

## واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية

أ.د/ يوسف بن عطية الثبيتي

أستاذ الإدارة الرياضية في قسم علوم الرياضة

جامعة أم القرى - مكة المكرمة

الباحث/ حسن بن عابد الحارثي

باحث دكتوراه ومشرف تربية بدنية في الإدارة

العامّة للتعليم بمحافظة الطائف

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.326906.2838

## المقدمة:

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تغيرات وتحولات سريعة ومتلاحقة، أفرزت جملة واسعة من التحديات، وفرضت على المؤسسات المختلفة تغيير استراتيجياتها وأساليبها ونظمها الإدارية والقيادية؛ إذ أصبحت القيادة هي المسؤول الأول عن إدارة التغيير والتطوير والتحسين المستمر؛ نظراً لما لها من تأثير مباشر في نجاح المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

إن هذه التغيرات وتلك التطورات، تتطلب من المؤسسات التكيف معها ومواكبتها؛ سعياً إلى تحسين عملياتها ومخرجاتها، ويعتمد هذا في المقام الأول على توفر قيادة المؤسسة، تمتلك رؤية استشرافية لتحقيق التغيير المطلوب، واستناداً إلى هذا، كان لزاماً على المؤسسات أن تتجه نحو القيادة المستدامة، التي تعدّ من أبرز الاتجاهات الحديثة في القيادة المؤسسية؛ لمعالجة جوانب القصور في أنماط القيادة التقليدية، التي لم تعد قادرة على مواجهة التحديات الكثيرة التي تعاني منها المؤسسات عموماً.

وتركز القيادة المستدامة على أفعال أولئك الذين لديهم منطقتان استراتيجيتان في العمل، ويمكنهم التأثير في الآخرين والمنظمات؛ لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية، ولا تقتصر القيادة المستدامة على كونها مجموعة من الإجراءات أو الممارسات التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها، وإنما إضافة إلى ذلك؛ فهي سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج المهمة، التي لن تتحقق من دون ذلك السلوك (Bendell & Little, 2015).

إن القيادة المستدامة "هي نمط قيادي يلتزم فيه القادة بوجهة نظر طويلة المدى عند تنفيذ الأعمال، وقدرة أكبر على تحمل المخاطر، ولديهم التزام بالاستدامة، ودمج الممارسات المستدامة في صنع القرار المؤسسي" (الخضير، ٢٠٢١، ص.١٠٢)، "وهي نموذج للقيادة الشاملة التي تتضمن جوانب الإدارة المختلفة: الإنسانية، وإدارة الجودة، والإدارة البيئية، وتحقيق التوازن بين ثلاثة جوانب، هي: الأفراد، والبيئة، والأرباح" (Varram & Timolo, 2017, p.4).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ما تتصف به القيادة المستدامة من مزايا، وما تحققه من

فوائد، فهي تضمن استمرارية المؤسسات، وبقائها، ونجاحها على المدى البعيد (إشتيوي، ٢٠١٧)، وتطوير الأداء وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها، سواء كانت مالية أم مادية أم بشرية (يونس، ٢٠١٧)، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل، ومواجهة التحديات المختلفة بكفاءة عالية (حوالة والمطيري، ٢٠١٩)، كما أن لها تأثيراً واضحاً في تعزيز الإبداع إلى جانب تأثيرها في التفوق التنظيمي (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨).

ونظراً لأهمية هذا النمط من القيادة الحديثة، مضت الدراسات في تفصيل جوانبها وتحديد مكوناتها وأبعادها، فحدد Hargreaves & Fink (2004) سبعة أبعاد للقيادة المستدامة، هي: استدامة التعلم، وبناء أهداف طويلة الأمد، وبناء فريق عمل قيادي، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع والموهبة، وتنمية الموارد البشرية، والسلوك الأخلاقي، واتفقت بعض الدراسات على أربعة أبعاد، هي: المحافظة، والقيادة الموزعة، والتعلم العميق، والتوسط (حوالة والمطيري، ٢٠١٩)، في حين حدد "جيرارد" (Gerard 2020) هذه الأبعاد بالآتي: القيادة الموزعة، والتنوع، وصياغة أهداف قصيرة وطويلة الأجل، واعتبارات الأطراف المعنية، والانعكاسية الفردية، وذهب غانم (٢٠١٦) إلى تحديد هذه الأبعاد بالآتي: المنظر طويل الأمد، وتنمية طاقم العمل والاستثمار في البشر، والثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، والإبداع، والسلوك الأخلاقي، وحددها العردان (٢٠٢٠) بالثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، والتوزيع الاستراتيجي.

يتضح مما سبق، أهمية هذا النمط من القيادة على المستويين العربي والعالمي عموماً، والمحلي على وجه الخصوص، وخاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تعدّ الاستدامة من أبرز توجهاتها وطموحاتها المستقبلية، في المجالات المختلفة، ولا سيما المجال الرياضي، فقد تعاطم الاهتمام بالرياضة والأندية الرياضية على مستوى المملكة، في السنوات القليلة الماضية، وشهدت الرياضة السعودية مرحلة جديدة من صناعة التميز وزيادة الفعاليات وإطلاق المبادرات؛ بهدف تحقيق تنمية شاملة للقطاع الرياضي، من خلال استضافة الأحداث الرياضية العالمية وتنظيمها، فالأندية الرياضية يمكن أن تسهم بشكل فعال في بناء الاقتصاد الوطني.

#### مشكلة الدراسة:

وضعت رؤية المملكة ٢٠٣٠ الأساس للتوجه نحو الاستدامة، وهي من أبرز المعايير العالمية والغايات المستهدفة التي تسعى المملكة لتطبيقها في كافة المجالات، إذ تعدّ المملكة من أكبر الاقتصادات في العالم التي تسعى إلى تعزيز دورها في الحفاظ على البيئة وتطبيق الاستدامة والتنمية؛ على ضوء برامج ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تُعدّ خارطة طريق لتحقيق الاستدامة في المملكة (المعيزر، ٢٠٢٣)، وتحلّ الأندية الرياضية السعودية مساحة واسعة ضمن مستهدفات وبرامج

هذه الرؤية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة الرياضة بمؤسساتها المختلفة، في تحقيق رؤية المملكة منذ انطلاقتها، فيما يتعلّق بممارسات الاستدامة في الأندية الرياضية، فإنّ ثمة معوقات تحدّ من فاعلية الأندية الرياضية في التوجّه نحو القيادة المستدامة، على الرغم من ضرورة التوجّه؛ نظراً لما تتمتع به القيادة المستدامة من أهمية وفوائد في تحسين الأداء الإداري المؤسسي (علي، ٢٠٢٢)، كما أكدت دراسة عيد والزهراني (٢٠٢٢) أن القيادة المستدامة تسهم في رفع جودة الأداء، وزيادة المعرفة والثقة والابتكار الاستراتيجي، كما أنها تحقق التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمادية والبيئية والمجتمعية، وأنها توفرّ للشركات قدراً كبيراً من القوة عن طريق تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨)، وبيّنت دراسة أباحسين (٢٠٢٣) أن أبرز الصعوبات التي تواجه عمل الأندية الرياضية عدم ربط رؤية المسؤولية الاجتماعية في الأندية بمؤشرات التنمية المستدامة، وعدم وجود رؤية واضحة لأدوار إدارات المسؤولية الاجتماعية، وضعف وعي العاملين في النشاط الرياضي بمتطلبات تفعيل دور الأندية في العمل التنموي.

ومن جهة أخرى، أشار بعض الباحثين إلى أهمية القيادة المستدامة في التطوير المؤسسي والتفوق التنظيمي، والفردية، والوصول إلى الأهداف (عبد المنعم، ٢٠٢٣)، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيادة المستدامة ورضا العاملين (Suriyankietkaew & Avery (2014)، وبيّنت بعض الدراسات أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة ينبغي أن يشمل المستويات الإدارية كافة في أي مؤسسة، على مستوى الفرد (القائد)، والفريق، والمؤسسة ككلّ (Šimanskienė & Župerkienė (2014).

ومما يبرز الحاجة إلى الدراسة، قلّة الدراسات التي تناولت تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الأندية الرياضية عموماً، والسعودية منها على وجه الخصوص، وعدم وجود دراسة واحدة - في حدود اطلاع الباحث - تناولت رصد واقع ممارسات القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، وعلى هذا، تتحدّد مشكلة الدراسة بالحاجة للكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية وتحديد جوانب القوة والضعف في ممارسة هذا النوع المهمّ من القيادة.

**أهداف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر الكوادر الإدارية في الأندية (عينة الدراسة).

- الكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة المستدامة؛ تبعاً لمتغيرات: الجنس، وطبيعة التفرغ للعمل، والصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية.

**تساؤلات الدراسة:**

- ما واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر الكوادر الإدارية فيها؟
- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية؛ تبعاً لمتغيرات: الجنس، وطبيعة التفرغ للعمل، والصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية؟
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- أهمية دراسة موضوع القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية؛ نظراً لقلّة الدراسات في هذا المجال، وانسجاماً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعم توجه الرياضة السعودية نحو الاستدامة وتطوير الموارد البشرية، وإسهام المؤسسات الرياضية في تحقيق مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة.
- تزويد القائمين على برامج تدريب الكوادر الإدارية بقائمة مؤشرات وممارسات القيادة المستدامة، يمكن اتّخاذها معياراً لتقويم هذا الأداء، والحكم على مدى تحقّق أهدافه.
- توفير أداة علمية جديدة، يمكن أن يفيد منها الباحثون والمهتمون بقياس ممارسات القيادة المستدامة، واستخدامها في دراسات مستقبلية.

#### حدود الدراسة:

١. الحدود العلمية (الموضوعية): تناولت الدراسة ممارسات القيادة المستدامة، واقتصرت على سبعة، هي: السلوك الأخلاقي، والتعلم والتدريب، والإبداع والابتكار، واستدامة الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
٢. الحدود المكانية: أندية دوري الدرجة الأولى في المملكة العربية السعودية للموسم الرياضي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).
٢. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام ١٤٤٥هـ/٢٠٢٤م.
٣. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة الدراسة على الكوادر الإدارية في الأندية الرياضية السعودية بمختلف مسمياتها، من رؤساء الأندية، وأعضاء مجالس الإدارات، والرؤساء التنفيذيين، ومديري الأنشطة، والإداريين في هذه الأندية.

#### مصطلحات الدراسة:

##### ١. القيادة المستدامة Sustainable Leadership

تعرف القيادة المستدامة بأنها القيادة الملهمّة والداعمة لكافة آليات الاحترافية والاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال الرؤى الاستراتيجية والتفكير المنظم وآليات التفاعل الإيجابي؛ بما يؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة في المؤسسات (عيداروس، ٢٠١٣)، وهي كذلك "تمط قيادي يهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظومي الهادف، وتنمية القيادة

المتابعة التي تتسم بالمهارة، وتسعى إلى تقديم منتجات وخدمات تتسم بالجودة" ( Avery & Bergsteiner, 2011A, p.5).

ويقصد بالقيادة المستدامة في هذه الدراسة بأنها: الممارسات التي تهدف إلى التطوير المستمر والاهتمام بالأفراد والموارد المالية والبيئية والمجتمع والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى لتحقيق استدامة الرياضة، وترتبط هذه الممارسات بأبعاد رئيسية، هي: السلوك الأخلاقي، والتعلم والتدريب، والإبداع والابتكار، واستدامة الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتقاس بالدرجة التي يقررها الإداريون عن أنفسهم على استبانة القيادة المستدامة المعدة لهذا الغرض.

## ٢. الأندية الرياضية السعودية:

يعرف النادي الرياضي عموماً، بأنه "كيان رياضي له شخصية اعتبارية مستقلة، مرخص له من الوزارة، وعضو في اتحاد رياضي أو أكثر، ويخضع لإشراف الوزارة ومتابعتها في النواحي الإدارية والمالية" (وزارة الرياضة، ٢٠٢٣، ص ٢).

وتعدّ الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية إحدى قطاعات العمل المؤسسي، وتعاصر بطبيعة الحال موجات التقدم وضرورات وتداعيات الأحداث المعاصرة، وهي مؤسسات أهلية تخضع للرقابة من الدولة وتخضع لكثير من الضوابط، وتشمل الدراسة الحالية أندية الدرجة الأولى، وعددها (١٨) نادياً رياضياً.

## الدراسات المرتبطة:

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة؛ لتحديد موقع الدراسة الحالية منها، ومعرفة أوجه الشبه، والاختلاف، والإفادة منها، وخاصة في تحديد المنهج المناسب للدراسة، وطريقة اختيار عينتها، وتصميم أدواتها، مع ملاحظة ندرة الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة في الأندية الرياضية.

أجرى غانم (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة كأحد المفاهيم الرئيسة التي تساعد المنظمات على الاستدامة، والكشف عن الواقع الفعلي لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، تمّ اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، وبناء استبانة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة تعزى إلى متغيري الجنس، والتخصص.

وقدم إشتيوي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في

محافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، ولأجل ذلك اتّبع المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (١٢٢) نائب مدير ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم، وبناء استبانة ضمت (٤٨) فقرة توزعت على خمسة مجالات، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة لنمط القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأجرى كريري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تعرف درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج "إفري و بريجستتر"، وباتّباع المنهج الوصفي المسحي والبنائي، تمّ اختيار عينة تكونت من (٣٤٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وبناء استبانة تكونت من ثلاثة محاور ضمت (٥٨) ممارسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد كانت عالية، وجاء محور أهمية تطبيق ممارسات الحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة بدرجة عالية جداً، تلاه محورا أهمية تطبيق الممارسات عالية المستوى، وأهمية تطبيق الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة بدرجة عالية، وخاصة ما يتعلّق منها بالسلوك الأخلاقي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، وانتهت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج "إفري و بريجستتر".

وهدفت دراسة العردان (٢٠٢٠) إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، تمّ بناء استبانة أعضاء هيئة التدريس حول واقع أداء القيادة المستدامة، وتطبيقها على عينة بلغت (٣١٥) من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة، هي: جامعة المجمعة، وجامعة حائل، وجامعة الباحة، وقد أظهرت النتائج أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة كانت متوسطة، إذ حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة، وجاءت على التوالي: الثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، والتوزيع الاستراتيجي.

وقدم الصويعي والفاخري (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف ماهية خصائص القيادة المستدامة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي الليبية؛ ولتحقيق هذا الهدف تمّ اتّباع المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال بناء استبانة ضمت (٤٦) فقرة، تمّ تطبيقها على عينة تكونت من (١٦١) عضواً، وقد توصّلت الدراسة إلى أن القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترتق إلى المستوى المطلوب؛ إذ توفرت بدرجة ضعيفة، في حين توفّرت مبادئ القيادة المستدامة بجميع محاورها لدى مؤسسات التعليم العالي الليبي بدرجة مرتفعة، وأوضحت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

إجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية ومدة الخدمة. وقام هلال ومحمد (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف اتبع المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال تصميم استمارة لاستطلاع رأي خبراء الإدارة التربوية، حول مجموعة الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة.

وأجرى (Elmose-Østerlund, et al (2021) دراسة هدفت إلى دراسة بناء القدرات التنظيمية واستدامتها على المدى الطويل، ولهذا حدد المؤلفون التغيرات في القدرات التنظيمية بين الأندية الرياضية التطوعية التي شاركت في برنامج تطوير النادي، وفحصت استدامة هذه التغيرات، وابتاع المنهج المسحي جمع المؤلفون بيانات المسح بعد (٩) أشهر من المشاركة لمقارنة الأندية الرياضية التطوعية المشاركة التي بلغ عددها (٦٢) مع الأندية الرياضية التطوعية غير المشاركة المماثلة البالغة (٦٤)، وبعد (٣-٤) سنوات تم الاتصال بمجموعة مختارة من الأندية الرياضية التطوعية المشاركة لإجراء مسح للمتابعة بلغ عددها (٤٨) ومقابلات جماعية مركزية لعدد (٥) أندية، وقد أسفرت النتائج عن وجود اختلافات كبيرة في قدرة الموارد البشرية، والقدرة على التخطيط والتطوير، والبنية التحتية، وأن القدرة العملية كانت واضحة بين الأندية الرياضية التطوعية المشاركة وغير المشاركة، وتبين كذلك أن بعض التغيرات في القدرات التنظيمية لا تزال موجودة في الأندية بعد (٣-٤) سنوات من المشاركة، وكان التغيير المستدام هو ارتباط المتطوعين الأساسيين بشكل مختلف بالعمل في النوادي الرياضية التطوعية الخاصة بهم.

وهدف دراسة إسماعيل والرشيدي (٢٠٢٢) إلى تعرف الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، وابتاع المنهج المسحي، تم اختيار عينة ضمت (٣٦٠) من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية، وإعداد قائمة استقصاء تناولت القيادة المستدامة، والأداء المؤسسي، والمتغيرات الديموجرافية، وقد أظهرت النتائج أن واقع القيادة المستدامة ومستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي، وكذلك بالنسبة إلى كل بعد من أبعادهما، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي.

وحاولت دراسة علي (٢٠٢٢) الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر لأبعاد



القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اتباع المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال بناء استبانة، وتطبيقها على عينة تكونت من (٣٧٠) عضو هيئة تدريس في جامعة الأزهر، وأسفرت الدراسة عن نتائج أبرزها: جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة متوسطة، وجاء أبعاد: المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم بدرجة ممارسة ضعيفة، بينما جاء بعداً استدامة الموارد البشرية والمادية، والممارسات الأخلاقية بدرجة ممارسة متوسطة، وكشف النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد القيادة المستدامة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمنصب الإداري، والرتبة العلمية، والكلية، وانتهى البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

وأجرى علي وآخرين (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى قياس أثر تطبيق القيادة المستدامة على المرونة التنظيمية في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، واتباع المنهج الوصفي المسحي تم تصميم استبانة، وتوزيعها على (١٥٢) مسؤولاً من بعض المعاهد العليا الخاصة، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد القيادة المستدامة: تنمية الموارد البشرية والمادية، والأهداف طويلة المدى، والإبداع والابتكار، والثقافة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مطبقة بدرجة مرتفعة على المستوى العام في المعاهد الخاصة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة في المجال الرياضي، ولم يعثر في حدود علمه وإطلاعه على دراسة تناولت واقع القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، وفي حين اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف العام، فإنها اختلفت مع دراسة Elmoose-Østerlund, et al (2021) التي هدفت إلى دراسة بناء القدرات التنظيمية واستدامتها على المدى الطويل في الأندية الرياضية.

ومن حيث المنهج، أتت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية؛ لمناسبة هذا المنهج لتحقيق أهداف الدراسة، ويظهر الاختلاف واضحاً من حيث عينة الدراسة، فقد تنوعت عينات الدراسات السابقة، إذ تناولت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والقيادات المختلفة في مؤسسات التعليم العالي، والإداريين في مديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس الثانوية العامة، والعاملين في مؤسسات النفط، ما عدا دراسة ( Elmoose-Østerlund, et al 2021) التي تناولت العاملين في الأندية الرياضية عموماً؛ ولهذا اختار الباحث عينة ضمت مستويات إدارية متنوعة في الأندية الرياضية السعودية (رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، والرؤساء التنفيذيين، ومديري الأنشطة المختلفة، والإداريين).



ومن حيث أدوات الدراسة، يتضح أن الدراسات السابقة جميعها استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وهذا يدل على أن الاستبانة من أكثر الأدوات مناسبة لطبيعة الدراسة؛ لذلك اختارها الباحث أداة لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

### ١. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالقيادة المستدامة، ثم إعداد الاستبانة المناسبة، بهدف تحديد واقع ممارسة القيادة المستدامة من وجهة نظر الإداريين في الأندية الرياضية السعودية.

### ٢. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية في أندية دوري الدرجة الأولى بالمملكة العربية السعودية للموسم الرياضي (٢٠٢٣/٢٠٢٤)، وعددها (١٨) نادياً، ضمت (٧١٠) إداريين من رؤساء الأندية، وأعضاء مجالس الإدارات، والرؤساء التنفيذيين، ومديري الأنشطة، والإداريين، وفقاً للإحصائية التي تم الحصول عليها من إدارات الأندية للعام ٢٠٢٤م.

قام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، ثم استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، من خلال تطبيق معادلة Robert Mason، التي تعبر عنها الصيغة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث تشير M إلى حجم المجتمع، وتشير S إلى نتيجة قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٠٥ (وتساوي ١.٩٦) على معدل الخطأ ٠.٠٥؛ بينما تشير P إلى نسبة توافر الخاصية وهي ٠.٥٠، وتشير q إلى النسبة المتبقية للخاصية وهي ٠.٥٠.

وقد تبين أن حجم العينة المطلوب ينبغي أن يزيد على (٢٤٨) فرداً، وعلى هذا سعى الباحث إلى الحصول على استجابات (٢٤٩) فرداً، لتكون العينة ممثلة للمجتمع، ويمكن تعميم نتائجها على هذا المجتمع وفقاً لمعادلة روبرت ماسون Robert Mason، والجدول (١) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول (١): خصائص عينة الدراسة (ن=٢٤٩)

المتغير	فئات المتغير	عدد الأفراد	النسبة
الجنس	ذكر	٢١٢	%٨٥.١
	أنثى	٣٧	%١٤.٩
التفرغ للعمل في النادي	متفرغ	١٣٥	%٥٤.٢
	غير متفرغ	١١٤	%٤٥.٨
الصفة الوظيفية	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة	٢٨	%١١.٢
	الرؤساء التنفيذيون	٣٣	%١٣.٣

المتغير	فئات المتغير	عدد الأفراد	النسبة
	مديرو الأنشطة المختلفة	٥٧	%٢٢.٩
	الإداريون	١٣١	%٥٢.٦
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٢٢	%٨.٨
	بكالوريوس	١٨٠	%٧٢.٣
	دراسات عليا	٤٧	%١٨.٩
عدد سنوات الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٩٨	%٣٩.٤
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٦١	%٢٤.٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٠	%٣٦.١
	لا يوجد تدريب	٥٩	%٢٣.٧
عدد الدورات التدريبية	من دورة واحدة إلى ٣ دورات	٩٢	%٣٦.٩
	أكثر من ٣ دورات	٩٨	%٣٩.٤

### ٣. أداة الدراسة (استبانة القيادة المستدامة):

هدفت الاستبانة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، بأبعادها التالية: السلوك الأخلاقي، والتعلم والتدريب، والإبداع والابتكار، واستدامة الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، من وجهة نظر عينة الدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بإعداد استبانة قياس ممارسات القيادة المستدامة، بعد مراجعة عدد من الأدبيات والدراسات السابقة، التي صممت استبانات ومقاييس خاصة لقياس أبعاد القيادة المستدامة وممارستها، ومنها: دراسة إشتيوي (٢٠١٧)، ودراسة كيري (٢٠١٩)، ودراسة العردان (٢٠٢٠)، ودراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١)، ودراسة هلال ومحمد (٢٠٢١)، ودراسة علي (٢٠٢٢)، وقد تكوّن الصورة الأولية للاستبانة من الأقسام الآتية:

- **مقدمة الاستبانة:** تمّ تصدير الاستبانة بمقدمة بسيطة تبين الهدف منها، وتوضّح طريقة الاستجابة لعباراتها وفقاً لمقياس Likert الخماسي: مرتفعة جداً (٥) درجات، مرتفعة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجتان، منخفضة جداً (١) درجة واحدة.
- **البيانات الأولية للمستجيبين:** تضمّنت البيانات الأولية لعينة الدراسة: (النادي الذي تنتمي إليه، والمسمى الوظيفي، والتفرغ للعمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).
- **عبارات الاستبانة:** ضمّت الاستبانة بصورتها الأولية (٢٨) عبارة توزعت على سبعة أبعاد، هي: السلوك الأخلاقي، والتعلم والتدريب، والإبداع والابتكار، واستدامة الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وقد ضمّ كلّ بعد (٤)

عبارات.

جدول (٢): أبعاد استبانة الأداء الإداري وتوزع العبارات عليها

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات
١	السلوك الأخلاقي	٤
٢	التعلم والتدريب	٤
٣	الإبداع والابتكار	٤
٤	استدامة الموارد المادية والبشرية	٤
٥	الثقافة التنظيمية	٤
٦	التخطيط الاستراتيجي	٤
٧	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	٤
	مجموع العبارات	٢٨

ويمكن توضيح أبعاد الاستبانة على النحو الآتي:

- السلوك الأخلاقي: وضمّ (٤) عبارات، تناولت الالتزام بالميثاق الأخلاقي، وترسيخ القيم الدينية والمجتمعية، ومراعاة الشفافية والنزاهة عند تقييم العاملين، والتعامل مع جميع العاملين بعدالة ومساواة.
- التعلم والتدريب: وضمّ (٤) عبارات، تمحورت حول تطبيق ممارسات الاستدامة في الأنشطة التدريبية، وتلبية احتياجات العاملين بمهنية ووفقاً للإمكانيات المتاحة، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين، وتوفير التدريب اللازم لإعداد القيادات الإدارية في النادي.
- الإبداع والابتكار: وضمّ (٤) عبارات، تناولت تضمين استراتيجيات الإبداع والابتكار في خطة النادي، تطبق الإدارة أساليب التفكير الابتكاري والإبداعي في البرامج التدريبية، وإشراك العاملين في البحث عن حلول إبداعية وابتكارية للمشكلات، وربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الإبداع والابتكار للعاملين.
- استدامة الموارد المادية والبشرية: واشتملت على (٤) عبارات، تركّزت حول ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية في النادي، والحرص على التنمية المستدامة لمهارات وقدرات العاملين، وتحقيق جودة الحياة والرفاهية للعاملين، وتشجيع العاملين في النادي على المشاركة في الأنشطة القيادية وصنع القرار.
- الثقافة التنظيمية: واشتملت على (٤) عبارات، تمحورت حول تعزيز الوعي برؤية النادي ورسالته وأهدافه الاستراتيجية، واتخاذ القرارات بناءً على رؤية استشرافية، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين، والعمل على التطوير المستمر لسياسة النادي ولوائحه التنظيمية والتنفيذية.
- التخطيط الاستراتيجي: واشتمل على (٤) عبارات، تناولت صياغة رؤية واضحة للنادي في ضوء التطلعات المستقبلية، ووضع خطة استراتيجية تلبى مصالح الأجيال القادمة، ووضع خطة للتسويق

الرياضي توفر مصادر مستدامة للتمويل، والتحقق من ارتباط الأهداف التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية.

- **المسؤولية الاجتماعية والبيئية:** واشتمل على (٤) عبارات، تناولت إشراك مؤسسات المجتمع في وضع خطة التنمية المستدامة، والاستفادة من مخرجات النادي في تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية، وتعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ الأنشطة المختلفة، وتشجيع الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.

أولاً- صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على (٨) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في علوم الرياضة والإدارة الرياضية بهدف استطلاع آرائهم حول أبعاد الاستبانة وعباراتها، من حيث أهمية العبارات، وانتمائها لأبعادها، وصحة صياغتها، واقتراح ما يراه المحكمون مناسباً لتطوير العبارات حذفاً أو إضافة أو تعديلاً.

وقد أشار المحكمون إلى أهمية معظم العبارات ومناسبتها، مع تعديل بعضها واختصار بعضها الآخر، أو حذفه، أو استبداله بعبارات أكثر دقة، وتصويب بعض الأخطاء اللغوية، وللتحقق من أهمية العبارات تم حساب نسبة الاتفاق على العبارات بين المحكمين، وقد امتدت نسبة الاتفاق بين (٧٥٪- ١٠٠٪) ما يعكس أهمية العبارات جميعها، وقد أكد بعض المحكمين ضرورة تعديل العبارات التي حازت نسبة اتفاق أقل من (٩٠٪)، وإضافة بعض العبارات المهمة لتغطية أبعاد القيادة المستدامة بصورة أكثر دقة.

وبناء على هذا، قام الباحثان بتعديل العبارات السابقة، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف بعضها الآخر، وقد بلغ عدد العبارات التي تم تعديلها (١٧) عبارة، في حين بلغ عدد العبارات التي تم حذفها (٣) عبارات فقط، وتم إضافة (٣) عبارات أشار المحكمون إلى أهميتها وضرورة إضافتها. وبعد إجراء التعديلات السابقة، ضمت الاستبانة (٢٨) عبارة موزعة على سبعة أبعاد، وبهذا تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة الجاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية؛ للتحقق من صدقها وثباتها إحصائياً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الفعلية، ضمت (٣٦) من الكوادر الإدارية في أندية الدرجة الأولى، توزعوا على (١٨) نادٍ رياضي في المملكة العربية السعودية، بمعدل إداريين من كل نادٍ، ثم تم حساب معاملات ارتباط Person Correlation، بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، وقد جاءت على النحو الموضح في

الجدولين (٣) و(٤).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن=٣٦)

٤	٣	٢	١	
**٠.٩٠٥	**٠.٩٢٦	**٠.٨٨٢	**٠.٨٨٧	السلوك الأخلاقي
٨	٧	٦	٥	التعلم والتدريب
**٠.٧٩٠	**٠.٧٩١	**٠.٨٥٥	**٠.٧٦١	
١٢	١١	١٠	٩	الإبداع والابتكار
**٠.٦٧٤	**٠.٨٢٧	**٠.٨٠٨	**٠.٧١٦	
١٦	١٥	١٤	١٣	استدامة الموارد المادية والبشرية
**٠.٧٨٩	**٠.٨٣٦	**٠.٨٠٥	**٠.٧٥٧	
٢٠	١٩	١٨	١٧	الثقافة التنظيمية
**٠.٧٥٥	**٠.٨١٤	**٠.٨٣٩	**٠.٨٢٤	
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	التخطيط الاستراتيجي
**٠.٨٥٤	**٠.٨٤٥	**٠.٨٠٣	**٠.٨٠٧	
٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
**٠.٨٣٠	**٠.٨٣٧	**٠.٨٣٣	**٠.٦٥٠	

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد امتدت معاملات بين (٠.٦٥٠-٠.٩٢٦)؛ وهذا يؤكد أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع باتساق داخلي جيد، وما يؤكد صدق الاستبانة واتساق بنيتها الداخلية، أن معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية كانت جميعها دالة ومرتفعة، وجاءت على النحو الآتي:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٣٦)

المسؤولية الاجتماعية والبيئية	التخطيط الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	استدامة الموارد المادية والبشرية	الإبداع والابتكار	التعلم والتدريب	السلوك الأخلاقي	أبعاد الاستبانة
**٠.٩١٦	**٠.٩٠٢	**٠.٩١٢	**٠.٩١٠	**٠.٨٤٤	**٠.٩١٩	**٠.٨٩٦	معاملات الارتباط

يبين الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد امتدت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي بالنسبة إلى أبعاد الاستبانة بين (٠.٨٤٤-٠.٩١٩)؛ ما يشير إلى أن الاستبانة بأبعادها وعباراتها تتمتع باتساق داخلي مرتفع.

ثانياً- ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة، باستخدام طريقتي: (Cronbach Alpha، و Split half)، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول (٥).

جدول (٥): معاملات ثبات الاستبانة بأبعادها، بطريقتي (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية) (ن=٣٦)

م	أبعاد الاستبانة	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية

٠.٧٤٤	٠.٨٧٦	السلوك الأخلاقي	١
٠.٧٥٦	٠.٧١٥	التعلم والتدريب	٢
٠.٧٢٨	٠.٦٣٣	الإبداع والابتكار	٣
٠.٦٩٥	٠.٥٩٦	استدامة الموارد المادية والبشرية	٤
٠.٨١٤	٠.٧٨١	الثقافة التنظيمية	٥
٠.٨٤٧	٠.٨١٨	التخطيط الاستراتيجي	٦
٠.٦١٤	٠.٧٣٨	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	٧
٠.٩٥٠	٠.٩٥٦	الدرجة الكلية للاستبانة	

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات ثبات الاستبانة بأبعادها كلها كانت مقبولة وجيدة، وكان معامل الثبات مرتفعاً بالنسبة إلى الدرجة الكلية للاستبانة؛ فقد بلغ معامل "ألفا كرونباخ" (٠.٩٥٦)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (٠.٩٥٠)؛ وهذا يشير إلى أن معاملات ثبات الاستبانة، بأبعادها جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة؛ وبهذا أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

#### معيار تفسير نتائج الاستبانة:

بما أن الاستبانة تتبع مقياس ليكرت الخماسي، (٥، ٤، ٣، ٢، ١) فإن المتوسط الحسابي ينحصر بين (١-٥)، وعليه يكون طول الفئة (٠.٨)، وبذلك يمكن وضع معيار التفسير، على النحو الموضح في الجدول (٦).

الجدول (٦): معيار الحكم على درجة ممارسة القيادة المستدامة

المتوسط الحسابي	درجة ممارسة القيادة المستدامة
من ٤.٢٠ فما فوق	مرتفعة جداً
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	مرتفعة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفضة
أقل من ١.٨٠	منخفضة جداً

#### ٤. تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية:

تم تصميم الاستبانة إلكترونياً من خلال Google Form، وتوزيع الرابط الإلكتروني على العينة، واستغرقت مدة توزيع الاستبانات واستردادها ما بين ٢٠٢٣/١٢/١٥ إلى ٢٠٢٤/٣/١٤م، وقد بلغ عدد الاستبانات النهائية المستردة (٢٤٩)، خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS؛ من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية: معامل ارتباط Pearson correlation ومعامل Cronbach's alpha، والتجزئة النصفية Split-Half، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة القيادة المستدامة، واستخدام اختبارات Mann-Whitney، و t-test، و Kruskal-Wallis، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛

وذلك لتعرف دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة؛ تبعاً لمتغيراتها المختلفة.

### نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها

١. النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول؛ ونصّه: "ما واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر الكوادر الإدارية فيها؟".

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، ودرجة ممارسة القيادة المستدامة، وترتيبها، وذلك بالنسبة إلى الدرجة الكلية للاستبانة، وإلى كل بُعد من أبعادها، على النحو الموضح في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة كل بُعد من أبعاد الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	السلوك الأخلاقي	٤	٤.٣٠	٠.٧٩٥	مرتفعة جداً	١
٢	التعلم والتدريب	٤	٤.٠٧	٠.٨٣٩	مرتفعة	٥
٣	الإبداع والابتكار	٤	٣.٩٤	٠.٨٦٩	مرتفعة	٧
٤	استدامة الموارد المادية والبشرية	٤	٣.٩٨	٠.٩١١	مرتفعة	٦
٥	الثقافة التنظيمية	٤	٤.١١	٠.٨١٣	مرتفعة	٣
٦	التخطيط الاستراتيجي	٤	٤.٠٤	٠.٩٠٠	مرتفعة	٤
٧	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	٤	٤.١٢	٠.٨٢٥	مرتفعة	٢
-	الدرجة الكلية لممارسة القيادة المستدامة	٢٨	٤.٠٨	٠.٧٩٢	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر الكوادر الإدارية فيها، كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٠٨)، وجاءت كذلك درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة مرتفعة، بمتوسطات حسابية امتدت بين (٣.٩٤-٤.١٢)، بينما جاءت درجة ممارسة بُعد السلوك الأخلاقي مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، وقد نال المرتبة الأولى، تلاه بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المرتبة الثانية، ثم بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة، تلاه بُعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الرابعة، ثم بُعد التعلم والتدريب في المرتبة الخامسة، وحلّ بُعد استدامة الموارد المادية والبشرية في المرتبة السادسة، وحلّ بُعد الإبداع والابتكار في المرتبة السابعة والأخيرة.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة ربما تعود إلى أن توجهات الاستدامة في المملكة قد بدأت تجد طريقها إلى الأندية الرياضية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ واهتمام وزارة الرياضة بتطوير الأندية الرياضية السعودية، بالإضافة إلى انتشار الوعي بأهمية هذا النوع من القيادة في إدارة الأندية وتقديمها، وكان الاهتمام منصباً بالدرجة الأولى على السلوك الأخلاقي؛ نظراً لأهميته في أداء العاملين وترسيخ



القيم الأخلاقية في نفوس العاملين كمنطلق لممارسات الاستدامة، وهذا بدوره سوف يدعم المسؤولية الاجتماعية والبيئية، التي تؤدي دوراً مهماً ربط الأندية الرياضية بالمجتمع والشراكة مع مؤسساته المختلفة، وتأتي الثقافة التنظيمية كنتيجة للممارسات السابقة، لا سيما وأنها تتطلب نشر الوعي التنظيمي وترسيخه في ممارسات العاملين فكراً وسلوكاً، وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي الكبيرة إلا أن مرتبته المتأخرة نسبياً ربما تعود إلى أن هذا التخطيط يحتاج وقتاً طويلاً، كما أن آثاره تظهر على المدى البعيد، وكذلك ربما يعود تأخر رتبة التعلم والتدريب واستدامة الموارد المادية والبشرية، إلى الحاجة إلى الاهتمام أكثر بتدريب الكوادر الإدارية وتطويرها مهنيًا، وصعوبة تحقيق الاستدامة في هذه الموارد فعلاً قبل تبني وتطبيق معظم ممارسات أبعاد الاستدامة الأخرى، ولذلك حلّ بعد الإبداع والابتكار في المرتبة الأخيرة، بوصفها مخرجات فعلية لتطبيق القيادة المستدامة، فالوصول إلى مستوى ناضج من الإبداع والابتكار يحتاج جهداً كبيراً وممارسات حقيقية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة إشتيوي (٢٠١٧)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة لنمط القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة، بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة غانم (٢٠١٦)، التي بينت أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كان متوسطاً، ودراسة العردان (٢٠٢٠)، التي أظهرت أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة كانت متوسطة، ودراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١) التي أظهرت أن القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترتق إلى المستوى المطلوب؛ إذ توفرت بدرجة ضعيفة، ودراسة إسماعيل والرشيدي (٢٠٢٢)، التي أوضحت أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي، وكذلك بالنسبة إلى كل بعد من أبعادها، ودراسة علي (٢٠٢٢) التي كشفت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة كانت متوسطة.

وفيما يلي تفصيل نتائج كل بعد من الأبعاد السبعة للقيادة المستدامة:

#### أولاً- السلوك الأخلاقي:

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد السلوك الأخلاقي

م	عبارات بعد السلوك الأخلاقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تلتزم الإدارة بالممارسات التي تراعي الميثاق الأخلاقي للنادي.	٤.٤٠	٠.٨٤٢	مرتفعة جداً	٢
٢	تعمل الإدارة على ترسيخ القيم الدينية والمجتمعية في نفوس العاملين.	٤.٤٤	٠.٨٠٧	مرتفعة جداً	١
٣	تعمل الإدارة على تقييم أداء العاملين بشفافية ونزاهة.	٤.١٢	٠.٩٨٩	مرتفعة	٤
٤	تعامل الإدارة جميع العاملين في النادي بعدالة ومساواة.	٤.٢٦	٠.٩٠٢	مرتفعة جداً	٣
-	الدرجة الكلية لبعد السلوك الأخلاقي	٤.٣٠	٠.٧٩٥	مرتفعة جداً	-

يتبين من الجدول (٨) أن درجة ممارسة بعد السلوك الأخلاقي في الأندية الرياضية كانت مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، بينما جاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد مرتفعة ومرتفعة جداً،

بمتوسطات امتدّت بين (٤.١٢-٤.٤٤)، وقد حصلت ثلاث عبارات على درجة مرتفعة جداً، وكان ترتيبها على التوالي: (٢، ١، ٤)، ونالت أعلى المتوسطات: (٤.٤٤، ٤.٤٠، ٤.٢٦)، بينما حازت عبارة واحدة فقط، هي العبارة (٣) درجة مرتفعة، بمتوسط (٤.١٢)؛ وهذا يعني أن إدارة الأندية الرياضية تركّز كثيراً على ترسيخ القيم الدينية والمجتمعية في نفوس العاملين، ثم تلتزم بالممارسات التي تراعي الميثاق الأخلاقي للنادي، ثم تعامل جميع العاملين في النادي بعدالة ومساواة، وكانت تعمل على تقييم أداء العاملين بشفافية ونزاهة بدرجة مرتفعة، لكنها أقلّ من سابقتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيريري (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة أهمية تطبيق ممارسات السلوك الأخلاقي كانت مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة علي (٢٠٢٢) التي أكّدت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبعده الممارسات الأخلاقية جاءت متوسطة.

وقد ترجع هذه النتيجة إلى إدراك إدارة الأندية لأهمية الممارسات الأخلاقية، ودورها في تعزيز قيم العدالة، والاحترام المتبادل، والنزاهة، وما يمكن أن يؤديه في خلق بيئة إيجابية تشجع على الأداء الإداري الجيد، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، التي تحمي الأندية من المشكلات القانونية التي قد تؤثر سلباً في سمعتها ومواردها.

## ثانياً-التعلم والتدريب:

جدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد التعلم والتدريب

م	عبارات بعد التعلم والتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تطبيق الإدارة ممارسات الاستدامة في جميع أنشطة النادي التعليمية والتدريبية.	٤.١٢	٠.٨٧٢	مرتفعة	٢
٢	تلبية الإدارة احتياجات العاملين في النادي بمهنية ووفقاً للإمكانات المتاحة.	٤.١٣	٠.٨٨٠	مرتفعة	١
٣	تقييم الإدارة فاعلية البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين في النادي باستمرار.	٤.٠١	٠.٩٥٧	مرتفعة	٤
٤	توفر الإدارة التدريب اللازم لإعداد القيادات الإدارية في النادي.	٤.٠٢	١.٠١٤	مرتفعة	٣
-	الدرجة الكلية لبعء التعلم والتدريب	٤.٠٧	٠.٨٣٩	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة بعد التعلم والتدريب في الأندية الرياضية كانت مرتفعة بوجه عام، بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وجاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد جميعها مرتفعة، بمتوسطات امتدت بين (٤.٠١-٤.١٣)، وقد حصلت جميع العبارات على درجة مرتفعة، وجاء ترتيبها على التوالي: (٢، ١، ٤، ٣)، ونالت المتوسطات الآتية: (٤.١٣، ٤.١٢، ٤.٠٢، ٤.٠١)؛ وهذا يعني أن إدارة الأندية الرياضية تلبية احتياجات العاملين في النادي، ثم تطبيق ممارسات الاستدامة في جميع أنشطة النادي التعليمية والتدريبية، وتوفير التدريب اللازم لإعداد القيادات الإدارية، ثم تقييم فاعلية البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين في النادي باستمرار، وتتفق هذه النتيجة من دراسة الصويحي والفاخري (٢٠٢١) التي بينت أن درجة استدامة التعلم طويل الأجل لدى مؤسسات التعليم العالي كانت مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة علي (٢٠٢٢)، التي كشفت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبعء استدامة عملية التعلم كانت منخفضة.

وربما يكون السبب في درجة الممارسة الكبيرة لبعء التعلم والتدريب راجعاً إلى تنامي الاحتياجات التدريبية للعاملين في الأندية الرياضية ووعي الإدارة بأهمية التعلم والتدريب المستمر في الأندية، لما له من أهمية في تحسين الأداء العام للأندية وتعزيز قدرتها التنافسية، فهما يساعدان على تطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة الكفاءة الإدارية.

## ثالثاً-الإبداع والابتكار:

جدول (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد الإبداع والابتكار

م	عبارات بعد الإبداع والابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعمل الإدارة على تضمين استراتيجيات الإبداع والابتكار في خطة النادي.	٣.٩٤	٠.٩٧٤	مرتفعة	٢
٢	تطبق الإدارة أساليب التفكير الابتكاري والإبداعي في البرامج التدريبية للنادي.	٣.٩٣	٠.٩٣٥	مرتفعة	٣
٣	تشرك الإدارة العاملين في النادي لإيجاد حلول إبداعية وابتكارية للمشكلات.	٤.٠٠	٠.٨٨٤	مرتفعة	١
٤	ترتبط الإدارة نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الإبداع والابتكار للعاملين.	٣.٨٨	١.٠٩٥	مرتفعة	٤
-	الدرجة الكلية لبعء الإبداع والابتكار	٣.٩٤	٠.٨٦٩	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة بُعد الإبداع والابتكار في الأندية الرياضية السعودية كانت مرتفعة بوجه عام، بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وجاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد جميعها مرتفعة أيضاً، بمتوسطات امتدت بين (٣.٨٨-٤.٠٠)، وجاء ترتيب العبارات على التوالي: (٣، ١، ٢، ٤)، ونالت المتوسطات الحسابية الآتية: (٤.٠٠، ٣.٩٤، ٣.٩٣، ٣.٨٨)؛ وهذا يعني أن إدارة الأندية تشرك العاملين في إيجاد حلول إبداعية وابتكارية للمشكلات، وتعمل على تضمين استراتيجيات الإبداع والابتكار في خطة النادي، ثم تطبق أساليب التفكير الابتكاري والإبداعي في البرامج التدريبية، وترتبط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الإبداع والابتكار للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وآخري (٢٠٢٢) التي أظهرت أن تطبيق بُعد الإبداع والابتكار كان مرتفعاً لدى المسؤولين في بعض المعاهد العليا الخاصة.

وقد تعود هذه النتيجة إلى التوجهات الحديثة للمملكة، وفي مقدمتها دعم الإبداع والابتكار الإداري في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وما أفرزته من وعي بأهمية هذه الممارسات في نجاح الأندية الرياضية واستدامتها، لما له من دور في تعزيز الأداء والنجاح على المستويات كافة؛ من خلال تطوير استراتيجيات جديدة للتدريب، وتعزيز الإدارة الفعالة للموارد المالية والبشرية، خاصة وأن الابتكار يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة، ويجذب الرعاة والمواهب الجديدة؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الرياضي والاقتصادي للأندية الرياضية.

#### رابعاً-استدامة الموارد المادية والبشرية:

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد استدامة الموارد المادية والبشرية

م	عبارات بعد استدامة الموارد المادية والبشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعمل الإدارة على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية في النادي .	٤.٠٢	٠.٩٩٨	مرتفعة	٢
٢	تحرص الإدارة على التنمية المستدامة لمهارات وقدرات العاملين في النادي.	٤.١٧	٠.٨٢٢	مرتفعة	١
٣	تعمل الإدارة على تحقيق جودة الحياة والرفاهية لدى العاملين في النادي.	٣.٨٩	١.١٢٣	مرتفعة	٣
٤	تشجع الإدارة العاملين في النادي على المشاركة في الأنشطة القيادية وصنع القرار .	٣.٨٤	١.١٦١	مرتفعة	٤
-	الدرجة الكلية لبعث استدامة الموارد المادية والبشرية	٣.٩٨	٠.٩١١	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (١١) أن درجة ممارسة بُعد استدامة الموارد المادية والبشرية في الأندية الرياضية السعودية كانت مرتفعة أيضاً بوجه عام، بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وجاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد جميعها مرتفعة، بمتوسطات امتدت بين (٣.٨٤-٤.١٧)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد على التوالي: (٢، ١، ٣، ٤)، ونالت المتوسطات الحسابية الآتية: (٤.١٧، ٤.٠٢، ٣.٨٩، ٣.٨٤)؛ وهذا يشير إلى أن إدارة الأندية الرياضية تحرص على التنمية المستدامة لمهارات وقدرات العاملين، ثم تعمل على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية، وتعمل على تحقيق جودة الحياة والرفاهية لدى العاملين، ثم تشجع العاملين على المشاركة في الأنشطة القيادية وصنع القرار، وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١) التي أكدت أن مبدأ استدامة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي توفرّ بدرجة مرتفعة، ودراسة علي وآخرين (٢٠٢٢) التي أظهرت أن تطبيق بُعد تنمية الموارد البشرية والمادية كان مرتفعاً لدى المسؤولين في بعض المعاهد العليا الخاصة، في حين تختلف مع دراسة العردان (٢٠٢٠)، التي بينت أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية لاستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية كانت متوسطة، ودراسة علي (٢٠٢٢) التي كشفت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبعد استدامة الموارد البشرية والمادية كانت متوسطة أيضاً. وربما تعود هذه النتيجة إلى إدراك إدارة الأندية الرياضية لأهمية مواردها البشرية والمادية، وضرورة استثمارها على الوجه الأمثل؛ لتحقيق استدامة هذه الموارد، التي تعدّ من أبرز العوامل الأساسية لنجاح واستمرارية الأندية الرياضية؛ من خلال حرص الإدارة على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية على حدّ سواء، والسعي إلى تحقيق جودة الحياة والرفاهية للعاملين.

#### خامساً-الثقافة التنظيمية:

جدول (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد الثقافة التنظيمية

م	عبارات بُعد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعمل الإدارة على تعزيز الوعي برؤية النادي ورسالته وأهدافه الاستراتيجية.	٤.١٩	٠.٨٨٢	مرتفعة	١
٢	تستند الإدارة في اتخاذ القرارات إلى رؤية مستقبلية واضحة لبيئة عمل النادي.	٤.٠٨	٠.٨٩٤	مرتفعة	٣
٣	تسعى الإدارة إلى تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين في النادي.	٤.١٠	٠.٨٦٤	مرتفعة	٢
٤	تعمل الإدارة على التطوير المستدام لسياسة النادي ولوائحه التنظيمية والتنفيذية.	٤.٠٨	١.٠١٥	مرتفعة	٣
-	الدرجة الكلية لبعد الثقافة التنظيمية	٤.١١	٠.٨١٣	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة ممارسة بُعد الثقافة التنظيمية في الأندية الرياضية السعودية كانت مرتفعة بوجه عام، بمتوسط حسابي (٤.١١)، وجاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد جميعها مرتفعة أيضاً، بمتوسطات امتدت بين (٤.٠٨-٤.١٩)، وجاء ترتيب العبارات على التوالي: (١، ٣، ٢، ٤) بالدرجة ذاتها، ونالت المتوسطات الحسابية: (٤.١٩، ٤.١٠، ٤.٠٨، ٤.٠٨)؛ وهذا يعني أن إدارة الأندية تعمل على تعزيز الوعي برؤية النادي ورسالته وأهدافه، ثم تسعى إلى تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتستند في اتخاذ القرارات إلى رؤية مستقبلية واضحة لبيئة عمل النادي، وتعمل على التطوير المستدام لسياسة النادي ولوائحه التنظيمية والتنفيذية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وآخرين (٢٠٢٢) التي أظهرت أن تطبيق بُعد الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً لدى المسؤولين في بعض المعاهد العليا الخاصة، بينما تختلف مع دراسة العردان (٢٠٢٠)، التي كشفت أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية للثقافة التنظيمية كانت متوسطة.

وربما تعود هذه النتيجة إلى الدور التي تؤديه في تعزيز جوانب القيادة المستدامة بأبعادها

المختلفة، وفقاً لما أكدته دراسة (Gerard (2020، ووعي إدارة الأندية الرياضية بأهمية هذا الدور؛ لأنها تسهم في تشكيل الهوية الجماعية، وتعزيز الانتماء والولاء بين الأعضاء، وتحسين الأداء العام للنادي، وتحديد القيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد، وهي تساعد على تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين اللاعبين والمدربين والإداريين.

### سادساً-التخطيط الاستراتيجي:

جدول (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي

م	عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تقوم الإدارة بصياغة رؤية واضحة للنادي في ضوء التوجهات المستقبلية.	٤.٢٤	٠.٨١١	مرتفعة جداً	١
٢	تضع الإدارة خطة استراتيجية تلبى مصالح الأجيال القادمة من أبناء المجتمع.	٤.٠٤	١.٠٥٨	مرتفعة	٢
٣	تضع الإدارة خطة للتسويق الرياضي توفر مصادر متنوعة ومستدامة للتمويل.	٣.٨٤	١.١٤٣	مرتفعة	٤
٤	تعمل الإدارة على التحقق من ارتباط الأهداف التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية.	٤.٠٤	٠.٩٨٩	مرتفعة	"٢
-	الدرجة الكلية لبعء التخطيط الاستراتيجي	٤.٠٤	٠.٩٠٠	مرتفعة	-

يتبين من الجدول (١٣) أن درجة ممارسة بعد التخطيط الاستراتيجي في الأندية الرياضية السعودية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وجاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد بين المرتفعة والمرتفعة جداً، بمتوسطات امتدت بين (٣.٨٤-٤.٢٤)، وقد حصلت عبارة واحدة فقط على درجة مرتفعة جداً، وهي العبارة (١) ونالت أعلى متوسط حسابي (٤.٢٤)، بينما نالت ثلاث عبارات درجة ممارسة مرتفعة، وكان ترتيبها على التوالي: (٢ و ٤ بالدرجة نفسها، ٣)، بمتوسطات حسابية: (٤.٠٤، ٤.٠٤، ٣.٨٤)؛ وهذا يعني أن إدارة الأندية تركّز كثيراً على صياغة رؤية واضحة للنادي في ضوء التوجهات المستقبلية، ثم تقوم بوضع خطة استراتيجية تلبى مصالح الأجيال القادمة، وتعمل على التحقق من ارتباط الأهداف التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية، ثم تضع خطة للتسويق الرياضي توفر مصادر متنوعة ومستدامة للتمويل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وآخري (٢٠٢٢) التي أظهرت أن تطبيق بعد الأهداف طويلة المدى (الأهداف الاستراتيجية) كان مرتفعاً لدى المسؤولين في بعض المعاهد العليا الخاصة، بينما تختلف مع دراسة العردان (٢٠٢٠)، التي بينت أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية للتوزيع الاستراتيجي كانت متوسطة.

وربما تعود هذه النتائج إلى ارتباط انتشار ثقافة الجودة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة عموماً، والرياضية على وجه الخصوص، في ظلّ التوجهات الحديثة للمملكة، وهذا ما انعكس على اهتمام إدارة الأندية بهذا البعد، لأهميته في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل،

ومساعدة الأندية الرياضية على تحديد أهدافها ورؤيتها بوضوح، وتطوير خطط عمل مفصلة لتحقيق هذه الأهداف، وتقييم الفرص والتحديات المحتملة، كما يمكن أن يسهم في تحديد مصادر الدخل الجديدة، وتحسين استغلال الموارد المتاحة.



## سابعاً-المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

جدول (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة ورتبة عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية

م	عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تشرك الإدارة مؤسسات المجتمع في وضع خطة للتنمية المستدامة منبثقة من رؤية المملكة.	٣.٧٢	١.١٨٨	مرتفعة	٤
٢	تعمل الإدارة على الاستفادة من مخرجات النادي في تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية.	٤.٢٢	٠.٨٧٦	مرتفعة جداً	٢
٣	تسعى الإدارة إلى تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ الأنشطة المختلفة للنادي.	٤.٢١	٠.٨٦٥	مرتفعة جداً	٣
٤	تشجع إدارة النادي الأعمال التطوعية الهادفة إلى خدمة المجتمع المحلي.	٤.٣٢	٠.٩٠٢	مرتفعة جداً	١
-	الدرجة الكلية لبعء المسؤولية الاجتماعية والبيئية	٤.١٢	٠.٨٢٥	مرتفعة	-

يتبين من الجدول (١٤) أن درجة ممارسة بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية في الأندية الرياضية السعودية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وجاءت درجة ممارسة عبارات هذا البعد بين المرتفعة والمرتفعة جداً، بمتوسطات امتدت بين (٣.٧٢-٤.٣٢)، وقد حصلت ثلاث عبارات على درجة ممارسة مرتفعة جداً، وجاء ترتيبها على التوالي: (٤، ٢، ٣)، ونالت أعلى المتوسطات الحسابية: (٤.٣٢، ٤.٢٢، ٤.٢١)، بينما نالت عبارة واحدة فقط درجة ممارسة مرتفعة، وهي العبارة (١) بمتوسط حسابي (٣.٧٢)؛ وهذا يعني أن إدارة الأندية الرياضية تركز كثيراً على تشجيع الأعمال التطوعية الهادفة إلى خدمة المجتمع المحلي، ثم تعمل على الاستفادة من مخرجات النادي في تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية، وتسعى إلى تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ الأنشطة المختلفة للنادي، وتشرك مؤسسات المجتمع في وضع خطة للتنمية المستدامة منبثقة من رؤية المملكة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيريري (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة أهمية تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية كانت عالية، ودراسة علي وآخرين (٢٠٢٢) التي أظهرت أن تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية كان مرتفعاً، بينما تختلف مع دراسة العردان (٢٠٢٠)، التي أثبتت أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية للمسؤولية المجتمعية والبيئية كانت متوسطة، ودراسة علي (٢٠٢٢) التي كشفت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبعء المسؤولية المجتمعية والبيئية كانت ضعيفة.

وربما تعود هذه النتائج إلى إدراك إدارة الأندية الرياضية للدور الذي ينبغي أن تؤديه في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة، وضرورة تبني الممارسات القيادية، التي تشجع الأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع، والإسهام في تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية، وتعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الأنشطة المختلفة.

٣. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني؛ ونصه "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية؛ تبعاً لمتغيرات: الجنس، وطبيعة التفرغ للعمل، والصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية؟".

## أولاً- الفروق تبعاً للجنس:

الجدول (١٥): نتائج اختبار Mann-Whitney للفروق بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الاستبانة	الجنس	العدد	م. الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney	قيمة Z	الدلالة
القيادة المستدامة	ذكر	٢١٢	١٢٩.٠٠٤	٢٧٣٥٦.٥٠	٣.٦٥.٥٠٠	٢.١٢٠	*٠.٠٣٤
	أنثى	٣٧	١٠١.٨٥	٣٧٦٨.٥٠			

يتضح من الجدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطي رتب استجابات الكوادر الإدارية من الذكور والإناث في الدرجة الكلية للقيادة المستدامة لصالح الذكور، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة غانم (٢٠١٦)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس.

وقد تعود هذه النتائج إلى أن الذكور غالباً ما يتولون المهام القيادية في الأندية الرياضية؛ نظراً لطبيعة عملهم فيها، وهذا ما يعكسه تفوق عدد الذكور العاملين في هذه الأندية مقارنة بعدد الإناث، وقد يظهر الذكور حزمًا أكبر في العمل واتخاذ القرارات المهمة التي يمكن أن تكون مفيدة في سياقات معينة للقيادة المستدامة، وخاصة ما يرتبط منها بالسلوك الأخلاقي وإدارة عمليات الإبداع والابتكار، في حين أن الإناث قد يظهرن قدرة على إدارة عمليات التعلم والتدريب، والموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، بدرجة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما مع الذكور.

## ثانياً: الفروق تبعاً لطبيعة التفرغ للعمل (متفرغ - غير متفرغ):

الجدول (١٦): نتائج اختبار t-test للكشف دلالة عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لطبيعة التفرغ للعمل

الاستبانة	التفرغ للعمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة
القيادة المستدامة	متفرغ	١٣٥	٣.٨٤	٠.٥٧٠	٠.٠٠٧	٠.٨٣٩	٢٤٧	٠.٤٠٢
	غير متفرغ	١١٤	٣.٧٧	٠.٧١٣				

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي تقديرات المتفرغين للعمل في الأندية الرياضية وغير المتفرغين في الدرجة الكلية للقيادة المستدامة؛ وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين جميعهم يعملون بوظائف إدارية، ويخضعون للضوابط القيادية والإدارية ذاتها، وهم ملتزمون جميعاً بتحقيق أهداف الأندية الرياضية التي ترسمها القيادات الإدارية في النادي، كما أن طبيعة التفرغ قد لا تؤثر بشكل مباشر في ممارسة أبعاد القيادة المستدامة، لأن ما هو مهم في هذا السياق النهج والقيم التي يتبناها القادة، وهي تعتمد أكثر على الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقائد وليس بالضرورة على طبيعة التفرغ للعمل.

## ثالثاً- الفروق تبعاً للصفة الوظيفية:

جدول (١٧): اختبار Kruskal-Wallis للكشف عن دلالة الفروق تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية

الاستبانة	الصفة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	الدلالة
	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة	٢٨	١٥٧.٢٠			
القيادة المستدامة	الرؤساء التنفيذيون	٣٣	١٥٤.٥٣	١٤.٧٦٤	٣	**٠.٠٠٢
	مديرو الأنشطة المختلفة	٥٧	١١٥.٠٨			
	الإداريون	١٣١	١١٥.٠٠			

يظهر من الجدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، في درجة القيادة المستدامة؛ تبعاً لاختلاف الصفة الوظيفية، وتختلف هذه النتائج مع دراسة إشتيوي (٢٠١٧)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط القيادة المستدامة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار Dunn للمقارنات الثنائية Pairwise Comparisons بين الفئات الوظيفية، ويوضح الجدول التالي نتائج الفروق:

جدول رقم (١٧): اختبار Dunn للمقارنات الثنائية Pairwise Comparisons بين الفئات الوظيفية

الاستبانة	الصفة الوظيفية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
القيادة المستدامة	الإداريون - الرؤساء التنفيذيون	٣٩.٥٣٤	٢.٨١٩	*٠.٠٢٩
	الإداريون - رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة	٤٢.٢٠٠	٢.٨١٥	*٠.٠٢٩

يتضح من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (١٧) أن الفروق كانت بين فئة الإداريين من جهة ورؤساء وأعضاء مجالس الإدارة من جهة أخرى، وبين فئة الإداريين من جهة والرؤساء التنفيذيين من جهة أخرى.

ومن خلال مقارنة متوسطات الرتب الموضحة بالجدول (١٦) يتبين أن الفروق بين الإداريين والرؤساء التنفيذيين كانت لصالح الرؤساء التنفيذيين، وبين الإداريين ورؤساء وأعضاء مجالس الإدارة كانت لصالح رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، وربما تعود هذه النتيجة إلى ما يمكن أن يقوم به رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك الرؤساء التنفيذيين من أدوار، وخاصة في توجيه الاستراتيجية والرؤية العامة للأندية نحو الاستدامة، بما في ذلك تحديد الأهداف والسياسات المتعلقة بالاستدامة، بالإضافة إلى اضطلاعهم بمسؤولية مراقبة التقدم والأداء المتعلق بالاستدامة وضمان التزام الأندية بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.

## رابعاً- الفروق تبعاً للمؤهل العلمي:

جدول (١٨): اختبار Kruskal-Wallis للكشف عن دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة

الاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	أقل من بكالوريوس	٢٢	١١٣.٢٧			
القيادة المستدامة	بكالوريوس	١٨٠	١٢٧.٧١	١.٠٥٨	٢	٠.٥٨٩
	دراسات عليا	٤٧	١٢٠.١٠			

يتبين من الجدول (١٨) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة المستدامة؛ تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إشتيوي (٢٠١٧)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط القيادة المستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١)، التي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لممارسة القيادة المستدامة، وأنهم يتعاملون جميعاً مع هذه الممارسات بدرجة متقاربة، وبطريقة متشابهة بصرف النظر عن مؤهلاتهم.

خامساً- الفروق تبعاً لسنوات الخبرة:

جدول (١٩): نتائج اختبار ANOVA للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة المستدامة	بين المجموعات	٠.٣٢٧	٢	٠.١٦٤	٠.٣٩٩	٠.٦٧٢
	داخل المجموعات	١٠٠.٩٥٧	٢٤٦	٠.٤١٠		

يتضح من الجدول (١٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للقيادة المستدامة؛ تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إشتيوي (٢٠١٧)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط القيادة المستدامة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمدة الخدمة؛ وقد ترجع هذه النتيجة إلى تشابه الممارسات القيادية في الأندية الرياضية، فجميع العاملين يقدرّون ممارسات القيادة المستدامة بطريقة متشابهة تقريباً، وأن إدراكهم لهذه الممارسات في الأندية الرياضية لم يتأثر باختلاف عدد سنوات الخبرة.

سادساً- الفروق تبعاً لعدد الدورات التدريبية:

جدول (٢٠): نتائج اختبار ANOVA للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة المستدامة	بين المجموعات	٠.٥٨٤	٢	٠.٢٩٢	٠.٧١٤	٠.٤٩١

الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	١٠٠.٧٠٠	٢٤٦	٠.٤٠٩		

يظهر من الجدول (٢٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للقيادة المستدامة؛ تعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها خلال عملهم في الأندية الرياضية، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الدورات تناولت ممارسات القيادة المستدامة بشكل عام، ولم تكن تركز على نحو خاص على القيادة المستدامة، كما أن هذه الدورات التدريبية ربما تناولت مجالات تدريب عامة أو استهدفت جوانب تطويرية أخرى ربما تكون بعيدة كل البعد عن ممارسات القيادة المستدامة؛ ولذلك لم يكن لاختلاف عدد الدورات التي التحقوا بها تأثير في اختلاف درجة القيادة المستدامة من وجهة نظر الكوادر الإدارية في الأندية الرياضية.

#### -توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن أن يقدم الباحثان التوصيات والمقترحات الآتية:
- تبني ممارسات القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، والعمل على تعزيزها لدى الكوادر الإدارية في هذه الأندية، من خلال تطبيق مبادئ الاستدامة في عملياتها اليومية، وفي إدارتها للموارد البشرية والمادية، وتعزيز الوعي بالاستدامة بين القيادات والعاملين والمجتمع المحلي وتطبيق استراتيجيات متقدمة في التدريب ودعم الإبداع والابتكار والتخطيط الاستراتيجي.
  - دراسة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى الرفاهية لدى العاملين في الأندية الرياضية.
  - تقييم تأثير برامج التدريب على القيادة المستدامة في تطوير الأداء المؤسسي للأندية الرياضية السعودية.
  - دراسة الاحتياجات التدريبية في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة لدى الكوادر الإدارية في الأندية الرياضية السعودية.
  - بناء برنامج تدريبي لتطوير ممارسات القيادة المستدامة ودراسة فاعليته في تنمية الأداء الإداري في الأندية الرياضية السعودية.

## المراجع العربية والأجنبية

## أولاً- المراجع العربية:

أباحسين، ماهر بن عثمان. (٢٠٢٣). إسهام المسؤولية المجتمعية للأندية الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الأندية الرياضية بمحافظة المجمعة. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، (٣١)، ١٠٣-١٢٨.

أحمد، أشرف، والأنصاري، محمد، وعبد الرازق، صابرين، وحسن، منال محمد. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا*، ٤٨ (٤٨)، ١٠٦-١٤٧.

<https://doi.org/10.21608/maeq.2021.95394.1049>

إسماعيل، عمار فتحي، والرشيدي، أحمد عبدالله. (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٤ (١)، ١-٣٥.

<https://dx.doi.org/10.21608/masf.2022.249801>

إشتيوي، حمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأندية الرياضية في السعودية. (٢٠٢٤). *سعودي يديا*.

<https://saudipedia.com/article/10271>

الحازمي، مها. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (١١)، ١٥٥-١٨٢.

حباكة، أمل، وزناتي، أمل. (٢٠٢٢). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٦ (٥)، ١٣٢-٢٤٢.

الحدراوي، رافد، والجناحي، سجاد، والميالي، حاكم. (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. *مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة*، (٤٩)، ١٨٥-٢١٠.

حشيش، صفوت. (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية المصرية. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، ٥٠ (٥٠)، ٢٩٨-

<https://dx.doi.org/10.21608/ijssaa.2021.60554.1521>

حوالة، سهير، والمطيري، نورة. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة*

القاهرة، ٢٧ (٤)، ٣٦٤-٤٠٧.

الخضير، هديل سليمان عبد الله. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٩)، ٩٧-١١٢.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.69.2021.524>

سفر، منال. (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الزهر*، ١٩١ (٢)، ٢٤٢-٢٦٨.

الصويحي، هند، والفاخري، علي. (٢٠٢١). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة*، تونس في الفترة من ١٢-١٧ مارس، ١ (١)، ١٧-٣٠.

عبد المنعم، شيرين. (٢٠٢٣). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة الدولية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤ (١)، ٣٢٧-٣٥٣.

العبيدي، ميسون علي حسين. (٢٠٢٠). العلاقة بين فلسفة الإدارة العامة ومتطلبات التنمية المستدامة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ١٢ (١)، ٤٩١-٥١٨.

الگردان، أمل بنت عارف. (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٤ (١٣)، ٦٧-١٠٨.

علي، عمرو، وصبح، محمود، وأمين، محمود. (٢٠٢٢). أثر تطبيق القيادة المستدامة على المرونة التنظيمية في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة. *مجلة العلوم البيئية*، ٥١ (١١)، ٢٢٩-

<https://doi.org/10.21608/jes.2022.167233.1353> .٢٦٠

علي، محمد مسلم. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٩ (١١٤)، ٣٦٢-٤٤٦.

<https://doi.org/10.21608/jfe.2022.249660>

عيد، نيراس، والزهراني، نسرين. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج "إفري وبريجستر" بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. *مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، (٢٤٩)، ٢٤١-٢٨٧.

عيداروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٣). القيادة المستدامة ودورها في إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، (٢)، ٢٣٣-٣٤٤.

غانم، عصام. (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم



الجامعي: دراسة مسحية. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٣ (١٠٣)، ٢٣٩-٣٠٠. كزيري، عصام محمد. (٢٠١٩). استراتيجيات مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك خالد.

محمد، رانيا كمال. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١ (١٠٦)، ١-٩٦.

المعيزر، سارة عبد العزيز. (٢٠٢٣). رؤية ٢٠٣٠ خارطة طريق لتحقيق الاستدامة. صحيفة مال.

<https://maaal.com/2023/06>

هلال، محمد سعيد، ومحمد، صهيب. (٢٠٢١). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥ (٣)،

<https://doi.org/10.21608/jfees.2021.206798> ٥٠٢-٣٦١

وزارة الرياضة. (٢٠٢٣). اللائحة الأساسية للأندية الرياضية. يونس، أماني. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Alsaleh, G. (2016). Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence. *European Scientific Journal, ESJ, 12*(34), 103.

<https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n34p103>

Al-Zawahreh A., Khasawneh S., & Al-Jaradat M. (2019). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. *Tertiary Education and Management, 25*(1), 53-63.

<https://doi.org/10.1007/s11233-018-09014-9>

Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly, 14*(3), 259-281. <https://doi:10.1080/16184742.2014.897736>

- Armani, A., Petrini, M., & Santos, A. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership?. *Review of Business Management*, 22(4), 820–835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011A). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Abingdon: Taylor and Francis Group
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011B). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance, *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
- Bendell, J. & Little, R. (2015). Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, (60), 13–26
- Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Hoyer-Kruse, J., & Roj-Voldby, C. (2021). Building and sustaining organizational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0229>
- Gerard, L. (2020). *An analysis of sustainable leadership challenges and prospects in Scottish Higher Education* [Unpublished Ph.D Dissertation], Edinburgh Napier University. <https://doi.org/10.17869/enu.2020.2694598>
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A*, (61), 8–13.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Iqbal, Q., Ahmad, N., & Halim, H. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries. *Sage Open*, 10(4).

<https://doi.org/10.1177/2158244020969394>

- Jabor, M. Minghat, A., Maigaei, S. & Buntat, Y. (2012): Sustainable Leadership for Technical and Vocational Education and Training in Developing Nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(8), 1-5.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University, *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Kanters, N. (2013). *Sustainable Leadership. Research on The Development of A Guideline For Sustainable Leadership*. [Unpublished MA. Thesis], University of Humanistic Studies, Utrecht, Netherlands.
- Lambert, S. (2012). The perception and Implementation of sustainable leadership Strategies in further Education Colleges. *Journal of leadership Education*. 11(2), 102-120.
- Lingam, G. (2012). Principles of Sustainable Leadership: The Case of School Leaders in the. *International Studies in Educational Administration*, 2(40), 69-84.
- Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership style in amateur sports: an essential component of strategic management. *Sustainability*, 13(2), 730.  
<https://doi.org/10.3390/su13020730>
- Petkovic, J., Jasinkas, E., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2016). Significance Of Strategic Planning For Results of Sport Organization. *Business Administration And Management*, 19(4), 56-72.  
<http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2016-4-005>
- Pfahl, M. (2013). *Sport and the environment: Impacts and issues for sport event management*. In S. Leberman, C. Collins, & L. Trenberth (Eds.), *Sport business management in Aotearoa/New Zealand*. (3rd ed.), 294-310.

- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27–33. <https://doi.org/10.48558/YTE7-XT62>
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81–93.
- Skarie, K. (2013). Sustainable Leadership: Engaging Students to Create Lasting Change on Campus. *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*, (41), 6–14.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit, *Sport Management Review, Elsevier*, 13(1), 1–13.
- Suriyankietkaew, S. & C. Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160–173. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0003>
- Varram, L. & Timolo, M. (2017). Sustainable leadership practices according to international standards of corporate social responsibility. *Electronic Journal of Management*, (3), 1–24.
- Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice, SSRN Working. *Effective Executive*, 23(1), 26–39.
- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China, *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187–201.

## ملخص البحث

## واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية

أ.د/ يوسف بن عطية الثبيتي

الباحث/ حسن بن عابد الحارثي

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر الكوادر الإدارية، وما إذا كانت هناك فروق بينها؛ تبعاً لمتغيرات: الجنس، وطبيعة التفرغ للعمل، والصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ من خلال تصميم استبانة واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة التي ضمت (٢٨) عبارة توزعت على سبعة أبعاد: السلوك الأخلاقي، والتعلم والتدريب، والإبداع والابتكار، واستدامة الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٤٩) فرداً من الكوادر الإدارية المختلفة العاملة في أندية الدرجة الأولى في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة كان كبيراً بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الكوادر الإدارية لأبعاد القيادة المستدامة تبعاً لمتغيري الجنس، والصفة الوظيفية، في حين لم تكن الفروق دالة تبعاً لمتغيرات: طبيعة التفرغ للعمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بتبني ممارسات القيادة المستدامة والعمل على تعزيزها لدى الكوادر الإدارية في الأندية الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المستدامة، الأندية الرياضية السعودية.

**Abstract****The Reality of Practicing Sustainable Leadership  
in Saudi Sports Clubs****Prof. Yousef bin Attia Al-Thabeti****Researcher. Hassan bin Abed Al-Harhi**

The study aimed to determine the current state of sustainable leadership practices in Saudi sports clubs from the perspective of administrative staff and whether there are differences based on variables such as gender, employment nature, job title, educational qualifications, administrative experience, and the number of training courses. To achieve these objectives, the study used a descriptive correlational approach by designing a questionnaire on sustainable leadership practices, which included 28 items distributed across seven dimensions: ethical behavior, learning and training, creativity and innovation, sustainability of material and human resources, organizational culture, strategic planning, and social and environmental responsibility.

The questionnaire was administered to a simple random sample of 249 administrative staff members working in first-division sports clubs in Saudi Arabia. The results indicated that the level of sustainable leadership practices was high, with an average score of 3.81. The findings also revealed statistically significant differences in sustainable leadership practices based on gender and job title, while no significant differences were found concerning employment nature, educational qualifications, years of experience, or the number of training courses. The study recommended adopting and enhancing sustainable leadership practices among administrative staff in sports clubs.

**Keywords:** Sustainable leadership, Saudi sports clubs.