

واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة ام القرى ومتطلبات تعزيزها

إعداد

الباحثة/ نبراس محمد عيد

إشراف: د/ نسرين علي الزهراني

(بحث مستل من رسالة ماجستير)

مستخلص البحث

هدف البحث للتعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر Avery & Bergsteiner (2011) بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. أتبع البحث المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس (ذكور/إناث) في جامعة أم القرى (أستاذ- أستاذ مشارك- وأستاذ مساعد) للعام الدراسي ١٤٤٢هـ، والبالغ عددهم (٢٤٧١)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٣) عضو هيئة تدريس وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت.

أبرز النتائج:

1. درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى جاءت بدرجة "متوسطة".
2. درجة موافقة عينة أفراد الدراسة نحو متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر جاءت بدرجة "عالية جداً".

أبرز التوصيات: في ضوء النتائج جاء من أبرز التوصيات ما يلي:

-وضع معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، وتأهيل هذه القيادات من خلال تصميم برامج تطوير مهني متضمنه مبادئ الاستدامة بشكل عام وممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بشكل خاص.

-عقد (شراكات / عضويات) مع المؤسسات والبرامج العالمية الداعمة للتنمية المستدامة بالجامعات، وذلك بهدف جمع المعلومات وتبادل الأفكار حول آخر تطورات الاستدامة، لتحقيق أفضل الممارسات القيادية المستدامة التي تساهم في تجويد أداء الجامعة واستدامتها.

كلمات مفتاحية: القيادة المستدامة- القيادة الأكاديمية- جامعة أم القرى- نموذج افري وبريجستتر-

Avery & Bergsteiner model

Abstract

The Reality of applying sustainable leadership and the requirements enhancement according to Avery & Bergsteiner model at Umm Al-Qura University

The purpose was to identify the reality of applying the sustainable leadership and its enhancement requirements according to Avery & Bergsteiner model at Umm Al-Qura University from the viewpoint of faculty members .The study adopted the survey descriptive approach. The community included all faculty members (male-female) (2471) at Umm Al-Qura University (professor-associate professor- assistant professor) for the academic year 2020, and the study sample included (333). A questionnaire has been used as a tool for data collection and the responses grades followed five scale.

Results:

- 1- The degree of practicing sustainable leadership according to Avery & Bergsteiner model at Umm Al-Qura University came with (medium) degree.
- 2- The degree of agreement of study respondents on (the requirements for promoting sustainable leadership practices according to Avery & Bergsteiner model) came with (very high) degree.

Recommendations:

Based on the results, the following are the most important recommendations:

- Setting specific criteria for selecting academic leaders at Umm Al-Qura University and qualifying these leaders by designing professional development programs that include principles of sustainability and sustainable leadership practices according to Avery & Bergsteiner model.
- Contract (partnerships / memberships) with global institutions and programs that support sustainable development in universities, with the aim of collecting information and exchanging ideas on the latest developments in sustainability.

Key words: *sustainable leadership- academic leadership- Umm Al-Qura University- Avery & Bergsteiner model*

مقدمة:

بدأ النقاش حول الاستدامة في التعليم العالي منذ بداية التسعينات، فكان إعلان تاييلور عام (١٩٩٠) الإعلان الأول الموجه لقطاع التعليم العالي، حيث طالب ضمن مبدأ الممارسة الإيكولوجية المؤسسية على وجوب تحمل الجامعات مسؤولية القيادة والريادة البيئية، وتبع ذلك العديد من المؤتمرات والمبادرات والمؤسسات الداعمة الأخرى التي ترى أنه من المهم أن تقود مؤسسات التعليم العالي عملية الاستدامة عبر التعاون بينها وبين أصحاب المصلحة، ودمج الاستدامة في إطار العمل المؤسسي، ومنها تجديد اليونيسكو دعوتها للالتزام مؤسسات التعليم العالي بالممارسات المستدامة وذلك في مؤتمر التنمية المستدامة (ريو+٢٠) المنعقد في عام (٢٠١٢). (التيتون، ٢٠١٦)

ومن هذا المنطلق تزايدت الدعوات نحو إيجاد نمط قيادي أكاديمي حديث قادر على منح الاهتمام اللازم بدعم الخبرات الإدارية وتوسيع الصلاحيات وتحديد المهام. (سنقر، ٢٠٠٠). فنمط القيادة الأكاديمية المتبع في الجمعيات يسهم بشكل قوي وفعال في دفع عجلة التقدم وتطوير العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وله دور إيجابي في بناء ثقافة وبيئة محفزة للإبداع والإنجاز، وإزالة الكثير من السلبات والعوائق التي يمكن أن تؤثر في جودة المخرجات (الشهري، ٢٠١٦). ومن أحدث هذه الاتجاهات القيادة المستدامة، فهو اتجاه عالمي معاصر يصبوا لتحسين الفاعلية التعليمية وتطوير مردودها التربوي وتجويد أدائها، وتحسين النظام ككل وتنظيم العمليات الإدارية به (كريري، ٢٠١٩).

وتستند الفكرة الرئيسية للقيادة المستدامة على أن المنظمات هي بمثابة جزء من العالم المحيط بها، ومن أهم ما يميزها أنها تتبنى مدخل طويل الأمد لعملية صنع القرارات التنظيمية، وتدمج المسؤولية الأخلاقية والبيئة في عمليات الإدارة (Suriyankietkaew & Avery, 2014). بالإضافة إلى الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من الموارد دون استنزاف لها، بهدف تحقيق الجودة في مخرجات العمل (يونس، 2017).

ويوفر نموذج افري وبريجستر للقيادة المستدامة إطاراً مساعداً لفحص مدى توفر الممارسات المستدامة في المنظمات، وأيضاً الإرشادات حول مكان التغيير الذي يجب

إجرائه في المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وهو نموذج مصمم بطريقة ديناميكية مكون من (٢٣) ممارسة قيادية مستدامة، تتفاعل مع بعضها وتؤثر في بعضها البعض، بحيث تساهم في رفع جودة الأداء، وزيادة المعرفة والثقة والابتكار الاستراتيجي، وتعزز الأداء المالي للجامعة. (Avery & Bergsteiner, 2011).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

ظهرت مؤخراً العديد من العوامل التي تفرض على الجامعات في المملكة الاتجاه لتطبيق القيادة المستدامة، حيث يواجه قادة الجامعات هذه الأيام العديد من القضايا والتحديات التي يتعين عليهم مواجهتها. وذلك ما أكدته نتائج العديد من الدراسات المحلية التي أوضحت أنه بالرغم من الجهود المبذولة مازالت الجامعات بالمملكة العربية السعودية تمر بتحديات تعيق من تطورها، وجاء من أبرز هذه التحديات ضعف الهياكل التنظيمية وانعدام التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة وممارسة النمط الإداري التقليدي، فالتمسك بالأنماط التقليدية في القيادة هي أكبر عائق يقف أمام الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية كما أكدته نتائج دراسة الشهري (٢٠١٨) ودراسة العنزي (٢٠١٨). كما وأكدت نتائج بعض الدراسات الأخرى على وجود معوقات لاستدامة التعليم العالي خاصة في مجال ممارسات الإدارة الجامعية، ومن أبرز هذه المعوقات قلة استفادة القيادات الأكاديمية من الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمل بالجامعة، وأيضاً ضعف الدعم المادي والتقني للأفكار الإبداعية المتميزة، وكثرت الأعباء الإدارية وضعف التأهيل اللازم للقيادات في مجال الاستدامة كدراسة الخوالدة (٢٠١٦) والبدوي (٢٠١٧) والعمرى (٢٠١٩)، واوصت هذه الدراسات بضرورة استقطاب الكفاءات القيادية المؤهلة في جانب الاستدامة وضرورة تضمين أهداف وتوجهات وسياسات الاستدامة في التوصيف الوظيفي للقيادات الأكاديمية. ويضاف إلى ما سبق نتائج دراسة العردان (٢٠١٩) التي أكدت أن ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تميل إلى كونها اجتهادات ومبادرات فردية أكثر من كونها جهد مؤسسي منظم وممنهج وحثت الدراسة على ضرورة أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة المستدامة من

خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة وتوفير الموارد المادية والتقنية اللازمة للتحول نحو الاستدامة مع ضرورة عمل توصيف دقيق للكفايات المهنية للقيادة المستدامة التي يجب توافرها لدى القيادات الأكاديمية.

ومما سبق ونتيجة لهذه التحديات ظهرت العديد من المطالبات لإيجاد أنماط مختلفة من القيادة، للعمل على إيجاد منظمات تتسم بقدر كاف من المرونة والاستدامة، لمواجهة كافة العوامل الخارجية المؤثرة (Kantabutra & Saratun, 2013). ومن أحدثها الاتجاه نحو تطبيق نمط القيادة المستدامة، حيث أكد العايب (2011) أن الاستدامة اتجاه جديد يسعى لتحقيق التوافق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كشرط لتحقيق نموها وبقائها.

فالقيادة المستدامة منهج قيادي حديث قادر على مواجهة تحديات القيادة التقليدية ومعالجتها لما تتمتع به من مرونة كما أكدته دراسة (Gurr et al, 2011) ودراسة (Frawley, 2009) وذلك من خلال منح الجامعات قوة مستدامة لتنمية مهارات كوادرها بما يحقق الأداء المتميز المنشود كما أكدته (الحدراوي وآخرون، 2018). ومع ذلك فلا يزال موضوع القيادة المستدامة في مرحلة مبكرة من البحث والإنشاء وقلة الكتابات فيه كما أكدت دراسة (Lambert, 2012) ودراسة (كريري، ٢٠١٩) ودراسة (اشتوي، ٢٠١٧) ودراسة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨).

وفي ضوء ما سبق، وتحقيقاً لرؤية القيادة الرشيدة 2030، المرتكزة في محاورها على مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، والتي انطلق منها العديد من البرامج والمشروعات التنموية المستدامة التي تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية جاهدة لتحقيق رؤيتها في الاستدامة من خلالها. فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر Avery & Bergsteiner بجامعة أم القرى وما متطلبات تعزيزها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية كالآتي:

1. ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها: (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالدراسة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

1. التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالدراسة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

4. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية البحث في الجانب النظري من أهمية وحداثة الموضوع الذي تتناوله وهو القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر مما يسهم في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال، ويفتح المجال أمام الباحثين المتخصصين للقيام بأبحاث مستقبلية تتناول موضوع القيادة المستدامة وممارساتها واستراتيجياتها ومعوقات تطبيقها في ضوء النموذج الحالي ونماذج أخرى. وجاء هذا البحث استجابة لعدد من الدراسات السابقة كدراسة لامبرت (Lambert,2012) ودراسة العردان (٢٠١٩) التي طالبة بضرورة أن تعمل الجامعات على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة المستدامة، ووضع إطار مكون من مجموعة من الممارسات بحيث يُمكن للقيادات الأكاديمية تنفيذها لتعزيز ممارسات القيادة المستدامة.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تساعد نتائج البحث أصحاب القرار بالجامعة في تصميم وتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية متضمنة ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر المتبع في الدراسة الحالية، ووضع آليات لتجويد وتعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر مما يساهم في تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة وتجويد أدائها وإكسابها ميزة تنافسية طويلة الأمد.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول هذا البحث موضوع واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر في مستوياته الثلاثة (ممارسات إدارية، ممارسات تنظيمية، وممارسات تحفيزية) بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق أداة البحث على جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة دون فروعها.

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ذكور وإناث.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢هـ - ١٤٤٣هـ.

مصطلحات البحث:

القيادة المستدامة:

تُعرف بأنها: "تمط قيادي يستمر وينتشر ويدوم بين الأفراد، وهي مسؤولية مشتركة، لا تستنفذ الموارد البشرية أو المالية بغير ضرورة، بل تهتم بالابتعاد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع" (Hargreaves & Fink, 2006: 3).

وتُعرف بأنها: "منظور إداري يهدف إلى زيادة فاعلية المخرجات، وتقليل التنقل الغير مرغوب للموظفين، وإحداث توازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية والبيئة خلال فترة وجود المنظمة" (Kalkavan, 2015:21).

وتُعرف الباحثة القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية طويلة المدى التي تمارسها القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، بهدف تحقيق التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والبيئة والمجتمعية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

نموذج افري وبريجستنر Avery & Bergsteiner للقيادة المستدامة:

"مجموعة من الممارسات القيادية التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتعزيز الابتكار الاستراتيجي الهادف إلى زياد قيمة العملاء، وتطوير قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط والمشاركة في العمل، وتقدم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة" (Avery & Bergsteiner, 2011: 5).

وتُعرف الباحثة نموذج افري وبريجستنر Avery & Bergsteiner للقيادة المستدامة إجرائياً بأنه: مجموعة من الممارسات القيادية الديناميكية التي يمارسها القادة الأكاديميين بجامعة أم القرى من (عميد، وكيل، ورئيس قسم)، حيث تقسم هذه الممارسات لثلاث مستويات يتم تحقيقها بشكل متتالي وهي: الممارسات الإدارية، والممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية، بهدف تحقيق جودة الأداء واستدامة الجامعة وقيادتها، وهي الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من استبانة "واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستنر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها".

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم القيادة المستدامة:

أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي هو العالم هاريجريفز وذلك بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة سينسر في ثمان مدارس كندية وأمريكية والتي امتدت لـ (30) عاماً، حيث قام هاريجريفز فيها بربط القياد التربوية مع البيئة والاستدامة (Hargreaves & Fink, 2006). وعرفها هاريجريفز بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يدوم وينتشر بين الأفراد، وهي مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل، بحيث لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية، بل تهتم بالابتعاد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، وبناء بيئة تعليمية ذات تنوع تنظيمي، الذي يؤدي إلى تلاقي الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك" (Hargreaves & Fink, 2006: p17). ويمكن تعريفها أيضاً بأنها " القيادة التي يتم الاضطلاع من خلالها بالمسؤولية اتجاه الأفراد والجماعات والمنظمات، من خلال تقديم

المبادئ البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة، في الممارسات القيادية" (Simanskiene & Zuperkiene, 2014: 89). ويعرف افري وبريجستتر (٢٠١١) القيادة المستدامة بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية التي تشكل النظام في المنظمات المستدامة، والتي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتعزيز الابتكار الاستراتيجي الهادف إلى زياد قيمة العملاء، وتطوير قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط والمشاركة في العمل، وتقدم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة" (٥).

مبادئ القيادة المستدامة:

لخص هارجريفز وزميله فينك مبادئ القيادة المستدامة في النقاط التالية: (Hargreaves & Fink, 2006: p18-20)

- العمق (Depth): القائد المستدام يسعى لرعاية وتعليم وتدريب الآخرين بطريقة عميقة وواسعة.
- الطول (Length): القيادة المستدامة تبقى سنوات طويلة، ومتعاقبة من قائد مستدام لآخر، وذلك لاهتمامها بخطط التعاقب الوظيفي القيادي.
- الاتساع (Breadth): أي أن القائد المستدام يمارس نوع من القيادة الموزعة الواسعة، وذلك بالسماح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار وتنفيذها، بهدف الاستفادة من الآخرين في خلق أفكار وتوجهات جديدة.
- العدل (Justice): وتعنى هنا سعي القائد المستدام للحفاظ على المعرفة ومشاركتها، وتقليل الضرر على البيئة المحيطة والمجتمع.
- التنوع (Diversity): القائد المستدام يشجع التنوع والاختلافات بين قدرات أفراد المنظمة، ويفهم أن المنظمة التي يقودها متنوعة ومعقدة، ويتصرف بناء على ذلك.
- سعة الحيلة (Resourcefulness): القائد المستدام يسعى لتطوير وتنمية الموارد المختلفة في المنظمة ولا يستزفها.

- الحفاظ على الموجودات (Conservation): القائد المستدام يسعى جاهداً للاستفادة من ثقافة وأهداف وماضي المنظمة، بهدف التعلم من أخطاء الماضي تحسين وتجويد الأداء في المستقبل.

خصائص القيادة المستدامة:

يرى (Hitchcock & Willard, 2008) أن القيادة المستدامة توفر العديد من الخصائص مثل:

- ضمان استمرار القيادة في المنظمة.
- توفير المتابعة ورفع التقارير بشكل منظم.
- وتوفير إطار منظم للتحرك نحو الاستدامة.
- جعل المنظمة أكثر فعالية.
- نقل المعرفة ومشاركتها بين جميع الأفراد في المنظمة.
- تخفيض المخاطر وتخفيض معدل الارتباك والتداخل وترتيب الأولويات. (٩٩)

بينما يرى جابور وآخرون (Jabor et al, 2012) أن القيادة المستدامة تتسم بخصائص معينة فهي تحافظ وتخلق التعليم المستدام، وتعمل على أعداد القيادات من الصف الثاني، وتهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية وتتعامل معها بشكل نشط، وتسعى لتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها.

متطلبات تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات:

حدد هاريجريفز وآخرون (٢٠٠٦: ٢٥٦-٢٦٥) خمس متطلبات لتحقيق القيادة المستدامة في الجامعات وهي:

1. **النشاط:** القيادة المستدامة ناشطة، وتشارك بفعالية مع البيئة والمجتمع وتقيم تحالفات وتشاركات مع جميع أصحاب المصلحة بما يخدم أهداف الجامعة.
2. **اليقظة:** القيادة المستدامة يقظة، فهي تراقب البيئة الداخلية والخارجية المحيطة لاستشراف التهديدات والفرص التي من الممكن أن تؤثر على الجامعة.

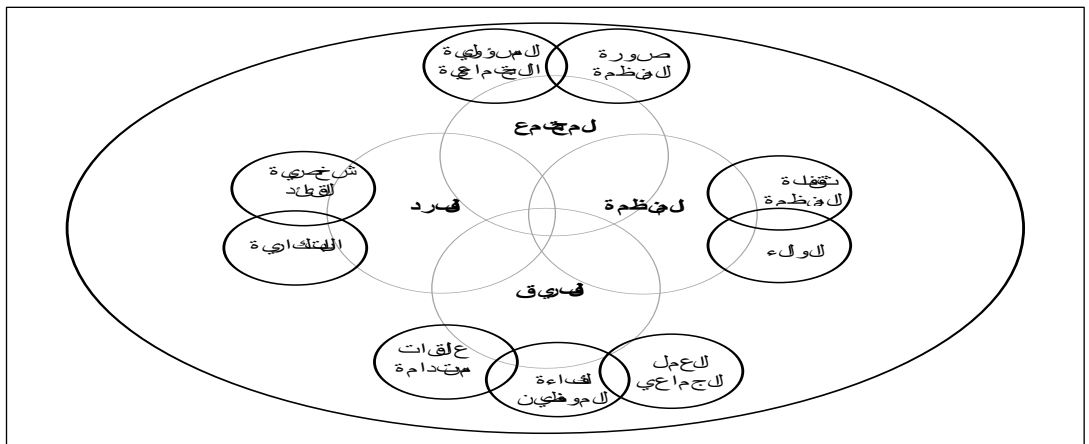
3. **الصبر:** القيادة المستدامة صبورة، فهي تنتهج المنظور طويل الأمد وإدخال تحسينات تدريجية بدلاً من البحث عن النتائج الفورية والتغيير الجذري.
4. **الشفافية:** القيادة المستدامة شفافة، فهي أخلاقية ولا تمنع التدقيق والمساءلة في بيانات أعمالها وقراراتها من قبل أصحاب المصلحة المختلفين.
5. **التصميم:** القيادة المستدامة مصممة ومدعمة بأنظمة تكنولوجية وتقنية متداخلة ومخصصة ومتوافقة مع القدرات البشرية، وتبتكر هياكل تأخذ في الاعتبار تنوع قدرات العامل البشري، أي أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحسب قدراته وإمكاناته.

العوامل المؤثرة على القيادة المستدامة في الجامعات:

- هناك أربع عوامل رئيسية تمارس تأثيراً على القيادة المستدامة في الجامعات حددها سيمانسكي وزوبركني (٢٠١٤: ٨٨-٩٠) والشكل (٢) يوضحها ادناه وهي:
1. **الفرد:** وتتمثل في الخصائص الشخصية للقائد الأكاديمي.
 2. **الفريق:** وجود موظفين مؤهلين وماهرين، وإقامة علاقات عمل تعاونية مستدامة بين الموظفين.
 3. **المنظمة:** وجود ثقافة تنظيمية تساعد على ترسيخ ودعم أفكار الاستدامة والولاء لدى الموظفين.
 4. **المجتمع:** وجود مستوى مسؤولية اجتماعية عالية لدى الجامعة تتجه نحو الاستدامة.

شكل (١)

العوامل المؤثرة على القيادة المستدامة



المصدر: (Simanskiene et al, 2014: 90)

ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستنر Avery & Bergsteiner.

يوضح الشكل (١) هرم القيادة المستدامة، وكيفية التفاعل بين العناصر الـ ٢٣ المدرجة على ثلاث مستويات للتأثير على نتائج الأداء، فالتفاعلات بين العناصر لا تتفاعل فقط على مستوى أفقي، بل أيضاً تتفاعل المستويات الثلاثة مع بعضها البعض من القاعدة لل قمة بطريقة ديناميكية، أي أنه عند تطبيق الممارسات الإدارية فإنها تسهل وتدعم ظهور الممارسات التنظيمية وهكذا. (Avery & Bergsteiner, 2011).

شكل (٢)

نموذج القيادة المستدامة لإفري وبريجستنر

القيادة المستدامة	
نتائج الأداء	
السمعة الأكاديمية	الأداء المالي والتشغيلي القوي
القيمة طويلة الأمد	رضا أصحاب المصلحة

الممارسات التحفيزية		
الابتكار الاستراتيجي	تنمية شعور الانتماء والولاء الوظيفي	الجودة
٢١	٢٢	٢٣

الممارسات التنظيمية					
التفويض واتخاذ القرار بالمشاركة	الإدارة الذاتية	التوجه نحو بناء فرق العمل	الثقافة التنظيمية الإيجابية	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها	الثقة التنظيمية
١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠

الممارسات الادارية											
تطوير أعضاء هيئة التدريس باستمرار	هيئة التدريس	تعزيز علاقات العمل الودية بين أعضاء هيئة التدريس	بأعضاء هيئة التدريس	الاحتفاظ طويل الأمد	لأعضاء هيئة التدريس	تخطيط التعاقب الوظيفي	تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس	تكوين فريق القيادة العليا	الالتزام السلوك الاخلاقي	منظور طويل الامد	إدارة التغيير التنظيمي
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤

المصدر: (Avery & Bergsteiner, 2011: 39) بتصرف.

المستوى الأول: الممارسات الإدارية:

تشكل أدنى مستوى من الهرم، ويمكن تقديمها في أي وقت وتعتبر الأساس لبقية الممارسات، تشمل: تطوير أعضاء هيئة التدريس، السعي من أجل تكوين علاقات عمل ودية مع أعضاء هيئة التدريس، والاحتفاظ طويل المدى بأعضاء هيئة التدريس، تخطيط التعاقب الوظيفي لهم، وتقدير خبرتهم ومساهماتهم في العمل والابتكار، وتحديد إذا ما كان دور القائد عضو في فريق القيادة، وضمان السلوك الأخلاقي، وتعزيز التفكير والتخطيط طويل الأجل، وإدارة التغيير التنظيمي بكفاءة، والسعي لتحقيق الاستقلال المالي، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، والتأكد من خلق رؤية مشتركة تقود العمل بالجامعة (Avery & Bergsteiner, 2011).

المستوى الثاني: الممارسات التنظيمية:

تنبثق "الممارسات التنظيمية" من "الممارسات الإدارية"، وتغطي هذه الممارسات الست عملية صنع القرار المفوض والتوافقي، وتعزيز الإدارة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتوجه نحو بناء فرق العمل، وخلق جو من الثقة التنظيمية، وتشكيل ثقافة تنظيمية تمكينية تساهم في مشاركة المعرفة والاحتفاظ بها (Avery & Bergsteiner, 2011).

المستوى الثالث: الممارسات التحفيزية:

ويطلق عليها أيضاً محركات الأداء الرئيسية، وهي ممارسات مبنية ومنبثقة من تفاعلات الممارسات الإدارية والتنظيمية السابق ذكرها، وهي تسعى لرفع الأداء التنظيمي مثل: تعزيز الابتكار الاستراتيجي، وتنمية شعور الانتماء والولاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والسعي لتحقيق جودة عالية (Avery & Bergsteiner, 2011).

نتائج الأداء التنظيمي لممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر:

القيادة المستدامة في جانب المدخلات تنطوي على مجموعة واسعة من الممارسات، ومن ناحية المخرجات تنطوي على أكثر بكثير من كونها مربحة أو خضراء أو مسؤولة اجتماعياً، فعلى المدى الطويل تؤدي التفاعلات بين ممارسات القيادة المستدامة إلى: تحسين السمعة الأكاديمية، وتعزيز الأداء التشغيلي والمالي، ورضا أصحاب المصلحة، استدامة الجامعة وإعطائها قيمة طويلة الأمد (Avery & Bergsteiner, 2011)

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (كريري، ٢٠١٩) هدفت للتعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة الملك خالد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد (بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) من الذكور والإناث البالغ عددهم (٢٠٢٤) وبلغ حجم العينة منهم (٣٤٤) فرد، وتم بناء استبيان لجمع البيانات تكون من ٣ محاور لبيان درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة تشمل على (٥٨) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر عالية بوسط حسابي (٣.٨٩)، كما خلص البحث لعدة توصيات جاء من أهمها ضرورة تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح بالجامعة لتتناسب متطلبات القيادة المستدامة.

دراسة (العمرى، 2019): هدفت الدراسة إلى إبراز أمثل الخبرات العالمية في تحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة، حيث شملت هذه الخبرات عشر جامعات من أربع دول هي: أمريكا، كندا، بريطانيا، هولندا، كما هدفت بناء تصور مقترح لدور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة الأكاديمية والبحثية والاجتماعية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبية الوثائقي والمسحي، وتكون مجتمع البحث من (1264) قائداً أكاديمياً في خمس جامعات وتكونت عينة الدراسة من (297) قائداً

أكاديمياً، وتم تطبيق الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدور الذي تقوم به إدارات الجامعات الحكومية السعودية لتحقيق التحول نحو الاستدامة يعتبر متوسطاً ويحتاج لمزيد من الجهود والتطوير، وأن من أبرز التحديات التي تواجه إدارات الجامعات: ضعف الحوافز، كثرة الأعباء الإدارية، والقيود التي تفرضها الأنظمة والقوانين في الجامعة. **دراسة (عوض الله وعيداروس ونصيف، 2019):** هدفت الدراسة للتعرف على الإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل: ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الأداء المؤسسي، والتعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمصر، ومن ثم قامت الدراسة بطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية، وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

دراسة (العردان، ٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على استبانة أعضاء هيئة التدريس في كشف واقع أداء القيادة المستدامة، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة (حائل-الباحة-المجمعة) وتتألف من (٣١٥) عضو، وخلصت الدراسة إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة وهي على التوالي (الثقافة التنظيمية- المسؤولية المجتمعية والبيئية- استدامة الموارد البشرية والمادية- استدامة قيادة الآخرين- التوزيع الاستراتيجي).

دراسة (الرشيدي، ٢٠١٧): هدفت الدراسة للكشف عن مدى اتساق الممارسات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين كمدخل لتطوير كفاءة المدارس من الناحية الوظيفية والبيئية، وانتهج البحث المنهج الوصفي المسحي وتم جمع المعلومات باستخدام استبيان وجه للمعلمين، وجاءت درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بالكويت مع مبادئ القيادة المستدامة بدرجة "متوسطة" إجمالاً، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المشاركين وفقاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي)، وجاء من أبرز توصيات البحث الحرص على اكتشاف الموهوبين أصحاب المهارات والقدرات القيادية من المعلمين والإداريين والعمل على توفير فرص النمو المهني لهم باستمرار، وضرورة تبني نمط القيادة التشاركي الذي يسمح بتوزيع الأدوار القيادية على فريق يشمل الإداريين والمعلمين، وإشراك المعلمين في صنع القرار.

دراسة (يونس، ٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلميه، اعتمدت الباحثة على المنهج الصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (٧٧٠٥) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد عينة الدراسة منهم (٣٥٠) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم الاستبانة التي قامت الباحثة بتصميمها مكونة من (٣٣) فقرة موزعة على (٣) مجالات، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الباحثة أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت كبيرة بوزن نسبي (٨٠.٨٠٪)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة ومتوسط تقديراتهم لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلميه.

دراسة (اشتوي، ٢٠١٧): التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من نائب مدير ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم

وبالبلغ عددهم (١٣٣) فرد وبلغ عدد أفراد الدراسة منهم (١٢٢) فرد، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٨.٢٠٪)، واستناداً للنتائج السابقة خرج الباحث بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة إشراك المديرين للعاملين في المديرية في اتخاذ القرارات وتقبل مقترحاتهم والعمل بها، وعقد دورات تدريبية لتطوير مهارات النواب من خلال نقل خبرات المديرين إليهم ليعودوا قادة من الصف الثاني.

دراسة (غانم، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة باعتباره من بين المفاهيم المحورية الرئيسية التي تساعد المنظمات على الاستدامة في ظل بيئة من عدم التأكد، والكشف عن الواقع الفعلي لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتتبع نموذج "إفري وبريجستر" للقيادة المستدامة الذي يشتمل على الأبعاد التالية: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي، اتبع الباحث خلال الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات مؤلفة من (96) فرد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبيان استناداً إلى نموذج "إفري وبريجستر" والذي يشتمل على ثلاث مستويات للقيادة المستدامة وهي: الممارسات التأسيسية والممارسات عالية المستوى، وحوافز الأداء الرئيسية، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في جامعة السادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة كانت هي الأكثر تطبيقاً، ثم تلتها الممارسات عالية المستوى، بينما جاءت الممارسات المرتبطة بحوافز الأداء الرئيسية في أقل مرتبة. وجاء من أبرز التوصيات أن تعطي الجامعة أهمية أكبر للمنظور طويل الأمد في القيادة والتخطيط الاستراتيجي مما يساهم في تعزيز القيادة المستدامة بالجامعة.

دراسة كوك (Cook, 2014): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية القيادة المستدامة والحاجة إليها وكيف ينظر المعلمون إلى القيادة المدرسية المستدامة ، وما هي العناصر الضرورية لتطوير القيادة المدرسية المستدامة، اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على أداة استبيان تم إعداده على أساس المعايير التي قدمها الاتحاد المشترك بالولايات للترخيص لقادة المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يقيس بعض ممارسات القيادة المستدامة، وقد تم تطبيق البحث من خلال استبانة على عدد من مديري المدارس الأمريكية وبعض الطلاب السابقين في برنامج إعداد المديرين بالجامعة، البالغ عددهم ٢٢٠ مشتركاً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المعلمين من الممكن أن يساهموا في القيادة المستدامة من خلال تبني المبادرة في ترأس الأعمال، وأن قائد المدرسة هو المتكفل برؤية المدرسة وتقديم الأفكار الناجحة وهو عنصر أساسي ومهم للقيادة المستدامة، وأن بناء الشراكات والعلاقات بين جميع أفراد في مجتمع التعلم تساهم في شعور الجميع بالمسؤولية والسعي نحو المنظور طويل الأمد للمدرسة، وكان من أهم التوصيات ضرورة العمل على إشراك المعلمين في صناعة القرار لأن ذلك يساهم في تنمية مهارات القيادة لديهم ويطور من قدرتهم في فهم تحديات استدامة القيادة.

دراسة كانتابوترا وساراتون (Kantabutra & Saratun 2013): هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسات القيادة في إحدى الجامعات بـ "تايلاند"، وذلك استناداً على نموذج "إفري و "وبريجستر" للقيادة المستدامة، وقد تم تصنيف المبادئ التي قدمها الباحثان إلى ست فئات رئيسية وهي: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي، وذلك كنموذج لتحليل واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة، وقد تم تبني مدخل متعدد الأدوات لجمع البيانات في إطار منهجية دراسة الحالة، وذلك باستخدام الملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق والمعلومات المنشورة المتعلقة بالجامعة، وإجراء المقابلات الشخصية شبه المقننة مع العاملين في الجامعة، وقد بينت النتائج تحقق "21" من أصل "23" من ممارسات القيادة المستدامة موزعة على ست مجموعات رئيسية من الممارسات وهي: المنظور طويل

الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي.

دراسة لامبرت (Lambert, 2012): هدفت للتعرف على فاعلية برنامج القيادة المستدامة الذي اقترحه لامبرت من أجل تطوير عمل مديري كليات التعليم العالي، وتطوير قدرات الأفراد من أجل أن يتمكنوا من متابعة كبار المناصب القيادية، بالإضافة إلى أنها تسعى للتعرف إلى أي مدى يتم اعتماد مكونات البرنامج القيادي المستدام المقترح وما إذا كان بالإمكان تنفيذ العناصر المكونة، وانتهج الباحث المنهج التجريبي والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (٦٥) من مديري كليات التعليم العالي في الجنوب الشرقي لإنجلترا ولندن، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن هناك دعم من حيث المبدأ لوضع إطار للقيادة المستدامة من كليات التعليم العالي، واقترح الباحث القيام بمزيد من الدراسات للعمل على تطوير مجموعة من الممارسات بحيث يمكن للأفراد تنفيذها لتعزيز القيادة المستدامة

دراسة كينيدي (Kennedy, 2011): هدفت هذه الدراسة الكيفية لرصد وجهات نظر قائدة مدرسة إحدى المدارس الابتدائية وعينة مختارة من أعضاء المجتمع المدرسي بشأن استدامة القيادة، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية والجماعية المركزة والوثائق كأدوات لجمع البيانات، واستندت الدراسة إلى إطار عمل القيادة المستدامة وفقاً لنموذج هارجريفيس وفينك (Hargreaves & Fink, 2006)، ونموذج هارجريفيس (Hargreaves, 2006) للقيادة الموزعة، وأشارت أبرز النتائج إلى أن قائدة المدرسة قد طبقت القيادة المستدامة من خلال حشد الموارد باتجاه تحقيق أهداف مشتركة، وأيضاً من خلال جعل القيادة أكثر تشاركية وتمكيناً، أما المعلمون فيرون أن القيادة المستدامة ترتبط بالتواصل والتعاون في سياق من الاحترام والثقة المتبادلة في إطار الثقافة الشخصية والجماعية.

ثالثاً: منهجية البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (ذكور/إناث) في جامعة أم القرى (أستاذ - أستاذ مشارك - وأستاذ مساعد) للعام

الدراسي ١٤٤٢هـ، والبالغ عددهم (٢٤٧١) عضو بحسب الإحصائية الصادرة من موقع جامعة أم القرى للعام ٢٠١٩م. (موقع جامعة أم القرى، منصة البيانات المفتوحة، إحصاءات عامة عن الجامعة، ٢٠٢٠)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٣) عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى للعام الدراسي ١٤٤٢هـ. وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

أداة البحث: استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.

صدق أداة البحث:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم إعداد الأداة بالاستفادة من الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات سعودية وبوزارة التعليم عددهم (١١) محكم، متخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط، وإدارة التعليم العالي، والإحصاء واللغة العربية، وقد وضحو آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بعد من أبعاد البحث. وفي ضوء آراء المحكمين وإسناداً إلى ملاحظاتهم والتوجيهات التي أبدوها تم إجراء التعديلات المناسبة من تعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض منها، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم تطبيقها ميدانياً على العينة ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول " واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء

نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى"

الجدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد الرئيسية مع المحور الكلي " واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى"

الأبعاد الرئيسية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد الرئيسي
واقع تطبيق الممارسات الإدارية	0.917**
واقع تطبيق الممارسات التنظيمية	0.952*
واقع تطبيق الممارسات التحفيزية	0.930**

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد الرئيسي والدرجة الكلية لمحور "واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى" الذي ينتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.930) و(0.952) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني "متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى".

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى" بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.899**	6	0.879**
2	0.891**	7	0.906**
3	0.925*	8	0.899**
4	0.866**	9	0.916**
5	0.900	10	0.919**

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور "متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى" الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات الأداة، والجدول رقم (١٦) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة البحث وهي:

جدول (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
0.970	42	واقع تطبيق الممارسات الإدارية
0.857	18	واقع تطبيق الممارسات التنظيمية
0.916	9	واقع تطبيق الممارسات التحفيزية
0.981	69	اجمالي محور "واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى"
0.973	10	اجمالي محور "متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى"
0.979	79	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن معامل الثبات عالي، حيث يتراوح ما بين (0.857-0.981)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.979)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

أساليب التحليل الإحصائية:

لخدمة أغراض البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها أُستُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.

2. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات). مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

4. معامل الارتباط بيرسون (person Correltion) لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.

5. معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lph) لاختبار مدى ثبات أداة البحث.

6. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) لأبعاد ومحاور الدراسة.

7. اختبار مان وتني اللابارامتري (Mann-Whitney Test) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول محور درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالدراسة، محور متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة بأبعادها في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير النوع.

8. اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالدراسة ومحور متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة بأبعادها في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير الدرجة العلمية - سنوات الخبرة.

رابعاً: عرض نتائج البحث ومناقشها

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى على أبعاد المحور الأول " درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى " والجدول التالي يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد البحث على أبعاد محور " درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى "

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
واقع تطبيق الممارسات الإدارية	3.38	0.59	2	متوسط
واقع تطبيق الممارسات التنظيمية	3.42	0.66	1	عالي
واقع تطبيق الممارسات التحفيزية	3.32	0.65	3	متوسط
إجمالي محور " درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر "	3.37	0.59		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد البحث على المحور الأول "درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى" جاءت بدرجة "متوسط"، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.37 من 5) وانحراف معياري (0.59)، مما يدل على اتفاق وتجانس استجابات أفراد العينة في الحكم على درجة الممارسة، وجاءت هذه النتيجة دون المستوى المأمول وقد تعزى هذه النتيجة إلى درجة ممارسة بعض الممارسات الإدارية والتحفيزية للقيادة المستدامة التي جاءت بدرجة "متوسطة"، مما انعكس على المستوى بشكل عام، وهي كالتالي:

جاءت موافقة أفراد الدراسة على بعد "واقع تطبيق الممارسات التنظيمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.42 من 5)، وانحراف معياري (0.66) وبدرجة "عالية"، وتفسير هذه النتيجة أن عينة الدراسة ترى أن هناك اتجاهات إيجابية لدى القيادة الأكاديمية بالجامعة نحو الممارسات التنظيمية، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية بالجامعة لديها وعي بأهمية خلق بيئة تنظيمية إيجابية مناسبة قائمة على انتهاج مبدأ التفويض واتخاذ القرار بالمشاركة، وإنجاز الأعمال عن طريق فرق عمل متخصصة، مما يساهم في تنمية الإدارة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويسهل عملية الحفاظ على المعرفة ومشاركتها. كما جاء بعد "واقع تطبيق الممارسات الإدارية" في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.38 من 5)، وانحراف معياري (0.59) وبدرجة "متوسطة"، وجاء بعد "واقع تطبيق الممارسات التحفيزية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (3.32 من 5)، وانحراف معياري (0.65) وبدرجة "متوسطة"، ويلاحظ أن هناك تقارب بين درجتي تطبيق الممارسات الإدارية والتحفيزية، وقد تعزى نتيجة هذا التقارب في استجابات أفراد العينة لوجود بعض التحديات المشتركة التي تعيق تطبيق هذه الممارسات بالشكل المطلوب. ومن أهمها كثرة الأعباء الإدارية، وتعدد المهام التدريسية والإشرافية للقيادات الأكاديمية، وضعف المهارات اللازمة الداعمة لهذه الممارسات لدى البعض منهم مثل الاستباقية والميل للمخاطرة، واستقراء المستقبل والاستعداد له، بالإضافة لضعف الاستقلال المالي للجامعة وضعف كفاءة استثمار

مصادر التمويل الذاتي بها، مما انعكس سلباً على قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق وتعزيز بعض هذه الممارسات. وهذا يؤكد ضرورة الحاجة لتحسين خطط التطوير المهني للقيادات الأكاديمية للجامعة وتضمن مبادئ الاستدامة بها، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة تدعم التمكين وتوزيع الصلاحيات بشكل أكثر فعالية، وضرورة استحداث مصادر متعددة للتمويل الذاتي في الجامعة والعمل على تعزيز كفاءة الموجود منها بهدف تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وتحقيق الاستقلال المالي للجامعة.

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة غانم (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتيجة دراسة العردان (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة. في حين تختلف مع نتيجة دراسة كل من اشتوي (٢٠١٧) ويونس (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف النموذج المستخدم في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى على أبعاد محور "متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى" والجدول التالي يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد البحث على أبعاد محور "متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى"

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة
-----	---------	---------	----------	---------	------

العبارة	الحسابي	المعياري	الموافقة
3	4.35	0.69	1
2	4.33	0.69	2
10	4.32	0.73	3
1	4.31	0.68	4
9	4.28	0.75	5
7	4.26	0.74	6
5	4.16	0.74	7
8	4.16	0.77	8
4	4.14	0.76	9
6	4.09	0.79	10

المتوسط العام لمحور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة	4.24	0.66	عالي جداً
---	------	------	-----------

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى على عبارات محور "متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى" حيث يشمل المحور (10) فقرات وجاءت استجابات أفراد البحث على فقرات المحور بدرجة تراوحت بين (عالي/ عالي جداً)، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (4.09 إلى 4.35)، كما أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث قد بلغ (4.24) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة "عالي جداً". وربما يكون تفسير هذه النتيجة المرتفعة أن أفراد العينة يدركون واقع ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة، ويدركون أهمية وجود متطلبات تعزيز هذه الممارسات التي تساهم في تجويدها وتحسينها لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، مما ينعكس بطريقة إيجابية على الأداء التنظيمي، وتحسين السمعة الأكاديمية للجامعة بما يحقق استدامتها كما أشارت نتائج الأداء التي وردت في نموذج القيادة المستدامة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث لتحديد درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالبحث في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى تُعزى للمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

قبل الإجابة على هذا السؤال لا بد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) لأبعاد ومحور واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى.

المحاور			كولمجروف-سمنوف	
			الإحصائية	درجة الحرية
			مستوى الدلالة	
واقع تطبيق "الممارسات الإدارية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر			0.06	333
واقع تطبيق "الممارسات التنظيمية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر			0.11	333
واقع تطبيق "الممارسات التحفيزية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر			0.09	333
واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى			0.06	333

الجدول السابق يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test ، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ (sig. < 0.05) ، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعملية، وفق شرط التوزيع الطبيعي. لذلك للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالبحث في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر. في حين تم استخدام اختبار مان ويتني Mann Whitney ، بدلاً عن اختبار "T -Test" لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالبحث في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تُعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين فقط (النوع)، لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، والجداول التالية توضح ذلك :

أولاً: الفروق حسب النوع:

جدول (٧)

نتائج اختبار مان وتني اللابارامتري Mann-Whitney Test لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالبحث في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
واقع تطبيق "الممارسات الإدارية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر	ذكر	159	150.27	23892.50	3.03	0.01
	أنثى	174	182.29	31718.50		
واقع تطبيق "الممارسات التنظيمية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر	ذكر	159	147.81	23502.50	3.48	0.01
	أنثى	174	184.53	32108.50		
واقع تطبيق "الممارسات التحفيزية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر	ذكر	159	143.66	22841.50	4.24	0.01
	أنثى	174	188.33	32769.50		
واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى	ذكر	159	145.69	23165.00	3.86	0.01
	أنثى	174	186.47	32446.00		

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو محور واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها "الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية" بجامعة أم القرى تعزى لمتغير النوع. حيث بلغ مستويات الدلالة

(0.01) وهي أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). وقد إتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من الإناث. وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من الإناث هن أكثر موافقة على محور واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى مقارنةً بأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من الذكور. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات الأكاديمية من الإناث في الجامعة هم الأكثر تطبيقاً لممارسات القيادة المستدامة، وأن أعضاء التدريس من الإناث لديهم اتجاهات إيجابية ووعي وإدراك كامل للمستوي الحقيقي لدرجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالدراسة، وأكثر تلمساً لآثار ذلك على بيئة العمل. وتختلف النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة كل من غانم (٢٠١٦) ودراسة الرشيد (٢٠١٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يُعزى إلى متغير النوع.

ثانياً: الفروق حسب الدرجة العلمية:

جدول (٨)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالبحث في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير الدرجة العلمية.

المحاور	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا2	مستوى الدلالة
واقع تطبيق "الممارسات الإدارية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر	أستاذ	71	159.43	0.78	0.68
	أستاذ مشارك	76	164.65		
	أستاذ مساعد	186	170.85		
واقع تطبيق "الممارسات التنظيمية" للقيادة المستدامة في ضوء	أستاذ	71	175.13	2.76	0.25
	أستاذ مشارك	76	151.27		
	أستاذ مساعد	186	170.33		

					نموذج افري وبريجستر
0.41	1.77	160.44	71	أستاذ	واقع تطبيق "الممارسات
		157.99	76	أستاذ مشارك	التحفيزية" للقيادة
		173.19	186	أستاذ مساعد	المستدامة في ضوء
					نموذج افري وبريجستر
0.51	1.34	165.20	71	أستاذ	واقع تطبيق القيادة
		156.84	76	أستاذ مشارك	المستدامة في ضوء
		171.84	186	أستاذ مساعد	نموذج افري وبريجستر
					بجامعة أم القرى

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول السابق أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث نحو محور واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها "الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية" بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.51) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثاً: الفروق حسب سنوات الخبرة:

جدول (٩)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها المحددة بالبحث في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا	مستوى الدلالة
واقع تطبيق "الممارسات	أقل من ٥ سنوات	48	177.55	1.46	0.69

		169.66	79	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	الإدارية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر
		168.24	109	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	
		158.22	97	١٥ سنة فأكثر	
0.21	4.52	157.52	48	أقل من ٥ سنوات	واقع تطبيق" الممارسات التنظيمية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر
		157.33	79	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	
		182.85	109	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	
		161.75	97	١٥ سنة فأكثر	
0.18	4.88	143.79	48	أقل من ٥ سنوات	واقع تطبيق" الممارسات التحفيزية" للقيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر
		162.96	79	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	
		179.78	109	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	
		167.42	97	١٥ سنة فأكثر	
0.45	2.63	156.53	48	أقل من ٥ سنوات	واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى
		163.57	79	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	
		178.89	109	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	
		161.62	97	١٥ سنة فأكثر	

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول السابق أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث نحو محور واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بأبعادها "الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية" بجامعة أم

القرى تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.45) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). تتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الرشيدى (٢٠١٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المشاركين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث لتحديد متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

قبل الإجابة على هذا السؤال لا بد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات الخاصة بمحاور البحث تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠)

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) لمحور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى

المحور			كولمجروف-سمرنوف	
متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى	0.06	333	0.01	الدلالة

الجدول السابق يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test ، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ ($\text{sig.} < 0.05$) ، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعملية، وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر. في حين تم استخدام اختبار مان ويتني Mann Whitney ، بدلاً عن اختبار " T -Test " لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تُعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين فقط (النوع)، لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، والجداول التالية توضح ذلك :

أولاً: الفروق حسب النوع:

جدول (١١)

نتائج اختبار مان ويتني اللابارامتري Mann-Whitney Test لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى	ذكر	159	173.31	27555.50	1.18	0.24
	أنثى	174	161.24	28055.50		

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير النوع، حيث بلغ مستويات الدلالة (0.24) وهي أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً الفروق حسب الرتبة العلمية:

جدول (١٢)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول محور متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا ²	مستوى الدلالة
متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى	أستاذ	71	208.96	29.72	0.01
	أستاذ مشارك	76	186.10		
	أستاذ مساعد	186	143.18		

أظهرت نتائج البحث كما هو مبين في الجدول السابق أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة البحث نحو محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد إتضح من خلال متوسطات الرتب أن

هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى الذين درجتهم العلمية (أستاذ). وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى الذين درجتهم العلمية (أستاذ) هم أكثر موافقة على محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى مقارنةً بأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى الذين درجتهم العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك). وقد يكون تفسير ذلك بأن فئة أفراد البحث الذين درجتهم العلمية (أستاذ) ربما هم أكثر الفئات في البحث إدراكاً لأهمية المتطلبات اللازمة لتعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى، وما هي الإمكانيات المطلوبة على المستوى البشري والمادي لذلك. وقد يعزى ذلك إلى أن كثيراً من حاملي رتبة أستاذ يمتلكون خبرة علمية وعملية واسعة وغالباً قد مروا بتجربة أطول في القيادة أو لهم تواصل مع القيادات بصورة أفضل بحكم مكانتهم العلمية وكذلك معرفتهم الطويلة بالجامعة، مما مكنهم من تقدير متطلبات تعزيز القيادة المستدامة .

ثالثاً: الفروق حسب سنوات الخبرة:

جدول (١٣)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول محور متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا ²	مستوى الدلالة
متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى	أقل من ٥ سنوات	48	149.93	4.71	0.19
	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	79	182.51		
	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	109	159.47		

		171.27	97	١٥ سنة فأكثر	
--	--	--------	----	--------------	--

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث نحو محور متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.19) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

خامساً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث الحالي فإن الباحثة توصي المسؤولين بمواقع اتخاذ القرار بجامعة أم القرى بتنفيذ التوصيات التالية:

- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، وتأهيل هذه القيادات من خلال تصميم برامج تطوير مهني متضمنه مبادئ الاستدامة بشكل عام وممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بشكل خاص.
- عقد (شراكات / عضويات) مع المؤسسات والبرامج العالمية الداعمة للتنمية المستدامة بالجامعات وذلك بهدف جمع المعلومات وتبادل الأفكار حول آخر تطورات الاستدامة، لتحقيق أفضل الممارسات القيادية المستدامة التي تساهم في تجويد أداء الجامعة واستدامتها.
- استحداث إدارة متخصصة ذات رؤية ورسالة واضحة تعنى بتطورات الاستدامة البيئية تقوم بجمع المعلومات والخبرات حول (البرامج / الموارد الجديدة) التي تستخدمها الجامعات الرائدة عالمياً بهدف اتخاذ قرارات بيئية ذكية وتجويد ممارسات المسؤولية البيئية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، ويكون من مهام هذه الإدارة أيضاً مساعدة القيادات الأكاديمية على إطلاق مبادرات وبرامج توعية تهدف لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أنشطة في مجال المحافظة على البيئة، والحرص على رفع الوعي البيئي لأعضاء هيئة التدريس من خلال إشراكهم في المؤتمرات البيئية العالمية،

واطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال الأبحاث البيئية، وتقديم دورات تدريبية لمواجهة الأزمات والكوارث البيئية الطارئة.

- استحداث إدارة متخصصة لإدارة علاقات أصحاب المصلحة، وتكون من مهامها وضع مقاييس للتعرف على احتياجات المجتمع وسوق العمل وتوقعاته المستقبلية، ومن ثم وضع الخطط لإحداث التغيير الذي يلبي هذه الاحتياجات، وإشراك أصحاب الكفاءات من أصحاب المصلحة في عمليات التغيير المختلفة في الجامعة، وأيضاً التأكد من رضاهم عن أداء الجامعة من خلال تصميم استبيانات لقياس رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

- استحداث وحدة تابعة لإدارة الاستثمار معنية بعرض الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس وتسويق وتسعير نتائج وابتكارات البحوث العلمية المنفذة تحت مظلة الجامعة وتسويقها للمجتمع، وأيضاً تعمل على تسهيل الاتصال بين الباحثين والجهات المستفيدة لتقديم خدماتهم.

- العمل على توضيح الخطة الاستراتيجية للجامعة بجميع أبعادها لأعضاء هيئة التدريس، وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الخطة، مع الأخذ بالاعتبار وضع استراتيجية مستقبلية واضحة للتغيير التنظيمي بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس والحرص على تنفيذ هذه الخطط بطريقة تدريجية.

- العمل على تحديث برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس مع الأخذ بعين الاعتبار استقصاء الاحتياجات التدريبية لهم، والحرص على تقييم هذه البرامج باستمرار لإدخال التحسينات المطلوبة بما يتواءم مع الطبيعة المتغيرة لعملهم.

- الحرص على توفير بيئة أكاديمية تلبي الاحتياجات المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس، وكل ذلك بهدف الاحتفاظ طويل الأمد بالكفاءة منهم وتنمية شعور الولاء والانتماء لديهم.

سادساً: المقترحات:

- إجراء دراسة لقياس العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر وبعض المتغيرات كجودة الحياة الوظيفية، جودة الأداء المؤسسي، خفض معدل الدوران الوظيفي، وتسريع الابتكار.
- إجراء دراسة عن القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر كمدخل لتحقيق الاستقلال الذاتي لجامعة أم القرى.
- إجراء دراسة عن القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أم القرى.
- إجراء دراسة عن دور ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر في تحقيق أهداف وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ الخاصة بالتعليم الجامعي.

المراجع العربية:

- اشتوي، محمد عمر احمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البدوي، امل محمد حسن (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية المتخصصة، مج ٦ (١١)، ١٥٦-١٢٤.

التيوتون، امينة. (٢٠١٦). *التعليم مفتاح التنمية المستدامة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
الحدراوي، رافد حميد. الجنابي، سجاد محمد. الميالي، حاكم احسوني. (٢٠١٨). دور
القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف
الاشرف الدولي. *مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، ع (٤٩)،*
٢١٠-١٨٥.

الحوالدة، تيسير محمد. (٢٠١٦). *معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء*
هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، مج
٤٣ (١)، ٦٧-٨٧.

الرشيدي، حسين مجبل هدبا (٢٠١٧). *تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس*
ب دولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في
التربية، جامعة عين شمس، مج ٦ (١٨)، ٥٣٣-٤٩٥.

سنقر، صالحة محي الدين. (٢٠٠٠). *تطوير التعليم العالي في سوريا من عام ١٩٧٠-*
٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية. الجمهورية العربية السورية. وزارة التعليم العالي.

الشهري، عماد مشرف علي (٢٠١٨). *المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي*
في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد
العزيز. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مج ٢ (١٩)، ١-
٣٨.

الشهري، محمد بن يحي (٢٠١٦). *في أروقة القيادة الاكاديمية. الرياض: دار الحضارة*
للنشر والتوزيع.

العايب، عبد الرحمن. (٢٠١١). *التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في*
الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس،
الجزائر.

العردان، أمل بنت عارف (2019). واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3 (13)، ص 67-109.

العمري، ماجد بن فهد بن يحيى (٢٠١٩). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام. الرياض.
العنزي، عمير يتيم (٢٠١٨). معوقات الابداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة التربية*، جامعة الازهر، مج ١ (١٧٧)، ٤٠٢-٤٣٩.

عوض الله، ولاء عبد الحميد؛ عيداروس، أحمد نجم الدين؛ نصيف، انجي طلعت (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة كلية التربية ببنها*، ج3 (١١٩)، 530-564.

غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي. *مجلة مستقبل التربية العربية*، مصر، مج ٢٣ (١٠٣)، ٤٣٠-٢٣٩.

كيري، عصام محمد علي. (٢٠١٩). *استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، ابها.

موقع جامعة ام القرى، منصة البيانات المفتوحة، إحصاءات عامة عن الجامعة، (٢٠٢٠)

<https://uqu.edu.sa/it/App/FILES/14301>

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، (٢٠٢٠)

file:///Users/nebraseid/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf

يونس، امانى محمد. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميهـم. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، الجامعة الإسلامية.

المراجع الأجنبية:

- Avery, G.C.؛ Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and Locust approaches*. Routledge.
- Avery, G.C.؛ Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Practices for enhancing business resilience and performance*. *Strategy & Leadership*, Vol. 36 (3), 5-15.

- Cook, Johan, W. (2014). Sustainable School leadership: The Teacher's Perspective. *NCPEA International Journal of educational leadership Preparation*, Vol. 9 (1) - March, 2014.
- Frawley, J. (2009). Intercultural and Sustainable leadership: A professional program for emerging educational leaders. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (1), 39-46.
- Gurr, D., Ylimaki, R., Drysdale, L. & Jacobson, S. L. (2011). Preparation for Sustainable leadership. In L. Moos, O. Johansson & C. Day (Eds), *How School principals sustain success Over Time: International Perspectives*. Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, Jossey, Bass, Wiley & Sons.
- Hitchcock, Dorey & Willard, Marsha (2008). *Step by Step guide to sustainability planning. How to create and Implement Sustainability Plans in any Business or Organization*. London Sterling, VA.
- Jabor, M. K , Minghat, A.D , Maigaei, S.A & Buntat, Y (2012). Sustainable leadership for technical and training in developing nations. *International journal of scientific and research publications*, Vol 2 (8), 1-5
- Kalkavan, S. (2015). *Examining the Level of Sustainable leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.207, 20-28.
- Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee Practices at Thailand's oldest university. *The International Journal of Educational Management*, Vol. 27 (4), 356-376.
- Kennedy, M. P. (2011). *Sustainable leadership in an Elementary School: How one school principal and members of the school community view the Sustainable of leadership*. PHD dissertation, University of Hartford, West Hartford-CT.
- Lambert, S. (2012). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 35 (1). 131-148.
- Lambert, Steve (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, Vol. 11 (2), 102-120.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, Vol. 5 (1), 160-173.
- Simanskiene, Ligita. & Zuperkiene, Erika (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For organizations. *forum Scientiae Oeconomica*, Vol. 2 (1) p81-93.