مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
ISSN: 2709-0302 (online)

Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2617-5908 (print)

حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية(*)

د/ عصام محمد علي كريري
دكتوراه الإدارة والإشراف التربوي
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان
مدير إدارة التخطيط والتطوير

*) تاريخ تسليم البحث 8/10/2021 تاريخ قبوله للنشر 30/10/2021
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

د/ عصام محمد علي كريري
دكتوراه الإدارة والإشراف التربوي
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان
مدير إدارة التخطيط والتطوير

الملخص

هدف البحث إلى تعرف حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية والأعمال ESG بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلال الأدبيات التي تم تناولها مع تقديم توصيات لتوظيفها بإدارات التعليم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى دراسة الأدبيات وثيقة الصلة بشكل نظري واستخلاص أهم مضامينها بالنسبة لتطبيقها، وإستناداً إلى هذا المنهج فإن البحث يركز على الاستدامة، الحوكمة، مجالات تطبيق نموذج ESG، وأظهرت النتائج بأن ممارسات نموذج ESG في إدارات التعليم تتلخص في الحوكمة البيئية وتتمثل في: إدارة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها والبيئة المستحدثة (المباني والمرافق بكافة أنواعها)، وإدارة المخاطر وتقليل الآثار السلبية عليها، الحوكمة الاجتماعية وتتمثل في: أجور العاملين وتدويرهم، التنوع بين الجنسين، جودة الحياة الوظيفية، القيادة والميثاق الأخلاقي، العدالة والديمقراطية، حوكمة الأعمال وتتمثل في: الحوافز، كفاءة الإنفاق، الشفافية، الاستدامة المالية، والإمكانيات الاقتصادية، وحسن استغلال الموارد وتنميتها بطريقة فاعلة، وخرج البحث بعدد من التوصيات منها تعزيز المنصات الفعالة للتعاون وتبادل الممارسات المثلى ونقل المعرفة المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، وتوفير منصات تعليمية مستدامة مفتوحة، إعادة تدفق الأموال نحو الاستثمارات المستدامة، من خلال منح إدارات التعليم صلاحيات أكثر في جانب التشغيلي، وضع استراتيجية الاستدامة الخاصة بإدارات التعليم، لتحسين الإفصاح البيئي والاجتماعي والاقتصادي، تشجيع أفضل الممارسات بين إدارات التعليم من خلال تطوير المؤشرات التي تتضمن معايير إدراج ESG، بنشر أطر تنظيم الاستدامة العالمية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، الحوكمة، نموذج ESG.

ESG Triple Sustainability Governance in Education Departments In the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Essam Mohammed Ali Kariri
PhD in educational administration and supervision
General Administration of Education in Jazan Region
Director of Planning and Development Department

Abstract

The aim of the research is to know the governance of environmental, social and business practices (ESG) in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, through the literature that has been dealt with, with recommendations for their employment in education departments. The approach, the research focuses on sustainability, governance, areas of application of the ESG model, and the results showed that the practices of the ESG model in education departments are summarized in environmental governance and are represented in: managing and preserving natural resources and the created environment (buildings and facilities of all kinds), managing risks and reducing negative effects on them. Social governance, which is represented in: employee wages and rotation, gender diversity, quality of work life, leadership and ethical charter, justice and democracy, business governance, which is represented in: incentives, spending efficiency, transparency, financial sustainability, economic capabilities, and good use and development of resources in an effective manner, The research came out with a number of recommendations, including strengthening effective platforms for cooperation and exchanging good practices Li and transfer of knowledge related to environmental, social and business governance, providing open sustainable educational platforms, re-flowing funds towards sustainable investments, by giving education departments more powers on the operational side, developing a sustainability strategy for education departments, to improve environmental, social and economic disclosure, encouraging best practices among education departments by developing indicators that incorporate ESG inclusion criteria, by publishing frameworks for regulating global sustainability.

Key words: Sustainability, Governance, ESG Model.

مقدمة البحث:

تبقى الإدارة هي الوظيفة الأصعب في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، فأصبح لزماً على القادة التعامل مع مناخ اقتصادي شديد المنافسة، فالتقنيات الحديثة، واقتصاد المعرفة، وظهور وسائل الإعلام الاجتماعية، ومتطلبات المستفيدين، والاستدامة جميعها تعتبر تحديات معقدة تستوجب حلول إبداعية (الجهني، 2015، 79)، وأشار دهيش والشلاش ورضوان (2009) أن القادة المتميزين يصنع فرقاً كبيراً في إدارة المؤسسات التعليمية، ومن هنا تبرز أهمية التزام المؤسسات التعليمية بتطوير القيادات التربوية، (99)، وتمثل عمليات التطوير المستمر عاملاً مهماً في نجاح إدارات التعليم، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات العالمية (الحربي، 2010، 2).

ويضيف الصحن والسوافير(2004) بأن التكتلات الاقتصادية والتبادل التجاري ومتطلبات الجودة العالمية؛ أدت إلى ضرورة زيادة الدور الرقابي على أداء المنشآت الحكومية والخاصة لمواجهة احتمالات الخلل أو ضعف الأداء فيها من خلال النماذج العالمية (186)، ويذكر (كريري،2021) بأن لنموذج GRC دوراً هاماً في دعم أداء إدارات التعليم وزيادة الثقة لدى أصحاب المصلحة، وتحسين وتطوير الأداء والممارسات القيادية؛ من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في الإدارة والالتزام بالأنظمة واللوائح، ويضيف محمد (2015) بأن الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية (262).

ومن هنا يظهر أهمية نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC في المؤسسات التعليمية حيث التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، كنهج جديد يشير إلى التنسيق بين العمليات والتقنيات والموارد البشرية (الخولي، 2015، 326)، على أساس وجود عمليات مشتركة بين العناصر الثلاثة لزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية، وبالتالي دعم الأداء، كما يتيح رؤية أفضل لوضع الإدارة التعليمية في المخاطر التي تواجهها، والالتزام بالتعليمات واللوائح المنظمة والاستقلالية والمسؤولية والمشاركة والشفافية التي يستفاد منها في الأداء (كريري، 2021، 2).

ويتبع تطبيق نموذج GRC نموذج ESG؛ كون الحوكمة أصبحت ملازمة للأعمال وليس نتيجة لها، وهذا ما أكده أحمد (2021) بأن الهدف الأساسي من المحاسبة المستدامة هو تقييم الأداء بصوره المختلفة البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، وكذلك البعد المرتبط بالحوكمة (10)، فنموذج ESG هو وسيلة للتحول والابتكار لإدارات التعليم، ودفعها في الإتجاه الصحيح، يجب دمجه في قلب أعمالها واستراتيجياتها، من خلال تحضير فرق العمل، بعد التدريب على أشكال جديدة من القيادة والمبادرة والابتكار والمرونة.

ويسهم نموذج ESG في سهولة تنفيذ الأعمال وعدم تعارض المصالح، والعمل على التكامل الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وتخفيض التكاليف والأعباء بتقليل الإجراءات الرقابية وتوحيدها وكذلك توحيد مصادر إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها، ويذكر زغيب؛ والدكاني؛ وقاتصو (2021) أن الاستثمار في الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، هو استثمار مستدام، يدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة، في إدارة الاستثمار (1)، فتقارير ESG أكثر مصداقية من عمليات التقييم الداخلية، والمؤسسات التعليمية التي تتمتع بهياكل حوكمة قوية وسياسات اجتماعية مسؤولة، تمتلك مرونة أكثر في مواجهة التحديات العالمية، مما أدى إلى تسريع معدل اعتماد أسس الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، فوجود نظام شامل للحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الاعمال، يحقق التنمية المستدامة العالمية والنمو الشامل.

ويساعد توحيد معايير تقارير الاستدامة على الكشف عن أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، وفي ضوء ما سبق أصبح لازامًا لإدارات التعليم التوجه نحو تطبيق نموذج ESG والاستفادة من مزاياه المتعدده، فالمؤسسات التعليمية التي تطبق ESG لديها القدرة على تحديد وفهم المخاطر، وبالتالي تحقق نتائج جيدة في مقاييس البيئة والمجتمع والاقتصاد، وتكون أكثر استعداداً للخطط الاستراتيجية وخلق القيمة المستدامة، وفهم التكيف الحقيقي في بيئات التشغيل.

مشكلة البحث:

تواجه إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في هذا العصر الكثير من التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تفرض عليها الأخذ بزمام التغيير والتطوير في نظمها الإدارية والتعليمية سعياً لمواجهة هذه التحديات ولتحسين جودتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية، فبرزت متغيرات حديثة ومتسارعة على الساحة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، ويذكر الغامدي (2017) أن المؤسسات التعليمية تعاني من مشكلات إدارية تتمثل في التعقيد والروتين وصعوبة إجراءات العمل؛ مما يسبب الترهل الإداري وما يترتب على ذلك من الآثار السلبية من ضعف في الأداء (167).

ونتيجة لهذة التحولات العالمية لم تعد إدارات التعليم قادرة على مواكبة تلك التطورات والتحديات القيادية لإداراتها (القرني، 1437، 2)، ويؤكد العتيبي (1426) بأن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير(3)، ويؤكد مكتب التربية العربي لدول الخليج (1420) أن أهم أهداف تطوير الإدارة التعليمية، يجب أن تكون الإفادة من الاتجاهات والمفاهيم الإدارية، والتربوية الحديثة ومحاولة تطبيقها بمرونة، ضمن استراتيجية تركز على إدخال متغيرات تدريجية وصغيرة وواضحة وعلمية(96).

وعلى الرغم من أهمية الدور التي تؤديه إدارات التعليم، إلا أن الواقع التربوي يشهد بوجود أوجه قصور إداري، والذي تؤثر بشكل كبير على مستوى الخدمات التعليمية المقدمة، وهذا ما أكدته دراسه أبو طالب (1411) والغامدي (1413) والسعيد (1427) إلى نتائج تعكس جوانب قصور متعددة في إدارات التعليم، ودراسة أبا بطين (2012) إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في وزارة التعليم، ودراسة العنزي (2015) على أن وجود إدارة المخاطر بالمؤسسات التعليمية تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية، ووضع وصف وظيفي يتضمن إدارة المخاطر، ودراسة واندي (Wandee,2017) بأن نظام إدارة المخاطر في الإدارات التعليمية له أربعة عناصر تتمثل في المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة، ودراسة العتيبي (2018) التي أكدت على الموافقة بتطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة، ودراسة الشلوح (2019) بأن واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة جاء بدرجة متوسطة.

بالإضافة الى تقرير البنك الدولي (2008) بأن نوعية التعليم في الشرق الأوسط دون المستوى المطلوب، ويترتب على ذلك احتياج العالم العربي إلى إصلاحات عاجلة لمواكبة تحديات المستقبل الضاغطة والمتغيرات ذات البعد العالمي المتسارعة؛ وبالتالي فإن نتيجة هذا التقرير تستلزم ضرورة التطوير الإداري لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وفق أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة أوجه الضعف والمساهمة في رفع مستوى الأداء الإداري بما يؤدي إلى زيادة الجودة التعليمية، ودراسة كريري (2021) بأن عدم تطبيق نموذج GRC يزيد من التعقيدات الإدارية والقيادية التي تواجه الإدارات التعليمية، بسبب النظر إلى التحديات والمتغيرات من منظور ضيق والانشغال بها على المدى القصير دون مراعاة للمستقبل مما يصرف النظر إلى التحدبات التي تواجهها مستقبلاً (3)، والتي يمكن اكتشافها إذا تم تطبيق نموذج GRC ثم نموذج ESG، ويؤكد زغيب؛ والدكاني؛ وقاتصو (2021) أن التحدي الرئيس بشأن الحوكمة البيئية والاجتماعية في جودة البيانات المبلغ عنها من قبل المنظمات حول ممارساتها البيئية والاجتماعية والحوكمة، وكذلك ان المنظمات بحاجة إلى تحديد دقيق لعوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتوليد أداء مستدام على المدى الطويل، وكذلك يؤكد بأن المنظمات بحاجة إلى معالجة عوامل ESG بشكل متزايد في نماذج أعمالها.

فالالتزام بالكشف عن أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال لا يزال منخفضاً بشكل عام، بالإضافة إلى غياب معيار مقبول عالمياً لتحديد مدى الاستدامة، يجعل المنظمات ذات الأداء القوي للحوكمة البيئية والاجتماعية والأعمال أمراً صعباً (FII, 2021)، ففي السنوات الأخيرة وضع أكثر من 80 إطاراً عاماً ومركزاً ومعايير خاصة بإعداد التقارير تتناول جوانب مختلفة من

الاستدامة، بإستخدام منهجيات وطرق تقييم مختلفة مما أدى إلى تعقيد الأمور وغموضها، وبذلك تتبلور مشكلة البحث في تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم، والذي يوفر كم أكبر من المعلومات والوقت للتعامل مع التحديات القصيرة والطويلة.

أسئلة البحث:

يركز البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما ممارسات الحوكمة البيئية بإدارات التعليم؟
- ما ممارسات الحوكمة الاجتماعية بإدارات التعليم؟
- ما ممارسات حوكمة الأعمال بإدارات التعليم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تعرف حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية والأعمال ESG بإدارات التعليم، من خلال الأدبيات التي تم تناولها مع تقديم توصيات لتوظيفها بإدارات التعليم.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- يقدم هذا البحث إطار نظري عن حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم قد يفيد المكتبة على المستوى المحلي والمستوى العربي.
- مساعدة القيادات التربوية على تطوير نظم العمل الإداري، وتحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق مع نموذج ESG، وتقديم الخدمات بمستوى عالٍ يتواكب مع النظم الحديثة.
- أهمية التوصيات للباحثين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

مصطلحات البحث:

ورد في هذا البحث عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

إدارات التعليم: يعرفها مرزا (2007، 8) بأنها "هي الإدارة المحلية التي تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المنطقة في ضوء الأهداف والسياسات واللوائح التنظيمية، والتي تصدرها وزارة التعليم".

تعرف إدارات التعليم بهذا البحث أنها: الإدارة المسؤولة عن إدارة العملية التعليمية بالمنطقة من خلال تطبيق السياسة التعليمية العامة، التأكد من سلامة التنفيذ على المستوى الإجرائي من أجل الوصول لفعالية تحقيق الأهداف التربوية.

يعرف نموذج ESG بهذا البحث أنه: نهج ينسق بين العمليات الإدارية والتقنية المعلوماتية والموارد البشرية والتي يمارسها القيادات التربوية ذات العلاقة بالبيئة والمجتمع والأعمال، مما يوفر صورة ذهنية أفضل للإدارة التعليمية.

تعرف حوكمة الاستدامة البيئية بهذا البحث أنها: جهود وأنشطة الإدارات التعليمية، المرتبطة بالجوانب البيئية والتي تهدف إلى تعزيز سلوكيات الاستدامة والتحول إليها وحوكمتها، من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة.

تعرف حوكمة الاستدامة الاجتماعية بهذا البحث أنها: جهود وأنشطة الإدارات التعليمية، المرتبطة بالجوانب الاجتماعية والتي تهدف إلى تعزيز سلوكيات الاستدامة والتحول إليها وحوكمتها، من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة.

تعرف حوكمة الأعمال بهذا البحث بأنها: جهود وأنشطة الإدارات التعليمية، المرتبطة بالجوانب الاقتصادية والتي تهدف إلى تعزيز سلوكيات الاستدامة والتحول إليها وحوكمتها، من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الممارسات البيئية والاجتماعية والأعمال ESG من منظور وصفي تحليلي غير معتمد على بيانات ميدانية، وغير معتمد على التدخل التجريبي من قبل الباحث.

منهج البحث:

لما كان هذا البحث يركز بالأساس على توظيف الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال ESG بإدارات التعليم، فقد رأى الباحث أن المنهج الأكثر ملائمة هو الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى دراسة الأدبيات وثيقة الصلة بشكل نظري واستخلاص أهم مضامينها بالنسبة لتطبيقها بإدارات التعليم، وإستناداً إلى هذا المنهج فإن البحث يركز على الاستدامة، الحوكمة، مجالات تطبيق نموذج ESG.

الإطار النظري للبحث

يتم تناول الاستدامة وماهيتها، وعن الاستدامة في الإسلام، ومتطلبات استخدامها في المؤسسات التعليمية، ثم الحوكمة كمفهوم ونهج حديث، ومجالات الممارسات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ومن خلال عرض الأدب النظري السابق يتم الإجابة على تساؤلات البحث.

أولاً: الاستدامة

كثيراً ما يستخدم مصطلحا التنمية المستدامة والاستدامة كمترادفين، غير أن الفرق الدقيق بينهما هو أن الأول عملية تغيير تضع المستقبل في الاعتبار وتتطلب التعلم، والثاني هدف لا يمكن أن يتحقق إلا ببناء قدرة على الحياة بصورة مستدامة (Scott & Gough, 2003, xiii)، فإذا عمل أي مجتمع على تشجيع هذا النوع من التنمية فهو يشجع عملية مستمرة، وإذا حلم بالاستدامة فهو يتطلع إلى تحقيق غاية (التيتون، 2016، 25).

فالاستدامة مفهوم حديث بدأ يستخدم كثيراً في الأدب التنموي المعاصر، وأصبحت الاستدامة مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم دول العالم، وتتبناها هيئات شعبية ورسمية وتطالب بتطبيقها، ويؤكد العايب (2011) أن الاستدامة نمط جديد، يسعى إلى تحقيق التوافق بين الأهداف الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها (3)، ويؤكد البريدي(2015) إن نشوء هذا المصطلح تم في رحاب مؤتمرات الأمم المتحدة، وقد ظهر المصطلح رسمياً لأول مرة عام 1980م، وكان ذلك الظهور في وثيقة أممية بعنوان "استراتيجية المحافظة الكونية" اشترك في إعدادها برنامج الأمم المتحدة للبيئة، الإتحاد الدولي للمحافظة على الطبيعة، الصندوق العالمي للطبيعة (42).

فتم تداول مفهوم الاستدامة في العديد من الدراسات مثل "استراتيجية المحافظة على العالم" كما نشرها الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة، والصندوق العالمي للطبيعة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة في العام (1980م)، وتقرير العناية بالأرض في العام (1991م)، وفي تقرير المجلة العالمية للبيئة والتنمية في عام (1987م)، كما نوقش المفهوم في مؤتمرات الأمم المتحدة ستوكهولم في العام (1972م)، وريودي جانيرو في العام (1992م)، وجوهانسبرغ في العام (2002م)، وقد أشارت وثائق مؤتمر القمة العالمي في الأمم المتحدة عام (2005م)، إلى أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة التي اعتبرت مع تميزها عن بعضها إلا أنها متعاضدة وهي: التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، وحماية البيئة، وجرت محاولات لإضافة ركن رابع وهو التنوع الثقافي (الجيوسي،2013، 20).

واستخدم مصطلح الاستدامة لأول مرة في المجال البيئي بواسطة ليستر براون "مؤسس معهد ورلد وتش" في أوائل الثمانينات من القرن المنصرم حيث عرف المجتمع المستدام بأنه: "المجتمع القادر

على تلبية حاجاته دون إضعاف فرص الأجيال القادمة في تلبية حاجاتها أيضا" (سوزوكي، 2003، 80)، وإن تطبيق فلسفة الاستدامة يعني أننا مطالبون بوصفنا سكاناً وصناع قرار بتغيير طرق تعاملنا مع الأشياء في بيئتنا، وتحقيق نمو اقتصادي معقول، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والسير في هذه الاتجاهات بشكل متوازن وعقلاني وبمايؤدي إلى تحسين مستويات معيشتنا وضمان حياة جيدة لنا وللأجيال القادمة (غنيم؛ أبو زنط، 2014، 33).

ويضيف القرني (2013) أن تحقيق الاستدامة في أي جانب من جوانبها، يتطلب تنمية إدارية مستدامة، تؤمن بمبادئ الاستدامة بركائزها الثلاث: البيئة، والاقتصادية، والاجتماعية (3-2)، وتؤكد التيتون (2016) أنه لمزيد من الفهم للاستدامة يتم تناولها من المنظورات الثلاثة: أولها الاقتصادي وتتحقق بالحفاظ على رفاهية المجتمع وازدهاره المستمر، وثانيها البيئي وتتحقق من خلال قدرة النظم الحيوية على الحفاظ على وظائفها وعملياتها، وثالثها الاجتماعي وتتحقق بالمشاركة المجتمعية المنظمة (34- 42).

ويذكر البريدي (2015) بأن الاستدامة تتأسس على ثلاث ركائز متداخلة متكاملة: البيئة: بما يصون وينمي جميع المكونات البيئية التي تشمل: البيئة الطبيعية (الماء، الهواء، التربة، مصادر الطاقة)، والبيئة المستحدثة (المباني والمرافق بكافة أنواعها)، الاقتصاد: بما يزيد من رفاهية المجتمع، وحسن استغلال الموارد وتنميتها بطريقة فاعلة، الاجتماع: بما يكرس العدالة والديمقراطية (56).

فالاستدامة مفهوم عام لا يتبع علماً من العلوم، ويعد مصطلحاً معيارياً يقتضي إصدار حكم قيمي مثل أفضل، أسوأ، صح، خطأ، مع الوضع في الاعتبار عدم وجود استدامة بالمعنى المطلق، لأن كل شيء في طريقه للزوال، لهذا تؤكد باركر على ضرورة تحديد ما هو مهم وجيد ويستحق الاستدامة، بمعنى ما الذي نورثه من نظامنا الحالي لأجيال المستقبل مما هو مطلوب ومرغوب فيه، فالاستدامة ليست هدفاً بل عملية مستمرة ذات مضامين تقتضي الفحص وإعادة التقييم (التيتون،2016، 275)، ويذكر فولان (2017) أن هنالك ثمانية عناصر للاستدامة على الأقل هي: خدمة عامة مع غرض أخلاقي، التزام بتغيير السياق على جميع المستويات، بناء قدرة جانبية عبر شبكات، مساءلة ذكية وعلاقات رأسية، تعلم عميق، التزام مزدوج بالنتائج القصيرة والطويلة الأجل، تنشيط دوري، الرافعة الطويلة للقيادة علي جميع المستويات فتعاقب القيادات يوفر استمرارية لاتجاه جيد (16- 32).

ويحدد الشيباني (1998) مجموعة من الخصائص للاستدامة، منها أنها تشمل كافة جوانب الحياة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية، وكلها جوانب مترابطة (19)، وإن التحول إلى الاستدامة يعتبر تغييراً وتطويراً بطبيعة الحال في المنظمات وهذا يتطلب قيادة مؤمنة بالتغيير وتدعمه وتواجه

مقاومته وإدارة فاعلة تضمن استمرارية التقدم والإنجاز، وبالتالي لكي تنجح خطط الاستدامة وتتحقق رؤيتها وتعمل استراتيجيتها فلا بد من تفعيل دور القيادة المستدامة (الجهني، 2015، 79).

1-مفهوم الاستدامة.

من حيث القدم والحداثة يعتبر موضوع الاستدامة من المواضيع الجديدة والحديثة التي برزت على الساحة العالمية، حيث بدأ مناقشة وتداول هذا المصطلح في العديد من الدارسات والمؤتمرات العالمية أواخر القرن العشرين، وخصوصا بعد ظهور الأصوات التي تنادي بحماية البيئة وإجراء دراسات وأبحاث من أجل ذلك الهدف (اشتيوي، 2017، 17).

ومصطلح الاستدامة قد شهد تطوراً مرحلياً متواصلاً، وذلك نتيجة طبيعة التطور الحتمي في الفكر البشري إزاء الاهتمام والبلورة والإنضاج والتطبيق لمسألة الاستدامة. وهنا نستعرض لأهم التعريفات في الأدبيات العلمية، والتي تعكس مداخل متنوعة ومفاصل مهمة في تطور المصطلح.

فالاستدامة لغة من الفعل دام الشيء يدوم ويدام، وكلمة المستدامة اسم فاعل من الفعل استدام وتأتي أحياناً بلفظ المستديمة كصيغة اسم مفعول (مختار، 2008) فالمعنى اللغوي يشير إلى دوام الشيء واستمراريته دون انقطاع، مع مراعاة التأني والرفق، فأي مورد حتى يستدام لا بد من الترفق في التعامل معه، والتأني في استعماله دون مبالغة أو إسراف حتى يبقى مستداماً، ودخول السين والتاء لطلب ذلك، ويعود مصطلح الاستدامة Sustainable إلى علم الأيكولوجي Ecology، وفي المفهوم التنموي استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الايكولوجي، وتطلق كلمة الاستدامة على جميع جوانب الحياة التي يرجى بقاؤها وللحيلولة دون نضوبها ونفاذها كالموارد الطبيعية (الخرمان، 2018، 5)، ويؤكد البياتي (2008) أن الاستدامة في اللغة تعني الاستمرارية والتواصلية والدعم الطويل الأجل، أو المستديم (511).

ويعد مفهوم الاستدامة مفهوماً جديداً قد تجاوز قصور النظرية السلوكية، أدت إلى تفجر كثير من المشكلات والأزمات أكثر مما عالجت منها، غير أن جدة المفهوم في ذاته لا تعكس الجدة نفسها في المسلمات التي قام عليها والأهداف التي سعى إليها (عارف، 2002، 81)، وهي أيضاً نهج إداري جديد يأخذ في اعتباره الأبعاد المختلفة وتداخلاتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على مستوى الدول والمنظمات وبالتالي تأخذ في الاعتبار جميع أنشطة الإدارة في المنظمة وكأنها الطريق الذي يجب أن تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية (الجهني، 2015، 60)، فالاستدامة تستدعي تطوير النظم البيئية بما يحقق التناسق بين مقتضيات تقدم الإنسان وضرورة استمرار تجديد العناصر الطبيعية (بدوي؛ ومجاهد، 2010، 17).

والتعريف الأكثر استخداماً، يختلف قليلاً عن التعريف السابق، ولكنه يرتبط ارتباطاً عميقا في التنمية المستدامة، والذي ظهر في تقرير برندتلاند الصادر عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام(1987م)، وهو "قدرة الجنس البشري على تحقيق التنمية المستدامة في تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة من تحقيق احتياجاتهم"، وعاد مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة المنعقد في ريودي جانيرو في عام 1992م تأكيده على إعادة استخدام فكرة التنمية المستدامة، وقمة الأمم المتحدة المنعقدة في جوهانسبرغ في عام 2002م الذي حول هذه الأجندات إلى واقع أهداف علمية (هاريجريفز ؛ وفينك، 2006، 24)، ويعد تعريف لجنة برونتلاند 1987م في تقرير "مستقبلنا مشترك" أشهر تعريف في الأدبيات العلمية، وحظي بقبول واسع، يركز على حماية رصيد الأجيال القادمة.

فالاستدامة تعني التوازن والاستمرارية وحسن إدارة الموارد والارتقاء بها لمصلحة الجيل الحاضر والأجيال القادمة، ويعرف البروفسير بيترنيومان الاستدامة من خلال التركيز على التكامل البيئي الاقتصادي الاجتماعي، لأن أي مشكلة من وجهة نظره يصعب الفصل أحياناً بين حدودها وعناصرها (ناجي، 2013، 28).

ويعرفها غضبان (2014) بأنها مقاربة استراتيجية متكاملة يتناغم فيها استغلال الموارد وتوجهات حماية البيئة ومناحي التنمية التكنولوجية والعدالة الاجتماعية، على نحو يعزز كلا من إمكانات الحاضر والمستقبل للوفاء بحاجيات الإنسان وتطلعاته (41)، فالاستدامة هي منهج للتطوير الحقيقي الذي له القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية، والتي يمكن أن تحدث من خلال استراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها (منظمة الايسيسكو، 2014، 26)، ويعرفها أبو علي (2011) بأنها الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المادية والطبيعية والإنسانية بشكل متوازن ومتناسب مع الطبيعة بحيث يتم الاستفادة من جميع المواد الطبيعية إلى ما شاء الله (40).

ويذكر السيد (2017) بأن الاستدامة ثقافة وسلوك إنساني، ليست منتج نهائي، بل مستدام، يتطلب تغيير ثقافي وأخلاقي (124)، ويعرفها أيضاً الزهراني (2016) بأنها: الاستمرارية والتواصلية، والدعم الطويل الأجل، أو المستديم (34)، وهي قدرة الأنظمة التربوية على توفير فرص التعليم والتدريب للجميع بشكل مستدام، وبالنوعية التي تتلاءم مع الاحتياجات المتعددة والمتغيرة للأجيال (أبو بطانة، 1427، 86).

ومن هنا لا يقتصر مفهوم الاستدامة على البعد البيئي وحده، بل هو يعني أن تكون "الاستدامة عملية شاملة لسياسات اقتصادية وتجارية واجتماعية وبيئية، تجعل القيادة عملية قابلة للاستمرار من

وجهة نظر اقتصادية واجتماعية وبيئية، وهذا يتطلب تحقيق العدالة والإنصاف في مجال العمل، وتعديل أنماط استهلاك الموارد الطبيعية والبشرية، فهي السعي الذي لا ينتهي إلى تحسين نوعية حياة البشرية والمناطق المحيطة بها، والازدهار دون تدمير للنظم الداعمة للحياة التي تعتمد عليها الأجيال الحالية والمستقبلية، يمكن اعتبارها توجه ورحلة، وهي هدف للتنمية المستدامة والتعليم المستدام والقيادة المستدامة، في إمكانية إحداث التغيير والتنمية المطلوبة بما يفي باحتياجات المجتمع من خلال منظومة بيئية، اقتصادية، اجتماعية تضمن الحفاظ على مقومات المجتمع.

2-الاستدامة في الإسلام

لقد جاء الإسلام بمنهج شامل لجميع مناحي الحياة في أحكامه ومبادئه ومقاصده، التي تسهم في علاج كل التحديات والأزمات والمشكلات التي تواجه البشرية في كل زمان ومكان؛ متخذاً من التربية والتعليم وسيلته في ذلك لبناء جميع جوانب الشخصية الإنسانية، إيماناً بان الإنسان مخلوق مكرم مكلف في الأرض وسخرها له وأسبغ عليه نعمه ظاهرة وباطنة، وحمل مقابل ذلك مسؤولية عظيمة هي تطبيق شريعة الله وتحقيق عبادته، حيث قال تعالى: {وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُون} [الذاريات: 56].

فالإسلام منهج حياة لكل زمان ومكان وقد كانت أوامر الشارع ونواهيه في الحفاظ على البيئة والأخذ منها بعدل ووسطية، فيقول تعالى: {إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَر} [القمر: 49]، وقال تعالى: {وَكُلُّ شَيْءٍ عِندَهُ بِمِقْدَار} [الرعد: 8]، فقد أنزل الله علينا العديد من النعم التي يجب المحافظة عليها.

وينطلق مبدأ الاستدامة في الإسلام من منطق الوظيفة العلمية التي أوجد من أجلها الإنسان منذ أن خلق الله عز وجل أدم عليه السلام إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، وهي الخلافة وعمارة الأرض، كما في قوله تعالى: {وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلاَئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُواْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاء وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لاَ تَعْلَمُون} [البقرة:30]، فهذه الآية الكريمة يستدل منها على الدور الريادي المكلف به الإنسان برعاية متطلّبات هذه الأرض على المستوى القريب والبعيد، وعدم إحداث أي ضرر يؤثر عليها، أو على ما هو موجود فيها، سواء أكان ذلك أنساناً أو حيواناً أو نباتاً أو حتى جماداً، حيث روى أحمد عن الشريد الثقفي- رضي الله عنه- عن النبي- صلى الله عليه وسلم- أنه قال: "من قتل عصفورا عبثاً، عج إلى الله يوم القيامة يقول: يا رب، إن فلاناً قتلني عبثاً ولم يقتلني منفعة" (الإمام أحمد، 2001، ج32، 220)، فالإنسان مكلف بحماية الأرض، ورعايتها بأمر من الله عز وجل.

ومن صور اهتمام الشريعة بالاستدامة البيئية مثلاً حرصها على العدالة البيئية الذي يرغب أغلب الإيكولوجيين أنه مصطلح ومدلول معاصر ظهر مع الحربين العالميتين، ولكن من يمعن النظر يرى

جذوره مترسخة وثابتة في ما سنته شريعتنا السمحة، وفي ذلك يقول الله تعالى: {مَن قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا} [المائدة:32].

ويبين فرج الله (2011، 35) أن هنالك أبعاد متعددة للاستدامة عند النظر إليها من وجهة دينية، حيث أن الاستدامة تكون في الإخلاص وحسن العمل وتوجيه النوايا إلى الدار الآخرة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير الماديات إلى أمر الله عز وجل وتربية الروح والجوارح أساس ديني، وأخلاقي وضبط علاقة الإنسان بربه والبيئة والناس، وهذه الأبعاد دينية، أخلاقية، حاكمية، سياسية، إدارية، اقتصادية، اجتماعية، بيئية، وبعد القوة (35)، ويؤكد القرني (2013) أن دعوة الإسلام إلى جعل التنمية المستدامة منهجاً أصيلاً في حياة المجتمع، من خلال تنمية الإنسان والمكان، بشكل متوازن بيئياً واقتصادياً واجتماعياً، كيف لا وقد أشار الرسول صلى الله عليه وسلم إلى شمولية الإسلام لكل ما هو خير للبشر. قال تعالى: {الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِينًا} [المائدة: 3] (53).

ومما سبق يتضح أن الإسلام اعتنى عناية خاصة بأبعاد الاستدامة الثلاثة (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية) بل ووجه الإنسان نحو العناية بها، وعدم إلحاق الضرر بهذه الأركان، وربما قضية عدم الإسراف تحمل في طياتها الجانب الاقتصادي والاجتماعي بالإضافة إلى الجانب البيئي والشكل التالي يوضح الاستدامة ضمن الرؤية الإسلامية.

فنجد أن الإسلام أول من عرف الاستدامة، وحث عليها لعمارة الكون وتحقيق الخلافة في الأرض؛ وهذا يتفق مع دراسة الخرمان (2017) بعنوان: التنمية المستدامة في السنة النبوية دراسة تأصيلية، حيث تناولت الدراسة موضوع التنمية المستدامة في السنة النبوية من خلال استقراء مجموعة من الأحاديث المتعلقة بالموضوع وتحليلها واستنباط الدلالات والتطبيقات منها، ومقارنتها مع بعض المواثيق الدولة، وقسم الباحث الدراسة إلى ثلاثة فصول الأول: مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها وأهدافها، والثاني: مظاهر التنمية المستدامة في السنة النبوية، والثالث: عوامل تحقيق التنمية المستدامة وأهدافها في السنة النبوية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: إن السنة النبوية غنية بالإشارات والدلالات التي تقارب معاني التنمية المستدامة في أبعادها (البيئة، الاقتصاد، المجتمع) وفق علاقة تكاملية، وأن التنمية المستدامة في السنة النبوية تدعو إلى احترام البيئة المحيطة بالارتكاز على مبادئ الخلافة وعمارة الأرض، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتمكين الفرد الصالح، والارتباط النفسي بالبيئة والمجتمع، والالتزام الاخلاقي تجاه كل ما يحيط بالإنسان، وإشارت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة تفعيل دور المؤسسات التعليمية لخدمة الاستدامة وقيادتها.

3-متطلبات الاستدامة في التعليم:

والتعليم لأجل الاستدامة هي رؤية تسعى إلى إيجاد توازن بين الرفاه الإنساني والاقتصادي والتقاليد الثقافية من ناحية واستدامة الموارد الطبيعية والبيئية من ناحية أخرى لكي نضمن حياة أفضل للأفراد والمجتمع في الحاضر وللأجيال القادمة، فيذكر شيخو (2015) أن التقدم العلمي والتكنولوجي والثورات المعرفية والمتلاحقة التي اجتاحت العالم خلال العقود العشرة الماضية غيرت مفهوم الموارد الإمكانات من كونها طبيعية، إلى كونها إمكانات معرفية وموارد بشرية منظمة، وإبداعات عقلية، وقدرات مهنية، ومهارات إنتاجية، توظف الخبرة الإنسانية، بكل ما فيها من علم وتكنولوجيا وإدارة وتنظيم وتشارك وابتكار (42).

فالتعليم وسيلة الأفراد لتحسين مستواهم الثقافي والاجتماعي، فالتحدي الرئيس الذي يواجه المجتمعات في عالم اليوم هو كيفية إيجاد سبل للعيش بطريقة مستدامة، وهذا يتطلب تغيير سلوكيات المعنيين والأنشطة المجتمعية، وكل هذا يتوقف على التعليم، ويذكر لوبيز (2000) أن التعليم يسهم بشكل إيجابي في مواجهة مشكلات الفقر، وحماية البيئة، وتحسين الحالة الصحية، فضلاً عن كونه عاملاً مهماً لتعزيز التماسك الاجتماعي (40).

والتعليم للتنمية المستدامة هو "رؤية تعليمية تسعى إلى إيجاد توازن بين الرخاء الإنساني والاقتصادي والتقاليد الثقافية واستدامة الموارد الطبيعية والبيئية، من أجل حياة أفضل للفرد والمجتمع في الحاضر والمستقبل" (UNESCO, 2008, P.2)، فالتنمية المستدامة تحتاج إلى تعليم ليس فقط مستمراً، بل تعليماً يخدم جمع الناس، ويقوم على أساس مجالات المعرفة كافة، وأنه أيضاً يسعى إلى إدراج التعلم داخل الأنشطة الأساسية للحياة كافة، ويعد التعليم أحد أهم عوامل التغيير، وهو مصدر التقدم الاقتصادي والرقي الاجتماعي والمعرفة، وهو السبيل إلى بلوغ الغايات الإنسانية العليا: الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية، ويسهم في تحقيق المساواة الاجتماعية، والحد من مظاهر الاستبعاد الاجتماعي، وتحاشي ظهور أنواع جديدة من الطبقات ذات الطابع المعرفي، وتحقيق التماسك بين أفراد المجتمع وجماعاته، وتنمية الشعور بالانتماء الوطني والاعتزاز بالهوية القومية (علي، حجازي،2005، 285).

فالتعليم من أجل التنمية المستدامة يمثل فرصة مسؤولة ينبغي أن تدفع كلاً من البلدان النامية، والمتقدمة على حد سواء إلى تكثيف الجهود، من أجل القضاء على الفقر، وتقليص أوجه التفاوت، وحماية البيئة، وتحقيق النمو الاقتصادي، بغية تيسير نشوء اقتصادات، مجتمعات أكثر إنصافاً واستدامة (ناغويا، 2014، 3)، ولتحقيق الاستدامة في مجال التعليم، لا بد من العمل على مجموعة من التحولات والانعكاسات المهمة في عملية تدريس الأفراد لتحقيق الاستدامة، بجانب متطلباتها

لتقوية المتعلمين من خلال تمكينهم من العمل على حل القضايا الحقيقية التي حددوها بأنفسهم، وأيضا تقدير واحترام الخلافات (الجيوسي، 2013، 191)، ويضيف بدران (2006) بأن خصائص هذا النظام يقوم في جميع مراحله على تنمية القدرة العقلية، ويصنع للمعلم والمتعلم صلة وثيقة بمشكلات المجتمع، ويؤسس لثقافة المعرفة، ويشجع حرية الراي، ويربط التعليم بأهداف التنمية اقتصادية، اجتماعية، بشرية (29).

ويعني تطبيق الاستدامة في التعليم إعادة ضبطه، وتقديم الجديد في التعليم، والهدف الأساسي من الاستدامة كما اشار باث وجودمان (2006م) هو تصميم نمط التعليم الذي يتطلب صنع القرار ومعرفة التخصصات وحل المشكلات، كما يسمح باندماج أنواع مختلفة من المعرفة لإيجاد حلول عملية ملائمة (قندي؛ حسين، 2018، 229– 230)، ويساهم التعليم في انفتاح الفرد على التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات الإنسانية، فالمؤسسات التعليمية تعد مسؤولة بشكل مباشر عن عمليتي المبادرة والتطوير (معروف، 2010، 339)، فمؤسسات التعليم مسؤولة عن قيادة المجتمع نحو مستقبل مستدام عن طريق تقديم المعرفة، التدريب، تعليم القادة، وتعزيز التقدم والمشاركة المجتمعية، ومن خلال محاكاة المجتمعات المستدامة (Waas, et. al. 2012, 8).

فالرؤية الجديدة للتعليم من أجل الاستدامة "الوصول إلى عالم يكون لكل شخص فيه الفرصة للحصول على تعليم نوعي يتضمن تعليم القيم والسلوك ونمط الحياة لمستقبل مستدام" فتعيد أمر توجيهها لتهتم بكيفية إعداد الناس للحياة، والأمن الوظيفي، والاستجابة لمتطلبات مجتمع سريع التغير (لجنة التنمية المستدامة للأمم المتحدة، 2001، 7)، فالتعليم والتنمية المستدامة، عاملان يشتركان في تطور بعضهما البعض، لأنهما يلتقيان في المخرجات التي تصب في تطور المجتمع وتقدمه، فبقدر ما يخصص ضمن مجالات التنمية المستدامة في حقل التعليم وتطوره، تنعكس مخرجات التعليم من كوادر متعلمة ومدربة لتساعد في تنشيط حركة التنمية المستدامة (العجيلي، 2013، 192).

ويذكر البريدي (2015) بأنه يمكن تعضيد الاستدامة في مؤسسات التعليم في اتجاهين وفق منظور مؤسسي استراتيجي هما: خضرنة المقررات: أي جعل المقررات الدراسية متناغمة مع فكر الاستدامة، وخضرنة المقرات: وذلك بجعل المقرات والمرافق والتسهيلات متوافقة مع متطلبات الاستدامة ومعاييرها (65).

ومما سبق نجد أن التعليم والتدريب يؤديان دوراً أساسياً وحيوياً في عملية التنمية المستدامة وخصوصاً التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بمفهومها الشمولي وبأبعادها كافة، وذلك باعتبارها المحرك الأساسي لهذه العملية الذي يدفع عجلتها إلى الأمام، الأمر الذي يجعل التركيز عليهما وتطويرهما أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للعالم بعامة وللدول العربية بخاصة، بهدف تحقيق

التعايش الفاعل والمتفاعل؛ لذا فالمطلوب إحداث تحولات جذرية في النظم التربوية العربية وإعادة تشكيلها لتمكينها من إعداد وتأهيل جيل يتفاعل مع مستجدات هذا العصر وتقنياته بكفاءة وفاعلية، فالتعليم من أجل الاستدامة هو الذي يسمح للطلاب من تطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم للعمل بما يكفل حماية الموارد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لكل من الأجيال الحاضرة وأجيال المستقبل.

وهذا يتفق مع دراسة (الخوالدة، 2016) التي سعت إلى معرفة معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي هدفت إلى تعرف معوقات استدامة التعليم العالي، وتكونت عينها من (830) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائجها إلى وجود معوقات لاستدامة التعليم العالي تنوعت في مجال الإدارة الجامعية وممارساتها، ومجال البحث العلمي، ومجال المناهج وطرق التدريس، وأساليب التقويم، ومجال الحرية الأكاديمية، والمتمثلة في عدم الاستقرار وعدم وجود الحوافز والجو الحر الملائم للبحث والإبداع، وكذلك أظهرت الدراسة درجة مرتفعة من المعوقات وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وأوصت: تدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على وضع استراتيجية واضحة، والتنويع في القيادات الإدارية العليا، وتفويض السلطة للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا، ورفع سقف الحرية الأكاديمية.

ثانياً: الحوكمة

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتعريف الحوكمة بأنها: مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة المنظمة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, 2007)، ويعرفها ضحاوي (2011) بأنها: مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداة المؤسسة عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (16)، فالحوكمة نظاماً يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة، كما يعد نظاماً يدعم الشفافية والمساءلة والعدالة، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (العتيبي، 2016، 11).

فهي الإطار التنظيمي والإداري والقانوني والمالي الذي تنظم العلاقة بين أصحاب المصلحة، فالحوكمة من أهم مداخل تحقيق أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة، وأحد مداخل الإصلاح التعليمي، وتقوم على أن التنظيم الهيكلي هو أساس التطوير والإصلاح، وأن الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية هي الضامنة لإرساء المناخ الإيجابي بها، فالحوكمة في التعليم هي استراتيجية ترسم عمل الإدارات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي، يسعى بإدارات التعليم إلى التميز والجودة ويحقق التطوير والتنمية المستدامة، من خلال تحقيق مبدأ الشفافية والمسألة والمشاركة مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الذي يرضى توقعات أصحاب المصلحة.

وتبرز أهداف الحوكمة في فاعلية المؤسسات التعليمية ومجموعة القيم التي تتضمنها، حيث تعد هذه القيم بمثابة المبادئ التي تنظم عملها (مرزوق، 2012، 76)، فالحوكمة تهدف إلى تجنب السلبيات وإحداث نقلة نوعية في منظومة العمل التعليمي، وتضيف العريني (2015) أن أهداف الحوكمة في المؤسسات التربوية تتمثل في تعزيز فاعليتها، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، ووضع القوانين التي يسترشد بها القيادات التربوية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتحقيق المساواة بين العاملين، وتوفير حق المساءلة، و وتحقيق الشفافية وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح (119).

وتكمن أهمية الحوكمة في أنها تحقق الشفافية والعدالة، ومنح حق مسألة الإدارة والمتابعة، وتحقيق الحماية لأصحاب المصلحة، وتوفير المعلومات وسلامة قنوات الاتصال، وتحقيق الاستراتيجية، ويضيف أبو النصر (2015) أن للحوكمة عدداً من الأبعاد تتمثل في الشفافية، المساءلة، المحاسبية، التمكين، الفاعلية، الكفاءة، سيادة القانون، العدالة، الاستجابة للمطالب والاهتمام بالشكاوي (40)، فسوء جودة نوعية بيانات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال وتفرقها، يحد من قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات المستنيرة.

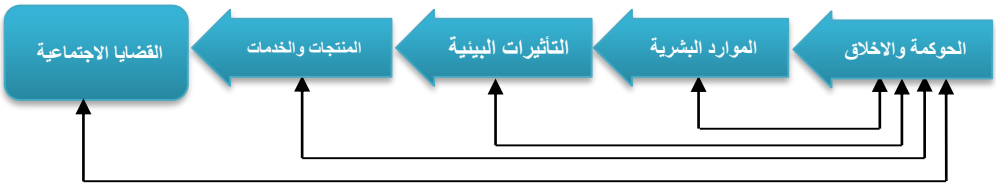
وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت الحوكمة منها دراسة الزهراني (1436) بأن متطلبات الحوكمة في التعليم الحرص على الحياد والموضوعية والنزاهة واختيار العناصر المؤهلة ذات الكفاءة، ودراسة كوشابسكي (2002) بإعادة صياغة المساءلة في التعليم، ودراسة العتيقي وحماد(2016) بالتأكيد على الجودة والمسألة في النظام التعليمي والاهتمام بمتابعة الالتزام بتحقيق المعايير، ودراسة الورهي (2019) بالموافقة على تطبيق الحوكمة بوزارة التعليم بدرجة متوسطة.

ثانياً: مجالات تطبيق نموذج ESG

ذكر تقرير نشرته مؤسسة خدمات المساهمين (ISS EVA) في يناير 2020، أن إدارة الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال مرتبطة بتحسن الأداء المالي، حيث تقترن المنظمات ذات التصنيف البيئي والاجتماعي الأعلى بربحية أعلى ومخاطر أقل، فبياناتها ليست متاحة دائماً ويتم الإبلاغ عن التقييمات عالية المستوى فقط، ويمنح تطبيق التكنولوجيا إمكانيات كبيرة في التغلب على التحديات المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، وعددت إيمان (2019) مجالات تطبيق نموذج ESG في:

- الحوكمة والأخلاق: تغطي كلاً من قضايا الحوكمة، وتنظيم السلطة والقرارات، ووجود القيم وتجسيدها وأداء الأخلاقيات.
- الموارد البشرية: من خلال الاهتمام بفرص العمل والتدريب وتنمية المهارات.
- التأثيرات البيئية: بالأخذ بالاعتبار بكفاءة الطاقة، والابتكار البيئي.

ومن الأفضل تغطية جميع المجالات بدلاً من التركيز على التميز والرؤية في موضوع واحد، فخلق قيمة مستدامة وكسب دعم أصحاب المصلحة (31-30)، فالسلامة المالية بعيدة الأجل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على إدارة المخاطر والفرص المرتبطة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال.



شكل (1): مجالات تطبيق نموذج ESG، المصدر: إعداد الباحث

ولتحسين أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال في المنظمات التعليمية يجب أن يتم تطوير المبادرات والبرامج، بما في ذلك تمكين الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال على سبيل المثال (تطوير القدرات، توفير التمويل، تطوير التقنيات...)، وتبادل الخبرات والمعرفة مع المنظمات المتقدمة.

وعلى الإدارات التعليمية العمل على التوازن في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية من خلال العديد من المبادئ منها: استدامة القيادة، والتعلم، والعدالة الاجتماعية، والمحافظة على البيئة، والابتكار، والسلوك الاخلاقي، وثقافة التمكين، والثقة بين العاملين، وتطوير الموظفين، وعلاقات عمل ودية، واستبقاء الموظفين، وتخطيط التعاقب، وتقييم خبرة الموظفين، وتعزيز التفكير على المدى الطويل، وإدارة التغيير التنظيمي، والاستقلال المالي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وضمان أن الرؤية المشتركة، وصنع واتخاذ القرار، وتشكيل ثقافة تنظيمية تمكن القيادة المستدامة، ومشاركة المعرفة والمحافظة عليها، وإشراك الموظفين والجودة.

وحتى تكون الإدارات التعليمية متوائمة مع نماذج الاستدامة فإنها مطالبة بتوجيه جل برامجها وخططها الدراسية لخدمة الحياة وتحسين نوعيتها وخلق بيئة حياتية جديدة ومستدامة لأبناء هذا الجيل الحالي، وللأجيال القادمة، فالقيادة المستدامة بالإدارات التعليمية تلتزم بتطبيق مبادئ الاستدامة في حرمها الجامعي، وفي مناهجها التعليمية والتدريبية، وفي تمويلها وفي مجمل نشاطاتها سواء أكانت فنية، أكاديمية، مالية، اجتماعية، بيئية، وذلك من خلال تشجيع جميع العاملين والطلاب والمعلمين وأصحاب المصلحة على تبني أنماط الحياة المستدامة من خلال ممارسات قيادية مستدامة.

وأن تحقق الإدارات التعليمية معايير التميز المؤسسي العالمية؛ فنموذج التميز يقدم إطار إداري عام لضمان النجاح، ونظرة شاملة للجامعة، ويساعد على تقييم الواقع الحالي، وسد الفجوات المحتملة إزاء رؤية الإدارات التعليمية ورسالتها (EFQM, 2013, 3)، فالسعودية نحتاج إلى الاستدامة مع الاتجاه لرؤية 2030، وتحقيق أكثر من إدارة تعليمية حاصلة على شهادة الاستدامة من الهيئات الموثوقة كهيئة الاعتماد الدولية لإدارة الأعمال التي تركز على الاستدامة وتعدها ركناً أساسياً في الممارسات القيادية والعمليات الإدارية والوظائف التعليمية المتمثلة في التعليم المستدام، والأبحاث المستدامة، والشراكة المجتمعية المستدامة، والحرم التعليمي المستدام.

وتسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تحقيق رؤيتها في الاستدامة للوصول إلى تنمية تحقق متطلبات الحاضر بكفاءة دون تهديد فرص الأجيال القادمة بتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم، أي تحقيق تنمية تغذي الاقتصاد وتبني الأجيال وتحسن جودة المعيشة، وتبرز جهود وزارة التعليم في تحقيق الاستدامة من خلال:

- الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها من خلال التنمية المستدامة منها: تحقيق التعليم العالي الشامل العادل، ذو الجودة النوعية العالية لبناء رأس المال البشري، وتشجيع التعليم المستمر وتوفير فرصه للجميع، والاستمرار في تحقيق مبدأ المساواة بين الذكور والإناث في فرص التعليم والتعلم، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام شامل وعادل، والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية بما يضمن استمرارها للأجيال القادمة.
- المحاور التي تعمل من خلالها الوزارة لتحقيق التنمية المستدامة: تحقيق الاستدامة المجتمعية أو البشرية، تحقيق الاستدامة الاقتصادية، تحقيق الاستدامة البيئية.
- مساهمة الحكومة والخدمات الإلكترونية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تعزيز مبدأ الشفافية والمسؤولية ومبادئ الفعالية والكفاءة من خلال المعاملات الإلكترونية، وتوفير مبادئ الجودة وتعزيز مبادئ المشاركة المجتمعية الإلكترونية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال تشجيع البحث العلمي وتعزيز الإنتاج الفكري.

وإلى جانب البرامج والمبادرات التي تعمل عليها الوزارة لبناء مجتمع معرفي، فقد رأت أهمية التحول إلى الحكومة الإلكترونية، ومن مبادرات الوزارة فيها التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد، المكتبة الرقمية السعودية، البيانات التعليمية المفتوحة، المشاركة المجتمعية الالكترونية، تنمية المؤهلات العلمية والعملية للخريجين، المبادرات البيئية ومبادرات استهلاك الموارد الطبيعية (وزارة التعليم، 2021).

ولكي تحقق إدارات التعليم نموذج ESG فهي تلتزم في جميع سياساتها وقراراتها وتعاملاتها بإطار أخلاقي، كما تحكمها مجموعة من القيم المستمدة من تعاليم ديننا الاسلامي الحنيف، والمتسقة مع سياسات وزارة التعليم والمتوائمة مع سعي الإدارات التعليمية نحو مستقبلها للريادة والتميز، تتمثل في الأمانة والنزاهة، الالتزام، الاحترام، التميز، الابتكار، شفافية التعامل وصدق الكلمة، روح الفريق.

لذا فإن اهتماماتها لا تنحصر فقط على الأنشطة التعليمية وخدمة المجتمع بل تؤكد نفسها على أنها مؤسسة تعليمية تقدم وظائفها في إطار قيمي أخلاقي، وإن تعدد وظائفها وتشعبها وازدياد المهام التي تدور داخلها وخارجها قد فرض ضرورة وجود إطار اخلاقي يرشد ويوجه سلوك منسوبيها، فيأتي الإطار الأخلاقي محدداً لمجموعة من التوجهات والمعايير الأخلاقية والمسؤوليات والضوابط والمحاذير التي يتم الاتفاق عليها ويحكم الممارسات داخل المجتمع فهو بذلك يختلف عن بنود ونصوص النظام أو اللوائح، ذلك أن الإطار الأخلاقي يعد اتفاقاً معلناً بين مجموعة من الأطراف على إطار قيمي أخلاقي يمثل إلزاماً قيمياً للجميع.

ومما سبق يخلص البحث بأن ممارسات نموذج ESG في إدارات التعليم تتلخص في: الحوكمة البيئية وتتمثل في: الاستهلاك المباشر وغير المباشر للطاقة، كثافة ومصدر الطاقة، إدارة المياة والنفايات، السياسات البيئية وتاثيراتها، وإدارة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وإدارة المخاطر وتقليل الآثار السلبية عليها، الحوكمة الاجتماعية وتتمثل في: أجور العاملين وتدويرهم، التنوع بين الجنسين، جودة الحياة الوظيفية، القيادة والميثاق الأخلاقي، حوكمة الأعمال وتتمثل في: الحوافز، كفاءة الإنفاق، الشفافية، الاستدامة المالية، والإمكانيات الاقتصادية.

التوصيات:

- إعادة تدفق الأموال نحو الاستثمارات المستدامة وتحقيق النمو المستدام والشامل، من خلال منح إدارات التعليم صلاحيات أكثر في جانب الاقتصادي، والتعامل المالي التشغيلي، والكشف عن الإتجاه والمخاطر وأنشطة الاستثمار.
- استخدام البيانات المتاحة لتحليل المخاطر، والتي تمكن من إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية بفعالية.
- تعزيز الشفافية في الأنشطة المالية والاقتصادية، وموثوقية المعلومات غير المالية، من خلال تفعيل التدفق الحر للمعلومات.
- استكمال الإطار التنظيمي لالتزامات الشفافية من خلال لائحة الافصاحات، والإعلان بشفافية عن سياسة التعليم وتحسين نظم الحوكمة وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- نشر الوعي في الوسط التعليمي بأهمية نموذج ESG على التميز في الأداء، وتطوره، واستحداث مسار بالمرحلة الثانوية يختص بالبيئة.

- ضمان اتباع ممارسات ESG بالمؤسسات التعليمية، من خلال جعل التقارير المالية مطلباً على إدارات التعليم.
- استخدام قنوات اتصال متنوعة (المواقع الإلكترونية، التقارير السنوية) لتلبية الاحتياجات المعلوماتية المتغيرة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها مورداً تعليمياً.
- وضع استراتيجية الاستدامة الخاصة بإدارات التعليم، لتحسين الإفصاح البيئي والاجتماعي والاقتصادي، من خلال تفعيل دور القوانين والقرارات لتحقيق المساءلة.
- تشجيع أفضل الممارسات بين إدارات التعليم من خلال تطوير المؤشرات التي تتضمن معايير إدراج ESG، ونشر أطر تنظيم الاستدامة العالمية بشكل كبير.
- القيام بمراجعة دورية لأي إجراءات يتم اتخاذها بما يتماشى مع الحوكمة البيئية والاجتماعية من أجل تحقيق مستوى أعلى من الاستدامة.
- بناء المرافق التعليمية التي تراعي الفروق بين الجنسين، والإعاقة والطفولة، والعمل على وضع مؤشر محلي يرتبط بالمؤشر الدولي للمسؤولية الاجتماعية.
- تكيف التعليم وربطه بالإنتاج والاستهلاك المستدام، من خلال تحديد النهج المستخدم لمعالجة العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- تعزيز المنصات الفعالة للتعاون وتبادل الممارسات المثلى ونقل المعرفة المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، وتوفير منصات تعليمية مستدامة مفتوحة، خاصة في الموضوعات الحيوية مثل تغيير المناخ، الزراعة المستدامة، التكنولوجيا الحيوية.

المراجع

أبا بطين، أسماء (2012). واقع اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الامام محمد بن سعود: الرياض.

أبو النصر، مدحت محمد (2015). *الحوكمة الرشيدة. فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.

أبو بطانة، عبدالله (1427هـ). مفهوم التربية المستدامة ومستلزماتها. *الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم*، بيروت.

أبو طالب، حسين علي (1411). أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه إدارتي تعليم البنين بمنطقتي أبها وجازان. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

أبو علي، نايف بن نائل (2011م). التنمية المستدامة في العمارة التقليدية في المملكة العربية السعودية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

أحمد، غسان أحمد (2021). دراسة تحليلية للآثار المتوقعة على استدامة مستوى الإفصاح المحاسبي عن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة ESG في ظل انتشار جائحة COVID-19. *مجلة حوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدام*، 3(1).

اشتيوي، محمد عمر أحمد (2017م). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، *رسالة ماجستير غير منشورة*، غزة: الجامعة الإسلامية.

إيمان، نزار (2019). إدارة المخاطر في البنوك التجارية وفق معايير ESG، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.

بدران، عدنان (2006م). دور التعليم وأثره في التنمية المستدامة، مقال في مجلة المنتدى، مج21، ع226، *مجلة فكرية ثقافية يصدرها منتدى الفكر العربي*.

بدوي، عبدالرؤوف محمد؛ مجاهد، أشرف عبد المطلب (2010م). ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مج17، ع61، مجلة محكمة يصدرها المركز العربي للتعليم الأساسي.

البريدي، عبدالله عبدالرحمن (2015م). *التنمية المستدامة "مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي"*، الرياض: العبيكان للنشر.

البياتي، حميد مجيد (2008). *المعجم الجامع لعلوم البيئة والموارد الطبيعية*، عمان: الوراق.

التيتون، أمينة (2016م). *التعليم مفتاح التنمية المستدامة*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الجهني، نعيم عطا الله (2015م). دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.

الجيوسي، عودة راشد (2013م). *الإسلام والتنمية المستدامة رؤية كونية جديدة*، عمان: فريدريش ايبرت.

الحربي، هناء عبدالله محمد (2010). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة طيبة: المدينة المنورة.

الخرمان، بكر عبدالله (2018م). التنمية المستدامة في السنة النبوية: دراسة تأصيلية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الشريعة، جامعة آل البيت، الأردن.

الخوالدة، تيسير محمد (2016). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، الأردن، مج43، ع1، 67-87.

الخولي، سارة حسني (2015). التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام التنظيمي وأثره على أداء المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية على البنوك، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، 3، 323-348.

دهيش، خالد عبدالله؛ الشلال، عبدالرحمن سليمان؛ رضوان، سامي عبدالسميع (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات علمية*. ط3، الرياض: مكتبة الرشد.

زغيب، نيكولا؛ الدكاني، رامي؛ قاتصو، فادي (2021). *تكامل معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في المنطقة العربية*. بيروت: اتحاد البورصات العربية.

الزهراني، معجب أحمد (2016م). *التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الزهراني، صالح علي (1436). تطوير أداء إدارات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم على ضوء مبادئ الحوكمة (مشروع مقترح). *رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.

السعيد، سعد محمد (1427). التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.

السيد، علياء علي عيسى (2017م). استخدام مدخل التعليم من أجل التنمية المستدامة ESD في تدريس مقرر علوم بيئة لتنمية مفاهيم الاستدامة واتخاذ القرار الأخلاقي لدى الطالبة المعلمة. *مجلة التربية العلمية*. مصر، مج20. ع8. 109-142.

الشلوح، سمر سالم (2019). واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك وسبل تطويرها. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤته: الأردن.

الشيباني، عمر التومي (1998م). تخطيط التعليم والتنمية البشرية المستديمة في ليبيا، *مجلة كلية التربية*، ع22، جامعة الفاتح، الجماهيرية العربية الليبية.

شيخو، أشرف أنور (2015م). دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويره، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

الصحن، عبدالفتاح محمد؛ السوافيري، فتحي رزق (2004). الرقابة والمراجعة الداخلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

ضحاوي، بيومي محمد (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات من كل من نوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا)* مصر، القاهرة.

عارف، نصر محمد (2002م). *التنمية من منظور متجدد: التحيز –العولمة– ما بعد الحداثة*، القاهرة: مركز شؤون عربية.

العايب، عبد الرحمن (2011م). المؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

العتيبي، فاطمة فيصل (2016). حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية. نموذج مقترح. *رسالة دكتورة غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.

العتيبي، قمراء مثيب (2018). واقع تطبيق الحوكمة بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

العتيبي، سعد مرزوق (1426). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، *ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير الإداري*، جدة.

العتيقي، إبراهيم مرعي؛ حماد، وحيد شاه (2016). الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من اجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الامريكية. *المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية* – مصر. 61-85.

العجيلي، محمد (2013م). *التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العريني، منال عبدالعزيز (2015). واقع الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث *تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

العنزي، ناصر مصارع رشيد (2015). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.

الغامدي، راشد بخيت (1413). المركزية في الإدارة التعليمية وأثرها على بعض مقومات العملية التعليمية كما تراها إدارات التعليم بالمملكة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.

الغامدي، هالة عبدالله (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 5، 6.

غضبان، فؤاد (2014م). *المدن المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة*، الرياض: جامعة الملك سعود.

غنيم، عثمان؛ أبو زنط، ماجدة (2014م). *التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها*، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

فرج الله، طارق محمد (2011م). المنهج الإسلامي في الاستدامة وأثره في بناء البيئة العمرانية المعاصرة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية: غزة.

فولان، مايكل (2017م). *القيادة والاستدامة*. الخبر: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

القرني، بندر ظافر (2013م). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.

القرني، مها شعلان عون (1437). تطوير مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية برنامج تدريبي مقترح. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.

قندي، سمر؛ حسين، نجوى (2018م). تصور الإبداع والابتكار في عصر التنمية المستدامة. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، السعودية، مج24، ع1، 223– 252.

كريري، عصام محمد (2021). تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. مج6، ع15، ج1، مارس 2021.

لجنة التنمية المستدامة للأمم المتحدة (2001م). *التعليم والتوعية العامة من أجل التنمية المستدامة*، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.

لوبيز، جوستافو (2000م). التعليم من اجل التنمية المستدامة، التحدي المحلي والعالمي، ترجمة مجدي مهدي، *مجلة مستقبليات*، مج30، ع1، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

محمد، ماهر أحمد (2015). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز اخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية كلية التربية بأسيوط، مصر، مج31، ع4، ج2، يوليو 2015.

مختار، محمد (2008م). *معجم صواب اللغوي دليل المثقف العربي*. القاهرة: عالم الكتب.

مرزا، هند (2007). برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية. *رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.

مرزوق، فاروق (2012). *حوكمة التعليم المفتوح*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مسند الإمام أحمد بن حنبل (2001م). *تحقيق شعيب الارناؤوط*، القاهرة: مطبعة الرسالة.

معروف، هوشيار (2010م). *تحليل الاقتصاد التكنولوجي*. الأردن: دار جرير.

منظمة الايسيسكو (2014م). *ورقة عمل بعنوان: العالم الإسلامي وتحديات التنمية المستدامة*.

ناجي، أحمد عبد الفتاح (2013م). *التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ناغويا، أيش (2014م). إعلان أيش ناغويا بشأن التعليم من أجل التنمية المستدامة، *المؤتمر العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة*، 10–12 نوفمبر، أوكاياما، اليابان.

الورهي، أفنان سعد (2019). واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *رسالة ماجستير* غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

وزارة التعليم، (2021). *http://www.moe.gov.sa*. تاريخ التصفح: 2021/08/09.

EFQM. (2018). EFQM MODEL. *http://* www.efqm.org. Browsing history 8/12/2018, at 09:30 pm.

Freeland. C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Govemance for Banks, paper presented to: Corporate Govemance and Reform: paving the Way to FINANCIAL Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sustainable leadership, San Francisco, Jossey, Bass, Wiley & Sons.

HTTPS://fii-institute.org/en, browsing history: 08/10/2021

Kuchapski, Rene Patricia: Renounce Pluralizing Accountability for education, DAIA 62/11.2002 p.364.

PWC et France-invest, guide ESG capital investissement acteur du developpement durable etal des lieux, vision et guide pour 1 action, edition 2018, p11.

Scott, W. & Gough, S. (2003). Sustainable Development and Learning, Framing the Issues, London & New York, Routledgefalmer.

Sustainability Leadership Institute, 2011, website www.sustainabilityleadershipinstitute.org (Accessed 20/2/2013).

Suzuki, D. (2003). The David Suzuki reader: A lifetime of ideas from a leading activist and thinker, Vancouver, Canada: Greystone Books.

UNESCO. (2018). *Regional Guiding Framework of Education for Sustainable Development in the Arab Region*, UNESCO regional bureau for education in the Arab states (Beirut, March).

Waas, T., Huge, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R., Wright, T. (2012). Sustainable Higher Education- Understanding and Moving Forward. Flemish Government- Environment, Brussels: Nature and Energy Department.

Wandee, M & Sirisuthi, C & Leamvijarm, S (2017). The study Elements and indicators of Risk management system for Secondary Schools in the Thailand international Education study, 10, 3.