



القيادة الإستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية

أ.د. ضياء الدين زاهر* - أ. علا حمدي أحمد**

المقدمة

شهد العالم تغيرات كبيرة على كافة الصُّعد والمستويات خلال القرن الماضي، ومع إرهاصات عقد السبعينيات تخلق مجتمع جديد هو "مجتمع المعرفة" لعل قدوم هذا المجتمع قد مهد إلى ثورات عالمية والمتأمل لأدبيات المستقبل يكشف لنا أن مجتمع القرن الحادى والعشرين (عبد العزيز السنبل، ٢٠٠٢، ١١٨) سيجتاحه ثورات كبرى فى مقدمتها الثورة الصناعية الرابعة، واستطاعت هذه الثورة إعادة توزيع الثروة فى العالم، فلم تعد الثروة بشكلها التقليدى تنحصر فى الموارد الطبيعية أو المعرفة فحسب بقدر ماهي إستثمار فاعل وذكى للمعلومات والمعرفة.

الأمر الذى قاد إلى حدوث تغيير اجتماعى مذهل فى القيم والمعايير المؤسسية والعلاقات الاجتماعية فى التحليل النهائى، والانفتاح الإعلامى الثقافى الحضارى العالمى بفضل وسائل الاتصال السريعة، وكلها ترتبط بنظم التعليم والبحث العلمى من ناحية وإدارة الاقتصاد من ناحية أخرى. (زاهر، ٢٠٠٢)

وإزاء هذه التحديات والثورات بفرصها ومخاطرها، أصبحت العمليات الخدمية فى مجتمع المعرفة تعتمد على قواعد المعرفة التكنولوجية المتقدمة (High- Tech)، ولا سبيل لنقل المعرفة وتطبيق التكنولوجيا سوى مؤسسات التعليم والتعليم العالى والبحث

* أستاذ التخطيط الإستراتيجى والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس ومدير مركز الدراسات

الإستراتيجية والمستقبلية بالجامعة.

** رئيس قسم التدريب بإدارة الزيتون التعليمية.

العلمي، وأن تلك المؤسسات أصبحت ملزمة بالإرتقاء بالعقل والأداء الإنساني، وبما يعود إلى تحولات في شكل العمل لنقله من الروتينية إلى الإبداعية. الأمر الذي يتمخض عنه نظم إنتاج المعرفة تجسد في التوجهات التعليمية (Educational Orientations)، وعليه أصبحت مؤسسات التعليم والبحث والمعرفة بمثابة البنية التحتية الدينامية للتنمية. (زاهر، ٢٠٠٥).

تأسيساً على ما سبق صار من الأهمية بمكان الإلتفات إلى إمكانات الإدارة فمن هذه التغييرات العميقة، حيث أن مصطلح الإدارة هو أكثر المصطلحات إرتباطاً بالمسؤولية التنظيمية، فهو يركز على كل من العرض والاتجاه التنظيمي وتصحيح الأمور، كما تركز الإدارة على التفاصيل العملية الأساسية الخاصة بقيام أعمال المنظمة مثل التوظيف، وتوزيع المصادر وتطبيق السياسات والإجراءات. (بلاسم سلاطنية وآخرين، ٢٠١٣، ١٥:١٧) وفي ضوء ذلك كله تقوم القيادة الإستراتيجية بالتركيز على الرؤية والاتجاه الذي يتعين على المنظمة أن تتبناها، فهي تشرك الآخرين في عملية إعداد الأهداف الإستراتيجية. أيضاً تتعلق الإدارة بالبحث على النظام والاستقرار بينما تتعلق القيادة بعملية البحث عن التغيير الكيفي والبناء. فالقيادة ترتبط بالمهمة والرؤية والاتجاه والغرض والاسترشاد (الإلهام) أما الإدارة ترتبط بتنسيق الجهود والتأكد من القيام بكافة المهام وترتيب المصادر وتنفيذ الخطط. (راوية حسن، ٢٠١٨، ١٧٤:١٧٥)

وعليه تتجلى أهمية إدماج البعد القيادي في الإدارة الإستراتيجية للإيفاء باحتياجات المجتمع الحيوي، لذلك فإن القيادة الإستراتيجية المستدامة تتطلب القدرة إلى التطلع لوجود مؤسسة تعليمية مطورة، وحماس لتحفيز العاملين للقيام بمهمتهم، ولإنجاز هذه التحسينات تحتاج الصبر وقدرة على حل المشاكل فعلى القادة تمكين العاملين من مواجهة التحديات. (زاهر، ٢٠٠٥، ٢٤٩)

وبصفة عامة فإننا نجد أن خصائص القيادة لا تختلف إذا كان المنهج خاص بالتعليم، أو الصحة أو الحكومة أو العدالة الجنائية أو الهندسة أو التعليم العالي أو أى مجال آخر من مجالات العمل وتعتبر نظرية فريدريك تايلر مثالاً حياً للمنهج العقلانى العلمى للإدارة.

أسلوب القيادة يؤثر فى سلوك المرؤوسين إذ أن سلوكهم يدعم بالفعل استخدام أفضل أسلوب لدى القائد، وهو أمر ملموس. (زاهر، ٢٥٣)

ولما كانت للقيادة دور جوهري فى عملية خلق الرؤى ووضع الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف والمسارات، ثم توظيف وتوجيه الموارد البشرية، والمادية لتحقيق تلك الأهداف، فنحن بحاجة إلى وجود قيادة إستراتيجية مستدامة تقدر على إحداث التغيير، والتطوير المطلوب، ويحتاج ذلك قادة أكثر من الحاجة إلى إداريين أو فنيين، والمنظمات الناجحة تسعى إلى توفير القيادات بالتدقيق فى الاختيار، وتشجيع الكوادر القادرة على القيام بدور قيادى فى الإدارات التعليمية والمدارس. إذن لأبد من وجود قيادة إستراتيجية مستدامة لتخطط للمستقبل وتستفيد من الماضى. (الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر، ١٤٨)

ولعل الرؤية الإستراتيجية للتعليم لعام ٢٠٣٠ فى مصر باعتبارها تمثل رؤية التعليم المستقبلى، وأداته لتوفير نظام مؤسسى وتربوى وإدارى، كفاء وعادل، ومحققاً تنمية مهنية مستدامة، الأمر الذى يقتضى السعى نحو تطوير القيادات التربوية على مرونة التفكير وتمكنهم فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، بما يساهم فى بناء شخصياتهم المتكاملة وإطلاق إمكاناتهم إلى أقصى مدى، سعياً نحو تخليق القائد المعترف بذاته، والمستنير، والمبدع، والمسئول، والقابل للتعددية، فى ظل احترام الاختلاف، والشغوف ببناء مستقبله والقادر على التعامل وتحقيق الهدف المرجو مع الكيانات الإقليمية والعالمية، للتخلص مما تعاني

منه إدارة التعليم فى مصر والوطن العربى من التقليدية والمركزية وغياب القدرة على استخدام الأساليب العلمية والافتقار إلى التفكير النقدى، وضعف الثقافة والإنتاج وهدر الكثير من الوقت، وغياب العمل بروح الفريق وغياب رؤية القيادات ومحدودية توجهاتهم المستقبلية. بالإضافة إلى السلبية فى استخدام التقنية الحديثة وتطبيقها فى الجوانب الإدارية الرسمية، مما أدى إلى تأخر الميدان التربوى بشقيه التعليمى والإدارى عن نظرائه فى ذلك، فالعالم العربى ومصر بحاجة إلى قيادة إستراتيجية مستدامة تنتهج منهج التطوير لا منهج التسيير، قيادة قادرة على التغيير والإبداع، وتطوير الإدارة التعليمية (عبد العزيز السنبلى، ٢٠٠٢، ١٨٦ - ١٩٠)، بناء على ذلك فإدارة التعليم فى مصر ينبغى أن تتوافر فيها القيادة المستدامة والتكامل والمرونة والتعاون والإطار الإستراتيجى والتطوعية والاعتماد على الذات بدلا من التبعية.

مشكلة الدراسة وتسألانها:

إن المعرفة هى عماد التنمية وتزداد أهميتها فى عصرنا هذا الذى يتسارع فيه التغيير التكنولوجى بشكل غير مسبوق. فالمعرفة سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاد والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر فى جميع جوانب النشاط الإنسانى (تقرير التنمية الإنسانى، ٢٠٠٢) يشير إلى أن الدول العربية تواجه فجوة كبيرة فى المعرفة وللتصدى لفجوة المعرفة لا بد للعمل المتزامن فى ثلاثة ميادين مترابطة، وقد تكون متكاملة وهى استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها هذه الفجوة تظهر بوضوح فى ضعف دور القيادات التربوية فى إحداث التغيير الذى ينبغى أن تتوجه إليه مؤسساتنا التعليمية لمواكبة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، قصور القيادات التربوية فى الإطلاع على المستجدات والمتغيرات العالمية، وقلة دراية عدد لا بأس به من القيادات التربوية بمجتمع

المعرفة ورفض إقتناع مدير و الإدارة التعليمية و المدرسية بالإقتناع بأهمية التغيير، (بيتر دركر، ٢٠٠٤).

وتمسك القيادات بالأساليب الإدارية التقليدية مدعين حرصهم على الأمن الوظيفي، كما تظهر مشكلة الدراسة فى تسلط القيادات الإدارية و إنفرادها باتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة أو اطلاع المرؤوسين فيها. و تتبلور مشكلة الدراسة فى:
السؤال الرئيسى:

ماذا نعنى بالقيادة الإستراتيجية المستدامة فى التعليم؟ وما أهم خصائصها وما آفاقها المستقبلية؟

النسألات التالية:

- ما دواعى الأخذ بالقيادة الإستراتيجية، وما أهم متطلباتها؟
- ما المقصود بالقيادة المستدامة، وما مبادئها الإدارية؟
- ما ملامح التوجهات المستقبلية لتفعيل دور القيادة الإستراتيجية المستدامة؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تلقى الضوء على القيادة الإستراتيجية المستدامة فى مجتمع المعرفة الذى يعد بمثابة الناتج الفعلى و المخرج للتحويلات و المستجدات المتلاحقة فى مجال القيادة، و لعل أهم هذه المستجدات ما يلى:

١. ضرورة تحول الإدارة إلى نمط قيادى مبدع و مستدام حتى نستطيع علاج المشكلات غير التقليدية التى أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة.
٢. الحاجة إلى مدخل كلي يحيط بكافة المشكلات التى تصيب منظومة التعليم، و يتخذ سياسات و استراتيجيات كفيلة بالتصدى لها، و القيادة أحد أدواتها.

٣. أهمية الاستعانة بالتقنيات التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية فيما يختص بـ ٦
سيجما وبطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي.
٤. الحاجة إلى منهج توقعي للتحويلات والتغيرات فى منظومة التعليم ولعل القيادة
الإستراتيجية المستدامة هى التى تحققها.
٥. تحويل المؤسسة التعليمية من مؤسسة إدارية تقليدية روتينية إلى مؤسسة مبدعة
مجتمعية تؤثر فى البيئة المحيطة وتتأثر بها.
٦. حاجة التعليم العام إلى القيادة الإستراتيجية المستدامة التى تسهم فى قيادة التغيير
الإبداعي فى المؤسسات التعليمية.
٧. استبدال الممارسات التقليدية الروتينية بالممارسات الإبداعية لتحقيق الأهداف
الإستراتيجية المستدامة بكفاءة وفعالية.
٨. وضع توجهات ومقترحات لعدة مجالات متداخلة من أجل قيادة إستراتيجية مستدامة.

أهداف البحث

تحدد أهداف البحث فيما يلى:

١. التعرف على دواعى الأخذ بالقيادة الإستراتيجية وخصائصها ومتطلباتها.
٢. بلورة مفهوم متكامل للقيادة الإستراتيجية المستدامة.
٣. التعرف على الآفاق المستقبلية للقيادة الإستراتيجية المستدامة.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وأداته فى تحليل الأدبيات المتصلة بطبيعة القيادة الإستراتيجية المستدامة بشأن التنمية المستدامة، كما تعتمد الدراسة على نتائج التحليل السابق لوضع تصور وتوجهات مستقبلية لتطوير الأداء التنظيمي.

حدود الدراسة:

تقتصر على تناول الأدبيات المرتبطة بالقيادة مفهوماً وسياقات وتطبيقها إلى جانب تحدى القوى المؤثرة عليها ومحدداتها.

مصطلحات البحث:

• القيادة: Leadership

حدد معجم مصطلحات العلوم الإدارية لأحمد زكى بدوى تعريفاً للقيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير فى السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وبمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها. (بدوى، ٢٦٦)

• الاستدامة: Sustainable

تعرف الاستدامة على أنها قدرة النظام على إحداث تحسين مستمر يتسق مع القيم العميقة للأغراض الإنسانية (Fullan, 2005). وتدل الاستدامة على أن التطوير سيحقق أهدافه دون المساس بالآخرين فى وقتنا الحاضر أو المستقبل.

• القيادة المستدامة: Sustainable Leadership

تلك القيادة التى تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظومى الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالى فى العمل، وتقدم خدمات وحلولاً تتسم بالجودة الشاملة (Avery C. Gayle, Bergsteiner Harald, 2011)

وقد قدم (Hargreaves & Fink, 2006) تعريف للقيادة المستدامة بأنها "تلك القيادة التي تسعى إلى تعزيز وتعميق المعرفة بالأشياء التي تستمر، وتنتشر بدون حدوث أضرار وذلك لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما يحيط بنا في الوقت الحاضر واستمرار هذه التأثيرات الإيجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل.

• القيادة الإستراتيجية: Strategic Leadership

يُعرف (Crow, 2012, 15-32) القيادة الإستراتيجية بأنها: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية مع إخطار هذه الرؤية للجهات ذات العلاقة ويرافق هذه الرؤية الولاء والقوة اللازمة لإدراكها مع شحنات الإلهام التي توجه الآخرين إلى الطريق الصحيح.

كما يُعرفها جاد الرب (٢٠١٢، ٤٩): أنها تلك القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.

• القيادة الإستراتيجية المستدامة: Sustainable Strategic Leadership

وترى الباحثة أن القيادة الإستراتيجية المستدامة هي: القيادة التي لها القدرة على التصور المستقبلي وتحديد التوجه طويل الأمد، لتنمية الإبداع المنظومي، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي لتحقيق الرفاهية المجتمعية وإستدامة آفاقها.

الدراسات السابقة:

• التغيير الإستراتيجي المستدام في الممارسة روبرتس، ٢٠٠٧:

جامعة هال (المملكة المتحدة):

الغرض هو السعي إلى تحديد الطرق والأساليب الإستراتيجية التي يستخدمها القادة لبناء الأنظمة، والإجراءات التي من شأنها ضمان التحسن على المدى الطويل.

ويركز على النظريات والإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية والتحسين المستدام، وتوضح الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن الدافع الرئيسى للقيادة الإستراتيجية المستدامة هو وجود غرض أخلاقي واضح يدور حوله التغيير الإستراتيجى. يمتد هذا إلى الهدف الأخلاقي الأوسع المتمثل فى تطوير الشراكات وتقاسم المسؤولية عبر المجتمع، حيث يبدأ التغيير الإستراتيجى المستدام مع المدرسة، من خلال مشاركة قادة المدارس بالرؤية، ويعملون على تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، ثم يربطون ذلك مع شراكات خارجية تعمل على تجديد وإحياء الطاقات الإبداعية لجميع المعنيين.

• القيادة الفعالة للتنمية المستدامة فى القطاع العام ٢٠٠٦، جامعة

:Jhaveri

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مدى دمج مبادئ الاستدامة والتنمية المستدامة من قبل قادة القطاع العام، كجزء من فعاليتها فى تصميم وتطوير وتنفيذ عملية صنع القرار فى السياسة العامة، والتي لا تؤثر فقط على الجيل الحالى بل الأجيال القادمة أيضاً. تركز بحث الأطروحة على قادة حكوميين محليين وإقليميين مختارين فى منطقة سياتل/ كينغ كاونتى بولاية واشنطن.

كانت منهجية البحث المستخدمة فى هذه الأطروحة عملية معدلة لدلفى مع تطبيق محدود من خطوتين لمقابلات شخصية مع قادة مختارين من القطاع العام.

أوضحت النتائج الرئيسية حول الصفات القيادية المستدامة التى انبثقت من المقابلات، أن القادة كانوا على دراية إلى حد ما بمبادئ الاستدامة ودمجوا بشكل مباشر الخلاصة الثلاثية للتنمية المستدامة فى مسؤولياتهم المتعلقة بالحوكمة: الازدهار الاقتصادى والإشراف البيئى والاجتماعى.

وتمثل دراسات الحالة الثلاث المختارة الناشئة عن هذه الدراسة المنافع المجتمعية المتميزة الطويلة الأجل للقيادة الفعالة من أجل التنمية المستدامة فى القطاع العام.

• القيادة المستدامة: دراسة دلفى شو، تريسي. جامعة روكيز، ٢٠١٨:

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف آراء الخبراء المدربين فيما يتعلق بالقيادة وأنشطتها بمهاراتها الحالية والمعرفة، والتنبؤ بالاتجاه المستقبلى المحتمل للقيادة المستدامة للمساعدة فى بناء برامج التدريب و/ القادة المستدامين الناجحين. تم استخدام تقنية بحث دلفى المعدلة بطريقة مختلطة للمساعدة فى استكشاف رأى الخبراء بشأن القادة المستدامين. تدعم النتائج المستخلصة من هذا البحث أن القادة المستدامين الحاليين يركزون على أصحاب المصلحة الداخليين/ الخارجيين، بما فى ذلك مفاهيم التعاون والتنوع والعمل الجماعى، بدلاً من تحقيق التوازن بين الركائز الأربع للقيادة المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، فى المستقبل، سوف تكون الاعتبارات مثل التكنولوجيا والتنمية الشخصية محوراً للقيادة المستدامة وفقاً لفريق الخبراء فى هذا البحث.

الإطار النظرى للبحث

ويشمل ما يلى:

- أولاً: القيادة الإستراتيجية.
- ثانياً: القيادة المستدامة.
- ثالثاً: التوجهات المستقبلية.

أولاً: ماهية القيادة الإستراتيجية

وتتضمن:

- مفهوم القيادة الإستراتيجية.

- أهمية القيادة الإستراتيجية.
- مهام القيادة الإستراتيجية.
- متطلبات القيادة الإستراتيجية.
- خصائص القيادة الإستراتيجية.
- أبعاد القيادة الإستراتيجية.

مقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية كثيرًا من التعقيدات والاضطرابات، فهي بحاجة ملحة لتحليل وتفسير بيئتها ووضع رؤية مشتركة واضحة لتطويرها، وتعد الإدارة الإستراتيجية مدخل نظامي لإدارة التغيير الإستراتيجي، وعملية إبداعية للتحليل والتصور البشري، فتسعى لتحقيق رسالة المؤسسة بإدارة الموارد المتاحة في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وتتصدى إلى تحديات البيئة الخارجية، فهي تحدد الاتجاه طويل المدى وتطوير الإستراتيجيات وخطط العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ويشمل ذلك صياغة الرؤية ووضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية، وتقييم الأداء والعمل على علاج نقاط الضعف والتعديلات الهامة في الرؤية أو الأهداف أو التنفيذ في ضوء المعطيات أو تغيير الظروف بما في ذلك المستجدات من الأفكار، حيث أنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتضمن هذه العملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للأنشطة ذات الصلة بالمؤسسة (عادل رجب إبراهيم وآخرين، ٢٠٠٧، ٤٠٣:٤٠٤) والقيادة الإستراتيجية توضح الإطار التنفيذي للإدارة الإستراتيجية فكلما ظهرت سمات ومهارات وقدرات القيادة الإستراتيجية الفعالة في قمة التنظيم بشكل خاص وفي كل مستوياته بشكل عام، كلما ظهر نجاح الإدارة الإستراتيجية. (Pisapia, 2009)

تقدم الإدارة الإستراتيجية الإتجاه العام للعمل، بالتركيز على صياغة الإستراتيجية من خلال: (التخطيط واتخاذ القرار اعتماداً على الأهداف العامة، والأهداف التفصيلية، خطة العمل)، أما القيادة الإستراتيجية فإنها أيضاً تركز على صياغة الإستراتيجيات، ولكن من خلال: (صناعة القرارات الرشيدة، وتحديد التوجه الإستراتيجي، وتحفيز العاملين بالمؤسسة، وتشجيع تنفيذ الإستراتيجيات، والثقافة الداعمة)، فالقيادة الإستراتيجية مراقبة دائمة للبيئة، فهي تعمل على استشراف جميع الاحتمالات فى البيئة الخارجية والعمل على التأثير الإيجابى الفاعل فى البيئة الداخلية من أجل تميز المؤسسة المستمر، حيث إنها أكثر ارتباطاً بحشد القوى البشرية، وتأثيرها على توجهاتهم لتنفيذ الرؤية الإستراتيجية، فى حين أن الإدارة الإستراتيجية تركز على البحث عن الميزة التنافسية المستدامة. (Pisapia, 2009)

مفهوم القيادة الإستراتيجية: Leadership Strategic

هناك مفاهيم عديدة تتصل بالقيادة الإستراتيجية ويعرفها (AsiK, 2009) بأنها القدرة على رؤية المستقبل، وتحديد الرؤية وتوفير المرونة وتعزيز أداء العاملين فى الظروف البيئية المتغيرة من أجل البدء فى عمليات التغيير الإستراتيجي.

وهناك مفهوم آخر للقيادة الإستراتيجية بأنها تلك الأفعال التى ترتكز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية مع أخطار هذه الرؤية للجهات ذات العلاقة ويرافق هذه الرؤية الولاء والقوة اللازمة لإدراكها مع شحنات الإلهام التى توجه الآخرين إلى الطريق الصحيح. (Crow, 2012, 15-32)

بينما أشار (Lee & Chen, 2007, 1028) بأنها قدرة الشخص على التوقع والتصور، والمرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل التشاركي لبدء التغييرات التى ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

ويرى (جاد الرب القيادة الإستراتيجية، ٢٠١٢، ٤٩) هي تلك القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.

كما يعرفها (يونس، ٢٠١٢، ٣٩) بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل، والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبنى الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة.

لذلك فالقيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تملك القدرة على التصور والتنبؤ والمرونة والتشاركية وتعزيز الابتكار والإبداع وتنمية رأس المال البشري لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل التغيير الإستراتيجي ونمو وازدهار المؤسسة.

أهمية القيادة الإستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية توجه المؤسسة إلى المضي نحو المستقبل، والازدهار غاية كل مؤسسة، وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية فيما يلي:

- ١- فهم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة الرشيدة، حيث أن القيادة الإستراتيجية تزيد القدرة على إيجاد الرؤية التي تكفل للمؤسسة التطور والابتكار وتوقع المستقبل المأمول مما يحفز المرؤسين لتحقيق أعلى من توقعاتهم لإنجاز التغيير والتطور المأمول. (Hagen, 2007, 5-18)
- ٢- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي في المؤسسة وتفعيل الشركات الفردية والجماعية لأهمية المورد البشري وبناء على ذلك ضرورة

- إستثمار الكوادر البشرية المميزة والتوجه الداخلى لتطوير مهارات وخبرات المرؤسين.
- ٣- بناء الإستراتيجية المؤسسية القادرة على الازدهار والبقاء، كما أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بإنجاز أهداف المؤسسة ونجاحها، وتعتبر مصدراً للميزة (Daved, 2009, 369- 385) التنافسية المستدامة، لذلك يجب تطويرها ورعايتها.
- ٤- خلق وعى إستراتيجى وتقديم رؤية ورسالة واضحة من أجل ضمان الاتساق، وتوضيح الرؤية للمؤسسة ودعم وتشجيع المرؤوسين على تنفيذها.
- ٥- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الالتزام والشراكة. (Mecheal, 2016)
- ٦- استغلال الموارد الحيوية التى تحدث فرقاً فى ضمان النجاح المستقبلى، حيث تنفذ الإستراتيجيات والخطط تبعاً للمعايير وتطبيق دور الرقابة لإنجاز الأهداف وتحقيق الكفاءة والفعالية. (Pisapia, 2014)

مهام القيادة الإستراتيجية الفعالة:

- تحديد الاتجاه الإستراتيجى.
- الاستخدام الأمثل والمحافظة على الكفاءات الأساسية.
- تنمية الموارد البشرية.
- المحافظة على الثقافة التنظيمية الفعالة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- تأسيس ضوابط تنظيمية متوازنة.

متطلبات القيادة الإستراتيجية:

تتطلب القيادة الإستراتيجية وضع رسالة للمؤسسة التربوية تركز على ما يلي:

١- خواص المرحلة العمرية:

من خلال تحديد الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وإمكانية تحويلها إلى خطط عمل وإستراتيجيات، وإذا تطلب الأمر يوجد سهولة وإمكانية فى التعديل والتغيير، مع الأخذ فى الاعتبار أهمية استثمار الموارد المتاحة فى البيئة المحيطة.

٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية مع مراعاة:

مشاركة كل أفراد المؤسسة التربوية فى صياغة الأهداف، على أن تكون واقعية يمكن تنفيذها وقياسها، كما يمكن تحويلها إلى خطط عمل، مع إمكانية تكيفها مع متغيرات البيئة الخارجية العالمية.

٣- تحليل البيئة الداخلية:

بحيث يراعى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة لسهولة التعرف على مراكز تفوق المؤسسات المنافسة، التوازن بين أعداد هيئة التدريس إلى أعداد الطلاب، وهكذا عدد الموجهين إلى عدد المدرسين، وكيفية استثمار جهود كافة العاملين بالمؤسسة، أهمية تطوير الأداء من خلال التدريب وتنمية العاملين بالمؤسسة التربوية، مع ضرورة تحديث الغايات المستقبلية للمؤسسة.

٤- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

أهمية الاطلاع على التطورات فى مجال الفكر التربوى عالمياً، والاستفادة من التطور التكنولوجى، ومراعاة التحولات التي تتم خارج المؤسسات التربوية والاهتمام بتنفيذ العلاقة مع أولياء الأمور، وأخذ مقترحاتهم وتحديد المشكلات المتوقعة فى ضوء المتغيرات داخلياً وخارجياً.

٥- تحديد البدائل الإستراتيجية وإختيار الإستراتيجية المناسبة:

يتم ذلك من خلال الإستجابة لمطالب التغيير إدارياً وتنظيمياً، مع تحديد الأداء الحالى والأداء المتوقع مستقبلاً من خلال الإستراتيجية المختارة، والاستفادة من ذوى الخبرات السابقة فى عمليات التطوير، ومراعاة الأسس والمبادئ التى يجب اتباعها عند تحديد إختيار إستراتيجية. (الهلالى الشربيني وآخرون، ٢٠٠٨، ٧٦:٧٨)

خصائص القيادة الإستراتيجية:

القائد الإستراتيجى هو القائد الذى يمتلك القدرة على التوقع والتنبؤ وقادر على تعبئة الموارد والطاقات التى تحقق التمايز على الآخرين، فالقيادة الإستراتيجية تؤدى إلى التطور والإبداع.

وخصائص القيادة الإستراتيجية كما يوضحها تويل: (Towill, 2008, 151:157)

- ١- التمكين من خلال تشجيع ودعم الأفراد المبدعين والمبتكرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٢- ربط رؤية المؤسسة ورسالتها مع نظامها (إيجاد الطريق).
- ٣- الاصطفاف لتحقيق الأهداف والرؤية والرسالة من خلال تفعيل الهيكل التنظيمى.

ويشير (حريم، ٢٠١١) إلى قدرات القائد الإستراتيجية وهى:

- ١- الفكر الإستراتيجى الذى يستشعر الصعوبات والمعوقات التى تواجه المؤسسة.
- ٢- يمتلك القائد الإستراتيجى صفات القيادة كقوة الشخصية والكفاءة والتطلع والحزم والارتباط.
- ٣- صنع القرارات والتشجيع والدعم والتحفيز وإدارة الازمات والصراعات والإتصال الجيد.

٤- تنفيذ الوظائف الرسمية بصورة جيدة.

تصنيف هيرسشي لقدرات القائد: (Hirschi, 2008, 1-18)

يصنف قدرات القائد الإستراتيجي إلى قدرات شخصية تتمثل في القدرة الاستيعابية والقدرة على الحكمة والتكيف، وقدرات مرتبطة بنشاط المؤسسة، وتتمثل في القدرة على التوجيه والتنظيم والقدرة على التطوير والقدرة على ترجمة الإستراتيجية.

كما يشير (يونس، ٢٠١٢، ٢١) إلى القائد الإستراتيجي بأنه:

١- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الآخرين:

حيث يمتلك القدرة الذاتية التي تجعل الانقياد طوعية من طرف مرؤسيه خياراً إستراتيجياً من مجموعة العمل لحصوله على قناعة المجتمع التنظيمي لما يتصف من نزاهة وسداد الرأي.

٢- مساهمته في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة:

تظهر من خلال القرارات التي يتخذها القائد وتحديداً الأنشطة الرئيسية التي تحدد مجالات البنية التنظيمية.

٣- توضيح الخريطة العقلية المعرفية:

مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول محتوى معين من الخريطة العقلية لمتخذ القرار الإستراتيجي، وبما أن الإدراك لدى الفرد يمثل إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها.

٤- التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير:

يملك القائد الإستراتيجي شبكة من العلاقات سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يخدم توجهات المنظمة من أجل الدعم والحماية.

٥- حيازة المواد النادرة أو اقتنائها:

يمتلك القائد المعرفة والخبرة التي تمنحه نفوذاً على المدى البعيد كما تمثل المعلومات لما سبق قوة مضافة.

مما سبق يتضح لنا مجموعة من القدرات التي تمكن القادة من القيام بوظائفهم القيادية والإدارية (الرسمية وغير الرسمية) لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال دعم وتحفيز وتشجيع المرؤسين لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وتكوين مجتمعات ممارسة مهنية قادرة على الابتكار والإبداع وإدارة التغيير والتطوير لمواجهة المستجدات العالمية والإقليمية والمحلية وتحقيق التنمية المستدامة.

المهارات القيادية:

لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة (القائد والتابعون والموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات:

١- مهارة فنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة العمال التي يؤديونها.

٢- مهارة إنسانية:

تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل.

٣- مهارة تنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود.

٤- مهارة فكرية:

أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين. (على السلمى، ٢٠٠٢، ٢٢٦:٢٢٧)

ومن المهارات الرئيسية للقادة:

- الفطنة في العمل.
- إدراك كيفية تسيير العمل.
- التفكير ضمن العمليات والنظم.
- التخطيط الإستراتيجي والانطلاق في التنفيذ.
- فهم بنية تركيبه أصحاب المصالح.
- التواصل الفعال.
- المراجعة والتوجيه.
- طرق منظمة للتحسين.
- تعلم التعامل مع ديناميكية الفروق والمجموعات.
- تحضير الاجتماعات وتسييرها وإدارتها.
- فهم سلوكيات البشر. جامعة الملك عبد العزيز نحو مجتمع المعرفة (٢٠١٢، ٦٤)، القيادة والتفكير الإستراتيجي، العدد ٤٦، السعودية.

معايير إختيار القيادة:

تشير الأدبيات والبحوث المعاصرة على الشروط التي يجب توافرها في القيادات سعياً للوفاء بمعايير الإدارة المتميزة وهو ما سعت إليه المعايير القومية للتعليم كما يلي:

- **المجال الأول: الثقافة المؤسسية:** ويتضمن معيارين: رؤية إستراتيجية واضحة، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.
- **المجال الثاني: المشاركة:** ويتضمن معايير: الالتزام بقيم ومبادئ التشاورية ودعم العمل الفريقي، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات والمشاركة المجتمعية.
- **المجال الثالث: المهنية:** ويتضمن معايير: التمكن المعرفي والتمكن المهاري، والتنمية المهنية المستدامة، والأخلاق المهنية.
- **المجال الرابع: إدارة التغيير:** يتضمن معايير: مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، وتغيير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد، وتبنى المداخل العلمية فى تعبئة الأفراد وحفز الجهود، وتيسير عمليات التغيير. (محمد عبد الحميد محمد، ٢٠٠٧، ٦٩؛ ٧٢)

ممارسات القيادة الإستراتيجية:

- من ممارسات القيادة الإستراتيجية ما يلى:
- وضع رؤية إستراتيجية وقيمة واضحة للجودة قائمة على متطلبات من تقدم لهم الخدمات.
- وضع نظام قيادى وبيئة جيدة للتمكين، والابتكار، والتعلم المؤسسى وصيانتهما.
- وضع توقعات عالية السقف مع إظهار القدوة فى الالتزام الشخصى والمشاركة فى الحرص على الجودة.

- جعل قيم الجودة جزءاً من الأنشطة الإدارية والقيادية اليومية إلى جانب التواصل المكثف.
- إدخال المسؤولية العامة والدعم الاجتماعي ضمن ممارسات الأعمال.

أبعاد القيادة الإستراتيجية

تناول الكثير من الكتاب أبعاد القيادة الإستراتيجية وسيتم الاعتماد على الأبعاد التالية: (تحديد التوجه الإستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، بالإضافة للتعلم المستمر).



(جاد الرب ٢٠١٢، ٧٢)

١- تحديد التوجه الإستراتيجي:

يتمثل التوجه الإستراتيجي في تشكيل وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، التي تقوم على التحليل الداخلى والخارجى للمؤسسة لتحقيق الغايات والأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لمسار تنفيذى محدد وواضح، فعملية التوجه الإستراتيجي عبارة عن قيم الإدارة العليا وفكر وثقافتها، وعلى الإدارة العليا بناء نظام قيم للتوجه الإستراتيجي الذي يركز حول التحسين المستمر من خلال إكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلة.

وتتميز حالياً بيئة المؤسسات بإختلاف نشاطاتها بمجموعة من الطواهر تستلزم

وجود توجه إستراتيجي منها:

أ- سرعة التغيير.

ب- تزايد الاحتمالات.

ج- الغموض المتفاقم.

د- التعقيد المتزايد.

من مميزات التوجه الإستراتيجي

- التركيز الواضح على الأمور والقضايا المهمة إستراتيجياً.
- يساعد القائد على صياغة رؤية إستراتيجية وتفكير إستراتيجي بعيد الأمد.
- يساعد القائد فى إيجاد الحلول للقضايا الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة.
- يساعد القائد على إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق مصلحة الأطراف المستفيدة فى المؤسسة.
- يساعد القائد على تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

- يساعد القائد على تطوير وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى الطويل.

متطلبات النهج الإستراتيجي في المؤسسات التربوية هي:

أ- بناء إجماع من أجل التغيير، فالتأثير في الآخرين وإقناع جميع الأفراد في المؤسسة بضرورة التغيير من الأمور بالغة الصعوبة، فنجد البعض لديه مقاومة كبيرة للتغيير ويتمسك بالمألوف والسادد حرصا على مصلحته، فعلى القائد الإستراتيجي المستدام أن يتغلب على المعوقات التي تقابله في سبيل ذلك.

ب- التركيز على إحتياجات بالنظام التعليمي، فالقائد الإستراتيجي يجب أن يمتلك رؤية شاملة لنظام التعليم قبل البدء في عملية التخطيط، وتأتي هذه الرؤية من توسيع نطاق المشاركة لأفراد على درجة كفاءة عالية.

ج- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي.

د- تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي.

هـ- تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي.

٢- استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها:

هذه القدرات عبارة عن مجموعة من الأفراد يمتلكون القدرة العقلية عناصرها المهارة والمعرفة والخبرة والقيم، القدرة على توليد أفكار جديدة وقابلة للتنفيذ، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة الإسهامات الفكرية في المؤسسة لتحسن الأداء، كما إنها تمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم وتطوير علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

فالقدرات تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية، والمؤسسة التربوية تستثمر وتوظف هذه المهارات بطرق متعددة، وفي مجالات متنوعة لتنفيذ إستراتيجياتها؛ حيث

تساهم هذه القدرات فى تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة، وإنجاز نشاطاتها المختلفة. (جاد الرب، ٢٠١٣)

٣- تطوير وتنمية رأس المال البشرى:

يشير رأس المال البشرى إلى المعارف والمهارات والقابليات الموجودة عند الأفراد فى المؤسسة، التى تشكل مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع الأحداث وعليه فهو يعكس فاعلية المؤسسة التربوية فى إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى.

و القائد الإستراتيجى يقوم بتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، فالتمكن يسهم فى الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين، ويساعد على إتخاذ القرارات بسرعة، إن القائد الإستراتيجى يعلم بأن المؤسسة وجدت لتبقى، وبقاؤها يمثل أسمى إنجازاته.

٤- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:

يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والانطباعات للإدارة والعاملين فى المؤسسة، ويشكل الأرض الصلبة للمنظمات للتكيف مع التغيرات السريعة، ويشير جاد الرب (٢٠١٣، ٣٨) إلى أن الثقافة التنظيمية هى خليط من الأيديولوجيات، والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة، والمؤثرة فى طريقة عمل المؤسسة. وتؤثر ثقافة المؤسسة إيجاباً فى تكوين أنظمة اتصال فعالة وفى عدة اتجاهات.

٥- التأكيد على الممارسات الاخلاقية:

تشكل الممارسات الأخلاقية إطاراً لعمليات إتخاذ القرار، وتكون جزءاً مكملاً للثقافة التنظيمية فى المؤسسة، كما إنها تعمل كمرشح لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها،

وتمكن المؤسسات الأخلاقية الأفراد وتشجيعهم على ممارسة القواعد الأخلاقية علي كل المستويات التنظيمية. (جاد الرب، ٢٠١٣)

٦- إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية المتوازنة (الرقابة المالية والرقابة على الأداء) عملية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في العمل ومعالجة الانحرافات أو الأخطاء؛ فهي عملية ترشيد لأصحاب القرار بدءاً من التخطيط وانتهاء بالتنسيق، كما أنها تعمل على تقييم العاملين وإكتشاف المبدعين في المؤسسة ويمكن اعتبارها عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار في المؤسسة.

تهدف القيادة الإستراتيجية من عملية الرقابة التعرف على الموقع التنافسي للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين في البيئة المحيطة، حيث تسعى إلى معرفة مواطن القوة والضعف لتعديل الأداء، وتتمثل الرقابة في وضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحديد أوجه الإنحرافات وإتخاذ القرارات المناسبة، للتأكد من أن موارد المؤسسة أستخدمت بطريقة فعالة. (Omar

Mahdi, 2014, 1087, 1076) (Ireland, and Hitt, 2005, 77:63)

لذا فإن للرقابة على المؤسسات التربوية فوائد بالغة الأهمية، حيث تقدم صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوبة لأعمال المرؤسين وتؤدي إلى تعزيز العلاقات بين القادة والعاملين، فمنها التأكيد على الأهداف الإستراتيجية، والاهتمام بمستوى المشاركين والمؤثرين في العملية التربوية، وتحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم، كما تعمل على تنظيم وتنسيق جهود الأفراد، وتحديد الفجوات في الأداء وإصلاحها، كما تؤدي إلى دعم أشكال التشجيع وتحفيز أفراد المجتمع التربوي.

ثانياً: القيادة المستدامة: Sustainable Leadership

هذا الفصل يشمل ما يلي:

- مفهوم القيادة المستدامة.
- خصائص القيادة المستدامة.
- متطلبات القيادة المستدامة.
- أبعاد القيادة المستدامة.
- مبادئ القيادة المستدامة.
- الكفاءات الأساسية للقائد.

التنمية المستدامة التزام مؤسسى يدمج فى الإدارة، بحيث يعتمد على كل العاملين، فيصبح الدمج جوهر عمليات إتخاذ القرار، على مستوى المنظمة والقطاع، حيث ينبغى أن تقوم عمليات اتخاذ القرار على المشاركة والشفافية داخل وخارج المنظمة. (أمانة التيتون، ٢٠١٦، ٢٥٥)

وقد أجمع الباحثون فى العلوم الاجتماعية على انتقال الإنسانية إلى طور حضارى جديد ملء بالمستجدات والتحولات فى ظل العولمة بكل تجلياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والبيئية والسياسية والثقافية، وبتأثير الثورة العلمية والتكنولوجية والثورة الصناعية الرابعة (ثورة الاتصالات الإنترنت)؛ تقع المسؤولية فى تحديد دور القيادة المستدامة فى مواجهة تلك التحولات والتغيرات من أجل البقاء والنماء والتجدد. (الزنفلى، ٢٠١٠، ٢٣٩)

لذلك تركز إستراتيجية ٢٠٣٠ على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين فى الوقت الحاضر، بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة لحياة

أفضل، حيث نجد أن الإستراتيجية تتضمن الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة (الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية). <http://www.ahram.org.eg/News/202373/4/611008>. وبما إن الاستدامة هي البراديم Paradiogm، والخيار الإستراتيجي الأحدث المتاح للقيادات لإنقاذها من واقعها ولتمكينها من أدائها الوطني والتموى، وإذا أصبحت الإستدامة نهجاً وفكراً وفلسفة للقيادات وطلابها. فسوف تحدث أثراً ملموساً فى نوعية الحياة البيئية، وسيصبح الاستثمار فى التعليم بوجه عام، مجزياً بأبعاده البيئية والإقتصادية والاجتماعية .

ومن ثم يعرف قائد الاستدامة "بأنه ذلك الشخص الذى يصوغ رؤية ويؤثر فى الناس ليعملوا بصورة جماعية لتحويل الحلم إلى حقيقة، ويكون قادراً على التعامل مع ما يطرأ من تغيرات وتحديات على طول الطريق، ويسعى برنامج قيادة الإستدامة على مساعدة قادة الأعمال وصناع السياسة على فهم تحديات التنمية المستدامة وقضاياها"، ومن أهم سمات قيادة الاستدامة: توجيه القيم المشكلة للثقافة، ورؤية قوية، والذكاء العاطفى واتجاه الرعاية، والفهم النظمى والعلوم البيئية. (أمينة التيتون، ٢٥١)

لذلك تمثل القيادة المستدامة اليوم منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية، فهى تدعو المؤسسات إلى ضرورة التحول إلى الاعتماد على منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من التطوير لاستدامة عناصر التنظيم الداخلية والخارجية.

فالقيادة المستدامة هى مسؤولية مشتركة تهتم بعدم إستنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المؤسسة والبيئة المحيطة بها فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة فى المؤسسة (Harreares & Finkl, 2003, 2)

وتتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل فى اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكارات الممنهجة التى تهدف إلى زيادة القيمة للعميل (الزبائن) وتطوير العمل وتقديم خدمات عالية الجودة. (Avery & Bergsteiner, 2011, 5)

وتتركز القيادة المستدامة على أفعال أولئك الذين لديهم منطق إستراتيجى فى العمل ويمكنهم التأثير على الآخرين والمنظمات لتلبية الإحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. (Brown, 2011, 63)

فالقيادة المستدامة سلوك أخلاقى يتضمن التأثير لمساعدة الآخرين على تحقيق النتائج التى لن تتحقق بدون ذلك السلوك. (Bendell & Little, 2015, 16)

القيادات تساعد على إدخال التغيير المطلوب

القيادة: فن تحفيز شخص آخر على أن يقوم بمهمة عمل تريد إتمامه وأن يجعل ذلك الشخص يريد القيام بتلك المهمة، ومن خلال المضمون الجوهرى للقيادة امتلاك القائد رؤية ويفسرها مع كل مناسبة تتاح له.

فما يميز القائد عن تابعيه هو قدرته على التطوير وتحسين المهارات، فالفقادة يساعدون مجموعة من الناس على الانتقال من أسلوب عمل إلى آخر. لامتلاكهم مهارات قيادية منها الرؤية، والتمكين، والبداهة والإدراك والانسجام مع القيم.

حيث أن المهارة القيادية هى قدرة القائد على إحداث المواعمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق، حيث أن للقيادة ثلاثة أطراف أساسية القائد والتابعون والموقف (راوية حسن، ٢٠١٨، ٣٠:٣٤)

مفهوم القيادة المستدامة:

ظهر مفهوم التنمية المستدامة منذ ثلاثة عقود تقريباً، حيث اتفقت دول العالم فى مؤتمر الأرض عام ١٩٩٢ على تعريف هذا المفهوم بأنه "ضرورة تحقيق التنمية على النحو الذى يشبع الحاجات التنموية والبيئية للأجيال الحاضرة، وقد بزغ هذا المفهوم بوصفه فلسفة تنموية جديدة قائمة على مبدأ الاستدامة، فالهدف منها هو القضاء على الأنماط الاستهلاكية الحالية سواء فى الدول المتقدمة أو الدول النامية والآخذة فى النمو والاستعاضة عنها بأنماط إنتاجية واستهلاكية تحافظ على البيئة وعلى مواردها دون استنزاف ودون إهدار، والمحافظة على حقوق الأجيال القادمة فى الاستفادة من ذلك، حيث قدمت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريف للتنمية المستدامة "بأنها هى تلك التنمية التى تحقق وتلبى الحاجات الأساسية للجميع وإتاحة الفرص أمامهم لتحقيق طموحاتهم فى حياة أفضل".

إن مفهوم التنمية المستدامة يلزم منظمات المجتمع بتغيير سلوكها نحو عملاتها، ونحو جميع الأطراف المعنية، إن هذا المفهوم يتطلب منظمة صديقة للبيئة، منظمة مستدامة ذات توجه نحو تنمية مجتمعية حقيقية، توجه نحو البيئة والمحافظة على مواردها البشرية والمادية والطبيعية.

فللاستدامة ذراع.. وذراعها هو القيادة المستدامة. القيادة التى تؤمن بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة فى الحفاظ على الموارد البشرية والمادية والطبيعية، وعدم استنزافها بدون مبرر والابتعاد عن الممارسات الضارة على كل من المنظمات والمجتمع والاهتمام بالتنوع التنظيمى الذى يقوى ويعزز تلاقى امتزاج الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة. (Hargreaves, Fink, 2006)

(Bergsteiner, & Avery, 2001) هذه الدراسة عرفت القيادة المستدامة بأنها نظام القيادة ذاتي التعزيز الذي يؤكد على جوانب الإدارة الإنسانية في تقييم الأفراد وإعداد المنظمة كشريك أساسي في تحقيق الرفاهية المجتمعية وإستدامة أفاقها المستقبلية. كما يتبلور مفهوم القيادة المستدامة في المنظمات وفق أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: التقدير (مرحلة الاستكشاف (Appreciation)

تتضمن التحقق من إيجابية العمل والموظفين. وشكل إدارة الإبداع وتطوير مهارات القيادة المستدامة.

المرحلة الثانية: صور النتائج (Visualization of Result)

تسمى (مرحلة الحلم) أى تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية بمشاركة الجميع.

المرحلة الثالثة: البناء المشترك Co-construction

تسمى (مرحلة التصميم) وهى مجموع الممارسات التى تحقق الرؤية كتنمية مهارات القيادة الفردية وتنمية القيادة الجماعية، ونظام التوجيه والتعلم والتدريبات والندوات، وورش العمل وتبادل ونقل الخبرات.

المرحلة الرابعة: عمل الاستدامة Sustaining Action

وتسمى (مرحلة المصير) أى توفير وسيلة منهجية للتمكين، أى تمكين الأفراد من التعلم مدى الحياة. (Peterline, et. al., 2013, 206)

وترى الباحثة أن القيادة المستدامة من منظور إدارى جديد تهدف إلى الإبداع والابتكار فى العمل المؤسسى من خلال رؤية وتوجه مستدام يتحقق من مجموع الأهداف قصيرة الأجل لتحقيق التوجه طويل الأجل فى إطار التنمية المستدامة.

خصائص القيادة المستدامة

القيادة المستدامة هي القيادة التي لديها القدرة على تحقيق حالة من التوازن الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار من التميز والريادة. قيادة تؤمن بأهمية المشاركة من خلال الاتصالات الواعية والتعاون المثمر بينها وبين المرؤوسين، وبينها وبين كافة الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الفرق بين خصائص القيادة المستدامة واللامستدامة

الخصائص	القيادة اللامستدامة	القيادة المستدامة
الرؤية	غير واضحة	واضحة وموجهة نحو الاستدامة
الأهداف	موجهة نحو تقدم سريع	موجهة نحو تقدم طويل المدى
ثقافة المؤسسة	غير مترابطة	قوية وموجهة نحو التطوير المستدام للمؤسسة
المسؤولية	القائد مسؤول بالكامل عن أعماله ومسؤول - عن أعمال المرؤوسين (الأفراد جزئياً جماعات العمل)	القائد مسؤول عن التنمية المستدامة ومسؤول عن جماعات، لمجتمعه ومنظّمته العمل والأفراد العاملين بالمنظمة.
النقطة	الرقابة الصارمة ضرورية	درجة عالية من الثقة وحسن النوايا
التماسك	جهود فردية	جهود داعمة مبنية على المساعدة
نتائج النشاط	مساهمات فردية	تعاون أعضاء الفريق

الخصائص	القيادة اللامستدامة	القيادة المستدامة
التغيير	عبارة عن تعديلات سريعة آنية لتحقيق غرض ما بالذات، وقائمة على المساهمات الفردية.	قائم على تضافر الجهود المشتركة لكل أعضاء المنظمة، وهو عملية مدروسة ومتطورة دائماً.
التعاون	مرغوب فيه لكنه ليس ضرورياً.	منظم
وجهة تمركز الفريق	نحو العمل	نحو فريق العمل
الجودة	محققة عن طريق التحكم	تتحقق بواسطة التوجه المستدام لثقافة المؤسسة
مفهوم الإستدامة	لا يوجد فكرة عنه	يرتكز على مبادئ الإستدامة
التطوير المهني	مسئولية العاملين	يتم العناية به من المؤسسة ويطبق بشكل منظم
الإبداع	مقيد، حسب التمويل والموارد المتوفرة	منظم ومنتظم، متاح المصادر اللازمة للإبداع
علاقات العمل	اللامبالاة	التعاون
تطوير العاملين	يتم تدريب العاملين المختارين بشكل عشوائي	يخضع جميع العاملين للتدريب

{(Avery&Bergsteiner,2011), (Simanskiene&Zuperkiene,2014)}

متطلبات القيادة المستدامة

مجموعة من المتطلبات لإستدامة عمل المؤسسات كما يلي:

- أ- التعلم من التجارب المتنوعة.
- ب- المحافظة على أهداف طويلة المدى فى ظل التغيير المستمر.
- ج- عدم الاعتماد على رؤية القائد الفردية.
- د- تنمية الدور القيادى داخل المؤسسة بدلا من استيراد الخبرات من الآخرين. (محمد عمر أحمد الشتيوى، ٢٦، ٢٠١٧)

أبعاد القيادة المستدامة

تتكون القيادة المستدامة من خمسة أبعاد هى التوزيع الإستراتيجى والتوظيف وبناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد والتنوع وسيتم توضيحها فيما يلى:

١. بناء القدرات الشخصية: Builds Capacity of STAFF

يستلزم بناء القدرات الشخصية تحديد القدرات المطلوبة، توضيح العلاقة بين القدرات الثقافية المنتشرة وتلك التى تحتاجها المؤسسة. (Freeman, 2010, 19)

وتشجيع ودعم وتوجيه القادة الحاليين لبناء الثقة كقادة المستقبل وتحقيق أهدافهم. (Gould, et. al., 2008, 59)

أيضاً تحتاج تنمية قدرات الموظفين على ابتكار ودعم جميع التخصصات على صنع القرار. ومعرفة النظم الاقتصادية والاجتماعية، وتنمية الإبداع لدى الأفراد ومواجهة وتحدى الوضع الراهن. (Timmer, et. al., 2008,6)

٢. بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد

Builds Long Term Objectives from Short TERM Goals

ستؤدى هذه الفكرة أهمية التخطيط قصير الأمد إلى مكاسب على المستوى الطويل الأمد للتطوير المؤسسى. (LAMBERT, 2012, 112)

٣. التوزيع الإستراتيجي: Strategic Distribution

لتمكين القادة وإشراكهم فى التخطيط الإستراتيجي ينبغي إشراك الجميع وعدم اقتصار السلطة وصنع القرار على كبار المديرين فقط. (Lambert, 2012, 111)

٤. التوطيد: Consolidates

من خلال تطلع المؤسسات إلى الشراكات والعمل التعاوني الذي يشكل تنسيق طويل الأجل بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق مكاسب متبادلة. (Wheeland & Hunger, 2012, 196)

٥. التنوع: Diversity

تحتاج الإدارة الفعالة إلى التنوع الثقافي الشامل لخلق بيئة عمل جماعي والمشاركة مع ثقافة التنوع فى الرؤية والرسالة وإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال. (Bedi, et. al., 2014, 102)



المطلوبات الأساسية للتنمية المستدامة:

من الضروري التعرف على المتطلبات الأساسية لإستمرارية التنمية المستدامة في المجال التربوي التعليمي كما يلي:

- وجود نظام إداري يتمتع بالقدرة على مواجهة المتغيرات واستخدام الأنظمة المعلوماتية المتطورة لتصحيح الأخطاء والإنحرافات بمرونة وكفاءة عالية.

- وجود نظام تكنولوجي يقوم على الابتكار والإبداع بنظم وتقنية حديثة يخفض نظام إستهلاك الموارد.

- وجود نظام اقتصادي يتمتع بالقدرة على إنتاج وتوزيع عادل للثروة على كل فئات المجتمع.

- وجود نظام سياسي يوفر المشاركة الديمقراطية الفعالة في اتخاذ القرارات التنموية والبيئية.

- وجود نظام دولي يقوم على العدالة في استخدام الموارد، والحفاظ على البيئة العالمية من خلال المعاهدات العالمية.

ولكى يستطيع أى مجتمع تحقيق التنمية المستدامة لديه، لابد من تبنى أنظمة إدارية واجتماعية وإدارية وسياسية واقتصادية وبيئية لمتطلبات تعمل على حماية هذه التنمية، وتضمن استمراريته ونجاحها، وتحافظ على ما يواجهها من تهديدات أو مشكلات بيئية كانت أو بشرية. لذلك ينبغي توضيح واقع وعى قيادات التعليم قبل الجامعي وهذا يستدعي التعرف على ماهية التنمية المهنية.

فالتنمية المهنية للإدارة تمثل مجموعة من العمليات والأنشطة المستمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم

ومهاراتهم وقدراتهم، ومن ثم إكساب الإدارة كافة المهارات والخبرات التى يحتاجونها،
والتي لها انعكاس أيضا على أداء جميع العاملين، بحيث أن هذه العمليات يجب أن تكون
سلوكاً يومياً لهذه الفئة (ضياء زاهر، علا حمدى، ٢٠١٩، ١٨٢:١٨١)

مبادئ القيادة المستدامة التى تحقق تغييراً فعالاً فى الإدارة:

ومن الجدير بالذكر، أن نتعرف على مبادئ القيادة المستدامة فما يلى:

- ١- القيادة المستدامة من أجل التعليم: قيادة واعية تهتم بالعلاقات الإنسانية والعناية
بالآخرين.
- ٢- القيادة المستدامة دائمة: هى قيادة تواجه التحديات عبر الزمن، وخاصة فيما يتعلق
بالتغير التعليمى المستقبلى.
- ٣- القيادة المستدامة مشاركة: فهى تقوم على قيادة الآخرين والتعاون معهم عن طريق
التدريب وتبادل الآراء.
- ٤- القيادة المستدامة إيجابية: تتعاون مع المؤسسات التعليمية القريبة منها، إذ أنها تعمل
للسالحي العام وللسالحي المجتمع.
- ٥- القيادة المستدامة متنوعة ومرنة: قيادة تواجه التغيرات، وتعمل على التطوير
والتنوع وتعدد مصادر التعلم من خلال شبكات مكونات تعليمية مرنة.
- ٦- القيادة المستدامة حكيمة ومنظورة: قيادة حكيمة لا تهدر المال ولا تهدر جهد
الأفراد.
- ٧- القيادة المستدامة حاكمة: قيادة تعزز التعلم عن طريق الحفاظ على البيئة التعليمية
وتجديدها، وخلق أهداف بعيدة المدى، تتجاوز أخطاء الماضى وتنتج نحو المستقبل،
مما يتطلب الصبر والتحمل. (ضياء زاهر وعلا حمدى، ٢٠١٩، ١٨٦)

الكفاءات الأساسية للقائد : Key Competencies of Sustainable**Leader**

يمتلك القائد المستدام مجموع من الكفاءات الخاصة التي تمكنه من تحقيق أداء قيادي فعال نحو التنمية المستدامة، وتتحدد أهم هذه الكفاءات فيما يلي: عقلية متوجه بالاستدامة - التفكير المنهجي المنظم - بناء العلاقات، حيث يقود القائد المستدام مؤسسته لتصبح مؤسسة مستدامة. إن أهم ما يميز المؤسسة المستدامة: ثقافة تنظيمية قوية موجهة نحو الاستدامة - ولاء العاملين - العمل بروح الفريق - الفكر الإيجابي - عمليات ومخرجات مستدامة.

فالقائد المستدام يحظى بالكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الاستدامة. وبناء على مراجعة عدد من الدراسات السابقة في (Hind & Lenssen, 2009) (Haan, et. al., 2017)

في مجال القيادة المستدامة الأساسية للقائد المستدام في ثلاث فئات هم:

١- عقلية متوجهة بالاستدامة: Sustainability Mindset

٢- التفكير المنهجي المنظم: Systems Thinking

٣- بناء العلاقات: Relation Building

ويتم تناول كل فئة بشيء من التفصيل كما يلي: (Haan, et al.,2017)

عقلية متوجهة بالاستدامة Sustainability Mindset:

يمتلك القائد المستدام توجهاً تاماً نحو تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة، فهو، يتطلع إلى تنمية اجتماعية، وتنمية اقتصادية متوازنة، وتنمية بيئية،

بحيث لا يطغى هدف على الأهداف الأخرى فالقائد متوجه دائما بالناس وتقديم الخدمات المؤسسية المميزة والجودة الشاملة.

دراسة توضح أن عقلية الإستدامة هي الجانب المميز للقائد المستدام و أهم ما يميز هذه العقلية ما يلي: (Haan, et. al., 2017)

- تركيزه يكون على الأهداف بعيدة المدى أكثر من الأهداف قصيرة المدى ذات العائد السريع.
- يتسم بالتأمل الهادئ ودقة الملاحظة.
- حريص على الحصول على تغذية راجعة من خلال معرفة آراء وانطباعات مرؤوسيه وكافة الأطراف الأخرى المعنية.
- القدرة على خوض المخاطرة واتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
- لديه القدرة على التغيير، وعلى مواجهة مقاومة التغيير.
- قدرة كبيرة على معايشة الواقع والانغماس فيه ورغبة في تطويره إلى الأفضل.
- الاستقامة والنزاهة فهو يرى نفسه قدوة لمرؤوسيه ولكافة أصحاب المصالح الآخرين.
- غير متحيز يمتلك عقلية متفتحة ومنفتحة على كل الأفكار الجديدة.
- الشفافية اتجاه أساسى فى عمله فهو حريص على توفير وإتاحة كافة المعلومات والبيانات لجميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية، ولا يعمل على المعلومات أياً كانت.

التفكير المنهجي المنظم Systems Thinking

يستطيع القائد المستدام من خلال التفكير المنهجي المنظم صياغة رؤية تلهم جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية، ويمكنه باستخدام التفكير المنهجي المنظم، أن يكون حاسماً في المواقف المتشابكة، واتخاذ القرارات في حالة تنافس المصالح وتضاربها.

كذلك يتبنى القائد المستدام نظام تفكير متوجه بأن هناك سياقاً أكبر وأهم يتجاوز التركيز المباشر على مؤسسته، وهذا السياق هو المجتمع الذي تعمل به المؤسسة، فهو لديه مرونة فكرية ونظرة بعيدة المدى لرؤية الصورة الأكبر والأوسع، هذا بالإضافة إلى قدرته على رؤية التفاصيل المكونة للصورة الأكبر ويمكن ذكر أهم نقاط تم تلخيصها التي تركز عليها الكفاءة فيما يلي:

- يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات متوازنة، حيث يأخذ في اعتباره المنظور العالمي والمنظور المحلي فيما يخص القرارات المرتبطة بالبيئة والتنمية المستدامة.
- لديه القدرة على رؤية الصورة الأكبر والأوسع والأشمل.
- يهتم بالتفاصيل من منطلق أن التنفيذ الناجح لأي إستراتيجية يعتمد على التفاصيل الصحيحة.

بناء العلاقات: Relations Building

ينسجم القائد المستدام بفهمه وقبوله للتنوع والاختلافات الثقافية، وكذلك إقامة علاقات متوازنة ومثمرة ويسهل عليه تحقيق نتائج إيجابية، وبناءة مع كافة الأطراف المعنية وكافة أصحاب المصالح وذلك من خلال:

- الوعي بالثقافات الأخرى وتقبل الاختلافات الثقافية.
- إدراك فرص الأعمال المستدامة والعمل على الاستفادة منها.

- تشجيع وتيسير سبل الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح عن طريق:
 - إقناع أصحاب المصالح المتشككين بفوائد وجدوى وأهمية العمل المستدام
 - تقييم العلاقات مع كافة أصحاب المصالح من حيث الالتزامات، والمسؤوليات، والفوائد المتبادلة.
 - إدارة النزعات والتوسط بين كافة أصحاب المصالح الممتازين، ومحاولة استمالتهم والحصول على اصطفاقيهم نحو الاتجاه الإستراتيجي للاستدامة المنشودة.
 - تقييم العلاقات مع كافة أصحاب المصالح من حيث الالتزامات، والمسؤوليات، والفوائد المتبادلة.

ثالثاً: التوجهات المستقبلية:

التوجهات هي مجمل الاتجاهات الفاعلة المرتبطة بالإرتقاء وتعديل الصورة التقليدية للقيادة، وسوف يتم الحرص على تحديد الاتجاهات ومدى إمكانية الاستفادة منها. من خلال مقترح مكون من عشر مجالات متداخلة كأساس لقيادة إستراتيجية مستدامة ناجحة قادرة على تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات الكونية كما يلي:



١- القائد مخطط ومشرف ومحفز للآخرين:

يظهر هذا المعنى جلياً في إعطاء العمليات الفردية والجماعية معنى واتجاه، وتشكيل ثقافة المؤسسة وقيمها. لتسهيل تطوير خطة إستراتيجية مشتركة للمؤسسة وصياغة أهداف وخطط وإستراتيجيات لقيادة التغيير. ووضع الأولويات والأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد في إطار التخطيط الجيد. مع أهمية دور الإشراف على الفريق وتشجيعهم وتقديم الدعم والتحفيز والتدريب على الأداء المستهدف.

٢- يحلل المشكلات:

يتم تحليل المشكلات من خلال تحديد للمشكلة عن طريق جمع وتحليل البيانات والحقائق والانطباعات. بحيث يكون خلافاً في حل المشكلة، ومن خلال إدارة المشكلة

والأزمات عند الحاجة، وبذل الجهد للحصول على المعلومات الإضافية الهامة للوصول إلى الحلول الممكنة.

٣- اتخاذ القرار والتنفيذ:

القائد الإستراتيجي المستدام يمتلك القدرة للوصول بمؤسسته إلى الجودة الشاملة، وقادر على تحقيق نتائج منطقية مبنية على معايير أخلاقية ومعنوية وفقاً للأولويات، كما أنه يمتلك القدرة على صنع واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ويعمل على التنسيق والتعاون في المهام من أجل تنفيذ المشاريع فيكون قائداً للتغيير، ويمتلك القدرة لدعم ومراقبة المسؤولين عند تنفيذ الخطة.

٤- الاتصال الشفهي والمكتوب:

القائد الإستراتيجي المستدام يتميز بالاتصال الفعال مع فريق العمل وتبادل الآراء والخبرات وتفعيل المشورة، بينه وبين جميع الأفراد في المؤسسة التربوية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، فهو يجيد تحديد ووضوح الرسالة والاتصال والتكيف مع الجميع سواء كان اتصالاً شفهياً أو كتابياً، كما يمتلك القدرة على صياغة تقارير موجزة وخطابات ومراسلات إدارية إلى كل المستويات الإدارية المختلفة.

٥- التوجيه والإرشاد وتنمية العاملين والتنمية الشخصية:

القائد الإستراتيجي المستدام الفعال قادر على استثمار الفرص من البيئة الخارجية واستخدام وتنسيق أنظمة المجتمع للوصول لتحقيق غايات وأهداف وخطط عمل المؤسسة التربوية. كما أنه قادر على رصد احتياجات التطوير وتهيئة العاملين للتغيير، والتعامل بلباقة مع الآخرين رغم الإحاطة بالتنوع والاختلاف والتباين بينهم، كما يعمل على تحفيز وتشجيع ودعم العاملين للوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة، فيتميز القائد الإستراتيجي

المستدام بالقدرة على استيعاب احتياجات العاملين وتوفير برامج إرشادية وخدمات مساعدة لتطوير المؤسسة التعليمية، في إطار رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

٦- الحساسية الشخصية والتفويض:

القائد الإستراتيجي المستدام يقوم بتوكيل جزء من مهامه ومسئوليته للمرؤسين لإعداد كوادر صف ثان إذا كان موجودًا بالمؤسسة، كما يقوم بتفويض كلي إذا كان خارج نطاق المؤسسة مع وجود سلطة ومسؤولية واضحة ومتابعة نشاطات المفوضين.

٧- المنهج والتكنولوجيا:

يطلع القائد الإستراتيجي المستدام على كافة المستجدات والمستجدات مراقبًا التطور الاجتماعي والتكنولوجي لما لهما من تأثير بالغ الأهمية. فيعمل على تحليل احتياجات التطوير، وتوفير وتطبيق ودعم التكنولوجيا في إدارة أعمال المؤسسة التعليمية.

٨- العلاقات العامة والتنمية الشخصية وتنمية الفريق:

القائد الإستراتيجي المستدام اجتماعي يمتلك القدرة على التواصل الفعال ودعم العلاقات العامة، واثق من نفسه ويمتلك كاريزما شخصية تمكنه من التعامل مع وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية والقنوات الشرعية.

فالقائد الإستراتيجي ينمي ويطور مهاراته ومهارات فريقه القيادية والإدارية، من خلال حضور ورش العمل والتدريبات المهنية والندوات والمؤتمرات والصالونات الثقافية وتبادل الخبرات، والبعثات الخارجية والاطلاع على الفكر الحديث.

٩- القيم والأخلاق:

يتعاون القائد الإستراتيجي المستدام مع أفراد المؤسسة التربوية في اختيار قيم العمل والقيم التنظيمية والثقافية والأخلاقية للمؤسسة والمجتمع، بما فيها القضايا الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة ذات الصلة بالتعليم.

١٠- البحث والقياس والتقييم:

يحدد القائد نوعية المعلومات التشخيصية المطلوبة عن الفريق والموسسة التعليمية، ويعمل على إدارة تقدير الإحتياجات وسحب التداخل، كما يقوم بتفسير القياس والتقييم للآخرين. (زاهر، طلبة، ٢٠١٢)

ضمانات استمرار القيادات الإستراتيجية المستدامة:

لضمان استمرار القيادة الإستراتيجية المستدامة ينبغي التركيز على ما يلي:

- ١- أن تكون هناك إرادة سياسية تدعم هذا التوجه فى الاستدامة لدى القيادات وتؤمن به.
- ٢- ضرورة وجود قوانين مساندة لاستمراريتها ولاستدامتها للقيادات الإستراتيجية على نحو تقوده ضوابط لعملها.
- ٣- مساعدة الأجهزة المركزية لهذه القيادات ودعمها فنياً ومادياً.
- ٤- التوجه نحو عقد الدورات والندوات بما يحقق التنمية المهنية لهذه القيادات باستمرار من أجل تمكينهم من مواجهة المستجدات والمتغيرات الإدارية منها والتكنولوجية والمجتمعية.
- ٥- نشر الوعى والثقافة السائدة عن القيادة الإستراتيجية المستدامة.

التوصيات

- تدريب القيادات على التفكير الإستراتيجى الإبداعى.
- زيادة المواعمة وتطوير الروابط والقنوات بين نواتج العمل القيادى الإستراتيجى المستدام ومتطلبات التنمية الإقتصادية والاجتماعية.

- توعية القيادات بأهمية البحث والاطلاع عن كل ما هو حديث ومعاصر في مجتمع المعرفة لقيادة التغيير .
- عقد ندوات وورش عمل دورية للقيادات الإستراتيجية المستدامة للاطلاع على كل ما هو حديث ومعاصر .
- إرسال بعثات للقيادات الإستراتيجية المستدامة للإستفادة وتبادل ونقل الخبرات بين القيادات المحلية والإقليمية والعالمية.
- اختيار أدوات جديدة تحقق التنمية الوظيفية، وتحسين الأداء والتنافسية والإبداع.

المراجع:

- أحمد زكى بدوى، (١٩٩٤): معجم مصطلحات العلوم الإدارية (دار الكتاب المصرى، القاهرة).
- أمينة التيتون (٢٠١٦): التعليم مفتاح التنمية المستدامة مفاهيم وتجارب، دار الفكر العربى، القاهرة.
- الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر، ص ١٤٨.
- الهلالى الشربيني وآخرون، (٢٠٠٨): مداخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه فى كليات جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، العدد (٣١) مج(٩).
- بلقاسم سلاطنية وآخرون (٢٠١٣).
- بيتر دركر وآخرون (٢٠٠٤): فن الإدارة، العبيكان، السعودية.
- جامعة الملك عبد العزيز نحو مجتمع المعرفة (٢٠١٢) القيادة والتفكير الإستراتيجى، العدد ٤٦، السعودية.
- حسين حريم (٢٠١١): السلوك التنظيمى، سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر.
- راوية حسن (٢٠١٨): القيادة الماضى الحاضر المستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- سيد محمد جاد الرب (٢٠١٢): القيادة الإستراتيجية، دار الفكر العربى، القاهرة.

ضياء زاهر (٢٠٠٢): ندوة خبراء "دور الثقافة والتعليم فى التنمية العربية: رؤى مستقبلية"، المنعقدة بإمارة الشارقة فى الفترة (التي نظمت بواسطة اليونسكو بالتعاون مع وزارة الثقافة والإعلام بإمارة الشارقة، والمركز العربى للتعليم والتنمية بالقاهرة).

- ضياء زاهر (٢٠٠٥): التحولات العالمية والإقليمية والمحلية تأثيراتها على التعليم والمكون المعرفى - التعليم كقاطرة للتنمية، محرر مفاهيم دراسات التنمية، الجامعة العربية المفتوحة ط ١.

- ضياء زاهر وعلا حمدى (٢٠١٩): سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية فى ضوء توجهات التنمية المستدامة، مصر نموذجًا، مستقبل التربية العربية، العدد ١١٧، المجلد ٢٦، القاهرة.

- ضياء زاهر، ومحمد طلبة (٢٠١٢): القيادة التربوية: مدخل قائم على حل المشكلات. (دار الفكر - عمان - الأردن).

- طارق شريف يونس (٢٠١٢): الفكر الإستراتيجى للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- عبد العزيز بن عبد الله السنبل (٢٠٠٢): التربية فى الوطن العربى على مشارف القرن الحادى والعشرين، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية.

- عادل رجب إبراهيم وآخرون (٢٠٠٧): برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية فى مصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربى، القاهرة.
- على السلمى (٢٠٠٢): دور السلوك الإنسانى فى الإدارة: دار غريب للطباعة، القاهرة.
- محمد عبد الحميد محمد (٢٠٠٧): رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية فى ضوء معايير الإدارة المتميزة، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية جامعة عين شمس، الجزء الأول، دار الفكر العربى، القاهرة.
- محمد عمر أحمد أشتيوى (٢٠١٧): درجة ممارسة مديرى التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- Asikhia(2009),Market-Focused strategic Flexibility and Sales Groth:Empirical Evidence From Nigeria,Thesis Doctor of Business Leadership Babcock University, Ilishan Remo, Ogun Stat Lagos Nigeria.

- Avery C. Gayle, Bergsteiner Harald, "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", Strategy & Leadership, Vol. 39, 2011, pp:5-15
- Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd Edition, C New Yourk: Mr Graw. Hill Book com p. any, (1973) , P 33
- Crow W.J.,(2012),Strategicleader,Intrnationljournal -of Hospitality,Vol14(9)
- Daved (2009):Fit,Flexibility and Performance in Manufacturing:Coping with Dynamic Environment ,Production and operations Management,Vol13(4)
- Effective leadership for sustainable development in the public sector,Jhaveri, Arunkumar Ganpatlal.Seattle University, ProQuest Dissertations Publishing, 2006.
-

- Haan Timo de, et. al., Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises, from Russell Reynolds Associates Sustainable leadership, 2015. - Haan Timo de, et. al., Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises, from Russell Reynolds Associates Sustainable leadership, 2015.
- 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, Fink Dean, Sustainable Leadership, (San Francisco: Jossey Bass and John Wiley & Sons, Inc., 2006
- Hagen ,M.(2007): Strategic Leadership for exploration and exploitation the moderating role of environmental dynamistic, The Leadership Quarterly, 20 (1)

- Hind& Lenssen, “Developing leaders for sustainable business.” Corporate Governance, Vol. 9, 2009 , pp:7–20.
- Hirschi, Georg & Jones, Michael, (2008), Affects of Strategic Leadership On business Success-across-cultural Analysis From a Resource Based View, MIBES Transactions Vol,3(1)
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 2005. Vol. 19, pp. 63-77.
- Lee, Yuen & Chen, Shih-hao (2007), A Study of The Correlations Model between Strategic leadership and business Execution An Empirical Research of Top Managers of small and medium Enterprises in Taiwan , proceeding of the 13th Asia Pacific Management conference Melbourne, Australia, Lawrance Bennett, p.E: the management of Engineering. John Wiley & Sons Inc , New York 1996.

- Mecheal E Porter , (2016).The Competitive of Nations,Harvard business review.
- Omar Mahdi, Erzan Bin Gulam and Mahmoud Almsafir, 'Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysi', Social and Behavioral Sciences, Vol 109,pp: 1076 –1087
- Simanskiene Ligita, Zuperkiene Erika, ”Sustainable Leadership: The new challenge for organization”, Forum Scientiae, Vol. 2, 2014, pp81 – 92.
- Sustainable strategic change in practice,Roberts, J.University of Hull (United Kingdom), ProQuest Dissertations Publishing, 2007
- Towill,R.Denis(2008):Leaderin the NHS:School Leader ship and managementVol.21(3) -
<http://www.ahram.org.eg/News/202373/4/611008>
- Pisapia,R. G. (2014),Foundations Of Strategic Leadership, Strategic Leadership international,Johan Wiley and sons ,Inc.,U.S.A