

دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة
"جامعة القصيم أنموذجاً"

إعداد

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
كلية التربية - جامعة القصيم

**The role of development leadership in achieving
sustainable university requirements "Qassim University
as a model"**

Dr. Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani
Associate Professor of Educational Management &
Planning
College of Education - Qassim University

i.alzahrani@qu.edu.sa

دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة "جامعة القصيم أنموذجاً"

قدم للنشر بتاريخ 22 أبريل 2020م، وقبل للنشر بتاريخ 5 يونيو 2020م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية وفق المتطلبات المستدامة بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من درجة ممارسة القيادة التنموية، وتعرف درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؛ والتي تُعزى إلى متغير: (الوظيفة القيادية)، وقياس أثر ممارسات القيادة التنموية ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ والتي طُبقت على عينة مكونة من (97) قائداً أكاديمياً في جامعة القصيم، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم (متوسطة)، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادة التنموية تُعزى إلى متغير الوظيفة القيادية، وأن متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم متوفرة بدرجة (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة تُعزى إلى متغير الوظيفة القيادية بالنسبة للدرجة الكلية والمجالات كافة عدا مجال البحث العلمي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (0.05)؛ وجاءت هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام العلمية، كما كان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التنموية ومتطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم عند مستوى معنوية (0,05)؛ مما يشير إلى أهمية دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنموية، التنمية المستدامة، استدامة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة المستدامة.

-
- يتقدم الباحث بجزيل الشكر لجامعة القصيم ممثلة بعمادة البحث العلمي على دعمها المادي لهذا البحث تحت رقم (5187) خلال السنة الجامعية 1440 هـ/ 2018م.

Abstract

The study aimed to identify the status of development leadership practices in the Qaseem University, and the availability of sustainable university requirements from the viewpoint of academic leaders; the study also aimed to uncover the differences related to statistical significance between the averages of the responses of the study sample members about each of the reality of development leadership practices, And the availability of sustainable university requirements at the Qaseem University, which are attributed to a variable: (the Leadership function), and measuring the impact of development leadership practices and their role in achieving the requirements of a sustainable university. The study used the descriptive method and the questionnaire as a tool to collect data and information, which was applied to a sample consisting of (97) academic leaders in the Qaseem University. The study reached many results, the most important of which were: The degree of development leadership practice in the Qassim University (medium), and the lack of There are statistical differences between the averages of the academic leadership estimates in the Qassim University for the degree of developmental leadership practice attributable to the variable of the leadership position, and that the requirements for a sustainable university in the Qassim University are available with a (intermediate) degree, and the lack of statistical differences between the averages of the academic leadership estimates in the Qassim University The availability of sustainable university requirements is attributed to the variable of leadership position in relation to the total degree and all fields except for the field of scientific research There were statistically significant differences at the level of significance (0.05); these differences were in favor of the heads of scientific departments, and one of the results of the study was a correlation and statistically significant effect between development leadership practices and the requirements of the sustainable university in the Qassim University at a significant level (0.05); This indicates the important role of development leadership in achieving the requirements of the sustainable university.

Keywords: development leadership - sustainable development- sustainability of higher education institutions - sustainable university.

المقدمة:

تمتلك مؤسسات التعليم الجامعي رأس مال بشري يمكن استثماره من خلال البحث والتطوير باعتباره أحد أهم أدوات النهضة التنموية، وتعتبر القيادة الأكاديمية أحد العوامل المؤثرة في نجاح هذه المؤسسات للقيام بأدوارها وتحقيق أهدافها التنموية، ولذلك فإن تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة يتطلب ممارسة أنماطاً قيادية ملائمة تساعد على التفاعل مع حاجات الأفراد وتوقعات المجتمع وخططه التنموية من خلال تطوير الأداء الإداري والأكاديمي وتوجيهه نحو الاستدامة وتحقيق الأهداف التنموية للجامعة.

وفي ظل البيئة التنافسية تواجه مؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من التهديدات والضغوط من قبل الحكومات والمجتمعات باعتبارها مؤسسات تنموية؛ مما يفرض عليها تبني مفهوم الاستدامة، وفي هذا السياق يشير البكري وحمدان (2013) إلى أن الاستدامة أصبحت أحد الأولويات الرئيسة لدى المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، لما لها من تأثير بعيد المدى على نجاح المؤسسة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها البيئة المحيطة.

ويشير "ديستريفت، كايرو، رماس وازتيرو" (Disterheft, Caeiro, Ramas & Azeiteiro, 2012) إلى أن مؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن تخفيض أثرها البيئي الناتج عن الأنشطة المختلفة المباشرة وغير المباشرة، وإجراء الأبحاث وتقديم التعليم في مجال الاستدامة، وتطوير قدرات جديدة تؤدي إلى ممارسات مستدامة؛ وبالتالي إيجاد مجتمع أكثر استدامة. وفي ذات السياق يرى واس وآخرون (Waas et al., 2012) أن مؤسسات التعليم العالي هي الجهة المسؤولة عن قيادة المجتمع نحو مستقبل مستدام؛ وذلك عن طريق تقديم المعرفة،

التدريب، تعليم القادة، وتعزيز التقدم والمشاركة المجتمعية من خلال محاكاة المجتمعات المستدامة في الحرم الجامعي على اعتباره مختبراً للتعليم، وإجراء البحوث لتحقيق الاستدامة.

وتمثل الاستدامة نموذجاً للتفكير في المستقبل الذي تتداخل فيه الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتسعى بشكل متوازن لتحسين نوعية الحياة، وتوصي دراسة "كريزيك ، نيوبورت ، وايت وتاونسند" (Krizek, Newport,White & Townsend, 2012) بأهمية استجابة التعليم العالي للاستدامة والتحول نحو الجامعات المستدامة نظراً لأهمية دور الجامعة في تقديم المعارف والقيم والمساهمة الفاعلة في استشراف المستقبل الأكثر استدامة. كما يؤكد "نجاتي" (Nejati, 2013) على ضرورة التزام الجامعات بتحقيق الاستدامة كونها مؤسسات تعليمية وبحثية وتتفاعل مع المجتمع بشكل مستمر، وهذا يتطلب ممارسة الاستدامة في مناهجها وبرامجها الأكاديمية، وأنشطتها البحثية، مع أهمية التقييم المستمر لممارسات الاستدامة.

وتعد استدامة مؤسسات التعليم العالي أحد أهم الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة الشاملة؛ حيث يؤثر التعليم بشكل مباشر وغير مباشر في عملية التنمية المستدامة، ويساهم في جميع مجالات التنمية بشتى أنواعها، ويركز الباحثون على العلاقة بين الأنماط أو الممارسات القيادية وتحقيق أهداف ومتطلبات التنمية المستدامة في المؤسسة الجامعية.

وفي ذات السياق يؤكد "توغو ولوتس" (Togo& Lotz, 2013) على أهمية دور الإدارة الجامعية في قيادة التحول نحو الاستدامة وتوفير الدعم الكافي والموارد اللازمة، وتشجيع مبادرات التحول ومتابعة التقدم والإنجاز في هذا

المجال. حيث يشير "لارسون وآخرون" (Larsson et al., 2003) إلى أن تحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب انتهاج الاتجاهات والنماذج القيادية الفاعلة التي يمكن من خلالها قيادة التحول نحو الاستدامة المؤسسية. ويعتبر نموذج القيادة التنموية من أحدث نماذج ونظريات القيادة، وتتلخص فكرة القيادة التنموية كما ذكر "زاندير ونيرمان" (Zander & Nerman, 2012) في التأكيد على ممارسة القائد لدور النموذج الذي يضرب القدوة المثلى لمرؤوسيه في العمل، ويؤكد على أهمية الالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية، مع الالتزام بالقيم الأساسية للعمل، وتزويد العاملين بالإلهام، والدافعية؛ سعياً وراء الارتقاء بالمشاركة والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى إبراز اهتمامه الشخصي بالآخرين ودعمهم مادياً ومعنوياً.

وتأسيساً على ما سبق، تتضح أهمية دور القيادة الأكاديمية في تطوير الأداء الجامعي وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع تحقيقاً لمسؤوليتها التنموية واستثمار الإمكانات والقدرات دون أن تهدد استدامة المستقبل القريب أو البعيد، وذلك من خلال تتبنى نمط قيادي ملائم يساهم في تحقيق استدامة الجامعة ومواجهة التحديات ومن ثم تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفاعلية.

وفيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التنموية ومتطلبات الجامعة المستدامة فإن ثمة بعض الدراسات التي تناولت القيادة التنموية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، مثل دراسة شرف (2019) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة عضو هيئة التدريس لأبعاد القيادة التنموية من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة القصيم، وتحديد طبيعة

العلاقة بين القيادة التنموية لعضو هيئة التدريس وكفاءة عمليتي التعليم لدى طالبات الدراسات العليا. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنموية لعضو هيئة التدريس وكفاءة عمليتي التعليم والتعلم لدى طالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم.

ودراسة غانم (2016) التي هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطبيق القيادة التنموية في مؤسسات التعليم العالي المصرية، وقدمت رؤية مقترحة متكاملة تتضمن عدد من التعديلات الرئيسية في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وفي العمليات التدريبية ونظم إدارة الجامعة وتنظيمها وقيادتها.

ودراسة غانم وقمر (2014) التي سعت لتحديد مفهوم وطبيعة القيادة التنموية، وإبراز النظريات والنماذج التنظيمية المعاصرة، والتي تركز عليها القيادة التنموية، وتوصلت أن القيادة التنموية بمفهومها الإداري والتربوي جديدة على البحوث العربية، ويجب استثمارها في تقييم أداء القيادات.

وسعت دراسة "زاندير ونيرمان" (Zander & Nerman, 2012) إلى تقديم إطار مفاهيمي حول القيادة التنموية، وتوصلت لعدد من النتائج كان من أبرزها أن فكرة القيادة التنموية تتلخص في التأكيد على ممارسة القائد لدور النموذج والقوة لزملائه ودعم رؤوسيه مع الالتزام بالأخلاق الفاضلة والمهنية.

وتناولت دراسة "جيلي، شيلتون وجيلي" (Gilley; Shelton & Gilley, 2011) نموذج القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية على المستوى المؤسسي، وتوصلت نتائجها إلى أن الاستفادة من تطبيقات القيادة التنموية في مجال تطوير الموارد البشرية عبر النظر إليها يعد عاملاً رئيساً محفزاً لدفع عجلة الابتكار التنظيمي.

وهدفت دراسة "رافيرتي وجريفيين" (Rafferty & Griffin, 2006) إلى التمييز بين القيادة التنموية والداعمة من منظور بنية الاهتمام الشخصي بالعاملين، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية القيادة التنموية في مجالات: الرضا الوظيفي في العمل، والالتزام الوجداني، وفاعلية الذات، والشعور بالأمان الوظيفي، وتشجيع العاملين على تطوير، وصقل المهارات المرتبطة بالعمل المهني.

وتناولت بعض الدراسات السابقة مفهوم الجامعة المستدامة والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة العمري (2019) التي قدمت تصوراً مقترحاً لدور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة الأكاديمية والبحثية والاجتماعية، وتوصلت إلى أن الدور الذي تقوم به إدارات الجامعات الحكومية السعودية لتحقيق التحول نحو الاستدامة متوسطاً؛ ويحتاج لمزيد من الجهود والتطوير. ودراسة يعقوب وعباس (2019) والتي سعت إلى تقديم إطار مفاهيمي للجامعة المستدامة والتعرف على مدى ملائمة هذا المفهوم وقدرته على تحقيق التنمية المستدامة في البيئة العراقية، وأكدت نتائج الدراسة على أن التشاركية مع المجتمع والبحث العلمي والبرامج التعليمية والحرم الجامعي تمثل خارطة الطريق لتحقيق الجامعة المستدامة.

وهدفت دراسة "بيليير ومكنزي" (Bieler & Mckenzie, 2017) إلى تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية لخمسين مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك للتعرف على مدى إدراج الاستدامة كأولوية ضمن السياسات العامة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن سياسة الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تميل إلى التركيز على أنشطة الاستدامة المتعلقة بالحرم الجامعي، وأن

هناك تباين في خطط الاستدامة لهذه المؤسسات؛ حيث يتم التركيز في بعض منها على المناهج الدراسية وتركز أخرى على الدراسات والبحوث.

وهدف دراسة أبو مساعد (2016) إلى التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بدرجة تحقيق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة، ومن أبرز النتائج أن درجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة كانت متوسطة.

وسعت دراسة العتيبي (2015) إلى التعرف على درجة مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة كانت متوسطة.

وهدف دراسة "لانج" (Lang, 2015) إلى تحليل علاقة الارتباط بين مبادرات الاستدامة في الحرم الجامعي والآثار البيئية المباشرة لها في حرم الجامعة، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط محدود جداً بين الأداء البيئي للمؤسسة ومدى تبني مبادرات الاستدامة في الحرم الجامعي. وهدفت دراسة عبدالقادر (2014) إلى التعرف على واقع استغلال رأس المال الفكري لزيادة مساهمته في التنمية المستدامة في الجامعات، وأشارت النتائج أن تدريب رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير وفعال في عمليات التنمية المستدامة.

من جهتها هدفت دراسة "تيلري" (Tillbury, 2012) إلى التعرف على مساهمة الجامعات في التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب تجاوز الأفكار الأساسية في المناهج الحالية لمفهوم التنمية المستدامة، ودعم بناء مشاريع عمل مستدامة جديدة لهذه المناهج، وتبني تجارب لقيادة التغيير من أجل الاستدامة.

وثمة بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة والتنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، فهدفت دراسة الكردي (2016) إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة بالجامعة يتم بدرجة كبيرة. وسعت دراسة الطائي، الجنابي، والذبحاوي (2015) إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين إدارة الحكمة واستدامة المنظمات، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الحكمة ومكوناتها واستدامة المؤسسات.

وهدف دراسة "رايت وهوست" (Wright & Horst, 2013) إلى الكشف عن تصورات قيادات مؤسسات التعليم العالي حول مفهوم الجامعة المستدامة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن معظم عينة الدراسة كان لديهم تصور مسبق عن التطوير المستدام، لكن القليل منهم لديهم معرفة عن الجامعة المستدامة.

وتناولت دراسة "سكوت وعبدالرزاق" (Scott & Abdulrazak, 2013) بعض القضايا الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير والقيادة والحوكمة باعتبارها متطلبات لترسيخ مبادئ الاستدامة في النشاطات الأساسية للتعليم العالي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تعريف الاستدامة من وجهات نظر مختلفة، وتقييم اتصالات المؤسسة المتعلقة برسائل الاستدامة، وكيفية عمل الموازنات طويلة الأمد الملائمة لتشجيع الاستدامة.

وهدف دراسة "مكنمارا" (McNamara, 2010) إلى تحديد العوامل الرئيسة من أجل قيادة التغيير وتعزيز الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت

نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين استراتيجيات التغيير المستخدمة والنظم الداعمة ومستوى التقدم المتحقق في تحفيز الاستدامة داخل الكلية أو الجامعة. يتضح من استعراض الدراسات السابقة أهمية نظرية القيادة التنموية باعتبارها النمط القيادي الملائم لقيادة مؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين نحو تحقيق أهدافها التنموية؛ حيث بينت الدراسات السابقة أهمية القيادة التنموية الفعالة في تطوير وحفز الموارد البشرية عبر إبراز الاهتمام الشخصي بالعاملين، وأهمية استدامة مؤسسات التعليم العالي وتحقيق مبادئ ومتطلبات التنمية المستدامة في الجامعات، وأشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي ومدى تحقق أهداف و مبادئ ومتطلبات التنمية المستدامة على المستوى المؤسسي، وبينت الدراسات السابقة أن القيادة التنموية بمفهومها الإداري والتربوي مجال حديث وجديد على البحوث العربية، وتأتي الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة لبحث الأثر ومن ثم الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة، وهو ما لم يتم تناوله في أي دراسة سابقة، وذلك بالتطبيق على جامعة القصيم كأحد الجامعات في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تتزايد أهمية تحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي يوماً بعد يوم من خلال دمج مبادئ وقيم وتطبيقات التنمية المستدامة في جميع الأنشطة والمناهج والبرامج الأكاديمية المختلفة، وبالرغم من وجود تطور في تحقيق تعليم جامعي من أجل التنمية المستدامة على المستوى العالمي إلا أن الدول العربية

بحاجة إلى إعادة توجيه تعليمها العالي تجاه التنمية المستدامة (UNESCO, 2014).

وعلى الرغم من أهمية دور مؤسسات التعليم الجامعي في الاستجابة لمتطلبات العصر والعمل على توفير تعليم مستدام يفي بحاجات المجتمعات، ويواكب التطورات والتغيرات السريعة إلا أن معوقات تحقيق الاستدامة المرتبطة بإدارة هذه المؤسسات تحتل المرتبة الأولى؛ حيث أشارت دراسة الخوالد (2016) إلى أن معوقات استدامة التعليم العالي مرتفعة وأن أكثر هذه المعوقات هي تلك المرتبطة بالإدارة الجامعية، كما أكدت على أهمية دور الإدارة الجامعية في تحقيق الاستدامة وأوصت بضرورة اهتمام إدارات الجامعات بقيادة التحول نحو الاستدامة ووضع رؤية استراتيجية واضحة.

كما أشار "هل" (Hill, 2012) إلى أنه على الرغم من تزايد الاهتمام بالتحول نحو الاستدامة، من داخل وخارج قطاع التعليم، إلا أن مفهوم استدامة التعليم لا يزال ينظر إليه على أنه مفهوم ناشئ وجديد؛ يهدف إلى تمكين الناس من جميع الأعمار على تحمل مسؤولية صنع مستقبل مستدام. وتوصلت دراسة "رالف وستيوبس" (Ralph & Stubbs, 2014) إلى ضعف قدرة الإدارة الجامعية على تحقيق التحول نحو الاستدامة، وضعف الموارد المتاحة، وصعوبة إيجاد موارد إضافية كافية للقيام بهذا التحول، بالإضافة إلى القيود التي تفرضها أنظمة الجامعة، ومن هنا تبرز الحاجة إلى قيادة التحول نحو الاستدامة. وفي ذات السياق أكدت دراسة عصام وعصام (2014) على أهمية تطبيق نموذج القيادة التنموية في المؤسسات التربوية العربية باعتبارها أحد لمداخل الإدارية الحديثة.

وعلى المستوى المحلي أوصت دراسة العتيبي (2015) بضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام وبذل إدارات الجامعات الجهود في كافة مجالات التنمية المستدامة، ومن جانب آخر أشارت دراسة العمري (2019) إلى أن الاهتمام بالتحول نحو الاستدامة في الجامعات السعودية لا يزال ضعيفاً مقارنة بالجامعات العالمية، ومما يؤكد على ضعف اهتمام الجامعات السعودية بالتحول نحو الاستدامة؛ أن النظام العالمي لتتبع وتقييم وتصنيف الاستدامة التابع لجمعية النهوض بالاستدامة في التعليم العالي Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE) لعام 2016م لم يتضمن جامعة حكومية سعودية مسجلة، رغم تسجيل أكثر من (793) جامعة وكلية في هذا النظام على مستوى العالم؛ منها (295) جامعة وكلية مصنفة على أنها جامعات وكليات مستدامة لعام 2016م (AASHE, 2016).

وتتبنى جامعة القصيم مفهوم التنمية المستدامة في رؤيتها؛ حيث نصت رؤية الجامعة على: "جامعة متميزة وطنياً في التعليم، داعمة للتنمية المستدامة في القصيم، مسهمه في بناء مجتمع المعرفة"، وتأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات العالمية والاحتياجات المحلية التي تؤكد على أهمية دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال قيادة التحول إلى جامعة مستدامة؛ وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة مشكلة علمية تتمثل في تحليل دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم، وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة التنموية

في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التنموية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم تُعزى إلى متغير: الوظيفة القيادية؟
3. ما درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم تُعزى إلى متغير: الوظيفة القيادية؟
5. هل يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع استدامة مؤسسات التعليم العالي كأحد أبعاد ومجالات الإصلاح والتنمية المستدامة، وفلسفة الجامعة المستدامة المستمدة من فلسفة المجتمع وحاجاته وخطته التنموية، بالإضافة إلى أهمية دور القيادة الأكاديمية في تحقيق

متطلبات الجامعة المستدامة من خلال تبني مدخل القيادة التنموية كأبرز المداخل والنماذج القيادية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

2. تتزامن الدراسة مع توجه المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية "2030" التي تؤكد على أهمية تحقيق الاستدامة في المجالات المختلفة (الاستدامة البيئية، الاستدامة المالية، استدامة البنية التحتية، والاستدامة الاجتماعية) ومع الأهداف الاستراتيجية للخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" التي تؤكد على أهمية دور القيادة في تحقيق استدامة مؤسسات التعليم العالي وتحقيق الأهداف التنموية.

3. يؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار والقيادات الأكاديمية في جامعة القصيم من خلال تعرفهم على واقع ممارسات أبعاد القيادة التنموية، ودور هذه الممارسات القيادية في تحقيق أهداف ومتطلبات الجامعة المستدامة.

4. يؤمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم وغيرها من الجامعات السعودية من خلال تبني وتطبيق مدخل "القيادة التنموية"، وتعزيز الممارسات القيادية الفعالة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنموية للجامعة.

5. يؤمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة المجال للباحثين في مجال القيادة ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة كإضافة علمية ومعرفية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم تُعزى إلى متغير: (الوظيفة القيادية).
3. التعرف على درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة (السياسات الداعمة، العمليات الداخلية، التعليم والتعلم، البحث العلمي، التفاعل مع المجتمع) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم تُعزى إلى متغير: (الوظيفة القيادية).
5. تحديد أثر ممارسات القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع القيادة التنموية بأبعادها: (نمذجة الأدوار المثالية للقيادة Exemplary Model، الاهتمام الشخصي بأعضاء هيئة التدريس Individualized Consideration، الإلهام

والتحفيز (Inspiration & Motivation) ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة في المجالات: (السياسات الداعمة، العمليات الداخلية، التعليم والتعلم، البحث العلمي، التفاعل مع المجتمع) في جامعة القصيم؛ مما يؤهل الجامعة لأن تكون جامعة مستدامة.

الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات، رؤساء الأقسام العلمية) ممن هم على رأس العمل في جامعة القصيم؛ بحكم مواقعهم القيادية أو المراكز الوظيفية ذات الارتباط بسياسات وعمليات التنمية والتطوير في الجامعة من جهة وارتباطهم المباشر بأعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام العلمية من جهة أخرى.

الحدود المكانية: جامعة القصيم.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي لأول من العام الجامعي 1441/1440 هـ
مصطلحات الدراسة:

1. القيادة التنموية Developmental Leadership:

يعرف "ويلسون" (Wilson, 2004, 12) القائد التنموي الفعال على أنه "القائد الذي يركز بشكل أساسي على نمو وتطور المرؤوسين الذين يقودهم في العمل سعياً وراء الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي لهؤلاء العاملين من منظور مستدام".

وتعرف القيادة التنموية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الممارسات القيادية التي تهدف إلى تنمية وتطوير القدرات الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم؛ من خلال نمذجة الأدوار المثالية للقيادة، وإظهار

الاهتمام الشخصي بهم، وتزويدهم بالإلهام والدافعية، في سبل تحقيق الأهداف التنموية للجامعة.

2. الجامعة المستدامة (Sustainable University (SU):

تعرف ملاك حجازي (2015، 7) الجامعة المستدامة بأنها "الجامعة التي تلتزم بمسؤوليتها تجاه المجتمع، وتأخذ في اعتبارها الآثار طويلة المدى لقراراتها الحالية المؤثرة على المستقبل، وتتعلق هذه القرارات باستدامة التعليم، استدامة الأبحاث، استدامة عمليات الحرم الجامعي والمشاركة المجتمعية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع".

ويعرف الباحث الجامعة المستدامة إجرائياً بأنها: الجامعة التي تلتزم بمسؤوليتها تجاه المجتمع، وتأخذ في الاعتبار الآثار بعيدة المدى للقرارات المؤثرة على المستقبل؛ من خلال تأكيد وتضمين مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة في سياساتها وعملياتها الداخلية، وفي المناهج والبرامج الأكاديمية، والبحوث التي تقدمها، في سبيل إعداد وتنمية رأس مال بشري قادر على المشاركة والمساهمة بفاعلية في بناء مجتمع مستدام.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: القيادة التنموية Developmental Leadership:

1. مفهوم القيادة التنموية:

يعرف "رافيرتي وجريفي" (Rafferty & Griffin, 2006, 38) القيادة التنموية على أنها "اضطلاع القادة بمهام وتكليفات عمل تتميز بالتحدي وتحقيق الطموحات، مع تزويد العاملين بالتدريب، والتغذية الراجعة المستمرة عن الأداء؛ بما يمكنهم من صقل كفايات معينة، والشعور بالإنجاز في الاضطلاع بأدوارهم

المهنية". ويعرف غانم (2016، 596) القيادة التنموية بأنها "السلوكيات الإشرافية والقيادية الهادفة إلى تنمية المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل لدى المرؤوسين، وتيسير نموهم الشخصي والوظيفي"

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة التنموية تركز على التنمية الفردية والجماعية والمؤسسية اعتماداً على القيم والممارسات التي تهدف إلى تلبية احتياجات النمو لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع العاملين، بالإضافة إلى الاحتياجات التنموية للجامعة؛ وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية من خلال الاهتمام باحتياجات النمو والتطور وتعزيز النمو الشخصي والمهني للأفراد في المؤسسة الجامعية.

يتضح مما سبق؛ أن مفهوم القيادة التنموية يركز على جانبين أساسيين وهما القيم والأداء؛ حيث تؤكد ممارسات القيادة التنموية على تنمية القدرات الفردية ومن ثم تطوير الأداء الفردي والجماعي في ضوء مجموعة من القيم الواضحة التي تحفز الأفراد والجماعات على النمو والتطور والشعور بالإنجاز، وبالتالي فهي تسعى إلى تلبية حاجات الحاضر والمستقبل على المستوى الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى المؤسسي. ويمكن القول بأن القيادة التنموية في الجامعة تمثل تلك الممارسات التي تهدف إلى تلبية احتياجات النمو لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وتعزيز نموهم الشخصي والمهني بما يساهم في إحداث التغيير الفردي والمؤسسي وتحقيق الاحتياجات التنموية للجامعة؛ وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفاعلية.

2. أبعاد القيادة التنموية:

يختلف تصنيف أبعاد ومكونات القيادة التنموية باختلاف النظر إلى كل من سمات وخصائص القائد التنموي من جانب وخصائص البيئة المحيطة وأنماط نموذج القيادة التنموية من جانب آخر، وقد لخص غانم وقمر (2014) أبعاد القيادة التنموية بناءً على دراسات "لارسون" (Larsson, 2003) و"لارسون وآخرون" (Larsson et al., 2003) على النحو التالي:

البعد الأول: نمذجة أدوار القيادة أو القدوة المثلى Exemplary Model: وذلك من خلال تمييز القائد بالبناء القيمي الفعال للقيادة، وتمثل القدوة المثلى التي تُحتذى من الآخرين، وتحمل المسؤولية.

البعد الثاني: الاهتمام الشخصي بالآخرين Individualized Consideration: وذلك من خلال توفير الدعم للزملاء، ومساعدتهم في مواجهة مشكلات العمل. البعد الثالث: الإلهام وتحفيز الدافعية Inspiration & Motivation: وذلك من خلال الارتقاء بالتعاون والمشاركة، والارتقاء بالإبداع والابتكار لدى الزملاء الآخرين في العمل.

وأشار "ويلسون" (Wilson, 2004) إلى أن القيادة التنموية عادة ما تتميز بمجموعة من الخصائص والسلوكيات مثل الالتزام، والدعم، والتطوير، والتفويض، وتوجيه النصح والإرشاد، والمنافسة، والإلهام؛ فالقائد التنموي الفعال هو القائد الذي يركز بشكل أساسي على نمو وتطور المرؤوسين الذين يقودهم في العمل سعياً وراء الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي من منظور مستدام. وقد حدد "لارسون وآخرون" (Larsson et al., 2003) أبعاد القيادة التنموية على النحو التالي:

البعد الأول: نمذجة الأدوار المثالية للقيادة Exemplary Model : ويشمل ثلاثة أبعاد فرعية؛ هي: تكوين الإطار المرجعي لقيم القيادة الذي يتضمن التحلي بقيم ذات صبغة إنسانية، ووضع معايير أخلاقية ومهنية مرتفعة المستوى. وتحول القائد ليصبح قدوة ومثالا جيدا يحتذى من الآخرين؛ بحيث يتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق بين أنماط تفكيره، وأقواله، وسلوكه العملي، إضافة إلى الاعتراف بارتكاب الأخطاء، والتعامل باحترام مع الآخرين. والقدرة على تحمل المسؤولية في أصعب الظروف ومواجهة المقاومة والضغط.

البعد الثاني: الاهتمام الشخصي بالعاملين، ويشمل بعدين فرعيين؛ هما: توفير الدعم بنوعيه المعنوي والمادي. والقدرة على التعامل مع الزملاء المقصرين على نحو إيجابي ومراعاة مصالحهم.

البعد الثالث: الإلهام والدافعية: ويمكن النظر إلى القيادة التنموية باعتبارها حالة عقلية، إضافة إلى مجموعة من السلوكيات الإجرائية، ويندرج تحته بعدان فرعيان هما: الارتقاء بالمشاركة من خلال التشجيع وتفويض المهام والمسؤوليات، وإتاحة المجال للمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. والارتقاء بالإبداع والابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتطوير البنى والعمليات التنظيمية.

ويحدد غانم (2016) أربع خصائص للقيادة التنموية على النحو التالي:

1. التركيز على الاحتياجات التربوية والتنموية للجميع: حيث تهتم القيادة التنموية بجميع الأفراد وتدعم نموهم وتعلمهم سواء كأفراد متعلمين أو مجتمعات متعلمة، وتحرص القيادة التنموية على تقدير واحترام قدرات وإمكانات جميع الأفراد وتحفزهم على تحقيق التعلم على المستوى

الفردى وعلى المستوى الجماعى ومن ثم على المستوى التنظيمى والمؤسسى.

2. التركيز على قيمة التعلم: حيث تهتم القيادة بالتنمية بقيمة التعلم المستمر، وتسعة إلى تهئية أفضل الظروف الممكنة للتعلم باعتباره جزء رئيسى من عمليات أوسع للنمو الفردى والجماعى.
3. الخاصية التفاعلية للقيادة التنموية: حيث تركز القيادة التنموية على خاصية التفاعل الاجتماعى الذى يشمل جميع الأفراد فى المؤسسة؛ والتي تتطلب مستوى عال من مهارات الاتصال والفعال.
4. الخاصية البنائية للقيادة التنموية: حيث تدعم القيادة التنموية الأعضاء لبناء بيئتهم وفقاً لاحتياجات النمو لديهم؛ والتي تتضمن فهم طبيعة عمل المؤسسة والسياقات الاجتماعية الأوسع التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر فى نمو الأفراد والجماعات.

ويتضح مما سبق أن القيادة التنموية تتبنى مجموعة من القيم الأساسية ومن أبرزها قيمة النمو (دعم نمو الجميع طلاب وأعضاء وقادة) وقيمة التعلم المستمر (الفردى والجماعى والتنظيمى)، وبناء القدرات الفردية والجماعية على نحو مستمر؛ مع أهمية تعزيز التفاعل الاجتماعى وإحداث التغيير المؤسسى الذى يبدأ من الداخل ليشمل المستويات المختلفة فى المؤسسة الجامعية ويصل إلى تحقيق التغيير الاجتماعى وتحقيق أهداف المجتمع واحتياجاته التنموية.

ثانياً: الجامعة المستدامة (Sustainable University (SU):

1. مفهوم الجامعة المستدامة:

تختلف مؤسسات التعليم الجامعي في طريقة وأسلوب التكيف والاستجابة لمفهوم الاستدامة؛ فتركز بعض الجامعات على الحد من التأثيرات السلبية على البيئة الداخلية والمحيطية، في حين تركز جامعات أخرى على نشر الوعي وتشكيل ثقافة الاستدامة وتضمين مبادئ الاستدامة في الخطط والاستراتيجيات والمناهج والعمليات الداخلية، وبشكل عام يمكن القول بأنه وفي ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المعاصرة والمتجددة ينبغي على الجامعات تجاوز مجرد التركيز على الحد من التأثيرات السلبية إلى العمل على إحداث التأثيرات الإيجابية وتفعيل الوظائف الأساسية للجامعة في جميع أبعاد التنمية المستدامة البيئية منها والاقتصادية والاجتماعية؛ وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الحياة. ويشير "رينولدز وكافانا" (Reynolds & Cavanagh, 2009) إلى أنه على الرغم من صعوبة تحديد مفهوم اصطلاحي شامل ومتكامل ومتفق عليه للاستدامة؛ إلا أن هناك أهداف أساسية تدور حولها الاستدامة؛ وهي: القدرة على الاستمرار، والمحافظة، والتحمل. ويعرف العمري (2019، 18) الاستدامة في الجامعة بأنها: "استمرارية الجامعة وازدهارها ومرونتها وقدرتها على استيعاب التحديات؛ بأفضل الطرق فعالية وكفاءة وقيمة مضافة، مع المحافظة على هيكلها العام ووظائفها الأساسية وقدرتها التشغيلية وجاهزيتها وجودها الاقتصادية، في الوقت الحاضر والمستقبل، بشرط المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، وعدم التأثير عليها بشكل سلبي؛ وذلك في ثلاثة مرتكزات أساسية للاستدامة؛ هي: الأكاديمية، البحثية، الاجتماعية".

ويعرف "تنق" (Ting, 2012) الجامعة المستدامة بأنها: المؤسسة الجامعية التي تشارك في التقليل من الآثار السلبية البيئية والاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي أو العالمي؛ وذلك من خلال استثمار الموارد والإمكانات للقيام بمهامها (التدريس، البحث العلمي، الشراكة والتوعية، وطرق إدارة العمليات الداخلية) على الوجه المطلوب والذي يساعد المجتمع في نهج أسلوب الحياة المستدام.

بينما تعرف ملاك حجازي (2015) الجامعة المستدامة بأنها "الجامعة التي تلتزم بمسؤوليتها تجاه المجتمع، وتأخذ في اعتبارها الآثار طويلة المدى لقراراتها الحالية المؤثرة على المستقبل، وتتعلق هذه القرارات باستدامة التعليم، استدامة الأبحاث، استدامة عمليات الحرم الجامعي والمشاركة المجتمعية بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع".

بناءً على ما سبق؛ يمكن القول بأن الجامعة المستدامة هي الجامعة التي تتبنى مفهوم وفلسفة الاستدامة، أو التي تعمل على دمج مبادئ الاستدامة في جميع أنشطتها وعملياتها الداخلية، وتسعى إلى تحسين جودة الحياة الجامعية من خلال استثمار القدرات والموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف التنموية، مع التركيز على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يسهم في توفير حياة أفضل للأجيال القادمة.

2. متطلبات الجامعة المستدامة:

تسعى الجامعات إلى تبني مفهوم وفلسفة الجامعة المستدامة كأحد المفاهيم الحديثة، ويتطلب التحول نحو الجامعة المستدامة إحداث التغيير والتطوير في الثقافة التنظيمية والسياسات والممارسات المؤسسية للحفاظ على الموارد

والقدرات على المدى البعيد من جانب وتوجيه الأنشطة والعمليات نحو تحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية بكفاءة وفاعلية من جانب آخر. ويؤكد "واس وآخرون" (Waa et al., 2012) على أن تحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تضمين الاستدامة في الإطار المؤسسي مع الالتزام الأخلاقي وتبني ثقافة الاستدامة في جميع العمليات الداخلية، ووجود هيكل تنظيمي يشجع التفكير التكاملي والتعاون مع توفير الموارد المالية المخصصة لتنفيذ الاستدامة.

ويشير "فردمان" (Fredman, 2012) إلى أن التحول نحو الجامعة المستدامة يتطلب زيادة التفاعل بين القطاعات المختلفة والعمل على تطوير وابتكار المعرفة من خلال التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية، ودمج الاستدامة في المناهج الدراسية بمختلف التخصصات وتزويد المتعلمين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الوعي وتشكيل ثقافة الاستدامة، بالإضافة إلى تحقيق التكامل مع المجتمع وتوظيف المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة في جوانبها المختلفة (الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية).

كما يشير الجيوسي (2013) إلى أن تحقيق الاستدامة في التعليم يتطلب العمل على إحداث مجموعة من التحولات في عمليات التعليم والتعلم مثل التحول من التعلم الاستهلاكي إلى التعلم الاستكشافي، ومن عملية تعليمية محورها المعلم إلى عملية تعليمية محورها المتعلم، ومن التركيز على الأهداف المعرفية إلى التركيز على الأهداف الوجدانية والمهارية، ومن التعلم الموجه بالمحتوى إلى التعلم الموجه بالاحتياجات، ومن التعلم المؤسسي إلى التعلم من خلال المحيط الخارجي.

وترى ملاك حجازي (2015) أن التعليم الجامعي يؤدي دوراً محورياً في التغيير والتحول نحو الجامعة المستدامة من خلال تقديم أمثلة لأفضل الممارسات الإدارية والأنشطة التعليمية وتوجيه البحوث وتعزيز الممارسة الأخلاقية والتخطيط لاستخدام الموارد والتنوع بشكل يربطها جميعاً بالاستدامة، بالإضافة إلى أن المشاركة الفعالة للطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس جزءاً لا يتجزأ من التطبيق الفعال للتغيير وتحقيق الاستدامة.

وقد حدد "بومغارتنر" (Baumgartner, 2013) متطلبات التحول نحو الجامعة المستدامة على النحو التالي:

1. رؤية ورسالة مؤسسية مرتبطة بشكل كبير وواضح بالاستدامة، وذلك قبل البدء في عملية التحول؛ بحيث تشمل الاستدامة الأكاديمية والبحثية والبيئية والاجتماعية والبشرية والمالية.

2. دمج جوانب الاستدامة في التخطيط والوظائف والعمليات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة؛ بحيث تشمل مجموعة من الأنشطة والعمليات الموجهة نحو الاستدامة، وذلك بما يتوافق مع اهتمامات وتوجهات الجامعة وإمكانياتها.

3. تكيف أو إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجامعة، ومراقبة جميع مراحل وأنشطة التحول نحو الاستدامة.

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول بأن التحول نحو الجامعة المستدامة يتطلب إحداث تغيير وتطوير في مجالات العمل المؤسسي ومستوياته المختلفة، وذلك من خلال تشكيل ثقافة الاستدامة وتطوير السياسات والممارسات

المؤسسية وتوجيه العمليات الإدارية والأنشطة البحثية والأكاديمية والمجتمعية نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية المستدامة، ويرى الباحث أن متطلبات الجامعة المستدامة يمكن تحقيقها من خلال عدة مجالات على النحو التالي:

1. السياسات الداعمة: يؤكد "تو وباجراشيا" (Too & Bajrachary, 2015) على أن الجامعة المستدامة تتطلب تحديد رؤية للاستدامة ينبثق منها رسالة واضحة تدعم تحقيق هذه الرؤية وفق معايير موضوعية، كما تتطلب أن يكون هناك جهة إدارية بالجامعة تؤسس وتنفذ سياسات وأهداف الاستدامة المتوافقة مع رسالة الجامعة، وتشرف على الأنشطة والعمليات المختلفة وتتابع خطوات دمج استراتيجيات الاستدامة ضمن الوظائف المتنوعة للجامعة.

ويمكن القول بأن من أهم متطلبات الجامعة المستدامة تلك السياسات واللوائح التنظيمية التي تهدف إلى دعم التعليم من أجل الاستدامة؛ حيث تتبنى الجامعة مفهوم الاستدامة في رؤيتها ورسالتها، وتسعى إلى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية (البيئية والاقتصادية والاجتماعية) والتخطيط لمواجهة التحديات والمشكلات واستثمار الفرص، وتتبنى الاتجاهات الإدارية التي يمكن من خلالها تحسين إجراءات توظيف الموارد ورفع مستوى كفاءة الأداء وبناء الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة. العمليات الداخلية (عمليات الحرم الجامعي): تُعد عمليات الحرم الجامعي من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يشير "واس وآخرون" (Waas et al., 2012) إلى أن توجيه العمليات

الداخلية نحو الاستدامة أوسع من إعادة تدوير البرامج وكفاءة استخدام الطاقة ويشمل أهدافاً اجتماعية واقتصادية تؤدي إلى حرم جامعي أخضر يسهم في تحسين النظام البيئي والاجتماعي والاقتصادي في الجامعة. وعلى الجامعة المستدامة أن تبدأ بتحقيق الاستدامة من داخل الحرم الجامعي ذاته، لنقدم نموذج تطبيقي للتنمية المستدامة، وتدعم ما يتعلمه الطلاب في دراستهم وأبحاثهم، وبذل الجهد لخفض الأثر البيئي (UNESCO, 2014). ويقع على عاتق القيادة الجامعية مسؤولية دمج القضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية في عمليات وأنشطة الجامعة بما يخدم تحقيق الأهداف التنموية.

2. التعليم والتعلم: يتطلب تحقيق التنمية المستدامة على مستوى الجامعة إعادة توجيه التعليم نحو تحقيق الاستدامة؛ وذلك بدمج مبادئ الاستدامة وتعزيز أنشطتها في عمليات التعليم والتعلم، وتخطيط وبناء المناهج الدراسية الداعمة لإعداد طالب قادر على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على مستوى المجتمع الجامعي وعلى المستوى الوطني.

وفي هذا السياق يشير "واس وآخرون" (Waas et al., 2012) إلى أنه ينبغي على مؤسسات التعليم العالي تحقيق الاستدامة في جميع جوانب التعليم والتعلم ومجالاته المختلفة من خلال تشجيع ودعم أنشطة التعليم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد لتحقيق مستقبل أكثر استدامة وعدل للأجيال الحاضرة والمستقبلية، ويتحقق التعليم المستدام من خلال نوعي التعليم الرسمي وغير الرسمي، وذلك بتزويد الطلبة بالتعليم المستدام الذي يساعد في البناء المعرفي لدى الطالب، وتنمية قيمه ومهاراته حول

الاستدامة بما يعود عليه وعلى المجتمع بالنفع في الحاضر والمستقبل تحقيقاً لدعم القيم والمشاركة في الاستدامة من خلال نظام التعليم والحياة الشخصية والجامعية للطالب، وتزويده بالمعرفة والمهارات التي تساعد على تجاوز التحديات التي تواجه المجتمع في الحاضر والتي من الممكن أن تواجهه مستقبلاً، وإعداد منهج شامل لضمان تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية للجميع وتحسين جودة التعليم لتوجيه برامج التعليم الحالية وزيادة التوعية نحو التعليم.

3. البحث العلمي: تؤكد ملاك حجازي (2015) على أن البحوث والدراسات تعد وسيلة الحصول على معرفة جديدة أو الوقوف على تجارب، وتسعى الجامعة للاستفادة من المعرفة المتعلقة بتحقيق استدامتها في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى المجتمع، ويُقصد باستدامة البحوث العلمية دمج الاستدامة في البحوث والدراسات العلمية من خلال الدراسات البينية وتحقيق التنسيق والتعاون بين التخصصات المختلفة في الجامعة، بالإضافة إلى تشكيل الفرق البحثية والشراكة مع الجهات المعنية والمؤسسات الإنتاجية في المنطقة على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني لدراسة المشكلات والتحديات البيئية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

4. التفاعل مع المجتمع: تشير ملاك حجازي (2015) إلى أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التفاعل والمشاركة والتعاون مع المستفيدين وأصحاب المصلحة من خلال العمل على استدامة الخدمة المقدمة للمجتمع؛ حيث إن الكثير من الخدمات التي تقدمها الجامعات لمجتمعاتها تكون آنية ومحدودة ويقتصر أثرها على فئة محددة ولوقت محدود، ولذا فإن

على الجامعة أن تسعى إلى أن يكون لهذه الخدمات أثر مستدام سواءً على صعيد الخدمات المعرفية أو خدمات التطوير الثقافي والمهني بما يضمن استمرار تقديم الخدمات وبلوغ أثرها إلى أكبر شريحة ممكنة لأطول وقت ممكن؛ وللاستفادة من المشاركة المجتمعية لا بد من التخطيط الفعال وتقديم برامج أكاديمية وبحثية بشأن الاستدامة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن القيادة تؤدي دوراً مهماً في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة من خلال قيادة التغيير والتحول نحو الجامعة المستدامة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التنموية؛ وذلك من خلال مجالات مختلفة مثل: السياسات الداعمة والعمليات الداخلية والتعليم والتعلم البحث العلمي والتفاعل مع المجتمع؛ وتعتبر القيادة التنموية مدخل ملائم لتحقيق متطلبات الجامعة المستدامة وتحقيق أهدافها التنموية.

وفي سياق العلاقة بين القيادة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المؤسسي يرى "بايو" (Pau, 2014) أن تحقيق استدامة المؤسسات يتطلب تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة؛ وتعد القيادة العامل الأهم الذي يمكن من خلاله خلق ثقافة تنظيمية تؤثر في الإدارة والأفراد وتوجههم نحو تبني وممارسة مبادئ الاستدامة، وتطوير قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية والمحافظة على مبدأ الاستمرارية، بالإضافة إلى تحقيق المرونة والاستفادة من الفرص البيئية المتاحة.

ويشير غانم (2016، 603) إلى أهمية "النمو" كقيمة محورية تستند إليها القيادة؛ حيث تتميز القيادة التنموية بالتركيز على الحاجات التنموية للأفراد والمؤسسة ككل، وبالتالي فهي تدعم نمو الأفراد والمجتمعات. كما يؤكد

"فنك" (Fink,2005) على أهمية دور القيادة التنموية من خلال تقدير احتياجات الأفراد واحترام قدراتهم باختلاف المهام والمسؤوليات والأدوار المناطة بهم؛ باعتبارها العامل الأساس لعمليات التعلم على المستوى الفردي والتي بدورها تمثل الجزء المحوري من العمليات التنموية الأوسع نطاقاً. وبناءً على ما سبق يتضح دور القيادة التنموية في الجامعة في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة من خلال تقدير احتياجات الأفراد والمجتمع الأكاديمي وتنمية وتطوير القدرات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية، ورسم الخطط المستقبلية بما يتلاءم مع خطط التنمية وتحقيق الاحتياجات التنموية، وإحداث التغيير والتحول إلى جامعة مستدامة تسعى إلى الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الجامعية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه المنهج الملائم والمناسب لتحقيق أهداف الدراسة؛ والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والعمليات التي تتضمنها. (أبو حطب وصادق، 2010)؛ وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم، ومدى توفر متطلبات الجامعة المستدامة في الجامعة، بالإضافة إلى تحليل أثر القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؛ وذلك من وجهة نظر عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم علمي) في جامعة القصيم والبالغ عددهم (159) قائداً أكاديمياً. ("عمادة الموارد البشرية"، 1440هـ).

وتكونت عينة الدراسة من (97) قائداً أكاديمياً بجامعة القصيم من عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية؛ تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بما يشكل (61%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الوظيفة القيادية جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة القيادية

المتغير	مجتمع الدراسة			عينة الدراسة		
	الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
الوظيفية	عميد كلية	42	25%	عميد كلية	33	34%
	وكيل كلية	54	33%	وكيل كلية	26	27%
القيادية	رئيس قسم علمي	63	42%	رئيس قسم	38	39%
المجموع	-	159	100%	-	97	100%

أداة الدراسة "الاستبانة":

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك وفقاً لمقياس "ليكرت" Likert الخماسي والذي يتراوح بين عالية جداً ومنخفضة جداً، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول مخصص للبيانات الأولية: (نوع الكلية، الوظيفة القيادية، سنوات الخدمة في الوظيفة القيادية الحالية)، وتضمن الجزء الثاني محورين اشتملت على (54) عبارة على

النحو التالي: المحور الأول: ممارسات القيادة التتموية: تم تطوير عبارات المحور ضمن ثلاثة أبعاد بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة "زاندير ونيرمان" (Zander & Nerman, 2012) ودراسة غانم (2016)، كما تم الاستفادة من استبيان القيادة التتموية (DLQ) التي أعدها "لارسون" (Larsson, 2003)، وقد اشتمل المحور على (24) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة كالآتي: نمذجة الأدوار المثالية للقيادة Exemplary Model (8) عبارات، الاهتمام الشخصي Individualized Consideration (7) عبارات، الإلهام والتحفيز Inspiration & Motivation (9) عبارات.

المحور الثاني: متطلبات الجامعة المستدامة: تم بناء وتطوير أبعاد وعبارات هذا المحور بعد قراءة متعمقة في الأدب النظري والاستفادة من الدراسات السابقة مثل دراسة حجازي (2015) ودراسة أبو مساعد (2016) ودراسة "بيلير ومكنزي" (Bieler & Mckenzie, 2017)، واشتمل هذا المحور على (30) عبارة موزعة على خمسة مجالات كالآتي: السياسات الداعمة: (5) عبارات، العمليات الداخلية: (5) عبارات، التعليم والتعلم: (7) عبارات، البحث العلمي (7) عبارات، التفاعل مع المجتمع (6) عبارات.

تقنين أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (10) من أساتذة الإدارة التربوية في بعض جامعات المملكة العربية السعودية، وتم إجراء التعديلات في ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين، ثم تم تطبيق الأداة المعدلة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (15) قائداً أكاديمياً في جامعة القصيم -من خارج عينة الدراسة- بغرض التأكد من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة

"الاستبانة" للتطبيق على عينة الدراسة؛ وذلك من خلال حساب الثبات وفحص الاتساق الداخلي للأداة، على النحو التالي:

(أ) ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach لكل بعد من أبعاد الدراسة والأداة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (2) التالي:

جدول (2) معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach لأداة الدراسة

محاور وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	Alpha Cronbach
ممارسات	8	0.834
القيادة	7	0.821
التنمية	9	0.794
السياسات الداعمة	5	0.931
متطلبات	5	0.925
الجامعة	7	0.701
المستدامة	7	0.883
التفاعل مع المجتمع	6	0.782
الكلبي (الأداة)	54	0.811

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.70) و(0.93)، وأن معامل الثبات للأداة ككل بلغ (0.81) وهي نسبة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

(ب) الاتساق الداخلي:

للتأكد من مدى تماسك العبارات في كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة تم فحص الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" Pearson

Correlation Coefficient كما هو موضح في الجدولين (3)، (4) التاليين:

جدول (3) معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول "القيادة التتموية"

ممارسات القيادة التتموية					
نمذجة الأدوار المثالية للقيادة		الاهتمام الشخصي		الإلهام والتحفيز	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.734	1	**0.837	1	**0.731
2	**0.638	2	**0.706	2	**0.914
3	**0.702	3	**0.816	3	**0.801
4	**0.836	4	**0.624	4	**0.829
5	**0.593	5	**0.834	5	**0.729
6	**0.637	6	**0.706	6	**0.755
7	**0.730	7	**0.718	7	**0.896
8	**0.875			8	**0.724
				9	**0.781

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول "القيادة التتموية" ويعكس مدى صدق عباراته.

جدول (4) معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني: "متطلبات الجامعة المستدامة"

متطلبات الجامعة المستدامة									
السياسات الداعمة		العمليات الداخلية		التعليم والتعلم		البحث العلمي		التفاعل مع المجتمع	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.847	1	**0.590	1	**0.820	1	**0.831	1	**0.816	1
**0.681	2	**0.821	2	**0.767	2	**0.822	2	**0.722	2
**0.782	3	**0.942	3	**0.832	3	**0.730	3	**0.628	3
**0.827	4	**0.781	4	**0.824	4	**0.825	4	**0.738	4
**0.738	5	**0.734	5	**0.546	5	**0.721	5	**0.824	5
				**0.560	6	**0.803	6	**0.581	6
				**0.735	7	**0.620	7		

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثاني التي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني "متطلبات الجامعة المستدامة" ويعكس مدى صدق عباراته. وملخص ما سبق؛ ومن بيانات الجداول ذات الأرقام (3)، و(4) فإن العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للبعد؛ الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق وقياس ما وضعت لقياسه.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- بناءً على طبيعة أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
 - اختبار ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل ارتباط "بيرسون" Pearson Correlation للتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية Mean والانحرافات المعيارية Std.Deviation للتعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم، ومدى توفر متطلبات الجامعة المستدامة في الجامعة.
 - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن مدى اختلاف استجابات القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الوظيفة القيادية.
 - اختبار تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لقياس أثر القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة:

تمت الإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؟؛ من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها؛ حيث اعتمد الباحث المعيار الخماسي المتدرج الذي يتراوح بين عالية جداً (5) نقاط، ومنخفضة جداً بنقطة واحدة، وللحكم على تقدير القيادات الأكاديمية أفراد الدراسة تم الاعتماد على قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم في تفسير درجة ممارسة

القيادة التنموية وتقدير درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم وفقاً للجدول (5).

جدول (5) معيار الحكم على درجة الممارسة وتقدير المستوى وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الدرجة/المستوى	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط
من	4.20	3.40	2.60	1.80	1	
إلى	5	4.19	3.39	2.59	1.79	

تحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التنموية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة للقيادة التنموية بأبعادها المختلفة على النحو الآتي:

1. بُعد "نمذجة الأدوار المثالية للقيادة":

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لواقع ممارسة القيادة التنموية: بُعد "نمذجة الأدوار المثالية للقيادة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يتبنى أهدافاً تنموية وقيماً واضحة في ممارساته الإدارية.	3.46	1.13	عالية	3
2	يلتزم بمعايير وأخلاقيات المهنة الأكاديمية.	3.55	1.05	عالية	1
3	يتحمل مسؤولية ضمان إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنموية.	2.98	1.17	متوسطة	8
4	يعتبر قدوة حسنة ونموذجاً يحتذى به.	3.49	1.03	عالية	2

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
5	يمثل زملائه أمام الجهات الأخرى بطريقة مثالية.	3.40	1.15	عالية	4
6	يمارس مهامه الإدارية بطريقة نموذجية.	3.35	1.20	متوسطة	5
7	يعترف بالأخطاء دون محاولة البحث عن أعذار ومبررات.	3.26	1.23	متوسطة	7
8	يقبل تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حتى في الظروف الصعبة.	3.27	1.29	متوسطة	6
	المتوسط العام للبُعد	3.34	0.73	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة بُعد "تمنجة الأدوار المثالية للقيادة" في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (3.34) وبانحراف معياري (0.73)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (2.98 - 3.55)، وقد جاءت أربع عبارات في هذا البعد بدرجة (عالية) وأربع عبارات بدرجة (متوسطة)، وحصلت العبارة "يلتزم بمعايير وأخلاقيات المهنة الأكاديمية" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "يعتبر قدوة حسنة ونموذجاً يحتذى به" بمتوسط حسابي قدره (3.49)، كما جاءت العبارة "يتبنى أهدافاً تنموية وقيماً أخلاقية واضحة في ممارساته الإدارية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.46)، وفي المقابل جاء في الترتيب السابع العبارة "يعترف بالأخطاء دون محاولة البحث عن أعذار ومبررات" بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وجاء في الترتيب الثامن والأخير العبارة "يتحمل مسؤولية ضمان إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنموية" بمتوسط حسابي قدره (2.98).

ويكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية يؤمنون بأهمية تبني أهداف تنموية وقيم أخلاقية واضحة مع الالتزام بمعايير وأخلاقيات المهنة

الأكاديمية، والظهور بمظهر القدوة الحسنة، وبالتالي فهم يجتهدون في ممارسة المهام الإدارية ويتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات وإنجاز المهام لتحقيق الأهداف التنموية؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ودراسة "ولسون" (Wilson.2004) التي أكدت على أن القائد التنموي الفعال يتميز عادة بالقدرة على نمذجة السلوك المهني في العمل، ودراسة "زاندير ونيرمان" (Zander&Nerman.2012) التي أكدت على أهمية ممارسة القائد التنموي لدور القدوة والتمودج الأمثل لزملائه في العمل من خلال التزامه بالأخلاق المهنية وتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة.

2. بُعد "الاهتمام الشخصي":

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لواقع ممارسة القيادة التنموية: بُعد "الاهتمام الشخصي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يحترم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	3.76	1.17	عالية	1
2	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعلم وتطوير الأداء.	2.58	1.44	منخفضة	6
3	يوفر احتياجات التنمية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.11	1.45	متوسطة	3
4	يشجع هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية.	3.20	1.40	متوسطة	2
5	يساعد أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجههم في العمل الأكاديمي.	2.53	1.40	منخفضة	7
6	يتمتع بمهارات تواصل فعالة مع أعضاء هيئة التدريس.	3.05	1.45	متوسطة	4
7	يتعامل بإيجابية مع أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم وأهدافهم التنموية.	2.79	1.44	متوسطة	5
	المتوسط العام للبُعد	3.01	0.86	متوسطة	

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة بُعد "الاهتمام الشخصي" في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (3.01) وبانحراف معياري (0.86)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (2.53 - 3.76)، وقد جاءت عبارة واحدة بدرجة (عالية) حصلت على الترتيب الأول العبارة "يحترم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية" بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي قدره (3.20)، كما جاءت العبارة "يوفر احتياجات التنمية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الثالث بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي قدره (3.11)، وفي المقابل جاء العبارة "يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعلم وتطوير الأداء" في الترتيب السادس بدرجة "منخفضة" بمتوسط حسابي قدره (2.58)، كما جاءت العبارة "يساعد أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجههم في العمل الأكاديمي" في الترتيب السابع والأخير بدرجة "منخفضة" وبمتوسط حسابي قدره (2.53). وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية يحترمون الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن هناك حاجة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعلم وتطوير الأداء وتقديم الدعم اللازم لمساعدتهم على التغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية والتنموية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "زاندير ونيرمان" (Zander&Nerman.2012) التي أكدت

على أهمية إبراز القائد التنموي لاهتمامه الشخصي بالآخرين، ودراسة "رافيرتي وجريفي" (Rafferty & Griffin.2006) التي أكدت على أهمية القيادة التنموية من خلال الاهتمام الشخصي بالعاملين وصقل مهاراتهم ومساعدتهم مهنيًا لتحسين مستويات أدائهم الوظيفي.

4. بُعد "الإلهام والتحفيز":

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لواقع ممارسة القيادة التنموية: بُعد "الإلهام والتحفيز"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يعمل مع أعضاء هيئة التدريس على تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تخدم الأهداف التنموية للجامعة.	3.21	1.36	متوسطة	6
2	يركز على بناء العلاقات التعاونية بين هيئة التدريس.	3.47	1.26	عالية	3
3	يأخذ بأراء أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التطويرية والتنموية.	3.58	1.18	عالية	2
4	يعزز دافعية أعضاء هيئة التدريس وانتمائهم للجامعة.	3.62	1.12	عالية	1
5	يعمل مع أعضاء هيئة التدريس على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الجيد.	2.88	1.34	متوسطة	9
6	يتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف التنموية.	3.41	1.32	عالية	4
7	يحقق بالإنجازات المتميزة لأعضاء هيئة التدريس بما يخدم أهداف الجامعة التنموية.	3.35	1.21	متوسطة	5
8	يعزز الإبداع وتجريب الأفكار الجديدة لدعم المبادرات التنموية.	2.90	1.38	متوسطة	8
9	يعمل على استثارة الحماس لدى أعضاء هيئة التدريس لمواجهة التحديات التنموية التي تواجهها الجامعة.	3.18	1.23	متوسطة	7
	المتوسط العام للبُعد	3.28	0.89	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة بُعد "الإلهام والتحفيز" في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (3.28) وبانحراف معياري (0.89)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (2.88 - 3.62)، وجاءت أربع عبارات بدرجة "عالية" وخمس عبارات بدرجة "متوسطة"، وحصلت العبارة "يعزز دافعية أعضاء هيئة التدريس وانتمائهم للجامعة" على الترتيب الأول وبدرجة "عالية" بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وجاء في الترتيب الثاني أيضاً بدرجة "عالية" العبارة "يأخذ بآراء أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التطويرية والتنموية" بمتوسط حسابي قدره (3.58)، كما جاءت العبارة "يركز على بناء العلاقات التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.47)، وفي المقابل جاء في الترتيب الثامن العبارة "يعزز الإبداع وتجريب الأفكار الجديدة لدعم المبادرات التنموية" بدرجة "متوسطة" ومتوسط حسابي قدره (2.90)، كما جاء في الترتيب التاسع والأخير العبارة "يعمل مع أعضاء هيئة التدريس على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الجيد" بدرجة "متوسطة" ومتوسط حسابي قدره (2.88).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى حرص القيادات الأكاديمية على تعزيز دافعية أعضاء هيئة التدريس والأخذ بآرائهم في صنع القرارات التطويرية والتنموية والاهتمام ببناء العلاقات التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس، مع الحاجة إلى الاهتمام بشكل أكبر بتعزيز الإبداع وتجريب الأفكار الجديدة لتطوير أساليب العمل ودعم المبادرات التنموية مع أهمية لتعاون مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد معايير ومؤشرات الأداء الجيد، وتختلف هذه النتيجة مع

ما توصلت إليه دراسة "جيلي وآخرون" (Gilley et al..2011) التي أكدت على أهمية دور القائد التنموي في تنمية الإبداع والابتكار التنظيمي للارتقاء بمنظومة العمل المؤسسي على كافة المستويات في الحاضر والمستقبل، كما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة "زاندير ونيرمان" (Zander&Nerman.2012) التي أكدت على أهمية دور القائد التنموي في تزويد العاملين بالإلهام والدافعية في سبيل الارتقاء بآليات التعاون وبالمشاركة ودعم الإبداع والابتكار. ويمكن تلخيص النتائج السابقة والخاصة بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التنموية في جامعة القصيم كما في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لواقع ممارسة القيادة التنموية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	القيادة التنموية
1	متوسطة	0.73	3.34	نمذجة الأدوار المثالية للقيادة
3	متوسطة	0.86	3.01	الاهتمام الشخصي
2	متوسطة	0.89	3.28	الإلهام والتحفيز
	متوسطة	0.76	3.21	المتوسط العام للمحور

يتضح من بيانات الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم (متوسطة) من وجهة القيادات الأكاديمية؛ وذلك بمتوسط عام قدره (3.21)، وانحراف معياري (0.76)، كما جاءت جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة" من حيث الممارسة؛ إذ امتدت المتوسطات الحسابية المرجحة بين (3.01-3.34)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد "نمذجة الأدوار المثالية للقيادة" بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط (3.34)، يليه بُعد "الإلهام والتحفيز" في

المرتبة الثانية بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط قدره (3.21)، وحصل بُعد "الاهتمام الشخصي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة ممارسة (متوسطة) ومتوسط مرجح قدره (3.01)، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.73 - 0.89) مما يدل على تقارب في تقديرات عينة الدراسة تجاه درجة ممارسة أبعاد القيادة التتموية في الجامعة.

ويكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك حاجة إلى مزيد من العناية والاهتمام بممارسات أبعاد القيادة التتموية في الجامعة بهدف تحقيق الطموحات والأهداف التتموية التي تسعى إليها؛ وذلك من خلال تدريب القيادات الأكاديمية وتوجيههم إلى محاولة نمذجة الأدوار المثالية للقيادة في ممارساتهم الإدارية مع الاهتمام الشخصي بحاجات وتطلعات أعضاء هيئة التدريس وتلبية رغباتهم وتقديم الدعم المناسب لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل على حد سواء، ومحاولة التأثير على أعضاء هيئة التدريس من خلال الإلهام والتحفيز واستثارة حماسهم واستثمار قدراتهم لتحقيق الأداء الجيد من جهة وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي وتجريب أفكارهم ومقترحاتهم بما يخدم أهداف الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، وتختلف هذه النتيجة في مجملها مع ما أشارت إليه دراسة غانم (2016) التي أكدت على أهمية تبني نموذج القيادة التتموية في مؤسسات التعليم العالي والتحول في دور القائد إلى نموذج القائد التتموي، ودراسة "لارسون وآخرون" (Larsson et al., 2003) التي تؤكد أهمية ممارسة سلوكيات القيادة التتموية من خلال نمذجة القائد للأدوار المثالية للقيادة، ودراسة "ويلسون" (Wilson, 2004) التي أكدت على أهمية ممارسة سلوكيات

القيادة التنموية للارتقاء بالأفراد والمؤسسات معاً من خلال التركيز على الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي من منظور مستدام.

تحليل نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية حول درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم تُعزى إلى متغير: الوظيفة القيادية؟ تم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم؛ والتي تُعزى إلى متغير (الوظيفة القيادية: عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم علمي) باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين (10)، (11).

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير (الوظيفة القيادية)

الوظيفة القيادية						القيادة التنموية
عميد كلية (ن=33)		وكيل كلية (ن=26)		رئيس قسم (ن=38)		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
3.38	0.52	3.39	0.69	3.28	0.90	نمذجة الأدوار المثالية للقيادة
2.56	0.77	3.23	0.69	3.00	1.01	الاهتمام الشخصي
3.19	0.72	3.34	0.89	3.33	1.03	الإلهام والتحفيز
3.14	0.59	3.32	0.70	3.21	0.93	ممارسات القيادة التنموية (ككل)

جدول (11) تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القيادة التنموية التي تُعزى إلى متغير (الوظيفة القيادية)

القيادة التنموية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
نمذجة الأدوار المثالية للقيادة	بين المجموعات	0.236	2	0.118	0.219	0.804	غير دالة
	داخل المجموعات	50.64	94	0.539			
الاهتمام الشخصي	بين المجموعات	1.992	2	0.996	1.358	0.262	غير دالة
	داخل المجموعات	68.94	94	0.733			
الإلهام والتحفيز	بين المجموعات	0.489	2	0.245	0.306	0.737	غير دالة
	داخل المجموعات	75.26	94	0.801			
ممارسات القيادة التنموية (ككل)	بين المجموعات	0.460	2	0.230	0.392	0.677	غير دالة
	داخل المجموعات	55.58	94	0.586			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادة التنموية تُعزى إلى متغير الوظيفة القيادية بالنسبة للدرجة الكلية والمجالات المختلفة (نمذجة الأدوار المثالية للقيادة، الاهتمام الشخصي، الإلهام والتحفيز)؛ مما يشير إلى الاتفاق في الرأي بين عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية حول درجة ممارسة القيادة التنموية وأبعادها المختلفة في جامعة القصيم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية في الجامعة على مختلف المستويات (عميد، وكيل عميد، رئيس قسم علمي) يخضعون لنفس السياسات واللوائح التنظيمية والسلوكيات القيادية وبالتالي فهم يلاحظون الممارسات القيادية من وجهات نظر متقاربة؛ فسلوكيات القيادة ضمن ابعاد القيادة التنموية ظاهرة بوضوح؛ ولذلك فإن هناك شبه اتفاق بين القيادات الأكاديمية بغض النظر عن الموقع القيادي ولا يختلف إدراكهم لسلوكيات القيادة باختلاف المركز أو الوظيفة القيادية؛ حيث تؤكد دراسة "لارسون وآخرون" (Larsson et al..2003) أن نموذج القيادة التنموية يبرز بوضوح سلوكيات القيادة ذات الطابع التنموي سواء فيما يتعلق بنمذجة القائد للأدوار المثالية للقيادة وإبراز الاهتمام الشخصي بالعاملين، وإبراز الإلهام والدافعية والعلاقات التي تربط بين الأنماط المختلفة من القيادة من منظور القيادة التنموية وبين الأداء التنظيمي والنمو الفردي للعاملين والقادة.

تحليل نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: "ما درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟" تم حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجالاتها المختلفة على النحو الآتي:

1. مجال "السياسات الداعمة":

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال " السياسات الداعمة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
1	لدى الجامعة خطط لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	3.00	1.23	متوسطة	4
2	تعزز الجامعة الوعي بأهمية التخطيط للحاجات المستقبلية.	3.19	1.30	متوسطة	1
3	تتبنى الجامعة ثقافة المسؤولية تجاه الأجيال القادمة في جميع أنشطتها وعملياتها	3.14	1.17	متوسطة	2
4	تخصص الجامعة ميزانية مستقلة لدعم أنشطة ومبادرات التنمية المستدامة.	3.10	1.20	متوسطة	3
5	تسعى الجامعة إلى تطوير مؤشرات للأداء في ضوء أهداف التنمية المستدامة.	2.87	1.20	متوسطة	5
	المتوسط العام للبعد	3.06	0.83	متوسطة	

يتضح من الجدول (12) أن متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "السياسات الداعمة" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تتوفر في جامعة القصيم بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.06) وانحراف معياري (0.83)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا المجال بين (2.87- 3.19)، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة توافر (متوسطة) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة "تعزز الجامعة الوعي بأهمية التخطيط للحاجات المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره (3.19)، وجاءت العبارة "تتبنى الجامعة ثقافة المسؤولية تجاه الأجيال القادمة في جميع أنشطتها وعملياتها" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.14)، كما حصلت العبارة "تخصص الجامعة ميزانية مستقلة لدعم أنشطة ومبادرات التنمية المستدامة" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.10)، وجاءت في الترتيب الرابع العبارة "لدى الجامعة خطط واضحة لتحقيق أهداف التنمية

المستدامة" بمتوسط حسابي قدره (3.00)، كما حصلت العبارة "تسعى الجامعة إلى تطوير مؤشرات للأداء في ضوء أهداف التنمية المستدامة" على الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدره (2.87).

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام القيادة العليا في الجامعة بدعم التنمية المستدامة من خلال السياسات الداخلية؛ حيث نصت رؤية جامعة القصيم على أن تكون "جامعة متميزة وطنياً في التعليم، داعمة للتنمية المستدامة في القصيم، مسهمة في بناء مجتمع المعرفة" مما يدل على إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية تفعيل الخطط والسياسات الداعمة للتنمية المستدامة في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة على حدٍ سواء، وتعزيز الوعي بأهمية التخطيط للحاجات المستقبلية، وتبني ثقافة المسؤولية تجاه الأجيال القادمة في جميع الأنشطة الأكاديمية والبحثية والعمليات الإدارية، مع الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بوضع خطط واضحة ومحددة تتضمن مؤشرات الأداء الجيد في جميع المجالات في سبيل تحقيق أهداف الجامعة المستدامة بكفاءة واقتدار، وفي هذا السياق تؤكد دراسة "بيليز ومكنزي" (Bieler&Mckenzie.2017) على أهمية إدراج الاستدامة كأولوية ضمن السياسات العامة وتوثيقها في الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو مساعد (2015) التي أشارت إلى توفر السياسات والتنظيمات الداعمة لإطار التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة نتيجة الضعف في وضوح السياسات والتشريعات الجامعية فيما يخص التعليم من أجل التنمية المستدامة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.

2. مجال "العمليات الداخلية":

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "العمليات الداخلية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
1	تحرص الجامعة على تعزيز صحة النظام البيئي وزيادة التنوع الحيوي. (كفاءة استخدام الطاقة، المسطحات الخضراء، الصيانة المستمرة)	3.15	1.36	متوسطة	3
2	تسعى الجامعة إلى تأمين الاستدامة المالية على المدى البعيد. (تنويع المصادر، استثمار الموارد)	2.97	1.48	متوسطة	5
3	تعزز الجامعة ممارسات الاستدامة اللازمة لتحسين جودة الحياة الأكاديمية.	3.01	1.30	متوسطة	4
4	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية. (تبسيط الإجراءات، المحافظة على الموارد، تقليل التكلفة)	3.25	1.24	متوسطة	1
5	تحرص الجامعة على تطوير أساليب ونوعية خدماتها الإدارية والأكاديمية.	3.24	1.32	متوسطة	2
	المتوسط العام للنُعد	3.12	0.86	متوسطة	

يتضح من الجدول (13) أن متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "العمليات الداخلية" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تتوفر في جامعة القصيم بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.12) وانحراف معياري (0.86)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا المجال بين (2.97-3.25)، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة توافر (متوسطة) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة "تعزز الجامعة الوعي بأهمية التخطيط للحاجات المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره (3.19)، وجاءت العبارة "تتبنى الجامعة ثقافة المسؤولية تجاه الأجيال القادمة في جميع أنشطتها وعملياتها" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.14)، كما حصلت

العبارة "تخصص الجامعة ميزانية مستقلة لدعم أنشطة ومبادرات التنمية المستدامة" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.10)، وجاءت في الترتيب الرابع العبارة "لدى الجامعة خطط واضحة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي قدره (3.00)، كما حصلت العبارة "تسعى الجامعة إلى تطوير مؤشرات للأداء في ضوء أهداف التنمية المستدامة" على الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدره (2.87).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى حرص الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية وتطوير أساليب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية إلا أن البيئة الداخلية بحاجة إلى تعزيز صحة النظام البيئي من جهة وتعزيز ممارسات الاستدامة، مع أهمية التخطيط لتأمين الاستدامة المالية من خلال تنويع المصادر واستثمار الموارد لمتاحة الاستثمار الأمثل؛ وقد أكدت دراسة "تلبري" (Tillbury.2012) إلى أهمية دمج الاستدامة في العمليات الأساسية للتعليم العالي، كما أظهرت دراسة "لانج" (Lang.2015) وجود ارتباط بين الأداء البيئي للمؤسسة ومدى تبني مبادرات الاستدامة في الحرم الجامعي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أبو مساعد (2015) التي خلصت إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل على توفير المواد والأدوات اللازمة لتحقيق التعليم من أجل لتنمية المستدامة لدرجة موافقة متوسطة نتيجة حداثة المصطلح وعدم التعمق في دراسته وتفعيله أو تطبيق مضامينه على أرض الواقع. بينما تختلف في جزء منها مع دراسة يعقوب وعباس (2019) التي أظهرت نسبة عالية لإمكانية تحقيق استدامة عمليات الحرم الجامعي، ومع دراسة حجازي (2015) التي أسفرت نتائجها إلى أن استدامة عمليات الحرم الجامعي يتم في الجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة.

3. مجال "التعليم والتعلم":

جدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال " التعليم والتعلم"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
1	تقدم الجامعة برامج أكاديمية تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية.	3.06	1.40	متوسطة	1
2	تسعى الجامعة إلى دمج مفاهيم الاستدامة في الخطط والبرامج الأكاديمية.	2.53	1.46	منخفضة	7
3	ترسخ الجامعة قيم الاستدامة اللازمة لتطوير قدرات الطلبة من أجل مستقبل مستدام	2.58	1.47	منخفضة	6
4	تقدم الجامعة برامج لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال التنمية المستدامة	3.00	1.53	متوسطة	2
5	تحرص الجامعة على تمكين أعضاء هيئة التدريس من تطوير المقررات الدراسية استجابةً لتحديات التنمية.	2.76	1.38	متوسطة	3
6	توفر الجامعة التعليم مدى الحياة من خلال تقديم برامج متنوعة يمكن من خلالها التكيف مع تحديات التنمية.	2.70	1.52	متوسطة	4
7	تسعى الجامعة إلى تأهيل أفراد قادرين على قيادة التغيير نحو مستقبل أكثر استدامة	2.65	1.44	متوسطة	5
	المتوسط العام للنُعد	2.75	0.91	متوسطة	

يتضح من الجدول (14) أن متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "التعليم والتعلم" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تتوفر في جامعة القصيم بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قدره (2.75) وانحراف معياري (0.91)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا المجال بين (2.53-3.06)، وقد

جاءت جميع العبارات بدرجة توافر (متوسطة) عدا عبارتين جاءت بدرجة (منخفضة) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة "تقدم الجامعة برامج أكاديمية متنوعة تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.06)، وجاءت العبارة "تقدم الجامعة برامج لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال التنمية المستدامة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.00)، كما جاءت العبارة "تحرص الجامعة على تمكين أعضاء هيئة التدريس من تطوير المقررات الدراسية استجابةً لتحديات التنمية" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وفي المقابل جاءت العبارة "ترسخ الجامعة قيم الاستدامة اللازمة لتطوير قدرات الطلبة من أجل مستقبل مستدام" في الترتيب السادس بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.58)، كما حصلت العبارة "تسعى الجامعة إلى دمج مفاهيم الاستدامة في الخطط والبرامج الأكاديمية" على الترتيب السابع والأخير بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.53).

وربما يرجع السبب في ضعف ترسخ قيم الاستدامة اللازمة لتطوير قدرات الطلبة من أجل مستقبل أكثر استدامة إلى ضعف الاهتمام بدمج مفاهيم الاستدامة في المقررات والبرامج الأكاديمية رغم أهمية تقديم برامج أكاديمية متنوعة تلبي احتياجات سوق العمل وتوجهات خطط التنمية؛ حيث أكدت دراسة "تلبيري" (Tillbury.2012) على أهمية دمج مفهوم التنمية المستدامة في المقررات الدراسية ودعم بناء مشاريع عمل مستدامة للمناهج والبرامج الأكاديمية، كما أكدت دراسة عبدالقادر (2014) على أهمية استثمار رأس المال الفكري من خلال تنويع أساليب التدريس وتنوع البرامج الأكاديمية بما

يساهم في التنمية المستدامة في الجامعات. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حجازي (2015) التي أظهرت أن استدامة التعليم يتم في جامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة نظراً لأهمية التعليم في نشر ثقافة الاستدامة وتزويد المجتمع بالمعرفة والقيم اللازمة لتحقيق مستقبل مستدام.

4. مجال "البحث العلمي":

جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال " البحث العلمي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
1	تسعى الجامعة إلى توجيه البحث العلمي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	3.71	1.33	عالية	1
2	تسعى الجامعة إلى دمج الاستدامة في البحوث العلمية من خلال التعاون بين التخصصات المختلفة.	3.29	1.27	متوسطة	4
3	تحرص الجامعة على بناء فرق بحثية متخصصة لحل المشكلات المجتمعية أو تطوير الخدمات المؤسسية.	3.25	1.24	متوسطة	5
4	تدعم الجامعة البحوث ذات العلاقة بقضايا التنمية المستدامة بالتعاون مع المؤسسات والمستفيدين.	3.45	1.23	عالية	2
5	تشجع الجامعة القيام بالدراسات العلمية المشتركة مع مؤسسات المجتمع الأخرى	3.37	1.25	متوسطة	3
6	تسعى الجامعة إلى تفعيل الشراكة بين مراكز البحث العلمي ومؤسسات المجتمع	3.00	1.38	متوسطة	6
7	لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية في مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية.	2.81	1.45	متوسطة	7
	المتوسط العام للبُعد	3.27	0.73	متوسطة	

يتضح من الجدول (15) أن متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "البحث العلمي" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تتوفر في جامعة القصيم بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.27) وانحراف معياري (0.73)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا المجال بين (2.81-3.71)، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة توافر (متوسطة) عدا عبارتين جاءت بدرجة (عالية) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، حيث جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى توجيه البحث العلمي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة" في الترتيب الأول بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وجاءت العبارة "تدعم الجامعة البحوث ذات العلاقة بقضايا التنمية المستدامة بالتعاون مع المؤسسات والمستفيدين" في الترتيب الثاني بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.45)، كما جاءت العبارة "تشجع الجامعة القيام بالدراسات والبحوث العلمية المشتركة مع مؤسسات المجتمع الأخرى" على الترتيب الثالث بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.37)، وفي المقابل جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى تفعيل الشراكة بين مراكز البحث العلمي ومؤسسات المجتمع المختلفة" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (3.00)، كما حصلت العبارة "لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية في مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية" على الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي قدره (2.81).

وربما تُعزي هذه النتيجة إلى حرص جامعة القصيم ممثلة بعمادة البحث العلمي على توجيه البحث العلمي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دعم البحوث ذات العلاقة بقضايا التنمية المستدامة في المنطقة، مما

يعني إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الأبحاث العلمية الموجهة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة باعتبارها الوسيلة المثلى لابتكار أفكار جديدة تسهم في تحقيق متطلبات الاستدامة في شتى المجالات: (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) إلا أن الحاجة قائمة إلى تكوين فرق بحثية متخصصة لحل المشكلات وتطوير الخدمات وتفعيل الشراكة بين مراكز البحث العلمي في الجامعة ومؤسسات المجتمع؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو مساعد (2015) التي أشارت إلى أن الأبحاث الداعمة للتعليم من أجل التنمية المستدامة يتم في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة. بينما تختلف مع ما جاءت به دراسة حجازي (2015) التي أسفرت نتائجها عن استدامة الأبحاث بدرجة كبيرة في الجامعة الإسلامية بغزة.

5. مجال "التفاعل مع المجتمع":

جدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "التفاعل مع المجتمع"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
1	تتحمل الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة	3.18	1.18	متوسطة	1
2	تشجع الجامعة الطلبة للمشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع	2.94	1.37	متوسطة	2
3	تحرص الجامعة على تحقيق المواءمة بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل السعودي	2.79	1.41	متوسطة	3
4	توفر الجامعة برامج لدعم الخريجين وتدريبهم بما يواكب التطورات في المجالات المختلفة.	2.47	1.00	منخفضة	6
5	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للتعاون مع مؤسسات المجتمع والمشاركة في بناء اقتصاد المعرفة.	2.66	1.46	متوسطة	4
6	تسعى الجامعة إلى بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	2.55	1.50	منخفضة	5
	المتوسط العام للبعد	2.95	0.87	متوسطة	

يتضح من الجدول (16) أن متطلبات الجامعة المستدامة في مجال "التفاعل مع المجتمع" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تتوفر في جامعة القصيم بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قدره (2.95) وانحراف معياري (0.87)، وقد امتدت متوسطات عبارات هذا المجال بين (2.47-3.18)، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة توافر (متوسطة) عدا عبارتين جاءت بدرجة (منخفضة) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة "تتحمل الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.18)، وجاءت العبارة "تشجع الجامعة الطلبة للمشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (2.94)، كما جاءت العبارة "تحرص الجامعة على تحقيق المواءمة بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل السعودي" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (2.79)، وفي المقابل جاءت العبارة "توفر الجامعة برامج لدعم الخريجين وتدريبهم بما يواكب التطورات في المجالات المختلفة" في الترتيب الخامس بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.55)، كما حصلت العبارة "تسعى الجامعة إلى بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة" على الترتيب السابع والأخير بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.47).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى ضعف بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي وضعف الدعم اللازم للخريجين وتدريبهم بما يواكب التطورات في المجالات المختلفة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة يعقوب وعباس (2019)، دراسة حجازي (2015) التي أكدت على أهمية المشاركة المجتمعية وتفعيل دور التواصل مع المجتمع في تحقيق الاستدامة للجامعة. ويمكن تلخيص النتائج السابقة ذات العلاقة بدرجة

توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية على النحو التالي كما في الجدول (17).

جدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	متطلبات الجامعة المستدامة
3	متوسطة	0.83	3.06	السياسات الداعمة
2	متوسطة	0.86	3.12	العمليات الداخلية
5	متوسطة	0.91	2.75	التعليم والتعلم
1	متوسطة	0.73	3.27	البحث العلمي
4	متوسطة	0.87	2.95	التفاعل مع المجتمع
	متوسطة	0.71	3.03	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول (17) أن متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم متوفرة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وذلك بمتوسط عام قدره (3.03) وانحراف معياري (0.71)، وقد جاءت المتطلبات في جميع المجالات بدرجة (متوسطة)؛ حيث امتدت المتوسطات بين (3.12-3.27)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "البحث العلمي" بدرجة توافر (متوسطة) بمتوسط (3.27)، ويليه مجال "العمليات الداخلية" في المرتبة الثانية بدرجة توافر (متوسطة) بمتوسط قدره (3.12)، وحصل مجال "السياسات الداعمة" على المرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) بمتوسط قدره (3.06)، بينما حصل مجال "التفاعل مع المجتمع" على المرتبة الرابعة بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.95)، وأخيراً جاء مجال "التعليم والتعلم" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر

أيضاً (متوسطة) بمتوسط قدره (2.75)، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.73 - 0.91)؛ مما يدل على تقارب تقديرات القيادات الأكاديمية (عينة الدراسة) نحو درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم في مختلف المجالات.

ويري الباحث أن توفر متطلبات الجامعة المستدامة بهذا المستوى المتوسط يشير إلى أن إدارة جامعة القصيم ما زالت بحاجة لدعم وممارسة أنماط قيادية ملائمة تساهم في تعزيز توافر هذه المتطلبات بشكل أكبر، وقد يعود السبب في حصول مجال "البحث العلمي" على الترتيب الأول إلى إدراك قيادات الجامعة لأهمية البحث العلمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توجيه البحث العلمي نحو تحقيق هذه الأهداف؛ ودعم البحوث ذات العلاقة بقضايا التنمية المستدامة في المنطقة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بشكل عام باهتمام الجامعة بتحقيق كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز صحة النظام البيئي، والعمل وفق خطط وسياسات واضحة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما يعزو الباحث حصول مجال "التعليم والتعلم" على الترتيب الأخير إلى ضعف الاهتمام بتطوير المناهج والمقررات الدراسية ودمج مفاهيم الاستدامة في الخطط والبرامج الأكاديمية على الرغم من القناعة بضرورة مراجعة البرامج والمناهج وإعادة بناء وتصميم المقررات ودمج مفاهيم الاستدامة في تلك المناهج مع أهمية تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال بهدف ترسخ قيم الاستدامة لدى الطلاب وتأهيلهم حتى يكونوا قادرين على المساهمة في قيادة عمليات التغيير والتطوير نحو مستقبل أكثر استدامة؛ وتتفق هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة أبو مساعد (2016) التي أشارت إلى أن درجة تحقق

مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة في مجملها مع دراسة حجازي (2015) التي أظهرت أن مبادئ الجامعة المستدامة تتحقق بدرجة كبيرة في الجامعة الإسلامية بغزة؛

تحليل نتائج السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم تُعزى إلى متغير: الوظيفة القيادية؟ تم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم؛ والتي تُعزى إلى متغير (الوظيفة القيادية: عميد كلية ، وكيل كلية، رئيس قسم علمي) باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين (18)، (19).

جدول (18) المتوسطات والانحرافات المعيارية تقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة تبعاً لمتغير (الوظيفة القيادية)

الوظيفة القيادية						متطلبات الجامعة المستدامة
عميد كلية (ن=33)		وكيل كلية (ن=26)		رئيس قسم (ن=38)		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
3.00	0.65	3.09	0.845	2.08	0.97	السياسات الداعمة
2.89	0.78	2.23	0.83	3.26	0.92	العمليات الداخلية
2.50	0.82	2.85	0.82	2.92	0.98	التعليم والتعلم
2.69	0.68	2.94	0.93	3.18	0.93	البحث العلمي
3.08	0.59	3.27	0.71	3.42	0.84	التفاعل مع المجتمع
2.83	0.54	3.08	0.72	3.17	0.82	المتطلبات (ككل)

جدول (19) تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة التي تُعزى إلى متغير (الوظيفة القيادية)

متطلبات الجامعة المستدامة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
السياسات الدائمة	بين المجموعات	0.154	2	0.077	0.110	0.896	غير دالة
	داخل المجموعات	65.69	94	0.699			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	2.770	2	1.385	1.921	0.152	غير دالة
	داخل المجموعات	67.75	94	0.721			
التعليم والتعلم	بين المجموعات	3.464	2	1.732	2.199	0.117	غير دالة
	داخل المجموعات	74.04	94	0.788			
البحث العلمي	بين المجموعات	4.333	2	2.169	2.984	0.035	دالة عند 0.05)
	داخل المجموعات	68.25	94	0.724			
التفاعل مع المجتمع	بين المجموعات	2.102	2	1.051	1.996	0.142	غير دالة
	داخل المجموعات	49.49	94	0.526			
المتطلبات (ككل)	بين المجموعات	2.146	2	1.073	2.148	0.122	غير دالة
	داخل المجموعات	46.95	94	0.499			

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة تُعزى إلى متغير الوظيفة القيادية بالنسبة للدرجة الكلية والمجالات المختلفة (السياسات الدائمة، العمليات الداخلية، التعليم والتعلم،

التفاعل مع المجتمع؛ مما يشير إلى الاتفاق في الرأي بين عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية حول درجة توافر المتطلبات المتعلقة بهذه المجالات باعتبارها متطلبات لتحقيق مفهوم الجامعة المستدامة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم تعزى إلى متغير الوظيفة القيادية فيما يتعلق بمجال (البحث العلمي)؛ وللتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة باختلاف الوظيفة القيادية تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (20).

جدول (20) المقارنات البعدية لتحديد مصدر واتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة تبعاً لمتغير (الوظيفة القيادية)

متطلبات الجامعة المستدامة	الوظيفة القيادية	المتوسط	الفروق بين المتوسطات والدلالة الإحصائية		
			عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم
البحث العلمي	عميد كلية	2.69	---	0.259	*0.491
	وكيل كلية	2.94	0.259	---	0.232
	رئيس قسم	3.18	*0.491	0.232	---

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في استجاباتهم حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال (البحث العلمي)، وجاءت هذه

الفروق لصالح رؤساء الأقسام العلمية؛ مما يؤكد أن أعلى المجموعات في الحكم على درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال (البحث العلمي) هم مجموعة رؤساء الأقسام، بينما أقل المجموعات هم مجموعة عمداء الكليات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سياسات الجامعة نحو دعم أهداف التنمية المستدامة ثابتة خلال السنوات الأخيرة وهي موثقة في نص رؤية الجامعة والخطة الاستراتيجية ولا يختلف النظر إليها باختلاف الوظيفة القيادية، كما أن العمليات والأنشطة التي تسعى الجامعة من خلالها إلى نشر ثقافة الاستدامة وتحقيق متطلبات التنمية تشمل جميع المستويات الإدارية في العمادات والكليات والأقسام العلمية، بينما يعزو الباحث وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة في مجال البحث العلمي بأن رؤساء الأقسام العلمية بحكم قربهم وعلاقتهم المباشرة بأعضاء هيئة التدريس ومتابعة الأبحاث ذات العلاقة بالتنمية المستدامة التي يقوم بها الأعضاء أو يشرفون عليها في برامج الدراسات العليا ضمن البرامج التي تقدمها الأقسام العلمية في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بمجالات الجامعة المستدامة عدا مجال البحث العلمي مع دراسة حجازي (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة حول درجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعوى لمتغير المركز الوظيفي للقائد الأكاديمي، كما تتفق هذه النتيجة في جزء منها مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية في

استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير طبيعة العمل حول درجة مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة.

تحليل نتائج السؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم؟" تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لاختبار تأثير ممارسات القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة كما هو موضح في الجدول (21):

جدول (21) تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة

المتغير المستقل	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	B	T
القيادة التنموية	*104.431	0.724	0.519	0.496	0.724	0.680	*10.219

(Significant at $p \leq 0.01$ *)

ويتضح من الجدول (21) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة عند مستوى معنوية (0.05)؛ حيث بلغت درجة التأثير (0.724) وأيدت قيمة T معنوية هذا التأثير إذ بلغت (10.219) عند مستوى دلالة (0.00)، وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم ومدى تحقق متطلبات الجامعة المستدامة؛ حيث بلغ معامل الارتباط R (0.724)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسات القيادة التنموية في الجامعة زادت فرص تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة، وقد كان معامل

التحديد R^2 معنوياً أيضاً عند مستوى دلالة (0.00)، مما يعني أن القيادة التتموية تفسر ما مقداره (52%) من التباين في مدى تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم، مما يشير إلى دور القيادة التتموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة القيادة التتموية والتركيز بشكل أساسي على تنمية وتطوير القدرات الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس من منظور مستدام؛ من خلال تمثّل القدوة المثلى، وإظهار الاهتمام الشخصي بهم، وتزويدهم بالإلهام والدافعية؛ سيساهم في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة وإحداث التغيير المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف التتموية للجامعة.

وتتفق هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة الطائي، الجنابي، والذبحاوي (2015) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الحكمة واستدامة المؤسسات؛ مما يشير إلى دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة المؤسسات، ومع دراسة "مكنمارا" (McNamara, 2010) التي توصلت إلى وجود ارتباط بين قيادة التغيير وتحفيز الاستدامة من خلال تطبيق المبادرات وتعزيز الاستدامة في البيئة الجامعية. كما تأتي هذه النتيجة منسجمة مع ما أكدته عدد من الدراسات مثل دراسة "رايت وهوست" (Wright & Horst, 2013) التي أكدت على أهمية دور قيادات مؤسسات التعليم العالي في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة، وأن هناك حاجة ماسة للقيادة من أجل التحول نحو تطوير الاستدامة في الجامعات، ودراسة "تيلبري" (Tillbury, 2012) التي أكدت على ضرورة تبني تجارب لقيادة التغيير من أجل الاستدامة من خلال توجيه الممارسات والمساهمة في بناء مجتمع مستدام، ودراسة الكردي

(2016) التي أكدت أهمية قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة.

توصيات ومقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. تبني مفهوم وفلسفة الجامعة المستدامة، ونشر ثقافة الاستدامة من خلال السياسات والعمليات والوظائف الأساسية للجامعة، وتوجيه القيادات الأكاديمية وتوعيتهم بأهمية القيادة التنموية ودورها في قيادة التحول نحو الجامعة المستدامة.
2. تفعيل دور القيادات الأكاديمية في قيادة التحول نحو الجامعة المستدامة وتوجيه العمليات التنموية من خلال ممارسة أبعاد القيادة التنموية وتطوير القدرات الفردية والجماعية من منظور مستدام؛ بما يسهم في تعزيز متطلبات الجامعة المستدامة وإحداث التغيير المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية للجامعة.
3. وضع خطط وسياسات واضحة تتضمن أهداف الجامعة المستدامة ومؤشرات الاستدامة في مجال تطوير المناهج والمقررات الدراسية، وتقديم برامج أكاديمية متنوعة تلبي احتياجات سوق العمل وتوجهات خطط التنمية، ودمج مفاهيم الاستدامة في الخطط والبرامج الأكاديمية، وتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من ترسخ قيم الاستدامة لدى الطلاب وتطوير قدراتهم من أجل مستقبل مستدام.
4. توجيه البحث العلمي نحو تحقيق أهداف الجامعة المستدامة من خلال دعم البحوث ذات العلاقة بقضايا التنمية المستدامة في المنطقة وتكوين فرق

- بحثية متعددة التخصصات لمواجهة التحديات التنموية وتطوير الخدمات وتفعيل الشراكة بين مراكز البحث العلمي في الجامعة ومؤسسات المجتمع.
5. بناء الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي وتوفير الدعم اللازم للخريجين بما يواكب التطورات في المجالات المختلفة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
6. تعزيز صحة النظام البيئي داخل الجامعة وتعزيز ممارسات الاستدامة ودعم المبادرات التنموية، والتخطيط للاستدامة المالية من خلال تنوع المصادر واستثمار الموارد المتاحة.
7. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول القيادة وعلاقتها بالاستدامة أو الجامعة المستدامة مثل: دور القيادة المستدامة في تعزيز الاستدامة بمؤسسات التعليم (العام أو الجامعي)، ودراسة أثر منهجية "الكايزن" (Kaizen) كمدخل لتحقيق الاستدامة البيئية في الجامعات السعودية، ودراسة البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.

المراجع:

- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال (2010). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو مساعد، مريم (2016). *درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بدرجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- البكري، تامر، وحمدان، خالد (2013). *الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة*. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 1(9)، 3-11.
- الجيوسي، عودة (2013). *الإسلام والتنمية المستدامة رؤية كونية جديدة*. الأردن: مؤسسة فريدريش ايبرت.
- حجازي، ملاك (2015). *دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحوالدة، تيسير (2016). *معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. دراسات العلوم التربوية، الأردن، 43(1)، 67-87*.
- الزنفلي، أحمد (2012). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة* (ط.1). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

السالم، غالب (2008). *واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس (رسالة ماجستير منشورة)*. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الطائي، يوسف، الجنابي، سجاد، والذبحاوي، عامر (2015). *إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، مجلة الغري لعلوم الاقتصاد والإدارة، 12(35)، 205-227.*

الطويل، أغا (2010) *متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن، جودة التعليم العالي 13 أكتوبر.*

العبيري، فهد (2013). *إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، 2(3)، 367-405.*

عبدالقادر، حسين (2014). *استغلال أرس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 133-163.*

العتيبي، منصور (2015). *مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية.*

العمرى، ماجد (2019). *دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح (سالة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

غانم، عصام (2016). إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية "رؤية مقترحة. مجلة العلوم التربوية، 1(2)، 588-618.

غانم، عصام، وقمر، عصام (2014). القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية، رؤية مقترحة. مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 21(91)، 135-202.

كامل، رايق، ومهيار مؤيد (2008). التنمية المستدامة: مفاهيم وأهداف، اللجنة التنفيذية لهيئة المكاتب العربية.

الكردي، زهير (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية. دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

محسن، عبدالرضا (2017). استراتيجية الاستدامة البيئية ودورها في ضمان التحسين المستمر لأداء المؤسسة الجامعية. دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي الجامعات والكليات في محافظة البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، 34(1)، 20-42.

وزارة التعليم (1433). السجل الوطني للتعليم العالي، ج(4)، الإصدار الثاني، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، الرياض.

يعقوب، ابتهاج، وعباس، زينة (2019). الجامعة المستدامة خارطة الطريق لتحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة الجامعيين في البيئة العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن، العراق، 1-18.

References:

- AASHE. (2016). *Sustainable Campus Index: 2016 Top Performers & Highlights*.
- Abdulqader, Hussein (2014). Exploiting intellectual capital to increase its contribution to sustainable development from the academic point of view at Al-Istiqlal University (in Arabic). *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*. Baghdad. 133-163.
- Al-Abiri, Fahd (2013). Preparing development leaders in light of the challenges of the twenty-first century. *The Arab Journal of Social Sciences* (in Arabic). The Arab Foundation for Scientific Consulting and Human Resource Development. Egypt, 2 (3), 367-405.
- Abu Hatab, Fouad. & Sadiq. Amal. (2010). *Research methods and methods of statistical analysis in psychological, educational and social sciences* (in Arabic). Cairo: The Anglo-Egyptian Library.
- Abu Musa'ed, Maryam. (2016). *The degree of Palestinian universities' application of comprehensive quality management and its relationship to the degree of achievement of education indicators for sustainable development* (in Arabic). (unpublished master's thesis) Islamic University of Gaza.
- Al-Bakri, Tamer. & Hamdan. Khaled. (2013). Conceptual Framework for Sustainability and Sustainable Competitive Advantage: A simulation of a company in its adoption of a sustainability strategy (in Arabic). *Academic Journal of Social and Humanitarian Studies*, 1 (9), 3-11.
- Baumgartner, Rupert. (2013). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values. Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic Planning for Sustainability in Canadian University Higher Education. *Multidisciplinary digital Publishing Institute*, 9(2), 161-183.
- Disterheft, A., Caeiro, S., Ramas, M., & Azeiteiro, U. M. (2012). Environmental Management Systems Implementation Process

- and Practice in European Higher Education Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 31, 80-90.
- Fink, D. (2005). *Developing Leader fir there Future not Our Past*. in: M.J. Coles. G. South worth (eds.). *Developing Leaders. Creating the Schools of Tomorrow*. Open University Press. Berkshire, 1-20.
- Fredman, P. (2012): Universities ad role models for sustainable development (Electronic Version). *EUA Annual conference* (2012). Available online retrieved at 4/1/2020.
- Ghanem, Essam & Qamar, Essam. (2014). Developmental leadership as a new entry point for educational leadership. a proposed vision. .(in Arabic). *Journal of the National Center for Educational Research and Development*, 21 (91), 135-202.
- Ghanem, Essam (2016). The Possibility of Employing Developmental Leadership in Egyptian Educational Institutions. "A Suggested Vision (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 1 (2), 588-618.
- Gilley, J.W., Shelton, P.M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (3), 386-405.
- Hegazy, Malak (2015). *The role of the balanced scorecard in achieving the principles of a sustainable university at the Islamic University of Gaza* (in Arabic). (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
- Hill, Allen (2012). Developing approaches to outdoor education that promote sustainability education. *Australian Journal of Outdoor Education*, 16(1), 15-27.
- Jayyousi, Odeh (2013). *Islam and sustainable development is a new global vision*. .(in Arabic). Jordan: Friedrich Ebert Foundation.
- Kamel, Raiq & Mhiarm Moayad. (2008). *Sustainable Development: Concepts and Objectives* (in Arabic). Executive Committee of the Arab Offices Authority.
- Khawaldeh, Tayseer. (2016). Obstacles to the sustainability of higher education from the viewpoint of faculty members in Jordanian universities (in Arabic). *Educational Sciences Studies*. Jordan, 43 (1), 67-87.

- Krizek, K., Newport, D., White, J., & Townsend, A. (2012). "Higher education's sustainability imperative: how to practically respond?". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13 (1), 19-33.
- Al-Kurdi, Zuhair (2016). *A proposed strategy for developing change leadership in higher education institutions in Gaza governorates in light of the principles of sustainable development: The Islamic University - Case Study* (in Arabic). (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
- Lang, T. F. (2015). Campus Sustainability Initiatives and performance: do they correlate? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(4), 15-22.
- Larsson, G. (2003). Developmental leadership. In G. Larsson & K. Kallenberg (Eds.). *Direct Leadership* (pp. 28-53). Stockholm. Sweden: Försvarsmakten.
- Larsson, G., Carlstedt. L., Andersson. J., Andersson. L., Danielsson. E., Johansson. A., Johansson. E., Michel. P-O., & Robertson. I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 16-25.
- Linnenluecke, Martina K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- McNamara, K. H. (2010). Fostering Sustainability in Higher Education: a mixed methods study of transformative Leadership and change strategies. *Environmental Proactive*, 12(1), 48-58.
- Merad, M., Nicolas, D., & Marcel, F. (2014). A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organization: Governance and organizational learning in action in the public French sector. *Safety Science*, 69, 18-28.
- Ministry of Education (2013). National Register of Higher Education (in Arabic). C (4). Second Edition. Research and Studies Center. Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh.
- Mohsen, Abdulredha (2017). Environmental Sustainability Strategy and its Role in Ensuring Continuous Improvement of the Performance of the University Institution - An exploratory study of a sample of university and college teaching staff in Basra Governorate (in Arabic). *Gulf Economist Journal*, 34 (1), 20-42.

- Nejati, Mostafa & Nejati, Mehran (2013). Assessment of sustainable university factors from the perspective of university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 107.
- Al-Omari, Majid (2019). *The role of the administrations of Saudi public universities in the transition towards sustainability in light of some global experiences: a proposed conception* (in Arabic). (Unpublished PhD thesis). Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Riyadh.
- Al-Otaibi, Mansour (2015). The Contribution of Najran University to Sustainable Development from the Viewpoint of Academic and Administrative Leaders at the University (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*. Qassim University. Saudi Arabia.
- Pau, Karamjeet (2014). Adapting Organizations to Effective Sustainability Management. *Managing Extreme Financial Risk*. PP. 125-132.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Ralph, Meredith & Stubbs, Wendy (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education Journal*, 67(1), 71-90.
- Reynolds, Peter & Cavanagh, Rob (2009). Sustainable education: Principles and practices. *Annual Conference of the Australian Association for Research in Education*: Canberra.
- Al-Salim, Ghalib (2008). *The reality and possibilities of sustainable development for local communities in the Tubas region* (in Arabic). (published master's thesis). An-Najah National University. Palestine.
- Scott, G., & Abdulrazaak, D. (2013). Effective change management. governance and policy for Sustainability transformation in Higher Education. *Sustainability Accounting. Management and policy Journal*, 4(3), 264-284.
- Al-Taie, Y., Al-Janabi, S., & Al-Dhabawi, A. (2015). Management of wisdom and its role in achieving sustainability for business organizations. an analytical study of the views of a sample of

- leaders at the University of Kufa. Al-Ghary (in Arabic). *Journal of Economics and Management Sciences*, 12 (35), 205-227.
- Tillbury, Daniella (2012): *Higher Education for Sustainability: A Global Overview of Commitment and Progress*. Palgrave Barcebna. ISBN.
- Ting, L. (2012). Proposed implementation strategies for energy sustainability on a Malaysian university camps. *Business Strategy Series*, 13(5), 208-214.
- Togo, Muchaiteyi & Lotz-Sisitka, Heila (2013). Exploring a systems approach to mainstreaming sustainability in universities: A case study of Rhodes University in South Africa. *Environmental Education Research Journal*, 19(5). 673-693.
- Too, L. & Bajracharya, B. (2015). Sustainable Campus: Engaging the Community in Sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(1), 57-71.
- Al-Toweel, Agha (2010) Total Quality Management Requirements in Higher Education and its Impact on Achieving Sustainable Development: An Analytical Study of the Views of Administrative Leaders at the University of Mosul (in Arabic). *The Fourth Scientific Conference of the University of Aden*. Quality of Higher Education October 13th.
- UNESCO (2014). Shaping The Future We Want. UN Decade of Education For Sustainable Development (2005- 2014).Final Report. Paris. UNESCO.
- Waas, T., Hugé, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R., & Wright, T. (2012). Sustainable Higher Education –Understanding and Moving Forward. Flemish Government – Environment. *Nature and Energy Department*. Brussels.
- Wilson. M.S. (2004). Effective developmental leadership: A study of the traits and behavior's of a leader who develops both people and the organization. Ph.D. dissertation. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College. United States--Louisiana. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3151863).
- Yaequb, Ibtihaj & Abbas, Zina (2019). The sustainable university. the roadmap for achieving sustainable development. an analytical study of the views of a sample of university professors in the Iraqi environment (in Arabic). *Journal of the Baghdad College*

- of Economic Sciences*. the Eighth International Scientific Conference. Iraq. 1-18.
- Zander, A., & Nerman, L. (2012). *Developmental Leadership*. Stockholm. Sweden: Swedish National Defence College. Department of Leadership and Management.
- Al-Zanfali, Ahmed (2012). *Strategic planning for university education and its role in meeting the requirements of sustainable development* (in Arabic). Cairo: The Anglo-Egyptian Library.