

**تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك
على ضوء متطلبات التنمية المستدامة**

إعداد

د/ جميله حمود راشد البلوي

أستاذ أصول التربية المشارك قسم التربية وعلم النفس
كلية التربية والآداب - جامعة تبوك
المملكة العربية السعودية

تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة

د/ جميله حمود راشد البلوي*

ملخص الدراسة:

هدف الدراسة إلي تعرف الإطار الفكري للأداء الإداري في جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وكذلك الكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادات الإدارية لجامعة تبوك للأداء الإداري، وتعرف إلي أي مدي تختلف ممارسة الأداء الإداري لدي القيادات الإدارية باختلاف النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، وأخيراً وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدي قيادات جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملاءمة لطبيعة الدراسة، موظفة استبانيتين لتحقيق الأهداف لعينتين من القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأسفرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات القيادات الإدارية وفق متغير النوع والخبرة ونوع الدراسة الإنسانية والتطبيقية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق متغير النوع ونوع الدراسة الإنسانية والتطبيقية، كما تنظر القيادات الإدارية بجامعة تبوك إلي تطوير البرامج التدريبية علي أنها ضرورة عصرية.

الكلمات المفتاحية: التطوير - أداء القيادات الإدارية- التنمية المستدامة.

* د/ جميله حمود راشد البلوي: أستاذ أصول التربية المشارك- قسم التربية وعلم النفس- كلية التربية والآداب- جامعة تبوك- المملكة العربية السعودية.

Abstract:

The current study aimed to define the intellectual framework of administrative performance in Tabuk University in light of the requirements of sustainable development. This study reveals the current reality of the administrative leadership of the University of Tabuk for administrative performance. Finally develop a proposed vision for the development of administrative performance of the leadership of the University of Tabuk in light of the requirements of sustainable development. Descriptive research design was used in this study in order to suit the nature of the study, two questionnaires of employee to achieve the aim. Simple random sample consisted of two groups of leaders and faculty members and their assistants were recruited from Tabuk University. Main results revealed that, there are no statistically significant differences on the responses of the administrative leaders according to the type and experience variable and the type of human and applied study, the responses of the faculty members and their assistants according to the variable type and type of human and applied studies. The administrative leaders at Tabuk University also consider developing the training programs as a modern necessity .

Keywords: Development - Leadership Performance - Sustainable Development

المقدمة:

أتت التغيرات والتحولات المجتمعية المتلاحقة والسريعة التي أفرزتها التحديات الكبرى والتي فرضت علي إنسان القرن الحادي والعشرين أن يكون قادراً علي التعامل مع طوفان المعلومات والتعلم الدائم، وإعادة التدريب والتأهيل مما جعل المؤسسات التعليمية تواجه بأفكار وتحديات ومتغيرات من نوع جديد تؤكد تحقيق التنمية البشرية.

وفي الوقت ذاته انعكست آثار التغيرات السريعة علي مؤسسات المجتمع كافة ومنها الجامعات، وجعلتها عرضة للضغوط الداخلية والخارجية تستلزم إحداث تطورات في مختلف الممارسات التي تؤديها هذه المؤسسات لتمكّنها من البقاء قوية وفاعلية في استجابتها لمتطلبات هذا العصر والتوافق مع تلك المتطلبات.

وعلي الرغم من تلك التحديات العالمية والمحلية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عدداً من القضايا التي تتعلق بالمنافسة والتميز، مما يستدعي تطوير وتحديث تلك المؤسسات بطريقة مستمرة باعتبارها ذات القدرة العالية علي مواجهة ومواكبة متطلبات التنمية المستدامة، فالجامعات إحدى هذه المؤسسات التي تقوم بدور فاعل في تطور المجتمعات وتقدمها، ولن تحقق التقدم إذا لم تحقق في ذاتها تغيير يوازي ما يحيط بها من تغييرات، وتسعي للمنافسة عن طريق تغيير الأساليب التقليدية، وتبني أساليب حديثة تمكنها من مواجهة تلك التحديات ومحقة لمتطلبات التنمية المستدامة (أحمد، ٢٠١٥، ٩٩).

إن المؤسسات الجامعية تعمل في ظل التغيرات والتحديات العالمية تتأثر بها وتؤثر فيها، لذلك فهي بحاجة دائمة إلي إدارة فاعلة تمتلك من الكفاءة ما يجعلها تسير تلك المتغيرات، والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، والتكيف مع التطورات التنظيمية، ووضع الأسس والاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات.

مما سبق يتضح أن العصر الحالي يتطلب من قادة الجامعة تنمية مهنية مستمرة، وتدريباً متكاملاً، وتعددية معرفية ومهارية تساعد علي التكيف مع التغيرات العلمية والتقنية، ومعرفة كيفية استثمارها (البلور، ٢٠٠٦، ١١) مما يفرض علي قادة الجامعة الاهتمام بتنمية نواتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين مستواهم الإداري.

وتُعد التنمية الإدارية عنصراً رئيساً وأداة تقويم في تنمية القدرات الإدارية؛ حيث تنطلق فاعليتها من نظرة استراتيجية تربط بين أهداف التدريب وفاعليته،

وبين استراتيجيات المؤسسة الجامعية في سعيها المستمر نحو تحسين القدرات، وتطوير المهارات علمياً وعملياً ليمثل منظومة شاملة لتنمية إسهامات البشري الفاعل في جميع المستويات الإدارية بالجامعة، حيث تبدأ مكونات التنمية الإدارية مركزة علي تحليل المورد البشري وتطويره ابتداءً من الاستقطاب والاختيار؛ حيث الإعداد والتهيئة والإشراف والتوجيه، وتقويم الإدارة، وحرية العمل، وتخطيط القائد الإداري ثم تمكينه لتحقيق التناغم بين متطلبات العمل المستقبلي وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية (ياغي، ٢٠٠٣، ٦٨).

إن نجاح الجامعة وتقدمها يعتمد بدرجة كبيرة علي كفاءة أداء قياداتها الأكاديمية والإدارية، وذلك بما يمتلكونه من مهارات إدارية تمكنهم من تسيير العمل الجامعي، والرقى بمستوي جودته حيث تلقي علي عاتق هذه القيادات مسئولية ضبط العمل الأكاديمي وقيادته، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي متميز في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وبطبيعة الحال فإن هذه المسؤوليات الإدارية إنما تتطلب منهم كفاءة أداء عالية حتي يتمكنوا من تنفيذها بمستوي عال من الفاعلية، ويقدر قوة كفاءة أدائهم الإداري أو ضعفها يمثل مستقبل المؤسسة الجامعية، مما فرض علي قادة الجامعة اكتساب العديد من كفايات الأداء الإداري الحديثة، والارتقاء بها إلي مستوي التحديات التي تواجهها الجامعات (السودي، ٢٠١٦، ٢).

من هنا يتضح أن رفع كفاءة القيادات الإدارية بالجامعات صار ضرورة عصرية، وحتمية تعليمية، وفريضة مستقبلية، بقصد تحقيق التنمية الاقتصادية ومضاعفة الدخل القومي، ثم تنطلق بعد ذلك الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية للتنمية.

وتُعد التنمية البشرية المستدامة إستراتيجية تنموية شاملة؛ تهدف إلي تمكين الأجيال وبناء قدراتهم المعرفية، وتوسيع خياراتهم في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التصدي للفجوة المعرفية لبناء مجتمعات المعرفة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة من خلال ما أحدثته الثورات التكنولوجية والمعرفية والاتصالية حتي أصبحت القدرة علي إنتاج المعرفة أمر سهل المنال لمجتمعات المعرفة (منشي، ٢٠١٩، ١١).

هذا وقد أشارت دراسة (عرجاش، ٢٠٠٤) إلي أن القيادات بكليات التربية في الجمهورية اليمنية يعانون ضعفاً واضحاً في ممارسة الأعمال الإدارية؛ وخاصة في مجال الأعمال الإدارية، وكذلك عند صياغة الأهداف والتنظيم الإداري، وإدارة القبول وتنظيمه، إضافة إلي ضعف تنفيذ وظيفة الكليات المرتبطة بالجانب التعليمي، والبحث العلمي، وتنمية الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية واستغلالها.

وقد أشار (سليمان، ٢٠٠٧) إلي أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة كان عالياً، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات علي أساس الحقائق، إضافة إلي التركيز علي رضا المستفيد، وأن العمل مبني علي التخطيط الاستراتيجي.

وأكد (دحوان، ٢٠٠٨) أن أفراد عينة دراسة غير موافقين علي قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية، وأن هناك اتساق في رؤية أفراد العينة حول قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية، وأن أكثر الأدوار تمثلت في إسهام إدارة التطوير في الأرشفة الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، والرسائل الإلكترونية، وتعرف البوابة الإلكترونية.

وفي إطار برامج التنمية الإدارية أوضح (Wisniewski, 2007) أن البرامج الإدارية توفر فرصاً مفيدة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس تتمثل في تنمية الجانب القيادي، وتعرف واقع المؤسسة الجامعية، وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية في ظل الأوضاع التي تمارسها الجامعة.

وأضاف (الشريف، ٢٠١٣) إلي أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام من حيث تطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحديد الاحتياجات الوظيفية، كل ذلك يؤدي إلي التطوير الحقيقي وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

وأكد (شيخو، ٢٠١٥) علي أن هناك ضعفاً في الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة، إضافة إلي جهل بعض المنظمات لدورها الحقيقي في العملية التنموية، وكذلك ضعف المعرفة في المشاركة لتخطيط العملية التعليمية.

وكذلك تحدث (السودي، ٢٠١٦) عن مستوى الأداء العام لممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية لكفاءات الأداء الإداري المنوطة بمجالات عملهم الإداري، كما أن القيادات الإدارية تنظر للبرامج التنموية الإدارية علي أنها برامج مفيدة بدرجة عالية.

وأضاف (زايد، ٢٠١٧) ضرورة إعداد برامج تعليمية مرتبطة بالتنمية المستدامة، مع ضرورة توظيف نتائج البحث العلمي في تطوير البرامج التعليمية للكبار من أجل التنمية المستدامة، إضافة إلي إقامة مجتمع مدني قوي يساهم في عملية التنمية المستدامة.

وأكد ويليام وجودفري (William and Godfrey,2015) علي ضرورة مشاركة الشباب في البرامج التي تقدمها الجامعة تزيد من فاعلية الشباب نحو تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك يجب توجيه التعليم العالي نحو الاستدامة حتي يتمكن الشباب من تطبيقها علي أرض الواقع، ولابد من مشاركة أولياء الأمور والمسؤولين عن التعليم العالي حتي يستطيع الشباب اكتساب مهارات التمكين التي تؤهله للإسهام في عملية التنمية المستدامة.

يتضح مما سبق في ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض النقاط منها: أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛ ويرجع ذلك إلي ضعف امتلاك قادة الجامعة لكفايات الأداء الإداري، ضرورة التوجه إلي التقويم الموضوعي المستمر لقياس مستوى أداء قادة الجامعة وغيرها.

مشكلة الدراسة:

تُعد كفاءة القيادات الإدارية في الجامعات المعيار الرئيس لنجاح أدائها، من هنا تشتد الحاجة إلي تطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية بصفة عامة وجامعة تبوك بصفة خاصة، وفي ضوء العرض السابق يمكن أن تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

إلي أي مدي يمكن تطوير كفاءة الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة تبوك علي متطلبات تحقيق التنمية المستدامة؟

ويتفرع منه العديد من التساؤلات والتي منها:

- ما الإطار الفكري للأداء الإداري في جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟

- ما الواقع الراهن لمستوي ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تبوك لعملهم؟
- إلي أي مدي يختلف الأداء الإداري لدي قيادات جامعة تبوك وفق متغير النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة؟
- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لدي قيادات جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:
- تعرف الإطار الفكري للأداء الإداري في جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة.
- الكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادات الإدارية لجامعة تبوك للأداء الإداري.
- تعرف إلي أي مدي تختلف ممارسة الأداء الإداري لدي القيادات الإدارية باختلاف النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.
- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدي قيادات جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
- تعاضم مسؤولية القيادات الإدارية بصفة عامة وجامعة تبوك بصفة خاصة.
- تمثل الجامعات معقل الفكر الإنساني، وأن نجاح دور قادتها يمثل نجاحاً للمجتمع بأسرة.
- مساندة التوجهات الإدارية التي تؤكد علي ضرورة تطوير أداء القيادات الإدارية.
- تبصير المسؤولين بأهمية تطوير الأداء الإداري وفق متطلبات التنمية المستدامة.
- إمداد المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات والتي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.
- وللدراسة أهمية تطبيقية بمعنى النزول إلي أرض الواقع والاستماع لآراء وأفكار القيادات الإدارية بجامعة تبوك.

محددات الدراسة:

- اقتصرت حدود الدراسة الحالية علي الحدود الآتية:
- **الحدود المكانية:** طبقت أدوات الدراسة علي جامعة تبوك.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة علي عينة غير عشوائية عمدية من قيادات جامعة تبوك، إضافة إلي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة علي تطوير أداء القيادات الإدارية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية في العام الهجري ١٤٤٠هـ.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوظيفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، بغرض جمع البيانات وتفسيرها، حيث يهدف المنهج إلي وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات باستخدام الملاحظة أو المقابلة أو الاختبارات أو الاستفتاءات المناسبة لكل ظاهرة أو حدث، كما يهدف إلي تفسير الظواهر، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات (منسي، ٢٠٠٠، ٢٠٠٢)، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الباحثة استبانتين علي قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

مصطلحات الدراسة:

شمل موضوع الدراسة العديد من المصطلحات والمتمثلة فيمايلي:

١- **التطوير:** لغة يعني طور الشيء أي حوله من طور إلي طور، وتطور أي تحول من طور إلي طور، والتطوير التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية أو سلوكها (أنيس، ١٩٧٢، ٥٩٠).

وفي اللغة الإنجليزية: تعني كلمة تطوير (Development) الإنماء والارتقاء أو تحسين الشيء المراد تطويره (Catherini,2000,297).

ويعرفه (اللقاني، الجمل، ١٩٩٩، ٨٢) بأنه الترقى داخل المهنة أو العمل ذاته، وتحدد القيادة المسؤولة عن العمل أو المهنة متطلبات الترقى في كل عمل أو مهنة، وتكون هذه المتطلبات في شكل مؤهلات أو دورات تدريبية.

٢- الأداء عُرف من قبل (نصر، ٢٠٠٣، ٩٤) بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلي مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات بواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل.

٣- تطوير الأداء الإداري: يعرف بأنه قيام الأفراد في المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة أي بأقل جهد ووقت وتكاليف (النصر، ٢٠٠٨، ٧٧).

٤- التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة تعني قدرة الفرد علي التطوير المستمر في كل جوانب حياته (التعليمية - الاجتماعية - السياسية - الاقتصادية - التكنولوجية - والمعلوماتية)؛ بما يمكنه من تنمية ذاته ومجتمعه ومواكبة العصر بكل ما يحتويه من متغيرات متلاحقة، وتحقيق مستقبل أفضل للجميع (زايد، ٢٠١٧، ١٣).

التنمية تعني رقي الإنسان بالإنسان ومن أجله، فهي كل ما يفعله الإنسان لتحسين حياته، وتطويرها للأفضل، مستخدماً في ذلك كل ما لديه من موارد ووسائل وأدوات وخبرات متاحة.

الإطار النظري:

تضمن الإطار النظري إلقاء الضوء علي:

١- مفهوم تطوير الأداء الإداري:

التطوير إحداث تغيير مخطط يعتمد علي تقويم وتشخيص للوضع الراهن لأداء القيادات الإدارية مما يعمل علي زيادة فاعلية دور الجامعة في خدمة المجتمع، ولمسايرة التطورات والتغيرات في كافة الجوانب.

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم التطوير وذلك بحسب السياقات؛ حيث ينظر لمفهوم تطوير الأداء في مجال الإدارة علي أنه تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات لكل الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية (اللوزي، ٢٠٠٢، ٦٥).

ويري (المعاينة، ٢٠٠٧، ١٨) بأن تولي إدارة المؤسسات المعاصرة اهتماماً كبيراً بقضية تطوير الأداء الإداري من منظور كلي وشامل حيث يستهدف تكوين القدرة التنافسية وتدعيمها لهذه المؤسسات، مما فرض علي المؤسسات الجامعية أن تنهياً للتطوير بصفة مستمرة سواء كانت هناك فجوة في الأداء أم لا؛ وذلك لتحقيق جودتها ومركزها التنافسي.

مما سبق يمكن أن يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه جملة من النشاطات المخطط لها والمقصودة والتي تهدف في مضمونها إلي زيادة ورفع قدرة وكفاءة الجهاز الإداري للقيادات الإدارية بجامعة تبوك حتي يعود ذلك بتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ب- دوافع ومبررات تطوير الأداء الإداري:

لكل مرحلة جديدة تتطلب احتياجات إدارية جديدة، وعلي ضوء التطورات الحالية والمرتبقة التي يشهدها مجال الإدارة الجامعية يمكن إيجاز تلك المبررات في:

- **التغيرات العالمية وأثرها في أداء الجامعات:** حيث التدفق المعرفي والذي يحيطنا بفيوضات معرفية تجعل الإنسان يلهث وراء كل جديد، وتجعل من يظن أن سلمه التعليمي ينتهي بمراحله التعليمية التقليدية فهذا من باب الخرافات. وفي ظل تنامي المنظمات وزيادة حجمها وتشعب أعمالها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التطوير في أساليب الإدارة، بحيث تسير عمليات تطوير الإدارة جنباً علي جنب مع عمليات التطوير الشامل لتحقيق الأهداف المرجوة (مذكور، ٢٠٠٦، ٥٢٣).

- الدور المتنامي للجامعة في تحقيق وظائفها:

تمثل الجامعة القاعدة الفكرية والفنية في بيئة التعليم والتعلم، والمدخل الرئيس لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها الاقتصادية والسياسية والإنتاجية والخدمية، كما تمد المجتمع بالكوادر الفية في كافة المجالات.

- الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية:

يوجد تنافس بين بيئات العمل مما يفرض علي البحث عن عناصر قيادية ذات كفاءة تتولي مسئولية الإدارة والتطوير الاستراتيجي.

- تطور طرق الإدارة وأساليبها:

يعتبر تطور طرق الأداء وأساليبه في المجال التربوي هدفاً رئيساً للارتكاز علي مقومات الفكر الإداري المعاصر. (السودي، ٢٠٠٦، ٦٢)

يتضح مما سبق أن تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات ضرورة عصرية نظراً للمبررات سالفة الذكر، وذلك تحقيقاً لمتطلبات التنمية المستدامة حيث أصبح الاهتمام بالتدريب القيادي ضرورة ملحة في العصر الحديث نظراً

للتطور السريع في المجالات والمهن، وهو ما يضع القائد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة وأعباء متنوعة، لا بد من الوفاء بها حتى يكون منتجاً، يؤدي مهام وظيفته بفاعلية.

٢- التنمية المستدامة (نشأتها - مفهومها - سماتها - أهدافها التعليمية):

أ- نشأة التنمية المستدامة:

يمثل التعليم القوة الدافعة لتطوير المجتمعات وتنمية الأفراد؛ وذلك بإحداث ما يسمى بالحراك الاجتماعي، وبذلك يمكن مواجهة التحديات والمتغيرات المرتبطة بالتنمية المستدامة، حيث يُعد البداية الحقيقية للتنمية بشئتي أبعادها، فالدول لا تقاس بما لديها من ثروات وممتلكات وإنما تقاس بما تمتلكه من قوي بشرية معدة ومؤهلة ومدربة علي كافة الأصعدة وفي شئتي المجالات، وإن اهتمامنا بالقوي البشرية أو ما يسميها البعض بالثروة البشرية يعتبر من أفضل الاهتمامات إن لم أهمها علي الإطلاق.

أصبحت التنمية المستدامة موضوعاً حيوياً، حيث يؤثر في حاضر المجتمع محلياً وإقليمياً وعالمياً، كما يؤثر في المستقبل الذي يسعى كل البشر لتحقيق التطور والرفاهية، حيث أشار تقرير اللجنة الدولية عن التنمية بأنها: تشير إلي اندماج العوامل البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية في التنمية المستدامة لتحقيق الرخاء الإنساني والطبيعي من أجل الأجيال الحالية والمستقبلية (زين، ٢٠٠٧، ١٥٧).

برز مفهوم التنمية المستدامة من خلال مؤتمر استوكهولم في السويد في عام ١٩٧٢م، والذي قام علي تنظيمه هيئة الأمم المتحدة، وكان تركيز المؤتمر علي التنمية المستدامة الخطوة نحو توجيه الاهتمام العالمي بالبيئة؛ حيث ناقش المؤتمر القضايا البيئية وعلاقتها بواقع الفقر، وغياب التنمية في العالم، ومن اهم ما توصل إليه المؤتمر إعلان أن الفقر وغياب التنمية هما أشد أعداء البيئة (الشيخ، ٢٠٠٢، ١١٣).

يتضح مما سبق أن أساس فكرة التنمية المستدامة هو مصطلح التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي الذي اعتمد في الدول المتقدمة منذ أكثر من قرنين من الزمن إلي النظريات الاقتصادية التي سادت حينذاك، حيث ركزت التنمية الاقتصادية علي الدخل القومي وزيادة معدلات النمو الاقتصادي.

وأخذت فكرة التنمية المستدامة في الظهور صراحة في تقرير مستقبلنا المشترك عام ١٩٨٧م الصادر عن اللجنة الوطنية للتنمية والبيئة، حيث استخدم المصطلح لأول مرة وكان المقصود منه تنمية مبنية على الاستخدام الجيد للموارد المتاحة بما يخدم الأجيال الحالية دون المساس بمستقبل الأجيال القادمة، وكان هذا التقرير أساس عمل مؤتمر قمة الأرض في البرازيل عام ١٩٩٢م؛ والذي اهتم بشكل رسمي بموضوع التنمية المستدامة من خلال المصادقة على جدول أعمال القرن الحادي والعشرين الذي أسس من الناحية النظرية لمفهوم التنمية النظرية، وهذا ما أكدت عليه لجنة حقوق الإنسان للمفوضية العليا للأمم المتحدة لحقوق الإنسان في توصياتها في ٢٥ أبريل ٢٠٠٣م من خلال تأكيدها على العلاقة القائمة بين حقوق الإنسان والبيئة والتنمية المستدامة (أحمد، ٢٠٠٧، ٢٩٥).

كما أنه في عام ١٩٩٧م تم إقرار بروتوكول كيوتو والذي هدف إلى الحد من انبعاث الغازات الدفيئة والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة الجديدة والمتجددة، أما في عام ٢٠٠٢م فقد انعقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرج بهدف التأكيد على الالتزام الدولي بتحقيق التنمية المستدامة (منشي، ٢٠١٩، ١٧). يتضح من التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة أنه كان يقصد بها تحقيق التنمية الاقتصادية ومضاعفة الدخل القومي، ثم بعد ذلك بدأ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية للتنمية نتيجة لما تتعرض له البيئة من أضرار واستهلاك خاطئ للموارد الطبيعية، ثم الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح هدف التنمية ووسيلتها.

ب- مفهوم التنمية المستدامة:

احتل مفهوم التنمية المستدامة مكانة هامة عند المهتمين بالتنمية وخاصة تنمية البيئة؛ وذلك لأن المفهوم حينما استخدم كان في الأدب التنموي المعاصر باعتبار أن الاستدامة نمط تنموي يمتاز بالعقلانية والرشد وتتعامل مع النشاطات الاقتصادية التي ترمي للنمو، والتنمية المستدامة في أصلها نتاج عمل الإنسان على تحويل عناصر فطرية في البيئة إلى ثروات أي إلى سلع وخدمات تقابل حاجات الإنسان بالاعتماد على ما يوظفه من معارف علمية (منشي، ٢٠١٩، ١٨).

وتعرف التنمية المستدامة علي أنها تحقيق زيادة سريعة وتراكمية ودائمة خلال فترة زمنية في المنتجات والخدمات نتيجة استخدام الطرق العلمية في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية (الكواز، ٢٠١٤، ٢٢٦).

ويعرف الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة التنمية المستدامة بأنها تحسين نوعية الحياة مع العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظم البيئية الداعمة (الجيوشي، ٢٠١٣، ٢٢).

وعرفها (William,2015,236) بأنها "طريقة للتفكير في مستقبل تتوازن فيه الاعتبارات أو الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من أجل تحين نوعية الحياة. أما الفاو فعرف التنمية المستدامة بأنها إدارة حماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية (بوشنقير، ٢٠١٥، ٤).

والتعليم من أجل التنمية المستدامة هو تعلم مدي الحياة يهدف إلي اكتساب القيم والمعارف والمهارات التي تساعد الأطفال والشباب والكبار علي إيجاد حلول جديدة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، إضافة غلي المشكلات البيئية التي تؤثر في حياتهم (عثمان، ٢٠١٤، ٢٦٧).

وهناك من يري أن التنمية المستدامة أنها محاولة للحد من التعارض الذي يؤدي إلي تدهور البيئة عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل بين البيئة والاقتصاد (إبراهيم، عبد الكريم، ٢٠٠٠، ٢٩٤).

يتضح مما سبق أن مفهوم التنمية المستدامة متعدد الاستخدامات ومتنوع المعاني، ويدل هذا علي تشعب وتنوع مجالات التنمية المستدامة حيث أصبحت ضرورة عصرية، وحثمية تعليمية، وفريضة مستقبلية.

ج- سمات التنمية المستدامة:

- هناك العديد من السمات التي تتميز بها التنمية المستدامة والتي منها:
- تتسم التنمية المستدامة بأنها أكثر تدخلاً وتعقيداً، وخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية.
 - تتوجه التنمية المستدامة لتلبية احتياجات أكثر الطبقات فقراً بمعنى أنها تسعى للحد من الفقر علي المستوي العالمي.
 - تحرص التنمية المستدامة علي تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء علي الحضارة الخاصة بكل مجتمع.

- لا يمكن فصل عناصر التنمية المستدامة عن بعضها لأهمية تداخل الأبعاد والعناصر الكمية والنوعية لها.
 - التنمية المستدامة هي عملية مجتمعة يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات.
 - التنمية المستدامة هي عملية واعية، وهذا يعني أنها ليست عملية عشوائية؛ وإنما عملية محددة الغايات ذات استراتيجية طويلة المدى، وأهداف مرحلية ومخططات وبرامج (منشي، ٢٠١٩، ٢٣).
- د- أهداف التنمية المستدامة في التعليم:**

- حددت اليونسكو مجموعة من الأهداف للتعليم من أجل التنمية المستدامة:
- تحسين جودة التعليم الأساسي بحيث يزود التلاميذ بالمعارف والمهارات والقيم تمكنهم من العيش في حياة مستدامة.
- إعادة توجيه برامج التعليم القائمة من خلال إعادة النظر في برامج التعليم من مستوي الحضانه إلى مرحلة التعليم العالي؛ وذلك لتمكينهم من مهارات ومعارف ترتبط بالاستدامة.
- زيادة الوعي العام بمفهوم الاستدامة، حيث إن النجاح في إقامة مجتمعات مستدامة يتطلب وجود أفراد واعين لأهداف الاستدامة، وهذا يستلزم تثقيفاً عاماً للمجتمع علي جميع المستويات بمفهوم الاستدامة ومتطلباتها.
- توفير التدريب الفني والمهني المستمر لجميع العاملين في مختلف قطاعات الدولة؛ من أجل غرس ممارسات ومبادئ الاستدامة، مما يزيد من قدراتهم في المشاركة علي تحقيق التنمية المستدامة.
- يتضح مما سبق أن للتنمية المستدامة جملة من الأهداف في التعليم تعمل علي تحقيقها من أجل التطوير والتحسين للأداء في العملية التعليمية (زايد، ٢٠١٧، ١١٣).

الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة الميدانية:

- هدفت الدراسة الميدانية إلي الكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادات الإدارية لجامعة تبوك للأداء الإداري.

- تعرف إلي أي مدي تختلف ممارسة الأداء الإداري لدي القيادات الإدارية باختلاف النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.
- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدي قيادات جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

صدق وثبات الأدوات:

اعتمدت الدراسة علي أداتين الأولى استبانة أولي وجهت للقيادات الإدارية من وكلاء الجامعة وعمدائها ووكلائها بجامعة تبوك لتعرف واقع الأداء الإداري اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على خمس وثلاثين عبارة، والثانية وجهت لأعضاء هيئة التدريس اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على اثنين وثلاثين عبارة، بعد ما استفادت الباحثة من التغذية المرتجعة من حيث التعديل والإضافة والحذف من فريق الخبراء والمحكمين، وحصلت الباحثة علي صدق عال للاستبانين بطريقة ألفا كرونباخ يعول عليه (٩٤%) للاستبانة الأولى، والاستبانة الثانية (٩٢%).

عينة الدراسة الميدانية:

- مجتمع الدراسة الميدانية (العينة الأولى من قيادات الجامعة):

تمثل مجتمع الدراسة من قيادات جامعة تبوك الإدارية حيث طبقت الباحثة الأداة الاستبانة علي معظم القيادات حيث كان مجتمع الدراسة (٣٨) قيادياً جامعياً، طبقت الباحثة الدراسة علي (٣٥) من هؤلاء، وهذا بنسبة ٩٢% من عينة المجتمع الأصلي، أما عن عينة أعضاء هيئة التدريس فطبقت الباحثة علي (٧٥) عضواً، وهذا مؤشر عال لمعرفة واقع عمل القيادات التربوية بالجامعة، والجدول التالي يوضح خصائص تلك العينة:

جدول (١) خصائص عينة القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

العينة	النوع		الخبرة		مجال العمل		الجملة	
	ذكور	إناث	من ١:٥ سنوات فأكثر	من ٦ سنوات فأكثر	علوم إنسانية تطبيقية	علوم	العدد	النسبة
القيادات الإدارية بجامعة تبوك	٢٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	١٠	٣٥	١٠٠%
الجملة	٣٥		٣٥		٣٥		٣٥	١٠٠%
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	٣١	٤٤	أعضاء هيئة التدريس	٥٥	٢٧	٤٨	٧٥	١٠٠%
			الهيئة المعاونة	٢٠				
الجملة	٧٥		٧٥		٧٥		٧٥	١٠٠%

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانات التي تم الحصول عليها بصورة مجملية، وكذا متغيرات الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة كالتالي:

- ١- استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي لمعرفة واقع الأداء الإداري بجامعة تبوك في الاستبانتين.
- ٢- استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب العبارات حسب أهميتها.
- ٣- استخدمت الباحثة أسلوب الإرباعيات لمعرفة نقاط القوة ويمثلها الإرباع الأعلى وذلك لتدعيمها، ولمعرفة الأداء الأقل ويمثلها الإرباع الأدنى وذلك لتعزيزها.
- ٤- استخدمت الباحثة اختبار (ت) لحساب الفروق بين قيمة المتوسطات ودلالاتها الإحصائية في حالة العينات المتساوية.

نتائج الدراسة الميدانية:

تفسير النتائج يكون من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري في الاستبانتين؛ ثم نتابع أثر المتغيرات في الاستبانتين، ومن خلال نتائج الإطار النظري والميداني يُبنى التصور المقترح لزيادة كفاءة الأداء الإداري لدى قيادات جامعة تبوك.

أولاً- الإرباع الأعلى لاستجابات عينة القيادات لمعرفة نقاط القوة في أدائهم الإداري.

يتضح من نتائج استجابات عينة القيادات أنهم يؤدون أعمالهم الإدارية بكفاءة؛ حيث زاد المتوسط الحسابي علي الدرجة الحيادية لعدد العبارات؛ حيث جاء المتوسط الحسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٤)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢) رأي عينة قيادات جامعة تبوك واقع الأداء الإداري
من خلال الإرباع الأعلى، ويمثل نقاط القوة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١-	يُطور من نفسه علمياً وإدارياً بصفة مستمرة.	٢,٨٣	٠,٦٠	الأول
٢-	يفتح قنوات اتصال فاعلة مع الإدارات الأخرى.	٢,٨١	٠,٧٠	الثاني
٣-	يتخذ قرارات إدارية بناء على معلومات كافية.	٢,٨٠	٠,٦٩	الثالث
٤-	يعمل على تبسيط إجراءات سير العمل.	٢,٧٧	٠,٧٤	الرابع
٥-	يُوجد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل.	٢,٧٧	٠,٧٤	الرابع مكرر
٦-	يُلم بأعمال الوحدات الإدارية ذات العلاقة بمنصبه.	٢,٧٥	٠,٧٢	السادس
٧-	يملك أساسيات العمل الإداري المنوط به.	٢,٧٥	٠,٧٢	السادس مكرر
٨-	يهتم بتطوير جودة العمل القيادي داخل إدارته.	٢,٧٤	٠,٨٢	الثامن
٩-	يُوجد بيئة عمل مشجعة لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين.	٢,٧٤	٠,٨٢	الثامن مكرر
	الإجمالي	٢,٧٧	٠,٧٤	-

يتضح مما سبق أن:

- احتلت العبارة "يُطور من نفسه علمياً وإدارياً بصفة مستمرة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٦٠) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويرجع ذلك لاستمرارية التنمية المهنية في مجتمع المعرفة لدي القيادات، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (السودي، ٢٠١٦) أن مستوي الأداء العام لممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمينية لكفاءات الأداء الإداري المنوطة بمجالات عملهم الإداري، كما أن القيادات الإدارية تنتظر للبرامج التنموية الإدارية علي أنها برامج مفيدة بدرجة عالية.
- جاءت العبارة "يفتح قنوات اتصال فاعلة مع الإدارات الأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٧٠) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويرجع ذلك إلي الاستفادة من الثورات المتلاحقة التي يموج بها العصر وخاصة ثورة الاتصالات، وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (سليمان، ٢٠٠٧) التي أكدت علي أن الأداء الإداري، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي، ولا يتأتي العمل الجماعي إلا من خلال فتح قنوات مع الإدارات الأخرى.

- احتلت العبارة "يتخذ قرارات إدارية بناء علي معلومات كافية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٩) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي ذلك إلي انتشار وحدات الجودة بالكليات وفي الجامعة مما جعل المعلومات عن المؤسسات متاحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان ٢٠٠٧) وهو أن العمل الإداري يقوم علي التخطيط الاستراتيجي القائم علي المعلومات الكافية.
- جاءت العبارة "يعمل علي تبسيط إجراءات سير العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٤) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي ذلك إلي أن الجامعة مازالت تحت الإنشاء والتكوين فكل قيادة تنباري في إثبات وجودها من خلال تبسيط إجراءات سير العمال، وتختلف تلك النتيجة عن نتيجة دراسة (عرجاش، ٢٠٠٤) إلي أكدت أن القيادات بكليات التربية في الجمهورية اليمنية يعانون ضعفاً واضحاً في ممارسة الأعمال الإدارية؛ وخاصة في مجال الأعمال الإدارية، وكذلك عند صياغة الأهداف والتنظيم الإداري، وإدارة القبول وتنظيمه.
- احتلت العبارة "يُوجد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٤) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي ذلك إلي طبيعة العلاقات الطيبة التي ترتبط بين القيادات والمسؤولين، ويتفق ذلك مع دراسة (الشريف، ٢٠١٣) إلي أكدت علي أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام من حيث تطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
- جاءت العبارة "يُلم بأعمال الوحدات الإدارية ذات العلاقة بمنصبه" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٧٢) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي ذلك إلي الخبرة الإدارية التي يحظى بها قيادات الجامعة.
- احتلت العبارة " يمتلك أساسيات العمل الإداري المنوط به" المرتبة السادسة مكرر بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٧٢) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي ذلك إلي الدورات التدريبية التي تحقق امتلاك أساسيات العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان ٢٠٠٧).

- جاءت العبارة "يهتم بتطوير جودة العمل القيادي داخل إدارته" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٨٢) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي انتشار فلسفة الجودة والقدرة التنافسية علي كافة المستويات بالجامعة.

- احتلت العبارة "يُوجد بيئة عمل مشجعة لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين" المرتبة الثامنة مكرر بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٨٢) في أداء قيادات جامعة تبوك؛ ويعزي إلي الفهم لدي القيادات في بث روح التشجيع بين العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان ٢٠٠٧) والتي تؤكد علي التركيز علي رضا المستفيد.

ثانياً- الإرباع الأقل لاستجابات عينة القيادات لمعرفة النقاط الأقل في أدائهم الإداري لتعزيزها:

يتضح من نتائج استجابات عينة القيادات أنهم يؤدون أعمالهم الإدارية بكفاءة؛ حيث زاد المتوسط الحسابي علي الدرجة الحيادية لعدد العبارات؛ حيث جاء المتوسط الحسابي (٢,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٥)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) رأي عينة قيادات جامعة تبوك في واقع الأداء الإداري من خلال الإرباع الأقل لتعزيزها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١-	يصوغ رؤية واضحة تعكس التطلعات المستقبلية.	٢,٥٤	٠,٦٠	الأول
٢-	يعد برامج إدارية مرتبطة بالتنمية المستدامة.	٢,٥١	٠,٧٢	الثاني
٣-	توفير التدريب المهني المستمر للأفراد.	٢,٥١	٠,٧٢	الثاني مكرر
٤-	يضع أهداف طويلة المدى يعمل علي تحقيقها.	٢,٥١	٠,٧٢	الثاني مكرر
٥-	يرتقي بالمجالات التنموية لتحقيق التنمية المستدامة.	٢,٥١	٠,٧٢	الثاني مكرر
٦-	يعد خططاً عمل شاملة لمستويات الأداء المختلفة.	٢,٤٨	٠,٧٥	السادس
٧-	يضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.	٢,٤٥	٠,٨١	السابع
٨-	يعقد اجتماعات المجالس العلمية وفق جدول زمني.	٢,٤٥	٠,٨١	السابع مكرر
٩-	يسعى لإقامة ندوات تناقش مفاهيم التنمية المستدامة.	٢,٣٤	٠,٩٠	التاسع
	الإجمالي	٢,٤٧	٠,٧٥	-

يتضح مما سبق أن المتوسطات الحسابية تزيد علي الدرجة الحيادية مما يوضح فهم القيادات الإدارية بجامعة تبوك لدورها الفاعل في عملية التنمية الشاملة، لذا يقتصر تفسير النتائج علي المتوسطات الحسابية الأقل ولكنها أعلي من المتوسط:

-احتلت العبارة "يسعي لإقامة ندوات تناقش مفاهيم التنمية المستدامة" المرتبة الأولى في أقل الأداءات بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٠)، ويعزي ذلك إلي الاستعانة بخبراء من الجامعات الم مثل جامعة الملك عبد العزيز وغيرها، إضافة إلي تكوين بعض الكوادر الشابة بجامعة تبوك، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عرجاش، ٢٠٠٤) والتي أكدت علي أن هناك ضعفاً في تنمية الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية واستغلالها.

- جاءت العبارة " يعقد اجتماعات المجالس العلمية وفق جدول زمني" في المرتبة الثانية لأقل الأداءات بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، ويعزي ذلك إلي انعقاد العديد من الاجتماع دون تنسيق مسبق نظراً لظهور مشكلة معينة.

- احتلت العبارة " يضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل" المرتبة الثانية لأقل الأداءات بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، ويعزي ذلك إلي غياب بعض سياسات الأداءات نظراً لاستحداث بعض الإدارات.

- جاءت العبارة " يُعد خطأ عمل شاملة لمستويات الأداء المختلفة" في المرتبة الرابعة والتي تعتبر آخر العبارات أقل في الأداءات، بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٥)، ويعزي ذلك إلي لأن معظم الإدارات مركزية القرار.

- ويكتفي بأقل العبارات هذه نظراً أن العبارات الأخرى زاد متوسطها الحسابي عن (٢,٥١)، وهذا ما يعادل أكثر من (٧٥%) من الاستجابة وهو معدل عال يعول عليه.

ثالثاً- تفسير نتائج استجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لأداءات القيادات الإدارية بجامعة تبوك:

أ - الإرباع الأعلى لاستجابات عينة القيادات لمعرفة نقاط القوة في أدائهم الإداري.

يتضح من نتائج استجابات عينة القيادات أنهم يؤدون أعمالهم الإدارية بكفاءة؛ حيث زاد المتوسط الحسابي علي الدرجة الحيادية لعدد العبارات؛ حيث

جاء المتوسط الحسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٢)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) رأي عينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة تبوك واقع الأداء الإداري من خلال الإرباع الأعلى، ويمثل نقاط القوة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١-	يتمتع بأسلوب تعامل متميز من خلال إجراءات إدارية سليمة.	٢,٨١	٠,٦٢	الأول
٢-	يوجه العاملين إلى تطوير الأداء وتحسينه.	٢,٧٩	٠,٧٢	الثاني
٣-	يوفر البيانات والمعلومات الموضحة للمهام والمسؤوليات.	٢,٧٨	٠,٧٥	الثالث
٤-	يمتلك خصائص الشخصية القيادية الفاعلة.	٢,٧٧	٠,٧٧	الرابع
٥-	يحرص على إعداد تقارير العمل.	٢,٧٤	٠,٧٨	الخامس
٦-	يشيد بروح العمل التعاوني.	٢,٧٤	٠,٧٨	الخامس مكرر
	الإجمالي	٢,٧٧	٠,٧٢	-

يتضح مما سبق أن أعلى استجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في أداء القيادات الإدارية:

- احتلت العبارة "يتمتع بأسلوب تعامل متميز من خلال إجراءات إدارية سليمة" المرتبة الأولى في أداء القيادات الإدارية، بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، ويعزي ذلك إلى تفهم القيادات الإدارية بجامعة تبوك لسياسة الاحتواء، وتطبيق نظريات تنمية الموارد البشرية، ويتفق ذلك مع دراسة (الشريف، ٢٠١٣) إلى أكدت علي أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام من حيث تطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
- جاءت العبارة "يوجه العاملين إلى تطوير الأداء وتحسينه" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، ويعزي ذلك إلى حماس القيادات ورؤيتها في تطبيق ما تعلموه من خلال رحلة الابتعاث الخارجي في حُسْن إدارة الموارد البشرية.

- احتلت العبارة "يوفر البيانات والمعلومات الموضحة للمهام والمسؤوليات" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، ويرجع ذلك إلى تطبيق البحث العلمي البيانات والمعارف حتي يستطيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من تطبيقها، ويتفق ذلك مع دراسة (الشريف، ٢٠١٣) إلى أكدت علي أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام من حيث تطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.

- جاءت العبارة "يمتلك خصائص الشخصية القيادية الفاعلة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، ويرجع ذلك إلى حسن الاختيار والانتقاء لمعظم القيادات الإدارية والتي تتمتع بامتلاك المقومات الشخصية والقيادية.

- احتلت العبارة "يحرص علي إعداد تقارير العمل" المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، ويرجع ذلك إلى تفهم لطبيعة الدور القيادي، وحرصهم علي كتابة التقارير حتي تتضح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.

- جاءت العبارة "يشيد بروح العمل التعاوني" في المرتبة الخامسة مكرر، بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، ويرجع ذلك إلى فهم القيادات لاستراتيجيات التعلم التعاوني، والعمل علي روح الفريق وخاصة في البحوث البيئية بين أقسام الكليات والإدارات.

ب- الإرياع الأقل لاستجابات عينة القيادات لمعرفة النقاط الأقل في أدائهم الإداري لتعزيزها:

يتضح من نتائج استجابات عينة القيادات أنهم يؤدون أعمالهم الإدارية بكفاءة؛ حيث زاد المتوسط الحسابي علي الدرجة الحيادية لعدد العبارات؛ حيث جاء المتوسط الحسابي (٢,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٣)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥) رأي عينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة تبوك في واقع الأداء الإداري خلال الإرباع الأقل لتعزيزها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١-	يخطط للنمو المهني للعاملين بالجامعة.	٢,٣٢	٠,٦٠	الأول
٢-	يقدم خدمات اجتماعية تهدف تحقيق التنمية المستدامة.	٢,٢٨	٠,٧٢	الثاني
٣-	يوفر فرص التنمية المستدامة.	٢,٢٨	٠,٧٢	الثاني مكرر
٤-	يتابع الشؤون المالية بصفة مستمرة.	٢,٢٦	٠,٧٥	الرابع
٥-	يهتم ببحوث التطوير الإداري.	٢,١٨	٠,٧٩	الخامس
٦-	يدعم الجهود في مجال البحث العلمي.	٢,٠٢	٠,٨٢	السادس
	الإجمالي	٢,٢٢	٠,٧٣	

يتضح مما سبق أن أقل استجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

تمثلت في:

- احتلت العبارة "يدعم الجهود في مجال البحث العلمي" المرتبة الأولى في الأرباع الأقل لأداء القيادات الإدارية بالجامعة، بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، ويرجع ذلك إلى حداثة إنشاء الجامعة، وفي طور استكمال البرامج لمرحلة الدراسات العليا من ماجستير ودكتوراه.
- جاءت العبارة "يهتم ببحوث التطوير الإداري" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,١٨)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، ويرجع ذلك إلى الاهتمام بالبنية التحتية والبرامج التعليمية، ويأتي التطوير مع اكتساب الخبرة.
- احتلت العبارة "يتابع الشؤون المالية بصفة مستمرة" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، ويرجع ذلك إلى حداثة خبرة بعض القيادات في النواحي المالية، إضافة إلى ندرة الدورات التدريبية المتعلقة بالنواحي المالية.
- احتلت العبارة "يوفر فرص التنمية المستدامة" المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، ويرجع ذلك إلى الفهم الواعي لاستثمار الموارد المادية والبشرية لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.
- جاءت العبارة "يقدم خدمات اجتماعية تهدف تحقيق التنمية المستدامة" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، ويرجع ذلك إلى وعي القيادات الإدارية لمتطلبات التنمية المستدامة.

- احتلت العبارة "يخطط للنمو المهني للعاملين بالجامعة" المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، ويرجع ذلك أهمية النمو المهني في تطوير المؤسسات التعليمية؛ بتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المهنية للقيادات الإدارية.

رابعاً- لمعرفة الفروق بين استجابات القيادات الإدارية حول الأداء الإداري وفق المتغيرات التالية:

أ- استجابات القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول الأداء الإداري وفق متغير النوع:

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حسب متغير النوع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦) استجابات القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول الأداء الإداري وفق متغير النوع

م	العينة	النوع	عدد الأفراد للعينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	مستواها
١	القيادات الإدارية بجامعة تبوك	ذكور	٢٥	٩٤,٣٧	١٠,٦١	١,٠٨	٣٢	غير دالة عند ٠,٠٥
		إناث	١٠	٨٨,٩٠	١٩,٠٤			
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	ذكور	٣١	٩٤,٣٧	٧,٤٥	٧٦١	٧٣	غير دالة عند ٠,٠٥
		إناث	٤٤	٧٨,١٤	١٤,٩٥			

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن هناك قاسماً مشتركاً بين الذكور والإناث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء القيادات الإدارية، وكذلك لم تظهر فروق فردية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ولا في سنوات الخبرة، وهذا يشير إلي أن عينة الدراسة بنوعها تؤكد علي اقتناعها بأداء القيادات الإدارية ومن هنا تعمل الدراسة الحالية علي تطوير ذلك الأداء.

ب- أ- استجابات القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول الأداء الإداري وفق نوع الدراسة (علوم إنسانية - علوم تطبيقية):

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حسب متغير النوع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦) استجابات القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
حول الأداء الإداري نوع الدراسة (علوم إنسانية - علوم تطبيقية)

م	العينة	علوم إنسانية/ علوم تطبيقية	عدد الأفراد للجنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	مستواها
١	القيادات الإدارية بجامعة تبوك	علوم إنسانية علوم تطبيقية	٢٥ ١٠	٨٢,٥٤ ٩٤,٣٠	١٣,٩٧ ١٣,٢٢	-١,٤٦	٣٢	غير دالة عند ٠.٠٥
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	علوم إنسانية علوم تطبيقية	٢٧ ٤٨	٧٧,٥٥ ٧٩,٨٩	١٤,٨٠ ١٠,٨٩	-٠,٧٨٣	٧٣	غير دالة عند ٠.٠٥

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن هناك قاسماً مشتركاً بين عيني الدراسة حسب متغير نوع الدراسة (علوم إنسانية- علوم تطبيقية) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء القيادات الإدارية، وهذا يشير إلي أن عينة الدراسة بنوعها تؤكد علي اقتناعها بأداء القيادات الإدارية ومن هنا تعمل الدراسة الحالية علي تطوير ذلك الأداء.

خامساً- ملخص لأهم النتائج:

أسفرت نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني عن:

أ - نتائج الإطار النظري:

- أن تطوير الأداء الإداري هو جملة النشاطات المخطط لها والمقصودة والتي تهدف في مضمونها إلي زيادة ورفع قدرة وكفاءة الجهاز الإداري للقيادات الإدارية بجامعة تبوك حتي يعود ذلك بتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

- أن من دوافع ومبررات تطوير الأداء الإداري:

- التغيرات العالمية وأثرها في أداء الجامعات.
- الدور المتنامي للجامعة في تحقيق وظائفها.
- أصبحت التنمية المستدامة موضوعاً حيوياً، فصارت ضرورة عصرية، وحثمية تعليمية، وفريضة مستقبلية.

ب- نتائج الإطار الميداني:

- أن مستوي أداء العام لممارسات القيادات الإدارية بجامعة تبوك عال حيث أن المتوسط العام يربو عن (٢,٧٧) درجة، مما يتطلب المحافظة عليه وتطويره.

- تنظر القيادات الإدارية بجامعة تبوك إلى تطوير البرامج التدريبية علي أنها ضرورة عصرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات القيادات الإدارية وفق متغير النوع والخبرة ونوع الدراسة الإنسانية والتطبيقية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق متغير النوع ونوع الدراسة الإنسانية والتطبيقية.

أعلي استجابات للقيادات تمثلت في:

- يُطور من نفسه علمياً وإدارياً بصفة مستمرة.
 - يفتح قنوات اتصال فاعلة مع الإدارات الأخرى.
 - يتخذ قرارات إدارية بناء علي معلومات كافية.
- #### أعلي استجابات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تمثلت في:
- يتمتع بأسلوب تعامل متميز من خلال إجراءات إدارية سليمة.
 - يوجه العاملين إلى تطوير الأداء وتجويده.
 - يوفر البيانات والمعلومات الموضحة للمهام والمسؤوليات.

سادساً: وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدي قيادات جامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة:

من خلال النتائج للإطار النظري والميداني تم وضع التصور المقترح وفق

ما يلي:

أولاً- أهداف التصور:

- تقديم مجموعة من الآليات التي تسهم في تطوير وتحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك.
- دعم ونشر ثقافة التنمية المهنية للقيادات الإدارية.
- استثمار الموارد المادية والإدارية بكفاءة عالية.
- التعلم المستمر مدي الحياة هو أساس التنمية المستدامة.

ثانياً- مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة تبوك:

أ- تحديد غايات عملية التطوير وتمثل في:

- أن يتسم تطوير التنظيم الإداري بالمرونة لبلوغ الغايات.
- أن يحقق التطوير والتكامل والشمولية في تقديم الخدمات.

- أن يؤدي التطوير غلي التميز.
- أن يحقق التطوير القدرة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ب- التشخيص الدقيق للوضع الراهن:**
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة؛ لتدعيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
- تقييم ماتم تحقيقه من المنجزات، ووضع الحلول للمعوقات.
- تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف وظائفه وأساليبه.
- ج- توظيف التخطيط الاستراتيجي لإحداث التطوير:**
- استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحديث رؤية ورسالة الجامعة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية.
- تصميم الإجراءات التنفيذية في إحداث التطوير.
- أخيراً توصيات البحث:**
- وضع خطة استراتيجية لتطوير الأداء الفاعل الذي أظهرته نتائج الدراسة.
- سن القوانين والتشريعات لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.
- تفعيل دور مراكز التطوير الأكاديمي عن طريق وحدات الجودة بالكلية وذلك بإعطاء دورات تدريبية للقيادات الإدارية علي كافة المستويات.
- عقد المؤتمرات المتخصصة والندوات وورش العمل لمناقشة التطورات الحديثة في مجال التطوير الإداري حتي تحافظ الجامعة علي هذا الأداء.
- تعاون جامعة تبوك مع باقي الجامعات السعودية والعربية للوقوف عل أحدث المجالات في التطوير الإداري.
- دراسات مقترحة:**
- استكمالاً لما قدمه البحث من نتائج وتوصيات يقدم جملة من الدراسات المستقبلية أهمها:
- رؤية مقترحة لإنشاء أكاديميات خاصة بالتطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة تقييمية لدور القيادات الإدارية بجامعة تبوك علي ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

المراجع

- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق ستة سيجما six sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية علي بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد(٣٩)، جزء (٣).
- البلور، عفاف صالح. (٢٠٠٦). التدريب التربوي في ضوء التحديات المعاصرة، عمان، دار المسيرة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). التدريب الإداري بين النظرية والتدريب، عمان، دار زهران.
- السودي، مبروك صالح علي. (٢٠١٦). تطوير كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.
- منشي، فاتن عبد الأول. (٢٠١٩). الاقتصاد المعرفي، رؤية للاستدامة بالوطن العربي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عرجاش، علي شعوي. (٢٠٠٤). تطوير أداء كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية.
- سليمان، مروان وليد. (٢٠٠٧). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- Wisniewski, Mary Ann. (2007). Leadership in Higher Education ,Implications for Leadership Development programs ,Academic Leadership Journal, vol. 2,No. 1.
- دحوان، عبد الله بن سعيد. (٢٠٠٨). دور غدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- الشريف، ريم بنت عمر. (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية علي الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد

العزیز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

شیخو، أشرف أنور. (٢٠١٥). المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.

زايد، سمر سامي محمود. (٢٠١٧) تفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار ومؤسسات المجتمع المدني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.

WiliamE. EkpikenGodfricyU. Ukpabio. (2015). Youth Empowerment in Higher Education for Sustainable Education Studies , Journal. v8. N9.

منسي، محمود عبد الحليم. (٢٠٠٠). مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
أنيس، إبراهيم وآخرون. (١٩٧٢). المعجم الوسيط، ط٣، القاهرة، دار المعارف، الجزء الثاني.

Catherine ,Soanes. (2000). The Oxford Compact English Dictionary, 2nd Ed. Oxford University, Prss, New York .

اللقاني، أحمد حسين، الجمل، علي أحمد. (١٩٩٩). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط٣، القاهرة، عالم الكتب.
أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نصر، محمد. (٢٠٠٢). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس، المجلد الأول.

زايد، سمر سامي محمود. (٢٠١٧). مرجع سابق.
اللوزي، موسي. (٢٠٠٢). التنمية الإدارية، عمان، دار وائل.
المعاينة، رقية عدنان. (٢٠٠٧). الأرجونوميكا - هندسة البشر، عمان، دار الشروق.

مذكور، علي أحمد وآخرون. (٢٠٠٦). المرجع في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتعليم العالي، وحدة التعليم الجامعي، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

السودي، مبروك صالح علي. (٢٠١٦). مرجع سابق.
 زين، محمد شمس الدين. (٢٠٠٧). تصور مقترح لتفعيل دور كليات التربية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء خبرات بعض الدول والمنظمات الدولية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٢٠)، العدد الرابع.
 الشيخ، محمد صالح. (٢٠٠٢). الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، القاهرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
 أحمد، علي عبد الله. (٢٠٠٧). واقع التنمية المستدامة وتأثيرها في الوطن العربي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (١٤)، العدد (١٠).
 منشي، فانتن عبد الأول. (٢٠١٩). مرجع سابق.
 المرجع السابق.

الكواز، سعد محمود وآخرون. (٢٠١٤). المعرفة والمعلوماتية الطريق نحو التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (١٠).
 الجيوشي، عودة راشد. (٢٠١٣). الإسلام والتنمية المستدامة، الأردن، مؤسسة فريد ريش ابيرت.

Scott, William. (2015). Public Understanding Of Sustainable Development, Some Implications For Education ,Enter National Journal Of Environmental, Science Education ,vol10, N. 2.

بوشنقير، إيمان. (٢٠١٥). قراءات حول التطور التاريخي لفلسفة التنمية المستدامة، متاح في: Available at www.Road.net Accessed at: 8\ 11\ 2015. - عثمان، رانيا وصفي. (٢٠١٤). خطة استراتيجية مقترحة لمدرسة مصرية تلبي متطلبات التعليم من أجل التنمية المستدامة في ضوء تجارب بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٨٦) الجزء الأول.

إبراهيم، محمد عزت محمد، عبد الكريم، محمد. (٢٠٠٠). اقتصاديات الموارد، القاهرة، دار المعرفة الجامعية.
 منشي، فانتن عبد الأول. (٢٠١٩). مرجع سابق.