

The reality of Sustainable Leadership practice:

An exploratory study on King Saud University During the period January to February of 2023

Mrs. Majd Talal Alamri*¹, Prof. Khalid Mohammed Alaiban¹

¹ College of Business Administration | King Saud University | KSA

Received:

13/03/2023

Revised:

24/03/2023

Accepted:

21/06/2023

Published:

30/08/2023

* Corresponding author:

Majd.T.A@hotmail.com

Citation: Alamri, M. T., &

Alaiban, KH. M. (2023).

The reality of Sustainable

Leadership practice: An

exploratory study on King

Saud University During

the period January to

February of 2023. *Journal*

of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 7(85),55 – 75.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.M130323)

[AJSRP.M130323](https://doi.org/10.26389/AJSRP.M130323)

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

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract: The research aimed to identify (the reality of foundational practices, the reality of high-level practices, and the reality of key incentive practices) for sustainable leadership at King Saud University. The researcher used the descriptive survey method using the questionnaire. The research community consisted of all university employees, as the research sample amounted to (397) male and female employees. The most prominent results of the research: The members of the research sample agree to a moderate degree on the foundational practices of sustainable leadership at the university with an arithmetic average of (3.29 out of 5). The friendly relationship dimension between employees came in first place, followed by ethical behavior, then performance appreciation with a moderate degree, followed by the retention dimension. Long term staff Finally a dimension of continually developing personnel. It was also found that the respondents agreed to a moderate degree on the reality of high-level practices of sustainable leadership at the university, with an arithmetic average of (3.08 out of 5). The self-management dimension came in first place with a moderate degree, followed by decision-making, then the culture of empowerment, then the dimension of preserving and sharing knowledge. The results showed that the respondents agreed to a moderate degree on the reality of the main incentive practices for sustainable leadership at the university, with an arithmetic average of (3.10 out of 5). The quality dimension came in first place, followed by decision-making, employee participation, and the strategic innovation dimension. The researcher recommends the following: holding courses and workshops for university employees introducing sustainable leadership and its benefits and paying attention to spreading the culture of sustainable leadership by spreading innovation and sustainable excellence in university education.

Keywords: Sustainable Leadership - Higher Education - King Saud University.

واقع ممارسة القيادة المستدامة:

دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود خلال الفترة: يناير إلى فبراير من عام 2023م

أ. ماجد طلال العمري*¹، الأستاذ الدكتور / خالد بن محمد العيبان¹

¹ كلية الإدارة الأعمال | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على (واقع الممارسات التأسيسية، وواقع الممارسات عالية المستوى، وواقع ممارسات الحوافز الرئيسية) للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود. استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي بالاستعانة في الاستبانة. تكون مجتمع البحث من جميع منسوبي الجامعة، حيث بلغت عينة البحث (397) موظف وموظفة. أبرز نتائج البحث: أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في الجامعة بمتوسط حسابي (3.29 من 5)، جاء في المرتبة الأولى بُعد العلاقة الودية بين الموظفين بدرجة عالية، يليه السلوك الأخلاقي، ثم تقدير الأداء بدرجة متوسطة، يليه بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين أخيراً بُعد تطوير الأفراد باستمرار. كما تبين أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بالجامعة بمتوسط حسابي (3.08 من 5)، جاء في المرتبة الأولى بُعد الإدارة الذاتية بدرجة متوسطة، يليه اتخاذ القرار، ثم ثقافة التمكين، ثم بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها. وأوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بالجامعة، بمتوسط حسابي (3.10 من 5)، جاء في المرتبة الأولى بُعد الجودة بدرجة متوسطة، يليه اتخاذ القرار، ثم مشاركة الموظفين، ثم بُعد الابتكار الاستراتيجي. وتوصي الباحثة بالآتي: عقد دورات وورش عمل لمنسوبي الجامعة تُعرف بالقيادة المستدامة وفوائدها، والاهتمام بنشر ثقافة القيادة المستدامة من خلال نشر الإبداع والتميز المستدام بالتعليم الجامعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة – التعليم العالي - جامعة الملك سعود.

مقدمة:

يمر العالم اليوم بتغيرات متسارعة في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية؛ لذا توجب على الحكومات والمنظمات والمجتمعات القيام بأدوار جديدة لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق التنمية والاستمرارية. كما أن نجاح المنظمات وتطورها يحتاج إلى قيادة حديثة ومتطورة لأن بدونها لن تتمكن من مواجهة التحديات الجديدة وسيؤدي ذلك لفشلها؛ ولذلك ظهرت أنماط قيادية جديدة لمواجهة تلك التحديات ومواكبة هذا التطور منها القيادة المستدامة كمدخل جديد للمنظمات كافة، سواء المنظمات العامة أو الخاصة بما يمكنها من التفوق والبقاء.

وقد شهدت المملكة العربية السعودية الفترة الماضية نهضة شاملة في مختلف المجالات والقطاعات من خلال رؤية المملكة 2030 لتكون بمثابة خارطة طريق ومنهجاً للعمل التنموي والاقتصادي في المملكة، حيث رسمت الرؤية السياسات والتوجهات العامة لتكون نموذجاً رائداً في كافة المستويات وذلك بالاعتماد على القطاع العام وبمشاركة القطاع الخاص. لتكون بداية لانطلاق تكوين استراتيجيتها وبرامجها ومبادراتها والمشاريع التنموية المستدامة. وتؤكد هذه الرؤية على تبني اقتصاد المعرفة، والارتقاء بالمستوى التعليمي للمجتمع من خلال تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كما يعد التعليم من أحد الركائز الأساسية لنجاح هذه الرؤية، حيث يساهم التعليم -وبالأخص التعليم العالي- في دفع وقيادة عجلة التنمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. إلا أن التعليم يواجه تحديات ومعوقات تقلل من فرص الارتقاء والتطور لذلك أصبح من الضروري تبني أساليب وأنماط قيادية حديثة لتتجاوز هذه التحديات والمعوقات ولتواكب هذه المتغيرات. وتعد الجامعات نقطة بداية لتحقيق الاستدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في كافة أنشطتها وبرامجها الأكاديمية.

وعلى الرغم من أهمية دور القيادة المستدامة كأسلوب للتطوير في التعليم العالي إلا أن تطبيق مفهومها لا يزال في مرحلة البحث الميداني، وبسبب قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة المستدامة وتطبيقها في التعليم العالي، جاء هذا البحث لدراسة واقع ممارسة القيادة المستدامة من خلال إجراء دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث:

تعد القيادة المستدامة منهج قيادي حديث لمواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعات؛ لذا ظهر نمط القيادة المستدامة الذي يسعى إلى وضع رؤية طويلة المدى للتحسين المستمر والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية وتقديم التعليم بجودة عالية. وبالرغم من أهمية القيادة المستدامة كمنهج حديث لتطوير الجامعات إلا أن عدد الدراسات العربية التي تناولته قليلة؛ ولذلك جاء البحث الحالي محاولة لسد هذه الفجوة، حيث ركزت الباحثة في هذا البحث بتناولها واقع القيادة المستدامة لدى منسوبي جامعة الملك سعود بمدينة الرياض والذي ميز البحث الحالي -على حد علم الباحثة- أنه لم يتم دراسته من قبل على الجامعة، فتم التركيز على تطبيق نموذج إفري وبريجستر لقياس مستويات القيادة المستدامة لكل من (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، ممارسات الحوافز الرئيسية) لدى منسوبي الجامعة من إداريين وفنيين وأكاديميين، وذلك باستخدام المنهج المسحي الوصفي.

ولذا تتركز مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما واقع ممارسة القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود في ضوء نموذج إفري وبريجستر؟

تساؤلات البحث :

- 1- ما واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود من حيث تطوير الأفراد باستمرار، والعلاقة الودية بين الموظفين، والاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين، وتقدير الأداء، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية؟
- 2- ما واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها؟
- 3- ما واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث الابتكار الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والجودة؟

أهداف البحث:

1. التعرف على واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود من حيث تطوير الأفراد باستمرار، والعلاقة الودية بين الموظفين، والاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين، وتقدير الأداء، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية من وجهة نظر منسوبي الجامعة.
2. التعرف على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها من وجهة نظر منسوبي الجامعة.
3. التعرف على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث الابتكار الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والجودة من وجهة نظر منسوبي الجامعة.

أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية كمرجع للمكتبة العربية حيث سلط الضوء على القيادة المستدامة، ومعرفة مدى ممارسة تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود في ضوء نموذج إفري وبريجستر، كما يهدف إلى تقديم نتائج وتوصيات تساهم في وضع خطط واستراتيجيات ترتبط بالقيادة المستدامة وممارستها في الجامعات للاستفادة من مميزات القيادة المستدامة ومواكبة رؤية المملكة 2030 ومتطلباتها والتغلب على صعوبات تطبيقها.
- الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية في إمكانية مساهمة النتائج في زيادة الوعي لدى قيادات التعليم العالي في الجامعات لممارسة القيادة المستدامة من خلال اتخاذ خطط وسياسات تساعد على تطبيق القيادة المستدامة وتجنب تحدياتها ومخاطباتها، أيضاً إعداد برامج أكاديمية وتنموية في مجال القيادة المستدامة وتعزيز ممارستها للوصول إلى مخرجات ذات قيمة عالية على المدى البعيد.

منهج البحث: اعتمدت الباحثة المنهج المسحي الوصفي الذي يلائم مشكلة البحث وتساؤلاته.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: سيتم التركيز في هذا البحث على واقع ممارسة القيادة المستدامة من خلال إجراء دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود.
- الحدود المكانية: طبق البحث في المملكة العربية السعودية، مدينة الرياض.
- الحدود البشرية: عينة من منسوبي جامعة الملك سعود.
- الحدود الزمنية: تم البحث خلال الفترة من شهر يناير إلى فبراير من العام 2023م.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الزرع (2021) بعنوان درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بغرب مدينة الدمام من جهة نظر المعلمات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القائدات للقيادة المستدامة وأبعادها لدى قائدات المدارس الثانوية بغرب مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمات. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، بلغ عدد عينة الدراسة (321) معلمة. أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: أن درجة ممارسة القيادة المستدامة وأبعادها لدى قائدات المدارس الثانوية بغرب مدينة الدمام عالية جداً. وأوصت الدراسة إلى زيادة الدورات التدريبية وورش العمل حول القيادة المستدامة لقائدات المدارس الثانوية بغرب الدمام.
2. دراسة العردان (2020) بعنوان تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. هدفت الدراسة إلى تحديد أهم النماذج العالمية للقيادة المستدامة، ورصد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. طبقت الدراسة على عيّنتين هما: عينة أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من الجامعات السعودية الناشئة في (جامعة حائل، جامعة الباحة، جامعة المجمعة) وتألقت من (315) عضواً، أما العينة الثانية من الخبراء من القيادات الأكاديمية وتألقت من (97) فرداً بالجامعات المذكورة. أهم نتائج الدراسة أن درجة محور واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت متوسطة. قدمت الدراسة نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. وأوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية الناشئة لتطبيق النموذج المقترح لتطوير القيادات الأكاديمية، وتوفير المتطلبات الرئيسية لتطبيق القيادة المستدامة.

3. دراسة كيري (2019) بعنوان استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق ممارسات للقيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر (الممارسات التأسيسية، والممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسية). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. بلغ مجتمع العينة الكلي (344) عضواً من أعضاء هيئة التدريس حيث تم توزيع الاستبانة ليسترجع منها (56) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة للنتائج أهمها: أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر عالية بمتوسط حسابي (3.89)، وبناءً على ذلك توصل الباحث لوضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد اشتملت على المنطلقات، المهام، المراحل، المتطلبات، والجهات المسؤولة عن تنفيذها.
4. دراسة المطيري (2019) بعنوان واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من خلال الأبعاد التالية: (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلم العميق، التوطيد). تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (291) قائدة. أبرز النتائج الدراسة هي: أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وأن من أهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة هو: توزيع جوائز على أكثر المشروعات جدارة في المدارس لخدمة المجتمع. أبرز توصيات الدراسة: إقامة دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالقيادة المستدامة، وتعزيز تطبيقها ودعم تطبيقها من خلال بُعد القيادة الموزعة.
5. دراسة الرشيد والعاظمي (2017) بعنوان تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. هدفت الدراسة إلى تحديد مبادئ القيادة المستدامة التي يجب أن توجه الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة الدراسة عدد من معلمي المرحلة المتوسطة. أبرز نتائج الدراسة هي: أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة جاءت متوسطة. وجاءت أهم توصيات الدراسة: تبني المدارس المتوسطة رؤية جديدة تركز على تحقيق التعلم العميق مدى الحياة، والتركيز على تبني منظور طويل الأمد لاستدامة النجاح في المدارس.
6. دراسة Skarie (2013) بعنوان دور القيادة المستدامة في إشراك الطلبة لإحداث التغيير الدائم داخل الحرم الجامعي *Sustainable leadership: Engaging students to create lasting change on campus*. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في زيادة قدرة الطلاب على إحداث التغيير المستدام النتائج عن وجودهم داخل الحرم الجامعي والمشاركة به في ولاية إنديانا الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من الطلاب الجامعيين المقيمين في الحرم الجامعي. أبرز نتائج الدراسة هي: أن تطبيق الطلاب لمبادئ القيادة المستدامة أسهم في أحداث بعض التغيرات المستدامة في قدراتهم ليعود بالنفع على تحسين يمتد حتى بعد تخرجهم. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أبرزها: إنشاء شبكة لمشاركة الأفكار التي يمكن للطلاب من خلالها التعلم من خلال النجاحات والتحديات التي يواجهها بعضهم.
7. دراسة saratun& Kantabutra (2013) بعنوان القيادة المستدامة: واقع تطبيق ممارساتها في أقدم جامعات تايلاند *Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university*. هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في أقدم جامعات تايلاند، والتي تم وصفها بممارسات نحل العسل؛ كناية عن الحركة والاستمرارية. تم استخدام منهج متعدد الأدوات لجمع البيانات وذلك عن طريق الملاحظة، وتحليل الوثائق والمعلومات المنشورة المتعلقة بالجامعة، وإجراء المقابلات شبه المنظمة مع موظفين الجامعة، ومنهج دراسة الحالة. ومن أبرز نتائج الدراسة هي: أن 21 ممارسة من بين 23 ممارسة القيادة المستدامة تتوافق مع مبادئ (إفري وبريجستر) بنسب متفاوتة من الممارسات في الجامعة.

المحور الثاني: الإطار النظري

1- مفهوم القيادة المستدامة

تعتبر القيادة المستدامة من مناهج القيادة المستحدثة نتيجة للصعوبات والتحديات والتعقيدات التي تواجه القيادة التقليدية. برز مفهوم القيادة المستدامة في السنوات الأخير كمفهوم حديث للارتقاء في جميع المجالات والنواحي على مستوى الفرد والمجتمع. فالقيادة المستدامة منهج إداري حديث يأخذ أبعاداً مختلفة ومتداخلة كالبعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على مستوى المنظمات والدول، بالتالي تأخذ المنظمات الاستدامة في الاعتبار بجميع أنشطتها في الإدارة. وعندما نستخدم القيادة المستدامة كمنهج وطريق لتحقيق الأهداف المستقبلية بالمنظمة فإن المنظمة تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة مستدامة تنطبق مبادئ الاستدامة للاستفادة

من أثارها الإيجابية على الموظفين والإدارة والمنظمة ككل. فالقيادة المستدامة تؤدي إلى تنمية المهارات لدى الأفراد، والحفاظ على الموارد البشرية والبيئية واستخدامها بدون أي استنزاف، وتحقيق الأهداف التي تمتد نتائجها للأجيال المستقبلية. أيضاً فهي تتعلق بتطوير وتنمية المنظمات لذا أصبحت مدخل للعديد من البرامج التي تهدف إلى النمو والبيئة الملائمة واستغلال الموارد بطريقة مثلى والجودة، لذلك أصبحت المنظمات تهتم بالقيادة المستدامة لضمان السلامة وللبقاء طويلاً.

وعرفت (Avery & Bergsteiner، 2011، 5) القيادة المستدامة على أنها: "تلك القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد في صنع القرارات، وتنمية الإبداع الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة". وعرفها (Kalkavan، 2015، 21) بأنها: "منظور إداري يهدف إلى تحقيق نتائج متفوقة وأكثر قابلية للصيانة، وتقلل من معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه وتسريع الاختراعات".

وتعرف الباحثة القيادة المستدامة بأنها: النمط القيادي طويل الأجل الذي يتيح للموارد البشرية والمادية أن تحقق الأهداف المشتركة والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للأجيال القادمة كما نعيشها اليوم.

ومن خلال ما سبق تستخلص الباحثة ما يلي:

1. أن القيادة المستدامة عملية مشتركة بين القائد وجميع من في المنظمة لاستثمار قدراتهم بدون استنزاف.
2. أن القيادة المستدامة تهدف للتحسين المستمر فتتخذ قرارات تسعى إلى ذلك.
3. تعمل القيادة المستدامة على تطور الحاضر واستمراره إلى المدى الطويل.
4. تحافظ القيادة المستدامة على الموارد البشرية والمادية واستخدامها بدون هدر وإسراف.
5. تؤدي القيادة المستدامة إلى زيادة قيمة العملاء.
6. تُقدم القيادة المستدامة منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة.

2- خصائص القيادة المستدامة

أن القيادة المستدامة ليست فقط مفهوم نظري، بل هي قيادة مهمة ومطلوبة لكافة المنظمات لتحقيق الاستدامة الشاملة (الطباوي، 2018، 3)، وتمتاز القيادة المستدامة بمجموعة من الخصائص عن غيرها من القيادة غير المستدامة حيث وضع (Šimanskienė & Župerkienė، 2014) مجموعة من خصائص القيادة المستدامة والغير المستدامة موضحة في الجدول التالي:

جدول (1): خصائص القيادة المستدامة وغير المستدامة

الخصائص	القيادة غير المستدامة	القيادة المستدامة
الرؤية	غير واضحة	واضحة وموجهة نحو الاستدامة
الأهداف	موجهة نحو التقديم السريع وعلى المدى القصير	موجهة نحو التقدم على المدى الطويل
المسؤولية	المديرون مسؤولون عن أنفسهم وعن فريق العمل	المسؤولية عن الفرد، والمجموعة والمنظمة والمجتمع
الثقافة التنظيمية	غير مترابطة	قوية وموجهة نحو التطوير المستدام للمنظمة
التماسك	الجهود فردية	الجهود مشتركة مبنية على المساعدة المتبادلة
الثقة	الرقابة الصارمة ضرورية	درجة عالية من الثقة وحسن النية
التعاون	مرغوب فيه، ولكن ليس ضرورياً	منتظم
الجودة	تتحقق عن طريق التحكم	تتحقق بواسطة التوجه المستدام لثقافة التنظيمية
مفهوم الاستدامة	لا يوجد فكرة عنه	يركز على مبادئ الاستدامة
الولاء	يبقى الموظفون في المنظمة فقط من أجل الراتب	الموظفون مخلصون للمؤسسة حيث يتم تلبية احتياجاتهم وضمان سلامتهم
تطوير الموظفين	يتم تدريب الأشخاص الذين تم اختيارهم عشوائياً	يتم تدريب الجميع
الإبداع والابتكار	مقيد، حسب التمويل والموارد المتوفرة	منتظم، منتظم، الإبداع متوفر بسبب تخصيص التمويل

المصدر: (Šimanskienė & Župerkienė، 2014، 88)

ويرى (Hitchcock & Willard, 2012) أن من خصائص القيادة المستدامة هي: ضمان استمرار القيادة في المنظمة وجعلها أكثر فعالية، المتابعة ورفع التقارير بانتظام، وضع إطار منظم للاتجاه نحو الاستدامة، العمل على ترتيب الأولويات، ومشاركة ونقل المعرفة لجميع أفراد المنظمة، وتخفيض كل من المخاطر ومعدل الارتباك.

3- نموذج إفري وبريجستر للقيادة المستدامة

قدم إفري وبريجستر هرم القيادة المستدامة الذي تم اقتراحه كأداة تشخيصية، حيث يحتوي على 23 ممارسة من ممارسات القيادة التي تُميز بين المنظمات المستدامة وغير المستدامة والفروق بينهما. ويرى إفري وبريجستر أن ممارسات القيادة المستدامة يمكن تنفيذها في أي منظمة بغض النظر عن مجال عملها وحجمها أو الدولة التي تقع بها. تترتب ممارسات القيادة المستدامة على شكل هرمي موضح في (الشكل 1)، حيث تشكل الممارسات ثلاث مستويات وهي: المستوى الأول ويتمثل بالممارسات التأسيسية، المستوى الثاني ويتمثل بالممارسات عالية المستوى، والمستوى الثالث ويتمثل بالحوافز الرئيسية للأداء، والمستوى الرابع الذي يحتوي على نتائج الأداء (سمعة المنظمة، والقيمة طويلة المدى، ورضا المستفيدين، والأداء المالي)، التي تساهم في تحقيق الاستدامة.

القيادة المستدامة															
السمعة والعلامة التجارية				الأداء المالي											
القيمة طويلة الأمد				رضا المستفيدين											
نتائج الأداء															
الابتكار الاستراتيجي				مشاركة الموظفين				الجودة							
21				22				23							
الحوافز الرئيسية للأداء															
التفويض واتخاذ القرار			الإدارة الذاتية			التوجه نحو فرق العمل			ثقافة التمكين			الحفاظ على المعرفة ومشاركتها			الثقة
15			16			17			18			19			20
ممارسات عالية المستوى															
تطوير الأفراد باستمرار	العلاقات الودية بين الموظفين	الاحتفاظ على المدى الطويل بالموظفين	تخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي	تقدير الأداء للفريق	القائد والقيادة العليا للفريق	السلوك الأخلاقي	منظور طويل الأمد	التغيير التنظيمي	الاستغلال المالي	المسؤولية البيئية	المسؤولية الاجتماعية	مدخل أصحاب المصلحة	رؤية قوية ومشاركة		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
الممارسات التأسيسية															
شكل (1): نموذج إفري وبريجستر للقيادة المستدامة															
المصدر: (Avery & Bergsteiner, 2011, 8)															

يؤكد الباحثان (إفري وبريجستر) أن هرم القيادة المستدامة يتسم بالديناميكية في جميع الاتجاهات، وتختلف طريقة تنفيذ القيادة المستدامة بين المنظمات لأنه لا يوجد مدخل واحد يلائم جميع المنظمات. أيضاً يرون أن هناك أدلة على أن الممارسات المستدامة يمكن أن تحسّن من أداء المنظمة مقارنة بإتباع المدخل التقليدي في القيادة.

أبعاد القيادة المستدامة وفقاً لنموذج إفري وبريجستر:

صنفت الأبعاد وفقاً للنموذج إلى ثلاث أبعاد رئيسية وليكون لكل بُعد عدد من الممارسات الخاصة به وهي موضحة في الجدول

التالي:

جدول (2): أبعاد القيادة المستدامة وفقاً لنموذج إفري وبريجستر

(3) الجوائز الرئيسية للأداء	(2) ممارسات عالية المستوى	(1) الممارسات التأسيسية
الابتكار الاستراتيجي مشاركة الموظفين الجودة	التفويض واتخاذ القرار بالتراضي الإدارة الذاتية التوجه نحو فرق العمل ثقافة التمكين الحفاظ على المعرفة ومشاركتها الثقة	تطوير الأفراد باستمرار العلاقات الودية بين الموظفين الاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين تخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي تقدير الأداء القائد والقيادة العليا للفريق السلوك الأخلاقي منظور طويل الأمد التغير التنظيمي الاستغلال المالي المسؤولية البيئية المسؤولية الاجتماعية مدخل أصحاب المصلحة رؤية قوية ومشاركة
نتائج الأداء: (السمعة والعلامة التجارية، القيمة طويلة المدى، رضا المستفيدين، الأداء المالي)		
المصدر: الباحثة		

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

منهج البحث: في ضوء طبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته والمعلومات المراد الحصول عليها، وبعد مراجعة أدبيات البحث العلمي ومناهجه ومراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث فإنه تم اعتماد المنهج المسحي الوصفي للاثمته لهذه البحث. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع منسوبي جامعة الملك سعود من إداريين وفنيين وأكاديميين، والبالغ عددهم (15,710) موظف وموظفة لعام 1443هـ.

ولتحديد عينة البحث تم استخدام المعادلة الإحصائية التالية: (عبدالرحمن، 20130: 120)

$$n = N / 1 + N(e)^2$$

حيث إن:

(e): خطأ التقدير وهو يساوي (0.05)

$$n = 6746 / 1 + 6746(0.05)^2$$

$$n = 377.60$$

(N): حجم المجتمع الإحصائي أو شاملة الدراسة

وبالتعويض في المعادلة:

أي أن عدد العينة المطلوب لا يقل عن 377 مفردة

تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تكونت من (397) مفردة من المجتمع الكلي البالغ عددهم (15,710) موظف وموظفة موضحين في جدول (3).

جدول (3): أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	أكاديمي	إداري وفني	فئات المتغير
8,06%	15	17	ذكر
91,94%	57	307	أنثى
100%	72	325	المجموع
	397		

خصائص أفراد عينة البحث:

تم دراسة عينة البحث من خلال أربع متغيرات وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة العملية). وفيما يلي وصف لخصائص أفراد العينة على النحو التالي:

جدول (4): خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	8,06%
	أنثى	365	91,94%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	46	11,59%
	بكالوريوس	244	61,46%
	ماجستير	67	16,88%
	دكتوراه	40	10,07%
العمل الحالي	إداري وفني	325	81,86%
	أكاديمي	72	18,14%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	16	4,03%
	من 5 إلى 10 سنوات	291	73,30%
	أكثر من 10 سنوات	90	22,67%

أداة البحث:

قامت الباحثة في هذا البحث بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات. ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث في التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من وجهة نظر منسوبيها تم الاستعانة بالاستبانة الخاصة لبحث (كبري، 2019) بعنوان استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. أما فيما يخص نوع الأسئلة: تم وضع الأسئلة بطريقة الأسئلة المغلقة من أجل الحصول على إجابة محددة وواضحة يُسهل على الباحثة عملية جمع البيانات وتبويبها في جداول إحصائية ليتم بعد ذلك تحليلها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة.

صدق وثبات أداة البحث

- أ- صدق الأداة البحث: هو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس، والذي يعني "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً" (القحطاني وآخرون، 2013: 229). قامت الباحثة بالتحقق من الصدق من خلال أساليب الصدق التالية:
1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عدد من الدكاترة المختصين في الإدارة العامة بجامعة الملك سعود حيث بلغ عددهم (ثلاث) محكمين، أيضاً دكتورين من خارج الجامعة مختصين في مجال الإدارة موضعين في (ملحق 1). وكانت أبرز ملاحظاتهم: تعديل عنوان البحث ليتوافق ويتناسب مع محاور الاستبانة. والتعديل على صيغة أسئلة البحث كي تتماشى مع عنوان البحث. إضافة سؤال عن العمل الحالي، أيضاً إضافة كلمة (القائد) في بعض الفقرات لكي تكون واضحة للمجيب، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتناسب مع عينة البحث.
 2. صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي): تم التأكد من الصدق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:
- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود.

جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.815	7	**0.791
2	**0.788	8	**0.756
3	**0.778	9	**0.847

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.846	10	**0.820	4
**0.847	11	**0.875	5
**0.782	12	**0.798	6

**** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

تشير النتائج الموضحة بالجدول (5) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالنسبة للدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بعباراته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الأول.

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	
**0.841	تطوير الأفراد باستمرار	1
**0.876	العلاقة الودية بين الموظفين	2
**0.897	الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين	3
**0.854	تقدير الأداء	4
**0.881	السلوك الأخلاقي	5
**0.878	المسؤولية البيئية	6

**** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.**

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (6) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالنسبة للدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بأبعاده، بما يعكس درجة عالية من الصدق لأبعاد المحور الأول.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود.

جدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.902	7	**0.851	1
**0.884	8	**0.884	2
**0.899	9	**0.889	3
**0.902	10	**0.853	4
**0.877	11	**0.888	5
**0.876	12	**0.866	6

**** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (7)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالنسبة للدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته؛ ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

جدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	
**0.942	اتخاذ القرار	1
**0.942	الإدارة الذاتية	2
**0.959	ثقافة التمكين	3
**0.948	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها	4

**** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.**

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (8) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الثاني بالنسبة للدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بأبعاده، بما يعكس درجة عالية من الصدق لأبعاد المحور الثاني.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود.

جدول (9) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.903	7	**0.886	1
**0.900	8	**0.898	2
**0.893	9	**0.916	3
**0.868	10	**0.888	4
**0.880	11	**0.896	5
**0.907	12	**0.884	6
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (9)، أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالنسبة للدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثالث بعباراته؛ ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثالث.

جدول (10) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	رقم
**0.959	الابتكار الاستراتيجي	1
**0.969	مشاركة الموظفين	2
**0.968	الجودة	3
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.		

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الثالث بالنسبة للدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثالث بأبعاده، بما يعكس درجة عالية من الصدق لأبعاد المحور الثالث.

ب- ثبات أداة البحث: ثبات أداة البحث "أي التأكد من أن الاختبار يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره" (العساف، 2012:387). ولقياس مدى ثبات أداة البحث تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha). حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي. وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد ومحاور الاستبانة
0.899	2	تطوير الأفراد باستمرار
0.796	2	العلاقة الودية بين الموظفين
0.846	2	الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين
0.781	2	تقدير الأداء
0.917	2	السلوك الأخلاقي
0.838	2	المسؤولية البيئية
0.953	12	المحور الأول: واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود
0.911	3	اتخاذ القرار
0.913	3	الإدارة الذاتية
0.925	3	ثقافة التمكين
0.932	3	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد ومجاور الاستبانة
0.973	12	المحور الثاني: واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود
0.952	4	البُعد الأول الابتكار الاستراتيجي
0.943	4	البُعد الثاني مشاركة الموظفين
0.936	4	البُعد الثالث الجودة
0.977	12	المحور الثالث: واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود
0.987	36	الثبات العام للاستبانة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن معاملات الثبات لمجاور البحث مرتفعة؛ حيث تراوحت ما بين (0.953 و 0.977) ، بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد البحث ما بين (0.781 و 0.952)، أما الثبات العام لأداة البحث فقد بلغ (0.987)، وجميعها قيم موجبة؛ ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث

تحلل البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على الاستبانة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي موضحة بالجدول رقم (12)، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجاور البحث، حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي: (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (12) درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	1	منخفضة جداً
1.81 إلى 2.60	2	منخفضة
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
3.41 إلى 4.20	4	عالية
إلى 5	5	عالية جداً

استخدمت الباحثة في البحث الحالي أساليب المعالجة الإحصائية التالية وهي:

التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي (mean)، المتوسط الحسابي الموزون (weighted mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation)، معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

المحور الرابع: عرض وتحليل البيانات

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على الآتي: ما واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود من حيث تطوير الأفراد باستمرار، والعلاقة الودية بين الموظفين، والاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين، وتقدير الأداء، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية؟ وللتعرف على ذلك؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (13) واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
1	3.09	1.026	61.7	6	متوسطة
2	3.67	0.909	73.4	1	عالية

درجة الممارسة	الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الأول
متوسطة	4	62.3	1.016	3.12	الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين
درجة الممارسة	الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الأول
متوسطة	3	64.1	1.005	3.21	تقدير الأداء
عالية	2	71.9	1.086	3.59	السلوك الأخلاقي
متوسطة	5	61.9	1.024	3.09	المسؤولية البيئية
متوسطة		65.9	0.881	3.29	واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (13)، يتبين أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (3.29 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة. كما تبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود، تراوحت ما بين (3.09 و 3.67) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي واللتي تُشيران إلى الممارسة بدرجة (متوسطة، كبيرة). وتبين أيضاً من النتائج أن بُعد العلاقة الودية بين الموظفين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) ونسبة موافقة (73.4%)، يلها السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.59) ونسبة موافقة (71.9%)، ثم تقدير الأداء بمتوسط حسابي (3.21) ونسبة موافقة (64.1%)، يلها بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين بمتوسط حسابي (3.12) ونسبة موافقة (62.3%)، بينما جاء بُعد تطوير الأفراد باستمرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) ونسبة موافقة (61.7%).

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف الوعي لدى المسؤولين في الجامعة بأهمية الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود، وضعف مشاركة جميع موظفي الجامعة في وضع الخطط الاستراتيجية، وصنع واتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على التطور والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (2019) والتي بينت أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة saratun & Kantabutra (2013) والتي بينت أن هناك درجة موافقة بين أفراد عينة البحث على أن ممارسة القيادة المستدامة تتوافق مع مبادئ (إفري وبريجستر) بنسب متفاوتة من الممارسات في الجامعة وهي: المنظور طويل الأمد، تطوير طاقم العمل، الثقافة التنظيمية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي. وتبين أن المسؤولية البيئية جاءت من بين أضعف الممارسات توافق مع الجامعة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الزرع (2021) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة أبعادها لدى قائدات المدارس الثانوية بغرب مدينة الدمام عالية جداً.

وفيما يلي وصف مفصل لهذه الأبعاد:

جدول رقم (14) واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود من حيث تطوير الأفراد باستمرار، والعلاقة الودية بين الموظفين، والاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين، وتقدير الأداء، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية

الترتيب بالنسبة للمحور ككل	الترتيب بالنسبة للبعد	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
9	1	62.8	1.089	3.14	يطور القائد جميع الموظفين مهنيًا على نحو مستمر.
11	2	60.7	1.065	3.04	يُدرّب الموظفين على المهارات القيادية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
-	6	61.7	1.026	3.09	المتوسط الحسابي العام لبُعد تطوير الأفراد باستمرار
1	1	78.0	951.	3.90	يتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير بشكل مستمر.
4	2	68.8	1.042	3.44	يجري اتصالات متعددة الاتجاهات بين الموظفين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب بالنسبة للبعد	الترتيب بالنسبة للمحور ككل	درجة الممارسة
المتوسط الحسابي العام لبعُد العلاقة ودية بين الموظفين	3.67	909.	73.4	1	-	عالية
5 يعطي أولوية لتطوير الموظفين بما يتوافق مع رؤية الجامعة	3.19	1.065	63.8	1	7	متوسطة
6 يُوفّر تقنيات حديثة للموظفين تساعدهم على تحقيق الأهداف	3.04	1.117	60.9	2	10	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لبعُد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين	3.12	1.016	62.3	4	-	متوسطة
7 يكلف الموظفين بأعمال وفق قدراتهم، تجنباً للاحتراق الوظيفي.	3.18	1.100	63.6	2	8	متوسطة
8 يشرك الموظفين في تقييم نتائج أداؤهم.	3.23	1.119	64.6	1	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لبعُد تقدير الأداء	3.21	1.005	64.1	3	-	متوسطة
9 يتعامل مع الموظفين بأسلوب القدوة الحسنة.	3.56	1.155	71.1	2	3	عالية
10 يتعامل مع الموظفين بأخلاقيات المهنة الأكاديمية.	3.63	1.106	72.6	1	2	عالية
المتوسط الحسابي العام لبعُد السلوك الأخلاقي	3.59	1.086	71.9	2	-	عالية
11 يركز على حماية البيئة أثناء تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	3.34	1.098	66.9	1	5	متوسطة
12 يقدم برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية البيئة.	2.85	1.110	56.9	2	12	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لبعُد المسؤولية البيئية	3.09	1.024	61.9	5	متوسطة	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للمحور ككل	3.29	0.881	65.9		متوسطة	متوسطة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (14) يتبين ما يلي:

أولاً: فيما يتعلق ببعُد تطوير الأفراد باستمرار: يتضمن ببعُد تطوير الأفراد باستمرار على فترتين جاءتا بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) وهي "يطور القائد جميع الموظفين مهنيّاً على نحو مستمر" في المرتبة الأولى بين فقرات البعُد والمرتبة التاسعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.14)، يليها الفقرة (2) وهي "يدرب الموظفين على المهارات القيادية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الثانية بين فقرات البعُد والمرتبة الحادية عشر بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.04). بلغ المتوسط الحسابي العام لبعُد تطوير الأفراد باستمرار (3.09 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على تطوير الأفراد باستمرار في جامعة الملك سعود.

وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى الضعف في تصميم الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين، بالإضافة إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والتطوير.

ثانياً: فيما يتعلق ببعُد العلاقة الودية بين الموظفين: يتضمن ببعُد العلاقة الودية بين الموظفين على فترتين جاءتا بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (3) وهي "يتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بين فقرات البعُد والمرتبة الأولى بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.90)، يليها الفقرة (4) وهي "يجري اتصالات متعددة الاتجاهات بين الموظفين" في المرتبة الثانية بين فقرات البعُد والمرتبة الرابعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.44). بلغ المتوسط الحسابي العام لبعُد العلاقة الودية بين الموظفين على (3.67 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة عالية، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية على العلاقة الودية بين الموظفين في جامعة الملك سعود.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى حرص الجامعة على توفير اتصالات متعددة الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها، وتشجيع العاملين على تقديم مبادرات تؤدي إلى التحسين والتطوير.

ثالثاً؛ فيما يتعلق ببعُد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين: يتضمن بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين على فقرتين جاءتا بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (5) وهي "يعطي أولوية لتطوير الموظفين بما يتوافق مع رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة السابعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.19)، يليها الفقرة (6) وهي "يُوفر تقنيات حديثة للموظفين تساعدهم على تحقيق الأهداف" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة العاشرة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.04). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين على (3.12 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين في جامعة الملك سعود.

وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف المخصصات المالية اللازمة لتوفير التقنيات الحديثة التي تساعد الموظفين على تحقيق الأهداف.

رابعاً؛ فيما يتعلق ببعُد تقدير الأداء: يتضمن بُعد تقدير الأداء على فقرتين جاءتا بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (8) وهي "يشرك الموظفين في تقويم نتائج أدائهم" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة السادسة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.23)، يليها الفقرة (7) وهي "يكلف الموظفين بأعمال وفق قدراتهم، تجنباً للاحتراق الوظيفي" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الثامنة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.18). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد تقدير الأداء على (3.21 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد تقدير الأداء في جامعة الملك سعود.

خامساً؛ فيما يتعلق ببعُد السلوك الأخلاقي: يتضمن بُعد السلوك الأخلاقي على فقرتين جاءتا بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (10) وهي "يتعامل مع الموظفين بأخلاقيات المهنة الأكاديمية" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة الثانية بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.63)، يليها الفقرة (9) وهي "يتعامل مع الموظفين بأسلوب القدوة الحسنة" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الثالثة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.56). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد السلوك الأخلاقي على (3.59 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة عالية، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية على بُعد السلوك الأخلاقي في جامعة الملك سعود.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية السلوك الأخلاقي والذي يُعد الركيزة الأساسية لاستقرار المجتمعات فلا يمكن أن تنتظم الحياة الإنسانية إلا بضوابط سلوكية لتُنظم علاقات الناس فيما بينهم، كما أن السلوك الأخلاقي يعزز من سمعة الجامعة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على الجامعة ومكانتها.

سادساً؛ فيما يتعلق ببعُد المسؤولية البيئية: يتضمن بُعد المسؤولية البيئية على فقرتين جاءتا بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) وهي "يركز على حماية البيئة أثناء تنفيذ الأهداف الاستراتيجية." في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة الخامسة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.34)، يليها الفقرة (12) وهي "يقدم برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية البيئة." في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الثانية عشر والأخيرة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.85). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المسؤولية البيئية على (3.09 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد المسؤولية البيئية في جامعة الملك سعود.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة المجتمع المحلي من خلال تقديم برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية البيئة، وقلة التركيز على حماية البيئة أثناء تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

• تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على الآتي: ما واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها؟ وللتعرف على ذلك؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15) واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود

أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
1 اتخاذ القرار	3.08	1.086	61.5	2	متوسطة
2 الإدارة الذاتية	3.26	1.031	65.2	1	متوسطة
3 ثقافة التمكين	2.99	1.014	59.8	3	متوسطة

درجة الممارسة	الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الثاني
متوسطة	4	59.8	1.055	2.99	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها
متوسطة		61.6	0.992	3.08	واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (15)، أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، بمتوسط حسابي (3.08 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة. كما يتبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، تراوحت ما بين (2.99 و 3.26) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد المتعلقة بواقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود (اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها). وتبين أيضاً من النتائج أن بُعد الإدارة الذاتية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) ونسبة موافقة (65.2%)، يليها اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.08) ونسبة موافقة (61.5%)، ثم ثقافة التمكين بمتوسط حسابي (2.99) ونسبة موافقة (59.8%)، بينما جاء بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها (2.99)، ونسبة موافقة (59.8%). وتُشير هذه النتيجة إلى أن جميع الأبعاد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى عدم اهتمام إدارة الجامعة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات واتخاذها، وضعف التشجيع إلى إجراء الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالقيادة المستدامة، بالإضافة إلى قلة تمكين الموظفين لإحداث التغيير بمنظور استراتيجي، وضعف الاهتمام بتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة؛ لتحسين إدايتهم وتعزيز نقاط القوة لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العردان (2020) والتي بينت أن درجة محور واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت متوسطة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الرشيد والعاظمي (2017) والتي بينت أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة جاءت متوسطة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة كبري (2019) والتي بينت أن درجة تطبيق الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة جاءت بدرجة عالية.

وفيما يلي وصف مفصل لهذه الأبعاد:

جدول رقم (16) واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها

الترتيب بالنسبة للمحور ككل	الترتيب بالنسبة للبُعد	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسطة	11	3	59.2	1.214	2.96	1 يتخذ القرار بالمشاركة مع جميع الموظفين.
متوسطة	3	1	64.4	1.146	3.22	2 يدرّب الموظفين على الإحساس بالمسؤولية عن القرارات المتخذة.
متوسطة	5	2	61.0	1.174	3.05	3 يمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات.
متوسطة	-	2	61.5	1.086	3.08	المتوسط الحسابي العام لبُعد اتخاذ القرار
متوسطة	1	1	67.2	1.114	3.36	4 يشجع الموظفين نحو الالتزام الذاتي.
متوسطة	2	2	65.3	1.130	3.26	5 يشجع الموظفين على تقديم مبادرات؛ لتطوير أدائهم.
متوسطة	4	3	63.1	1.110	3.16	6 يزود الموظفين بالتغذية الراجعة؛ لتحسين إدايتهم وتعزيز نقاط القوة.
متوسطة	-	1	65.2	1.031	3.26	المتوسط الحسابي العام لبُعد الإدارة الذاتية
متوسطة	6	1	60.6	1.048	3.03	7 يوجد ثقافة تمكينه تركز على منظور طويل الأمد.

الترتيب بالنسبة للمحور ككل	الترتيب بالنسبة للُبعد	نسية الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسطة	9	2	59.7	1.129	2.99	يمكن الموظفين من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة.
متوسطة	12	3	59.2	1.086	2.96	يمكن الموظفين لإحداث التغيير بمنظور استراتيجي.
متوسطة	-	3	59.8	1.014	2.99	المتوسط الحسابي العام لُبعد ثقافة التمكين
متوسطة	7	1	60.4	1.111	3.02	يشارك المعرفة بالمستويات التنظيمية كافة.
متوسطة	8	2	60.0	1.064	3.00	يوجه بتوظيف أنظمة تخزين المعرفة.
متوسطة	10	3	59.3	1.195	2.96	يشجع الموظفين على البحث العلمي.
متوسطة		4	59.9	1.055	2.99	المتوسط الحسابي العام لُبعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها
متوسطة			61.6	0.992	3.08	المتوسط الحسابي العام

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (16) إلى ما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بُبعد اتخاذ القرار: يتضمن بُبعد اتخاذ القرار على ثلاث فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (2) وهي "يُدرّب الموظفين على الإحساس بالمسؤولية عن القرارات المتخذة." في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة الثالثة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.22)، يليها الفقرة (3) وهي "يمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الخامسة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.05)، ثم الفقرة (1) وهي "يتخذ القرار بالمشاركة مع جميع الموظفين" في المرتبة الثالثة بين فقرات البُعد والمرتبة الحادية عشر بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.96). بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد اتخاذ القرار (3.08 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُبعد اتخاذ القرار في جامعة الملك سعود.

وتعزّي الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق، وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى قلة تمكين العاملين من المسؤوليات والصلاحيات وقلة فرص القيادة.

ثانياً: فيما يتعلق بُبعد الإدارة الذاتية: يتضمن بُبعد الإدارة الذاتية على ثلاثة فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (4) وهي "يشجع الموظفين نحو الالتزام الذاتي" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة الأولى بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.36)، يليها الفقرة (5) وهي "يشجع الموظفين على تقديم مبادرات؛ لتطوير أدائهم" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الثانية بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.26)، ثم الفقرة (6) وهي تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة؛ لتحسين إدايتهم وتعزيز نقاط القوة" في المرتبة الثالثة بين فقرات البُعد والمرتبة الرابعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.16). بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد الإدارة الذاتية (3.26 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُبعد الإدارة الذاتية بجامعة الملك سعود.

وتعزّي الباحثة هذه النتيجة إلى التعامل مع طاقم العمل والموظفين باعتبارهم غير قادرين على إدارة أنفسهم، وضعف تمكين الموظفين من المشاركة في حل المشكلات الإدارية.

ثالثاً: فيما يتعلق بُبعد ثقافة التمكين: يتضمن بُبعد ثقافة التمكين على ثلاثة فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (7) وهي "يوجد ثقافة تمكينه تركز على منظور طويل الأمد" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة السادسة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.03)، يليها الفقرة (8) وهي "يمكن الموظفين من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة التاسعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.99)، ثم الفقرة (9) وهي "يمكن الموظفين لإحداث التغيير بمنظور استراتيجي" في المرتبة الثالثة بين فقرات البُعد والمرتبة الثانية عشر والأخيرة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.96). بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد ثقافة التمكين (2.99 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُبعد ثقافة التمكين بجامعة الملك سعود.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف وعي الإدارة بأهمية تمكين الموظفين لإحداث التغيير بمنظور استراتيجي: نظراً لضعف الثقة في قدرات الموظفين وإمكاناتهم، مما أدى إلى ضعف تمكين الموظفين من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة. رابعاً: فيما يتعلق بـبعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها: يتضمن بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها على ثلاثة فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) وهي "يشارك المعرفة بالمستويات التنظيمية كافة" في المرتبة الأولى بين فقرات البعد والمرتبة السابعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.02)، يليها الفقرة (11) وهي "يوجه بتوظيف أنظمة تخزين المعرفة" في المرتبة الثانية بين فقرات البعد والمرتبة الثامنة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.00)، ثم الفقرة (12) وهي "يشجع الموظفين على البحث العلمي" في المرتبة الثالثة بين فقرات البعد والمرتبة العاشرة والأخيرة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.96). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها (2.99 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها بجامعة الملك سعود.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف تشجيع الموظفين على القيام بالأبحاث العلمية اللازمة لتنمية المعرفة لديهم والتي تساعد في تطوير العمل، وقلة تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة ومشاركتها بالمستويات التنظيمية كافة.

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على الآتي: ما واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث الابتكار الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والجودة؟ وللتعرف على ذلك قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (17) واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود

أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
1 الابتكار الاستراتيجي	3.02	1.027	60.4	3	متوسطة
2 أبعاد المحور الثاني					
2 مشاركة الموظفين	3.10	1.011	62.0	2	متوسطة
3 الجودة	3.17	0.997	63.5	1	متوسطة
واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود	3.10	0.977	62.0		متوسطة

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (17)، أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، بمتوسط حسابي (3.10 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة. كما يتبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، تراوحت ما بين (3.02 و3.17) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد المتعلقة بواقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث الابتكار الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والجودة. وتبين أيضاً من النتائج أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) ونسبة موافقة (65.2%)، يليها اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.08) ونسبة موافقة (63.5%)، ثم مشاركة الموظفين بمتوسط حسابي (3.10) ونسبة موافقة (62%)، بينما جاء بُعد الابتكار الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02)، ونسبة موافقة (60.4%). وتُشير هذه النتيجة إلى أن جميع الأبعاد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف منح الموظفين الحرية في الرأي واستقبال انتقاداتهم، وقلة الاهتمام بتشجيعهم على الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعدم الحرص على التحقق من رضاهم عن مستوى الأداء بشكل مستمر، مما يحد من تحويل الخطط الابتكارية إلى خطط تنفيذية قابلة لتطبيق. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كيري (2019)، والتي بينت أن درجة أهمية تطبيق ممارسة الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك خالد عالية جداً. كما اختلفت مع نتيجة دراسة كيري (2019) والتي أشارت إلى أن تطبيق الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة عالية.

وفيما يلي وصف مفصل لهذه الأبعاد:

جدول رقم (18) واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث الابتكار الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب بالنسبة للبعد	الترتيب بالنسبة للمحور ككل	درجة الممارسة
1 يجعل الابتكار استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	2.99	1.093	59.7	3	11	متوسطة
2 يحول الخطط الابتكارية الى خطط تنفيذية قابلة لتطبيق.	2.93	1.099	58.7	4	12	متوسطة
3 يُدعم القدرات البشرية والطاقات الإبداعية بهدف زيادة الإنتاجية.	3.08	1.101	61.5	2	8	متوسطة
4 يرسم اتجاهات جديدة تتوافق مع رؤية الجامعة.	3.08	1.099	61.7	1	7	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لُبعد الابتكار الاستراتيجي	3.02	1.027	60.4	3	-	متوسطة
5 يدعو الى التفكير في الحلول المناسبة: لتوفير الجهد والتكلفة.	3.17	1.069	63.4	1	3	متوسطة
6 يستقبل الآراء المخالفة لتوجهاته وسياساته القيادية.	3.02	1.088	60.5	4	10	متوسطة
7 يعمل على ما يؤدي الى تقوية المشاركة بين الموظفين.	3.14	1.110	62.8	2	5	متوسطة
8 يُنشئ مسارات تفاعلية جديدة مع الموظفين.	3.07	1.108	61.3	3	9	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لُبعد مشاركة الموظفين	3.10	1.011	62.0	2	-	متوسطة
9 يحفز الموظفين على بذل الجهد من أجل جودة الخدمات.	3.17	1.126	63.4	3	4	متوسطة
10 يأخذ بالقيم السائدة في المجتمع عند تنفيذ الأفكار القيادية الجديدة.	3.20	1.034	64.0	2	2	متوسطة
11 ينجز الأعمال بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة.	3.24	1.030	64.7	1	1	متوسطة
12 يتحقق من رضا الموظفين عن مستوى الأداء بشكل مستمر.	3.09	1.161	61.9	4	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لُبعد الجودة	3.17	997.	63.5	1	متوسطة	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	3.10	0.977	62.0		متوسطة	متوسطة

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (18) إلى ما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بـبعد الابتكار الاستراتيجي: يتضمن بُعد الابتكار الاستراتيجي على أربع فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (4) وهي "يرسم اتجاهات جديدة تتوافق مع رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى بين فقرات البعد والمرتبة السابعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.08)، يليها الفقرة (3) وهي "يدعم القدرات البشرية والطاقات الإبداعية بهدف زيادة الإنتاجية". في المرتبة الثانية بين فقرات البعد والمرتبة الثامنة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.08)، ثم الفقرة (1) وهي "يجعل الابتكار استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" في المرتبة الثالثة بين فقرات البعد والمرتبة الحادية عشر بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.96). يليها العبارة رقم (2) وهي "يحول الخطط الابتكارية الى خطط تنفيذية قابلة لتطبيق" في المرتبة الرابعة بين فقرات البعد والمرتبة الثانية عشر والأخيرة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (2.93). بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد الابتكار الاستراتيجي 3.02 من

5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد الابتكار الاستراتيجي في جامعة الملك سعود.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف تشجيع الموظفين على الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقلة دعم القدرات البشرية والطاقت الإبداعية لزيادة الإنتاجية لدى الموظفين. وقلة الاهتمام بجعل الابتكار أداة استراتيجية في وظائف الجامعة؛ وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: فيما يتعلق ببُعد مشاركة الموظفين: يتضمن بُعد مشاركة الموظفين على أربعة فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (5) وهي "يدعو إلى التفكير في الحلول المناسبة؛ لتوفير الجهد والتكلفة" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة الثالثة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.17)، يليها الفقرة (7) وهي "يعمل على ما يؤدي إلى تقوية المشاركة بين الموظفين" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الخامسة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.14)، ثم الفقرة (8) وهي "يُنشئ مسارات تفاعلية جديدة مع الموظفين" في المرتبة الثالثة بين فقرات البُعد والمرتبة التاسعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.07). يليها العبارة رقم (6) وهي "يستقبل الآراء المخالفة لتوجهاته وسياساته القيادية" في المرتبة الرابعة بين فقرات البُعد والمرتبة العاشرة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.02). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد مشاركة الموظفين (3.10 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد مشاركة الموظفين في جامعة الملك سعود.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بمشاركة جميع الموظفين بالجامعة في وضع الخطط الاستراتيجية وصنع القرارات واتخاذها.

ثالثاً: فيما يتعلق ببُعد الجودة: يتضمن بُعد الجودة على أربعة فقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) وهي "ينجز الأعمال بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة" في المرتبة الأولى بين فقرات البُعد والمرتبة الأولى بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.24)، يليها الفقرة (10) وهي "يأخذ بالقيم السائدة في المجتمع عند تنفيذ الأفكار القيادية الجديدة" في المرتبة الثانية بين فقرات البُعد والمرتبة الثانية بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.20)، ثم الفقرة (9) وهي "يحفز الموظفين على بذل الجهد من أجل جودة الخدمات" في المرتبة الثالثة بين فقرات البُعد والمرتبة الرابعة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.17). يليها العبارة رقم (12) وهي "يتحقق من رضا الموظفين عن مستوى الأداء بشكل مستمر" في المرتبة الرابعة بين فقرات البُعد والمرتبة السادسة بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (3.09). بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الجودة (3.17 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على بُعد الجودة في جامعة الملك سعود.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بمنح الموظفين الحوافز المادية والمعنوية؛ لتشجيعهم على بذل الجهد من أجل جودة الخدمات، وضعف الحرص على التحقق من رضا الموظفين عن مستوى الأداء بشكل مستمر.

المحور الخامس: ملخص نتائج البحث والتوصيات

أولاً: نتائج البحث

- أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي: ما واقع الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود من حيث تطوير الأفراد باستمرار، والعلاقة الودية بين الموظفين، والاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين، وتقدير الأداء، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية؟
كشفت النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (3.29 من 5)، وتبين أيضاً من النتائج أن بُعد العلاقة الودية بين الموظفين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) ونسبة موافقة (73.4%)، يليها السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.59) ونسبة موافقة (71.9%)، ثم تقدير الأداء بمتوسط حسابي (3.21) ونسبة موافقة (64.1%)، يليها بُعد الاحتفاظ طويل الأمد للموظفين بمتوسط حسابي (3.12) ونسبة موافقة (62.3%)، بينما جاء بُعد تطوير الأفراد باستمرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) ونسبة موافقة (61.7%).
- أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي: ما واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها؟

بينت النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، بمتوسط ح سابي (3.08 من 5)، أيضاً تبين من النتائج أن بُعد الإدارة الذاتية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وبنسبة موافقة (65.2%)، يلما اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.08) وبنسبة موافقة (61.5%)، ثم ثقافة التمكين بمتوسط حسابي (2.99) ونسبة موافقة (59.8%)، بينما جاء بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها (2.99)، وبنسبة موافقة (59.8%). وتُشير هذه النتيجة إلى أن جميع الأبعاد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

• أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي: ما واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود من حيث الابتكار الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والجودة؟

أشارت النتائج إلى أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، بمتوسط حسابي (3.10 من 5)، أيضاً تبين من النتائج أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) وبنسبة موافقة (65.2%)، يلما اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.08) وبنسبة موافقة (63.5%)، ثم مشاركة الموظفين بمتوسط حسابي (3.10) ونسبة موافقة (62%)، بينما جاء بُعد الابتكار الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02)، وبنسبة موافقة (60.4%). وتُشير هذه النتيجة إلى أن جميع الأبعاد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

ثانياً: محددات البحث

نظراً لصعوبة الوصول إلى كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود كعينة للبحث، فقد تم التعديل عليها لتشمل جميع منسوبي جامعة الملك سعود من إداريين وفنيين وأكاديميين. أيضاً من المحددات التي واجهت الباحثة قلة المراجع العربية التي تناولت موضوع القيادة المستدامة.

ثالثاً: توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج بشقيها: النظري والميداني، توصي الباحثة بالآتي:

- الاهتمام بنشر ثقافة القيادة المستدامة بين الموظفين من خلال نشر الإبداع والتميز المستدام بالتعليم الجامعي مع رفع كفاءة الموظفين في الجامعة.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي الجامعة في جميع المستويات تُعرف بالقيادة المستدامة والفوائد التي تجنيها الجامعة من تطبيقها.
- توجيه وتشجيع الموظفين لإجراء أبحاث علمية متعلقة بالاستدامة وقيادتها في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات السعودية بصفة خاصة.
- تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح بالجامعة؛ لتناسب مع متطلبات تطبيق القيادة المستدامة.
- تشكيل فرق خاصة مؤهلة لبناء الخطط الاستراتيجية للجامعة ومتابعتها وربطها بالقيادة المستدامة.
- جعل الابتكار أداة استراتيجية في وظائف الجامعة؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ضرورة تمكين الموظفين من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة لإحداث التغيير بمنظور استراتيجي.
- تطوير أنظمة تقييم الموظفين في ضوء مبادئ القيادة المستدامة.
- الاهتمام بتدريب الموظفين على المهارات القيادية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- فتح مسارات متعددة التخصصات بالجامعات لتحقيق الاستدامة للجامعة.
- الاهتمام بإنشاء مسارات تفاعلية جديدة مع الموظفين لزيادة مشاركتهم.
- الاهتمام بتوظيف أنظمة تخزين المعرفة؛ لتساهم في مشاركته المعرفة بين الموظفين والحفاظ عليها.
- الاهتمام بتقديم برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية البيئة.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء بحث مماثل للبحث الحالي في جامعات أخرى بالمملكة، ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي.
- إجراء دراسة عن الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات.
- دور القيادة المستدامة في إشراك الطلبة لإحداث التغيير الدائم داخل الحرم الجامعي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الرشيدى، حسين؛ العازمي، فيصل. (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد (18). العدد (6). الصفحات 495-534.
- الزرعه، هبه. (2021). درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بغرب مدينة الدمام من جهة نظر المعلمات. رسالة دكتوراه غير منشورة، الدمام: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- الطبلاوي، نجوى. (2018). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، فلسطين.
- عبدالرحمن، طارق عطيه (2013). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. (الطبعة الأولى). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العردان، أمل. (2020). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العساف، صالح (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الأولى) الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الرابعة). الرياض: جامعة الملك سعود.
- كيري، عصام. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. رسالة دكتوراه غير منشورة، أمها: جامعة الملك خالد.
- المطيري، نورة. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كليات الشرق العربي.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*.
- Hitchcock, D., & Willard, M. (2012). *The step-by-step guide to sustainability planning: how to create and implement sustainability plans in any business or organization*. Routledge.
- Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 20-28.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*.
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014, March). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 2, No. 1, pp. 81-93).
- Skarie, K. (2013). Sustainable leadership: Engaging students to create lasting change on campus. *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*, 6-14.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- البيانات المفتوحة لجامعة الملك سعود، بيانات أعضاء هيئة التدريس - مكتب إدارة البيانات. تم الاطلاع في تاريخ 2022/12/20 من خلال الرابط <https://data.ksu.edu.sa/ar/node/1139>
- البيانات المفتوحة لجامعة الملك سعود، بيانات الموظفين - مكتب إدارة البيانات. تم الاطلاع في تاريخ 2022/12/20 من خلال الرابط <https://data.ksu.edu.sa/ar/node/1137>