

واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة

إعداد

أمل بنت عارف بن درزي الصردان

Doi: 10.33850/jasep.2020.67802

قبول النشر: ٢ / ١١ / ٢٠١٩

استلام البحث: ٩ / ١٠ / ٢٠١٩

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على استبانة أعضاء هيئة التدريس في كشف واقع أداء القيادة المستدامة. واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة (جامعة حائل- جامعة الباحة- جامعة المجمعة) وتتألف من (٣١٥) عضو، وخلصت الدراسة إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٤) من أصل (٤)، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة وهي على التوالي (الثقافة التنظيمية- المسؤولية المجتمعية والبيئية- استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية- استدامة قيادة الآخرين- التوزيع الاستراتيجي).

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة - القيادات الأكاديمية - الجامعات السعودية الناشئة.

Abstract :

This study aimed to determine the reality of the performance of academic leaders in emerging Saudi universities in the light of sustainable leadership, and relied on the questionnaire of faculty members in revealing the reality of the performance of sustainable leadership. The descriptive approach was used, and the study was applied to a sample of faculty members in three emerging Saudi universities (University of Hail - University of Al-Baha - University of Majmaah) and consists of (315) members, The study concluded that the degree of reality of academic leadership performance in the light of

sustainable leadership is medium, with an average arithmetic of (2.74) out of (4). Humanity and Materiality - Sustainability of Others' Leadership - Strategic Distribution).

Key words: sustainable leadership - academic leadership - emerging Saudi universities.

المقدمة:

يُعدُّ التعليم من أهم ركائز الاقتصاد ومجتمع المعرفة؛ حيث تُسهم مؤسسات التعليم العالي - وبالأخص الجامعات- في قيادة عجلة التنمية نحو تحقيق الأهداف التنموية المختلفة، كما أن لها دورًا أساسيًا في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع: بحثًا، واستخدامًا، وتطبيقًا، من خلال ممارسة وظائفها من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع. وتشهد المملكة العربية السعودية في هذه الفترة نهضة شاملة في دعم التعليم العالي، سواء بإنشاء الجامعات الحكومية في مختلف مناطق المملكة، أو التوسُّع في الجامعات القائمة.

ويؤكد هذا الاهتمام استراتيجيَّة طموحة للمملكة؛ لارتقاء بالمستوى التعليمي للمجتمع، وتبني اقتصاد المعرفة، وتحقيق التنمية المُستدامة، ويحظى التعليم العالي بفرصة كبيرة للارتقاء والتطور، وتحقيق الدعم للاقتصاد الوطني، ويبقى أن هناك تحديات في هذه المرحلة تتعلَّق بالجامعات السعودية بشكل عام، والجامعات الناشئة بشكل أكبر.

وتُشكِّل الجامعات الناشئة ٧٠% من الجامعات السعودية، وتطويرها هو نهضة وتطوير للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وعليها يُعوَّل الكثير نحو تحقيق التنمية المتوازنة في كل جزء من المملكة؛ حتى تسير نحو رؤية ٢٠٣٠ بثبات وقوة. وللجامعات الناشئة أهمية وإسهام كبيرين في التنمية المحلية (المرشد، ٢٠١٧)؛ لذلك أصبح هناك ضرورة لتبني أساليب إدارية حديثة في الجامعات السعودية الناشئة؛ لتمنحها مقومات جديدة تُمكنها من البقاء والتفوق.

وتُشكِّل القيادة حجر الأساس الذي يستند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل الجامعي بكل تفاصيله، وعلى عاتق القادة تقع مسؤولية مواجهة التحديات القائمة، وتحقيق الأهداف، وإعداد الكوادر البشرية وتطويرها؛ لتُسهم في تطوير حركة التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي للمجتمع، وفي هذا السياق أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠م ضرورة التركيز على تأهيل القيادات التربوية والأكاديمية وتدريبها.

وتعدُّ القيادة المستدامة بأبعادها: (استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية - استدامة قيادة الآخرين - التوزيع الاستراتيجي - الثقافة التنظيمية - المسؤولية

المجتمعية والبيئية)؛ من الأساليب الحديثة التي تساعد على تطوير ممارسات القادة في العمل؛ لما لها من آثار إيجابية في مجالات مختلفة. فالقيادة المستدامة تُمثل اليوم منهجاً قيادياً جديداً للردّ على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة في الجامعات؛ إذ إن القيادة المستدامة تدعو إلى ضرورة التحوّل من التركيز التقليدي المُتمثّل في التحكّم بالتمويل والموارد البشرية؛ إلى توجّه الجامعات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل؛ يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي، وتأكيد أن تكون كل عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة (الحدراوي، ٢٠١٨).

وتتطلب كذلك رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات المُنهجية، التي تهدف إلى زيادة قيمة الفرد، وتطوير قوة عاملة ماهرة ومالية وأكثر تفاعلاً، وتقديم مُنتجات وخدمات وحلول عالية الجودة. (Avery & Bergsteiner, 2011)

ويعدُّ هاريجريفز أول من تناول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكان ذلك بعد دراسة استمرت (٣٠) عاماً، رعتها مؤسسة سبنسر وطُبقت على ثماني مدارس أمريكية وكندية، حيث قام هاريجريفز بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة (الحدراوي، ٢٠١٨).

وتدلّ الاستدامة ضمناً على أن التطوير سوف يركّز على ما يهم، وأنه سيستمر فترة طويلة، وأنه سيحقّق أهدافه بدون المساس بالآخرين، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً (McCann & Holt, 2011). ويمنح هذا الأسلوب من القيادة قوة دائمة، من خلال تنمية مهارات الأفراد، وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء مُتميّز (الحدراوي، ٢٠١٨).

وفي سبيل تطوير الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية ونهضتها، وتحقيق جودة تُصاهي الجامعات العريقة، في زمن اتسم بالتحوّلات والتغيّرات المُتكرّرة والمُتسارعة، وزيادة مُتطلّبات الأجيال الحاضرة عن سابقتها، وما ترتب عن ذلك من زيادة في المهام على من يقود هذه الجامعات؛ لكي تستطيع أن تتوافق مع التغيّرات؛ لذلك فمن المهم أن تستند إلى أسلوب قيادي يساعدها على مواجهة التغيّرات، وإعطاء الأجيال القادمة الفرصة في الحصول على مُتطلّباتهم كما أُعطيت فرصة للأجيال السابقة؛ وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتطوير أداء القيادات الجامعية في الجامعات الناشئة من خلال القيادة المستدامة.

مشكلة الدراسة:

المتتبع لواقع التعليم السعودي اليوم يجد انه يشهد تغيرات في جوانب عديدة تبعا لتغير متطلبات سوق العمل وموارد التمويل ورؤية ٢٠٣٠، وتبعاً لذلك فهو يستعد لمواكبة هذه التغيرات المتوقعة والمتنبئ بها عن طريق استشراف المستقبل والتخطيط السليم لمستقبل المدارس والجامعات والكليات والمعاهد. فبناء على هذه الخطط يمكن السير على اساسها في استحداث طرق ووسائل من شأنها أن تواجه التحديات العالمية والعربية والمحلية، ولعل من أهم الجوانب التي تحتاج الى بناء استراتيجية محكمة ومنطوية ومواكبة للتغيرات ورؤية ٢٠٣٠ هي قيادات جامعية واعية.

وتعاني الجامعات الناشئة الكثير من الصعوبات والتحديات؛ بحكم حداثة التجربة والتغيرات المحلية والعالمية المتسارعة، وهذا ما توضحه بعض الدراسات التي أجريت حول أداء هذه الجامعات؛ حيث أكدت إحدى الدراسات أن هناك مشكلات أكاديمية، وإدارية، وتطويرية تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة (الروقي، ٢٠١٦)، وأن هناك ضعفاً في الجانب البحثي بتلك الجامعات (رضوان، ٢٠١٣)، و(العنزي، ٢٠١١)، وأن واقع الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة لمّا تُحقّق بعد الطموح الذي تسعى إليه الجامعات (القحطاني، ٢٠١٧).

وكان هناك ضعفاً في مجال خدمة المجتمع في نتائج دراسة (رضوان، ٢٠١٣)، و(العتيبي وموسى، ٢٠١١)، وأن جميع تحديات الإدارة الجامعية بالجامعات الناشئة الواردة في الدراسة: (تحديات أكاديمية، وإدارية وبشرية، ومالية، واجتماعية وثقافية، وتحديات الجودة، وتحديات البنية التحتية والتجهيزات) - جاءت بدرجة كبيرة (الشمري، ٢٠١٧)، وأن الدور الذي تقوم به الجامعات الناشئة في تحقيق مُتطلبات التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية مازال محدوداً (عبدالجواد، ٢٠١٣).

ومازالت الجامعات السعودية تُمارس الأساليب التقليدية التي لم يعد في مقدورها الاستجابة الفعّالة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية؛ ومن ثمّ تلبية احتياجات المجتمع، وكذلك سعي الجامعات إلى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والوصول إلى التصنيف العالمي، وتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (أحمد، ١٤٣٩)؛ لذلك أوصت العديد من الدراسات بتبني الأساليب الإدارية الحديثة - خاصة الإبداعية منها- من قِبل وزارة التعليم والقيادات العليا بالجامعات. ومن هنا لاحظت الباحثة- بوصفها إحدى عضوات هيئة التدريس بإحدى الجامعات السعودية الناشئة- إنه كثيراً ما يتم إغفال تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وتجاهله، بالإضافة إلى

البحث عما يُسهم في الارتقاء بالجامعات السعودية الناشئة وتمييزها وريادتها، وتجاوز الصعوبات التي تواجهها، وللتوافق مع أحد أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ ومن هنا يندثق سؤال الدراسة ما هو واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن: ما واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة في ضوء القيادة المستدامة؟

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- يُؤمل أن تُقدّم هذه الدراسة إضافة علمية لمفهوم القيادة المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ ومن ثمّ تُسهم في إثراء المكتبة العربية.
 - تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الجامعات السعودية الناشئة التي تُشكّل ٧٠% من الجامعات في المملكة.
 - تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تطوير القيادات في الجامعات السعودية وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة؛ لما للدور القيادي للقيادات الأكاديمية بالجامعات من تأثير بالغ الأهمية في أدائها وتقدّمها.
 - تناوّل هذا الموضوع ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعم توجّه التعليم؛ للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، واستدامة التعليم والتطوير للموارد البشرية، باعتماد منهج طويل الأجل؛ لتنمية القادة والتابعين، وإسهام المؤسسات التعليمية في تحقيق مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة.
- الأهمية التطبيقية:

- يُؤمل أن تمدّ الدراسة الحالية المسؤولين بالجامعات السعودية الناشئة في الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة، وتحديد مُتطلّبات تفعيل هذا النمط من القيادة، وهو ما يفيد في اتخاذ الإجراءات اللازمة حول تطبيق القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- يمكن أن تدفع نتائج الدراسة الباحثين إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول تفعيل القيادة المستدامة

- تزويد المسؤولين في إعداد برامج التنمية المهنية للقادة الجامعيين؛ لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم في مجال تطبيق الأساليب الحديثة للقيادة، ومنها القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على ثلاث جامعات سعودية ناشئة، وهي: (جامعة حائل، وجامعة الباحة، وجامعة المجمعة).

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي الثاني ١٤٤٠هـ.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس، في الجامعات السعودية الناشئة: (جامعة حائل، وجامعة الباحة، وجامعة المجمعة).

مصطلحات الدراسة:

القيادات الأكاديمية: كل عضو هيئة تدريس كُلف بعمل قيادي في الجامعة، ويشمل: وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية (الثبتي، ٢٠١٨).

ويُقصد بالقيادات الأكاديمية في هذه الدراسة: كافة الأكاديميين العاملين بوظائف إدارية بالجامعات السعودية الناشئة، من عمداء الكليات، والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ووكلائهم.

الجامعات السعودية الناشئة: هي الجامعات التي صدرت قرارات إنشائها خلال عام ١٤٢٤هـ وما بعده. وغالبًا ما تكون هذه الجامعات في أصلها فروعًا لجامعات قائمة، أو كليات مُورّعة على مدن وقرى ومحافظات مُتجاورة، فتم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية باسم مُشترك يضمها جميعًا (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ٢٠١٤، ١٤٣).

ويُقصد بالجامعات السعودية الناشئة في هذه الدراسة: جامعة حائل، تقع في شمال المملكة، وأنشئت عام ١٤٢٦هـ؛ وجامعة الباحة، تقع في جنوب المملكة، وأنشئت عام ١٤٢٧هـ؛ وجامعة المجمعة، تقع في وسط المملكة، وأنشئت عام ١٤٣٠هـ.

القيادة المستدامة: هي ذلك النمط القيادي الذي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن؛ بحيث إنها مسؤولية مُشتركة بين القائمين على العمل، وأنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية دون مبرر يستدعي ذلك؛ بل تهتم وتبتعد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، من خلال ارتباطها الفعّال مع القوى التي تُؤثر بها، وبناء بيئة تعليمية للتنوّع المُنظّم، الذي يؤدي إلى تلاقح الأفكار الجيدة في مجتمعات التعلّم والتطوّر المُشترك (هاريجريفز، ٢٠٠٣م).

ويُقصد بالقيادة المستدامة في هذه الدراسة: أسلوب قيادي للتطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والموارد المالية، والبيئة، والمجتمع، وذلك في الأبعاد التالية: (استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية - استدامة قيادة الآخرين - التوزيع الاستراتيجي - الثقافة التنظيمية - المسؤولية المجتمعية والبيئية) في الجامعات السعودية الناشئة.

أدبيات الدراسة :

الجامعات السعودية الناشئة

تلعب مؤسسات التعليم العالي - والجامعات في القلب منها - أدوار حيوية في المجتمع من تعليم للطلاب وإعداد للكوادر البشرية اللازمة للمجتمع، ومن بحث علمي وإثراء للعلوم النظرية والتطبيقية، ومن خدمة مباشرة للمجتمع بما تملكه من إمكانيات علمية وبشرية وعملية. ولهذا كان هناك اهتمام كبير بتطوير الجامعات في المجتمع السعودي من أجل مواكبة متطلبات العصر وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ويعد تزايد اعداد الجامعات أحد أبرز ملامح تطور قطاع التعليم العالي في المملكة خلال العقد الماضي، حيث شهدت المملكة حراكاً غير مسبوق في إنشاء الجامعات، وتوسعة القوائم منها، واستحداث الكثير من البرامج والتخصصات. وأصبحت الجامعات تغطي مناطق المملكة كافة، حتى أصبح التعليم الجامعي متاحاً للشريحة العظمى من سكان المملكة (الحربي والزهراني، ٢٠١٦).

وتمثل الجامعات الناشئة امتداداً لمنظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، فقد انتشرت في العديد من المناطق والمحافظات التي تتنوع مشكلات مجتمعاتها المحلية وتتفاوت بيئتها في مواصفاتها الطبيعية وميزاتها النسبية، كما تختلف في متطلباتها التنموية ومشكلاتها البيئية، وتطلعاتها الوطنية (السيف، ٥١٤٣٢).

والجامعات الناشئة استحدثت نتيجة تزايد الطلب على التعليم العالي بالمملكة ، وعدم قدرة الجامعات القائمة في المدن الكبرى على الوفاء بهذا الطلب، حيث أصبح عدد الكراسي المتاحة لا يستوعب خريجي الثانويات العامة اللذين يتدفقون إلى المدن الكبرى؛ بغية الحصول على مقعد جامعي للدراسة، فتوجهت الدولة إلى إنشاء جامعات جديدة في المدن المتوسطة البعيدة عن الجامعات الكبرى؛ لكي تلبي القبول لخريجي التعليم العام بهذه المدن، وتسهم في إحداث تنمية مستدامة لهذه المدن التي تحظى بكثافة سكانية، بالإضافة إلى الحد من الهجرة السكانية للمدن الكبرى (الروقي، ٢٠١٦، ص١٢٧).

ويتناول هذا الجزء توضيح مفهوم الجامعات السعودية الناشئة وتسميتها وتوضيح تاريخ نشأتها وإلقاء المزيد من الضوء على ثلاث منها فضلاً عن توضيح أهميتها وما تواجهه من تحديات تستلزم تطوير أداء القيادات الأكاديمية بها.

مفهوم الجامعات السعودية الناشئة:

تشهد المملكة في الآونة الأخيرة إنشاء وتدشين العديد من الجامعات الجديدة التي تهدف بالأساس إلى خدمة المجتمعات التي تنشأ فيها. ويُطلق على تلك الجامعات مسمى الجامعات السعودية الناشئة. وفيما يلي عرض لبعض التعريفات النظرية التي تناولت هذا المفهوم مع التركيز بشكل محدد على التعريفات الواردة في البيئة السعودية على وجه الخصوص نظراً لخصوصية هذه الجامعات مقارنةً بمفهوم الجامعات حديثة النشأة الذي يتم التركيز عليه في الأدبيات الأجنبية.

يمكن القول بأن الجامعات الناشئة السعودية هي تلك المؤسسات العلمية والثقافية التي تعمل على هُدي الشريعة الإسلامية، وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا والنهوض بالبحث العلمي والقيام بالتأليف والترجمة والنشر وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها، والتي صدر بها مرسوم ملكي بتأسيسها بدءاً من عام (١٤٢٤هـ). (المطلق، ٢٠١٧، ص ٢٧٥).

كما أنها تلك الجامعات التي نشأت حديثاً في المملكة وصدر بها أمر ملكي بعد عام ١٤٢٥ هـ، وتسعى إلى وضع البنى التحتية والأطر الأساسية لبنية التعليم الجامعي وما بعده، وتتكون هذه الجامعات من كليات وأقسام تمنح شهادات الدبلوم، والبيكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه في مختلف التخصصات العلمية والأدبية، كما توفر خدمات للمجتمع، في حين يقدم بعضها خدمات التعلم عن بعد (الرويلي، ٢٠١٥، ص ٨١٠).

وتُعرف الجامعات السعودية الناشئة بالجامعات الحكومية التي تم تأسيسها مؤخراً وفقاً لقرار مجلس التعليم، وهي بالترتيب حسب التأسيس: جامعة طيبة، جامعة القصيم، جامعة الطائف، ثم جامعة الأميرة نورة، ثم جامعة الملك سعود للعلوم الصحية، ثم جامعة حائل وجامعة الجوف وجامعة جازان، ثم جامعة تبوك وجامعة البارحة وجامعة نجران، وأخيراً جامعة الدمام وجامعة الملك سلمان بن عبد العزيز وجامعة شقراء وجامعة المجمعة والجامعة السعودية الإلكترونية (الدغري، ٢٠١٨، ص ٢٠).

الجامعات السعودية الناشئة موضع الدراسة:

في الدراسة الحالية سوف يتم التركيز على ثلاث من الجامعات السعودية الناشئة وهي جامعة حائل، وجامعة الباحة، وجامعة المجمعة من حيث أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

١ - جامعة حائل:

تأسست جامعة حائل بمرسوم ملكي في ٣٠ جماد الآخر من عام ١٤٢٦هـ، وتضم أربعة عشر كلية، وتشمل هذه الكليات حوالي ست وسبعون قسماً علمياً، كما تضم عشر عمادات مساندة وهي: (عمادة البحث العلمي، عمادة الجودة والتطوير، عمادة السنة التحضيرية، عمادة القبول والتسجيل، وعمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني، وعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وعمادة شؤون الأساتذة والموظفين، وعمادة شؤون المكتبات، عمادة شؤون الطلاب، وعمادة شؤون الدراسات العليا)، بالإضافة إلى معهد البحوث والخدمات الاستشارية (جامعة حائل، ٢٠١٦).

ووفقاً للموقع الرسمي لجامعة حائل تتمثل رؤية الجامعة في الريادة المحلية والإقليمية في نشر المعرفة، والتميز البحثي، والشراكة المجتمعية المستدامة. أما رسالتها فهي تقديم برامج أكاديمية لإعداد خريجين مؤهلين لسوق العمل، وإنتاج بحوث علمية تخدم المجتمع من خلال تطبيق أعلى معايير الجودة والاستفادة من الموارد البشرية والتقنية للجامعة للوصول إلى مجتمع المعرفة (جامعة حائل، ٢٠١٩). وتسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- إعداد خريج متميز علمياً، ومؤهل مهنيًا.
 - تطوير سياسات البحث العلمي والدراسات العليا وفقاً لأولويات التنمية.
 - تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
 - توفير نظام إداري يركز على الحوكمة المؤسسية.
 - استكمال البيئة التحتية بالجامعة وضمان صيانة تجهيزاتها المختلفة.
 - تطوير النظام التقني المعلوماتي بالجامعة.
 - تنمية الموارد الذاتية بما يحقق استقلالية الجامعة.
- وتتضمن الجامعة الكليات التالية: كلية الطب - كلية الهندسة - كلية العلوم - كلية علوم وهندسة الحاسب الآلي - كلية التربية - كلية المجتمع - كلية العلوم الصحية - كلية الآداب والفنون - كلية العلوم الطبية التطبيقية (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٣هـ، ص ١٢٩-١٣١).

٢ - جامعة المجمعة:

من حيث النشأة وتاريخ التأسيس، تعد جامعة المجمعة من أحدث الجامعات في السعودية وجاء إنشاء هذه الجامعة بناء بتاريخ ٣ رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩ مع ثلاث جامعات أخرى في كل من مدينة الدمام ومحافظة الخرج ومحافظة شقراء، وبموجب هذا القرار تم ضم تسع كليات قائمه مع ثلاث كليات تحت الإنشاء لجامعة المجمعة، تشمل عدد من المحافظات والمراكز وهي المجمعة -

الزلفي - الغاط- رماح - حوطة سدير حيث تقدم هذه الجامعة خدماتها لمنطقة جغرافية كبيرة تشمل عدة محافظات ومدن وهجر اكتمل فيها انتشار التعليم العام لتكتمل هذه الجامعة منظومة التعليم فيها وتحقق هدف وزارة التعليم العالي بالتوسع في التعليم الجامعي ليشمل كل أرجاء المملكة حيث ستساعد هذه الجامعة في استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانوية العامة (جامعة المجمعة، ٢٠١٩).

وتتمثل رسالة الجامعة في أن تقدم جامعة المجمعة خدمات تعليمية وبحثية متطورة من خلال منظومة أكاديمية قادرة على المنافسة، في إطار من المسؤولية المهنية والشراكة المجتمعية الفاعلة. أما رؤيتها فتتضمن أن تكون جامعة المجمعة بيئة أكاديمية عالية الجودة لتهيئة مستقبل منافس لخريجها يحقق أهداف التنمية المستدامة (السويد، ٢٠١٨، ص٤٤٨-٤٤٩ بالاستناد إلى وثيقة خطة جامعة المجمعة، ١٤٣٣هـ).

٣- جامعة الباحة:

من حيث النشأة وتاريخ التأسيس: صدر الأمر السامي م رقم ٩٦٨٢/م ب وبتاريخ ١٤٢٦/٨/٥ هـ القاضي بالموافقة على إنشاء جامعة الباحة والتي كانت نواتها الأولى هي كلية المجتمع التابعة لجامعة أم القرى، لتفتح أبوابها فعلياً في العام الذي تلاه: لتضم اثني عشر كلية هي (كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية الصيدلة الإكلينيكية، كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية إدارة الأعمال، كلية التربية، كلية المجتمع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحاسب وتقنية المعلومات، كلية الدراسات التطبيقية والتعليم المستمر، كلية الآداب والعلوم) موزعة على محافظات جنوب غرب المملكة (الزهراني، ٢٠١٨، ص٣٦٧).

ووفقاً للموقع الرسمي للجامعة تقوم رؤية الجامعة على العمل لتحقيق الريادة في تقديم البرامج الأكاديمية، وإجراء البحوث المتخصصة ذات العلاقة بموارد المنطقة واحتياجات التنمية الوطنية من خلال: القيادة، والابتكار، والشراكة. وتتمثل رسالة جامعة الباحة بتقديم تعليم جامعي متميز وشامل، وإجراء البحوث العلمية، وخدمة المجتمع، وتوفير بيئة للتعلم مدى الحياة، من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج (جامعة الباحة، ٢٠١٩).

وتشتمل جامعة الباحة على الكليات التالية: كلية الهندسة - كلية العلوم - كلية المجتمع- كلية العلوم الصحية للبنات - كلية العلوم الصحية للبنين - كلية التربية- كلية الآداب والعلوم الإنسانية - كلية العلوم المالية والإدارية - كلية الطب - كلية العلوم والآداب - كلية العلوم والآداب- كلية العلوم التطبيقية (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٣هـ، ص١٤٧-١٤٩).

التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للجامعات السعودية الناشئة والدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في المجتمع وفي تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإن هناك العديد من التحديات التي تواجه تلك الجامعات والتي تستلزم قيادة أكاديمية فاعلة قادرة على التصدي لهذه التحديات والتعاطي بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

تواجه الجامعات السعودية الناشئة العديد من التحديات من بينها ما يتعلق بالبنية التحتية وتوفير المباني المناسبة مثل وجود مبان مؤقتة، وتأخر إنشاء المباني وضعف البنية التحتية وضعف الخدمات المساندة، وكذلك المشكلات المتعلقة بغياب الكوادر البشرية وضعف فرص توفير أعضاء هيئة التدريس المتميزين، فضلاً عن المشكلات المتعلقة بإعداد المناهج وتطوير تقنيات التعليم وغياب الاعتماد الأكاديمي، وضعف مستوى الجودة، وهو ما يتطلب من عضو هيئة التدريس جهداً أكبر في عمله الأكاديمي والإداري. كما تواجه الجامعات الناشئة تحديات كبيرة تتعلق بإجراء البحوث وربط الجامعة بالمجتمع المحيط بها، وزيادة أعداد الطلاب، وتقديم التخصصات الملائمة لاحتياجات سوق العمل بتلك المناطق. أضف لذلك معاناة أعضاء هيئة التدريس من مشاكل أخرى تتمثل في: عدم توفر منشآت وتجهيزات أساسية محفزة وجاذبة في المناطق التي تقع بها بعض هذه الجامعات مثل مدارس لأبناء الأكاديميين، والفنادق والشقق السكنية المناسبة، والأسواق التجارية، وعدم وجود رحلات طيران خارجية، ومحدودية الرحلات الداخلية، وضعف وسائل المواصلات التي تربط المنطقة خارجياً وداخلياً (العلي، والأمين ١٤٣٣هـ؛ الروقي، ٢٠١٦، ص١٢٩؛ السويد، ٢٠١٨، ص٤٢٢).

القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

إن القيادة الأكاديمية الجامعية تمثل عملية أساسية معقدة ومتشابكة تجمع بين مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بصفات متميزة ومغايرة للآخرين، بحيث تمكنهم هذه الصفات من إحكام السيطرة والتحكم في مفاتيح تحفيز واستثارة وتشجيع مرؤوسيهام كل على حسب إمكاناته وقدراته التشغيلية، وذلك للتعاون معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي جعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي من حيث فعالية وكفاءة أداء أفرادها (زاهر، وندا، ٢٠١٨، ص٨٠٦).

وتعد ممارسات القائد الأكاديمي السلوكية والتزامه بالقيم الأخلاقية على درجة كبيرة من الأهمية، كونها تنعكس على طبيعة الدور القيادي لدى القائد مع مرؤوسيه، فمن الأهمية بمكان العناية بأخلاق المهنة في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات كونها مؤسسات قيادية فريدة تعتمد أنظمة إدارية، وهياكل تنظيمية تتناسب

مع حجم المهام التي أوكلت لها في سبيل نهضة المجتمع ومؤسساته واعداد أطره الإدارية والفنية والعسكرية والمهنية وغيرها (المحادين، وبطاح، ٢٠١٨، ص ٢٥٧). كما أن القيادة الأكاديمية بالغة الأهمية لأي مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية، وأن تنوع علاقاتها وتأثير مخرجات التعليم على صورة المستقبل هي السبب الأهم في تلك الأهمية، فعلاقة السياسات التعليمية العليا تكون من خلال القيادات الأكاديمية، وترتبط بالمنفذين لكل المشاريع التعليمية، وتلتقى مباشرة مع محور العملية التعليمية، ولا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تخدمه (البدوي، ٢٠١٧، ص ١٢٩)

ولقد فرضت الطبيعة المتغيرة للجامعات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي أدوار متعددة ومتجددة تقوم بها القيادات الأكاديمية لمواكبة هذا التغيير، فلم تقتصر على الأدوار التقليدية المتعلقة بقرارات التوظيف، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية لنجاحهم وإدارة الموارد المالية، وتمثيل الجامعة أمام المؤسسات الأخرى، بل تطورت مهام القائد الأكاديمي لتصبح من تطوير لاستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن باني أنظمة الى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، وكذلك من مصدر أوامر إلى مشجع ومحفز (الشهري، ٢٠١٧).

وهنا تأتي أهمية القيادات الأكاديمية كونهم محور الارتكاز، وأحد أهم العناصر التي تتضافر لبناء الجامعة والوصول بها الى أعلى المستويات وتحقيق أهدافها وتقدمها ونموها، وبالتالي فوجود قيادة فعالة في الجامعات مهم لدور الجامعة المعلوم في تطوير حركة التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي للمجتمع. ويتطرق هذا المحور إلى مفهوم القيادات الأكاديمية وأهميتها في ضوء متطلبات العصر، مع توضيح أنماط القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وفقاً للوائح الرسمية ويُختتم بالمهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية وأهمية تطوير أداءها في ضوء التوجهات المعاصرة في علوم القيادة.

مفهوم القيادات الأكاديمية:

من المهم تقديم تعريف واضح المعالم لمفهوم القيادات الأكاديمية قبل التطرق إلى باقي العناصر الواردة في هذا المحور. وتتعدد التعريفات التي تتناول مفهوم القيادات الأكاديمية والتي سوف نلقي الضوء على بعض منها في ثنايا الفقرات التالية. تعرف (الخريشا، ٢٠١٩، ص ٥٦٤) القيادات الأكاديمية على أنهم الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثلة في عميد الكلية ونائبه، ونائب رئيس الجامعة، ورؤساء الأقسام. ويضيف (العودة، ٢٠١٨، ص ١٨) أن القائد الأكاديمي هو ذلك الشخص المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة، وهو أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكنه أنيط إليه القيام بالأعمال

الإدارية المتمثلة بعمادة الكليات والعمادات، ووكالة الجامعة كما يشير مفهوم القيادات الأكاديمية إلى من هم في قمة الهرم في التنظيم الإداري بالكلية ويتكون من عيد ووكلاء الكلية والذين يتولون مهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية والأكاديمية والذين يتخذون القرارات الحاسمة أثناء حدوث أزمة تواجه الكلية (طيفور، ٢٠١٨، ص ٣٥٨).

ويمكن تعريف القيادة الأكاديمية بأنها مجموعة الأنشطة التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي في التخطيط مستخدماً قدراته ومواهبه ومهارات الوظيفية وغير الوظيفية في التصرف والحركة والمناقشة والإقناع بإحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد (سليم، ٢٠١٢، ص ٧).

وفي الدراسة الحالية نعني بالقيادات الأكاديمية الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات السعودية الناشئة وهم عمداء الكليات، والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية. وعليه يشير مفهوم القيادات الأكاديمية إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات السعودية الناشئة.

أهمية القيادة الأكاديمية:

تكمن أهمية القيادة الأكاديمية في أنها تترجم النظريات إلى واقع، وتسهل نظام العمل بالجامعة، وتخدم أعضاء هيئة التدريس والطلاب ليقوموا بتأدية عملهم وتجويد تحصيلهم في جو من التعاون، فهي تحرص على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وتشبع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل الجامعة وخارجها، وتقوم بتنفيذ سياسة التعليم التي تضعها وزارة التعليم، وتنظم الجهود في الجامعة لتنمية الطلبة تنمية شاملة، ويحتاج عضو هيئة التدريس إليها لتسيير أمورهم، ودورها له أهمية لما تقوم به من تخطيط للعملية التربوية والإشراف على تنفيذها وتقويمه (البدوي، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠١٦).

وتعتبر القيادة الأكاديمية قلب الجامعة والمتغير الأساس الذي يساهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس في المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر (مدين، ٢٠١٢).

كما تلعب القيادة الأكاديمية دوراً مركزياً في قيام مؤسسات التعليم العالي بدورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء مجتمع المعرفة، وأصبحت القيادة الأكاديمية مطلوبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على استثمار أصولها المعرفية وذلك من خلال دعم وتشجيع ثقافة التشارك المعرفي وتوفير الوسائل والنظم

الداعمة للتشارك المعرفي والتفاعل المؤسسات الأخرى وتكوين شراكات معها وتبادل المعارف والمنافع معها، لتقوم الجامعات بواجبها اتجاه بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة (الشهري، وسلطان، ٢٠١٧).

أنماط القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية:

تتمثل القيادات في الجامعات السعودية في القيادات الرئيسية التي وردت في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات: (دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ٢٠١٥).

١. **مديروا الجامعات:** يكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام وزير التعليم، ويتولى إدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية ويشرف على تنفيذ الأنظمة واللوائح ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى وله أن يفوض بعض صلاحياته.

٢. **وكلاء الجامعات:** يكون لكل جامعة وكيل أو أكثر من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، ويكون التكليف لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرتين. يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها، وتحدد اللوائح صلاحياتهم، ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصبه.

٣. **العمداء ووكلائهم:** يعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم بناء على ترشيح مدير الجامعة ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. يتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد.

٤. **عمداء العمادات المساندة ووكلائهم:** يعين عمداء العمادات المساندة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم بناء على ترشيح مدير الجامعة ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. يجوز أن يعين من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية وكلاء لعمداء العمادات المساندة ويتم التعيين بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح العميد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويعاون الوكيل العميد في أعماله وينوب عنه أثناء غيابه أو خلو منصبه.

٥. **رؤساء الأقسام:** يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسؤول عن

تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.

المهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية:

وفقاً لنظريات القيادة التي سبق ذكرها كنظرية السمات والنظرية السلوكية والنظريات الموقفية وفي ضوء مدخل تكاملي بين تلك النظريات كما سبق الذكر فإنه يمكن تحديد بعض المهارات التي يجب أن تتوافر في القيادات الأكاديمية استناداً إلى التأثير الذي يجب أن يمارسه في سلوك أعضاء هيئة التدريس وكذلك استناداً إلى المواقف والسياقات التي يعملون بها خاصةً عملهم في الجامعات السعودية الناشئة وفي ظل متغيرات عولمية جديدة، فضلاً عن الارتكاز إلى منظور السمات العامة التي يجب أن تتوافر في القائد من مهارات شخصية وإنسانية وفنية وفكرية فإنه يمكن تحديد المهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية فيما يلي:

- **المهارات الإنسانية:** وتتثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين، والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها.

- **المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات:** وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.

- **المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات:** والتي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.

- **المهارات الفنية:** وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.

- **المهارات الفكرية:** تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج (عيد، ٢٠٠٢ في شحاتة، ٢٠١٧، ص ٥٤).

وظائف ومهارات القيادة المستدامة:

يجب أن يضطلع القائد المستدام بمجموعة من الوظائف التي تمكنه من التحقيق العملي والفعل لمبادئ القيادة المستدامة. كما يحتاج إلى مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء تلك الوظائف على الوجه الأمثل. وفي هذا السياق ذكر (Hargveas & Fink, 2006) مجموعة من الوظائف من أجل تحقيق قيادة مستدامة نذكر منها ما يلي:

١. ترتيب الأولويات بداية بالتعليم ثم الإنجاز ثم الاختبار.

٢. استثمار الموارد ودعم العاملين والتطوير المهني بحيث يستطيع فريق العمل ان يعمل جنباً الى جنب ليصبح هناك مجتمعات تعلم أقوى.
 ٣. التزويد بمدربي قيادة ومستشارين لإعداد وتطوير وتنمية القيادة المستقبلية.
 ٤. بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات.
 ٥. الاستفادة من خبرة القادة المبدعين المتقاعدين، وتشكيل اجتماعات منظمة معهم لدعم القادة الجدد.
 ٦. التخطيط لتعاقب القادة بناء على معايير واضحة ومحددة.
 ٧. بناء عملية مشتركة لجميع الافراد العاملين وأعضاء المجتمع للتطوير والالتزام بأهداف التحسين المشتركة.
 ٨. اعداد مؤشرات متعددة للمساءلة، وتطبيقها مجتمعة وليس بشكل فردي.
 ٩. توفير التمويل المناسب من مصادر متعددة لتنفيذ الممارسات الفعالة واستراتيجيات التحسين.
 ١٠. الأخذ بالمبادرات التدريبية المكثفة للأفراد والأقسام ضعيفة المستوى لضمان الجودة.
 ١١. مراجعة السياسات السابقة وتغيير الخبرات قبل الشروع في مبادرات التغيير الجديدة.
- ويذكر (اشتوي، ٢٠١٧) بأن جميع هذه الوظائف تمتاز بأنها تواكب متطلبات العصر الذي يتميز بالتغيرات السريعة، وتعمل على تقوية الأداء المؤسسي، وربطها بالبيئة الخارجية التي من الممكن أن يؤثر ويتأثر بها، لذلك لا بد من مراعاتها عند وضع الخطط أداء المهام.
- أما عن مهارات القيادة المستدامة فلقد ذكر (Coyne, 2018) في السلسلة الثالثة من كتابه Transpersonal Leadership Series التي يجب ان تتوفر في القائد حتى تساعد موظفيه على النمو والازدهار على المدى الطويل، ليصبح نموذجاً يقتدى به ومؤثر على سلوكيات من حوله، وبالتالي يساهم في خلق بيئة وثقافة تنظيمية قوية لمنظمتهم. ومن هذه المهارات والقدرات التي يجب ان تتوفر في القائد كما ذكرها Coyne ما يلي:
١. بناء الثقة والثام مع الموظفين.
 ٢. تطوير ذكاءه العاطفي.
 ٣. تمكين وتطوير الموظفين من خلال التدريب، والتغذية الراجعة، والمساءلة الفردية والجماعية.
 ٤. اشراك الجميع لتحقيق النجاح والنمو المستدام المتبادل.
 ٥. تطوير مهاراته في التأثير والتعاون.

٦. قيادة التغيير لديه ولدى الآخرين من خلال المرونة.
 ٧. خلق بيئة تمكن الأفراد من الشعور بالأمان والقيمة.
 وهكذا نجد أن وظائف القيادة المستدامة لا تختلف كثيراً عن الوظائف المعتادة للقيادة والإدارة في أي مؤسسة إنما يكمن الاختلاف الرئيسي في أن عيني القائد منصبين دائماً على رؤية طويلة الأمد للمؤسسة تراعي مسؤوليتها البيئية والمجتمعية على الدوام وهو ما يدفع القائد لاتخاذ إجراءات استباقية لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة الحادثة في المجتمع. الأمر الذي يستلزم مجموعة من المهارات التي قد لا تتوافر لدى القائد التقليدي من بينها أن يكون ذو رؤية استراتيجية وأن يمكن العاملين ويشركهم بشكل تعاوني في إدارة المؤسسة التعليمية وأن يثق بقدراتهم وأن يفوضهم ويمكنهم وأن ينمي مهاراتهم القيادية على نحو مستمر.

مستويات تطبيق القيادة المستدامة:

إن تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية يجب أن يتم على كافة المستويات وألا يقتصر فقط على مستوى الإدارة العليا بل لا يجب أن يقتصر حتى على مستوى الجامعة أو المؤسسة نفسها بل يجب أن يمتد إلى خارج المؤسسة. وبالتالي يجب أن تشمل مستويات تطبيق القيادة المستدامة مستوى المجتمع، ومستوى المؤسسة (الجامعة)، ومستوى فرق العمل بالجامعة، فضلاً عن المستوى الفردي.

ذكرت " زبركيني (في أشنوي، ٢٠١٧، ص ٢٧) أربعة مستويات للقيادة المستدامة لكي يحقق القادة ممارستها وهي كما يلي:

١. **مستوى الفرد:** القائد الذي يسعى لتحقيق القيادة المستدامة في المؤسسة يجب أن يبدأ بنفسه من خلال تحليل الشخص لمهاراته ومواصفاته الشخصية، وامتلاك قدرات كافية بالتعلم باستمرار حيث أن ذلك يكون قدوة للعاملين للإبداع والابتكار.
٢. **مستوى الفريق:** ويتمثل في الحاجة إلى فريق عمل مؤهل، وعلاقات مستدامة بين العاملين وفريق العمل كأساس للاستدامة.
٣. **مستوى المؤسسة:** من خلال الثقافة المؤسسية التي يمكن ان تستخدم في تعزيز وتدعيم أفكار الاستدامة بالإضافة إلى ولاء العاملين للمؤسسة.
٤. **مستوى المجتمع:** من خلال المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التي تتجاوز حدود المؤسسة، وأنها ليست موجهة فقط نحو احتياجات العاملين، ولكن أيضاً نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية، وبعبارة أخرى فأنها موجهة نحو الاستدامة في سياق أوسع ونحو تصور بوجود مؤسسة مستدامة وتنفيذ أفكار الاستدامة كأساس لصورة أفضل للمؤسسة.

وجدير بالذكر أنه لا بد من التكامل ما بين المستويات الأربعة السابقة لتطبيق القيادة المستدامة حتى يمكن الاستفادة إلى الحد الأقصى لما تتيحه من مميزات فريدة. وعلى القائد أن يضع نصب عينيه البدء بمستوى المجتمع وينطلق منه إلى كافة المستويات الأخرى حيث يجب أن يعمل القائد الأكاديمي بالتعاون مع كافة العاملين في الجامعة على بلورة رؤية واضحة للمسئولية المجتمعية والبيئية للجامعة فضلاً عن رسالة وقيم تتبناها الجامعة في هذا الصدد يلي ذلك ترسيخ ثقافة تنظيمية ومؤسسية تدعو إلى تحقيق الاستدامة والقيادة المستدامة في المؤسسة ثم يتم إطلاع كافة فرق العمل على كافة المستويات الإدارية بالجامع على الأدوار المناطة بهم في تحقيق رؤية الجامعة. ثم يكون على القائد أن يحدد أدواره التي يجب أن يلعبها على المستوى الفردي لترسيخ القيادة المستدامة في الجامعة.

الدراسات السابقة:

دراسة لامبرت (Lambert, 2012) هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري كليات التعليم الإضافي العامة بجنوب شرق إنجلترا ولندن والمملكة المتحدة بشأن استراتيجيات القيادة المستدامة واقع تطبيقها في هذه الكليات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان لرصد واقع تطبيق القيادة المستدامة من خلال نموذج "لامبرت" المعد في عام ٢٠١١ والذي اشتمل على الأبعاد التالية: بناء القدرة لدى طاقم العمل، والتوزيع الاستراتيجي، والتحالفات، وبناء الأهداف طويلة الأمد استناداً إلى الأهداف قصيرة الأمد، والتنوع، والتعلم من دروس الماضي. وبلغ أفراد العينة (٦٥) من مديري كليات التعليم العالي. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن هناك دعمًا من حيث المبدأ، لوضع إطار للقيادة المستدامة في كليات التعليم العالي.

- موافقة غالبية المشاركين على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة التي تم تناولها ومع ذلك، كان لديهم الرأي القال بالحاجة إلى المزيد من الجهود للتطبيق الناجح لتلك المبادئ في قطاع التعليم العالي.

دراسة "سكاري" (Skarie, 2013) هدفت إلى التَّعَرُّف على دور تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في زيادة قدرة الطلاب على إحداث التغيير المُستدام الناتج عن وجودهم داخل الحرم الجامعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النظري والذي تضمن تحليل الأدبيات المتعلقة بتطبيق الاستدامة في القيادة والفارق بينها وبين القيادة المستدامة وتطبيقها في البيئة الجامعية. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- اقتراح إمكانية تطبيق مبادئ الاستدامة في مجال القيادة الجامعية لزيادة قدرة الطلاب على إحداث تغيير مستدام يمتد حتى لما بعد تخرجهم من الحرم الجامعي.

- كما أبرزت نتائج الدراسة ٥ خصائص رئيسية للقادة الجامعيين المستدامين وهي: التأني والتأمل في الإجراءات المتخذة، والوعي بنقاط القوة والموهب الأكاديمية والسعي للاستفادة منها، والاستناد لمجموعة من القيم الشخصية التي توجه اتخاذ القرار، والتعاون والتشارك وإشراك الجميع في القيادة واتخاذ القرار، والتنظيم والسير وفق خطط محددة لتعاقب القيادة في الجامعة.

دراسة شريبيرغ وماكدونالد (Shriberg, & MacDonald, 2013) هدفت إلى تحليل برامج القيادة المستدامة ورصد واقعها في جامعة ميتشجان الأمريكية، من خلال استكشاف البرامج، والمبادئ، والاستراتيجيات التعليمية التي تستخدمها برامج القيادة المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠) مديرًا من مديري برامج القيادة المستدامة، وتم إجراء مقابلات شبه مُنظمة معهم. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن برامج القيادة المستدامة تُركّز على بناء شبكة اتصال وبناء تعلّم مستمر.
- أن أفضل الممارسات لتصميم البرامج يجب أن تشتمل على: استخدام التعلّم التجريبي، ودمج التخصصات، والذهاب إلى ما وراء المعرفة المُستدامة وبناء المجتمع.

- أن تطوّر برامج القيادة المستدامة من الضروري أن يستمر؛ لكن الافتقار إلى التقييم الفعّال لهذه البرامج يحدّ من القدرة على إظهار نجاح القيادة المستدامة وبرامجها بمؤسسات التعليم العالي في المستقبل.

دراسة كانتابوترا وساراتون (Kantabutra & Saratun, 2013) هدفت إلى رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة (والتي تم وصفها بممارسات نحل العسل كناية عن الاستمرارية والحركة) في أقدم جامعات تايلاند. واستخدمت الدراسة منهجية بحث نوعية قائمة على مدخل دراسة الحالة متعددة أدوات جمع البيانات. وانطلقت الدراسة من إطار عمل نظري مستمد من نموذج "افري" و"بريجستر" لعام ٢٠١١ للقيادة المستدامة. وقد تم تصنيف المبادئ التي قدمها هذين الباحثين في نموذجها إلى ست فئات رئيسية وهي: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي وذلك كنموذج لتحليل واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة. ولجمع البيانات تم توظيف أدوات: الملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق والمعلومات المنشورة المتعلقة بالجامعة، وإجراء المقابلات الشخصية شبه المقننة مع العاملين في الجامعة. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- تحقق "٢١" من أصل "٢٣" من ممارسات القيادة المستدامة موزعة على ست مجموعات رئيسية من الممارسات وهي: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل،

والثقافة التنظيمية القوية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي.

دراسة "لونجهرست وجوخ" (Longhurst & Gough, 2014) هدفت إلى وصف الإجراءات التي اتخذتها جامعة غرب إنجلترا UWE- Pretsol لتطوير وإعداد وتطبيق مدخل شامل للتعليم من أجل التنمية المستدامة ضمن المنهج الدراسي للجامعة. واستخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة لوصف العمليات والنواتج المترتبة على الإجراءات الرئيسية التي تم اتخاذها على مدار ما يزيد عن عشرين عاماً من تطبيق السياسات والإجراءات البيئية التي بدأت في السنوات المبكرة من حقبة التسعينيات من القرن المنصرم وتم تضمينها في خطة جامعية جديدة للاستدامة في تلك الجامعة. جاءت تحت مسمى استراتيجية ٢٠٢٠ لجامعة UWE. ولجمع البيانات تمت الاستعانة بتحليل الوثائق التي تم تطبيقها في هذه الجامعة وتم التركيز بشكل محدد على التعليم من أجل التنمية المستدامة والقيادة المستدامة، والقيادة الاستراتيجية وتم تحليل مهمة الاستدامة للجامعة فضلاً عن سياسات وخطط التعليم من أجل التنمية المستدامة وما يرتبط بذلك من خطط وإجراءات تطبيقية. وخلصت نتائج الدراسة إلى

- أن الجامعة كانت واضحة للغاية بشأن مسؤولياتها لتمكين طلابها من أجل إيجاد حلول من أجل مستقبل أكثر استدامة.

- وأن الجامعة قد ركزت على إكساب الطلاب المتخرجين لخصائص تمثل مزيجاً من المهارات والمعارف المتخصصة فضلاً عن تلك المتعلقة بمبادئ وممارسات التنمية المستدامة.

دراسة "بيترسون" (Peterson, 2014) هدفت إلى التحقق من الدوافع التي تحفز وتؤثر على قيادات الجامعات والكليات لدعم الاستدامة في مؤسساتهم. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط في البحث مع التركيز على النهج الكمي في المقام الأول، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مسحي وأسئلة شبه مفتوحة جرى تضمينها في الاستبيان. وقد استندت الدراسة في إطارها النظري إلى نظرية القيادة التحويلية وسعت من خلال الإطار النظري وما انبثق عنه من أسئلة إلى التحقق من تنفيذ التغييرات في الكليات والجامعات قيد البحث من أجل تدشين بيئة أكثر استدامة. وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية: ما تصورات التنمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات الذين يشغلون مناصب قيادية ويقبلون بالاستدامة في تدريسيهم وممارساتهم؟ ما الدوافع التي تحت أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات الذين يشغلون مناصب قيادية لدعم الاستدامة؟ وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن القيادة التعليمية الإبداعية تحدث تغييرات إزاء تحقيق الاستدامة في ظل قيام قادة الجامعات والكليات بتحديد وتحديث ثقافتهم المؤسسية.

- كما أظهرت الأدبيات التي جرت مراجعتها والدراسة الميدانية التي تم تنفيذها، أظهرت بشكل واضح الحاجة لقيادة تعليمية منخرطة ومشاركة في القرارات التنظيمية بشأن التنمية المستدامة، والتي تساعد جميعها في حل المشكلات الاقتصادية والبيئية التي تؤثر على الولايات المتحدة وعلى العالم بأسره.

دراسة حسين والبرواني (٢٠١٥، Hussain, & Albarwani) هدفت إلى رصد واقع القيادة (وهنا تمت تسميتها القيادة من أجل الاستدامة) في عدد من مؤسسات التعليم العالي والتي فيها شغلت قضايا التعليم من أجل الاستدامة أولوية أساسية. وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية القائمة على المدخل السردي، وتكونت عينة الدراسة من نائب رئيس جامعة السلطان قابوس، وأربعة من القادة الإداريين التابعين له، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام المقابلات شبه المقننة السردية والتي تضمنت أسئلة عن الخطوات التي تم تنفيذها من أجل استدمج الاستدامة في المناهج الدراسية والبحوث العلمية والمشاريع التطبيقية والمساعدية التنموية على المستويات الإقليمية والوطنية. وحُلَّت بيانات الدراسة بالأسلوب الكيفي/النوعي. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تحمل دلالات وطنية وإقليمية كبيرة للنهوض بالاستدامة في جامعة السلطان قابوس، وفي مؤسسات التعليم العالي العمانية.

- عبّر القادة عن رغبتهم في إحداث تغيير تربوي وتعليمي، والاستعداد للانتقال نحو الاستدامة في القيادة بجميع أنحاء الجامعة والبلاد.

- أن تدويل الجامعة جزء مهم من استراتيجيات الجامعة المستدامة.

دراسة العتيبي (٢٠١٥) هدفت إلى إلقاء الضوء على درجة مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التصميم المسحي بالاستبيان. وتم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران مؤلفة من (١١٣) قيادي وإداري. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن درجة تطبيق التنمية المستدامة من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران كانت "متوسطة".

- أن قوة درجة المساهمة تمثلت في التنمية الاقتصادية، ثم التنمية التعليمية ثم التنمية الإدارية ثم التنمية الصحية ثم التنمية الاجتماعية، ثم التنمية البيئية، ثم التنمية الثقافية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل والمؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الأقل خبرة.

- وأوصت الدراسة أن تمنح الجامعة اهتماماً أكبر لمجالات التنمية المستدامة.

دراسة غانم (٢٠١٦) هدفت إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة باعتباره من بين المفاهيم المحورية الرئيسية التي تساعد المنظمات على الاستدامة في ظل بيئة من عدم التأكيد والكشف عن الواقع الفعلي لتطبيق تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي. وتبنى الباحث نموذج "أفري وبريجستتر" عام ٢٠١١ للقيادة المستدامة الذي يشتمل على الأبعاد التالية: تبني منظور طويل الأمد، التنمية المهنية لطاقتهم العمل أو الاستثمار في البشر، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي، والإبداع، والثقافة التنظيمية القوية. وتم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي القائم على المسح بالاستبيان. وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات مؤلفة من (٩٦) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبيان استناداً إلى نموذج "أفري وبريجستتر" والذي يشتمل على ثلاث مستويات للقيادة المستدامة وهي: الممارسات التأسيسية والممارسات عالية المستوى، وحوافز الأداء الرئيسية. واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسط"

- أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة كانت هي الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، بينما جاءت الدراسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة بحوافز الأداء الرئيسية في مرتبة أقل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يعزى إلى متغيري الجنس والتخصص.

- وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للتوعية بأهمية تطبيق القيادة المستدامة وأهمية تبني منظور طويل الأمد في القيادة مع التركيز على البيئة والسلوك الأخلاقي، - وأن تعد الجامعة وتبني سياسات واضحة المعالم بشأن الاهتمام بالبيئة والمجتمع المحلي وأن تكون لهذه السياسة دور محوري في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

دراسة "فاروق" (Farooq, 2016) هدفت إلى تحليل ممارسات القيادة الهادفة إلى إحداث التحول والاستدامة في قطاع التعليم العالي. وانطلاقاً مما أوضحه الباحث من أنه لا تزال هناك فجوة في أطر العمل الموجودة والمطبقة في مؤسسات التعليم العالي، فقد وظف الباحث النتائج الميدانية المستمدة من تطبيق "لامبرت" لعام ٢٠١٢ لتحليل النتائج المستمدة من الدراسات السابقة التي تم تنفيذها في هذا الموضوع لتوجيه إطار

العمل الخاص بورقته البحثية. واستخدمت الدراسة منهجية بحثية وصفية قائمة على مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- تحديد ست من الموضوعات المنبثقة بعد المراجعة التحليلية، وهي:

- التعلم العميق وقيمة النزاهة.
- التزام القادة التعليميين ببيانات المهمة المحددة، والرؤية الاستراتيجية، والامتداد من خلال تعاقب القيادة في المؤسسة.
- الاتساع والذي يمكن تحقيقه من خلال التعاون والتشارك والتأكيد على أهميته كمهارة يومية لمشاركة المعلومات.
- العدالة والتي من خلالها يتم التغلب على المصالح الشخصية.
- التنوع من خلال التماسك والترابط.
- سعة الحيلة والتي فيها يستخدم القادة الشراكات الداخلية والخارجية لتحسين المجتمعات المحلية والحفاظ على ميزة مستدامة، والاتصال والذي يتم التأكيد على أهميته كمهارة يومية لمشاركة المعلومات، وأخيراً التعلم من دروس الماضي من أجل مستقبل أفضل لمؤسسات التعليم العالي.

دراسة "دالاتي وراودليونين ودافيدافيشين" (Dalati, Raudeliūnienė & Davidavičienė, 2017) هدفت إلى التحقق من فعالية إطار مفاهيمي يحدد أساليب وسلوكيات القيادة المتميزة التي ترتبط بالقيادة المستدامة، والثقة التنظيمية كما تحددتها ثقة أفراد المنظمة في زملائهم، والرضا الوظيفي على المستوى المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي في البحث وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان المسحي. وتم إجراء تحليل عاملي استكشافي لقياس الأبعاد المتعددة المتضمنة في عوامل المقياس. كما وقد اشتملت الدراسة على عينة عرضية من مؤسسات التعليم العالي وتكونت من (٧٣) فرداً أُختيروا من جامعتين في مدينة دمشق. وبعد التحليل الإحصائي خلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن الثقة التنظيمية والقيادة المستدامة مؤشرات على الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- تحديد سلوكيات قيادية محددة باعتبارها السلوكيات التي تميز القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. والتي تشتمل على توفر البصيرة، والتواصل، والتعاون، والتوجه بالفريق باعتبارها السلوكيات التي يتعين دعمها والحث عليها وتبنيها من قبل المديرين والقادة التعليميين في بيئة التعليم العالي.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق واعتماد سلوكيات القيادة المستدامة بين المستويات الوظيفية، والمتوسطة، والعليا من المديرين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة فاروق وعثمان ونور الدين وإبراهيم (Farooq, Othman, Nordin, & Ibrahim, 2017) هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وإدارة المواهب، والصحة التنظيمية؛ بوصفها مؤشرات على إحداث تحول الجامعة. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن التأثير الوسيط للصحة التنظيمية في العلاقة بين متغيرات القيادة المستدامة وإدارة المواهب وإحداث التحول في الجامعة. واستخدمت الدراسة منهج بحث وصفي قائم على تصميم المسح عبر الأقسام باستخدام أداة الاستبانة والذي تم اعداده استناداً إلى نموذج "هاردي" لعام ٢٠١٢ للقيادة المستدامة. والذي يتضمن الأبعاد التالية: بناء القدرات لطاقت العمل، والتنويع، والمحافظة، وتوزيع القيادة الاستراتيجية. وتكوّنت عينة الدراسة من (٨٢٠) إدارياً ومحاضراً أُختيروا عشوائياً من ست جامعات حكومية وخاصة تقع في أوغندا، وقد جُمعت البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة التنظيمية.
- أن القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة التنظيمية مقياس حقيقي وموثوق به لقياس تحول الجامعة.

دراسة "سيلالي وراتاناوأولارن وثافيسوك" (Silalaiy, Ratanaolarn & Thaveesuk, 2017) بعنوان هدفت إلى تجميع وتوليف مكونات القيادة المستدامة وتطبيقاتها في كليات التعليم الفني بتايلاند. واستخدمت الدراسة منهجية بحثية وصفية قائمة على مدخل البحوث الوثائقية من خلال جمع وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالمؤسسات الخاضعة لإشراف مكتب التعليم الفني في تايلاند. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن تطبيق القيادة المستدامة بالنسبة لمديري الكليات الفنية يجب أن يأخذ في الاعتبار عدد من المكونات منها على سبيل المثال لا الحصر: أهمية القيادة المستدامة، والإبقاء على القيادة لكي تكون مستدامة ومتعاقبة، وتوزيع القيادة المستدامة عبر أرجاء الكلية، والعدالة في تطبيق القيادة المستدامة، والاعتراف بالتنوع، وتشجيعه وترويجه في أرجاء الكلية، والتنمية المستدامة للموارد البشرية، والاحترام المتبادل والتعلم من أفضل الخبرات السابقة.

دراسة القاهر وأفيسار (Alkahr & Avissar, 2018) هدفت إلى الكشف عن تأثير برنامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كقادة للاستدامة بجامعة كيبوتزيم في تل أبيب. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٦) من أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا هذا البرنامج، وجمعت بيانات الدراسة

من خلال إجراء مقابلات شبه مقننة مع أفراد عينة الدراسة. وبعد التحليل النوعي/الكيفي للبيانات؛ خلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن برنامج تطوير القيادة المستدامة وفرّ للأفراد الفرص للتعلّم من الآخرين المشاركين في البرنامج.

- وأن المشاركة الفعّالة في النقاشات حول الاستدامة؛ زادت من وعيهم بقيادة الاستدامة.

- أن لبرنامج تطوير قيادة الاستدامة أثرًا في بيئة الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

- وأن الدعم الذي يتلقّونه من إدارة الجامعة لتطوير قيادة الاستدامة غير كافٍ.

دراسة "شاو" (Shaw, 2018) هدفت إلى التحقق من آراء خبراء التدريب على القيادة فيما يتصل بالمهارات، والمعارف، والأنشطة الراهنة للقادة المستدامين، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية الممكنة للقادة المستدامين بغرض المساعدة في إعداد البرامج التدريبية والقادة المستدامين والناجحين. واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي المعدل للمساعدة في استكشاف آراء الخبراء بشأن القادة المستدامين. وشارك في الدراسة (١٠) مدربين على القيادة بالولايات المتحدة الأمريكية أجابوا عن ثلاثة أدوات لجمع البيانات هي: أسئلة مفتوحة النهاية، ومسح تصنيفي وتقديرى لتحديد توافق الآراء بين هؤلاء الخبراء فيما يتعلق بالقيادة المستدامة الحالية والمستقبلية. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن القادة المستدامين الراهنين يركزون على العناصر الفاعلة الداخلية والخارجية، بما في ذلك مفاهيم التعاون، والتنوع، والعمل الجماعي، بدلاً من العمل على تحقيق التوازن بين الركائز الأساسية الأربعة للقيادة المستدامة.

- أنه في المستقبل، ستصبح اعتبارات من قبيل التنمية التقنية والشخصية محور ارتكاز هام للقيادة المستدامة بحسب ما يراه فريق الخبراء الذين جرى استطلاع آراءهم في هذه الدراسة.

١٨- دراسة "إليكسو وليل وازيتيرو" (Aleixo, Ieal, & Azeiteiro, 2018)

بعنوان: "تصور مفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي المستدامة من حيث الأدوار والمعوقات والتحديات المتعلقة بالاستدامة: دراسة استكشافية في البرتغال". وقد

هدفت إلى بحث كيف يمكن للمعنيين بالأمر الرئيسيين (القادة، أعضاء هيئة التدريس، طاقم العمل، الطلاب، المعنيين بالأمر الخارجيين) في مؤسسات التعليم العالي الحكومية البرتغالية إدراك مفاهيم الاستدامة ومؤسسات التعليم العالي المستدامة، ودور التعليم العالي في التنمية المستدامة، والمعوقات والتحديات والصعوبات المرتبطة بتنفيذ المبادرات المستدامة في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية. ومن

خلال مدخل بحثي كفي بالاعتماد على المقابلات شبه المقننة وإجراءات تحليل المحتوى تم تطبيق هذه الدراسة لبحث وجهات نظر (٢٠) من المعنيين بالأمر في مؤسسات التعليم العالي الحكومية البرتغالية. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أنه على الرغم من الوعي بمفهوم الاستدامة فإن المعنيين بالأمر المختلفين لم يكونوا على ألفة بمفهوم مؤسسات التعليم العالي المستدامة.

- كان نقص الموارد المالية نتيجةً لتقليص التمويل المخصص للتعليم العالي وزيادة أعداد الطلبة الجامعيين البرتغاليين الراسبين بمثابة المعوق الرئيسي لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي.

- وقد ألفت هذه الدراسة الضوء على أهمية إحداث التغيير المفاهيمي والتنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص من خلال تحديد موارد جديدة للتمويل، وإتاحة أشكال تنظيمية أكثر مرونة، وبيانات مهمة أكثر شمولاً، وجهود تربوية أكثر تخصيصاً، والتزام بالتعلم مدى الحياة وإدارة أكثر استراتيجية للموارد البشرية.

١٩- دراسة إلكسو وازيتيرو (Aleixo, & Azeiteiro, 2018) هدفت إلى تحليل الوضع الحالي المتعلق بتطبيق ممارسات الاستدامة وتطورها في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٥٣) رئيس جامعة، وعمداء كليات، ورؤساء أقسام، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان؛ لقياس مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة في هذه المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى قياس مستوى التصنيفات العالمية لهذه المؤسسات. وبعد التحليل الإحصائي؛ خلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن مؤسسات التعليم العالي البرتغالية تُشارك بشكل رئيس في البُعد الاجتماعي للاستدامة، في حين أن البُعد الاقتصادي يأتي في المرتبة الثانية بعد البُعد الاجتماعي، بينما يأتي البُعد المؤسسي في المرتبة الثالثة، أما البُعد البيئي فالأقل نمواً وتطوراً في هذه المؤسسات التعليمية.

- عدم وجود فروق في ممارسات تطبيق القيادة المستدامة بالجامعات والمعاهد التقنية البرتغالية.

- أن ١١% فقط من مؤسسات التعليم العالي البرتغالية مُبدعة في تطبيق ممارسات الاستدامة؛ في حين أن غالبية مؤسسات التعليم العالي التي تم دراستها في هذه الدراسة تُطبق ما نسبته ٣٤% فقط من ممارسات الاستدامة.

٢٠- دراسة الظواهره، الخصاونه، والجردات (Alzawahreh & Khasawneh & Aljaradat, 2019) بعنوان "ممارسات الإدارة الخضراء في التعليم العالي: دراسة لواقع القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". وقد هدفت إلى الكشف عن مستوى القيادة المستدامة بين عينة عشوائية من ١٧٠ من أعضاء هيئة

التدريس العاملين في إحدى الجامعات العامة في الأردن باستخدام منهج بحثي وصفي قائم على المسح بالاستبانة، وتم استخدام أداة الاستبانة لقياس مستوى القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتكونت استبانة القيادة المستدامة على ثلاثة عوامل (الإدارة المستدامة، والمبادرات المستدامة، والإجراءات المستدامة) وفقاً لنموذج خاص للقيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وخلصت النتائج إلى:

- مستوى عال من القيادة المستدامة كما يراها أعضاء هيئة التدريس كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية.

- لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في وجهات النظر المتعلقة بمستوى القيادة المستدامة تُعزى إلى متغيرات الجنس، الكلية، والمرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

ولقد تمخضت الدراسات السابقة عن العديد من النتائج ذات الأهمية الكبيرة للدراسة الحالية والتي نوجزها فيما يلي:

١. تتضمن القيادة في طبيعتها تطبيق العديد من التوجهات المعاصرة في القيادة والإدارة كالاهتمام بالبيئة المحيطة والمنظور طويل الأمد والحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها، والقيادة التشاركية والديمقراطية.
 ٢. للقيادة العديد من التأثيرات الإيجابية عند تطبيقها وهو ما توضحه بشكل واضح دراسات كل من (Nava, 2018; Dalati et al., 2017).
 ٣. ومن أبرز النتائج المترتبة على تطبيق القيادة تحسين أداء المؤسسة التعليمية، والاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتعاقب القيادة فيها.
 ٤. تتباين مستويات تطبيق القيادة ما بين الدراسات المختلفة فما بين دراسات أظهرت مستويات مرتفعة من تطبيق القيادة كدراسة "الظواهره وآخرين" (Alzawahreh et al., 2019) أظهرت دراسات أخرى مستويات أقل كما هو الحال في دراسة "غانم" (٢٠١٦).
 ٥. من خلال التدريب المناسب يمكن تطوير ممارسات القيادة لدى القادة ويمكن الاستفادة من القيادة المستدامة في تطوير أداء القيادات الجامعية والأكاديمية.
 ٦. ليس من نموذج واحد صحيح لتطبيق القيادة في المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم العالي إنما يتطلب الأمر تكاملاً ما بين النماذج المختلفة.
 ٧. يمكن أن تلعب الجامعات دوراً مهماً للغاية في تحقيق والتنمية المستدامة في المجتمع وهنا يظهر الدور الذي يجب أن تلعبه القيادات الأكاديمية في هذا الصدد.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها
تم استخدام المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة:

هم جميع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة وهي: جامعة حائل، وجامعة الباحة، وجامعة المجمعة والبالغ عددهم (٣٧٥٦) عضواً، لتطبيق الاستبانة لمعرفة واقع أداء القيادة الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة.

جدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة لفئة أعضاء هيئة التدريس

م	الجامعة	أعضاء هيئة التدريس				النسبة المئوية
		مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	محاضر	
١	جامعة حائل	٢٥	١٢٢	٦٥٩	٦٣٧	٣٨%
٢	جامعة الباحة	٥٣	٩٦	٦٦٤	٢٩٦	٣٠%
٣	جامعة المجمعة	١٨	١٠٦	٦٥٣	٤٢٧	٣٢%
	المجموع	٩٦	٣٢٤	١٩٧٦	١٣٦٠	١٠٠%

المصدر: نظام إحصاءات التعليم العالي ١٤٣٨-١٤٣٩

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من هذه الفئة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ حيث تم تقسيم المجتمع الى طبقات بناء على متغير الرتبة ومكان العمل، ونظراً لكبر حجم افراد مجتمع الدراسة نسبياً والبالغ عددهم (٣٧٥٦) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية عددها (٣٤٤) عضواً، وتمثل ما نسبته (٩%) من مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

بلغ عدد عينة الفئة الأولى (٣٤٤) عضواً، يمثلون (٩%) من اجمالي مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة جامعة حائل، جامعة الباحة، جامعة المجمعة، وتم وصف عينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الأولية لمن تم استلام اجاباتهم وعددهم (٣١٥) فرداً، مشتملاً جهة العمل والرتبة العلمية كما في الجداول التالية:

توزيع العينة الأولى (أعضاء هيئة التدريس) وفقاً لمتغيراتها:

جدول رقم (٢): توزيع العينة وفقاً لمتغيراتها

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة حائل	١٤٨	٤٧%
جامعة الباحة	١٠٤	٣٣%
جامعة المجمعة	٦٣	٢٠%

الإجمالي	٣١٥	%١٠٠
الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	١٣٣	%٤٢
محاضر	٩٨	%٣١
أستاذ مشارك	٦٣	%٢٠
أستاذ	٢١	%٧
الإجمالي	٣١٥	%١٠٠

أدات الدراسة:

استبانة أعضاء هيئة التدريس حول واقع القيادة الأكاديمية:

فيما يلي وصف الخطوات المفصلة لإعداد وتقنين الاستبانة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس:

١- الهدف من الاستبانة:

تحدد الهدف من هذه الأداة في جمع البيانات اللازمة عن واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤- التحقق من صدق المحكمين:

للتحقق من صدق المحكمين للاستبانة تم إرسال الصورة الأولية من الاستبانة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين في الجامعات السعودية، وعددهم (١٦) محكم ملحق رقم (١) مصحوبة بخطاب طلب التحكيم والذي اشتمل على عدة معايير من بينها: مدى انتماء كل عبارة للبعد الرئيسي الذي تندرج تحته، ومدى قابلية العبارة للقياس، ومدى دقة صياغة العبارة، ومدى اشتمال كل عبارة على فكرة واحدة فحسب، مع إفساح المجال لتعديل صياغة أي عبارة أو حذف أو إضافة عبارات جديدة. وفي ضوء آراء السادة المحكمين وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل الصورة الأولية للاستبانة بإعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، وتعديل بعض الفقرات بشكل أوضح، وتعديل العبارات المركبة، ودمج بعضها الآخر واستناداً إلى نسبة اتفاق (٨٠ %) من المحكمين تم الاستقرار على حذف ثماني عبارات فضلاً عن تعديل صياغة عبارات أخرى ليصل عدد العبارات في الاستبانة إلى (٥٧) عبارة.

٥- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

بعد التأكد من صدق الأداة الظاهري عن طريق التحكيم، تم تطبيق الأداة ميدانياً، وتم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام برنامج (SPSS) وجاءت النتائج كما يتبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من استبانة أعضاء هيئة التدريس

المسؤولية المجتمعية والبيئية		الثقافة التنظيمية		التوزيع الاستراتيجي		استدامة قيادة الآخرين		استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٨٦	١	٠,٧٨	١	٠,٧٠	١	٠,٨٢	١	٠,٨٨	١
٠,٧٣	٢	٠,٨٦	٢	٠,٨٩	٢	٠,٨٨	٢	٠,٦٦	٢
٠,٨٩	٣	٠,٧٦	٣	٠,٧٤	٣	٠,٨٣	٣	٠,٧٠	٣
٠,٨٤	٤	٠,٨٧	٤	٠,٨٧	٤	٠,٧٠	٤	٠,٨٨	٤
٠,٨٨	٥	٠,٧٠	٥	٠,٧٦	٥	٠,٦٩	٥	٠,٨٨	٥
٠,٧٢	٦	٠,٨٩	٦	٠,٨٩	٦	٠,٧٣	٦	٠,٧٠	٦
٠,٦٢	٧	٠,٨٦	٧	٠,٦٨	٧	٠,٨٥	٧	٠,٨٦	٧
٠,٨٨	٨	٠,٧١	٨	٠,٧٦	٨	٠,٩٠	٨	٠,٨٨	٨
٠,٧٤	٩	٠,٦٩	٩	٠,٦٨	٩	٠,٧٠	٩	٠,٧٥	٩
٠,٨٩	١٠	٠,٦٤	١٠	٠,٨٩	١٠	٠,٧٢	١٠	٠,٨٨	١٠
٠,٧٣	١١			٠,٧٧	١١	٠,٧٧	١١	٠,٧٤	١١
٠,٦٩	١٢							٠,٦٩	١٢
٠,٨٩	١٣								

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة $0.05 = 0.111$ وعند مستوى الدلالة $0.01 = 0.145$)

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي.

٦- التحقق من ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات استبانة أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٦) قيمة معامل الثبات لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (٤): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة أعضاء الهيئة التدريسية

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
١	استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية	١٢	٠,٨٣٢
٢	استدامة قيادة الآخرين	١١	٠,٧٨٦

٠.٨٢٤	١١	التوزيع الاستراتيجي	٣
٠.٨١١	١٠	الثقافة التنظيمية	٤
٠.٨٤٤	١٣	المسؤولية المجتمعية والبيئية	٥
٠.٨١٩	٥٧	الثبات الكلي للاستبانة	

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لعبارات الاستبانة جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (٧٨٦) و (٠.٨٤٤)، كما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠.٨١٩) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٧- الصورة النهائية لاستبانة أعضاء هيئة التدريس:

تألفت الصورة النهائية للاستبانة ملحق رقم (٢) من القسمين التاليين:

- القسم الأول: يتكوّن من المقدمة التعريفية بالدراسة وأهدافها وتوضيح مصطلحاتها، بالإضافة الى البيانات الأولية لعينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات التالية: (الجامعة، والرتبة العلمية)؛ لاستخدامها في تفسير النتائج.
- القسم الثاني: يتكوّن من (٥٧) عبارة، مُقسّمة على خمسة محاور، والإجابات موزعة وفقاً لمقياس ليكرت الرباعي لقياس درجة الأداء؛ وذلك لمعرفة واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة في تطبيق أبعاد القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي: (استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية - استدامة قيادة الآخرين - التوزيع الاستراتيجي - الثقافة التنظيمية - المسؤولية المجتمعية والبيئية).

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ لتقدير صدق أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، وتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية التي تضمّنتها أداتا الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لتقدير متوسطات استجابات المشاركين على عبارات أداتي الدراسة إلى جانب الأبعاد الرئيسية.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرّف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات أدوات الدراسة، ولكل بعد من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- الرتب (Ranks): للتعرف إلى ترتيب العبارات والأبعاد لأداتي الدراسة بالنسبة لبعضها البعض.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مواقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد وعبارات استبانة أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لأبعاد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الأبعاد
١	متوسطة	٠,٨٢	٢,٨٤	الثقافة التنظيمية
٢	متوسطة	٠,٧٨	٢,٨٠	المسؤولية المجتمعية والبيئية
٣	متوسطة	٠,٧٩	٢,٧٧	استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية
٤	متوسطة	٠,٨٤	٢,٦٧	استدامة قيادة الآخرين
٥	متوسطة	٠,٨٠	٢,٦٥	التوزيع الاستراتيجي
	بدرجة متوسطة	٠,٧٥	٢,٧٤	المتوسط الحسابي العام

* المتوسط من ٤ درجات.

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- تكون محور واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة من خمسة أبعاد هي: (استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية)، حيث حصلت جميع الأبعاد الخمسة على التوالي (الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي) على درجة أداء متوسطة

من وجهة نظر أفراد الدراسة. ولم يحصل أي بعد من الأبعاد الخمسة على درجة أداء عالية، او منخفضة، او منخفضة جداً.

- أن المتوسط الحسابي العام لجميع ابعاد المحور بلغ (٢,٧٤) من أصل (٤)، وهذا يعني أن درجة أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة هي متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة. وتوضح هذه النتيجة أن مستوى إتباع اسلوب القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة لا يرتقي إلى درجة عالية وهي الدرجة المأمولة أن تتحقق في الجامعات السعودية الناشئة بالنظر إلى ما تجابهه من تحديات كبيرة وما يناط بها من أدوار حيوية لخدمة مجتمعاتها وبيئاتها والدور الذي يجب أن تلعبه في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد تكون هذه الدرجة المتوسطة تعكس أن ما يتم تطبيقه من بعض ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة تميل أكثر إلى أن تكون اجتهادات ومبادرات فردية أكثر من كونها سعي مؤسسي منظم وممنهج لتطبيق ممارسات القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وهذه النتيجة تتفق بشكل عام مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل نتائج دراسة كل من: نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٥)، نتيجة دراسة غانم (٢٠١٦)، نتيجة دراسة إليكسو وازيتيرو (Aleixo, & Azeiteiro, 2018) والتي تشير إلى درجة متوسطة لتطبيق ممارسات القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهذا يشكل دعم أكبر للاستفادة من تطبيق نموذج القيادة المستدامة لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل نتائج دراسة كل من: نتيجة دراسة لامبرت (Lambert, 2012)، نتيجة دراسة كانتابوترا وساراتون (Kantabutra & Saratun, 2013)، نتيجة دراسة لونجهست وجوخ (Longhurst & Gough, 2014)، ونتيجة دراسة الطواهره وآخرين (Alzawahreh et al., 2019) التي تشير إلى درجة عالية من تطبيق ممارسات القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- تراوح المتوسط الحسابي لإجابة أفراد الدراسة لكافة أبعاد المحور ما بين (٢,٦٥ - ٢,٨٤) من أصل (٤)، وهذا يدل على ان تطبيق أبعاد محور واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة أداء متوسطة.

- جاء ترتيب الأبعاد في محور واقع أداء القيادات الأكاديمية للقيادة المستدامة على النحو التالي مرتباً ترتيباً تنازلياً:

- جاء في المرتبة الأولى بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤).
 - جاء في المرتبة الثانية بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٠).
 - جاء في المرتبة الثالثة بُعد استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧).
 - جاء في المرتبة الرابعة بُعد استدامة قيادة الآخرين بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧).
 - جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد التوزيع الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥).
- وللإجابة عن السؤال الثاني تفصيلياً تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق كل بعد من أبعاد محور واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للقيادة المستدامة كما يلي:
- توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الباحثة مجموعة التوصيات التالية:

- (١) أن تعمل إدارات الجامعات الناشئة على توفير المتطلبات الرئيسية لتطبيق القيادة المستدامة كتدشين ثقافة تنظيمية مواتية وتوفير دعم الإدارة العليا، وتوفير الموارد المادية والتقنية اللازمة والتوصيف الدقيق لكفايات القيادة المستدامة التي يجب أن تتوافر لدى القيادات الأكاديمية.
- (٢) أن تعمل إدارات الجامعات الناشئة على تذليل المعوقات المتوقعة لتطبيق القيادة المستدامة كمقاومة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس للتغيير وضعف الخبرات المحلية في القيادة المستدامة من خلال ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية القيادة المستدامة وإمكانية تطبيقها وصلل الخبرات المحلية في هذا المجال.
- (٣) العمل على تدشين لجنة مركزية على مستوى الجامعات السعودية تتولى مهام تنسيق وتخطيط ومتابعة مبادرات تطبيق القيادة المستدامة وصلل مهارات وخبرات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بها.
- (٤) بما يرتبط بالنتائج المتعلقة بالمستوى المتوسط من استثمار استدامة الموارد البشرية والمادية؛ من المأمول أن يتم تدشين نظام للمكافآت لتقدير وإثابة جهود أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الاستدامة والمشاركة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.

قائمة المراجع :

أحمد، أريج حسين (١٤٣٩). ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، ٧٨-٨١.

اشتوي، محمد عمر (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامةوسبل تطويرها. دراسة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

البدوي، أمل (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية التربوية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (١١)، ١٢٤ - ١٥٦.

الثبتي، خالد عواض (٢٠١٨). أنموذج مقترح لقياس أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مُتطلبات الاعتماد الأكاديمي. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢، ٤٥-٨٠.

جامعة الباحة (٢٠١٩). الموقع الرسمي لجامعة الباحة. تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني لجامعة الباحة:

<https://portal.bu.edu.sa/web/university-links/vision-and-mission>

جامعة المجمعة (٢٠١٩). تاريخ ونشأة جامعة المجمعة. تم استرجاعه من: من الموقع الإلكتروني للجامعة

<https://www.mu.edu.sa/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE>

جامعة حائل (٢٠١٦). الدليل التعريفي لكليات جامعة حائل وعماداتها المساندة. تم استرجاعه من:

<http://www.uoh.edu.sa/Subgates/Faculties/CC>

جامعة حائل (٢٠١٩). عن جامعة حائل. تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني لجامعة حائل

<http://www.uoh.edu.sa/AboutHU/Pages/VisionAndMission.aspx>:

الخریشاء، رائدة (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعات شمال الأردن لدورهم في توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي". دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٤٦ (٢)، ٥٦١ - ٥٧٧.

- الذغري، وفاء محمد حسن (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، ٧ (٨)، ١٨ - ٣٠.
- رضوان، سامي (٢٠١٣). تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، (٢٤)، ٢١٧-٣٢٢.
- الروقي، مطلق بن مقعد (٢٠١٦). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الناشئة. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل*، ٢٨، ١٢٣-١٤٥.
- الرويلي، سعود بن عبدالله بن برد (٢٠١٥). الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية كما يراها أساتذة الجامعات السعودية الناشئة الحكومية والاهلية. *مجلة التربية: جامعة الأزهر، كلية التربية*، ١٦٣ (٣)، ٨٠١ - ٨٣٨.
- زاهر، ضياء الدين وندا، فايزة (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. *مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية*، ٢٥ (١١١)، ٧٩٣ - ٨٢٠.
- الزهراني، جمعان بن عبدالقادر (٢٠١٨). واقع خدمات المعلومات في مكاتب الجامعات السعودية الناشئة: جامعة الباحة أنموذجاً. *علم: الاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات*، ٢٢، ٣٦٣ - ٣٨٤.
- سليم، صالح (٢٠١٢). *درجة اتقان القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للمهارات الناعمة*. رسالة ماجستير. جامعة جرش، جرش، الأردن.
- السويد، محمد بن ناصر الشهيل (٢٠١٨). تطبيق بطاقات الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، ١٧، ٤١٧ - ٤٧٧.
- السياف، أحمد محمد (٥١٤٣٢). الأدوار المنتظرة من الجامعات الناشئة في صناعة البحث العلمي في المملكة. ورقة عمل مقدمة الى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، الدورة الثانية. ٢٢-٢٣ جماد الآخرة ١٤٣٢هـ الموافق ٢٦-٢٧ ابريل ٢٠١١م، جامعة الامام بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الشهري، فوزية بنت ظافر علي (٢٠١٧). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشريك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير. جامعة الملك خالد، أبها.

- طيفور، هيفاء (٢٠١٨). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٧٨، ٣٥٢-٣٨١.
- عبدالجواد، جابر محمد (٢٠١٣). دور الجامعات الناشئة في تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة سلمان بن عبدالعزيز. مجلة التجارة والتمويل، ١٩٥، ٤-٢٢٨.
- العنبي، منصور بن نايف (٢٠١٥). مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة القصيم ٨، (٣)، ٩٥٣ - ١٠٠٢.
- العنبي، عبد المجيد بن سلمى (٢٠١٧). تصور مقترح للتغلب على تحديات الإنتاج العلمي في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ٣٣، ٢٥٦-٢٨٥.
- العنبي، منصور وموسى، محمد (٢٠١١). تطوير أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة التربية للبحوث النفسية والاجتماعية، ١ (٤٥)، ٤٥٥-٤٦٣.
- العلي، فهد، والأمين، طارق حسن (٥١٤٣٣). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- العنزي، سعود عيد (٢٠١١). معوقات البحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٨ (٦)، ١٨٣٩-١٨٥٢.
- العودة، إبراهيم (٢٠١٨). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥ (١١٣)، ١١ - ٣٤٩.
- عيد، فاطمة (٢٠٠٢). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية، مجلة التربية، ٣، (٤).
- عيد، هالة فوزي محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٦١، ٣٨٧ - ٤٢٦.
- غانم، عصام جمال (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)، ٢٣٩-٣٠٠.

القحطاني، زينة بنت محمد بن فالح (٢٠١٧). تقييم تجربة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة على ضوء التجارب المحلية والعالمية. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية*، ٢٥ (١)، ٤٣٥ - ٤٧١.

المحادين، نائلة وبطاح، أحمد (٢٠١٨). درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، ٤٥، ملحق، ٢٥٦ - ٢٧٧.

مدين، سحر (٢٠١٢). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. ن كلية التربية، جامعة أم القرى.

المرشد، سلطان عقلا (٢٠١٧). دور الجامعات الناشئة في التنمية المحلية: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة ملفات أبحاث في الاقتصاد والتيسير* (٦)، ٧٦-١٠٤.

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (٢٠١٤) *التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: المسيرة والانجاز*. وزارة التعليم. الرياض. مسترجع من:

http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/HEP_E.pdf

المطلق، تركي بن علي حمود (٢٠١٧). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين، مركز النشر العلمي*، ١٨ (٣)، ٢٦١ - ٢٩٩.

ناصر، خلف وبدوي، نسرين (٢٠١٨). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد*، ٨ (٢)، ٨٥ - ١١٤.

وزارة التعليم العالي (١٤٣٣هـ). *الجامعات السعودية*. تم استرجاعه من:

<https://hesc.moe.gov.sa/DCFFiles/Universities-Guide.pdf>

المراجع الأجنبية

Aleixo, A. M., Azeiteiro, U., & Leal, S (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese

- higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 146-178.
- Aleixo, A; Azeiteiro, U & Leal, S (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions, *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 19(1),146-178
- Alkaher, I., & Avissar, I (2018). Assessing the impact of a program designed to develop sustainability leadership amongst staff members in higher education institutes: a case study from a community of practice perspective. *Environmental Education Research*, 24(4), 492-520.
- Alzawahreh, A, Khasawneh, S & Aljaradat, M (2018). Green Management Practices in Higher Education: The Status of Sustainable Leadership. *Tertiary Education and Management*. Issn 1358-3883.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H (2011a). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H (2011b). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.
- Bass, B. M., & Bass, R (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*, (4th ed.), New York, NY: Free Press.
- Coyne, S.(2017). Sustainable Leadership: Rewire your brain for sustainable success. *Transpersonal Leadership Series; White Paper Three*. <http://pmconsulting.in/wp-content/uploads/2017/03/White-Paper-Rewire-your-Brain-for-Sustainable-Success.pdf>
- Coyne, S.(2018). Sustainable Leadership: Rewire your brain for sustainable success. *Transpersonal Leadership Series; White Paper Three*.

- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Education*, 15(1), 14-27.
- Farooq, M (2016, October). Sustainable Leadership Practices in Higher Education Institutions: An Analytical Review of Literature. In *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership* (pp. 235-245). Springer, Cham.
- Hussain, S & Albarwani, T.(2015). *Leadership for sustainability perceptions in higher education institutions in Oman*, *Management in Education*, 29(4), 151-157.
- Kantabutra, S., & Saratun, M (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Lambert, S (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Lambert, S.(2012). the perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 102-120.
- Longhurst, J., & Gough, G (2014). University leadership for sustainability. Implementing a comprehensive institution wide approach to education for sustainable development. A case study of the University of the West of England, Bristol.
- McCann ,J & Holt, R.(2011). Sustainable Leadership: A manufacturing employee perspective. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76 (4), 4-14,2.

- Nava, L (2018). *Caminando, preguntamos: Rotating leadership as an alternative for sustainable and effective administrators* (Order No. 10929304). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global (2112414933).
- Peterson, J. J (2014). *Motivators of university and college leaders in the integration of sustainable practices* (Order No. 3611744). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global (1504609962).
- Santorello, J. A (2019). *A case study of "sustainability high school": Barriers faced in converting to a sustainable school and how school and district leadership overcame those barriers* (Order No. 13877968). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global (2217098643).
- Shaw, T (2018). *Sustainable leadership: A delphi study* (Order No. 10976408). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global (2132482016).
- Silalaiy, K., Ratanaolarn, T., & Thaveesuk, M (2017). Sustainable Leadership of Vocational College Administrators: Documentary Research. *BU Academic Review*, 16(1), 61-73.
- Skarie, K (2013). Sustainable leadership: Engaging students to create lasting change on campus. *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*, 6-14.
- Thompson, S., Forde, T., & Otieno, T (2017). A Sustainable, Culturally Competent Approach to Academic Leadership. In *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership: New Dimensions and Challenges for Business, Education and Society* (pp. 279-305). Emerald Publishing Limited.

