

The Role of Sustainable Leadership in Achieving Professional Motivation at the Education Offices in Riyadh

Mrs. Bayan Saud Al-Zaid

Faculty of Education | Princess Norah Bint Abdul Rahman University | KSA

Received:
12/03/2023

Revised:
23/03/2023

Accepted:
01/04/2023

Published:
30/07/2023

* Corresponding author:

bayan.s.alzaid@gmail.com

Citation: Al-Zaid, B. S. (2023). The Role of Sustainable Leadership in Achieving Professional Motivation at the Education Offices in Riyadh. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (26), 79 – 97.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B120323>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B120323>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to reveal the reality of applying sustainable leadership in its four areas (human relations, participation in decision-making, delegation of authority, quality of career) in Riyadh education offices from the point of view of female educational supervisors, and to reveal the level of professional motivation they have, and the obstacles facing the application of sustainable leadership in those areas, and to reveal whether there are statistically significant differences between the averages of responses of the study sample on the application of sustainable leadership due to two variables (type of supervision, years of service in supervision), and to provide proposed mechanisms to raise the level of professional motivation of Supervisors from the point of view of experts, and the study followed the descriptive-survey approach. The survey tool and the professional motivation scale were also used to collect data, and the study community consisted of (669) supervisors, and the study sample consisted of (150) supervisors, and the results showed that the reality of applying sustainable leadership in its four fields from the point of view of educational supervisors came with a level of "approval", and the level of professional motivation of Supervisors came with a level of "strongly changes (type of supervision, years of service in supervision), and that the proposed mechanisms for raising the level of The professional motivation of the supervisors, from the point of view of experts, came at the level of "strongly approved".

Keywords: Sustainable Leadership- Professional Motivation- Education Offices.

دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض

أ. بيان بنت سعود الزيد

كلية التربية | جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحية، جودة الحياة الوظيفية) بمكاتب تعليم الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، والكشف عن مستوى الدافعية المهنية لديهن، والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في تلك المجالات، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغيري (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في الإشراف)، وتقديم آليات مقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات من وجهة نظر الخبراء، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة ومقياس الدافعية المهنية لجمع البيانات، وتألّف مجتمع الدراسة من (669) مشرفة، كما تكونت عينة الدراسة من (150) مشرفة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بمستوى "موافقة"، كما أن مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات جاء بمستوى "موافقة بشدة"، وأن المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة جاءت بمستوى "موافقة"، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغيري (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في الإشراف)، وأن الآليات المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات من وجهة نظر الخبراء جاءت بمستوى "موافقة/بشدة".

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة – الدافعية المهنية – مكاتب التعليم.

المقدمة.

يشهد عالمنا اليوم العديد من المتغيرات المتلاحقة على كافة الأصعدة، كالمتغيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ولا سيما التعليمية، وجميعها تتجه نحو استشراف المستقبل انطلاقاً من الواقع الحالي، من خلال الاستثمار الأمثل للمعطيات المتاحة من الموارد البشرية والمادية، وصولاً إلى تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع.

وتُشكّل القيادة الحجر الأساسي الذي يستند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل بكل تفاصيله (العردان، 2020)، فالقيادة بمواقفها المتعددة تُعبر عن النمط الذي تبرهنه العلاقة بين القائد والجماعة، ينتج عنه توجيه سلوك الأفراد لبذل أقصى الجهود بأقل وقت وتكلفة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة (الزبيق، 2004)؛ من أجل هذا برز الاهتمام بالسلوك القيادي لدى القادة، فلم تعد القيادة التقليدية تكفي لمواجهة التحديات والتغيرات المنظمية (بن علي، 2015)، مما أدى إلى ظهور بعض الأنماط القيادية الجديدة لمواجهة هذه التحديات، منها القيادة المستدامة كمنهج جديد لقيادة مؤسسات الأعمال عامة والمؤسسات التعليمية خاصة (حواله والمطيري، 2019).

وتُمثل القيادة المستدامة اليوم ضرورة للتحوّل من التوجه التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية، إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية بشكل موسع، وذلك بالاعتماد على منح طويل الأجل يجعل تنمية القادة والعاملين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي، الأمر الذي يُمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تنمية مهارات واتجاهات الأفراد، وجعلهم على استعداد بالوصول إلى درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز (الحدراوي، الجنابي والميالي، 2018).

وتُعتبر الدوافع المهنية من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في توجيه سلوك الأفراد، حيث يكمن من خلالها تنمية الرغبة لديهم في تحسين مستوى الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول بأن نجاح المنظمات في الوصول إلى تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدرتها على تعزيز الدافعية المهنية لدى أفرادها، ووضع نظام فعال من أجل تحفيزهم باستثارة دوافعهم والتي بدورها تدفع العاملين للإنتاج، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل؛ والذي بدوره ينهض بمعدلات الأداء مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم (فضل، 2015).

مشكلة الدراسة:

يُعد نمط القيادة المستدامة من الأنماط الحديثة للقيادة؛ حيث يعمل على مواصلة التكيف، ومواجهة التحديات الجديدة، ومواكبة التغيير (Davis, 2006)، كما أنه يُفوض سلطات واسعة للأخريين؛ لتحسين الموارد البشرية، واستثمار الموارد المادية، وإتاحة فرص التعلم للقادة، وأصحاب المصلحة، ودعم كل منهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المستقبلية (Fink, 2006). وأولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية كبرى بالقيادة المستدامة، فقد أكدت دراسة (Hargreaves, 2003) على أهمية القيادة المستدامة في حفظ تراث الماضي، وبناء المستقبل داخل المؤسسات التربوية، فقد توصلت دراسة الخضير (2021) إلى أن القيادة المستدامة قادرة على تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل على إشباع حاجاتها في مؤسسات التعليم العام.

وبما أن القيادة المستدامة تهتم بالبيئة المؤسسية، ومحاولة استثمار مواردها بما يُحقق الشعور بالانتماء والرضا لجميع أفرادها، ويُعزز ثقتهم بأنفسهم (يونس، 2017)، فإن نجاح المؤسسة يتوقف على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى أفرادها، والذي يلعب دوراً هاماً وديناميكياً في سلوك الأفراد، يمكن من خلاله خلق الرغبة لديهم في سبيل تحقيق رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة معدلات الأداء المثمرة والتميزة (رشيد، 2014)؛ لذا فقد أكدت دراسة بني خلف (2013) إلى ضرورة توفير العوامل التي من شأنها تحسين دافعية منسوبي التعليم، وإيجاد السبل الكفيلة لشحذ هممهم، ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم، ودعم وتشجيع ذوي الخبرة الطويلة منهم؛ من أجل الحفاظ على ديمومة واستمرار هذا المستوى من الدافعية والعطاء الموصول. وأوصت دراسة الفضلي (2013) إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول الدافعية المهنية لدى منسوبي التعليم، وعلاقتها بالمتغيرات الإدارية والوظيفية، مثل الأنماط القيادية والسمات الشخصية وغيرها.

أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم في مدينة الرياض؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة:

1- ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال العلاقات الإنسانية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

- 2- ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 3- ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال تفويض الصلاحية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 4- ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال جودة الحياة الوظيفية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 5- ما مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظرهن؟
- 6- ما المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالها الأربعة لتحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم؟
- 7- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في الإشراف)؟
- 8- ما الآليات المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظر الخبراء؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال العلاقات الإنسانية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات.
2. الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات.
3. الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال تفويض الصلاحية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات.
4. الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال جودة الحياة الوظيفية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات.
5. الكشف عن مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظرهن.
6. تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالها الأربعة لتحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم.
7. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في الإشراف).
8. تقديم آليات مقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظر الخبراء.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها ترتبط بأحد أهداف رؤية 2030 وهي التنمية المستدامة، فلا وجود للتنمية المستدامة إن لم تحظَ بقيادة واعية بأهمية مبدأ الاستدامة، فهي مسلك وفكر حديث تُضفي على أي مُنشئة تسعى للانتشار والتميز على المستوى المحلي والعالمي، كما أن الدراسة الحالية تفردت بدراسة متغيري القيادة المستدامة والدافعية المهنية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. ويمكن تحديد أهمية الدراسة بجانين من الأهمية وهما:

- الأهمية النظرية: تعود الأهمية النظرية إلى الإثراء المعرفي لمفهوم القيادة المستدامة ومفهوم الدافعية المهنية، كما أنها تسعى لإثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص؛ نظراً لقلّة الأبحاث حول هذا الموضوع.
- الأهمية التطبيقية: قد تُساعد نتائج هذه الدراسة مكاتب التعليم بتجاوز العقبات التي تحول دون تطبيق القيادة المستدامة، كما أنه من المؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في إحداث تغيير في رفع مستوى الدافعية المهنية لدى منسوبات مكاتب التعليم، والتعرف على العوامل التي تعمل على حفزهن.

حدود الدراسة:

أُجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور القيادة المستدامة في تحقيق الدافعية المهنية لدى المشرفات.
- الحدود البشرية: المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: مكاتب التعليم في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 1443هـ/2022م

مصطلحات الدراسة:

- القيادة المستدامة **Sustainable Leadership**: تُعرف القيادة المستدامة بأنها "منظور قيادي جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وتوجه مستدام طويل الأجل" (الحدراوي وآخرون، 2018، ص. 190).

- وتُعرف الباحثة القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: نهج إداري حديث يوجه مكاتب التعليم نحو التطوير الحالي المستمر للوصول إلى تحقيق النجاح المستقبلي، ويهتم بتعزيز العلاقات الإنسانية للمشرفات التربويات من خلال تجويد حياتهن العامة والوظيفية، والمشاركة في الأعمال الإدارية، وتحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية؛ مما يدفعهن إلى الابتكار والإبداع ورفع روحهن المعنوية.
- الدافعية المهنية **Professional Motivation**: تُعرف الدافعية المهنية بأنها "تمثل في طموح الفرد ومثابرتة للوصول لمستوى مهني معين، واللذين يؤثران ويتأثران ببيئة العمل وعلاقاته بين الشخصية وكذلك بالرضا عن مستوى الدخل" (هاشم، 2017، ص. 220).
- وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: استجابة وردة فعل سلوكية، ناتجة عن إحساس داخلي بالإشباع وتحقيق حاجات المشرفات التربويات، مما يؤدي إلى انعكاس إيجابي على التصرفات الخارجية المتعلقة بالمهنة؛ للوصول إلى الغايات والأهداف الذاتية.
- مكاتب التعليم **Education Offices**: يُشير الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (1440 - 1441 هـ) إلى تعريف مكتب التعليم بأنه "وحدة إدارية تُنشئها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية بهدف تقديم خدمات تعليمية ومدرسية في المدارس التابعة لها حسب النطاق الجغرافي المخصص لها" (ص. 11).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

1-1-2- القيادة المستدامة:

أصبحت القيادة المستدامة في عصر التنظيمات المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها بين المنظمات النظيرة لها؛ لأجل تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما تدعو إليه منظمات القرن الواحد والعشرين والتي توجه قادتها إلى خلق وعي استراتيجي، وممارسة عمليات ديناميكية هدفها التطور المستمر، والمتمثلة بوضع استراتيجية شاملة وتنفيذها ومتابعتها واستحداثها؛ لبلوغ مستويات مأمولة من النجاح تضمن بقاءها برفع نقاط قوتها، للوصول إلى التميز التنظيمي (النذير، 2010).

مفهوم القيادة المستدامة:

تبنت مؤسسة سينسر مصطلح القيادة المستدامة، من خلال العالم هارجريفز. بعد دراسة دامت 30 عاماً، قام من خلالها بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة، بعد أن طبّقها على ثماني مدارس أمريكية وكندية (Hargreaves, 2003). وتُعرف بيترلين وآخرون (Peterlin et al., 2015, p. 279) القيادة المستدامة بأنها "القيادة التي تحرص على رعاية إمكانات الأجيال القادمة لحياة ذات جودة، كما تُركز على احتياجات الآخرين أكثر من احتياجات القائد، وتهتم بالاحتياجات المستقبلية للعديد من أصحاب المصلحة".

كما ذهب أشتيوي (2017) إلى تعريف القيادة المستدامة بأنها "عملية تعاونية، تتم من خلال توزيع المهام على الجميع، وتتم حماية وتطوير الحاضر من خلالها، والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، ومراعاة الموارد المادية، والمحافظة عليها" (ص. 21).

أهمية القيادة المستدامة:

تعود أهمية القيادة المستدامة إلى كونها ضرورة مُلحّة تضمن استمرار النمو في المؤسسة، كما أنها تتبني أخلاقيات مهنية كالعدل والمساواة من خلال تقديم الدعم للجميع دون تمييز، وكما أنها تهض بأهداف المؤسسة على المدى البعيد، مراعية المصلحة العامة فقيادة الفريق فوق القيادة الفردية، كما تقوم القيادة المستدامة على تدريب وتطوير الأفراد بصورة مستمرة؛ بغية أن يكونوا مؤهلين لشغل الوظيفة التي ستُصبح شاغرة في حال التقاعد أو الترقية أو الفصل (COOK, 2014).

وذكرت يونس (2017) إلى أن أهمية القيادة المستدامة لا تنحصر على الهياكل التنظيمية فحسب؛ بل تسعى إلى أعمق من ذلك بتعزيز الأخلاقيات في كافة المستويات الإدارية، فيتبلور هدفها الأساسي في توجيه كافة الجهود في المنظمة نحو التنمية المستدامة، والحث على وضع أنشطة ترفع من مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة (Simanskiene et al., 2016).

أبعاد القيادة المستدامة ومجالاتها:

تنوعت المجالات التي تبنتها الأبحاث في تحديد أبعاد القيادة المستدامة في الميدان التربوي، فترى دراسة (حوالة والمطيري، 2019) إلى أن أبعاد القيادة المستدامة تكمن في (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلم العميق، التوظيف)، وكما ترى دراسة (الطيبلاوي،

(2019) أن أبعادها تظهر في (التنوع لتعزيز الإبداع، تنمية العاملين، التوجه بالتقدم، التوازن بين العمل والحياة، علاقات فعالة مع أصحاب المصالح)، وترى الدراسة الحالية أن ثمة مجالات أخرى هامة للقيادة المستدامة تمثلت في العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحية، وجودة الحياة الوظيفية، وهي كما يلي:

1. العلاقات الإنسانية:

تُعدّ العلاقات الإنسانية أحد أشكال التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، حيث أنها تسعى لإشباع حاجات الأفراد بتحقيق طموحاتهم، وتُركّز على خلق جو من الود والاحترام بين العاملين (جميلة، 2015)، ولتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في المنظمة يجب على القائد الناجح الاهتمام بالحاجات الإنسانية للعاملين وإشباعها، كتقديم الاحترام والتقدير لجميع أفراد المنظمة، وإرساء قواعد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وبين المرؤوسين أنفسهم، باعتبار العلاقات الإنسانية الدافع الذي يحثهم على العطاء، وبذل قصارى جهدهم في سبيل رفع مستوى إنتاجية العمل (الحريري، 2008).

2. المشاركة في اتخاذ القرار:

إن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على ترشيد القرار وتحسين نوعيته، كما أنها تجعل من القرار المتخذ أكثر ثباتاً إذ لا يتم إلغاؤه بعد فترة وجيزة من اتخاذه، وكما أن المشاركة تُسهّل من تنفيذ المرؤوسين للقرار دون ظهور أي حائل من قبيلهم (كنعان، 2011)، وتُساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، وتحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين (حرز الله، 2007)، كما تنبع أهميته في كون العاملين هم الأجدع بمعرفة المشكلات التي تعترضهم حال أدائهم لأعمالهم، واختيار البديل المناسب لحلّ تلك المشكلات، وكما أنه يُسهّم في تبادل الخبرات إذ أنه من الصعب أن تجتمع كافة الخبرات في الفرد نفسه (السفياني، 2012).

3. تفويض الصلاحية:

تُعدّ عملية التفويض في بعض الدول المتقدمة أمراً جازماً؛ لما تحقّقه من تحفيز للعاملين، ورفع مستوى أدائهم من خلال تشاركهم المسؤولية في تحقيق تقدم العمل واستقراره، ففيها منح القائد عامله بعض مهامه الإدارية؛ بغية تحقيق أهداف العمل، وهذا لا يعني تخلي القائد عن مسؤوليته الكاملة، بل ينبغي عليه المتابعة المستمرة لأجل التثبيت من سريان التفويض بشكل منظم وفعال (الدويش، 2014).

ولعلّ أبرز ما يُميز التفويض بأنه مهارة لا يُتقنها جميع القادة؛ فهي قدرة مُكتسبة يُنمّيها القائد بالخبرة والعمل الجاد، كما أن في التفويض انتفاء القائد من الوقوع في عيوب استحواد السلطة، وكما أن التفويض يضمن المزيد من توفير الوقت والجهد (الصيرفي، 2003).

4. جودة الحياة الوظيفية:

يرتبط مفهوم جودة الحياة الوظيفية بمجموعة من الأهداف والممارسات التنظيمية، التي تبعث الأمان في نفوس العاملين، فتُحقق رضاهم الوظيفي، وتوفر لهم فرصاً تنموية لتطوير ذاتهم (نصر، 2020)، وهذا فإن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمة أصبح ضرورة ملحة تُسهّم في توفير بيئة عمل جيدة مدعومة بالحوافز والرواتب والمكافآت تُحقّق للعاملين التوازن بين حياتهم الشخصية العامة وحياتهم الوظيفية، كما تُساعد تلك البرامج على خلق مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية، والمساهمة في تبادل الخبرات بين العاملين والذي يرفع من معدل الإنتاجية في العمل (Sinha, 2012).

2-1-2- الدافعية المهنية:

اهتم الباحثون والتربويون بموضوع الدافعية نحو العمل، فعنّيت العديد من الأبحاث بدراسة جوانبها، وانبثقت من فكرة أهمية دراسة العناصر البشرية، ومعرفة مستوى دافعيّتها تجاه أعمالها، وذلك لفهم سلوكياتها في كافة النشاطات المهنية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والتعليمية؛ وهذا يتم تقويمها لتكون أحد عوامل النجاح في العمل (الحريري والأمامي، 2011).

مفهوم الدافعية المهنية:

تُعدّ الدافعية المهنية عامل أساسي لنجاح المنظمات بشتى نشاطاتها، فهي تسعى لتحقيق غاياتها؛ من خلال عوامل داخلية تتعلق بدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم تجاه العمل، أو عوامل خارجية تظهر في الحفز المعنوي والمادي من قبل المنظمة (العمرى، 2020).

وتُعرّف كلٌّ من الصالحي والمنذري (2013) الدافعية المهنية بأنها "تلك القوى الداخلية التي يشعر بها الفرد وتدفعه إلى توظيف الكفايات والمعارف والمهارات والطاقة التي يمتلكها في محيط مهنته ومجالها" (ص. 79).

كما يُشير أبو عبيد (2014) للدافعية المهنية بأنها "منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز، وتحدد طبيعته، ووجهته، وشدته، ومدته، بهدف الإنجاز المميز للأهداف" (ص. 29).

أهمية الدافعية المهنية:

- يترتب على دراسة الدوافع المهنية مجموعة من الفوائد، وهي كما يلي: (عباس، 2011).
 - يُساعد تشخيص الدوافع المنظمة على إشباع الحاجات بالوسائل التحفيزية (مادية – معنوية).
 - تزيد الدوافع الإيجابية من تعاون العاملين مع بعضهم البعض، ومع الإدارة.
 - تُساعد الدوافع الإيجابية على تقليل صراعات العمل بين العاملين في المنظمة.
 - تُسهم الدوافع الإيجابية في زيادة الإبداع لدى العاملين، واستثمار قدراتهم الكامنة.
- كما أن لدراسة الدوافع الخاصة بالأفراد في بيئة العمل أهميتها البالغة في معرفة الدوافع الرئيسية في الإدارة، وتحقيق الانتماء والولاء الحقيقي لدى الأفراد نحو منظماتهم، مما يدفعهم للعمل على مصالحتها وتحقيق أهدافها (الدعيلج، 2006).

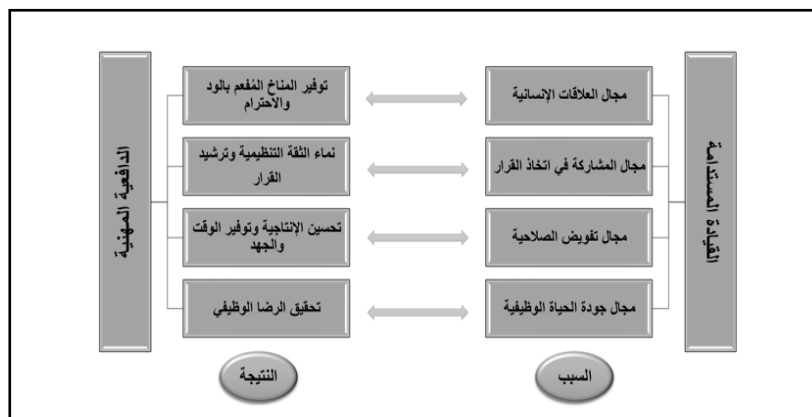
العوامل المؤثرة في الدافعية المهنية:

تباينت العوامل التي تدفع بالسلوك الإنساني نحو زيادة جهوده لتحسين مستوى أدائه المهني، والتي قد يكون مُعظمها كامن في الأفراد (عبد الحميد، 2019)، ولهذا أشارت كلٌّ من الصالحي والمنذري (2013) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الدافعية المهنية، وكما يلي:

- أ- العبء المهني الزائد: ويظهر نتيجة كثرة الأعمال والمهام المُلقاة على عاتق الفرد.
- ب- الدخل المحدود (الغير كافي): حيث يُعدّ من أهم العوامل تأثيراً على دافعية الأفراد المهنية.
- ج- عدم الكفاءة: والمقصود بها عدم التوافق بين الأعمال المُكلفّ بها الفرد وبين قدراته.
- د- صراع وغموض الدور: يظهر صراع الدور حينما تتعارض متطلبات العمل مع المعايير الشخصية للفرد أو قيمه، بينما ينشأ غموض الدور عندما يكون العمل الذي يقوم به الفرد لا يُشكل أي أهمية بالنسبة له، أو حينما يكون غير مُتأكد تماماً من المهام الموكلة إليه.

العلاقة بين القيادة المستدامة والدافعية المهنية:

من خلال استطراد الحديث في مبني القيادة المستدامة والدافعية المهنية نجد أنهما يُكملان بعضهما البعض، فالعلاقة بينهما طردية أي كلما زاد تطبيق وممارسة القيادة المستدامة في بيئة العمل زادت دافعية الموظفين المهنية والعكس صحيح. ويُوضح الشكل التالي العلاقة بين مجالات القيادة المستدامة ومدى تأثيرها على الدافعية المهنية:



شكل رقم (1) العلاقة بين القيادة المستدامة والدافعية المهنية

المصدر: من إعداد الباحثة

وهذا تظهر أهمية تطبيق وممارسة القيادة المستدامة في المؤسسات الإدارية ودورها البارز في رفع مستوى الدافعية المهنية للموظفين، فإمعان النظر إلى ما ورد نرى أن القيادة المستدامة ظهرت على هيئة سبب ومحصلتها الدافعية المهنية، لذا على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار دراسة سلوك مواردها البشرية والتي بدورها ستحقق لتلك المنظمات طموحها ومبتغاها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- أ- دراسات تناولت موضوع القيادة المستدامة:
- دراسة الحسيني (2021) هدفت الدراسة إلى عرض وتحديد ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج "افري" و"بريجستر"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (198) عضواً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة هي الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، بينما جاءت الممارسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة بحوافز الأداء الرئيسية في مرتبة أقل.
 - دراسة حواله والمطيري (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال الرياض من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على الفروق الإحصائية حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية). وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمتا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من (878) معلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خبرتهن أقل من خمس سنوات.
 - دراسة أشتيوي (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لشمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، حيث تكونت عينة الدراسة من (133) نائب ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في مجالها الخمسة جاءت بدرجة كبيرة.
 - دراسة يونس (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستبانتيين كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من (350) معلماً ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة تقدير "كبيرة".
 - دراسة الرشيدى والعازمي (2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن موضوع الدراسة تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات العمل في مهنة التدريس). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لها، ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة إجمالاً "متوسطة"، وعدم وجود فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن موضوع الدراسة تُعزى إلى متغيرات الدراسة.
- ب- دراسات تناولت موضوع الدافعية المهنية:
- دراسة عفاشه (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى المشرفات التربويات في المدينة المنورة، وتكونت الدراسة من عينة قوامها (126) مشرفة تربوية، كما اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت مقياس الضغوط المهنية، ومقياس دافعية الإنجاز، ومقياس مستوى الطموح، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في دافعية الإنجاز لدى المشرفات التربويات.
 - دراسة أبو عيشة (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الدافعية في مجالها (الحوافز - فرص التقدم الوظيفي - العبء التدريسي - بيئة العمل) لدى معلمي وزارة التربية والتعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تكون مجتمع الدراسة من (19482) من المعلمين والمعلمات، بينما تكونت عينة الدراسة من (407) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدافعية لدى معلمي وزارة التربية والتعليم في جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة.
 - دراسة هاشم (2017) هدفت الدراسة إلى دراسة دافعية معلمي المرحلة الابتدائية نحو التنمية المهنية وعلاقتها بكفاءة منظومة القيادة التربوية من وجهة نظرهم، حيث تم تطبيق مقياس "دافعية معلمي المرحلة الابتدائية للتنمية المهنية" ومقياس "كفاءة منظومة القيادة التربوية كما يدركها المعلمون"، وذلك على عينة قوامها (400) معلم ومعلمة من معلمي إدارة شرق الزقازيق

التعليمية، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لدراساتها، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها انخفاض الدافعية للتنمية المهنية لدى عينة الدراسة.

- دراسة حسين (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية بدراسة تحليلية مستعرضة، حيث أجريت الدراسة في (9) دول عربية وهي: مصر والسعودية والإمارات وعمان والبحرين ولبنان وفلسطين والعراق والمغرب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي والمنهج النوعي، كما تم استخدام الاستبانة الإلكترونية والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة الطلاب والمشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات في مرحلة الإعداد قبل الخدمة بكليات إعداد المعلم، وأثناء الخدمة حيث بلغ عددهم (213) طالباً ومعلماً ومشرفاً تربوياً، وقد أظهرت النتائج أن تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية كانت بين المتوسطة والمرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، كما اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكما تتفق مع بعض الدراسات السابقة في متغير (سنوات الخدمة) كدراسة حواله والمطيري (2019)، ودراسة الرشيدى والعازمي (2016).
- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أهداف الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة في (مقياس الدافعية المهنية)، كدراسة عفاشه (2022)، ودراسة هاشم (2017)، وكما اتفقت مع دراسة عفاشه (2022) في مجتمع الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهجها، وبناء مشكلة الدراسة وتدعيمها كما أفاد هذا في إثراء الإطار النظري، وبناء وتصميم أدوات الدراسة، والتعرف على نوع الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة، وفي شرح نتائج الدراسة وتدعيمها.
- تميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في تحديد أهداف الدراسة، وفي الربط بين متغيري في المجال الإداري (القيادة المستدامة)، ومتغير في مجال علم النفس (الدافعية المهنية).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ كونه أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها، إذ "يستوجب اختيار مجتمع دراسة بأكمله أو عينات دراسية تُمثل أغلبية المجتمع؛ بهدف الإحاطة بوصف الظواهر باستخدام الكثير من أدوات البحث العلمي بقصد التمكن من جمع أكبر كم من المعلومات حول عينات الدراسة" (ابراش، 2009، ص. 159).

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات في مكاتب تعليم مدينة الرياض، والبالغ عددهم تسع مكاتب وبواقع (669) مشرفة تربوية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها (22.5%)، بواقع (150) مشرفة تربوية موزعة على مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

وصف عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، في الجدول التالي:

جدول رقم (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
نوع الإشراف	إداري	49	32.7%
	فني	101	67.3%
	المجموع	150	100%
سنوات الخدمة في الإشراف	أقل من 5 سنوات	34	22.7%
	من 5 - 10 سنوات	43	28.7%
	أكثر من 10 سنوات	73	48.7%
	المجموع	150	100%

أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد وتصميم أدوات الدراسة وهي الاستبانة ومقياس الدافعية المهنية واستبانة الخبراء التربويين، إذ تم إعداد الاستبانة الخاصة بمجتمع الدراسة بصورتها الأولية بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة المستدامة، كدراسة الزبون، الزبون وموسى (2010)، ودراسة الدويش (2014)، ودراسة علي (2016)، ودراسة الشهري (2018)، ودراسة قهيري (2019)، كما تم الاستعانة بمقياس الدافعية المهنية الوارد في دراسة أبو طامع (2006)، ودراسة شواشرة (2007)، ودراسة أبو سالم (2009)، ودراسة بدران (2009)، ودراسة العتيبي (2013)، هذا وقد تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، فتكونت عباراتها من (53) عبارة موزعة ثلاثة محاور رئيسية، (واقع تطبيق القيادة المستدامة، مقياس الدافعية المهنية، معوقات القيادة المستدامة)، وفيما يرتبط بتقديم الآليات المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات، تم تصميم استبانة لاحقة لاستطلاع مرئيات (20) خبير وخبيرة من الخبراء التربويين.

كما تمت الاستعانة بمقياس (ليكرت) في التدرج الخماسي لتقدير عبارات الاستبانة، وإعطاء كل عبارة درجة معينة لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

- موافق/ة بشدة (5 درجات).
- موافق/ة (4 درجات).
- محايد/ة (3 درجات).
- غير موافق/ة (درجتان).
- غير موافق/ة بشدة (درجة واحدة).

جدول رقم (2) سُلّم مقياس (ليكرت) الخماسي في الدراسة

درجات الموافقة	موافق/ة بشدة	موافق/ة	محايد/ة	غير موافق/ة	غير موافق/ة بشدة
المتوسط الحسابي	5.00-4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80-1.00

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال قياس الصدق الظاهري باستطلاع مرئيات (24) محكماً في مجالات التربية المختلفة، وقياس صدق الاتساق الداخلي من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وإيجاد حساب معاملات الارتباط للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج، إذ أشارت النتائج إلى أن جميع عبارات أداة الدراسة تمتعت بمؤشرات صدق مرتفعة.

ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معاملات ثبات الأداة بطريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، لمحاور أداة الدراسة، وقد كانت قيمة معامل الثبات جيدة، مُوضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) قيم معاملات الثبات لمجالات واقع تطبيق القيادة المستدامة

طريقة التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.876	0.800	العلاقات الإنسانية
0.864	0.799	المشاركة في اتخاذ القرار
0.855	0.798	تفويض الصلاحية
0.802	0.791	جودة الحياة الوظيفية
0.881	0.837	المجالات ككل
0.769	0.747	مقياس الدافعية المهنية
0.650	0.760	معوقات القيادة المستدامة
0.877	0.767	الآليات المقترحة

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: "ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال العلاقات الإنسانية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال العلاقات الإنسانية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	يسود الود والاحترام في بيئة العمل	4.27	0.911	1	موافقة بشدة
2	تُشجع القيادة على التعاون والعمل بروح الفريق	4.20	0.964	2	موافقة
3	تُساعد بيئة العمل على بناء علاقات إيجابية مع الزميلات	4.10	1.030	3	موافقة
6	تُراعي القيادة ظروف المشرفات الخاصة	4.03	0.972	4	موافقة
5	يتسم مناخ العمل بالثقة المتبادلة بين القيادة والمشرفات	3.96	1.107	5	موافقة
7	تتفهم القيادة مشكلات العمل وتضع الحلول لها	3.88	1.126	6	موافقة
4	تتعامل القيادة بحيادية مع جميع المشرفات	3.87	1.146	7	موافقة
	المجال ككل	4.05	1.036		موافقة

يتضح من الجدول رقم (4) أن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال العلاقات الإنسانية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بمستوى تطبيق "موافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وانحراف معياري قدره (1.036): مما يظهر بأن قيادات مكاتب التعليم تهتم بتوطيد العلاقات الإيجابية بين جميع المشرفات التربويات دون محاباة، وتحرص على تعزيزها في ممارساتها الإدارية، من خلال التقيد بالقوانين والأنظمة المستندة على مبدأ المعاملة العادلة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة أشتيوي (2017) في أن تطبيق مجال العدالة الاجتماعية جاء بدرجة تقدير "كبيرة"، كما اتفقت مع نتائج دراسة يونس (2017) في أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة في مجال الموارد البشرية جاء بدرجة تطبيق "كبيرة"، والذي ظهر في حرص المديرين على تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين، وكما تختلف مع نتائج دراسة الحسيني (2021) في أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في بُعد الممارسات التأسيسية جاء بدرجة "متوسطة"، المرتبط بالعلاقات الاجتماعية والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وهو ما تؤكد دراسة الرشيدى والعازمي (2016) في أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مع مبدأ العدالة جاء بدرجة "متوسطة".

- نتائج السؤال الثاني: "ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على تطبيق القيادة المستدامة في المشاركة في اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
4	تُتابع القيادة تنفيذ القرارات على أرض الواقع	3.87	1.018	1	موافقة
7	تتحمل المشرفات التربويات تبعات المشاركة في اتخاذ القرار الحلول لها	3.77	1.106	2	موافقة
1	تُتيح لنا القيادة فرصة طرح الأفكار وتبادل الآراء	3.76	1.113	3	موافقة
5	تترك لنا القيادة الحرية في اتخاذ الأسلوب المناسب الذي يُحقق أهداف	3.76	1.084	4	موافقة
2	تُشارك المشرفات في عملية صناعة القرارات	3.55	1.155	5	موافقة
3	تتخذ القيادة قراراتها بترويج رأي الأغلبية	3.49	1.168	6	موافقة
6	تتقبل القيادة النقد لممارساتها بصدر رحب	3.48	1.185	7	موافقة
	المجال ككل	3.66	1.118		موافقة

يتضح من الجدول (5) أن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بمستوى تطبيق "موافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، وانحراف (1.118).؛ مما يعني أن قيادات مكاتب التعليم في مدينة الرياض تُتيح لمشرفاتها التربويات فرصة المشاركة في اتخاذ القرار بواسطة السبيل الأمثل لهن، كما أنها لا تُلقي المسؤولية الكاملة عليهن فحسب؛ بل تأخذ بزمام الأمور وتواصل متابعة سير العمل على الوجه المطلوب، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة أشتيوي (2017) في أن تطبيق مجال استدامة قيادة الآخرين جاء بدرجة تقدير "كبيرة"، إذ أن مُعظم القيادات في المديرية تمنح العاملين فرصة المشاركة داخل المؤسسة، وكما تختلف مع نتائج دراسة الحسيني (2021) في أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في بُعد الممارسات عالية المستوى جاء بدرجة "متوسطة" والمتعلق بالمشاركة في صنع القرار، وتختلف مع نتائج دراسة حواله والمطيري (2019) في أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض لبُعد القيادة الموزعة جاء بدرجة تطبيق "متوسطة"، كما اختلفت مع نتائج دراسة الرشيد والعاظمي (2016) في أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مع مبدأ القيادة الموزعة جاء بدرجة تطبيق "منخفضة".

- نتائج السؤال الثالث: "ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال تفويض الصلاحيات بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على واقع تطبيق القيادة المستدامة في تفويض الصلاحيات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
5	تزيد الإنتاجية في الوقت المحدد حين تفويض الصلاحيات	4.08	0.919	1	موافقة
3	يزيد تفويض الصلاحيات من دافعية العمل للمشرفات التربويات	4.07	0.970	2	موافقة
7	تثق الإدارة بقدرات المشرفات في إنجاز الأعمال المفوضة لهن	3.99	0.965	3	موافقة
4	توضح القيادة حدود الصلاحيات المفوضة للمشرفات التربويات	3.74	1.101	4	موافقة
6	تتلقى المشرفات تقييم لأدائهن تجاه المهام المفوضة لهن	3.72	1.141	5	موافقة
1	تُفوض القيادة بعض الصلاحيات للمشرفات التربويات	3.67	1.120	6	موافقة
2	تُوزع القيادة الصلاحيات للمشرفات التربويات وفق الكفاءة	3.62	1.150	7	موافقة
	المجال ككل	3.84	1.052		موافقة

يتضح من الجدول (6) أن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال تفويض الصلاحية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بمستوى تطبيق "موافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وانحراف معياري قدره (1.052)؛ وهذا يتضح أن قيادات مكاتب التعليم لديها المرونة في ممارسة أعمالها بواسطة تفويض الصلاحية للمشرفات التربويات، والأخذ بعين الاعتبار قدراتهن ومستوى أدائهن، وهذا ما يتفق مع دراسة أشتيوي (2017) في أن تطبيق مجال المحافظة على الموارد البشرية والمادية جاء بدرجة "كبيرة"، إذ أن كثرة الأعباء الإدارية على المدير تدفعه للحاجة إلى قادة آخرين متوائمين معه لأداء مهامه الإدارية، كما اتفقت مع نتائج دراسة يونس (2017) في أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة في مجال الموارد البشرية جاء بدرجة "كبيرة"؛ بغية تفويض مدير المدرسة بعض الأعمال لمعلمي المدرسة يُحقق لهم الإبداع ويُعزز من الأداء الجيد، وتختلف مع نتائج دراسة حواله والمطيري (2019) في أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية لُبعد المحافظة جاء بدرجة "متوسطة" إذ أن تكليف المعلمات لأعمال تفوق قدراتهن يؤثر بصورة سلبية في عملية توزيع الأعمال.

- نتائج السؤال الرابع: "ما واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال جودة الحياة الوظيفية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال جودة الحياة الوظيفية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	تتوفر في بيئة العمل مرافق آمنة مزودة بعناصر الأمن والسلامة	3.77	1.124	1	موافقة
1	تتسم السياسات والإجراءات الإدارية بالعدل والإنصاف	3.74	1.089	2	موافقة
5	تُكلف القيادة المشرفات بالأعمال التي تُناسب قدراتهن	3.68	1.142	3	موافقة
6	يتهيأ المكان المرشح والإضاءة والتهوية الجيدة في بيئة العمل	3.63	1.260	4	موافقة
3	تُزود القيادة المشرفات بالتغذية الراجعة حول نقاط القوة والضعف لأدائهن	3.43	1.183	5	موافقة
2	تعمل القيادة على توفير الدعم المادي الكافي للمشرفات في مجال عملهن	2.94	1.367	6	محايدة
4	توجد آلية واضحة لمكافحة المشرفات المتميزات	2.86	1.346	7	محايدة
	المجال ككل	3.43	1.215		موافقة

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال جودة الحياة الوظيفية بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بمستوى تطبيق "موافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، وانحراف معياري قدره (1.215)؛ مما يعني أن قيادات مكاتب التعليم تعمل على تجويد الحياة الوظيفية لمشرفاتهن، من خلال العمل على إيجاد بيئة داعمة ومُحسنة لأهداف العمل ومُشجعة على الإبداع والابتكار، وهو ما يتفق مع دراسة أشتيوي (2017) في أن تطبيق مجال استدامة قيادة الآخرين جاء بدرجة "كبيرة"، ويظهر ذلك في النظام الإداري المتبع الذي يساعد المدير على تعزيز القدرات القيادية لدى العاملين، كما اتفقت مع نتائج دراسة يونس (2017) في أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة في مجال الموارد المادية والمالية جاء بدرجة "كبيرة"؛ يُعزى ذلك إلى أن قوانين العمل تُعزز فرص المكافآت للمعلمين المجتهدين، واتفقت مع نتائج دراسة الرشيدى والعازمي (2016) في أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مع مبدأ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية جاء بدرجة "مرتفعة"، وكما تختلف مع نتائج دراسة الحسيني (2021) في أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في بُعد الممارسات المرتبطة بجوافز الأداء الرئيسية جاء بدرجة "متوسطة"، واختلفت مع نتائج دراسة حواله والمطيري (2019) في أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية لُبعد التعليم العميق جاء بدرجة "متوسطة" من خلال حرص قائدات المدارس الثانوية على تحسين الأداء بمدارسهن.

- نتائج السؤال الخامس: "ما مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظرهن؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مقياس الدافعية المهنية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	أشعر بأني أقوم بالمهام المطلوبة مني في عملي دون تردد	4.29	0.878	14	موافقة بشدة
2	أحب أن أعمل بحرية وأن أحدد كيفية تنفيذ العمل الذي أقوم به	4.47	0.720	10	موافقة بشدة
3	أشعر بأن مجال عملي سيحقق لي الاحترام في المجتمع	4.17	0.953	17	موافقة
4	أتحمل المسؤوليات في العمل الذي أنا فيه	4.64	0.580	2	موافقة بشدة
5	أفضل أن أشارك في صياغة المهام التي أكلّف بها ووضع خطة العمل	4.55	0.690	8	موافقة بشدة
6	أعتقد أنه من المهم الوصول لمكان العمل في الوقت المناسب وعدم مغادرته قبل انتهاء الدوام	4.51	0.757	9	موافقة بشدة
7	أسعى إلى التطور المهني في مجال تخصصي لأنه مهم بالنسبة لي ولعائلي	4.58	0.667	5	موافقة بشدة
8	أشعر بحاجة للمشاركة في الدورات التدريبية بهدف تحسين مهاراتي وكفاءتي المهنية	4.58	0.697	6	موافقة بشدة
9	أرى بأن أحد الأسباب التي تجعلني أحب مجال تخصصي كونه يقدم خدمة للمجتمع	4.60	0.645	4	موافقة بشدة
10	أجد ما يُثير دافعتي نحو العمل في مجال تخصصي	4.18	0.943	16	موافقة
11	أشعر بأن تخصصي المهني هو واحد من أكثر الأشياء التي سببت لي الرضا في حياتي	4.26	0.908	15	موافقة بشدة
12	أستمتع عندما أبقى مشغولاً في تأدية مهام العملية	4.30	0.925	13	موافقة بشدة
13	أحب الالتزام بأخلاقيات المهنة التي أمارسها	4.76	0.551	1	موافقة بشدة
14	أعتقد أن المهام التي يطلب القيام بها في مجال عملي مفيدة ومهمة	4.33	0.887	12	موافقة بشدة
15	أغتنم أي فرصة لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة التي لها صلة بمجال عملي	4.62	0.596	3	موافقة بشدة
16	أجد أن المهنة التي أنخصص بها تجعل لحياتي قيمة وتُحقق ذاتي	4.44	0.815	11	موافقة بشدة
17	أجد من الضروري بذل قصارى جهدي للقيام بالعمل المطلوب مني مهما واجهت من صعوبات	4.56	0.699	7	موافقة بشدة
18	نظام الترقيات والحوافز المرتبط بمهنتي المستقبلية جعلني أهتم بها بجديّة أكبر	3.52	0.551	18	موافقة
	المقياس ككل	4.412	0.760		موافقة بشدة

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظرهن جاءت بمستوى "موافقة بشدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.412) وانحراف معياري قدره (0.760)؛ مما يتضح بأن المشرفات التربويات في مكاتب التعليم يتمتعن بدافعية عالية نحو مهنتهن، من خلال وجود الشغف في ممارسة الأعمال الإدارية، والرغبة في التعلم المستمر والتطلع إلى ما يعود على ذواتهن بالتميز والازدهار، والذي بدوره سيُسهم في زيادة كفاءة العمل وفاعليته ونجاح العمل ككل، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة عفاشة (2022) في أن مستوى الدافعية المهنية لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة "مرتفعة"، وكما تختلف مع نتائج دراسة أبو عيشة (2019) حيث جاء مستوى الدافعية بدرجة "متوسطة"، ودراسة هاشم (2017) إذ جاء مستوى الدافعية بدرجة

"منخفضة"، كما اختلفت مع نتائج دراسة حسين (2016) في تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية كانت بين المتوسطة والمرتفعة.

- نتائج السؤال السادس: "ما المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة لتحقيق الدافعية المهنية بمكاتب التعليم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
3	قلة الحوافز مقارنة بحجم الأعمال الإدارية	4.29	0.908	1	موافقة بشدة
4	تُكلف القيادة المشرفات التربويات بمهام خارج اختصاصاتهن	4.01	1.187	2	موافقة
2	محدودية تفويض الصلاحيات للمشرفات التربويات	3.86	1.046	3	موافقة
1	تتبع القيادة النمط المعتمد على التفرد في اتخاذ القرارات	3.86	1.090	4	موافقة
6	انعدام التغذية الراجعة التطويرية لتقييم أداء المشرفات التربويات	3.46	1.283	5	موافقة
5	تُقدم القيادة التوجيهات لتحسين مستوى أداء المشرفات بطريقة علنية	3.35	1.243	6	محايدة
7	قلة مراعاة الظروف الشخصية الطارئة للمشرفات التربويات	3.24	1.364	7	محايدة
	المحور ككل	3.72	1.160		موافقة

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة لتحقيق الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظرهن جاءت بمستوى تطبيق "موافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري قدره (1.160)؛ مما يعني وجود معوقات تواجه تطبيق القيادة المستدامة في مجالاتها الأربعة لتحقيق الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات، ولعل أبرزها ما يرتبط بتقدير الاحتياجات المالية، كما أن لتفويض المهام حسب الاختصاص أهميته في دفع المشرفات نحو العمل، الأمر الذي يستلزم تهيئة قيادات تتسم بالمرونة في ممارسة الإجراءات الإدارية، بعيدة عن المركزية التي تنادي بالجمود والرتابة في العمل؛ مما يُعيق سير العملية الإدارية، ويُضعف من دافعية العمل، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة الحسيني (2021) في أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة تتطلب مهارات قيادية وإدارية أكثر تطوراً، وأن الثقافة التنظيمية السائدة لا تزال تُرسخ هرمية السلطة، كما تختلف مع نتائج دراسة أشتيوي (2017) في أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لنمط القيادة المستدامة في كافة مجالاتها جاءت بدرجة "كبيرة"؛ مما يعزو إلى وعي مديري التربية والتعليم لأهمية تفعيل القيادة المستدامة في تطوير العملية التعليمية، وكما اختلفت مع نتائج دراسة يونس (2017) في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمجالات القيادة المستدامة جاءت بدرجة "كبيرة"؛ من خلال ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة الذي أصبح مُيسراً لمواجهة التحديات داخل المدرسة.

- نتائج السؤال السابع: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في الإشراف)؟
- وللكشف عن الفروق الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة باختلاف متغير نوع الإشراف (إداري، فني)، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق في تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (نوع الإشراف)

المجال	نوع الإشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	إداري	49	28.85	5.852	148	0.664	0.508
	فني	101	28.10	6.757			
المشاركة في اتخاذ القرار	إداري	49	26.91	5.869	148	1.527	0.129
	فني	101	25.10	7.215			
تفويض الصلاحيات	إداري	49	27.00	5.590	148	0.121	0.904

المجال	نوع الإشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	فني	101	26.87	6.331			
	إداري	49	25.20	6.471	148	1.371	0.172
	فني	101	23.50	7.407			
المحور ككل	إداري	49	107.97	21.480	148	1.042	0.299
	فني	101	103.59	25.366			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة (ت) باختلاف متغير (نوع الإشراف) في جميع مجالات القيادة المستدامة (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحية، جودة الحياة الوظيفية) قد بلغت درجاتها الكلية (0.121، 0.664، 1.042، 1.371، 1.527) على التوالي، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (نوع الإشراف).

وللكشف عن الفروق الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة باختلاف سنوات الخدمة في الإشراف (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11) دلالة الفروق بعد حساب اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمتغير (سنوات الخدمة في الإشراف)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	5.781	2	2.891	,068	,934 غير دالة
	داخل المجموعات	6222.492	147	42.33		
	المجموع	6228.273	149			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	78.612	2	39.306	,839	,434 غير دالة
	داخل المجموعات	6888.888	147	46.863		
	المجموع	6967.500	149			
تفويض الصلاحية	بين المجموعات	90.312	2	45.156	1.225	,297 غير دالة
	داخل المجموعات	5419.562	147	36.868		
	المجموع	5509.873	149			
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	54.792	2	27.396	,534	,587 غير دالة
	داخل المجموعات	7537.668	147	7.407		
	المجموع	7592.460	149			
المحور ككل	بين المجموعات	705.900	2	352.950	,600	,550 غير دالة
	داخل المجموعات	8642.1994	147	587.905		
	المجموع	87127.893	149			

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة (ف) باختلاف متغير (سنوات الخدمة في الإشراف) في جميع مجالات القيادة المستدامة (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحية، جودة الحياة الوظيفية) وفي المحور ككل قد بلغت درجاتها الكلية (0.068، 0.534، 0.600، 0.839، 1.225) على التوالي، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة المستدامة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة في الإشراف)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيدى والعازمي (2016) في عدم وجود فروق إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما تختلف مع نتيجة دراسة حواله والمطيري (2019) التي تُشير إلى وجود فروق إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).

• نتائج السؤال الثامن: "ما الآليات المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظر الخبراء؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة من الخبراء التربويين، كما في الجدول التالي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء على الآليات المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	أن تتفهم القيادة مشكلات العمل وتضع الحلول لها	4.75	0.550	2	موافق/ة بشدة
2	أن تتقبل القيادة النقد حول ممارساتها بصدر رحب	4.65	0.587	4	موافق/ة بشدة
3	أن تتخذ القيادة قراراتها بترويج رأي الأغلبية	4.55	0.686	7	موافق/ة بشدة
4	أن تمنح القيادة الصلاحية للمشرفات التربويات وفق الكفاءة	4.65	0.670	5	موافق/ة بشدة
5	أن تُفوض القيادة بعض الصلاحيات للمشرفات التربويات	4.45	0.759	9	موافق/ة بشدة
6	أن تضع القيادة آلية واضحة لمكافحة المشرفات المتميزات	4.60	0.680	6	موافق/ة بشدة
7	أن تعمل القيادة على توفير الدعم المادي الكافي للمشرفات في مجال عملهن	4.50	0.688	8	موافق/ة بشدة
8	أن تُراعي القيادة الظروف الشخصية الطارئة للمشرفات التربويات	4.75	0.444	1	موافق/ة بشدة
9	أن تُقدم القيادة التوجيهات لتحسين مستوى أداء المشرفات بطريقة سرية	4.65	0.670	5 مكرر	موافق/ة بشدة
10	أن تُقدم القيادة التغذية الراجعة التطويرية لتقييم أداء المشرفات التربويات	4.70	0.656	3	موافق/ة بشدة
	المحور ككل	4.62	0.639		موافق/ة بشدة

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن الآليات المقترحة لرفع مستوى الدافعية المهنية لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم من وجهة نظر الخبراء جاءت بمستوى "موافق/ة بشدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.62) وانحراف معياري قدره (0.639): وهذا يؤكد بأن الآليات المقترحة السالف ذكرها بطابعها الإيجابي لاقت استحسان وتأييد الخبراء التربويين، إذ تمثلت في إبداء الاهتمام بالجانب المعنوي، والجانب المهني التطويري، والجانب المادي للمشرفات التربويات، وحث القيادة على ممارسة النمط الديمقراطي الذي يدعو إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتحسين بيئة العمل من خلال بناء قيادات واعدة تنهض بمؤسساتها التعليمية، من خلال قدراتها الفائقة، وتطلعها السامية، وهذا ما يتفق مع دراسة الحسيني (2021) في أن نجاح المؤسسات يستلزم توافر قيادة مسلحة بالكفايات الإدارية المناسبة للعصر الراهن، وهو ما تؤكدته دراسة أبو عيشة (2019) في ضرورة حرص الإدارة على توفير بيئة عمل محفزة، وتعزيز نظام الحوافز يساهم في تعزيز الدافعية، وكما اتفقت مع نتائج دراسة أشتيوي (2017) في أهمية أن يفوض المدير عامله، ويُشركهم في بناء الخطط، ويحرص على ترشيح العاملين إلى البرامج التدريبية، لتحسين أدائهم وتجويد العمل المؤسسي.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

1. التأكيد على وضع آليات واضحة ترتبط بالحوافز المادية، وإيجاد التوازن بين تلك المحفزات وبين حجم الأعمال.
2. العمل على تلبية المتطلبات المادية للمشرفات التربويات، والتحقق من كفايتها لاحتياجاتهن المهنية، لا سيما أنها من الضروريات الملحة التي تضمن سير العمل على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
3. حرص القيادة على تطوير الجانب المهني للمشرفات التربويات من خلال تقديم التغذية الراجعة التطويرية بصورة فردية، وطرح البرامج التدريبية، وتحفيزهن للاطلاع على مستجدات عملهن.
4. ضرورة التأكيد على نشر ثقافة ممارسة المداخل القيادية الحديثة بما فيها القيادة المستدامة، إذ تُنادي بالخروج من دائرة الأوتوقراطية التي لم تعد تُجدي نفعاً في المنظمات الإدارية.

5. الحث على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار للمشرفات التربويات، إذ ينعكس إيجاباً على ترشيد القرار وتحسين نوعيته، ويضمن التزامهن بالقرار الإداري وتقبله.
6. الأخذ بعين الاعتبار قدرات المشرفات التربويات في توزيع الأعمال الإدارية، والتي تكون وفق إطار اختصاصاتهن والصلاحيات المناطة لهن، والحرص على وضوح معايير تلك الصلاحيات.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبراش، إبراهيم. (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته على العلوم الاجتماعية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو سالم، حاتم. (2009). اتجاهات طلاب كلية التربية الرياضية بجامعة الأقصى نحو العمل بمهنة التدريس والتدريب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة.
- أبو طامع، بهجت. (2006). دوافع التحاق الطلبة إلى أقسام التربية الرياضية في كليات فلسطين الحكومية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 14 (2)، 433 – 462.
- أبو عبيد، رائدة عطية. (2014). دافعية الإنجاز وعلاقتها باستخدام التقنيات الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات غزة الجنوبية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 4 (47)، 287 – 306.
- أبو عيشة، أماني كمال سعيد. (2019). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة. مجلة العلوم التربوية، 46 (2)، 389 – 409.
- أشتيوي، محمد عمر أحمد. (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
- بدران، بلال. (2009). فاعلية برنامج تدريسي مستند إلى الثقافة العلمية في تنمية الاتجاهات العلمية والمهنية لدى طلبة تخصص التربية المهنية في كليات المجتمع الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية.
- بن علي، حنان. (2015). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- بني خلف، محمود حسن. (2013). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. مجلة العلوم التربوية، 40 (2)، 763 – 781.
- جميلة، بن زاف. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 21 (1)، 59 – 70.
- الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد والميالي، حاكم حسون. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي "دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي". مجلة مركز دراسات الكوفة، 49 (4)، 185 – 210.
- حرز الله، أشرف. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
- الحريري، رافدة والأمامي، سمير. (2011). الإرشاد التربوي والنفسي في المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسين، هشام بركات بشر. (2016). الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية: دراسة تحليلية. مجلة تربويات الرياضيات، 19 (12)، 19 – 66.
- الحسيني، مشاري ظاهر. (2021). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 13 (2)، 19 – 92.
- حواله، سهير بنت محمد والمطيري، نورة بلهان. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 27 (4)، 363 – 407.
- الخضير، هديل سليمان عبد الله. (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 69 (69)، 97 – 112.
- الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز. (2006). أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (الإصدار الأول للعام الدراسي 1440 - 1441هـ)، استرجعت بتاريخ 2022/7/18 من الرابط (<https://top4top.io/downloadf-245231v5w1-pdf.html>).
- الدويش، عبد العزيز بن سليمان بن عبد الرزاق. (2014). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (32)، 119 - 164.
- رشيد، مجاهد. (2014). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، (22)، 99 - 114.
- الرشيد، حسين مجبل هدبا والغازمي، فيصل مدعث غلاب. (2016). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، 6 (17)، 495 - 533.
- الزبون، سليم، الزبون، محمد وموسى، سليمان. (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة دمشق، 26 (3)، 657 - 693.
- الزبيق، محمد. (2004). العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- السفيناني، ماجد بن سفر بن صالح. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- الشهري، خالد بن عبد الرحمن. (2018). واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 14 (19)، 307 - 348.
- شواشرة، عاطف. (2007). فاعلية برنامج في الإرشاد التربوي في استئارة دافعية الإنجاز لدى طالب يعاني من تدني الدافعية في التحصيل الدراسي (دراسة حالة). دراسة مقدمة لكلية الدراسات التربوية، جامعة عمّان المفتوحة.
- الصالح، فاطمة محمد سالم والمنذري، ربا سالم سعيد. (2013). أسباب ضعف الدافعية المهنية لدى معلمي صفوف الحادي عشر والثاني عشر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الباطنة شمالاً. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2 (35)، 75 - 96.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). مفاهيم إدارية حديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطيلواوي، نجوى عبد الله. (2019). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزقازيق.
- عباس، سهيلة محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط3). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، عبد اللاه صابر. (2019). الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الإكلينيكية للممارسين المهنيين. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 1 (48)، 269 - 313.
- العتيبي، متعب محمد. (2013). بناء برنامج تعليمي مستند إلى النظرية المعرفية في تدريس الأمن والسلامة المهنية وقياس فاعليته في اكتساب المفاهيم العلمية وتنمية الدافعية المهنية لدى طلبة المعاهد الفنية في دولة الكويت (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمّان العربية.
- العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4 (13)، 67 - 108.
- عفاشه، هنادي محمد. (2022). الضغوط المهنية وعلاقتها بكل من دافعية الإنجاز ومستوى الطموح لدى المشرفات التربويات في المدينة المنورة. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، 9 (1)، 109 - 138.
- علي، بونوة. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر.
- العمري، نسرين، العمري، ندى ومهبوي، فتيحة. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم). جامعة أكلي محند أولحاج.
- فضل، أحمد ثابت. (2015). الذكاء الروحي وعلاقته بالسعادة والدافعية المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية. مجلة كلية التربية، 60 (60)، 390 - 459.
- الفضلي، ياسمين عبد الله إبراهيم. (2013). الدافعية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الذاتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.
- قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة زيان عاشور الجلفة.

- كنعان، نواف. (2011). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق (ط.9). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- النذير، عبد الله ثاني محمد. (2010). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السانية.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر. مجلة الإدارة التربوية، (26)، 13 – 97.
- هاشم، إسرائ هاشم أحمد. (2017، مايو). دافعية معلمي المرحلة الابتدائية للتنمية المهنية وعلاقتها بكفاءة منظومة القيادة التربوية كما يدركونها. المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر". 216 – 246.
- يونس، أماني محمد. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. NCPEA International. Journal of Educational Leadership Preparation, 9 (1).
- Davis, B. (2006). Developing sustainable leadership. Hawker Brownlow.
- Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. San Francisco.
- Hargreaves, A. (2003). Teaching in the Knowledge Society: Education in the age of insecurity. Teachers College Press.
- Peterlin, J., Pearse, N., & Dimoveski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: the implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. Economic and business review, 17 (3), 273-290.
- Simanskiene, L., Zuperkiene, E., & Pauzuoliene, J. (2016). Sustainable leadership in lithuanian organisations. New Challenges of Economic and Business Development, 653.
- Sinha, C. (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations. Australian Journal of Business and Management Research, 1 (11), 31,34.