



واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

## The Reality Of Sustainable Leadership In Libyan Higher Education Institutions From The View Of Faculty Members

د. هند خليفة الصويبي<sup>1</sup>، أ. علي محمود الفاخري<sup>2</sup>،

<sup>1</sup>جامعة بنغازي، ليبيا، [dr.hendbarka@yahoo.com](mailto:dr.hendbarka@yahoo.com)

<sup>2</sup>جامعة اجدابيا، ليبيا، [sery3limj@gmail.com](mailto:sery3limj@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية خصائص ومبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالاعتماد على استبيانته شملت (46) فقرة 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 الحزمة الإحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، أن خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترتقي إلى المستوى المطلوب حيث توفرت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (1.618)، في حين بلغ بدرجة مرتفعة المتوسط الحسابي لمبادئ القيادة المستدامة لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية (2.767)، مما يعطي مؤشر لحاجة هذه المؤسسات لتطبيقها من أجل استدامتها. ومن جانب آخر برزت أهم توصيات الدراسة من خلال الاهتمام في اختيار القيادة المناسبة لمؤسسات التعليم العالي والتي تتوفر لديها رؤية مستقبلية تتلاءم مع متغيرات التنمية المستدامة المنشودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، التنمية المستدامة، مؤسسات التعليم العالي الليبية.

### ABSTRACT

The study aimed to identify the characteristics and principles of sustainable leadership in Libyan higher education institutions. In order to achieve the objectives of the study, the two researchers relied on his questionnaire that included (46) items to collect primary data from the study sample consisting of (161). Descriptive statistics were used in the analysis of the collected data, and that was analyzed using the statistical package (SPSS). The study reached a number of results, that is the characteristics of sustainable leadership in Libyan higher education institutions were available in a weak degree with an average of (1.618), while reached a high degree the principles of sustainable leadership of Libyan higher education institutions (2.767), which gives an indication of the need for these institutions to apply them in order to be sustainable. On the other hand, the most important recommendations of the study through the interest in choosing sustainable leadership for higher education institutions that have a future vision compatible with the sustainable development variables.

**Key words:** sustainable leadership, sustainable development, Libyan higher education institutions.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: هند خليفة الصويبي، الإيميل: [Mail:dr.hendbarka@yahoo.com](mailto:Mail:dr.hendbarka@yahoo.com)

## 1. المقدمة :

حتى موضوع التنمية المستدامة بكافة أبعاده بأهمية بالغة على المستوى العالمي والمحلي، فقد لوحظ في الفترة الأخيرة، اهتمام دولي متزايد نحو الحاجة إلى تحقيق التنمية المستدامة وصولاً إلى مستقبل مستدام (الطباوي). هذه الاهتمامات المتزايدة أفرزت العديد من المفاهيم الإدارية التي تعمل على إدارة الاقتصاد والمجتمعات والبيئة ومن أهم هذه المفاهيم القيادة الإدارية الرشيدة التي تحتاج إليها المنظمات لتحقيق حالة من التوازن الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وصولاً للأداء المتميز والفعال، ونتيجة لكثرة التحديات والتعقيدات التي تميز العالم اليوم، أصبح من الصعب الاعتماد على أسلوب القيادة التقليدية للتأقلم مع هذه الظروف، ويؤكد كل من (بعيةر وبعيرة، 2010) على أن وجود القيادة الفعالة القوية والمؤثرة عنصر أساس لقيام التنمية المستدامة.

وعليه رأى العديد من الباحثين ضرورة البحث عن نمط قيادي جديد يحقق استدامة التنمية ليظهر مفهوم القيادة المستدامة كمنهج قيادي حديث فرضته الظروف البيئية المختلفة، فالقيادة المستدامة تلعب دوراً حاسماً في استدامة الأعمال وتعتبر مسؤولية مشتركة تهدف إلى عدم إهدار الموارد البشرية والمادية المتاحة مما يتوجب تبني منظور طويل الأمد يعتمد على المشاركة الفاعلة لكل الأطراف بالمنظمة في عملية اتخاذ القرار وتطوير المهارات ورعاية الابتكار بهدف تقديم قيمة للعملاء والابتعاد عن الممارسات السلبية المضرة بالمنظمة وبيئتها المحيطة من خلال العمل على تنمية القادة والتابعين ليكونوا أكثر تأثيراً في البيئة الاجتماعية (Hargreaves&fink,2003)، (الحدراوي وآخرون، 2018)، (Lim&Teoh,2018).

ولا يستثني من ذلك الجامعات والتي تعتبر من الركائز الهامة لتحقيق التنمية المستدامة فنجاح العملية الإدارية والتعليمية بالمؤسسات التعليمية تستوجب مواكبة كل التطورات والاتجاهات الإدارية المعاصرة وإيجاد نمط قيادي يفي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية، ويرى مجلس التعليم الاسترالي أن التغيير لا يحدث بل يُقاد، لذا تم وضع مشروع القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية من أجل خلق قائد أكاديمي فعال لاستدامة هذه المؤسسات.

## 2. الجانب النظري :

قبل التطرق لمفهوم القيادة المستدامة لابد من الإشارة إلى مفهوم التنمية المستدامة والذي يلزم المنظمات بتغيير سلوكها نحو كل الأطراف المتعاملة معها من خلال خلق منظمة مستدامة ذات توجه بيئي محافظة على مواردها المادية والبشرية والطبيعية بصورة تكفل تصميم وتنفيذ أنشطة أعمال تلبي الاحتياجات الحالية وتحمي ونعزز حق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم.

1.2. تعريف القيادة المستدامة: تعرف القيادة المستدامة على أنها القيادة التي تؤمن بالمسؤولية والمشاركة الفعالة من قبل القوى التي تؤثر في الحفاظ على الموارد البشرية والطبيعية والمادية وعدم هدرها بدون مبرر والابتعاد عن الممارسات التي تسبب ضرر للمجتمعات والمنظمات والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاقي الأفكار الجديدة والممارسات الناجحة (Hargreaves&fink,2006).

وتؤكد (Ferdig,2007) أن القيادة المستدامة تعتبر وعياً هادفاً ينشأ بين أشخاص يختارون أن يعيشوا حياتهم ويقودوا منظماتهم تاركين بصمة تنعكس على البيئة والمجتمع وصحة الاقتصاد العالمي.

أما (Burns&others,2015: 89) فيروا أن القيادة المستدامة متمثلة في إدراك القادة وانتقادهم للأسباب الجذرية لعدم الاستدامة، حيث يسعون إلى فهم الآثار الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية لعلمهم، ومعرفة قيم التنوع البيئي والثقافي للأنظمة الطبيعية .

تعتمد استراتيجية القيادة المستدامة على إنشاء منظمة قادرة على التعلم بشكل أفضل وأسرع وأن تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الآخرين (Dervitsiotis, 2005).

أما القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم بحسب (Filho&others, 2020) قائمة على التغيير ومراعاة احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية وتشجيع المهنيين الماهرين وأن يتجه نظام الجامعة بأكمله نحو تعليم الطلاب الذين سيكونون قادرين على قيادة أنواع مختلفة من المنظمات بطريقة مسؤولة نحو أنماط مجتمعية مستدامة، أيضا إعادة توجيه أعمالهم من خلال تطوير دورهم القيادي المؤسسي في تعزيز التنمية المستدامة، والاهتمام بنظامهم التعليمي وفرق الإدارة العليا والموظفين والأساتذة والباحثين ومعالمتهم كقادة في مؤسسات التعليم العال يونشر ثقافة الاستدامة من خلال عملية التعلم التكيفي وتنمية وتعليم قادة الغد الذين سيتولون مناصب مهمة في الشركات والمنظمات غير الحكومية والحكومية، وعليه فأن دور القائد ينطوي على التوليد المشترك والتعلم، بهذه الطريقة تحتاج الجامعات إلى القيادة لوضع استراتيجيات تتفق مع رؤية المستقبل وربط المجالات الرئيسية، وإشراك أصحاب المصلحة من خلال عمليات التدريب، وإلهام الناس، والتكيف من أجل إدارة ودعم كل هذه التحديات، وبالتالي يحتاج القادة إلى فهم العوامل الخارجية المتعلقة بأنشطتهم وإدراك أثرها على الأنظمة والبيئات التي يتفاعلون فيها وتعزيز الايجابية منها.

ويرى الباحثان أن القيادة المستدامة تعني قدرة القيايين على التأثير في جميع العاملين بالجامعة من اجل انجاز مهام ووظائف وأنشطة تقود للاستدامة فهي نمط تعاوني يعمل على حث المتعاملين معها والأطراف ذات العلاقة من اجل العمل لتحقيق مستقبل أفضل واستثمار الموارد المتاحة والعمل على خلق بيئة تعليمية مناسبة للعمل حاضر ومستقبلاً.

2.2. الخصائص الفردية للقيادة المستدامة: قدم كلا من (Visser&Courtice, 2011) نموذج لفهم قائد الاستدامة من خلال تقدير سماتهم وأنماطهم ومهاراتهم ومعرفتهم. وكما يلي:

- أ. السمات: تهتم القيادة المستدامة بتمتلك برعاية ورفاهية الجميع داخل المؤسسة، كما أن لديها القدرة على ربط النظام بأكمله على جميع المستويات، إلى جانب اهتمامها بسماع آراء الجميع من أجل الحصول على المعرفة وتوطينها، ولديها القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتأثير فيها وحثهم على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
- ب. الأسلوب: تعمل القيادة المستدامة على تحقيق المشاركة والتعاون بين الجميع من خلال الحوار والتوافق، وتحفيز الأفراد لتجاوز المشكلات وتجاوز المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة والجماعية، ولعب دور المصمم والمبتكر لأساليب العمل الحديثة والمتطورة التي تتميز بتحدي الظروف الراهنة من أجل المصلحة العامة.
- ج. المهارة: تمتلك القيادة المستدامة القدرة على توليف وتحليل والاستجابة للفرص واغتنامها، ومشاركة الرؤية وتسهيل الحوار وصنع القرار المشترك وتفضيل الحلول البديلة الحديثة الاستراتيجية (خارج الصندوق).
- د. المعرفة: تعمل القيادة المستدامة على توزيع المعرفة حول الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والعلاقة بينها ودمجها داخل النظام، وإدراك أهمية العلوم التطبيقية والاجتماعية والتكنولوجيا وترابطها مع العلوم الأخرى، وصنع الفرص لصنع قيمة مضافة للتأثير على النظام.

3.2. مبادئ القيادة المستدامة: يرى كلا من (Hargreaves&Fink, 2004) أن مبادئ التنمية المستدامة التي توجه القادة إلى صنع بيئة تعليمية عالية الجودة تدعم متطلبات التنمية المستدامة هي:

- أ. استدامة التعلم طويل الأمد: حيث يهدف إلى قيام القيادة المستدامة لوضع التعلم بمكانة عالية في كل القرارات التي يمارسونها، بحيث تتمحور كل القرارات الأخرى حول هذا الهدف المركزي، على الرغم من أهمية المهام الأخرى إلا أن تركيز القيادة يجب أن يكون على التعلم العميق للجميع بدلا من الانشغال في الأنشطة الأخرى، إلى جانب السماح للطلاب والأساتذة للمساهمة في حل المشكلات.

ب. استدامة القيادة لدى الآخرين : أن تعاقب القيادة يعد تحدياً صعباً يواجه التحسينات المستدامة التي لا يتم تحقيقها نتيجة تغييرات عابرة تختفي عندما يغادر القادة، بل لا بد من أن ينتشر تأثير القيادة إلى جميع الأفراد من خلال تأثير تصرفات القادة بأسلافهم وخلفائهم. أن التحدي المتمثل في التخلي والمضي قدماً والتخطيط لتقادم القادة يجب أن يكون مفتاح لتدفقات إيجابية ومنسقة عبر سنوات عديدة يساهم في التحسين المستمر لتعاقب القيادة المستدامة التي تحقق النجاح.

ج. استدامة توزيع القيادة لدى الآخرين : من أجل أن تكون القيادة أرث مستدام، لا بد من أن يتم توزيعها في جميع المستويات بشكل صحيح، أن تمكين الجميع للقيادة يصنع بيئة مناسبة يشعر فيها الجميع بأن لديهم صوتاً قوياً تساعد في إحداث تغيير إيجابي داخل نطاق المؤسسة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.

د. استدامة العدالة الاجتماعية : القيادة المستدامة عملية مترابطة تفيد الجميع لما هو أفضل لهم وليس قلة منهم، فهي عادلة اجتماعياً وتركز على الصالح العام، على الرغم من مبدأ التنافسية، إلا أن القيادة المستدامة يجب أن تشارك الأفكار والموارد والترابط بين عملياتها التعليمية مع الآخرين، وتحديد احتياجات المجتمع وعدم اكتناز المعرفة والكوادر العلمية المتميزة، على جانب دورها في تقييم الآثار البيئية للمجتمع.

هـ. استدام التنوع المعرفي : يسمح التنوع المؤسسات بالازدهار من خلال تعزيز المعرفة ودعم خبرات كوادرها وذلك من خلال الاستفادة من تجارب وثقافة الآخرين. أن التعليم الموحد هو تهديد للتنوع التعليمي حيث يساهم سلباً على الإبداع والابتكار، وبالتالي لا بد من قيام القيادة المستدامة بتشجيع التنوع من خلال السماح بالتعاون مع الآخرين ومشاركة الأفكار وحرية الإبداع في سبيل تطوير العملية التعليمية.

و. استدامة الموارد البشرية والمادية : أن دور القيادة المستدامة هو توفير المكافآت الجوهرية والحافز التي تجذب وتحافظ على أفضل القياديين، مما يوفر الوقت للتواصل والتعلم ودعم بعضهم البعض، بالإضافة إلى تدريب وتوجيه خلفائهم من القادة. القيادة المستدامة تعمل على توزيع موارده بعناية في تطوير مواهب جميع العاملين.

#### 4.2. الدراسات السابقة :

##### دراسة Filho & ithers (2020) الخصائص الرئيسية لقيادة الاستدامة في مؤسسة التعليم العالي.

ناقشت هذه الورقة مفهوم قيادة الاستدامة وهدفت إلى فهم الخصائص الرئيسية لقيادة الاستدامة في مؤسسة التعليم العالي والتحديات الرئيسية التي يواجهونها. وقد تم إجراء استبيان بين القادة عبر الإنترنت على عينة قوامها 50 قائد من مجموعة جامعات في 29 دولة. كان مخطط أخذ العينات بناءً على العضوية في برنامج أبحاث التنمية المستدامة المشترك بين الجامعات واستخدمت الإحصاء الوصفي للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها القدرة على الابتكار والتفكير على المدى الطويل والإدارة من ضمن العوامل التي تحقق القيادة المستدامة فضلاً عن التحديات والمعضلات العالمية تم ذكرها على أنها مهمة من ضمن القضايا المتعلقة بالمعرفة المطلوبة لتكون قائداً وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات التغيير نحو تكييف المناهج الدراسية للجامعات لجعلها أكثر استدامة ، والاستثمار في التعليم من أجل الاستدامة.

##### دراسة كيري (2019)، استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد بالسعودية في ضوء

##### نموذج إفري وبرجستر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وبنيت استبانته لجمع البيانات شملت تطبيق ممارسات الحوافز، الممارسات عالية المستوى، والممارسات التأسيسية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة

أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.89)، وبناءً عليها أوصت الدراسة بتطبيق هذه الاستراتيجية في جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح لتناسب متطلبات التنمية المستدامة، ومواكبة التوجه العالمي للاستدامة.

#### دراسة الطبلوي (2019)، القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة.

قدمت هذه الدراسة نموذج للقيادة المستدامة وعلاقته بالأداء التنظيمي الفعال نحو تحقيق تنمية مستدامة للمجتمع، واتبعت المنهج الوصفي في سرد أدبياتها واقتراح نموذجها المتعلق بالقيادة المستدامة ذو الأداء التنظيمي الفعال والذي انطلق من أبعادها التي تشمل: التنوع لتعزيز المعرفة، تنمية العاملين، التوجه بالتقدم، التوازن بين العمل والحياة، والعلاقات الفعالة مع أصحاب المصلحة. كما أقتراح النموذج الكفاءات التي يجب أن يمتلكها القائد المستدام من حيث التفكير المنهجي المنظم، بناء العلاقات، والعقلية المتوجه للاستدامة. وأوصت الدراسة بمجموعة من النقاط كان أهمها قيام القائد المستدام بالاهتمام بالمرؤوسين وتجهيزهم وإعدادهم من خلال توفير أنظمة المكافآت والحوافز الفعالة ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

#### دراسة عوض الله وآخرون (2019) القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة

بمصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي ومقومات الأداء المؤسسي، والتعرف على مفهوم القيادة المستدامة ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وأظهرت النتائج أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

#### دراسة اشتيوي (2017) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل

تطويرها بفلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من درجة ممارسة نمط القيادة المستدامة لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليل من خلال تصميم استبانته وزعت على 122 من نائب مدير ورؤساء أقسام. وجاءت أهم نتائجها بوجود ممارسة كبيرة للقيادة المستدامة لدى مديري التربية والتعليم محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات ليتحملوا المسؤولية معهم وبعد رحيلهم.

#### دراسة Cook (2014) القيادة المدرسية المستدامة من وجهة نظر المعلمين بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أهمية القيادة المستدامة وعناصرها من وجهة نظر المعلمين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لذلك من خلال استبانته لجمع البيانات لأفراد عينة عددها 220 من المتخرجين من برامج الإدارة التربوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يمكنهم المساهمة في القيادة المستدامة من خلال المبادرة في ترأس الأعمال ودعم زملائهم، والمشاركة في اللجان لزيادة التواصل وتعزيز المساءلة. كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين في صناعة القرار لتنمية مهارات القيادة لديهم.

#### دراسة Skarie (2014) دور القيادة المستدامة في إشراك الطلبة لأحداث التغيير الدائم داخل الحرم الجامعي

بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة للتعرف على دور تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في زيادة قدرة الطلاب على إحداث التغيير المستدام والمشاركة فيه داخل الجامعة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانته موجه للطلاب

الجامعيين المقيمين في الحرم الجامعي. وأبرزت الدراسة إن تطبيق مبادئ القيادة المستدامة يقدم مقاربة جديدة لإشراك الطلاب في صنع تغيير دائم يعود بالنفع على تحسين الحياة الجامعية والمجتمعية سواء.

دراسة Lambert (2012) تصور وتطبيق لاستراتيجيات القيادة المستدامة في كليات التعليم العالي ببريطانيا.

كان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن فاعلية البرامج القيادية المستدامة التي اقترحتها لامبرت من أجل تطوير عمل مديري كليات التعليم العالي، حيث تم استخدام المنهج التجريبي والوصفي التحليل، إلى جانب الاستبيان لجمع البيانات من عينة أفراد مجتمع الدراسة، وأوضحنت أبرز نتائجها أن هناك دعم من حيث المبدأ لوضع إطار للقيادة المستدامة. في حين أوصت الدراسة بإمكانية استخدام هذا المقترح للتفكير حول الإجراءات التي تحتاجها المؤسسات من أجل تحقيق الفائدة المرجوة.

بناء على عرض للدراسات السابقة ، يتضح أهمية دراسة موضوع القيادة المستدامة وخاصةً فيما يتعلق بالمجال التعليمي وما يترتب على قدرتها في الوصول لمتطلبات التنمية المستدامة المنشودة.

3. منهجية الدراسة :

1.3. مشكلة الدراسة: تزايد الاهتمام بأهمية الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي، خاصة في الدول النامية، حيث تعتبر الجامعة من بين أهم الوسائل المتاحة لدى الدول لتطبيق تنمية العنصر البشري وتطوير المعرفة في المجتمع، كونها تلعب دورا بارزا في تعزيز مؤشرات التنمية البشرية من خلال سعيها للقضاء على كل معوقات تقدمها وعمدت إلي الاستغلال الأمثل لمواردها الطبيعية والبشرية لكي تلبى حاجات شعوبها الأساسية، وتحقق أهدافها المنشودة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ويعد التعليم المستدام إطارا ينخرط فيه المتعلمون في الأمور الناتجة عن الترابط بين القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والسياسية، ويعملون بشكل تعاوني لإيجاد حلول للمشاكل في مجتمعاتهم ، مما يعني أن التعليم المستدام الناجح سيشمل أيضاً عناصر تعليم القيادة ، وإعداد قادة الاستدامة في المستقبل ليكونوا صنّاع تغيير فعالين في مجتمعاتهم (Burns,2016) فالقيادة المستدامة في التعليم أصبحت من الحاجات الملحة لدعم التنمية المستدامة فهي تستند على الأخلاق من جهة وعن مهارة وإبداع القياديين من جهة أخرى فهي تمكّن القادة المبتدئين وذوي الخبرة لفحص وفهم ممارساتهم بشكل أعمق ، حتى يتمكنوا من جعل حياة الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وصانعي السياسات بشكل أفضل فالتحدي الأول أمام الجامعات هو التغيير والتحدي الثاني هو جعله ممكنا والتحدي الأكبر هو جعلها دائمة ومستدامة (Bajunid,2006).

وقد شهدت الجامعات اللببية توسعا من حيث المباني الجامعية ومتطلباتها من معامل وقاعات وأجهزة، بالإضافة إلى تزايد أعداد الطلبة، وفي ظل هذا التوسع تواجه الجامعات مجموعة من الصعوبات والتحديات، والتي نشأت عن مجموعة من التغييرات والتطورات في نظم التعليم. بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتنمية رأس مالها البشري القادر على توظيف المعرفة من أجل إحداث تقدم علمي مستدام فهي أداة أساسية لخلق التنمية المستدامة وكل ما سبق يلقي على الجامعات اللببية مسؤولية إعادة النظر في فلسفتها وبرامجها لتحقيق المطالب التي تملها متطلبات استدامة التعليم العالي، من أجل توفير كوادرفنية مؤهلة تشارك في توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتصلة بتطوير بيئة وحياة الإنسان والمجتمع ككل، ولا بد هنا من الأخذ بمنحى الاستدامة للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الحد الذي يمكنها من تلبية متطلبات التنمية المستدامة وتستمر فيها(الخوالدة, 2016).

هذا الأمر لن يتم دون وجود قيادة مستدامة تعمل على تحسين أداء الجامعات، فهي تعتبر خطوة متقدمة تقود الجامعات لتحقيق أهدافها من خلال خلق القيادات الأكاديمية القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق الفعالية والكفاءة والإنتاجية في شتى المجالات من بينها الاستدامة. وهذا ما أكد عليه كل من (Conway,2015) (Kanters,2013).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ما مدى توفر خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية؟
- ما مدى مساهمة مبادئ القيادة المستدامة في استدامة مؤسسات التعليم العالي الليبية؟

2.3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى توفر خصائص القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي الليبية.
- معرفة مبادئ القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي الليبية.
- تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار بمؤسسات التعليم العالي الليبية والتي من شأنها إرساء ثقافة الاستدامة فيها وتبيان دورها في تحقيق تنمية مستدامة.

3.3. أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تكتسب الدراسة أهمية كونها تتناول موضوع حديث يمس أحد المواضيع التي تشغل العالم اليوم وهو كيفية تحقيق تنمية مستدامة.
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المستدامة فهي تعتبر الأولى من نوعها في البيئة الليبية حسب علم الباحثين فمن ثم قد تقدم إضافة متواضعة للأدب الإداري والمكتبات الليبية بصفة خاصة.
- مجال التطبيق وهو مؤسسات التعليم العالي الليبية حيث يعكس إدراج أهداف التنمية المستدامة في أنشطتها الحاجة إلى التركيز ليس فقط على التدريس والبحث العلمي ولكن أيضاً في تطوير نماذج جديدة تتعلق بتحويل طلابها أو المجتمع والموظفين والأساتذة إلى قادة مستدامين لهم دورا في تعزيز التنمية المستدامة.
- تبرز الدراسة أهميتها من خلال إثرائها للمعرفة العلمية في هذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية ومجال العلوم الإدارية بصفة عامة.
- فتح مجالات للمهتمين بهذا النوع من الدراسات من خلال المعلومات التي ستوفرها الدراسة.

4.3. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد ممارسة لأبعاد القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- الفرضية الثانية: لا تساهم مبادئ القيادة المستدامة في استدامة مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين حول مدى توفر مبادئ القيادة المستدامة تعزي للعوامل الديموغرافية (التخصص، الدرجة العلمية، مدة الخدمة).

4. النتائج:

في هذا الجانب تم التطرق لتحليل نتائج الدراسة، وذلك بغية معرفة مدى توفر خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية وإلى أي مدى يمكن الاستفادة من مبادئها لأجل الوصول بهذه المؤسسات إلى تحقيق التنمية المستدامة الشاملة.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في الجامعات والكليات والمعاهد العليا اللببية، وتم التركيز على عينة من أعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات لأجل الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، كون هذه الشريحة تمثل أحد الركائز الأساسية التي تبني عليها هذه المؤسسات خططها من أجل الوصول لأهدافها. وبلغت عينة الدراسة المستقصاة (161) مفردة.

2.4. أسلوب جمع وتحليل البيانات: تم جمع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

أ. تم تصميم استمارة الاستبيان وفقاً لكلاً من (Visser&Courtice,2011) فيما يتعلق بخصائص القيادة المستدامة، و (Hargreaves&Fink,2003) فيما يخص مبادئ القيادة المستدامة بعد أن تم تحويلهما بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة الحالية. ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة باستخدام الطريقة الإلكترونية، واستغرقت فترة استرجاع الاستمارات مدة أسبوعين من تاريخ توزيعها.

ب. بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مثل:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاستخراج معدل ثبات متغيرات الدراسة لمعرفة درجة وضوح فقرات الاستبيان.
- استخدام المتوسط الحسابي (Mean)؛ وذلك لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب الأعلى أو الأقل.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ لكل محور من المحاور وفقرات الدراسة، ويفيد في ترتيبها في حالة تساوي متوسطها الحسابي.
- استخدام اختبار One Sample t Test، لأجل اختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط الإجابات والمتغيرات الشخصية.

3.4. ثبات مقياس الدراسة وصدقه: ثبات الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995:429)، وبعد الاتفاق على الشكل النهائي للاستبيان، تم اختباره للتأكد من درجة وضوح فقرات الاستبيان من وجهة نظر المبحوثين، وقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لجميع مقاييسه، من خلال التطبيق على برنامج (SPSS).

أما صدق استمارة الاستبيان، فيشير إلى مدى الكفاءة التي تتصف بها هذه الأداة البحثية في القياس، أو الكشف عما وضعت لقياسه، بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها (بربر، 2000:36)، وللتحقق من صدق مقاييس البحث قام الباحثان باستخدام طريقة معامل الصدق الإحصائي عن طريق المعادلة التالية:  $V = \sqrt{S}$  حيث إن: V: معامل الصدق الذاتي، S: معامل ثبات المقياس.

وعند التطبيق على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، اتضح أن معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة عالية جداً، مما يدل على ثبات وصدق الأداة، وأن الارتباط بين الإجابات جيد وثابت ومقبول إحصائياً. كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول (1) معامل ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
خصائص القيادة المستدامة	16	0.925	0.962
مبادئ القيادة المستدامة	30	0.916	0.957

4.4. تحليل واختبار إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور الرئيسية : يتعلق هذا الجزء بمحاور الدراسة الرئيسية والمتعلقة بمدى توفر خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية وإلى أي مدى يمكن الاستفادة من مبادئها لأجل الوصول بهذه المؤسسات إلى تحقيق الاستدامة. وقد تم قياس النسب الخاصة بهذا المتغيرات عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات من (1- 16) المتعلقة بمحور خصائص القيادة المستدامة والفقرات من (1 - 30) والمتعلقة بمحور مبادئ القيادة المستدامة والواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الثلاثي الذي أعطي الأوزان التالية: موافق (3)، محايد (2)، غير موافق (1)، وتم تم قياسه وفقاً للمتوسط النظري \*.

1.4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لخصائص القيادة المستدامة : عند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t، لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (1-16) الموضحة بالجدول (2)، أمكن التعرف على آراء الباحثين حول مدى توفر خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية قيد الدراسة، وتبين نتائج الجدول قبول الفرضية الأولى بأن هناك توفر لخصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية حيث الدلالة الإحصائية (0.000)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.618) وهي أقل من المتوسط النظري (2)، وذلك يشير إلى توفر ضعيف لخصائص القيادة المستدامة محل الدراسة. وتعتبر هذه النتيجة مؤشراً غير إيجابي فتوفر خصائص القيادة المستدامة والتي تحتاجها مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترقى للحد المأمول لكي تصبح مستدامة، ربما يعزى ذلك لعدة أسباب مثل عدم اهتمام إدارة المؤسسة بسماع آراء الآخرين من أجل الحصول على المعرفة وتوظيفها وان التعاون بين الجميع لم يكن بالقدر الكافي غياب القدرة على تحمل المخاطر واستغلال الفرص المتاحة وعدم اطلاع المسؤولين على التوجهات العالمية ودمجها بالنظام ككل.

جدول (2) : إجابات الباحثين تجاه خصائص القيادة المستدامة وترتيبها ومدى توفرها

الترتيب	درجة التوفر	نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
			Sig*	قيمة t			
1	منخفضة	دال إحصائياً	.000	-5.172-	.75428	1.6025	السمات
3	منخفضة	دال إحصائياً	.000	-5.064-	.75473	1.5588	الأسلوب
4	منخفضة	دال إحصائياً	.001	-3.512-	.74051	1.5150	المهارة
2	منخفضة	دال إحصائياً	.000	-3.952-	.71785	1.5764	المعرفة
----	منخفضة	دال إحصائياً	.000	-6.739-	.71919	1.6180	الخصائص

\* معنوية عند مستوى 1%.

2.4.4. تحليل واختبار محور مبادئ القيادة المستدامة: تضمنت الاستبانة ثلاثون عبارة تتعلق بتوفر مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر الباحثين، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t، لإجاباتهم في الدراسة عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (3)، تبين قبول الفرضية الثانية بأن مبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية تساهم في استدامتها، حيث الدلالة الإحصائية (0.000)، وقيمة المتوسط الحسابي (2.767) وهي أكبر من المتوسط النظري (2)، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة كيري (2019)، واشتيوي (2017)؛ وقد حظي بُعد

تم استخراج المتوسط النظري وفقاً للتالي = مجموع الأوزان / عددها =  $2 = 3/1+2+3$

استدامة التنوع المعرفي بالمرتبة الأولى ومتوسط حسابي مقداره (2.7484) حيث يرى الباحثون أن اتجاه المؤسسات قيد الدراسة للاستدامة يكمن في تمكين وتشجيع مؤسسات التعليم العالي للمشاركة في نقل المعرفة للأخريين من خلال المؤتمرات وورش العمل والندوات التي تقوم بها، وتحفيز الانجاز المهني ودوافع ناتجة من التعلم وتنمية القدرات الذاتية للعاملين أو لتوليمهم مراكز قيادية مستقبلاً، وجاء مبدأ استدامة توزيع القيادة بالمرتبة الثانية بمتوسط قدره (2.7453)، قد يعزي ذلك إلى أن تعزيز مساهمة وتعاون الأساتذة من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية أو ربما نتيجة منح بعض المسؤوليات والصلاحيات القيادية للأساتذة يساهم في استدامتها، ثم يأتي مبدأ استدامة الموارد البشرية بالمرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (2.7391)، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن توفر المناخ المثالي لإثارة دافعية العاملين والموائمة بين قدراتهم ومهارتهم والمهام المكلفين بها يساهم في الوصول لأهدافها المستدامة، ويأتي كل من مبدأ استدامة القيادة لدى الأخريين والتعلم طويل الأجل والعدالة الاجتماعية بمتوسطات (2.6646)، (2.5714)، (2.4720) على التوالي، كلها بمتوسطات مرتفعة وفق المعيار الموضوع، ويرى الباحثان أن وجود مناخ ايجابي يعزز مشاركة كل الأطراف ذو العلاقة وتعزيز المهارات القيادية للعاملين والسماح بخلق صف ثان من القادة تحفز المديرين على استثماره هذا المورد على النحو المطلوب وان الخطط طويلة الأجل تستدعي وجود قادة يخلفون القادة الحاليين لاستكمال المسيرة في تنفيذ هذه الخطط.

جدول (3): إجابات الباحثين تجاه محور مبادئ القيادة المستدامة

الترتيب	مستوى المساهمة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
			*Sig	قيمة t			
5	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	13.112	.55300	2.5714	استدامة التعلم طويل الأجل
4	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	14.667	.57494	2.6646	استدامة القيادة لدى الأخريين
2	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	16.122	.58662	2.7453	استدامة توزيع القيادة
6	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	10.701	.55971	2.4720	استدامة العدالة الاجتماعية
1	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	16.894	.56215	2.7484	استدامة التنوع المعرفي
3	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	16.137	.58118	2.7391	استدامة الموارد البشرية
---	مرتفعة	دال إحصائياً	.000	18.772	.51850	2.7671	المبادئ

\* معنوية عند مستوى 1%.

3.4.4. اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية بين الباحثين حول مدى توفر مبادئ القيادة المستدامة تعزي للعوامل الديموغرافية (التخصص ، الدرجة العلمية ، سنوات الخبرة).

جدول رقم (4) اختبار t- test independent لمتوسطات مبادئ القيادة المستدامة تعزي لمتغير التخصص.

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس	المجال
	sig	قيمة T					
دالة إحصائية	0.000	67.715	.57214	2.7246	118	العلوم الإنسانية	مبادئ القيادة
			.30545	2.8837	43	العلوم التطبيقية	المستدامة

\* معنوية عند مستوى 5%.

يتبين من نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة المعنوية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية 5% وعليه يتم رفض الفرض الصفري والقائل بعدم وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمتوسطات مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغير التخصص وقبول الفرض البديل إي أن هناك فروق لصالح العلوم التطبيقية.

جدول رقم (5) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مبادئ القيادة حسب متغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية	نتيجة الاختبار
مبادئ القيادة المستدامة	بين المجموعات	.272	4	.068	.248	.911	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	42.744	156	.274			
	الكلية	43.016	160				

\* معنوية عند مستوى 5%.

ويشير الجدول رقم (5) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول مبادئ القيادة المستدامة حسب متغير الدرجة العلمية بلغت (0.911) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم قبول الفرض الصفري والقبول بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول مبادئ القيادة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جدول رقم (6) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مبادئ القيادة حسب متغير مدة الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية	نتيجة الاختبار
مبادئ القيادة المستدامة	بين المجموعات	.237	2	.119	.439	.646	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	42.778	158	.271			
	الكلية	43.016	160				

\* معنوية عند مستوى 5%.

وبالنظر إلى الجدول رقم (7) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول مبادئ القيادة حسب متغير مدة الخدمة بلغت (0.646) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

5. النتائج والتوصيات :

1.5. نتائج الدراسة :

❖ أظهرت الدراسة أن خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لم يرق للمستوى المأمول حيث كانت متوفرة بدرجة ضعيفة وبلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (1.6180)، بينما بينت النتائج أن مبادئ القيادة المستدامة وفق إجابات المبحوثين كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (2.767) مما يدل على قدرتها للوصول بها لمتطلبات الاستدامة .

❖ كما أسفرت الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغير التخصص ولصالح كليات العلوم التطبيقية.

❖ أوضحت النتائج أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية ومدة الخدمة.

2.5. توصيات الدراسة : من خلال النتائج التي أسفرت عليها الدراسة، تمكن الباحثان من تقديم التوصيات التالية :

❖ الاهتمام باختيار القيادة المناسبة لمؤسسات التعليم العالي والتي تتوفر لديها رؤية مستقبلية تتلاءم مع متغيرات التنمية المستدامة المنشودة.

❖ نشر ثقافة التطوير المستمر للعملية التعليمية من خلال تبني رؤية حديثة ومتطورة للتعلم.

❖ التشجيع على الاستفادة من تجارب الآخرين لتعزيز مهارات التعلم والبحث والتطوير.

❖ بناء الفرق واكتشاف القيادات المستدامة في جميع المستويات التنظيمية.

❖ تعزيز مساهمة أعضاء هيئة التدريس من خلال منح الصلاحيات في تحسين وتطوير العملية التعليمية.

❖ تحسين كفاءة عملية صنع القرار من خلال تبني مفهوم القيادة الجماعية.

❖ ترسيخ مبدأ العدالة الاجتماعية داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي.

❖ تحفيز الانجاز المهني وتشجيع المشاركة في نقل المعرفة للآخرين.

❖ جعل مؤسسات التعليم العالي مجتمع تعليمي ومعرفي متكامل.

❖ اعتماد مبدأ الجودة وتوفير المناخ التنظيمي المثالي للعمل.

6. الخاتمة : لقد جرت في هذه الورقة محاولةً للتعرف على مصطلح القيادة المستدامة واستعراض أهميتها، وبيان خصائص القائد المستدام وعرض خصائص القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي ومعرفة أهم متطلبات تحقيقها، كما تم من خلال دراسة ميدانية محدودة أجريت بالخصوص معرفة مدى توفر خصائص القيادة المستدامة في هذه المؤسسات الليبية، وكذلك التعرف على آراء المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بمدى مساهمة مبادئ القيادة المستدامة في استدامة المؤسسات المبحوثة .

وفي ختام الورقة تم استعراض مجموعة من النتائج والتوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فلا بد لأي جهود للتنمية المستدامة في ليبيا من أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية التي لا بد من توفرها بما يكفل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## 7. المراجع

1. بربر، كامل (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع).
2. العساف، محمد صالح(1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر).
3. اشتيوي، محمد عمر (2017) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
4. كبري، عصام محمد علي(2019): استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
5. الحدراوي، رافد حميد و سجاد محمد الجنابي، حاكم احسوني الميالي (2018)، " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي"،.مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، ص ص 210 – 185.
6. الخوالدة، تيسير محمد (2016): معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد 1، ص ص 67-87.
7. عوض الله، ولاء عبدالحميد وميخائيل طلعت، إنجي و عيداروس، احمد نجم (2019) القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد 30، العدد 119، ص 530.
8. بعيرة، بوبكر مصطفى ، و انس بوبكر بعيرة (2010): "لاتنمية بدون إدارة قويمه"، مؤتمر التنمية المستدامة في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي ، ليبيا.
9. الطبلاوي، نجوى عبدالله (2019): القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة
10. [http://www.birzeit.edu/sites/default/files/lqyd\\_lmstdm\\_w\\_fly\\_ld\\_ltnzymy\\_lthqyq\\_ltnmy\\_lmstdm\\_.pdf](http://www.birzeit.edu/sites/default/files/lqyd_lmstdm_w_fly_ld_ltnzymy_lthqyq_ltnmy_lmstdm_.pdf)
11. Hargreaves Andy, Fink Dean.,( 2006): Sustainable Leadership, (San Francisco : Jossey Bass and John Wiley & Sons, Inc
12. Bajunid, Ibrahim Ahmad,(2006), , Sustainable Leadership, Educ Change, 7:105–107.
13. Hargreaves, A. , & Fink, D. (2004). Seven principles of sustainable leadership. Educational Leadership, 61(7), 8-13.
14. Burns, Heather , Diamond-Vaught , Corin Bauman( 2015): Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change , International Journal of Leadership Studies, Vol. 9 Iss. 1, pp132-143.
15. Cook, John W. (2014). Sustainable School Leadership : The Teachers' Perspective, NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation , Vol. 9 (1).
16. CONWAY, JOAN M.(2015): Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership, Leading & Managing, Vol. 21, No. 2, pp. 29-45
17. Dervitsiotis, K.N. (2005) 'Creating conditions to nourish sustainable organizational excellence', Total Quality Management, October–November, Vol. 16, Nos. 8–9, pp.925–943.
18. Ferdig, M.A. (2007) 'Sustainability leadership: co-creating a sustainable future', Journal of Change Management, Vol. 7, pp.25–35
19. Lambert, Steve (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges, Journal of Leadership Education , Volume 11 (2) , 102-120
20. Lim , Yu Yin and Ai Ping Teoh(2018)The Influence of Sustainable Leadership and Strategic Agility on Business Sustainability, International Conference on Entrepreneurship and Business Management
21. Filho, Walter Leal , João Henrique Paulino Pires Eustachio , Adriana Cristina Ferreira Caldana , Markus Will, , Amanda Lange Salvia , Izabela S. Rampasso , Rosley Anholon , Johannes Platje and Marina Kovaleva. <https://doi.org/10.3390/su12093761>

22. Hargreaves Andy, Fink Dean (2003),The Seven Principles of Sustainable Leadership. [https://jotamac.typepad.com/jotamacs\\_weblog/files/seven\\_principles.pdf](https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf)
23. Kanters Nora (2013):Sustainable leadership. Research on the development of a guideline for sustainable leadership, Master thesis University of Humanistic Studies.
24. Skarie, Kristin (2014). Sustainable Leadership: Engaging Students to Create Lasting Change on Campus, Journal of the Indiana University Student Personnel Association , USA. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1023.850&rep=rep1&type=pdf>
25. Visser, W. & Courtice, P., 2011, Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice, SSRN Working Paper Series, 21 October 2011.