

مقترح بحث بعنوان:

# الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة

إعداد الطالبة/

أسماء عويضة القحطاني

الرقم الجامعي: 253002644

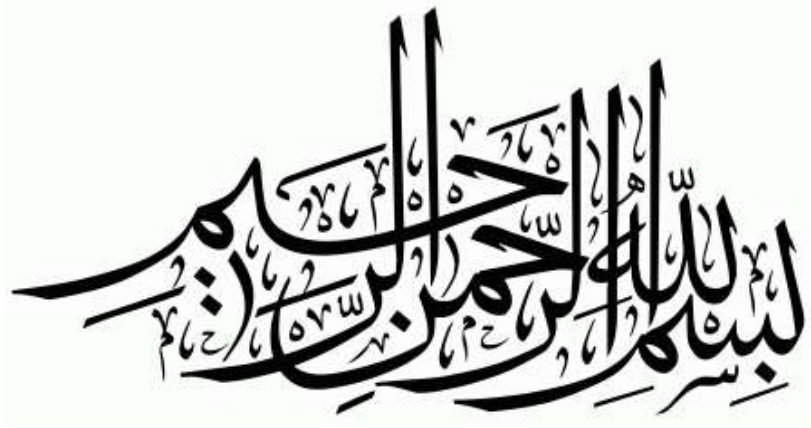
ماجستير القيادة التربوية

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي

2026 – 1447هـ



«خَتَمُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلَيْتَنَافَسِ الْمُتَنَفِسُونَ»

صدق الله العظيم

(سورة المطففين: 26)

## قائمة محتويات البحث

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 5  | مقدمة:                                               |
| 6  | مشكلة الدراسة:                                       |
| 7  | التساؤل الرئيسي للدراسة:                             |
| 7  | أهمية الدراسة:                                       |
| 7  | أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):                    |
| 8  | ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):                 |
| 8  | أهداف الدراسة:                                       |
| 8  | 1. الهدف العام:                                      |
| 9  | 2. الأهداف الفرعية:                                  |
| 9  | تساؤلات الدراسة:                                     |
| 10 | فروض الدراسة:                                        |
| 11 | الدراسات السابقة:                                    |
| 11 | الدراسات العربية:                                    |
| 19 | الدراسات الأجنبية:                                   |
| 21 | تحليل الدراسات السابقة والتعقيب عليها:               |
| 21 | أ) من حيث النتائج (التوافق والتضارب):                |
| 22 | ب) من حيث المنهجية والأدوات:                         |
| 22 | ج) الفجوة البحثية (الفراغ المعرفي الذي سيملاه بحثي): |
| 22 | فجوة الربط بين المتغيرات:                            |
| 23 | الفجوة المكانية والتعليمية:                          |

|         |                                         |
|---------|-----------------------------------------|
| 23..... | الفجوة في المخرجات (الإطار التطبيقي):   |
| 23..... | المنطلقات النظرية للدراسة:              |
| 23..... | أ) نظرية أصحاب المصلحة:                 |
| 24..... | ب) نظرية القيادة التحويلية:             |
| 24..... | ج) نظرية رأس المال الاجتماعي:           |
| 25..... | د) رؤية المملكة 2030 كمنطلق وطني:       |
| 25..... | هـ) نظرية المسؤولية الاجتماعية للجامعات |
| 25..... | منهجية الدراسة وإجراءاتها:              |
| 26..... | أدوات الدراسة:                          |
| 26..... | الاستبيان:                              |
| 26..... | أ) مكونات الاستبيان:                    |
| 27..... | ب) اختبارات الصدق والثبات:              |
| 27..... | حدود الدراسة:                           |
| 27..... | أ) الحدود البشرية                       |
| 27..... | ب) الحدود المكانية                      |
| 27..... | ج) الحدود الزمنية                       |
| 27..... | د) الحدود الموضوعية:                    |
| 28..... | قائمة مراجع ومصادر البحث:               |
| 28..... | (1) المراجع العربية                     |
| 30..... | (2) المراجع الأجنبية:                   |

## مقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي في العصر الراهن حجر الزاوية في بناء مجتمعات المعرفة، حيث لم يعد دور الجامعة مقتصرًا على الوظائف التقليدية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي، بل امتد ليشمل "المهمة الثالثة" وهي خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وفي ظل التحديات العالمية المتسارعة، أصبحت الجامعات مطالبة بلعب دور قيادي في معالجة القضايا المحلية، وتحويل المبادرات الجامعية من مجرد أنشطة هامشية إلى محركات حقيقية للتنمية المحلية المستدامة التي توازن بين الاحتياجات الحالية وتطلعات الأجيال القادمة.

وتلعب القيادة الأكاديمية الدور المحوري في توجيه دفعة هذه المؤسسات نحو التميز؛ فالنمط القيادي الذي يتبناه الأكاديمي ليس مجرد أسلوب إداري، بل هو رؤية تؤثر في تحفيز الكوادر، وتشكيل الثقافة التنظيمية، ومدى انفتاح الجامعة على بيئتها المحيطة. وتؤكد الدراسات الحديثة (مثل دراسة صوالح ونصري، 2025) أن لأنماط القيادة دوراً كبيراً في توجيه الجهود نحو تحقيق التميز المؤسسي، حيث يبرز النمط التحويلي والديمقراطي كأكثر الأنماط قدرة على إلهام الأفراد وتعزيز روح المبادرة والابتكار لديهم.

على الصعيد العالمي، تتوجه الأنظار نحو "القيادة المستدامة" (Sustainable Leadership) كمدخل لإدارة الجامعات، حيث تشير التوجهات الحديثة إلى أن استدامة المبادرات المجتمعية تتطلب قيادة تمتلك القدرة على بناء تحالفات استراتيجية وإدارة الموارد بكفاءة (Warman, 2025). أما على الصعيد المحلي، فما تزال الجامعات العربية تواجه تحديات في تأسيس هذه الأدوار، حيث كشفت بعض الدراسات (مثل دراسة الزهراني، 2020) أن درجة ممارسة القيادة التنموية وتوفر متطلبات الجامعة المستدامة ما زالت عند مستويات "متوسطة"، مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية السائدة ومدى مواءمتها لمتطلبات التنمية المحلية.

أما على المستوى المحلي العربي، فإن الجامعات تواجه تحديات مزدوجة؛ فهي مطالبة بمواكبة المعايير العالمية للتميز، وفي الوقت ذاته تلبية الاحتياجات الملحة لمجتمعاتها المحلية التي تعاني من فجوات تنموية. وقد كشفت الدراسات التطبيقية (مثل دراسة الزهراني، 2020؛ والحويج، 2025) أن درجة ممارسة القيادة التنموية وتوفر متطلبات الاستدامة في الكليات الجامعية ما زالت تراوح في مستويات "متوسطة"، مما يشير إلى وجود حاجة ماسة لتطوير الأداء القيادي الأكاديمي ليتناسب مع معايير الأداء الإداري الحديثة (الشهري وعبدالمولى، 2023).

وبينما ركزت أغلب الدراسات على الرضا الوظيفي أو التميز التنظيمي الداخلي (كاسالوك وآخرون، 2022؛ كينيك، 2024)، يسعى البحث الحالي إلى استقصاء كيف يمكن للنمط القيادي أن يحول المبادرة الجامعية من "نشاط عابر" إلى "مشروع تنموي مستدام" يخدم المجتمع المحلي بشكل حقيقي. وبناءً على ذلك، سيستعرض هذا البحث الأنماط القيادية السائدة وأثرها في تفعيل المبادرات، مع تقديم تصورات مقترحة لتعزيز الدور التنموي للجامعات.

وتكمن الفجوة البحثية في أن معظم الأدبيات السابقة ركزت على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي أو الأداء الإداري الداخلي، بينما يفتقر المكتب الأكاديمي إلى دراسات تربط هذه الأنماط بشكل مباشر بـ "فاعلية المبادرات المجتمعية" كعائد تنموي مستدام. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة عبر استقصاء كيف يمكن للأنماط القيادية (الديمقراطية، التحويلية، التشاركية) أن تعزز من أثر المبادرات الجامعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

سيتضمن هذا البحث إطاراً نظرياً يحلل فلسفة القيادة الأكاديمية وأبعاد التنمية المستدامة، متبعاً منهجاً وصفيّاً تحليلياً لاستقصاء العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وصولاً إلى استراتيجية مقترحة لتمكين القيادات الأكاديمية من تفعيل الدور المجتمعي للجامعة بكفاءة واقتدار.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك الجامعات لأهمية دورها التنموي، إلا أن هناك تبايناً ملحوظاً في فاعلية المبادرات التي تطلقها لخدمة المجتمع المحلي. فالواقع يشير إلى وجود فجوة بين "النوايا الاستراتيجية" للجامعات وبين "الأثر الملموس" على أرض الواقع، حيث تظل الكثير من المبادرات موسمية أو مفتقرة لعناصر الاستدامة.

وتتجلى المشكلة في أن الأنماط القيادية التقليدية قد لا تتناسب مع متطلبات العمل المجتمعي الذي يتطلب مرونة، وتشاركية، ورؤية إبداعية. وقد قدمت الدراسات السابقة أدلة واقعية على هذه الإشكالية؛ حيث أكدت دراسة (الحويج، 2025) وجود تحديات حقيقية تواجه القيادات الأكاديمية في سعيها نحو الاستدامة، كما أظهرت دراسة (الزهراني، 2020) أن ممارسات القيادة التنموية في بعض الجامعات لم تتجاوز المستوى المتوسط. علاوة على ذلك، حذرت دراسات أجنبية (مثل Olanipekun et al., 2025) من أن الأنماط الاستبدادية تؤدي إلى انخفاض مستوى استدامة مشاريع التنمية المجتمعية لأنها تهتمش مشاركة المجتمع.

علاوة على ذلك، تواجه القيادات الأكاديمية تحديات هيكلية وتقنية وسياسية تحد من فاعلية أدوارها المجتمعية؛ حيث أشارت دراسة (الحويج، 2025) إلى وجود تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القادة في تحقيق استدامة الكليات، كما أوضحت دراسة (الشنيفي، 2024) أن نقص المرونة التنظيمية والسياسات الواضحة يضعف من أداء القيادات في الجامعات. هذه الفجوات بين "المأمول" (قيادة تحويلية تدعم التنمية المستدامة) و "الواقع" (قيادة تواجه تحديات إدارية وبنوية) تفرض ضرورة البحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

### التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما علاقة الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية بفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بللمسة واقعية من وجهة نظر المجتمع الأكاديمي؟

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في توقيت تسعى فيه مؤسسات التعليم العالي عالمياً ومحلياً إلى إعادة صياغة هويتها لتصبح "شريكاً في التنمية" لا مجرد "مزود للمعرفة". وتنبع قيمة هذا البحث من محاولته الربط بين كفاءة القائد الأكاديمي كمتغير مستقل، وبين نجاح المبادرات المجتمعية كمتغير تابع، مما يوفر رؤية شمولية حول كيفية تعظيم العائد التنموي للاستثمارات الجامعية في البرامج المجتمعية.

وبناءً على ذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة بجانبها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها الجوهرية في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالقيادة الأكاديمية الحديثة. فهي تسعى إلى بناء إطار نظري متكامل يدمج بين نظريات القيادة (التحويلية، التشاركية، المستدامة) وبين مفاهيم التنمية المحلية المستدامة، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمكتبة العربية التي تعاني من نقص في الدراسات البينية التي تربط الإدارة الجامعية بالنتائج التنموية الخارجية، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.

ويمكن بيان أهمية البحث العلمية بالنقاط التالية:

- ❖ إثراء المعرفة النظرية حول أنماط القيادة الأكاديمية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية للجامعات.
- ❖ تقديم إطار نظري يوضح دور القيادة في تحقيق "المهمة الثالثة" للجامعة (خدمة المجتمع).
- ❖ سد الفجوة في الأدبيات التي تربط بين القيادة الأكاديمية وأهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.
- ❖ توفير مرجع علمي محكم حول "القيادة التنموية" كمدخل حديث لتطوير مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ بناء أداة قياس علمية (استبيان) تتسم بالصدق والثبات لقياس فاعلية المبادرات المجتمعية من منظور قيادي.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن الأهمية التطبيقية في تقديم مؤشرات واقعية لصناع القرار في الجامعات حول مدى نجاعة الأنماط القيادية المتبعة حالياً، مما يساهم في رسم خارطة طريق لتطوير الأداء القيادي بما يخدم المجتمع المحلي، ويحول المبادرات إلى مشاريع مستدامة ذات أثر اقتصادي واجتماعي.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية بالنقاط التالية:

- ❖ تقديم توصيات عملية لإدارات الجامعات حول ضرورة تبني أنماط قيادية "مرنة" و "تنموية" لضمان نجاح مبادراتها.
- ❖ مساعدة صانعي السياسات التعليمية في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات الأكاديمية في ضوء معايير الاستدامة.
- ❖ تزويد القائمين على وحدات خدمة المجتمع في الجامعات بأدوات لتقييم فاعلية مبادراتهم وربطها بالأنماط القيادية المسؤولة عنها.
- ❖ المساهمة في تحقيق "رؤية التنمية المستدامة" من خلال تفعيل دور الجامعة كشريك استراتيجي للمؤسسات المحلية.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى سد الفجوة بين الأداء القيادي الأكاديمي والأثر التنموي للمؤسسات الجامعية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

#### 1. الهدف العام:

❖ تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية كمدخل لتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

## 2. الأهداف الفرعية:

❖ تحديد الأنماط القيادية (التحويلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية) السائدة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

❖ قياس مستوى فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية الحالية ومدى مواءمتها لأبعاد التنمية المحلية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية).

❖ الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية (طردية/عكسية) وقوة التأثير بين كل نمط قيادي وبين استدامة ونجاح المبادرات المجتمعية.

❖ تشخيص العوائق التنظيمية والمهارية التي تحد من قدرة القيادات الأكاديمية على تبني ممارسات قيادية تدعم الاستدامة والابتكار المجتمعي.

❖ تقديم إطار مقترح (رؤية استراتيجية) لتمكين القيادات الأكاديمية من تفعيل المبادرات الجامعية المجتمعية بما يضمن تحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

## تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

❖ ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

❖ ما الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الأكاديمية (العمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعة محل الدراسة وفقاً لاستجابات أفراد العينة؟

❖ ما هي درجة فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية المنفذة حالياً في تحقيق متطلبات التنمية المحلية المستدامة؟

❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسة النمط القيادي (التحويلي/الديمقراطي) وبين زيادة فاعلية المبادرات المجتمعية؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول فاعلية القيادة الأكاديمية تُعزى لمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟

❖ ما هي التحديات الجوهرية (السياسات، الموارد، الثقافة التنظيمية) التي تواجه القيادات الأكاديمية عند محاولة استدامة المبادرات المجتمعية؟

❖ ما هو التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي الأكاديمي بما يكفل تعزيز الدور التنموي للجامعة في محيطها المحلي؟

### فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم بناء الفرضيات الرئيسة الآتية لاختبارها إحصائياً:

#### الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

#### الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة القيادية).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة القيادية).

## الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

هدفت دراسة صوالح ونصري (2025). إلى التعرف على أنماط القيادة بأبعادها الأربعة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، والفضوية) وعلاقتها بتحقيق التميز في المؤسسات الجامعية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة حمه لخضر – ولاية الوادي كنموذج تطبيقي، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: هل توجد علاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز؟

وللوصول إلى إجابات لهذه التساؤلات اعتمد البحث على المنهج الوصفي بالنظر لملائمته مع طبيعة الموضوع، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداتين أساسيتين هما المقابلة المقننة والاستبيانات التي وُزعت على جميع موظفي وموظفات الكلية البالغ عددهم الكلي خمسون (50)، تم توزيع أربعون (40) استمارة على الحاضرين فقط، وبعد عملية توزيع البيانات تم استرجاع ثلاثون (30) استمارة صالحة للتحليل.

وقد قام الباحثان بتحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 25 (SPSS)، الذي ساعد في إجراء المعالجات الإحصائية وتفسير النتائج بدقة ووضوح. وبعد المعالجة الإحصائية المتمركزة حول استخدام التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون ( $r$ )، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة بمختلف أبعادها وتحقيق التميز.

لأنماط القيادة المتبعة من قبل القادة الأكاديميين والإداريين دوراً كبيراً في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين وخلق بيئة محفزة على الإبداع والتطور.

وجود علاقة طردية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز، أي أن القيادة التحويلية تعد أكثر الأنماط فعالية في تحقيق التميز الجامعي، حيث تركز على تطوير الأفراد وإلهامهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار لديهم.

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز، أي أن الأسلوب التشاركي في القيادة يمثل أحد المحركات الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الجودة والتميز.

وجود علاقة عكسية بين النمط التسلسلي أو الأوتوقراطي وتحقيق التميز، أي أن القيادة السلطوية التي تبنى على التحكم المركزي، فرض القرارات، وتهميش دور الأفراد في المشاركة والتفكير لا تتماشى مع متطلبات البيئة الجامعية الحديثة التي تقوم على الابتكار، التفكير النقدي والاستقلالية الأكاديمية، الحوار، والتشاركية.

وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز، أي أن ازدياد مظاهر الفوضى يؤدي إلى تراجع مستوى التميز الأكاديمي والإداري.

وهدفنا دراسة المخلافي (2025) إلى معرفة درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر التعاون وبناء الشراكات، ومعرفة درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز لأداء وظائف الجامعة التعليم والتعلم. والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة قادة جامعة السعيد الأبعاد القيادة الريادية وبين متوسطات درجات تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في تحقيق وظائف الجامعة، وتكونت عينة البحث من (72) فرداً من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة الثابتين والمتعاقدين سنوياً والإداريين الثابتين في الفصل الثاني من عام (2025)، ويشكلون ما نسبته (80%) من إجمالي مجتمع البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وأظهرت نتائج البحث أن متوسط درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية بلغ (2.90) وبنسبة (58%) من إجمالي الدرجة الكلية للممارسة، وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة أقل من الحد الأدنى للممارسة المقبولة المتوسط الفرضي، للمقياس (3) درجات وبلغت درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز لوظائف الجامعة الثلاث التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) متوسط حسابي (2.90) وبنسبة (58) وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة تحقق أقل من الحد الأدنى الوسط الفرضي) للتحقق، وأن معامل الارتباط الإجمالي للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة القيادة الريادية ومتوسط درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بلغ (0.804) ويشير إلى علاقة إيجابية قوية جداً وخرج البحث بالعديد من التوصيات والمقترحات.

وهدفت دراسة الحويج (2025) إلى استجلاء دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية. وقد تمحورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي: ما دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية؟ وتفرعت منه أسئلة فرعية تناولت مستوى فاعلية القيادة الأكاديمية في تحقيق الاستدامة، ومستوى تحقيق الاستدامة في الكليات المختارة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتحديات التي تواجه هذه القيادات، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين فاعلية القيادة الأكاديمية وتحقيق الاستدامة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة من القيادات الأكاديمية العاملة في ثلاث كليات بالجامعة الأسمرية الإسلامية هي: كلية الموارد البحرية، وكلية العلوم، وكلية اللغة العربية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تبين وجود مستوى متوسط ودال إحصائياً لفاعلية القيادة الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى جيد ودال إحصائياً في تحقيق استدامة الكليات الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأكدت النتائج وجود تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القيادات الأكاديمية في سعيها نحو تحقيق استدامة الكليات الجامعية، وأظهرت جميع الأبعاد ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً مع مؤشرات استدامة الكليات، مما يدل على أن فاعلية القيادة الأكاديمية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الجامعية، وهناك إدراك لدى القيادات الأكاديمية بأهمية التعاون والشراكات مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية في تعزيز جهود الاستدامة وتبادل الخبرات والموارد، وأكدت النتائج على الحاجة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات واضحة ومحددة للاستدامة على مستوى الجامعة والكليات، تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء واضحة، ولوحظ وجود تفاوت في مستوى تبني وتطبيق ممارسات الاستدامة الفعلية بين الكليات والأقسام المختلفة داخل الجامعة الأسمرية الإسلامية.

بينما أجرت دراسة الحوسني والحوسني (2024) تحليلاً نظرياً معمقاً لمختلف المناهج والنظريات المتعلقة بتقييم الأداء، مع التركيز على تعزيز فعالية المؤسسات واستدامتها. يتبنى هذا الاستعراض منهجاً نقدياً موضوعياً، يُقدم نظرة شاملة على كل محور ضمن نطاق البحث، مما يُتيح تحليلاً مفصلاً لكل جزء على حدة. يستعرض البحث الأدبيات الحالية، مُركزاً على جوانب ومعايير التقييم، ويقترح إطار عمل قائم على أفضل الممارسات العالمية. تُشدد الدراسة على أهمية مراعاة العوامل الخارجية، مثل تحولات السوق والسياسات الاقتصادية، في تحقيق أداء مستدام وفعال. وتدعو إلى اتباع نهج شامل لتقييم الأداء، لا يقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل يشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية والبيئية. تُفصل الدراسة التحديات التي تواجه قياس الأداء، بما في ذلك مقاومة

المؤسسات للتغيير، وقضايا جودة البيانات، وقيود الموارد، وتُناصر نهجاً متكاملًا يُقدّر ثقافة المؤسسة ومشاركة الموظفين في التحسين المستمر. في نهاية المطاف، تُقدم الدراسة إطار عمل شاملاً للمؤسسات لتحقيق أداء استثنائي، مُبرزةً الحاجة إلى الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية والسوقية.

كما ركزت دراسة إسماعيل وراي (2024) على دراسة مساهمي القيادة الإبداعية بأبعادها المجتمعية على منظمة لآراء القادة الأكاديمية في جامعة تكريت، من الاعتماد على التحليل الوصفي وتم اختيار الدراسة المبتكرة بطريقة قصدية وبالبالغ عددهم (179) أريت، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليها واسترجعت (165) استبانة للتحليل، وتم استخدام الاصدار (27) من برنامج التحليل في الوقت (Amos ver.27) وبرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار (SPSS.27) وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة، وبدلة أبعادها في الابعاد التنظيمية للمدرسة، وتوصي الدراسة بمزيد من الاهتمام بابعاد الجامعة من حيث المسؤوليات الاجتماعية والابداعية وجود الخدمات في الجامعة

كما سعت دراسة الشنيفي (2024) الى التعرف على متطلبات السياسات التي تحسن أداء القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الموارد البشرية التي تعزز تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لمناسبتها لطبيعة أهداف البحث، كما تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة، حيث ركزت الاستبانة على معرفة درجة مساهمة متطلبات المرونة التقنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية (في تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. تم توزيع اداة الدراسة على عينة البحث البالغ عددها (270) فرداً من عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ومنسقاتهم بالشطر النسائي، والمستشارين بجميع قطاعات الجامعة، في الجامعات الحكومية الثلاث) جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام (، والبالغ عددهم إجمالي(900) فرد. أوضحت نتائج الدراسة في البعد التقني أن توفير أجهزة كافية من الحاسب الالي والبرامج والتجهيزات تساهم بالمرتبة الأولى في تحسين أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.16) من(5، وانحراف معياري (1.49) وبدرجة توفر) متوسطة(، وكما عزت الدراسة ان "توفير الموارد اللازمة لنجاح تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية " جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.95) من(5، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر) متوسطة (وفيما يخص بُعد مرونة السياسات :أتضح أن المتوسط الحسابي العام لبُعد" مرونة

السياسات " بلغ (3.01) من (5، بدرجة توفر)متوسطة(، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد " مرونة السياسات" ، وخلصت الدراسة إلى ان" تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على القيادات الجامعية "جاءت بالمرتبة الأولى للمساهمة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.13) من (5، وانحراف معياري (1.48) وبدرجة توفر (متوسطة. (وأخيراً فيما يخص مرونة الموارد البشرية: أوضحت الدراسة إلى أهمية" توظيف نتائج تقويم أداء الإداريين لتحقيق أهداف الجهة الادارية "لتعزيز أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.12) من (5، وانحراف معياري (1.44) وبدرجة توفر (متوسطة. (أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: توفير أنظمة وبرامج إدارية حديثة ومتكاملة لدعم عمليات الجامعة المختلفة، مثل أنظمة تسجيل الطلاب، وإدارة المناهج الدراسية، وتقييم الأداء.توفير بنية تحتية تقنية متطورة وسريعة في جميع أنحاء الجامعة، إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين القيادات الأكاديمية والموارد البشرية. تمكين القادة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تتناسب مع احتياجات أقسامهم ووكلياتهم دون الحاجة إلى موافقة مسبقة متكررة من جهات عليا .

وهدفت دراسة الصباغ وآخرون (2024) بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة ( شركة المقاولات العامة المصرية - شركة مختار إبراهيم سابقا، شركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية)، وقد تم التقصي والتحليل للبيانات للكشف عن دور أنماط القيادة السائدة ( كمتغير مستقل، في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع الشركتين محل الدراسة، وقد بلغ إجمالي عدد العينات 443 مفردة وموزعة عدد 329 مفردة في شركة المقاولات العامة المصرية شركة مختار إبراهيم سابقا، عدد 114 مفردة في شركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية . توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها - توجد علاقة ارتباط طردي قوي ومعنوي بين كل من أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية، وبين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي ( تميز الهيكل التنظيمي، تميز إستراتيجي، تميز قيادي تميز المرؤوسين تميز تقديم الخدمة، تميز الثقافة التنظيمية على حد ا، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر طردي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة التبادلية على التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي طردي مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي طردي

مباشر للقيادة التشاركية على التميز التنظيمي، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي طردي مباشر للقيادة الخادمة على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر وغير مباشر.

وهدفت دراسة الشهرى وعبدالمولى (2023) إلى معرفة دورة تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير الأداء الإداري، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات دراسة فنية حول تأريخ تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير الأداء الإداري تعزى للمتغيرات) المنصب، النوع الكلي. (ولتحقيق ذلك تم استخدام التطبيقات الوصفية، وتم إنشاء تطبيقاتها على مجموعة من (106) من قيادات الأكاديمية في الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بشكل عام كانت كبيرة جدًا، وأن أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة، ومجال الدقة الإستراتيجية، ومجال الموارد البشرية كانت كبيرة جدًا. كما لاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات دراسة حول كيفية أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير الأداء الإداري تعزى لمتغيرات وضع واختيار الكلية.

وهدفت دراسة مومني (2023) إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (345) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة التطبيقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أنماط السلوك القيادي ومقياس أنماط التفكير لهرمان بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. بينت النتائج أن النمط القيادي السائد للقادة الأكاديميين كان النمط الديمقراطي. كما أظهرت النتائج أن نمط التفكير السائد وفق أنموذج التفكير المتكامل كان نمط التفكير (B) يميل هذا الجزء نحو الجانب العملي والنظام، وإدارة الوقت، ووجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين النمط الديمقراطي الممارس للقادة الأكاديميين وجميع أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل.

وهدفت دراسة الهيزمي (2022) إلى تحديد مدى تطبيق القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد متطلبات تطوير القادة الأكاديميين في ضوء القيادة المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبيانًا طُبِّقَ على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وجامعة

الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة كانت متوسطة بشكل عام، وحصل كل بُعد من أبعاد القيادة المستدامة على درجة متوسطة من التطبيق، على النحو التالي: السلوك الأخلاقي، والتوجيه الاستراتيجي، والإبداع والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، وتنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية. أما بالنسبة لمتطلبات تطوير القادة الأكاديميين في ضوء القيادة المستدامة، فقد جاءت بدرجة عالية من الحاجة بشكل عام، وبعد المتطلبات التنظيمية جاءت بدرجة عالية جدًا من الحاجة، وبعد المتطلبات الشخصية للقائد جاءت بدرجة عالية من الحاجة. تم بناء رؤية مقترحة لتطوير القادة الأكاديميين في ضوء القيادة المستدامة.

وسعت دراسة الرقب (2021) إلى بناء رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية وعلاقتها بالقيادة الخادمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات أردنية رئيسية، بلغ عددهم (242) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الخادمة وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (a) - بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الخادمة لجميع المجالات تعزى لمتغيري التخصص والجامعة، بينما وجدت فروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ. ثم قدمت الدراسة رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لسلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة الخادمة.

وهدفت دراسة الزهراني (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم، ومدى توفر متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من درجة ممارسة القيادة التنموية، وتعرف درجة توفر متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؛ والتي يعزى إلى متغير: (الوظيفة القيادية)، وقياس أثر ممارسات القيادة التنموية ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ومعلومات؛ والتي طبقت على عينة مكونة من (97) قائداً أكاديمياً في جامعة القصيم، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: أن

درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم (متوسطة)، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادة التنموية تعزى إلى متغير الوظيفة القيادية، وأن متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم متوفر بدرجة (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة تُعزى إلى متغير الوظيفة القيادية بالنسبة للدرجة الكلية والمجالات كافة عدا مجال البحث العلمي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ وجاءت هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام العلمية، كما كان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التنموية ومتطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يشير إلى أهمية دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة.

وهدفت دراسة كيري (2019) إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري و بريجستر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد من الذكور والإناث بجامعة الملك خالد والبالغ عددهم (٢٠٢٤)، وبلغ مجموع العينة الكلي (٣٤٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وبنيت استبانة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة محاور الدرجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة، من (٥٨) ممارسة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري و بريجستر عالية بوسط حسابي (٣,٨٩)، وجاء ترتيب محاور الاستبانة حسب درجة أهمية التطبيق تنازلياً كما يلي: درجة أهمية تطبيق ممارسات الحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة بجامعة الملك خالد عالية جداً بوسط حسابي (٤,٢٣) درجة أهمية تطبيق الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة الجامعة الملك خالد عالية بوسط حسابي (٣,٨٤) درجة أهمية تطبيق الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة الجامعة الملك خالد عالية بوسط حسابي (٣,٧٧)، وبناء على هذه النتيجة وما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية، خرج البحث بوضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري و بريجستر، اشتملت على المنطلقات المهام المراحل المتطلبات والجهات المسؤولة عن تنفيذها، كما خرج البحث بعدد من التوصيات منها تطبيق هذه الاستراتيجية المقترحة، وتبنيها من قبل جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح بالجامعة لتناسب متطلبات القيادة المستدامة، ومواكبة التوجه العالمي للاستدامة، بإعادة هيكلة البرامج

الأكاديمية بجامعة الملك خالد، ووضع أنظمة تسمح بفتح مسارات متعددة التخصصات؛ لتحقيق الاستدامة للجامعة في وظائفها ومهامها وقيادتها، من خلال تمكين أصحاب المصلحة، وبناء على النتائج والتوصيات اقترح البحث إجراء دراسة حول دور القيادة المستدامة في تحقيق وظائف المستقبل بالجامعات السعودية.

## الدراسات الأجنبية

بحث دراسة اولانيبيكون وآخرون (Olanipekun,et al, 2025) العلاقة بين أنماط القيادة لدى قادة المجتمع واستدامة مشاريع التنمية المجتمعية في جنوب غرب نيجيريا. وباستخدام منهجية المسح الوصفي، جُمعت البيانات من 300 قائد مجتمعي و1500 فرد من أفراد المجتمع في 60 مجتمعًا محليًا في ولايات إيكيتي وأوسون وأويو. وقد حددت الدراسة نمط القيادة الاستبدادي باعتباره النمط السائد بين قادة المجتمع في المنطقة، يليه النمط شبه الديمقراطي، بينما كان نمط القيادة التحويلية الأقل استخدامًا. وتشير النتائج إلى انخفاض مستوى استدامة مشاريع التنمية المجتمعية، ويعزى ذلك جزئيًا إلى أنماط القيادة التي قد لا تحفز مشاركة المجتمع بفعالية ولا تضمن استمرارية المشاريع. وتُظهر التحليلات الإحصائية، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد، وجود علاقة إيجابية قوية بين أنماط القيادة واستدامة المشاريع. وعلى وجه التحديد، برز نمط القيادة التحويلية باعتباره المساهم الأكبر في استدامة المشاريع، بينما كان تأثير القيادة الاستبدادية أقل. وتشير هذه النتائج إلى أن نمط القيادة يلعب دورًا حاسمًا في تحديد نجاح مشاريع التنمية المجتمعية واستمراريتها. تشمل التوصيات تعزيز التدريب على القيادة التحويلية لقادة المجتمع، ودعم عمليات صنع القرار التشاركية، وتحسين ممارسات إدارة المشاريع، والدعوة إلى تغييرات في السياسات لدعم مبادرات التنمية المجتمعية المستدامة في جنوب غرب نيجيريا. وبشكل عام، تُسهم هذه الدراسة في فهم ديناميكيات القيادة المجتمعية واستدامة المشاريع في سياق المجتمعات النيجيرية، وتقدم رؤى لتحسين ممارسات القيادة لتعزيز نتائج التنمية المجتمعية.

وهدفت دراسة وارمان (warman, 2025) إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة واستدامة مبادرات تمكين المجتمع للنهوض بالتعليم في المراكز التعليمية، وتحديد العوامل المساهمة في استدامة البرامج، وتحليل كيفية تعديل الخصائص السياقية لفعالية القيادة استنادًا إلى إرشادات PRISMA 2020، حللت هذه المراجعة 24 دراسة نُشرت بين عامي 2008 و2025، تم استرجاعها من قاعدة بيانات سكوبس. خضعت المقالات لفحص منهجي باستخدام معايير إدراج محددة مسبقًا، مع التركيز على أنماط القيادة، وتمكين

المجتمع، والسياقات التعليمية. شمل استخلاص البيانات المعلومات الببليوغرافية، والخصائص المنهجية، والعوامل السياقية، والنتائج الرئيسية. أُجري تحليل موضوعي لتجميع النتائج من مختلف الدراسات. برزت القيادة التحويلية كأكثر الأنماط فعالية في تعزيز تمكين المجتمع المستدام، ويتجلى ذلك من خلال تعزيز صياغة الرؤية، وإشراك أصحاب المصلحة، وممارسات القيادة الموزعة. أظهرت برامج تطوير القيادة الأصيلة تأثيرًا كبيرًا في كسر الحواجز وخلق فرص تمكين مستدامة. تشمل عوامل الاستدامة الرئيسية المناهج الشاملة للجنسين، وبناء تحالفات مجتمعية، وآليات إشراف تمكينية، وإدارة الجودة المنهجية. تؤثر العوامل السياقية، مثل الخلفية الثقافية، وحجم المؤسسة، وتوافر الموارد، وتوجه البرنامج، بشكل كبير على فعالية القيادة. تُظهر مناهج القيادة المدعومة بالتكنولوجيا إمكانات واعدة لتوسيع نطاق وتأثير مبادرات التمكين. يتطلب تمكين المجتمع المستدام قيادة متكاملة، ونماذج تجمع بين المناهج التحويلية والأصيلة والموزعة، مع إيلاء اهتمام منهجي للعوامل السياقية. يعتمد النجاح على كل من القدرات القيادية الفردية والأنظمة التنظيمية الداعمة التي تسهل التعاون والشمول وإدارة الجودة. ينبغي أن تعطي البحوث المستقبلية الأولوية للدراسات الطولية والمقارنات بين الثقافات وتطوير القيادة بوساطة التكنولوجيا.

وهدفت دراسة كينيك (Kenek, 2024) هذه إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والانخراط الوظيفي، وبحث دور التوافق بين الفرد والمنظمة كوسيط في هذه العلاقة. أُجري البحث في يوليو 2023 على عمال صناعة الزجاج في منطقة مرمرة، حيث شارك 266 عاملاً في الاستبيان. استُخدم برنامج MPLUS7 لإجراء تحليل عاملي تأكيدي، بينما تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS26. أشارت نتائج التحليلات إلى أن القيادة الخادمة تؤثر إيجاباً على التوافق بين الفرد والمنظمة وعلى الانخراط الوظيفي. كما تبين أن التوافق بين الفرد والمنظمة يزيد من الانخراط الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن التوافق بين الفرد والمنظمة يساهم جزئياً كوسيط في تأثير القيادة الخادمة على الانخراط الوظيفي.

وهدفت دراسة كاسالاك وآخرون (Kasalak, 2022) إلى فحص العلاقة بين القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم، وذلك من خلال دمج أنماط القيادة المختلفة في هذه المؤسسات، باستخدام أسلوب التحليل التلوي القائم على الدراسات الارتباطية. ولتحقيق هذا الهدف، تم التحقق من وجود فرق دال إحصائياً بين أحجام تأثير الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم خلال الفترة من 2010 إلى 2022، وفقاً للمتغيرات الوسيطة (أنماط القيادة، والقارة، والثقافة، ومؤشر التنمية البشرية). وقد تم تقييم 57 دراسة، بما في ذلك حجم

العينة ومعامل ارتباط بيرسون، ضمن نطاق البحث. وتم حساب الدراسات الارتباطية وفقاً لنموذج التأثير العشوائي من حيث اتجاه التأثير وحجمه الإجمالي؛ حيث بلغ حجم التأثير المقدّر 0.374. وتشير هذه القيمة إلى أن حجم التأثير الإجمالي للعلاقة بين القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم إيجابي ومعتدل. ومع ذلك، لا يوجد فرق كبير بين أحجام التأثير للأبحاث التي تدرس العلاقة بين أنماط القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم، وفقاً للقارة والثقافة والمتغيرات المعدلة لمؤشر التنمية البشرية

وهدف دراسة زبالا (Zabala, 2025) إلى تحديد أنماط القيادة لدى مديري الجامعات والكليات المحلية في مقاطعات كافيت، ولاغونا، وباتانغاس، وريزال، وكويزون، والمعروفة مجتمعاً بمنطقة كالابارزون في الفلبين. استُخدم المنهج الوصفي التقييمي في البحث، وجمعت البيانات باستخدام استبيان من نوع ليكرت، أُعدّ خصيصاً لهذه الدراسة، من 111 مديراً تم اختيارهم عشوائياً. شملت الأدوات الإحصائية المستخدمة المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون ((r، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA). أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين نمطي القيادة الكاريزمية والقيادة القائمة على التوجيه والسيطرة، عند تصنيفهما حسب المقاطعات، مقارنةً بأنماط القيادة الابتكارية، والقيادة المتساهلة، والقيادة الرائدة، والقيادة الخدمية، والقيادة الطرفية، والتي لم تُظهر فرقاً دالاً إحصائياً. وعلى الرغم من وضوح أنماط القيادة لدى مديري الجامعات والكليات، إلا أنه يُمكن توجيه الجهود نحو تعزيز الثقة، نظراً لأنّ العنصر البشري هو أساس المؤسسة، وبالتالي، يجب تقديره. كذلك، وبصفتهم قادة للمؤسسات التعليمية، ينبغي عليهم استخدام أساليب مناسبة لمجموعات مختلفة من الأغراض أو الظروف لتحسين العلاقة مع الفريق بشكل أكبر

#### تحليل الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات "القيادة الرقمية" و"التحول الرقمي" وما يرتبط بهما، يمكن تقديم التعقيب التالي: بعد استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يمكنني تقديم قراءة تحليلية ونقدية لهذه الأدبيات وفقاً للمحاور الآتية:

#### أ) من حيث النتائج (التوافق والتضارب):

أظهرت القراءة التحليلية توافقاً كبيراً بين معظم الدراسات (مثل دراسة صوالح ونصري، 2025؛ ودراسة الصباغ، 2024؛ ودراسة Warman, 2025) على أن النمط القيادي التحويلي والديمقراطي هما الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز واستدامة المبادرات.

إلا أنني لاحظت تضارباً طفيفاً في "درجة الممارسة"؛ فبينما وجدت دراسة (مومني، 2023) أن النمط الديمقراطي هو السائد وبدرجة عالية، كشفت دراسة (الزهراني، 2020) ودراسة (الحويج، 2025) أن ممارسة القيادة التنموية وتوفر متطلبات الاستدامة لا تزال عند مستوى متوسط.

تفسيري لهذا الاختلاف: يعود هذا التباين—من وجهة نظري—إلى اختلاف البيئة التنظيمية واختلاف الثقافة الإدارية بين الجامعات محل الدراسة، بالإضافة إلى تباين وعي القيادات الأكاديمية بمفاهيم الاستدامة الحديثة.

#### (ب) من حيث المنهجية والأدوات:

اتفقت أغلب الدراسات التي قمت بتحليلها على استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي أو المسحي)، وهو ما يتفق مع منهجي في الدراسة الحالية. كما كانت الاستبانة هي الأداة المهيمنة لجمع البيانات.

ومع ذلك، تميزت دراسة (كيري، 2019) باستخدام المنهج البنائي لوضع استراتيجية مقترحة، ودراسة (Warman, 2025) التي اعتمدت على المراجعة المنهجية.

لاحظت أن معظم الدراسات ركزت على استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس أو القيادات أنفسهم، بينما نادراً ما تم إشراك "المجتمع المحلي" المستفيد من المبادرات لتقييم فاعليتها، وهو ما سأحاول أخذه بعين الاعتبار في مناقشة نتائجي.

#### (ج) الفجوة البحثية (الفراغ المعرفي الذي سيملاه بحثي)

من خلال مقارنتي العميقة للدراسات السابقة، استطعت تحديد الفجوة البحثية التي سيسعى بحثي الحالي لسدها، وذلك عبر النقاط التالية:

#### فجوة الربط بين المتغيرات:

لاحظت أن أغلب الدراسات ربطت الأنماط القيادية بـ "التميز التنظيمي" أو "الرضا الوظيفي" أو "الأداء الإداري" (مثل دراسة الشنفي، 2024؛ وكاسالاك، 2022). لكن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تربط هذه الأنماط بـ "فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية" كمتغير تابع ومستقل بذاته. بحثي سيملاً هذا الفراغ عبر تتبع أثر القائد الأكاديمي ليس فقط داخل أسوار الجامعة، بل في عمق التنمية المحلية المستدامة.

### الفجوة المكانية والتعليمية:

بينما ركزت الدراسات الأجنبية مثل (Olanipekun, 2025) على سياقات إفريقية، وركزت الدراسات العربية على جامعات في السعودية وليبيا والجزائر، فإن بحثي الحالي يطبق في سياق تعليمي مختلف (جامعة ميداوشن)، مما يعطي فرصة لاختبار هذه العلاقة في بيئة أكاديمية ذات طبيعة خاصة قد تختلف في تشريعاتها وتوجهاتها نحو المسؤولية المجتمعية.

### الفجوة في المخرجات (الإطار التطبيقي):

معظم الدراسات السابقة توقفت عند توصيف العلاقة الارتباطية، بينما يطمح بحثي الحالي إلى تجاوز مرحلة الوصف للوصول إلى تقديم إطار مقترح وعملي يمكن للقيادات الأكاديمية تبنيه فعلياً لتحويل المبادرات من مجرد أنشطة ورقية إلى مشاريع مستدامة، وهو ما يمثل إضافة تطبيقية تفتقدها بعض البحوث السابقة.

### الفجوة في نوع الاستدامة:

ركزت بعض الدراسات على الاستدامة المؤسسية (داخل الجامعة)، بينما يركز بحثي على التنمية المحلية المستدامة (الأثر الخارجي للجامعة)، وهو انتقال من منظور الاستدامة الإدارية إلى منظور الاستدامة المجتمعية الشاملة.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة في تأصيلها الفكري إلى مجموعة من النظريات الإدارية والاجتماعية التي تفسر طبيعة العلاقة بين القائد وبيئته، مع ربطها بالتوجهات الاستراتيجية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتتمثل هذه المنطلقات في:

### أ) نظرية أصحاب المصلحة:

تعد هذه النظرية الحجر الزاوية في فهم علاقة الجامعة بالمجتمع. تفترض النظرية أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرتها على تلبية احتياجات القيمين علمياً والمستفيدين منها.

تطبيقها في الدراسة: يتم النظر للجامعة ككيان يؤثر ويتأثر بالمجتمع المحلي السعودي (البلديات، القطاع الخاص، الأسر). فنمط القيادة الأكاديمية الناجح هو الذي يستطيع موازنة مصالح الجامعة مع تطلعات المجتمع المحلي لتحقيق تنمية مستدامة، وهو ما ينسجم مع برنامج التحول الوطني الذي يحث الجامعات على بناء شراكات مجتمعية فاعلة.

نتبنى هذه النظرية لتحليل كيف يقوم القائد الأكاديمي بتحديد احتياجات المجتمع السعودي المحلي وترجمتها إلى مبادرات. فنجاح المبادرة يُقاس بمدى قدرة القائد على بناء قيمة مشتركة ترضي تطلعات أصحاب المصلحة. في البيئة السعودية، يشمل ذلك مواءمة مبادرات الجامعة مع مستهدفات البلديات والجمعيات الأهلية بما يحقق التنمية المحلية.

#### ب) نظرية القيادة التحويلية:

تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير جذري في قناعات وسلوكيات الأفراد من خلال الإلهام والتحفيز. تطبيقها في الدراسة: نعتمد عليها في تفسير كيف يمكن للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية تحويل المبادرات المجتمعية من عمل روتيني إلى ثقافة مؤسسية ملهمة. فالقيادة التحويلية هي المحرك الرئيس لابتكار حلول تنموية تتوافق مع مبادرة السعودية الخضراء وغيرها من المستهدفات الوطنية.

#### ج) نظرية رأس المال الاجتماعي:

تركز على قيمة الشبكات الاجتماعية والروابط والثقة بين الأفراد والمؤسسات. تطبيقها في الدراسة: ننطلق من فرضية أن القيادة الأكاديمية التي تتبنى نمطاً تشاركياً تساهم في بناء رأس مال اجتماعي قوي بين الجامعة والمجتمع السعودي، مما يسهل تنفيذ المبادرات المجتمعية وضمان قبولها واستدامتها.

#### د) رؤية المملكة 2030 كمنطلق وطني:

لا يمكن بمعزل عن الرؤية فهم استدامة المبادرات في السعودية؛ حيث تركز الرؤية على المواطنة المسؤولة وتعزيز دور القطاع غير الربحي والمتطوعين.

تطبيقها في الدراسة: تمثل الرؤية الإطار المرجعي لتقييم فاعلية المبادرات، حيث يتم فحص مدى مساهمة الأنماط القيادية في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بالاستدامة البيئية والتمكين الاجتماعي.

ننطلق من محاور الرؤية الثلاثة (مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح). فالدراسة تفترض أن القيادة الأكاديمية الفاعلة هي التي تتبنى أنماطاً تدعم التمكين الاجتماعي (مجتمع حيوي) وتدعم الابتكار في المبادرات التي تخلق فرصاً للنمو المحلي (اقتصاد مزدهر). كما يتم الربط مع (مبادرة السعودية الخضراء) في المبادرات ذات البعد البيئي لضمان تحقيق الاستدامة بمعناها الشامل.

#### هـ) نظرية المسؤولية الاجتماعية للجامعات

وهي تطوير لنظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكنها مخصصة للمؤسسات الأكاديمية، حيث تربط بين جودة التعليم وبين أثر الجامعة في البيئة والاجتماع.

في سياق الدراسة: نعتبر أن المبادرة المجتمعية ليست تفضلاً من الجامعة، بل هي واجب أخلاقي ووظيفي. المنطلق هنا هو فحص مدى إدراك القيادات الأكاديمية لهذا الدور، وكيف يساهم نمطهم القيادي في تعزيز مفهوم المواطنة الجامعية التي تخدم أهداف التنمية المستدامة في المملكة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سأعتمد في هذا البحث على تكامل منهجي يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك وفقاً للآتي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي (للإطار النظري)

سأعتمد هذا المنهج في بناء القسم النظري للدراسة، حيث يقوم على رصد الظاهرة (الأنماط القيادية والتنمية المستدامة) كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة.

ثانياً: المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبيان (للإطار العملي)

يُعد هذا المنهج الأنسب للدراسات الميدانية التي تسعى لجمع البيانات من عينة كبيرة من المجتمع الأصلي لوصف الواقع كما هو وتعميم النتائج.

ثالثاً: التكامل بين المنهجين في الدراسة

يظهر التكامل المنهجي في بحثي من خلال الخطوات الآتية:

- 1- استخلاص المعايير والمؤشرات القيادية والتنموية من خلال المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات.
- 2- إسقاط هذه المؤشرات على الواقع الميداني عبر المنهج المسحي (الاستبيان) لقياس مدى تحققها فعلياً في البيئة الجامعية.
- 3- الربط بين نتائج التحليل النظري والنتائج الميدانية للخروج بتصوّر مقترح يساهم في تطوير الأداء القيادي الأكاديمي بما يخدم التنمية المحلية المستدامة في المملكة.

أدوات الدراسة:

الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، سيتم الاعتماد على "الاستبيان" كأداة رئيسة ووحيدة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وسيتم بناء الاستبانة كما يلي:

أ) مكونات الاستبيان:

سيتم بناء الاستبيان إلكترونياً ليتناسب مع طبيعة العينة، ويتكون من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: ويشمل متغيرات (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة القيادية، الكلية/التخصص).

الجزء الثاني: محاور الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي): ويتضمن فقرات موزعة على المحاور الآتية:

محور الأنماط القيادية (10 بنود): يقيس درجة ممارسة الأنماط (التحويلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية) لدى القيادات الأكاديمية.

محورفاعلية المبادرات الجامعية (10 بنود): يقيس مدى نجاح المبادرات في تحقيق أهدافها المجتمعية.

محورالاستدامة المحلية (8 بنود): يقيس الأثر التنموي طويل المدى للمبادرات في البيئة السعودية.

(ب) اختبارات الصدق والثبات:

لضمان دقة النتائج، سيتم إخضاع الأداة للاختبارات العلمية الآتية:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): سيتم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة في الجامعات السعودية، لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات وانتمائها للمحاور والأخذ في الاعتبار التعديلات المقترحة.

- ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ): سيتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مصغرة من خارج عينة الدراسة الأساسية، للتأكد من اتساق الفقرات؛ حيث يجب أن تكون قيمة المعامل أعلى من (0.70) لضمان ثبات الأداة وصلاحيها للتطبيق.

**حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة الحالية بالأبعاد والحدود الآتية:

(أ) الحدود البشرية

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة المهتمة بالمبادرات المجتمعية.

(ب) الحدود المكانية

تقتصر الدراسة في جانبها الميداني على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجامعات التي تمتلك وحدات أو مراكز متخصصة لخدمة المجتمع والاستدامة.

(ج) الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الإطار الزمني (2026)، وهي فترة إجراء الدراسة

(د) الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة فقط على البحث في الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة

## قائمة مراجع ومصادر البحث:

### (1) المراجع العربية

إسماعيل، نواف رسول وراي، إيمان. (2024). أثر القيادة المستدامة على سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء القيادات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 200-218.

الحوسني، خديجة والحوسني، يحيى. (2024). دراسة الأداء الوطني واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو إيجاد سبل أكثر فعالية للاستدامة. مراجعة الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة.

الحويج، مختار محمد. (2025-5-28). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية: دراسة لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية، قسم الموانئ والنقل البحري، كلية الموارد البحرية الجامعة الأسمرية الإسلامية. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، زلتن، ليبيا.

الرقب، توفيق. (2021). رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في التعليم العالي في الأردن السلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الخادمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 18 عدد 4 2022 735-757.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2020). دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة جامعة القصيم أنموذجا. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ع1، 84-11.

ساري روي شفور. (2024). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا بعنوان: "رقمنة الأعمال والبحث العلمي رؤى مستقبلية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سعال، سومية. (2016). الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، أكتوبر، 2016.

- الشنيفي، آمال بنت ناصر بن إبراهيم. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، أمل عبدالله حسن وعبدالمولى، الطيب محمد إبراهيم. ((2023. تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء المعايير الأداء الإداري. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية 5(3):148-193.
- شوقي محمد الصباغ، علاء فرج رضوان، وآخرون. (2025). دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد الأول، يناير 2025.
- صوالح محمد، محمد. نصري، بشير. (2025). علاقة الأنماط القيادية بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي - أنموذجا -. مذكرة ماستر. قسم علوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الوادي .
- عباس، ياسمين حسين عثمان. (2023). فاعلية القيادة الأكاديمية على تطوير التعليم العالي. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية.
- كريري، عصام محمد علي. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. (رسالة دكتوراة ، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية).
- المخلافي، سلطان سعيد عبدة. (2025). علاقة القيادة الريادية بالأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد. عدد 48 (2025) مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية.
- مومني، مها إدريس. (2023). أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثامن، العدد الرابع.
- الهيتمي، مها يحيى أحمد. (2022). رؤية مقترحة لتطوير القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد (٦)، العدد (١١): ٣٠ مارس ٢٠٢٢ ص: ١٥٥-١٨٢.

## (2).المراجع الأجنبية:

Olanipekun, Olubunmi & Adebo, Damian & Awoniyi, Benjamin. (2025). Leadership Styles of Community Leaders and Sustainability of Community Development Projects in Southwest, Nigeria. *East African Journal of Arts and Social Sciences*. 8. 113-127. 10.37284/eajass.8.1.2635.

Warman, Ahmad Aznem. (2025). Leadership Styles and the Sustainability of Community Empowerment Initiatives for Educational Advancement in a Learning Center: A Systematic Literature. *Jurnal Pendas Mahakam*. Vol 10 (2). 159-176.

Kenek, Gökhan. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11. 10.30798/makuiibf.1489564.

Kasalak G, Güneri B, Ehtiyar VR, Apaydin Ç, Türker GÖ. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Front Psychol*. 2022 Nov 17;13:1038824. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1038824. PMID: 36467249; PMCID: PMC9714620.

Zabala, Patricia. (2021). The Leadership Styles of the Local Universities and Colleges' Administrators. *International Journal of Educational Management and Development Studies*. 1. 20-37. 10.53378/346105.