

## A proposed vision for the development of academic leaders of Saudi universities in the light of sustainable leadership

Maha Yahia Ahmad Alhazmi

College of Education || Umm Al- Qura University || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the degree to which academic leaders in Saudi universities apply the dimensions of sustainable leadership from the point of view of faculty members, and to identify the requirements for developing academic leaders in the light of sustainable leadership. The study relied on the descriptive approach, and the study tool was a questionnaire that was applied to a random sample of faculty members at Umm Al- Qura University, King Abdulaziz University, and Taif University. The study concluded that the degree of application of the dimensions of sustainable leadership came to a medium degree in general, and each dimension of sustainable leadership obtained a medium degree of application, as follows: ethical behavior, strategic direction, creativity and innovation, social responsibility, development and investment of human and material resources. As for the requirements for developing academic leaders in the light of sustainable leadership, they came with a high degree of need in general, and after organizational requirements a very high degree of need was obtained, and after the personal requirements of the leader a high degree of need. A proposed vision was built to develop academic leaders in the light of sustainable leadership.

**Keywords:** Sustainable leadership, sustainability, academic leadership development, sustainable development.

## تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة

مها يحيى أحمد الحازمي

كلية التربية || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كلٍ من جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، كما حصل كل بعد من أبعاد القيادة المستدامة على درجة تطبيق متوسطة مرتبة كالتالي السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية. أما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت بدرجة احتياج عالية بصفة عامة، وحصل بعد المتطلبات التنظيمية على درجة احتياج عالية جداً، وبعد المتطلبات الشخصية للقائد على درجة احتياج عالية. وتم بناء تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المستدامة، الاستدامة، تطوير القيادات الأكاديمية، التنمية المستدامة.

## المقدمة.

تعد القيادة المحرك الرئيس للأداء المؤسسي، وبتطوير القيادات يتحقق التكامل بين كافة الأبعاد والمكونات وتضمن مؤسسات التعليم العالي التميز على المدى البعيد، فالقيادات الأكاديمية أحد أهم الركائز التي يجب أن تحرص عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وترجمة رؤاها إلى واقع ملموس، فتطوير القيادات يجب أن يحتل المساحة الأكبر في كل تطوير منظمي.

إن نجاح المؤسسات في أداء مهامها مرتبط بشكل أساسي على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه عملياتها كافة نحو الأهداف المرسومة، كما أن التوجهات الحديثة والمركبات الأساسية لتطوير فعاليتها بالشكل المناسب يتطلب قائداً ناجحاً وفعالاً لديه المهارات والكفايات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره، فالقائد بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية لمؤسسته، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه، لرفع تحسين وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة (حويل، 2012).

وتعد القيادة المستدامة منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الناتجة عن تغيرات العصور وما تحمله من تحديات اتسم بها القرن الواحد والعشرين. ويؤكد الحدراوي وآخرون (2018) على أن القيادة المستدامة أحد أبرز الأنماط القيادية في الوقت الحاضر والتي تمنح الجامعة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات كوادرها وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز.

وتستند الفكرة الرئيسية للمنظور المستدام للقيادة إلى الأطروحة القائلة بأن المنظمات هي بمثابة جزء من العالم الطبيعي المحيط بها أو بمعنى آخر فكرة أن المنظمات يجب أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة، والاستناد إلى المعرفة، وأن تساهم في بناء المعرفة، وأن تدرع عوائد اجتماعية، ومادية، وأخلاقية، ومالية (Shrivastava, 1995). والقيادة المستدامة تعتبر من أهم أسس استدامة الجامعات، وهذا يعني القدرة على قيادة الجامعة لمواصلة نجاحها في تحقيق أهدافها، وقدرتها على مواصلة النجاحات التي يحققها طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها، مع التخطيط المتواصل للمستقبل. كما أن القيادة المستدامة تعني أن القادة الحاليين لديهم القدرة على نقل مهاراتهم وخبراتهم وأفكارهم إلى قادة المستقبل حتى تستمر عملية النمو والازدهار في الجامعة (Driscoll et al., 2013). وقد أكد الجمني (2015) بأن التحول إلى الاستدامة يعتبر تغييراً وتطويراً في الجامعات، وهذا يتطلب قيادة مؤمنة بالتغيير وتدعمه وتواجه مقاومته، وإدارة تضمن استمرارية التقدم والإنجاز. ونظراً لأهمية القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بات من الضروري التأكد من تطبيق هذه الممارسات على أرض الواقع، لذا تناولت الباحثة مشكلة تطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

## مشكلة الدراسة:

نصت الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030 على ضرورة إيجاد تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد وعلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية بحلول عام 2030 (رؤية المملكة 2030)، كما سعى برنامج التحول الوطني 2020 إلى تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وتعزيز قدرة النظام الجامعي على تلبية متطلبات التنمية المستدامة. وقد أكدت دراسة صائغ (2011) على أن غياب الرؤية والثقافة التنظيمية وضعف القيادات الأكاديمية ذات البعد العالمي من الأسباب التي أدت إلى ضعف الحضور الجيد للجامعات السعودية في التصنيفات العالمية.

وقد أشار اشتيوي (2017) إلى أن القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة في القيادة ومن خلال المبادئ التي بنيت عليها تحقق نمط قيادي مستدام ومنتشر ومستمر بين الأفراد، وتحقق مشاركة جماعية، بالإضافة إلى أنها تعمل على المحافظة على الموارد البشرية والمادية.

وتوصلت دراسة (Bosanquet et al.,2008) إلى أن غياب الاهتمام بالقيادة المستدامة أو استدامة القادة التربويين يضعف قدرة المؤسسات التربوية على ضمان جودة التعليم والتدريس في المستقبل. كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات على وجه العموم لم تبذل الجهد والوقت الكافيين واللازمين للتخطيط لاستدامة القادة التربويين. حيث تشمل ممارسات استدامة القادة التربويين، الاعتراف بالحاجة إلى التخطيط اللازم لتعاقب وإحلال القادة، بالإضافة إلى توفير فرص تطويرية كافية لقادة المستقبل الذين يرجح أن يصبحوا قادة تربويين، كما تشمل ممارسات استدامة القادة أيضاً إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة الأعداد المتوقعة من القادة في المستقبل، وتوفير ما يكفي من الاعتمادات المالية والمكافآت لمن يتولوا قيادة المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى أن تطوير القيادات التربوية يجب أن ينظر إليه كمارسة طويلة المدى؛ وذلك لضمان استدامة القيادة في المستقبل.

بناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في وجود عدة تحديات تواجه التعليم الجامعي ناتجة عن تطورات العصر، أدت لظهور توجهات حديثة لقيادة الجامعات وأدائها، والتي تستوجب تطوير وتحديث المهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية، وحيث أن التحول إلى الاستدامة يعد تغييراً وتطويراً في الجامعات في عصر التنمية المستدامة ورؤية 2030 فهذا يتطلب قيادة أكاديمية تضمن استمرارية التقدم والإنجاز. ومن هذا المنطلق أصبح هناك حاجة ماسة نحو إيلاء القيادة المستدامة اهتماماً كافياً في الجامعات السعودية، وإجراء دراسات تسلط الضوء على مستوى توفر مبادئ ومهارات القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل الجامعة.

#### تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة (السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية) من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- ما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- ما التصور المقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. التعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. بناء تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

### أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية للدراسة؛ وتتمثل في النقاط التالية:
  - تناول هذا الموضوع ينسجم مع رؤية المملكة 2030 التي تدعم توجه التعليم للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، واستدامة التعليم والتطوير للموارد البشرية باعتماد منهج طويل الأجل لتنمية القادة، وإسهام المؤسسات التعليمية في تحقيق مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة.
  - يؤمّل أن تكون هذه الدراسة في حال تطبيقها إضافة علمية للمكتبة الجامعية المحلية والعربية وذلك من خلال ما تستخلص إليه من نتائج.
- الأهمية العملية للدراسة؛ وتتمثل في النقاط التالية:
  - قد تفيد في تقديم وصف لواقع تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات، مع تقديم بعض التوصيات لتفعيل عملية التطبيق والتي بدورها قد تساهم في تطوير عمليات وممارسات القيادة المتبعة في الجامعات.
  - يمكن أن يستفيد القائمين على عملية التدريب من نتائج البحث من خلال تقديم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية على مهارات هذا النمط من القيادة.

### مصطلحات الدراسة:

- التطوير: عرفه الخالدي (2011) بأنه: "جهد شمولي مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً، واستجابة للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له" ص.145.
- ويعرف تطوير القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنه إعداد وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أفضل أداء ممكن في ضوء القيادة المستدامة.
- القيادة المستدامة: عرفها الحدراوي وآخرون (2018) على أنها "منظور إداري جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة. وتوجه مستدام طويل الأجل" (ص.190).
- ويقصد بالقيادة المستدامة في هذه الدراسة بأنها: أسلوب قيادي هدفه التطوير المستمر والاهتمام بالأفراد والموارد المالية والبيئية والمجتمع والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى لتحقيق استدامة الجامعات. من خلال الأبعاد التالية: (السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية).
- التصور المقترح: يعرف التصور المقترح بأنه "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين" (زين الدين، 2013).
- ويعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه تخطيط مستقبلي لتطوير ممارسات وقدرات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على ضوء القيادة المستدامة، مبني على النتائج العلمية الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال أدوات الدراسة، حيث تم وضع التصور بناءً على المكونات العلمية للتصور العلمي المقترح وهي فلسفة التصور المقترح، منطلقات التصور المقترح، مراحل تنفيذ التصور المقترح وآلياته، متطلبات التصور المقترح، والمعوقات المتوقعة لتنفيذه وطرق التغلب عليها بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة وفقاً للأبعاد التالية السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية.
- الحدود المكانية: جامعة أم القرى، وجامعة الطائف، وجامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني لعام 1442هـ.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم القيادة المستدامة:

القيادة المستدامة لها مداخل متعددة لدراستها، فقد عرفها (Davies,2008) بأنها "أحد العوامل الرئيسية التي تدعم التنمية على المدى الطويل وتشجع ثقافة القيادة بناء على الهدف الأخلاقي الذي يوفر النجاح الذي هو في متناول الجميع"(p.2).

كما عرفها حدراوي وآخرون (2018) على أنها "منظور إداري جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وتوجه مستدام طويل الأجل" (ص.190).

وقد وضع (Peterlin et al. (2013 أن مفهوم القيادة المستدامة يتبلور وفق أربعة مراحل في المنظمات وهي: المرحلة الأولى: التقدير وتسمى (مرحلة الاستكشاف) التي تتضمن التحقق من الجوهر الإيجابي للمنظمة وموظفيها والعمل التكافلي، وكيف يدار الإبداع في المنظمة وكيف يحفز الأفراد على تعزيز الإبداع وتطوير مهارات القيادة المستدامة.

المرحلة الثانية: تصور النتائج تسمى (مرحلة الحلم) وهي عملية تصور الرؤية المستقبلية المطلوبة للمنظمة من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.

المرحلة الثالثة: البناء المشترك وتسمى (مرحلة التصميم) وهي التعبير بالممارسات والوسائل لتحقيق الرؤية المنشودة، من خلال تنمية المهارات القيادية المستدامة التي ترتبط بتنمية المهارات القيادية الفردية والعلائقية، وتطوير القيادة الجماعية ونظام التوجيه، والتعليم التنفيذي وورش العمل والندوات والتدريب والتعليم الرسمي.

المرحلة الرابعة: عمل الاستدامة وتسمى (مرحلة المصير) وتعني إيجاد وسيلة منهجية للتمكين، أي تمكين الأفراد من التعلم مدى الحياة والارتجال.(P.206)

من خلال ما سبق من يتضح أن القيادة المستدامة عملية تعاونية يشترك بها جميع أفراد المؤسسة التعليمية، وأيضاً قيادة تعمل على ترشيد وحسن استغلال الموارد المالية والمعرفية، وتضع في حسابها حاجات الأجيال القادمة، وتبحث باستمرار على الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجهها، وتهتم بالرؤى والتوجهات المستقبلية. كما يتضح أيضاً أن ممارسات القيادة المستدامة تؤكد على تنمية القدرات الفردية ومن ثم تطوير الأداء

الفردى والجماعى، وبالتالى فىهى تسعى إلى تلبية حاجات الحاضر والمستقبل على المستوى الفردى والجماعى وتحقيق الأهداف على المستوى المؤسسى.

#### خصائص وعناصر القيادة المستدامة:

- تعددت خصائص القادة المستدامين، وتم تناولها فى كثير من الجوانب والمجالات من قبل الباحثين. وذكر(2013) Skarie أن القادة المستديمون يتميزون بما يلى:
  - ينظر القادة المستديمون فى احتياجاتهم وطرقهم العملية فى الإدارة إلى أهمية تنمية قدرتهم على التعاون الإبداعى.
  - يستخدم القادة المستديمون خطة عمل، ويلتزمون بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، على المستويات الشخصية والمهنية والتنظيمية فى المدرسة.
  - يكون القادة المستديمون مدركين ومتراپطين ومتعاونين ومنظمين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، لإطالة فترة قيادتهم، دون أن تكون قيادة فردية، وإنما جماعية تسمح بظهور عمل الآخرين، وتنمية قدرتهم على العمل بإيجابية.
  - القادة المستديمون مدركون لنقاط القوة والمواهب، ولا يمارسون العشوائية والفوضى، ولكنهم فى الوقت نفسه يدركون قوة الإبداع والابتكار.
  - منفتحون على التغذية الراجعة، وتقييمهم لأنفسهم ومن الآخرين، وكشف مواطن قوتهم، ومجالات التحدى أو الكفاح.
  - القادة المستديمون هادفون إلى إنشاء عناصر عمل واقعية، ومليئة بالتحديات، للحفاظ على إدارة مليئة بالأنشطة والالتزامات والعلاقات الصحيحة.
  - يعتمد القادة المستديمون على مجموعة من القيم الشخصية التى توجههم فى صنع القرار، ويمكن التعبير عن القيم بسهولة وبسرعة.
  - القادة المستديمون يتعاونون، ويمتلكون مهارة عالية فى نقل الموظفين إلى مكان الرؤية المشتركة، والنتائج المشتركة، وهم يقدررون وجهات نظر الآخرين.
  - يوثق القائد المستدام كل شىء لدفع عجلة النظام إلى الأمام، ويمهد الطريق للقائد القادم، لأنه يسجل الخطط، وفرص التطوير الحالية والمستقبلية فى حال غيابه. (11-9 pp)
- ويذكر الهيجان وآخرون (2018) بأن القيادة المستدامة تتميز عن غيرها من القيادات الأخرى فى أنها تبدأ مشوارها بالتعرف على التغيرات التى تحدث فى إطار قطاع الأعمال والمجتمع، بينما القيادات الأخرى، أو الكثير منها تبدأ من وجهة نظر القائد أو الحالة الراهنة للمنظمة (ص.218).

#### متطلبات القيادة المستدامة:

إن هذا النمط من القيادة يحظى بالقدرات القيادية التى يحظى بها أى نمط من أنماط القيادة الفعالة الأخرى، إلى جانب امتلاكه مجموعة خاصة من الكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الاستدامة. ولقد وضع(Conway 2015) أن بناء قدرات القيادة المستدامة يجب أن يكون بشكل استراتيجى ومركز ومدروس على مدى فترة من الزمن، كما يتطلب تطوير القيادات باستمرار لتلبية الاحتياجات المحددة للمستفيدين

وأصحاب المصلحة، مع ضرورة ادراك القادة لأهمية تحمل المسؤولية المستمرة والاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المهنية المختلفة (p.34).

ولقد ذكر (Semin 2019) أن من الكفاءات اللازمة للقيادات المستدامة القدرة على إظهار التركيز وفق منظور طويل المدى لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وإقناع العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين على تبني ممارسات الاستدامة، كما يجب أن يكون لدى القادة الانفتاح على تدعيم الابتكار والإبداع، واتخاذ القرارات بمشاركة أصحاب المصلحة، مع أهمية مراعاة التنوع ووجهات النظر المختلفة وفقاً لثقافة بيئة العمل والمناخ السائد فيها (p.203). إن توفر القادة المستدامين يتطلب توفر خصائص ومهارات فعالة لقيادة المؤسسات بكفاءة، تشمل الانفتاح العقلي والاستعداد للتعلم من الآخرين، والمرونة، والاستعداد لتحدي الوضع الراهن والمثابرة، والقدرة على بناء الشراكات مع المجتمع الخارجي، والمعنيين من أصحاب المصلحة، وإنشاء شبكات وتحالفات تعاونية، ومهارة التشاور على نطاق واسع، والقدرة على التغيير، والقدرة على تحديد الاتجاهات، وتمكين العاملين وتحفيزهم، وفهم التعقيد في بيئة العمل، وإظهار النزاهة، وترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل وتسهيل بناء القدرات، وإنشاء هياكل تنظيمية توفر ظروفاً داعمة للتعلم ورعاية مجتمعات التعلم المهني، يتضمن ذلك تعزيز الثقة الاجتماعية بين كافة العاملين وتخصيص أوقات لاجتماعات منتظمة للعمل معاً (Kadji et al., 2012, p.4-8).

وقد توصلت دراسة (Metcalf 2013) أن القيادة المستدامة تتطلب قادة يتمتعون بقدرات غير عادية، وإمكانية التنبؤ والتفكير في المشكلات المعقدة، وإدارة المشاعر بشكل مناسب، وإشراك العاملين في التغيير التنظيمي والديناميكي التكيفي.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Lambert 2012)، هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري كليات التعليم الإضافي العامة بجنوب شرق إنجلترا و لندن والمملكة المتحدة بشأن استراتيجيات القيادة المستدامة وواقع تطبيقها في هذه الكليات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان لرصد واقع تطبيق القيادة المستدامة من خلال نموذج "Lambert" المعد في عام 2011 والذي اشتمل على الأبعاد التالية: بناء القدرة لدى طاقم العمل، والتوزيع الاستراتيجي، والتحالف، وبناء الأهداف طويلة الأمد استناداً إلى الأهداف قصيرة الأمد والتنوع والتعلم من دروس الماضي، وبلغ أفراد العينة 65 من مديري كليات التعليم العالي وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك دعماً من حيث المبدأ لوضع إطار للقيادة المستدامة في كليات التعليم العالي. وموافقة غالبية المشاركين على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة التي تم تناولها، ورأوا أن هناك حاجة إلى المزيد من الجهود للتطبيق الناجح لتلك المبادئ في قطاع التعليم العالي.

- دراسة (Shriberg & Macdonald 2013)، هدفت إلى تحليل برامج القيادة المستدامة ورصد واقعها في جامعة ميتشجان الأمريكية، من خلال استكشاف البرامج والمبادئ والاستراتيجيات التعليمية التي تستخدمها برامج القيادة المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 20 مديراً من مديري برامج القيادة المستدامة، وتم إجراء مقابلات شبه منتظمة معهم. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن برامج القيادة المستدامة تركز على بناء شبكة اتصال وبناء تعلم مستمر. وأن تطور برامج القيادة المستدامة من الضروري أن يستمر لكن الافتقار إلى التقييم الفعال لهذه البرامج يحد من القدرة على إظهار نجاح القيادة المستدامة وبرامجها بمؤسسات التعليم العالي في المستقبل.

- دراسة غانم (2016)، هدفت إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة باعتباره من بين المفاهيم الرئيسية التي تساعد المنظمات على الاستدامة في ظل بيئة من عدم التأكيد والكشف عن الواقع الفعلي لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي. وتم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي القائم على المسح بالاستبيان، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يعزى إلى متغيري الجنس والتخصص. وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للتوعية بأهمية تطبيق القيادة المستدامة وأهمية تبني منظور طويل الأمد في القيادة مع التركيز على البيئة والسلوك الأخلاقي.
- دراسة (Dalati et al. (2017)، هدفت إلى التحقق من فعالية إطار مفاهيمي يحدد أساليب وسلوكيات القيادة المتميزة التي ترتبط بالقيادة المستدامة والثقة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وتم جمع البيانات من خلال استبيان واشتملت الدراسة على عينة من 73 فرداً من مؤسسات التعليم العالي تم اختيارهم من جامعتين في دمشق ومن أبرز نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية والقيادة المستدامة مؤشرات على الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، تحديد سلوكيات قيادية محددة باعتبارها السلوكيات التي تميز القيادة في ضوء رؤية 2030 والتي تشتمل على توفر البصيرة والتواصل والتعاون والتوجه بالفريق باعتبارها السلوكيات التي يتعين دعمها والحث عليها وتبنيها من قبل المديرين والقادة التعليميين في بيئة التعليم العالي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق واعتماد سلوكيات القيادة المستدامة بين المستويات الوظيفية والمتوسطة والعليا من المديرين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة العردان (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على استبانة أعضاء هيئة التدريس في كشف واقع أداء القيادة المستدامة، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث من الجامعات السعودية ناشئة جامعة المجمعة وجامعة حائل وجامعة الباحة وتتألف من 315 عضو. ومن نتائج الدراسة أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة وهي على التوالي الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي.
- دراسة الصويجي والفاخري (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية خصائص ومبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالاعتماد على استبانة شملت (46) عبارة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (161) مفردة. كما تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة. وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، أن القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترتقي إلى المستوى المطلوب حيث توفرت بدرجة ضعيفة، كما توصلت إلى أن هناك حاجة لتطبيق القيادة المستدامة في مؤسساتها من أجل استدامتها، كما أوضحت الدراسة أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية ومدة الخدمة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- تمخضت الدراسات السابقة عن العديد من النتائج ذات الأهمية الكبيرة للدراسة الحالية وهي كالتالي:
  - تتضمن القيادة المستدامة في طياتها تطبيق العديد من التوجهات المعاصرة في القيادة والإدارة كالاهتمام بالبيئة المحيطة والمنظور طويل الأمد والحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها، والقيادة التشاركية والديمقراطية.
  - إن من أبرز النتائج المترتبة على تطبيق القيادة المستدامة تحسين أداء الجامعات، والاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتعاقب القيادة فيها.
  - أنه من خلال التدريب المناسب يمكن تطوير ممارسات القيادة المستدامة لدى القادة ويمكن الاستفادة من القيادة المستدامة في تطوير القيادات الأكاديمية.
  - ليس هناك نموذج واحد صحيح لتطبيق القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي إنما يتطلب الأمر تكاملاً ما بين النماذج المختلفة.
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على القيادة المستدامة بتطبيقها في الجامعات، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقدم تصور مقترح لتطوير الممارسات القيادية للقيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة وهو ما كان مفقوداً إليه في الدراسات التي تم تناولها.

### 3- منهجية الدراسة واجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي؛ حيث يمثل المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

ويتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس في كل من (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الطائف)، والبالغ عددهم (11207). وحيث أن المجتمع متجانس تم اختيار عينة الدراسة بناءً على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة:

$$X NP (1 - P)$$

$$S = \frac{X NP (1 - P)}{d2 (N - 1) + X (P (1 - P))}$$

حيث:

S = حجم العينة = N = حجم مجتمع الدراسة

P = نسبة المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (0.5) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

D = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (0.05).

X = قيمة اختبار مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.095) وهي تساوي (3.841).

وبناءً على ذلك فإن العينة المناسبة للدراسة الحالية هي ما لا يقل عن (371) عضو هيئة تدريس، وقامت الباحثة بإرسال الاستبانة الالكترونية وحصلت على عدد (384) من الردود الالكترونية. وقد تم اعتماد عدد (384) عضو هيئة تدريس كعينة للدراسة حيث أن الزيادة في حجم عينة البحث يساهم في توفير تمثيل أعلى لخصائص المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى تعميق أصدق لنتائج البحث العلمي، أيضاً كلما زاد حجم العينة كلما زادت نسبة إمكانية تعميمها.

ثالثاً- أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتتكون من (74) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى محورين على النحو التالي:

المحور الأول: وقيس (درجة ممارسة القيادة المستدامة) ويشتمل على (50) عبارة، ومقسم إلى خمسة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: وقيس (السلوك الأخلاقي) ويشتمل على (10) عبارات.

البعد الثاني: وقيس (التوجه الاستراتيجي) ويشتمل على (10) عبارات.

البعد الثالث: وقيس (الإبداع والابتكار) ويشتمل على (10) عبارات.

البعد الرابع: وقيس (المسؤولية المجتمعية) ويشتمل على (10) عبارات.

البعد الخامس: وقيس (تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية) ويشتمل على (10) عبارات.

المحور الثاني: وقيس (درجة الاحتياج لمطالبات تطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة) ويشتمل على (24) عبارة. ومقسم إلى بعدين على النحو التالي:

البعد الأول: وقيس (متطلبات شخصية القائد) ويشتمل على (12) عبارة.

البعد الثاني: وقيس (متطلبات تنظيمية) ويشتمل على (12) عبارة.

وصيغت عبارات محاور الدراسة وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (موافق بشدة/ موافق/ موافق إلى حد ما/ غير موافق/ غير موافق بشدة).

#### صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالمحور الذي تنتهي إليه الفقرة، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

جدول (1) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة الأول بالمحور الذي تنتمي إليه (ن=30)

م	البعد الأول: السلوك الأخلاقي		البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي		البعد الثالث: الإبداع والابتكار		البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية		البعد الخامس: تنمية الموارد البشرية والمادية	
	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد
1	**0.466	**0.477	**0.796	**0.787	**0.830	**0.849	**0.721	**0.600	**0.660	*0.310
2	**0.707	**0.768	**0.725	**0.580	**0.790	**0.686	**0.753	**0.817	**0.718	**0.392
3	**0.647	**0.378	**0.688	**0.676	**0.664	**0.659	**0.523	**0.578	**0.655	*0.317
4	**0.673	**0.392	**0.507	*0.364	**0.755	**0.762	**0.557	**0.590	**0.604	**0.656
5	**0.421	*0.302	**0.824	**0.758	**0.784	**0.774	**0.727	**0.780	**0.792	**0.597
6	**0.738	**0.698	**0.778	**0.733	**0.625	**0.638	**0.647	**0.412	**0.620	**0.543
7	**0.605	*0.321	**0.490	**0.427	**0.597	**0.581	**0.640	**0.397	**0.659	**0.762
8	**0.788	**0.718	**0.797	**0.766	**0.756	**0.757	**0.782	**0.658	**0.524	**0.483
9	**0.654	**0.520	**0.513	**0.519	**0.529	**0.438	**0.594	**0.508	**0.542	**0.619
10	**0.708	**0.751	**0.817	**0.810	**0.601	**0.485	**0.606	**0.622	**0.661	**0.631

\* عبارات دالة عند مستوى 0.05 فأقل. \*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وبعضها دالة عند مستوى (0.05)، وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني. جدول (2) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة الثاني بالمحور الذي تنتمي إليه (ن=30)

م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
1	**0.789	**0.853	**0.561	**0.564
2	**0.829	**0.896	**0.891	**0.873
3	**0.643	**0.599	**0.701	**0.601
4	**0.685	**0.662	**0.597	**0.497
5	**0.798	**0.882	**0.884	**0.860
6	**0.823	**0.885	**0.888	**0.848
7	**0.671	**0.551	**0.820	**0.779
8	**0.759	**0.673	**0.866	**0.821
9	**0.647	**0.641	**0.900	**0.878
10	**0.713	**0.563	**0.920	**0.884
11	**0.816	**0.883	**0.813	**0.793
12	**0.691	**0.554	**0.830	**0.827

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكوّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني. ثبات الأداة: للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: جدول (3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ (ن=30)

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الدراسة
0.830	10	البعد الأول: السلوك الأخلاقي
0.859	10	البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي
0.866	10	البعد الثالث: الإبداع والابتكار
0.846	10	البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية
0.841	10	البعد الخامس: تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية
0.957	50	معامل ثبات المحور الأول
0.876	12	البعد الأول: متطلبات شخصية القائد
0.939	12	البعد الثاني: متطلبات تنظيمية
0.949	24	معامل ثبات المحور الثاني
0.906	74	معامل الثبات الكلي

من الجدول السابق يتضح أن ثبات محور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0.830 إلى 0.957)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.906)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

تشير نتائج الدراسة إلى النتائج التالية:

- إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة (السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية) من وجهة أفراد مجتمع الدراسة؟

جدول (4) استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد القيادة المستدامة

الترتيب	درجة الممارسة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المحور
1	متوسطة	إلى حد ما	0.625	3.15	السلوك الأخلاقي
2	متوسطة	إلى حد ما	0.725	3.02	التوجه الاستراتيجي
3	متوسطة	إلى حد ما	0.762	2.97	الإبداع والابتكار
4	متوسطة	إلى حد ما	0.720	2.85	المسؤولية الاجتماعية
5	متوسطة	إلى حد ما	0.768	2.81	تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية
	متوسطة	إلى حد ما	0.629	2.96	الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادة المستدامة

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لجميع أبعاد القيادة المستدامة، جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (2.96 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61 إلى 3.40)، والذي يوضح أن درجة الموافقة على ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لجميع أبعاد القيادة المستدامة تشير إلى (موافق إلى حد ما) في أداة الدراسة، مما يوضح أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لجميع أبعاد القيادة المستدامة ككل جاءت متوسطة.

كما جاء بعد السلوك الأخلاقي في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة، بمتوسط مقداره (3.15 من 5.00)، يليه بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط موافقة مقداره (3.02 من 5.00)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الإبداع والابتكار بمتوسط موافقة مقداره (2.97 من 5.00)، وجاء بعد المسؤولية المجتمعية في المرتبة الرابعة بمتوسط موافقة مقداره (2.85 من 5.00)، بينما جاء بعد تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط موافقة مقداره (2.81 من 5.00).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المحور الأول

م	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
<b>البعد الأول: السلوك الأخلاقي</b>					
1	تمسك القيادات الأكاديمية بالقيم الدينية والأخلاقية التي تحث على عدم الإساءة للمرؤوسين	4.05	0.704	1	عالية
2	توزع القيادات الأكاديمية المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات العاملين بعدالة	3.33	0.847	3	متوسطة
3	تحرص القيادات الأكاديمية على جودة العملية التعليمية التي تقدمها الجامعة	3.26	1.034	5	متوسطة
4	تعتمد القيادات الأكاديمية الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين	3.19	0.966	7	متوسطة
5	تعمل القيادات الأكاديمية على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	3.09	0.994	8	متوسطة
6	تعزز القيادات الأكاديمية التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح	3.23	0.829	6	متوسطة
7	تشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات	2.17	1.272	10	ضعيفة
8	تشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في المبادرات التربوية والبرامج الجديدة	3.39	0.854	2	متوسطة
9	تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على أن يصبحوا قادة	2.47	1.334	9	ضعيفة
10	تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على الجرأة في اتخاذ المبادرة في العمل	3.27	0.925	4	متوسطة
<b>البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي</b>					
1	تعمل القيادات الأكاديمية على صياغة رؤية واضحة في ضوء التطلعات المستقبلية	3.58	0.879	1	عالية
2	تلي القيادات الأكاديمية احتياجات الطلاب بمهنية عالية وفق الإمكانيات المتاحة	3.16	1.223	6	متوسطة
3	تضع القيادات الأكاديمية رؤية مشتركة للعمل الأكاديمي	3.47	0.925	2	عالية
4	تفعل القيادات الأكاديمية اتفاقات التوأمة في تحقيق وظائف الجامعة مع الجامعات المتميزة	2.31	1.293	10	ضعيفة
5	تساعد القيادات الأكاديمية المرؤوسين على توقع الفرص لتوظيفها واستثمارها	3.18	0.983	5	متوسطة
6	توفر القيادات الأكاديمية الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف وطموحات الجامعة	3.03	0.916	7	متوسطة
7	توفر القيادات الأكاديمية الموارد البشرية المتميزة لتحقيق أهداف وطموحات الجامعة	2.45	1.322	8	ضعيفة
8	تضع القيادات الأكاديمية أهداف طويلة المدى تعمل على تحقيقها	3.33	0.932	3	متوسطة
9	تعمل القيادات الأكاديمية على إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية	2.35	1.349	9	ضعيفة
10	تحفز القيادات الأكاديمية المرؤوسين لتبني ثقافة التغيير	3.31	0.934	4	متوسطة
<b>البعد الثالث: الإبداع والابتكار</b>					
1	تطرح القيادات الأكاديمية أفكارا جديدة لتطوير العمل	3.26	0.936	3	متوسطة
2	تنجز القيادات الأكاديمية الأعمال حسب أولويتها	3.34	1.015	2	متوسطة

م	عبارات المحور الأوّل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	تحفز القيادات الأكاديمية المبدعين	2.54	1.304	8	ضعيفة
4	تعمل القيادات الأكاديمية على معرفة أوجه القصور في العمل	3.25	1.017	4	متوسطة
5	تتحمل القيادات الأكاديمية نتائج ما تقوم به من أعمال	3.21	0.921	5	متوسطة
6	توجه القيادات الأكاديمية العاملين إلى تطوير الأداء	2.98	1.269	7	متوسطة
7	تسهل القيادات الأكاديمية الإجراءات الإدارية لضمان سرعة الإنجاز	2.20	1.345	10	ضعيفة
8	تستخدم القيادات الأكاديمية أحدث الأساليب التقنية في مجال التعليم	3.43	0.926	1	عالية
9	تضع القيادات الأكاديمية حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها الجامعة	2.37	1.239	9	ضعيفة
10	تبحث القيادات الأكاديمية عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة	3.14	1.228	6	متوسطة
البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية					
1	تضع القيادات الأكاديمية برامج وأنشطة تلي احتياجات المجتمع	3.10	1.202	6	متوسطة
2	تعقد القيادات الأكاديمية اتفاقيات في مجال البحث العلمي مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.32	0.831	4	متوسطة
3	تطور القيادات الأكاديمية الخطط الأكاديمية تبعاً لمتطلبات سوق العمل	3.45	0.979	2	عالية
4	تسوق القيادات الأكاديمية المخرجات العلمية والتقنية إلى المجتمع الخارجي للاستفادة منها	1.98	1.255	8	ضعيفة
5	تشرك القيادات الأكاديمية مؤسسات المجتمع في فعاليات الجامعة	3.34	0.910	3	متوسطة
6	تضع القيادات الأكاديمية استراتيجية للتنمية المستدامة بالمشاركة مع مؤسسات المجتمع	1.90	1.249	9	ضعيفة
7	تقدم القيادات الأكاديمية خبرات أعضاء الهيئة التدريسية أمام مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منها	1.87	1.231	10	ضعيفة
8	توجه القيادات الأكاديمية البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه المجتمع	2.55	1.248	7	ضعيفة
9	تشجع القيادات الأكاديمية الأعمال التطوعية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي	3.75	1.035	1	عالية
10	تدرب القيادات الأكاديمية خريجها وفق برامج تأهيلية تناسب سوق العمل	3.30	1.068	5	متوسطة
البعد الخامس: تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية					
1	تطور القيادات الأكاديمية العاملين مهنيًا من خلال الدورات المتخصصة والمؤتمرات	2.66	1.335	6	متوسطة
2	تعمل القيادات الأكاديمية على تحسين مستوى المهارات لدى المرؤوسين	2.42	1.354	7	ضعيفة
3	تعمل القيادات الأكاديمية على إشباع حاجات العاملين	2.40	1.167	8	ضعيفة
4	توفر القيادات الأكاديمية المنح وفرص الابتعاث مع الدول الأخرى	3.46	0.925	1	عالية
5	تهتم القيادات الأكاديمية بالوضع الصحي للعاملين بتوفير مراكز صحية داخل الجامعة	3.18	1.188	4	متوسطة
6	تشجع القيادات الأكاديمية على الحوار العلمي بين منسوبي الجامعة	2.38	1.308	9	ضعيفة
7	تعمل القيادات الأكاديمية على نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس	3.27	1.059	3	متوسطة

م	عبارات المحور الأوّل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	وتبادلها مع الجامعات				
8	تزود القيادات الأكاديمية جميع منسوبي الجامعة بالمستجدات المعرفية	1.99	1.272	10	ضعيفة
9	تجعل القيادات الأكاديمية الانتاجية أساساً للتقدم والترقية	3.43	0.937	2	عالية
10	تنظر القيادات الأكاديمية إلى العاملين على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وتفعيل الاستفادة منها	2.95	1.324	5	متوسطة

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غانم، 2016) التي توصلت إلى أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط. وأيضاً اتفقت مع دراسة (العدنان، 2020) التي توصلت إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، واتفقت أيضاً مع دراسة (الصويبي والفاخري، 2021) التي توصلت إلى أن القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي لم ترتقي إلى المستوى المطلوب.

• إجابة السؤال الثاني: ما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة من وجهة مجتمع الدراسة؟

جدول (6) استجابات أفراد الدراسة على جميع متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة

الترتيب	درجة الاحتياج	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	البعد
2	عالية	موافق	3.84	0.816	متطلبات شخصية القائد
1	عالية جداً	موافق بشدة	4.21	0.759	المتطلبات التنظيمية
	عالية	موافق	4.02	0.752	الدرجة الكلية لجميع متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بشكل عام على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 إلى 4.20)، مما يوضح أن درجة الحاجة لهذه المتطلبات جاءت عالية بشكل عام. جاءت المتطلبات التنظيمية في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة على درجة الحاجة إليها بمتوسط مقداره (4.21 من 5.00)، يلها متطلبات شخصية القائد بمتوسط موافقة مقداره (3.84 من 5.00).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني

م	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	البعد الأول: متطلبات شخصية القائد				
1	إجادة التخطيط في ضوء مستجدات العصر	4.29	0.906	3	عالية جداً
2	القدرة على الاتصال والتواصل مع المجتمع	4.20	0.902	5	عالية
3	إجادة استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات	2.80	1.587	12	متوسطة

م	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	التمكن من تحويل المعرفة إلى تطبيقات اقتصادية ومصدر للتمويل	4.40	0.937	2	عالية جداً
5	اتقان مهارات التفكير الإبداعي	4.11	1.035	7	عالية
6	إجادة قيادة فرق العمل بكفاءة	4.23	1.042	4	عالية جداً
7	القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل	3.16	1.647	11	متوسطة
8	القدرة على التحفيز والتأثير والاقناع	3.68	1.519	8	عالية
9	التمكن من قيادة العمليات التطويرية في الجامعة	4.47	0.807	1	عالية جداً
10	القدرة على حل الخلافات وإدارة الصراع	3.26	1.649	10	متوسطة
11	القدرة على إدارة التغيير وتقليل أثر المقاومة	4.19	0.885	6	عالية
12	التمكن من التعامل مع الأجهزة الضرورية للعمل	3.27	1.591	9	متوسطة
البعد الثاني: متطلبات تنظيمية					
1	توفير نظام حوافز للقيادات الأكاديمية	4.49	0.894	1	عالية جداً
2	توفير نظام حوكمة لتطوير الأداء	4.16	0.939	6	عالية
3	بناء شراكات محلية ودولية لتطوير القيادات الأكاديمية	4.34	0.931	3	عالية جداً
4	توفير وحدات دعم تقدم خدمات استشارية للقيادات الأكاديمية	4.25	1.117	5	عالية جداً
5	اتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية	4.15	0.954	7	عالية
6	تخصيص موارد مالية لتطوير القيادات الأكاديمية	4.12	0.897	10	عالية
7	ربط الموازنة المالية للكليات والأقسام بنتائج الأداء والإنجازات	3.86	0.994	12	عالية
8	توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري بالجامعة	4.11	0.881	11	عالية
9	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل الجامعة	4.14	0.890	8	عالية
10	توافق مبادرات التطوير مع رؤية الجامعة	4.13	0.888	9	عالية
11	تطبيق سياسة الجدارة في الاختيار والتعيين والترقية	4.29	1.038	4	عالية جداً
12	نشر ثقافة تنظيمية تحقق النزاهة والشفافية	4.35	0.922	2	عالية جداً

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lambert, 2012) التي أشارت إلى أن هناك حاجة إلى المزيد من الجهود للتطبيق الناجح لمبادئ القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي. وكذلك اتفقت مع دراسة (Shriberg&Macdonald, 2013) التي أشارت إلى الحاجة لقيادة تعليمية منخرطة ومشاركة في القرارات التنظيمية بشأن التنمية المستدامة. كما اتفقت مع دراسة (غانم، 2016) التي أوصت بضرورة ورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للتوعية بأهمية تطبيق القيادة المستدامة وأهمية تبني منظور طويل الأمد في القيادة مع التركيز على البيئة والسلوك الأخلاقي.

وكذلك اتفقت مع دراسة (Dalati et al., 2017) التي أوصت بضرورة تطبيق واعتماد سلوكيات القيادة المستدامة بين المستويات الوظيفية والمتوسطة والعليا من المديرين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي.

- إجابة السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة؟

### أولاً- منطلقات التصور المقترح:

- ثوابت الدين الإسلامي، حيث تزخر النصوص القرآنية والأحاديث النبوية بشواهد عديدة تدل على التطوير والتحسين والاتقان والتجويد، قال تعالى " وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ " (البقرة: 195). وقال تعالى "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (الأنفال: 53). وجاء في الحديث النبوي الشريف قال صلى الله عليه وسلم (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَنَّه) (رواه الطبراني وغيره)، والفرد المسلم مطلوب منه تسديد الأعمال بصورة دائمة يحبها الله عز وجل ويتضح ذلك من خلال التوجيه النبوي الشريف "سَدِّدُوا وَقَارِبُوا، وَاغْلَمُوا أَنْ لَنْ يُدْخَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ، وَأَنَّ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ" (رواه البخاري).
- الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تحويل الجامعات السعودية إلى مراكز للتميز في مجال الاستدامة وذلك من أجل تحقيق أهداف الاستدامة الشاملة التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى هدفها بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية بحلول عام 2030، وهذا يستلزم وجود قيادات مستدامة مسلحة بالكفايات الإدارية والقيادية المناسبة للوضع الراهن.
- نظام الجامعات الجديد وتوجهاته الاستراتيجية التي تهدف إلى الريادية ذات البعد العالمي المستدام في ممارساتها، وتحقيق الاستقلالية للجامعات مالياً وإدارياً.
- التحديات العملية التي تواجه جامعات العالم كافة ربما يكون من أهمها العولمة وما أفرزته ومازالت تفرزه من آثار وتحديات مؤثرة على الجامعات وقياداتها، والتنافسية والتدويل والاستدامة بما ينعكس على ضرورة وجود قيادات ذات رؤية عالمية، قادرة على وضع الخطط والسياسات التي تنقل جامعاتها إلى مصاف الجامعات المتقدمة وتحقق لها استدامتها وميزتها التنافسية.
- نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت متوسطة، مما يستوجب وجود رؤية تطويرية للقيادات الأكاديمية.

### ثانياً- مبررات التصور المقترح:

- ثمة اهتمام عالمي بأهمية تفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية لما لتلك القيادات من أثر بالغ في قدرة الجامعة على الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها.
- اعتبار القيادات الأكاديمية بالجامعات بمثابة الأصول الحقيقية للجامعة، لما لها من دور في تطوير أداء الجامعة إدارياً وفنياً فيما يتعلق بوظائفها التدريسية والبحثية والخدمية.
- الحاجة الماسة إلى فكر قيادي من شأنه أن يعمل على بناء وتعزيز القدرات القيادية وتعاقبها لفترات طويلة وهو ما يتوافر بشكل مناسب في القيادة المستدامة.
- الحاجة إلى اعداد وتطوير القائد المستدام حتى يستطيع الوفاء بتحقيق أهداف الجامعة والارتقاء بها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- القيادة المستدامة تساعد على تطوير الجامعات، من خلال إعادة بناء هيكلها التنظيمي وإعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها، وتجعل الجامعة أكثر قدرة على الاستمرارية ومواجهة التحديات.

### ثالثاً- أهداف التصور المقترح:

يسعى هذا التصور إلى تطوير القيادات الأكاديمية مهاراتها وقدراتها ومعارفها بما يتوافق مع الاستدامة كتوجه عالمي، وعليه يهدف التصور لتحقيق ما يلي:

- 1- وضع أطر ومبادئ لعمل القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد وممارسات القيادة المستدامة.
- 2- تبني القيادة المستدامة كأسلوب قيادي حديث يهدف إلى الارتقاء بمستوى الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- 3- توفير المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد وممارسات القيادة المستدامة.

### رابعاً- مراحل تنفيذ التصور المقترح وآلياته:

يتناول هذا الجزء الإجراءات والآليات المقترحة اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة وتشمل التهيئة للتطوير من خلال التخطيط للتطوير مما يتطلب إجراءات قبلية لتشخيص الواقع وتحديد الفجوة، وتحديد الاحتياجات التطويرية من ممارسات وقدرات قيادية وبيئة تنظيمية داعمة للتطوير والآليات المقترحة للتطوير، ثم آليات ومقترحات التنفيذ لتطوير القيادات الأكاديمية، وأخيراً التقييم والمتابعة والتغذية الراجعة.

#### 1) المرحلة قبلية التخطيط للتطوير ( قياس الفجوة):

ويتم في هذي المرحلة دراسة وتقييم وتشخيص لواقع تطبيق القيادة المستدامة (قياس الفجوة) أي معرفة الاحتياجات التطويرية بالتركيز على نتائج درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة (السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية) أي الممارسات التي حصلت على درجة ممارسة ضعيفة ومتوسطة أقرب للضعف" أي أقل من ثلاث درجات"، والمتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة (أي المتطلبات التي حصلت على درجة احتياج عالية وعالية جداً). وذلك كما يلي:

- تشخيص واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادات المستدامة:

ومن خلال نتائج قياس الفجوة لواقع ممارسات القيادة المستدامة يمكن وضع عدداً من الآليات والمقترحات التطويرية لممارسات قيادية داعمة للاستدامة وذلك لتعزيز نقاط القوة وتلاشي نقاط الضعف كما يلي:

#### جدول رقم (6)

نقاط القوة	نقاط الضعف	الأبعاد السلوك الأخلاقي
- تتمسك القيادات الأكاديمية بالقيم الدينية والأخلاقية التي تحث على عدم الإساءة للمرؤوسين. - تشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في المبادرات التربوية والبرامج الجديدة. - توزع القيادات الأكاديمية المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات العاملين بعدالة. - تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على الجرأة في اتخاذ المبادرة في العمل. - تحرص القيادات الأكاديمية على جودة العملية التعليمية التي تقدمها الجامعة.	- تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على أن يصبحوا قادة. - تشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات.	

نقاط الضعف	نقاط القوة	الأبعاد
	<p>- تعزز القيادات الأكاديمية التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح.</p> <p>- تعتمد القيادات الأكاديمية الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين.</p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.</p>	
	<p><b>آليات التطوير:</b></p> <p>تضمن السلوك الأخلاقي في برامج أعداد القادة، لاعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوناً أساسياً لهم، والتأكيد على المعايير الأخلاقية في اختيار القادة وتعيينهم لاحقاً.</p> <p>تفعيل العلاقات الإنسانية بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة من خلال التقرب منهم والاطلاع على امكانياتهم ومهاراتهم في أثناء تنفيذ المهام المختلفة، مشاطرتهم أفراحهم وأحزانهم للتأكيد على أنهم جميعاً أسرة واحدة.</p> <p>تنفيذ سياسة الباب المفتوح لكسر العزلة بين القيادات الأكاديمية وجميع العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين.</p> <p>الوضوح والمكاشفة بين القيادات الأكاديمية والعاملين وخاصة للمعلومات الضرورية المهمة المتعلقة بالعمل وتفعيل النقاش البناء حول تلك المعلومات والحقائق.</p> <p>التمسك بالقيم الإسلامية الأصيلة حيث تسعى القيادات الأكاديمية على تفعيل العمل بتلك الأخلاقيات من قيم ومثل وسلوكيات كالعدالة والصدق والأمانة والنزاهة وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع.</p> <p>ممارسة العمليات الإدارية في إطار أخلاقي من خلال تهيئة القيادات للمناخ المناسب للعمل المثمر بتعاون مشاركة جميع العاملين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم واتخاذ القرار من خلال فرق العمل مما ينتج عنه من تنمية الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.</p>	
<p><b>نقاط الضعف</b></p> <p>- توفر القيادات الأكاديمية الموارد البشرية المتميزة لتحقيق أهداف وطموحات الجامعة</p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية</p> <p>- تفعل القيادات الأكاديمية اتفاقات التوأمة في تحقيق وظائف الجامعة مع الجامعات المتميزة.</p>	<p><b>نقاط القوة</b></p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على صياغة رؤية واضحة في ضوء التطلعات المستقبلية</p> <p>- تضع القيادات الأكاديمية رؤية مشتركة للعمل الأكاديمي</p> <p>- تضع القيادات الأكاديمية أهداف طويلة المدى تعمل على تحقيقها</p> <p>- تحفز القيادات الأكاديمية المرؤوسين لتبني ثقافة التغيير</p> <p>- تساعد القيادات الأكاديمية المرؤوسين على توقع الفرص لتوظيفها واستثمارها</p> <p>- تلي القيادات الأكاديمية احتياجات الطلاب بمهنية عالية وفق الإمكانيات المتاحة</p> <p>- توفر القيادات الأكاديمية الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف وطموحات الجامعة.</p>	التوجه الاستراتيجي
	<p><b>آليات التطوير:</b></p> <p>الاهتمام بالتوجهات العالمية في التعليم العالي واستنباط الوجهات الاستراتيجية للجامعات من المؤشرات المعتمدة عالمياً.</p> <p>بناء أهداف طويلة المدى للجامعة يشارك في بلورتها وصياغتها كافة أعضاء طاقم العمل وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بلا استثناء.</p>	

نقاط الضعف	نقاط القوة	الأبعاد
	<p>بناء الأهداف القصيرة المدى في صورة بناء تؤدي إلى الأهداف طويلة المدى.</p> <p>تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات من أجل تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات والتحديات وكل ما يمكن أن يؤثر على الجامعة في المستقبل من متغيرات للتعامل معها بكفاءة.</p> <p>الانفتاح على ما يحدث من تطورات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية.</p> <p>تقويم البرامج الدراسية بشكل مستمر وتصميم المقررات التي تواكب حاجات سوق العمل والاتجاهات العالمية</p> <p>توفير موارد بشرية ومادية وتقنية كافية للسياسات والمشاريع التي تركز عليها القيادة المستدامة.</p> <p>استثمار البحث العلمي، والبرامج والاستشارات للقطاع العام والخاص كمصدر دخل للتمويل.</p> <p>تصميم تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية المشجعة للإبداع الجماعي.</p>	
<p>نقاط الضعف</p> <p>- توجه القيادات الأكاديمية العاملين إلى تطوير الأداء</p> <p>- تحفز القيادات الأكاديمية المبدعين.</p> <p>- تضع القيادات الأكاديمية حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها الجامعة.</p> <p>- تسهل القيادات الأكاديمية الإجراءات الإدارية لضمان سرعة الإنجاز.</p>	<p>نقاط القوة</p> <p>- تستخدم القيادات الأكاديمية أحدث الأساليب التقنية في مجال التعليم.</p> <p>- تنجز القيادات الأكاديمية الأعمال حسب أولويتها.</p> <p>- تطرح القيادات الأكاديمية أفكاراً جديدة لتطوير العمل.</p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على معرفة أوجه القصور في العمل.</p> <p>- تتحمل القيادات الأكاديمية نتائج ما تقوم به من أعمال.</p> <p>- تبحث القيادات الأكاديمية عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة.</p>	الإبداع والابتكار
	<p>آليات التطوير:</p> <p>- توفير هيكل تنظيمي إبداعي.</p> <p>- توافر مرونة في الفكر والعمل.</p> <p>تنمية قدرات جميع العاملين وتحفيزهم للمشاركة في قضايا الاستدامة بالجامعة.</p> <p>المبادأة بالاتصال مع المعنيين داخلياً وخارجياً وتحقيق التوازن ما بين المصالح المختلفة.</p> <p>الاستثمار طويل الأمد في مشاريع وخطط واستراتيجيات قد لا تدر عائداً بشكل مباشر لكن لها مردود مستقبلي.</p> <p>إيجاد موارد مالية غير تقليدية من خلال الاعتماد على آليات جديدة ومبدعة كتسويق خدمات علمية وبيئية ومجتمعية للمجتمع المحلي والخارجي.</p>	
<p>نقاط الضعف</p> <p>- توجه القيادات الأكاديمية البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.</p> <p>- تسوق القيادات الأكاديمية المخرجات العلمية والتقنية إلى المجتمع الخارجي للاستفادة منها.</p> <p>- تضع القيادات الأكاديمية استراتيجيات للتنمية المستدامة بالمشاركة مع مؤسسات المجتمع.</p> <p>- تقدم القيادات الأكاديمية خبرات أعضاء الهيئة التدريسية أمام مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منها.</p>	<p>نقاط القوة</p> <p>- تشجع القيادات الأكاديمية الأعمال التطوعية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي.</p> <p>- تطور القيادات الأكاديمية الخطط الأكاديمية تبعاً لمتطلبات سوق العمل.</p> <p>- تشرك القيادات الأكاديمية مؤسسات المجتمع في فعاليات الجامعة.</p> <p>- تعقد القيادات الأكاديمية اتفاقيات في مجال البحث العلمي مع مؤسسات المجتمع المحلي.</p> <p>- تدرب القيادات الأكاديمية خريجها وفق برامج تأهيلية تناسب سوق العمل.</p> <p>- تضع القيادات الأكاديمية برامج وأنشطة تلي احتياجات المجتمع.</p>	المسؤولية المجتمعية

نقاط الضعف	نقاط القوة	الإبعاد
	<p>آليات التطوير</p> <p>تضمنين المسؤولية المجتمعية الخطة الاستراتيجية للجامعة وتحديد مجالات للتدخل بحسب ثلاثة أبعاد هي البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي والبعد البيئي .</p> <p>- تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى.</p> <p>تأسيس مجلس استشاري في الجامعات لتقديم الاستشارات التطويرية لمؤسسات المجتمع.</p> <p>استحداث قاعدة بيانات بالمشكلات التي تواجه مؤسسات المجتمع وتوجيه البحوث لحلها.</p> <p>إشراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في وضع خطط للشراكة المجتمعية.</p> <p>تشجيع الباحثين على إعداد البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.</p> <p>تشكيل فريق عمل مكلف بتحقيق المسؤولية المجتمعية على نطاق الجامعة .</p> <p>عقد المؤتمرات وورش العمل والندوات واللقاءات الداعمة للمجتمع المحلي ومناصرة قضاياها في مختلف المجالات.</p> <p>تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات من خلال بناء كوادر متخصصة بذلك.</p>	
<p>نقاط الضعف</p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على تحسين مستوى المهارات لدى المرؤوسين.</p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على اشباع حاجات العاملين.</p> <p>- تشجع القيادات الأكاديمية على الحوار العلمي بين منسوبي الجامعة.</p> <p>- تزود القيادات الأكاديمية جميع منسوبي الجامعة بالمستجدات المعرفية .</p>	<p>نقاط القوة</p> <p>- توفر القيادات الأكاديمية المنح وفرص الابتعاث مع الدول الأخرى .</p> <p>- تجعل القيادات الأكاديمية الإنتاجية أساساً للتقدم والترقية .</p> <p>- تعمل القيادات الأكاديمية على نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس وتبادلها مع الجامعات.</p> <p>- تهتم القيادات الأكاديمية بالوضع الصحي للعاملين بتوفير مراكز الصحية داخل الجامعة .</p> <p>- تنظر القيادات الأكاديمية إلى العاملين على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وتفعيل الاستفادة منها.</p> <p>- تطور القيادات الأكاديمية العاملين مهنيًا من خلال الدورات المتخصصة والمؤتمرات.</p>	
	<p>آليات التطوير</p> <p>تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع منسوبي الجامعة وحثهم على التنمية المهنية المستمرة.</p> <p>ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز جميع المنسوبين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم.</p> <p>تصميم خطة تدريبية بناءً على تلك الاحتياجات.</p> <p>تحفيز العاملين للوصول إلى الأداء الأمثل في مهامهم.</p> <p>نشر المعارف للعاملين من خلال المنشورات والأدلة.</p> <p>العمل على توفير بيئة آمنة ومستقرة للعاملين بالجامعة.</p> <p>مساعدة الموظفين على اظهار قدراتهم ومواهبهم والرفع من مؤهلاتهم العلمية.</p> <p>ممارسة التعزيز الإيجابي وجعل العقوبات في أضيق الحدود.</p> <p>الإبداع والابتكار في تناول المشكلات والشكاوي والعمل على حلها.</p> <p>استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للعمل في الجامعة.</p> <p>تنظيم استثمار وتنمية الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية بما يتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه تتوافق مع الظروف الخارجية.</p> <p>عقد الدورات المتخصصة وورش عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي</p>	

نقاط القوة	نقاط الضعف
بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منه.	

متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة:  
وفي هذه الخطوة يتم تحديد أهم الاحتياجات التطويرية من قدرات وكفايات قيادية ومتطلبات تنظيمية والآليات التطويرية الداعمة لتطوير القيادات الأكاديمية.

#### جدول رقم (7)

البيانات	الرتبة	الاحتياجات التطويرية	آليات التطوير
متطلبات تخصص القادة الأكاديمي	1	التمكن من قيادة العمليات التطويرية في الجامعة	- عقد برامج ودورات تدريبية في مجال: التخطيط واستشراف المستقبل، نظم اتخاذ القرار، نظم المعلومات الإلكترونية والإدارية.
	2	التمكن من تحويل المعرفة من تطبيقات اقتصادية ومصدر للتمويل	المهارات القيادية من تفكير إبداعي، التحفيز والتأثير، قيادة فرق العمل، حل الخلافات والاتصال والتواصل بالمجتمع..
	3	إجادة التخطيط في ضوء مستجدات العصر	- عقد ورش العمل التثقيفية، التي تحث على نشر ثقافة الاستدامة داخل الجامعات، ويتم فيها الاستعانة بخبرات بعض الجامعات للاستفادة من خبراتهم.
	4	إجادة قيادة فرق العمل بكفاءة	- استحداث برامج التبادل الدولي لنقل الخبرات بين قادة الجامعات المختلفة.
	5	القدرة على الاتصال والتواصل مع المجتمع	- استخدام التكنولوجيا الافتراضية في العملية التدريبية وعمل بث مباشر لقناة خاصة بالجامعة ( منصات تعليمية تدريبية )
	6	القدرة على إدارة التغيير وتقليل تأثير المقاومة	تبث دورات تدريبية للقيادات نظراً لضيق الوقت بالنسبة لهم.
	7	اتقان مهارات التفكير الإبداعي	- انشاء منتدى يتم من خلاله استضافة القيادات من جميع أنحاء العالم ويتم تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال الفيديو والاتصالات والبريد الإلكتروني.
	8	القدرة على التحفيز والتأثير والإقناع	
	9	إجادة استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار	
	10	القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل	
	11	القدرة على حل الخلافات وإدارة الصراع	
	12	التمكن من التعامل مع الأجهزة الضرورية للعمل	
متطلبات تنظيمية	1	توفير نظام حوافز للقيادات الأكاديمية	- إيجاد نظام حوافز تشجيعية للقيادات الملتحقين بالبرامج التطويرية
	2	نشر ثقافة تنظيمية تحقق النزاهة والشفافية	- استقطاب خبراء في مجال القيادة للاستعانة بخبراتهم في مجال قضايا الاستدامة وممارسات ومهارات القائد المستدام.
	3	بناء شراكات محلية وعالمية لتطوير القيادات الأكاديمية	- إعادة بناء معايير الجدارات ومعايير الاختيار والتعيين للقيادات وفق أبعاد القيادة المستدامة.
	4	تطبيق سياسة الجدارة في الاختيار والتعيين والترقية	- انشاء وحدة دعم للقيادات لتقديم الاستشارات التطويرية في مجال العمل وتنمية المهارات القيادية.
	5	توفير وحدات دعم تقدم خدمات استشارية للقيادات الأكاديمية	- انشاء وحدة إدارية تهتم بتنظيم اللقاءات والمنتديات والمؤتمرات الخاصة بتطوير القيادات والعمل الإداري.
	6	توفير نظام حوكمة لتطوير الأداء	

البيانات	الرتبة	الاحتياجات التطويرية	آليات التطوير
	7	اتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية	- اعتماد برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية تتوافق مع متطلبات رؤية الجامعة والتوجهات العالمية. - اعتماد مخصصات مالية لدعم البرامج التطويرية للقيادات. - ربط الموازنة المالية للإدارات بنتائج أداؤها .
	8	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل الجامعة	
	9	توافق مبادرات التطوير مع رؤية الجامعة	
	10	تخصيص موارد مالية لتطوير القيادات الأكاديمية	
	11	توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري بالجامعة	
	12	ربط الموازنة المالية للكليات والأقسام بنتائج الأداء والإنجازات	

## (2) مرحلة التنفيذ:

البرنامج التدريبي التالي يمثل مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات في ضوء القيادة المستدامة، فيما أن القيادة ركيزة مهمة للتنمية المهنية والإدارية للعاملين بالجامعات، فيجب أن نؤكد على أهمية برامج التطوير للقيادات الأكاديمية. ومن خلال استعراض الأدب النظري والنتائج الميدانية للدراسة ونتائج تقويم الواقع والاحتياجات اللازمة للتطوير، يتم اقتراح البرنامج التالي لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات وفقاً للخطوات التالية:

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن التخطيط للبرنامج التدريبي ينطلق من التحديد السابق لاحتياجات التطوير من خلال تقويم الواقع وتحديد نقاط الضعف، والاحتياجات اللازمة للتطوير.  
ثانياً- تصميم الأهداف التدريبية: ويتم صياغة الأهداف التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية ويمكن صياغة الغاية من البرنامج التدريبي في هدف رئيس هو: " تنمية مهارات التطوير المهني اللازمة للقيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة". ويشتمل منه الأهداف التالية:

- تعريف وفهم مفاهيم وممارسات القيادة المستدامة المهمة والمؤثرة.
- التخطيط والتفكير الإبداعي والإدارة بطريقة استراتيجية.
- الامام بكيفية بناء فرق العمل وإدارتها.
- إيضاح دور القائد في قيادة مجموعته وتحقيق رؤية الجامعة.
- تأصيل مهارات الإبداع والتفكير الابتكاري.
- تطبيق ممارسات الإدارة المثالية حسب منهجيات ومفاهيم الاستدامة.
- قيادة القادة وفق أفضل الممارسات العالمية المستدامة.

ثالثاً- مخرجات البرنامج التدريبي: من المتوقع أن تتحقق النتائج التدريبية التالية:

1. تعزيز كفاءة وفاعلية الأداء القيادي في الجامعات.
2. تعميق المهارات القيادية المستدامة المؤثرة في بيئة العمل بالتميز والجودة.

3. اكتساب الممارسات القيادية المستدامة والتي من شأنها تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف.
4. التمتع بفكر قيادي مستدام متطور قائم على الإبداع والابتكار.
5. قيادات مستدامة ذات فكر استراتيجي متسلحة بالمهارات والمعارف وفق أعلى المعايير العالمية.
6. قيادات مستدامة قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والإسهام بشكل فاعل في تطوير الأداء.
7. كفاءات قيادية قادرة على التعامل مع التغيير المتسارع بسبب التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

رابعاً/ طرح محتوى البرنامج التدريبي:

#### جدول رقم (8)

محاوِر البرنامج	الوصف
تنمية المهارات القيادية	فهم ماهية القيادة المستدامة أبعادها وممارساتها خصائصها. تفعيل الاستدامة داخل الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد. القيادة المؤثرة في التخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم الأداء. القيادة المؤثرة في التوجيه والتحفيز.
صنع القرار للقيادات	تطوير الذات وتنميتها. ممارسة صنع القرار واتخاذها. تحديد القرارات السليمة في مواجهة عدم اليقين والقدرة على اتخاذ أفضل قرار.
النجاح الاستراتيجي	كيفية العمل وفق الفريق. كيفية مواجهة تحديات القيادة والتغلب عليها. التعرف على كيفية تأثير شخصية القائد على أداء الفريق والنجاح الاستراتيجي والثقافة التنظيمية. خصائص فريق العمل الناجح
التفكير المنمذج للقيادات	تحفيز الإبداع والابتكار. اتباع أساليب التفكير المختلفة في التخطيط المؤسسي. دعم ربط النظرية بالتطبيق في العمل.
تشخيص بيئة العمل	بيئة العمل الداخلية أثارها. بيئة العمل الخارجية وأثارها. آليات تحسين بيئة العمل.
معنويات العاملين	مفهوم المعنويات وتطور الاهتمام بمعنويات العاملين. العوامل المؤثرة في المعنويات. مظاهر ومؤشرات الروح المعنوية.
استراتيجيات الإبداع في قيادة بيئة العمل	التعرف على الطاقات القيادية وصقلها لصنع التميز في بيئة العمل. المهارات القيادية المتقدمة والقدرة على فهم وتحليل المتغيرات وصناعة المستقبل.
تطوير مهارات الذكاء الاستراتيجي	مفهوم الذكاء الاستراتيجي. خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً مجالات الاستثمار والنجاح في الذكاء الاستراتيجي. نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي.
التفويض والتمكين	تعريف التفويض ومستوياته. تعريف التمكين. طرق تمكين الموظفين.

خامساً - وضع الإجراءات التدريبية المطلوبة.

إن تنفيذ البرامج التدريبية يتطلب إجراءات لكي يتم الاستفادة منها بشكل كبير، والجدول التالي يوضح إجراءات التدريب كما يلي:

#### جدول رقم (9)

نوع الاجراء	الوصف
المقومات البشرية	أولاً/ المديرين: وهم نخبة من أصحاب الخبرات الأكاديمية بالإضافة للخبرات الإدارية ذوي الكفاءة المتميزة في مجال الإدارة والتي يمكن أن تساهم في فعالية البرنامج التدريبي وتنفيذ نشاطاته. ثانياً/المتدربين: وهم الفئة المستهدفة بالتطوير من القيادات الأكاديمية بالجامعة" وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلائهم، رؤساء الأقسام ووكلائهم".
الأساليب التدريبية	التدريب النظري: ويشمل المحاضرات وحلقات النقاش والبحوث والتقارير العلمية وتبادل الخبرات وبرامج التبادل الدولي لنقل الخبرات. التدريب التطبيقي: ورش العمل والدروس التطبيقية والزيارات .
التقويم	يتم تقويم البرنامج من خلال نموذج كيرك باتريك، ويتكون هذا النموذج من أربعة مستويات يركز كل مستوى على نوع معين من البيانات وتعتبر هذه المستويات عما يلي: - رد الفعل: ويمكن من خلال هذا المستوى التعرف على آراء المشاركين حول محتوى البرنامج وأساليب وطرق التقويم المستخدمة. - التعلم: ويركز هذا المستوى على قياس عملية التعلم لدى المشاركين، ويراعي أن تكون المقاييس المستخدمة موضوعية وقابلة للقياس. - السلوك: ويركز هذا المستوى على دراسة التطور الحادث في أداء المشاركين قبل بداية البرنامج وبعد الانتهاء منه. - النتائج: ويركز هذا المستوى على دراسة أثر البرنامج على تحسين وتطوير أداء القيادات في الجامعة.

#### 3) المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة:

تعد مرحلة التقويم والمتابعة للآليات والمقترحات السابقة من أهم المراحل في التصور المقترح، وتهدف للتأكيد من تحقيق كافة الأهداف التي يسعى التصور وفق السياسات المرسومة له. مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف ويمكن العمل على التأكد من تحقيق كافة الأهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها وفق الآليات المقترحة، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة، من خلال التطبيق لمراحل التصور المقترح، ويتم متابعة وتقييم مستمرة لعملية معالجة المعوقات في جميع مراحلها بهدف التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو معد ومخطط له ولتصحيح أي انحرافات وحل أي مشكلات قد تواجه مراحل التنفيذ مع توفير التغذية الراجعة لعدم تكرار وقوع المشكلات أو المعوقات التي سبق وتم حلها.

خامساً- متطلبات التصور المقترح:

- تشكيل لجنة مركزية من وزارة التعليم تعنى بدراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

- التطبيق التدريجي للإجراءات ضمن خطة تتضمن مراحل مع التركيز على نشر ثقافة الاستدامة والتحول نحو تطبيق القيادة المستدامة وذلك لتحفيز المشاركين مما يساعد على نجاح التطبيق.
- التنسيق بين الجامعات السعودية وأصحاب المصلحة في قطاعات المجتمع الأخرى لتحقيق أقصى استفادة حيث تعتمد القيادة المستدامة على وجود رؤية شاملة ومتكاملة تأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات على كافة المستويات.
- الاستفادة من الخبرات والإمكانات المتاحة لكل جامعة من الجامعات السعودية والتي حققت نجاحاً في تفعيل أنماط جديدة من القيادة، مع العمل على الاستفادة من خبرات الدول الأكثر تقدماً في مجال تطبيق القيادة المستدامة ولديها اتفاقيات تعاون مع الجامعات السعودية.

#### سادساً- معوقات تنفيذ التصور المقترح:

1. قلة الكوادر البشرية المتخصصة في مجال القيادة المستدامة، مما يترتب عليه عدم القدرة على تقديم التوجيه والإشراف اللازم لتطوير القيادات الأكاديمية.
2. البيروقراطية والثقافة التنظيمية التي لا تشجع على تطبيق القيادة المستدامة.
3. ضعف الخبرات المحلية في مجال القيادة المستدامة وما يرتبط بها من ممارسات.
4. مقاومة القيادات الأكاديمية للتغيير المتمثل في تطبيق القيادة المستدامة وممارساتها وتفضيل البقاء على الممارسات الإدارية التقليدية.
5. قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الأنظمة التقنية الحديثة في العمل.

#### سابعاً- مقومات وإجراءات نجاح التصور المقترح:

1. نشر ثقافة الاستدامة وممارساتها وقضاياها بين منسوبي الجامعات .
2. قيادات فاعلة تؤمن بأهمية التنمية المهنية المستمرة للأداء الفردي والمؤسسي في الجامعات.
3. أن يرتبط حصول القيادات الأكاديمية على التدريب بمعايير تقييم الأداء الوظيفي.
4. وجود نظام حوافز يشجع على المشاركة في عمليات الاستدامة.
5. قياس الخلل والمعوقات ومواطن الضعف بشكل مستمر.
6. نظام اتصالات مرنة وفعال، وتطوير الأنظمة الإدارية.
7. تطوير البنية التحتية للجامعة من أجهزة تقنية ومعامل أبحاث.
8. دعم مالي كافٍ لتوفير بنية تحتية وبيئة آمنة ومناسبة للعطاء، ويسهم في دعم نظام الحوافز والاستقطاب.

#### التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم الآتي:

- 1- توعية القيادات الأكاديمية بضرورة توزيع المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات العاملين بعدالة، وشفافية، مما يساهم في تجويد مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- ضرورة اعتماد مبدأ الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين بما يحقق العدالة الوظيفية بين العاملين، وزيادة مستوى التنافس بينهم.
- 3- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تولي العمل القيادي وحثهم على ذلك.
- 4- استقطاب الكفاءات والخبرات البشرية المتميزة لتحقيق أهداف وطموحات الجامعة.

- 5- عقد اللقاءات والمؤتمرات واستضافة الجامعات المتميزة لتحقيق التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية للجامعة.
- 6- تكثيف برامج التدريب الموجهة للعاملين والتي تهدف إلى تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- 7- تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية التي تسهم في زيادة مستوى الإبداع والابتكار لدى منسوبي الجامعة.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية

- اشتوي، محمد. (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- الجهني، نعيم. (2015). دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية والادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحدراوي، رافد، الجنابي، سجاد، الميالي، حاكم. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة (49)، جامعة الكوفة، العراق، 185-210.
- حويل، إيمان. (2012). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نابلس.
- الخالدي، إبراهيم. (2011). معجم الإدارة. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- زين الدين، محمد. (2013). أساليب التصور المقترح في الرسائل العلمية بكلية التربية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- صائغ، عبد الرحمن. (2011). التصنيفات الدولية للجامعات تجربة الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي (5)، 25-38.
- الصويغي، هند، الفاخري، علي (12- 17، مارس، 2021). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة.
- العردان، أمل. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية (13)، 76-107.
- غانم، عصام. (2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي. مجلة مستقبل التربية العربية، 23 (239)، 103 – 430.
- الهيجان، عبد الرحمن، الجهني، نعيم، القحطاني، شايع، مرسي، ميرفت، الشملان، خالد، الرشيد، عايض. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة الفاروق.
- وثيقة رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. (2016). في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 <https://www.vision2030.gov.sa/ar>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bosanquet, Agnes, & Cameron, Alison, & Marshall, Stephen, & Orrell, Janice. (2008). Ensuring Sustainable Leadership for Quality Learning and Teaching. Annual Conference of the Australian Association for Research in Education: Brisbane.
- Conway, J.M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership, *Leading & Managing*, 21 (2),29 – 45.
- Dalati, S, Raudeliuniene, J,& Davidaviciene, V (2017). Sustainable Leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institution in Syria. *Business, Management and Education* ,15 (1) ,14- 27.
- Davies, B. (2008).Developing sustainable Leadership. Hawker Brownlow Education.
- Driscoll, Elizabeth & Comm, Clare & Mathaisel, Dennis. (2013). A Lesson Plan For Sustainability In Higher Education. *American Journal of Business Education*, 6 (2), 255- 266.
- Kadji, C, Zachariou, A & Stevenson, R, (2012). Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*. 19 (3), 303- 323.
- Lambert, Steve. (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges, *Journal of Leadership Education*, 11 (2), 102 – 120.
- Metcalf, L. (2013). Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*,112 (3), 369- 384.
- Peterlin, Judita ; Dimovski ,Vlado & Penger, Sandra. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validution: *Managing Global Transitions* 11 (2): 201- 216.
- Semin, F . (2019). Competencies of Principals in ensuring sustainable education: Teachers' views. *International journal of evaluation and research in education*,8 (2), 201- 212.
- Shriberg, Michael & MacDonald, Lindsey (2013). Sustainability Leadership Programs: Emerging Goals, Methods & Best Practices. *Journal of Sustainability Education*. Vol. 5.
- Shrivastava, p. (1995).The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*,20,936 960.
- Skarie, K (2013). Sustainable Leadership: Engaging students to create lasting change on campus, *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*,6- 14.