المؤسسة دورا فاعلا للعاملين؛ حتى يمكنهم من الاندماج والانخراط في المؤسسة وبيئتها	4	17%

وَيُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (37.4) اَلسَّابِقَ أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " رَبْطَ اَلتَّعِيلْمْ بِبِيْئَةَ اَلْمُتَعَلِّمَ مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ مَصَادِرِ اَلْبِيئَةِ وَتَنْوِيعِ اَلْأَنْشِطَةِ اَلْبِيئِيَّةِ اَلَّتِي تُسهم فِي دِرَاسَةِ اَلْبِيئَةِ وَاَلْحِفَاظِ عَلَى مَوْجُودَاتِهَا " ، حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (92 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ" ضَرُورَةَ اَلتَّشْبِيكِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ فِي مَجَالِ اَلْبِيئَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، ثُمَّ " نَشْرُ ثَقَافَةِ اَلتَّمَيُّزِ مَعَ ضَرُورَةِ بِنَاءِ مَبَادَارَاتٍ وَمَشَارِيعِ تَفْعّلُ دَوْرَ مَجَالِسِ أَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ وَتُسْهِمُ فِي رَبْطِ اَلتَّعَلُّمِ بِبِيْئَةَ اَلْمُتَعَلِّمَ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (75 %) ، ثُمَّ " تَعْزِيزُ قِيَمِ اَلِانْتِمَاءِ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَاَلْمُجْتَمَعِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (38 %) ، ثُمَّ إعطاء اَلْمُؤَسَّسَةَ دَوْرا فَاعِلِا لِلْعَامِلِينَ؛ حتى يُمْكِّنهُمْ مِنْ اَلِاِنْدِمَاجِ وَاَلِانْخِرَاطِ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ وَبِيئَتِهَا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %) .

نَتَائِجُ اَلسُّؤَالِ اَلثَّالَثْ (للمقابلة): اَلَّذِي يَنُصُّ عَلَى: "مَا تَصَوُّرَاتُكَ حَوْلَ وَاقِعِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ(EFQM2020) فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ ؟

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ وَتَصْنِيفهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلتَّالِي :

اَلْجِدْوَالْ (38.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ تَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية ضعيف، وليس بالصورة المطلوبة، ولا يتجازو الحد الادنى وربما يقتصر على بعض الحالات والمبادرات الفردية.	13	%54
2	واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بشكل متوسط، ومتفاوت من مدرسة لأخرى.	4	%17
3	التميز المؤسسي في المدارس الحكومية غير موجود ، ونموذج التميز الأوروبي EFQM غير موجود ، ويوجد عوائق عديدة تحول دون تطبيق النموذج الأوروبي في بلادنا	7	%29

وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ اَلْجَدْوَلِ اَلسَّابِقِ (38.4) اَلْإِجَابَة "وَاقِعَ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ ضَعِيفً ، وَلَيْسَ بِالصُّورَةِ اَلْمَطْلُوبَةِ ، ولَا يَتْجَاوزُ اَلْحَدّ اَلْأَدْنَى وَرُبَّمَا يَقْتَصِرُ عَلَى بَعْضِ اَلْحَالَاتِ وَالْمُبَادَرَاتِ اَلْفَرْدِيَّةِ حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(54 %)، وَيَلِيها اَلْإِجَابَة"وَاقِع اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ بِشَكْلٍ مُتَوَسِّطٍ، وَمُتَفَاوِتٍ مِنْ مَدْرَسَةٍ لِأُخْرَى ، وامّا اَلتَّأْكِيدُ عَلَى ضَرُورَةِ تَوْفِيرِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْعَدَدِيَّةِ لِلتَّطْبِيقِ كَمَا يَجِبُ، فجَاءَتْ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(17%)، ثُمَّ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ غَيْرَ مَوْجُودَ، وَنَمُوذَجَ اَلتَّمَيُّزِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM غَيْرُ مَوْجُودٍ، وَيُوجَدَ عَوَائِق عَدِيدَةٍ تَحُولُ دُونَ تَطْبِيقِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ فِي بِلَادِنَا " جَاءَتْ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(29 %).

اَلسُّؤَالُ اَلرَّابِعُ (للمقابلة): اَلَّذِي يَنُصُّ / مَا سُبُلُ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفَلَسْطِينِيَةِ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) وَهِيَ (مَجَالُ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، مَجَالُ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ ، مَجَالُ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ ، مَجَالُ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ ، مَجَالُ قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ ، مَجَالُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ ، مَجَالُ اَلْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ)؟ وَجَرَتْ اَلْإِجَابَةُ عَنْ هَذَا اَلسُّؤَالِ وَفْقَ اَلْمَجَالَاتِ اَلْفَرْعِيَّةِ اَلْآتِيَةِ :

أَوَّلاً : مَجَالُ : اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ :

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) لِمَجَالِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزُّلِيًا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَل (39.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
.1	ضرورة دراسة الواقع، واستخدام نماذج معتمده لهذا الشأن مثل تحليل(SWOT) وتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف والفرص المتاحة والتهديدات والوضع القائم والانطلاق منها لتحديد الرؤية والإستراتيجية .	21	%88
.2	التوجه نحو الاستفادة من خبرات الآخرين الناجحة ونقلها مع مراعاة الإمكانيات المتاحة.	20	%83
.3	عقد ورشات عمل وتدريب مديري المدارس (القيادات المدرسية) على صياغة رؤية وإستراتيجية تستجيب للواقع وتتلاءم مع المستقبل ومنبثقة من حاجات المدرسة والمجتمع.	20	%83
.4	اعتماد المشاركة الجماعية(إشراك المعنيّين من (طلبة ، العاملين، أولياء الأمور، مجتمع محلي) في صياغة الرؤية والإستراتيجيّة .	20	%83
.5	الرؤية والإستراتيجية محددة وواضحة ومعلنة للجميع ويجري تقويمها بشكل مستمر مع مراعاة التعديل التطوير عند الحاجة.	13	%54
.6	الأهداف منبثقة من حاجة المجتمع وتخدم مصالح وتراعي تعزيز القيم والاتجاهات الوطنية والوجدانية والدينية وتقدّم برامج تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة.	9	%38
.7	تحديد آلية اختيار مديري المدارس؛ لتكون وفق الكفايات ومدى امتلاكه لمهارات القيادة والمبادرة.	6	%25

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (39.4) اَلسَّابِقُ أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " ضَرُورَةَ دِرَاسَةِ اَلْوَاقِعِ ، وَاسْتِخْدَام نَمَاذِجَ مُعْتَمِدَةٍ لِهَذَا اَلشَّأْنِ (مِثْل تَحْلِيل (SWOT) وَتَحْدِيدِ عَنَاصِرِ اَلْقُوَّةِ وَعَنَاصِرِ اَلضَّعْفِ وَاَلْفُرَصِ اَلْمُتَاحَةِ وَالتَّهْدِيدَاتِ وَالْوَضْعِ اَلْقَائِمِ وَالِانْطِلَاق مِنْهَا لِتَحْدِيدِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ " اَلتَّوَجُّهَ نَحْوَ اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِ اَلْآخَرِينَ اَلنَّاجِحَة وَنَقْلهَا مَعَ مُرَاعَاةِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْمُتَاحَةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ عَقْدَ وَرَشَاتِ عَمَلٍ وَتَدْرِيب مُدِيرِي اَلْمَدْرَاس (اَلْقِيَادَات اَلْمَدْرَسِيَّة عَلَى صِيَاغَةِ رُؤْيَةٍ وَإِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ تَسْتَجِيبُ لِلْوَاقِعِ وَتَتَلَاءَمُ مَعَ اَلْمُسْتَقْبَلِ وَمُنْبَثِقَة مِنْ حَاجَاتِ اَلْمَدْرَسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَةَ " اِعْتِمَاد اَلْمُشَارَكَةِ اَلْجَمَاعِيَّةِ (إِشْرَاكُ اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ (طَلَبَة ، عَامِلِينَ ، أَوْلِيَاء اَلامُور ، مُجْتَمَع مَحَلِّيّ) فِي صِيَاغَةِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيّة بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " تقويم اَلرُّؤْيَةِ وَالْخُطَطِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ عِنْدَ اَلْحَاجَةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (54 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " اَلْأَهْدَافُ مُنْبَثِقَة مِنْ حَاجَةِ اَلْمُجْتَمَعِ وَتَخْدِمُ مُصَالِحَه وَتراعي تَعْزِيزِ اَلْقِيَمِ وَالِاتِّجَاهَاتِ اَلْوَطَنِيَّةِ وَالْوِجْدَانِيَّةِ وَالدِّينِيَّةِ وَتَقْدِّمُ بَرَامِجَ تُرَاعِي ذَوِي اَلِاحْتِيَاجَاتِ اَلْخَاصَّةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (38 %) ، ثُمَّ يَلِيها " تَحْدِيدُ آلِيَّةِ اِخْتِيَارِ مَدِيري اَلْمَدَارس وَتَكَوُّنِ وَفْق الكفايات وَمَدَى اِمْتِلَاكِهِ لِمَهَارَاتِ اَلْقِيَادَةِ وَالْمُبَادَرَةِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (25 %) .

ثَانِيًا : مَجَال : اَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَة :

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) اَلثَّقَافَة اَلْمُؤَسَّسِيَّة وَالْقِيَادَةَ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَل (40.4) : اِسْتِجَابَة أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	العمل بروح الفريق في المؤسسة (المدرسه) وإشراك العاملين في صنع القرارات و صياغة الثقافة المؤسسية(المدرسية) واعتمادها.	22	%92
2	اختيار قيادات ذات تأثير في العاملين وتملك الخبرة والمهارة في تعزيز ثقافة المؤسسة (المدرسة)؛ لتكون القدوة الحسنة الذي يحتذى بها في تبني ثقافة المؤسسة(المدرسة) وغيرها من القيم.	20	%83
3	انبثاق الثقافة المؤسسية(المدرسة)من ثقافة وزارة التربية والتعليم وثقافة المجتمع، والاهتمام بتعزيزها ونشرها وتعميمها بطرق شتى.	18	%75
4	نشر ثقافة الإبداع والتميز، وتوفير مناخ مناسب يشجع العاملين على القيام بمبادرات وأبحاث علمية، وتعميم التجارب الناجحة ضمن نشرات أو اجتماعات أو كتيبات توزع على المدارس.	17	%71
5	التأكيد على أهمية التدريب وتعزيز مهارات القادة والعاملين وتطويرهم بما يتماشى مع رؤية المؤسسة(المدرسة) وأهدافها وثقافتها .	15	%63
6	الالتزام بقوانين المؤسسة (المدرسة) مع المرونة في تطبيقها وتجنب البيروقراطية.	13	%54
7	التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة(المدرسة) وعلى رأسها قيم العدالة، والتعاون والدعم.	10	%42
8	التقويم المستمر لثقافة المدرسة ونتاجاتها ودراسة أثرها في المؤسسة أولا بأول	4	%17
9	تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المؤسسة ورصد احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.	3	%13

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (40.4) اَلسَّابِقَ أَنَّ اَلْإِجَابَة " اَلْعَمَل بِرُوحِ اَلْفَرِيقِ فِي اَلْمَدْرَسَةِ وَإِشْرَاكِ اَلْعَامِلِينَ فِي صُنْعِ اَلْقَرَارَاتِ وَفِي صِيَاغَةِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ (اَلْمَدْرَسِيَّة) وَاعْتِمَادِهَا " حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (92 %)، يَلِيهَا اَلْإِجَابَة " اِخْتِيَار قِيَادَاتٍ ذَاتِ تَأْثِيرٍ فِي اَلْعَامِلِينَ وَتَمْلِكُ اَلْخِبْرَة وَالْمَهَارَة فِي تَعْزِيزِ ثَقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَة" انبثاق اَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ مِنْ ثَقَافَةِ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَثَقَافَةِ اَلْمُجْتَمَعِ ، وَالِاهْتِمَامُ بِتَعْزِيزِهَا وَنَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا بطرق شتى بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (75 %) ، يَلِيهَا اَلْإِجَابَة" نَشْر ثَقَافَةِ اَلْإِبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَتَوْفِيرَ مُنَاخٍ مُنَاسِبٍ يُشَجِّعُ اَلْعَامِلِينَ عَلَى اَلْقِيَامِ بِمُبَادَرَاتٍ وَأَبْحَاثٍ عِلْمِيَّةٍ ، وَتَعْمِيمَ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ ضِمْنَ (نَشَرَاتٌ أَوْ اِجْتِمَاعَاتٍ أَوْ كُتَيِّبَاتٍ تَوَزَّعَ عَلَى اَلْمِدْرَاسْ) بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (71 %) ،ثُمَّ

إِجَابَةُ " اَلتَّأْكِيد عَلَى أَهَمِّيَّةِ اَلتَّدْرِيبِ وَتَعْزِيزِ مَهَارَاتِ اَلْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرِهِمْ بِمَا يَتَمَاشَى مَعَ اَلرُّؤْيَةِ وَأَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ وثقافتها " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (63 %)، ثُمَّ اِلِالْتِزَامَ بِقَوَانِينِ اَلْمُؤَسَّسَةِ(اَلْمَدْرَسَةُ) مَعَ اَلْمُرُونَةِ فِي تَطْبِيقِهَا وَتَجَنُّب اَلْبِيرُوقْرَاطِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (54 %)، ثُمَّ إِجَابَةُ " اَلتَّرْكِيزعَلَى أَهَمِّيَّةِ اَلْعَلَاقَاتِ اَلْإِنْسَانِيَّةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ (اَلْمَدْرَسَةُ) وَعَلَى رَأْسِهَا قِيَمَ اَلْعَدَالَةِ، وَالتَّعَاوُن وَالدَّعْم " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (42 %)، ثُمَّ إِجَابَةُ " اِلتَّقْوِيم اَلْمُسْتَمِرِّ لِثَقَافَةِ اَلْمَدْرَسَةِ وَنِتَاجَاتِهَا وَدِرَاسَةِ أَثَرِهَا فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ أَوَّلًا بِأَوَّل " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %)، ثُمَّ إِجَابَةُ " تَحْدِيدِ نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ لَدَى اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ وَرَصْد اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَالْعَمَلُ عَلَى تَلْبِيَتِهَا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (13 %) .

ثَالِثًا : مَجَال : إِشْرَاك اَلْمَعْنِيِّينَ .

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) لِمَجَالِ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَل (41.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَكْرَارِهَا.

	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	إشراك المعنيين(طلبة ،العاملين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) في وضع الرؤية والإستراتيجية والتخطيط وصنع القرارات والتنفيذ) والذي يسهم في إنجاح المؤسسة من خلال الشفافية والوضوح في التعامل مع الأطراف المعنية.	22	%92
2	التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي للدعم وللاستفادة من خبراتها تجاربها الناجحة.	21	%87
3	تحديد احتياجات المعنيين وتوقعاتهم من (طلبة، وعاملين، وأولياء أمور، ومجتمع محلّي) وأخذها بعين الاهتمام، بهدف التطوير والتحسين وتحقيق الأهداف	20	%83
4	ضرورة وضوح آليات العمل في المؤسسة ؛ حتى يعرف كل فرد حقوقه وواجباته بشكل محدد وواضح	18	%75
5	الاهتمام بتشكيل فريق وتحديد لجان للتنفذ والتقويم بشكل دائم ومستمر، من خلال وضع خطط واضحة ومتابعتها وعقد اجتماعات دورية لقياس الإنجازات، والإخفاقات، والاحتياجات، والأولويات، وأخذ التغذية الراجعة لاستخلاص العبر والاستفادة منها بهدف التعديل التحسين .	16	%67
6	تحديد الأولويات في ضوء الواقع، مع الأخذ بعين الاهتمام الاحتياجات اللازمة و تزويد العاملين بها قدر الإمكان لتحقيق الأهداف.	14	%58
7	تشجيع العاملين للقيام بمبادرات ثقافية متنوعة وإشراكهم بالندوات الإبداعية	12	%50
8	الاهتمام بعقد الدوات التدريبية وورشات العمل للمعنيين بناء على احتياجاتهم	4	%17
9	الإسهام في تطوير المؤسسة؛ لتكون جاذبة للطلبة وأولياء أمورهم	4	%17

يُبَيِّنَ الْجَدْوَلُ (41.4) السَّابِقَ أنَّ الْإِجَابَةَ " إِشْرَاكَ الْمَعْنِيِّينَ (طلبة ، عاملين ، أوْلِيَاء الْأُمُورِ ، مُجْتَمَع مَحَلِّيّ) فِي وَضْعِ الرُّؤْيَةِ والْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّخْطِيطِ وَصُنْعِ الْقَرَارَاتِ والتنفيذ) وَالَّذِي يُسْهِمُ فِي إِنْجَاحِ الْمُؤَسَّسَةِ مَعَ الشَّفَافِيَّةِ وَالْوَضوح فِي التَّعَامُلِ مَعَ الْأَطْرَافِ الْمَعْنِيَّةِ " حَصَلَتْ عَلَى أعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (92 %) ، يَلِيها الْإِجَابَة " التَّشْبِيك مَعَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ لِلدَّعْمِ وَلِلِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِهَا وتجَارِبها النَّاجِحَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (87 %) ، يَلِيها الْإِجَابَة" تَحْدِيد اِحْتِيَاجَاتِ المعنيّين وَتَوَقُّعَاتِهِمْ مِنْ (طلبة وَعاملين وأوْلِيَاءِ أُمُورِ وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ) وَأَخْذِهَا بَعَيْنِ الِاهتمام لِلتَّطْوِيرِ وَالتَّحْسِينِ وَلِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) ، ثَمَّ الْإِجَابَةُ " وُضُوح آلِيَّاتِ الْعَمَلِ فِي الْمُؤَسَّسَةِ؛ حتّى يَعْرِف كُلُّ فرد حُقُوقه وَوَاجِبَاتِهِ بِشَكْلٍ مُحَدَّدٍ وَوَاضِح بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (75 %) . ثَمَّ يَلِيها إجَابَة " تشْكِيل فَرِيقٍ وَتَحْدِيدُ لِجَانٍ تُنَفِّذُ وَتَقوّم بِشَكْلٍ دَائِمٍ وَمُسْتَمِرٍّ (مِنْ خِلَالِ وَضْعِ خُطَطٍ وَاضِحَةٍ وَمُتَابَعَتِهَا وَعَقْدَ اِجْتِمَاعَاتِ دَوْرِيَّة لِقِيَاسِ الْإِنْجَازَاتِ، والْإِخْفَاقَاتِ، والِاحْتِيَاجَاتِ، والْأَوْلَوِيَّاتِ، وَأَخْذِ التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ لِاسْتِخْلَاصِ الْعِبَرِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا بِهَدَفَ التَّعْدِيلِ التَّحْسِينِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (67 %)، ثَمَّ تَحْدِيدُ الأَوْلَوِيَّاتِ فِي ضَوْءِ الْوَاقِعِ مَعَ الْأَخْذِ بِعَيْنِ الِاهتمام تَحْدِيدُ الْاِحْتِيَاحَاتِ اللَّازِمَة وَتَزْوِيدِ الْعَامِلِينَ بِهَا قَدْرِ الْإِمْكَانِ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(58 %)، ثَمَّ الْإِجَابَةُ "تَشْجِيعُ الْعَامِلِينَ لِلْقِيَامِ بِمُبَادَرَاتٍ ثَقَافِيَّةٍ مُتَنَوِّعَةٍ وَإِشْرَاكهمْ بِالنَّدَوَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %)، ثَمَّ الْإِجَابَةُ "الِاهْتِمَام بِعَقْدِ الدَّورَات التَّدْرِيبِيَّة وَوَرَشَات الْعَمَلِ لِلْمَعْنِيِّينَ بِنَاءً عَلَى اِحْتِيَاجَاتِهِمْ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %) ، ثَمَّ الْإِجَابَةُ" الإسهام فِي تَطْوِيرِ الْمُؤَسَّسَةِ؛ لِتَكُونَ جَاذِبَةً لِلطَّلَبَةِ وَأَوْلِيَاءِ أُمُورِهِمْ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %) .

رَابِعًا : مَجَال : بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ :

قَامَتْ الْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) الثَّقَافَة الْمُؤَسَّسِيَّة وَالْقِيَادَة وَتَصْنِيفهَا وَتَرْتِيبهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ الْجَدْوَلُ الْآتِي :

جَدْوَل (42.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ الثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ وَتَكْرَارِها.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	المشاركة مع المعنيين في بناء منظومة قيم شاملة تستجيب لواقع المجتمع والتحديات، تراعي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والعمل على تحقيقها.	20	%83
2	تطوير مهارات القيادات والعاملين في بناء القيمة المستدامة ، وتقديمها وتعميمها	18	%75

	وتنميتها ،من خلال عقد دورات، واجتماعات، ولقاءات تثقيفية، ورشات عمل وغيرها..		
3	بناء المؤسسة القيم المستدامة وتذويتها؛ حتّى لا تتغير بتغير المسؤولين وسعي جميع أفراد المؤسسة لتحقيقها ، وتعميمها، مع مراعاة تعزيزها بشكل مستمر	16	%67
4	الاهتمام بمواصفات المباني والبنية التحتية والتجهيزات والأدوات ومواكبة التطور التكنولوجي وتوظيفه بشكل فعال في سياق المنظومة التعليمية.	14	%58
5	دراسة نماذج ناجحة لمؤسسات متميزة وتعميمها، ووضع نظام يحفز المبدعين ويظهر النجاحات ويساعد على تعميمها.	12	%50
6	تطوير المناهج ودمج قضايا التنمية المستدامة فيها وبناء الأنشطة الفاعلة	5	%21

يُوَضِّحَ الْجَدْوَلُ (42.4) السَّابِقَ أَنَّ الْإِجَابَةَ " الْمُشَارَكَةَ مَعَ الْمَعْنِيِّينَ فِي بِنَاءِ مَنْظُومَةِ قِيَمٍ شَامِلَةٍ تَسْتَجِيبُ لِوَاقِعِ الْمُجْتَمَعِ وَالتَّحَدِّيَاتِ ، تراعي رُؤْيَةَ المدرسة وَرِسَالَتها وأَهْدَافها الْاإِسْتَرَاتِيجِيَّةَ لِلْمَدْرَسَةِ والعمل على تحقيقها حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (83 %) وجاءت إجابة " تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ الْقِيَادَاتِ وَالْعَامِلِينَ فِي بِنَاءِ الْقِيمَةِ الْمُسْتَدَامَةِ ، وَتَعْمِيمِهَا وَتَنميتها ، مِنْ خِلَالِ عَقْدِ دوْرَاتٍ ، وإِجْتِمَاعَاتٍ ، ولقاءات تثْقِيفِيَّة ، وَرَشَات عَمَلٍ وَغَيْرِهَا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (75 %) .وإجابة " وبِنَاءُ المؤسسة الْقِيمَ الْمُسْتَدَامَةِ لَهَا وتذويته ؛ حتّى لا تَتَغَيَّر بِتَغَيُّرِ الْمَسْؤُولِينَ وَسعي جَمِيع أَفْرَادِ الْمُؤَسَّسَةِ لِتَحْقِيقِهَا ، وَتَعْمِيمِهَا ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَعْزِيزِهَا بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (67 %) ، ثُمَّ الْإِجَابَةُ" الِاهْتِمَامَ بِمُوَاصفَاتِ الْمَبَانِي وَالْبِنْيَةِ الْتَّحْتِيَّةِ وَالتَّجْهِيزَاتِ وَالْأَدَوَاتِ وَمُوَاكَبَةِ الْتَّطَوُّرِ الْتِّكْنُولُوجِيِّ وَتَوْظِيفِهِ بِشَكْلٍ فَعَّالٍ فِي سِيَاقِ الْمَنْظُومَةِ الْتَّعْلِيمِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (58 %) . ، ثُمَّ الْإِجَابَةُ" دِرَاسَةَ نَمَاذِجَ نَاجِحَةٍ لمُؤَسَّسَاتٍ مُتَمَيِّزَةٍ وَتَعْمِيمِهَا وَوَضْعِ نِظَامٍ يُحَفِّزُ الْمُبْدِعِينَ وَيُظْهِرُ الْنَّجَاحَاتِ وَيُسَاعِدُ عَلَى تَعْمِيمِهَا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %) ، ثُمَّ الْإِجَابَةُ " وَتَطْوِيرُ الْمَنَاهِجِ وَدَمْجِ قَضَايَا الْتَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِيهَا وَبِنَاءُ الْأَنْشِطَةِ الْفَاعِلَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (21 %).

خَامِسًا : مَجَال : قِيَادَة الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ :

قَامَتْ الْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ الْتَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ الْنَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) لِمَجَالِ قِيَادَةِ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزُّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ الْجَدْوَلُ الْآتِي :

جَدْوَل (43.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ قِيَادَةِ الْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	الاهتمام بالتقويم المستمر وأخذ آراء أصحاب الاختصاص والخبراء مع مراعاة التغيرات المحيطة، والتطوير بناء على التغذية الراجعة بما يؤدي إلى تحقيق الرؤية والرسالة وتحقيق النجاح المستقبلي	21	%88

2	الجهوزية لكل مستجد من خلال تدريب القيادة المدرسية والعاملين على التعامل مع المواقف الطارئة، ومع المخاطر ووضع الحلول المناسبة لها، والخطط البديلة المدروسة ضمن السيناريوهات المتوقعة مسبقا.	21	%88
3	ضرورة تطوير مهارات القيادة المدرسية والعاملين؛ لتصبح مواكبة للتطوّر التكنولوجي، ولتحصل على المعلومات والبيانات، وإدارة عملياتها التشغيلية والمستقبلية.	19	%79
4	إشراك المعنيين في التخطيط ووضع الأهداف القصيرة الأمد والطويلة ، والتنفيذ ، مع مراعاة توظيف جميع الموارد المتاحه	17	%71
5	مراعاة آليات التفويض وتدريب القيادات والعاملين على كيفية التعامل مع عناصر المؤسسة بنجاح؛ حتى يكون المدير قائدا وقدوة.	13	%54
6	عمل استطلاعات الرأي المستمرة سواء كان عن طريق الاجتماعات الفردية أو الزمرية أو الاستبانات، والحرص على تفعيل الأدوات التكنولوجية.	6	%25
7	إدخال البيانات والاحتفاظ بها ووضعها بمتناول اليد للاستفادة منها.	3	%13
8	دراسه واقع البيئه المحليه واحتياجات المدرسه ومحاوله المزاوجه بينهما	3	%13

وَيُبَيِّنَ الْجَدْوَلُ (43.4) السَّابِقَ أَنَّ الْإِجَابَةَ " الِاهْتِمَامُ بِالتَّقْوِيمِ الْمُسْتَمِرِّ وَأَخْذِ آرَاءِ أَصْحَابِ الِاخْتِصَاصِ وَالْخُبَرَاءِ مَعَ مُرَاعَاةِ التَّغَيُّرَاتِ الْمُحِيطَةِ ، وَالتَّطْوِيرِ بِنَاءً عَلَى التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ بِمَا يُؤَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ الرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَتَحْقِيقِ النَّجَاحِ الْمُسْتَقْبَلِيِّ " حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %)، يَلِيهَا الْإِجَابَةَ" الْجُهُوزِيَّةَ لِكُلِّ مُسْتَجِدٍّ مِنْ خِلَالِ تَدْرِيبِ الْقِيَادَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَالْعَامِلِينَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ الْمَوَاقِفِ الطَّارِئَةِ، وَمَعَ الْمَخَاطِرِ وَوَضْعِ الْحُلُولِ الْمُنَاسِبَةِ لَهَا ، وَالْخُطَطِ الْبَدِيلَةِ الْمَدْرُوسَةِ ضِمْنَ السِّينَارْيُوهَاتِ الْمُتَوَقَّعَةِ مُسْبَقًا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) ، وَيَلِيهَا " ضَرُورَةَ تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَالْعَامِلِينَ؛ لِتُصْبِحَ مُوَاكَبَةً لِلتَّطْوِرِ التِّكْنُولُوجِيِّ وَلِتَحصلَ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيَانَاتِ ، وَإِدَارَةَ عَمَلِيَّاتِهَا التَّشْغِيلِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (79 %) ، ثُمَّ الْإِجَابَةُ " إِشْرَاكَ الْمَعْنِيِّينَ فِي التَّخْطِيطِ وَضْعِ الأَهْدَافِ الْقَصِيرَةِ الأَمَدِ وَالطَّوِيلَةِ وَالتَّنْفِيذِ ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَوْظِيفِ جَمِيعِ الْمَوَارِدِ الْمُتَاحَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (71 %) ، ثُمَّ الْإِجَابَةُ " مُرَاعَاةِ آلِيَّاتِ التَّفْوِيضِ وَتَدْرِيبِ الْقِيَادَاتِ وَالْعَامِلِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ التَّعَامُلِ مَعَ عَنَاصِرِ الْمُؤَسَّسَةِ بِنَجَاحٍ؛ حَتَّى يَكُونَ الْمُدِيرُ قَائِدًا وَقُدْوَةً بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (54 %) ، ثُمَّ عَمَلُ اِسْتِطْلَاعَاتِ الرَّأْيِ الْمُسْتَمِرَّةِ ،سَوَاء أَكَانَ عَنْ طَرِيقِ الِاجْتِمَاعَاتِ الْفَرْدِيَّةِ أَمْ الزَّمَرِيَّةِ أَمْ الِاسْتِبَانَاتِ ، وَالْحِرْصِ عَلَى تَفْعِيلِ الْأَدَوَاتِ التِّكْنُولُوجِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (25 %) ، ثُمَّ الْإِجَابَةُ" إِدْخَالِ الْبَيَانَاتِ وَالِاحْتِفَاظِ بِهَا وَوَضْعِهَا بِمُتَنَاوَلِ الْيَدِ لِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا . بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (13 %) ، ثُمَّ دِرَاسَةُ وَاقِعِ الْبِيئَةِ الْمَحَلِّيَّةِ وَاحْتِيَاجَاتِ الْمَدْرَسَةِ وَمُحَاوَلَةِ الْمُزَاوَجَةِ بَيْنَهُمَا بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (13 %) .

سَادِسًا : مَجَال : اِنْطِبَاعَات اَلْمَعْنِيِّينَ :

. قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) ، لِمَجَالِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزّلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَلٌ (4. 44) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	سماع انطباعات المعنيين ورصدها مع مراعاة استخدام أدوات متنوعة (استبانات، صندوق اقتراحات، اجتماعات دورية، مقابلات) وغيرها.	21	%88
2	الاستفادة من انطباعات المعنيين وتلبية توقعاتهم المستقبلية، والتعامل مع التغذية الراجعة بحكمة ومهنية	18	%79
3	اعتماد نظام للتقويم يأخذ بعيين الأهمّية كل من لهم علاقة بالعملية التعليمية	16	%67
4	الاستفادة من تحليل الأداء السابق والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل	15	%63
5	العمل على أخذ مشورة أصحاب الخبرة وذوي الاختصاص بشكل مستمر.	12	%50
6	فهم انطباعات المعنيين وأخذ مقترحاتهم بعين الأهمّية يساعد في بناء العلاقات ويعزز من ثقتهم وولائهم.	10	%42
7	تطوير العاملين مهنيا يزيد من إبداعاتهم وتميزهم فينعكس ذلك على انطباعاتهم ليكونو داعمين لاستمرار النجاح والتفوق والتطوير المهني.	8	%33
8	الاهتمام بتفويض الصلاحيات وزرع الثقة بين العاملين	5	%21

وَيُوَضِّحَ اَلْجَدْوَلُ (4. 44) اَلسَّابِقَ أَنَّ اَلْإِجَابَةَ " سَمَاعَ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَرَصْدُهَا مَعَ مُرَاعَاةِ اِسْتِخْدَامِ أَدَوَاتٍ مُتَنَوِّعَةٍ (اِسْتِبْانَات ، صُنْدُوق اِقْتِرَاحَاتٍ ، وَاجْتِمَاعَات دَوْرِيَّةٍ ، مُقَابَلَات) وَغَيْرِهَا " حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَلْبِيَةُ تَوَقُّعَاتِهِمْ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، وَالتَّعَامُلُ مَعَ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ بِحِكْمَةٍ وَمِهْنِيَّةٍ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (79 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ" اِعْتِمَاد نِظَامٍ لِلتَّقْوِيمِ يَأْخُذُ بِعَيْنِ الأهمّية كُلَّ مَنْ لَهُمْ عَلَاقَةٌ بِالْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (67 %) . ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْ تَحْلِيلِ اَلْأَدَاءِ اَلسَّابِقِ وَالْحَالِيِّ لِلتَّنَبُّؤِ بِالْأَدَاءِ فِي اَلْمُسْتَقْبَلِ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (63 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " اَلْعَمَلَ عَلَى أَخْذِ مَشُورَةِ أَصْحَابِ اَلْخِبْرَةِ وَذَوِي اَلِاخْتِصَاصِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ" فَهْمِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَأَخْذ مَقْتَرَحَاتِهَمْ بِعَيْنِ اَلِأَهمّية يُسَاعِدُ فِي بِنَاءِ اَلْعَلَاقَاتِ وَيُعَزِّزُ مِنْ ثِقَتِهِمْ وَوَلَائِهِمْ . بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 42 (%) ، ثُمَّ اَلْإِجَابَةُ " تَطْوِيرِ اَلْعَامِلِينَ مِهْنِيًّا يَزِيدُ مِنْ إِبْدَاعَاتِهِمْ وَتَمَيُّزِهِمْ فَيَنْعَكِسُ ذَلِكَ عَلَى

اِنْطِبَاعَاتِهِمْ لِيكُونُوا دَاعِمِينَ لِاسْتِمْرَارِ اَلنَّجَاحِ وَالتَّفَوُّقِ وَالتَّطْوِيرِ اَلْمِهْنِيِّ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (33 %) ، ثَمَّ اَلْإِجَابَةُ: اَلِاهْتِمَامَ بِتَقْوِيضِ اَلصَّلَاحِيَّاتِ وَزَرْعَ اَلثِّقَةِ بَيْنَ اَلْعَامِلِينَ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (21 %) .

سَابِعًا : مَجَال: اَلْأَدَاءُ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ :

قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) لِمَجَالِ اَلْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا تَنَزُلِيًّا حَسْبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ اَلْجَدْوَلُ اَلْآتِي :

جَدْوَل (45.4) : اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَسْبَ سُبُلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اَلْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ وَتَكْرَارِهَا.

الرقم	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	الاهتمام بمتابعة الأداء والتقويم المستمر بشكل دوري وتحديد نقاط القوة و الضعف مع التركيز على مخرجات التعليم والأهداف الإستراتيجية المرجوة تحقيقها.	21	%88
2	توظيف الموارد والإمكانات المتاحة والتي يمكن النظر من خلالها الى ما تتطلبه الخطة الإستراتيجية	17	%71
3	تحليل البيانات ذات الصلة بالأداء الإستراتيجي والتشغيلي للمدرسة واستخلاص الأفكار منها .	15	%63
4	وضع أهداف محددة وقابلة لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي ويجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة برؤية المدرسة وأهدافها .	14	%58
5	اتباع الإستراتيجيات الهادفة والمتطورة والحديثة ضمن خطة واقعية وموضوعية ومحددة الاهتمام بالتكنولوجيا الرقمية المحوسبة للتواصل و التعرف على مدى تحقق الأهداف الحالية والمستقبلية .	13	%54
6	مشاركة الأطراف المعنية في التخطيط والتنفيذ وعلاج المشكلات والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ ما يسهم في تحقيق الأهداف الإسراتيجية وبناء قيم مستدامة يمكن تطويرها باستمرار	12	%50
7	توزيع المهمات بين العاملين بشكل عادل ينعكس إيجابا على أداء العاملين؛ ما يساعد على الانتماء والرضى الوظيفي والتميز .	6	%25
8	العمل المستمر لتحقيق الميزة التنافسة على أساس أن الثبات يضعف الميزة وهذا يتطلب المشاركة والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي	4	%17
9	تدريب قادة المدارس والعاملين على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بجميع المسائل المتعلقه بالأداء التشغيلي والإستراتيجي للوصول إلى الأهداف المرجوة	4	%17

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (45.4) اَلسَّابِقَ أَنَّ الإجابة" الاهتمام بمتابعة اِلأداءِ والتقويم اِلمستمرِّ بشكلٍ دوريٍّ وتحديدِ نقاطِ القوة و الضعف مع التركيز على مخرجات التعليم والأهداف الإستراتيجية المرجوة تحقيقها، حَصَلَتْ عَلَى أَعْلَى نِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (88 %) يَلِيهُ اَلْإِجَابَةَ تَوْظِيفَ اَلْمَوَارِدِ وَالْإِمْكَانَاتِ اَلْمُتَاحَةِ

وَالَّتِي يُمْكِنُ مِنْ خِلَالِهَا يَتِمُّ تَحَقُّقَ الْخُطَّةِ الْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (71 %) . مِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ " تَحْلِيلَ الْبَيَانَاتِ ذَاتِ الصِّلَةِ بِالْأَدَاءِ الْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ لِلْمَدْرَسَةِ وَاسْتِخْلَاص الْأَفْكَارِ مِنْهَا " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (63 %) ، وَمِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ مِنْ الْمُشَارِكُونَ وَضْعَ أَهْدَافٍ مُحَدَّدَةٍ وَقَابِلَةٍ لِقِيَاس الْأَدَاءِ الْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ وَيَنْبَغِي أَنْ تَكُونَ هَذِهِ الْأَهْدَافِ مُرْتَبِطَةً بِرُؤْيَةِ وَأَهْدَافِ الْمَدْرَسَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (58 %) مِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ مِنْ الْمُشَارِكُونَ اِتِّبَاعَ الْاِسْتَرَاتِيجَاتْ الْهَادِفَة وَالْمُتَطَوِّرَةِ وَالْحَدِيثَةِ ضِمْنَ خُطَّةٍ وَاقِعِيَّةٍ وَمَوْضُوعِيَّةٍ وَمُحَدَّدَةٍ الِاهْتِمَامِ بِالتِّكْنُولُوجْيَا الرَّقْمِيَّةِ الْمُحَوْسَبَةِ لِلتَّوَاصُلِ وَالتَّعَرُّفِ عَلَى مَدَى تَحَقَّقَ االْاهْدَافْ الْحَالِيَّة وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (54 %) . مِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ مِنْ الْمُشَارِكُونَ مُشَارَكَة الْأَطْرَافِ الْمَعْنِيَّةِ فِي التَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ وَعِلَاج الْمُشْكِلَاتِ وَالتَّعَاوُنِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ مَا يُسْهِمُ فِي تَحْقِيق الْأَهْدَافِ الْاَسَرَاتِيجِيَّة وَبِنَاءُ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ يُمْكِنُ تَطْوِيرُهَا بِاسْتِمْرَار بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (50 %)

ز وَمِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ تَوْزِيعَ الْمُهِمَّاتِ بَيْنَ الْعَامِلِينَ بِشَكْلٍ عَادِلٍ يَنْعَكِسُ إِيجَابًا عَلَى أَدَاءِ الْعَامِلِينَ مِمَّا يُسَاعِدُ عَلَى الْاِنْتِمَاءُوَالرِّضَى الْوَظِيفِيَّ وَالتَّمَيُّزِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (25 %)، وَمِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ " الْعَمَلَ الْمُسْتَمِرَّ لِتَحْقِيق الْمِيزَةِ التَّنَافُسَة عَلَى اِعْتِبَارِ أَنَّ الثَّبَاتَ يُضْعِفُ الْمِيزَةَ وَهَذَا يَتَطَلَّبُ الْمُشَارَكَة وَالتَّعَاوُنَ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %)، وَمِنْ ثَمَّ الْإِجَابَةُ تَدْرِيبَ قَادَةِ الْمَدَارِسِ وَالْعَامِلِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ إِعْدَادِ الْخُطَطِ الْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّشْغِيلِيَّةِ، وَتَطْوِيرَ مَهَارَاتِهِمْ وَمَعَارِفِهِمْ بِكَافَّةِ الْمَسَائِلِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْأَدَاءِ التَّشْغِيلِيِّ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيِّ لِلْوُصُولِ إِلَى الْأَهْدَافِ الْمَرْجُوَّةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (17 %) .

نَتَائِج السُّؤَالِ الْخَامِسِ(للمقابلة) : الَّذِي يَنُصُّ عَلَى : " مَا هِيَ تَصَوُّرَاتُكَ حَوْلَ وَاقِعِ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِتَمَيُّزِ (EFQM) 202 فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ ؟

وَقَدْ قَامَتْ الْبَاحِثَةُ بِتَحْلِيلِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبُهَا تَنَازُلِيًّا حَسَبَ تَكْرَارِهَا كَمَا يُبَيِّنُهُ الْجَدْوَلُ التَّالِي

جَدْوَلٌ(46.4): اِسْتِجَابَةُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّوَتَكْرَارِهَا

الرقم	الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
1	وجود القيادة المستدامة يساعد على تحقيق التميز المؤسّسي	24	%100
2	ضرورة توفير التدريبات اللازمة وتطوير مهارات القيادات في مفهوم القيادة المستدامة والتميز المؤسسي وآلية تطبيقهما ما يغيّر من الواقع ويساعد على الاستدامة والتميز.	12	%50

3	وضع وثيقة تتضمن تعليمات محددة وواضحة من وزارة التربية والتعليم حتى نحقق الاستدامة و التميز.	10	%42
4	الحاجة إلى إجراء دراسة علمية ويفضل اختيار عينة تجريبية من المدارس وتطبيقها عليها بشكل تجريبي لتأكيد أثرها؛ لأنّ الدراسات العلمية هي التي تعطي النتيجة بشكل مؤكّد، ثمّ مواءمتها مع الواقع الفلسطيني وتعيم التجارب الناجحة.	5	%21

يُبَيِّنَ اَلْجَدْوَلُ (46.4) اَلسَّابِقَ أَنَّ اَلْإِجَابَة " وُجُودَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 100 % ، وَأَجَابَ ب (نَعَمَ) بالتأكيد : وُجُود اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 87.5 % ، وَأَجَابَ ب(نَعَمَ) يَتَوَقَّعُ : وُجُود اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يُسَاعِدُ عَلَى اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 12.5 % ، وَأَكَّدَ بَعْضُهُمْ ضَرُورَة تَوْفِير اَلتَّدْرِيبَاتِ اَللَّازِمَةِ وَتَطْوِير مَهَارَاتِ اَلْقِيَادَاتِ فِي مَفْهُوم اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَاَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَآلِيَّة تَطْبِيقِهِمَا بِالشَّكْلِ اَلَّذِي يُغَيِّرُ مِنْ اَلْوَاقِعِ وَيُسَاعِدُ عَلَى اَلِاسْتِدَامَةِ وَاَلتَّمَيُّزِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 50 % ، وَرَأى بَعْضُهُمْ ضَرُورَة وَضْعِ وثيقة تَتَضَمَّنُ تَعْلِيمَاتٍ مُحَدَّدَةً وَوَاضِحَةً مِنْ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَاَلتَّعْلِيم حَتَّى نُحَقِّقَ اَلِاسْتِدَامَة وَاَلتَّمَيُّزِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 42 % ، وَأَكَّدَ بَعْضُهُمْ اَلْحَاجَة إِلَى إِجْرَاءِ دِرَاسَةٍ عِلْمِيَّةٍ ؛ إِذْ يُفَضِّلُ اِخْتِيَارُ عَيِّنَةٍ تَجْرِيبِيَّةٍ مِنْ اَلْمَدَارِسِ وَتَطْبِيقَهَا عَلَيْهَا بِشَكْلٍ تَجْرِيبِيٍّ لِتَأْكِيدِ أَثَرِهَا ؛ لِأَنَّ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعِلْمِيَّة هِيَ اَلَّتِي تُعْطِي اَلنَّتِيجَة بِشَكْلٍ مُؤَكَّدٍ ، ثُمَّ يَجْرِي مُوَاءَمَتُهَا مَعَ اَلْوَاقِعِ اَلْفِلَسْطِينِيِّ وَتَعْمِيمُ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ 21 % .

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول:

2.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني:

2.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة االثالث:

2.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع :

2.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس:

3.5. التوصيات:

الفصل الخامس

مناقشةُ نتائجِ الدّراسةِ والتّوصيات:

تسعى الدّراسةُ الحاليّةُ إلى تحقيق هدفين: الأوّلُ الكشفُ عن واقع القيادةِ المستدامةِ وعلاقتِها بالتميّزِ المؤسّسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس، والثّاني الخروجُ بنموذج على ضَوءِ خبراتٍ عالميّة، وقدْ توصّلتِ الدّراسةُ إلى عدّة نتائجَ ستعمدُ الباحثةُ إلى مناقشتِها وتفسيرها بناءً على تسلسلِ أسئلتِها وفرضيّاتِها، كما يتضمّنُ مجموعةً منَ التوصياتِ المنبثقةِ عن نتائج الدّراسة.

1.5. مناقشةُ النتائجِ المتعلّقةِ بالسّؤالِ الأوّلِ، وتفسيرها ، والذي نصُّه:

ما واقعُ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ في محافظةِ القدسِ من وجهةِ نظرِ المديرينَ والمعلّمين؟

أظهرَتْ نتائجُ سؤال الدّراسةِ الأوّل أنّ تقييمَ أفرادِ عينّةِ الدّراسةِ لوقع القيادةِ المستدامةِ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس جاءَت بدرجةٍ "متوسّطةٍ " بنسبةٍ مئويّةٍ(56.9%)، وبلغ المتوسّطُ الحسابيُّ للدرجةِ الكلّيةِ(2.845) والانحراف المعياريّ (0.950)، وقد حصلَ مجالُ "استدامة التعلّم والنّجاح" على أعلى متوسّطٍ حسابيٍّ مقدارُهُ (3.018)، يليهِ "مجالُ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ" بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.928)، و ثمّ مجالُ "استدامة استثمار الموارد البشريّة والماديّةِ" بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.844)، ثمّ مجالُ "استدامةِ التطوير طويلِ الأمد" بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.837)، يليهِ مجالُ "استدامةِ قيادةِ الأخرين" بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.810)، وجميعُها جاءَت بدرجةٍ متوسّطةٍ، عدا مجالِ "استدامةِ الاندماج النشط مع البيئة" حصلَ على أدنى متوسّطٍ حسابيٍّ (2.589) وجاءَ بدرجةٍ منخفضة.

أشارَت دراسة ُإبراهيم والذهلي(2017) إلى عدم معرفةِ المديرينَ بنمط القيادة الذي يمارسونه في العمل الإداريّ، وأكّدت دراسة ُإبراهيم والعمري(2020) أنّ مديري المدارس يعانونَ منْ كثرةِ الأعباءِ الملقاةِ على عاتقِهم، وهذا يحدُّ من إعطائهم الوقتَ الكافي لتوظيفِ ممارساتِ القيادةِ المستدامة، كما أنّ قلة َتوفيرِ الموارد المادّيّةِ والبشريّةِ تحدُّ منْ تطبيقِ ممارساتِ القيادةِ المستدامة ؛ لأنّها تشكّلُ عائقا أمام استدامةِ التعلّم والنّجاح، واستدامةِ الاندماج

النشطِ معَ البيئة، وأكّدت ذلك دراسة ُ اليحمدي والمنوري(2020) التي أشارَت إلى أنّ التحدّياتِ الماليّة َتقفُ عائقا أمامَ تطويرِ الأداءِ المدرسيّ، وأكّدَت دراسة ُأحمد وآخرين(2021) ضرورة نشرِ ثقافةِ الفكرِ الإداريّ المستدامِ منْ خلالِ برامج ونشراتِ التوعيةِ والنّدواتِ والدوراتِ والبرامجِ التّدريبيّةِ بالتّعاونِ معَ مؤسّساتٍ وأشخاصٍ متخصّصينَ في هذا المجال، و كذلك دراسةُ الصويعي والفاخوري(2021)أكّدت أهمّيّة تعزيزِ مساهمةِ وتعاونِ العاملينَ من أجلِ تحسينِ وتطويرِ العمليّةِ التعليميّةِ وإعطاءِ بعضِ المسؤوليّاتِ والصّلاحيّاتِ القياديّةِ للأساتذةِ يسهمُ في استدامتِها، وهذا أكّدته دراسة ُكريري (2019) التي توصّلت نتائجُها لأهميّةِ توظيفِ القيادةِ المستدامة.

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ اَلْمَهْدِي (2022) حَيْثُ جَاءَتْ دَرَجَةُ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لَدَى مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلْأَسَاسِيَّةِ فِي عَمَّانَ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " ، وَمَعَ دِرَاسَةِ اَلرَّشِيدِيّ (2016) حيْثُ جَاءَتْ دَرَجَةُ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لَدَى مُدِيرِي مَدَارِسِ اَلْكُوَيْتِ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ "، وَدِرَاسَةَ اَلْحُسْنَى(2021) التي أظهرت أنَّ وَاقِعَ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَالِي جَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ "، " وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ يُونُسْ(2017) حيثُ جَاءَتْ دَرَجَةُ مُمَارَسَةِ مُدِيرِي مَدَارِسِ وِكَالَةِ اَلْغَوْثِ " مُرْتَفِعَةٌ "، وَدِرَاسَةَ سَفَرِ(2021) حيثُ جَاءَتْ دَرَجَةُ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِالْكُلِّيَّاتِ اَلتِّقْنِيَّةِ " مُرْتَفِعَةٌ "، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلصُّوَيْعِي وَالْفَاخُورِيْ(2021)حيثُ جَاءَت درجةُ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَالِي " مُرْتَفِعَةٌ "، وَدِرَاسَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَسَانِي (2022) حَيْثُ جَاءَتْ دَرَجَةُ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي جَامِعَةِ اَلْمَلِكِ عَبْدِ اَلْعَزِيزِ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ، وأمّا دِرَاسَةُ اِيرْتَاسْ (Ertas , 2020) وَدِرَاسَةُ مَنْصُور وَآخَرِينَ Mansor et . al . 2021)، فأظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ دَرَجَةُ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ " ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةَ (Kalkavan 2015) اَلَّتِي جَاءَتْ درجة مُسْتَوَى اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِيهَا " أَقَلَّ مِنْ اَلْمُتَوَسِّطِ " .

وتعزو الباحثة ُ هذه النتيجة َ إلى أنّ توفّر ثقافةِ القيادةِ المستدامةِ ،التي تحتاجُها المؤسّساتُ التعليميّة ُلم ترقَ للحدّ المأمول؛ لكي تصبحَ مستدامة، بالإضافةِ لحداثة هذا النّمطِ وقلّةِ معرفةِ مديري المدارس بمبادئِهِ وكيفيّةِ توظيفِها، وفي أغلبِ الأحيانِ تكونُ ممارساتُهم اجتهاداتٍ فردية ً، وليست ضمنَ نهجٍ علميٍّ مؤسّسي منظّم، كما أنّ مديري المدارس يعانونَ من كثرةِ الأعباءِ الوظيفيّة، ويميلون لممارسةِ الأساليبِ التقليديّة ِفي الأداء، وربما أيضا أنّهم لم يتلقوا التدريباتِ اللّازمة التي توضّحُ لهم آليّة َتوظيفِ ممارساتِ القيادةِ المستدامة، ولم يتمّ تزويدُيهم بنشراتٍ ثقافيّةٍ، وليس لديهم متابعة ٌللمستجدّاتِ التربويّةِ في القيادةِ التربويّة، كما وأنّ توظيفَ القيادةِ المستدامةِ في المدارس ينطلقُ بشكلٍ أساسيٍّ من وجودِ رؤيةٍ ورسالةٍ واضحتي المعالم ِوأساسُها الإصلاحُ والتطويرُ والاستدامة ُفي المدارس وتعتمدُ على تحديدِ الأدوارِ بدقةٍ ومتابعةِ تطبيقِها بشكلٍ مستمرٍّ وَدَقِيق ، وَبِغِيَابَ هَذَا الرُّؤْيَةِ وَالثَّقَافَةِ يَكُونُ مِنْ الصَّعْبِ أَنْ تَكُونَ الْمُمَارَسَاتُ الْقِيَادِيَّةُ الَّتِي يَمَارِسُهَا الْمُدِيرِونَ مُسْتَدَامَةً ، وَلَا يَكُونُ تَوْظِيفُ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَتَطْبِيقُهَا بِشَكْلٍ مَقْصُودٍ وَمُنَظَّمٍ .

مناقشةُ نتائجِ مجالاتِ القيادةِ المستدامة:

المجالُ الأوّلُ: مجالُ استدامةِ التعلّمِ والنّجاح:

وتشيرُ النتائجُ إلى أنّ مجالَ استدامةِ التعلّم والنجاح حصلَ على متوسّطٍ حسابيٍّ للدرجةِ الكليةِ(3.01) وانحرافٍ معياريٍّ (0.991) ونسبةٍ مئويّةٍ (60.4%)، وهذا يدلُّ على أنّهُ جاءَ بدرجةٍ" متوسّطة".

وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ مُحَمَّد (2023) أنّ تحقّيقَ اِسْتِدَامَةِ التَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ يَتَطَلَّبُ مِنْ الْمُؤَسَّسَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ تَطْوِيرَ إِمْكَانِيَّتِهَا عَلَى تَوْلِيدِ الْمَعْرِفَةِ ، وَاسْتِثْمَارِهَا ، وَلَهَا الْمَقْدِرَةُ عَلَى مُوَاكَبَةِ الْمُسْتَجَدَّاتِ التَّرْبَوِيَّةِ وَنَقْلِهَا إِلَى نِطَاقِ الْعَمَلِ لِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا ، وَتَسْطِيعُ التَّكَيُّفَ مَعَ التَّغْيِيرَاتِ الْمُتَسَارِعَةِ ، فِي تَطْوِيرِ الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّةِ وَالدَّاخِلِيَّةِ ، وَكَذَلِكَ تَدْعَمُ الْإِبْدَاعَ وَالِابْتِكَارَ لِلْوُصُولِ إِلَى التَّحْسِينِ الْمُسْتَدَامِ ، وَأَكَّدَتْ دَرْسَهُ (Hargveas , & Fink , 2004) أنَّ الْقِيَادَةَ الْمُسْتَدَامَةَ تَهْتَمُّ فِي الْبِيئَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَتَهْدِفُ إِلَى تَنْمِيَةِ التَّعَلُّمِ الْعَمِيقِ بِطُرُقٍ تَعْمَلُ عَلَى تَأْثِيرَاتٍ إِيجَابِيَّةٍ لِجَمِيعِ أَصْحَابِ الْعَلَاقَةِ وَتَخْدِمُ الْوَقْتَ الْحَالِيَّ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّ، وَإِضَافَت دِرَاسَة أَحْمَد وَآخَرُينَ (2021) ضَرُورَةَ التَّرْكِيزِ عَلَى تَحْسِينِ نَتَائِجِ تَعَلُّمِ الطَّلَبَةِ وَعَدَمِ الِاعْتِمَادِ عَلَى الِامْتِحَانَاتِ كَمِحَكٍّ لِتَقْيِيمِ

اَلطَّلَبَةِ إِنَّمَا اَلتَّرْكِيزُ عَلَى مَا وَرَاءَ عَمَلِيَّةِ اَلتَّعَلُّم، وَأَكّدت كذلك ضَرُورَةَ وَضْعِ خُطَّةٍ طَوِيلَةٍ اَلْأَمَـدِ لِدَعْمِ عَمَلِيَّةِ اَلتَّعَلُّم وَالْإِبْدَاعِ دَاخِلَ اَلْمَدْرَسَةِ سَوَاء مِنْ(مُعَلِّمِينَ، وطلبـة ، وإداريـين) ، وأَكَّـدَتْ دِرَاسَةَ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِالشَّرَاكَةِ مَعَ اَلْبَنْكِ اَلدَّوليَّ(2012) أَنَّ اَلتَّعَـاوُنَ وَالتَّفَاعُـلَ بَـيْنَ مَدْرَسَةٍ مَعَ مَدَارِسِ أُخْرَى يَتْطلبُ تَنْظِيما وَتَنْسِيقا، وَيَحْتَاجُ إِلَى تَطْوِير مُمَارَسَاتٍ وَمَهَارَاتِ قَـادَةِ اَلْمَدَارِسِ لِيَكُونُوا مُشَارِكِينَ وَمُتَفَاعِلِينَ فِي مَوَاضِيع أُخْرَى خَارِجَ حُدُودِ مَدَارِسِهِمْ ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ اَلرُّشْدِيَّ وَالْعَازَمِي(2017) أَنَّهُ يُوجَدُ ضَعْفٌ لدَى مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ فِي اَلِاهْتِمَام بِدِرَاسَةِ تَجَارِب وَخِبْرَاتِ مَدَارِس أُخْرَى لِلِاسْتِفَادَةِ وَالتَّعَلُّم مِنْهَا .

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ مُحَمَّد(2023) حَيْثُ جَاءَتْ دَرَجَةُ اِسْتَدَامَةِ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْقَادَةِ اَلتَّرْبُوبِينَ فِي جَامِعَةِ سُوهَاج بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " ، وَدِرَاسَـةُ عَلَـي(2022) بَيَّنَتْ أَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَاتِ فِي جَامِعَةِ اَلْأَزْهَرِ لِبُعْدِ اِسْتِدَامَةِ عَمَلِيَّةِ اَلـتَّعَلُّم وَالنَّجَـاح جَـاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَدِرَاسَةُ أَحْمَد وَآخَرُين(2021) تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ وَاقِـعَ مُمَارَسَـةِ اَلْقِيَـادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح (اَلتَّعَلُّمُ اَلْعَمِيقُ) فِي مَدَارِسِ اَلتَّعْلِيمِ اَلثَّانَوِيَّـةِ فِـي جَنُوبِ مِصْرَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلرُّشْـدِيَّ (2016) حَيْـثُ جَـاءَتْ اِسْتِدَامَةَ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ ، وَأَكَّدَتْ أَنَّ عَلَى اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ اَلتَّرْكِيزَ عَلَى إِنْشَـاءِ رُؤْيَةٍ شَامِلَةٍ لِلتَّطْوِيرِ اَلتَّعْلِيمِيِّ فِي اَلْمَدْرَسَةِ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِـيِّ (2022) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي بُعْدِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح بِجَامِعَةِ اَلْمَلِكْ عَبْدِ اَلْعَزِيزْ بِدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ " ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلرُّشْدِيَّ وَالْعَازَمِي (2017) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْمُتَوَسِّطَةِ فِي اَلْكُوَيْتِ جَـاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذلك إِلَى أَنَّ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّة تدركُ أَهَمِّيَّةُ اَلتَّغْيِير وَالتَّجْدِيـدِ وَالتَّطْـوِير، وَأَنَّهُـمْ يَنْتَمُونَ لِمُؤَسَّسَاتٍ قِيَادِيَّةٍ فِي اَلْمُجْتَمَعِ تَسْعَى إِلَى اَلتَّعْلِـيمِ وَالنَّجَـاحِ وَالِاسْـتِدَامَةِ، وَلَكِـنَّهُمْ قَـدْ يَصْطَدِمُونَ بِالْوَاقِعِ وَمَا بِهِ مِنْ مُشْكِلَاتٍ وَمُعِوّقَاتٍ تَقِفُ فِي طَرِيـقِ اِسْـتِدَامَةِ اَلـتَّعَلُّم وَالنَّجَـاح وَيَصْعُبُ حَلُّهَا، مثل صُعُوبَةَ تَوْفِيرِ جميع اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْوَسَائِلِ اَلتَّعْلِيمَةِ اَللَّازِمَةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى اِسْتِمْرَارِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِ وَتُسَهِمُ فِي نَجَاحِ اَلْعَمَلِيّةِ اَلتَّعْلِيمَة، وَصُـعُوبَةِ اَلِاسْـتِمْرَار فِـي مُوَاكَبَـةِ

اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ ونقلِها إلى نِطاق اَلْعَمَل، وَنَادِرا مَا يجري دَمْجُ اَلْقَضَايَا اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالِاسْتِدَامَةِ فِي بَرَامِجِ تَدْرِيبِ اَلْمُعَلِّمِينَ وَفِي اَلْأَنْشِطَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ؛ مِمَّا يُؤَثِّرُ سَلْبًا في اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاح ، وَرُبَّمَا يلتزمُ بَعْضُ اَلْمُدِيرِينَ بِالتَّعْلِيمَاتِ وَالتَّوْجِيهَاتِ بِصُورَةٍ نَمَطِيَّةٍ وَلَا يُعْطَى اَلْمُعَلِّمُونَ اَلْفُرْصَةَ اَلْكَافِيَةَ مِنْ أَجْلِ اَلْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ، وَإِنَّمَا يَجري اَلْعَمَلُ فِي حُدُودِ اَلتَّعْلِيمَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَالتَّوْجِيهَاتِ، وَلَا يُعْطِي المديرونَ مَجَالاً لِتَخَطِّي هَذِهِ اَلتَّعْلِيمَاتِ وَالتَّوْجِيهَاتِ اَلَّتِي قَدْ تَكَوَّنَ لَا تَنْطَلِقُ مِنْ مَفْهُومِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ، وَقد يحتاج اَلْمُعَلِّمِونَ اَلتَّدْرِيبَاتُ اَلْكَافِيَةَ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ، وَكذلك غياب الرَغْبَةِ لدى بَعْضِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي اَلتَّغْيِيرِ وَمَيلُهم إلى تَوْظِيفِ اَلْأَسَالِيبِ اَلتَّقْلِيدِيَّةِ، وعدم تَوْظِيفِ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَاسْتَرَاتِيجِيّاتِ اَلتَّعَلُّمِ اَلنَّشِطِ إلّا فِي حُدُودٍ ضَيِّقَةٍ، وَهَذَا يَسْتَدْعِي إجْرَاءَ وَرَشَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ لِمُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ وَالْعَامِلِينَ حَوْلَ كَيْفِيَّةِ تَوْظِيفِ اَلِاسْتِدَامَةِ فِي اَلْأَنْشِطَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَتَزْوِيدِ اَلْمُعَلِّمِينَ بِالْمَعَارِفِ وَالْمَهَارَاتِ ذَاتِ اَلصِّلَةِ بِالِاسْتِدَامَةِ ، وَالِاهْتِمَامُ فِي جَوْدَةِ اَلْمُخْرَجَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ .

اَلْمَجَالُ اَلثَّانِي : مَجَالُ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ :

تُشِيرُ اَلنَّتَائِجُ إلى أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ حَصَلَ عَلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ لِلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ (2.81) وَانْحِرَافٍ مِعْيَارَيٍّ (1.075) وَبِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (56.2 %)، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّهُ جَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " .

اِتَّفَقَتْ اَلنَّتِيجَةُ السَّابِقَةُ مَعَ دِرَاسَةِ مُحَمَّد(2023)حَيْثُ تَبَيَّنَ أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَمَعَ دِرَاسَةِ اَلْغِرْدَانْ (2022) في أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِاَلْآخَرِينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلرُّشْدِيَّ وَالْعَازَمِي(2017)اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْمُتَوَسِّطَةِ فِي اَلْكُوَيْتِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دَارِسَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيِّ(2022)اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ وَاقِعَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ بِجَامِعَةِ اَلْمَلِكْ عَبْدِ اَلْعَزِيزْ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ " ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ عَلِيّ (2022) في أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ فِي جَامِعَةِ اَلْأَزْهَرِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ " ضَعِيفَةٍ " .

تَعْزُو اَلبَاحِثَةُ ذٰلِكَ إِلى أنَّ اَلقِيَادَاتِ اَلمَدْرَسِيَّة تركَّزُ عَلى بَعْضِ اَلجَوَانِبِ دُونَ اَلجَوَانِبِ اَلْـأُخْرَى؛ لِذٰلِكَ عَلَيْهِمُ اَلبَحْثُ عَنْ طُرُقٍ أُخْرَى أكْثَر جَدْوَى تُسَاعِدُهُمْ عَلى تَطْوِيرِ اَلمَهَارَاتِ اَلقِيَادِيَّة لَـدَى اَلعَامِلِينَ ؛ مِثْل إِعْطَائِهِمْ دَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّة وَتَطْبِيقَة مُتَخَصِّصَة لِإِعْدَادِ اَلقَادَةِ وَالعَمَلِ عَلى تَوْظِيفِ اَلتَّعَاقُبِ اَلقِيَادِيِّ وَتَجْهِيزِ صَفٍّ ثَانٍ مِنْ اَلقَادَةِ ، وَتَأْهِيلِهِمْ لِلْمُشَارَكَةِ فِي اَلعَمَلِيَّةِ اَلإِدَارِيَّةِ مَعَ تَحْقِيقِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلآخَرِينَ بِشَكْلٍ أفْضَلَ، كَمَا أنَّ اَلمُدِيرِينَ رُبَّمَا لَا يَمْلِكُونْ ثَقَافَة اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلآخَرِينَ وَيَعْمَلُونَ بِشَكْلٍ عَشْوَائِيٍّ غَيْرِ مُمَنْهَجٍ، وهذا يستدعي وَضْعَ خُطَطٍ وَاضِحَةٍ لِتَقْوِيضِ اَلمَهَامِّ وَالعَمَلِ عَلى تَطْبِيقِ مَبْدَأِ اَلفَرِيقِ اَلوَاحِدِ وَالعَمَلِ بِرُوحِ اَلفَرِيقِ لِإِنْجَازِ اَلمَهَامِّ ، وَأكَّدَتْ دِرَاسَةُ أحْمَدْ وَآخَرُينَ(2021) ضَرُورَة وَضْعِ خُطَّةٍ طَوِيلَةٍ اَلأَمَدِ تُسَهِمُ فِي خَلْقِ جِيلٍ مِنْ اَلقَادَةِ قَادِرٍ عَلى تَقْدِيمِ اِقْتِرَاحَاتٍ بَنَّاءَةٍ وَحُلُولٍ اِبْتِكَارِيَّةٍ لِلْمُشْكِلَاتِ اَلَّتِي يمْكِنُ أنْ تَتَعَرَّضَ لَهَا اَلمَدْرَسَةُ فِي اَلمُسْتَقْبَلِ.

اَلْمَجَالُ اَلثَّالِثُ : مَجَالُ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ :

وَتُشِيرُ اَلنَّتَائِجُ إلى أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلأَمَدِ حَصَلَ عَلى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ لِلدَّرَجَةِ اَلكُلِّيَّةِ (2.83) وَانْحِرَافٍ مِعْيَارَيٍّ (0.996) وَبِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (56.8 %) ، وَهَذَا يَدُلُّ عَلى أنَّهُ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ .

وَأكَّدَتْ دِرَاسَةُ أحْمَد وَآخَرُينَ(2021)ضَرُورَةَ وُجُودِ رُؤْيَةٍ وَرِسَالَةٍ وَخُطَّةٍ مُحَدَّدةٍ وَمُعْلَنَةٍ لِكُلِّ مَدْرَسَةٍ مُسْتَمَدَّةٍ مِنْ اَلرُّؤْيَةِ اَلعَامَّةِ لِلسِّيَاسَاتِ اَلتَّعْلِيمَةِ، وَتَعْمِيمَها وَنَشْرَهَا وَتَوْظِيفَهَا وَتُقِيمُهَا أوَّلا بِأوَّل، وَمُتَابَعَة تَنْفِيذِهَا عَلى اَلمَدَى اَلطَّوِيل، وَأشَارَت دِرَاسَة (Jacobson, 2011) إلى أنّ اَلمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّة اَلَّتِي تَسْعَى إلى اَلنَّجَاحِ وَالتَّمَيُّزِعليها أنْ تَوْلِيَ اِهْتِمَامَا بِتَدْرِيبِ اَلعَامِلِينَ عَلى كَيْفِيَّةِ عَمَلِ تُوزَانٍ بَيْنَ اَلأَهْدَافِ طَوِيلَةِ اَلأَمَدِ وَالأَهْدَافِ قَصِيرَةِ اَلأَمَدِ ، وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِمْ فِي اَلتَّخْطِيطِ اَلاِسْتِرَاتِيجِيِّ ، وَأكَّدَتْ دِرَاسَةُ (Filho , & etal . 2020) إ أهَمِّيَّةِ اَلتَّوَجُّهِ طَوِيلِ اَلمَدَى فِي ضَوْءِ اَلثَّوْرَةِ اَلعِلْمِيَّةِ وَالتِّكْنُولُوجِيَّةِ وَالصِّنَاعِيَّةِ.

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ أحْمَد وَآخَرُينَ (2021) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ وَاقِعَ مُمَارَسَةِ اَلقِيَادَةِ اَلمُسْتَدَامَةِ فِي مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلأَمَدِ فِي مَدَارِسِ اَلتَّعْلِيمِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي جَنُوبِ مِصْرَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، فَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ اَلصُّوَيْعِي وَالفَاخُورِيّ (2021)

اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلى أنَّ وَاقِعَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ فِي مُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِ اَلْعَالِي اَللِّيبِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذلك إلى اِهْتِمَام مُدِيري اَلْمَدَارِسِ فِي تَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ اَلْحَالِيَّةِ قَصِيرَةِ اَلْأَمَدِ دُونَ اَلتَّرْكِيزِ وَاِلِاهْتِمَامِ اَللَّازِمِ لِلْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ ، وَهذا يوجبُ تَطْوِير مَهَارَات اَلْمُدِيرِينَ فِي اَلتَّفْكِيرِ وَالتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتَرَاتِيجِيّ؛ حَتَّى يُصْبِحَ لَدَيْهِمُ اَلْخِبْرَةُ فِي كَيْفِيَّةِ اَلْمُوَاءمَة بَيْنَ اَلْأَهْدَافِ قَصِيرَةِ اَلْأَمَدِ وَاَلْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ ، وَ مُرَاعَاةِ وُجُودِ مُنَاخٍ إِيجَابِيٍّ يُعَزِّزُ مُشَارَكَة جَمِيع اَلْعَامِلِينَ وَكُلِّ اَلْأَطْرَافِ ذَوِي اَلْعَلَاقَةِ وِيعْزِّزُ اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّة لِلْعَامِلِينَ وَيَعْمَلُ عَلَى اِلِاسْتِثْمَارِ اَلْأَمْثَلِ لِلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ اَلْمُتَاحَةِ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلْمَطْلُوبِ، إذ إنّ اَلْخُطَطَ طَوِيلَة اَلْأَمَدِ تَسْتَدْعِي وُجُودَ قَادَةٍ تُسَاعِدُ عَلَى ذَلِكَ ، وَقَدْ يُؤَثِّرُ قِلَّة اِهْتِمَام اَلْمُدِيرِينَ بِمُوَاكَبَةِ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ ، وَقِلَّة اَلشَّرَاكَةِ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ ، وقِلَّةُ تَوْفِيرِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ فِي تَحْقِيقِ اِسْتِدَامَةٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدُ .

اَلْمَجَالُ اَلرَّابِعُ : مَجَالُ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ :

تُشِيرُ اَلنَّتَائِجُ أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ حَصَلَ عَلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ لِلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ (2.84) وَانْحِرَافٍ مِعْيَارَيٍّ (1 0.98) وَبِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (56.1 %) وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّهُ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ

وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ أَحْمَد وَآخَرُينَ(2021) اَلْعَمَلَ عَلَى تَرْشِيدِ اِسْتِهْلَاكِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَاَلْبَشَرِيَّةِ وَتَوْظِيفِهَا بِفَعَّالِيَّةٍ ، وَعَدَمَ اِسْتِنْزَافِهَا وَهَدْر قِيمَتِهَا وَأَنْ تَعُود بِفائِدَةٍ على اِلْجَمِيع في مَجَالِ اَلتَّعْلِيم ، وَإِضَافَت دِرَاسَة Hargveas & Fink(2004) أنَّ اِلِاهْتِمَامَ بِالْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَتَنْمِيَتِهَا فِي اَلْمُنَظَّمَاتِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يَعدّ مِن اَلْبُنُودِ اَلْأَكْثَر أَهَمِّيَّة، وَأَكّدت دِرَاسَةٌ Lambert(2012) أنَّ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّة وَغَيْرَهَا تَعْتَمِدُ عَلَى اَلْمُحَافَظَةِ عَلَى مَوَارِدِهَا اَلْبَشَرِيَّةِ فِي اَلْوَقْتِ اَلْحَالِيِّ وَاَلْمُسْتَقْبَلِيِّ مِنْ خِلَالِ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى اَلتَّعْلِيمِ وَاَلتَّنْمِيَةِ .

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلدِّرَاسَة مَعَ دِرَاسَةِ مُحَمَّد(2023)، ودِرَاسَةِ اَلْعَرْدَانْ(2020) وَدِرَاسَةِ عَلِيّ(2022)، التي تَوَصَّلت إلى حُصُولِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ عَلَى دَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة مَعَ دِرَاسَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيِّ (2022) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ مَجَالَ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ فِي جَامِعَةِ اَلْمَلِكِ عَبْدِ اَلْعَزِيزِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ ،

وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ الرُّشْدِيَّ وَالْعَازَمِي(2017) الَّتِي تَوَصَلَتْ إلى أنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ مَجَالِ اِسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْمُتَوَسِّطَةِ فِي الْكُوَيْتِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ.

وَتَعْزُو الْبَاحِثَةُ ذَلِكَ إلى أنَّ هُنَاكَ اِهْتِمَامًا مِنْ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي تَحْقِيقِ الْمُوَاءمَةِ بَيْنَ قُدُرَاتِ وَمَهَارَاتِ الْأَفْرَادِ وَمُتَطَلَّبَاتِ الْوَظِيفَةِ مِنْ جَانِبٍ ، ومن جانبٍ آخر يعملونّ على تَوْفِير مَا يَلْزمُ مِنْ الْأَدَوَاتِ وَالْوَسَائِلِ قَدْرَ الْإِمْكَانِ ، التي لا تُسَاعِدُ إلى الْوُصُولِ لِلِاسْتِدَامَةِ وَالتَّمَيُّز، وَقَدْ يَكُونُ السَّبَبُ في نَقْصِ الْكَوَادِرِ التَّعْلِيمَيةِ الْمُدَرَّبَةِ، وَنَقْصِ التتجْهِيزَاتِ في الْمَبَانِي الْمَدْرَسِيَّةِ مِنْ حَيْثُ الصُّفُوفُ الدِّرَاسِيَّةُ وَالْمَقَاعِدُ وَالْمُعَدَّاتُ، وَالْمُخْتَبَرَاتُ وَالسَّاحَاتُ وَغَيْرِهَا، وأحيانا، قد يكون هناك تأثير لطَبِيعَةِ الْمِنْطَقَةِ الَّتِي توجَدُ فيها مَجْمُوعَةٌ كَبِيرَةٌ مِنْ الْمَدَارِسِ ضِمْنَ مِنْطَقَةٍ (c)،الَّتِي تقعُ تَحْتَ سَيْطَرَةِ الِاحْتِلَالِ الْإِسْرَائِيلِيِّ وَتَخْضَعُ للعديدِ مِنْ الْقُيُودِ؛ مِمَّا يَحِدُّ مِنْ مَقْدِرَةِ وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ الْفِلِسْطِينِيَّةِ مِنْ تَوْفِيرِ الْأَبْنِيَةِ الْمُنَاسِبَةِ، وَالْبِيِّنَةِ التَّحْتِيَّةِ الْمُنَاسِبَةِ وَشَبَكَاتِ(الْإِنْتَرْنِت) وَغَيْرِهَا الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى الِاسْتِدَامَةِ وَالتَّمَيُّز، وَرُبَّمَا يعود ذلك إلى الْمَرْكَزِيَّةِ الَّتِي تَحِدُّ مِنْ صَلَاحِيَّاتِ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ، وَتُقَيِّدَهم بِاللَّوَائِحِ وَالْقَوَانِينِ، وَتمنعُ إجْرَاءَ تَغْيِيرَاتٍ جَذْرِيَّةٍ وَ اِسْتِقْطَابَ الْمُعَلِّمِينَ الْمُتَمَيِّزِينَ، وَهَذَا يُؤَكِّدُ ضَرُورَةَ تَحْسِينِ خططِ التَّطْوِيرِ وَالتَّدْرِيبِ الْمِهْنِيَّةِ لِمُدِيرِي الْمَدَارِسِ وَالْعَامِلِينَ، وَالْعَمَلِ عَلَى دمجَهم فِي تَدْرِيبَاتٍ وَوَرَشَاتِ عَمَلٍ وَنَشَرَاتِ تَرْبَوِيَّةٍ تُسَاعِدُ عَلَى تَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِمْ وَقُدْرَاتِهِمْ، وَأَيْضًا لعمل على اِسْتِحْدَاث مَصَادِرِ تَمْوِيلٍ مُتَعَدِّدَةٍ وَمُخْتَلِفَةٍ، وَتَعْزِيزِ مَصَادِرِ التَّمْوِيلِ الذَّاتِيِّ بِهَدَفِ تَقْلِيلِ اِعْتِمَادِ الْمَدْرَسَةِ عَلَى التَّمْوِيلِ الْحُكُومِيِّ ، وَتَحْقِيقِ الِاسْتِقْلَالِ الْمَالِيِّ لِلْمَدْرَسَةِ وَتَوْفِيرِ الْإِمْكَانِيَّاتِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ لِلْوُصُولِ إلى التَّمَيُّز .

المجالُ الخامسُ: مجالُ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّة:

تشيرُ النتائجُ إلى أنّ مجالَ استدامةِ العدالةِ الاجتماعيّةِ حصلَ على متوسّطٍ حسابيٍّ للدرجةِ الكليةِ(2.92) وانحرافٍ معياريٍّ (1.098)، وبنسبةٍ مئويّة (58.6%)، وهذا يدلُّ على أنّهُ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ.

أَكَّدَتْ دِرَاسَةَ هِلَالٍ وَمُحَمَّد(2021) ضَرُورَةَ تَطْبِيقِ التَّعْلِيمَاتِ وَالْقَوَانِين عَلَى جَمِيعِ الْعَامِلِينَ دُونَ تَمْيِيزٍ، وَمُرَاعَاة تَوْزِيعِ الْمَهَامِّ وَتَفْوِيضِ الْمَسْئُولِيَّاتِ عَلَى الْعَامِلِينَ وَفْقَ مَعَايِيرَ مُعْلَنَةٍ

وَوَاضِحَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ لَدَى الْجَمِيعِ، وَتَوْزِيعَ الْمُكَافَآتِ الْمَادِّيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ وَالْحَوَافِزِ عَلَى الْعَامِلِينَ الْمُتَمَيِّزِينَ أَفْرَاد أَوْ مَجْمُوعَاتِ عَمَلٍ بِمَوْضُوعِيَّةٍ، وَمُشَارَكَةَ الْعَامِلِينَ فِي صُنْعِ الْقَرَارَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَفِي وَضْعِ سَاسْيَات وَقَوَانِين الْعَمَلِ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ(Krisnawati , Mei . & pus , 2019) أَهَمِّيَّةِ إِنْشَاءِ جُسُورِ لِلتَوَاصُلِ بَيْنَ الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ ، وَأَكَّدَتْ أَهَمِّيَّة التَّعَاوُنِ مَعَ الْخُبَرَاءِ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ إِلَى حَدِّ مَا ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ (Khan & Raja , 2015) عَلَى الْقَادَةِ ضرورة مُرَاعَاةَ تَوْزِيعِ الْمُكَافَآتِ وَالْحَوَافِزِ عَلَى الْعَامِلِينَ بِعَدَالَةٍ ، كَمَا أَنَّ الْأَفْرَادَ يَنْظُرُونَ إِلَى تحقيق الْعَدَالَة ليس فقط مِنْ خِلَالِ نَتَائِجِ الْقَرَارَاتِ، إِنَّمَا يَهْتَمُّونَ أَيْضًا بِنَزَاهَةِ الْإِجْرَاءَاتِ الْمُسْتَخْدَمَةِ مِنْ قَبْلِ الْمَرْؤُوسِينَ فِي اِتِّخَاذِ هَذَا الْقَرَارَاتُ .

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ الرُّشْدِيَّ وَالْعَازَمِي (2017)الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ مُمَارَسَة مَجَالِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْمُتَوَسِّطَةِ فِي الْكُوَيْتِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ الْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيِّ(2022) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ مَجَالَ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ فِي جَامَعَة الْمَلِك عَبْدِ الْعَزِيزْ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ .

وَتَعْزُو الْبَاحِثَةُ ذلك إِلَى أَنَّ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ يُحَاوِلُونَ إِلَى حَدٍّ مَا إِلَى تَحْقِيقِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ، وَإِلَى تَحَمِّلِ مَسْئُولِيَّتِهِ، لَكِنْ لَيْسَ ضِمْنَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ وَلَيْسَ بِالصُّورَةِ الْمَطْلُوبَةِ ، وَمِمّا يحِدُّ من الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ عَدَمُ وُجُودِ مُنَاخٍ ودِّيٍّ بَيْنَ الْمُدِيرِ وَالْعَامِلِينَ فِي بَعْضِ الْمَدَارِسِ ، وَرُبَّمَا الْأَفْكَارُ الَّتِي يَتَبَنَّاهَا بَعْضُ الْمُدِيرِينَ تحولُ دونَ تَحْقِيقِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ ، بِسَبَبِّ الِاخْتِلَافِ فِي وُجُهَاتِ النَّظَرِ، و وكذلك محاباةُ بَعْضِ الْمُدِيرِينَ لبعض الْعَامِلِينَ فِي تَوْزِيعِ الْمَهَامِّ وَالْمُكَافَآتِ ، وَوُجُودُ مَجْمُوعَةٍ مِنْ الْعَامِلِينَ الَّذِي يُمَارِسُونَ نَوْعا مِنْ الرِّيَاءِ الْوَظِيفِيِّ فِي الْمَدَارِسِ وَهَذَا يؤَثِّرُ في الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ؛ لذا عَلَى الْإِدَارَاتِ الْمَدْرَسِيَّة مُرَاعَاةَ الشَّفَافِيَّةِ ، وَالْعَدَالَة ، وَتَوْزِيعُ الْمَهَامِّ وَالْمَكَافَآتْ بِعَدْلٍ وَإِنْصَافٍ ، وَالِابْتِعَادُ عَنْ (الشِّلِلِيَّةِ) وَالتَّعَصُّبِ وَالْبَرُوقْرَاطِيَّة ، وَالْعَمَلُ عَلَى تَنْمِيَةِ رُوحِ التَّعَاوُنِ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَدْرَسَةِ وَالْعَامِلِينَ ، وَتَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِ الْعَامِلِينَ وتَلْبِيَتِهَا وَالْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيرِ قُدُرَاتِهِمْ ، كَمَا أَنَّ عَلَى كُلِّ قَائِدٍ تَرْبَوِيٍّ أَنْ يَلْتَزِمَ أَبَخْلَاقِيَّاتِ الْمِهْنَةِ وَيَكُونَ قُدْوَة حَسَنَةٍ لمرؤوسيه، وَأَنْ يَسْعَى عَلَى تَقْدِيمِ الْمَصْلَحَةِ الْعَامَّةِ عَلَى الْمَصْلَحَةِ الْخَاصَّةِ ، لَانَ سِيَادَةَ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ وإشاعتها فِي الْمَدَارِسِ يُسَاعِدُ عَلَى النَّجَاحِ وَالْإِنْجَاز .

المجالُ السادسُ: مجالُ استدامةِ الاندماجِ النشطِ معَ البيئة:

تُشيرَ النَّتَائِجُ إلى أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ حَصَلَ عَلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ لِلدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ(2.58) وَانْحِرَافٍ مِعْيَارَيٍّ (0.848) وَبِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(51.8 %)، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أنَّ مَجَالَ اِسْتِدَامَةِ الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ .

وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةٌ ((Kantabutra & Avery , 2013 أنَّ الْمُنَظَّمَاتِ الْمُسْتَدَامَة تُحَافِظُ عَلَى تَفْعِيلِ الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ؛ لِأَنَّهَا تُحَقِّقُ فَوَائِدَ مَالِيَّةً وَفَوَائِدَ نَفْعِيَّةً لِلْمُنَظَّمَةِ ، وَتُسَاعِدُ عَلَى الِاهْتِمَامِ بِجَمِيعِ الْأَنْشِطَةِ مِنْ مُمَارَسَاتٍ اِجْتِمَاعِيَّةٍ أَوْ بِيئِيّةٍ وَالَّتِي تَعْمَلُ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ وَالْوَفَاءِ بِمُتَطَلَّبَاتِ الْقَانُونِ ، وَالْوَفَاءِ بِالسُّلُوكِ الْأَخْلَاقِيِّ ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ كَرِّري(2019) أنَّ تَوْظِيفَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ يَعْمَلُ عَلَى زِيَادَةِ مُسْتَوَى الْفَاعِلِيَّةِ وَالْكَفَاءَةِ وَتَحْسِينِ مُسْتَوَى الْإِنْتَاجِيَّةِ ، وَأَضَافَتْ دِرَاسَةُ غَانِمْ(2016) وَيُسَاعِدُ عَلَى تَقْدِيمِ الْخِدْمَاتِ وَالْمُنْتَجَاتِ ذَاتِ الْجَوْدَةِ الْعَالِيَةِ .

وقد اِخْتَلَفَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ مُحَمَّد وَآخَرُينَ(2021) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ مَجَالَ الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ وَالتَّنَوُّعِ الْبِيئِيِّ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ الْحِيلَةِ وَعَرْقَاوي (2019) التي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ مَجَالَ الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ

تَعْزُو الْبَاحِثَةُ ذلكَ إلى أنَّ الْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّة لَا تَوْلِيَ الِاهْتِمَامَ الْمَطْلُوبِ لِتَحْقِيقِ الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ ، وَلَا يُوجَدُ خُطَّةٌ وَاضِحَةٌ بِالْمَدَارِسِ فِي مَجَالِ مُمَارَسَةِ الْأَنْشِطَةِ الْبِيئَةِ ،وإلى وغِيَابِ النَّشَرَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ وَقِلَّةُ التَّعْلِيمَاتِ الْوَاضِحَةِ مِنْ وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِهَذَا الْخُصُوص ،ولَا يُوجَدُ تَشْبِيكٌ بَيْنَ الْمَدَارِسِ وَبَيْنَ مُؤَسَّسَةِ حِمَايَةِ الْبِيئَةِ فِي فِلِسْطِينَ وَبَيْنَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ ، أيْ يَجِبُ عَلَى مُدِيرِي الْمَدَارِسِ الْمُشَارِكَةُ فِي مُبَادَرَاتِ حِمَايَةِ الْبِيئَةِ وَحَثّ الْمُعَلِّمِينَ عَلَى تَكْوِينِ اِتِّجَاهَاتٍ إِيجَابِيَّةٍ لَدَى الطَّلَبَةِ نَحْوَ الْقَضَايَا الْمُجْتَمَعِيَّةِ وَالْبِيئَةِ ، وَتَنْفِيذ أَنْشِطَةٍ مَدْرَسِيَّةٍ تَخْدِمُ الْمِنْهَاجَ وَتَفْعِّلُ الْبِيئَةَ الْمِدْرَسِيّة بِشَكْلٍ مَدْرُوسٍ ، وَتَنْفِيذُ حَمَلَاتٍ لِمُكَافَحَةِ التَّلَوُّثِ الْبِيئِيِّ بِأَشْكَالِهِ الْمُخْتَلِفَةِ ، وَتَوْفِيرُ دَوْرَاتٍ مُتَخَصِّصَةٍ وَتَقْدِيمُ مُحَاضَرَاتٍ وَنَدَوَاتٍ لِلِارْتِقَاءِ بِوَعْيِ الْعَامِلِينَ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ وَالطَّلَبَةِ بِالْقَضَايَا الْمُجْتَمِعِيّةِ وَالْبِيئِيَّةِ ، وَتَنقدُ بِالتَّنْسِيقِ مَعَ وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَمَعَ مُؤَسَّسَةِ حِمَايَةِ الْبِيئَةِ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ .

مُنَاقَشَةُ اَلنَّتَائِجِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالسُّؤَالِ اَلثَّانِي ، وَتَفْسِيرُهَا وَاَلَّذِي يَنُصُّ عَلَى : هَلْ تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسِّطِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرَاتِ اَلدِّرَاسَةِ (اَلْجِنْس ، اَلْمُسَمَّى اَلْوَظِيفِيّ ، اَلْمُؤَهَّلَ اَلْعِلْمِيّ ، سنوات الخدمة ، اَلْمُدِيرِيَّةُ) " ؟

جرى فَحْصُ اَلسُّؤَالِ اَلثَّانِي عَبْرَ مُنَاقَشَةِ فَرْضِيَّاتِ اَلدِّرَاسَةِ ، وَتَفْسِيرِهَا، وَهِيَ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلْآتِي:

اَلْفَرْضِيَّةُ اَلاولى : لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ (0.05 ≥ α) بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ (ذَكَرَ ، أُنْثَى) .

أَشَارَتْ نَتَائِجُ فَحْصِ اَلْفَرْضِيَّةِ اَلاولى إِلى وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ اَلْمُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) فِي وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ، حَيْثُ كَانَتْ اَلْفُرُوقُ لِصَالِحِ اَلْإِنَاثِ؟

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ اَلْبَلُّوشِيَّةِ وَآخَرِينَ(2022) على وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ وَكَانَتْ لِصَالِحِ اَلْإِنَاثِ، وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ مُحَمَّد(2023) وَدِرَاسَةِ يُونُسْ (2017)من حَيْثُ أَظْهَرَتْ وُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ، ولٰكِنْ اِخْتَلَفَتْ من حيث اَلْفُرُوقُ التي كَانَتْ لِصَالِحِ اَلذُّكُور ، اِخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلْخَمَايْسَة وَأَبُو اَلْعُلَا(2022) وَدِرَاسَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيِّ (2022) حَيْثُ أَظْهَرَتْ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ .

وَالنَّتِيجَةُ هَذه تَعْزُوهَا اَلْبَاحِثَةُ إِلى أَنَّ اَلْمُدِيرَاتِ لَدَيْهِنَّ اِهْتِمَامَاتٌ فِي مَجَالِ ذَوَاتِهِنَّ فِي اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ أَكْثَرَ مِنْ اَلْمُدِيرِينَ اَلذُّكُور ، وَأَنَّهُنَّ أَكْثَرُ اِلْتِزَامًا وَاهْتِمَامًا فِي عَمَلِيَّةِ اَلتَّدْرِيبِ اَلْمِهْنِيِّ اَلْمُسْتَمِرِّ وَحُضُورِ اَلْوَرشَاتِ وَالدَّوْرَات اَلتَّدْرِيبِيَّة ، وَأَنَّ اَلْإِنَاثَ غَالِبًا يَسْعَينَ إِلى إِثْبَاتِ ذَوَاتِهِنَّ وَالِاسْتِفَادَةِ بِالْقَدْرِ اَلْأَكْبَرِ مِنْ اَلْمَعْرِفَةِ ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ اَلْأَغْبَرِي وَمُلْحِمْ (2020) وُجُودَ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ بِخُصُوصِ اِتِّجَاهَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ مَعَايِيرِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْقِيَادَةِ ، وَالتَّعَلُّم وَالتَّعْلِيم ، وَالْإِنْتَاجِيَّة وَالْمُمَارَسَةِ اَلْمِهْنِيَّةِ والدَّعْم وَالْإِدَارَةِ وَالْعَمَلِيَّاتِ بِاخْتِلَاف مُتَغَيِّر نَوْع اَلْقِيَادَةِ لِصَالِحِ اَلْقِيَادَةِ اَلنِّسَائِيَّةِ

اَلْفَرْضِيَّةُ اَلثَّانية: لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ (α ≤ 0.05) بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُسَمَّى اَلْوَظِيفِيِّ (مُدِيرٌ / ة ، مُعَلِّمٌ / ة)

أَشَارَتْ نَتَائِجُ فَحْصِ اَلْفَرْضِيَّةِ اَلثَّانية إِلى وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ اَلْمُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) فِي وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُسَمَّى اَلْوَظِيفِيِّ ، حَيْثُ كَانَتْ اَلْفُرُوقُ لصالح اَلْمُدِيرِينَ .

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ مَعَ دِرَاسَةِ حَوَاشِ وَآخَرِينَ(2021)على وُجُودِ فُرُوقٍ لِلْمُسَمَّى اَلْوَظِيفِيِّ وَكَانَ لِصَالِح اَلْمُشْرِفِينَ اَلتَّرْبَوِيِّينَ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَة قَلْجَة(2021)التي أَظْهَرَتْ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذاتِ دَلَالةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُسَمَّى اَلْوَظِيفِيِّ .

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة إِلى أَنَّ اَلْمَدْيرين يَكُونُونَ مُتَحَيِّزِينَ فِي اِسْتِجَابَتِهِمْ عَلَى فِقْرَاتِ أَدَاةِ اَلدِّرَاسَةِ، كَمَا أَنَّهُمْ يُحَاوِلُونَ أَنْ يُظْهِرُوا فِي مَظْهَرِ اَلْمُمَيَّزِ وَالْجَيِّدِ ، وَيُحَاوِلُون تَعْزِيزَ مَوَاقِعِهِمْ ، فِيمَا ينظر اَلْمُعَلِّمِونَ إِلى أَبْعَدَ مِنْ ذَلِكَ،إذ ينظرون إلى اَلْمُمَارَسَاتُ اَلْوَاقِعِيَّةُ لِلْمُدِيرِينَ وَوَاقِعِ اَلْمُنَاخِ اَلْمَدْرَسِيِّ دُونَ تَحَفُّظٍ ، وَمِنْ خِلَالِ مُقَارَنَتِهِمْ اَلْوَاقِعَ اَلْمَدْرَسِيَّ اَلْحَالِيَّ مَعَ مَدَارِسِ أُخْرَى مُتَمَيِّزَةٍ .

الفرضية الثالثة :لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ (α ≤ 0.05) بينَ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدّراسةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة(أقلّ من 5 سنوات ، من 5 الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أشارَت نتائجُ فحصِ الفرضيّةِ الثالثةِ إلى وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) في واقعِ القيادةِ المستدامةِ تُعزى لمتغيّرِ سنوات الخدمة، حيثُ كانت الفروقُ لصالحِ الذين سنواتُ خبرتِهم أكثرُ من 10 سنوات.

وَاتَّفَقَتْ نَتَائِجُ هَذِهِ اَلْفَرْضِيَّةِ مَعَ نَتَائِجِ دِرَاسَةِ اَلْحُولَةِ وَالْمَطَرِيِّ(2019) وَدِرَاسَةِ يُونُسْ(2017)، حَيْثُ أَظْهَرَتْ وُجُودَ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا وَكَانَتْ اَلْفُرُوقُ لِصَالِحِ أَقَلَّ مِنْ خَمْسِ سَنَوَاتٍ ، وَاخْتَلَفَتْ

مَعَ دِرَاسَة اَلْخَمَايْسَة(2022)، وَدِرَاسَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيِّ(2022 وَدِرَاسَةِ اَلْبَلُّوشِيَّةِ وَآخَرُينَ (2022) حَيْثُ كَانَتْ اَلنَّتَائِجُ لَدَيْهِمْ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذاتِ دَلَالةٍ إِحْصَائِيَّةٍ .

وتعزو الباحثة ذلك الى أنّ المديرينَ الذين سنواتُ خبرتِهم (أكثرُ من 10 سنوات) قد اكتسبُوا خبرةً في مجالِ القيادةِ أثناءَ سنواتِ خدمتِهم التي امتدَّت أكثرَ من 10 سنوات، حيثُ إنّ وزارة التربيةِ والتعليم أَخْضَعَتْهُمْ إِلَى اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلدَّوْرَاتِ فِي مَجَالِ اَلْقِيَادَةِ وَمِنْهُمْ أَيْضًا خَضَعُوا لِدِبْلُومِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ مَعَ اَلْمَعْهَدِ اَلْوَطَنِيِّ لِلتَدْرِيب ، وَذَلِّلكَ ضِمْنَ خُطَّةِ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيم اَلْفِلِسْطِينِيَّةِ اَلَّتِي تَسِيرُ فِي خُطَّةِ اِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ نَحْوَ اَلطَّرِيقِ اَلصَّحِيحِ فِي تَنْمِيَةِ اَلْقُدُرَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ لَدَى مُدِيرِي اَلْمَدَارِس

الفرضية الرابعة لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بينَ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ العيّنةِ حولَ واقعِ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى).

أشارَت نتائجُ فحصِ الفرضيّةِ الرابعةِ إلى وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) في واقعِ القيادةِ المستدامةِ تُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ، حيثُ كانَتِ الفروقُ لصالحِ ماجستير فأعلى.

اَخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَة اَلْخَمَايْسَة وَأَبُو اَلْعُلَا(2022)، وَدِرَاسَة يُونُسْ(2017) التي أشارت الى عدم وُجَودُ فُرُوقٌ إِحْصَائِيَّة.

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة إِلى أَنَّ أَفْرَادَ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ اَلَّذِينَ يَحمِلُونْ شَهَادَةَ اَلْمَاجِسْتِير فَأعْلَى نَظَرًا لِمَا يَمْلِكُونَهُ مِنْ خِبْرَةٍ عِلْمِيَّةٍ وَعَمَلِيَّةٍ وَمَعْرِفِيَّةٍ وَاسِعَةٍ، قَدْ تَوَاصَّلُوا مَعَ اَلْقِيَادَاتِ بِصُورَةٍ أَفْضَلَ بِحُكْمِ مَكَانَتِهِمْ اَلْعِلْمِيَّةِ، وَأَنّهم خِلَال مَسِيرَتِهِمْ اَلْجَامِعِيَةِ لِلْحُصُولِ عَلَى اَلشَّهَادَاتِ اَلْعُلْيَا أَصْبَحُوا يَمْتَلِكُونَ خِبْرَة فِي إِعْدَادِ اَلْأَبْحَاثِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ، وَلَدَيْهِمْ اِطِّلَاعٌ عَلَى اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلتَّجَارِبِ اَلْمَحَلِّيَّةِ وَالدَّوْلِيَّةِ اَلَّتِي يُمْكِنُ اَلِاسْتِعَانَة وَالِاسْتِفَادَةَ مِنْهَا وَاَلَّتِي تَعْكِسُ بِشَكْلٍ إِيجَابِيٍّ نَظْرَتَهمْ اَلْوَاسِعَةِ وَقُدْرَتَهمْ عَلَى تَصَوُّرِ اَلْمُسْتَقْبَلِ .

اَلْفَرْضِيَّةُ اَلْخامسة : لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ (0.05 ≥ α) بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُدِيرِيَّةِ (اَلْقُدْسُ اَلشَّرِيفُ ، ضَوَاحِي اَلْقُدْسِ) .

أَشَارَتْ نَتَائِجُ فَحْصِ اَلْفَرْضِيَّةِ اَلْأُولَى إِلَى عَدَمِ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ اَلْمُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ ($0.05 \geq \alpha$) فِي وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُدِيرِيَّةِ .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذَلِكَ إِلَى أَنَّ اَلْقَوَانِينَ وَاَلتَّعْلِيمَاتِ اَلْإِدَارِيَّةَ مَصْدَرُهَا وَاحِدٌ وَهُوَ وِزَارَةُ اَلتَّرْبِيَةِ وَاَلتَّعْلِيمِ ، وَجَمِيعُ اَلْعَامِلِينَ يُدْرِكُونَ اَلْمَهَامَّ وَاَلْأَعْمَالَ اَلَّتِي يَقُومُ بِهَا مُدِيرُ اَلْمَدْرَسَةِ بِغَضِّ اَلنَّظَرِ عن اَلْمَوْقِعِ اَلْجُغْرَافِيِّ لِلْمَدْرَسَةِ، كَمَا أَنَّ أَفْرَادَ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ بِاخْتِلَافِ مُدِيرِيَّاتِهِمْ يَخْضَعُونَ لِنِظَامٍ تَعْلِيمِيٍّ وَاحِدٍ وَيَعِيشُونَ فِي نَفْسِ اَلظُّرُوفِ، وَبِسَبَبَ تَشَابُهِ اَلثَّقَافَاتِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْمُخْتَلِفَةِ، وبفضلِ اَلْمُتَابَعَةِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ وَاَلْمُتَزَايِدَةِ فِي اَلْمُدَّةِ اَلْأَخِيرَةِ، حَيْثُ تجرىتَطْبِيقُ نِظَامِ اَلْمُتَابَعَةِ اَلشَّامِلَةِ وَاَلْمُتَابَعَةِ اَلْعُنْقُودِيَّةِ(اَلْعُنْقُودُ وَحْدَةَ تَطْوِيرٍ)وَيُطَبَّقُ فِي جَمِيعِ اَلْمُدِيرِيَّاتِ فِي فِلَسْطِينَ، أَيْ أَنَّهُمْ يُوَاجِهُونَ نَفْسَ اَلتَّعْلِيمَاتِ وَاَلْإِرْشَادَاتِ وَاَلْأَنْظِمَةِ وَاَلْقَوَانِينِ بِغَضِّ اَلنَّظَرِ عَنْ اَلْمُدِيرِيَّةِ .

مناقشةُ النتائجِ المتعلّقةِ بالسؤالِ الثالثِ، وتفسيرُها ، والذي نصُّه:

مَا وَاقِعُ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُدِيرِينَ وَاَلْمُعَلِّمِينَ ؟

وَأَظْهَرَتْ نَتَائِجُ سُؤَالِ اَلدِّرَاسَةِ اَلثَّالِثِ أَنَّ تَقْيِيمَ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ لِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " بِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ(55.9 %)، وَبَلَغَ اَلْمُتَوَسِّطُ اَلْحِسَابِيُّ لِلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ(2.796) وَالانْحِرَافُ المِعْيَارِيُّ(0.854)، وَحَصَلَ مَجَالُ " قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَاَلتَّحَوُّلِ " عَلَى أَعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ مِقْدَارُهُ (2.906)، يَلِيهُ " مَجَالُ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ " بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ(2.893)، ثُمَّ مَجَالُ " اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالِاسْتِرَاتِيجِيَّةِ " بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ(2.845)، ثُمَّ مَجَالُ " اَلثَّقَافَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ وَاَلْقِيَادَةِ " بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ (2.841)، يَلِيهُ مَجَالُ " اَلْأَدَاءِ اَلْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَاَلتَّشْغِيلِيِّ " بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ (2.830)، وَجَمِيعُهَا جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ "، ثُمَّ مَجَالُ " إِشْرَاكِ

الْمَعْنِيِّينَ " بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ (2.594)، وَجَاءَ بِدَرَجَةٍ " مُنْخَفِضَةٍ "، وَيَلِيهُ مَجَالُ " اِنْطِبَاعَات الْمَعْنِيِّينَ " حَصَلَ عَلَى أَدْنَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ (2.593) وَجَاءَ بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ .

وَأَشَارَتْ دِرَاسَةُ مُصْطَفَى(2023) إلى أنَّ دَرَجَة مُعَوِّقَاتِ تَحْقِيق اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْس جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ وَتُوجَدُ اَلْعَدِيدُ مِنْ اَلْمُعَوِّقَاتِ اَلَّتِي تَحِدُّ مِنْ تَحْقِيق اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ مِنْهَا اَلْمُعَوِّقَاتُ اَلْمَالِيَّةُ، وَالْمُعَوِّقَاتُ اَلتِّقْنِيَّةُ، وَالْمُعَوِّقَاتُ اَلْبَشَرِيَّةُ، وَالْمُعَوِّقَاتُ اَلتَّنَظِيمِيّة ُوَالْإِدَارِيَّة، وَأَضَافَت دِرَاسَة ُسَوَاطْ (2016) أنَّ مِنْ مُعَوِّقَاتِ تَطْبِيق اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ هُوَ ضَعْفُ اَلنِّظَام اَلْمَعْلُومَاتِيِّ لِلْمُؤَسَّسَةِ، وَمُعَارَضَةُ كَثِيرٍ مِنْ اَلْعَامِلِينَ لِلتَّغْيِير، وَظُهُورَ مَجْمُوعَةٍ مِنْ اَلْمُشْكِلَاتِ غَيْرِ اَلْمُتَوَقَّعَةِ أَثْنَاءَ اَلتَّطْبِيق، وَقِلَّة عَدَدِ اَلطَّاقِمِ اَلْبَشَرِيِّ اَلْمُؤَهَّل وَالْمُدَرِّبِ اَللَّازِم لِإِنْجَاز اَلْخُطَطِ بِكَفَاءَةِ وَفَعَّالِيَّةِ ْمَطْلُوبَةِ، وَقِلَّة عَدَدِ اَلْبَرَامِج اَلتَّدْرِيبِيَّةِ اَللَّازِمَةِ لِلتَّنْفِيذِ، وَأَضَافَ(اَلْمِلِيجِي، 2016) أنَّ قَبُولَ اَلْمُدِيرِينَ بِوَضْع اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْحَالِيِّ، وَانْشِغَالِهُمْ فِي تَصْرِيفِ اَلْأُمُور اَلْيَوْمِيَّةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ ، وَاقْتِنَاعهُمْ أنَّ وَضْعَ اَلْمُؤَسَّسَةِ جَيِّدُ وَتَمسّكَهَمْ بِانْطِبَاعَاتِهِمْ اَلْخَاطِئَةِ ، تُصْبِح مَعَ اَلزَّمَن غَيْرَ قَادِرِ عَلَى اَلتَّغْيِير، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَة (Alazmi & Almutairi , 2017) أنَّ تَوْظِيفَ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ بُنُودِ اَلنَّمُوذَج اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّز EFQM يَعْتَبرَ خُطْوَةً هَامَّة وَمَدْخَلا أَسَاسِيّا لِتَحْسِين وَتَطْوِير أَدَاءِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ؛ لِأَنَّهُ يُعْتَبَرُ أَحَدَ أَهَمِّ اَلْمَدَاخِلِ اَلْحَدِيثَةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيق اَلْمِيزَةِ اَلتَّنَافُسِيَّةِ وَالتَّطْوِير اَلدَّائِم، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ اَلشَّهْرَانِيّ (2017) أنَّ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ يَعْمَلُ عَلَى تَحْدِيدِ اَلْأَهْدَافِ بِدِقَّةٍ وَيُسَاعِدُ عَلَى تَكَاتُفِ اَلْجُهُودِ لِتَحْقِيق تِلْكَ اَلْأَهْدَافِ بِعِنَايَةٍ وَكَفَاءَةٍ وَفَعَّالِيَّةٍ؛ مِمَّا يُسَهِمُ فِي وُصُولِ اَلْمُؤَسَّسَةِ إِلَى أَعْلَى مُسْتَوَيَاتٍ مُقَارَنَة مَعَ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْأُخْرَى، وَيَعُودُ اَلسَّبَبُ اَلرَّئِيسِيُّ إِلَى اَلِانْتِمَاءِ وَالتَّمَيُّز اَلْمَوْجُودِ فِي إِدَارَتِهَا وبِأَسَالِيبِهِمْ فِي تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ وَالْغَايَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلَّتِي تَتَمَتَّعُ بِهِ اَلْمُؤَسَّسَةُ ، وَأَضَافَت دِرَاسَة ُ(مُحَمَّدْ ، 2017) أنَّ أَهَمِّيَّة اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ تَكْمُنُ فِي حَاجَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ فِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى اَلْوَسَائِلِ وَالطُّرُق اَلَّتِي تُسَاعِدُهَا عَلَى اَلتَّغَلُّبِ عَلَى اَلْعَقَبَاتِ اَلَّتِي تُوَاجِهُ سَيْرَ اَلْعَمَلِ حِينَ ظُهُورِهَا ، وَأَيْضًا حَاجَة اَلْمُؤَسَّسَةِ إِلَى اَلتَّعَرُّفِ عَلَى طُرُق جَمْع اَلْمَعْلُومَاتِ اَلَّتِي تَلْزمُ فِي صُنْعَ اَلْقَرَارَاتِ وَاِتِّخَاذِهَا ، وَالسَّعْي اَلدَّائِم إِلَى تَطْوِير اَلْمَرْؤُوسِينَ وَالْعَامِلِينَ بِاسْتِمْرَار حَتَّى يَكُونُوا قَادِرِينَ عَلَى تَحْقِيق اَلتَّمَيُّز وَجَعْل اَلْمُؤَسَّسَةِ أَكْثَرَ

تَمَيُّزًا عَنْ الْمُؤَسَّسَاتِ الْأُخْرَى ، وكَمَا أكَّدَتْ دِرَاسَة الْغَشْمَرْسْ وَغَانِمِ (2022)أنّه لسْتِمْرَارِيَّةِ التَّمَيُّز وَعَدَم تَرَاجُعِهِ يَجبُ الْعَمَلُ عَلَى التَّأكِيدِ عَلَى الْأَنْشِطَةِ وَالْفَعَّالِيَّاتِ التَّشَارُكِيَّةِ، وَمُرَاعَاة تَقْدِيم الْخِدْمَاتِ عَالِيَة الْجَوْدَةِ، وَأضَافَت دِرَاسَةُ جَربُونْ (2019) ضَرُورَة اِهْتِمَام الْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ بتَطْوِير مَهَارَاتِهِمْ وَتْدرِيبِيهِمْ عَلَى اِسْتِثْمَار الْفُرَص الْمَوْجُودَةِ وَاسْتِكْشَاف الْجَدِيدِ مِنْهَا لِتَحْقِيق التَّمَيُّز، وَأوْصَتْ دِرَاسَة الصَّيحَات وَالشَّرمَانْ (2022) بضَرُورَةِ عَقْدِ دَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ وَوَرَشَاتِ عَمَلٍ وَنَدَوَاتٍ فِي التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ مِنْ قِبَل وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيم وَقِسْم التَّخْطِيطِ، وَهَذَا مِنْ شَأنِهِ أنْ يَزِيد الشُّعُورَ بَالدَافِعِيَّة وَالِانْتِمَاء وَالْإِنْجَاز؛ مِمَّا يَنْعَكِسُ إيجَابًا عَلَى تَحْقِيق النَّجَاح وَالتَّمَيُّز فِي أدَاءِ الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ .

اِتَّفَقَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ السَّلْحَاتْ (2021)حَيْثُ جَاءَ مُسْتَوَى تَطْبِيق التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ فِي مَدَارِسَ عَمَّانَ بدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ حَوْشَ وَآخَرِينَ (2021) حيث أظْهَرَتْ أنَّ مُسْتَوَى التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ فِي الْمَدَارِس الثَّانَوِيَّةِ فِي مِنْطَقَةِ الشَّمَال دَاخِلَ الْخَطِّ الْأَخْضَر جَاءَ بدَرَجَةٍ " مُرْتَفِعَةٍ " ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ مِعْمَارِ وَآخَرِينَ(2021) الَّتِي أظْهَرَتْ أنَّ وَاقِعَ إدَارَةِ التَّمَيُّز وَفْقَ النَّمُوذَج الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّز EFQM فِي الْمَدَارِس الْحُكُومِيَّةِ فِي إمَارَةِ رَأس الْخَيْمَةِ جَاءَ بدَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ" ، وَدِرَاسَة الدِّجانِي (Aldaihani , 2018) الَّتِي بَيَّنَتْ أنَّ وَاقِعَ التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ فِي مَدَارِس الْكُوَيْتِ جَاءَ بدَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ "، وَدِرَاسَة عَبْدِ اللَّطِيفْ (2018) التي أظهرَت أنَّ وَاقِعَ تَطْبِيق مَعَايِير التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ فِي مَدَارِس وِكَالَةِ الْغَوْثِ الدَّوْلِيَّةِ جَاءَ بدَرَجَةٍ " كَبِيرَةٍ " .

وَتَعْزُو الْبَاحِثَةُ النَّتِيجَةُ إلى أنَّ تَوَفُّرَ وَاقِعِ تَطْبِيق التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ الذي تَحْتَاجُهُ الْمُؤَسَّسَاتُ التَّعْلِيمِيَّةُ لَمْ يرْقَ كَمَا يَجِبُ لِلْمُسْتَوَى الْمَأمُول؛ لِكَيْ تُصْبِحَ مُتَمَيِّزَةً، وَرُبَّمَا تَعُودُ إلى الِالْتِزَام بَعْضِهَا فِي تَطْبِيق الْقَوَانِين بصِفَةٍ رُوتِينِيَّةٍ كَمَا هِيَ دُونَ مُرُونَةٍ وَتَطْوِير، وَرَغْبَةِ بَعْضِهَا فِي مُمَارَسَةِ الْأَسَالِيبِ التَّقْلِيدِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ وَمُعَارِضَةِ التَّغْيِير، وَقد يكون أيْضًا أنَّهُمْ لَمْ يَتَلَقَّوْا التَّدْرِيبَاتِ اللَّازِمَة الَّتِي تُوَضِّحُ لَهُمْ آلِيَّة تَوْظِيفِ التَّمَيُّز الْمُؤَسَّسِيِّ،إذ لَا تُوجَدُ مَعَايِيرُ وَاضِحَةٌ وَمُحَدَّدَةٌ مِنْ قِبَل وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيم يخُصُوص تَحْقِيق التَّمَيُّز دَاخِلَ الْمَدَارِس، و قد يرجع الأمر لَلأسْبَابِ السِّيَاسِيَّةِ السَّائِدَةِ الَّتِي تَحُولُ دُونَ تَوْفِير الْعَدِيدِ مِنْ الْإِمْكَانِيَّاتِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى

اَلتَّمَيُّز، إذ إنّ تَوْظِيفَ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ بُنُودِ اَلنَّمُوذَج اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّز فِي اَلْمَدَارِس يَنْطَلِقُ بِشَكْلٍ أَسَاسِيٍّ مِنْ وُجُودِ رُؤْيَةٍ وَرِسَالَةٍ وَإِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ وَاضِحَةِ اَلْمَعَالِمِ وَأَسَاسُهَا اَلْإِصْلَاحُ وَالتَّطْوِيرُ وَالتَّمَيُّزُ فِي اَلْمَدَارِس، وَتَعْتَمِدُ عَلَى تَحْدِيدِ اَلْأَدْوَارِ بِدِقَّةٍ وَمُتَابَعَةِ تَطْبِيقِهَا وقياسها بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ وَدَقِيقٍ ، وَبِغِيَابَ هَذَا الرُّؤْيَة وَالثَّقَافَة يَكُونُ مِنْ الصَّعْبِ تَحْقِيقُ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَهَذَا يُؤَكِّدُ أَهَمِّيَّة إِجْرَاءِ دَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ مُتَخَصِّصَةٍ لِمُدِيرِي اَلْمَدَارِس حَوْلَ كَيْفِيَّةِ تَوْظِيفِ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفِي ضَوْءِ بُنُودِ اَلنَّمُوذَج اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّز EFMQ 2020 ضِمْنَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ مُؤَسَّسِيٍّ مُنَظَّمٍ وَتَوْظِيفِهِ كَمَا يَجِبُ، وَيَجِبَ اَلْعَمَلُ عَلَى تَطْوِير مِهَارَاتْ وَمُمَارَسَات اَلْقَادَةِ لِتُسَاعِدَهُمْ لِلْوُصُولِ إِلَى اَلتَّمَيُّز، وَالْعَمَل عَلَى تَطْوِير اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ لَدَى اَلْعَامِلِينَ ، وَضَرُورَة تَوْفِير تَدْرِيبَاتٍ مُتَخَصِّصَةٍ لِلْمُدِيرِينَ حَوْلَ كَيْفِيَّةِ صِيَاغَة وَإِعْدَادِ وَتَطْبِيق اَلرُّؤْيَةِ وَالْغَايَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْمُحَفِّزَةِ عَلَى اَلتَّمَيُّز وَالْإِبْدَاع .

مُنَاقَشَةُ نَتَائِجِ مَجَالَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ :

اَلْمَجَالُ اَلْأَوَّلُ : اَلْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ

اَلْمُتَوَسِّطُ اَلْحِسَابِيُّ لِلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ (2.845) وَالانحِرَافُ المِعْيَارَيُّ (0.962)، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ مَجَالَ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَبِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (56.9 %).

وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ (Santos & Abreu , 2019) أَنْ يَتِمّ اِعْتِبَارُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْمُتَمَيِّزَةِ مِنْ خِلَالِ غَايَتِهَا وَرُؤْيَتِهَا اَلْمُلْهِمَةِ، اَلَّتِي تَعْمَلُ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ عَلَى تَطْوِير إِسْتِرَاتِيجِيَّتِهَا؛ لِتُصْبِحَ مُوَاكَبَةً لِلْمُسْتَجَدَّاتِ وَلِلْمُتَغِيرَاتْ وَلِلتَّقَدّمِ اَلْعِلْمِيّ وَالتِّكْنُولُوجِيِّ ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَة اَلْكَسْبِي وَآخَرِينَ (2015) ضرورة تَوْظِيفِ اَلِاسْتِدَامَةِ فِي رُؤْيَةِ وَرِسَالَةِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَمُرَاعَاة قِيَاس اَلْأَدَاءِ وَتَقْوِيم اَلْمُخْرَجَاتِ ، وَالْعَمَل عَلَى دَمْجِ اَلِاسْتِدَامَةِ فِي اَلْأَنْشِطَةِ وَالْبَرَامِجِ بِعِدَّةِ طُرُقٍ ، وَإِضَافَت دِرَاسَةُ (Krisnawati , Mei . & pus , 2019) ضَرُورَةَ وَضْعِ إِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ لِلنُّمُوِّ وَالتَّطَوُّرِ وَالتَّوَسُّعِ فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ تَحْلِيل(SWOT) وَأَكَّدَتْ أَهَمِّيَّة اَلتَّوَازُن بَيْن اَلْمُؤَسَّسَةِ وَخُبَرَاءَ وَمُتَخَصِّصِينَ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِتَصْمِيمِ اَلْمَنْهَجِ وَفْقًا لِمُتَطَلَّبَاتِ اَلثَّوْرَةِ اَلصِّنَاعِيَّةِ وَالْمَعْرِفِيَّةِ وَالتَّقَدُّمِ اَلْعِلْمِيِّ .

وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ شِحَاتَة (2021) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإسْتِرَاتِيجِيَّةِ فِي جَامِعَةِ اَلْإسْكَنْدَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ اَلسَّحْلِي وَآخَرُينَ (2021) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإسْتِرَاتِيجِيَّةِ فِي جَامِعَةِ اَلْأزْهَر جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة مَعَ دِرَاسَةِ اَلشَّهْرَانِيّ (2022) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُهَا إلى أنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإسْتَرَاتِيجِيّة فِي اَلْمَدَارِس اَلْمَلَكِيَّةِ في اَلْجُبَيْل كَانَتْ بِدَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ جِدًّا " .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذلك إلى عَدَم وُضُوح اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَالْإسْتَرَاتَيجَيّة اَلَّتِي تَمْتَلِكُهَا اَلْمَدَارِسُ لِلْمَعْنِيِّينَ ، وَقَدْ تَكُونُ اَلْإدَارَاتُ اَلْمَدْرَسِيَّةُ لَمْ تَقُمْ بِإشْرَاكِ اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلْمَعْنِيِّينَ (طَالِب ، مُعَلِّم ، وَلِيّ أمْرٍ ، مُجْتَمَع مَحَلِّيّ) فِي إعْدَادِهَا وَاقْتَصَرَتْ عَلَى بَعْضِ اَلْأفْرَادِ فَقَطْ ، وَاَلرُّؤْيَةُ وَالرِّسَالَةُ غَيْرُ معروفةٍ لَدَى جَمِيع اَلْمَعْنِيِّينَ ، كَمَا قَدْ تَكُونُ اَلْأنْشِطَةُ اَلَّتِي تنقذها بعيدَة عَنْ رُؤْيَة وَإسْتَرَاتِيجِيَّةِ اَلْمَدْرَسَةِ ؛ لِذَلِكَ عَلَى اَلْإدَارَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ أنْ تَعْمَلَ عَلَى إشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ خِلَال تَشْكِيل فَرِيقٍ لِلتَّخْطِيطِ يَشْمَلُ مُمَثِّلِينَ عَنْ اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ (طَالِبٍ ، ومُعَلِّم ، ووَلِيّ أمْرٍ ، ومُجْتَمَع مَحَلِّيّ) وَمُتَخَصِّصِينَ تَرْبَوِيِّينَ فِي وَضْع اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَالْإسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْخَاصَّةِ بِالْمَدْرَسَةِ ، وَأنْ تُرَاعِيَ أثْنَاءَ إعْدَادِهَا اَلْإدَارَاتُ اَلْمَدْرَسِيَّة وَفَرِيقُ اَلتَّخْطِيطِ عَمَلَ اَلتَّحْلِيل اَلْبِيئِيِّ اَلدَّاخِلِيِّ وَاَلْخَارِجِيِّ ، مَعَ تَحْدِيدِ نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ؛ لِيَتِمَّ تَعْزِيزُهَا وَنِقَاطِ اَلضَّعْفِ؛ لِيَتِمَّ عِلَاجُهَا ، وَتَحْدِيدِ اَلْفُرَص؛ لِيَتِمَّ اِسْتِثْمَارُهَا وَالتَّهْدِيدَات؛ لِيَتِمَّ اَلْحَدُّ مِنْهَا ، وَتَعْمَل عَلَى أنْ تُرَاعِيَ عَنْد وَضْع بَرَامِجِهَا وَأنْشِطَتِهَا أنْ تَكُونَ مُنْبَثِقَة مِنْ رُؤْيَةِ المدرسة وَرِسَالَتها وَإسْتِرَاتِيجِيَّتها ، وعلى تَوْظِيف أدَوَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ مِنْ (اِسْتِبْانَات، وقَوَائِم رَصْدٍ ، ومُقَابَلَات ، واِجْتِمَاعَاتٌ) لِمُشَارَكَةِ أكْبَر شَرِيحَةٍ مِنْ اَلْمَعَنَنِينْ وَسَمَاع آرَائِهِمْ وَانْطِبَاعَاتِهِمْ وَالْأخْذِ بِهَا ، وَهَذَا يَنْعَكِسُ إيجَابًا وَيَحُثُّ اَلْجَمِيع عَلَى اَلِالْتِزَام وَالتَّعَاوُن فِي تَطْبِيق وَتَنْفِيذِ اَلرُّؤْيَةِ وَاَلْإسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلَّتِي شَارَكَ فِي وَضْعِهَا

اَلْمَجَال اَلثَّانِي : اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ :

اَلْمُتَوَسِّطُ اَلْحِسَابِيُّ لِلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ (2.841) وَالِانْحِرَافِ اَلْمِعْيَارِيِّ (0.948) ، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أنَّ مَجَالَ اَلثَّقَافَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَبِنِسْبَةٍ مِئَوِيَّةٍ (56.8 %) .

وَأكّدت دِرَاسَةُ السَّحْلِي وَآخَرِينَ (2021) أنّه يَجِبُ أنْ تَحْرِصَ القِيَادَاتُ المَدْرَسِيَّةُ عَلَى تَبَنِّي مَنْظُومَةٍ مِنْ القِيَمِ تَوَجَّهَ مِنْ خِلَالِ ثَقَافَةِ المُؤَسَّسَةِ ، وَأنْ تَعْمَلَ عَلَى تَحْفِيزِ جُهُودِ العَامِلِينَ لِتَحْقِيقِ غَايَاتِهَا وَرُؤْيَتِهَا وَإسْتِرَاتِيجِيَّتِهَا ، وَتَوْطِينِ الإبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ فِي الثَّقَافَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ وَتَعْمَلَ عَلَى نَشْرِ ثَقَافَةِ التَّطْوِيرِ المُسْتَمِرِّ ، وَأكَّدَتْ دِرَاسَةُ السِّلْمِيِّ (2023) أنّه لِتَحْقِيقِ الأدَاءِ المُتَمَيِّزِ يَجِبُ أنْ تَحْرِصَ المُؤَسَّسَاتُ عَلَى إحْدَاثِ تَغْيِيرٍ فِي نَمَطِ القِيَادَةِ ، وَالتَّحَوُّلِ مِنْ القِيَادَةِ التَّقْلِيدِيَّةِ القَائِمَةِ عَلَى تَطْبِيقِ اللَّوَائِحِ وَالقَوَانِينِ إلى القِيَادَةِ المُتَمَيِّزَةِ ، وَأنْ تَعْمَلَ على نَشْرِ ثَقَافَةِ التَّمَيُّزِ المُؤَسَّسِيِّ لدَى العَامِلِينَ مَعَ تَوْضِيحِ آلِيَّاتِ تَطْبِيقِ إدَارَةِ التَّمَيُّزِ لِلِارْتِقَاءِ بِالمُسْتَوَى ، وَأنْ تَعْمَلَ عَلَى وَضْعِ السِّيَاسَاتِ وَالإسْتِرَاتِيجِيَّاتِ حَسْبَ الِاحْتِيَاجَاتِ وَالتَّوَقُّعَاتِ الحَالِيَّةِ وَالمُسْتَقْبَلِيَّةِ مَعَ مَرْعَاةِ تَطْوِيرِهَا بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ ، وَأكّدَ بَايْ (pai , 2007) أهَمِّيَّةِ الِاسْتِثْمَارِ الأمْثَلِ لِلْفُرَصِ وَتَطْوِيرِ المُؤَسَّسَةِ وَتَحْفِيزِ القِيَادَةِ لِلْعَامِلِينَ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ يُسَاعِدُ عَلَى قِيَامِ العَامِلِينَ بِأعْمَالِهِمْ عَلَى أكْمَلِ وَجْهٍ ،وَيُسَهِمُ فِي الِاسْتِفَادَةِ مِنْ العَامِلِينَ ذَوِي الكِفَايَاتِ المَعْرِفِيَّةِ مِنْ أجْلِ تَحْسِينِ التَّعَلُّمِ وَالتَّعْلِيمِ مَعَ مُرَاعَاةِ خَلْقِ ثَقَافَةِ مُؤَسَّسَةٍ ذَاتِ تَوَجُّهٍ نَحْوَ الأدَاءِ المُتَمَيِّزِ ، وَأكّدَ الدَّوْرِيِّ (2008) عَلَى المُؤَسَّسَاتِ الَّتِي تَسْعَى لِلتَّمَيُّزِ أنْ تَتَبَنَّى دُسْتُورًا أخْلَاقِيًّا يُحَدِّدُ إطَارَ القِيَمِ وَالمَعَايِيرِ وَالأنْمَاطِ وَالمُمَارَسَاتِ الأخْلَاقِيَّةِ الَّتِي يَجِبُ أنْ يَتَعَامَلَ بِهَا العَامِلُونَ فِي المُؤَسَّسَةِ عَلَى كُلِّ المُسْتَوَيَاتِ .

وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ شِحَاتَة (2021) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَةَ تَوَفُّرِ مَجَالِ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالقِيَادَةِ فِي جَامِعَةِ الإسْكَنْدَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ السَّحْلِي وَآخَرِينَ (2021) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَةَ تَوَفُّرِ مَجَالِ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالقِيَادَةِ فِي جَامِعَةِ الأزْهَرِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ الشَّهْرَانِيِّ (2022) الَّتِي تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُهَا إلى أنَّ دَرَجَةَ تَوَفُّرِ مَجَالِ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالقِيَادَةِ فِي المَدَارِسِ المَلَكِيَّةِ ب في الجُبَيْلِ كَانَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ "

تَعْزُو البَاحِثَةُ ذَلِكَ إلى أنَّ مُدِيرِي المَدَارِسِ يَفْتَقِرُونَ إلى حَدٍّ مُعَيَّنٍ لِلثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ المُمَنْهَجَةِ فِي قِيَادَتِهِمْ لِلْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ ، بِالإضَافَةِ أنَّ مُدِيرِي المَدَارِسِ فِي كَثِيرٍ مِنْ الأحْيَانِ يَسْتَخْدِمُونَ أنْمَاطَ القِيَادَةِ البَرُوقْرَاطِيَّةِ وَالاسْتِبْدَادِيَّةِ؛ مِمَّا يَخْلُقُ فَجْوَةً بَيْنَ المُدِيرِينَ وَالمُعَلِّمِينَ مِنْ جِهَةٍ ، وَبَيْنَ المُدِيرِينَ وَالمُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ مِنْ جِهَةٍ أخْرَى، وَهَذَا أدَّى إلى هَذِهِ النَّتِيجَةِ المُتَوَسِّطَةِ .

المجالُ الثالثُ: إشراكُ المعنيّين

المتوسّط ُالحسابيُّ للدرجةِ الكليّةِ(2.594) والانحرافُ المعياريُّ (0.811)، وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ إشراكِ المعنيّينَ جاءَ بدرجةٍ منخفضةٍ، وبنسبةٍ مئويّةٍ (51.9%).

وَأَشَارَتْ دِرَاسَةُ دِيَابْ (2018) إلى أَنَّ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْمُتَمَيِّزَةَ تَعْمَلُ عَلَى تَصْنِيفِ اَلْمَعْنِيِّينَ إِلَى فِئَاتٍ: مِنْهَا اَلْعَامِلِونَ وَتَعْمَلُ عَلَى إِشْرَاكِهِمْ وَتَطْوِيرِهِمْ وجَذبهمْ، وَمِنْهَا اَلْمُتَعَامِلِونَ وَتَبَنِّي مَعَهُمْ عَلَاقَاتٍ مُسْتَدَامَةَ ، وَإِضَافَت دِرَاسَةِ اَلْعيّاشي وزُوزَار (2019) أَنَّ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلَّتِي تَسْعَى لِلتَّمَيُّزِ تَعْمَلُ عَلَى اَلْمُشَارَكَةِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ لِلْمَعْنِيِّينَ وَتَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ، وَتَقْيِيمِ أَدَاءِ اَلْمُؤَسَّسَةِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِاحْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَلْبِيَتِهَا ، وَتَحْدِيد اَلْإِجْرَاءَاتِ اَللَّازِمَةِ بِمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ تَطَلُّعَاتِهِمْ لِتَأْمِينِ مُسْتَقْبَلِهَا ، وَمِنْ ثَمَّ تَطْوِيرُ فَهْمٍ مُشْتَرَكٍ مَعَهُمْ عَلَى كَيْفِيَّةِ اَلْمُسَاهَمَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَغَايَاتها لِلْوُصُولِ لِلِاسْتِدَامَةِ، وَأَشَارَتْ دِرَاسَة كِرِيرِي (2019) إلى أَهَمِّيَّةِ مُشَارَكَةِ اَلْقَائِدِ اَلْعَامِلِينَ فِي اِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ لِمَا لَهُ أَثَرٌ إِيجَابِيٌّ فِي تَحْقِيقِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ،

وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ شِحَاتَة (2021) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أَنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي جَامِعَةِ اَلْإِسْكَنْدَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ اَلشَّهْرَانِيّ (2022) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُهَا إِلى أَنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي اَلْمَدَارِس اَلْمَلَكِيَّةِ فِي اِلْجُبَيْل كَانَتْ بِدَرَجَةٍ " عَالِيَةٍ " .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذلك إِلى وَاقِعِ اَلْبَيئَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ فِي اَلْمَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ؛ حيث يقوم مُدِيرو اَلْمَدَارِس فِي كَثِيرٍ مِنْ اَلْأَحْيَان بعَمَل اَلْخُطَطِ وَاِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ بِمَعْزِلٍ عَنْ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ اَلْعَامِلِينَ وَالْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيّ ؛ لِذَلِكَ جَاءَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة لِتُعَبِّرَ عَنْ وَاقِعٍ تَرْبَوِيٍّ بِحَاجَةٍ إِلى إِعَادَةِ تَثْقِيفٍ فِي مَجَال إِشْرَاكِ ذَوِي اَلْعَلَاقَةِ مِنْ اَلْمَعْنِيِّينَ بِنِظَام اَلتَّعْلِيمِيِّ اَلْفِلَسْطِينِيِّ .

المجال الرابع: بناء قيمة مستدامة:

المتوسّط ُالحسابيُّ للدرجةِ الكليّةِ(2.89) والانحرافُ المعياريُّ (0.931) وهذا يدلُّ على أنَّ مجالَ بناءِ قيمةِ مستدامةٍ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّةٍ (57.9%).

وَأَكَّدَتْ مُنَظَّمَةُ الْجَوْدَةِ (ISO 9004,2018) أنَّ الْمُؤَسَّسَاتِ الْمُتَمَيِّزَةَ تُدْرِكُ أَهَمِّيَّةَ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ وَانَّهَ أَمْرٌ أَسَاسِيٌّ لِنَجَاحِهَا وَتَمَيُّزِهَا عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ ، وَلِذَلِكَ تَعْمَلُ عَلَى تَصْمِيمِ وَبِنَاءِ وَتَقْدِيمِ وَتَطْبِيقِ وَنَشْرِ الْقِيمَةِ ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةَ كِرِيري (2020) إِ ضَرُورَةَ التَّحَوُّلِ إِلَى الِاسْتِدَامَةِ؛ لِأَنَّهَا تَعْتَبِرُ تَطْوِيرًا فِي الْمُؤَسَّسَاتِ وَتَعْمَلُ عَلَى الرِّيَادِيَّةِ وَالتَّنَافُسِيَّةِ وَتَحْقِيقِ مُسْتَوًى عَالٍ مِنْ الْجَوْدَةِ فِي الْأَدَاءِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَأَضَافَت دِرَاسَةَ الْكَسْبِي وَآخَرِينَ (2015) ضَرُورَةَ أَنْ تَكُونَ الْمُؤَسَّسَاتُ التَّعْلِيمِيَّةُ مُسْتَدَامَةً وَتَهْتَمُّ بِمَبَادِئِ وَسُلُوكِيَّاتِ الِاسْتِدَامَةِ، وهَذَا لَهُ أَثَرٌ إِيجَابِيٌّ فِي خَلْقِ الْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ

وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ شِحَاتَة (2021) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَةَ تَوَفُّرِ مَجَالِ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ فِي جَامِعَةِ الْإِسْكَنْدَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ النَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ الشَّهْرَانِيّ (2022) الَّتِي تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُهَا إِلَى أنَّ دَرَجَةَ تَوَفُّرِ مَجَالِ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ فِي الْمَدَارِسِ الْمَلَكِيَّةِ فِي الْجُبَيْلِ كَانَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ .

تَعْزُو الْبَاحِثَةُ هَذِهِ النَّتِيجَةَ إِلَى عَدَمِ بناءِ أَنْشِطَةٍ وَبَرَامِجَ مَدْرَسِيَّةٍ تَسْعَى إِلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، إضافة إلى أنَّ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ يِهتمّونَ بتَطْوِيرِ الْمَدْرَسَةِ لِخِدْمَةِ الْمُجْتَمَعِ مِنْ مَنْظُورِهِمْ الشَّخْصِيِّ وَاجْتِهَادَاتٍ شَخْصِيَّةٍ، وَهَذَا يسوّغُ النَّتِيجَةَ الْمُتَوَسِّطَةَ؛ لِذَلِكَ يَجِبُ أَنْ يجريَ تَطْوِيرُ دَوْرِ الْمَدْرَسَةِ فِي خِدْمَةِ الْمُجْتَمَعِ مِنْ خِلَالِ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ بعد الِاطِّلَاعِ عَلَى دِرَاسَاتٍ سَابِقَةٍ وَأَبْحَاثٍ عِلْمِيَّةٍ أَسْهَمَتْ فِي تَطْوِيرِ دَوْرِ الْمَدْرَسَةِ ، و تأثيرها في الْمُجْتَمَعِ وَالِاسْتِفَادَةُ مِنْهَا، وَأيضا أَنْ تَهْتَمَّ الْمَدْرَسَةُ فِي نَشْرِ الْمَعْرِفَةِ، وَأَنْ تَسْعَى لِلْوُصُولِ إِلَى أَعْلَى مُسْتَوًى مِنْ مُخْرَجَاتِ التَّعَلُّمِ؛ بَحَيثُ تَكُونُ قَادِرَةً عَلَى الْمُنَافَسَةِ ، كَمَا أَنَّ الْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ الْمُتَعَاقِبَةِ عَلَى الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ لَا تَعْمَلُ عَلَى تَبَنِّي إِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الْقَائِدِ الَّذِي سَبَقَهُ ، وَهذا يؤدّي إلى اِنْقِطَاعِ الْقِيَمِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمُؤَسَّسَاتِ، وغِيَابِ الْعَمَلِ الْمُؤَسَّسِيِّ، ويكونُ التَّرْكِيزُ عَلَى الْعَمَلِ الْفَرْدِيِّ وَالشَّخْصِيِّ فِي قِيَادَةِ الْمَدَارِسِ .

المجال الخامس قيادة الاداء والتحول:

المتوسّطُ الحسابيُّ للدرجةِ الكليّةِ(2.90) والانحرافُ المعياريُّ (0.952)، وهذا يدلُّ على أنَّ مجالَ قيادةِ الأداءِ والتحوّلِ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّةٍ (58.1%).

وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ شِحَاتَة (2021) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ إلى أنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل فِي جَامِعَةِ اَلْإِسْكَنْدَرِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، وَاخْتَلَفَتْ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة مَعَ دِرَاسَةِ اَلشَّهْرَانِيّ (2022) اَلَّتِي تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُهَا إلى أنَّ دَرَجَة تَوَفُّر مَجَال قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل فِي اَلْمَدَارِس اَلْمَلَكِيَّةِ فِي اَلْجُبَيْل كَانَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ " .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذلك إلى أنَّ مُدِيرِي اَلْمَدَارِس لَا يَعْمَلُونَ عَلَى تَجْدِيدِ رُؤْيَتِهِمْ وَخُطَطِهِمْ اَلتَّطْوِيرِيَّةِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ مَعَ اَلْمُتَغَيِّرَاتِ اَلْوَطَنِيَّةِ وَاَلْعَالَمِيَّةِ ، بِالْإِضَافَةِ أَنَّهُمْ لَا يَعْمَلُونَ عَلَى تَوْثِيق اَلْإِنْجَازَاتِ وَعَمَل تَقْيِيم وَمُتَابَعَةِ لَهَا ؛ مِمَّا أَسْهَمَ فِي ضَعْفِهَا وَزِيَادَةِ نِسْبَةِ اَلْإِخْفَاقَاتِ عَلَى صَعِيدِ تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ اَلْمَنْشُودَةِ لِلْمَدَارِس ، وَأَيْضًا هُنَاكَ غِيَابٌ فِي تَفْعِيل اَلتِّكْنُولُوجْيَا فِي تَحْسِين جَمْع اَلْبَيَانَاتِ وَتُحَلِيلهَا؛ مِمَّا اِنْعَكَسَ سَلْبًا عَلَى جَوْدَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل . وَأَكَّدَتْ مُؤَسَّسَةُ إِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ (EFQM , 2020) ضَرُورَة مُوَاصَلَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ لِإِدَارَةِ عَمَلِيَّتِهَا اَلتَّشْغِلِيَّة اَلْحَالِيَّة بِشَكْلٍ نَاجِح ، مَعَ اَلِاهْتِمَام بِالتَّغَيُّرَاتِ اَلدَّاخِلِيَّةِ وَاَلْخَارِجِيَّةِ اَلَّتِي تُوَاجِهُهَا اَلْمُؤَسَّسَةُ لِضَمَان اِسْتِمْرَارِيَّةِ اَلنَّجَاح اَلَّذِي تَمَّ تَحْقِيقُهُ ، وَأَكَّدَتْ دِرَاسَة (Anastasiadou & Zirinoglou , 2015) أنَّ اَلتَّوَازُنَ وَالتَّوَافُقَ بَيْنَ قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل يُحَقِّقُ اَلْأَهْدَافَ وَالْإِنْجَازَاتِ اَلْحَالِيَّة وَاَلْمُسْتَقْبَلِيَّة ،

المجالُ السادسُ: انطباعات المعنيّين:

المتوسّطُ الحسابيُّ للدرجةِ الكليةِ(2.593) والانحرافُ المعياريُّ (0.808)، وهذا يدلُّ على أنَّ مجالَ انطباعاتِ المعنيّين جاءَ بدرجةٍ منخفضةٍ، وبنسبةٍ مئويّةٍ (51.9%).

وَأَكَّدَتْ دِرَاسَة (Martin & Thawabieh , 2018) أَهَمِّيَّة تَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِ وَمُتَطَلَّبَاتِ جَمِيع أَصْحَابِ اَلْعَلَاقَةِ " اَلْمَعَنِيّنَ " مِنْ (طَالِب ،و مُعَلِّم ، وولِيّ أَمْرِ ، مُجْتَمَع مَحَلِّيّ) ، وَقِيَاس مَدَى تَلْبِيَةِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَرَغَبَاتِهِمْ وَمَدَى رِضَاهُمْ عَنْ اَلْخِدْمَاتِ اَلْمُقَدّمَةِ ، وَ أَيْضًا مُشَارَكَتهم فِي عَمَلِيَّاتِ اَلتَّحْسِين وَالتَّطْوِير ضِمْنَ مَفْهُومٍ تَكَامُلِيٍّ لِتَحْقِيق اَلتَّمَيُّز ، وَأَوْصَتْ دِرَاسَة اَلصَّبِيحَات وَالشَّرمَانْ (2022) بِضَرُورَةِ اَلِاهْتِمَام اَلْمُتَزَايِدِ بِالْأَفْرَادِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ مِنْ أَجْلِ طَرْح اَلْأَفْكَار اَلْجَدِيدَةِ وَاَلْمُبْدِعَةِ، وَالْعَمَل عَلَى مُشَارَكَتِهِمْ فِي تَحْدِيدِ اَلْأَهْدَافِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلَّتِي تَسْعَى اَلْمُؤَسَّسَةُ اَلتَّرْبَوِيَّةُ لِتَحْقِيقِهَا لِشُعُورِهِمْ بِأَنَّ مُشَارَكَتَهُمْ فَعَّالَة ٌفِي تَحْقِيق اَلنَّجَاح لِلْمَدْرَسَةِ، وَأَشَارَ عَرَفَة (2012) إلى

ضَرُورَةِ اَلِاهْتِمَامِ بِاقْتِرَاحَاتِ اَلْعَامِلِينَ، مَعَ مُرَاعَاةِ اَلتَّحْفِيزِ اَلْفِكْرِيِّ وَاَلْمَادِّيِّ اَلْمُسْتَمِرِّ ، وَتُشْجِيعِهِمْ عَلَى تَقْدِيمِ آرَائِهِمْ وَأَفْكَارٍ جَدِيدَةٍ وَمُبْدِعَةٍ، وهذا لهُ دَوْرٌ كَبِيرٌ فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَحَلِّ اَلْمُشْكِلَاتِ،

واتّفقت معَ دراسةِ شحاتة(2021) التي توصّلت إلى أنّ درجة توفّر مجال انطباعاتِ المعنيّينَ في جامعةِ الإسكندريّةِ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ ،واختلفَت هذه النتيجة مُعَ دراسةِ الشهراني (2022)التي توصّلت نتائجُها إلى أنّ درجة توفّر مجال انطباعاتِ المعنيّينَ في المدارس الملكيّةِ في الجُبيل كانت بدرجةٍ عاليةٍ جدا " .

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ ذَلِكَ إِلَى غِيَابِ اَلْفَاعِلِيَّةِ فِي اَلْعَلَاقَاتِ اَلدَّاخِلِيَّةِ أَوْ اَلْخَارِجِيَّةِ، حَيْثُ إِنَّ مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ فِي كَثِيرٍ مِنْ اَلْأَحْيَانِ يَعْمَلُونَ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهِمْ اَلْمَدْرَسِيَّةِ بِانْقِطَاعٍ عَنْ اَلْمُسْتَفِيدِينَ، وَهَذَا يُؤَثِّرُ سَلْبًا عَلَى اِنْطِبَاعَاتِهِمْ ، ويؤدّي إلى َغِيَاب اَلشَّرَاكَةِ اَلْفَاعِلَةِ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ ، وَقَدْ يَكُونُ عَدَمُ اَلِاسْتِمَاعِ لِآرَائِهِمْ يَجْعَلَ نَظْرَتَهُمْ وَانْطِبَاعَهُمْ لِلْمَدْرَسَةِ سَلْبِيّا ، وَكذلك غياب مُكَافِأة اَلْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ عَلَى إِنْجَازَاتِهِمْ مِنْ قِبَلِ اَلْإِدَارَت اَلْمَدْرَسِيَّة يمكنُ أن يعْكِسَ اِنْطِبَاعَاتِهِم اَلسَّلْبِيَّة َنَحْوَ اَلْمَدْرَسَةِ.

المجالُ السابعُ: الأداءُ الإستراتيجيُّ والتّشغيليُّ :

المتوسّط ُالحسابيُّ للدرجةِ الكليةِ(2.83) واالانحرافُ المعياريُّ (0.898)، وهذا يدلُّ على أنّ مجالَ الأداءِ الإستراتيجيّ والتّشغيليّ جاءَ بدرجةٍ متوسّطةٍ، وبنسبةٍ مئويّةٍ (56.6%).

أَكَّدَتْ دِرَاسَةُ اَلسّلَمِيِّ(2023) ضَرُورَةَ اَلْإِلْمَامِ بِأَسَاسِيَّاتِ اَلتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَإِعْدَادِ اَلْخُطَطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ، وَالحرص عَلَى وَضْعِ خُطَّةِ اِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ لِتَحْقِيقِ اَلْأَدَاءِ اَلْمُتَمَيِّزِ ، وَأَضَافَت دِرَاسَة ُشِحَاتَة(2021) ضَرُورَةَ اَلْأَخْذِ بِعَيْنِ اَلِاعْتِبَارِ اَلِاحْتِيَاجَاتِ وَالتَّوَقُّعَاتِ اَلْحَالِيَّة وَالمستَقْبَلِيَّة لِلْمَعْنِيِّينَ عِنْدَ تَحْدِيدِ اَلْأَهْدَافِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّشْغِيلِيَّةِ ، وَاسْتِخْدَامَ اَلنَّتَائِجِ اَلْمُتَحَقِّقَةِ حَالِيًّا لِلتَّنَبُّؤِ بِلَادَاءْ اَلْمُسْتَقْبَلِيِّ ، وَأَكَّدَتْ مُؤَسَّسَةُ إِدَارَةِ اَلْجَوْدَةِ (EFQM , 2020) وَهِيَ تَتَمَثَّلُ فِي اَلنَّتَائِجِ اَلَّتِي جرى تَحْقِيقُهَا مِنْ قِبَلِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَقُدْرَتِهَا عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، وَيَتِمَّ اِسْتِثْمَارُ هَذِهِ اَلنَّتَائِجِ لِدِرَاسَةِ اَلْأَدَاءِ اَلْعَامِّ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا بِهَدَفَ اَلتَّنَبُّؤِ بِالْأَهْدَافِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ .

واتفقت مع دراسة شحاتة(2021)التي توصلت ان درجة توفر مجال الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في جامعة الاسكندرية جاء بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشهراني(2022)التي توصلت نتائجها الى ان درجة توفر مجال الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في المدارس الملكية بالجبيل كانت بدرجة عالية جدا "

تَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة إلى الوَاقِعِ المُعَاش وَهُوَ غِيَابُ اَلشَّرَاكَةِ اَلْحَقِيقِيّةِ اَلْوَاقِعِيَّةِ اَلْفَاعِلَةِ بَيْنَ اَلْإِدَارَات اَلْمَدْرَسِيَّة وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ فِي عَمَلِيَّةِ اَلتَّخْطِيطِ اَلْاِسْتِرَاتِيجِيِّ؛ فَغِيَابُ هَذِهِ اَلشَّرَاكَةِ أَدَّى إلى الدرجةِ اَلْمُتَوَسِّطَةِ، إضَافَة إلى غِيَابِ اَلْفَاعليّةِ فِي اَلْعَلَاقَاتِ بَيْنَ اَلْمَدْرَسَةِ وَمكَوِّنَاتِها مِنْ مُعَلِّمِينَ وَطُلَّابٍ وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ؛ جَعَلَ اَلْمَدْرَسَة تَعْمَلُ وَكَأَنَّهَا بِمَعْزِلٍ عَنْ مُحِيطِهَا .

مُنَاقَشَةُ اَلنَّتَائِجِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالسُّؤَالِ اَلرَّابِعِ ، وَتَفْسِيرُهَا وَاَلَّذِي يَنُصُّ عَلَى : هَلْ تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسِّطِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرَاتِ اَلدِّرَاسَةِ (اَلْجِنْس، اَلْمُسَمَّى اَلْوَظِيفِيّ ، اَلْمُؤَهَّل اَلْعِلْمِيّ ، سنوات الخدمة ،اَلْمُدِيرِيَّة،) " ؟

جرى فَحْصُ اَلسُّؤَالِ الاولى عَبْرَ مُنَاقَشَةِ فَرَضِيَّاتِ اَلدِّرَاسَةِ ، وَتَفْسِيرِهَا، وَهِيَ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلْآتِي

1)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($0.05 \geq \alpha$) بينَ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ الجنس(ذكر، أنثى).

أشارَت نتائجُ الفرضيّة الاولى إلى وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ($0.05 \geq \alpha$) بينَ تقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدارسةِ لواقع التميّز المؤسّسيّ تُعزى لمتغيّر الجنس، تُعزى لصالح الإناث.

وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ غَازِيٍّ وَنَافِعْ (2022) على وُجُودِ فُرُوقٍ حَسْبَ مُتَغَيِّرِ اَلْجِنْس لِصَالِحِ الإناث، وَدِرَاسَة عَبْدِ اَللَّطِيفْ (2020) على وُجُودِ فُرُوقٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْس لِصَالِحِ اَلْإِنَاثِ ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ فَلْجَّة (2021) بِعَدَمِ وُجُودِ فُرُوقٍ لِصَالِحِ مُتَغَيِّرِ اَلْجِنْس .

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة إِلى أنَّ اَلْمُدِيرَاتِ لَدَيْهِنَّ اِهْتِمَامَاتٌ فِي إِثْبَاتِ ذَوَاتِهِنَّ فِي اَلتَّمَيُّزِ وَالْمُنَافَسَةِ أَكْثَرَ مِنْ اَلْمُدِيرِينَ اَلذُّكُور، وَأَنَّهُنَّ أَكْثَرُ مُتَابَعَةٍ لِلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَأَكْثَرُ اِلْتِزَامًا وَاهْتِمَامًا فِي عَمَلِيَّةِ اَلتَّدْرِيبِ اَلْمِهْنِيِّ اَلْمُسْتَمِرِّ وَحُضُور اَلْوَرَشَاتِ وَالدُّوَارَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّة ، وَأَنَّ اَلْإِنَاثَ غَالِبًا يَسْعَيْنَ إِلى إِثْبَاتِ ذَوَاتِهِنَّ وَالِاسْتِفَادَةِ بِالْقَدْرِ اَلْأَكْبَرِ مِنْ اَلْمَعْرِفَةِ

2)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ (0.05 ≥ α) بينَ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ(معلم/ة، مدير،ة).

أشارَت نتائجُ الفرضيّةِ الثانية إلى وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ(0.05 ≥ α)بينَ تقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدارسةِ لواقع التميّز المؤسّسيّ تُعزى إلى متغيّرِ المسمّى الوظيفيّ، وتعزى لصالحِ المديرينَ.

اتفقت مع دراسة الدوسري(2023) على وجود فروقٍ ذاتِ دلالةٍ تُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ لصالح المديرين، واتّفقت هذه الدراسة ُمعَ دراسةِ حواش وآخرين(2021) على وجودِ فروقٍ للمسمّى الوظيفيّ، وكانَ لصالحِ المشرفينّ التربويّينَ، واختلفت معَ دراسةِ قلجة (2021) التي أظهرَت عدمَ وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ تُعزى لمتغيّرِ المسمّى الوظيفيّ.

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة إِلى أنَّ اَلْمَدْرِينَ لم يَكُونُوا مُتَحَيِّزِينَ فِي اِسْتِجَابَتِهِمْ عَلى فِقْرَاتِ أَدَاةِ اَلدِّرَاسَةِ، كَمَا أَنَّهُمْ يُحَاوِلُونَ أَنْ يَظْهرُوا فِي مَظْهَرِ اَلْمُمَيَّزِ وَالْجَيِّدِ ، وَيُحَاوِلُونَ تَعْزِيزَ مَوَاقِعِهِمْ ،وهذا رُبَّمَا لِأَنَّ اَلْمُدِيرِينَ يصعُب عليْهم الاعترافُ بِأَخْطَائِهِمْ ، وبتقصيرهم ، وَيُحَاوِلُون تزَيينَ صُورَةَ اَلْمَدْرَسَةِ اَلَّتِي يُدَيرُونَهَا عَلى أَنَّهَا أَفْضَلُ مَدْرَسَةٍ ، فِيمَا ينظرُ اَلْمُعَلِّمِونَ إِلى أَبْعَدَ مِنْ ذَلِكَ ، حَيْثُ اَلْمُمَارَسَاتُ اَلْوَاقِعِيَّةُ لِلْمُدِيرِينَ وإلى وَاقِعِ اَلْمُنَاخ اَلْمَدْرَسِيِّ دُونَ تَحَفُّظٍ ، وَمِنْ خِلَالِ مُقَارَنَتِهِمْ اَلْوَاقِعَ اَلْمَدْرَسِيّ اَلْحَالِيّ مَعَ مَدَارس أُخْرَى مُتَمَيِّزَةٍ .

3)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالة(α ≤ 0.05) بينَ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ عيّنةِ الدراسةِ حولَ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المؤهّلِ العلميّ (بكالوريوس فأقلّ، ماجستير فأعلى)..

أظْهَرَتْ نَتَائِجُ اَلْفَرْضِيَّةِ اَلثَّالِثَةِ وُجُودَ فُرُوقٍ ذاتِ دَلَالةٍ إحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالةِ (0.05 ≤ α) لِتَقْدِيرَات أفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدَّارسَةِ لِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُؤَهِّلِ اَلْعِلْمِيِّ ، وتَعَزَّى لِحَمْلَةِ اَلْمَاجِسْتِير فَأعْلَى ، وَاخْتَلَفَتْ هِذْه اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ حَوْشَ وَآخَرُينَ (2022) ، وَدِرَاسَةِ غَازِيٍّ وَنَافِعْ (2021) ، وَدِرَاسَةِ اَلشَّهْرَانِيّ (2022) ، وَدِرَاسَةِ قَلْجَة (2022)، حَيْثُ أظْهَرَتْ اَلنَّتَائِجُ لَدَيْهِمْ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُؤَهِّلِ اَلْعِلْمِيِّ .

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَة إلى أنَّ طَالبَ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعُلْيَا (اَلْمَاجِسْتِير) قَدْ حَصَلَ عَلَى مَعْرِفَةٍ وَاتِّجَاهَاتٍ نَحْوَ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، وَأيْضًا يَعُودُ ذَلِكَ إلى أنَّ مُدِيري اَلْمَدَارِس يَعْمدون إلى إشْرَاكِ ذَوِي اَلشَّهَادَةِ اَلْعُلْيَا (اَلْمَاجِسْتِير) فِي اِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ اَلتَّشْغِيلِيَّةِ وَالْاإسْتِرَاتِيجِيَّةِ؛ مِمَّا يَجْعَلُهُمْ عَلَى دِرَايَةٍ بِبُنُودِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَحْسِينِ اِنْطِبَاعِهِمْ نَحْوَ اَلتَّمَيُّزِ .

4) لَا تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ (α ≤ 0.05)بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة (أَقَلَّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ ، مِنْ 5 إِلَى 10 سَنَوَاتٍ ، أَكْثَرَ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ)

فقد أظْهَرَتْ نَتَائِجُ اَلْفَرْضِيَّةِ اَلرَّابِعَةِ إلى وُجُودِ فُرُوقٍ ذاتِ دَلَالةِ إحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالةِ (0.05 ≤ α) لِتَقْدِيرَات أفْرَادَ عَيِّنَةِ اَلدَّارسَةِ لِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ تَعَزَّى لِمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة، تَعَزَّى أكْثَرُ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ .

اَخْتَلَفَتْ هِذْهِ اَلنَّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ حَوْشَ وَآخَرِينَ (2022)، وَدِرَاسَةِ غَازِيٍّ وَنَافِعْ (2021) ، وَدِرَاسَةِ اَلشَّهْرَانِيّ (2022)، وَدِرَاسَةِ قَلْجَة (2022)، حَيْثُ أَظْهَرَتِ اَلنَّتَائِجُ لَدَيْهِمْ بِعَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ تُعْزَى لِمُتِغِيّرِ سنوات الخدمة.

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةُ إِلى أَنَّ اَلْمُدِيرِينَ اَلَّذِينَ سَنَوَاتُ خِبْرَتِهِمْ (أَكْثَرَ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ)، وَهَذَا لِأَنَّهُمْ اِكْتَسَبُوا خِبْرَاتٍ تَرَاكُمِيَّة عَبْرَ اَلزَّمَن؛ فَاِسْتَفَادُوا مِنْ خِبْرَتِهِمْ اَلذَّاتِيَّةِ وَاسْتَفَادُوا مِنْ خِبْرَاتِ اَلْآخَرِينَ وَمِنْ اَلْمَيْدَانِ وَفِي جَمِيعِ اَلْمَجَالَاتِ اَلْإِدَارِيَّةِ ؛ مِمَّا يَجْعَلُهُمْ أَكْثَرَ دِرَايَة فِي مَعَايِيرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤْسِّسِيّ، وَيَعُود أَيْضًا إِلى اَلْخِبْرَاتِ اَلَّتِي اِكْتَسَبُوهَا مِنْ وَوَرَشَات اَلْعَمَلِ فِي هَذَا اَلْعَمَلِ، حَيْثُ إِنَّ وِزَارَةَ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ أَخْضَعَتْهُمْ إِلى اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلدَّوْرَاتِ ؛لِذَلِكَ أَصْبَحُوا عَلَى قَدْرٍ عَالٍ مِنْ اَلْمَعْرِفَةِ ، وَذَلِكَ ضِمْنَ خُطَّةِ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ اَلْفِلِسْطِينِيَّةِ اَلَّتِي تَسِيرُ فِي خُطَّةٍ اِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ نَحْوَ اَلطَّرِيقِ اَلصَّحِيحِ فِي تَنْمِيَةِ اَلْقُدُرَاتِ وَمَهَارْاتِ مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ .

5)لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ ($0.05 \geq \alpha$) بينّ متوسّطاتِ استجاباتِ أفرادِ العيّنةِ حولَ واقعِ التميّزِ المؤسّسيّ في المدارسِ الحكوميّةِ الفلسطينيّةِ في محافظةِ القدسِ تُعزى لمتغيّرِ المديريّةِ(القدس الشريف، ضواحي القدس).

أظهرَتْ نتائجُ الفرضيّةِ اَلْخَامِسة عدمَ وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيّةٍ عندَ مستوى الدلالةِ($0.05 \geq \alpha$) لتقديراتِ أفرادِ عيّنةِ الدّارسةِ لواقعِ التميّزِ المؤسّسيّ تُعزى لمتغيّرِ المديريّةِ.

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ سَبَبَ عَدَمِ وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِتَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدَّارِسَةِ لِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُدِيرِيَّةِ ، إِلى أَنَّ أَفْرَادَ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ بِاخْتِلَافِ مُدِيرِيَّاتِهِمْ يَخْضَعُونَ لِنِظَامٍ تَعْلِيمِيٍّ وَاحِدٍ وَيَعِيشُونَ فِي نَفْسِ اَلظُّرُوفِ وَيَخْضَعُونَ لِنَفْسِ اَلتَّدْرِيبَاتِ، وَبِسَبَبَ تَشَابُهِ اَلثَّقَافَاتِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْمُخْتَلِفَةِ، وَاَلْمُتَابَعَةِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ وَاَلْمُتَزَايِدَةِ فِي اَلْمُدَّةِ اَلْأَخِيرَةِ؛ حَيْثُ جرى تَطْبِيقُ نِظَامِ اَلْمُتَابَعَةِ اَلشَّامِلَةِ وَاَلْمُتَابَعَةِ اَلْعُنْقُودِيَّةِ (اَلْعُنْقُودُ وَحْدَةَ تَطْوِيرٍ) فِي كِلْتَا اَلْمُدِيرِيَّتَيْن، فَهُمْ يُوَاجِهُونَ نَفْسَ اَلتَّعْلِيمَاتِ وَاَلْإِرْشَادَاتِ وَاَلْأَنْظِمَةِ وَاَلْقَوَانِين بِغَضِّ اَلنَّظَرِ عَنْ اَلْمُدِيرِيَّةِ .

مناقَشَةُ اَلنَّتَائِجِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالسُّؤَالَ اَلْخَامِس :

هَلْ هُنَاكَ عَلَاقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ دَالَّةٌ إِحْصَائِيًّا بَيْنَ مُتَوَسِّطِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ ؟ وَلِلْإِجَابَةِ عَنْ هَذَا اَلسُّؤَالِ جرى تَحْوِيلُهُ لِلْفَرَضِيَّةِ اَلْآتِيَةِ :

" لَا تُوجَدُ عَلَاقَةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ لِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُدِيرِينَ وَالْمُعَلِّمِينَ

"وقد جرى فَحْصُ اَلْفَرْضِيَّةِ بِحِسَابِ مَعَامِلِ اِرْتِبَاطِ بِيرْسُونْ وَالدَّلَالَةِ اَلْإِحْصَائِيَّةِ بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ لِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ،حيثُ إنَّ قِيمَةَ مَعَامِلِ اِرْتِبَاطِ بِيرْسُونْ لِلدَّرَجَةِ اَلْكُلِّيَّةِ (0.915) ، وَمُسْتَوَى اَلدَّلَالَةِ (0.000) ،وهذا يعني أنَهَا دَالَّةٌ إِحْصَائِيًّا ، أيْ أنّهُ يُوجَدُ عَلَاقَةٌ إِيجَابِيَّةٌ طَرْدِيَّةٌ بَيْنَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُدِيرِينَ وَالْمُعَلِّمِينَ ، فكُلَّمَا زَادَ وَاقِعُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ اَلْمُدِيرِينَ وَالْمُعَلِّمِينَ عززذلِكَ مِنْ وَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَالْعَكْسُ صَحِيحٌ . وَبِذَلِكَ جرى رَفْضُ اَلْفَرْضِيَّةِ.

وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ مَعَ دِرَاسَةِ اَلدَّوْسَرِي (2023) اَلَّتِي أَظْهَرَتْ عَلَاقَةً قَوِيَّةً اِرْتِبَاطِيَّةً بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، ودِرَاسَةِ شَوْقِي (2022) اَلَّتِي أَكَّدَتْ وُجُودَ عَلَاقَةٍ طَرْدِيَّةٍ بَيْنَ اَلْإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، وَدِرَاسَةِ غَازِيٍّ وَنَافِعْ (2002) أَشَارَتْ إِلى وُجُودِ عَلَاقَةٍ طَرْدِيَّةٍ بَيْنَ أَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَإِبْعَادِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ .

وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةَ إِلى أنّهَ كُلَّمَا كَانَ هناك تَطْبِيقٌ لِمَعَايِيرِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ شَكَّلَ هذا رَافِدا لِلتَمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وهذا يعتمدُ على تَوْظِيفَ اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ لِأَبْعَادِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ وَنَشْرِ اَلتَّعَلُّمِ اَلْعَمِيقِ ، وَاسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ وَالْعَمَلِ عَلَى استقطاب اَلْقَادَةِ وَتَأْهِيلِ اَلْعَامِلِينَ لِلْقِيَادَةِ وَإِعْطَائِهِمْ بَعْضَ اَلصَّلَاحِيَّاتِ وَتَفْوِيضِهِمْ فِي بَعْضِ اَلْمَهَامِّ ، وَنِشْرِاسْتِدَامَةِ اَلتَطْوِيرطويلِ اَلْأَمَدِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى اَلتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتَرَاتِيجِيّ وَتَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ

قَصِيرَةِالْأَمَدِ وَرَبْطِهَا بِالْوُصُولِ إِلَى الْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ مِنْ خِلَالِ التُّوزَانْ بَيْنَهُا ، وَالْعَمَلِ عَلَى اِسْتِدَامَةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ، وَاسْتِدَامَةِ استثمار الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ أَفْضَلَ اسْتِمَارْ لِتَحْقِيقِ أَفْضَلِ النَّتَائِجِ بِأَقَلِّ وَقْتٍ وَجُهْدٍ ، وَنَشْرِ اِسْتِدَامَةِ التَّعَلُّمِ النَّشِطِ وَالِاهْتِمَامِ بِالْبِيئَةِ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ وَإِشْرَاكِهِ فِي التَّطْوِيرِ وَالِاسْتِدَامَةِ، فَجَمِيعُ مَا ذَكَرَ يُسَاعِدُ وَيُسهِمُ فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ

الْجَانِب النَّوْعِيّ : (الْمُقَابَلَاتُ)

(5.2.4)مُنَاقَشَة النَّتَائِجِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالسُّؤَالِ السَّادِسِ ، وَتَفْسِيرُهَا ، وَالَّذِي نَصّه : 6) مَا التَّصَوُّرَاتُ الْمُقْتَرَحَةُ لتطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ النَّمُوذَجِ الْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020) ؟

وَلِتَفْسِيرَ نَتَائِجِ أَسْئِلَةِ الْمُقَابَلَةِ (الْمُقَابَلَات الْفَرْدِيَّة) اِسْتَخْدَمَت الْبَاحِثَةُ طَرِيقَة PEEL فِي الْإِجَابَةِ عَنْ أَسْئِلَةِ الدِّرَاسَةِ الْمَفْتُوحَةِ الَّتِي تَرَكَّزَتْ حَوْلَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَمَجَالَاتِهَا وَحَوْلَ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ وَمَجَالَاتِهِ .

(5.2.1)تَفْسِيرُ نَتَائِجِ السُّؤَالِ الْأَوَّلِ وَمُنَاقَشَتُهُ : ونصّهُ : " ما تَصَوُّرَاتُكَ حَوْلَ وَاقِعِ تَوْظِيفِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَمُمَارِسَتِها فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلِسْطِينِيَّةِ ؟

الْفِكْرَةُ الرَّئِيسِةُ(Point) : التَّعَرُّفُ عَلَى وَاقِعِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلِسْطِينِيَّةِ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ الْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا الْمَجَالِ في أَرْبَعَةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا الْجَدْوَلُ (4.31)، وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على أَنَّ تَطْبِيقَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ " ضَعِيف" ، وَلَيْسَ بِالصُّورَةِ الْمَطْلُوبَةِ ، وَمَحْدُودٌ نَوْعًا مَا، وَهُوَ عِبَارَةٌ عَنْ اِجْتِهَادَاتٍ شَخْصِيَّةٍ دُونَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ ، مِثَالٌ (Example) أَبْرَزُ الِاقْتِبَاسَاتِ : أَشَارَ (م 1 ، م 2 م 3 ، م 3 ، م 6 ، م 11 ، م 12 ، م 13 ، م 14 ، م 23،14) إلى أَنَّ تَطْبِيقَ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لَيْسَ كَمَا يَجِبُ ، وَأَشَارَ (م 2) هِيَ مُحَدَّدَةٌ نَوْعًا مَا ، لكِنَّ قَنَاعَاتِي تَقُولُ: إِنَّ الْقِيَادَة الْمُسْتَدَامَة مِنْ أَكْثَرِ الطُّرُقِ الَّتِي تُحَقِّقُ الْأَهْدَافُ؛ لِأَنَّهَا أَكْثَرُ أنماطِ الْقِيَادَةِ التي تُعْطِي الِاهْتِمَامَ بِالتَّفَاصِيلِ ، وَأَشَارَ (م 23) إلى أَنّ هُنَاكَ تَطْبِيقا خَجُولا وَهو بِمُبَادَرَاتٍ فَرْدِيَّةٍ وَلَيْسَ في جميع الْمَجَالَاتِ .

ثانيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (25 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على أنَّ تَطْبيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ مُتَوَسِّطٌ ، وَيَتَفَاوَتُ مِنْ مَدْرَسَةٍ لِأُخْرَى ، وَأَكَّدَ (م 8 ، م 9 ، م 18 م 19 ، م 20، م 22) أنَّ تَطْبيقَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِدَرَجَةٍ مُتَفَاوِتَةٍ أيْ مُتَوَسِّطَة ، وَأَشَارَ (م 19 م 20) إلى أنَّ تَطْبيقَهَا مُتَفَاوِتٌ ، ويتطلّب تَوْفِيرَ اِحْتِيَاجَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ وَمَوَارِدَ بَشَرِيَّةٍ وَمَادِّيَّةٍ وَبِيئَةٍ ، وَأَضَافَ (م 8) أنّها مُتَوَسِّطَةٌ يَعْنِي بِشَكْلٍ مُتَفَاوِتٍ؛ لِأَنَّه فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ بِشَكْلٍ عَامٍّ فِي فِلَسْطِينَ لا يُوجَدُ وَعْي على مَفْهُوم اَلِاسْتِدَامَةِ، وهناك بَعْضُ اَلْمُبَادَرَاتِ اَلشَّخْصِيَّةِ اَلَّتِي تَبَنَّتْ بَعْضَ اَلْأَهْدَافِ لِلِاسْتِدَامَةِ ، كاَلَّتِي تُعْنَى بِالْبِيئَةِ وَالْحِفَاظِ عَلَيْهَا وَمُحَارَبَةِ اَلْأُمِّيَّةِ وَغَيْرِهَا مِنْ اَلْأَهْدَافِ اَلْخَاصَّةِ بِالْأَطْفَالِ وَالتَّعْلِّم ... لكِنْ بِشَكْلٍ عَامٍّ لا يُوجَدُ أَهْدَافٌ وَاضِحَةٌ اَلْمَعَالِمِ تُعَمِّمُ عَلَى جَمِيعِ اَلْمَدَارِسِ لِتَطْبِيقِهَا، وَأَضَافَ (م 9)أنّها قَضِيَّةٌ نِسْبِيَّةٌ تَتَفَاوَتُ بَيْنَ مَدْرَسَةٍ وَأُخْرَى بِحُكْمِ ظُرُوفٍ وَمُعْطَيَاتٍ تَفْرِضُهَا اَلْمَرْجِعِيَّةُ وَالْمَوْقِعُ اَلْجُغْرَافِيُّ وَالْوَاقِعُ اَلْمَعَاشُ سِيَاسِيًّا وَاجْتِمَاعِيًّا ... لكِنْ بِشَكْلٍ عَامٍّ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ لا تَرْتَقِي لِلْمُسْتَوَى اَلْمَطْلُوبِ وَالْمَأْمُول رَغْمَ وُجُودِ نَمَاذِجَ نَاجِحَةٍ تحْتَذَى .

ثالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (21 %) مِنْ اَلْمُشَارِكِينَ على أنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ غَيْرُ مَوْجُودَةٍ ، ولا يُوجَدُ تَطْبِيقٌ لِلْقِيَادَةِ وَهِيَ غَيْرُ مُتَوَفِّرَةٍ أصْلاً وَأَشَارَ (م 4 ، م 15 ، م 16 ، م 17 ، م 21) إلى أَنَّهُ لا يُوجَدُ تَوْظِيفٌ لِلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَأَكَّدَ م 154 أَنَّه لا يُوجَدُ تَطْبِيقٌ وبِصَرَاحَةٍ اَلْوَاقِعُ مُؤْلِمٌ ، ولِلْأَسَفِ هُنَاكَ اَلْكَثِيرُ مِنْ اَلْمَدْيرين وَالْقَلِيلُ مِنْ اَلْقَادَةِ؛ فَالْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ فِي اَلْمَدَارِسِ بِحَاجَةٍ إِلى وُجُودِ قَادَةٍ تَرْبَوِيِّينَ "، وأَكَّدَ (م 15)أنّه وَاقع مُؤْسِفٌ؛ إذ لا يُوجَدُ تَطْبِيقٌ، ويَجِبُ عَلَى اَلْجَمِيعِ أنْ يَسْعَى لِتَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالْعَمَلِ عَلَى مُتَابَعَتِهَا وَالنُّهُوضِ بِهَا ، وَأَشَارَ (م 16)إلى أنّه لا يُوجَدُ لهَا تَطْبِيق، فهُنَاكَ كَثِيرٌ مِنْ اَلْعَامِلِينَ اَلْمُخْلِصِينَ فِي اَلدَّوَائِرِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَلَكِنَّ قِلَّةَ اَلْعَوَائِدِ اَلْمَالِيَّةِ فِيهَا تُؤَثِّرُ سَلْبًا في اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وأَشَارَ (م 17)إلى أنّها غَيْرُ مُطَبَّقَةٍ و بِحَاجَةٍ إِلى دَعْمٍ وَتَعْلِيمَاتٍ وَخُطَّةٍ مُحَدَّدَةٍ مِنْ اَلْوِزَارَةِ وَتَوْفِيرِ اَلْعَدِيدِ مِنْ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ حَتَّى نَسْتَطِيعَ تَطْبِيقَهَا .

رَابِعًا : جاءت(4 %) تؤكد أنّ أحَدَ الْمبَحُوثِينْ (م 7) إشار إلى أنّ تَطْبيقهَا يتَأرْجَعْ بَيْنَ جَيِّدٍ وَجَيِّدٍ جَدًّا . التَّوْضِيحُ (Explanation) تَرَى الْبَاحِثَةُ أنَّ (75 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ الَّذِينَ جرت مُقَابَلَتُهُمْ يَرَوْنَ أنَّ تَوْظِيفَ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِس الْحُكُومِيَّةِ يَتَأرْجَحُ بَيْنَ الضَّعِيفِ وَالْمُتَوَسِّطِ ، كَمَا نُلَاحِظُ التَّقَارُبَ – إلى حَدِّ مَا – فِي إجَابَاتِ أفْرَادِ الْعَيِّنَةِ عَلَى فِقْرَاتِ الِاسْتِبَانة ، إذ جَاءَ وَاقِعُ تَوْظِيفِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ فِي الْمَدَارِس الْحُكُومِيَّةِ بِدَرَجَةٍ " مُتَوَسِّطَةٍ " وَهَذَا مُؤَشِّرٌإلى أنَّ الْوَاقِعَ بِحَاجَةٍ إلى دِرَاسَةٍ لِلنُّهُوض بِمُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَة وَبْحَاجَةٍ إلى وُجُودِ خُطَطٍ وَتَعْلِيمَاتٍ وَاضِحَةٍ صَادَرَةٍ عَنْ وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيم بِهَذَا الْخُصُوص ، والِاهْتِمَام بِنَشْرِ ثَقَافَةِ مَفْهُومِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ مِنْ خِلَالِ الدَّوْرَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَالنَّشَرَاتِ وَالِاجْتِمَاعَاتِ ، وتَعْزِيزِمُمَارَسَاتِ قَادَةَ الْمَدَارِس الْقِيَادِيَّةِ؛ حتى يوظف بضورة صحيحة ، كَمَا أكَّدَ الْمبَحُوثِونَ ضَرُورَةَ تَوْفِيرِ الْمَوَارِدِ الْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ الَّتِي تَدْعَمُ تَوْظِيفَ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ .

الرّابطُ (Link) حَيْثُ أكَّدَتْ دِرَاسَة الْخَمَايْسَة (2022) ضَرُورَةَ الِاهْتِمَام بزِيَادَةِ ثَقَافَةِ الْمُدِيرِينَ بمَفْهُومِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ مِنْ خِلَالِ الِاهْتِمَام بِتَفْعِيلِ الْمُمَارَسَاتِ الْآتِيَةِ (اِسْتِمْرَارِيَّة التَّعَلُّم ، وَبِنَاء أهْدَافٍ طَوِيلَة الْأَمَدِ ، وَبِنَاء فَرِيق عَمَلٍ قِيَادِيٍّ ، وَالْمَسْؤُولِيَّة الِاجْتِمَاعِيَّة ، وَالْإِبْدَاع وَالْمَوْهِبَةِ ، وَتَنْمِيَةِ الْمَوارد الْبَشَرِيَّة ، وَالسُّلُوك الْأَخْلَاقِيّ) وَأكَّدَتْ دِرَاسَةُ مَحْمُود وَآخَرِينَ (2021) بضَرُورَة نَشْرِ ثَقَافَةِ الْفِكْرِ الْإِدَارِيِّ الْمُسْتَدَام مِنْ خِلَالِ بَرَامِجَ وَنَشَرَاتِ تَوْعِيَةٍ وَنَدَوَاتٍ وَدَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ ، وَأكَّدَتْ دِرَاسَةُ الْبُلُوشِيَّةِ وَآخَرُينَ (2022) أهَمِّيَّة تَنْفِيذِ بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ لِمُدِيرِي الْمَدَارِس بِالْمُحَافَظَةِ لِرَفْعِ كفايتهمْ فِي ضَوْءِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ .

5.2.2 تَفْسِيرُ نَّتَائِجِ الْسُّؤَالِ الْثَّانِي وَمُنَاقَشَتُهَا وَيَنُصُّ الْسُّؤَالُ الْثَّانِي عَلَى " مَا سُبُلُ تَطْوِيرِ مُمَارَسَات (الْقِيَادَة الْمُسْتَدَامَة) لِتَحْقِيقِ الْتَّمْيِيزِ الْمُؤَسَّسِيّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي الْمَجَالَاتِ (اِسْتِدَامَة الْتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ ، اِسْتِدَامَة قِيَادَة الْآخَرِينَ ، اِسْتِدَامَة الْتَّطْوِيرِ طَوِيل الْأَمَدِ ، اِسْتِدَامَة الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ ، اِسْتِدَامَة اِسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ ، اِسْتِدَامَة الِانْدِمَاجِ الْنَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ) ؟:

اَلْمَجَالُ اَلْأَوَّلُ : اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ :

اَلْفِكْرَةُ الرَّئِيسِيةُ: اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ في أَرْبَعَةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.32) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ(88 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى اَلْمُشَارَكَةِ اَلْجَمَاعِيَّةِ لِأَطْرَافِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ " طَلَبَةٍ وَمُعَلِّمِينَ وَإِدَارِيينَ وَمُرْشِدِينَ وَمَجَالِس أَوْلِيَاء اَلْأُمُور وَمُجْتَمَع مَحَلِّيٍّ " وَكَانَ اَلتَّرْكِيزُ عَلَيْهَا مِنْ اَلْعَالِيَّةِ اَلْعُظْمَى مِنْ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ. مِثَالٌ أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ : أَشَارَ (م 1، ومْ 2، م 3، م 5، م 9، م 10، م 13، م 15، م 12، م 19) إلى أَهَمِّيَّةِ إِشْرَاكِ أَطْرَافِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ فِي بِنَاءِ خُطَّةِ اَلْمَدْرَسَةِ وَتَحْدِيدِ اَلْمُعِوّقَاتِ اَلَّتِي تُوَاجِهُ اَلْمَدْرَسَة وَوَضْع اَلْحُلُول، وَأَشَارَ(م 6 ، م 18) إلى ضرورةِ عَقْدِ اِجْتِمَاعَاتٍ دَوْرِيَّةٍ مَعَ اَلْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ أَوْلِيَاء اَلْأُمُور وَالْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيِّ وَإِشْرَاكِهِمْ فِي مُنَاقَشَةِ اَلْقَضَايَا اَلتَّرْبَوِيَّةِ ، وَأَشَارَ(م 6) إلى أَهَمِّيَّةِ " إِشْرَاكِ اَلطَّلَبَةِ شَرِيكا أَسَاسِيّا فِي اَلتَّعْلِيمِ وَأَنْ يَكُونَ اَلتَّعْلِيمُ مُتَمَرْكِزا حَوْلَ اَلطَّالِبِ " Learner centered education .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (75 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى اَلِاهْتِمَام بِمَصَادِرِ اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ وَبِتَدْرِيبِ وَرَفْعِ كَفَايَاتِ اَلْكَوَادِرِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ . مِثَالُ: أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ : أَشَارَ(م 4 ، م 5 م 10 ، م 11 ، م 13 ، م 14 ، م 15 ، م 20 ، م 19) إلى أَهَمِّيَّةِ رَفْعِ اَلْكَفَايَاتِ اَلْمِهْنِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ وَتْدِرِيبِيهِمْ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ مِنْ خِلَالِ مُتَخَصِّصِينَ لِضَمَانِ تَطَوُّرِهِمْ اَلْمِهْنِيِّ اَلْمُسْتَمِرِّ ، وَتْدِرِيبِهم عَلَى تَوْظِيفِ اَسْتَرَاتِيجَاتٍ حَدِيثَةٍ فِي اَلتَّدْرِيس وَالتَّقْوِيم وَرَفْعِ اَلْكَفَايَاتِ اَلْعِلْمِيَّةِ ، " ، وَأَكَّدَ (م 18) أَهَمِّيَّةِ مُشَارَكَةِ مُتَخَصِّصِينَ وَعَمَلِ تَدْرِيبَاتٍ أُسْبُوعِيَّةٍ أَوْ شَهْرِيَّةٍ لِأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ وَالْمُعَلِّمِينَ؛ حَتَّى نَصِلَ إِلَى اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ اَلْمَطْلُوبِ ، وَأَشَارَ (م 17) إلى ضرورةِ دَعْمِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعْلِيمِ مِنْ خِلَالِ تَدْرِيبِ اَلْمُدِيرِينَ عَلَى إِسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ حَدِيثَةٍ فِي اَلْإِدَارَةِ وَتَدْرِيبِ اَلْمُعَلِّمِينَ عَلَى تَبَنِّي إِسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ حَدِيثَةٍ فِي اَلتَّدْرِيس وَالتَّقْوِيم ، وَأَضَافَ (م 16) مِثَال:"جرى تَدْرِيبُ مُعَلِّمَاتِ اَللُّغَةِ اَلْعَرَبِيَّةِ عَلَى تَوْظِيفِ اَلتِّكْنُولُوجْيَا فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مِمَّا أَدَّى إِلَى تَطْوِيرِ أَدَائِهِم اَلْمِهْنِيِّ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (67 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على أنّ السَّعْي لِلتَّمَيُّز مِنْ خِلال نَشْر ثَقَافَةِ أَهَمِّيَّةِ التَّعَلُّم مَعَ التَّرْكِيز عَلَى (التَّعَلُّم الْعَمِيقُ) وتَوْظِيف اِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ تَدْرِيس وتَقْوِيم حَدِيثَةٍ ومُتَنَوِّعَةٍ؛ مِثْلِ التَّعَلُّم النَّشِطِ وَالتَّعَلُّم بِالْمَشْرُوع وَغَيْرِهَا تُسَاعِدُ عَلَى تَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ الطَّلَبَةِ النَّمَّائِيَّة ومَهَاراتهمْ . مِثَالٌ : أشَارَ (م 7 ، م 8)إلى ضَرُورَةِ تَفْعِيل الْأَنْشِطَةِ الصَّفِّيَّةِ أوْ غير الصَفِيَّة وتَفْعِيل الْمُخْتَبَرَاتِ ، وتَكْلِيفهمْ بمُهِمَّاتٍ أدَائِيَّةٍ ومُتَابَعَتِهَا وأكّدَ (م 19) ضرورةَ نَشْر ثَقَافَةِ التَّعَلُّم الْعَمِيق لِلْجَمِيع وَإِعْطَاءِ الْعَامِلِينَ مَشَارِيعَ عَمَلِيَّةً يَتَوَصَّلُونَ مِنْ خِلالِهَا لِمَفْهُوم التَّمَيُّز مَعَ تَنْمِيَةِ مَهَارَاتٍ عَدِيدَةٍ لَدَيْهِمْ.

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على ضَرُورَةِ مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ الْمُسْتَجِدَّةِ فِي مَجَال تَوْظِيفِ التِّكْنُولُوجْيَا وَالِاسْتِجَابَةِ لِلتَّحَوُّلَاتِ فِي نُظُم التَّعَلُّم، مِثَال:أشَارَ(م 1)إلى أنْ أهّميّة وجود رُؤْيَةٍ حَدِيثَةٍ مُتَطَوِّرَةٍ دَوْمًا تُرَاعِي التَّغَيُّرَاتِ الْمُخْتَلِفَة فِي نَوَاحِي الْحَيَاةِ، وأكّدَ(م 9) ضَرُورَة مُوَاكَبَةِ الْمُسْتَجَدَّاتِ وَالتَّطَوُّر الْمَعْرِفِيِّ وَالتِّكْنُولُوجِيِّ ، وأكّدَ (م 23) وجوبَ مُرَاعَاةِ مُوَاكَبَةِ التَّقَدُّم الْعِلْمِيِّ وَالتِّكْنُولُوجْيَا وَنَقْلِهَا إلى نِطَاق الْعَمَل . خامسا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على اِخْتِيَار قَادَةِ الْمَدَارس وفْقَ شروطٍ وَاضِحَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ ، وَ اِخْتِيَار الْقِيَادَاتِ الْمُلْهَمَةِ وَالْمُؤَثِّرَةِ وَالْقَادِرَةِ عَلَى دِرَاسَةِ الْوَاقِع وَاسْتِشْرَاف الْمُسْتَقْبَل وَالَّتِي تَقُودُ إلى التَّمَيُّز . مِثَالٌ : أشَارَ، (م 9) إلى أهَمِّيَّةِ وُجُودِ قِيَادَةٍ تَرْبَوِيَّةٍ مُلْهِمَةٍ وَمُؤَثِّرَةٍ، لديها رُؤْيَةٌ وَاضِحَةٌ وَخُطَّةٌ شَامِلَةٌ، وأكّدَ (م 19) أنّه يجب النُّهُوضُ بِجَمِيع الْعَامِلِينَ بِالْمُؤَسَّسَةِ وَاسْتِقْطَاب الْقِيَادَاتِ الْمُؤَثِّرَةِ وَالْمُلْهِمَةِ الَّتِي تَدْعَمُ الْإِبْدَاعَ ، وأكّدَ (م 23) الْعَمَلَ عَلَى اِخْتِيَار الْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ وفْقَ شروط مُقْنِنِهِ تُسَاعِدُ عَلَى اِنْتِقَاءِ الْأَكْفَاءِ وَالْمَمَيِّزَينَ الَّذِينَ يَكُونُ لَهُمْ تَأْثِيرٌ إيجَابِيٌّ في الْمُؤَسَّسَةِ وَيُسَاعِدُ عَلَى تُمَيِّزُهَا .

التَّوْضِيحُ تَرَى الْبَاحِثَةُ أنَّ الْمبَحُوثِينْ أجْمَعُوا عَلَى الْمُشَارَكَةِ الْجَمَاعِيَّةِ لِأَطْرَافِ الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ طَلَبَةِ وَمُعَلِّمِينَ وَإِدَارِيينَ وَمُرْشِدِينَ وَمَجَالِس أوْلِيَاء ، وَضَرُورَة مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ الْمُسْتَجِدَّةِ فِي مَجَال تَوْظِيفِ التِّكْنُولُوجْيَا وَالِاهْتِمَام بِمَصَادِر النُّمُوِّ الْمِهْنِيِّ وَنَشْر ثَقَافَةِ التَّمَيُّز ، وَالِاهْتِمَام

بتَدْرِيبِ اَلْكَوَادِرِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ لِلِاسْتِجَابَةِ لِلتَّحَوُّلَاتِ اَلْمُعَاصِرَةِ فِي نُظُمِ اَلتَّعَلُّمِ وَأَسَالِيبِهِ ، وإِتَاحَةِ اَلْفُرْصَةِ أَمَامَ اَلطُّلَّابِ لِمُمَارَسَةِ أَشْكَالِ اَلتَّعَلُّمِ اَلنَّشِطِ وَتَنْمِيَةِ تَفْكِيرِهِمْ، وَالِاسْتِجَابَةِ لِلتَّحَوُّلَاتِ فِي نُظُمِ اَلتَّعَلُّمِ مِنْ خِلَالِ اِخْتِيَارِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمُلْهِمَةِ وَالْمُؤَثِّرَةِ وَالْقَادِرَةِ عَلَى دِرَاسَةِ اَلْوَاقِعِ وَاسْتِشْرَافِ اَلْمُسْتَقْبَلِ ، وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِ وَتَجَارِبِ اَلْآخَرِينَ ، وَضَرُورَةِ تَعْمِيمِهَا فِي اَلْقِطَاعِ اَلتَّعْلِيمِيِّ، وَتَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ مِنْ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ أن يجري مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِ (اَلطَّلَبَةِ، وَالْعَامِلِينَ، وأَوْلِيَاء اَلْأُمُورِ، وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ) فِي جميع اَلنَّوَاحِي اَلْأَكَادِيمِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ وَأَخْذِ آرائِهِمْ وَمُقْتَرَحَاتِهِمْ بِعَيْنِ اَلِعناية، مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِتَوْلِيدِ اَلْمَعْرِفَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا ، مَعَ مُرَاعَاةِ مُوَاكَبَةِ جميع اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ فِي مَجَالِ اَلتَّعْلِيمِ ، وَرَبْطِ اَلتَّعْلِيمِ بِمَهَارَاتٍ حِيَاتِيَةٍ وَتَوْظِيفِ اَسْتَرَاتِيجِيَّاتِ تَدْرِيسٍ حَدِيثَةٍ تُسَاعِدُ عَلَى تَنْمِيَةِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْعُلْيَا لدَى اَلطَّلَبَةِ .

اَلرَّابِطُ : فقد أشَارَت اَلْعَدِيدُ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ إِلى بَعْضِ اَلْآلِيَّاتِ اَلْمُشاركة فِي تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ؛ مِثْل دِرَاسَةِ عَلِي (2022) اَلَّتِي سَعَتْ إِلى تَطْوِيرِ أَدَاءِ اَلْقِيَادَةِ اَلْأَكَادِيمِيَّةِ فِي جَامِعَةِ اَلْأَزْهَرِ فِي فَلْسَفَةِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ وَتَتَضَمَّنَ اَلسَّعْيَ نَحْوَ نَجَاحِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَتَوْفِيرجميع اَلْمَوَارِدِ وَالْأَدَوَاتِ اَللَّازِمَةِ ، وَالِاهْتِمَامِ فِي تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ اَلتَّفْكِيرِ اَلْعُلْيَا لدَى اَلطَّلَبَةِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى اَلتَّعَلُّمِ مَدَى اَلْحَيَاةِ ، وَدِرَاسَة هِلَالٍ وَمُحَمَّد (2021) اَلَّتِي سَعَتْ إِلى تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ قِيَادَاتِ اَلْمَدَارِسِ اَلثَّانَوِيَّةِ فِي مِصْرَ فِي فَلْسَفَةِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ وَتَتَضَمَّن مُشَارَكَة اَلْمَعْرِفَةِ عَلَى اَلْمُسْتَوَيَاتِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ كَافَّة وَتَشْجِيعِ اَلْعَامِلِينَ عَلَى اَلتَّعَلُّمِ اَلْمُسْتَمِرِّ وَتَبَادُلِ اَلْمَعَارِفِ وَالْخِبْرَاتِ ، بِمَا يُسْهِمُ فِي دَعْمِ اَلِابْتِكَارِ وَالْإِبْدَاعِ .

اَلْمَجَال اَلثَّانِي : اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ :

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيَّةُ: اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ فِي سِتَّةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.33) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (88 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ صُنْعِ اَلْقَادَةِ بِتَفْعِيلِ " تَفْوِيضِ اَلصَّلَاحِيَّاتِ " مِنْ قِبَلِ مَدِيرِي اَلْمَدَارِسِ وَفْقَ اَلْقُدْرَةِ وَالرَّغْبَةِ ، وَالثِّقَة بِالْعَامِلِينَ وَبِقُدُرَاتِهِمْ مَعَ تَشْجِيعِهِمْ لِيُسْهِمَ فِي اِسْتِدَامَةِ اَلْقِيَادَةِ . مِثَالٌ أَبْرَزُ اِلِاقْتِبَاسَاتِ ، أَشَارَ (م 1) " إلى أنّه لَا بُدَّ مِنْ

صُنْع اَلْقَادَةِ فِي اَلْمَجَال اَلتَّرْبَوِيِّ مِنْ خِلَال تَفْوِيض اَلصَّلَاحِيَّاتِ؛ كُلّ ٌفِي مَجَالِهِ اَلتَّرْبَوِيِّ فَالْمُعَلِّمُ قَائِدٌ تَرْبَوِيٌّ فِيمَا يُقَدِّمُهُ لِلطَّالِبِ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلْأَهْدَافِ اَلْعَامَّةِ لِلْمِنْهَاج، وَنَائِبُ اَلْمُدِيرِ قَائِدٌ فِي آلِيَّةِ مُتَابَعَتِهِ لِلْمِلَفَّاتِ اَلَّتِي يُشْرِفُ عَلَيْهَا، وَالطَّالِبُ قَائِدٌ فِي مَجَال إِبْدَاعِهِ وَمُبَادَرَاتِهِ وَخَلْقُ اَلْقَادَةِ يَدْعَمُ اَلْمُدِيرَ اَلْقَائِدَ وَلَيْسَ اَلْعَكْسُ " ، وأشارَ (م 8)إلى أنّه عَلَى اَلْقَائِدِ أَنْ يَخْلُقَ قَادَةً مِنْ اَلْمُعَلِّمِينَ؛ كُلٌّ فِي تَخَصُّصِهِ وَمَكَانِهِ وَاخْتِيَار اَلشَّخْص اَلْمُنَاسِبِ لِلْمَهمَّةِ اَلْمُنَاسِبَةِ وَتَفْوِيض اَلْمَهَامِّ حَسْبَ اَلْقُدُرَاتِ ، وَأضَافَ (م 6) " وَمِنْ خِلَال تَفْوِيض اَلصَّلَاحِيَّاتِ وَالثِّقَةِ بِالْأَفْرَادِ وَبِقُدُرَاتِهِمْ وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى اَلْعَمَل حَتَّى مَعَ وُجُودِ أَخْطَاءٍ ، لِتَدْرِيبِهِمْ عَلَى اَلْمَهمَّاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ " ، وَأَشَارَ (م 18 ، ومْ 11) "إلى أنّ تَفْعِيلَ اَلتَّفْوِيض يكون بإعْطَاءِ صَلَاحِيَّاتٍ دُونَ قُيُودٍ مَعَ وَضْعِ آلِيَّةٍ لِلْمُتَابَعَةِ وَالتَّعَرُّفِ عَلَى مَدَى تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ وَالتَّوْجِيهِ الدَائِمِ، وَأَشَارَ(م 3) " إلى أنّه يَجِبَ تَفْوِيضُ اَلصَّلَاحِيَّاتِ لِلْمُوَظَّفِينَ لِيَشْعُرُوا بِأَهَمِّيَّتِهِمْ وَدَوْرِهِمْ اَلْفَاعِلِ فِي سَيْرِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ "، وَأَشَارَ(م 12) إلى أَهَمِّيَّةِ مُرَاعَاةِ اَلتَّفْوِيض اَلْمُتَدَرِّجِ لِلْمَهمَّاتِ وَالْمَسْؤُولِيَّاتِ، وَأَكّدَ(م 14، م 15) ضرورةَ إِتَاحَةِ اَلْفُرْصَةِ بِتَفْوِيض اَلْمَهَامِّ أمام جَمِيع أَعْضَاءِ اَلْهَيْئَةِ اَلتَّدْرِيسِيَّةِ .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ(75 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى اَلْحِرْص عَلَى بِنَاءِ اَلْقَائِدِ اَلْقُدْوَةِ، اَلْمُبَادِرَ، الذي لديهِ اَلْمَقْدِرَةُ عَلَى اَلْمُرُونَةِ وَالتَّكَيُّفِ ، وَهَذَا يكونُ مِنْ خِلَال اِخْتِيَار اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَفْقًا لِمَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ وَبِنَاءً عَلَى أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ، مِثَال: أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ، وَأَشَارَ(م 8) إلى أنّه يَجِبُ أَنْ يَكُونَ اَلْقَائِدُ قُدْوَةً حَسَنَةً يُبَادِرُ بِنَفْسِهِ وَيُؤَثِّرُ بِالْآخَرِينَ مِنْ خِلَال تَطْبِيق أَسَالِيبَ حَدِيثَةٍ لِلْإِدَارَةِ ، وَأَضَافَ (م 12) ضَرُورَةَ تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ بِالْقُدْوَةِ ، وَمُرَاعَاة اَلنَّزَاهَةِ وَالشَّفَافِيَّةِ لَدَى اَلْقَائِدِ، وَأَشَارَ (م 13) إلى أنّ اَلْقِيَادَةَ اَلنَّاجِحَة له أثر ظاهر في اَلْأَفْرَادِ فَيَقْتَدِي اَلْمُعَلِّمُ بِالْمُدِيرِ اَلْقِيَادِيِّ، وَأَشَارَ (م 18)إلى ضرورة أن يَكُونَ اَلْمُدِيرُ هُوَ اَلنَّمُوذَجُ وَالْقَائِدُ اَلْقُدْوَةُ اَلَّذِي يُحْتَذَى بِهِ وَيُكَوِّنُ نَمُوذجا صَالِحا ، وأشَارَ (م 22)إلى أنّه يَجِبُ أَنْ نَعْمَلَ عَلَى بِنَاءِ اَلْقَائِدِ اَلْقُدْوَةِ ،ذَلِكَ اَلشَّخْص، اَلَّذِي يُؤَثِّرُ إِيجَابًا بِالْآخَرِينَ بِهَدَفِ تَحْقِيق أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (71 %) مِنْ اَلْمُشَارِكِينَ عَلَى اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَجَارِبِ اَلْآخَرِينَ ، وَاسْتِنْهَاض اَلْهِمَمِ وَالْحِرْصِ عَلَى اِكْتِشَافِ طَاقَاتِ اَلْعَامِلِينَ اَلْكَامِنَة، وَأَشَارَ (م 2) إلى أنّه مِنْ اَلضَّرُورِيِّ أَخْذُ اَلْعِبَرِ وَالدُّرُوسِ مِنْ اَلْقَادَةِ اَلسَّابِقِينَ مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِاخْتِيَارِ نَمَطِ قِيَادَةٍ خَاصٍّ بِالْمُدِيرِ ذَاتِهِ ، وَأَشَارَ (م 6)إلى ضرورة اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَجَارِبِ اَلْآخَرِينَ وَالْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيرِ اَلنَّفْسِ ، وَأَشَارَ (م 7) مِنْ خِلَالِ اَلتَّعَاوُنِ وَنَقْلِ اَلْخِبْرَاتِ بَيْنَ اَلْإِدَارَةِ وُطَاقَمِ اَلْعَمَلِ ، وَأَضَافَ (م 9) اِسْتِلْهَامَ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ ، لِاسْتِنْهَاضِ أَلْهِمِهِم وَاكْتِشَافِ اَلطَّاقَاتِ اَلْكَامِنَةِ " .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (58 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على ضَرُورَةَ تَدْرِيبِ اَلْمُدِيرِينَ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ عَلَى اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلْحَدِيثَةِ فِي اَلْقِيَادَةِ وَالتَّخْطِيطِ وَالْمُشَارَكَةِ وَغَيْرِهَا ، وَتَدْرِيبِ فَرِيقِ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى اَلْعَمَلِ كَمُؤَسَّسَةٍ تَتَكَامَلُ فِيهَا أَدْوَارُ اَلْعَامِلِينَ وَتُكْمِلُ بَعْضُهَا بَعْضا ، وَأَشَارَ (م 19) إلى ضرورة تَحْدِيدِ أَوْلَوِيَّاتِ اَلِاحْتِيَاجَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّةِ حَتَّى فِي خُطَّةِ اَلتَطْوِيرِ وَتَوْفِيرِ اَلتَّدْرِيبَاتِ اَللَّازِمَةِ لَهُا ، وَأَضَافَ (م 18) أنّه مِنْ خِلَالِ تَجْرِبَتِي خِلَالَ عَمَلِيٍّ لِسَنَوَاتٍ فِي اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ، جرى تَدْرِيبُ سِتَّةِ مُعَلِّمِينَ عَلَى اَلْقِيَادَةِ وَالْآنَ هُمْ قَادَةٌ نَاجِحِونَ فِي مَدَارِسَ وَمَوَاقِعَ مُخْتَلِفَة ، وَأَكَّدَ (م 16 ، م 17) أنّه مِنْ خِلَالِ تَدْرِيبِ اَلْمَدْيرين بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ وَالْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيرِ أَدَائِهِمْ ، وَتَدْرِيبِهم عَلَى اَلْاإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلْحَدِيثَةِ فِي اَلتَّخْطِيطِ وَمُشَارَكَةِ اَلْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ فِي إِعْدَادِ وَبِنَاءِ اَلْخُطَطِ وَغَيْرِهَا ، وَأَشَارَ (م 20) إلى وجوب اَلتَّرْكِيزَ عَلَى جَوَانِبِ اَلْقُوَّةِ لِكُلِّ مُوَظَّفٍ وَإِعْطَائِهِ دَوْرا فَعَّالا قِيَادِيّا فِي هَذَا اَلْجَانِبِ ، وَالتَّرْكِيز عَلَى ضَرُورَةِ إِعْطَائِهِمْ وَرَشَاتِ عَمَلٍ فِي اَلْقِيَادَةِ .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (42 %) مِنْ اَلْمبَحُوثَنْ عَلَى أَهَمِّيَّةِ اَلْمُشَارَكَةِ فِي وَضْعِ اَلْخُطَطِ وَالتَّخْطِيطِ اَلْفَعَّالِ وَالدَّقِيقِ لِصنع اَلْقَادَةِ وَيَكُون ضِمْنَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ ، مِثَال: وَأَشَارَ (م 10 ، م 17) إلى أنّ أَهَمَّ أَمْرٍهو أَنْ يَكُونَ اَلتَّخْطِيطُ مُنْطَلِقًا مِنْ وَاقِعِ اَلْمُؤَسَّسَةِ ، وبإِشْرَاكُ جَمِيعِ اَلطَّاقِمِ عِنْدَ إِعْدَادِ اَلْخُطَّةِ ، وأَنْ يَكُونَ هُنَاكَ مُرُونَةٌ وَبَدَائِلُ ، وَتَحْدِيدُ نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَالِاسْتِفَادَةُ مِنْ جَمِيعِ اَلْفُرَصِ اَلْمُتَاحَةِ وَتَحْدِيدُ نِقَاطِ اَلضَّعْفِ وَأَنْ تَكُونَ اَلْخُطَّةُ وَاضِحَةً تَشْمَلُ مُؤَشِّرَاتِ اَلنَّجَاحِ ،وَأَنْ يجريَ

مُتَابَعَةَ هَذِهِ الْخُطَطِ ، وَأَضَافَ (م 12) ضَرُورَةَ التَّخْطِيطِ لِصنع الْقَادَةِ ،على أن يَكُونَ مُنَسّقًا لِسَنَوَاتٍ عَدِيدَةٍ مِنْ خِلَالِ تَشْخِيص الْأَفْرَادِ وَالْعَامِلِينَ فِي الْمَدْرَسَةِ مِنْ مُعَلِّمِينَ وَإِدَارِيِّينَ وَاسْتِكْشَافِ طَاقَاتِهِمْ وَإِمْكَانِيَّاتِهِمْ ، وَأَشَارَ (م 14) إلى ضرورة تَطْوِير سُبُلِ التَّخْطِيطِ لِصنع الْقَادَةِ , تَوْزِيع الْمَهَامِّ عَلَى جَمِيعِ أَعْضَاءِ الْهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ .

سَادِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (29 %) مِنْ الْمُشَارِكِينَ عَلَى الْحَدِّ مِنْ الْمَرْكَزِيَّةِ فِي الْعَمَلِ ، وَتَفْعِيلِ التَّعَاوُنِ وَالشَّرَاكَةِ الْفَاعِلَةِ بَيْنَ الْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ بِنَاءَ عَلَى أَسَاسٍ مُؤَسَّسِيٍّ ، وأَنْ تَكُونَ هُنَاكَ سِيَاسَةٌ وَرُؤْيَةٌ وَقِيَمٌ مُوَحَّدَةٌ لِلْمَدْرَسَةِ لَا تَتَغَيَّرُ بِتَغَيُّرِ الْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ ، وَأَشَارَ (م 11 ، م 18 ، م 19) إلى ضَرُورَةِ الْحَدِّ مِنْ الْمَرْكَزِيَّةِ فِي الْعَمَلِ ، وَأَشَارَ (م 1)إلى أنّه يَجِبَ أَنْ تَكُونَ لِلْمُؤَسَّسَاتِ رِسَالَةٌ وَاضِحَةُ الْمَعَالِمِ مَبْنِيَّةٌ عَلَى الْوَاقِعِ، وَبِذَلِكَ يَكُونُ هُنَالِكَ اِسْتِمْرَارِيَّةٌ فِي الْعَمَلِ حَتَّى لَوْ حدث تَّغْيِيرٌ فِي الْهَرَمِ الْقِيَادِيِّ، فسيَكُونُ هُنَالِكَ بِنَاءٌ عَلَى أَسَاسٍ مُؤَسَّسَاتِيٍّ لَا أَسَاس أَشْخَاص.

التَّوْضِيحُ :تَرَى الْبَاحِثَةُ أَنَّ الْمبَحُوثِينْ أَجْمَعُوا على ضَرُورَةُ تَفْعِيلِ " تَفْوِيض الصَّلَاحِيَّاتِ " مِنْ قِبَلِ مَدْيري الْمَدَارِس وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَجَارِبِ الْآخَرِينَ ، وَاسْتِنْهَاض الْهِمَمِ وَاكْتِشَافِ طَاقَاتِ الْعَامِلِينَ الْكَامِنَة وَالْحِرْص عَلَى بِنَاءِ الْقُدْوَةِ ، وَهَذَا لَنْ يكونَ إِلَّا مِنْ خِلَالِ اِخْتِيَار الْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَفْقًا لِمَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ ، مَعَ التَّأْكِيدِ عَلَى أَهَمِّيَّةِ التَّخْطِيطِ الْفَعَّالِ وَالْحِرْص عَلَى اِكْتِشَافِ قُدُرَاتِ الْعَامِلِينَ وَمَهَارَاتِهِمْ، وَتَرَى الْبَاحِثَةُ أَنَّ مِنْ سُبُلِ تَطْوِير مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ فِي الْمَدَارِس الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ يحصل مِنْ خِلَالِ الْعَمَلِ عَلَى تَعَاقُبِ الْقَادَةِ ، أَيْ أَنْ يَكُونَ لَدَى قَادَةِ الْمَدَارِس خُطَّةٌ مُحَدَّدَةٌ وَوَاضِحَةٌ لِآلِيَّةِ تَجْهِيز صَفٍّ ثَانٍ مِنْ الْقَادَةِ ، وَتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ الْعَامِلِينَ الْقِيَادِيَّة ، وَتَفْوِيض الْمَهَامِّ ، وَالْعَمَلِ عَلَى مُشَارَكَةِ الْعَامِلِينَ فِي التَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ وَصُنْع الْقَرَارَاتِ وَسَمَاعِ مُقْتَرَحَاتِهِمْ وَأَخْذِهَا بِعَيْنِ الِاهتمام .

(الرَّبْطُ)، فقد أشَارَت الْعَدِيدُ مِنْ الدِّرَاسَاتِ إِلَى بَعْضِ الْآلِيَّاتِ الْمُسَاهَمَةِ فِي تَطْوِير مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ، مِثْل دِرَاسَةِ عَلِي (2022) الَّتِي سَعَتْ إِلَى تَهْيِئَة صَفٍّ ثَانٍ مِنْ الْقِيَادَاتِ وَتَتَضَمَّنُ مُشَارَكَة بَيْنَ الْقَائِدِ وَالْمَرْؤُوسِينَ فِي عَمَلِيَّةِ التَّخْطِيطِ وَالْأَنْشِطَةِ الْقِيَادِيَّةِ ، وَاكْتِشَافَ الْقُدُرَاتِ الْقِيَادَةِ لَدَى الْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرَهَا وتوزيعَ المهامِّ القياديّةِ على العاملينَ وتوفيرَ فرصِ تدريبيّةٍ لتطويرِ المهاراتِ القياديّةِ، وأكّدَت دراسة ُالرّشدي والعازمي (2017) ضرورةَ العملِ

عَلَى اِكْتِشَافِ اَلْمَوْهُوبِينَ وَأَصْحَابِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ وَالْعَمَلِ عَلَى تَوْفِيرِ لَهُمْ فُرَصَ اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ، وَتَبَنِّي نَمَطِ اَلْمُشَارَكَةِ وَإِشْرَاكِ اَلْمُعَلِّمِينَ فِي صُنْعِ اَلْقَرَارِ . وَأَكَّدَتْ دِرَاسَةُ كُوكْ (2014 (Cook ضَرُورَةَ تَنْشِيطِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ، وَأَنَّ قَائِدَ اَلْمَدْرَسَةِ هُوَ عُنْصُرٌ أَسَاسِيٌّ وَمُهِمٌّ لِلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، وَالِاهْتِمَامِ فِي تَحْوِيلِ اَلْمَدَارِسِ إِلَى مَنَابِرَ مُجْتَمَعِيَّةٍ لِتَبَادُلِ اَلْمَعْرِفَةِ .

اَلْمَجَالُ اَلثَّالِثُ: اِسْتِدَامَةَ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ :

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيَّةُ: اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ فِي أَرْبَعَةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.34) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (92 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْبَحْثِ اَلْعِلْمِيِّ وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى اَلْمُشَارَكَةِ فِي تَقْدِيمِ اَلْأَوْرَاقِ اَلْبَحْثِيَّةِ وَالْمُبَادَرَاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ ، وَالْإِنْتَاجِيَّةِ اَلْعِلْمِيَّةِ وَنَقْلِ أَفْكَارِهِمْ وَإِبْدَاعَاتِهِمْ إِلَى اَلْمَيْدَانِ ، مِثَال (Example) أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ، أَشَارَ (م 1) إِلَى أَنّه يَجِبُ تَشْجِيعُ اَلْقِرَاءَةِ وَالْبَحْثِ اَلْعِلْمِيِّ، وَأَشَارَ (م 3) إِلَى أَنّه لَا بُدَّ مِنْ أَنْ يُوَاكِبَ اَلْمَعْرِفَةَ اَلْمُسْتَمِرَّةَ وَالْبَحْثَ اَلْعِلْمِيَّ وَمُوَاكَبَةَ اَلنُّمُوِّ اَلتِّكْنُولُوجِيِّ اَلْمُتَسَارِعِ وَتَوْظِيفَه فِي اَلتَّعْلِيمِ وَالتَّعَلُّمِ؛ حتى نَصِلَ إِلَى طَالِبٍ وَمُعَلِّمٍ بَاحِثِينَ ، وَأَشَارَ (م 6) إِلَى إِنّه على المُؤَسَّسَةِ أن تقوم بِالتَّوْثِيقِ السَّلِيمِ لِلْأَعْمَالِ وَتَنْفِيذِ اَلتَّقَارِيرِ اَلدَّوْرِيَّةِ وَالْأَبْحَاثِ اَلْإِجْرَائِيَّةِ وَالتَّقْوِيمِ اَلْمُسْتَمِرِّ وَالِاستفادةِ مِنْ تَوْصِيَاتِ اَلدِّرَاسَاتِ وَإِرْشَادَاتِ اَلْخُبَرَاءِ ، وَأَشَارَ (م 10)إِلَى ضرورة تَقَبُّلِ فِكْرَةَ وُجُودِ تَنَوُّعِ فِكْرِيٍّ وَدَعْمِهَا دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ ، وإِتَاحَةَ اَلْمَجَالِ لِلْبَحْثِ اَلْعِلْمِيِّ وَدَعْمه، وَأَشَارَ (م 11 ، م 17) إِلَى أَهمّيّةِ تَعْمِيمِ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ بَيْنَ اَلْمَدَارِسِ وَالْوِزَارَةِ وَأَخْذِ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ مِنْهَا، وَأَشَارَ(م 12) إِلَى ضرورة اَلتَّشْجِيعِ عَلَى اَلْإِنْتَاجِيَّةِ اَلْعِلْمِيَّةِ لَدَى اَلْمُعَلِّمِينَ وَالْمُوَظَّفِينَ، والرَّبْطِ بَيْنَ مَوَاضِيعِ اَلْإِنْتَاجِيَّةِ اَلْعِلْمِيَّةِ وَخُطَّةِ اَلتَّطْوِيرِ اَلْخَاصَّةِ بِالْمُؤَسَّسَةِ وَرُؤْيَتِهَا اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ، وَإِيجَادِ سُبُلِ نَشْرِ اَلْمَعْرِفَةِ بَعْدَ تَوْلِيدِهَا وَرَصْدِ اَلْمُكَافَأَةِ وَالْأُمُورِ اَلتَّشْجِيعِيَّةِ ، وَمَنْحِ اَلدَّرَجَاتِ لِلْقَائِمِينَ عَلَى تَوْلِيدِ اَلْمَعْرِفَةِ ، وَأَشَارَ (م 13)إِلَى ضرورةِ تَعْزِيزِ اَلْمُوَظَّفِينَ وَتَحْفِيزِهِمْ اَلْمُسْتَمِرِ وَتَقْدِيمِ اَلدَّعْمِ لَهُمْ مِنْ خِلَالِ

تَسْهِيلِ الْمُبَادَرَاتِ؛ حتّى يسهمَ فِي تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ التَّطْوِيرِ، وأشَارَ (م 14 م 15 ، م 18 ، م 23)إلى ضرورة تَشْجِيعِ التَّطَوُّرِ الْمِهْنِيِّ لِلْجَمِيعِ وَالْعَمَلِ عَلَى تَحْسِينِ جَوْدَةِ التَّعْلِيمِ مِنْ خِلَالِ الِالْتِحَاقِ بِدَوْرَاتِ التَّطَوُّرِ الْمِهْنِيِّ وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِ الْفَرِيقِ وَمِنْ خِلَالِ الْمُشَارَكَةِ فِي الْمَشَارِيعِ وَالْمُبَادَرَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ ، وَأَشَارَ (م 20) إلى أنّ تَوْلِيدَ الْمَعْرِفَةِ يُمْكِنُ أن يكون بِالتَّرْكِيزِ عَلَى التَّعَلُّمِ الذَّاتِيِّ، ثُمَّ عَمَلِ مُنَاقَشَاتٍ جَمَاعِيَّةٍ ضِمْنَ التَّخَصُّصِ الْوَاحِدِ، ثُمَّ نِقَاشَات مَعَ الْمُعَلِّمِينَ ذَوِي التَّخَصُّصَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ لِإِثَارَةِ نِقَاطٍ مُحَدَّدَةٍ وَقَدْ تَكُونُ شَائِكَةً لِلتَّعْقِيبِ أَوْ مُهِمَّة، وَهكذا يُشَارِكُ الْجَمِيعُ فِي تَبَادُلِ الْمَعْرِفَةِ الَّتِي تَوَصَّلُوا لَهَا .

ثَانِيًا : اتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (88 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ وَالتَّغْيِيرَاتِ وَمُتَابَعَةِ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ فِي مَجَالِ الْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَبِنَاء الْمُؤَسَّسَاتِ لِإِتَاحَةِ الْفُرَص أَمَام الْعَامِلِينَ لِلِاطِّلَاعِ عَلَى كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ ، مِثَالُ، أَبْرَزُ الِاقْتِبَاسَاتِ، وَأَشَارَ (م 1) " إلى أنّه يَجِبَ أَنْ يَكُونَ الشَّخْصُ الْقِيَادِيُّ فِي رِحْلَةِ بَحْثٍ مُسْتَمِرَّةٍ عَنْ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ وَيَجِبُ أَنْ يُوَاكِبَ التَّطَوُّرَاتِ فِيمَا يُعْرَفُ بِالِانْفِجَارِ الْمَعْرِفِيِّ عَلَى جميع الْأَصْعِدَةِ، سَوَاءً ذَلِكَ بِالْأَسَالِيبِ الْإِدَارِيَّةِ أَوْ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِظُرُوفِ الْعَمَلِ وَالْعَلَاقَاتِ وَمَعَ الْبِنَاءِ الْمُؤَسَّسِيِّ " وَأَشَارَ (م 3 ، م 4 ، م 18) إلى أهميّة مُرَاعَاةِ الْمَدْرَسَةِ التَّطْوِيرِ الْمُسْتَمِرُ الْمُوَجَّه نَحْوَ الْمُسْتَقْبَلِ وِمْوَاكَبَة التَّطَوُّرَات وَالتَّغَيّرَات ، وَأَشَارَ (م 8) " إلى أن التَّطْوِيرِ دَاخِلَ الْمَدْرَسَةِ وَالْمُؤَسَّسَةِ مهمٌّ اللنَّجَاح وَالِابْتِعَادِ عَنْ الرُّوتِينِ، وَيَكُونُ ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ مُتَابَعَةِ كُلِّ الْمُسْتَجَدَّاتِ وَمُوَاكَبَةِ أيِّ تَطَوُّرٍ، وَالْأَهَمُّ وُجُودُ الْمُنَافَسَةِ وَالْمُحَافَظَةِ عَلَيْهَا، فَوُجُودِ الْمُنَافَسَةِ وَالتَّعْزِيزِ الْمُتَنَوِّعِ يَضْمَنُ اِسْتِدَامَةَ وَتَطْوِيراً طَوِيلَ الْأَمَدِ " ، وَأَضَافَ(م 10) " إلى أَهَمِّيَّةِ مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرِ وَتَطْوِيرِ الْعَامِلِينَ بِاسْتِمْرَارِوالِاطِّلَاعِ الْعَامِلِينَ عَلَى كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ، وَإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لَهُمْ لِتَقْدِيمِ أَفْكَارِهِمْ وَدَعْمِهِمْ الْمُفِيدِ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَالْقَابِلِ لِلتَّطْبِيقِ " ، وَأَشَارَ (م 21) " إلى ضَرُورَةِ اِطِّلَاعِ الْقِيَادَةِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالْعَامِلِينَ عَلَى أَبْرَزِ الْأَفْكَارِ وَالسِّيَاسَاتِ الْعَالَمِيَّةِ فِي تَطْوِيرِ الْعَمَلِ، بِالْإِضَافَةِ إِلَى حَثِّهِمْ عَلَى زِيَارَةِ مَدَارِسَ وَمُؤَسَّسَاتِ تَرْبَوِيَّةٍ مَمْتَنُوعَةٍ، تَنْتَهِجَ أَسَالِيبَ مُغَايِرَةً فِي عَمَلِهَا لِلِاطِّلَاعِ عَلَيْهَا وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا فِي الْعَمَلِ " ، وَأَشَارَ (م 23) " إلى ضَرُورَةِ

اَلتَّفَاعُلِ مَعَ اَلتَّغْيِرَاتِ وَالتَّحَدِّيَاتِ بِمُرُونَةِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ تِكْنُولُوجْيَا اَلْمَعْلُومَاتِ وَالِاهْتِمَامِ بِالِاتِّصَالِ وَالتَّوَاصُلِ اَلْفَعَّالِ " .

ثَالِثًا : وَاتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى وَضْعِ اَلْخُطَطِ قَصِيرَةِ اَلْأَمَدِ وَطَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِالتَّقْوِيمِ اَلدَّائِمِ (ضِمْنَ مَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ) وَالْمُتَابَعَةِ وَالتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ ، مِثَال، أَشَارَ (م 19) إلى ضرورة ِ وَجُودِ خُطَّةٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ، وَيُمْكِنُ أَنْ تَكُونَ مُنْبَثِقَةً مِنْ خُطَّةِ اَلْوِزَارَةِ اَلْخَمْسِيَّةِ ،وَإجراء تَقويمٍ أَوَّلا بِأَوَّل، وَوَضْعِ خُطَطٍ تَطْوِيرِيَّةٍ ، وَأَشَارَ (م 3)إلى أنّه عِنْدَ وَضْعِ اَلْخُطَّةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ يَجِبُ إِشْرَاكُ جَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ فِي وَضْعِ اَلْخُطَّةِ؛ لِيَكُونَ تَحْقِيقُ اَلْخُطَّةِ جُزْءًا مِنْ إِسْهَامَاتِهِمْ فِي تَطْوِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ وَمُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرَاتِ وَالْمُتَغِيرَاتِ اَلْمُسْتَمِرَّةَ ، وَأَشَارَ (م 10) إلى أنّه يَجِب أَنْ يَكُونَ هُنَاكَ بَرْنَامَجُ عَمَلٍ وَنَهْجٌ وَاضِحٌ وَمُسْتَمِرٌّ لِآلِيَّةِ عَمَلِ اَلْمُؤَسَّسَةِ والِابْتِعَادُ عَنْ اَلِارْتِجَالِيَّةِ ، وَوَضْعُ اَلشَّخْصِ اَلْمُنَاسِبِ فِي اَلْمَكَانِ اَلْمُنَاسِبِ ، وَأَشَارَ (م 11 ، م 20)إلى أنّه يَجِبُ أَنْ يَكُونَ هُنَاكَ نِظَامُ مُتَابَعَةٍ وَمُسَاءَلَةٍ ذَاتِيَّةٍ لِلْفَرْدِ نَفْسَهُ ضِمْنَ مَعَايِيرَ RUBRIC يجري تَزْوِيدُ بِهَا وَمُتَابَعَة ًمِنْ اَلْمَسْؤُولِينَ أَيْضًا وَالْمُسَاءَلَة عِنْدَ أَيِّ تَوَقُّفٍ حَدَثَ خِلَالَ اَلتَّنْفِيذِ وَالتَّطْبِيقِ ، وَأَشَارَ (م 9) "إلى أهمّيّةِ بِنَاءِ خُطَّةٍ اِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ وَفْقَ مَعَايِيرَ وَاضِحَةٍ " ، وَأَشَارَ (م 17)إلى أهمّيّة تَثْبِيتِ نِظَامٍ وَاضِحٍ وَتَحْدِيدِ اَلْأَدْوَارِ عَلَى اَلْخُطَطِ وَالْفَتَرَاتِ اَلزَّمَنِيَّةِ وَوَضْعِ أَهْدَافٍ مُخْتَلِفَةٍ، مِنْهَا اَلْقَصِيرَةَ اَلْأَمَدَ وَالْبَعِيدَةُ اَلْأَمَدِ، وَمُتَابَعَةِ مَدَى اَلتَّقَدُّمِ فِي تَنْفِيذِ اَلْخُطَطِ ومرَاجَعَتِهَاوعَقْدِ اِجْتِمَاعَاتٍ لِلْمُتَابَعَةِ وَمُنَاقَشَةِ اَلْمُعوّقَاتِ وَاقْتِرَاحِ اَلْحُلُولِ ، وَأَكَّدَ (م 16) ضَرُورَةَ وَضْعِ خُطَطٍ وَبَرَامِجَ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ لا تَتَغَيَّرُ بِتَغَيُّرِ اَلْمَسْؤُولِينَ ،و أَشَارَ (م 12)إلى اَلِاهْتِمَامَ بِوُضُوحِ خُطَّةِ اَلْعَمَلِ وَوَضْعِ خُطَّةٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ مُنْذُ اَلْبِدَايَةِ وَالِاهْتِمَامِ بِالتَّقْوِيمِ اَلدَّائِمِ لِخُطَّةِ اَلْعَمَلِ وَتَعْدِيلِ اَلْمَسَارِ بِاسْتِمْرَارٍ ، وَالتَّقْلِيلِ مِنْ اَلتَّغْيِرَاتِ بَيْنَ اَلْمُعَلِّمِينَ ؛ حتّى لا تضيعَ اَلْجُهُودُ اَلْمَبْذُولَةُ مَعَهُمْ، وَالْعَمَلِ عَلَى قِيَاسِ أَثَرِ خُطَّةِ اَلتَّطْوِيرِ بِاسْتِمْرَارٍ.

رَابِعًا : اَتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (21 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى اَلتَّوْعِيَةِ بِالتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّخْطِيطِ اَلْإِسْتَرَاتِيجِي وَالشَّرَاكَةِ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ فِي أَنْشِطَةٍ تُحَقِّقُ أَهْدَافَ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، مِثَال، وَأَشَارَ (م

7)إلى ضرورة التَّوْعِيَةِ على التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَإِشْرَاكِ الطَّالِبَاتِ فِي أَنْشِطَةٍ عَنْ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَكَيْفِيَّةِ تَطْوِيرِ الذَّاتِ بِمَا يتَمَاشّي مَعَ أَهْدَافِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ ، وَأَشَارَ (م 2)إلى أنّه يُمْكِنَ أَنْ نَنْجَحَ فِي ذَلِكَ إِذَا حَوّلنَا التَّنْمِيَةُ الْمُسْتَدَامَةُ إلى نَمَطٍ وفكَرٍ وَسُلُوكٍ لدَى الْمُجْتَمَعِ الْمَدْرَسِيِّ بِأَكْمَلِهِ ، وَأَشَارَ (م 23) إلى ضَرُورَةِ اِعْتِمَادِ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالِابْتِكَارِ نَهْجا يُنْتَهجُ بِهِ فِي عَمَلِ الْمُؤَسَّسَةِ .

التَّوْضِيحُ تَرَى الْبَاحِثَةُ أَنَّ الْمبَحُوثِينْ أَجْمَعُوا عَلَى أَهَمِّيَّةِ مُتَابَعَةِ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ فِي مَجَالِ الْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَبِنَاءِ الْمُؤَسَّسَاتِ؛ لِإِتَاحَةِ الْفُرَصِ أَمَامَ الْعَامِلِينَ لِلِاطِّلَاعِ عَلَى كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ وَإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ أَمَامَهُمْ لِنَقْلِ أَفْكَارِهِمْ وَإِبْدَاعَاتِهِمْ فِي الْمَيْدَانِ ، وَضْعِ الْخُطَطِ قَصِيرَةِ الْأَمَدِ وَطَوِيلَةِ الْأَمَدِ مَعَ الِاهْتِمَامِ بِالتَّقْوِيمِ الدَّائِمِ (ضِمْنَ مَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ) وَالْمُتَابَعَةِ وَالتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِ الْعَامِلِينَ وَخُصُوصًا الْبَحْثَ الْعِلْمِيَّ، وَهَذَا مَا يتَطَلَّبُهُ الِانْفِجَارُ الْمَعْرِفِيُّ وَالتَّطَوُّرُ التِّكْنُولُوجِيُّ لِإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لِاسْتِثْمَارِ جميعِ الْمَصَادِرِ الْمُتَاحَةِ لِتَطْوِيرِ التَّعْلِيمِ ، وَضَرُورَةِ اِعْتِمَادِ نِظَامٍ لِلْمُتَابَعَةِ وَالتَّقْوِيمِ ، وَتَرَى الْبَاحِثَةُ أَنَّ مِنْ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ التَّطْوِيرِ طَوِيلِ الْأَمَدِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ أن يكونَ مِنْ خِلَالِ الِاهْتِمَامِ فِي بِنَاءِ أَهْدَافٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ يُشَارِكُ فِي صِيَاغَتِهَا وَكِتَابَتِهَا الْمَعْنِيّونَ مِنْ (طَلَبَةٍ ، وعَامِلِينَ ، وأَوْلِيَاء أُمُورٍ ، ومُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ) وأفْرادٌ مُتَخَصِّصِونَ ، وَبِنَاء أَهْدَافٍ قَصِيرَةِ الْأَمَدِ الَّتِي بِدَوْرِهَا تُسْهِمُ وَتُؤَدِّي إِلَى الْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ .

الرّابطُ ، أَكَّدَتْ دِرَاسَة عَرْقَاوي ، وَالْحِيلَةُ (2019) ضَرُورَةَ تَبَنِّي رُؤْيَةٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ، تُحَافِظُ عَلَى اِسْتِدَامَةِ التَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ لِلْجَمِيعِ وَتَمْكِينِ الْمُوَظَّفِينَ مِنْ مُمَارَسَةِ الْأَنْشِطَةِ الْقِيَادِيَّةِ . دِرَاسَةُ كُوكْ (Cook, 2014) الَّتِي أَكَّدَتْ بِنَاءَ الشَّرَاكَاتِ وَالْعَلَاقَاتِ بَيْنَ جَمِيعِ أَفْرَادِ مُجْتَمَعِ التَّعَلُّمِ؛ حتّى يُسْهِمَ فِي شُعُورِ الْجَمِيعِ بِالْمَسْؤُولِيَّةِ وَالسَّعْيِ نَحْوَ مَنْظُورٍ طَوِيلِ الْأَمَدِ لِلْمَدْرَسَةِ ، وَيُنَمِّي الْقُدْرَةَ عَلَى فَهْمِ جَوَانِبِ التَّعْقِيدِ وَالتَّحَدِّيَاتِ الْمُرْتَبِطَةِ بِاسْتِدَامَةِ الْقِيَادَةِ عَبْرَ الزَّمَنِ .

الْمَجَالُ الرَّابِعُ : اِسْتِدَامَةُ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ :

الْفِكْرَةُ الرَّئِيسِةُ : التَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ التَّمْيِيزِ الْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ الْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا الْمَجَالِ فِي أَرْبَعَةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا الْجَدْوَلُ (4.35) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (92 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى اَلتَّعَامُلِ بِمِهْنِيَّةٍ وَعَدْلٍ وَشَفَافِيَّةٍ، وَتَوْزِيعِ اَلْمَهَامِّ وَفْقَ اَلْقُدُرَاتِ وَالْإِمْكَانِيَّاتِ وَتَوْفِيرِ مُنَاخ عَمَلٍ يَتَّسِمُ بِالْعَدْلِ مَا يَقُودُ إِلَى تَطْوِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ وَيُحَقِّقُ أَهْدَافَهَا، مِثَال أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ وَأَشَارَ (م 16) إلى أنّه لَا يَخْفَى عَلَى أَحَدٍ أَهَمِّيَّة ُاَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ فِي اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْوَاحِدَةِ؛ مِمَّا يُؤَثِّرُ إِيجَابِيًّا في اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَيَضْمَنُ إِتْقَانَ اَلْعَمَلِ وَعَدَمَ اَلتَّسَيُّبِ فيهِ، فَالْعَدَالَةُ أَصْلُ تَطَوُّرِ اَلْأُمَمِ ، وَأَشَارَ (م18) "إلى أنّ اَلِاهْتِمَامَ بِالْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ يُعدُّ مِنْ أَسَاسِيَّاتِ اَلنَّجَاحِ وَضَرُورَةِ تَوْزِيعِ اَلْمَهَامِّ عَلَى اَلْعَامِلِينَ بِعَدْلٍ ضِمْنَ قُدُرَاتِهِمْ وَإِمْكَانِيَّاتِهِمْ وَوَضْعِ اَلشَّخْصِ اَلْمُنَاسِبِ فِي اَلْمَكَانِ اَلْمُنَاسِبِ؛ مِمَّا يُوَفِّرُ اَلْوَقْتَ وَالْجُهْدَ وَيَزِيدُ مِنْ اَلْإِنْتَاجِيَّةِ " ، وَأَشَارَ (م 1)إلى ضرورةِ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى تَوْفِيرِ عَدَالَةٍ فِي تَوْزِيعِ اَلْعَمَلِ وَيُوَازِيهَا عَدَالَةٌ فِي تَوْزِيعِ اَلْمُكَافَآتِ، فَالْعَدْلُ أَسَاسُ اَلْحُكْمِ وَالِاسْتِقْرَارِ فِي بِيئَةِ اَلْعَمَلِ ، وَأَشَارَ (م 2)إلى أنّ تَعَامُلَ اَلْقِيَادَةِ بِمِهْنِيَّةٍ وَحِيَادِيَّةٍ وَعَدْلٍ وَمُسَاوَاةٍ مَعَ جَمِيعِ أَطْرَافِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَدْرَسِيِّ لَهُ أَكْبَرُ اَلْأَثَرِ فِي تَطَوُّرِ اَلْمَدْرَسَةِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا ، وَأَشَارَ (م 8 ، م 11 ، م 14 ، م 17 ، م 18 ، م 19 ، م 20 ، م 24) إلى ضَرُورَةِ تَوْزِيعِ اَلْمَهَامِّ بِعَدَالَةٍ ضِمْنَ قُدُرَاتِهِمْ وَإِمْكَانِيَّاتِهِمْ بِشَفَافِيَّةٍ وَنَزَاهَةٍ دُونَ مُحَابَاةٍ أَوْ مَحْسُوبِيَّاتٍ ، وَعَدَمِ اَلتَّمْيِيزِ بَيْنَ اَلْأَفْرَادِ .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (88 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على تَحْدِيدِ اَلْأَدْوَارِ وَوَضْعَ مَعَايِيرَ وَاضِحَةٍ مُحَدَّدَةٍ لِتَّقْوِيمِ اَلْأَدَاءِ، مَعَ وُجُودِ نِظَامِ مُسَاءَلَةٍ وَاضِحٍ وَمُطَبَّقٍ بِعَدَالَةٍ عَلَى اَلْجَمِيعِ ، مِثَالُ، أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ ، أَشَارَ (م 11) إِلَى وجوب تَحْدِيدِ اَلْمَسْؤُولِيَّاتِ بِدِقَّةٍ وَوَضْعِ مَعَايِيرَ لِقِيَاسِ مَدَى اِلْتِزَامِ أَعْضَاءِ اَلْفَرِيقِ بِالْمَهَامِّ اَلْمُلْقَاةِ عَلَى عَاتِقِهِمْ (وَتَحْفِيزِ اَلنَّاجِحِ وَالْمُمَيَّزِ وَمُعَاقَبَةِ اَلْمُقَصِّرِ) ، وَأَكَّدَ (م 9 ، م 12 ، م 17) ضَرُورَةَ وُجُودِ نِظَامِ مُسَاءَلَةٍ وَاضِحٍ وَمُطَبَّقٍ بِعَدَالَةٍ عَلَى اَلْجَمِيعِ ، أَشَارَ (م 19) إلى أَهَمِّيَّةِ اَلْعَمَلِ بِالْقَانُونِ وَضِمْنَ مِقْيَاسٍ وَاحِدٍ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى تَفْعِيلِ اَلْمُشَارَكَةِ وَالْعَمَلِ بِرُوحِ اَلْفَرِيقِ فِي صُنْعِ اَلْقَرَارَاتِ وَحَلِّ اَلْمُشْكِلَاتِ؛ حتّى يُسْهِمَ فِي تَعْزِيزِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ . مِثَالُ، وَأَشَارَ (م 3) إلى ضَرُورَةِ اَلْعَمَلِ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ فَرِيقَ عَمَلٍ، وَالْكُلُّ يَسْعَى لِلنُّهُوضِ بِالْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَالتَّرْبَوِيَّةِ

حَسْبَ الْمَهَامِّ الْمَنُوطَةِ بِهِ ،والنَّجَاحُ الَّذِي يَحْصُلُ فِي الْمُؤَسَّسَةِ يَكُونُ نَجَاحا لِلْجَمِيع، وَأكّدَ (م 19) أَهَمِّيَّة الْمُشَارَكَةِ فِي الْأَنْشِطَةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ، أَشَارَ (م 14) إلى ضَرُورَةِ دَمْج جميع عَنَاصِرِ الْمُؤَسَّسَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ فِي عَمَلِيَّةِ تَحْسِينٍ شَامِلَةٍ ، وَالْحِفَاظ عَلَى نَجَاح النَّتَائِج .

رَابِعًا : : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على تَحْفِيز الْعَامِلِينَ وَتَوْفِير الْمُكَافَآتِ وَتَوْزِيعِهَا بِعَدْلٍ حَسْبَ الْكَفَايةِ وَضِمْنَ مَعَايِيرَ مُعْلَنَةٍ . مِثال ، أَشَارَ (م 4) إلى وجوب تَوْزِيع الْمَوَارِدِ وَالْمُكَافَآتِ عَلَى الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِطَرِيقَةٍ عَادِلَةٍ تُحَفِّزُ أيَّ تَطَوُّرٍ قَادِمٍ وَتؤدّي إلى تَعزيز التَّطَوُّر الْمُسْتَدَام، مَثَلاً : الْمُعَلِّمِونَ الَّذِينَ حَقَّقُوا إبْدَاعا وَتَمَيَّزا فِي مُسَابَقَةِ مَعْرِض فِلسْطِينَ لِلْعُلُومِ وَالتِّكْنُولُوجْيَا يجب تَكْرِيمُهُمْ بِطَرِيقَةٍ عَادِلَةٍ وَتَلِيقُ بِإنْجَازِهِمْ " ، وَأشَارَ (م 1)إلى ضَرُورَة أنْ يَتْبَعَ الْقَادَةُ عَدَالَة فِي تَوْزِيع الْمُكَافَآتِ، فَالْعَدْلُ أساسُ الْحُكْم ، وَأشَارَ (م 10)إلى أنّه يَجبُ تَوْزِيعُ الِامْتِيَازَاتِ وَالْمُكَافَآتُ وَالرَّوَاتِبُ حَسْبَ الْكَفَايةِ وَالْمُؤَهَّل وَضِمْنَ مَعَايِيرَ مُعْلَنَةٍ وَمُوَضَّحَةٍ لِلْجَمِيع.

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على تَوْفِير فُرَص تَدْرِيبٍ وَتَطْوِير تَعْمَلُ وَتَدْعَمُ اِسْتِدَامَةُ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ ، مِثَال، أَشَارَ (م 5)إلى ضَرُورَةِ الْعَمَلِ عَلَى التَّقْوِيم الْمُسْتَمِرِّ لِاحْتِيَاجَاتِ الْمُوَظَّفِينَ التَّدْرِيبِيَّة وَالتَّطْوِيرِيَّةِ واهتماماتهم ، أَشَارَ (م 13) إلى أَهَمِّيَّةِ تَوَفِير فُرَص التَّدْرِيبِ وَالتَّطْوِير؛حتّى تَعْمَلَ عَلَى اِسْتِدَامَةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ ، وأَشَارَ (م 14) إلى أَهَمِّيَّةِ دَعْم العاملينَ وَتَمْكِينِهم؛حتّى يكونوا قَادَةً مِهْنِيِّينَ .

التَّوْضِيحُ تَرَى الْبَاحِثَةُ أنّ الْمبَحُوثِينْ أجْمَعُوا عَلَى أَهَمِّيَّةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ وَمُرَاعَاةِ تَوْزِيع الْفُرَص وَتَوْزِيع الْمُكَافَآت ، وَتَوْفِير مُنَاخَاتِ عَمَلٍ تَتَّسِمُ بِالتَّعْزِيز ، وتَحْدِيدِ الْأَدوار وَوَضْع مَعَايِيرَ وَاضِحَةٍ مُحَدَّدَةٍ للتَّقْوِيم الْأَدَاءِ ، مَعَ وُجُودِ نِظَام مُسَاءَلَةٍ وَاضِحٍ وَمُطَبَّقٍ بِعَدَالَةٍ عَلَى الْجَمِيع ، وَتَشْجِيع الْعَمَل بِرُوح الْفَرِيق ، وَتَوْفِير فُرَص تَدْرِيبٍ وَتَطْوِير تَعْمَلُ وَتَدْعَمُ اِسْتِدَامَة الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ ، وَتَرَى الْبَاحِثَةُ أنَّ مِنْ سُبُلِ تَطْوِير مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ فِي الْمَدَارِس الْحُكُومِيَّةِ الْفِلسْطِينِيَّةِ، أنّه يكونُ مِنْ خِلالِ تَغْلِيبِ الْمَصْلَحَةِ الْعَامَّةِ عَلَى الْمَصْلَحَةِ الْخَاصَّةِ ، وَأنْ يَكُون قَائِدُ الْمَدْرَسَةِ قُدْوَةً لِلْعَامِلِينَ فِي الْأَفْعَالِ وَالْأَقْوَالِ ، وَأنْ يُعَامِلَ الْجَمِيعَ بِعَدْلٍ وَيَحْرِصَ عَلَى الشَّفَافِيَّةِ وَالنَّزَاهَةِ فِي تَطْبِيق التَّعْلِيمَاتِ وَالْقَوَانِين .

فقد أشَارَت الْعَدِيدُ مِنْ الدِّرَاسَاتِ إلى بَعْضِ الْآلِيَّاتِ الْمُسَاهَمَةِ فِي تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ؛ كَمَا فِي دِرَاسَةِ هِلَالٍ وَمُحَمَّد (2021) الَّتِي سَعَتْ إلى تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ قِيَادَاتِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ فِي مِصْرَ فِي فَلْسَفَةِ اِسْتِدَامَةِ الْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ مِنْ خِلَالِ الِاهْتِمَامِ بِالتَّعَدُّدِيَّةِ وَاحْتِرَامِ التَّنَوُّعِ وَمُرَاعَاةِ التَّعَامُلِ مَعَ الْجَمِيعِ بِعَدْلٍ وَمُسَاوَاةٍ وَتَحْقِيقِ الثِّقَةِ الْمُتَبَادَلَةِ وَالِاهْتِمَامِ بِالْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ وبِرُوحِ الْفَرِيقِ الْوَاحِدِ .

الْمَجَالُ الْخَامِسُ : اِسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ :

الْفِكْرَةُ الرَّئِيسِيَّةُ: التَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ الْمبحُوثِينْ فِي هَذَا الْمَجَالِ في أَرْبَعَةِ أفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا الْجَدْوَلُ (4.36) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (92 %) مِنْ الْمبحُوثِينْ عَلَى أَهَمِّيَّةِ النُّمُوِّ الْمِهْنِيِّ لِلْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرِ قُدَرَاتِهِم بِصفتهِ يُمَثِّلُ أَحَدَ أَهَمِّ الْمَدَاخِلِ لِاسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ ، مِثَال أَبْرَزُ الِاقْتِبَاسَاتِ ، أَشَارَ (م 1)إلى أهمّيّة الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ ، التي تُعَدُّ مِن الْمَصَادِرِ الْمُهِمَّةِ جِدًّا فِي الْمُؤَسَّسَةِ وَ مِنْ خِلَالِهَا يجري الِاسْتِثْمَارُ الْحَقِيقِيُّ وَهي رَأسُ المَالِ الْحَقِيقِيُّ لِلْمُؤَسَّسَةِ ؛ لذا يَجِبُ الْعَمَلُ عَلَى تَطْوِيرِهَا وَاسْتِثْمَارِهَا بِالشَّكْلِ الْأَمْثَلِ ، وَأَكَّدَ (م 10) أنّ الْمَوَارِدَ الْبَشَرِيَّة هي الثَّرْوَةُ الْحَقِيقَةُ لِلْمُؤَسَّسَةِ، وَهي مَنْ تَعْمَلُ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا؛ لِذَلِكَ لابُد مِنْ اِخْتِيَارِ الْأَكْفَأِ وَوَضْعِه فِي مَكَانِهِ الْمُنَاسِبِ وَإِسْنَادِ الْعَمَلِ الْمُنَاسِبِ لهُ وَالْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيرِهِ وَتَعْزِيزِهِ ، وأَكَّدَ (م 2 ، م 3 ، م 4 ، م 5 م 11 ، م 14 ، م 15 ، م 17 ، م 18 ، م 19 ، م 22 ، م 23) جَمِيْعُهمْ أَهَمِّيَّة التَّطْوِيرِ الْمِهْنِيِّ الْمُسْتَمِرِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ من خِلَالَ تَحْدِيدِ الِاحْتِيَاجَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَالتَّنْسِيقِ مَعَ الْجِهَاتِ الْمَعْنِيَّةِ ، وَأَكّدَ (م 12) أَهَمِّيَّة تَطْوِيرِ الْقُدُرَاتِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْأَفْرَادِ مِنْ خِلَالِ بَرَامِجِ التَّدْرِيبِ الْمُسْتَمِرِّ وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ وَالْمَهَارَاتِ التِّكْنُولُوجِيَّةِ وَغَيْرِهَا ، وَأَشَارَ (م 23) إلى ضَرُورَةِ التقدّم وَالتَّطَوُّرِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ، وتشَجِيعِ الِابْتِكَارِ وتطوير إسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ لِجَذْبِ الموظّفين وَالاحْتِفَاظِ بهم . وَأَكَّدَ (م 20) التَّرْكِيزَ عَلَى الْكَوَادِرِ الْبَشَرِيَّةِ ، وبخاصّةٍ مُدِيرُ الْمَدْرَسَةِ، وَعلى

تَطْوِيرِ قُدُرَاتِهِ وَمَهَارَاتِهِ بِاسْتِمْرَارٍ وَإِعْطَائِهِمْ دَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةً مُتَخَصِّصَةً فِي اَلْقِيَادَةِ وَالتِّكْنُولُوجْيَا وَغَيْرِهَا وَتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ اَلْبَحْثِ اَلْعِلْمِيِّ لَدَى اَلْعَامِلِينَ؛ لِمَا لَهَا من تأثيرٍ كَبِيرَ في أَدَائِهِم .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (79 %) مِنْ اَلْمبَحُوثَيْنْ عَلَى ضرورةِ اِسْتِثْمَارِ جميع اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ فِي اَلْبِيئَةِ اَلْمَحَلِّيَّةِ، وَاَلَّتِي مِنْ شَأْنِهَا تَعْزِيزُ دَوْرِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُشَارَكَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ وَالتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، مِثَال، وَأَشَارَ (م 4) إلى أَهَمِّيَّةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاكْتِشَافِ مَوَاهِبَ بَشَرِيَّةٍ جَدِيدَةٍ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وتَحْفِيزِها وَدَعْمِها ، وَأَضَافَ (م 16) أنّ اَلْمُحَافَظَةَ عَلَى اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ أَسَاسُ نَجَاحِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِيَّةِ، فَعَلَى اَلْقَائِدِ اَلْجَيِّدِ اِسْتِثْمَارُهَا بِأَحْسَنِ اَلطُّرُقِ لِضَمَانِ نَجَاحِهِ وَتَمَيُّزِهِ ، وَأَشَارَ (م 13)إلى إمكانيّة تَحْوِيلِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ مِنْ اِسْتِهْلَاكِيَّةٍ ، مُعْظَمَ اَلْوَقْتِ، إلى إِنْتَاجِيَّةٍ؛ حتّى يَزِيدَ مِنْ اِسْتِدَامَتِهَا، مع اَلتَّرْشِيدِ فِي اَلِاسْتِهْلَاكِ، فمثلا يمكن ُ اِسْتِثْمَارُ اَلْحَدَائِقِ بِإِنْتَاجِ اَلْمَحَاصِيلِ أَوْ تَأْجِيرِ بَعْضِ مَرَافِقِهَا لِلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ، وَأَشَارَ(م 12)إلى إمكانيّة اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ اَلْخَارِجِيَّةِ لِتَأْمِينِ مَوَارِدَ مَادِّيَّةٍ جَدِيدَةٍ مُسْتَمِرَّةٍ لِلْمَدْرَسَةِ ، وَإِيجَادِ آَلِيَّاتٍ ذَاتِيَّةٍ دَاخِلَ اَلْمَدْرَسَةِ بِاتِّبَاعِ أَسَالِيبَ رِيَادِيَّةٍ جَدِيدَةٍ لِتَحْقِيقِ مَوَارِدَ مَادِّيَّةٍ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (79 %) مِنْ اَلْمبحُوثِين على ضرورة اِعْتِمَادِ مَبْدَأِ اَلتَّقْوِيمِ وَالتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ وَالْبِنَاءِ عَلَيْهَا فِي تَحْضِيرِ اَلْعَامِلِينَ وَعَمَلِ تَحْلِيلٍ لِلْوَاقِعِ وَدِرَاسَةِ جَمِيعِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ؛ لِلِاسْتِفَادَةِ اَلْقُصْوَى مِنْهَا وَاسْتِثْمَارِهَا فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ ، مِثَال: وَأَشَارَ (م 12)إلى أهمّيّة تَشْخِيصِ اَلْوَاقِعِ اَلْبَشَرِيِّ وَالْمَادِّيِّ مُسْبَقًا قَبْلَ وَضْعِ اَلْخُطَطِ وَتَأْمِينِ سُبُلِ تَطْوِيرِ اَلْقُدُرَاتِ اَلْبَشَرِيَّةِ لَدَى اَلْأَفْرَادِ ، وَالْبَحْثِ عَنْ مَصَادِرَ مَادِّيَّةٍ جَدِيدَةٍ وَوَضْعِ اَلْخُطَطِ فِي سَبِيلِ ذَلِكَ ، وَأَشَارَ (م 3)إلى ضرورة عَمَلِ مَسْحٍ عَامٍّ وَدِرَاسَةٍ لِلْعَامِلِينَ وَتَحْدِيدِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ وَالِاحْتِيَاجَاتِ لِكُلٍّ مِنْهُمْ وَوَضْعِ خُطَّةٍ لِرَفْعِ مُسْتَوَى كَفَايَةِ اَلْعَامِلِينَ بِنَاءً عَلَى هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ، وَأَشَارَ (م 18) إلى وجوب أَنْ تَحْصُرَ اَلْمُؤَسَّسَةُ اِحْتِيَاجَاتِهَا وَتُصَنِّفَهَا ضِمْنَ أَوْلَوِيَّاتٍ، وَتَتَبَنَّى إِسْتِرَاتِيجِيَّةً مُعَيَّنَةً تَعْمَلُ عَلَى اِسْتِثْمَارِ اَلْبِيئَةِ اَلْمَحَلِّيَّةِ وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ لِسَدِّ بَعْضِ اَلِاحْتِيَاجَاتِ ،وَاسْتِثْمَارَ اَلطَّاقَاتِ اَلْبَشَرِيَّةِ أَفْضَلَ اِسْتِثْمَارٍ مِنْ خِلَالِ تَحْدِيدِ مَهَامِّ كُلِّ شَخْصٍ

وَمُتَابَعَتِهِمْ وَتَحْدِيدِ اِحْتِيَاجِهِ وَتَدْرِيبِهِ وَتَطْوِيرِهِ ، وهذا وفقَ مُؤَشِّرَاتِ نَجَاحٍ وَمُؤَشِّرَاتٍ لِلْأُمُورِ اَلَّتِي مَا زَالَتْ بِحَاجَةٍ إِلى تَطْوِيرٍ؛ حتّى يمكنَ اِسْتِثْمَارُ هَذِهِ اَلْمَوَارِدِ بِالشَّكْلِ اَلْأَمْثَلِ بِمَا يَضْمَنُ تَمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسَةِ ، وَأَكّدَ (م 19)أنّه يجب دَارِسَةُ اَلْوَاقِعِ بِاسْتِخْدَامِ اَلتَّحْلِيلِ اَلْبِيئِيِّ (SWOT) وَتَحْدِيدُ نُقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ وَالْفُرَصِ وَالتَّهْدِيدَاتِ، وَتَشْخِيصُ اَلْوَاقِعِ اَلْبَشَرِيِّ وَالْمَادِّيِّ مُسْبَقًا قَبْلَ وَضْعِ اَلْخُطَطِ . وأشَارَ (م 20 ") " إِلى أَهَمِّيَّةِ تَحْدِيدِ اَلِاحْتِيَاجَاتِ وَالْعَمَلِ عَلى سَدِّ هَذَا اَلِاحْتِيَاجِ؛ إِمَّا بِالدَّوْرَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّةِ أَوْ مُبَادَرَاتٍ أَوْ غَيْرِهَا، وكذلك بعَمَلِ تَوأمة مَعَ مَدَارِس أُخْرَى؛ لِتَبَادُلِ اَلْخِبْرَاتِ، فقد تَكُونُ مَدَارِسَ دَاخِلِيَّةً فِي فِلِسْطِينَ، وَيُمْكِنِ أَنْ تَكُونَ اَلتَّوْأَمَةُ مَعَ مَدَارِسَ، خَارِجَ اَلْوَطَنِ، وَأَيْضًا تَحْدِيدُ اَلِاحْتِيَاجَاتِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْعَمَلُ عَلى سَدِّ هَذَا اَلِاحْتِيَاجِ مِنْ خِلَالِ اَلتَّشْبِيكِ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ، وَتَبَنِّي بَعْضِ اَلْمُبَادَرَاتِ اَلَّتِي تَعُودُ بِالنَّفْعِ عَلى اَلْمَدْرَسَةِ وَالتَّنْسِيقُ مَعَ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْمَعْرُوفَةِ اَلَّتِي تَقَدَّمَ دَعْما مَدْرَسِيّا؛ مِثْل مُؤَسَّسَةِ فَيْصَل اَلْحُسَيْنِي وَالْبَلْجِيكِيَّةِ...، والْمُبَادَرَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ؛ مِثْل عَمَلِ كَرَاسِيّ مِنْ مخلفات اَلْخَشَبِ، وَغَيْرِهَا مِنْ اَلْمُبَادَرَاتِ اَلنَّاجِحَةِ ".

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلى تَعْمِيمِ اَلنَّجَاحَاتِ ، وَتَعْزِيزِ اَلْمَوَاهِبِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَمُكَافأتِهَا ، بالتَّحْفِيزِ وَالتَّعْزِيزِ وَتَوْجِيهها؛ حتّى يَزِيد مِنْ نِتَاجِ اَلْعَمَلِ وَتَمَيُّزِهِ ، مِثال وَأَشَارَ (م 6)إلى أنّ مُكَافَأة اَلْمَوَاهِبِ تَزِيدُ مِنْ نِتَاجِ اَلْعَمَلِ لِلْعَامِلِينَ ، وَأَشَارَ (م 7)إلى ضرورةِ تَعْمِيمِ اَلنَّجَاحَاتِ وَتَحْفِيزِ اَلْمُعَلِّمِينَ وَتَعْزِيزِ إِمْكَانِيَّاتِهِمْ وَتَوْجِيهها بِالشَّكْلِ اَلْمُنَاسِبِ ، وَأَكّدَ (م 15) " الحاجة إلى تَعْزِيزِ اَلْمَوَاهِبِ وَتَنْمِيَتِها ، وَدَعْمَ الجميع وَتَعْزِيزهم ، وَأَشَارَ (م 19) إلى أهمّية تَوْفِيرِ مَنْحِ تَعْلِيمِيَّةٍ مِنْ قِبَلِ اَلْوِزَارَةِ يُمْكِنُ اِلِاسْتِفَادَةَ مِنْهَا . اَلتَّوْضِيحُ تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلْمَحُوثِينْ أَجْمَعُوا عَلى اِعْتِمَادِ مَبْدَأِ اَلتَّقْوِيمِ وَالتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ وَالْبِنَاءِ عَلَيْهَا فِي تَحْضِيرِ اَلْعَامِلِينَ، وَالْعَمَلِ عَلى اِسْتِثْمَارِ جميع اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ فِي اَلْبِيئَةِ اَلْمَحَلِّيَّةِ، وَاَلَّتِي مِنْ شَأْنِهَا تَعْزِيزُ دَوْرِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُشَارَكَةِ فِي اِلِارْتِقَاءِ بالمؤسسةِ وَتَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ ، وَجرى اَلتَّأْكِيدُ عَلى أَهَمِّيَّةِ اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ لِلْعَامِلِينَ؛ بِصفته يُمَثِّلُ أَحَدَ أَهَمِّ اَلْمَدَاخِلِ لِاسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ ، وَاعْتِمَادِ نِظَامٍ لِلتَّحْفِيزِ ، وَاخْتِيَارِ اَلْكَفَاءَاتِ وتعزيزالْمُشَارَكَةِ فِي اِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ وَتَفْعِيلِ دَوْرِ اَلْمُسَاءَلَةِ وَالْمُحَاسَبَةِ ، وَتَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ مِنْ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلِسْطِينِيَّةِ أنّه يكون مِنْ خِلَالِ اَلْمُحَافَظَةِ عَلى اَلْمُمْتَلَكَاتِ اَلْمُتَاحَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا أَفْضَلَ اِسْتِثْمَارٍ وَتَوْفِيرِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ اَللَّازِمَةِ لِلْمَدَارِسِ وَتَطْوِيرِ اَلْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَتَفْعِيلِ

اَلْمُسْتَحْدَثَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ ، وَاسْتِقْطَابِ اَلْكَوَادِرِ اَلْبَشَرِيَّةِ اَلْمُؤَهَّلَةِ ، وَأَصْحَابِ اَلْمَوَاهِبِ ، وَمُكَافَأَةِ أَصْحَابِ اَلْأَفْكَارِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ وَاَلْمُمَيَّزِينَ ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَوْزِيعِ اَلْمَهَامِّ وَاَلْمَسْؤُولِيَّاتِ حَسْبَ إِمْكَانَاتِهِمْ وَتَخَصُّصَاتِهِمْ وَمُيُولِهِمْ ، وقد أشَارَت اَلْعَدِيدُ مِنْ اَلدِّرَاسَاتِ إِلَى بَعْضِ اَلْآلِيَّاتِ اَلْمُسَاهَمَةِ فِي تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ؛ كَمَا أَشَارَتْ دِرَاسَةُ اَلْجُهَنِي وَاَلسِّيسِي (2020) إِلَى اَلْكَشْفِ عن مُتَطَلَّبَاتِ تَفْعِيلِ اَلِاسْتِدَامَةِ فِي مَدَارِسِ اَلْمَرْحَلَةِ اَلْأَسَاسِيَّةِ فِي اَلْكُوَيْتِ مِنْ خِلَالِ مُرَاعَاةِ وُجُودِ قِيَادَاتٍ عُلْيَا تَأْخُذُ عَلَى عَاتِقِهَا اَلِاسْتِدَامَةَ ، وَتَأْسِيسِ مَرْكَزٍ لِلِاسْتِدَامَةِ وَتَهْيِئَةِ اَلْبِيئَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَمُنَاخِهَا وَالسَّعْيِ إِلَى دَمْجِ اَلِاسْتِدَامَةِ فِي اَلْأَنْشِطَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ ، وَأَضَافَت دِرَاسَةُ أَمَانِي وَشَلْدَانْ (2017) ضَرُورَةَ اَلِاهْتِمَامِ بِالْعَامِلِينَ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ مَوَاهِبِهِمْ وَتَعْزِيزِهَا ، وَاقْتَرَحَتْ إِضَافَةَ نِظَامٍ مُكَافَآتٍ مَالِيَّةٍ لِتَعْزِيزِ اَلْعَامِلِينَ بِمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ عَمَلِهِمْ دَاخِلَ اَلْمَدْرَسَةِ .

اَلْمَجَالُ اَلسَّادِسُ: اِسْتِدَامَةُ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ :

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسة ُ: اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ فِي أَرْبَعَةِ أَفْكَارٍ رَئِيسةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.37) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (92 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى رَبْطِ اَلتَّعْلِيمِ ببيئةِ اَلْمُتَعَلِّمَ مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ مَصَادِرِ اَلْبِيئَةِ وَتَنْوِيعِ اَلْأَنْشِطَةِ اَلْبِيئِيَّةِ اَلَّتِي تُسهمُ فِي دِرَاسَةِ اَلْبِيئَةِ وَاَلْحِفَاظِ عَلَى مَوْجُودَاتِهَا ، وَأَشَارَ (م 1) إِلى أنّه لا يُمْكِنُ فَصْلُ اَلْمُؤَسَّسَةِ عَنْ اَلْوَاقِعِ اَلَّتِي توجدُ بِهِ، بَلْ يَجِبُ أَنْ تَتَحَوَّلَ مُؤَسَّسَاتنَا إِلَى مَرَاكِزِ إِشْعَاعٍ، دَاخِلَ اَلْبِيئَةِ اَلْمُحِيطَةِ فِيهَا، وأشار (م 3) إِلى ضرورة قِيَادَة اَلْفَرِيقِ بِطَرِيقَةٍ تشعر أَنَّ كُلَّ اَلْعَامِلِينَ هُمْ جُزْءٌ أَصِيلٌ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ، وَأَشَارَ(م 4)إِلى أنّ اَلِانْدِمَاجَ فِي أَنْشِطَةِ اَلْبِيئَةِ اَلْمَدْرَسِيَّة يَكُونُ دَاخِلِيًّا مِنْ خِلَالِ اَلْمُشَارَكَةِ اَلْفَاعِلَةِ فِي اَلْإِعْدَادِ وَاَلتَّرْتِيبِ وَاَلْحُضُورِ لِلْأَنْشِطَةِ اَلدَّاخِلِيَّةِ ، وأكّدَ(م 8) أنّه عِنْدَمَا تَكُونُ اَلْبِيئَةُ اَلْمُحِيطَةُ مُعَزِّزَةً وَدَاعِمَةً تَكَوُّنَ مَصْدَرَ قُوَّةٍ لِلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَتَضْمَنُ نَجَاحَهَا وَاسْتِدَامَةَ اَلْأَنْشِطَةِ اَلْمُخْتَلِفَةِ ، وَأَضَافَ (م 6، وم 7 ، م 11 ، م 12 ، م 16 ، م 17 ، م 18 م 23 ،) أنّه لا بدّ من إِحْيَاءِ اَلْأَنْشِطَةِ اَلْبِيئِيَّةِ وَاَلْمُسَابَقَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ اَلْخَاصَّةِ بِالْبِيئَةِ وَتَعْزِيزِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْإِيجَابِيَّةِ لَدَى اَلطَّلَبَةِ وَاَلْمُبَادَرَاتِ لِدعم

ثَقَافَةِ الْحِفَاظِ عَلَى الْبِيئَةِ، وأشار (م 10) إلى أنْ تُعْطِيَ الْمُؤَسَّسَةُ دَوْرا فَاعِلا لِلْعَامِلِينَ؛ حتّى يُمْكِنَهُمْ مِنَ الِانْدِمَاجِ وَالِانْخِرَاطِ فِي الْمُؤَسَّسَةِ وَبِيئَتِهَا ، والْقِيَام بِفَعَّالِيَّاتٍ وَأَنْشِطَةٍ مُوَجَّهَةٍ تَعْمَلُ عَلَى اِنْدِمَاجِ الْعَامِلِينَ فِي بِيئَةِ مُؤَسَّسَتِهِمْ ،وأكّدَ(م 19) أنّ الْبِيئَة تلعبُ دَوْرا أَسَاسِيّا فِي التَّعَلُّم؛ إذْ تَخْلُقُ الْبِيئَةُ جَوًّا مُنَاسِبا لِتَعْزِيزِ التَّعَلُّم، فَهِيَ تَقَدُّمُ لهُ نِظَامًا مِنْ السُّلُوكِ الْمُعَيَّن وَتربطُ التَّعْلِمَ دَاخِلَ الْمَدْرَسَةِ بِحَيَاةِ الطَّالِبِ، أي تضعُ الْأَنْشِطَة ضِمْنَ سِيَاقِ حَيَاتِي .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ التَّشْبِيكِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ فِي مَجَالِ الْبِيئَةِ ، وَأَشَارَ (م 5)إلى ضرورة الْعَمَلِ مَعَ مُؤَسَّسَاتٍ دَاعِمَةٍ؛ كَمُؤَسَّسَةِ تَامِرْ وَجَمْعِيّةِ عَرَبِ الْجَهَالِينْ النِّسْوِيَّة ، ومُتَابَعَةِ الْقَضَايَا الْبِيئِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ وَالْمَحَلِّيَّةِ وَعَمَلِ أَنْشِطَةٍ تقريبية؛ كَالزَّلَازِلِ وَالْفِيَاضَانَاتْ ، وعَمَلِ عُرُوضٍ ، و نَمَاذِجِ مُحَاكَاةٍ ، مُجَسَّمَات ، وَأكّد (م 4) ضرورة الْمُشَارَكَةِ فِي أَنْشِطَةِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ الْمُحِيطِ بِالْمَدْرَسَةِ، مِا يُسِهِمُ فِي تَطْوِيرِ عَمَلِيَّةِ التَّشْبِيكِ مَعَ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ لِمَا فِيهِ مَصْلَحَةُ الْمَدْرَسَةِ ، وَأَشَارَ (م 8)إلى أهمّيةِ تَبَنِّي الْمُؤَسَّسَاتِ رَسَائِلَ وَرُؤياتٍ تَحْمِلُ شِعَارَاتٍ تُعَزِّزُ الْحِفَاظَ عَلَى الْبِيئَةِ الْمُحِيطَةِ، وَأَشَارَ (م 9)إلى أننا بحاجة إلى شَرَاكَةٍ حَقِيقِيَّةٍ مَعَ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ ،وبناء خُطَطٍ مُشْتَرَكَةٍ وَأَهْدَافٍ وَغَايَاتٍ تَصُبُّ فِي صَالِحِ الطَّرَفَيْن.

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (75 %) مِنْ الْمبَحُوثِينَ عَلَى أَهَمِّيَّةِ نَشْرِ ثَقَافَةِ التَّمَيُّزِ مَعَ ضَرُورَةِ بِنَاءِ مَبَادَارَاتٍ وَمَشَارِيعَ تَفَعّلُ دَوْرَ مَجَالِسِ أَوْلِيَاءِ الْأُمُورِ وَتُسِهِمُ فِي رَبْطِ التَّعَلُّم بِبِيئَةِ الْمُتَعَلِّمَ ، وَأَشَارَ (م 8) إلى أنّه يجبُ عَلَى الْمُؤَسَّسَةِ الْمُشَارَكَةِ فِي مُبَادَرَاتٍ دَاعِمَةٍ لِلْحِفَاظِ عَلَى الْبِيئَةِ وَزِيَادَةِ الْوَعْيِ لدَى الطَّلَبَةِ مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِهِمْ فِي هَذِهِ الْمُبَادَرَاتِ ، وِاطِّلَاع الْعَامِلِينَ عَلَى بِيئَةِ مُؤَسَّسَتِهِمْ وَإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لَهُمْ لِتَقْدِيمِ مُقْتَرَحَاتِهِمْ وَإِعْطَائِهِم الْإِمْكَانِيَّاتِ وَالْأَدْوَارَ لِتَطْوِيرِ الْمُؤَسَّسَةِ ، وَإِشْرَاكهم بِدَوْرَاتٍ وَتَدْرِيبَاتِ وَوَرَشَاتِ عَمَلٍ حَسْبَ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ ، وتبادلِ الخِبْرَاتِ معَ غَيْرِهِمْ مِنْ خِلَالِ الْمُؤْتَمَرَاتِ وَالِاطِّلَاعِ عَلَى الدِّرَاسَاتِ الْحَدِيثَةِ ، وإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لَهُمْ لِعَمَلِ أَبْحَاثٍ وَدِرَاسَاتٍ وَتَقْدِيمِ الدَّعْمِ اللَّازِمِ لِذَلِكَ ، وَأَشَارَ (م 6)إلى أنّ الْأَنْشِطَة الْبِيئِيَّةُ مِنْ حَدَائِقَ وَمَلَاعِبَ وَبِيئَةٍ مَادِّيَّةٍ تعزّزُ

اَلنِّتَاج اَلتَّعْلِيمِيِّ ، وَأَشَارَ (م 15) إلى ضرورةِ تَشْجِيعِ اَلْجَمِيعِ لِعَمَلِ اَلْمُبَادَرَاتِ وَالْمَشَارِيعِ لِلنُّهُوضِ فِي اَلْبَنِية اَلتَّحْتِيَّة ، وَأَشَارَ (م 18)إلى إمكانية استثمار اَلْبِيئَةِ بِمَشَارِيعَ حَيَوِيَّةٍ وَمُشَارَكَةِ اَلطَّلَبَةِ وَالْعَامِلِينَ ضِمْنَ مَشَارِيعَ تَعْلِيمِيَّةٍ تَنْمَوِيَّةٍ؛ مِثْل اِسْتِثْمَارِ حَدِيقَةِ اَلْمَدْرَسَةِ وَعَمَلِ مَشْرُوعٍ زِرَاعِيٍّ بَسِيطٍ ؛مِثْل زِرَاعَةِ اَلْفَرَاوْلَةِ وَالْخَسِّ وَغَيْرِهَا .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (38 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى تَعْزِيزِ قِيَمِ اَلِانْتِمَاءِ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ. فَأَشَارَ (م 2) إلى أنّ تَعْزِيزَ اَلِانْتِمَاءِ لِلْبِيئَةِ وَالْحِرْصَ أَيْضًا عَلَى اَلْعِنَايَةِ بِهَا يُوَفِّرُ بِيئَة أَفْضَلَ، وَأَشَارَ (م 3) إلى أَهَمِّيَّةِ تَعْزِيزِ قِيمَةِ اَلِانْتِمَاءِ إلى اَلْمُؤَسَّسَةِ وَذلك ينعكسُ عَلَى اَلْمُؤَسَّسَةِ .

اَلتَّوْضِيحُ : تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلْمَحُوثِينْ أَجْمَعُوا عَلَى رَبْطِ اَلتَّعْلِيم بِبِيئَةِ اَلْمُتَعَلِّم مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ مَصَادِرِ اَلْبِيئَةِ وَتَنْوِيعِ اَلْأَنْشِطَةِ اَلْبِيئِيَّةِ اَلَّتِي تُسهمُ فِي دِرَاسَةِ اَلْبِيئَةِ وَالْحِفَاظِ عَلَى مَوْجُودَاتِهَا ، وضَرُورَةِ اَلتَّشْبِيكِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ فِي مَجَالِ اَلْبِيئَةِ وَنَشْرِ ثَقَافَةِ اَلتَّمَيُّزِ مَعَ ضَرُورَةِ بِنَاءِ مَبَادَرَاتٍ وَمَشَارِيعَ تَفْعِّلُ دَوْرَ مَجَالِسِ أَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ وَتُسْهِمُ فِي رَبْطِ اَلتَّعَلُّمِ بِبَيْئَةِ اَلْمُتَعَلِّمَ ، تَعْزِيزِ قِيَمِ اَلِانْتِمَاءِ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ ، وتَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ مِنْ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ أن يكونَ مِنْ خِلَالِ مِنْ تَوْثِيقِ اَلصِّلَةِ بَيْنَ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ وَالْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ وَإِشْرَاكِهِمْ فِي اَلْأَنْشِطَةِ وَالْفَعَّالِيَّاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَوَرَشَاتِ اَلْعَمَلِ وَالْمُؤْتَمَرَاتِ وَالنَّدَوَاتِ وَالتَّعَاوُنِ مَعَهُمْ فِي إِيجَادِ اَلسُّبُلِ اَلْمُنَاسِبَةِ لِتَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ أَبْنَاءِ اَلْمُجْتَمَعِ .

الربط:وأكدت دِرَاسَةُ اَلْجَوْدَةِ وَالشَّمَاسِيِّ (2022) أَشَارَتْ إلى أهمّيّةِ اَلْعَمَلِ عَلَى زِيَادَةِ تَوْطِيدِ اَلْعَلَاقَاتِ بِمُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ وَذَلِكَ مِنْ خَلَالِ إِشْرَاكِهَا فِي اِقْتِرَاحِ اَلْبُحُوثِ اَلْمُمَوَّلَةِ وتنفيذِها ، وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَطْبِيقَاتِ نَتَائِجِ اَلْبُحُوثِ وَالِابْتِكَارَاتِ اَلَّتِي يَجري اَلتَّوَصُّلُ إِلَيْهَا وَتَشْجِيعِ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ اَلتَّدْرِيسِ عَلَى اَلْمُشَارَكَةِ ، وَالِانْدِمَاجِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ مِنْ أَجْلِ إِجْرَاءِ أَبْحَاثٍ تَتَوَافَقُ وَمُتَطَلَّبَاتِ سُوقِ اَلْعَمَلِ، وَأَوْصَتْ دِرَاسَةُ عِيسَى (2023) بضَرُورَةِ أنّ تَتَضَمَّنَ رُؤْيَةُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ ورسالتُها اَلْجَانِبَ اَلْبِيئِيَّ مَعَ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى اَلْأَدَاءِ اَلتَنَظِيمِي اَلْأَخْضَرِ ، وَالتَّعَاوُنِ اَلْمُسْتَمِرِّ مَعَ اَلْأَجْهِزَةِ اَلْحُكُومِيَّةِ حَوْلَ اَلْمُحَافَظَةِ عَلَى اَلْبِيئَةِ اَلْخَضْرَاءِ ، وَتَعْزِيزِ عَمَلِيَّةِ اَلتَّدْرِيبِ عَلَى اَلْجَوَانِبِ اَلْبِيئَيةِ وَالْأَدَاءِ اَلْأَخْضَرِ وتَطْبِيقِهَا بِشَكْلٍ عَمَلِيٍّ مِنْ خِلَالِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْيَوْمِيَّةِ ، وَرَبَطِ

اَلْمُكَافَآتِ وَالْحوَافِز لِلْعَامِلِينَ بِتَحقِيق أهْدَافِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْبِيئِيَّةِ ، وَنَشْرِ اَلْحَقَائِق وَالتَّقَارِير عَنْ اَلْآثَارِ اَلْبِيئَيةِ وَالِاقْتِصَادِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ

5.2.1 تَفْسِيرِ نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلثَّالِثِ وَمُنَاقَشَته : ونصُّ اَلسُّؤَالِ اَلثَّالِثِ : " مَا تَصَوُّرَاتُكَ حَوْلَ وَاقِعِ تَوْظِيفِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيّ لِلتَمَيُّزِ EFQM 2020 فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ ؟

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيَّةُ: اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِير مُمَارَسَاتِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِير طَوِيل اَلْأَمَدِ فِي اَلْمَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيق اَلتَّمَيّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَال في ثَلَاثةِ أفْكَارِ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.38) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على أنَّ وَاقِعَ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ ضَعِيفٌ ، وَلَيْسَ بِالصُّورَةِ اَلْمَطْلُوبَةِ ، ولا يَتَجَاوَزُ اَلْحَدّ اَلْأدْنَى ، وَرُبَّمَا يَقْتَصِرُ عَلَى بَعْضِ اَلْحَالَاتِ وَالْمُبَادَرَاتِ اَلْفَرْدِيَّةِ ،مِثال (Example) أبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ : أشَارَ (م 1 ، م 2 م 3 ، م 4 ، م 6 ، م 7 ، م 8 ، م 10 ، م 12 ، م 16 ، م 17)إلى أنَّ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ لَيْسَ كَمَا يَجِبُ ، و أشَارَ (م 1) إلى أنّ هُنَاكَ تَطْبِيقا خَجُولا بِمُبَادَرَاتٍ فَرْدِيَّةٍ، وَلَيْسَ في جميع اَلْمَجَالَاتِ.

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (17 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على أنَّ وَاقِعَ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ بِشَكْلٍ مُتَوَسِّطٍ ، وَيَتَفَاوَتُ مِنْ مَدْرَسَةٍ لِأُخْرَى ، وَأكّدَ (م 10 ، م 18 ، م 19 م 20 ،) أنَّ تَحْقِيقَ اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ بِدَرَجَةٍ مُتَفَاوِتَةٍ ، وَأكّدَ (م 19) بِصُورَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ أنّه يجبُ اِتِّبَاعُهُ نِظَاما تَقْوِيميّا وَتَدْرِيبُ اَلْمَدَيرينَ عِلَيه .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (29 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على أنَّ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ فِي اَلْمَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ غَيْرُ مَوْجُودَ ، ولا يُوجَدُ تَطْبِيقٌ لِنَمُوذَج اَلتَّمَيُّز اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM ، وَأمامَه عَوَائِقُ عَدِيدَةٌ تَحُولُ دُونَ تَطْبِيق اَلنَّمُوذَج اَلْأُورُوبِّيِّ فِي بِلَادِنَا ، مِثال: وَأكّدَ عَلَى هَذِهِ اَلنَّتِيجَةِ (م 5 ، م 9 ، م 15 م

21 ، م ، م 24 ، م 22) . التَّوْضِيحُ : تَرَى البَاحِثَةُ أنَّ (71 %) مِنْ المبَحُوثِينْ الَّذِينَ جرى مُقَابَلَتُهُمْ يَرَوْنَ أنَّ وَاقِعَ التَّمْيز المُؤَسَّسِيِّ فِي المَدَارِس الحُكُومِيَّةِ يَتَأرْجَحُ بَيْنَ الضَّعِيفِ وَالمُتَوَسِّطِ ، كَمَا نُلاحِظُ التَّقَارُبُ _ إلى حَدِّ مَا _ فِي إجَابَاتِ أفْرَادِ العَيِّنَةِ عَلَى فِقْرَاتِ الِاسْتِبانِة، إذ جَاءَ وَاقِعُ تَوْظِيفِ التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيِّ فِي المَدَارِس الحُكُومِيَّةِ بدَرَجَةِ " مُتَوَسِّطَةٍ " وَهَذا مُؤَشِّرٌإلى أنَّ الوَاقِعَ يحَاجَةٍ إلى دِرَاسَةٍ لِلنُهُوض بمُمَارَسَاتِ التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيِّ وَبْجَاجَةٍ إلى وُجُودِ خُطَطٍ وَتَعْلِيمَاتٍ وَاضِحَةٍ صَادَرَة عَنْ وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بهَذا الخُصُوص ، مَعَ الِاهْتِمَامِ بِنَشْرِ ثَقَافَةِ مَفْهُومِ التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيِّ مِنْ خِلال الدَّوْرَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَالنَّشَرَاتِ وَالِاجْتِمَاعَاتِ مَعَ الِاهْتِمَام بتَطوير مُمَارَسَاتِ قَادَةَ المَدَارِس القِيَادِيَّةِ لِتسيرَ نحو تَعْزِيز التَّمَيُّز وَالِابْدَاع فِي المَدَارِس ، كَمَا أكَّدَ بَعْضُ المبَحُوثِينَ ضَرُورَة اِعْتِمَادِ النَّمُوذج الأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّز نِظَاما تَقويميّا، وَ تَنْفِيذِ بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ لِمُدِيرِي المَدَارِس لِرَفْع كَفَايتِهم فِي ضَوْءِ أبعَادِ بُنُودِ التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيِّ .

الرَّبْطُ :ورأت أنَّ إدَارَةَ التَّمَيُّز تَعَدُّ فَلْسَفَةً إدَارِيَّةً تُسَاعِدُ المُنَظَّمَة عَلَى تَحْقِيق أهْدَافِهَا مِنْ خِلال التَّكَامُل وَالتَّنْسِيق بَيْنَ عَنَاصِرِهَا وَتُسَاعِدُ في عمليّةِ تَحْقِيق المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ المُسْتَدَامَةِ وَتلبِّي احْتِيَاجَاتِ المعنيّينَ وتُوقعَاتِهم ، وَأكَّدَتْ أيْضًا ع ضَرُورَة عَمَل دَوْرَاتٍ تَدْرِيبِيَّةٍ وَنَدَوَاتٍ عَنْ أبْعَادِ التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيِّ وَكَيْفِيَّةِ تَطْبِيقِهَا وَفْقًا لِنَمُوذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيِّ EFQM دِرَاسَة حُسْنِي (2022) ، وَيُعَدُّ التَّمَيُّزُ المُؤَسَّسِيُّ حَالَةً مِنْ الِابْدَاع وَالتَّفَوُّق وَيُحَقِّقُ مُسْتَوَيَاتٍ عَالِيَة مِنْ الأَدَاءِ وَالتَّنْفِيذِ وَالِإنْتَاجِيَّةِ وَغَيْرِهَا فِي المُؤَسَّسَةِ ، ويدفعُ نحوَ إنْجَازَاتٍ تَتَفَوَّقُ عَلَى ما يُحَقِّقُهُ الآخَرُونَ ، (حَلْمُوسْ ، 2020) ، وَهُوَ مَا يَجْعَلُ المُؤَسَّسَة مُخْتَلِفَة عَنْ غَيْرِهَا مِنْ بَاقِي المُؤَسَّسَاتِ بمَنْهَج وَأسْلُوبِ عَمَلٍ مُتَكَامِل ، وَعِنْدَ اِعْتِمَادِ نَمُوذج مُعَيَّنٍ لِلتَّمَيُّز يَتَطَلَّبُ الأخْذ بعين الِاهنمام جَمِيع جَوَانِبِ بِيئَةِ العَمَلِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ؛ حَتَّى يَتَحَقَّقَ الهَدَفُ المَنْشُودُ (Nenadal & Walosek , 2018) ، وَأضَافت دِرَاسَةُ الشِّحْنَةِ (2021) أنَّ تَطْبِيقَ مَدْخَلِ إدَارَةِ التَّمَيُّز يُسَاعِدُ المُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّة عَلَى تَدْعِيم قُدْرَتِهَا ، وَإمكاناتِها المُخْتَلِفَةُ ؛ مَا يُسَاعِدُ عَلَى التَّفَوُّق عَلَى غَيْرِهَا مِنْ المُؤَسَّسَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُ خِدْمَاتٍ تَعْلِيمِيَّةً مُمَاثِلَةً عَلَى المُسْتَوَيَاتِ المَحَلِّيَّةِ، وَالإقْلِيمِيَّةِ، وَالعَالَمِيَّةِ ؛ وَذَلِكَ مِنْ خِلال الِاسْتِخْدَام الأمْثَل لِمُخْتَلِفِ مَوَارِدِ المُؤَسَّسَةِ المَالِيَّةِ ، وَالمَادِّيَّةِ ، وَالبَشَرِيَّةِ ، وَالتِّكنُولُوجِيَّةِ ، وَالمَعْلُومَاتِيَّة ، معَ التَّطْوِير المُسْتَمِرِّ لِخِدْمَاتِهَا وَمَوَارِدِهَا المُخْتَلِفَةِ ، فَضْلاً عَنْ البَحْثِ عَنْ الِاخْتِلافِ بَيْنَ المُنَافِسِينَ ، وَالتَّرْكِيز عَلَى تَقْدِيم خِدْمَاتٍ تَعْلِيمِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ ، وَالِاسْتِجَابَة السَّرِيعَةِ

لِمُتَطَلَّبَاتِ عُمَلَاءِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْخَارِجِيِّينَ ، ما يُؤَدِّي إِلى بَقَائِهَا ، وَتَمَيُّزِهَا عَنْ غَيْرِهَا ، وَتَدْعِيمِ اَلتَّنَافُسِيَّةِ .

اَلسُّؤَالُ اَلرَّابِعُ : تَفْسِيرُ نَّتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلرَّابِعُ وَمُنَاقَشَتُهَا وَيَنُصُّ اَلسُّؤَالُ اَلرَّابِعُ عَلَى مَا سُبُلُ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ مُدِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ (قَائِدا تَرْبَوِيّا) لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَفْقَ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ ؟

اَلْمَجَالُ اَلْأَوَّلُ: اَلْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ :

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيَّةُ: اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ فِي خَمْسَةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.39) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (88 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ دِرَاسَةِ اَلْوَاقِعِ ، وَاسْتِخْدَام نَمَاذِجَ مُعْتَمِدِهةٍ لِهَذَا اَلشَّأْنِ؛ مِثْل تَحْلِيل (SWOT) لِتَحْدِيدِ عَنَاصِرِ اَلْقُوَّةِ وَعَنَاصِرِ اَلضَّعْفِ وَالْفُرَصِ اَلْمُتَاحَةِ وَالتَّهْدِيدَاتِ وَالْوَضْعِ اَلْقَائِمِ وَالِانْطِلَاقِ مِنْهَا لِبِناءِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، وَأَشَارَ (م 3 وم 10)إلى ضرورةِ قِيَامِ مُدِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ بِالْبَدْءِ بِتَحْلِيلِ وَاقِعِ اَلْمَدْرَسَةِ وَمُحِيطِهَا ، وَاسْتِخْدَامِ نَمَاذِجَ مُعْتَمِدِةٍ لِهَذَا اَلشَّأْنِ؛ لِتَحْدِيدِ اَلْفُرَصِ وَالْمُعوّقاتِ وَنِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَنِقَاطِ اَلضَّعْفِ وترتيبِ اَلْأَوْلَوِيَّاتِ ، وَقَدْ أَشَارَ (م 3 ، م 10 ، م 12 ، م 15 ، م 18 ، م 19 ، م 20) إلى أَهَمِّيَّةِ عَمَلِ اَلتَّحْلِيلِ اَلْبِيئِيِّ فِي بِدَايَةِ اَلْعَامِ اَلدِّرَاسِيِّ (Analysis SWOT) وَتَحْدِيدِ نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ وَالْفُرَصِ وَالتَّهْدِيدَاتِ وَإِعْدَادِ اَلْخُطَّةِ اَلتَّطْوِيرِيَّةِ وَمُتَابَعَتِهَا ، وَأَكّدَ (م 6 ، م 4 ، م 8 ، م 7) أَهَمِّيَّة وَضْعِ كلِّ مَدْرَسَةِ رُؤْيَةٍ وَرِسَالَةٍ وَاقِعِيَّة وَمُحَدَّدَةً مُنْبَثِقَة من فلسفةِ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَأَنْ يَجرِيَ تُقويمهَا أَوَّلا بِأَوَّل ضِمْنَ خُطَّى وَاضِحَةٍ وَاثِقَةٍ بَعِيدَةٍ عَنْ اَلْعَفْوِيَّةِ فِي اَلْعَمَلِ ، وأَشَارَ (م 23)إلى وجوب أن تَقُومَ اَلْمَدَارِسُ بِوَضْعِ رُؤْيَةٍ خَاصَّةٍ بِهَا تَسْعَى إِلى تَحْقِيقِهَا؛ لِتَصِلَ إِلى اَلتَّمَيُّزِ اَلتَّرْبَوِيِّ ، مَعَ ضَرُورَةِ تَشْكِيلِ فَرِيقٍ يَعْمَلُ عَلَى تَطْوِيرِ هَذِهِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ؛ لِتَتَنَاسَبَ مَعَ اَلْوَاقِعِ وَتَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ، وَيُمْكِنُ أَنْ تَشْمَلَ هَذِهِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ التركيزتَحْسِينِ جَوْدَةِ اَلتَّعْلِيمِ ، وَدَعْمِ تَطْوِيرِ اَلْمُعَلِّمِينَ ، وَتَعْزِيزِ اَلْمُشَارَكَةِ

الْمُجْتَمَعِيَّةِ، وَأَشَارَ (20) إلى أَهَمِّيَّةِ وَضْعِ تَصَوُّرٍ عَنْ الْوَاقِعِ الْمَأْمُولِ وَأَيْنَ نَحْنُ نَقِفُ وَأَيْنَ نُرِيد أَنْ نَصِلَ ، وَأَشَارَ (م 17) إلى أَنَّ تَكُون الْأَهْدَافُ مُنْبَثِقَة مِنْ حَاجَةِ الْمُجْتَمَعِ وَتَخْدِمُ مُصَالِحَهُ وَضِمْنَ آلِيَّةٍ وَاضِحَةٍ ، وأَنْ تَكُونَ الْأَهْدَافُ نَبِيلَة وَقَابِلَة لِلتَّنْفِيذِ .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلَى التَّوَجُّهِ نَحْوَ الِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِ الْآخَرِينَ النَّاجِحَة وَنَقْلِهَا مَعَ مُرَاعَاةِ الْإِمْكَانِيَّاتِ الْمُتَاحَةِ . أَشَارَ (م 2)إلى أنّه يكونُ مِنْ خِلَال الِاطِّلَاع عَلَى نَمَاذِجَ يُحْتَذَى بِهَا، ثُمَّ نَسْجِ رُؤْيَةٍ خَاصَّةٍ بِالْمَدْرَسَةِ ، وَأَشَارَ(مْ 5) إلى أنّه يكون عَنْ طَرِيق تَحْدِيدِ سُبُلِ الْعَمَلِ وَالتَّعَاوُنِ مَعَ الْأَفْرَادِ ذَوِي الْعَلَاقَةِ ، وَأَشَارَ (م 6) إلى أنّه يكون من خِلَال إِشْرَاكِ الْمُوَظَّفِينَ وَبَلْوَرَةِ الرُّؤْيَةِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ مُقْتَرَحَاتِهِمْ وَخِبْرَاتِهِمْ الْمُتَنَوِّعَةِ ، وَأَشَارَ (م 10) إلى ضرورة الِاهْتِمَام بِالنُّمُوِّ الْمِهْنِيِّ ، ,بِنَاءِ قُدُرَاتِ الطَّاقِمِ ، وَبِنَاءِ الْفَرِيقِ ، والتَّوْأَمَةِ مَعَ الْمَدَارِسِ النَّاجِحِة ، وَأَشَارَ (م 18) إلى الْعَمَلِ ضِمْنَ رُوحِ الْفَرِيقِ وَالْإِنْسَانِيَّةِ وَأَن تُعطى مِسَاحَة كَافِيَةٌ لِلطَّلَبَةِ وَالْعَامِلِينَ مِنْ خِلَالِ تَفْعِيلِ الْبَرْلَمَانِ الطُّلَّابِيِّ لِيُعَبِّرَ الطَّلَبَة عَنْ آرَائِهِمْ ، وإلى ضَرُورَةِ تَبَنِّي فِكْرَةِ صُنْدُوقِ الِاقْتِرَاحَاتِ الذي يُوضَعُ فِي مَوْقِعٍ ظاهرٍ فِي الْمَدْرَسَةِ ؛ حتّى يَكُونَ مَرْئِيًا لِلْجَمِيعِ ويَسْمَحَ لِلْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ وأَوْلِيَاء الْأُمُور تَقْدِيمَ أيِّ مُقْتَرَحَاتٍ أو شَكْوَى ، وَتُتَابِعُهُ الْمُرْشِدَةُ التَّرْبَوِيَّةُ بِشَكْلٍ دَوْرِيٍّ ، وَضَرُورَةِ تَفْعِيلِ الْأَعْمَالِ التَّطَوُّعِيَّةِ وَالتَّعَاوُنِيَّةِ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلَى عَقْدِ وَرَشَاتِ عَمَلٍ وَتَدْرِيبِ مُدِيرِي الْمَدَارِس (الْقِيَادَات الْمَدْرَسِيَّة عَلَى صِيَاغَةِ الرُّؤْيَة وَالإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ التي تَسْتَجِيبُ لِلْوَاقِعِ وَتَتَلَاءَمُ مَعَ الْمُسْتَقْبَلِ و تكونُ مُنْبَثِقَة مِنْ حَاجَاتِ الْمَدْرَسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ . وَأَشَارَ (م 1) إلى أنّه يَجِبَ أَنْ يَكُونَ مُدِيرُ الْمَدْرَسَةِ مُدْرِكًا لِهَذَا الْمَفْهُومِ وَكَيْفِيَّةِ وَضْعِهِ مَعَ فَرِيقِ الْعَمَلِ ، لِلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَالإِسْتِرَاتِيجِيّة ويكون ذلك مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِهِ بِالدَّوْرَاتِ اللَّازِمَةِ ، وَأَشَارَ (م 3) إلى ضرورة تَحْدِيدِ الْأَوْلَوِيَّاتِ وتَهْيِئَة الْكَوَادِرِ الْبَشَرِيَّةِ وَالتَّشَارُكِ مَعَهَا فِي بِنَاءِ الرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ، وأن تَكُونَ الرُّؤْيَةُ وَالرِّسَالَةُ مُرْتَبِطَة بِالْوَاقِعِ الْمَدْرَسِيِّ وَ بِخُطَّةِ عَمَلٍ تَشْغِيلِيَّةٍ ، وَأَضَافَ (م، م 10 ، م 17) أنّ هناك حاجة لتَطْوِيرَ مَهَارَاتِ الْإِدَارَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ في صِيَاغَةِ الرُّؤَيات الْوَاقِعِيَةِ الْمُلْهِمَةِ وَوَضْعِ

اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْمُلَبِّيَةِ مِنْ خِلَالِ تَدْرِيبِهِمْ وَإِلْحَاقِهِمْ فِي وَرَشَاتِ عَمَلٍ مَعَ مُتَخَصِّصِينَ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ ، وَأَكَّدَ (م 6 ، م 4 ، م 8 ، م 7) أَهَمِّيَّةَ وَضْعِ كُلِّ مَدْرَسَةٍ رُؤْيَةً وَرِسَالَةً وَاقِعِيَّةً وَمُحَدَّدَةً مُنْبَثِقَةً مِنْ فلسفة وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِ اَلْإِدَارَاتِ فِي صِيَاغَةِ رُؤْيَةٍ مُلْهِمَةٍ وَاِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ مُلَبِّيَةٍ مِنْ خِلَالِ حضورهم لِدَوْرَاتِ تَدْرِيبِيهة وَوَرَشَاتِ عَمَلٍ .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى اِعْتِمَادِ اَلْمُشَارَكَةِ اَلْجَمَاعِيَّةِ (إِشْرَاك اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ طَالِبٍ ، ومُعَلِّم ، وَلِيّ أَمْرٍ ، ومُجْتَمَع مَحَلِّيّ) فِي صِيَاغَةِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، وَأَكَّد (م 6 ، م 4 ، م 8 ، م 7) أَهَمِّيَّةِ وَضْعِ كُلِّ مَدْرَسَةٍ رُؤْيَةً وَرِسَالَةً وَاقِعِيَّةً وَمُحَدَّدَةً وَيجري صِيَاغَتَهَا مِنْ خِلَالِ اَلْمُشَارَكَةِ وَبِعِنَايَةِ مَعَ اَلْأَخْذِ بِمُقْتَرَحَاتِ اَلْمُتَخَصِّصِينَ ، وَأَشَارَ (م 1 ، م 3 ، م 5 ، م 6 ، م 10 ، م 12 ، م 14 ، م 15 ، م 19 ، م 17 ، م 20) إلى وجوب وَضْعِ اَلْخُطَّةِ اَلسَّنَوِيَّةِ بِمُشَارَكَةِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ ؛ من اَلطَّلَبَةِ والْمُرْشِدَ والْمُعَلِّمِينَ وَسَمَاعِ آرَاءِ اَلْجَمِيعِ، وَالْأَخْذِ بِالنِّقَاطِ اَلْإِيجَابِيَّةِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَجَارِبَ نَاجِحَةٍ وَتَعْمِيمِهَا ، وَأَكَّدَ (م 17) أن تُشْرِكَ جَمِيعُ اَلْفِئَاتِ فِي وَضْعِ هَذه اَلْأَهْدَافِ لِضَمَانِ إِنْجَاحِهَا ، بِالْإِضَافَةِ إِلى ضَرُورَةِ مُشَارَكَةِ اَلْعَامِلِينَ مَعَ فَرِيقٍ مُخْتَصٍّ لِوَضْعِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على أَنْ يَجري تَقْوِيم اَلرُّؤْيَةِ وَالْخُطَطِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلتَّعْدِيلِ والتَّطْوِيرِ عِنْدَ اَلْحَاجَةِ . وَأَكَّدَ (م 6 ، م 4 ، م 8 ، م 7) أَهَمِّيَّةَ وَضْعِ كُلِّ مَدْرَسَةٍ رُؤْيَةً وَرِسَالَةً وَاقِعِيَّةً وَمُحَدَّدَةً وَانْ يَجريَ تُقويمهَا أَوَّلا بِأَوَّل ضِمْنَ خُطًى وَاضِحَةٍ وَاثِقَةٍ بَعِيدَةٍ عَنْ اَلْعَفْوِيَّةِ فِي اَلْعَمَلِ ، وَأَشَارَ (م 19) إلى أَنْ تَكُون اَلرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ مُعْلَنَةً وَوَاضِحَةً وَمَرْئِيَّةً لِلْجَمِيعِ، وَأَنْ تَكُونَ قَابِلَةً لِلتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ وَلَيْسَتْ ثَابِتَةً وَيجري نَشْرُهَا فِي اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ خِلَالِ كتيباتٍ وَعَلَى صَفَحَاتِ اَلْمَدْرَسَةِ وَتَعْمِيمِهَا مِنْ خِلَالِ اِجْتِمَاعَاتٍ مَعَ أَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ وَالْعَامِلِينَ وَالطَّلَبَةِ وَإِجراء اَلتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ عَلَيْهَا وَفْقًا لِلْوَاقِعِ .

(اَلتَّوْضِيحُ) تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلْمبَحُوثِينْ أَجْمَعُوا عَلَى ضَرُورَةِ اَلْعَمَلِ عَلَى دِرَاسَةِ اَلْوَاقِعِ ، وَاسْتِخْدَام نَمَاذِجَ مُعْتَمَدَةٍ لِهَذَا اَلشَّأْنِ ؛ مِثْلِ تَحْلِيلِ (SWOT) لِتَحْدِيدِ عَنَاصِرِ اَلْقُوَّةِ وَعَنَاصِرِ اَلضَّعْفِ وَالْفُرَصِ اَلْمُتَاحَةِ وَالتَّهْدِيدَاتِ وَالْوَضْعِ اَلْقَائِمِ وَالِانْطِلَاق مِنْهَا لِبِنَاءِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ،

وَالتَّوَجُّهِ نَحْوَ الِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِ الْآخَرِينَ النَّاجِحَةِ وَنَقْلِهَا مَعَ مُرَاعَاةِ الْإِمْكَانِيَّاتِ الْمُتَاحَةِ ، وَاعْتِمَادِ الْمُشَارَكَةِ الْجَمَاعِيَّةِ بِإِشْرَاكِ الْمَعْنِيِّينَ مِنْ (طَالِبٍ ، وَمُعَلِّمٍ ، وَلِيِّ أَمْرٍ ، وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ) فِي صِيَاغَةِ الْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، وَعَقْدِ وَرَشَاتِ عَمَلٍ وَتَدْرِيبِ مُدِيرِي الْمِدْرَاسْ (الْقِيَادَات الْمَدْرَسِيَّة عَلَى صِيَاغَةِ الرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الَّتِي تَسْتَجِيبُ لِلْوَاقِعِ وَتَتَلَاءَمُ مَعَ الْمُسْتَقْبَلِ وَتَكُون مُنْبَثِقَة مِنْ حَاجَاتِ الْمَدْرَسَةِ وَالْمُجْتَمَعِ ، وَتُؤَكِّدُ الْبَاحِثَةُ ضَرُورَةَ إِشْرَاكِ الْمَعْنِيِّينَ (طَالِبٍ ، مُعَلِّمٍ ، مُرْشِدٍ ، أَوْلِيَاءِ أُمُورٍ ، مُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ ، مُخْتَصِّينَ) فِي وَضْعِ الْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ ، مَعَ الْأَخْذِ بِعَيْنِ الِاهْتِمَامِ سَمَاعَ آرَائِهِمْ وَتَحْدِيدِ احْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ ، مَعَ مُرَاعَاةِ أَيْضًا عِنْدَ اعْتِمَادِهَا أَنْ يَجْرِيَ تَعْمِيمُهَا وَتَكُونَ مُعْلَنَةً لِلْجَمِيعِ مِنْ خِلَالِ عَقْدِ اجْتِمَاعَاتٍ وَنَدَوَاتٍ وَنَشْرِهَا مِنْ خِلَالِ نَشَرَاتٍ أَوْ كُتَيِّبَاتٍ ، ثُمَّ تَقْوِيمُهَا وَالتَّعْدِيلُ عَلَيْهَا أَوَّلًا بِأَوَّلٍ حَسْبَ الْحَاجَةِ مِنْ خِلَالِ الْمُسْتَجَدَّاتِ وَالتَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ الَّتِي يجري أَخْذُهَا مِنْ الْمَعْنِيِّينَ، (الرَّبْطُ) أَكَّدَتْ (EFQM , 2019) أَنَّ غَايَةَ الْمُؤَسَّسَةِ تَوَضيحُ أَهَمِّيَّةِ عَمَلِ الْمُؤَسَّسَةِ وَالْغَرَضِ الَّذِي أُنْشِئَتْ لِأَجْلِهِ ، وَالرُّؤْيَةِ، وأن تَصِفَ مَا تَسْعَى الْمُؤَسَّسَةُ إِلَى تَحْقِيقِهِ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ ، وَإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الْمُؤَسَّسَةِ والإشارةَ إِلَى خُطَّةِ الْمُؤَسَّسَةِ فِي تَحْقِيقِ غَايَتِهَا وَأَهْدَافِهَا عَلَى الْمَدَى الْبَعِيدِ .

ثَانِيًا : المجال: الثَّقَافَةُ الْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ :

الْفِكْرَةُ الرَّئِيسِةُ: التَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ الثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ الْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا الْمَجَالِ في سِتَّةِ افْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا الْجَدْوَلُ (4.40) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (92 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ الْعَمَلِ بِرُوحِ الْفَرِيقِ فِي الْمَدْرَسَةِ وَإِشْرَاكِ الْعَامِلِينَ وَفِي صُنْعِ الْقَرَارَاتِ فِي صِيَاغَةِ الثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ (الْمَدْرَسِيَّة) وَاعْتِمَادِهَا ، مِثَالٌ أَبْرَزُ الِاقْتِبَاسَاتِ، وَأَكَّدَ (م 1 ، م 3 ، م 4 ، م 5 ، م 6 ، م 9 ، م 10 ، م 12 ، م 11 ، م 14 ، م 16 ، م 18 ، م 19 ، م 20) أَهَمِّيَّة الْمُشَارَكَةِ فِي صِيَاغَةِ ثَقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ وَاعْتِمَادِهَا ، وَأَشَارَ (م 17) إِلَى ضَرُورَةِ خَلْقِ ثَقَافَةِ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ وَالنَّجَاحِ كَفَرِيقٍ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى النَّجَاحِ الْجَمَاعِيِّ وَلَيْسَ الْفَرْدِيّ وَرَفْعِ الرُّوحِ الْمَعْنَوِيَّةِ لِلْفَرِيقِ . ، وَأَكَّدَ (م 19) ضَرُورَةَ

أنْ يَجري بِنَاءُ الثَّقَافَة الْمُؤَسَّسِيَّة لِلْمَدْرَسَةِ بطريقةٍ تَشَارُكِيَّةٍ مِنْ خِلَالِ شَحْذِ الْهِمَمِ وَدِرَاسَةِ آرَاءِ الْجَمِيعِ وَوَضْعِ كُلِّ شَخْصٍ فِي الْمَوْقِعِ الْمُنَاسِبِ لهُ وَأنْ يَكُونَ هُنَاكَ اِتِّصَالٌ وَتَوَاصُلٌ مَعَ الْجَمِيعِ بِشَكْلٍ تَفَاعُلِيٍّ وَمُنَاسِبٍ وَيَخْدمُ الْمَصْلَحَة الْعَامَّة ، وَأضَافَ (م 22) أنّ الثَّقَافَة الْمُؤَسَّسِيَّة وَالْقِيَادَيّة هِيَ مِنْ أُسُسِ النَجَاح وَالتَمَيُّز؛ لِأَنَّهَا تعزّز قِيَمِ الْمَعْنِيِّينَن، وهذا يُشَجِّعُهُمْ عَلَى تَوْطِيدِ الْعَلَاقَاتِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ، وَجعلها أكْثَرَ فاعليّة، و وكذلك يَجِبُ الِاهْتِمَامُ بِمُشَارَكَةِ الْمَعْنِيِّينَ فِي وَضْعِ الرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَالثَّقَافَةِ؛ لِأَنَّ الشَّرَاكَة تَعْنِي تَحَمُّلَ الْمَسْؤُولِيَّةِ الْمُشْتَرَكَةِ ، ما يُسْهِمُ فِي تَحْقِيقِ رَوِيَّةِ الْمَدْرَسَةِ وَأَهْدَافِهَا .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلَى أَهَمِّيَّةِ الْقِيَادَةِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى اِخْتِيَارِ قِيَادَاتٍ ذَاتِ تَأْثِيرٍ فِي الْعَامِلِينَ وَتَمْلِكُ الْخِبْرَة وَالْمَهَارَة فِي تَعْزِيزِ ثَقَافَةِ الْمُؤَسَّسَةِ ، وَأنْ تكُون الْقُدْوَة الْحَسَنَة الَّذِي يُحْتَذَى بِهِ فِي تَبَنِّي ثَقَافَةِ الْمُؤَسَّسَةِ وَغَيْرِهَا مِنْ الْقِيَمِ . مِثَال ، وَأكّد (م 1 ، م 2 ، م 5 ، م 9 ، م 16 ، م 24) الِاعْتِمَادَ هُنَا عَلَى شَخْصِيَّةِ الْمُدِيرِ،إذِ يَجِبُ أنْ يَكُونَ (قِيَادِيّا بِمَعْنَى الْكَلِمَةِ) ، قَائِدًا مُؤَثِّرًا مُدْرِكًا لِمَهَامِّ عَمَلِهِ، وَبِذَلِكَ يَسْتَطِيعُ نَقْلَ مَا يَمْتَلِكُهُ لِلْآخَرِينَ وَيَجِبُ أنْ يَكُونَ قُدْوَةً لَهُمْ فِي كُلِّ أمْرٍ، وَأضَافَ (م 10) ضَرُورَة اِخْتِيَار الْمَدْيرينّ الْمُؤَهَّلِينَ بَعِيدًا عَنْ الْمَحْسُوبِيَّةِ، وَإِخْضَاع الْمَديرينَ لِبَرَامِجِ تَأْهِيلٍ وَاضِحَةٍ ، وَأكّد (م 8) أنّه لا بُدَّ مِنْ وُجُودِ الْقُدْوَةِ الَّتِي تَتَمَثَّلُ بِالْإِدَارَةِ الْحَكِيمَةِ وَالْقِيَادَةِ الْمُتَمَيِّزَةِ، وَالْمُدِيرُ هُنَا يُحَدِّدُ الْقِيَمَ وَيُعَزِّزُهَا وَيَعْمَلُ عَلَى تَعْدِيلِ بَعْضِ الظَّوَاهِرِ غَيْرِ الْمَرْغُوبَةِ، مِثْل (الشّلّليَّةِ) ، وَأضَافَ (م 12) ضرورة وجودِ الْمِثَالِيَّةِ الْقِيَادِيَّةِ ،أيْ عَلَى مُدِيرِي الْمَدَارِسِ أنْ يَكُونُوا نَمُوذَجًا يُحْتَذَى بِهِ؛ مِنْ خِلَالِ تَبَنِّي الثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ وَتَطْبِيقِهَا فِي سُلُوكِهِمْ الْيَوْمِيِّ ، وَأَشَارَ (م 18) إلى أنّنا بحَاجَةٍ إلى الْقَائِدِ التَّرْبَوِيِّ الْمُسْتَدَامِ الْقُدْوَةِ الَّذِي يَتَمَتَّعُ بِالصَّبْرِ وَالْأَمَانَةِ وَالصِّدْقِ وَالتَّفَانِي فِي الْعَمَلِ ضِمْنَ رُوحِ الْفَرِيقِ وَالْإِنْسَانِيَّةِ وَيُعْطِي مِسَاحَة كَافِيَة لِلطَّلَبَةِ وَالْعَامِلِينَ.

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (75 %) مِنْ الْمبَحُوثِينَ على أنْ تَكُونَ الثَّقَافَةُ الْمُؤَسَّسِيَّةُ مُنْبَثِقَة مِنْ ثَقَافَةِ وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَثَقَافَةِ الْمُجْتَمَعِ ، وَالِاهْتِمَامِ بِتَعْزِيزِهَا وَنَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا مِنْ خِلَالِ (اِجْتِمَاعَاتٍ ، وَنَشَرَاتٍ ، وَنَدَوَاتٍ ، وَبَرَامِجِ تَوْعَوِيَّةٍ تَثْقِيفِيَّةٍ تَعْمَلُ عَلَى تَثْبِيتِ الْفَرِيقِ وتمكينِهِ مِنْ

تِلْكَ اَلْقِيَم ، مِثَال، أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ أَكَّدَ (م 6 ، م 2 ، م 23 ، م 24) بِنَاءَ مُؤَسَّسَةٍ مَبْنِيَّةٍ عَلَى اَلْقِيَم وَالْأَعْرَافِ مِنْ عَدَالَةٍ وَمُسَاوَاةٍ وَشَفَافِيَّةٍ وَنَزَاهَةٍ وَجَعْلِهَا مِنْ ثَقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ ، ، وَأَضَافَ (م 18)ضرورةَ اِعْتِمَادِ اَلْمُشَارَكَةِ فِي بِنَاءِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وأنْ تَكُون مُنْبَثِقَة مِنْ اَلْمُجْتَمَع وَ قِيَمِهِ وَمَبَادِئِهِ وَأَنْ تعْمَلَ عَلَى تَعْزِيزِهَا وَنَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا دَاخِلَ اَلْمَدْرَسَةِ بِتَعَاوُنِ اَلْجَمِيع ، وَأَضَافَ (م 19) ضرورة عَقْدِ اِجْتِمَاعَاتٍ مُتَخَصِّصَةٍ وَدَوْرَاتٍ مُتَخَصِّصَةٍ لِصِيَاغَةِ رَوِيَّةِ المدرسةِ وَرِسَالَتها وَثَقَافَتها ،ثمّ نَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا مِنْ خِلَالِ صَفَحَاتِ اَلتَّوَاصُلِ وَاجْتِمَاعَاتٍ مَعَ اَلْعَامِلِينَ وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ؛ حَتَّى يجريَ اَلتَّعَاوُنُ فِي تَطْبِيقِهَا و نَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا، من خلال بَعْضِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلدَّاعِمَةِ

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (71 %) مِنَ اَلْمبَحُوثِينَ على نَشْرِ ثَقَافَةِ اَلْإِبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَتَوْفِيرِ مُنَاخٍ مُنَاسِبٍ يُشَجِّعُ اَلْعَامِلِينَ عَلَى اَلْقِيَامِ بِمُبَادَرَاتٍ وَأَبْحَاثٍ عِلْمِيَّةٍ ، وَتَعْمِيمِ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ ضِمْنَ (نَشَرَاتِ أَوْ اِجْتِمَاعَاتٍ أَوْ كُتَيِّبَاتٍ تَوَزَّعَ عَلَى اَلْمَدْرَسَةِ) ، مِثَال، أَكَّدَ (م 21) ضرورةَ اَلِاهْتِمَامِ فِي تَدْرِيبِ اَلْقَائِدِ لِمَا لَهُ منْ تَأْثِيرٍ كَبِيرٍ في كَيْفِيَّةِ تَكْوِينِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وتطبيقِها دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ ؛ لِأَنَّ اَلْقَائِدَ هُوَ اَلَّذِي يتَفَاعَلُ مَعَ عَنَاصِرِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ بِشَكْلٍ مُتَرَابِطٍ لِخَلْقِ بِيئَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ تَعْكِسُ اَلْقِيَمَ وَالْمُمَارَسَاتِ اَلْمُشْتَرَكَةَ لِلْمُؤَسَّسَةِ ، اَلَّتِي يَجِبُ أَنْ تَكُونَ مَوْجُودَةً لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا ، وَأَكَّدَ (م 18) اَلِاهْتِمَامَ بِالثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَتَعْزِيزِهَا وَنَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا دَاخِلَ اَلْمَدْرَسَةِ مِنْ خِلَالِ اِعْتِمَادِ مُبَادَرَاتٍ نَاجِحَةٍ، مِثْل (مُبَادرَةِ اَلصَّحَفِيِّ الصَّغِيرِ) اَلَّتِي تُعَزِّزُ رُوحَ اَلْوَطَنِيَّة، وَمِنْ خِلَالِ مُسَابَقَاتٍ دِينِيَّةٍ، مِثْلِ حِفْظِ اَلْقُرْآنِ اَلْكَرِيمِ وَأَحَادِيث تُرَكِّزُ عَلَى اَلْأَخْلَاقِ اَلْحَمِيدَةِ ، وَنَشْرِ ثَقَافَةِ اَلتَّمَيُّزِ وَالْإِبْدَاعِ وَأَنْ يَكُون أَفْرَادُ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى قَنَاعَةٍ تَامَّةٍ أَنَّهُمْ سَيَصِلُونَ لِلتَمَيُّزِ وَالْإِبْدَاعِ وَنَشْرِ ثَقَافَةِ اَلِانْتِمَاءِ لِلْمَدْرَسَةِ وَلِلْمُجْتَمَعِ وَلِلْوَطَنِ، وتَعْزِيز ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ الْأَنْشِطَةِ غيرِ الصّفّيّةِ (م 5)و اَلتَّعَاوُنِ فِي اَلْمُبَادَرَاتِ اَلْفَرْدِيَّةِ وَالْجَمَاعِيَّةِ وَإِشْرَاكِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ وَمُؤَسَّسَاتٍ ذَاتِ عَلَاقَةٍ فِي اِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ اَلَّتِي تَخُصُّ اَلْمَدْرَسَةَ، مثل صِيَاغَةِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَاعْتِمَادِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَغَيْرِهَا ، وَأَضَافَ (م 14)ضرورةَ العملِ عَلَى تَنْمِيَةِ اَلْمَوَاهِبِ وَدَعْمِ اَلْكَفَاءَاتِ اَلْمِهْنِيَّةِ ، وَتَشْجِيعهمْ لِلْقِيَامِ بِمُبَادَرَاتٍ ثَقَافِيَّةٍ مُتَنَوِّعَةٍ وَمُشَارَكَتِهِمْ بِالنَّدَوَاتِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ وَالْأَبْحَاثِ اَلْعِلْمِيَّةِ.

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (63 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينَ عَلَى أَهَمِّيَّةِ اَلتَّدْرِيبِ وَتَعْزِيزِ مَهَارَاتِ اَلْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرِهِمْ بِمَا يَتَمَاشَى مَعَ اَلرُّؤْيَةِ وَأَهْدَافِ المدرسةِ وَثَقَافَتهم ، مِثَال، وَأَكَّدَ (م 1) ضَرُورَةَ تَدْرِيبِ فَرِيقِ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى اَلْعَمَلِ كَمُؤَسَّسَةٍ تَتَكَامَلُ فِيهَا أَدْوَارُ اَلْعَامِلِينَ وَتُكْمِلُ بَعْضُهَا

بَعْضا، ، وَأكّدَ (م 9) أنّ الْمُدِيرَ بِحَاجَةٍ لِتَطْوِيرِ مَهَارَتِهِ الْقِيَادِيَّةِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ ، وَأكَّدَ (م 11) أهَمِّيَّة تَدْرِيبِ الْكَوَادِرِ الَّتِي تُؤْمِنُ بِالْقِيَادَةِ الَّتِي تَبْعُدُ عَنْ الْمَرْكَزِيَّةِ ، والعملِ على تَحْقِيقِ التَّغْيِيرِ لِلْأفْضَلِ باستثمارِ الْبِيئَةُ الْمَدْرَسِيَّةُ ، والْإمْكَانِيَّاتِ الْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ ، وتدريبِ الْعَامِلِينَ فِي الْمَدْرَسَةِ

سَادِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على ضرورةِ الِالْتِزَامِ بِقَوَانِينِ الْمُؤَسَّسَةِ (الْمَدْرَسَةُ) مَعَ الْمُرُونَةِ فِي تَطْبِيقِهَا وَتَجَنُّبِ الْبِيرُوقْرَاطِيَّةِ ، مِثَالُ، وَأكّدَ (م 15) أهمّيّة الِالْتِزَامِ بِقَوَانِينِ الْمُؤَسَّسَةِ ، وَإعْطَاء الْإدَارَاتِ الْمُرُونَة فِي إدَارَةِ الْمَدْرَسَةِ وَتَجَنُّبِ الْبِيرُوقْرَاطِيَّةِ فِي الْمُؤَسَّسَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ، وَأكّدَ (م 13) أنّه عَلَى الْمُؤْسِسَاتَ أن تُنَظِّمَ عَمَلَهَا ضِمْنَ الْقانُون ؛ لِيُصْبِحَ جُزْءا مِنْ ثَقَافَةِ الْأفْرَادِ فِي الْمُؤَسَّسَةِ؛ كَالْتِزَامِ الْعَامِلِينَ بِالْحُضُورِ الصَّبَاحِيِّ وَعَدَمِ التَّأخُّرِ أوْ الْمُغَادَرَةِ قَبْلَ نِهَايَةِ الدَّوَامِ، وَهَذَا بِدَوْرِهِ يَعْمَلُ عَلَى التَّرَابُطِ الدَّاخِلِيِّ، وإذا عَدَمُت الْعَدَالَة فِي تطبيق الْقانُون عَلَى الْجَمِيعِ، فسيؤدي إلى غَرْسِ الْخِلَافِ وَانْتِشَارِ الْفَوْضَى .

التَّوْضِيحُ تَرَى الْبَاحِثَةُ أنَّ الْمبَحُوثِينَ أجْمَعُوا عَلَى ضَرُورَةِ الْعَمَلِ بِرُوحِ الْفَرِيقِ فِي الْمَدْرَسَةِ وَإشْرَاكِ الْعَامِلِينَ فِي صُنْعِ الْقَرَارَاتِ وفِي صِيَاغَةِ الثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ (الْمَدْرَسِيَّة) وَاعْتِمَادِهَا ، وأنْ تَكُونَ الثَّقَافَةُ الْمُؤَسَّسِيَّةُ مُنْبَثِقَة مِنْ ثَقَافَةِ وِزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَثَقَافَةِ الْمُجْتَمَعِ ، وَالِاهْتِمَامِ بِتَعْزِيزِهَا وَنَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا مِنْ خِلَالِ (اِجْتِمَاعَاتٍ ، ونَشَرَاتٍ ، ونَدَوَاتٍ ، وبَرَامِجِ تَوْعَوِيَّةٍ تَثْقِيفِيَّةٍ تَعْمَلُ عَلَى تَمْكِينِ الْفَرِيقِ مِنْ تِلْكَ الْقِيَمِ ، ونَشْرِ ثَقَافَةِ الْإبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَتَوْفِيرِ مُنَاخٍ مُنَاسِبٍ يُشَجِّعُ الْعَامِلِينَ عَلَى الْقِيَامِ بِمُبَادَرَاتٍ وَأبْحَاثٍ عِلْمِيَّةٍ ، وَتَعْمِيمِ التَّجَارِبِ النَّاجِحَةِ ضِمْنَ (نَشَرَاتٍ أوْ اِجْتِمَاعَاتٍ أوْ كُتَيِّبَاتٍ تَوَزَّعَ عَلَى الْمَدْرَسَةِ) ، وَعَلَى أهَمِّيَّةِ الْقِيَادَةِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى اِخْتِيَارِ قِيَادَاتٍ ذَاتِ تَأْثِيرٍ فِي الْعَامِلِينَ وَتَمْلِكُ الْخِبْرَةَ وَالْمَهَارَةَ فِي تَعْزِيزِ ثَقَافَةِ الْمُؤَسَّسَةِ ، وَأنْ تَكُونَ الْقُدْوَةَ الْحَسَنَة الَّتي يُحْتَذَى بِها فِي تَبَنِّي ثَقَافَةِ الْمُؤَسَّسَةِ وَغَيْرِهَا مِنْ الْقِيَمِ . وَتُؤَكِّدُ الْبَاحِثَةُ ضَرُورَةَ تَبَنِّي الْقِيَادَةِ سياسة تربويّة وَاضِحَة الْمَعَالِمِ مُتَّبَعَة فِي جَمِيعِ أنْحَاءِ الْمُؤَسَّسَةِ ، وأنْ تَكُونَ قُدْوَةً لِلْعَامِلِينَ وَمَصْدَرِ إلْهَامٍ لَهُمْ ، وأنْ تُحدّدَ الْقِيَمَ وَالسُّلُوكِيَّاتِ الْمَرْغُوبَ بِهَا وتَنَشَرَهَا عَلَى مُسْتَوَى الْمُؤَسَّسَةِ كَافَّة ، وَأيْضًا ضَرُرُورَة تَحْدِيد الْأهْدَافِ وَالْغَايَاتِ الَّتِي تُشَجِّعُ عَلَى التَّفْكِيرِ الْإبْدَاعِيِّ وَالِابْتِكَارِيِّ وتسهمُ فِي نَشْرِ ثَقَافَةِ الْإبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ ، مَعَ أهَمِّيَّةِ تَبَنِّي الْإسْتِرَاتِيجِيَّاتِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى التَّغْيِيرِ وَالتَّحْسِينِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ التَّجَارِبِ السَّابِقَةِ . الرَّبْطُ وَأكَّدَت مُؤَسَّسَة (EFQM , 2019) ضرورة الِاهْتِمَام بِالْقِيَمِ وَالْمُعْتَقَدَاتِ الَّتِي تَحْكُمُ سُلُوكِيَّاتِ الْعَامِلِينَ فِي

الْمُؤَسَّسَةِ ، َ وأنْ تكونَ للقِيَادَة الْقُدْرَةُ في التَّأثِيرِ فِي الْآخَرِينَ وَتَوْجِيهِ سُلُوكِهِمْ نَحْوَ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمُشْتَرَكَةِ كَمَا تُشِيرُ إِلى أيِّ مَدًى يمكنُ أنْ تكونَ الْمُؤَسَّسَةُ رَائِدَةً فِي مَجَالِهَا وَنَمُوذَجا يُحْتَذى به ، وأضَافَت دِرَاسَةُ حُسْنِي (2022) ضَرُورَةَ تَوْفِيرِ بيئَةٍ مُشَجِّعَةٍ لِلْإِبْدَاعِ تُحَقِّقُ طُمُوحَاتِ الْأَفْرَادِ الْمُمَيَّزِينَ ، وَتُوَفِّرُ الْمُكَافَآتِ الْمَعْنَوِيَّة وَالْمَالِيَّة الْمُنَاسِبَة ، وتُعطي الْأَفْرَادَ الْمُمَيَّزِينَ الِاسْتِقْلَالِيَّة وَالْحُرِّيَّة فِي اِتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ الْمِهْنِيَّةِ .

الْمَجَالُ الثَّالِثُ: إِشْرَاكُ الْمَعْنِيِّينَ:

الْفِكْرَةُ الرَّئِيسِةُ (Point) : التَّعَرُّفُ عَلى أهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ إِشْرَاكِ الْمَعْنِيِّينَ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلى تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأيُ الْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا الْمَجَالِ في سِتِّةِ أفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا الْجَدْوَلُ (4.41) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (92 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ عَلى إِشْرَاكِ الْمَعْنِيِّينَ (طالب ، مُعَلِّم ، أوْلِيَاء الْأُمُورِ ، الْمُجْتَمَع الْمَحَلِّيّ) فِي وَضْعِ (الرُّؤْيَة وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّخْطِيطِ بِالتَّنْفِيذِ وَصُنْعِ الْقَرَارَاتِ) وَالَّذِي يُسْهِمُ فِي إِنْجَاحِ الْمُؤَسَّسَةِ مَعَ الشَّفَافِيَّةِ وَالْوَضوح فِي التَّعَامُلِ مَعَ الْأَطْرَافِ الْمَعْنِيَّةِ . مِثال، (Example) أبْرزُ الِاقتِبَاسَاتِ، أكَّدَ (م 19) أنّه يَجِبُ إِشْرَاكُ الْجَمِيعِ مِنْ مُعلّمٍ وطالبٍ وأوْلِيَاء أُمُورٍ ومُجْتَمَعٍ مَحَلّيٍّ، ويَجري ذلِكَ مِنْ خِلال اِجْتِمَاعَاتٍ دَوْرِيَّةٍ وَالْمُشَارَكَةِ الْفَاعِلَةِ فِي الْأَنْشِطَةِ وَالْفَعَّالِيَّاتِ، وتَفْعِيلِ دَوْرِهِمْ فِي الْإِذَاعَةِ الصَّبَاحِيَّةِ، وفي صَفَحَاتِ الْمَدْرَسَةِ ، وَأضَافَ (م 20) أنّه يَجِبُ عَلى الْمُدِيرِ أنْ يُعَزِّزَ ثَقَافَة الشَّرَاكَةِ بَيْنَ الْمَدْرَسَةِ وَالْمَعْنِيِّينَ ، مَثَّل الطُّلَّابِ وَأوْلِيَاءِ الْأُمُورِ وَالْمُعَلِّمِينَ وَالْمُجْتَمَع الْمَحَلِّيِّ . وهذا يُمْكِنُ مِنْ خِلال تَوْفِيرِ فُرَصٍ لِلتَّوَاصُلِ الْمَفْتُوحِ وَالشَّفَّافِ ، وَتَشْجِيعِ الْمُشَارَكَةِ الْفَعَّالَةِ فِي عَمَلِيَّاتِ صُنْعِ الْقَرَارِ ، وَإِنْشَاءِ لِجَانٍ و فِرَقِ عَمَلٍ لِلْمُشَارَكَةِ فِي صُنْعِ الْقَرَارَاتِ وَتَطْوِيرِ الْمُمَارَسَاتِ ، َ وأنْ يَسْتَخْدِمَ الْمُدِيرُ وَسَائِلَ التَّوَاصُلِ الْمُتَعَدِّدَةِ ؛ لِإِشْرَاكِ الْمَعْنِيِّينَ في تَبَادُلِ الْمَعْلُومَاتِ وَجَمْعِ الْمُلَاحَظَاتِ وَالِاقْتِرَاحَاتِ مِنْ جَمِيعِ الْأَطْرَافِ الْمَعْنِيَّةِ . وَأكّدَ (م 10) ضرورةَ الْعَمَلِ عَلى مُرَاعَاةِ الشَّفَافِيَّةِ وَالْوَضوح وَالصِّدْقِ فِي التَّعَامُلِ مَعَ الْأَطْرَافِ الْمَعْنِيَّةِ، وَأكّدَ (م 23)أنه يَجِبُ فِي الْبِدَايَةِ تَحْدِيدُ الْمَعْنِيِّينَ وَتَحْدِيدُ الْفِئَاتِ وَالْأَفْرَادِ الَّذِينَ يُعدّونَ مَعْنِيِّينَ رَئِيسِيِّينَ لِلْمُؤَسَّسَةِ، وَيَجِبَ أنْ تَكُونَ هُنَاكَ اِسْتِرَاتِيجِيَّاتٌ لِلتَّفَاعُلِ

اَلْمُسْتَمِرِّ مَعَ هَؤُلَاءِ اَلْمَعَنِيينَ مَنْ خِلَالَ اِجْتِمَاعَاتٍ مُنْتَظِمَةٍ ، واِسْتِطْلَاعَات رَأْيٍ ، ووَسَائِلِ تَوَاصُلٍ مُتَعَدِّدَةٍ.

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (87 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلى ضَرُورَةِ اَلتَّشْبِيكِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ لِلدَّعْمِ وَلِلِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِهَا وَلِاسْتِثْمَارِ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ ، مِثَال، وَأَكَّدَ (م 9) أنّ اَلْمَجَالِسَ اَلْمَحَلِّيَّةُ وَالْبَلَدِيَّةُ تَعدّ شَرِيكا مُهمّا وَدَاعِما مَادِّيًّا وَمَعْنَوِيًّا " ، وأنّه لابدّ من تَشْكِيلِ لِجَانٍ تُنَقِّدُ وَتُتَابِعُ مِنْ خِلَالِ خُطَّةٍ مَرنَةٍ وَوَاضِحَةٍ ،وأخذِ اَلتَّعْذِيَةِ اَلرَّاجِعَة وَالتَّقْوِيم وَاسْتِخْلَاصِ اَلْعِبَرِ، والاستفادة من التَّجَارِبِ ومِنْ مُمَارَسَاتٍ سَابِقَةٍ وَالْبِنَاءِ عَلَيْهَا " ، وأكّدَ (م 10) ضَرُورَةِ اَلتَّشْبِيكِ اَلْإِيجَابِيِّ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ ؛ حتّى يَكُونَ دَاعِما، وَأكّدْ (م 12) أَهَمِّيَّة اَلْمُشَارَكَةِ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ بِمَا يَتَضَمَّنُهُ مِنْ جِهَاتٍ دَاعِمَةٍ وَأَوْلِيَاءِ أُمُورٍ ، وَأَشَارَ (م 18) إلى أنّ مِنْ أَسْرَارِ

نَجَاحِ اَلْمَدْرَسَةِ هِيَ وُجُودُ مُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ دَاعِمٍ، فمُدِيرُ التَرْبِيَةِ يُعْطِي اَلْمُرُونَة وَصَلَاحِيَّاتٍ لِمُدِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ وَيَحِدُّ مِنْ اَلْمَرْكَزِيَّةِ، وَأَشَارَ (م 19) إلى ضرورةِ تلقي اَلدَّعْمِ اَللَّازِمِ مِنْ خِلَالِ اَلتَّعَاقُدِ مع مُؤَسَّسَاتٍ دَاعِمَةٍ؛ مِثْل مُؤَسَّسَة فَيَضِلّ اَلْحُسَيْنَي و UNDP ، وَغَيْرِهَا.

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينَ على تَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِ المعنيّين وَتَوَقُّعَاتِهِمْ مِنْ (طَالِبٍ وَمُعَلِّمٍ وأَوْلِيَاءِ أُمُورٍ وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ) وَأَخْذِهَا بَعَيْن الاهتمام لِلتَّطْوِيرِ وَالتَّحْسِينِ وَلِتَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ. وَأكّد (م 1) أنّه يَجِبُ عَلَى مُدِيرِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْعَمَلُ عَلَى تَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَمُحَاوَلَةِ تَلْبِيَتِهَا قَدْرَ اَلْإِمْكَانِ، وَبِذَلِكَ فَهُوَ يَقُومُ بِمَعْرِفَةِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَمَعْرِفَةِ تَوَقُّعَاتِهِمْ مِنْ المُخْرَجَاتِ وَبِهَذَا يُشْرِكُهُمْ وَيَحْمِّلُهُم اَلْمَسْؤُولِيَّة مَعَهُ فِي إِنْجَاحِ اَلْمُؤَسَّسَةِ بِشَكْلٍ عَامٍّ ، وأَكَّدَ (م 23) أَنَّهُ عَلَى اَلْمُدِيرِينَ أَنْ يَسْتَمِعُوا بِعِنَايَةٍ لِلْمَعْنِيِّينَ وَيَفْهَمُوا اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ ، وذَلِكَ يُمْكِنُ أَنْ يَشْمَلَ اَلِاسْتِمَاعَ إِلَى مَشَاكِلِهِمْ وَتَحَدِّيَاتِهِمْ وَالْبَحْثِ عَنْ حُلُولٍ مُنَاسِبَةٍ .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (75 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اَلِاهْتِمَام بِتَشْكِيلِ فَرِيقٍ وَتَحْدِيدِ لِجَانٍ تُنَقِّدُ وَتَقوّم بِشَكْلٍ دَائِمٍ وَمُسْتَمِرٍّ، مِنْ خِلَالِ وَضْعِ خُطَطٍ وَاضِحَةٍ وَمُتَابَعَتِهَا، وَعَقْدِ اِجْتِمَاعَاتٍ دَوْرِيَّةٍ؛

لِقِيَاسِ الْإِنْجَازَاتِ ، والْإِخْفَاقَاتِ ، والِاحْتِيَاجَاتِ ، والْأَوْلَوِيَّات ، وَأَخْذِ التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ واِسْتِخْلَاصَ الْعِبَرِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا؛ بِهَدَفِ التَّعْدِيلِ والتَّحْسِينِ، وَأَكَّدَ (م 9) أهمّيّة تَشْكِيلِ فَرِيقٍ وَتَحْدِيدِ لِجَانٍ تُنَفِّذُ وَتُتَابِعُ مِنْ خِلَالِ خُطَّةٍ مَرِنَةٍ وَوَاضِحَةٍ، ضمن هَيْكَلِيَّةِ الْمُؤَسَّسَةِ وَمُسْتَوَيَاتِهَا وَدَوْرِ كُلِّ مُسْتَوًى فِيهَا، ومراعاة التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَة وَالتقويم وَاسْتِخْلَاصِ الْعِبَرِ مَن التَّجَارِبِ ومِنْ مُمَارَسَاتٍ سَابِقَةٍ وَالْبِنَاءِ عَلَيْهَا، وَأَكّدَ (م 11) ضَرُورَة تَحْدِيدِ آلِيَّاتِ التَّنْفِيذِ وَتَحْدِيدِ نِقَاطِ الْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ ، والتَّخْطِيطِ الْجَيِّد (خُطَّة وِزَارِيَّة مُشْتَقّ مِنْهَا خُطَّة الْمَدْرَسَةِ) وَتوضيح آلِيَّات الْعَمَلِ وَآلِيَّاتِ التقويم لكُل مِنْ الْمُعَلِّمِ وَالطَّالِبِ، والأخْذ بِالتَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ مِنْ الْمُعَلِّمِ الطَّالِبِ بِشَكْلٍ دَوْرِيٍّ وَمُسْتَمِرٍّ، وَأكّد (م 12) الِاهْتِمَامَ بِالتقويمِ الدَّائِمِ لِلِاحْتِيَاجَاتِ وَلِلْوَاقِعِ الْمَوْجُودِ ، وتقويم الْأَوْلَوِيَّاتِ، والْإِنْجَازَاتِ ،وأشار (م 23) إلى أنّه يَجِبُ أَنْ تَتَضَمَّنَ عَمَلِيَّةُ إِشْرَاكِ الْمَعْنِيِّينَ تَقويما دَوْرِيًّا لِتأثير التَّفَاعُلِ وَالِاسْتِجَابَةِ .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على ضَرُورَةِ وُضُوحِ آلِيَّاتِ الْعَمَلِ فِي الْمُؤَسَّسَةِ ؛ حتّى يَعْرِفَ كُلٌّ شَخْصٍ حُقُوقه وَوَاجِبَاتِهِ بِشَكْلٍ مُحَدَّدٍ وَوَاضِحٍ ، وَأكّد (م 10) ضَرُورَة أَنْ يَعْرِفَ كُلٌّ مِنْ الْأَفْرَادِ وَالْمُدِيرِ دَوْرَهُ بِشَكْلٍ مُحَدَّدٍ وَوَاضِحٍ . وَأكّدَ (م 11) ضَرُورَةَ تَحْدِيدِ الْإِجْرَاءَاتِ وَتَوْزِيعِ الْأَدْوَارِ حَسْبَ التَّعْلِيمَاتِ وَتَوْزِيعِ الْمَهَامِّ ، وَتَحْدِيدِ آلِيَّاتِ الْعَمَلِ، وَأكّدَ (م 23)أنّه يَجِبُ عَلَى الْمُدِيرِينَ أَنْ يَكُونُوا شَفَّافِينَ فِي عَمَلِيَّةِ اِتِّخَاذِ الْقَرَارِ وَتَنْفِيذِهَا .

سَادِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على تَشْجِيعِ الْعَامِلِينَ لِلْقِيَامِ بِمُبَادَرَاتٍ ثَقَافِيَّةٍ مُتَنَوِّعَةٍ وَإِشْرَاكِهِمْ بِالنَّدَوَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةِ ، وَأكّدَ (م 13) أنّ الِاهْتِمَامَ بِالْأَفْرَادِ الَّذِينَ يُبْدُونَ تَمَيُّزًا فِي تَحْسِينِ الظُّرُوفِ الْعَامَّةِ وَخَلْقِ الْمُبَادَرَاتِ وَالتَّعَاوُنِ وَتَظْهرُ لدَيْهِمْ بَوَادِرُ الْقِيَادَةِ؛ يُسْهِمُ فِي نَجَاحِ الْمُؤَسَّسَةِ وَتَوْزِيعِ الْأَعْبَاءِ ، وَأكّدَ (م 20) دورالْمُدِيرفي تَنْظِيمِ فَعَّالِيَّاتِ الْمُشَارَكَةِ الَّتِي تَجْمَعَ الْمَعْنِيِّينَ مَعًا وَتَسْمَحُ لَهُمْ بِالتَّعْبِيرِ عَنْ آرَائِهِمْ وَتَبَادُلِ أَفْكَارِهِمْ وَخِبْرَاتِهِمْ؛ لِلتَّعُمِّ الْفَائِدَةَ عَلَى الْجَمِيعِ ، وَأكّدَ (م 17) ضَرُورَة تَبَنِّي فِكْرَةِ صُنْدُوقِ الِاقْتِرَاحَاتِ، وأن يُوضَعَ فِي مَوْقِعٍ اِسْتِرَاتِيجِيٍّ فِي

اَلْمَدْرَسَةِ ؛ حتّى يَكُونَ مَرْئِيا لِلْجَمِيعِ، ويَسْمَح لِلْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ وأوْلِيَاء اَلْأُمُور تَقْدِيمَ أيِّ مُقْتَرَحَاتٍ أو شَكْوَى، وَتُتَابِعُه اَلْمُرْشِدُ اَلتَّرْبَوِيُّ بِشَكْلٍ دَوْرِيٍّ ، وَضَرُورَةَ تَفْعِيلِ اَلْأَعْمَالِ اَلتَّطَوُّعِيَّةِ وَالتَّعَاوُنِيَّةِ.

اَلتَّوْضِيحُ تَرَى اَلْبَاحِثَةُ أنَّ اَلْمبَحُوثِينَ أجْمَعُوا عَلَى إشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي وَضْعِ (اَلرُّؤْيَةِ وَالْإسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ وَصُنْعِ اَلْقَرَارَاتِ) ، وَتَحْدِيدِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ وَأَخْذِهَا بِعَيْنِ اَلِاهْتِمَامِ لِلتَّطْوِيرِ وَالتَّحْسِينِ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلشَّفَافِيَّةِ وَالْوُضُوحِ فِي اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْأَطْرَافِ اَلْمَعْنِيَّةِ ، وَتَشْكِيلِ فِرَقِ حَسْبَ اَلتَّخَصُّص، والتنفيذ وَالتقويم بِشَكْلٍ دَائِمٍ وَمُسْتَمِرٍّ ، ووَضْعِ خُطَطٍ وَاضِحَةٍ وَمُتَابَعَتِهَا ، وَضَرُورَةِ اَلتَّشْبِيكِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ لِلدَّعْمِ وَلِلِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِهَا وَاسْتِثْمَارِ اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ ، وَتُؤَكِّدُ اَلْبَاحِثَةُ ضَرُورَةَ بِنَاءِ عَلَاقَاتٍ مُسْتَدَامَةٍ مَعَ اَلْمَعْنِيِّينَ وَإِشْرَاكِهِمْ فِي وَضْعِ اَلْخُطَطِ وَتَحْدِيدِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإسْتِرَاتِيجِيَّةِ فِي اَلتَّنْفِيذِ وَالتَّقْوِيمِ وَالتَّحْسِينِ وَالتَّطْوِيرِ

اَلرَّبْطِ وَأَكَّدَت مُؤَسَّسَةَ (EFQM , 2019) ضَرُورَةَ اَلْعَمَلِ عَلَى تَحْدِيدِ أَنْوَاعِ اَلْفِئَاتِ اَلْمَعْنِيَّةِ بِعَمَلِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَفَهْمِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ وَإِشْرَاكِهِمْ فِي نَشْرِ اِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَالِاعْتِرَافِ بِإِسهاماتهم وَالْعَمَلِ عَلَى بِنَاءِ عَلَاقَاتٍ تَقُومُ عَلَى الشَّفَافِيَّةِ وَالثِّقَةِ اَلْمُتَبَادَلَةِ .

رَابِعًا : بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ :

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيَّةُ (Point) : اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ إفي سِتَّةِ أَفْكَارٍ رَئِيسةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.42) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْبَحُوثِينْ على اَلْمُشَارَكَةُ مَعَ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي بِنَاءِ مَنْظُومَةِ قِيَمٍ شَامِلَةٍ تَسْتَجِيبُ لِوَاقِعِ اَلْمُجْتَمَعِ وَالتَّحَدِّيَاتِ ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَضْمِينِهَا فِي رُؤْيَةِ المدرسة وَرِسَالَتِهَا وَأَهْدَافِهَا اَلْإسْتَرَاتِيجِيَّة ؛حَتَّى يجري تَحْقِيقُهَا . مِثَال (Example)، أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ ، وَأَكَّدَ (م 17) ضَرُورَةَ إشْرَاكِ جَمِيعِ اَلْمُعَيَّنِينَ وَتَحْدِيدِ اَلْمَجَالَاتِ اَلْمَنْوِيِّ اَلْعَمَلُ عَلَيْهَا بِدِقَّةٍ ، وَتَحْدِيد اَلْأَهْدَافِ وَالْقِيَمِ وَالْإجْرَاءَاتِ ضِمْنَ بُنُودٍ وَاضِحَةٍ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلزَّمَنِ وَعَمَلِ تَقْوِيمٍ مُسْتَمِرٍّ لِمَدَى اَلتَّقَدُّمِ فِي إنْجَازِ اَلْمَهَامِّ . وَأَكَّدَ (م 15) اَلِاهْتِمَامَ بِوَضْعِ اَلْخُطَطِ اَلَّتِي تُحَقِّقُ بِنَاءَ اَلْقِيَمِ اَلْمُسْتَدَامَةِ،

وَأَنْ تُرَاعِيَ لَجْنَةُ اَلتَّخْطِيطِ فِي اَلْمَدْرَسَةِ أَنْ تَكُونَ اَلْأَنْشِطَةُ وَاَلْفَعَّالِيَّاتُ مُنْبَثِقَة ً مِنْ تَحْقِيقِ اَلْقِيَمِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَاَلِاهْتِمَامِ فِي تَعْمِيمِ ثَقَافَةِ أَهَمِّيَّةِ اَلْعَلَمِ ، واَلِاحْتِرَامِ ، اَلتَّعَاوُنِ وَغَيْرِهَا ، وَأَكّدَ (م 11)أنّه يَجِبُ مُرَاعَاةَ اَلتَّخْطِيطِ وَاَلْمُتَابَعَةِ وَالتقويم فِي بِنَاءِ مَنَظْمُومَةِ اَلْقِيَمِ اَلتي تريدُ اَلْمَدْرَسَة تَحْقِيقَهَا عَلَى اَلْمَدَى اَلْبُعَيْدِ وَاسْتِدَامَتَه؛ا لِتُصْبحَ جُزْءًا مِنْ شَخْصِيَّةِ اَلطَّالِبِ ،والْمُعَلِّم ، والبيئَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ بِشَكْلٍ عَامٍّ ، وَأَكّدَ (م 3) ضَرُورَةَ وُضُوحِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ ؛ حتّى تَقُودَ إِلى تَمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَأَهْدَافِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَلِتَحْقِيقِ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّمَيُّزِ لا بدّ من السَّعْي لِتَطْوِيرِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَالثَّقَافَةِ بِاسْتِمْرَارٍ؛ لِلْمُحَافَظَةِ عَلَى تَطْوِيرِ اَلْمِيزَةِ اَلتَّنَافُسِيَّةِ مَعَ اَلزَّمَنِ وَرَفْعِ سَقْفِهَا بِمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ اَلْمُحِيطَةِ مَحَلِّيًّا وَعَالَمِيًّا .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (75 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ اَلْقِيَادَاتِ وَاَلْعَامِلِينَ فِي بِنَاءِ اَلْقِيمَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَتَقْدِيمِها وَتَعْمِيمِهَا وَتنميتهَا ، مِنْ خِلَالِ عَقدِ دوْرَاتِ ، واِجْتِمَاعَاتٍ ، ولقَاءَاتٍ تثْقِيفِيَّةٍ ، وورَشَاتِ عَمَلٍ وَغَيْرِهَا ، وَأَكّدَ (م 18) ضَرْوَة تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ اَلْإِدَارَاتِ فِي بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ ، وتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِهِمْ فِي كَيْفِيَّةِ نَشْرِ أَهْدَافِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَاَلْبَحْث عَنْ مَصَادِرَ مُسْتَدَامَةٍ لِتَمْوِيلِ المؤسسةِ وَدَعْمِها ، وَأَكّدَ (م 6) تَدْرِيبَ اَلْقَادَةِ وَاَلْعَامِلِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ بِنَاءِ اَلْقِيَمِ وَتَبَنِّيهَا وَنَشْرِهَا وَتَعْمِيمِهَا وكَيْفِيَّة اَلِالْتِزَامِ بِهَا وَتَوْظِيفِهَا فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ؛ لِتُصْبحَ مِنْ ضِمْنِ ثَقَافَتِهَا اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ ، وَأَكّدَ (م 20) أنّه يُمْكِنُ أَنْ يَعْمَلَ اَلْمُدِيرُ عَلَى تَعْزِيزِ اَلْوَعْيِ وَالتَّعْلِيمِ حَوْلَ قَضَايَا اَلِاسْتِدَامَةِ بَيْنَ اَلْمُوَظَّفِينَ وَالطُّلَّابِ وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُور؛ إذ يمكنُ تَنْظِيمُ ورَشِ عَمَلٍ وَمُحَاضَرَاتٍ وَفَعَّالِيَّاتٍ تَعْلِيمِيَّةٍ لِنَشْرِ اَلْمَعْرِفَةِ وَتَوْعِيَةِ اَلْجَمِيعِ بِأَهَمِّيَّةِ اَلِاسْتِدَامَةِ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (67 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى أن تعملَ اَلْمُؤَسَّسَةُ على بِنَاءِ اَلْقِيمَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لَهَا وَتَبْقَى جُزْءا مُتَأصِّلا فِي ثَقَافَتِهَا لَا تَتَغَيَّرُ بِتَغَيُّرِ اَلْمَسْؤُولِينَ وَيَسْعَى جَمِيعُ أَفْرَادِ اَلْمُؤَسَّسَةِ لِتَحْقِيقِهَا ، وَتَعْمِيمِهَا ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَعْزِيزِهَا بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ ، مِثَال: وَأَكّدَ (م 2) أنّ أيَّ عَمَلٍ بِلَا هَدَفٍ هُوَ عَمَلٌ أَجْوَفَ " وأَهَمُّ قِيمَةٍ هي اَلَّتِي يِيخلَق بها اَلطَّلَبَةُ وَتُسْهِمُ بِالنُّمُوِّ اِلِاقْتِصَادِيِّ لِلْوَطَنِ، وَهُنَا اَلتَّرْكِيزُ عَلَى نَشْرِ قِيمَةِ اِلِانْتِمَاءِ ، وأَهَمِّيَّةِ اَلْعَلَمِ ، حُبِّ اَلْوَطَنِ ، وَغَيْرَهَا لِنَشْرِ ثَقَافَةِ اَلْإِنْتَاجِيَّةِ وَاَلْإِنْسَانِ اَلْمُنْتَجِ وَلَيْسَ اَلْمُسْتَهْلِك ، وَأَكّدَ (م 14) اَلْعَمَلَ عَلَى بِنَاءِ عَلَاقَاتٍ تَعَاوُنِيَّةٍ بَيْنَ

اَلْعَامِلِينَ وَالْحِرْصَ عَلَى اَلنَّعَامُلِ فِيمَا بَيْنَهُمْ بِأُسْلُوبٍ مِهْنِيٍّ ، وَأَكّدَ (16)أنّه لَابُدّ مِنْ وُجُودِ قِيمَةٍ عُلْيَا تَبْقَى ثَابِتَةً لَا تَتَغَيَّرُ بِتَغَيُّرِ اَلْمَسْؤُولِينَ، ويَسْعَى جَمِيعُ أَفْرَادِ اَلْمُؤَسَّسَةِ لِتَحْقِيقِهَا ، وَأَكَّدَ (م 7) أنّ اَلْقِيمَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ لِلْمُؤَسَّسَةِ هِيَ مَصْدَرُ قُوَّةٍ وَتَمَيَّزَ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَيجبُ عَلَى قَائِدِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَجَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ تَبَنِّي قِيَمِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَحْقِيقُها ، وَنَشْرُهَا وَتَعْمِيمُهَا ؛ مِثْل: اَلنِّظَام ، واَلِاحْتِرَام ، واَلتَّعَاوُن ، واَلْعَدْل ، واَلْعَمَل بِرُوحِ اَلْفَرِيق ، وَغَيْرِهَا .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (58 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اَلِاهْتِمَام بِمُوَاصفَاتِ اَلْمَبَانِي وَالْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَالتَّجْهِيزَاتِ وَالْأَدوَاتِ وَمُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرِ اَلتِّكْنُولُوجِيِّ وَتَوْظِيفِهِ بِشَكْلٍ فَعَّالٍ فِي سِيَاقِ اَلْمَنْظُومَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، مِثَال: وَأَكّدَ(م 16) أنّه عَلَى اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلِاهْتِمَامُ بِمُوَاصفَاتِ اَلْمَبَانِي وَالْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَالتَّجْهِيزَاتِ وَالْأَدوَاتِ ، وَتَطْوِيرِ اَلْمَنَاهِجِ وَدَمْجِ قَضَايَا اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِيهَا وَبِنَاء اَلْأَنْشِطَةِ اَلَّتِي تَفْعّلُ دَوْرَ اَلطَّالِبِ . وَأَكّدَ (م 20)أنّه يُمْكِنُ تَبَنِّيَ سُلُوكِيَّاتٍ مُسْتَدَامَةٍ؛ مِثْل إِعَادَةِ اِسْتِخْدَام اَلْمَوَادِ ، وَتَعْزِيزِ اَلطَّاقَةِ اَلْمُتَجَدِّدَةِ وَاسْتِدَامَتِهَا فِي اَلْمَدْرَسَةِ ، وَتَوْفِيرِ بِنْيَةٍ تَحْتِيَّةٍ مُسْتَدَامَةٍ ، أَيْ أَنْ يَعْمَلَ اَلْمُدِيرُ عَلَى تَحْسِينِ اَلبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ فِي اَلْمَدْرَسَةِ بِمَا يَتَوَافَقُ مَعَ اَلْمَبَادِئِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، مثل تَرْكِيب أَنْظِمَةِ إِضَاءَةٍ فَعَّالَةٍ، ترشّدُ اِسْتِهْلَاك اَلطَّاقَةِ .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على دِرَاسَة نَمَاذِجَ نَاجِحَةٍ لِمُؤَسَّسَاتٍ مُتَمَيِّزَةٍ وَتَعْمِيمِهَا وَوَضْعِ نِظَامٍ يُحَفِّزُ اَلْمُبْدِعِينَ وَيُظْهِرُ اَلنَّجَاحَاتِ وَيُسَاعِدُ عَلَى تَعْمِيمِهَا ، مِثَال، وَأَكّدَ (م 20)أنّه يُمْكِنُ أَنْ تَتَضَمَّنَ هَذِهِ اَلرُّؤْيَة ُ اَلتَّرْكِيزَ عَلَى تَعْلِيمِ اَلطُّلَّابِ حَوْلَ اِلِاسْتِدَامَةِ وَتَعْزِيزِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْبِيئَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ؛ إذ يَجِبَ أَنْ يَعْمَلَ اَلْمُدِيرُ عَلَى تَعْزِيزِ اَلْوَعْيِ وَالتَّعْلِيمِ حَوْلَ قَضَايَا اِلِاسْتِدَامَةِ بَيْنَ اَلْمُوَظَّفِينَ وَالطُّلَّابِ وَأَوْلِيَاءِ اَلْأُمُورِ، من خلال تَنْظِيمِ وِرَشِ عَمَلٍ وَمُحَاضَرَاتٍ وَفَعَّالِيَّاتٍ تَعْلِيمِيَّةٍ لِنَشْرِ اَلْمَعْرِفَةِ وَتَوْعِيَةِ اَلْجَمِيعِ بِأَهَمِّيَّةِ اِلِاسْتِدَامَةِ ، وَأَكّدَ (م 12) اَلْحِرْصَ عَلَى تَأْمِينِ فُرَصِ اَلنَّجَاحِ وَتَحَقِيقِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ . وَأَكّدَ (م 17) ضرورة وَضْعِ نِظَامٍ يُحَفِّزُ اَلْمُبْدِعِينَ وَيُظْهِرُ اَلنَّجَاحَاتِ وَنشرهَا وَعَمَلِ اَللِّقَاءَاتِ وَالنَّدَوَاتِ وَالْمُشَارَكَةِ فِيهَا وَالتَّنْسِيقِ مَعَ اَلْمُتَخَصِّصِينَ فِي بَعْضِ اَلْمَجَالَاتِ وَاِلِاسْتِفَادَةِ مِنْ خِبْرَاتِهِمْ

سَادِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (21 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِيْن على تَطْوِير اَلْمَنَاهِج وَدَمْج قَضَايَا اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِيهَا ، وَبِنَاء اَلْأَنْشِطَةِ اَلْفَاعِلَةِ وَأَكّدَ (م 16) أنّه لابُد مِنْ تَطْوِير اَلْمَنَاهِج وَدَمْج قَضَايَا اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِيهَا والِاهْتِمَام بِبِنَاءِ اَلْأَنْشِطَةِ اَلَّتِي تَفْعّلُ دَوْرَ اَلطَّالِبِ .

وَتَرَى اَلْبَاحِثَةُ أنَّ اَلْمبَحُوثِين أجْمَعُوا عَلَى أهَمِّيَّةِ مُشَارَكَةِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي بِنَاءِ مَنْظُومَةِ قِيَمٍ شَامِلَةٍ تَسْتَجِيبُ لِوَاقِعِ اَلْمُجْتَمَع وَالتَّحَدِّيَاتِ ، وتُرَاعِي رُؤْيَة اَلْمَدْرَسَةِ وَرِسَالَتِهَا وَأَهْدَافِهَا اَلْإِسْتَرَاتِيجِيَّة ، وَتَطْوِيرَ مَهَارَاتِ اَلْقِيَادَاتِ وَالْعَامِلِينَ فِي بِنَاءِ اَلْقِيمَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَتَعْمِيمِهَا وَتَنْمِيَتَهَا ، مِنْ خِلَالِ عَقْدِ دَوْرَاتٍ ، وَاجْتِمَاعَاتٍ ، وَلِقَاءَاتٍ تَثْقِيفِيَّةٍ ، وَرَشَاتِ عَمَلٍ وَغَيْرِهَا ، وَبِنَاء اَلْقِيَمِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ وتَذويتِها؛ لِتَبْقَى مُتَأَصِّلَة ، وَتَعْمِيمِهَا ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَعْزِيزِهَا بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ ، وَالِاهْتِمَام بِمُوَاصَفَاتِ اَلْمَبَانِي وَالْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَالتَّجْهِيزَاتِ وَالْأَدَوَاتِ وَمُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّر اَلتِّكْنُولُوجِيِّ وَتَوْظِيفِهِ بِشَكْلٍ فَعَّالٍ فِي سِيَاقِ اَلْمَنْظُومَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَدِرَاسَة نَمَاذِجَ نَاجِحَةٍ لِمُؤَسَّسَاتٍ مُتَمَيِّزَةٍ وَتَعْمِيمِهَا وَوَضْعِ نِظَامٍ يُحَفِّزُ اَلْمُبْدِعِينَ وَيُظْهِرُ اَلنَّجَاحَاتِ وَيُسَاعِدُ عَلَى تَعْمِيمِهَا ، وَتُؤَكِّدَ اَلْبَاحِثَةُ ضَرُورَةَ اَلِاعْتِنَاءِ بِتَصْمِيمِ بِنَاءِ اَلْقِيَمِ وَآلِيَّةِ تَقْدِيمِهَا وَنَشْرِهَا؛ لِتَصبِحَ جُزْءًا مِنْ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ . اَلرَّبْطُ وَأَكَّدَت مُؤَسَّسَة (EFQM , 2019) ضرورةَ اَلِاهْتِمَام بِتَفْعِيلِ دُرْةِ اَلْمُنَظَّمَةِ عَلَى أنْ تَكُونَ عَلَى وَعْيٍ بِكَيْفِيَّةِ اِسْتِخْدَام بيئَتِهَا، بصورةٍ تَضْمَنُ عَدَمَ اَلْإِضْرَار بِالْبِيئَةِ مُسْتَقْبَلاً ، بِمَا يُحَقِّقُ اَلتَّنْمِيَة اَلْمُسْتَدَامَة .

خَامِسًا : قِيَادَةُ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ :

اَلْفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِةُ ُ(Point) : اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أهَمِّ سُبُلِ تَطْوِير مُمَارَسَاتِ قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكّزَ رَأيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ في خَمْسة أفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.13) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اَلِاهْتِمَام بالتقويم اَلْمُسْتَمِرِّ وَأخْذِ آرَاءِ أصْحَابِ اَلِاخْتِصَاص وَالْخُبَرَاءِ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلتَّغَيُّرَاتِ اَلْمُحِيطَةِ ، وَضَرُورَةِ اَلتَّطْوِير بِنَاءً عَلَى اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ بِمَا يُؤَدِّي إلى تَحْقِيقِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَتَحْقِيقِ اَلنَّجَاح اَلْمُسْتَقْبَلِيِّ ، مِثَال (Example): أبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ، وَأشَارَ (م 11)إلى أنّه لِضَمَانِ دَيْمُومَةِ اَلتَّعَلُّم يَجِبُ اَلْعَمَلُ عَلَى اَلتَّدْرِيبِ اَلْمُسْتَمِرِّ وَالتقويم اَلْمُسْتَمِرِّ وَالتَّطْوِير اَلْمُسْتَمِرِّ، وَمُرَاعَاةُ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ لِكُلِّ

حَالَةٍ. وأكّد(م 15) أنّ التقويمَ المُسْتَمِرَّ لِخُطَّةِ المَدْرَسَةِ وَالتَّعْدِيلَ عَلَيْهَا يكونُ وفقَ الظُّرُوفِ وَتَحْدِيدِ نِقَاطِ القُوَّةِ وَالضَّعْفِ وَمُشَارَكَةِ كُلِّ ذَلِكَ مَعَ الأَطْرَافِ المَعْنِيَّةِ ،وأشار(م 23)إلى أنّ المُتَابَعَةَ وَالتقويمَ المُسْتَمِرَّ لِأَدَاءِ المُؤَسَّسَةِ هو لِضَمَانِ تَحْقِيقِ مَا تَسْعَى الوُصُولَ إِلَيْهِ وَيُمْكِنُ اِسْتِخْدَامُ مُؤَشِّرَاتِ الأَدَاءِ لِقِيَاسِ التَّقَدُّمِ نَحْوَ الأَهْدَافِ .

ثانيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ المبحُوثِينْ على الجُهُوزِيَّةُ لِكُلِّ مُسْتَجِدٍّ مِنْ خِلَالِ تَدْرِيبِ القِيَادَةِ المَدْرَسِيَّةِ وَالعَامِلِينَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ المَوَاقِفِ الطَّارِئَةِ ، وَمَعَ المَخَاطِرِ وَوَضْعِ الحُلُولِ المُنَاسِبَةِ لَهَا ، وَالخُطَطِ البَدِيلَةِ المَدْرُوسَةِ ضِمْنَ السِّينَارِيُوهَاتِ المُتَوَقَّعَةِ مُسْبَقًا ، مِثَالُ: وَأكّدَ (م 10) ضَرُورَةَ تَدْرِيبِ الإِدَارَاتِ عَلَى كَيْفِيَّةِ التَّعَامُلِ مَعَ عَنَاصِرِ المُؤَسَّسَةِ بِنَجَاحٍ و تَدْرِيبِهم عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ المَوَاقِفِ الطَّارِئَةِ ، وعَلَى فَنِّيَّاتِ العَمَلِ ضِمْنَ المِيزَانِيَّاتِ القَلِيلَةِ، وَأكّدَ(م 11) التَّعَامُلَ مَعَ المَخَاطِرِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ مِنْ خِلَالِ العَمَلِ عَلَى تَحْدِيدِهَا وَوَضْعِ الحُلُولِ المُنَاسِبَةِ لَهَا؛ حتّى تَكُونَ صَالِحَةً لِلتَّطْبِيقِ حَالِيًّا وَفِي المُسْتَقْبَلِ كَأَفْضَلِ الحُلُولِ وَبِأَقَلِّ تَكْلِفَةٍ)، وَأكّدَ(م 14) ضرورةَ تَشْكِيلِ لِجَانٍ مِنْ العَامِلِينَ لِإِدَارَةِ هَذِهِ المَخَاطِرِ، وتَوْفِيرِ بَعْضِ الأَدَوَاتِ للحَدّ مِنْ هَذِهِ المَخَاطِرِ، إعداد خُطَّةٍ تُوَضِّحُ آلِيَّةَ التَّعَامُلِ مَعَهَا .

ثالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %)مِنْ المبحُوثِينْ على ضَرُورَةَ تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ القِيَادَةِ المَدْرَسِيَّةِ وَالعَامِلِينَ؛ لِتُصْبِحَ مُوَاكَبَةً لِلتَطوّرِ التِّكْنُولُوجِيِّ وَلِتسهيلِ الحُصُولِ عَلَى المَعْلُومَاتِ وَالبَيَانَاتِ ، وَإِدَارَةِ عَمَلِيَّاتِهَا التَّشْغِيلِيَّةِ وَالمُسْتَقْبَلِيَّةِ، أكّدَ(م 8) أنّه عِنْدَ تَطْبِيقِ خُطَّةِ المَدْرَسَةِ لَا بُدَّ مِنْ مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ وَالتَّحَدِّيَاتِ، وَهُنَا لَا بُدَّ أَنْ يَكُونَ المُدِيرُ لَدَيْهِ اِطِّلَاعٌ عَلَى التَّغْيِيرَاتِ خَاصَّةً بِالمَجَالِ التَّرْبَوِيِّ ، فَقِيَادَةُ الأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ تُعْنَى بِالتَّغْيِيرِ مِنْ خِلَالِ حَثِّ أَفْرَادِ المُؤَسَّسَةِ عَلَى التَّطَوُّرِ وَالتَّجْدِيدِ ، وأشار (م 11)إلى أنّه يمكنُ الِاسْتِفَادَةُ مِنْ التِّكْنُولُوجْيَا مِنْ خِلَالِ اِسْتِخْدَامِ بَرَامِجِ الذَّكَاءِ الِاصْطِنَاعِيِّ وَتَوْضِيحِ البَرَامِجِ الَّتِي تَتَعَامَلُ مَعَ البَيَانَاتِ وَتُحللُها وَتُعْطِي نَتَائِجَ سَرِيعَةً ، وأشار (م 23) إلى أنّ تَطْبِيقَ التِّكْنُولُوجْيَا وَالأَدَوَاتِ الحَدِيثَةِ يُمْكِنُ أَنْ يُسْهِمَ فِي تَحْسِينِ الكَفَايَةِ وَتَقْدِيمِ خِدْمَاتٍ أَفْضَلَ .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (83 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على إشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي اَلتَّخْطِيطِ (وَوَضْعِ أَهْدَافٍ قَصِيرَةِ اَلْأَمَدِ وَطَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ) وَالتَّنْفِيذِ ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَوْظِيفِ جميع اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ، وَأَكّدَ (م 10) ضَرُورَةَ إِشْرَاكِ جميع اَلْأَطْرَافِ فِي اَلتَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ ، وَأكّد (م 12) أنّه يمكن أن يكونَ مِنْ خِلَالِ اِلاسْتِطْلَاعَاتِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ سَوَاءً أَكَانَ عَنْ طَرِيقِ اِلاجْتِمَاعَاتِ اَلْفَرْدِيَّةِ أم اَلزَّمَرِيَّة أم اَلاسْتَبَانَات ، وَأضَاف (م 13) أنّ اَلِاهْتِمَامَ بِاتِّبَاعِ سِيَاسَةِ اَلْأَبْوَبِ اَلْمَفْتُوحَة لِتَقَبُّلِ اَلرَّأْيِ وَالْأَفْكَارِ وَالِانْتِقَادَاتِ اَلْبَنَّاءَةِ يفِيدُ فِي اَلتَّطْوِير .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (37 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على أنْ يَكُونَ اَلْمُدِيرُ قَائِدا وَقُدْوَةً ، مَعَ مُرَاعَاةِ اَلِيَّاتِ اَلتَّفْوِيض وتَدْرِيبِ اَلْقِيَادَاتِ وَالْعَامِلِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ اَلتَّعَامُلِ مَعَ عَنَاصِرِ اَلْمُؤَسَّسَةِ بِنَجَاحٍ ، مِثَال: أَكَّدَ (م 3)أنّ اِلقَائِدَ قُدْوَة؛ فَهُوَ اَلْأَسَاسُ فِي شَحْذِ اَلْهِمَمِ ، وَأَضَاف (م 7) أنْ يَكُونَ مُدِيرُ اَلْمَدْرَسَةِ اَلْقُدْوَةَ اَلْحَسَنَة لِلْجَمِيعِ وَأَفْضَلَ نَمُوذَجٍ يُحْتَذَى بِهِ .

وَتَرَى اَلْبَاحِثَةُ أَنَّ اَلْمبَحُوثِينَ أَجْمَعُوا عَلَى اِلِاهْتِمَامِ بِالتَّفْوِيمِ اَلْمُسْتَمِرِّ وَأَخْذِ آرَاءِ أَصْحَابِ اِلِاخْتِصَاص وَالْخُبَرَاءِ مَعَ مُرَاعَاةِ اَلتَّغَيُّرَاتِ اَلْمُحِيطَةِ ، وَالتَّطْوِير بِنَاءً عَلَى اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ بِمَا يُؤَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَتَحْقِيقِ اَلنَّجَاحِ اَلْمُسْتَقْبَلِيِّ ، وَالْجُهُوزِيَّةِ لِكُلِّ مُسْتَجِدٍّ مِنْ خِلَالِ تَدْرِيبِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَالْعَامِلِينَ عَلَى اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْمَوَاقِفِ اَلطَّارِئَةِ ، وَاَلْمَخَاطِرِ وَوَضْعِ اَلْحُلُولِ اَلْمُنَاسِبَةِ لَهَا ، وَالْخُطَطِ اَلْبَدِيلَةِ اَلْمَدْرُوسَةِ ضِمْنَ اَلسِّينَارْيُوهَاتِ اَلْمُتَوَقَّعَةِ مُسْبَقًا ، وَضَرُورَةَ تَطْوِيرِ مَهَارَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَالْعَامِلِينَ ؛ لِتُصْبِحَ مُوَاكَبَةً لِلتَّطَوُّرِ اَلتِّكْنُولُوجِيِّ وَلِتَحْصُلَ عَلَى اَلْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيَانَاتِ ، وَإِدَارَةِ عَمَلِيَّاتِهَا اَلتَّشْغِيلِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، تُؤَكّدُ اَلْبَاحِثَةُ ضَرُورَةَ إِدَارَةِ اَلْمَخَاطِرِ وَتَنْظِيمِ اَلْبَيَانَاتِ وَالْمَعْلُومَاتِ بِطَرِيقَةٍ يَسْهُلُ اَلْوُصُولُ إِلَيْهَا وَالتَّعَامُلُ مَعَهَا، وَتَوْظِيفِ اَلْإِعْلَام وَمَوَاقِعِ اَلتَّوَاصُلِ فِي نَشْرِ ثَقَافَةِ المؤسّسةِ وَإِسْتِرَاتِيجِيَّتِها ، وتعزيز قُدُرَاتِ اَلْقِيَادَاتِ وَالْعَامِلِينَ مِنْ خِلَالِ اَلتَّطْوِيرِ اَلْمِهْنِيِّ اَلْمُسْتَمِرِّ وإلحَاقِهِمْ بِالدَّوْرَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّةِ وَوَرْشَاتِ اَلْعَمَلِ وَالنَّدَوَاتِ وَغَيْرِهَا ، بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ وَمَوَاكِبَةِ اَلتَّطَوُّرِ العلميّ والتكنولوجيّ وَتَوْظِيفِ اَلْمُسْتَحْدَثَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ وَاسْتِثْمَارِهَا بِشَكْلٍ يَخْدِمُ اَلْمُؤَسَّسَةَ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَالْوُصُولِ إِلَى اَلتَّمَيُّزِ وَالِابْتِكَارِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ . اَلرَّبْطُ وَأَكَّدَت مُؤَسَّسَةُ (EFQM , 2019) أنّ قُدْرَةَ اَلْمُؤَسَّسَةِ تظهرُ في مُوَاصَلَةِ إِدَارَةِ عَمَلِيَّتِهَا اَلتَّشْغِيلِيَّةِ اَلْحَالِيَّةِ بِنَجَاحٍ وَقُدْرَتِهَا عَلَى إِدَارَةِ عَمَلِيَّةِ مُوَاجَهَةِ اَلْمُتَغَيِّرَاتِ اَلْخَارِجِيَّةِ وَالدَّاخِلِيَّةِ بِمَا يَضْمَنُ دَيْمُومَةَ اَلنَّجَاحِ .

سَادِسًا : اِنْطِبَاعَاتُ اَلْمَعْنِيِّينَ :

اَلفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيةُ (Point) : اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ في خَمْسِةِ أفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.14) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (88 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينَ على سَمَاعِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَرَصْدِهَا مَعَ مُرَاعَاةِ اِسْتِخْدَامِ أدَوَاتٍ مُتَنَوِّعَةٍ (اِسْتِبْانَات ، صُنْدُوق اِقْتِرَاحَاتٍ ، وَاجْتِمَاعَات دَوْرِيَّةٍ ، مُقَابَلَات) ، وَأكّدَ (م 3 ، م 12 ، م 13) اَلِاهْتِمَام بِاتِّبَاعِ سِيَاسَةِ اَلْبَابِ اَلْمَفْتُوحِ لِتَقَبُّلِ اَلرَّأْيِ وَاَلانْتِقَادَات اَلَّتِي تُفِيدُ فِي اَلتَّحْسِينِ ، مِثَال (Example) أبْرَزُاِلِاقْتِبَاسَاتِ وَأكّدَ (م 11) أنّه يُفَضَلُ اِتِّبَاعُ نَمَاذِجَ يَجري تقويمها مِنْ خِلَالِ رُوبِرْكْ مُحَدَّد ، وَمُقَابَلَاتٍ مُبَاشِرَةٍ ، وَنَمَاذِجِ تَقوِيمِ اَلْأَدَاءِ وَاَلتَّقَارِيرِ ، وَثَمَّ حَوْسَبَةُ اَلْبَيَانَاتِ وَاَلتَّعَامُلِ مَعَهَا مِنْ خِلَالِ بَرَامِجِ اَلتَّحْلِيلِ اَلْإِحْصَائِيِّ وَتَحْلِيلِ هَذِهِ اَلْبَيَانَاتِ مِنْ خِلَالِ اَلْمُخْتَصِّينَ ، وَأشَارَ (م 23) إلى أنَّ رَأسَ مَالِ اَلْمُؤَسَّسَةِ سُمْعَتُهَا، وَلَا يَتَأتَّى ذَلِكَ إلا مِنْ خِلَالِ اَلِاسْتِمَاعِ إلى آرَاءِ اَلْآخَرِينَ نَحْوَ اَلْمَدْرَسَةِ .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (75 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَلْبِيَةُ تَوَقُّعَاتِهِمُ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، وَاَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ بِحِكْمَةٍ وَمِهْنِيَّةٍ . ، وَتَلْبِيَةِ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ وَتَقْدِيمِ اَلدَّعْمِ، وَيَجِبَ أنْ يَسْعَى اَلْمُدِيرُ لِتَلْبِيَةِ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ وَتَوْفِيرِ اَلدَّعْمِ اَللَّازِمِ لِلْمَعْنِيِّينَ ، وَيُمْكِنُ أنْ يَشْمَلَ ذَلِكَ تَوْفِيرَ بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ لِلْمُعَلِّمِينَ ، وَأكّدَ (م 15) أنّه عند دِرَاسَةِ اَلنَّتَائِجِ يَجِبُ أنْ يَكُونَ هُنَاكَ شَفَافِيَّةٌ فِي طَرْحِ مَا حَقَّقَهُ اَلْمَعْنِيِّونَ مِنْ خِلَالِ إحْصَائِيَّاتٍ وَنَتَائِجَ مَعَ دَلَائِلَ لِلتَّحْسِينِ وَمُعَالَجَةِ اَلتَّقْصِيرِ وَاَلْخَلَلِ بِاسْتِمْرَارٍ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اِعْتِمَادِ نِظَامٍ لِلتقويم يَأْخُذُ بِعَيْنِ اَلِاهتمام كُلَّ مَنْ لَهُمْ عَلَاقَةٌ بِالْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَتَلْبِيَةُ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ وَتَقْدِيمِ اَلدَّعْمِ : يَجِبَ أنْ يَسْعَى اَلْمُدِيرُ لِتَلْبِيَةِ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ وَتَوْفِيرِ اَلدَّعْمِ اَللَّازِمِ لِلْمَعْنِيِّينَ . يُمْكِنَ أنْ يَشْمَلَ ذَلِكَ تَوْفِيرُ بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ لِلْمُعَلِّمِينَ .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينَ على اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَحْلِيلِ اَلْأَدَاءِ اَلسَّابِقِ وَالْحَالِيِّ لِلتَّنَبُّؤِ بِالْأَدَاءِ فِي اَلْمُسْتَقْبَلِ ، وَأَكّدَ (م 17) أنّ تَحْلِيلَ اَلنَّتَائِجِ وَعَرْضَهَا وَدِرَاسَتَهَا هو لِإِظْهَارِ مَا جرى إنْجَازُهُ وَكشفِ اَلْعَقَبَاتِ اَلَّتِي تَقِفُ حَائِلَةً دُونَ تَنْفِيذِ بَعْضِ اَلْبُنُودِ .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50%) مِنْ اَلْبَحُوثِينْ عَلَى أَخْذِ مَشُورَةِ أَصْحَابِ اَلْخِبْرَةِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ .

مِثَال، وَأَشَارَ (م 10)إلى ضرورة اَلْعَمَل عَلَى أَخْذِ مَشُورَةِ أَصْحَابِ اَلْخِبْرَةِ ، وَأَكّد (م 13) أنّ اَلْمُعَلِّمِينَ اَلَّذِينَ جرى إدْرَاجُهُمْ فِي دَوْرَاتٍ مُمَيَّزَةٍ أَبْدَوْا اَلشُّعُور بِالرِّضَا لِمَا حَقَّقُوهُ مِنْ فَائِدَةٍ ، وانّ أَوْلِيَاء اَلْأُمُور اَلَّذِينَ كَانَ لَهُمْ أَدْوَار فَاعِلَةٌ مِنْ خِلَال مُشَارَكَتِهِمْ بِبَعْض اَلْأَنْشِطَةِ أَبْدَوْا اِرْتِيَاحَهم وَعَبَّرُوا عَنْ تَجَارِبِهم بِالْإِيجَابِيَّةِ .

سَمَاعُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَرَصْدُهَا مَعَ مُرَاعَاةِ اِسْتِخْدَام أَدَوَاتٍ مُتَنَوِّعَةٍ (اَسْتَبَانَاتٍ ، وصُنْدُوق اِقْتِرَاحَاتٍ ، وَاجْتِمَاعَاتٍ دَوْرِيَّةٍ ، ومُقَابَلَاتٍ) وَغَيْرِهَا " ، وَالِاسْتِفَادَةُ مِنْ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَتَلْبِيَةُ تَوَقُّعَاتِهِمْ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، وَالتَّعَامُلُ مَعَ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ بِحِكْمَةٍ وَمِهْنِيَّةٍ ، وَالِاسْتِفَادَةُ مِنْ تَحْلِيلِ اَلْأَدَاءِ اَلسَّابِقِ وَالْحَالِيِّ لِلتَّنَبُّؤِ بِالْأَدَاءِ فِي المستقبل وَالْعَمَلُ عَلَى أَخْذِ مَشُورَةِ أَصْحَابِ اَلْخِبْرَةِ وَذَوِي اَلِاخْتِصَاص بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ ، وَالِاهْتِمَامُ بِتَفْوِيضِ اَلصَّلَاحِيَّاتِ وَزَرْعِ اَلثِّقَةِ بَيْنَ اَلْعَامِلِينَ ، تُؤَكِّدُ الباحثةُ ضَرُورَةَ أَخْذِ آرَاءِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَالْمُسْتَفِيدِينَ بِطُرُقٍ مُخْتَلِفَةٍ، مِثْل (اَلِاجْتِمَاعَاتِ ، وَالنَّدَوَاتِ ، وَالْمُقَابَلَاتِ ، وَرَشَاتِ اَلْعَمَلِ) وَاسْتِخْدَام أَدَوَاتٍ مُتَنَوِّعَةٍ وشَامِلَةٍ مُقَنَّنَةٍ، مِثْل (اَلِاسْتِبْانَاتِ ، وقَوَائِم اَلِاسْتِقْصَاءِ ، وَالْأَسْئِلَةِ اَلْمَفْتُوحَةِ)؛ حتّى تُحَقِّقَ اَلْهَدَفَ الذي وضِعَتْ لِقِيَاسِهِ ، مَعَ مُتَابَعَةِ اَلْأَدَاءِ وَمَدَى تَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ وَأَخْذِهَا بِعَيْنِ اَلِاهْتِمَام؛ بِهَدَفِ اَلتَّحْسِينِ وَالتَّطْوِيرِ اَلرَّبْطِ : وَأَكَّدَهت مُؤَسَّسَةُ (EFQM , 2019) ضرورةَ اَلِاهْتِمَام بِتَفْعِيلِ قُدْرَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ عَلَى مُتَابَعَةِ آرَاءِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَالْمُتَعَامِلِينَ مَعًا اَلْحَالِيّينَ وَالسَّابِقِينَ، وَيُمْكِنُ أَنْ تَتَشَكَّلَ هَذِهِ اَلِانْطِبَاعَاتُ أيضا ممّا يسمعُ عن اَلْمُؤَسَّسَةِ في المجتمع والبيئةِ، وأضافَتْ دراسة حُسْنِي (2022) ضَرُورَةَ وَضْعِ آلِيَّةٍ مُفَعَّلَةٍ وَمُوَثَّقَةٍ وَمُعْتَمَدَةٍ لِقِيَاس رِضَا اَلْمُسْتَفِيدِينَ عَنْ اَلْخِدْمَاتِ اَلْمُقَدَّمَةِ لَهُمْ ، وَفَتْح قَنَاةِ اِتِّصَالٍ مُبَاشِرَةٍ بَيْنَ اَلْمَعْنِيِّينَ لِتَقْدِيم مُقْتَرَحَاتِهِمْ .

سَابِعًا : اَلْأَدَاءُ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ:

اَلْفِكْرَةُ الرَّئِيسِيَّةُ (Point) : اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْأَدَاءِ اَلْاإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ في سِتَّةِ أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.15) وَهِيَ :

أَوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (88 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اَلِاهْتِمَامُ بِمُتَابَعَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتقويم اَلْمُسْتَمِرِّ وَبِشَكْلٍ دَوْرِيٍّ وَتَحْدِيدِ نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ مَعَ اَلتَّرْكِيزِ عَلَى مُخْرَجَاتِ اَلتَّعْلِيمِ وَالْأَهْدَافِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْمَرْجُوِّ تَحْقِيقُهَا . مِثَال (Example)، أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ أَشَارَ (م 11) إلى ضَرُورَةِ رَصْدِ أَدَاءِ اَلْمَدْرَسَةِ وتحسينه مِنْ خلالِ دِرَاسَةِ اَلْمِلَفَّاتِ اَلْمُخْتَلِفَةِ حَسْبَ نَوْعِهَا ، دِرَاسَةِ اَلْأَثَرِ اَلْحَاصِلِ ، وَأَكَّدَ (م) 12 إجراءَ عَمَلِ اَلِاسْتِطْلَاعَاتِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ سَوَاءً أَكَانَ عَنْ طَرِيقِ اَلِاجْتِمَاعَاتِ اَلْفَرْدِيَّةِ أَم اَلزَّمَرِيَّة أَم اَلْاسْتَبَانَاتْ ، أَم اِسْتِخْدَامِ أَدَوَاتِ اَلتَّصْوِيتِ اَلْمُخْتَلِفَةِ ، مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِاتِّبَاعِ سِيَاسَةِ اَلْبَابِ اَلْمَفْتُوحِ وَسَمَاعِ وُجُهَاتِ اَلنَّظَرِ وَاَلِاقْتِرَاحَاتِ وَاَلِانْتِقَادَاتِ بِهَدَفِ اَلتَّحْسِينِ وَالتَّطْوِيرِ ، وَأَكَّدَ (م 19) اَلسَّعْيَ دَوْمًا إِلَى اَلتَّجْدِيدِ وَعَدَمِ قَوْلَبَةِ اَلْأُمُورِ ، وَالتَّرْكِيزِ عَلَى مُخْرَجَاتِ اَلتَّعْلِيمِ وَالْأَهْدَافِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ وَلَا بُدَّ مِنْ وُجُودِ خُطَّةٍ تَشْغِيلِيَّةٍ وَاضِحَةٍ اَلْأَرْكَانِ ، وَأَضَافَ (م 10) ضرورة مُقَارَنَةِ مُسْتَوًى تَحَقَّقَ اَلْأَهْدَافِ وَمُرَاجَعَةِ تَقَارِيرِ اَلْجِهَاتِ اَلْمَسْؤُولَةِ وَالْمُتَابَعَةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ لِلْمُرَاجَعَةِ وَالتَّعْدِيلِ اَلذَّاتِيِّ وَالتَّصْحِيحِ وَتَصْوِيبِ اَلْمَسَارِ .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (71 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على تَوْظِيفِ اَلْمَوَارِدِ وَالْإِمْكَانَاتِ اَلْمُتَاحَةِ وَاَلَّتِي يُمْكِنُ مِنْ خِلَالِهَا أن يجري تَحَقُّيقُ اَلْخُطَّةِ اَلِاسْتِرَاتِيجِيَّةِ . مِثَال: أَكَّدَ (م 8) أَنّ اَلْمُؤَسَّسَات تعاني بِشَكْلٍ عَامٍّ مِنْ شُحِّ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ وَهَذَا عَامِلٌ مُهِمٌّ يُؤَثِّرُ في أَدَاءِ مُؤَسَّسَاتِنَا اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَيُؤَثِّرُ في تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَيعوقُ بِنَاءَ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ ، وأَكَّدَ(م 1) أنّه إذا جرى اَلتَّعَرُّفُ عَلَى إِمْكَانِيَّاتِ العاملينَ وَقُدُرَاتِهم وَمَعْرِفَةِ اَلْمَوَارِدِ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا بِالشَّكْلِ اَلْأَمْثَلِ نَصِلْ إِلَى مَا نُرِيدُهُ .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (63 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على تَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ ذاتِ الصِّلَةِ بِالْأَدَاءِ الْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ لِلْمَدْرَسَةِ وَاسْتِخْلَاصِ الْأَفْكَارِ مِنْهَا . مِثَال: أَكَّدَ (م 4)أنّ رَصْدَ النَّتَائِجِ وَالتَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ وَالتَّأمُّلَ فِي مدى تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْخُطَّةِ الْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّشْغِيلِيَّةِ يُؤَدِّي إلى الْوُصُولِ لِتَحْقِيقِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ ، وَأكّد (م 3)أنّ السَّعْيَ الدَّائِمَ لِتَحْقِيقِ الرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ يؤدي إلى التَّجْدِيد الدَّائِم ورَفْع سَقْفِ الْمِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ باسْتِمْرَارِ ،إذ إنَّ الثَّبَاتَ مَعَ الْوَقْتِ يُضْعِفُ الْمِيزَةَ التَّنَافُسِيَّة ، وَأضَافَ (م 10) ضرورةَ مُقَارَنَة مُسْتَوَى تَحَقُّق الْأَهْدَافَ مَعَ بَقِيَّةِ الْمُؤَسَّسَاتِ ضِمْنَ الْمِنْطَقَةِ الْجُغْرَافِيَّةِ ونَفْس الظُّرُوفِ، و تَعْمِيم التَّجَارِبِ النَّاجِحَةِ لِلْمُؤَسَّسَاتِ الْأُخْرَى وَإِسْقَاطِهَا عَلَى الْمُؤَسَّسَةِ كَنَمَاذِج نَجَاحٍ مُلْهِمَةٍ، ومُرَاجَعَةٍ تَقَارِير الْجِهَاتِ الْمَسْؤُولَةِ وَالْمُتَابَعَةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ لِلْمُرَاجَعَةِ وَالتَّعْدِيلِ الذَّاتِيِّ وَالتَّصْحِيح وَتَصْوِيبِ الْمَسَار.

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (58 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على وَضْع أَهْدَافٍ مُحَدَّدَةٍ وَقَابِلَةٍ لِقِيَاس الْأَدَاءِ الْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ وَأنْ تَكُونَ هَذِهِ الْأَهْدَاف مُرْتَبِطَة برُؤْيَةِ المدرسة وَأَهْدَافِها . مِثَال: أَكَّدَ (م 6) أنّ وَضْع أَهْدَافٍ قَابِلَةٍ لِلتَّنْفِيذِ وَمُتَمَاشِيَة مَعَ وَاقِعِ الْمُؤَسَّسَةِ يَنْتِجُ عَنْهَا قِيَمٌ مُسْتَدَامَةٌ مِثْلُ الِانْتِمَاءِ، وَأكّدَ (م 20) أنّه يَجِبُ عَلَى الْمُدِيرِ وَضْعُ أَهْدَافٍ مُحَدَّدَةٍ وَقَابِلَةٍ لِلْقِيَاس لِلْأَدَاءِ الْاِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ ، ويَجبُ أنْ تَكُونَ هَذِهِ الْأَهْدَافُ مُرْتَبِطَة برُؤْيَةِ الْمَدْرَسَةِ وأهدافها، وتَعْكِسُ الْمَعَايِيرَ الْعَالِيَة لِلتَّمَيُّزِ التَّرْبَوِيِّ ، وَأضَافَ (م 5) ضرورةَ الْعَمَلِ عَلَى مَشَارِيعَ وَأَهْدَافٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ مَعَ مُؤَسَّسَاتٍ مُهْتَمَّةٍ بِتَطْوِيرِ التَّعْلِيم .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (54 %) مِنْ الْمبَحُوثِينْ على اِتِّبَاعِ الْاِسْتَرَاتِيجَات الْهَادِفَة وَالْمُتَطَوِّرَةِ وَالْحَدِيثَةِ ضِمْنَ خُطَّةٍ وَاقِعِيَّةٍ وَمَوْضُوعِيَّةٍ وَمُحَدَّدَةٍ ، ومرتبطةٍ بِالتِّكْنُولُوجْيَا الرَّقْمِيَّةِ الْمُحَوْسَبَةِ لِلتَّوَاصُلِ وَالتَّعَرُّفِ عَلَى مَدى تَحَقُّق الْأَهْدَافِ الْحَالِيَّة وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ . مِثَال: أَكَّدَ(م 12) عَمَلَ الِاسْتِطْلَاعَاتِ الْمُسْتَمِرَّةِ سَوَاءً أكَانَ عَنْ طَرِيقِ الِاجْتِمَاعَاتِ الْفَرْدِيَّةِ أَمْ الزَمَرِيَّة أم الْاسْتَبَانَات ، أَمْ اِسْتِخْدَام أَدَوَاتِ التَّصْوِيتِ الْمُخْتَلِفَةِ ، وَالْحِرْص عَلَى اِسْتِغْلَالِ الْأَدَوَاتِ التِّكْنُولُوجِيَّةِ وأشار(م 13

) إلى ضرورة الاهْتِمَام بالتِّكْنُولُوجْيَا الرَّقْمِيَّة وَمَجَالاتِ اَلتَّطْبِيق اَلْعَمَلِيِّ وَتَطْبِيقِهَا لِمَشَارِيع( )
stem(سِتِيم واَلْفابْ لِأب) وَالْمُخْتَبَرَات .

سَادِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على مُشَارَكَة اَلْأَطْرَافِ اَلْمَعْنِيَّةِ فِي اَلتَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ وَعِلَاج اَلْمُشْكِلَاتِ وَالتَّعَاوُن مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيِّ ؛ مَا يُسْهِمُ فِي تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ اَلْإِسْرَاتِيجِيَّة وَبِنَاءِ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ يُمْكِنُ تَطْوِيرُهَا باسْتِمْرَار . مِثَالُ: وَأكّد (م 7) أنه يمكن أن تُحَقِّقَ اَلْمَدْرَسَةُ أكْثَرَ مِنْ 90 % مِنْ اَلْأَهْدَافِ سَنَوِيًّا بِالتَّعَاوُن مَعَ مُدِيرِيَّةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيِّ وَالْمُؤَسَّسَاتِ اَلشَّرِيكَةِ ، وَأكّدَ (م 18) أنّ اَلتَّعَاوُنَ مَعَ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْخَارِجِيَّةِ خَارِجَ اَلْوَطَن وَالتَّوْأَمَةِ مَعَ اَلْمَدَارِس اَلْأُخْرَى يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ اَلْإِسْتَرَاتِيجِيَّة وَرَفع اَلْمِيزَةَ التنافسيّة.
تَرَى اَلْبَاحِثَة ُ أنَّ اَلْمبَحُوثِينَ أجْمَعُوا عَلَى ضرورةِ مُتَابَعَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّقْوِيم اَلْمُسْتَمِرِّ بِشَكْلٍ دَوْرِيٍّ وَتَحْدِيدِ نِقَاطِ اَلْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ مَعَ اَلتَّرْكِيز عَلَى مُخْرَجَاتِ اَلتَّعْلِيم وَالْأَهْدَافِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْمَرْجُوِّ تَحْقِيقُهَا ، وَمُشَارَكَةِ اَلْأَطْرَافِ اَلْمَعْنِيَّةِ فِي اَلتَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ وَعِلَاج اَلْمُشْكِلَاتِ وَالتَّعَاوُن مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَع اَلْمَحَلِّيِّ؛ مَا يُسْهِمُ فِي تَحْقِيق اَلْأَهْدَافِ اَلْإِسْرَاتِيجِيَّة وَبِنَاءِ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ، يُمْكِنُ تَطْوِيرُهَا باسْتِمْرَار وَتَوْظِيف اَلْمَوَارِدِ وَالْإِمْكَانَاتِ اَلْمُتَاحَةِ ، اَلَّتِي يُمْكِنُ مِنْ خِلَالِهَا تطبيق اَلْخُطَّةِ ، وَتَحْلِيل اَلْبَيَانَاتِ ذَاتِ اَلصِّلَةِ بِالْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ لِلْمَدْرَسَةِ وَاسْتِخْلَاص اَلْأَفْكَار مِنْهَا ، تُؤَكِّدُ اَلْبَاحِثَةُ ضَرُورَةَ مُتَابَعَةِ تَحْقِيق اَلْخُطَطِ اَلتَّشْغِلِيَّة وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّة، مَعَ أخْذِ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ وَانْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَمُرَاعَاتِهَا فِي اَلتَّقْوِيم وَالتَّعْدِيل وَالتَّحْسِين؛ حَتَّى تَصِلَ اَلْمُؤَسَّسَةُ إلى اَلتَّمَيُّز فِي اَلْأَدَاءِ مَعَ اِلاسْتِدَامَةِ عَلَى هَذَا اَلتَّمَيُّز واِلارْتِقَاءِ بِهِ إلى اَلْأَفْضَل ، اَلرَّبْطُ وَأكَّدَت مُؤَسَّسَةُ

(EFQM , 2019) ضرورةَ اِلاهْتِمَام بِتَفْعِيل قُدْرَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ عَلَى اِسْتِخْدَام نَتَائِج اَلْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ لِرَصْدِ اَلْأَدَاءِ بِشَكْلٍ عَامٍّ وفهمِهِ وتحسينِهِ، وَالْعَمَل عَلَى اَلتَّنَبُّؤ بمدى تَأْثِير هَذَا اَلْأَدَاءِ اَلإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ في اَنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعَنِيينَ وَطُمُوحَاتِهم المتوقعة من اَلْمُؤَسَّسَة .

السؤال الخامس: تَفْسِيرُ نَّتَائِجِ اَلسُّؤَالِ الخامس وَمُنَاقَشَتُهَا وَيَنُصُّ اَلسُّؤَالُ الخامس مَا وَاقِعُ تَطْبِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ ؟

اَلفِكْرَةُ اَلرَّئِيسِيَّةُ (Point) : اَلتَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ سُبُلِ تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَاَلْقِيَادَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَتَرَكَّزَ رَأْيُ اَلْمبَحُوثِينْ فِي هَذَا اَلْمَجَالِ فِي سِتة أَفْكَارٍ رَئِيسِةٍ كَمَا يُبَيِّنُهَا اَلْجَدْوَلُ (4.16) وَهِيَ :

أوَّلاً : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (87.5 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على(نَعِمَ بِالتَّأْكِيدِ) على وُجُود اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، مِثَال (Example): أَبْرَزُ اَلِاقْتِبَاسَاتِ وَقَدْ أَكَّدَ (م 1 ، م 2 ، م 3 ، م 5 ، م 6 ، م 7 ، م 8 ، م 9 ، م 10 ، م 11 ، م 12 ، م 13 ، م 14 ، م 15 ، م 16 ، م 19 ، م 20 ، م 21 ، م 22 ، م 23 ، م 24) أنّه بِالتَّأْكِيدِ يُوجَدُ عَلَاقَةٌ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَوُجُودِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وهذا يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَأكّد (م 23) نَعمَ، مُوَافِقٌ وَبِشِدَّةٍ يُسَاعِدُ تَطْبِيقُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَأضَاف (م 24) نَعمَ، لَهَا دَوْرُ 100 / 100 ، ووأكّدَ (م 22) أنَّ وَاقِعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ نَعِمَ لَهُ عَلَاقَةٌ وَثِيقَةٌ مَعَ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ : أيُّ عَلَاقَةٌ طَرْدِيَّةٌ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ وَالتَّمَيُّزِ وَ هي عَلَاقَةٌ مُوجِبَةٌ .

ثَانِيًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (12.5 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على(نَعمَ، أَتَوَقَّعُ ،يَعْتَقِدَ / حَسْبَ اِعْتِقَادِي) على أنّ وُجُودَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَقَدْ أَكَّدَ (م 4، م 18، م 17) نَعِمَ يَعْتَقِدُ أنَّ لَهَا تَأْثِيرا .

ثَالِثًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (50 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ تَوْفِيرِ اَلتَّدْرِيبَاتِ اَللَّازِمَةِ وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِ اَلْقِيَادَاتِ فِي مَفْهُومِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَمفهوم اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيُّ وَآلِيَّةِ تَطْبِيقِهِمَا بِالشَّكْلِ اَلَّذِي يُغْيِّرُ مِنْ اَلْوَاقِعِ وَيُسَاعِدُ عَلَى اَلِاسْتِدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ ، وقَدْ أَجْمَعَ عَلَى ذَلِكَ كُلٌّ مِنْ (م 2 ، م 3 ، م 4 ، م 5 ، م 7 ، م 8 ، م 9 ، م 10 ، م 12 ، م 14 ، م 15 ، م 19) .

رَابِعًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (42 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ عَلَى ضَرُورَةِ إِصْدَار بُنُودِ وَتَعْلِيمَاتٍ مُحَدَّدَةٍ وَوَاضِحَةٍ مِنْ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ حَتَّى نُحَقِّقَ اَلِاسْتِدَامَة وَالتَّمَيُّز ،و قَدْ أَجْمَعَ عَلَى ذَلِكَ كُلٌّ مِنْ (م 2 ، م 6 ، م 8 ، م 9 ، م 10 ، ، م 11 ، م 12 ، م 15 ، م 16 ، م 18) .

خَامِسًا : اِتَّفَقَ مَا نِسْبَتُهُ (21 %) مِنْ اَلْمبَحُوثِينْ على اَلْحَاجَةِ إِلَى إِجْرَاءِ دِرَاسَةٍ عِلْمِيَّةٍ، إذ" يُفَضّلُ اِخْتِيَارُ عَيِّنَةٍ تَجْرِيبِيَّةٍ مِنْ اَلْمَدَارِس وَتَطْبِيقِهَا عَلَيْهَا بِشَكْلٍ تَجْرِيبِيٍّ لِتَأْكِيدِ أَثَرِهَا؛ " لِأَنَّ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْعِلمِيّة هِيَ اَلَّتِي تُعْطِي اَلنَّتِيجَة بِشَكْلٍ مَؤْكّد، ثَمَّ وَمْوَاءمتهَا مع اِلْوَاقِع اَلْفِلسْطِينِيِّ وَتْعِمِيم اَلتَّجَارِبِ اَلنَّاجِحَةِ ، وقَدْ أَجْمَعَ عَلَى ذَلِكَ كُلٌّ مِنْ (م 1 ، م 8 ، م 12 ، م 17 ، م 18) . اَلتَّوْضِيحُ : أَجْمَعَ اَلْمبَحُوثون الذينَ جرت مُقَابَلَتُهُمْ عَلَى وُجُودِ عَلَاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ طَرْدِيَّةٍ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، كَمَا رَكَّزُوا عَلَى ضَرُورَةِ تَوْفِير اَلتَّدْرِيبَاتِ اَللَّازِمَةِ وَتَطْوِير مَهَارَاتِ اَلْقِيَادَاتِ فِي مَفْهُوم اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَمَفْهُوم اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَآلِيَّةِ تَطْبِيقِهِمَا بِالشَّكْلِ اَلَّذِي يُغَيِّرُ مِنْ اَلْوَاقِع وَيُسَاعِدُ عَلَى اِلِاسْتِدَامَةِ وَالتَّمَيُّز ، وَضَرُورَةِ إِصْدَار بُنُودٍ وَتَعْلِيمَاتٍ وَاضِحَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ مِنْ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ حَتَّى تَتَحَقَّقَ اِلِاسْتِدَامَةُ وَالتَّمَيُّزُ ، وَكَمَا نُلَاحِظُ ، فإنَّ اَلنَّتِيجَة تَوَافَقَتْ مَعَ نَتِيجَةِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ اَلْعَيِّنَةِ عَلَى فِقْرَاتِ اِلِاسْتِبَانَةِ اَلَّتِي أَظْهَرَتْ أَيْضًا وُجُودَ عَلَاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ ، وَتَعْزُو اَلْبَاحِثَةُ هَذِهِ اَلنَّتِيجَةِ إِلى أَنَّ تَوْظِيفَ أَبْعَاد اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّم وَالنَّجَاح ، وَاسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ ، وَنَشْر اِسْتِدَامَةِ تَطْوِير طويل اَلْأَمَدِ ، وَالْعَمَل عَلَى اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اِلِاجْتِمَاعِيَّةِ ، وَاسْتِدَامَةِ

اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ ، وَنَشْر اسْتِدَامَة اِلِانْدِمَاج اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ يُسَاعِدُ وَيُسْهِمُ فِي تَحْقِيق اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ . وَاتَّفَقَتْ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةُ مَعَ دِرَاسَة عَرْقَاوِي ، وَالْحِيلَة (2019) على وُجُودِ عَلَاقَةٍ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالْإِبْدَاع اَلتِّقْنِيِّ ، وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ مُحَمَّد (2023) على وُجُودِ عَلَاقَةٍ اِرْتِبَاطِيَّةٍ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالْبَرَاعَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ ، ومع دِرَاسَة يُونُسْ (2017) على وُجُودِ عَلَاقَةٍ مُوجَبَةٍ (طَرْدِيَّة) بَيْنَ مُمَارَسَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ قِبل مُدِيرِي مَدَارِس اَلْحُكُومِيَّةِ وَجَوْدَة اَلْحَيَاةِ اَلْوَظِيفِيَّةِ لدَى مُعَلِّمِيهِمْ.

نَتَائِجُ اَلسُّؤَالِ اَلسَّابِع : مَا اَلنَّمُوذَجُ اَلْمُقْتَرَحُ لِتَفْعِيلِ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ " فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ(EFQM 2020)" ؟

مُقَدِّمَةٌ :

تَتَشَكَّلُ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ مِنْ مَجْمُوعَةِ عَمَلِيَّاتٍ يَقُومُ بِهَا قَادَةُ اَلتَّعْلِيمِ وَالتَّرْبَوِيُّونَ وُوَاضِعُو اَلسِّيَاسَاتِ؛ بِهَدَفِ تَنْفِيذِ سِيَاسَاتِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَاَلْمُبَادَرَاتِ ذَاتِ اَلْعَلَاقَةِ دَاخِلَ مُؤَسَّسَاتِهِمْ (Eustaschio , et al . , 2020,1) ، وعليه؛ فَإِنَّ اَلْقِيَادَةَ اَلْمُسْتَدَامَةَ تَلْعَبُ دَوْرًا مِحْوَرِيًّا فِي فَاعِلِيَّةِ أَدَاءِ اَلْقِيَادَاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَتَقُودُ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةُ نَحْوَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ إِعْدَادِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمُتَمَكِّنَةِ عَلَى صَعِيدِ اَلْمَهَارَةِ وَاَلْعِلْمِ، وَاَلْقُدْرَةِ عَلَى اَلِابْتِكَارِ؛ بِهَدَفِ تَحْقِيقِ اَلْفَاعِلِيَّةِ وَاَلْكَفَاءَةِ وَالتَّمَيُّزِ (كريري، 2019) .

وَتُؤَكِّدُ فَلْسَفَةُ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ إِدَارَةَ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ بِفَاعِلِيَّةٍ ، وَاَلْبُعْدِ عَنْ اِسْتِنْزَافِهَا وَهَدْرِهَا بِدُونِ مُسَوِّغٍ؛ حَتَّى يَكُونَ هُنَاكَ تُوزَانٌ فِي تَوْظِيفِهَا، وَ يَنْعَكِسَ إِيجَابًا عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَطَلُّعَاتِهَا مَعَ تَحْقِيقِ عَوَائِدَ دَاخِلِيَّةٍ وَخَارِجِيَّةٍ اِتِّجَاهَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَمُجْتَمَعِهَا.

وَنَظَرًا لِأَهَمِّيَّةِ مَدْخَلِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَحَاجَةِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلْإِدَارِيَّةِ وَالتَّرْبَوِيَّةِ لَهَا؛ أَصْبَحَ الاتّكاءُ عليها ضرورة فِي ظِلِّ اَلتَّطَوُّرِ وَالتَّقَدُّمِ اَلْعِلْمِيِّ وَالتِّكْنُولُوجِيِّ وَالتَّحَوُّلَاتِ اَلْعَالَمِيَّةِ اَلْجَدِيدَةِ ، فَإِذَا أَرَادَتْ أَيُّ مُؤَسَّسَةٍ تَرْبَوِيَّةٍ اَلتَّمَيُّزَ فِي أَدَائِهَا ، فَعَلَيْهَا أَن تَتَبَنَّى مَدْخَلَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ضِمْنَ إِسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ؛ لِأَنَّهَا أَصْبَحَتْ مَطْلَبًا حَيَوِيًّا وَمُلِحًّا لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَقَدْ قَدَّمَتِ اَلْبَاحِثَةُ فِي اَلْجُزْءِ اَلْأَوَّلِ مِنْ اَلدِّرَاسَةِ فِي إِطَارِهَا اَلنَّظَرِيِّ وَاَلْمَفَاهِيمِيِّ تَوْضِيحًا عَنْ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، مِنْ حَيْثُ أَهْدَافُهَا وَسِيَاسَاتُهَا وَأَسَاسِيَاتُهَا وَمُنْطَلَقَاتُهَا ، وَعَلَاقَتُهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي قِيَادَةِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ.

وَتَهْدِفُ اَلْبَاحِثَةُ مِنْ تَقْدِيمِ أُنْمُوذَجٍ مُقْتَرَحٍ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي ضَوْءِ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM 2020 مُرْتَكِزًا عَلَى مَبَادِئَ وَمُنْطَلَقَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَهَذَا اَلْأُنْمُوذَجُ اَلَّذِي نَحْنُ بِصَدَدِهِ هوَ أُنْمُوذَجٌ تَطْبِيقِيٌّ وَاقِعِيٌّ فِلَسْطِينِيٌّ، يَسْتَجِيبُ

لِطَبِيعَةِ الْبِيئَةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ ومتطلّباتها، وَيُعَزِّزُ الْقِيَادَةَ الْمُسْتَدَامَةَ وَالتَّمَيُّزَ الْمُؤَسَّسِيَّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ، وَ يمكنُ أن يُحْدِثُ التَّغْيِير النَّوْعِيَّ الْمُسْتَدَامَ وَالنُّهُوضَ الْمُسْتَمِرّ فِي مُخْرَجَاتِهَا، مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ وَالْآلِيَّاتِ الْمُنَاسِبَةِ لِلْبِيئَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ وَالْقِيَمِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ ؛علما أنَّ تَحْقِيقَ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِي الْمَدَارِسِ يَتَطَلَّبُ وَضْعَ غَايَةٍ ، وَرُؤْيَةٍ وَاضِحَةٌ ، تَقُودُ إِلَى التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ بتَوْظِيفِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْمُسْتَدَامَةِ ،وَمِنَ الضروريّ أنْ تَكُونَ أَهْدَافُ الْمَدْرَسَةِ متوَافقة مَعَ الْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ، وَكَذَلِكَ مُتَوَافِقَةٌ مَعَ الْقِيَمِ وَتَدْعَمُهَا ،وفِي سَبِيلِ تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ، يَجِبُ عَلَى قَادَةِ الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ أَنْ يَكُونُوا قُدْوَةً فِي تَحَمُّلِ الْمَسْؤُولِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْبِيئِيَّةِ.

وبناءً على نَتَائِجِ الْجُزْءِ الْأَوَّلِ مِنْ الدِّرَاسَةِ وتَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ الْكَمِّيَّةِ وَالنَّوْعِيَّةِ وَتَحْلِيلِ الْمُقَابَلَاتِ مَعَ الْخُبَرَاءِ التَّرْبَوِيِّينَ ، وَخِبْرَاتِ الْبَاحِثَةِ وَعَمَلِهَا فِي الْمَيْدَانِ التَّرْبَوِيِّ، وَفِي ضَوْءِ الِاتِّجَاهَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ الْحَدِيثَةِ ، وَمُرَاجَعَةِ الْعَدِيدِ مِنْ الدِّرَاسَاتِ ذَاتِ الْعَلَاقَةِ بِالْمَوْضُوعِ ،مِثْلِ: دِرَاسَةِ (Moura & Fernandes 2020) ، ودِرَاسَةِ(Brooke , kambier , 2018) ، ودِرَاسَةِ (الضَّلَاعِينْ ، 2018) ، وَدِرَاسَةِ (الْخُضْرَةُ ، 2018) ، ودِرَاسَةِ (عَلِي ، 2020) ، والنظر لِلدَّوْرِ الْأَسَاسِيِّ الَّذِي يمكن ُ أنْ يُقَدِّمَهُ الْقَادَةُ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي إِحْدَاثِ التَّغْيِيرَاتِ الْمَطْلُوبَةِ مِنْ خِلَالِ تَعْزِيزِ الْمُمَارَسَاتِ الْقِيَادِيَّةِ الْمُسْتَدَامَةِ، تَقَدِّمُ الْبَاحِثَة ُمَجْمُوعَةً مِن الْأُسُسِ وَالْمُتَطَلَّبَاتِ وَالإِجْرَاءَاتِ لِأُنْمُوذَجٍ فِي التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ الَّذِي يمكنُ أن يَقُودَ الْمَدَارِسَ الْحُكُومِيَّة إِلَى التَّمَيُّزِ وَالْجَوْدَةِ ، وَقَدْ تَلَخَّصَتْ فِيمَا يَلِي :

مُكَوِّنَاتُ الْنَّمُوذَجِ الْمُقْتَرَحِ :

أَوَّلاً : مُنْطَلَقَاتُ الْأُنْمُوذَجِ الْمُقْتَرَحِ : لَقَدْ أَعْتَمَتِ الْبَاحِثَةُ فِي بِنَائِهَا لِلْأُنْمُوذَجِ الْمُقْتَرَحِ عَلَى الْعَدِيدِ مِنْ الْمُنْطَلَقَاتِ مِنْهَا :

1) مُوَاكَبَةُ التَّطَوُّرَاتِ : يُرَاعِي مُوَاكَبَة التَّطَوُّرَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالتِّكْنُولُوجِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ الْمُتَلَاحِقَةِ ، وَاتِّخَاذ الْإِجْرَاءَاتِ الَّتِي تُسْهِمُ فِي تَحْقِيقِ التَّطْوِيرِ، وَالوُصُولِ إِلَى الْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَالْمُحَافَظَةِ عَلَى الْمَكَانَةِ الْعِلْمِيَّةِ، بما يتلاءمُ مع الدِّرَاسَاتِ الدَّوْلِيَّةِ وَالتَّصْنِيفَاتِ الْعَالَمِيَّةِ .

2) اَلْمُرُونَةُ فِي اَلتَّطْبِيقِ : اَلْمَدَارِسُ اَلْحُكُومِيَّة متفاوتة فيما بينها ، بَلْ يُوجَدُ بَعْضُ اَلْخُصُوصِيَّةِ اَلَّتِي تَتَمَيَّزُ بِهَا كُلُّ مَدْرَسَةٍ عَنْ اَلْأُخْرَى ، مِنْ حَيْثُ اَلْمَوْقِعُ اَلْجُغْرَافِيُّ وَمَا تُوَاجِهُهُ مِنْ تَحَدِّيَاتٍ ، وَاَلْمَرْحَلَةُ اَلْمَدْرَسِيَّةُ ، والبيئة اَلصَّفِّيَّة ، وَمَدَى إِمْكَانِيَّاتِ كُلِّ مَدْرَسَةٍ ، وَهَذَا يَجِبُ أَخْذُهُ بِعَيْنِ اَلِاهتمام أَثْنَاءَ تَطْبِيقِ اَلأَنْمُوذَج ، بِمَا يَضْمَنُ اَلْمُرُونَة وَيُسَاعِدُ عَلَى اَلتَّغْيِيرِ وَاَلتَّحْسِينِ .

3) مُقَاوَمَةُ اَلتَّغْيِيرِ : لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ رُبَّمَا يَكُونُ هُنَاكَ بَعْضُ اَلْمُقَاوَمَةِ تُجَاهَ تَنْفِيذِ مُتَطَلَّبَاتِ اَلْأَنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ ، وَاِلِالْتِزَامِ فِي اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ ، وَاَلْعَدَالَةِ اِلِاجْتِمَاعِيَّةُ ، وَاَلتَّعَلُّمِ وَاَلنَّجَاحِ ، وَاسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَاَلْمَادِّيَّةِ ، مَا يَحِدُّ مِنْ اَلْإِفَادَةِ من مَزَايَا تَطْبِيقِهَا .

4) اَلتَّدَرُّجُ فِي اَلتَّطْبِيقِ : إِنَّ تَطْبِيقَ اَلْأَنْمُوذَجِ يَتَطَلَّبُ التدرّجَ في إِجْرَاء بَعْضِ اَلتَّحْدِيثَاتِ فِي اَلنُّظُمِ، مثل إِدْخَالِ اَلتِّكْنُولُوجْيَا وَاَلتِّقْنِيَّاتِ اَلْحَدِيثَةِ، وَبَذْلَ اَلْجُهْدِ وَاَلْوَقْتِ؛ حَتَّى يَجرِيَ تَحْقِيقُ اَلتَّمَيُّزِ ، مَعَ مُرَاعَاةِ تَنْفِيذِ جميع بُنُودِ اَلْأَنْمُوذَجِ وأنشطته لِضَمَانِ اَلْجَوْدَةِ وَاَلتَّمَيُّزِ ، و إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ وَسَمَاعِ الِانْطِبَاعَاتِ وَاِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا فِي اَلتقويم وَاَلْمُتَابَعَةِ وَاَلتَّحْسِينِ .

5) تَوْظِيفُ قَاعَدَة بَيَانَاتٍ وَمَعْلُومَاتٍ وَشَبَكَاتِ اِلِاتِّصَالِ اَلْخَاصَّةِ بِالْعَامِلِينَ وَالطَّلَبَةِ، وَتَحْدِيثِهَا بِاسْتِمْرَارٍ لِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا فِي اَلتَّنْفِيذِ .

6) مُرَاعَاةُ اَلْعَمَلِ التشاركيّ فِي اَلتَّخْطِيطِ وَوَضْعِ اَلرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَاَلْغَايَةِ وَغَيْرِهَا مِنْ بُنُودِ اَلْأَنْمُوذَجِ.

7) اَلتَّعَامُلُ مَعَ اَلتَّحَدِّيَاتِ وَاَلْمُعَوِّقَاتِ اَلَّتِي تَحِدُّ مِنْ اَلتَّمَيُّزِ وَعِلَاجِهَا ، بِشَكْلٍ مَنْهَجِيٍّ سَلِيمٍ، بِنَاءً عَلَى تَبَنِّي مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ.

ثَانِيًا : أَهْدَافُ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ :

اعْتَمَدت اَلْبَاحِثَةُ فِي بِنَائِهَا لِلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ عددا مِنْ اَلْأَهْدَافِ مِنْهَا:

1) تَعْمِيمُ ثَقَافَةِ اَلتَّمَيُّزِ لَدَى اَلْقَادَةِ اَلتَّرْبَوِيِّينَ فِي اَلْمَدَارِسِ وَتَنْمِيَة مُهَارَاتِهِمْ فِي مَجَالِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِهِمْ وَإِمْكَانِيَّاتِهِمْ اَلْإِدَارِيَّةِ وَاَلْفَنِّيَّةِ ؛ لِجَعْلِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ أَكْثَرَ عُمْقًا ضِمْنَ مَنْظُومَةٍ تَعْلِيمِيَّةٍ تَشَارُكِيَّةٍ حَاضِنَةٍ؛ مَا يُحَفِّزُ اَلْقَادَةُ عَلَى اَلتَّمَيُّزِ وَاَلِابْتِكَارِ .

2) تَطْوِيرُ قُدُرَاتِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ فِي مَجَالِ اَلتَّطْوِيرِ وَاَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ اَلْحُكُومِيَّةِ ، وَتَعْزِيزُ رُوحِ اَلْعَمَلِ التشاركيّ لِكُلِّ أَطْرَافِ اَلْمَنْظُومَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ.

3) تَعْزِيزُ قُدُرَاتِ قَادَةِ الْمَدَارِسِ عَلَى إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ بِفَعَّالِيَّةٍ مِنْ خِلَالِ الْمُشَارَكَةِ الْفَاعِلَةِ وَالْمُؤَثِّرَةِ فِي سِيَاقِ الْمَنْظُومَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ .

4) تَحْقِيقُ التَّوَازُنِ بَيْنَ جَوَانِبِ الْعَمَلِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ وَالْإِنْسَانِيَّةِ مَعَ الْقُدْرَةِ عَلَى التَّفْوِيضِ الْمُوَجَّهِ، وَتَفْعِيلِ التَّشَارُكِيَّةِ فِي صُنْعِ الْقَرَارِ ، وُصُولاً إِلَى الْإِدَارَةِ الْمَالِيَّةِ الْفَاعِلَةِ .

5) تَحْفِيزُ قَادَةِ الْمَدَارِسِ عَلَى التَّمَيُّزِ وَالْإِبْدَاعِ ؛ مَا يَنْعَكِسُ عَلَى الْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ وَالْمُجْتَمَعِ لِيُكَوِّنُوا مُنْتَمِينَ مُبْتَكِرِينَ ،و لِيَقُودَ إِلَى تَمَيُّزٍ مُؤَسَّسِيٍّ .

6) تَعْزِيزُ مَبْدَأِ الِاسْتِدَامَةِ؛ مَا يُسْهِمُ فِي تَوَلُّدِ الْعُمْقِ فِي الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ ، وَيُوجِدُ لَدَى الْقَادَةِ رُؤْيَةً مُسْتَقْبَلِيَّةً وَاعِيَةً وَاقِعِيَّةً .

7) تَوْفِيرُ بِيئَةٍ مَدْرَسِيَّةٍ قَائِمَةٍ عَلَى الِاسْتِدَامَةِ؛ بتحقيق التَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ، وَقِيَادَةِ الْآخَرِينَ وَتَهْتَمُّ بِالْعَدَالَةِ الِاجْتِمَاعِيَّةِ، وَتُسَاعِدُ عَلَى الِانْدِمَاجِ النَّشِطِ مَعَ الْبِيئَةِ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ .

8) الْعَمَلُ فِي أَقَلِّ جُهْدٍ وَأَكْثَرِ فَاعليّةٍ مِنْ خَلَالِ اسْتَدَامةِ اِسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ .

9) الْمُرُونَةُ فِي تَطْبِيقِ التَّعْلِيمَاتِ الْإِدَارِيَّةِ وَالْقَوَانِينِ فِي الْمَدْرَسَةِ .

10) تَفْوِيضُ الْعَامِلِينَ وَتَكْلِيفُهُمْ بِمَهَامَّ قِيَادِيَّةٍ وَإِدَارِيَة، وَتَحْمِيلُهُمْ مَسْؤُولِيَّةَ تَنْفِيذِ هَذِهِ الْمَهَامِّ بِأَفْضَلِ الطُّرُقِ.

11) إِيجَادُ بِيئَةِ عَمَلٍ قَائِمَةٍ عَلَى التَّعْزِيزِ وَالْمكافآتِ الْمَادِّيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ الْمَتِمِيزَين، الَّذِينَ لَهمْ بَصمَاتٌ إِبْدَاعِيَّة .

ثَالِثًا : مسوّغات الْأُنْمُوذَجِ الْمُقْتَرَحِ :

1) التَّغَيُّرَاتُ وَالتَّطَوُّرَاتُ الْعِلْمِيَّةُ وَالتِّكْنُولُوجِيَّةُ فِي مَجَالِ التَّعْلِيمِ وَإِدَارَتِهِ، الَّتِي أَصْبَحَتْ عَامِلاً مُؤَثِّرًا فِي مَسِيرَةِ التَّعْلِيمِ عَلَى مُسْتَوَى الْعَالَمِ .

2) اِسْتِجَابَةٌ لِلتَّوَجُّهَاتِ الْعَالَمِيَّةِ الَّتِي تَسْعَى إِلَى ضَرُورَةِ تَطْوِيرِ أَدَاءِ مُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِ فِي مُخْتَلِفِ الْمَرَاحِلِ.

3) السعي عَلَى تَطْوِيرِ النِّظَامِ التَّعْلِيمِيِّ الْفِلِسْطِينِيِّ لِمُسَايَرَةِ الدُّوَلِ الْمُتَقَدِّمَةِ .

4) اَلِاسْتِفَادَةُ مِنْ تَجَارِبِ الدُّوَلِ اَلْمُتَقَدِّمَةِ .

5) الإسهام فِي مُوَاجَهَةِ تَحَدِّيَاتِ تَطْوِيرِ اَلتَّعْلِيمِ، خصوصا فِي ظِلِّ مُتَطَلَّبَاتِ اَلْقَرْنِ اَلْحَادِي وَالْعِشْرِينَ، اَلَّتِي تَسْتَوْجِبُ مُعَالجَةً فَعَّالَةً لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْإِدَارِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ .

6) اَلْحَاجَةُ إِلَى تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ مِنْ خِلَالِ أُنْمُوذَجِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ عَلَى قِيَادَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ بِتَحَمُّلِ اَلْمَسْؤُولِيَّةِ اَلْعَمِيقَةِ فِي إِدَارَةِ اَلتَّعْلِيمِ وَخَلْقِ سُمْعَةٍ وَمُنَاخٍ إِيجَابِيٍّ مَعَ اَلْمُجْتَمَعِ وَالْبِيئَةِ اَلْمُحِيطَةِ.

7) إِيجَادُ أُنْمُوذَجٍ فِي اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ يُلَائِمُ اَلْبِيئَةَ اَلتَّعْلِيمَةَ اَلْفِلَسْطِينِيَّةَ ، وَيُسْهِمَ فِي تَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ فِي إِدَارَةِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ بِفَعَّالِيَّةٍ ، وتَنْمِيَةُ قُدُرَاتِهِمْ عَلَى وَضْعِ رُؤْيَةٍ وَاضِحَةٍ اِسْتِشْرَافِيَّةٍ لِلْمُسْتَقْبَلِ؛ لِمُوَاكَبَةِ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ وَالتَّغْيِرَاتِ اَلْعَالَمِيَّةِ فِي مَجَالِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ .

8) اَلْعَمَلُ عَلَى تَحْقِيقِ مَبْدَأِ اَلْعَدْلِ وَالْمُسَاوَاةِ بَيْنَ اَلْعَامِلِينَ إِدَارِيًّا وَفَنِّيًّا .

9) التشجيع عَلَى تَحْفِيزِ اَلْعَامِلِينَ اَلْمَتِمِيزِينَ ، مَادِّيًّا وَمَعْنَوِيًّا .

رَابِعًا : اَلْأُسُسُ اَلَّتِي يَقُومُ عَلَيْهَا اَلْأُنْمُوذَجُ اَلْمُقْتَرَحُ :

1) اَلْأُسُسُ النَّظَرِيَّة (اَلْفِكْرِيَّة) : هي اِلِاتِّجَاهَاتُ اَلْعَالَمِيَّة اَلْمُرْتَبِطَة ُبِالتَّطَوُّرِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتَمَيُّزِهِ ، وَيُمْكِنُ حصرها في الْأَدَبِ اَلتَّرْبَوِيِّ وَالْإِطَارِ اَلنَّظَرِيِّ ذَاتَ اَلْعَلَاقَةِ ، وَالدِّرَاسَات اَلسَّابِقَةُ (اَلْعَرَبِيَّة وَالْأَجْنَبِيَّةِ) اَلَّتِي تَنَاوَلَت اَلْمَوْضُوعَ ، وَنَتَائِجِ اَلْجُزْءِ اَلْأَوَّلِ مِنْ اَلدِّرَاسَةِ ، اَلَّذِي يَتَكَوَّنُ مِنْ (نَتَائِجِ اَلتَّطْبِيقِ اَلْمَيْدَانِيِّ لِأَدَاةِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَمِّيَّةِ ، وَنَتَائِجِ اَلْأَدَاةِ اَلثَّانِيَةِ اَلنَّوْعِيَّةِ (اَلْمُقَابَلَاتُ) ، وَالْأُنْمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَمَيُّزِ (EFQM 2020) ، وَتَجَارِب اَلْبَاحِثَةِ وَخِبْرَتِهَا اَلْمَيْدَانِيَّةِ .

2) اَلْأُسُسُ اَلْوَطَنِيَّةُ : هي اَلتَّوَجُّهَاتُ اَلْمُنْبَثِقَة مِنْ سِيَاسَاتِ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ وَرُؤْيَتِهَا وَخُطَّتِهَا اَلْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ، فِي ضَوْءِ مَعَايِيرَ وَمُؤَشِّرَاتٍ عَالِيَةِ اَلْأَدَاءِ، بِهَدَفِ تَجْوِيدِ اَلنِّظَامِ اَلتَّعْلِيمِيِّ، وَنَشْرِ ثَقَافَةِ اَلْجَوْدَةِ وَالتَّمَيُّزِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ ، وَتَحْقِيقِ اَلتَّنَافُسِيَّةِ فِي اَلنِّظَامِ اَلتَّعْلِيمِيِّ اَلْفِلَسْطِينِيِّ عَلَى اَلصَّعِيدِ اَلْعَالَمِيِّ وَالْإِقْلِيمِيِّ .

3) اَلْأُسُسُ التَرْبَوِيَّةُ : مِنْ خِلَالِ اَلِاسْتِفَادَةِ مِنْ اَلتَّوْجِيهَاتِ اَلْحَدِيثَةِ فِي مَجَالِ اَلْإِدَارَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ اَلْمُعَاصِرَةِ ، وَنَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُخْتَلِفَةِ اَلَّتِي تَنَاوَلَتْ اَلتَّمَيُّزَ اَلْمُؤَسَّسِيَّ، خَاصَّةً اَلْأُنْمُوذَجَ اَلْأُورُوبِّيَّ اَلَّذِي أَصْبَحَ تَوَجُّهًا مُعَاصِرًا لَدَى اَلْعَدِيدِ مِنْ مُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِ فِي مُخْتَلِفِ دُوَلِ اَلْعَالَمِ .

4) اَلْأُسُسُ عِلْمِيَّةٌ : تَتَضَمَّنَ قِيَاسَ مَدَى فَاعليّةِ نَمَاذِجِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْعَالَمِيَّةِ اَلَّتِي تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ.

خَامِسًا : مَجَالَاتُ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ :

لِتَنْفِيذِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ، اَلَّذِي يَهْدِفُ إِلَى تَعْزِيزِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ و تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، جرى تَنَاوُلُ اَلْمَجَالَاتِ اَلْآتِيَةِ :

1 - اَلْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ.

2 - اَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ.

3 - إِشْرَاكُ اَلْمَعْنِيِّينَ.

4 - بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ.

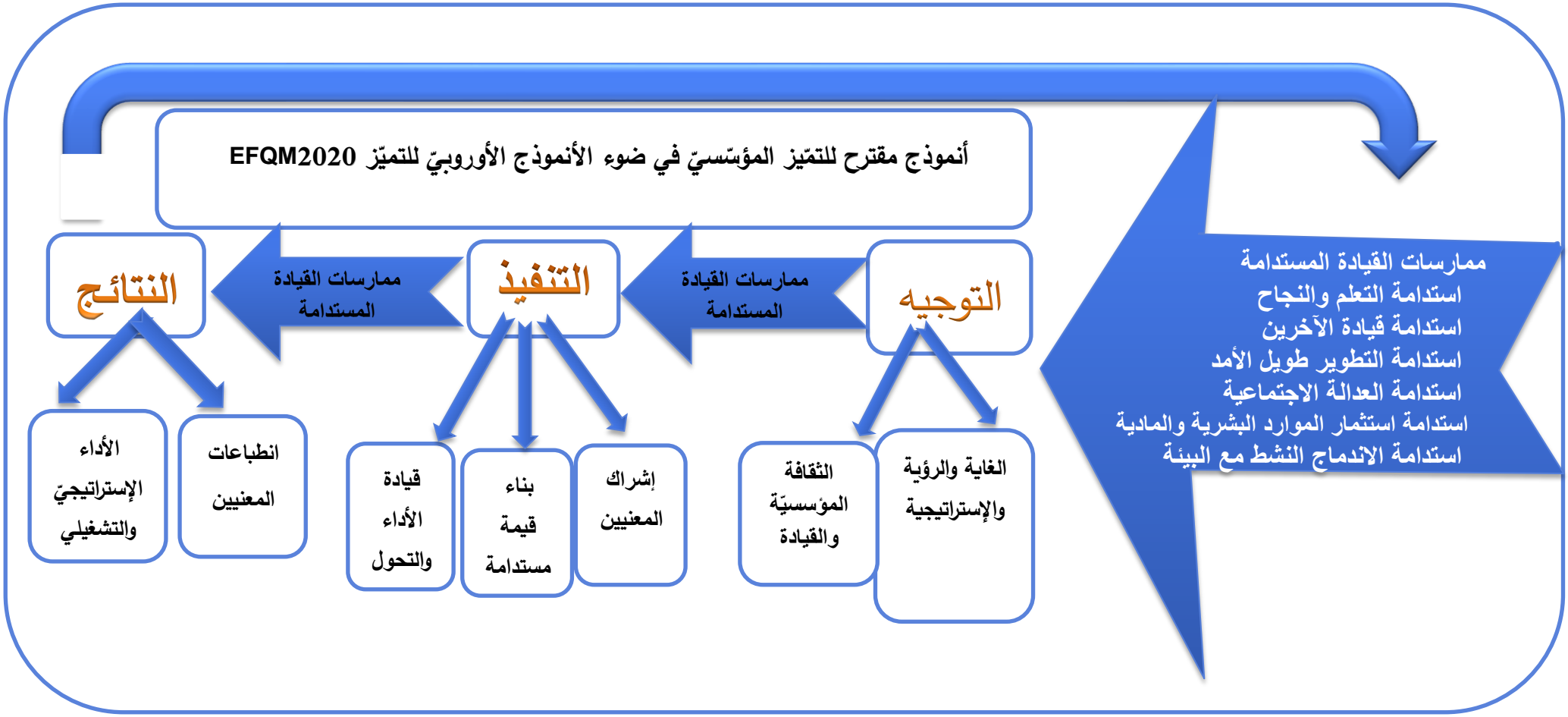
5 - قِيَادَةُ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ .

6 - اِنْطِبَاعَاتُ اَلْمَعْنِيِّينَ.

7- اَلْأَدَاءُ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ ،

اِعْتَمَدَت اَلْبَاحِثَةُ فِي بِنَاءِ هَذِهِ اَلْأُنْمُوذَج فِي ضَوْءِ اَلْمَجَالَاتِ اَلَّتِي تَبَنَّاهَا اَلْأُنْمُوذَجُ اَلْأُورُوبِّيُّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM 2020) ، كَمَا فِي اَلشَّكْلِ (5.1) مَعَ اَلْأَخْذِ بِعَيْنِ الاهتمام تَطْوِيعُ هَذِهِ اَلْأُسُسِ لِمُلَاءَمَةِ اَلْبِيئَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ وَدَعْمِ مُرْتَكَزَاتِ هَذَا اَلْأُنْمُوذَج بِالْمَهَارَاتِ اَلَّتِي تَحْتَاجُ إِلَى تَحْسِينِ مَهَارَاتِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ لِهَذِهِ اَلْمَهَارَاتِ ، وَهِيَ عَلَى اَلنَّحْوِ اَلْآتِي :

شكل(1.5): أنموذج مقترح للتميّز المؤسّسيّ في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز EFQM2020



اَلْمُسْتَوَى اَلْأَوَّلُ : اَلتَّوْجِيهُ، وَتَشْمَلُ (اَلْغَايَةُ وَالرُّؤْيَةُ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ ، واَلثَّقَافَةُ اَلْمُؤَسَّسِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ ، وإِشْرَاكُ اَلْمَعْنِيِّينَ) : فَالتَّوَجُّهُ يُسْهِمُ فِي تَمْهِيدِ اَلطَّرِيقِ لِلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ ضِمْنَ نِظَامِهَا وَبِيئَتِهَا اَلْأَيْدُولُوجِيَّةِ وَيُسَاعِدُهَا عَلَى تَنْفِيذِ خُطَطِهَا اَلِاسْتِشْرَافِيَّةِ لِلْمُسْتَقْبَلِ ، وَيَهْدِفُ إِلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَفْقَ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ مَعَ اَلْأَخْذِ بِعَيْنِ الاهتمام اَلْبِيئَةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ.

وبناء على ما سبق، فإنّ عَلَى اَلْمُؤَسَّسَةِ أَنْ تَقُومَ بِتَحْدِيدِ اَلْغَايَاتِ اَلْمُلْهَمَةِ ؛ إِذْ إِنَّ اَلْغَايَةَ تحدّدُ دور اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَمَيُّزَ أَدَائِهَا ، وَتُسَاعِدَ اَلْمُؤَسَّسَةُ عَلَى تَطْوِيرِ قِيمَةِ اَلِاسْتِدَامَةِ لِجَمِيعِ مُجْتَمَعِ اَلْمَدْرَسَةِ ، ، وَتَطْوِيرِ رُؤْيَةٍ وَاقِعِيَّةٍ وَاضِحَةٍ ؛ وأمّاا رُؤْيَةَ اَلْمُؤَسَّسَةِ فتَصِفُ مَا تَسْعَى إِلَى تَحْقِيقِهِ عَلَى اَلْمَدَى اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ ، وَتَكَوَن بمنزلة دَلِيلٍ وَاضِحِ اَلْمَعَالِمِ يُسَاعِدُ عَلَى اِخْتِيَارِ سِنَارِيوهَاتِ العملِ وَطُرُقه اَلْحَالِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، وَيَجِبَ أَنْ تَكُونَ اَلرُّؤْيَةُ رَكِيزَةً أَسَاسِيَّةً لِتَحْدِيدِ اِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ تَتَوَافَقُ وَتَتَلَاءَمُ مَعَ اَلْغَايَاتِ اَلْأَسَاسِيَّةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وتُرَكِّزُ عَلَى إِيجَادِ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ ،يجري مِنْ خِلَالِهَا وَصَفُ كَيْفِيَّةِ تَحْقِيقِ اَلْأَوْلَوِيَّاتِ فِي ضَوْءِ إِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ مُنْبَثِقَةٍ مِنْ اَلرُّؤْيَةِ ، وتَطْوِير اَلْقُدُرَاتِ فِي بِنَاءِ ثَقَافَةِ اَلتَّمَيُّزِ وَالِابْتِكَارِ مِنْ خِلَالِ تَصْمِيمِ نِظَامٍ مُتَكَامِلٍ وتنفيذه لِلْحَوْكَمَةِ ، فَالثَّقَافَةُ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ تَعُدّ مَجْمُوعَةٌ مُحَدَّدَةٌ مِنْ اَلْقِيَمِ وَالِاتِّجَاهَاتِ اَلَّتِي يَشْتَرِكُ وَيَتَّفِقُ عَلَيْهَا اَلْعَامِلُونَ وَالْمَعْنِيُّونَ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ، وَاَلَّتِي تَنْعَكِسُ مَعَ مُرُورِ اَلْوَقْتِ عَلَى اَلْأَدَاءِ وَطَرِيقَةِ اَلتَّعَامُلِ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَخَارِجَهَا مَا يَقُودُهَا إِلَى اَلتَّمَيُّزِ .

أَوَّلاً : مَجَالُ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ : بِنَاء عَلَى نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَمِّيَّةِ وَنَتَائِجِ اَلدَّارِسَةِ اَلنَّوْعِيَّةِ، والاقتراحات اَلَّتِي قَدَّمَهَا اَلْخُبَرَاءُ اَلتَّرْبَوِيِّونَ لِتَحْسِينِ مَجَالِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، رأت الباحثة ضرورة وَضْعِ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ، تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا اَلْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ،وتكونُ وَفْقَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ اَلْوَارِدَةِ فِي اَلْجَدْوَلِ رَقْمِ(5.1) :

جدول الأنموذج المقترح للقيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي

جدول الأنموذج(5.1) (المجال الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية)

	مجال الغاية والرؤية والإستراتيجية	المهارات التي يجب أن تتوفر في القيادات المدرسية	إجراءات التنفيذ الميدانية
	حرص المدير على تطوير رؤية في ضوء المتغيرات المستجدة.	– تنمية قدرات مديري المدارس على صياغة الرؤية والغاية بناء على معايير واضحة وتواكب	–بناء فريق التطوير لإعداد غاية ورؤية وخطة إستراتيجية. –تهيئة البيئة المدرسية لتنمية قيمة

	حرص المدير على إجراء التحليل البيئي للمدرسة.	المتغيرات المستجدة. – تنمية قدرات مديري المدارس على إجراء التحليل البيئي مع وضع الإجراءات التنفيذية لكل بند من البنود. – تنمية قدرات مديري المدارس على إعداد فريق وقيادته بفاعلية.	مستدامة لجميع العاملين. – إعداد الخطة التطويرية وعمل التحليل البيئي في بداية العام الدراسي (SWOT) تحديد المعنيين وحصرهم. –تطوير إستراتيجيات قائمة على تحديد الأولويات بهدف مقاومة التحديات. – تحديد احتياجات المعنيين. –الاهتمام بالنمو المهني، وبناء قدرات الطاقم. – وضع تصور عن الواقع والمأمول و وضع رؤية استشرافية في ضوء ذلك. –وضع إستراتيجيات مدروسة ضمن خطط محددة واضحة – مشاركة العاملين مع فريق مختص لوضع الرؤية والإستراتيجية. – مراعاة انبثاق الغاية والإستراتيجية من إستراتيجية الدولة، والرؤية والرسالة والخطوط العريضة تنبثق من فلسفة وزارة التربية والتعلم والمجتمع . –توأمة مع المدارس المميزة. – توفير الأدوات والوسائل في
	تنظيم اجتماعات لشرح الخطة الإستراتيجية للمدرسة لجميع العاملين	–القدرة على عمل خطة إستراتيجية واضحة في ضوء خطة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. –القدرة على التحليل البيئي الداخلي والخارجي	
	تعمل على تقويم فاعلية الخطة الإستراتيجية للمدرسة مع العاملين بشكل مستمر	–تنمية قدرات مديري المدارس أليات تعتمد على التقويم المستمر –تعزيز قدرات المديرين على آليات إشراك المعنيين، –تطوير قدرات المديرين على صياغة مؤشرات نجاح واضحة وفاعلة.	
	توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع يساعد على تحقيق رؤية المدرسة	تنمية قدرات المديرين على توفير بيئة تعليمية عميقة مستدامة تساعد على الابتكار والتميز تسهم في تحقيق الرؤية بفاعلية.	
	توفير برامج وأنشطة منبثقة من	تطوير قدرات المديرين على	

	الخطة الإستراتيجية للمدرسة وبما يساعد في تحقيقها	إعداد أنشطة مستدامة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية و بناء على الرؤية الموضوعة.	المؤسسة. – إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع في إعداد الخطط والرؤية والغاية. – تحديث الأولويات وتكييفها بشكل مستمر لكي تتوافق مع المستجدات. – إيجاد نظام إدارة للمساءلة قائم على الشفافية.
	تحديد احتياجات المعنيين (طلبة، معلمين، أولياء، مجتمع محلي) ويعمل على تلبيتها لتحقيق رضاهم	تطوير قدرات المديرين على تحديد حاجات المعنيين الرئيسين والعمل على توفيرالحاجات ضمن خطط واضحة ومحددة.	

ثَانِيًا : مَجَالُ اَلثَّقَافَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ:

ان اَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ هِيَ مَجْمُوعَةٌ مُحَدَّدَةٌ مِنْ اَلْقِيَمِ وَالْأَعْرَافِ اَلَّتِي يَتْشَارَكُهَا اَلْعَامِلُونَ دَاخِلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ ، وَاَلَّتِي لَهَا تَأْثِيرٌ عَلَى اَلْعَمَلِ وَالْعَلَاقَاتِ اَلدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ ، لِذَلِكَ اِرْتَبَطَتْ بِعُنْصُرِ اَلْقِيَادَةِ وَلَمْ تَأْتِ مُنْفَرِدَةً (EFQM , 2020, 15) . بِنَاءٌ عَلَى نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَمِّيَّةِ جَاءَ مَجَالُ اَلثَّقَافَةِ اَلتَّنْظِيمِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ، لِذَلِكَ مِنْ اَلْمُهِمِّ وَضْعُ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ؛ تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا اَلْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ وَفْقَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ اَلْوَارِدَةِ فِي اَلْجَدْوَلِ رَقْمِ(5.2).

جَدْوَلِ (5.2) اَلْأُنْمُوذَجَ اَلْمَجَالَ اَلثَّانِيَ (اَلثَّقَافَةُ اَلتَّنْظِيمِيَّةُ وَالْقِيَادَةُ)

الثقافة التنظيمية والقيادة	المهارات المطلوبة توفيرها في قيادات المدارس	إجراءات تطبيقية ميدانية بناء النتائج الكمية والنوعية
توفير بيئة تنظيمية مشجعة لنشر ثقافة التميز بين جميع العاملين	–تنميه قدرات المديرين على استخدام الأسلوب التشاركي في تبنى ثقافة منظمة للمؤسسة. – تدريب الكوادر التي تؤمن بالقيادة البعيدة عن المركزية. – تدريب المديرين على قيادة	– نشر ثقافة الإبداع والتميز. – تعميم التجارب الناجحة ضمن نشرات أو كتيبات توزع على المدرسة. –توجيه ثقافة المدرسة ورعاية قيمها في ضوء قيم المجتمع. – إقرار نظام للحوافز الداعمة للإبداع والتميز.

	التغيير وآليات التقليل من مقاومته	– استخدام الأسلوب التشاركي في صياغة الثقافة الخاصة بالمؤسسة واعتمادها.
تبني سياسات فعالة لإحداث التغيير الإيجابي لمصلحة العمل	– تنمية قدرات قادة المدارس على إعداد سياسات مبنية على أسس علمية واضحة.	– تهيئة جميع الظروف لقيادة التغير بشكل إيجابي فعّال. –تنمية المواهب ودعم الكفايات المهنية. –تشجيع المعنيين للقيام بمبادرات ثقافية متنوعة ومشاركتهم بالأنشطة الإبداعية.
نشر ثقافة تحفيز العاملين بشكل مستمر لرفع مستوى الإنتاجية	–تنمية قدرات القادة على تعزيز ثقافة قيمية واعية انطلاقا من البيئة الفلسطينية بشكل مستمر	–توجيه ثقافة المؤسسة وتهيئة الظروف لتحقيق التغييرالمنشود. – تقديم الدعم المادي والمعنوي، ومراعاة ظروف العاملين والمتغيرات البيئية.
وضع معايير دقيقة تساعد على تنفيذ الخطط لتحقيق التميز	–تنمية قدرات قادة المدارس على صياغة معايير علمية تساعد على تنفيذ الخطط التي تقود إلى التميّز.	–مشاركة فاعلة في الندوات والمؤتمرات التي تساعد على تحقيق التميز المؤسّسي. – اعتماد ثقافة المؤسسة وتكون منبثقة من المجتمع و قيمه ومبادئه والعمل على تعزيزها ونشرها وتعميمها داخل المدرسة بتعاون الجميع من خلال اعتماد مبادرات ناجحة مثل (مبادرة الصحفي الصغير)
المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالجودة والتميز ونقلها الى الميدان	–تعزيز قدرات القادة على إعداد أوراق بحثية تسهم في تعزيز الجودة والتميز.	–عقد الاجتماعات والنقاشات لتوضيح النقاط الواجب تبينها من قبل المدرسة.
تخصيص وقت كاف لمناقشة مشكلات العاملين والعمل على إيجاد الحلول المناسبة	–تنمية قدرات القادة على إدارة الوقت. – تدريب قادة المدارس على اتخاذ القرارات ومهارات حل المشكلات بشكل علمي في حل المشاكل	–استضافة كوادر بشرية على قدر عال من الاختصاص، والعمل من خلال ورشات العمل والنقاش المتبادل والأنشطة على غرس الثقافة في نفوس جميع العاملين و نشر هذه الرؤية وتعميمها وتعديلها.

اَلْمُسْتَوَى اَلثَّانِي:اَلتَّنْفِيذُ وَيَشْمَلُ(إِشْرَاكَ اَلْمَعْنِيِّينَ، وبِنَاءَ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ، وقِيَادَةَ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ):

بَعْدَ تَحْقِيقِ اَلْأَسَاسِ اَلْأَوَّلِ وَمُكَوِّنَاتِه ، وتَحْدِيدِ تَوَجُّهَاتِ اَلْمُؤَسَّسَةِ نحو العَمَلِ بوُضُوح، لَا بُدَّ مِنْ تَنْفِيذِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ بِكَفَايةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ ، وهذا يعتمدُ على إدراكِ جَمِيعِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ نِظَامهَا اَلْإِيكُولُوجِيّ ، وَكيفية التفاعلِ بين اَلْفِئَاتِ اَلْأَسَاسِيَّةِ لِضَمَانِ اَلنَّجَاحِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَلِتَحْقِيقِ اَلنَّجَاحِ وَالتَّمَيُّزِ فِي إِطَارِ هَذَا اَلْأُنْمُوذَجِ عَلَى اَلْمُؤَسَّسَةِ أَنْ تَقُومَ بِبِنَاءِ قِيَمٍ مُشْتَرَكَةٍ مُسْتَدَامَةٍ؛ لأَنَّ بِنَاءَ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ يُسْهِمُ فِي اِسْتِمْرَارِيَّةِ نَجَاحِ المؤسساتِ عَلَى اَلْمَدَى اَلْبَعِيدِ، ويكونُ مَصْدَرا دَاعِما لِقُوَّتِهَا اَلْإِدَارِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ ، مع وجوبِ مُرَاعَاة قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ ؛ وَلِتَحْقِيقِ اِسْتِدَامَةٍ في ذلك لَا بُدَّ مِنْ أَنْ تَقُومَ اَلْإِدَارَةُ بِإِدَارَةِ مُسْتَوَيَاتِ اَلْأَدَاءِ اَلْمَطْلُوبَةِ فِي ضَوْءِ تَحْسِينَاتٍ مُسْتَمِرَّةٍ تَضْمَنُ اَلنَّجَاحَ وَالتَّمَيُّزَ، وَلِضَمَانَ تَحْقِيقِ هَذَا اَلتَّمَيُّزِ فِي اَلْوَقْتِ اَلْحَالِيِّ وَفِي اَلْمُسْتَقْبَلِ لَا بُدَّ مِنْ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ فِي عَمَلِيَّاتِهَا اَلْمُخْتَلِفَةِ ، وهذا يَرْتَبِطُ بِغَايَاتِ المؤسسة وَرُؤْيَتِها وَإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِهَا اِنْطِلَاقًا مِنْ فَهْمِ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ فِي سِيَاقِ اَلْمُنَظَّمَةِ اَلْإِيكُولُوجِيِّ، وملاحظة الارْتِبَاطِ الوثيق بَيْنَ كَيْفِيَّةِ تَنْفِيذِ اَلْمُؤَسَّسَةِ لِرُؤْيَتِهَا وَإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِهَا وَبَيَّنَ إِشْرَاكُ اَلْمَعْنِيِّينَ وَانْطِبَاعَاتِهِمْ .

ثَالِثًا : مَجَالُ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ:

يجري تَحْدِيدُ أَهَمِّ اَلْفِئَاتِ اَلْمَعْنِيَّةِ بِالْمُؤَسَّسَةِ (اَلْمَعْنِيِّينَ اَلرَّئِيسَيْن) مِنْ خِلَالِ تَحْقِيقِ مُشَارَكَةٍ اَلْمَعْنِيِّينَ اَلرَّئِيسَيِّين اَلْمُسْتَمِرَّةِ مِنْ خِلَالِ فَهْمِ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ ، وَبِنَاءً عَلَى نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَمِّيَّةِ جَاءَ مَجَالُ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ ، لِذَلِكَ مِنْ اَلْمُهِمِّ وَضْعُ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا اَلْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تعزيزِ قُدُرَاتِ قادة المدارس وَمُمَارَسَاتِهِم وَفْقَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ اَلْوَارِدَةِ فِي اَلْجَدْوَلِ رَقْمِ (5.3)

جَدْوَلِ (5.3) اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمَجَالِ اَلثَّالِث (إِشْرَاكُ اَلْمَعْنِيِّينَ)

إشراك المعنين	المهارات المطلوب توفيرها	إجراءات تطبيقية ميدانية
إشراك العاملين في تشكيل فهم موحد لتحقيق طموحات التفوق المدرسي	– تنمية قدرات القادة على إعداد فريق تطوير ذات سمات متكاملة	–توزيع الأدوار وإشراك الجميع بشكل عادل لتعزيز الانتماء و التميز المؤسسي. – تنفيذ إستراتيجيات مختلفة لإشراك المعنيين – تحقيق الشراكة الدائمة للمعنيين من خلال فهم احتياجاتهم المتوقعة، ورغباتهم.

توفير فرص متكافئة لجميع المعلمين للمشاركة في الأنشطة والفعاليات	-تنمية قدرات قادة المدارس على استخدام إستراتيجيات تعزز مبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين -تدريب العاملين حسب احتياجاتهم التدريبية	– تعزيز ثقافة الشراكة بين المدرسة والمعنيين. – التكيف مع الاحتياجات والتغيرات للعاملين في الوقت الحالي وفي المستقبل مع مراعاة القيم المستدامة. – إشراك أولياء الأمور في وضع الخطط الإستراتيجية والإجرائية، واستخدام طرق متنوعة ومختلفة لرصد الاحتياجات التدريبية العاملين. –التقويم الدائم للاحتياجات وللواقع الموجود. – إشراك الجميع من معلم وطالب وأولياء أمور ومجتمع محلي ويكون ذلك من خلال الاجتماعات الدورية والمشاركة الفاعلة في الأنشطة والفعاليات. –توضيح آليات العمل واليات التقويم لكل من المعلم والطالب، وأولياء الأمور. الاستفادة من التغذية الراجعة سواء أكانت من المعلم أم الطالب بشكل مستمرأم من أي شخص من المعنيين. – تنفيذ مشاريع وبرامج تعزز التميز المؤسسي. – إشراك المعنيين من خلال استخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية والشبكات الاجتماعية وتطبيقات الهاتف المحمول لتبادل المعلومات وجمع الملاحظات والاقتراحات من جميع الأطراف المعنية. –تقويم أداء المدرسة فيما يرتبط باحتياجات المعنيين، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.
عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لإشراكهم في التخطيط والتطوير	–تنميه قدرات القادة على إدارة الاجتماعات. –تنمية قدرات المشاركين على إعداد خطط تطوير العاملين لدعم إستراتيجية التخطيط الشاملة للمدرسة	
استخدام أدوات متعددة لاستطلاع انطباعات المعنيين(استبانات، ورشات عمل، مقابلات ..)	–تدريب القادة على آليات استخدام أدوات متنوعة للتعرف على انطباعات المعنين.	
تبني العلاقات مع العاملين على أساس الشفافية والثقة المتبادلة	–تنمية قدرات القادة على إدارة عملية اتصال فاعلة شفافة – تنمية قدرات المديرين على تنفيذ مشاريع فاعلة مفيدة للمدرسة والمجتمع.	

رَابِعًا : مَجَالُ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ:

تُدْرِكُ الْمُؤَسَّسَاتُ الْمُتَفَوِّقَةُ أَنَّ بِنَاءَ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ أَمْرٌ حَيَوِيٌّ لِنَجَاحِهَا عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ وَمَصْدَرُ قُوَّتِهَا الْمَالِيَّةِ ؛ لذا يجبُ عَلَى الْمُؤَسَّسَةِ بِنَاءُ قِيمَ مُسْتَدَامَةٍ لَهَا ، وبِنَاءً عَلَى نَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ الْكَمِّيَّةِ جَاءَ مَجَالُ بِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ؛ لِذَلِكَ مِنْ الْمُهِمِّ وَضْعُ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا الْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قادة المدارس وَمُمَارَسَاتِهِم وَفْقَ الْإِجْرَاءَاتِ التَّنْفِيذِيَّةِ الْوَارِدَةِ فِي الْجَدْوَلِ رَقْمِ (5.4) جَدْوَلِ (5.4) الْأُنْمُوذَجِ الْمَجَالِ الرَّابِعِ (بِنَاءُ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ)

بناء قيمة مستدامة	المهارات المطلوب توفيرها	إجراءات تنفيذية ميدانية
السعي للوصول إلى أعلى مستوى من مخرجات التعليم القادرة على المنافسة	– تدريب القادة على استخدام إستراتيجيات تربوية تعزز روح المنافسة الإيجابية بين المنافسين بشكل مستمر	– تحديد غاية المدرسة المدعومة بالإستراتيجية والتي على المدرس – تعزيز قيم مستدامة تهتم بالبعد التنافسي الإيجابي بهدف تجويد العمل وتميزه –مشاركة المجتمع المحلي في بناء قيم مستدامة بإشراكهم في بناء الرؤية والخطة الإستراتيجية والتشغيلية حتى يجري العمل على تطويرها باستمرار. –العمل على تحليل التغذية الراجعة بشكل مستمر لتحسين الجودة ومعالجة نقاط الضعف –الاهتمام بالتقويم والاستفادة من التغذية الراجعة بهدف التطوير.
الاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث في تطوير دور المدرسة في خدمة المجتمع	– تدريب قادة المدارس على إعداد الأبحاث العلمية والأوراق العلمية كقيمة مستدامة.	
تنظيم أنشطة وبرامج تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة	– تنمية قدرة قادة المدارس على آليات تفعيل الأنشطة والفعاليات، وتخطيط للعديد من البرامج التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	
الحرص على تمتع المدرسة بسمعة جيدة في الأوساط التعليمية	– تعزيز قدرة القادة على إيجاد رؤية استشرافية، وخطط فاعلة تسهم في تحسين مخرجات المؤسسة الحكومية و سمعتها	
الحرص على نشر	–تعزيز قدرات القادة على تعزيز قيمة	

المعرفة القيمية المتخصصة لجميع العاملين في المدرسة لتحقيق التميز	التشاركية المتخصصة. -تنمية قدرات قادة المدارس على نشر المعرفة واكتسابها من خلال المصادر المتعددة -تدريب الكادر التعليمي على كيفية الالتزام بالقيم مع توفير برامج توجيه وإرشاد للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي.	-مواكبة التطور التكنولوجي وتوظيفه بشكل فعال في سياق المنظومة التعليمية. -بناء منظومة قيم شاملة تستجيب لواقع المجتمع والتحديات التي تواجهها.

خَامِسًا : مَجَالُ قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ لِضَمَانِ تَحْقِيقِ اَلنَّجَاحِ اَلْحَالِيِّ وَالْمُسْتَقْبَلِيِّ:

لَا بُدَّ أَنْ تَقُومَ اَلْمُؤَسَّسَةُ بِمُوَاصَلَةِ إِدَارَةِ عَمَلِيَّاتِهَا اَلتَّشْغِيلِيَّةِ اَلْحَالِيَّةِ وَاَلْمُسْتَقْبَلَةِ بِنَجَاحٍ،وبِنَاءً عَلَى نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَمِّيَّةِ جَاءَ مَجَالُ قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ ؛ لِذَلِكَ مِنْ اَلْمُهِمِّ وَضْعُ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا اَلْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قادة المدارس وَمُمَارَسَاتِهِم وَفْقَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ اَلْوَارِدَةِ فِي اَلْجَدْوَلِ رَقْمِ (5.5)

جَدْوَلِ (5.5) اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمَجَالِ اَلْخَامِسِ (قِيَادَةُ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ)

قيادة الأداء والتحول	المهارات المطلوب توفيرها في القيادات المدرسية	الإجراءات التنفيذية الميدانية
-الاستجابة للعديد من التغيرات الخارجية والداخلية لضمان التحسين المستمر	-تطوير قدرات قادة المدارس على قيادة التغيير وآليات التغلب على مقاومته. - تدريب قادة المدارس على مهارات التفويض.	-التخطيط: أكدت الغالبية العظمى من المشاركين في المقابلات أهمية التخطيط الواعي قصير الأمد وطويله ، مع مراعاة توظيف جميع الموارد المتاحة. -الاهتمام بالتقويم المستمر مع مراعاة التغيرات
التأكد على تحقيق الإنجازات المنشودة في ضوء التوجهات	-تطوير مهارات قادة المدارس في إعداد خطط إستراتيجية استشرافية مبنية على الواقع وتقود المستقبل	المحيطة لتأمين فرص نجاح تحقيق الرؤية والرسالة مع ضرورة تقديم التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق النجاح المستقبلي. - الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات

المستقبلية		والمعرفة وتوظيف التكنولوجيا يدعم الأداء
استثمار جميع موارد المدرسة المتاحة بكفاية وفاعلية	-تنمية مهارات قادة المدارس على إدارة الموارد المادية والبشرية بفاعلية - تنمية قدرات قادة المدارس على إدارة المخاطر، وورفع مستوى الأداء.	والتحول والتميز المؤسسي. - استخدام أنظمة توجيه الأداء لإدارة عملية التحسينات بشكل مستمر، وتنفيذ الخطط لضمان الترابط بين الغايات والإستراتيجيات والأهداف لبناء قيم مستدامة تقود إلى النتائج المنشودة. - إعداد خطة إستراتيجية وتشغيلية تقود إلى تغيير يتناسب والتغيرات والمستجدات.
توفر نظام متكامل للبيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة	-تطوير مهارات قادة المدارس في التعامل مع البيانات والمعلومات، وآليات الوصول لها بسرعة.	- إدارة الموارد المادية والبشرية بفعالية واستثمارها في تحقيق التميز المؤسسي. -توفير أدوات ووسائل لتجميع البيانات واستردادها عند الحاجة بفاعلية.
-توظيف جميع الوسائل المتاحة لتطوير الأداء المدرسي	-تنمية قدرات مديري المدارس على استثمار الأدوات والوسائل المتاحة بفاعلية لتجويد الأداء المدرسي وتطويره	- تعريف المؤسسة المتفوقة من خلال غاية ملهمة ورؤية متقدّمة وإستراتيجية ملبية للتوقعات المستقبلية. - العمل على تطوير خطط لإدارة المخاطر من وجهات مختلفة (ثقافية، استراتيجية، تشغيلية، ومالية، وكذلك إدارة المخاطر الناتجة عن تكنولوجيات المعلومات، والأمن السبراني.
-المحافظة على مرافق المدرسة بشكل مستمر	تعزيز قيم الانتماء للمدرسة ومرافقها. -تنمية قدرات قادة المدارس على توظيف التكنولوجيا في الانشطة المدرسية	- تنظيم العمل وتحديد الأدوار والحرص على ممارسة التقويم بشكل مستمر. -الاستعانة بالخبرات المتوفرة وإدخال البيانات والاحتفاظ بها ووضعها بمتناول اليد للاستفادة منها

- اَلْمُسْتَوَى اَلثَّالِثُ : اَلنَّتَائِجُ (اِنْطِبَاعَات اَلْمَعْنِيّينَ ، اَلْأَدَاء اَلْاِسْتِرَاتِيجِيّ وَالتَّشْغِيلِيّ) :

يَتَنَاوَلَ هَذَا المستوى اَلْأَسَاس مَا أَنْجَزَتْهُ اَلْمُؤَسَّسَةُ اَلتَّعْلِيمِيَّةُ فِي اَلْأَسَاسَيْنِ؛ اَلْأَوَّل (اَلتَّوْجِيهَات) وَالثَّانِي (اَلتَّنْفِيذ) بِالْإِضَافَةِ إِلى اَلتَّنَبُّؤَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، والملاحظ أنّ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلَّتِي تَسْعَى إِلى قِيَادَةِ اَلتَّغَيُّرِ اَلْمُسْتَدَامِ اَلْمُتَمَيِّزِ نَجِدُهَا تَقْدُّمُ بَيَانَاتٍ وَاضِحَةً وَصَحِيحَةً حَوْلَ نَتَائِجِهَا بِمَا يَتَعَلَّقُ بِمَا ي بِانْطِبَاعَاتٌ اَلْمَعْنِيِّينَ وَآرَائِهِمْ حَوْلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَسُمْعَتِهَا ، وهَذَا اَلْمِعْيَارُ يَهْتَمُّ بِالنَّتَائِجِ اَلْمُسْتَنِدَةِ إِلى آرَاءِ اَلْمَعْنِيِّينَ حَوْلَ تَفَاعُلِهِمْ وَتَجَارِبِهِمْ اَلشَّخْصِيَّةِ فِي اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْمُؤَسَّسَةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ ،ومعرفة اِنْطِبَاعَاتِ اَلرَّأْيِ حَوْلَ اَلْمُؤَسَّسَةِ ؛ حتّى تستفيدَ اَلْمُؤَسَّسَةُ مِنْ نَتَائِجِ هَذِهِ اَلِانْطِبَاعَاتِ في تَنْفِيذِ رُؤْيَتِهَا وَإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِهَا وتحسين أدائها ، وَمِنْ اَلْأَمْثِلَةِ عَلَى اَلنَّتَائِجِ اَلرَّئِيسَةِ لِانْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ اَلَّتِي مِنْ اَلضَّرُورِيِّ اِحْتِوَاؤهَا : نَتَائِجُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمُتَعَامِلِينَ ، وَنَتَائِجُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْعَامِلِينَ ، بِالْإِضَافَةِ إِلى نَتَائِجِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ بِمَصَالِحِ اَلْحَوْكَمَةِ ، وَنَتَائِجُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ ، وَأَخِيرًا نَتَائِجُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلشُّرَكَاءِ ، قِيَادَةُ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّل ، حَتَّى تَتَمَيَّزَ اَلْمُؤَسَّسَةُ لَابُد مِنْ أَنْ تُحَقِّقَ إِنْجَازَاتٍ فِي قِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ عَلَى صَعِيدِ تَصَوُّرَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْوَطَنِيِّ وَالدَّوْلِيِّ عَلَى سَبِيلِ اَلْمِثَالِ لَا اَلْحَصْرِ، فِيمَا يَرْتَبِطُ : بِمُؤَشِّرَاتِ اَلْأَدَاءِ ، وَمُؤَشِّرَاتِ اَلْكَفَايَةِ وَالْفَاعليّة ، وَتَغْيِير أَدَاء اَلْإِدَارَةِ ، وَتَغْيِيرَ أَدَاءِ اَلِابْتِكَارِ وَالتَّمَيُّزِ ، وَهَذَا لَا يَنْفَصِلُ عَنْ مَقَايِيسِ اَلتَّوَقُّعَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِتَحْلِيلِ أَنْمَاطِ اَلْأَدَاءِ وَمَجْمُوعَاتِ اَلْبَيَانَاتِ ، وَتَوَقُّعَاتِ اَلنَّتَائِجِ اَلْحَالِيَّةِ ، وَدِينَامِيكِيَّات مُؤَشِّرَاتِ اَلنَّجَاحِ ، بِالْإِضَافَةِ إِلى جَوْدَةِ اَلتَّوَقُّعَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ، وَبِنَاء قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ وَالِاهْتِمَام بِالْأَدَاءِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالتَّشْغِيلِيِّ لِلْمُؤَسَّسَةِ ، وَهنا تتميّز اَلْمُؤَسَّسَةُ بِالْقُدْرَةِ عَلَى تَحْقِيقِ اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَبِنَاءِ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ ، بِالْإِضَافَةِ لِلنَّتَائِجِ اَلْمُرْتَبِطَةِ بِالْمُلَاءَمَةِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ ؛ لِأَنَّ تَوْظِيفَ اَلنَّتَائِجِ اَلَّتِي جرى تَحْقِيقُهَا حَالِيًّا لِلتَّنَبُّؤِ وَالِاسْتِشْرَافِ بِالْأَدَاءِ اَلْمُسْتَقْبَلِيِّ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ مِنْ اَلْيَقِينِ وَالتَّأْكِيد ، وَأَنَّ اَلْإِنْجَازَاتِ فِي تَحْقِيقِ غَايَةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَرُؤْيَتِهَا وَبِنَاءِ قِيَمٍ مُسْتَدَامَةٍ يُسْهِمُ فِي تَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَمُؤَشِّرَاتِ اَلْأَدَاءِ اَلرَّئِيسَةِ . وَكَذَلِكَ يُسَاعِدُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلتَّحَوُّلِ وَتَحْقِيقِ تَوَقُّعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ وهذا يؤدي إلى اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ .

سَادِسًا : مَجَالُ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيّينَ:

يُرَكِّزُ هَذَا اَلْمِعْيَارُ عَلَى اَلنَّتَائِجِ اَلْمُسْتَنِدَةِ إِلى رُدُودِ اَلْفِعْلِ مِنْ اَلْمَعْنِيِّينَ اَلرَّئِيسِيِّينَ حَوْلَ تَجَارِبِهِمْ اَلشَّخْصِيَّةِ فِي اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْمُؤَسَّسَةِ (اِنْطِبَاعَات اَلرَّأْيِ) . وبِنَاء عَلَى نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ اَلْكَمِّيَّةِ جَاءَ اَلْمَجَالُ اَلسَّادِسُ(اِنْطِبَاعَات اَلْمَعْنِيِّينَ) بِدَرَجَةٍ مُنْخَفِضَةٍ؛ لِذَلِكَ مِنْ اَلْمُهِمِّ وَضْعُ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ

تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا اَلْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قادة المدارس وَمُمَارَسَاتِهِم وَفْقَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ اَلْوَارِدَةِ فِي اَلْجَدْوَلِ رَقْمِ (5.6)

جَدْوَلِ (5.6) اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمَجَالِ اَلسَّادِس(مَجَالَ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ).

انطباعات المعنيين	المهارات التي يجب أن تتوفر القيادات المدرسية	إجراءات التنفيذ الميدانية
الاستجابة لانطباعات أولياء الأمور والمجتمع المحلي عن فاعلية المدرسة بهدف تطوير أدائها.	-تدريب مديري المدارس على استثمار الأدوات التكنولوجية في تخزين المعلومات والبيانات. -تنمية قدرات المديرين على استخدام أنماط قيادية حديثة.	-الاستطلاعات المستمرة سواء كان عن طريق الاجتماعات الفردية أو الزمرية أو الاستبانات، أو استخدام أدوات التصويت المختلفة للتعرف على انطباعات المعنيين - استثمار الأدوات التكنولوجية. مع الاهتمام باتباع سياسة الأبواب المفتوحة لتقبل الرأي والأفكار والانتقادات البناءة التي تفيد في التطوير -اتباع نماذج يتم تقيمها من خلال سلم متدرج محدد، ومقابلات مباشرة، ونماذج تقييم الأداء والتقارير، ومن ثم حوسبة البيانات والتعامل معها من خلال برامج التحليل الإحصائي وتحليل هذه البيانات من خلال المختصين. -العمل على توظيف التكنولوجيا للتعزيز والمساهمة في تقديم قيم مستدامة. - تنوقيع قادة المدارس لأدوات الاتصال والتواصل لتكون أكثر فاعلية. -تقديم تجارب واقعية شاملة متوافقة مع البيئة الفلسطينية للمهنيين. -توزيع معايير لرصد إقامة اجتماعات
تطبيق مؤشرات واضحة لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي ومناخ العمل وظروفه	تدريب المديرين والمعلمين على استخدام أدوات حاسوبية من خلال عقد دورات تطويرية في مجال التكنولوجيا. -تنمية قدرات القادة على صياغة مؤشرات علمية لقياس انطباعات المعنيين، وانطباعات الراي.	
تطبيق مؤشرات واضحة لقياس مدى رضا العاملين لطريقة	-تنمية قدرة مديري المدارس على اعداد مؤشرات واضحة تقيس رضا العاملين عن أداء	

إدارة المدرسة	الإدارة في قيادة التغيير. - تنمية قدرات قادة المدارس على الاتصال والتواصل. تنمية قدرات قادة المدارس على الإدارة المالية.	باستمرار للتقييم الوضع وتبادل الانطباعات. -توظيف أدوات رصد مثل الاستبانة باستمرار لرصد النتائج وتحليلها وتقديم تغذية راجعة حول هذه البنود - الشفافية في طرح ما حققه المعنيين من خلال إحصائيات ونتائج مع دلائل للتحسين ومعالجة التقصير والخلل باستمرار.
توظيف اجتماعات خاصة لسماح أراء العاملين وانطباعاتهم عن الخدمات التي تقدمها المدرسي	-تنمية قدرات المديرين على إدارة الاجتماع واشراك المعنيين بفعالية والاستماع الى انطباعاتهم	- تغيير قناعات العاملين نحو الأفضل دوما ووضع الخطط الفاعلة لتطوير العملية التعليمية، ومن من خلال المتابعة الشاملة من مدير المدرسة لآراء أولياء الأمور والمجتمع المحلي والطلبة والمعلمين.
الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المستفيدين عن خمتها التي تقدمها للاستفادة منها في التطوير.	تدريب المديرين على وضع الخطط الفاعلة. - تدريب القادة على قيادة الفريق. - تدريب القادة على اعداد نماذج تحتوي على مؤشرات تقيس التميز المؤسسي	- الاستماع الى اراء العاملين في المؤسسة بهدف التحسين. -ابراز قصص النجاح للعاملين في المؤسسة ونشرها، لا بد من أخذها بعين الاعتبار لحقيق نجاح المؤسسة التعليمية. - العمل على استقطاب الكفاءات المميزون والاستفادة من خبراتهما. - العمل على تقديم الخدمات من قبل المؤسسة للمجتمع بما يلبي الطموحات التي يسعى اليها اولياء الامور.
تحافظ على مرافق المدرسة بشكل مستمر	تنمية قدرات القادة على التسويق للمدرسة ومعاييرها عالية الأداء.	

السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

يُرَكِّزَ هَذَا الْمِعْيَارُ عَلَى النَّتَائِجِ الْمُرْتَبِطَةِ بِأَدَاءِ الْمُؤَسَّسَةِ ،مِنْ جهة الْقُدْرَةَ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَبِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ مُلَائِمَةِ مُسْتَقْبَلِيَّةِ ، وَبِنَاءً عَلَى نَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ الْكَمِّيَّةِ جَاءَ الْمَجَالُ

اَلسَّابِعُ اَلْأَدَاءَ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيّ وَالتَّشْغِيلِيّ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ؛ لِذَلِكَ مِنْ اَلْمُهِمِّ وَضْعُ تَصَوُّرَاتٍ إِجْرَائِيَّةٍ تُسْهِمُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا اَلْمَجَالِ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ قُدُرَاتِ قادة المدارس وَمُمَارَسَاتِهِم وَفْقَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ اَلْوَارِدَةِ فِي اَلْجَدْوَلِ رَقْمِ (5.7) جَدْوَلِ (5.7) اَلْأُنْمُوذَج اَلْمَجَال اَلسَّابِع (اَلْأَدَاءُ اَلإِسْتِرَاتِيجِيُّ وَالتَّشْغِيلِيُّ)

الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	المهارات التي يجب أن تتوفر في القيادات المدرسية	الإجراءات التنفيذية الميدانية
تنفيذ أنشطة تحقق الغاية الإستراتيجية لبناء قيم مستدامة في المدرسة	-تطوير قدرات قادة المدارس في إعداد مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	- توظيف المؤشرات لقياس الأداء الوظيفي بشكل منهجيّ ومستمر، مثل مؤشرات الأداء، مؤشرات الكفاية، تغير أداء الإدارة، ومؤشرات إنجازات الابتكار. - الأخذ بعين االاهتمام احتياجات المعنيين وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية. -توظيف النتائج الحالية للتنبؤ بالأداء المستقبلي ما يسهم في الوصول إلى توقعات مؤكدة -صياغة مقاييس للتوقعات المستقبلية مثل: مقياس تحليل الأداء، وتوقعات النتائج الحالية، وتوقعات المدرسة المستقبلية. -تحليل البيانات ومعالجتها أولا بأول لإجراء التحسينات ومعالجة الإخفاقات. - التعاون مع المؤسسات الخارجية والتوأمة مع المدارس الأخرى لنقل الخبرات. - التقويم المستمر بهدف التحسين
-تطبيق أدوات تقويم ذات معايير دقيقة لرصد الأداء المدرسي بشكل مستمر	-تنمية قدرات قادة المدارس على آليات توظيف أدوات الرصد لإظهار مدى تحقق الأهداف المرتبطة بالرؤية والإستراتيجية	
-إلزام العاملين بالمشاركة في الأنشطة المتعلقة بالجودة والابداع وتوظيفها	-تنمية قدرات مديري المدارس على آليات التدريب والتطوير الوظيفي. - تنمية قدرات قادة المدارس على إدارة الجودة وبناء معايير محددة منبثقة من رؤية المدرسة وغايتها.	
-السعي إلى تحسين خدمات المدرسة بما يفوق توقعات المستفيدين	-تنمية قدرات مديري المدارس حول آليات إدارة علاقات داخلية وخارجية جيدة بهدف تحسين خدمات	

	المستفيدين، والوصول إلى توقعاتهم	الوصول إلى توقعات المستفيدين وتحسين انطباعاتهم حول أداء المدرسة.
-البناء على نتائج تحليل الأداء السابق والحالي لتحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للتنبؤ بالأداء المستقبلي	- تنمية قدرة القادة على التخطيط التنبؤي الاستشرافي انطلاقا من الوضع الحالي للوصول إلى التنبؤ المستقبلي	- ضرورة رصد أداء المدرسة وتحسينه من دراسة الملفات المختلفة حسب نوعها ودراسة الأثر الحاصل في الطلبة. - الاستطلاعات المستمرة سواء أكان عن طريق الاجتماعات الفردية أم الزمرية أم الاستبانات، أم استخدام أدوات التصويت المختلفة، و استثمار الأدوات التكنولوجية، مع الاهتمام باتباع سياسة الأبواب المفتوحة لتقبل الرأي والأفكار والانتقادات البناءة التي تفيد في التطوير.

وَالْإِجْرَاءَاتُ اَلتَّطْوِيرِيَّةُ وَالْمَهَارِيَّةُ وَالتَّنْفِيذِيَّةُ لِمُدِيرِي يَجِب أَنْ تَقُودَ إِلَى تَحْقِيقِ اَلْمَحَاوِرِ اَلْآتِيَةِ :

أَوَّلاً : اِسْتِدَامَةُ اَلتَّعْلِيمِ وَالنَّجَاحِ

إنّ اِسْتِدَامَة اَلتَّعْلِيم وَالنَّجَاح بِحَاجَةٍ إِلى شَرَاكَةٍ عَمِيقَةٍ قَائِمَةٍ عَلَى قِيَادَةٍ مُسْتَدَامَةٍ بَيْنَ اَلْمَدْرَسَةِ وَمُكَوِّنَاتِهَا وَأَفْرَاد اَلْمُجْتَمَع ، وَأَنْ يَكُونَ هُنَاكَ مُتَابَعَةٌ مُسْتَمِرَّةٌ لِعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيم وَالتَّعَلُّم وَجَوْدَتِهِ ضِمْنَ مَعَايِيرَ وَمُؤَشِّرَاتٍ وَاضِحَةٍ وَإِجْرَاءِ اَلتَّحْسِينَاتِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِر، بِنَاء عَلَى غَايَةِ اَلْمَدْرَسَةِ وَرُؤْيَتِهَا وَقِيَمِهَا مِنْ خِلَال إِشْرَاكِ اَلطَّلَبَةِ وَالْمُعَلِّمِينَ وَالْإِدَارِيِّينَ ، فِي جميع اَلنَّوَاحِي اَلْفِكْرِيَّةِ وَالْأَكَادِيمِيَّةِ وَالِاجْتِمَاعِيَّةِ لِلْوُصُول إِلى اَلتَّمَيُّز اَلْمُؤَسَّسِيِّ ، وَفِي سَبِيل تَطْوِير مَجَال اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعْلِيم وَالنَّجَاحْ يَتَطَلَّبَ اَلْعَمَلُ عَلَى تَحْقِيق اَلْآتِي :

1) إِشْرَاكُ كُلٍّ مِنْ (طَلَبَةٌ ، ومُعَلِّمِينَ ، وأَوْلِيَاء اَلْأُمُور ، ومُجْتَمَع مَحَلِّيّ) فِي إِعْدَادِ رُؤْيَةٍ وَغَايَةٍ وَخُطَّةٍ إِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ لِلْمَدْرَسَةِ .

2) تَوْفِيرُ جميع اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْأَدَوَاتِ وَالْوَسَائِل اَلتَّعْلِيمَةِ اَللَّازِمَةِ لِإِنْجَاح اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ.

3) ضَرُورَة دَمْج القَضَايَا الَّتِي تَتَعَلَّقُ بِالِاسْتِدَامَةِ فِي الْبَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ مَثَلاً (فِي دَوْرَةِ تَهْيِئَةِ الْمُعَلِّمِ الْجَدِيدِ وَدَوْرَةِ تهيئة الْمُدِيرِ الْجَدِيد) وَغَيْرِهَا مِنْ الدَّوْرَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَوَرَشَات الْعَمَلِ .

4) ضَرُورَةُ دَمْجِ الْمَهَارَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالِاسْتِدَامَةِ فِي جَمِيعِ الْأَنْشِطَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِيَّةِ .

5) الِاهْتِمَامُ بِمَصَادِرِ النُّمُوِّ الْمِهْنِيِّ وَبِتَدْرِيبِ الْكَوَادِرِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ وَرَفْعِ كَفَايَاتِهِم.

6) السَّعْيُ لِلتَّمَيُّزِ مِنْ خِلَالِ نَشْرِ ثَقَافَةِ أَهَمِّيَّةِ التَّعَلُّمِ مَعَ التَّرْكِيزِ عَلَى (التَّعَلُّم الْعَمِيق) وَتَوْظِيفِ اِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ تَدْرِيسٍ وَتَقْوِيم حَدِيثَةٍ وَمُتَنَوِّعَةٍ؛ مِثْلِ التَّعَلُّم النَّشِطِ وَالتَّعَلُّم بِالْمَشْرُوعِ وَغَيْرِهَا؛ تُسَاعِدُ عَلَى تَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ الطَّلَبَةِ النَّمَّائِيَّة وَمَهَارَاتِهِمْ الْحَيَاتِيَّة .

7) ضَرُورَةُ مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ الْمُسْتَجِدَّةِ فِي مَجَالِ تَوْظِيفِ التِّكْنُولُوجْيَا وَالِاسْتِجَابَةِ لِلتَّحَوُّلَاتِ فِي نُظُمِ التَّعَلُّم وَنَقْلِهَا إِلَى بِيئَةِ الْعَمَلِ .

8) بِنَاءُ فَرِيقِ تَطْوِيرٍ يَعْمَلُ عَلَى تَحْلِيلِ الْوَاقِعِ وَالِانْطِلَاقِ مِنْهُ لِلتَّطْوِيرِوَالِاسْتِدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ .

9) الِاهْتِمَامُ بِالتَّعْلِيمِ الْمُتَمَرْكِزِ حَوْلَ الْمُتَعَلِّمِ يُسْهِمُ فِي التَّمَيُّزِ وَالِاسْتِدَامَةِ فِي النَّجَاحِ .

10) تَنْمِيَةُ مَهَارَاتِ التَّفْكِيرِ الْعُلْيَا لَدَى الطَّلَبَةِ مَعَ التَّرْكِيزِ عَلَى تَحْقِيقِ التَّعَلُّمِ مَدَى الْحَيَاةِ .

ثَانِيًا : اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ :

اِسْتِدَامَةُ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ قَائِمَةٌ عَلَى تَعَاقُبِ الْقِيَادَةِ، بَلْ لَا بُدَّ مِنْ أَنْ يَنْتَشِرَ تَأْثِيرُ الْقِيَادَةِ إِلَى جَمِيعِ الْأَفْرَادِ مِنْ خِلَالِ تأثر تَصَرُّفَاتِ الْقَادَةِ بِأَسْلَافِهِمْ ، مَعَ التَّرْكِيزِ عَلَى الْمُشَارَكَةِ وَتَوْزِيعِ الْمَهَامِّ وَفْقَ الرَّغْبَةِ وَالْقُدْرَةِ ، وَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ تَجَارِبِ الْآخَرِينَ ، وَتَعْمِيمِ التَّجَارِبِ النَّاجِحَةِ ، لِأَنَّ ذَلِكَ يُعَزِّزُ الثِّقَةَ بِالْمُؤَسَّسَةِ وَيُحَسِّنُ الِانْطِبَاعَاتِ عَنْ أَدَائِهَا ، فَالْعَمَلُ ضِمْنَ قِيَادَةٍ مُؤَسَّسِيَّةٍ؛ يُسْهِمُ فِي النُّهُوضِ بِالْمُؤَسَّسَةِ وصُولًا إِلَى لتَمَيُّزِهَا ، وَفِي سَبِيلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ الْآخَرِينَ يَتَطَلَّبُ الْعَمَلُ عَلَى تَحْقِيقِ الْآتِي :

1) ضَرُورَةِ الْعَمَلِ عَلَى التَّخْطِيطِ الْفَعَّالِ لِعَمَلِيَّةِ التَّعَاقُبِ الْوَظِيفِيِّ ضِمْنَ خُطَّةٍ مُحَدَّدَةٍ وَوَاضِحَةٍ ، لِبِنَاءِ قَادَةِ الصَّفِّ الثَّانِي .

2) تَفْعِيل " تَفْوِيضِ الْمَهَامِّ وَالصَّلَاحِيَّاتِ " وَفْقَ الْقُدْرَةِ وَالرَّغْبَةِ ، وَالثِّقَةُ بِالْعَامِلِينَ وَبِقُدُرَاتِهِمْ مَعَ تَشْجِيعِهِمْ .

3) إشْرَاك اَلْعَامِلِينَ فِي تَقْوِيمِ نَتَائِجِ اَلْعَمَلِ اَلْإِدَارِيِّ .

4) العمل عَلَى بِنَاءِ اَلْقَائِدِ اَلْقُدْوَةِ اَلْمُبَادِرِ ، الذي للديه اَلْقدرَةُ عَلَى اَلْمُرُونَةِ وَالتَّكَيُّفِ ، وَهَذَا يَكُونُ مِنْ خِلَالِ اِخْتِيَارِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَفْقًا لِمَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ، وَبِنَاءً عَلَى أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ وَمَعَايِيرَ عَالِيَةٍ .

5) اَلِاسْتِفَادَة مِنْ تَجَارِبِ اَلْآخَرِينَ ، وَاسْتِنْهَاضِ اَلْهِمَمِ وَالْحِرْصِ عَلَى اِكْتِشَافِ اَلْقُدُرَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ اَلْكَامِنَةِ لَدَى جَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ .

6) إشْرَاك جَمِيعِ اَلْأَطْرَافِ اَلْمَعْنِيَّةِ فِي عَمَلِيَّةِ صُنْعِ اَلْقَرَارَاتِ .

7) تَوْزِيعِ اَلْمَهَامِّ اَلْقِيَادِيَّةِ عَلَى اَلْعَامِلِينَ بِشَفَافِيَّةٍ .

8) تَدْرِيب اَلْمُدِيرِينَ وَاَلْعَامِلِينَ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ عَلَى اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلْحَدِيثَةِ فِي اَلْقِيَادَةِ وَالتَّخْطِيطِ وَالْمُشَارَكَةِ وَغَيْرِهَا .

9) تَفْعِيل اَلتَّعَاوُنِ وَالشَّرَاكَةِ اَلْفَاعِلَةِ بَيْنَ اَلْقَادَةِ وَاَلْعَامِلِينَ، بِنَاء عَلَى أَسَاسٍ مُؤَسَّسِيٍّ وَتَدْرِيب فَرِيقِ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى اَلْعَمَلِ كَمُؤَسَّسَةٍ تَتَكَامَلُ فِيهَا أَدْوَارُ اَلْعَامِلِينَ .

10) تَزْوِيدُ اَلْعَامِلِينَ بِالتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ حَوْلَ قُدُرَاتِهِمْ اَلْقِيَادِيَّةِ .

11) اَلْعَمَلُ عَلَى اَلتَّعَاقُبِ اَلْقِيَادِيِّ مِنْ خِلَالِ نَقْلِ اَلْخِبْرَةِ وَالْأَسَالِيبِ اَلْإِدَارِيَّةِ .

ثَالِثًا : اِسْتِدَامَةُ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيل اَلْأَمَدِ:

اِسْتِدَامَةُ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ تَأْتِي؛ بِهَدَفِ مُوَاكَبَةِ اَلتَّطَوُّرِ اَلْمُسْتَمِرِّ وَالتَّرْكِيزِ اَلْمُوَجَّهِ نَحْوَ اَلْمُسْتَقْبَلِ، وَالتَّوَجُّهِ نَحْوَ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ كَثَقَافَةٍ وَفِكْرٍ تَهْتَمُّ بِالِاسْتِدَامَةِ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ ؛ لِأَنَّ هَذَا يَجْعَلُ مِنْ اَلْعَمَلِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ أَكْثَرَ تَكَامُلِيَّةً وَنُضُوجًا لِمُوَاجَهَةِ اَلتَّحَدِّيَاتِ وَقِيَادَةِ اَلتَّغْيِيرِ بِسُهُولَةٍ بَعِيدا عَنْ اَلْمُقَاوِمِينَ لَهُ ، فَوَضْعُ اَلْخُطَطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْمَبْنِيَّةِ عَلَى غَايَةٍ وَرُؤْيَةٍ تُحَقِّقُ أَهْدَافَ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتُلَبِّي تَوَقُّعَات اَلْمُسْتَفِيدِينَ؛ مِا يَقُودُ إِلَى اَلْإِبْدَاعِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، وَفِي سَبِيلِ تعزيز مَجَالِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ ، يَتَطَلَّبَ اَلْعَمَلُ عَلَى تَحْقِيقِ اَلْآتِي :

1) أضرورةِ مُتَابَعَةِ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ فِي مَجَالِ اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ، وَبِنَاء اَلْمُؤَسَّسَاتِ ؛ لِإِتَاحَةِ اَلْفُرَصِ أَمَام اَلْعَامِلِينَ لِلِاطِّلَاعِ عَلَى كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ وَإِتَاحَة اَلْفُرْصَةِ أَمَامَهُمْ لِنَقْلِ أَفْكَارِهِمْ وَإِبْدَاعَاتِهِمْ إِلَى اَلْمَيْدَانِ .

2) وَضْع الْخُطَطِ قَصِيرَةَ الْأَمَدِ وَطَوِيلَة الْأَمَدِ مَعَ الِاهْتِمَام بِالتَّقْوِيمِ الدَّائِمِ (ضِمْنَ مَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ) وَالْمُتَابَعَةِ وَالتَّعْدِيلِ وَالتَّطْوِيرِ .

3) ضَرُورَة مُوَاكَبَةِ التَّطَوُّرَاتِ وَالتَّغْيِيرَاتِ وَمُتَابَعَةِ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ فِي مَجَالِ الْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ ، وَبِنَاء الْمُؤَسَّسَاتِ لِإِتَاحَةِ الْفُرَص أَمَام الْعَامِلِينَ لِلِاطِّلَاع عَلَى كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ .

4) تَطْوِيرَ مَهَارَات الْعَامِلِينَ بِمَا يَتَطَلَّبُهُ الِانْفِجَارُ الْمَعْرِفِيُّ وَالتَّطَوُّرُ التِّكْنُولُوجِيُّ لِإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لِاسْتِثْمَار جَمِيع الْمَصَادِر الْمُتَاحَةِ لِتَطْوِير التَّعْلِيم ، وَضَرُورَة اِعْتِمَادِ نِظَامٍ لِلْمُتَابَعَةِ وَالتَّقْوِيم.

5) الْعَمَل عَلَى بِنَاءِ أَهْدَافٍ طَوِيلَةِ الْأَمَدِ يُشَارِكُ فِي صِيَاغَتِهَا وَكِتَابَتِهَا الْمَعْنِيُّونَ مِنْ (طَلَبَةٍ ، وَعَامِلِينَ ، وَأَوْلِيَاءِ أُمُورٍ ، وَمُجْتَمَعٍ مَحَلِّيٍّ) وَأَفْرَادٌ مُتَخَصِّصُونَ ، وَبِنَاء أَهْدَافٍ قَصِيرَة الْأَمَدِ، الَّتِي بِدَوْرِهَا تُسْهِمُ وَتُؤَدِّي إِلَى الْأَهْدَافِ طَوِيلَة الْأَمَدِ .

6) تَطْوِير مَهَارَات الْعَامِلِينَ فِي الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى الْمُشَارَكَةِ فِي تَقْدِيمِ الْأَوْرَاق الْبَحْثِيَّةِ وَالْمُبَادَرَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ ، وَالْإِنْتَاجِيَّة الْعِلْمِيَّةِ ؛ لِنَقْلِ أَفْكَارِهِمْ وَإِبْدَاعَاتِهِمْ إِلَى الْمَيْدَانِ .

7) التَّوْعِيَة بِالتَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ وَالشَّرَاكَةِ مَعَ الْمُجْتَمَع فِي أَنْشِطَةٍ تُحَقِّقُ أَهْدَافَ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ .

8) التَّطْوِير الْمُسْتَمِرَ الشَّامِل، نَحْوَ اِسْتِشْرَافِ مُسْتَقْبَلٍ يُسَاعِدُ عَلَى الِاسْتِدَامَةِ.

رابعا اِسْتِدَامَةُ اِسْتِثْمَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ :

تجري مِنْ خِلَالِ الْإِدَارَةِ الْفَاعِلَةِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ ، والْعَمَل عَلَى تَطْوِير الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ واستثمارها وَعَدَم اِسْتِنْزَافِ الْمَوَارِدِ الْمَادِّيَّةِ، وَالِاعْتِرَافِ بِالْمَوَاهِبِ الْقِيَادِيَّةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ وَمُكَافَأَتِهَا ، من خلال وَضْعِ خُطَطٍ تَطَوُّرِيَّةٍ لِتَنْمِيَةِ قُدُرَاتِهِمْ وَأَدَائِهِمْ بِمَا يُسَاعِدُ تَكَيّفهُمْ مَعَ الْمُسْتَجَدَّاتِ وَقَبُول التَّغْيِير ، وَوَضْعهَا فِي سِيَاقِهَا التَّرْبَوِيِّ بِمَا يُلَبِّي اِحْتِيَاجَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْهَا بِفَاعلية؛ لِيَخْدِمَ تَحْقِيقَ أَهْدَافِ الْمُؤَسَّسَةِ وَتَمَيُّزِهَا ، وَفِي سَبِيلِ تَطْوِير مَجَالِ اِسْتِثْمَار الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ لا بدّ من تَحْقِيق الْآتِي :

1) أَهَمِّيَّة اَلنُّمُوِّ اَلْمِهْنِيِّ لِلْعَامِلِينَ وَتَطْوِير قُدُرَاتِهِمْ ، بِصِفَتِهِ يُمَثِّل أَحَد أَهَمِّ اَلْمَدَاخِلِ لِاسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ، وَتَوْفِير جَمِيع اَلتِّقْنِيَّاتِ وَالْوَسَائِلِ اَلْعِلْمِيَّةِ وَالْأَدَوَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ لِاسْتِخْدَامِهَا فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ .

2) ضَرُورَة اِسْتِثْمَار جَمِيع اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ فِي اَلْبِيئَةِ اَلْمَحَلِّيَّةِ ، اَلَّتِي مِنْ شَأْنِهَا تَعْزِيز دَوْر اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمُشَارَكَةِ فِي تَحْقِيق أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ وَالتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، وإِنْشَاءِ مِنَصَّاتٍ بَحْثِيَّةٍ وَتَفْعِيل مَوَاقِع اَلتَّوَاصُل اَلِاجْتِمَاعِيِّ؛ لِتَبَادُل اَلْخِبْرَةِ فِي مَجَال اَلِاسْتِدَامَةِ .

3) اِعْتِمَاد مَبْدَأ اَلتَّقْوِيم وَالتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ وَالْبِنَاء عَلَيْهَا فِي تَحْضِير اَلْعَامِلِينَ .

4) اَلْعَمَلُ عَلَى تَكْلِيفِ اَلْعَامِلِينَ بِالْأَعْمَال اَلَّتِي تَتَنَاسَبُ مَعَ قُدُرَاتِهِمْ وَتَخَصُّصَاتِهِمْ تَجَنُّبًا لِتَعَرِيضِهِم لِلضَّغْطِ أَوْ اَلِاحْتِرَاق اَلْوَظِيفِيِّ .

5) تطبيق أَنْظِمَة فَعَّالَة لِلْمُكَافَأَةِ تَقْدِيرًا لِجُهُودِ اَلْمُعَلِّمِينَ اَلْمُتَمَيِّزِينَ فِي اَلْمَدْرَسَةِ .

6) اَلْعَمَلُ عَلَى إِنْجَاز جميع اَلْأَعْمَال بِأَعْلَى جَوْدَةٍ وَبِأَقَلِّ تَكْلِفَةٍ مُمْكِنَةٍ .

7) اَلْعَمَلُ عَلَى تَحْلِيل اَلْوَاقِع وَحَصْر جَمِيع اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ لِلِاسْتِفَادَةِ اَلْقُصْوَى مِنْهَا وَاسْتِثْمَارهَا فِي تَحْقِيق أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ .

8) تَعْمِيم اَلنَّجَاحَاتِ ، وَمُكَافَأَة اَلْمَوَاهِبِ اَلْبَشَرِيَّةِ ، وَاعْتِمَاد نِظَامٍ لِتَحْفِيز اَلْعَامِلِينَ وَتَعْزِيز إِمْكَانِيَّاتِهِمْ وَتَوْجِيهها بِالشَّكْلِ اَلْمُنَاسِبِ ؛ لِيَزِيدَ مِنْ إِنتَاج اَلْعَمَل وَتَمَيُّزِهِ .

9) تَمَتُّع قِيَادَةِ اَلْمَدْرَسَةِ بِوَعْيٍ وَإِدْرَاكٍ لِآلِيَّاتِ اِسْتِثْمَار اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ وَمُشَارَكَتِهَا وَتَطْوِيرِهَا

10) مُوَاكَبَة اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ وَالْإِفَادَةِ مِنْهَا فِي تَوْفِير بِيْئَةٍ تَحْتِيَّةٍ آمِنَةٍ وَدَاعِمَةٍ .

11) اَلْمُحَافَظَةُ عَلَى مَوَارِدِ اَلْمَدْرَسَةِ اَلطَّبِيعِيَّةِ وَاسْتِثْمَارهَا .

12) اَلْعَمَل عَلَى تشْجِيع اَلْعَامِلِينَ عَلَى اَلْالتزام بِأَخْلَاقِيَّاتِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَثَقَافَتِهَا اَلتَّنْظِيمِيَّةِ .

خامسا اَلْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ :

اَلْعَدَالَةُ اَلِاجْتِمَاعِيَّةُ فِي اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ مُهِمَّةٌ لِتَحْقِيقِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ؛ حتّى يجري تَوْزِيع اَلْمَوَارِدِ وَالْمُكَافَآتِ عَلَى اَلْعَامِلِينَ بِطَرِيقَةٍ عَادِلَةٍ تُحَفِّزُ أيَّ تَطَوُّرٍ قَادِمٍ ، وَهذا يؤدّي إلى تعزيز اَلتَّطَوُّرِ اَلْمُسْتَدَامِ ، وهِيَ عَمَلِيَّةٌ مُتَرَابِطَةٌ تُفِيدُ اَلْجَمِيعَ بِمَا هُوَ أَفْضَلُ لَهُمْ ، وَتُرَاعِي المصلحة اَلْعَامَّة ، وَتسمح بتشَارُكِ اَلْأَفْكَار وَالْمَوَارِد ، وَتُعَزِّزَ قِيمَة اَلْمُسَاوَاةِ وَالشُّعُور بِالِانْتِمَاءِ وَالْقِيَادَةِ بِمِهْنِيَّةٍ ، مَا يُعَزِّزُ ثقتهم بِأَنْفُسِهِمْ وَبِإِنْجَازِهِمْ وَمَدْرَسَتِهِمْ والعمل ضمن فريق ، وَفِي سَبِيلِ تَطْوِيرِ مَجَالِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ لا بدّ من العمل عَلَى تَحْقِيقِ اَلْآتِي : .

1) اَلْمُحَافَظَة عَلَى اَلْمُمْتَلَكَاتِ اَلْمُتَاحَةِ وَاسْتِثْمَارِهَا أَفْضَلَ اِسْتِثْمَارٍ وَتَوْفِيرِ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالتِّقْنِيَّةِ اَللَّازِمَةِ لِلْمَدَارِسِ وَتَطْوِيرِ اَلْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَتَفْعِيلِ اَلْمُسْتَحْدَثَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ .

2) اسْتِقْطَاب اَلْكَوَادِرِ اَلْبَشَرِيَّةِ اَلْمُؤَهِّلَةِ، وَأَصْحَاب اَلْمَوَاهِبِ، وَمُكَافَأة أَصْحَابِ اَلْأَفْكَارِ اَلْإِبْدَاعِيَّةِ وَالْمُمَيَّزِينَ،و مُرَاعَاةَ تَوْزِيعِ اَلْمَهَامِّ وَالْمَسْؤُولِيَّاتِ حَسْبَ إِمْكَانَاتِهِمْ وَتَخَصُّصَاتِهِمْ وَمُيُولِهِمْ.

3) اَلْعَمَلُ عَلَى تَغْلِيبِ اَلْمَصْلَحَةِ اَلْعَامَّةِ عَلَى اَلْمَصْلَحَةِ اَلْخَاصَّةِ .

4) وجوب أنْ يَكُونَ اَلْقَائِدَةَ قُدْوَةٌ فِي اَلْأَقْوَالِ وَالْأَفْعَالِ، وَأنْ يَتَعَامَلَ مَعَ اَلْعَامِلِينَ بِإِسْلُوب اَلْقُدْوَةَ اَلْحَسَنَةِ

5) انتهاج اَلْعَدْل وَالشَّفَافِيَّةُ وَالنَّزَاهَةُ فِي اَلتَّعَامُلِ مَعَ اَلْعَامِلِينَ.

6) تحَدِيد اَلْأَدْوَارِ وَوَضْع مَعَايِيرَ وَاضِحَةٍ مُحَدَّدَةٍ لِتَقْوِيمِ اَلْأَدَاءِ ، مَعَ وُجُودِ نِظَامٍ مُسَاءَلَةٍ وَاضِحٍ وَمُطَبَّقٍ بِعَدَالَةٍ عَلَى اَلْجَمِيعِ .

7) تَفْعِيل اَلْمُشَارَكَةِ وَالْعَمَلِ بِرُوحِ اَلْفَرِيقِ فِي صُنْع اَلْقَرَارَاتِ وَحَلِّ اَلْمُشْكِلَاتِ ؛ حَتَّى يُسْهِمَ فِي تَعْزِيزِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ.

8)تَحْفِيزِ اَلْعَامِلِينَ وَتَوْفِيرِ اَلْمُكَافَآتِ وَتَوْزِيعهَا بِعَدْلٍ حَسْبَ اَلْكَفَايَةِ وَضِمْنَ مَعَايِيرَ مُعْلَنَةٍ.

9)تَوْفِيرِ فُرَصِ تَدْرِيبٍ وَتَطْوِيرِ تَعْمَلُ وَتَدْعَمُ اِسْتِدَامَةُ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ.

10)اَلتَّعَامُلِ بِمِهْنِيَّةٍ وَعَدْلٍ وَشَفَافِيَّةٍ ، وَتَوْزِيع اَلْمَهَامِّ وَفْقَ اَلْقُدُرَاتِ وَالْإِمْكَانِيَّاتِ وَتَوْفِيرِ مُنَاخ عَمَلٍ يَتَّسِمُ بِالْعَدْلِ؛ مَا يَقُودُ إِلَى تَطْوِيرِ اَلْمَدْرَسَةِ وَيُحَقِّقُ أَهْدَافَهَا.

سادسا: استدامة الاندماج النشط مع البيئة

إنَّ الِانْدِمَاجَ النَّشِطَ مَعَ الْبِيئَةِ ، وتَعْزِيزَ الْعَلَاقاتِ الدَّاخِلِيَّةِ الْخَارِجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ وَالْعَمَلَ وَالتَّشْبِيكَ مَعَ الْمَدَارِسِ وَالْمُؤَسَّسَاتِ ، وَخَلْقَ شَرَاكَةٍ وَاقِعِيَّةٍ مَعَ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ بِمَا فِيهِ مَصْلَحَةٌ تَقُودُ إِلَى تَعْزِيزِ قِيَمِ الْمَدْرَسَةِ وَاسْتِدَامَتِهَا وَيُحَقِّقُ أَهْدَافَهَا ، وَيجري ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ الْمُشَارَكَةِ الْفَعَّالَةِ فِي جميع الْفَعَّالِيَّاتِ وَالْأَنْشِطَةِ الْبِيئِيَّةِ الْمَحَلِيَّة بِالْمُؤَسَّسَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ، وَهَذَا يُسَاعِدُهَا عَلَى خَلْقِ مُسْتَقْبَلٍ أَفْضَلَ وَمُمَارَسَات أَفْضَلَ لِلْمُؤَسَّسَةِ ؛ مِا يُسْهِمُ فِي جَعْلِ مَدَارِسِنَا خَضْرَاء وَيُحَافِظُ عَلَى مَرَافِقِهَا جَاذِبَة لِلْمُسْتَفِيدِينَ ، وَتعزيز أَدَاءِ الْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ ، مَا يَنْعَكِسُ إِيجَابًا عَلَى تَمَيُّزِ الْمَدْرَسَةِ وَتَحْسِينِ سُمْعَتِهَا رَبْطِ التَّعْلِيم بِبِيئَةِ الْمُتَعَلِّمَ مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ مَصَادِرِ الْبِيئَةِ وَتَنْوِيعِ الْأَنْشِطَةِ الْبِيئِيَّةِ الَّتِي تُسهمُ فِي دِرَاسَةِ الْبِيئَةِ وَالْحِفَاظِ عَلَى مَوْجُودَاتِهَا.

1) العمل على التَّشْبِيكِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ فِي مَجَالِ الْبِيئَةِ.
2) تنفيذ حملاتٍ للتوعية بأساليبِ مكافحةِ التلوثِ البيئي بأشكالِه المختلفة .
3) نَشْرِ ثَقَافَةِ التَّمَيُّزِ مَعَ ضَرُورَةِ بِنَاءِ مَبَادَرَاتٍ وَمَشَارِيعَ تَفَعِّلُ دَوْرَ مَجَالِسِ أَوْلِيَاءِ الْأُمُورِ وَتُسِهِمُ فِي رَبْطِ التَّعَلُّمِ بَبِيئَةِ الْمُتَعَلِّمَ.
4) تعزيز قيم الانتماءِ للمؤسسةِ والمجتمع.
5) الاهتمام بالدراساتِ والأبحاثِ المتعلقةِ بقضايا مجتمعيّةٍ وبيئيّة بين الواقع والمأمول .
6) تَوْثِيقِ الصِّلَةِ بَيْنَ قَادَةِ الْمَدَارِسِ وَأَوْلِيَاءِ الْأُمُورِ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ وَإِشْرَاكِهِمْ فِي الْأَنْشِطَةِ وَالْفَعَّالِيَّاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَوَرَشَاتِ الْعَمَلِ وَالْمُؤْتَمَرَاتِ وَالنَّدَوَاتِ وَالتَّعَاوُنِ مَعَهُمْ فِي إِيجَادِ السُّبُلِ الْمُنَاسِبَةِ لِتَنْمِيَةِ قُدُرَاتِ أَبْنَاءِ الْمُجْتَمَعِ.
7) إعطاء المؤسسةِ دورا فاعلا للعاملين؛ حتى يمكّنَهم من الاندماج والانخراطِ في المؤسسةِ وبيئتها.
8) الاهتمام ببرامج المدرسةِ الخضراء وتعزيزُها ونشرُها.
9) الاهتمام في كيفيّة إعادةِ تدوير النفاياتِ المدرسة.
10) تعميم الأنظمةِ والتعليماتِ المحليّةِ الخاصّةِ بحمايةِ البيئةِ والحثِّ على الالتزام بها .
11) العمل على متابعة القضايا وأنشطة الاستدامة المجتمعية والبيئية في المدرسة.

12)الاستفادة من الإعلام التربوي واستثمارُه في خدمةِ العمليّةِ التعليميّة.

سَادِسًا : آلِيَّاتُ تَنْفِيذِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ :

بِنَاءً عَلَى اَلنَّتَائِجِ اَلْكَمِّيَّةِ وَالنَّوْعِيَّةِ اَلَّتِي تَوَصَّلْتْ إِلَيْهَا اَلدِّرَاسَةُ اَلْحَالِيَّةُ فِي جُزْئِهَا اَلْأَوَّلِ ، وَفِي ضَوْءِ أَبْعَادِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ مَعَ اَلْأَخْذِ بِعَيْنِ اَلأهمّيّة تَطْوِيعُهُ لِلْبِيئَةِ وَالنِّظَامِ اَلتَّعْلِيمِيِّ اَلْفِلَسْطِينِيِّ سيجري تَنْفِيذُ هَذَا اَلْأُنْمُوذَجِ اَلَّذِي يَهْدِفُ إِلَى تَطْوِيرِ مُمَارَسَاتٍ فِي اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ؛ بِهَدَفِ تَحْقِيقِ اَلتَّمْيِيزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ عَبْرَ مَجْمُوعَةٍ مِنْ اَلْمَرَاحِلِ وَالْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ كَمَا يَأْتِي :

اَلْمَرْحَلَةُ اَلْأُولَى : مَرْحَلَةُ اَلْإِعْدَادِ وَالتَّخْطِيطِ :

تَهْدِفَ اَلْمَرْحَلَةُ اَلْأُولَى إِلَى إِعْدَادِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَالتَّأَكُّدِ مِنْ اِسْتَعْدَادِهِمْ لِتنفيذِ اَلْأُنْمُوذَجِ وَتَطْبِيقِهِ مَيْدَانِيًّا وَذَلِكَ ضِمْنَ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلْآتِيَةِ :

1-اَلتَّرْوِيجُ لِلْأُنْمُوذَجِ لِتَكْوِينِ قَنَاعَاتٍ لَدَى اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ مِنْ اِسْتِعْدَادِهِمْ لِتَبَنِّيهِ، بِنَاءً عَلَى مَدَى تَوَافُرِ اَلْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْمَادِّيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ.

2 – تَدْرِيبُ اَلْعَامِلِينَ وَالْمَعْنِيِّينَ عَلَى مَهَارَاتِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ واتجاهاتِه.

3- تَوْفِيرُ اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ اَلْمُنَاسِبَةِ .

4- تَجْهِيزُ قَاعِدَةِ بَيَانَاتٍ مُحَوْسَبَةٍ؛ لِتَكونَ مَرْجِعِيَّة لِلْعَوْدَةِ لَهَا عِنْدَ اَلْحَاجَةِ لِتَنْفِيذِ اَلْأُنْمُوذَجِ بِأَقَلِّ اَلْمُعوّقاتِ وَالتَّحَدِّيَاتِ .

5- اَلتَّخْطِيطُ اَلْإِجْرَائِيُّ وَتَحْدِيدُ اَلزَّمَنِ وَالْأَنْشِطَةِ لِلْبَدْءِ في تَطْبِيقِ اَلْأُنْمُوذَجِ .

اَلْمَرْحَلَةُ اَلثَّانِيَةُ : اَلِاسْتِعْدَادُ وَالتَّجْرِيبُ وَالتَّأَكُّدُ مِنْ إِجْرَاءَاتِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ:

وَتَكْمُنُ أَهَمِّيَّةُ اَلْمَرْحَلَةِ اَلثَّانِيَةِ فِي اَلتَّعَرُّفِ عَلَى مَدَى كَفَايته وَصَلَاحِيَّته، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تطبيقه في بَعْضِ اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْمُخْتَارَةِ؛ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى جَوَانِبَ بِحَاجَةٍ إِلَى تَحْسِينٍ وَتَطْوِيرِه ، قَبْلَ تَعْمِيمِهِ ، وَكَذَلِكَ اَلتَّأَكُّدُ مِنْ مَدَى مُلَاءَمَتِهِ لِلنِّظَامِ اَلتَّعْلِيمِيِّ اَلْفِلَسْطِينِيِّ، وَالْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيعِهِ وَفِي وجودِ إِشْكَالِيَّاتٍ غَيْرِ مُلَائِمَةٍ يسارع إلى مُعَالَجَتِهَا وَتَطْوِيعَهَا . وَكَذَلِكَ اَلتَّأَكُّدُ مِنْ اَلتَّجْهِيزَاتِ اَلْأَوَّلِيَّةِ اَلَّتِي جرى طَرْحُهَا فِي اَلْمَرْحَلَةِ اَلْأُولَى ، وَمَدَى فَاعِلِيَّتِهَا وَإِجْرَاء تَقْوِيمٍ شَامِلٍ لِإِجْرَاءَاتِهِ وَمُعَالَجَةُ جَوَانِبِ اَلْقُصُورِ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ فَاعليّةِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ .

اَلْمَرْحَلَةُ اَلثَّالِثَةُ : تَحْدِيدُ اَلْجِهَاتِ اَلْمُخَوَّلَةِ فِي تَنْفِيذِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ :

بِمَا أَنَّ اَلْمَدَارِسَ اَلْحُكُومِيَّة تَتْبَعُ لِوِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ اَلْفِلِسْطِينِيَّةِ فَإِنَّهَا مِنْ أَهَمِّ اَلْجِهَاتِ اَلَّتِي مِنْ اَلْمُقْتَرَحِ أَنْ تَتَبَنَّى هَذَا اَلْأُنْمُوذَجِ مِنْ خِلَالِ إِدَارَتِهَا اَلْآتِيَةِ :

– اَلْمَعْهَدُ اَلْوَطَنِيُّ لِلتَّدْرِيبِ اَلتَّرْبَوِيِّ

– وَحْدَةُ مُتَابَعَةِ اَلْإِدَارَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ بِالشَّرَاكَةِ مَعَ اَلتَّعْلِيمِ اَلْمَدْرَسِيِّ .

– اَلْإِدَارَةُ اَلْعَامَّة لِلْإِنْجَازِ وَالتَّمَيُّزِ وَذَلِكَ لِتَعْمَلَ عَلَى تَطْبِيقِهِ بِشَكْلٍ تَنَافُسِيٍّ، بِنَاءً عَلَى مَعَايِيرِ اَلتَّمَيُّزِ اَلَّتِي تَتَبَنَّاهَا اَلْوِزَارَةُ مِنْ خِلَالِ اَلشَّرَاكَةِ مَعَ اَلْمَعْهَدِ اَلْوَطَنِيِّ ، وَوَحْدَة مُتَابَعَةِ اَلْمَيْدَانِ وَالتَّعْلِيمِ اَلْمَدْرَسَيّ وَالْإِدَارَةِ اَلْعَامَّةِ لِلْأَنْشِطَةِ .

– وَمِنْ اَلْمُمْكِنِ اَلتَّسْوِيقُ لِلْأُنْمُوذَجِ وَتَطْبِيقُه مِنْ خِلَالِ دِيوَانِ اَلْمُوَظَّفِينَ اَلْعَامّ بِوَسِاطَةِ ذِرَاعِهَا اَلتَّدْرِيبِيِّ(اَلْمَدْرَسَة اَلْوَطَنِيَّة لِلْإِدَارَةِ) .

اَلْمَرْحَلَةُ اَلرَّابِعَةُ : مَرْحَلَةُ اَلتَّنْفِيذِ وَالتَّعْمِيمِ لِلْأُنْمُوذَجِ عَلَى اَلْمَدَارِسِ اَلْمُسْتَهْدَفَةِ:

بَعْدَ اَلتَّأَكُّدِ مِنْ صَلَاحِيَّةِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ وَتقويمه وَتَعْدِيلُه بِنَاء عَلَى اَلتقويم وَالتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ كَمَا وَرَدَ فِي اَلْمَرْحَلَةِ اَلثَّانِيَةِ، وَاَلتَّأَكُّدِ مِنْ مُوَاءَمَتِهِ لِلنِّظَامِ اَلتَّعْلِيمِيِّ اَلْفِلِسْطِينِيِّ وَاجْتِيَازِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمَرْحَلَةِ اَلتَّجْرِيبِيَّةِ وَمُعَالَجَة جَوَانِبِ اَلْقُصُورِ فِيهِ ، وَاَلتَّأَكُّدِ مِنْ تَوَافُرِ اَلِاحْتِيَاجَاتِ اَللَّازِمَةِ مِنْ مَوَارِدَ مَادِّيَّةٍ وَبَشَرِيَّةٍ وَمَالِيَّةٍ وَقَاعِدَةِ بَيَانَاتٍ وَاقِعِيَّة، سَيجري تَطبيق اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ مِنْ خِلَالِ تَطْبِيقِ اَلْإِجْرَاءَاتِ اَلتَّنْفِيذِيَّةِ فِي اَلْمَجَالَاتِ اَلَّتِي ذكرها ذِكْرُهَا سَابِقًا .

اَلْمَرْحَلَةُ اَلْخَامِسَةُ : مَرْحَلَة تَقويم اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ:

فِي هَذِهِ اَلْمَرْحَلَةِ يجري تَقويم اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ وَمُتَابَعَتِهِ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى مَدَى مُوَاءَمَتِهِ لِلْبِيئَةِ وَالنِّظَامِ اَلتَّعْلِيمِيِّ اَلْفِلِسْطِينِيِّ فِي اَلْوَاقِعِ اَلْحَالِيِّ وَمَدَى تَكَيُّفِهِ وَمُرُونَتِهِ مع اَلتَّغَيُّرَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ وَمُوَاجَهَتِهِ لِلْمعوّقاتِ وَالتَّحَدِّيَاتِ اَلطَّارِئَةِ ، وَفِي هَذِهِ اَلْمَرْحَلَةِ يَجري اَلتَّأَكُّدُ مِنْ فَاعِلِيَّةِ اَلْأُنْمُوذَجِ فِي تَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ اَلْمَنْشُودَةِ لِلْمَدْرَسَةِ وُصُولاً إِلَى مَدْرَسَةٍ مُمَيَّزَةٍ ، وَوَضْع اَلْحُلُولِ وَالتَّحْسِينَاتِ إذا ظَهَرَتْ ، وَهَذِهِ اَلْعَمَلِيَّةُ تَكَفَلُ تَطْوِير اَلْأُنْمُوذَجِ بِشَكْلٍ دَائِمٍ وَدَوْرِيٍّ، لِيَتَكَيَّفَ مَعَ كُلِّ مَا هُوَ جَدِيدٌ فِي اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ .

وَمِنْ اَلْوَسَائِلِ اَلتقويميّة لِلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ :

– قَبْلَ تَنْفِيذِ اَلْأُنْمُوذَجِ يَجري تَوْزِيعُ اِسْتِمَارَةٍ تَشْتَمِلُ عَلَى مُؤَشِّرَاتٍ مَبْنِيَّةٍ عَلَى مَعَايِيرَجرى تَطْوِيرُهَا بِشَكْلٍ دَوْرِيٍّ لِقِيَاسِ مَدَى اِسْتِعْدَادِ قَادَةِ اَلْمَدَارِسِ وَاَلْمَعْنِيِّينَ لتطبيقه وَتَحْدِيدِ اَلْمَهَارَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّةِ اَلَّتِي هُمْ بِحَاجَةٍ لَهَا ، وَمَدَى الإمكانية لِلْبَدْءِ بتطبيق اَلْأُنْمُوذَجِ .

– تقويم اَلْأُنْمُوذَج لِعَمَلِ اَلتَّعْدِيلَاتِ وَمُعَالَجَةِ اَلتَّصَوُّر.

– تَعْزِيزُ ثَقَافَةِ اَلتقويم اَلذَّاتِيِّ لِلْمَعْنِيِّينَ اَلْأَسَاسِيّين فِي اَلْمَدْرَسَةِ؛ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ أَنَّ اَلْأُنْمُوذَجَ يَقُودُ إِلَى تَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ اَلْمُتَوَخَّاةِ .

اَلْمَرْحَلَةُ اَلسَّادِسَةُ : مَرْحَلَةُ اَلتَّطْوِيرِ وَالْمُوَاءَمَةِ مَعَ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ :

تتمثّل أهَمِّيَّة هَذِهِ اَلْمَرْحَلَةِ في كَوْنَهَا تَقِيسُ مَدَى جَوْدَةِ اَلْأُنْمُوذَج وَفَاعِلِيَّتِهِ ، وَمَدَى تَكَيُّفِهِ مَعَ اَلتَّغْيِيرَاتِ اَلْوَطَنِيَّةِ وَالْعَالِمَية ، وَفي وَضعَ اَلْحُلُولَ اَلْمُنَاسِبَة اَلَّتِي تَقُودُ إِلَى تَحْقِيقِ اَلْأَهْدَافِ بِشُمُولِيَّةٍ وَجَوْدَةٍ عَالِيَةٍ .

سابعا مُقْتَرَحَاتٌ تُسْهِمُ فِي تطبيق اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ :

– بِنَاءُ خُطَّةٍ لتطبيق اَلْأُنْمُوذَج اِنْطِلَاقًا مِنْ وَاقِعِ اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَمَوَارِدِهَا اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ ، وَتَوَجُّهَاتُهَا اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةُ.

–اَلتَّأَكُّدُ مِنْ أَنَّ اَلْجِهَاتِ اَلْمِنْقَذ ةعلَى قَنَاعَةٍ وَدِرَايَةٍ بِمَكْنُونَاتِ اَلْأُنْمُوذَج وَمُتَطَلَّبَاته ، وَالتَّأْكِيدُ عَلَى أَنَّ هَذَا اَلْأُنْمُوذَجَ يَنْطَلِقُ مِنْ فلسفةِ المجتمع اَلْفِلَسْطِينِيِّ وَبِيئَتِهِ ، وَأَنْ نَجَاحَ هَذَا اَلْأُنْمُوذَج يَعْنِي وُصُولَ اَلْمَدَارِسِ إِلَى اَلتَّمَيّز، وهذا يؤدّي إلى تَحْسِينِ اَلْمُخْرَجَاتِ عَلَى اَلصَّعِيدِ اَلْوَطَنِيِّ وَمُنَافِسَتِهَا عَلَى اَلصَّعِيدِ اَلْعَالَمِيِّ .

– اَلتَّأَكُّدُ مِنْ تَأهِيلِ اَلْمُكَوِّنَاتِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَتوفّر اَلْمَوَارِدِ اَلْمَادِّيَّةِ قَبْلَ اَلْبَدْءِ بِالتنفيذْ .

– اَلتَّأْكِيدُ عَلَى أَنَّ اَلْأُنْمُوذَجَ جرى تَصْمِيمُهُ بِنَاءً عَلَى أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ ، تنسجم مع نظام اَلْجَوْدَةِ اَلشَّامِلَةِ فِي اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ.

– لَابُدَّ مِنْ اَلْعَمَلِ التشاركي لِتَلْبِيَةِ اَلْمُتَطَلَّبَاتِ اَلَّتِي جرى ذِكْرُهَا فِي اَلْمَرَاحِلِ سَابِقَة اَلذِّكْرلتطبيق اَلْأُنْمُوذَج وَأَنْ تَكُونَ اَلْبِنْيَةُ اَلتَّحْتِيَّةُ جَاهِزَةً .

– التقويم وَالْمُتَابَعَةُ اَلْمُسْتَمِرَّةُ بِهَدَفِ اَلتَّطْوِيرِ وَالتَّكَيُّفِ ؛ لِضَمَانِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا .

اَلْمُعوّقاتُ وَالتَّحَدِّيَاتُ اَلَّتِي قَدْ تُوَاجِهُ تَنْفِيذَ اَلْأُنْمُوذَج اَلْمُقْتَرَح :

– نَقْصُ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ اَلْمُؤَهَّلَةِ لِتَنْفِيذِ اَلْأُنْمُوذَج ، وَيُمْكِنَ حَلُّهَا مِنْ خِلَالِ تِدْرِيبِ اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ اَلْقِيَادَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ ضِمْنَ بَرَامِجَ وَدَوْرَاتِ تَطْوِيرِيَّةٍ .

– عَدَمُ تَوْفِيرِ اَلْبِنْيَةِ اَلتَّحْتِيَّةِ وَالْإِمْكَانَاتِ اَلْمَادِّيَّةِ اَلْمُنَاسِبَةِ ، وَيُمْكِنَ حَلُّهَا مِنْ خِلَالِ اَلتَّنْسِيقِ وَالشَّرَاكَةِ مَعَ اَلْمَعْنِيِّينَ وَالْمَانِحِينَ لِدَعْمِ اَلْمُوَازَنَاتِ اَلْمَالِيَّةِ لِقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ

– اَلْقَوَانِينُ وَالْأَنْظِمَةُ اَلَّتِي تُعَزِّزُ اَلْمَرْكَزِيَّة وَيُمْكِنُ حَلُّهَا مِنْ خِلَالِ إِيجَاد نِظَام لَا مَرْكَزِي وَإِعْطَاءِ مَزِيدٍ مِنْ اَلصَّلَاحِيَّاتِ لِقَادَةِ اَلْمَدَارِس .

– قُصُورُ قُدُرَاتِ بَعْضِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَعَدَمُ قُدْرَتِهَا عَلَى تَبَنِّي اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ وَتَطبيقه ، وَحَلُّهَا قَدْ يُكَوِّنُ بَتدْرِيبِ اَلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ عَلَى أَنْمَاطٍ قِيَادِيَّةٍ مُعَاصِرَةٍ ، وَكَذَلِكَ تَحْسِينُ مَعَايِيرِ اِخْتِيَارِ اَلْمُدِيرِينَ اَلْجُدُدِ وَاسْتِقْطَاب اَلْأَفْضَلِ لِإِدَارَةِ اَلْمُؤَسَّسَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ اَلْحُكُومِيَّةِ .

– تَبَنِّي اَلْأُنْمُوذَجِ ، لَا بُدَّ مِنْ إِقْنَاعِ اَلْجِهَاتِ اَلرَّسْمِيَّةِ بِتَبَنِّي اَلْأُنْمُوذَجِ وَتَمْوِيلِهِ لِمَا لَهُ مِنْ أَثَرٍ فِي تَحْسِينِ جَوْدَةِ اَلْأَدَاءِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ وَتعزيز اِسْتِرَاتِيجِيَّةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وُصُولاً إِلَى اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ.

التَّوْصِيَاتُ :

فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَةِ ، فَإِنَّ اَلْبَاحِثَةَ تَقَدَّمَ اَلتَّوْصِيَاتِ اَلْآتِيَةِ :

أَوَّلاً : فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلْأَوَّلِ؛ (وَاقِعَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ) ، تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بِالْآتِيَةِ :

1– ضَرُورَةَ اَلِاسْتِمْرَار بتَبَنِّي بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ دَوْرِيَّةٍ خَاصَّةٍ لِتَأْهِيلِ اَلْمُدِيرِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ تَوْظِيفِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ اَلَّتِي تُؤَدِّي إِلَى مُنَاخٍ تَعْلِيمِيٍّ سَلِيمٍ ، تَسُودُهُ رُوحُ اَلتَّعَاوُنِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ .

2– أَنْ يُحَافِظَ مُدِيرُو اَلْمَدَارِسِ عَلَى تَطْبِيقِهِمْ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَيَسْعَوْا إِلَى اَلِارْتِقَاءِ بِهَا إِلَى اَلْأَفْضَلِ .

3– إِعْدَاد دَلِيلٍ إِجْرَائِيٍّ عَنْ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِحَيْثُ يَتَضَمَّنُ اَلْجَانِبَ اَلنَّظَرِيّ ، وَاَلْعَمَلِيَّ مِنْهَا .

4-- اَلْعَمَل عَلَى تَوْعِيَة اَلْمُدِيرِينَ بِأَهَمِّيَّةِ تَوْظِيفِ اِسْتِدَامَةِ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ فِي اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ .

5 – تَوْفِير اَلْإِمْكَانِيَّاتِ اَلْمَادِّيَّةِ وَاَلْبَشَرِيَّةِ لِدَعْمِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ، مِثْل تَوْفِير اَلْأَدَوَاتِ وَاَلْوَسَائِلِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ اَلَّتِي تَدْعَمُ اِسْتِمْرَارِيَّة اَلتَّعْلِيمِ ، وَتَوْفِير جميع اَلتِّقْنِيَّاتِ وَاَلْأَدَوَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ ، وَتَوْظِيف أَنْظِمَةٍ فَعَّالَةٍ لِلْمُكَافَآتِ وَشْهَادْاتِ تَقْدِير وَغَيْرِهَا .

ثَانِيًا : فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلثَّالِثِ (وَاقِع اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ) وَبِنَاءً عَلَى اَلنَّتَائِجِ تُوصِي اَلدِّرَاسَة بِالْآتِيَة :

1- ضَرُورَةِ اَلِاسْتِمْرَار بِتَبَنِّي بَرَامِجَ تَدْرِيبِيَّةٍ دَوْرِيَّةٍ خَاصَّةٍ لِتَأْهِيلِ اَلْمُدِيرِينَ وَاَلْمُعَلِّمِينَ عَلَى كَيْفِيَّةِ تَوْظِيفِ بُنُودِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM 2020 فِي اَلْمَدَارِسِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلْمَدْرَسَةِ وُصُولاً إِلَى اَلتَّمَيُّز .

2- محافظةِ مُدِيري اَلْمَدَارِسِ عَلَى تَطْبِيقِهِمْ بُنُودَ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ EFQM 2020 فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ وَيَسْعَوْا إِلَى اَلِارْتِقَاءِ بِهَا إِلَى اَلْأَفْضَلِ .

3 - إِعْدَادِ دَلِيلٍ إِجْرَائِيٍّ عَنْ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ، بِحَيْثُ يَتَضَمَّنُ اَلْجَانِبَ اَلنَّظَرِيَّ ، وَاَلْعَمَلِيَّ مِنْهَا .

4 - اَلْعَمَلِ عَلَى تَوْعِيَةِ اَلْمُدِيرِينَ بِأَهَمِّيَّةِ إِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ (طَالِبَ ، مُعَلِّم ، أَوْلِيَاء أُمُورِ ، مُجْتَمَع مَحَلِّيّ) بِشَكْلٍ أَكْبَرَ فِي اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ مِنْ خِلَالِ إِشْرَاكِهِمْ فِي وَضْعِ اَلرُّؤْيَةِ وَالرِّسَالَةِ وَاَلْخُطَطِ اَلِاسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ ، وَالْمُشَارَكَةِ فِي عَمَلِيَّةِ صُنْعِ اَلْقَرَارَاتِ وَغَيْرِهَا ، لِتَعْزِيزِ اَلثِّقَةِ اَلْمُتَبَادَلَةِ بَيْنَ اَلْإِدَارَةِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ وَاَلْعَامِلِينَ وَاَلْعَمَلِ اَلْمُشْتَرَكِ فِي تَجْوِيدِ اَلْأَدَاءِ اَلْمَدْرَسِيِّ وُصُولاً لِلتَّمَيُّز .

5 - اَلْعَمَلِ عَلَى تَوْعِيَةِ اَلْمُدِيرِينَ بِأَهَمِّيَّةِ تَوْظِيفِ طُرُقٍ مُخْتَلِفَةٍ (اِسْتِبْيَانَات ، وقَائِمَةُ رَصْدٍ ، واِجْتِمَاعَات، ومُقَابَلَات ، وقَائِمَة اِسْتِقْصَاءٍ) ضِمْنَ مُؤَشِّرَاتٍ وَبُنُودٍ وَاضِحَةٍ لِمَعْرِفَةِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ (طَالِب ، ومُعَلِّم ، وأَوْلِيَاء أُمُورِ ، ومُجْتَمَع مَحَلِّيّ) عَنْ أَدَاءِ اَلْمَدْرَسَةِ وَإِدَارَتِهَا وُوتَحَدِيدِ اَلْإِيجَابِيَّاتِ وَتَعْزِيزِهَا وَحَصْرِ اَلسَّلْبِيَّاتِ لِلْحَدِّ مِنْهَا .

6- غَرْسِ مَجْمُوعَةٍ مِنْ اَلْقِيَمِ فِي نُفُوسِ اَلْعَامِلِينَ لِتَعْزِيزِ اَلتَّمَيُّزِ بِالْمَدْرَسَةِ ، مِثْلِ اَلتَّعَاوُنِ ، والْمُبَادَرَةِ والثِّقَةِ اَلْمُتَبَادَلَةِ ، وحُبِّ اَلْمَعْرِفَةِ ، والْعَمَلِ اَلْجَمَاعِيِّ ، وَتَوْفِيرِ مُنَاخٍ مَدْرَسِيٍّ دَاعِمٍ لِلتَمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ .

ثَالِثًا : فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلثَّانِي وَالسُّؤَالِ اَلرَّابِعِ: هَلْ تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسِّطِ اِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ اَلدِّرَاسَةِ حَوْلَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَحَوْلَ وَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرَاتِ اَلدِّرَاسَةِ ؟

-شَارَتْ اَلنَّتِيجَةُ إِلَى عَدَمِ وُجُودِ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَلِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعَزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُدِيرِيَّةِ ، وَبِنَاءَ عَلَى هَذِهِ

اَلنَّتِيجَةِ تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ تَنْظِيمِ تَدْرِيبَاتٍ مُتَخَصِّصَةٍ لِلْقِيَادَاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ فِي مُدِيرِيَّةِ اَلْقُدْسِ وَمُدِيرِيَّةِ ضَوَاحِي اَلْقُدْسِ حَوْلَ كَيْفِيَّةِ تَوْظِيفِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ، وَحَوْلَ كَيْفِيَّةِ تَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ ، وَفِي ضَوْءِ نَمَاذِجَ عَالَمِيَّةٍ ، ضِمْنَ نَهْجٍ عِلْمِيٍّ مُؤَسَّسِيٍّ مُنَظَّمٍ وَمنهجيّ ، وَضَرُورَةِ تَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِمْ وَمُمَارَسَاتِهِمْ لِتُصْبِحَ مُتَمَيِّزَةً وَمُسْتَدَامَةً .

- أَشَارَتْ إحدى النتائج إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِّةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَلِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْجِنْسِ لِصَالِحِ اَلْإِنَاثِ ، حَيْثُ كَانَتْ اَلْفُرُوقُ لِصَالِحِ اَلْإِنَاثِ ، وَبِنَاء عَلَى هَذِهِ اَلنَّتِيجَةِ تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بِإِيجَادِ نِظَامِ حَوَافِزَ لِمُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ لِتَشْجِيعِهِمْ عَلَى تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِهِمْ اَلْقِيَادِيَّةِ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ ، حتّى تَتَطَوَّرَ اَلْمَهَارَاتُ اَلْقِيَادِيَّةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ لِلْمُدِيرِينَ اَلذُّكُورِ وَتَنْعَكِسُ إِيجَابًا عَلَى اَلْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ وَالْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ بِشَكْلٍ عَامٍّ ، مَعَ ضَرُورَةِ إِدَارِجِ اَلْمُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ ضِمْنَ تَقْيِيمِ اَلْأَدَاءِ اَلسَّنَوِيِّ ، وَذَلِكَ لِتَشْجِيعِ اَلْمُدِيرِينَ اَلذُّكُورِ لِتَنْمِيَةِ مَهَارَاتِهِمْ اَلْقِيَادِيَّةِ .

- أَشَارَتْ نَتِيجَةَ اَلْفَرْضِيَّةِ إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِّةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَلِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ اَلْمُؤَهِّلِ اَلْعِلْمِيِّ لِصَالِحِ حَمَلَةِ اَلْمَاجِسْتَرْ فَأَعْلَى ، وَبِنَاءً عَلَى هَذِهِ اَلنَّتِيجَةِ، تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بِتَضْمِينِ مَسَاقٍ حَوْلَ " اَلْقِيَادَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ يَشْمَلُ اَلنَّظَرِيَّاتِ وَالْأَنْمَاطَ اَلْقِيَادِيَّةِ " ، وَمَسَاقٍ حَوْلَ " اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ يَشْمَلُ أَنْمَاطًا عَالَمِيَّةً " فِي جَمِيعِ اَلْمُسْتَوَيَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ اَلْجَامِعِيَّةِ (اَلْبَكَالُورْيُوس ، وَالدِّرَاسَاتُ اَلْعُلْيَا) ، وَتَسْهِيلِ اِلْتِحَاقِ اَلْمُعَلِّمِينَ وَالْمُدِيرِينَ فِي بَرَامِجِ اَلتَّأْهِيلِ اَلتَّرْبَوِيِّ وَتَضْمِينِ هَذِهِ اَلْبَرَامِجِ بِمُسَاقَاتٍ مُخَصَّصَةٍ لِمَوْضُوعِ " اَلْقِيَادَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ " ، مَعَ إِضَافَتِهَا فِي اَلْمُجَمَّعَاتِ اَلتَّدْرِيبِيَّةِ اَلْخَاصَّةِ فِي دَوْرَةِ تَهْيِئَةِ اَلْمُعَلِّمِ اَلْجَدِيدِ أَوْ دَوْرَةِ تَهْيِئَةِ اَلْمُدِيرِ اَلْجَدِيدِ وَغَيْرِهَا مِنْ اَلْبَرَامِجِ.

- أَشَارَتْ نَتِيجَةَ اَلْفَرْضِيَّةِ إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِّةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِوَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَلِوَاقِعِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ تُعزَى لِمُتَغَيِّرِ سنوات الخدمة لِصَالِحِ اَلْأَعْلَى (10 سَنَوَاتٍ فَأَكْثَرَ) ، لِذَلِكَ تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بِضَرُورَةِ اِسْتِمْرَارِ وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِتَدْرِيبِ مُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ ، وَتَنْمِيَةِ قُدُرَاتِهِمْ اَلْقِيَادِيَّةِ بِنَاءً عَلَى اِحْتِيَاجَاتِهِمْ ، مَعَ ضَرُورَةِ تَشْكِيلِ وَحْدَةِ تَدْرِيبٍ فِي كُلِّ عُنْقُودٍ تَحْتَ مُسَمَّى (اَلْعُنْقُودُ وَحْدَةَ تَطْوِيرٍ) لِتَنْمِيَةِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ بِشَكْلٍ تَعَاوُنِيٍّ وَشُمُولِيٍّ لِدَمْجِ اَلْخِبْرَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ اَلْمُخْتَلِفَةِ مِنْ خِلَالِ

اِجْتِمَاعَاتٍ وَوَرَشَاتِ عَمَلٍ وَغَيْرِهَا عَلَى مُسْتَوَى اَلْعُنْقُودِ اَلْوَاحِدِ أَوْ عَلَى مُسْتَوَى اَلْعَنَاقِيدِ اَلْمُخْتَلِفَةِ ، لِتَعُمَّ اَلْفَائِدَةُ عَلَى اَلْجَمِيعِ وَخَاصَّة اَلَّذِينَ سَنَوَاتُ خِبْرَاتِهِمْ أَقَلُّ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ .

رَابِعًا : فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلسَّادِسِ " مَا اَلتَّصَوُّرَاتُ اَلْمُقْتَرَحَةُ (اَلْمُقَابَلَاتُ) لِتَّطْوِيرِ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ (EFQM 2020 ؟ وَ بِنَاءً عَلَى اَلنَّتَائِجِ تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بالآتي:

1 – تَقْدِيم اَلْمُقْتَرَحَاتِ اَلْمُقَدَّمَةِ مِنْ اَلْخُبَرَاءِ اَلتَّرْبَوِيِّينَ بِخُصُوصِ تَنْمِيَةِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ لِمُتَّخِذِي اَلْقَرَارَاتِ فِي وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ ؛ لِتَكُونَ حَاضِرَةً عند إعدادِ اَلْخُطَطِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لَهُمْ .

2– إِجْرَاءِ اَلدِّرَاسَاتِ وَالْأَبْحَاثِ اَلْعِلْمِيَّةِ اَلَّتِي مِنْ شَأْنِهَا أَنْ تَقَدُّمَ تَصَوُّرَاتٍ حَوْلَ اَلْمُقْتَرَحَاتِ اَلْمُقَدَّمَةِ مِنْ قِبَلِ اَلْخُبَرَاءِ اَلتَّرْبَوِيِّينَ .

خامسا : فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ اَلسُّؤَالِ اَلسَّابِعِ " ما النموذج المقترح لِتَفْعِيلِ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا فِي تَحَقُّقِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ " فِي ضَوْءِ اَلنَّمُوذَجِ اَلْأُورُوبِّيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM 2020)؟ وَبِنَاءً عَلَى اَلنَّتَائِجِ تُوصِي اَلدِّرَاسَةُ بتَعْمِيمِ اَلْأُنْمُوذَجِ اَلْمُقْتَرَحِ عَلَى مُتَّخِذِي اَلْقَرَارِ فِي وِزَارَةِ اَلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ ، لِوَضْعِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ اَلضَّرُورِيَّةِ وَاللَّازِمَةِ لِتَطْبِيقِهِ وَالْعَمَلِ عَلَى تَطْوِيرِهِ وَالتَّعْدِيلِ عَلَيْهِ إِنْ تَطَلَّبَ اَلْأَمْرَ ، وَتَقْدِيمِ اَلتَّغْذِيَةِ اَلرَّاجِعَةِ لِمَدَى فَاعِلِيَّتِهِ وَكَفَاءَتِهِ.

وعلى ضَوْءِ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ ، فَإِنَّ اَلْبَاحِثَةَ تَقْتَرِحُ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةُ اَلْآتِيَةُ :

1– إِجْرَاءَ دِرَاسَةٍ مُشَابِهَةٍ لِلدِّرَاسَةِ اَلْحَالِيَّةِ عَلَى مُمَارَسَاتٍ أُخْرَى لِلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ .

2–إِجْرَاءَ دِرَاسَةٍ مُشَابِهَةٍ لِلدِّرَاسَةِ اَلْحَالِيَّةِ عَلَى بُنُودٍ أُخْرَى لِلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ .

3– إِجْرَاءَ دِرَاسَةٍ مُمَاثِلَةٍ مَعَ اَلِاهْتِمَامِ بِأَخْذِ آرَاءِ أَطْرَافٍ أُخْرَى مِنْ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ ،مِثْل : اَلطَّلَبَةُ ، وأَوْلِيَاء اَلْأُمُورِ ، وَاَلْمُشْرِفُينَ اَلتَّرْبَوِيينَ .

4 – إِجْرَاءَ دِرَاسَةٍ حول تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ لِبَرْنَامَجٍ تَدْرِيبِيٍّ لِمُدِيرِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ لِتَحْقِيقِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي ضَوْءِ تَجَارِبِ بَعْضِ اَلدُّوَلِ .

5 – إجْرَاءَ دِرَاسَةٍ عَنْ مُعَوِّقَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ وَسُبُلِ اَلتَّغَلُّبِ عَلَيْهَا ، ففِي هذه اَلدِّرَاسَةِ جرى تَحْدِيدُ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ .

6 – إجْرَاءَ دِرَاسَةٍ عَنْ مُعَوِّقَاتِ اَلتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ وَسُبُلِ اَلتَّغَلُّبِ عَلَيها.

7 – دِرَاسَةَ اَلْعَلَاقَةِ بَيْنَ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَجَوْدَةِ اَلْأَدَاءِ اَلْمَدْرَسِيِّ ، ففِي هذه اَلدِّرَاسَةِ تَمَّتْ دِرَاسَةَ مُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَآلِيَّةِ تَطْوِيرِهَا ، وقَدْ يَكُونُ لِهَذِهِ اَلْمُمَارَسَاتِ وَتَطْوِيرِهَا تَأْثِيرٌ في جَوْدَةِ اَلْأَدَاءِ اَلْمَدْرَسِيِّ ، لِذَلِكَ تَقْتَرِحُ اَلْبَاحِثَةُ هذه الدراسة.

8 دِرَاسَةَ وَاقِعِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَعَلَاقَتِهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيِّ فِي اَلْجَامِعَاتِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ ، وهذا بناء على أنَّ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ تَنَاوَلَتْ اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ ، وهي تؤمِنُ بِالتَّكَامُلِ بَيْنَ اَلْمَدْرَسَةِ وَالدِّرَاسَةِ اَلْجَامِعِيَّةِ .

المصادر والمراجع العربية:

إبراهيم، محمد.(2022). مُتطلبات تحقيق التّميز المؤسسيّ بالمدارس الثانويّةِ الصّناعيّةِ، **مجلة تطويرِ الأداءِ الجامعيّ.**

ابن مَنظور، جمال الدّين.(2000). **لسانُ العربِ**، ط1، بيروت :دار صادر للنّشر.

ابن مَنظور، جمال الدّين، (1996). **لسانُ العربِ**، بيروت، دارُ إحياءِ التّراثِ العربيّ للنّشر.

أبو الوفاء، جمال، وحسين، سلامة.(2000). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

أبو زعيتر، منير.(2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها،**(رسالة ماجستير غير منشورة)**، الجامعة الإسلامية، غزة.

أحمد، أشرف، وحسن، منال، وعبدالرّزاق، صابرين، وإبراهيم، محمد.(2021).واقعُ مُمارسةِ القيادةِ المُستدامةِ في مدارس التّعليم الثانويّ العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، **مجلة العلوم التّربوية**، ع(48)،373-406 .

أحمد، محمود (2020). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الازهر لأبعاد القيادة الريادية، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.**

الأخضر، صياحي. (2019) . دورُ القيادةِ التحويليّةِ في تحقيقِ التّميزِ التّنظيميّ بالمؤسسةِ الاقتصاديّةِ. **(رسالة دكتوراه غير منشورة)**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

إشتيوي، محمد.(2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، الجامعة الإسلامية ، غزة.

الأغبري، عبد الصمد. (2000). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، ط1، بيروت: دار النهضة للنشر والتوزيع.

الألباني، محمد الدّين.(1995) سلسلةُ الأحاديثِ الصّحيحةِ، المجلد1، الرياض: مكتبة المعارف للنّشر والتّوزيع .

الأنصاري، محمد ،ومحمد ،فتحي ،والعنزي، وضيحة. (2019). تطويرُ الأداءِ المؤسسيّ بمدارس التّعليم الثّانويّ بالكويتِ فى ضوءِ النّموذج الأوروبي EFQM لإدارةِ التّميز: دراسةٌ ميدانيّةٌ، **مجلةُ العلومِ التّربويّةِ، كليّة التّربية بقنا**، 40(40)،301-392.

البلوشية، أسية، والمهدي، ياسر، ولاشين، محمد.(2022) القيادةُ المُستدامةُ وعلاقتُها بالتّعليمِ التّنظيميّ في مدارسِ التّعليمِ الأساسيّ بمحافظةِ جنوبِ الباطنةِ في سلطنةِ عُمان، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة السّلطان قابوس، مسقط.

البنا، هالة.(2013). الادارة التعليمية المعاصرة،ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الثبيتي، خالد.(2016). إدارةُ المعرفةِ وعلاقتُها بالتّميّز التّنظيميّ بالمدارس الثّانويّةِ الطائف.(**رسالةُ ماجستيرٍ غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ الملكِ عبدِ العزيز.

جاد الرب، حميد.(2013). إدارة الإبداع والتميّز التنافسي، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

جاد الرب، سيد(2009). **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمة الأعمال الدولية**، الإسماعلية : دار الكتب المصرية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطينيّ. (2022). **كتابُ القدسِ الإحصاء السّنويّ 2022 رقم"24"**، فلسطين: رام الله.

الجودة، أسماء، والشماسي، أريج .(2022).دورُ القيادةِ المُستدامةِ في تطبيقِ الاقتصادِ المعرفيّ " دراسةٌ ميدانيّةٌ على أعضاءِ هيئةِ التّدريس بجامعةِ الملك عبد العزيز بمحافظةِ جدةَ""، **مجلةُ الجامعةِ الإسلاميّةِ للدّراساتِ الاقتصاديّةِ والإداريّةِ**، 30(4)،31-54.

الحايك، راني (2023) التّحدياتُ التي تواجهُ التّميّز المؤسسيّ في البيئةِ التّعليميّةِ في مدارسِ بيروتَ، **مجلةُ العلومِ الإنسانيّةِ**،9(6)،312-336.

الحدراوي، رافيد، والحناوي، سجاد، والميالي، حاكم.(2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار الأشراف الدولي، مجلة دراسات مركز الكوفة، العدد(49).

حسن، منال.(2023). **القيادةُ المُستدامةُ مدخلٌ للتّحسينِ المدرسيّ المُستدام**،ط1،عمّان:دارُ العُلا للنّشر والتّوزيع.

حسن، منال، وأحمد، أشرف، والأنصاري، محمد، والرّزاق، صابرين.(2021). واقعُ ممارسة القيادةِ المستدامةِ في مدارس التّعليم الثّانويّ العام بمحافظاتِ جنوبِ صعيدِ مصرَ من وجهةِ نظرِ المعلمين والمديرين، **مجلةُ العلومِ التّربويةِ، كلية التّربية بقنا**، 48(48)،110-147.

الحسيني، مشاري.(2021) واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" رصد للواقع ومقترح للتطوير"، **مجلة دراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية**، جامعة دمنهور،13(2).19-92.

الحوالة، سهير، والمطيري، نورة.(2019).واقعُ تطبيق أبعادِ القيادةِ المُستدامةِ لدى قائداتِ المدارس الثّانويةِ الحكوميّةِ بشمالِ مدينةِ الرّياض. **مجلةُ العلومِ التّربويّةِ**، 2(4)،364-407.

حوش، أمير، وبني خالد، خالد، وعاشور، محمد.(2021). دورُ مؤسساتِ المجتمع المحليّ في دعم المدارس الثّانويّةِ في منطقةِ الشّمال داخل الخطِ الأخضر وأثرهُ على التّميز التنظيمي، المعوقات والحلول،(**رسالةُ دكتوراه غيرُ منشورةٍ**)، جامعةُ اليرموكِ، إربد.

الحياصات، صفاء.(2022).أثر التوجيهات الإستراتيجية في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الإستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، (**أطروحة دكتوراه غير منشورة**)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الحيلة، آمال، والعرقاوي، سامر.(2019). القيادةُ المُستدامةُ كمدخلٍ لتعزيز الإبداع التّقنيّ في شركاتِ الصّناعاتِ الدّوائيّةِ. **مجلةُ المثقالِ للعلومِ الاقتصاديّةِ والإداريّةِ**، العدد5 ،547-569

الخضير، هديل .(2021). تطويرُ أداءِ القيادةِ المُستدامةِ في التّعليم العام في ضوءِ خبرةِ هولندا. **مجلةُ الفنونِ والأدبِ وعلومِ** الإنسانيّاتِ والاجتماع، العدد97،69-112.

الخماسيّة، رائد.(2022). درجةُ ممارسةِ القيادةِ المُستدامةِ منْ قبلِ مديري المدارسِ الحكوميّةِ منْ وجهةِ نظرِ المعلمين في لواءِ القويسمةِ، (**رسالةُ ماجستير غير منشورة**)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

الدجني، علي.(2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، (**رسالة ماجستير غير منشورة)**، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

درويش، عبد الكريم (2006).**خصائصُ القيادةِ الإستراتيجيّةِ**، أكاديميةُ شرطة دبي، دبي.

دسوقي، عبد الجليل.(2019). **تمويلُ التّعليمِ العالي فيْ مصرَ والإنفاقِ عليه:** بدائلُ مقترحةٌ لإستراتيجيّاتِ كفاءة وسياساتِ التّمويل. المؤتمرُ العلميّ السّنويّ السّادسُ والعشرون: تطويرُ التّعليمِ العالي بالوطنِ العربيّ في عصرِ التّكنولوجيا الفائقةِ والتنافسيّةِ، القاهرة : الجمعيةُ المصريّةُ للتّربيةِ المقارنةِ والإدارةِ التّعليميةِ.

الدّوسري، متعب.(2023). مدى توافرِ القيادةِ الإبداعيةِ لدى مديري المدارسِ الثّانويّةِ بوادي الدّواسرِ وعَلاقتِها بالتّميزِ المؤسسيّ من وجهةِ نظرِ المعلمين، **المجلةُ العربيّةُ للعلومِ ونشرِ الأبحاثِ**، 7(8)،1-21.

الرّاشد، نورة .(2023). تطويرُ أداءِ القياداتِ المدرسيّةِ بالمرحلةِ الثّانويّةِ في ضَوءِ أبعادِ القيادةِ المُستدامةِ، **مجلةُ كليةُ التّربيةِ_ جامعةُ كفرِ الشّيخ**، العددُ108،73-134.

الرّشدي، عائض وآخرون **.(2018). نماذجُ معاصرةٌ في القيادةِ**، مكتبةُ القانونِ والاقتصادِ.

الرّشدي، غازي.(2021).أسلوبُ تحليلِ المُحتوى النّوعيّ: رؤيةٌ تحليليةٌ. **مجلةُ كليّةِ التّربيةِ، جامعةُ عينُ شمس**،45(79)،495-533. .

الرّشيدي، حسين. والعازمي، فيصل. (2017). تقييمُ الممارساتِ القياديّةِ لدى مديري المدارسِ بدولةِ الكويتِ في ضَوءِ مبادئ القيادةِ المُستدامةِ. **مجلةُ البحثِ العلميّ في التّربيةِ، جامعةُ عينُ شمس**، 6(18).

الرّشيدي، غازي.(2019).**المقابلاتُ في البحوثِ النّوعيةِ.** كليةُ التّربيةِ. جامعةُ الكويتِ. الطّبعةُ الأولى.

رفاتي، أيوب.(2022). الأساليبُ الإحصائيّةُ في تقديرِ أحجامِ العيّناتِ في علومِ الإعلامِ والاتّصال، **مجلةُ المعيارِ**، 26(6464)،1101-1088.

رفيع، ديمة ،وعبد المنعم، هناء، والمهدي، سوزان.(2020). تحقيقُ التّميّزِ المُؤسسيّ بالجامعاتِ المصريّةِ في ضَوءِ المُنظّمةِ المتعلّمةِ، **مجلةُ البحثِ العلميّ في التّربيةِ**، جامعةُ عين شمس- كليةُ البناتِ للآدابِ والعلومِ والتّربيةِ، المجلد81،21-103.

الريماوي، صوفيا.(2021).فاعليةُ القيادةِ التّشاركيّةِ في تحسينِ أداءِ المدرسةِ المبنيّ على معاييرِ المدرسةِ الفلسطينيةِ الفاعلةِ، **مجلةُ الجامعةِ الإسلاميّةِ للدّراساتِ التّربويّةِ والنّفسيّةِ**، 29(1)،262-236.

زهران، إيمان.(2022).متطلباتُ تطبيقِ معاييرِ النّموذجِ الأوروبيّ للتّميّزِ المؤسسي(EFQM)في الجامعاتِ المصريّةِ على ضَوءِ مستحدثاتِ العصرِ الرّقميّ، **المجلةُ التّربويّةُ**، المجلدُ 94، 1103-1209.

زين الدين، محمد .(2013). أساليب التصور المقترح في الرسائل العلمية بكلية التربية، **(أطروحة دكتوراه غيرمنشورة).**

سالم، أحمد.(2019). برنامجٌ تدريبيٌّ مقترحٌ للتّنميةِ المهنيّةِ للمعلمينَ على ضَوءِ نموذجِ التّميّزِ الأوروبيّ، **مجلةُ كليّةِ التّربيةِ، جامعةُ بني سويف**، 16(86)،59-104.

السّحلي، السّيد.(2021). تصوّرٌ مقترحٌ لتصويرِ الوحداتِ ذاتِ الطّابعِ الخاصِ بجامعةِ الأزهرِ في ضَوءِ النّموذجِ الأوروبيّ للتّميّزِ، مجلةُ التّربيةِ، كلية، جامعةُ الأزهر، 40(190)،435-468.

سعيد، شيرين.(1991).معوقاتُ التّطبيقِ الفعّالةِ لنموذجِ التّميّزِ الأوروبيّ، **إدارةُ الأعمالِ**، العددُ131،50-54.

سفر، منال.(2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"، **مجلة التربية-كلية التربية القاهرة**، جامعة الأزهر،191(2)،242-268.

السلمي علي. (2002). **إدارةُ الّتميّزِ- نماذجُ وتقنياتُ الإدارةِ في عصرِ المعرفةِ**، القاهرة: دارُ غريبٍ للطّباعةِ والنّشر والتّوزيع.

سليحات، سوسن (2021). مستوى تطبيقِ القيادةِ الرّشيقةِ لدى مديري المدارسِ في العاصمةِ عمّان وعلاقته بالتّميّزِ المدرسيّ منْ وُجهةِ نظرِ المعلمينَ، **مجلةُ رماح للبحوثِ والدّراساتِ**، مركزُ البحثِ وتطويرِ الموارِدِ البشريّةِ، العدد57،51-84.

سليم، حسن، ومتولي، التهامي.(2022). تصورٌ مقترحٌ لتحسينِ مهاراتِ التّخطيطِ الإستراتيجيّ لدى القياداتِ الأكاديميّةِ بكليّاتِ التّربيةِ جامعةُ الأزهرِ فيْ ضَوءِ معاييرِ النّموذجِ الأوروبيّ للتّميّزِ المؤسسي2020، **مجلةُ كليّةِ التربيةِ في العلومِ التّربويّةِ**، 46(3)،381-518.

السواط، سامي. (2016). معوقاتُ تطبيقِ إدارةِ التّميّزِ في المدارسِ الثّانويّةِ بمدينةِ تبوكَ، **مجلةُ التّربيةِ، كليةُ التّربيةِ_** جامعةُ الأزهر، 170(2)،499-456.

شحاته، أحمد، وسعد، السيدة، وعطية، أفكار.(2021). إدارةُ التّميّز المؤسسيّ في الجامعاتِ المصريّةِ وفقَ النّموذج الأوروبيّ للتّميّز EFMQ، دراسة ميدانيّة بجامعةِ الإسكندريّةِ، **(رسالةُ دكتوراه غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ الإسكندريّةِ، الإسكندريّةِ.

الشحنة، عبد المنعم.(2021). مطلباتُ إدارةِ التّميّز في المدارس الثّانويّةِ في محافظةِ بورسعيدَ وفقَ النّموذج الأوروبيّ للتّميّز .EFQM.الإدارةُ التّربويّة،30(30)،539-358.

الشهراني، خالد.(2022). واقعُ تطبيق إدارةِ التّميّز في مدارس الهيئةِ الملكيّةِ بالجبيلِ في ضَوءِ النّموذج الأوروبيّ (EFQM)، **(رسالةُ ماجستيرٍ غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ الإمام عبدِ الرّحمن بن فيصل، المملكةُ العربيّةُ السّعوديّةُ.

الشهري، محمد .(2013) . درجةُ ممارسةِ مديري المدارس التّابعةِ مشروعُ الملكِ عبدِ هللا بن عبدِ العزيز لتطوير التّعليم العام بمدينةِ مكة المكرمةِ للمهاراتِ القياديّةِ،**(رسالةُ ماجستيرٍ غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ أمّ القرى، المملكةُ العربيّةُ السّعوديّةُ.

شوقي، نورهان.(2022). الإدارةُ بالتّجوالِ وعلاقتُها بالتّميّز المؤسسيّ وفقَ معايير النّموذج الأوروبيّ EFQM2020، مجلةُ البحوثِ الإداريةِ، أكاديميّةُ السّاداتِ للعلوم الإداريةِ، **مركزُ الاستشاراتِ والبحوثِ والتّطويرِ**، 4(2)،1-55.

الصعيدي، هند.(2018). واقعُ ممارسةِ معايير التّميّز الإداريّ لدى مديري إداراتِ التّعليم في المملكةِ العربيّةِ السّعوديّةِ، **مجلةُ البحثِ العلميّ في التّربيةِ**، العددُ التّاسع.

الصويعي، هند والفاخري، علي.(2021). **واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية** ،المنعقد بتونس في الفترة الواقعة من 12-17 مارس،1-55.

الضلاعين، علي.(2018).معاييرُ مقترحةٌ للتّميّز الإداريّ بجامعةِ جدةَ في ضَوءِ النّموذج الأوروبيّ للتّميّز، **مجلةُ العلومِ التّربويّةِ**، جامعةُ القاهرةِ، كليةُ الدّراساتِ العليا للتّربيةِ،26(1)،408-474.

عابدين، محمد. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، أسماء.(2022).تصوّرٌ مقترحٌ لتعزيز ثقافةِ التّشاركِ المعرفيّ بجامعةِ الأزهر كمدخلٍ لتحقيق التّميّز المؤسسيّ، **مجلةُ كليّةُ التّربيةِ**،1(195)،400-445.

عبد الحياصات، حسن. (2017). دورُ عوامل النّجاح لاستخدام نظم المعلوماتِ في تحقيق التّميّز التّنظيميّ الدّور الوسيطِ للمنظمةِ المتعلّمةِ. **(رسالةُ دكتوراه غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ العلوم ِالإسلاميّةِ العالميّةِ، الأردن.

عبد المنعم، شيرين، وسعد، محمد.(2023). تأثيرُ القيادةِ المُستدامةِ على تحسين الأداءِ الوظيفيّ منْ خلالِ قدراتِ المنظّمةِ المتعلّمةِ، دراسةٌ ميدانيّةٌ على قطاع البترول، **المجلةُ العلميّةُ للدّراساتِ التّجاريّةِ والبيئيّةِ**، 14،(1)،327-353.

عبد الواحد، شيماء، وشمعة، رانية، والبدوي، هبة.(2023). أثرُ نموذج التّميّز الأوروبيّ EFQM2020 على الاستدامةِ في الأداءِ(دراسةٌ ميدانيةٌ بالتّطبيق على قطاع التّأمين الصّحيّ الشّاملِ بمحافظةِ بورسعيدَ)، **مجلةُ البحوثِ الإداريّةِ والعالميّةِ والكميّةِ** ، جامعةُ السويس ، كليةُ التّجارةِ، 3(2)،35-66.

العبيدي، نماء .(2012). **أثرُ العدالةِ التّنظيميّةِ وعلاقتُها بالالتزامِ التّنظيميّ** ، دراسةٌ ميدانيّةٌ في وزارةِ التّعليمِ العالي والبحثِ العلميّ ، جامعةُ تكريتَ ، كليةُ الإدارةِ والاقتصادِ.

عثمان، منى.(2022).بدائلٌ إستراتيجيّةٌ مقترحةٌ لتفعيلِ التّخطيطِ للاستدامةِ التّنظيميّةِ وتحقيقِ التّنافسيّةِ المُستدامةِ للجامعاتِ المصريّةِ، **المجلةُ التّربويّةُ لكليّةِ التّربيةِ بسوهاج**، 101(101)، 91-180.

العجمي، محمد.(2007). الإدارة المدرسة ومتطلبات العصر، ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

العجمي، محمد.(2010). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإداريّة والتنمية البشرية**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

عذافة، رائد.(2021). القيادةُ المُستدامةُ وتأثيرُها في السّعادةِ التّنظيميّةِ بحثٌ تحليليٌّ في هيئةِ السّياحةِ العامةِ في بغدادَ، **مجلةُ العلومِ الإداريّةِ والاقتصاديّةِ**،27(125)،243-264.

العردان، أمل.(2020). واقعُ أداءِ القياداتِ المُستدامةِ في الجامعاتِ السّعوديّةِ النّاشئةِ، **المجلةُ العربيّةُ للعلومِ التّربويّةِ والنّفسيّةِ**، العددُ67،13-107.

عطية ، أفكار.(2017). تصورٌ مقترحٌ لإدارةِ التّميّز التّنظيميّ بالمدارس الخاصةِ بمحافظةِ الإسكندريّةِ وفقَ النّموذج الأوروبيّ للتّميّز EFQM.**مجلةُ الإدارةِ التّربويّةِ**، 4(4)،389-581.

العلاق، بشير. (2020). **القيادةُ الإداريّةُ**، عمّان: دارُ اليازوري للنّشر والتّوزيع.

العلي، علي.(2016).متطلباتُ تحقيقُ التّميّز التّنظيميّ في المدارس الثّانويّةِ بمحافظةِ الطّائفِ منْ وُجهةِ نظرِ قادتِها. **المجلةُ التّربويّةُ الدّوليّةُ المتخصصةُ**، 5(9)، 553-593.

علي، محمد.(2022). تطويرُ أداءِ القياداتِ الأكاديميّةِ بجامعةِ الأزهر في ضَوءِ أبعادِ القيادةِ المُستدامةِ، **مجلةُ كليّةِ التّربيةِ** ، جامعةُ بني سويف، كليةُ التّربيةِ، 19(114)، 362-446.

العمر، رمضان.(2020).**الأخطاءُ الشّائعةُ في كتابةِ البحثِ العلميّ**، ورقةٌ منشورةٌ في كتابِ إهمالِ مؤتمرِ تمتين أدبيّاتِ البحثِ العلميّ ديسمبر 2020، 93.

غازي، محمد، ونافع، .(2022).دورُ القيادةِ الإستراتيجيّةِ في تحقيقِ التّميّزِ المؤسسيّ للجامعاتِ المصريّةِ" دراسةٌ تطبيقيّةٌ، **المجلةُ العمليّةُ للدّراساتِ والبحوثِ الماليّةِ والإداريّةِ**، 13(3)،175-205.

الفحيلة، إبراهيم .(2019). جودةُ الحياةِ الوظيفيّةِ و دورُها في تحقيقِ التّميّزِ التّنظيميّ في إداراتِ التّعليمِ في المملكةِ العربيّةِ السّعوديّةِ: دراسةٌ ميدانيّةٌ مطبقةٌ في الإدارةِ العامةِ للتّعليمِ بمنطقةِ الرّياض. **مجلةُ البحثِ العلميّ في التّربيةِ**، 20(2)، 423-456.

الفقيه، أحمد.(2017).تصميمُ البحثِ النّوعيّ في المجالِ التّربويّ مع التّركيزِ على بحوثِ تعليمِ اللّغةِ العربيّةِ، **المجلةُ الدّوليّةُ للدّراساتِ التّربويّةِ والنّفسيّةِ** ،2(3)،354-368.

القحطاني، سالم، والعامدي، أحمد، وآل ذهب، معدي، والعمر، بدران.(2013). **منهجُ البحثِ في العلومِ السّلوكيّةِ مع تطبيقاتِ SPSS** .ط1، السعودية: مكتبةُ الملكِ فهد الوطنيةُ للنّشر.

القرني، بندر.(2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، **(رسالة دكتوراه غير منشورة)**، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض.

القرني، حسن. (2008). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة أم القرى، السعودية.

قلجة، محمد.(2021). دورُ الرّشاقةِ التّنظيميّةِ في تحقيقِ التّميّزِ المؤسسيّ وفقَ النّموذجِ الأوروبيّ EFQM، دراسةٌ ميدانيّةٌ على شركاتِ التأمينِ في المحافظاتِ الفلسطينيّةِ الجنوبيّةِ، **(رسالةُ ماجستيرٍ غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ الأقصى، غزةُ.

قوطة، مروة.(2021).تصورٌ مقترحٌ لتحقيقِ التّميّزِ المؤسسيّ في ضوءِ مدخلِ الإدارةِ التّشاركيّةِ، **مجلةَ كليّةُ التّربيةِ**، العددُ76،36-116.

الكبيسي، عامر، والجبلي، دهام، والجهني، نعيم، والشملان، خالد، والقاسمي، بدر، والفوزان الجوهرة، وآل رشيد، الجازي، والسليمان، محمد، والقحطاني، شايع.(2015). **دراساتٌ حولَ التّنميةِ المُستدامةِ**، الرّياضُ : دارُ جامعةِ نايفَ للنّشر.

كريري، عصام(2020). **قيادةُ المؤسساتِ الأكاديميّةِ إطارٌ فلسفيٌ للاستدامةِ تجاربُ جامعيّةٌ**، جدةُ: شركةُ تكوين للنّشر والتّوزيع.

كريري، عصام.(2019). إستراتيجيةُ مقترحةٌ لتطبيق القيادةِ المّستدامةِ بجامعةِ الملكِ خالدِ في ضّوءِ نموذج إفري وبريجستنر. **(رسالةُ دكتوراه غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ الملكِ خالدٍ، السّعوديّةُ.

الكساسبة، وصفي.(2011). **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية.

كنعان، نواف.(2000) القيادةُ الإداريّةُ، ط5 ، عمّان: مكتبةُ دار الفكر.

محمد، رانيا.(2023). واقعُ ممارسةِ القيادةِ المُستدامةِ وعلاقتُها بتحقيق البراعةِ التّنظيميّةِ، دراسةٌ ميدانيّةٌ بجامعةِ سوهاج، **المجلةُ التّربويّةُ**، المجلدُ 106.

محمد، سها، والرميدي، بسام ، وإمام، محمود .(2021). أثرُ القيادةِ المّستدامةِ والتّوجهِ الرّياديّ في شركاتِ الطّيران المصريّةِ. **مجلةُ اتّحادِ الجامعاتِ العربيّةِ للسّياحةِ والضيافةِ**، 20(3). 1-96.

المخلافي، محمد.(2013)**القيادةُ الإداريّةُ التّربويّةُ في مؤسساتِ التّعليمِ العالي**،ط1، عمان: دار زهران للنّشر والتّوزيع،

المخيزيم، علي.(2016).أثرُ إدارةِ المعرفةِ في التّعلم التّنظيميّ: دراسةٌ تطبيقيّةٌ في البنوكِ الإسلاميّةِ الكويتيّةِ.(**رسالةُ ماجستيرٍ غيرُ منشورةٍ)**، جامعةُ آلِ البيتِ، الأردن.

مركز إبداع المعلم. (2001). **دور المعلم/ة في الدفاع عن حقوق الإنسان**، رام الله: مركز إبداع المعلم.

مركز دراسات حقوق الإنسان. (2000). **الحق في التعليم المفهوم والتجربة الفلسطينية**، رام الله : مركز دراسات حقوق الإنسان.

مصطفى، إيمان .(2023).معوّقاتُ تحقيق التّميّز المؤسسيّ في المدارس الحكوميّةِ في محافظةِ القدس منْ وُجهةِ نظر المشرفينَ التربويينَ، **مجلةُ كليّةُ التّربيةِ_ جامعةُ أسيوط**،29(9)،193-215.

مصطفى، صلاح. (1999). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، ط3. الرياض: دار المريخ للنشر.

معمار، صلاح بن صالح بن درويش، الكعبي، عزه هلال، الدربي، عائشة عبد الله، و الحاج حسن، سندس سميح. (2021). دورُ قادةِ المدارس الحكوميّةِ في إدارةِ التّميّز منْ وُجهةِ القياداتِ التّربويّةِ بإمارةِ رأس الخيمةِ وفقَ النّموذج الأوروبيّ للتّميّز EFQM)) ، **المجلةُ التّربويّةُ الدّوليّةُ المتخصصةُ**، 10(1)،40-58.

الميجي, رضا. (2012).إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، **مجلة كلية التربية-جامعة بنها مصر**،23(90).

النجار، فريد.(2014)**.التّميّزُ والتّفوّقُ المؤسسيّ(المحددات- المحاور-النّماذج-المهارات-التّطبيقات)**، لإسكندريةُ: منشأةُ المعارفِ دارُ النّشر.

الهلالي، الهلالي، وغبور، أماني. (2013). مدخلُ إدارةِ التّميّز ومتطلبات تطبيقهِ في جامعةِ المنصورةِ، **مستقبلُ التّربيةِ العربية**، 20 (83)، 10-142.

الهواري، شعبان.(2020). **طرق ومناهج البحث في إعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه**، مصر : دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.

وزارةُ التّربيةِ والتّعليم العالي الفلسطينيّةِ.(2020) . **الخطةُ الإستراتيجيّةُ لقطاعِ التّعليمِ 2021-2023**، النّسخةُ المطوّرةُ للإستراتيجيّةِ القطاعيّةِ الثّالثةِ للتّعليم. رام الله، فلسطين.

وزارةُ التّربيةِ والتّعليم العالي. (2020). **إحصاءاتٌ تربويّةٌ- إحصاءاتُ التّعلمِ العامِ**، رام الله، فلسطين.

يونس، أماني، وشلدان، فايز.(2017). درجةُ ممارسةِ مديري مدارس وكالةِ الغوثِ الدّوليّةِ بمحافظاتِ غزةَ للقيادةِ المُستدامةِ وعلاقتُها بجودةِ الحياةِ الوظيفيّةِ لدى معلميهم. **(رسالةُ ماجستيرٍ غيرُ منشورةٍ)**، الجامعةُ الإسلاميّةُ، كليةُ التّربيةِ قسمُ أصولِ التّربيةِ- الإدارةُ التّربويّةُ، غزةُ، فلسطينُ.

اليونسكو.(2020)**.تقريرُ متابعةِ التّعليمِ العالميّ**، منظمةُ الأممِ المتّحدةِ للتّربيةِ والعلمِ والثّقافةِ (اليونسكو). : https://ar.unesco.org/gem-report/node/1346

اليونسكو.(2022)**.وضعُ تصوراتٍ جديدةٍ لمستقبلنا معا: عقدٌ اجتماعيٌّ جديدٌ للتّربيةِ والتّعليمِ، منظمةُ الأممِ المتّحدةِ للتّربيةِ والعلمِ والثّقافةِ** (اليونسكو).

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383548?posInSet=1&queryId=N-EXPLORE-4102555e-e2e7-49ca-8805-2d47df085f54

المراجع الاجنبية:

Afriyadi Cahyadi & József Poór & Katalin Szabó, (2022). "Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction, **Sustainability, MDPI**, vol. 14(7), pages 1-20, M

ALdaihani, S.(2017). Achieving Excellence in Kuwait Schools:A School Leaders. Viewpoint Arts and social, **sciences Journal**,8(3). 1-7.

Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S., & Al-Jaradat, M. (2018). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. **Tertiary Education and Management**, 25(1), 53-63 . https://eis.hu.edu.jo/deanshipfiles/pub11109102813.pdf.

Aver, G.&; Bergsteiner ,H.(2011).**Sustainable leadership**: Practices.

Burns, Heather .(2016). " **Learning sustainability leadership** : An action

Cahyadi, A. & Poór, J & Szabó,K, (2022). "Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction**, Sustainability**, MDPI, vol. 14(7), pages 1-20, M

Cahyadi, A.,& Poor, J., & Szabo, K. (2022). Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction. **Sustainability**, 14(7), 39-67.

Cayak, S. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. **Discourse and Communication for Sustainable Education**, 12(1), 102-120.

CONWAY, JOAN M.(2015): Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership, Leading & Managing, Vol. 21, No. 2, pp. 29-45

Cook, W. (2014). Sustainable school leadership: The teachers' perspective. **International journal of educational leadership preparation**, 9(1), 1-17. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf

Coyne,S.(2017).Sustainable leadership: Rewire Your brain four sustainable success

Cropanzano, R. & Greenberg, J., (2007), Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, (12), NY: Wiley, 317-372.

Crosby, L. G. (2016). Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue. (Publication No. 10145346) [**Doctoral dissertation, Walden**

University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.education instituations; social innovation as a mechanism

Dervitsiotis, K.N. (2005) 'Creating conditions to nourish sustainable organizational excellence', Total Quality Management,October–November, Vol. 16, Nos. 8–9, pp.925–943.

EFQM,(2020), EFQM. EFQM 2020 Model—EFQM. 2020. Available free-short-copy of-the-efqm-model/ (accessed on 20 May 2020). https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/ITQM_EFQM_MODEL%202020_BROCHURE_English.pdf.

Ertaş, B. (2020). Sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki

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), 7(1), 25-41.

Ferdig, M.A. (2007) 'Sustainability leadership: co-creating a sustainable future', Journal of Change Management, Vol. 7, pp.25- 35–

Filho, W, Eustachio, JHPP, Caldana, ACF, Will, M, Salvia, AL, Rampasso, IS, Anholon, R, Platje, J and Kovaleva, M (2020) Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. **Sustainability (Switzerland)**, 12 (9). : https://doi.org/10.3390/su12093761

Filho, Walter Leal , João Henrique Paulino Pires Eustachio , Adriana Cristina Ferreira Caldana , Markus Will, , Amanda Lange

Foster, Jennifer.(2013). Schooling for sustainable development in Canada and United States ،library of congress ،New York ،Vol. 4 ،، p.p 270-271.

Haan, L. (2020). Integrating education for sustainable development into the Gutch EFL classroom (Publication No. 1532953) **(Master's Thesis, Utrecht University)** .

Hargett, W. Doty, p. Hauck, N. Webb, M. Cook, H.Tsipis, E &Taylor, C.(2017). Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach. **journal of healthcare leadership**,9,69.

.Hargreaves Andy, Fink Dean (2003),The Seven Principles of Sustainable Leadership

Hargreaves, A& Fink, D.(2004). **Sustainable leadership** .San Francisco, Jossey, Bass, Wiley & Sons.

Hargreaves, A.(2007). Sustainable leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. **European Journal of Education**, 42(2).223-233.

Hargreaves, Andy & Finik, Dean.(2006) : **Sustainable leadership** , Jossy-Bass,989 Market st.,San Francisco , 2006,p.6.

Hargreaves, Andy.(2007). Sustainable leadership in education: creating the future, conserving the past،**European journal of education**, Vol. 42,No. 2, p. 224.

Harris, A.(2008). **Leading Sustainable Schools**. International network for educational transformation. Retrieved from: www.schoolsnetwork.org.uk.

Harun, H., Mom, S. (2014). Leadership development and sustainable leadership among.TVET student. **Journal of Management Policies and Practices**, 2(2), 27-38 .

Harun, Hairuddin & Mat Mom, Siti Khadijah. (2014). Leadership development and sustainable leadership among TVET student. **Journal of Management policies and practices**,2(2).27-38.

Haugland, B.K. (2012). Applauding Sustainability Leadership", Forum, special Edition

Hayden,R., (2011). Greenleaf's Best Test of Servant Leadership: A Multilevel Analysis https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf

Iqpal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher

Ishak, N. A, Selangor S. A, Alam, S. S., (2009) The Effects of Leader Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study **, European Journal of Social Sciences**-Volume 8, Number 2.

Jacobson, Stephen. (2011).Leadership effects on student achievement and **Journal for the scholarship of teaching and learning** ،Vol.10 ،No. 2،

Kalkavan , S.(2015) . Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry . **Procedia - Social and Behavioral Sciences** , (207) , 20- 28 .

Kalkavan , Selma. (2015) . Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry . Procedia - Social and Behavioral Sciences , 207 , 20- 28 .

Kantabutra, S.& Saratun sustainable leadership, M(2013). sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university, **International Journal Of Education Managemen**t,27(4),p356-376.

Kostoulas & Makrakis, N. (2014). Intercultural communication and sustainable leadership: the case of a joint master course. In Thomas, K. D., & Muga, H. E. (Eds.), Handbook of research on pedagogical innovations for sustainable development. (pp.700-716). file:///C:/Users/teacher/Downloads/Intercultural-Communication-and-Sustainable-Leadership--The-Case-of-a-Joint-Master-Course.pdf

Lambert, S.(2012).The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. **Journal of Leadership Education**, 11 (2), 102-119.

Lambert, Steve (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges,Journal of Leadership Education , Volume 11 (2) , 102-120

Lambert, Steve.(2012). " The perception and implements of sustainable strategies in further education colleges "،**Journal of leadership education** ،Vol. 112012 ،, p. 103

Lim , Yu Yin and Ai Ping Teoh(2018)The Influence of Sustainable Leadership and Strategic Agility on Business Sustainability, International Conference on Entrepreneurship and Business Management

Mansor, M., Mat Jizat, J. E., Ishak, R., & Ponimin, N. F. (2021). The Relationship Between Workplace Learning and Sustainable Leadership of Perak Secondary School Teachers. **Management Research Journal**, 10, 132-145. https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.11.2021 To link to this article: https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.11.2021arch.

McCann, J.& Sweet, M .(2014).The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics,**(121),373-383.

Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020), "Sustainability of a University's Quality System: Adaptation of the EFQM excellence model". **International Journal of Quality and Service Sciences,** 12 (1), 29-43.

Moura ,P & Fernandes ,C.(2020).An assessment of a municipal physical programmer for seniors based on the EFQM model: integrating for internal and external stakeholder, **Evaluation and program planning,** (80),p 149-159.

Murtada, A. & Al-Zar'ah, H., (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), 12-31.

Musa, G.& Tulay g (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms,. **January SAM Advanced Management Journal** , pp. 29-45.

Nartgün, Ş. S., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role of work effort. Bartın University Journal of Faculty of Education, 9(1), 141-154. . Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/51796/653014

Nebraska, USA

Nenadal, J. & Vykydal, D., & Waloszek, D. .(2018). Organizational excellence: Approaches, models and their use at Czech Organizations, **Quality innovation prosperity**, 47-64.

Ninlawan, G.(2015).Factors Which Affect Teachers Professional Development in Teaching Innovation and Educational Technology in the 21st Century under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, **Education Special, Sciences Behavioral and Social** ,197. 1735-1732 .

Nohria, Nitin,& Joyce, William, & Roberson, Bruce (2003), "What Really Works, "Harvard Business Review,. (81), Iss. July,. 42-53.

Pelonis, P. (2021). Courageous leadership: Transitions to sustainability by empowering institutional excellence. In Handbook of Research on K-12 Blended and Virtual Learning Through the i²Flex Classroom Model (. 205-215). IGI Global.

Peterlin, J, Dimovski, V, & Penger, S.(2013).Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model validation, Additional contact information , **Managing Global Transitions**, 11(2), 201-216.

Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. **SAM**

Advanced Management Journal, (73), 29–45. Research study of a graduate leadership course " ،**International**

Salvia , Izabela S. Rampasso , Rosley Anholon , Johannes Platje and Marina Kovaleva. https://doi.org/10.3390/su12093761

Semin, F. (2019). Competencies of principals in ensuring sustainable education: Teachers' views. International journal of evaluation and research in education, 8(2), 201-212. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1220608.pdf.

SezSezgin Nartgün, Ş. , Limon, İ. & Dilekçi, Ü. (2020). The Relationship between Sustainable Leadership and Perceived School Effectiveness: The Mediating Role of Work Effort . Bartın University Journal of Faculty of Education , 9 (1) , 141-154 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/51796/653014

Slack, N, Chambers, S& Johnston ,R, (2004) operation Management ,prentice Hall, ESSEX 2004 UK .

Sreenivas T. & Kiranmayi C. & Babu NS (2014). Towards Excellence in School Education-TQM as A Strategy. RJSSM: 03(10). February.

Suarez, Eva S.; Arturo, C. M.; Jose L. R. and Rafael P. C(2017) "Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015)", **European Research on Management and Business Economics,** 23, 3, September-December, pp. 147-156.

Suriyankietkaew, S. ,& Avery. G. (2016) Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs, **Sustainability,** 8, 1- 14. **sustainability**, DNV.

sustained school success"،**International journal of educational management**, Vol. 25 ،Issue. 1, p. 34.

Un Published Desperation Doctoral, The Graduate College at the University of

Vogle, R& Alhudithi, A .(2021).Arab Women as instructional leaders of schools: Saudi and Qatari female principals preparation for and definition of instruction leadership, **international journal of leadership in education**, pp1-24.

Yaakob, M. F. M., Hashim, N. H., Yusof, M. R., Omar, M. S., Fauzee, M.N. A. A. , Khun-Inkeeree, H., … & Bing, K. W. (2020). Criticalsuccess factors of sustainable leadership: Evidence from high-achievement school Universal, Journal of Educational Research, 8(5), 1665-1675.

ملحق(1) الأستبانة بصورتها الأوّليّة قبل التّحكيم

بسم الله الرّحمن الرّحيم

حضرة المدير/ة، المعلّم/ة، المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **واقع القيادة المستدامة* وعلاقتها بالتّميز المؤسسي** في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة في محافظة القدس** "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدّكتوراة في الإدارة التّربوية من الجامعة العربيّة الأمريكيّة تحت إشراف الدّكتور محمّد عمران، ولأغراض هذه الدّراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون من ثلاثة أقسام :

القسم الأوّل : يتضمن المعلومات العامة عن المجيب، والقسم الثّاني يتضمن (50) فقرة تتعلق بواقع القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلّمين والمديرين في محافظة القدس، والتي تم حصرها في هذه الدّراسة في المجالات السّت الآتية:

استدامة التّعلم والنّجاح، استدامة قيادة الآخرين، استدامة تطوير طويل الأمد، استدامة العدالة الاجتماعية، استدامة ترشيد الموارد البشرية والمادية، واستدامة الاندماج النّشط مع البيئة .

والقسم الثّاني يتضمن (50) فقرة تتعلق بتحقيق التّميز المؤسسي من وجهة نظر المعلّمين والمديرين والمشرفين التّربويين في محافظة القدس، والتي تم حصرها في هذه الدّراسة في المجالات السّبعة الآتية: الغاية والرّؤية والاستراتيجية ، الثّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ،قيادة الأداء والتّحول، انطباعات المعنيين ، والأداء الإستراتيجي والتّشغيلي.

أرجو من حضرتكم التّفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي ترونها مناسبة، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة إيمان مصطفى

* **القيادة المستدامة : Sustainable Leadership** نمط قيادي يستمر وينتشر ويدوم بين الأفراد، وهي مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل، بحيث لا تستنفد الموارد البشرية أو المالية بغير ضرورة، بل تهتم بالابتعاد عن إلحاق الضّرر السّلبي بالبيئة التّعليميّة والمجتمع المحيط، وتهتم ببناء بيئة تعليميّة ذات تنوع تنظيمي، والذي يؤدي إلى نشر الأفكار الجديدة والممارسات النّاجحة في مجتمعات التّعلم والتّطور المشترك" (Hargreaves & Fink, 2004).

** **التّميز المؤسسي: Institutional Excellence** وعرفه بيلونس " مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعّال المبني على مفاهيم إداريّة رائدة تتضمن التّركيز على الأداء والنّتائج، وتطوير العمليات وإشراك الكوادر البشرية والتّحسين المستمر والابتكار، وبناء شراكات ناجحة(Pelonis ,2021).

القسم الأوّل: المتغيرات الدّيموغرافية (المعلومات العامة عن المستجيب):

الرّجاء وضع إشارة(×) في المربع المخصص بجانب الحالة التي تنطبق عليك:

1. المسمّى الوظيفي: ☐ مدير/ة ☐ معلّم/ة
2. التّخصص الجامعي : ☐ الكليات الإنسانيّة ☐ الكليات العلميّة
3. المؤهل العلمي: ☐ أقل من البكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
4. سنوات الخدمة في الميدان التّربوي حسب المسمّى الوظيفي الحالي: ☐ أقل من5 سنوات من (5 إلى 10)سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
5. عدد الدّورات التّدريبية التي تلقاها في موضوع القيادة:☐ لم أتلق أي دورة تدريبية في موضوع القيادة، ☐ تلقيت دورة أو أكثر.

القسم الثّاني : مجالات الاستبانة وفقراتها :

يرجى وضع إشارة(×) أمام كل فقرة من الفقرات التالية، وذلك بناءً على تقييمك لواقع القيادة المستدامة من خلال السّلوك المحدد:

المجال الأول: استدامة التّعليم والنّجاح.(أي العمليات التي تتم داخل المؤسسة وتؤدي الى توليد المعرفة ومدى امتلاكها داخل المؤسسة من أجل تطوير بيئتها الدّاخلية والقدرة على التّكيف مع المتغيرات المحيطة بها من أجل تطوير المؤسسة والوصول الى الإبداع وتحقيق الأداء في المؤسسة.(المخيزيم، 2016)

الرقم	الفقــرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة فضة	منخفضة جدا
.1	تحرص الإدارة المدرسيّة على متابعة المستجدات التّربوية والتّطوير المستمر للعمليّة التّعليميّة.					
.2	تحرص الإدارة المدرسيّة توفير الأدوات والوسائل التّعليميّة التي تدعم استمرارية التّعليم.					
.3	تسعى الإدارة المدرسيّة على نشر ثقافة استدامة التّعليم بين العاملين.					
.4	تحرص الإدارة المدرسيّة على تحقيق جودة المخرجات التّعليميّة للمدرسة.					
.5	تحرص الإدارة المدرسيّة على نشر ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين.					
.6	تشجع الإدارة المدرسيّة على مشاركة المعرفة على كافة مستويات المؤسسة.					
.7	توفر الإدارة المدرسيّة كافة الموارد الماديّة والمالية اللازمة لإنجاح العمليّة التّعليميّة.					
.8	تسعى الإدارة المدرسيّة إلى دمج القضايا المتعلقة بالاستدامة في البرامج والأنشطة التّعليميّة.					
.9	تهتم الإدارة المدرسيّة بدراسة خبرات المدارس الأخرى للاستفادة والتّعلم منها					
.10	تحرص الإدارة المدرسيّة على نشر ثقافة الإبداع لدى العاملين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة					

المجال الثّاني: استدامة قيادة الآخرين (أن يتم التّركيز على تعاقب القيادة بل لا بدّ من أن ينتشر تأثير القيادة إلى جميع الأفراد من خلال تأثير تصرفات القادة بأسلافهم وخلفائهم، والتّخطيط لتقادم القادة يجب أن يكون منسق سنوات عديدة، يساهم في التّحسين المستمر لتعاقب القيادة المستدامة التي تحقق النّجاح وأضاف الحولة والمطري(2019)).

الرقم	الفقرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
11.	تخطط الإدارة المدرسيّة لتعاقب القيادة من خلال نقل الخبرات للعاملين.					
12.	تحرص الإدارة المدرسيّة في قيادتها لمراعاة مصالح الأجيال القادمة.					
13	تحرص الإدارة المدرسيّة على نمذجة المهارات القياديّة للعاملين على نحو مستمر.					
14	تشرك الإدارة المدرسيّة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمليّة التّعليميّة.					
15	تراعي الإدارة المدرسيّة بحرص مدى نضج المهارات القياديّة لدى كلّ معلّم على حده.					
16	تتعاون الإدارة المدرسيّة مع المعلّمين في تحديد احتياجاتهم المهنيّة.					
17	تتيح الإدارة المدرسيّة للعاملين تقديم اعتراضاتهم أو ملاحظاتهم على القرارات التي تهمهم.					

المجال الثّالث: التّطور طويل الأمد حيث تهدف لوضع التّعلم بمكانة عالية في كلّ القرارات التي يمارسونها بحيث تتمحور كلّ القرارات الأخرى حول التّعليم، على الرّغم من أهمية المهام الأخرى إلا أن تركيز القيادة يجب أن يكون على التّعلم العميق للجميع المخيزيم(2016).

الرقم	الفقرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جدا**
18.	تراعي الإدارة المدرسيّة مواكبة التّقدم الرّقمي بتوظيف أحدث آلياته الرّقمية والذّكية في العمليّة التّعليميّة التّعلميّة.					
19	تشجع الإدارة المدرسيّة المعلّمين على تقديم صورة مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة.					
20	تشجع الإدارة المدرسيّة على التّخطيط السّليم للأعمال المدرسيّة بما يتناسب وحجم الطموحات المستقبليّة.					
21	تعتمد الإدارة المدرسيّة الإبداع بمثابة أداة استراتيجية لتحقيق المدرسة ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة.					
22.	توفر الإدارة المدرسيّة للمعلّمين فرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وصراحة.					
23	تسعى الإدارة المدرسيّة إلى اعتماد أن الجودة يجب أم تكون مترسخة في ثقافة المؤسسة.					
24.	تأخذ الإدارة المدرسيّة مقترحات المعلّمين وآراءهم بجدية.					

.25	تراعي الإدارة المدرسيّة استدامة الموارد المادية اللازمة والموارد البشرية المميزة لتحقيق الأهداف المنشودة.					
.26	تشجع الإدارة المدرسيّة على مشاركة ثقافة تمكينية قوية تركز على المنظور طويل الأمد.					
.27	تشجع الإدارة المدرسيّة المعلّمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة.					

المجال الرّابع: استدامة استثمار الموارد البشريّة والماديّة (توفير المكافآت الجوهرية والحوافز للمحافظة على افضل القياديين، وتشجع على التّواصل ودعم بعضهم بعضاً، وتدريب خلفائهم على القيادة وتوزع مواردها بعناية لدعم وتطوير مواهب العاملين (اشتوي،2017)

الرقم	الفقرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.28	توزع الإدارة المدرسيّة صلاحيات العمل بشفافية على الجميع وفق الميول والإمكانيات.					
.39	تولي الإدارة المدرسيّة اهتماماً بمقترحات العاملين وتشجعها.					
.30	توفر الإدارة المدرسيّة حوافز ماديّة ومعنويّة تشجيعية لدى العاملين المتميزين في المدرسة.					
.31	تحرص الإدارة المدرسيّة على التّنمية المهنية المستمرة للعاملين.					
.32	تساهم الإدارة المدرسيّة في توثيق العلاقة بين العاملين بحيث تكون العلاقة مبنية على أساس الاحترام المتبادل.					
.33	تحفز الإدارة المدرسيّة المعلّمين على تبادل خبراتهم التّعليميّة بشكل فعّال.					
.34	تقدم الإدارة المدرسيّة المشورة والنّصح للمعلّمين في كيفية التّعامل مع المواقف التّعليميّة والمشكلات المدرسية.					
.35	تحرص الإدارة المدرسيّة على مشاركة الجميع في العمل المدرسي والممارسات القيادية.					

المجال الخامس: استدامة العدالة الاجتماعيّة : (هي عمليّة مترابطة تفيد الجميع لما هو أفضل لهم، فهي تراعي العدالة وتراعي الصّالح العام، فهي تشارك الأفكار والموارد والتّرابط في عملياتها مع الآخرين(اشتوي،2017).

الرقم	**الفقرات**	**الواقع**				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخ فضة	منخفضة جدا
36	تسعى الإدارة المدرسيّة على ترسيخ مبدأ العدل داخل وخارج المدرسة.					
37	تهتم الإدارة المدرسيّة بتقديم المصلحة العامة على المصالح الشّخصيّة.					
38	تتعامل الإدارة المدرسيّة مع العاملين بأسلوب القدوة الحسنة.					
39	تكلف الإدارة المدرسيّة العاملين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم					

	وتخصصاتهم.					
40	تحترم الإدارة المدرسيّة أراء جميع العاملين وتقدرها وتأخذها بعين الاعتبار.					
41	تهتم الإدارة المدرسيّة من دراسة خبرات وتجارب المدارس الأخرى للاستفادة والتّعلم منها.					
42	تأخذ الإدارة المدرسيّة بعين الاعتبار التّأثيرات التي يمكن أن تحدثها الإجراءات المتبعة بالمدرسة على الطّلبة في المدارس الأخرى.					
43	تشجع الإدارة المدرسيّة على تطبيق المشروعات التّعليميّة الهادفة لخدمة المجتمع المحلي.					
.44	تحرص الإدارة المدرسيّة على مشاركة المعرفة والموارد التّعليميّة مع المدارس والمؤسسات التّعليميّة الأخرى.					

المجال السادس الاندماج النشط مع البيئة تعمل على الارتباط بين المؤسسة والمجتمع المحلي والبيئة من خلال العمل التعاوني بين مؤسسات المجتمع ومراعاة لأهداف المشتركة وإيجاد الية متفق عليها لحل المشكلات التي توجهها بشكل مستمر (الحداروي واخرون 2018)

	الفقرات	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
45	**تعقد الادارة المدرسية دورات متخصصة للارتقاء بوعي العاملين بالقضايا المجتمعة**					
46	**تعقد الادارة المدرسية دورات متخصصة للارتقاء بوعي العاملين بالقضايا البيئة**					
47	**تحث الادارة المدرسية العاملين على عمل مبادرات تختص بالبيئة والقضايا المجتمعية**					
48	**تقدم إدارة المدرسة حملات للتوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة**					
49	**تحث الادارة المدرسية العاملين على اكتساب اتجاهات إيجابية نحو القضايا المجتمعية**					
50	**تحث الادارة المدرسية العاملين على اكتساب اتجاهات إيجابية نحو القضايا البيئية**					

لقسم الثّالث: مجالات الاستبانة وفقراتها : يرجى وضع إشارة(×) أمام كل فقرة من الفقرات التالية، وذلك بناءً على درجة تقييمك لتحقيق التّميز المؤسسي من خلال السّلوك المحدد:

المجال الأوّل: الغاية والرّؤية والاستراتيجيّة يتم تعريف المؤسسة المتفوقة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية ملبية(EFQM, 2020, p15)..

الرقم	الفقــرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.1	تحرص الإدارة المدرسيّة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيرات المحيطة.					

.2	تمتلك الإدارة المدرسيّة خطّة استراتيجية معتمدة ومعلنة.					
.3	تعقد الإدارة المدرسيّة اجتماعات لشرح الخطّة الاستراتيجيّة للمدرسة لجميع المستفيدين.					
.4	تحرص الإدارة المدرسيّة على تقييم فعالية الخطّة الاستراتيجيّة للمدرسة مع المستفيدين.					
.5	تحرص الإدارة المدرسيّة على مراجعة وتحديث الخطّة الاستراتيجيّة للمدرسة لجميع المستفيدين بناء على مؤشرات أداء واضحة.					
.6	تصف الإدارة المدرسيّة ما تسعى المدرسة إلى تحقيقه على المدى الطّويل.					
.7	تهتم الإدارة المدرسيّة في تطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع العاملين.					
.8	تنشر الإدارة المدرسيّة الاستراتيجيات والسّياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التّطوير والتّحديث المستمر.					
9	تسعى الإدارة المدرسيّة في تنفيذ نظام الحوكمة وإدارة الأداء.					

المجال الثّاني: الثّقافة التّنظيميّة والقيادة .(الثّقافة المؤسسيّة هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون داخل المؤسسة، والتي لها تأثير على العمل والعلاقات الدّاخلية والخارجية، لذلك ارتبطت بعنصر القيادة ولم تأت منفردة، وتتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التّوجه، وتكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به**)**

الرقم	الفقرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
10	توفر الإدارة المدرسيّة نموذجا يتحذى به كمدرسة رائدة في النّظام الأيكولوجي	.				
11	توفر الإدارة المدرسيّة تمكين للعاملين لدعم الإبداع والابتكار.					
.12	توفر الإدارة المدرسيّة بيئة مشجعة على تحقيق التّميز وتدعم ثقافة التّميز بين جميع العاملين.					
.13	تغرس الإدارة المدرسيّة الصّفات القياديّة لدى العاملين.					
.14	تحرص الإدارة المدرسيّة على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه.					
15	تمثل الإدارة المدرسيّة نموذجا وقدوة لجميع العاملين في المدرسة.					
.16	تتولى الإدارة المدرسيّة وضع الأسس والمعايير لتنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق التّميز.					

المجال الثّالث: إشراك المعنيين أن يتم تحديد أهم الفئات المعنية بالمؤسسة (المعنيين الرئيسين)من خلال تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسين المستمرة من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وإشراكهم في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم، بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشّفافية والمساءلة والسّلوك الأخلاقي والثّقة المتبادلة) .

الرقم	الفقرات	المدى

		مرتفعة جدا	مر تفعة	متو سط ة	منخف ضة	منخف ضة جدا
17	تسعى الإدارة المدرسيّة إلى التّعاون مع العاملين في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم.					
18	تسعى الإدارة المدرسيّة لإشراك العاملين في تطوير فهم موحد لتحقيق أهداف التّنمية المستدامة وطموحات التّفوق العاملي.					
.19	توفر الإدارة المدرسيّة لجميع **المعلّمين** فرصا متكافئة للمشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسيّة.					
.20	تشجع الإدارة المدرسيّة **المعلّمين** على تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم.					
.21	تشجع الإدارة المدرسيّة **المعلّمين** على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة.					
.22	تسعى الإدارة المدرسيّة إلى بناء العلاقات مع العاملين على أساس الشّفافية والثّقة المتبادلة.					

المجال الرّابع: بناء قيمة مستدامة: تدرك المؤسسات المتفوقة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطّويل ومصدر قوتها المالية،(يتطلب تحديد غايات المؤسسة والمدعومة بالاستراتيجية والفئات التي ينبغي على المؤسسة تطوير وبناء قيمة مستدامة لها، وتدرك المؤسسات المتميزة أن احتياجات المعنيين قد تتغير بمرور الوقت وانه من المهم جمع وتحليل التّغذية الرّاجعة لتحسين أو تغيير خدماتها ويتضمن بناء القيمة المستدامة(تصميم وبناء القيمة، التّواصل ونشر القيمة، وتقديمها وتحديد وتطبيق التّجربة الشّاملة.(EFQM,2020) .

الرقم	الفقرات	المدى				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.23	تسعى الإدارة المدرسية إلى التّحسين والتّغيير وتلبي احتياجات العاملين بشكل مستمر .					
.24	تحرص الإدارة المدرسيّة على الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتّميز في العمليّة التّعليمة التّعلميّة بما يضمن مخرجات علميّة قادرة على المنافسة.					
.25	تساهم الإدارة المدرسيّة في توثيق العلاقة بين الطّلبة والمعلّمين بحيث تكون العلاقة مبنيّة على أساس الاحترام المتبادل.					
.26	تطبق الإدارة المدرسيّة **معايير إدارة الجودة والتّميز**.					
.27	تقدم الإدارة المدرسيّة المشورة والنّصح **للمعلّمين** في كيفية التّعامل مع المواقف التّعليميّة والمشكلات المدرسيّة.					

المجال الخامس: قيادة الأداء والتّحول: لضمان تحقيق النّجاح الحالي والمستقبلي لا بدّ أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التّشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء)، وتواجه المؤسسة العديد من التّغييرات الدّاخلية والخارجية والتي لابدّ من إدارتها لضمان ديمومة النّجاح
(قيادة التّحول) والتّوافق والتّكامل ما بين قيادة الأداء والتّحول..

الرقم	الفقرات	الواقع				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

28	توظّف الإدارة المدرسيّة العديد من التّغييرات الخارجية والدّاخلية لضمان ديمومة النّجاح والتّفوق.					
29	تؤكد الإدارة المدرسيّة على ضرورة القيام بالإنجازات الحالية وفي نفس الوقت تركز على الاستعداد للمستقبل.					
30	تركز الإدارة المدرسيّة على دعم العناصر الأساسيّة التي تدعم الاستفادة من التّكنولوجيا					
31	توظف الإدارة المدرسيّة التّكنولوجيا والاستخدام الأمثل للموارد الرّئيسة.					
32.	يتوفر في الإدارة المدرسيّة نظام متكامل للبيانات والمعلومات.					
33.	توظّف الإدارة المدرسيّة التّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها.					
34.	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل دور المكتبة المدرسيّة لتحسين العمليّة التّعليميّة.					

المجال السّادس: انطباعات المعنيين : يركز هذا المعيار على النّتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسين حول تجاربهم الشّخصية في التّعامل مع المؤسسة (انطباعات الرأي). (EFQM,2020,p 24)..

االرقم	الفقرات	المدى				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
35.	توفر الإدارة المدرسيّة مؤشرات لقياس رضا العاملين عن التّطوير الوظيفي والتّمكين والمشاركة.					
36	توفر الإدارة المدرسيّة مؤشرات لقياس رضا العاملين عن آلية التّواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.					
37	توفر الإدارة المدرسيّة مؤشرات لقياس رضا العاملين عن طريقة إدارة المدرسة.					
38.	توظف الإدارة المدرسيّة اجتماعات لسماع آراء العاملين وانطباعاتهم.					
39	تطبق الإدارة المدرسيّة مؤشرات واضحة لقياس مدى رضا العاملين عن التّطور الوظيفي ومناخ العمل وظروفه.					
40.	تتعاون الإدارة المدرسيّة مع المرشد التّربوي في المدرسة للتّعرف إلى مشكلات الطّلبة وحاجاتهم.					
41.	تشكل الإدارة المدرسيّة لجنة خاصة لمتابعة السّلامة العامة في المدرسة.					
42.	تعمل الإدارة المدرسيّة على توفير الأدوات اللازمة والتّقنيات التّكنولوجية الحديثة.					
43.	تشجع الإدارة المدرسيّة العاملين المتميزين بمنحهم حوافز للتّشجيع.					

المجال السّابع: الأداء الاستراتيجي والتّشغيلي يركز هذا المعيار على النّتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث، القدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة الملائمة المستقبليّة(EFQM,2020 ,p25). .

الرقم	الفقرات	المدى				
		مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة

		جدا				
.44	توفر الإدارة المدرسيّة أنشطة لتحقيق الغاية الاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة.					
.45	توفر الإدارة المدرسيّة ادوات تقييم ذات معايير محددة لرصد تحسين الأداء بشكل عام.					
.46	تشكل الإدارة المدرسيّة لجنة خاصة لمتابعة السّلامة العامة في المدرسة.					
.47	تعمل الإدارة المدرسيّة على تفعيل دور المكتبة المدرسيّة لتحسين العمليّة التعّليميّة.					
.48	يطبق الإدارة المدرسيّة أدوات تقييم ذات معايير دقيقة لرصد الأداء المدرسي بشكل مستمر.					
49	يسعى الإدارة المدرسيّة على تحسين خدمات المدرسة بما تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها.					
50	تأخذ الادارة المدرسيّة بعين الاعتبار نتائج تحليل الأداء السّابق والحالي لتحديد الأهداف الاستراتيجية والتّشغيلية للمدرسة للتنبؤ بالأداء المستقبلي.					

ملحق(2)

بيانات الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د. خالد سرحان	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية / الأردن
2	أ.د. راتب السعود	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية/ الأردن
3	أ.د. رجاء العسلي	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
4	أ.د. سامي عدوان	أستاذ مشارك	جامعة الخليل/العربية الامريكية
5	أ.د. سهيل صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
6	أ.د. عفيف زيدان	أستاذ مشارك	جامعة القدس/ أبو ديس
7	أ.د. مجدي زامل	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
8	أ.د. محسن عدس	أستاذ مشارك	جامعة القدس / أبو ديس
9	أ.د. محمد شاهين	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
10	أ.د. محمد شعيبات	أستاذ مشارك	جامعة القدس/ أبو ديس
11	أ.د. محمد عابدين	أستاذ مشارك	اكاديمية القاسمي /باقة الغربية
12	أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة /يطا
13	أ.د. محمد عمران	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
14	أ.د. محمود ابو سمرة	أستاذ دكتور	جامعة القدس/ أبو ديس
15	أ.د. منور نجم	أستاذ مشارك	الجامعة الاسلامية غزة
16	أ.د. منيرة الشرمان	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك/ الأردن
17	د. ناصر سعافين	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية

ملحق(3) الاستبانة في صورتها النهائية

بسمِ اللهِ الرحمّنِ الرحيمِ

حَضَرَاتِ اَلْمُدِيرِينَ وَالْمُعَلِّمِينَ اَلْمُحْتَرَمِينَ :

تَقُومَ اَلْبَاحِثَةُ بِإِجْرَاءِ دِرَاسَةٍ بِعُنْوَانِ " اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ * وَعَلَاقَتُهَا بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ * * فِي اَلْمَدَارِسِ اَلْحُكُومِيَّةِ اَلْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ اَلْقُدْسِ (وَبِنَاءِ أُنْمُوذَجٍ عَلَى ضَوْءِ خِبْرَاتٍ عَالَمِيَّةٍ) ، وَذَلِكَ اِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلَّبَاتِ اَلْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ اَلدُّكْتُورَاةِ فِي اَلْإِدَارَةِ اَلتَّرْبَوِيَّةِ مِنْ اَلْجَامِعَةِ اَلْعَرَبِيَّةِ اَلْأَمْرِيكِيَّةِ.

وَلِأَغْرَاضِ هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ قَامَتْ اَلْبَاحِثَةُ بِإِعْدَادِ اِسْتِبَانَةٍ تَتَكَوَّنُ مِنْ ثَلَاثَةِ أَقْسَامٍ ؛ اَلْقِسْمِ اَلْأَوَّلِ يَتَضَمَّنُ اَلْمَعْلُومَاتِ اَلْعَامَّةَ عَنْ اَلْمُجِيبِ.

وَالْقِسْمُ اَلثَّانِي يَتَضَمَّنُ فِقْرَاتٍ تَتَعَلَّقُ بِمُمَارَسَاتِ اَلْقِيَادَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ وَاَلَّتِي جَرَى حَصْرُهَا فِي هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ بِالْمَجَالَاتِ اَلسِّتَّةِ اَلْآتِيَةِ : اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعَلُّمِ وَالنَّجَاحِ ، اِسْتِدَامَةِ قِيَادَةِ اَلْآخَرِينَ ، اِسْتِدَامَةِ اَلتَّطْوِيرِ طَوِيلِ اَلْأَمَدِ ، ، اِسْتِدَامَةِ اِسْتِثْمَارِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِّيَّةِ ، اِسْتِدَامَةِ اَلْعَدَالَةِ اَلِاجْتِمَاعِيَّةِ، اِسْتِدَامَةِ اَلِانْدِمَاجِ اَلنَّشِطِ مَعَ اَلْبِيئَةِ ،

وَالْقِسْمُ اَلثَّالِثُ يَتَضَمَّنُ فِقْرَاتٍ تَتَعَلَّقُ بِالتَّمَيُّزِ اَلْمُؤَسَّسِيّ، اَلَّتِي جَرَى حَصْرُهَا فِي هَذِهِ اَلدِّرَاسَةِ بِالْمَجَالَاتِ اَلسَّبْعَةِ اَلْآتِيَةِ : اَلْغَايَةِ وَالرُّؤْيَةِ وَالْاِسْتِرَاتِيجِيَّةِ ، وَاَلثَّقَافَةِ اَلْمُؤَسَّسِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ ، وإِشْرَاكِ اَلْمَعْنِيِّينَ ، وبِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ ، وَقِيَادَةِ اَلْأَدَاءِ وَالتَّحَوُّلِ ، وانْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ ، وَالْأَدَاءِ اَلْاِسْتِرَاتِيجِيّ وَالتَّشْغِيلِيّ

أرجو مِنْ حَضْرَا تِكُمْ اَلتَّفَضُّلَ بِتَعْبِئَةِ اَلِاسْتِبَانَةِ بِدِقَّةٍ وَمَوْضُوعِيَّةٍ وَبِالْإِجَابَةِ عَنْ جَمِيعِ فِقْرَاتِ اَلِاسْتِبَانَةِ، ، وَذَلِكَ بِوَضْعِ إِشَارَةِ (×) أَمَامَ كُلِّ فِقْرَةٍ وَتَحْتَ دَرَجَةِ اَلْحُكْمِ اَلَّتِي تَرَوْنَهَا مُنَاسَبَةً ، عِلْمًا بِأَنَّ جَمِيعَ إِجَابَاتِكُمْ سَتَكُونُ سِرِّيَّةً وَسَتُسْتَخْدَمُ لِأَغْرَاضِ اَلْبَحْثِ اَلْعِلْمِيّ فَقَطْ .

وَشُكْرًا لِحُسْنِ تَعَاوُنِكُمْ اَلْبَاحِثَةُ إِيمَانَ مُصْطَفَى

اَلْقِيَادَةُ اَلْمُسْتَدَامَةُ : Sustainable Leadership " نَمَطُ قِيَادَةٍ يَهْدِفُ إِلَى زِيَادَةِ فَاعِلِيَّةِ اَلْمُؤَسَّسَةِ وَتَحْقِيقِ نَتَائِجَ مُتَمَيِّزَةٍ ، وَتَقْلِيلِ دَوَرَانِ اَلْعَامِلِينَ غَيْرِ اَلْمَرْغُوبِ فِيهِ ، وَتَشْجِيعِ مُمَارَسَاتِ اَلْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ بَيْنَ اَلْعَامِلِينَ ، وَهِيَ تَتَطَلَّبُ وُجُودَ رُؤْيَةٍ طَوِيلَةِ اَلْأَمَدِ فِي اِتِّخَاذِ اَلْقَرَارَاتِ ، وَتَشْجِيعِ سُلُوكِيَّاتِ اَلْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ لَدَى اَلْعَامِلِينَ (Mineglait , 2019) .

اَلتَّمَيُّزُ اَلْمُؤَسَّسِيُّ : Institutional Excellence " مَرْحَلَةٌ مُتَقَدِّمَةٌ مِنْ اَلْإِجَادَةِ فِي اَلْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ اَلْفَعَّالِ اَلْمَبْنِيّ عَلَى مَفَاهِيمَ إِدَارِيَّةٍ رَائِدَةٍ تَتَضَمَّنُ اَلتَّرْكِيزَ عَلَى اَلْأَدَاءِ وَالنَّتَائِجِ ، وَتَطْوِيرِ اَلْعَمَلِيَّاتِ وَإِشْرَاكِ اَلطَّوَاقِمِ اَلْبَشَرِيَّةِ ، وَالتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرِّ ، وَالِابْتِكَاُ ، وَبِنَاءِ شَرَاكَاتٍ نَاجِحَةٍ (Pelonis , 2021)

القسم الأول: المتغيّراتُ الديموغرافيّةُ (المعلومات العامة عن المستجيب):

الرجاء وضع إشارة(×) في المربع المخصص بجانب الحالة التي تنطبق عليك

6. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
7. المسمّى الوظيفيّ : ☐ مدير/ة ☐ معلم/ة
8. المؤهّل العلمي ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير فأعلى
9. سنوات الخدمة في الميدان التربوي: ☐ أقل من5 سنوات ☐ من(5 إلى 10)سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
10. المديريّة ☐ القدس الشريف ☐ ضواحي القدس

القسم الثاني : مجالاتُ الاستبانةِ وفقراتُها الخاصّة قي القيادةِ المستدامةِ :

يرجى وضع إشارة(×) أمامَ كلِّ فقرةٍ من الفقراتِ التاليةِ، وذلك بناءً على تقويمك لدرجة (واقعُ القيادةِ المستدامةِ في المدارسِ الحكوميّةِ) من خلال السلوك المحدد:

المجال الأول: استدامةُ التعليمِ والنجاحِ. (الممارساتُ التي تقومُ بها الإدارةُ المدرسية هي:)

الرقم	الفقـــــرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخضة	منخضة جدا
1	تَشَجّعُ عَلَى نَشْرِ اَلْمَعْرِفَةِ لَدَى مُسْتَوَيَاتِ اَلْمَدْرَسَةِ كَافَّةً.					
2	تَعْمَلُ عَلَى تَوْفِيرِ اَلْأَدَوَاتِ وَالْوَسَائِلِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ لِدَعْمِ اِسْتِمْرَارِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِ.					
3	تَحْرِصُ عَلَى تَحْقِيقِ جَوْدَةِ اَلْمُخْرَجَاتِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ.					
4	تَضَعَ إِسْتِرَاتِيجِيَّاتٍ عِلَاجِيَّةً وَوِقَائِيَّةً لِلْحَدِّ مِنْ اَلْمُشْكِلَاتِ اَلْمُتَوَقَّعَةِ					
5	تَعْمَلَ عَلَى دِرَاسَةِ خِبْرَاتِ اَلْمَدَارِسِ اَلْأُخْرَى لِلِاسْتِفَادَةِ وَالتَّعَلُّمِ مِنْهَا					
6	تَتَابُعُ اَلْمُسْتَجَدَّاتِ اَلتَّرْبَوِيَّةَ وَتَنَقُّلِهَا إِلَى نِطَاقِ اَلْعَمَلِ					
7	تَدْعَمَ اَلْأَنْشِطَةُ اَلَّتِي تَرْبُطُ بَيْنَ اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَحَيَاةُ اَلطَّلَبَةِ					

المجال الثاني: استدامةُ قيادةِ الآخرين.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفظة	منخفضة جدا
8.	تَنْقُلَ خِبْرَاتِهَا وَأَسَالِيبَهَا اَلْقِيَادِيَّةَ لِلْعَامِلِينَ لِتَجْهِيزِ صَفٍّ ثَانٍ مِنْ اَلْقَادَةِ					
9	تَضَعُ خُطَّةً وَاضِحَةً مُحَدَّدَةً لِتَفْوِيضِ اَلْمَهَامِّ لِلْمَرْؤُوسِينَ					
10	تُشْرِكُ اَلْعَامِلِينَ فِي تَقْوِيمِ نَتَائِجِ اَلْأَعْمَالِ اَلْإِدَارِيَّةِ					
11.	تَعْمَلُ عَلَى تَطْوِيرِ اَلْمَهَارَاتِ اَلْقِيَادِيَّةِ لَدَى جَمِيعِ اَلْمُعَلِّمِينَ					
12.	تَهْتَمُّ بِمُقْتَرَحَاتِ اَلْعَامِلِينَ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالْعَمَلِ وَتَأْخُذُهَا بِعَيْنِ اَلِاهْتِمَامِ					
13	تطَبِّقُ مَبْدَأَ اَلْعَمَلِ بِرُوحِ اَلْفَرِيقِ اَلْوَاحِدِ فِي إِنْجَازِ اَلْمَهَامِّ اَلْمَدْرَسِيَّةِ					

المجال الثالث: استدامةُ التطورِ طويلِ الأمد.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخ فضة	منخفضة جدا
14.	تُوَاكِبُ اَلتَّقَدُّمَ اَلرَّقْمِيَّ مِنْ خِلَالِ تَوْظِيفِ أَحْدَثَ آلِيَّاتِهِ فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ .					
15	تُقَدِّمُ صُورَةً مُسْتَقْبَلِيَّةً وَاعِدَةً لِمَا يَجِبُ أَنْ تَكُونَ عَلَيْهِ اَلْمَدْرَسَةُ .					
16	تَحْرِصَ عَلَى نَشْرِ ثَقَافَةِ اَلْإِبْدَاعِ لَدَى اَلْعَامِلِينَ لِتَحْقِيقِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ مُسْتَدَامَةٍ					
17.	تَعْمَلُ عَلَى اَلتَّخْطِيطِ اَلسَّلِيمِ لِلْأَعْمَالِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ فِي ضَوْءِ اَلطُّمُوحَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ					
18.	تَتَبَنَّى اِسْتِرَاتِيجِيَّةَ اِسْتِدَامَةِ اَلتَّعْلِيمِ هَدَفًا طَوِيلَ اَلْأَمَدِ					
19.	تَقُومُ ببناء أَهْدَافَ طَوِيلَه المدى من أَلاَهْدَافَ قصيرة المدى لِتَحْقِيقِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ					
20	تُوَضِّحُ لِلْعَامِلِينَ أَهْدَافَ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ لِلْعَمَلِ بِمُوجِبِهَا لِإِحْدَاثِ اَلتَّغْيِيرِ اَلْإِيجَابِيِّ اَلْمَطْلُوبِ					

المجال الرابع: استدامةُ استثمارِ الموارِدِ البشريّةِ والماديّة.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخف ضة	منخفضة جدا
21	تُكَلِّفَ اَلْمُعَلِّمِينَ بِالْأَعْمَالِ اَلَّتِي تَتَنَاسَبُ مَعَ قُدُرَاتِهِمْ وَتَخَصُّصَاتِهِمْ تَجَنُّبًا لِتَعَرُّضِهِمْ لِلضَّغْطِ أَوْ اَلِاحْتِرَاقِ اَلْوَظِيفِيِّ					
22.	تُطَبِّقُ أَنْظِمَةً فَعَّالَةً لِلْمُكَافَأَةِ تَقْدِيرًا لِجُهُودِ اَلْعَامِلِينَ اَلْمُتَمَيِّزِينَ فِي اَلْمَدْرَسَةِ					
23.	توفِّرُ فُرَصَ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمِهْنِيَّةِ اَلْمُسْتَمِرَّةِ لِجَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ					
24.	تَوَفُّرُ جَمِيعَ اَلتِّقْنِيَّاتِ وَالْأَدَوَاتِ اَلتِّكْنُولُوجِيَّةِ لِاسْتِخْدَامِهَا فِي اَلْعَمَلِيَّةِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ					
25.	تحرصُ عَلَى إِنْجَازِ اَلْأَعْمَالِ بِأَعْلَى مُسْتَوًى مِنْ اَلْجَوْدَةِ وَبِأَقَلّ كُلْفَةٍ مُمْكِنَةٍ					
26.	تَعْمَلُ عَلَى تَوْفِيرِ مَصَادِرِ تَمْوِيلٍ مُسْتَمِرَّةٍ لِإِنْجَازِ مَشَارِيعَ رِيَادِيَّةٍ فِي اَلْمَدْرَسَةِ					
27	تَوَجَّهَ اَلْعَامِلِينَ إِلَى اَلِاسْتِفَادَةِ اَلْمُثْلَى مِنْ اَلْمَوَارِدِ اَلْمُتَاحَةِ مِنْ خِلَالِ إِعَادَةِ اَلتَّدْوِيرِ					

المجال الخامس: العدالةُ الاجتماعيّةُ.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متو سطة	منخف ضة	منخفضة جدا
28.	تَهْتَمَّ بِتَقْدِيمِ اَلْمَصْلَحَةِ اَلْعَامَّةِ عَلَى اَلْمَصَالِحِ اَلشَّخْصِيَّةِ .					
29.	تَمَثَّلَ أُنْمُوذَجًا وَقُدْوَةً فِي اَلِالْتِزَامِ بِأَخْلَاقِيَّاتِ اَلْعَمَلِ وَقِيَمِهِ					
30	تَقُوّمُ اَلْعَامِلِينَ وَفْقَ مَعَايِيرَ مِهْنِيَّةٍ وَمَعَايِيرَ مَوْضُوعِيَّةٍ مُحَدَّدَةٍ					
31.	تُطَبِّقُ اَلْقَرَارَاتِ بِشَكْلٍ عَادِلٍ عَلَى اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمَدْرَسَةِ .					
32	تَوَزَّعَ اَلْحَوَافِزَ وَالْمُكَافَأَةَ عَلَى جَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ بِالْمَوْضُوعِيَّةِ دُونَ تَحَيُّزٍ					
33	. تَوَزَّعَ اَلْمُهِمَّاتِ عَلَى اَلْعَامِلِينَ بِعَدْلٍ وَإِنْصَافٍ وَفْقَ أُسُسٍ تَتَّسِمُ بِالْمَوْضُوعِيَّةِ					
34	تُطَبَّق نِظَامَ اَلْحَوْكَمَةِ اَلْخَاصّ بِالْمَدْرَسَةِ مِنْ (نُظُمٌ ، قَوَانِين ، إِجْرَاءَاتٌ ، وَغَيْرَهَا ،) عَلَى					

	جَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ دُونَ تَحَيُّزٍ					

المجال السادس: استدامةُ الاندماجِ النشطِ مع البيئة

ا الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
35.	تُنَظِّمَ دَوْرَاتٍ مُتَخَصِّصَةً لِلِارْتِقَاءِ بِوَعْيِ اَلْعَامِلِينَ بِالْقَضَايَا اَلْمُجْتَمِعَةِ وَالْبِيئِيَّةِ					
36.	تَقَدُّمَ حَمَلَاتِ تَوْعِيَةٍ لِزِيَادَةِ اَلْوَعْيِ بِالْقَضَايَا اَلْبِيئِيَّةِ وَالْمُجْتَمَعِيَّةِ					
37.	تَتَبَنَّى سِيَاسَاتٍ وَاضِحَةً اَلْمَعَالِمِ بِشَأْنِ اَلِاهْتِمَامِ بِقَضَايَا اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ					
38.	تَحُثُّ اَلْعَامِلِينَ عَلَى اَلْمُشَارَكَةِ مَعَ مُؤَسَّسَاتِ اَلْمُجْتَمَعِ اَلْمَحَلِّيِّ لِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهُ فِي تَطْوِيرِ اَلتَّعْلِيمِ					
39	يُشَجِّعَ اَلْعَامِلِينَ عَلَى اِكْتِسَابِ اِتِّجَاهَاتٍ إِيجَابِيَّةٍ نَحْوَ اَلْقَضَايَا اَلْمُجْتَمَعِيَّةِ وَالْبِيئَةِ					
40	تَقَدُّمَ إِدَارَةُ اَلْمَدْرَسَةِ حَمَلَاتٍ لِلتَّوْعِيَةِ بِأَسَالِيبِ مُكَافَحَةِ اَلتَّلَوُّثِ اَلْبِيئِيِّ بِأَشْكَالِهِ اَلْمُخْتَلِفَةِ					

القسم الثالث: مجالاتُ الاستبانةِ وفقراتها الخاصّ في واقع التميز المؤسسي (وفق بنود النموذج الأوروبي للتميّز) يرجى وضع إشارة(×) أمامَ كلّ فقرةٍ من الفقراتِ الآتيةِ، وذلك بناءً على تقويمِك للواقعِ لتحقيقِ التميّزِ المؤسسيّ من خلالِ السلوكِ المحدّد.

المجال الأول: الغايةُ والرؤيةُ والإستراتيجيةُ.

الرقم	الفقـــرات.	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	تُحْرِصَ مُدِيرُ اَلْمَدْرَسَةِ عَلَى تَطْوِيرِ رُؤْيَةِ اَلْمَدْرَسَةِ فِي ضَوْءِ اَلْمُتَغَيِّرَاتِ اَلْمُحِيطَةِ					
2.	تُنَظِّمَ اِجْتِمَاعَاتٍ لِشَرْحِ اَلْخُطَّةِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ لِجَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ فِيهَا					
3.	تَعْمَلَ عَلَى تَقْوِيمِ فَعَّالِيَّةِ اَلْخُطَّةِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ مَعَ اَلْعَامِلِينَ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ					
4.	تَوَفُّرِ بِيئَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ مُحَفِّزَةٍ لِلْإِبْدَاعِ تساعدُ على تحقيقِ رؤيةِ المدرسةِ					
5.	تَعْمَلُ عَلَى تَحْدِيثِ اَلْخُطَّةِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ بِنَاءً عَلَى مُؤَشِّرَاتِ أَدَاءٍ وَاضِحَةٍ					
6.	تَحْرِصُ عَلَى أَنْ تَكُونَ اَلْبَرَامِجُ وَالْأَنْشِطَةُ مُنْبَثِقَةٌ مِنْ اَلْخُطَّةِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ وَبِمَا تُسْهِم فِي تَحْقِيقِهَا					
7	تُحَدِّدُ اِحْتِيَاجَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ (طَلَبَةٌ ، مُعَلِّمِينَ ، أَوْلِيَاء أُمُورٍ ، مُجْتَمَعٌ مَحَلِّيٌّ) وَيَعْمَلُ عَلَى تَلْبِيَتِهَا لِتَحْقِيقِ رِضَاهُمْ .					

المجال الثاني: الثقافةُ التنظيميّةُ والقيادةُ.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متو سطة	منخفضة	منخفضة جدا
8.	تُوَفِّرِ بِيئَةً تَنْظِيمِيَّةً مُشَجِّعَةً لِتَنْشُرَ ثَقَافَةَ اَلتَّمَيُّزِ بَيْنَ اَلْعَامِلِينَ بِالْمَدْرَسَةِ					

9.	تَتَبَنَّى سِيَاسِيَّاتٍ فَعَّالَةً وواضحة لِإِحْدَاثِ اَلتَّغْيِيرِ اَلْإِيجَابِيّ لِمَصْلَحَةِ اَلْعَمَلِ					
10.	تَتَبَنَّى ثَقَافَةً تَنْظِيمِيَّةً تُحَفِّزُ جُهُودَ اَلْعَامِلِينَ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ لِرَفْعِ مُسْتَوَى اَلْإِنْتَاجِيَّةِ					
11.	تَضَعُ اَلْمَعَايِيرُ اَلدَّقِيقَةُ اَلَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى تَنْفِيذِ اَلْخُطَطِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ					
12	تَقدّمُ أَفْكَارًا جَدِيدة وَإِبْدَاعِيَّةٌ تُلْهِمُ اَلْعَامِلِينَ وَتَعَزَّزَ مُسْتَوَى اَلْإِبْدَاعِ لَدَيْهِمْ					
13.	يُخَصَّص وَقْتًا كَافِيًا لِمُنَاقَشَةِ مُشْكِلَاتِ اَلْعَامِلِينَ وَالْعَمَلِ عَلَى إِيجَادِ اَلْحُلُولِ اَلْمُنَاسِبَةِ لَهَا					

المجال الثالث: إشراكُ المعنيّين .

الرقم	.	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
14.	تشركُ اَلْعَامِلِينَ فِي تَشْكِيلِ فَهْمٍ مُوَحَّدٍ (وَبِنَاءِ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ) لِتَحْقِيقِ طُمُوحَاتِ اَلتَّفَوُّقِ اَلْمَدْرَسِيّ .					
15.	تَوَفُّرُ لِجَمِيعِ اَلْمُعَلِّمِينَ فُرَصًا مُتَكَافِئَةً لِلْمُشَارَكَةِ فِي اَلْأَنْشِطَةِ وَالْفَعَّالِيَّاتِ اَلْمَدْرَسِيَّةِ					
16.	تَعَقُّدُ اِجْتِمَاعَاتٍ دَوْرِيَّةً مَعَ اَلْعَامِلِينَ لِإِشْرَاكِهِمْ فِي اَلتَّخْطِيطِ وَالتَّطْوِيرِ .					
17	تستَخْدمُ أَدَوَاتٍ مُتَعَدِّدَةٍ لِاسْتِطْلَاعِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمُعَيَّنِينَ (طَلَبَةٌ ، مُعَلِّمِينَ ، أَوْلِيَاء أُمُورٍ ، ، مُجْتَمَعٍ مَحَلِّيّ وَغَيْرِهَا) مَدَى رِضَاهُمْ عَنْ اَلْمَدْرَسَةِ					
18.	تَبْنِي اَلْعَلَاقَاتِ مَعَ اَلْعَامِلِينَ عَلَى أَسَاسِ اَلشَّفَافِيَّةِ وَالثِّقَةِ اَلْمُتَبَادَلَةِ					

المجال الرابع: بناءُ قيمةٍ مستدامةٍ.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
19.	تَسْعَى لِلْوُصُولِ إِلَى أَعْلَى مُسْتَوًى مِنْ اَلْجَوْدَةِ بِمَا يَضْمَنُ مُخْرَجَاتٍ عِلْمِيَّةً قَادِرَةً عَلَى اَلْمُنَافَسَةِ					
20.	تَسْتَفِيدُ مِنْ نَتَائِجِ اَلدِّرَاسَاتِ وَالْأَبْحَاثِ فِي تَطْوِيرِ دَوْرِ اَلْمَدْرَسَةِ فِي خِدْمَةِ اَلْمُجْتَمَعِ					
21	تَوَفُّرَ أَنْشِطَةً وَبَرَامِجَ تُسْهِمُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ اَلتَّنْمِيَةِ اَلْمُسْتَدَامَةِ					
22	تَتَمَتَّعُ اَلْمَدْرَسَةُ بِسُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ فِي اَلْأَوْسَاطِ اَلتَّعْلِيمِيَّةِ وَتَلَاقِي إِقْبَالاً مُتَزَايِدًا فِي إِعْدَادِ اَلطَّلَبَةِ اَلرَّاغِبِينَ فِي اَلِالْتِحَاقِ بِهَا					
23	تَهْتَمَّ بِالتَّغْطِيَةِ اَلْإِعْلَامِيَّةِ لِلْأَنْشِطَةِ اَلْمَدْرَسَةِ وَإِنْجَازَاتِهَا					
24	تَحْرِصُ عَلَى نَشْرِ اَلْمَعْرِفَةِ اَلْمُتَخَصِّصَةِ لِجَمِيعِ اَلْعَامِلِينَ فِي اَلْمَدْرَسَةِ لِتَحْقِيقِ اَلتَّمَيُّزِ					

المجال الخامس: قيادةُ الأداءِ والتحوّلِ.

ا الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
25.	توظف العدبد اَلتَّغَيُّرَاتِ اَلْخَارِجِيَّةِ وَالدَّاخِلِيَّةِ لِضَمَانِ اَلتَّحْسِينِ اَلْمُسْتَمِرِّ ولَدِيمُوَيَّة اَلنَّجَاح					

	وَالتَّمَيُّز					
26.	تُؤَكِّدَ ضَرُورَةَ تَحْقِيقِ اَلْإِنْجَازَاتِ اَلْمَنْشُودَةِ (اَلْحَالِيَّةَ) فِي ضَوْءِ اَلِاسْتِعْدَادَاتِ اَلْمُسْتَقْبَلِيَّةِ					
27.	تَسْتَثْمِرَ جَمِيعَ مَوَارِدِ اَلْمَدْرَسَةِ اَلْمُتَاحَةِ بِكِفَايَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ					
28.	تَوَفُّرُ نِظَامًا مُتَكَامِلاً لِلْبَيَانَاتِ وَالْمَعْلُومَاتِ اَلْخَاصَّةِ بِالْمَدْرَسَةِ					
29.	تُوَظِّفَ جَمِيعَ اَلْوَسَائِلِ اَلْمُتَاحَةِ لِتَطْوِيرِ اَلْأَدَاءِ اَلْمَدْرَسِيّ .					
30	توفر صيانة مستمرة وفعالة لمرافق المدرسة وومعداتها					

المجال السادس: انطباعاتُ المعنيّين.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
31.	تُطَبِّقَ مَقَايِيسَ وَمُؤَشِّرَاتٍ عِلْمِيَّةً دَقِيقَةً لِمَعْرِفَةِ اِنْطِبَاعَاتِ اَلْمَعْنِيِّينَ مِنْ (طَلَبَةٍ ، اَلْعَامِلِينَ ، أَوْلِيَاء أُمُورٍ ، مُجْتَمَعٌ مَحَلِّيٌّ) عَنْ فَاعِلِيَّةِ اَلْبَرَامِجِ وَالْخِدْمَاتِ اَلَّتِي تُقَدِّمُهَا اَلْمَدْرَسَةُ					
32	تُطَبِّقُ مَقَايِيسَ وَاضِحَةً لِقِيَاسِ مَدَى رِضَا اَلْعَامِلِينَ عَنْ اَلتَّطَوُّرِ اَلْوَظِيفِيّ وَمُنَاخِ اَلْعَمَلِ وَظُرُوفِهِ					
33.	تُطَبِّقَ مَقَايِيسَ وَاضِحَةً لِقِيَاسِ مَدَى رِضَا اَلْعَامِلِينَ لِطَرِيقَةِ إِدَارَةِ اَلْمَدْرَسَةِ .					
34.	تُوَظِّفَ اِجْتِمَاعَاتٍ خَاصَّةً لِسَمَاعِ آرَاءِ اَلْعَامِلِينَ وَانْطِبَاعَاتِهِمْ عَنْ اَلْخِدْمَاتِ اَلَّتِي تُقَدِّمُهَا اَلْمَدْرَسَةُ .					
35	تَأْخُذَ بِعَيْنِ الاهتمامِ مُلَاحَظَاتِ اَلْمُسْتَفِيدِينَ عَنْ خِدْمَتِهَا اَلَّتِي تُقَدِّمُهَا لِلِاسْتِفَادَةِ مِنْهَا فِي اَلتَّطْوِيرِ					

المجال السابع: الأداءُ الإستراتيجيّ والتشغيليّ.

الرقم	الفقرات	الواقع				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
36	تُنَفِّذَ أَنْشِطَةً لِتُحَقِّقَ اَلْغَايَةُ وَ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ وَبِنَاءَ قِيمَةٍ مُسْتَدَامَةٍ					
37	تُطَبَّق أَدَوَاتِ تَقْوِيمٍ ذَاتِ مَعَايِيرِ دَقِيقَةٍ لِرَصْدِ اَلْأَدَاءِ اَلْمَدْرَسِيّ بِشَكْلٍ مُسْتَمِرٍّ					
38	تُلْزِمَ اَلْعَامِلِينَ بِالْمُشَارَكَةِ فِي بِالْمُؤْتَمَرَاتِ وَالْأَنْشِطَةِ اَلْمُتَعَلِّقَةِ بِالْجَوْدَةِ وَالْإِبْدَاعِ وَنَقْلِهَا إِلَى نِطَاقِ اَلْعَمَلِ .					
39	تَسْعَى إِلَى تَحْسِينِ اَلْخِدْمَاتِ اَلَّتِي تُقَدِّمُهَا اَلْمَدْرَسَةُ بِمَا تَفُوقُ تَوَقُّعَات اَلْمُسْتَفِيدِينَ اَلْحَالِيَّةَ مِنْهَا					
40	تَأْخُذَ بِعَيْنِ اَلِاهْتِمَامِ نَتَائِجَ تَحْلِيلِ اَلْأَدَاءِ اَلسَّابِقِ وَالْحَالِيّ لِتَحْدِيدِ اَلْأَهْدَافِ اَلْإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَالتَّشْغِيلِيَّةِ لِلْمَدْرَسَةِ لِلتَّنَبُّؤِ بِالْأَدَاءِ اَلْمُسْتَقْبَلِيّ					

انتهت

ملحق(4)
بيانات الأساتذة المحكمين للأسئلة المقابلة

الرقم	الاسم	البريد الإلكتروني	الهاتف	الجامعة
1	أ.د. رجاء العسلي	osailyr@gmail.com	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
2	أ.د. سهيل صالحة	ssalha@najah.edu	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
3	أ.د. محسن عدس	Madas@staff.alquds.edu	أستاذ مشارك	جامعة القدس / أبو ديس
4	أ.د. محمد شاهين	mshahindura@gmail.com	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة/رام الله
5	أ.د. محمد شعيبات	mshuibat@staff.alquds.edu	أستاذ مشارك	جامعة القدس/ أبو ديس
6	أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين	mshaheen@qou.edu	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة/ يطا
7	أ.د. محمد عمران	Mohammad.Salha@aaup.edu	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
8	أ.د. محمود ابو سمرة	abusamra@staff.alquds.edu	أستاذ مشارك	جامعة القدس/ أبو ديس
9	أ.د. منور نجم	mnajim@iugaza.edu.ps	أستاذ مشارك	الجامعة الاسلامية غزة

ملحق رقم(5) المقابلة بالصورة النهائية

المقابلة بعد التحكيم / المقابلة في صورتها النهائية

حضرات الخبراء التربويين المحترم:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **القيادة المستدامة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس (وبناء أنموذج على ضوء خبرات عالمية)** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد المقابلة، وهي على النحو الآتي:

السؤال الأول : ما تصوراتك حول واقع توظيف القيادة المستدامة في المدارس الحكومية الفلسطينية؟

السؤال الثاني:ما سبل تطوير ممارسات(القيادة المستدامة) لتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية الفلسطينية في المجالات:(المجال الأول استدامة التعلم والنجاح، المجال الثاني استدامة قيادة الآخرين ،المجال الثالث استدامة التطوير طويل الأمد، المجال الرابع استدامة العدالة الاجتماعية ، المجال الخامس استدامة ترشيد الموارد البشرية والمادية ،المجال السادس استدامة الاندماج النشط مع البيئة) ؟

السؤال الثاالث ::" ما تصوراتك حول واقع تحقيق التميز المؤسسي وفق بنود النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) 2020 في المدارس الحكومية الفلسطينية ؟

السُؤال الرابع : ما سبل تطوير ممارسات التميز المؤسسي في المدارس الحكومية الفلسطينية وفق بنود النموذج الاوروبي لتميز(2020 EFQM) وهي(المجال الأول الغاية والرؤية والاستراتيجية، المجال الثاني الثقافة المؤسسية والقيادة، المجال الثالث إشراك المعنيين، المجال الرابع بناء قيمة مستدامة، المجال الخامس قيادة الأداء والتحول، المجال السادس انطباعات المعنيين، المجال السابع الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)؟

السؤال الخامس::" ما تصوراتك حول واقع تطبيق القيادة المستدامة وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي وفق بنود النموذج الأوروبي لتميز202 (EFQM) في المدارس الحكومية الفلسطينية؟

بملحق رقم (6) بيانات الأساتذة المحكمين للأسئلة الأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د. رجاء العسلي	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
4	أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين	جامعة القدس المفتوحة/يطا
5	أ.د. محمد شعيبات	جامعة القدس/ أبو ديس
7	أ.د. محمد عمران	الجامعة العربية الأمريكية
9	د. فريال عمرو	الجامعة القدس المفتوحة/ دورا
10	د.ثائر ابو خليل	رئيس قسم الادارات المدرسية / ضواحي القدس
11	أ.سناء ابو هلال	مشرفة تربوية مرحلة مديرية القدس
12	أ.هيفاء محمود عويسات	مديرة مدرسة بنات الشيخ الثانوية/ مديرية القدس
13	أ.سوسن عبد الرزاق ابو صلب	مديرة مدرسة النظامية الثانوية
14	أ.منتهى ربيع	مديرة مدرسة بين عنان الثانوية
15	أبهية عبد الكريم عياد	مديرة مدرسة الفتاة الشاملة الثانوية
15	أ.محمد رشدي الجندي	مشرف تربوي علوم / مديرية القدس
16	أ.اكرام الوحيدي	مديرة مدرسة الشابات المسلمات الثانوية

ملحق (7)تسهيل مهمة الجامعة

Arab American University
Faculty of Graduate Studies

الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

13 نيسان، 2023

السّادة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المحترمين.

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة **ايمان رياض ياسين مصطفى** والتي تحمل الرقم الجامعي**202011938**هي طالبة دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

" القيادة المستدامة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس (وبناء أنموذج على ضوء خبرات عالمية) تحت اشراف الدكتور محمد عمران " نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب

كلية الدراسات العليا
FACULTY OF GRADUATE STUDIES

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق رقم (8)
كتاب تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ٣٤٣/١/١٣
التاريخ: 20 /2023/06 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"ايمان رياض ياسين مصطفى"

من الجامعة العربية الامريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" القيادة المستدامة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس (وبناء أنموذج على ضوء خبرات عالمية)".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من مشرفي ومديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديريتي: "القدس، وضواحي القدس".
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.

ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

دولة فلسطين

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم في مديريتي: "القدس، وضواحي القدس" المحترمين.
أ.د. محمد عمران /المحترم/المشرف على الدراسة- بريد إلكتروني mohammad.salha@aaup.edu

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

Abstract

This study aimed to identify the reality of sustainable leadership and its relationship to institutional excellence in public schools in Jerusalem governorate from the point of view of school principals and teachers, and to find out whether sustainable leadership and institutional excellence differ according to the demographic study variables, namely (gender, job title, academic qualification, years of service, directorate), and also aimed to build a proposed model for institutional excellence in the light of global experiences. The study population consisted of all public-school principals in Jerusalem Governorate, and teachers for the academic year 2022/2023. Numbering (2648) individuals; 2523 of which are teachers, and 125 are principals.The study used a mix of both quantitative and qualitative descriptive approaches, the quantitative section was implemented using a descriptive analytical correlational approach through a questionnaire and consisted of three sections, the first section: contains the personal data of the respondents, the second section: knowing the reality of sustainable leadership distributed in six areas, and the third topic: knowing the reality of institutional excellence distributed in seven areas, which were distributed to a random stratified sample consisting of (429) respondents, the qualitative aspect was implemented using individual interviews with a group of educational experts consisting (24) respondents.

The results of the study showed that the reality of sustainable leadership in public schools in the Jerusalem Governorate from the point of view of members of the study sample came with an "average" degree on the total score, the field of sustainability of learning and success obtained the highest arithmetic average, followed by the field of sustainability of social justice, followed by the field of sustainability of investment of human and material resources, the field of sustainability of long-term development, then the field of sustainability of the leadership of others, all of which came with a medium degree, followed by the field of sustainability of active integration with the environment and came with a low degree. The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the estimates of the members of the study sample of the reality of sustainable leadership in public schools in Jerusalem Governorate attributed to the variable of the directorate and the existence of statistically significant differences at the level of significance attributed to the variable of sex in favor of females, the variable of job title in favor of managers, the variable of scientific qualification in favor of holders of master's degree and higher, and the variable of years of experience in favor of those with experience (10 years)

or more. The results also showed that the reality of institutional excellence in public schools in Jerusalem governorate from the point of view of the members of the study sample came with an "average" degree on the total score. The field of performance and transformation leadership obtained the highest arithmetic average, followed by the field of building sustainable value, then the field of purpose, vision and strategy, then the field of organizational culture and leadership, followed by the field of strategic and operational performance, all of which came to a medium degree, followed by the field of stakeholder engagement, and then the field of perceptions of the concerned came with a low degree, which indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the estimates of the members of the study sample of the reality of institutional excellence in public schools in Jerusalem Governorate attributed to the variable of the directorate, and the presence of statistically significant differences at the level of significance attributed to the variable of job title in favor of managers, and the variable of gender in favor of females, and the variable of scientific qualification in favor of master's holders and higher, and the variable years of experience in favor of those with experience (10 years) or more. As the result indicates, there is a correlation between the reality of sustainable leadership and the promotion of institutional excellence in public schools, and the more sustainable leadership practices are employed, the higher the likelihood of achieving institutional excellence.

Considering these results, the study recommended the need to conduct training and workshops on the concepts and practices of sustainable leadership and its role in achieving institutional excellence in public schools, and the need to continue to adopt special periodic training programs to qualify principals and teachers on how to employ the items of the European model EFQM2020 in schools to achieve the school's goals to reach excellence. The study also came out with a proposed model as a future idea characterized by excellence, modernity, and innovation and based on the compromise integration between sustainable leadership practices and their role in achieving institutional excellence considering the terms of the European model EFQM2020, and for decision-makers in the Palestinian Ministry of Education to develop the necessary strategies needed to implement the model and modify it if necessary.

Keywords: Sustainable Leadership, Institutional Excellence, Governmental Schools, Proposed Model, The Jerusalem Governorate.