

**Humanities and Educational  
Sciences Journal**

**ISSN: 2617-5908 (print)**



**مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية**

**ISSN: 2709-0302 (online)**

## دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية\*

الباحثة/ ساره علي يحيى العرافي  
ماجستير كلية التربية والتنمية البشرية  
جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن

أ.د/ مها بنت عثمان الزامل  
أستاذ الإدارة بكلية التربية والتنمية البشرية  
جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن

تاريخ قبوله للنشر 21/1/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\* تاريخ تسليم البحث 3/12/2024

(\* موقع المجلة:

## دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية

الباحثة/ ساره علي يحيى العرافي

ماجستير كلية التربية والتنمية البشرية

جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن

أ.د/ مها بنت عثمان الزامل

أستاذ الإدارة بكلية التربية والتنمية البشرية

جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وتقديم مقترحات لتفعيل القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الادارية بإحدى الجامعات السعودية البالغ عددهم (3.455) عضو، وكان من أهم النتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية أن آراء أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية جاء (بدرجة متوسطة)، وأن أعضاء الهيئة الإدارية موافقون إلى حد ما على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؛ ويلاحظ من الآراء والنتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية موافقة عينة الدراسة على المقترحات في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؛ مما يوضح التوافق في الآراء وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك أعضاء الهيئة الإدارية لأهمية تطبيق الإجراءات التي تساهم في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وكانت من أهم التوصيات الدراسة توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة، تقديم حوافز تشجع منسوبي الجامعة في تفعيل القيادة المستدامة، إنشاء إدارة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعة، وتقديم دورات تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين بالجامعة حول ممارسات القيادة المستدامة؛ وذلك لإبقائهم على اطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المستدامة، التميز المؤسسي، الجامعات السعودية.

## The Role of Sustainable Leadership in Achieving Institutional Excellence in Saudi Universities

**Sarah Ali Yahya Al-Arafi**

Master's Degree, College of Education and Human  
Development, Princess Nourah bint Abdulrahman University

**Prof. Maha bint Othman Al-Zamil**

Professor of Administration, College of Education and Human  
Development, Princess Nourah bint Abdulrahman University

### Abstract

The study aimed to identify the role of sustainable leadership in achieving organizational excellence in Saudi universities. To achieve the objectives of the study, the descriptive method was used, and a questionnaire was applied to the study sample of 3,455 members of the administrative staff of one of the Saudi universities, and the most important results that emerged in the field study were that the opinions of the administrative staff members of the study sample about the reality of sustainable leadership in Saudi universities came (medium degree), and that the administrative staff members agree to some extent on the challenges of Provide incentives that encourage university employees to activate sustainable leadership. Establishing a department concerned with raising awareness about sustainable leadership at the university. Providing training courses and workshops for the university's academic leaders on sustainable leadership practices to keep them up to date with everything new in this field.

**Keywords:** Sustainable leadership, organizational excellence, Saudi universities.

## مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي تحولات وتغييرات في كافة نواحي الحياة والمتتبع لواقع المنظمات اليوم - يجد أنها تشهد تغييرات في نواح عديدة تبعاً لتغير متطلبات سوق العمل، ورؤية (2030)، الأمر الذي يتطلب قادة يمتلكون قدرات إبداعية ومهارية هائلة تمكنهم من تطوير حلول وأفكار جديدة؛ وتساعدهم على الاستمرار والنمو في ظل هذه المتغيرات، فالقادة هم حجر الأساس وصمام النجاح الذي تستند إليه المنظمات.

ويعتبر التعليم العالي حجر الأساس في تطور المجتمعات؛ وذلك لدوره المهم في السلم التربوي والتعليمي، حيث إن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية، وإمداد المجتمع بالطاقات البشرية والكوادر العلمية، وهذا يتطلب من مختلف مستويات المؤسسة التعليمية تحديد نوعية وجودة الأسلوب الإداري، الذي سيتم انتهاجه (السلمي، 2017).

وفي ظل هذه الاستراتيجيات والإصلاحات، آمنت المملكة بأهمية النظام التعليمي في تحقيق أهداف الرؤية وبأن العنصر البشري هو الأساس في ذلك، فلم يعد ينظر إلى العملية التعليمية أنها مجرد خدمة اجتماعية، بل أصبحت استثماراً يستهدف تحسين مستوى حياة الأفراد ويدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (البابطين، 2019).

وهذا بدوره فرض على القيادات الأكاديمية الجامعية أن تكون في حالة ديناميكية مع هذا التغير السريع، والسعي إلى مواكبة الاتجاهات القيادية الحديثة، والتعرف على أبرز المستجدات الإدارية والتجارب العالمية الناجحة والملاحظ أنه وفي السنوات الأخيرة قد تزايد الاهتمام بالبحث عن طرق وأساليب قيادية إدارية جديدة لتجويد أداء الجامعات وتطويرها، ولعل من أحدث الاتجاهات القيادية هي القيادة المستدامة، فهي من الأنماط الحديثة المعاصرة التي تأخذ في اعتبارها الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتدعم تحول المنظمات التربوية التقليدية إلى منظمات مستدامة (الجهني، 2015).

وفي هذا الصدد أشار كريري (2019) أن القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة في القيادة، فمن خلال الأبعاد التي بنيت عليها تحقق نمط قيادي مستدام ومنتشر ومستمر بين الأفراد، وتحقق مشاركة جماعية، وتحافظ على الموارد البشرية والمادية.

وقد أوصت دراسات عديدة - كدراسة غانم (2016) - بأهمية تطبيق وتفعيل القيادة المستدامة في الجامعات، وأن يكون لهذه السياسة دور محوري في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، كما أوصت دراسة كوك (2014) بأهمية تطبيقها؛ لكونها تمنح المنظمة قوة مستمرة وتسهم في نمو المنظمة بعد رحيل القائد.

ويعتبر التميز المؤسسي هدفاً لكل المؤسسات الجامعية من أجل مساعدة المؤسسات في رحلتها نحو تحقيق النجاح المستدام وتوجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية (باشيوه، 2022)، وبصورة عامة نجد أن المؤسسات الجامعية المتميزة هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع منسوبيها وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها التنافسية.

وبناء على ما تم عرضه حول أهمية القيادة المستدامة، وفي سبيل مواجهة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للتحديات والمتغيرات والتحول المتسارعة، ولتحقيق جودة تضاهي الجامعات العريقة، ولتحقيق أهداف رؤية المملكة (2030)؛ فمن المهم أن تستند الجامعات السعودية إلى تطبيق وتفعيل هذا النمط القيادي الذي يساعدها على التطوير والتحسين والمحافظة على مواردها، وبما أن الجامعات هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية فستتناول الدراسة الحالية فاعلية القيادة المستدامة في الجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات قمة هرم المؤسسات التعليمية، فلها دور كبير في الارتقاء بالفكر، والثقافة، والعلم، والتقدم الاقتصادي، وتطور المجتمع فالتغيرات السريعة من حولنا كشفت لنا جوانب الضعف والقصور في الجامعات، كوجود فجوة بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل، وهذا ما أكدته تقرير البنك الدولي (2010) بأن الجامعات تواجه الضغوط؛ لوجود فجوة بين متطلبات سوق العمل ومهارات الخريجين، كذلك القصور في محافظة الجامعة على نموها واستدامة نجاحها، والقصور في المساهمة في التنمية الشاملة بالجوانب البشرية والمالية والبيئية، والقصور في استثمار هذه الموارد واستدامتها.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة الروبلي (2014) إلى أن الجامعات تواجه تحديًا في قلة استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية، بما يضعف بقاء الموارد واستدامتها، وأكدت دراسة عيد (2015) بأن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية متوفرة بدرجة مرتفعة، وأن سبب نشأتها قد يعود إلى نمط القيادة الذي يتبناه بعض القيادات الأكاديمية، كما أن القيادة الأكاديمية في الجامعات لم تصل بعد إلى ممارسات قيادية تحقق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، فكثرة التحديات لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية، وهذا ما أكدته دراسة آل الحارث (2016) بأن القيادات الأكاديمية تواجه تحديات مختلفة منها ما يتصل بالتطوير والتحسين، ومنها ما يتصل بمتطلبات المجتمع.

وفي هذا السياق، لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة التحديات الصعبة، وأصبح من الضروري أن تتبنى الجامعات أنماطاً قيادية معاصرة تماشى مع روح العصر، مثل القيادة المستدامة، والتي تعد نهجًا جديدًا للتعامل مع هذه التحديات، فالقيادة المستدامة هي القيادة التي تحافظ على التحسين والتطوير، وتوازن بين الموارد البشرية والمالية والاقتصادية وتسعى إلى تحسينها للأجيال الحالية والمستقبلية.

ولقد حظيت القيادة المستدامة بمزيد من الاهتمام من الباحثين وعلماء الإدارة، إذ تعد واحدة من أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات الجامعية من تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتحقيق التميز المؤسسي. ومن هنا توجهت الجامعات إلى الحصول على الاعتماد وتركز على الاستدامة وتعدها أساسًا في ممارساتها؛ فلهذا أصبح من الضروري على الجامعات التوجه نحو القيادة المستدامة بتطبيقها، وتفعيلها، والاستفادة من مزاياها، وأن يكون لها دور حاسم وبارز في هذا المجال، وأن تكون رائدة ومبادرة نحو تطبيق وتفعيل الاستدامة في تحقيق التميز المؤسسي، وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

### أسئلة الدراسة:

- ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية؟
  - 2- ما التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؟
  - 3- ما المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- 1- التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
- 2- الكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
- 3- تقديم مقترحات لتفعيل القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول واقع القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض - بحسب إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 2- تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطارًا فكريًا ونظريًا عن القيادة المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تعطي نتائج هذه الدراسة تصورًا واضحًا للقيادات، لتفعيل القيادات المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي.
- 2- قد تساعد نتائج هذه الدراسة القيادات بالجامعات في التعرف على التحديات، التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي.
- 3- تقديم مقترحات، قد تساعد في تفعيل القيادة المستدامة والتميز المؤسسي في الجامعات.
- 4- نأمل أن تفيد نتائج الدراسة في فتح مجالات جديدة للباحثين المختصين في هذا المجال للقيام بأبحاث مستقبلية تتناول موضوعي القيادة المستدامة والتميز المؤسسي.

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
- الحدود المكانية:** تشمل الدراسة إحدى الجامعات الحكومية.

الحدود البشرية: تمثلت في الهيئة الإدارية للجامعة.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (1445هـ/2024م).

### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة المستدامة:

اصطلاحاً هي القيادة التي تركز في إدارتها للمؤسسات على استدامة مواردها المادية والبشرية والمعرفية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال اعتمادها لرؤى تدعم الاستدامة وتحت على التعلم والاندماج مع البيئة" (البكري ومحمود، 2023). وإجرائياً هي أسلوب قيادي حديث تبنته الجامعات السعودية وأطلقت عدة برامج منوط بالحلول المستدامة والذي يديره نخبة من القادة الذين يتمتعون برؤية استراتيجية وحلول جذرية للحفاظ على استدامة الموارد البشرية والمادية والاقتصادية والبيئية والمجتمعية.

#### التميز المؤسسي:

عرف الغمس (2019) التميز المؤسسي بأنه هو "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسين ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة". وعرفت الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه هو قدرة الجامعة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بفاعلية تميزها عن باقي الجامعات.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول: القيادة المستدامة

##### مفهوم القيادة المستدامة:

يعد هارجريفز Hargreaves أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وعرفها بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن، حيث إنها مسؤولة مشتركة بين القائمين على العمل، وأنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية، بل تهتم وتبتعد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، وبناء بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذي يؤدي إلى تلاقي الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك" (Hargreaves, 2003).

وعرفت بأنها صنع القرار بتغيير طريقة التعامل مع البيئة بما يحقق لنا نمواً اقتصادياً وعدالة اجتماعية (غنيم وأبو زنت، 2014)، وعُرفت بأنها استراتيجية متكاملة يتوازن فيها استغلال الموارد المادية والبشرية وحماية البيئة والعدالة الاجتماعية (غضبان، 2014).

##### أبعاد القيادة المستدامة:

وعلى الرغم من قصر الوقت الذي ظهرت فيه أدبيات القيادة المستدامة، إلا أنها قد حظيت باهتمام الباحثين الذين تناولوا الأبعاد - بشكل كبير - في دراساتهم، ونخص بالذكر هذه الدراسة التي تعد من أوائل الدراسات التي

تناولت الأبعاد للقيادة المستدامة، وقد اعتمدت عليها الباحثة في بناء الأبعاد الخاصة بالاستبانة، حيث ورد ذكرها في هذه الدراسة على النحو التالي(Hargreaves & fink, 2003):

- 1- القيادة المستدامة تخلق التعلم المستدام وتحافظ عليه.
- 2- القيادة المستدامة تؤمن النجاح باستمرار.
- 3- القيادة المستدامة تحافظ على استدامة الآخرين.
- 4- القيادة المستدامة تحقق العدالة الاجتماعية.
- 5- القيادة المستدامة تطور الموارد البشرية والمادية.

#### القيادة المستدامة في الجامعات:

بما أن الجامعات لها دور حاسم في التغيير وتطوير المجتمع، وبما أن التحول إلى الاستدامة يعتبر تطويراً في الجامعات، فهي تساعد على الريادة، والتنافسية، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز (كريري، 2020)، ويكمن دور القائد هنا في التركيز على الاستدامة، وذلك من خلال دمج مبادئ الاستدامة في جميع الأنشطة والبرامج الأكاديمية بعدة طرق بداية بالتعليم باعتباره طريق التغيير، إذ لا بد أن تكون المناهج والبرامج والأبحاث متمحورة حول الاستدامة بمبادئها، ولا بد - أيضاً - أن تدخل الاستدامة في رؤية ورسالة الجامعة وقياس الأداء وتقييم المخرجات، وكذلك أن تكون الجامعة ذاتها مستدامة في الاهتمام بنظافة الحرم الجامعي والاهتمام بمبانيها، وأيضاً أن يكون منسوبو الجامعة رعاة لسلوكيات الاستدامة، جميع هذه الطرق تخلق ملامح مميزة لجامعة مستدامة (الكبيسي وآخرون، 2015).

ويمكن القول أن وسائل الإعلام، بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي، تلعب دوراً أساسياً في الوصول إلى أفراد المجتمع وإثارة اهتمامهم، فهي مصدر لنشر الأفكار والثقافة والمساهمة في بناء الوعي، ومن خلال هذه الوسيلة يمكن للقيادات نشر ثقافة الاستدامة في الجامعات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والقيام بحملات توعوية بأهميتها في الجامعات، وتفعيل دور المحاضرات والمؤتمرات، ونشر التجارب والخبرات العالمية للجامعات في تطبيق وتفعيل القيادة المستدامة، ويمكن ملاحظة أن ذلك يتمشى مع نتائج دراسة البورنو (2016)، والتي أبرزت أهمية القيام بحملات توعوية حول الاستدامة وتطويرها من خلال وسائل الإعلام المختلفة لنشر ثقافة الاستدامة في الجامعات وتوسيع نطاق الوعي لدى أفراد المجتمع.

#### المحور الثاني: التميز المؤسسي

##### مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف عبدالمطلب (2018) التميز المؤسسي بأنه: سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.

كما عرفه ال عبد الله (2022)، بأنه هو "طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة، واستجابة للتوسع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين أفضل لتوزيع الخدمات".

### أهداف التميز المؤسسي:

يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف داخل المنظمات، ويمكن توضيحها كما ذكرها الرشيد (2016) على النحو التالي:

- يربط التميز المؤسسي استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية من خلال المبادرات المتميزة بغرض رفع مستوى المنظمة والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.
- يساعد على تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ك معالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها المنظمات.
- يساهم في تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين داخل المنظمة، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

### مراحل التميز المؤسسي:

ومن مراحل التميز المؤسسي ما يلي:

- الرؤية والطموح: تبدأ مراحل التميز المؤسسي بتشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك وفقاً للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقة عمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
- التقييم: يأتي التقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المؤسسة في المرحلة الثانية، ويكون ذلك من خلال تحليل البيانات، والمكاسب المالية، وعمل مقابلات مع الموظفين والزبائن، والقيام بزيارات ميدانية لتفقد سير العمل مما يساعد في خلق فرص لتحسين وتطوير خطة العمل والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة.
- تحديد الأولويات: بعد القيام بعملية التقييم يجب تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام على أكمل وجه.
- المراقبة: في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمراقبة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.
- الخطة تنفيذية: تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني.
- التقدم: وهي المرحلة السادسة التي يتم فيها توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات بما في ذلك المشرفين، والإداريين، وموظفي الصفوف الأمامية وذلك بعمل دورات تدريبية رسمية مما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

- تطوير خطة العمل: تطوير خطة العمل هي المرحلة الأخيرة، حيث يتم تحديد الدروس المستفادة ومعرفة نقاط الضعف في استراتيجية العمل مما يساعد في تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على أعلى مستويات العمل (Grote, 2019).

### الدراسات السابقة:

**1-دراسة العردان (2020):** بعنوان (واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة) 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 بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة جامعة حائل - جامعة الباحة - جامعة المجمعة) وتتألف من (315) عضواً، وخلصت الدراسة إلى 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 المسؤولة المجتمعية والبيئية استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية استدامة قيادة الآخرين - التوزيع الاستراتيجي).

**2-دراسة الحازمي (2022):** بعنوان (تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية أبعاد 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 كل 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، وحصل بعد المتطلبات التنظيمية على درجة احتياج عالية جداً.

**3-دراسة علي (2022):** بعنوان (تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، وفي سبيل تحقيق أهدافه اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (370) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد استثمار الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية.

4-علاقة 2022 (Sabita & Abbas): بعنوان (الحوكمة المؤسسية وعلاقتها باتخاذ القرار في تحقيق الجودة والتميز لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة)هدف البحث لدراسة حوكمة مؤسسية لاتخاذ قرارات لتحقيق الجودة والتميز بين عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الأسلوب علاقة العلاقات لتناسب طبيعة حل مشكلة الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتعددة، وبناء استبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية مرتبطة بالقرار - الصنع، مما يؤدي إلى تحسين البيئة الإشرافية، بحيث تشمل القواعد الأخلاقية التي تقوم بدورها بالحوكمة التنظيمية على المستوى الداخلي لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على نظم الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات بنزاهة وأمانة.

5-دراسة أبو جربوع (2022): بعنوان (أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة غزة)هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة، والكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة تعزى لمتغير الجنس الوظيفية المؤهل العلمي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) أكاديمي و(٥٢) إداري، واستخدمت الدراسة الاستبانة على العينة بالطريقة الالكترونية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة جاءت مرتفعة جداً، كما أشارت النتائج أن نسبة واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعة جاءت مرتفعة، وأشارت النتائج أن نسبة مستوى التميز المؤسسي جاءت مرتفعة جداً.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- 1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: من ناحية الهدف: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الحازمي، ودراسة العردان (2020)، ودراسة علي (2022).
- 2- من ناحية الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العردان، ودراسة علي (2022)، ودراسة أبو جربوع (2022) على أن الاستبانة هي الاداة المناسبة لجمع البيانات.
- 3- من ناحية المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العردان، دراسة الحازمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والذي يعتمد على عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي تهتم بالباحثة بدراساتها؛ حتى يتيسر إدراكها، وفهمها فهماً دقيقاً؛ بتبيين المتغيرات التي يتكون منها البحث، وارتباط بعضها ببعض، ودور كل منها في أداء وظيفتها، وكشف الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة وهي (القيادة المستدامة والتميز المؤسسي).

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الأقسام والوحدات والعمادات التابعة للجامعة.

### عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية بإحدى الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث تكونت عينة الدراسة من (3.455) عضو من الهيئة الإدارية

### أداة الدراسة:

استبانة وتكونت من:

**الجزء الأول:** واشتمل هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة وتكونت من متغيرين وهي (المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة).

**الجزء الثاني:** وهو الجزء الخاص بفقرات الاستبانة المخصصة لمعرفة دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية حيث تكونت عباراته من (36) عبارة.

### صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وُضعت لقياسه، جرى تصميم الأداة بصورتها الأولية، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم، جرى إجراء التعديلات اللازمة، حتى تم التوصل إلى الاستبانة بصورتها النهائية ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة.

### الصدق الداخلي:

اتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول (واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية) قد تراوحت ما بين (0.594، 0.808)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات الأبعاد التالية (المحافظة على استدامة قيادة الآخرين - تطوير الموارد البشرية والمادية) والدرجة الكلية للمحور الأول، ومعاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني (التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة في الجامعات السعودية) قد تراوحت ما بين ما بين (0.721، 0.829)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة في الجامعات السعودية) والدرجة الكلية للمحور، معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث (المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية) قد تراوحت ما بين (0.711، 0.828)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

### ثبات أداة الدراسة:

اتضح ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (0.850، 0.949)، كما أظهرت الاستبانة معاملاتاً عاليةً من الثبات للمحاور كلها، بلغ (0.898)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج الدراسة وتحليلها، ومناقشتها، وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية؟"

### 1- البعد الأول: المحافظة على استدامة قيادة الآخرين

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "بُعد المحافظة على

استدامة قيادة الآخرين" ن = (52)

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
1	تشجع الجامعة التعاون بين منسوبي الجامعة.	32	18	2	2.57	0.572	موافق	
		61.5%	34.6%	3.8%				
4	تتم في تحديد محكات تقويم الأداء وإجراءاته وسياسة التدقيق بوضوح.	23	25	4	2.36	0.627	موافق	
		44.2%	48.1%	7.7%				
2	تراعى الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبي الجامعة.	24	23	5	2.36	0.657	موافق	
		46.2%	44.2%	9.6%				
3	تحرص الجامعة على تعزيز المهارات القيادية لدى منسوبي الجامعة.	21	26	5	2.30	0.642	موافق إلى حد ما	
		40.4%	50%	9.6%				
6	تمنح الجامعة الصلاحيات للقيادات التي تدعم الاستدامة.	17	29	6	2.21	0.636	موافق إلى حد ما	
		32.7%	55.8%	11.5%				
7	تنقل الإدارة خبراتها إلى الآخرين لتجهيز صف ثاني من القادة	19	25	8	2.21	0.693	موافق إلى حد ما	
		36.5%	48.1%	15.4%				
5	مشاركة منسوبي الجامعة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل.	18	23	11	2.13	0.741	موافق إلى حد ما	
		34.6%	44.2%	21.2%				
المتوسط الحسابي العام					2.31	0.476	موافق إلى حد ما	

\* المتوسط الحسابي العام من 3 درجات.

يتبين من جدول (1) أن أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على واقع المحافظة على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية؛ وذلك بمتوسط حسابي (2.31 من 3.00) وانحراف معياري (0.476)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق إلى حد ما)، وهذا يؤكد مدى إدراك أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة لأهمية المحافظة على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية، وهذا يعني أن واقع المحافظة على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية جاء متحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (1) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة على واقع المحافظة على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.13 - 2.57)، مما يوضح التفاوت في استجابات أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة نحو واقع المحافظة

على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما، موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما يتضح موافقة أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة على عدد (3) عبارات من البعد الأول المتعلق بواقع المحافظة على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية، وتمثلت في العبارات أرقام (1، 4، 2)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (1)، وهي (تشجع الجامعة التعاون بين منسوبي الجامعة) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0.572).

- جاءت العبارة رقم (4)، وهي (تهتم في تحديد محكات تقويم الأداء وإجراءاته وسياسة التدقيق بوضوح) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.627).

- جاءت العبارة رقم (2)، وهي (تراعي الجامعة الوضع عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبي الجامعة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.657).

بينما العبارات التي حصلت على درجة موافق إلى حد ما عدد (4) عبارات من البعد الأول المتعلق بواقع المحافظة على استدامة قيادة الآخرين بالجامعات السعودية، وتمثلت في العبارات أرقام (3، 6، 7، 5)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (3)، وهي (تحرص الجامعة على تعزيز المهارات القيادية لدى منسوبي الجامعة) في المرتبة الرابعة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (0.642).

- جاءت العبارة رقم (6)، وهي (تمنح الجامعة الصلاحيات للقيادات التي تدعم الاستدامة) في المرتبة الخامسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.636).

- جاءت العبارة رقم (5)، وهي (مشاركة منسوبي الجامعة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل) في المرتبة السابعة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.741).

## 2- البعد الثاني: تطوير الموارد البشرية والمادية

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "بُعد تطوير الموارد

البشرية والمادية" ن = (52)

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
3	توجه الإدارة منسوبيها نحو توظيف التقنيات الحديثة في أعمالهم.	28	20	4	2.46	0.640	1	
		53.8%	38.5%	7.7%				
2	تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة.	26	21	5	2.40	0.664	2	
		50%	40.4%	9.6%				
6	تحرص الجامعة على توفير دورات لمنسوبيها لتطوير أدائهم المهني.	27	19	6	2.40	0.693	3	
		51.9%	36.5%	11.5%				

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
1	توفر دليلاً خاصاً باللوائح والأنظمة الخاصة بالجامعة	25	20	7	2.35	0.710	موافق	
		48.1%	38.5%	13.5%				
5	تكلف الجامعة العاملين بالأعمال التي تناسب مع قدراتهم	22	22	8	2.26	0.717	موافق إلى حد ما	
		42.3%	42.3%	15.4%				
4	تعمل الجامعة على تطوير المهارات القيادية لمنسوبي الجامعة	18	26	8	2.19	0.687	موافق إلى حد ما	
		34.6%	50%	15.4%				
		المتوسط الحسابي العام			2.35	0.519	موافق	

\* المتوسط الحسابي العام من (3) درجات.

يتبين من جدول (2) أن أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة موافقون على واقع تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية؛ وذلك بمتوسط حسابي (2.35 من 3.00) وانحراف معياري (0.519)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، وهذا يؤكد مدى إدراك أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة لأهمية تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية، وهذا يعني أن واقع تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية جاء متحقق بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (2) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة على واقع تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.19-2.46)، مما يوضح التفاوت في استجابات أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة نحو واقع تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما، موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما يتضح موافقة أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة على عدد (4) عبارات من البعد الثاني المتعلق بواقع تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية، وتمثلت في العبارات أرقام (3، 2، 6، 1)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (3)، وهي (توجه الإدارة منسوبيها نحو توظيف التقنيات الحديثة في أعمالهم) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.640).
  - جاءت العبارة رقم (2)، وهي (تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (0.664).
  - جاءت العبارة رقم (1)، وهي (توفر دليلاً خاصاً باللوائح والأنظمة الخاصة بالجامعة) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.710).
- بينما العبارات التي حصلت على درجة موافق إلى حد ما عدد (2) عبارة من البعد الثاني المتعلق بواقع تطوير الموارد البشرية والمادية بالجامعات السعودية، وتمثلا في العبارتين أرقام (5، 4)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (5)، وهي (تكلف الجامعة العاملين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم) في المرتبة الخامسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.717).
- جاءت العبارة رقم (4)، وهي (تعمل الجامعة على تطوير المهارات القيادية لمنسوبي الجامعة) في المرتبة السادسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.687).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية:

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؟"

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ"التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية" ن= (52)

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		موافق	موافق حد ما	غير موافق			
6	عدم إعطاء القيادات الصلاحيات اللازمة لإدخال التحسينات التي تدعم الاستدامة	20	21	11	2.17	0.759	1
		38.5%	40.4%	21.2%			
5	قلة الموارد البشرية المتخصصة في تفعيل الاستدامة	20	19	13	2.13	0.792	2
		38.5%	36.5%	25%			
1	ضعف التكامل بين أنظمة الجامعة واستراتيجية القيادة المستدامة	16	23	13	2.05	0.751	3
		30.8%	44.2%	25%			
2	قلة الموارد المالية اللازمة لوضع أساسيات التوجه نحو الاستدامة	15	23	14	2.01	0.753	4
		28.8%	44.2%	26.9%			
4	الافتقار الى الشراكات مع المؤسسات العالمية الداعمة للتنمية المستدامة بالجامعات	13	24	15	1.96	0.739	5
		25%	46.2%	28.8%			
7	القصور في وضع خطة زمنية مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن القيادات المتميزة	14	22	16	1.96	0.765	6
		26.9%	42.3%	30.8%			
3	القصور في خطط الاستدامة التطوير المهني للقيادات	12	25	15	1.94	0.725	7
		23.1%	48.1%	28.8%			
8	ضعف برامج إعداد القيادات بالجامعة	14	19	19	1.90	0.798	8
		26.9%	36.5%	36.5%			
المتوسط الحسابي العام					2.02	0.588	موافق

\* المتوسط الحسابي العام من (3) درجات.

يتبين من جدول (3) أن أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؛ وذلك بمتوسط حسابي (2.02 من 3.00) وانحراف معياري (0.588)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق إلى حد ما)، وهذا يعني إدراك أعضاء الهيئة الإدارية إلى حد ما بوجود تحديات تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (3) يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (1.90-2.17)، مما يوضح التجانس في استجابات أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على جميع العبارات المتعلقة بمحور التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (6)، وهي (عدم إعطاء القيادات الصلاحيات اللازمة لإدخال التحسينات التي تدعم الاستدامة) في المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (0.759).
- جاءت العبارة رقم (5)، وهي (قلة الموارد البشرية المتخصصة في تفعيل الاستدامة) في المرتبة الثانية بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.792).
- جاءت العبارة رقم (1)، وهي (ضعف التكامل بين أنظمة الجامعة واستراتيجية القيادة المستدامة) في المرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.751).
- جاءت العبارة رقم (4)، وهي (الافتقار إلى الشراكات مع المؤسسات العالمية الداعمة للتنمية المستدامة بالجامعات) في المرتبة الخامسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.739).
- جاءت العبارة رقم (3)، وهي (القصور في خطط الاستدامة التطوير المهني للقيادات) في المرتبة السابعة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.725).
- جاءت العبارة رقم (8)، وهي (ضعف برامج إعداد القيادات بالجامعة) في المرتبة الثامنة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (1.90)، وانحراف معياري (0.798).

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "ما المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟"

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ"المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية" ن = (52)

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
13	اعتماد الرقابة بشكل مستمر لتحسين الأداء.	39	12	1	2.73	0.489	موافق	
		75%	23.1%	1.9%				
6	توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة.	36	14	2	2.65	0.556	موافق	
		69.2%	26.9%	3.8%				
2	إتاحة دورات التدريبية لرفع مستوى الأداء المنسوي الجامعة.	36	13	3	2.63	0.595	موافق	
		69.2%	25%	5.8%				
9	المتابعة المستمرة لخطط القيادة المستدامة.	37	11	4	2.63	0.627	موافق	
		71.2%	21.2%	7.7%				
5	تنمية الجامعة لروح التنافس المنسويها لدعم الأفكار الإبداعية.	35	14	3	2.61	0.599	موافق	
		67.3%	26.9%	5.8%				
15	عقد شراكات وبرامج دولية ومحلية لتحقيق التميز المؤسسي.	36	12	4	2.61	0.631	موافق	
		69.2%	23.1%	7.7%				
1	إنشاء مستودعات معرفية لإيجاد بنية معلوماتية تساعد على تبادل الخبرات.	33	16	3	2.57	0.605	موافق	
		63.5%	30.8%	5.8%				
11	تحديث معايير مؤشرات التميز المؤسسي وآلية القياس بما يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية.	35	12	5	2.57	0.667	موافق	
		67.3%	23.1%	9.6%				
12	رصد وقياس مستوى التزام الجامعة بمؤشرات التميز المؤسسي.	32	16	4	2.53	0.640	موافق	
		61.5%	30.8%	7.7%				
14	استقطاب خبراء للمساهمة في تصميم خطط لتفعيل القيادة المستدامة.	33	14	5	2.53	0.670	موافق	
		63.5%	26.9%	9.6%				
3	تقديم حوافز تشجع منسوي الجامعة في تفعيل القيادة المستدامة.	36	8	8	2.53	0.735	موافق	
		69.2%	15.4%	15.4%				
10	العمل على توفير ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة للقيادة المستدامة وتفعيلها.	33	13	6	2.51	0.699	موافق	
		63.5%	25%	11.5%				
4	إنشاء إدارة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعة.	31	16	5	2.50	0.669	موافق	
		59.6%	30.8%	9.6%				
7	تطوير نظم الجامعة لتواكب التحديث المستمر في هذا المجال.	31	16	5	2.50	0.671	موافق	
		59.6%	30.8%	9.6%				
8	تشجيع التغذية الراجعة من منسويها للارتقاء بمستوى الأداء.	31	16	5	2.50	0.673	موافق	
		59.6%	30.8%	9.6%				
		المتوسط الحسابي العام			2.58	0.489	موافق	

\* المتوسط الحسابي العام من (3) درجات.

يتبين من جدول (4) أن أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة موافقون على المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؛ وذلك بمتوسط حسابي (2.58 من 3.00) وانحراف معياري (0.489) وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة نحو المقترحات التي تساهم في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة لأهمية التي تساهم في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (4) يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة على المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.50-2.73)، مما يوضح التجانس في استجابات أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة موافقون على جميع العبارات المتعلقة بمحور المقترحات لتفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (13)، وهي (اعتماد الرقابة بشكل مستمر لتحسين الأداء) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (0.489).
- جاءت العبارة رقم (6)، وهي (توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.556).
- جاءت العبارة رقم (2)، وهي (إتاحة دورات التدريبية لرفع مستوى الأداء لمنسوبي الجامعة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.595).
- جاءت العبارة رقم (14)، وهي (استقطاب خبراء للمساهمة في تصميم خطط لتفعيل القيادة المستدامة) في المرتبة العاشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.670).
- جاءت العبارة رقم (10)، وهي (العمل على توفير ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة للقيادة المستدامة وتفعيلها) في المرتبة الثانية عشر بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.699).
- جاءت العبارة رقم (8)، وهي (تشجيع التغذية الراجعة من منسوبيها للارتقاء بمستوى الأداء) في المرتبة الخامسة عشر بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (2.50)، وانحراف معياري (0.673).

#### توصيات الدراسة:

- تقديم دورات تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين بالجامعة حول ممارسات القيادة
- المستدامة؛ وذلك لإبقائهم على اطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال؛ حتى تصل ممارساتهم إلى درجة عالية جداً).

- إنشاء إدارة خاصة بالاستدامة بالجامعة؛ لتساهم في بناء فلسفة الجامعة المستدامة.
- وللمحافظة على اعتمادها المؤسسي، ولتتوافق مع الاتجاهات العالمية.
- إعداد برامج للقيادة الأكاديميين للزيارات الميدانية للجامعات العالمية العريقة، التي تتبنى القيادة المستدامة بشكل كبير، للاستفادة من خبراتها، ومعرفة التحديات التي واجهتهم، وكيفية تجاوزها.

### مراجع الدراسة:

- آل عبد الله، فراس. (2022). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي كلية السلام الجامعة ببغداد أمودجًا. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (68).
- أبو جروب، يوسف علي عيسى. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة غزة). مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (76)، 92 - 76.
- آل الحارث، فاطمة علي. (2016م). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل. رسالة دكتوراه، جامعة الملك خالد، أبها.
- الباطين، اماني. (2019). تنوع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطورات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 9(8)، ص 69 - 55.
- البكري، محمود، ناصف، احمد. (2023). الاحتياجات التدريبية لتطبيق مدخل القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي.
- الجهني، بدرية، السيسى، أريج. (2020م). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(4)، ص 124 - 107.
- الجهني، نعيم عطا الله. (2015م). دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحازمي، مها. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، 6(11)، ص 182 - 155.
- الرشيد، صالح. (2016)، "نحو بناء إطارًا منهجيًا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، القاهرة، مصر.
- الرويلي، نواف. (2014م). واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية، جامعة الجوف، 1(1)، ص 95 - 120.
- السلمي، فاطمة. (2017). دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الملك سعود أمودجًا، بحث مقدم مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م، جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- عبدالمطلب، عبدالحמיד. (2018). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال. الشركة العربية للطباعة: القاهرة، مصر.

- الوردان، أمل. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 13(4)، ص67-108.
- علي، محمد مسلم حسن. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 114(19)، ص362-446.
- عيد، هالة. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس*، 61(1)، ص387-426.
- عيد، الزهراني، نبراس، نسرين. (2022). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. *مجلة القراءة والمعرفة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس*، 22(249)، ص241-287.
- غانم، عصام. (2016م). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 34(34)، ص184-250.
- غضبان، فؤاد. (2014م). المدن المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة الرياض جامعة الملك سعود، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز-الاقتصاد والإدارة*، 23(1)، ص177-226.
- غنيم، عثمان وأبو زنت، ماجدة. (2014م). التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- الكبيسي، عامر، الجبلي، دهام، الجهني، نعيم، الشملان، خالد، القاسمي، بدر، الفوزان، الجوهرة، آل رشيد، الجازي السليمان، محمد، القحطاني، شايح. (2015م). دراسات حول التنمية المستدامة. دار جامعة نايف للنشر: الرياض، السعودية.
- كريري، عصام. (2020م). قيادة المؤسسات الأكاديمية إطار فلسفي للاستدامة تجارب جامعية. شركة تكوين للنشر والتوزيع: جدة، السعودية.
- كريري، عصام محمد. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كمية التربية، جامعة الملك خالد.

- Grote D (2019). The performance appraisal question and answer book survival Guid for Managers United State of America.
- Cook, J. (2014). Sustainable school leadership: The teachers perspective, NCPEA. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1).
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teachers College press.
- Sabit, S. H., & Abbas, K. H. (2022). *INSTITUTIONAL GOVERNANCE AND ITS RELATIONSHIP TO DECISION -MAKING IN ACHIEVING QUALITY AND EXCELLENCE AMONG THE DEANS OF THE COLLEGES OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS SCIENCE*. Research jet Journal of Analysis and Inventions.