

**واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي
الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس...
"رصد للواقع ومقترح للتطوير"**

إعداد

د . مشاري ظاهر الحسيني

أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دولة الكويت

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور
المجلد الثالث عشر - العدد الثاني - لسنة 2021**

واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس... "رصدالواقع و مقترح للتطوير"
د . مشاري ظاهر الحسيني

ملخص البحث:

لمؤسسات التعليم العالي أهمية حيوية في المجتمع ، سواء من خلال وظيفتها التربوية في تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لعصر المعرفة ، أو وظيفتها البحثية في تعزيز الإنتاج الفكري والبحث العلمي وتوليد المعرفة المنظمة ، أو وظيفتها في خدمة المجتمع المحلي. المجتمع من خلال الاستفادة من معارفهم وأبحاثهم وخبراتهم. من أجل أن تكون مؤسسات التعليم العالي قادرة على الأداء والعطاء بالطريقة المرغوبة ، فمن الأهمية بمكان أن يكون لديهم قادة جامعيون يتمتعون بمستوى عالٍ من القدرة القيادية ولديهم المهارات القيادية التي من شأنها أن تأخذ في أيدي الجامعات وأفرادها. الموارد البشرية والمادية لتحقيق الآمال التي يحملها المجتمع. على هذه المؤسسات الحيوية. يهدف هذا البحث إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة باعتبارها من بين المفاهيم المحورية الرئيسية التي تساعد المنظمات على أن تكون مستدامة في بيئة من عدم اليقين، ويهدف البحث أيضًا إلى تقديم وتعريف ممارسات القيادة المستدامة وفقًا لنموذج Avery و Brigstner. بالإضافة إلى ذلك ، يسعى هذا البحث إلى رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى اختلاف آراء المشاركين في التعليم العالي. تختلف الأبحاث حول واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة باختلاف المتغيرات الشخصية. أخيرًا ، يركز على البحث حول تقديم نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة

**THE REALITY OF SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICES IN
KUWAITI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM THE
... VIEWPOINT OF FACULTY MEMBERS
REALITY MONITORING AND PROPOSAL FOR "
"DEVELOPMENT
BY
MESHARY ZAHIR AL-HUSSEINI**

RESEARCH SUMMARY:

Higher education institutions have vital importance in society, whether through their educational function of qualifying the human cadres necessary for the knowledge age, or their research function of promoting intellectual production, scientific research and the generation of organized knowledge, or their function in serving the local community by making use of their knowledge, research and expertise. In order for higher education institutions to be able to perform and give in the desired manner, it is of utmost importance that they have university leaders with a high level of leadership ability who have the leadership skills that would take in the hands of universities and their human and material resources towards realizing the hopes held by society. On these vital institutions.

1-3 Research Questions: The research problem can be formulated in the form of a major question: "What is the reality of applying sustainable leadership practices as defined by Avery and Brigstner at Kuwait University from the faculty members' point of view"? A number of sub-questions emerge from this main question, as follows: 1- What sustainable leadership practices should be achieved at the university according to the sustainable leadership model defined by Avery and Brigstner? 2- To what extent are sustainable leadership practices applied from the viewpoint of the faculty at Kuwait University? 3- Do the opinions of the participants in the research differ on the extent to which sustainable leadership practices are applied according to the different research variables (gender, academic rank, and specialization)? 4- What is the proposed model for developing the leadership of Kuwaiti higher education institutions in light of sustainable leadership practices?

1-4 **Research objectives:**This research aims to present the concept of sustainable leadership as it is among the main pivotal concepts that help organizations to be sustainable in an environment of uncertainty. The research also aims to present and define sustainable leadership practices according to the Avery and Brigstner model. In addition, this research seeks to monitor the reality of applying sustainable leadership practices in the higher education sector by focusing on Kuwait University, from the viewpoint of the university's faculty, and this research aims to identify the extent of differing opinions of the participants in the research on the reality of applying the practices of Sustainable leadership varies according to their personal variables. Finally, it focuses on research on providing a proposed model for developing sustainable leadership practices in higher education institutions.

مقدمة البحث:

لمؤسسات التعليم العالي أهمية حيوية في المجتمع سواء من خلال وظيفتها التربوية المتمثلة في تأهيل الكوادر البشرية اللازمة للعصر المعرفي، أو وظيفتها البحثية المتمثلة في تعزيز الإنتاج الفكري والبحث العلمي وتوليد المعرفة المنظمة، أو وظيفتها في خدمة المجتمع المحلي من خلال الاستفادة من رصيدها المعرفي والبحثي والخبراتي.

ولكي تكون مؤسسات التعليم العالي قادرة على الأداء والعطاء بالشكل المأمول، فإنه من الأهمية بمكان أن تتوفر لديها قيادات جامعية على قدر عال من القدرة القيادية ممن يتمتعون بالمهارات القيادية التي من شأنها أن تأخذ بيد الجامعات وما بها من موارد بشرية ومادية نحو تحقيق الآمال التي يعقدها المجتمع على هذه المؤسسات الحيوية.

فمن بين أبرز المقومات التي يجب أن تتوفر فمؤسسات التعليم العالي ضرورة توافر استراتيجية مستدامة تراعي القيم المحورية لها واستقرارها (Farooq, 2017; Dalati, Raudeliūnienė & Davidavičienė, 2016). وفي ظل ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي من تحديات كبيرة فرضتها مقتضيات عصر الاقتصاد المعرفي والثورة الصناعية الرابعة، وما باتت تواجهه من ضرورة حتمية لإحداث تحولات جذرية في سياساتها واستراتيجياتها، بات من الضروري أن يتم اتباع ممارسات قيادية تساعد على استدامة النجاح في تلك المؤسسات في مواجهة ما تشهده من تحديات (Farooq, 2018). ويمكن أن يتوافر هذه الممارسات القيادية فيما يُعرف بالقيادة المستدامة sustainable leadership.

فبعد ما شهده العالم من أزمات عالمية ما بين العامين 2007-2009 بسبب إتباع السلوك غير الأخلاقي في قيادة العديد من المؤسسات؛ والتي انصب التركيز الأساسي للمعنيين بالأمر فيها على الفوائد قصيرة الأمد وذلك بدلا من إتباع سلوك أخلاقي في صنع القرار أو عمليات صنع القرار طويلة الأمد Mccann

(Sweet, 2014). ومن ثم، كانت هناك الكثير من المطالبات لإيجاد أنواع مختلفة تماماً من القيادة للعمل على إيجاد منظمات تتسم بقدر كافي من الاستدامة لكي تكون قادرة على مواجهة كافة العوامل والتحديات الخارجية (Kantabutra, 2011, 2012).

وقد تم اقتراح العديد من المداخل لإحداث الاستدامة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي للقيادة في المنظمات. ومن بين هذه المداخل مدخل القيادة القائمة على المعنيين بالأمر (Shrivastava, 1995) ويستند هذا المدخل إلى مفاهيم من قبيل إدارة العلاقات مع المعنيين بالأمر، وغيرها من المفاهيم (Porter and Kremer, 2011). ومن المداخل الأخرى أيضاً مدخل القيادة الأخلاقية Ethical Leadership (Brown and Trevino, 2006) والذي يؤكد على أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية في إدارة العمل. أما المدخل الثالث فهو مدخل القيادة المستدامة الذي قدمه "افري" و"بريجستر". وعلي الرغم من تشابه هذه المداخل في التأكيد على العوامل المختلفة التي تساهم في الاستدامة التنظيمية فإن نموذج القيادة المستدامة يعد هو النموذج الأكثر شمولية نظراً لأنه يتضمن العديد من العوامل المتضمنة في المداخل الأخرى. ومن أبرز مميزات هذا النموذج هو أنه يتبنى مدخل طويل الأمد لعملية صنع القرار التنظيمي ويدمج المسؤولية الأخلاقية والبيئية في عمليات الإدارة (Suriyankietkaew & Avery, 2014).

اذ تمثل القيادة المستدامة اليوم نهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات اليوم. إذ أن القيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والمواد البشرية إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة، الأمر الذي يمكن المنظمات

من تحقيق الأفضلية على منافسيها (رافد الحدراوى وحاكم الميالي وسجاد الجنابي، 2018، ص 185).

وتستند الفكرة الرئيسية للمنظور المستدام للقيادة إلى الأطروحة القائلة بأن المنظمات هي بمثابة جزء من العالم الطبيعي المحيط بها أو بمعنى آخر فكرة أن المنظمات يجب أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة، والاستناد إلى المعرفة، وأن تساهم في بناء المعرفة وأن تدر عوائد اجتماعية، ومادية، وأخلاقية، ومالية (Shrivastava 1995). وتؤكد القيادة المستدامة على أنه يتعين على المنظمات المختلفة تحويل تركيزها من التركيز الفردي على الأداء المالي إلى النظر إلى أنفسها باعتبارها منظمات تساهم في إحداث تأثيرات بيئية واجتماعية كبيرة (Crews, 2010).

فالقيادة المستدامة تتألف من مجموعة من المكونات الرئيسية التي تدعم النمو طويل الأمد للمنظمة، وترسخ ثقافة القيادة استناداً إلى غرض أخلاقي يعمل على نجاح المنظمة ويسعى إلى تحقيقه كل الأفراد العاملين فيها (Davies, 2007b, p. 2). كما تحتم تطبيق مبادئ القيادة المستدامة على قادة المنظمات المختلفة أن يتصرفوا بشكل أكثر مسؤولية من الناحية البيئية والاجتماعية (2014 Suriyankietkaew & Avery,). ويكمن الهدف الرئيسي للقيادة المستدامة في ضمان أن المنظمات تنطلق من وضعها الراهن باتجاه تحقيق مستقبل ناجح يتضمن التركيز على النجاح طويل الأمد الذي يذهب لما هو أبعد من النجاح المالي فحسب (Hargreaves, 2007).

وتوجد العديد من المميزات التي تنجم عن إتباع مدخل القيادة المستدامة مقارنة بإتباع مداخل القيادة التي تركز على الأهداف قصيرة الأمد كما يتضح من الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين مثل كل من: (Hall and Soskice, 2001; Avery, 2005; Avery and Bergsteiner, 2010; Kantabutra 2013).

ولقد حازت نظرية القيادة المستدامة على قدر كبير من الاهتمام والأهمية نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية - (Strachan, McMillan, D'Annunzio, Greenm McGuire, 2014) ومع ذلك فلا يزال مفهوم القيادة المستدامة في مرحلة مبكرة من البحث الميداني (Lambert, 2011) وتوجد حالة ماسة لإعداد مزيد من الأطر المفاهيمية والتطبيقية التي تتناوله خاصة في ظل وجود قدر ضئيل من النماذج الإرشادية، بجانب قلة في الدراسات الميدانية التي تناولت القيادة المستدامة حتى وقتنا الراهن (Crews, 2010). ويسري هذا الأمر بشكل خاص على تطبيقات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. ونظراً لأهمية إتباع ممارسات القيادة المستدامة في المنظمات المعاصرة ومن بينها مؤسسات التعليم العالي المختلفة، فقد بات من الضروري التأكد من مدى تطبيق هذه الممارسات على أرض الواقع كمدخل لتطوير منظومة التعليم العالي في دولة الكويت وهو الأمر الذي سوف يتم التركيز عليه في البحث الحالي.

◀ مشكلة البحث:

من خلال مقدمة البحث، يتضح الأهمية الكبيرة لتطبيق القيادة المستدامة في مختلف القطاعات وقطاع التعليم بشكل خاص. ومن ثم توجد حاجة للتأكد مما إذا كانت ممارسات القيادة المستدامة تتم على أرض الواقع بالشكل الملائم. ومن خلال الملاحظات الشخصية للباحث كأحد أعضاء هيئة التدريس بإحدى مؤسسات التعليم العالي الكويتية، فإن الأبعاد الرئيسية التي تركز عليها القيادة المستدامة كثيراً ما يتم إغفالها أو تجاهلها من قبيل منظور طويل الأمد، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية، والإبداع.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة وأدبيات البحث لوحظ - على حد علم الباحث الحالي - عدم توافر أي دراسات سابقة في البيئة العربية وفي الكويت تحديداً تتناول تطبيق القيادة المستدامة. كما أنه من الملاحظ أن الدراسات

الأجنبية التي تناولت القيادة المستدامة كانت تركز بالأساس على المجالات الصناعية والتجارية وهناك القليل من الدراسات التي تناولت تطبيق القيادة المستدامة في قطاع التعليم بشكل عام (مثل دراسات كل من: Kennedy, 2011; Hardie, 2011 Lambert, 2011)، وفي التعليم الجامعي بشكل خاص (مثل دراسة: Kantabutra & Saratun, 2013). ولا تتوافر دراسات أجريت في البيئة العربية لتقييم ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي العربية؛ ومن ثم فإنه توجد فجوة بحثية واضحة في هذا المجال يعمل البحث الحالي على جسرهما من خلال تناول واقع القيادة المستدامة في التعليم العالي في الكويت. واستناداً إلى هذه الملاحظات السابقة، فإن الباحث يرى أنه من الضروري إجراء البحث الحالي وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي كما يلي: " الحاجة إلى تقييم واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية .

◀ أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في صورة سؤال رئيسي مفاده: "ما واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كما حددها "افري" و"بريجستتر" في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- 1- ما ممارسات القيادة المستدامة التي يجب أن تتحقق في الجامعة وفقاً لنموذج القيادة المستدامة الذي حدده "افري" و"بريجستتر"؟
- 2- ما مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت؟
- 3- هل تختلف آراء المشاركين في البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة باختلاف متغيرات البحث (الجنس، والرتبة العلمية، والتخصص)؟

4- ما النموذج المقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء ممارسات القيادة المستدامة؟.

◀ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة باعتباره من بين المفاهيم المحورية الرئيسية التي تساعد المنظمات على الاستدامة في ظل بيئة من عدم اليقين، كما يهدف البحث إلى عرض وتحديد ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج "افري" و"بريجستتر". وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا البحث يسعى إلى رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على جامعة الكويت، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما يستهدف هذا البحث التعرف إلى مدى اختلاف آراء المشاركين في البحث بشأن واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة باختلاف المتغيرات الشخصية لهم. وأخيراً يركز على البحث على تقديم نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

◀ أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث الحالي من المنظورين النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

أ- الأهمية النظرية للبحث:

يقدم هذا البحث إضافة ثرية إلى أدبيات القيادة والإدارة في مجال التعليم العالي؛ نظراً لندرة الدراسات العربية - على حد علم الباحث الحالي - والدراسات الأجنبية بشكل عام التي تناولت تطبيق مبادئ القيادة المستدامة كما قدمها "افري" و"بريجستتر" في قطاع التعليم العالي. كما يفيد هذا البحث الباحثين المهتمين بموضوع القيادة المستدامة وذلك من خلال تقديم أداة عربية مقترحة لقياس ممارسات القيادة المستدامة استناداً إلى نموذج "افري" و"بريجستتر". كما يعمل البحث على إثراء الأدبيات المكتوبة باللغة العربية والتي تتناول هذا الموضوع.

ثانياً : الأهمية التطبيقية للبحث:

يفيد هذا الكشف في البحث عن واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بالكويت الأمر الذي يساعد في إعداد خطط للتغلب على مشكلات تطبيق القيادة المستدامة وتذليل هذه الصعوبات الذي يساهم في إحداث الجودة المنشودة بقطاع التعليم العالي والعمل على تطويره؛ ومن ثم يعمل في نهاية المطاف على تحسين نواتج تعلم الطلاب الأمر الذي يساهم في توفير الكفايات البشرية اللازمة للتصدي لمتغيرات هذا العصر. كما يمكن أن يستفيد المسؤولون عن التعليم العالي في الكويت من هذا البحث في إعداد برامج التنمية المهنية الملائمة للقيادة الجامعيين لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم في مجال تطبيق الأساليب الحديثة للقيادة والإدارة والتي من بينها ممارسات القيادة المستدامة. كما يفيد هذا البحث بتقديم نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي يمكن تطبيقه والاستفادة منه بشكل عملي.

حدود البحث:

يلتزم البحث الحالي بالحدود التالية:

كـ يتم تطبيق البحث في قطاع التعليم العالي بالكويت وتحديدًا في جامعة الكويت وذلك على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة.
كـ يستند البحث في قياس ممارسات القيادة المستدامة على نموذج "افري" و"بريجستر".

كـ يلتزم البحث برصد واقع تطبيق ممارسات "افري" و"بريجستر" باستخدام المسح بالاستبيان.

كـ يشمل قياس ممارسات "افري" و"بريجستر" على الأبعاد الرئيسية التالية: تبني منظور طويل الأمد، والتنمية المهنية لطاقم العمل أو الاستثمار في البشر، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي، والإبداع، والثقافة التنظيمية القوية.

◀ مصطلحات البحث:

القيادة المستدامة: Sustainable leadership

يمكن تعريف القيادة المستدامة على أنها "تلك القيادة التي تتطلب إتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات؛ وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء؛ وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل؛ وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة" (Avery and Bergsteiner, 2011: 5). وفي البحث الحالي يعرف الباحث القيادة المستدامة إجرائيا على أنها مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها ذوو المناصب القيادية في الجامعة وذلك في الأبعاد التالية التي حددها كل من "أفري" و"بريجستتر" (Avery and Bergsteiner, 2011a): منظور طويل الأمد، والتنمية المهنية لطاقم العمل أو الاستثمار في البشر، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي، والإبداع، والثقافة التنظيمية القوية وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المشاركون في البحث وذلك في استبيان واقع ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة الذي أعده الباحث خصيصا لهذا الغرض.

النموذج المقترح: Suggested Framework

يعرف النموذج المقترح في الدراسة الحالية على أنه مخطط يتضمن العلاقات بين مجموعة من المفاهيم والأفكار والمبادئ التي تصف المتطلبات والإجراءات والاستراتيجيات والمقترحات التي من شأنها تطوير ممارسات قيادة مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء القيادة المستدامة.

2-1 الإطار النظري للبحث:

هناك توجه بارز في أدبيات القيادة يركز على منظورات القيادة المتمركزة حول الأفراد person centered، والقائمة على الموارد resource based. وبجانب ذلك، يري العديد من الباحثين أن هناك حاجة للمداخل طويلة الأمد long

lasting approaches لممارسة القيادة. ففي أعقاب الأزمة المالية العالمية، تسعى المنظمات المختلفة إلى نمو آمن ومستقر من خلال إتباع مداخل متعاقبة طويلة الأمد لتطوير كلاً من القادة والموظفين (Avery and Bergsteiner, 2011b; Kantabutra and Saratun, 2013). وبالإضافة إلى ذلك تري العديد من المنظمات الحكومية أن القادة وتنميتهم يعد أمراً محورياً للنمو التنظيمي للمنظمة (Bartlett, 2007).

وقد ظهرت العديد من الرؤى التي ترى ضرورة التوقف عن النظر للقيادة باعتبارها وظيفة للضبط (Casserley and Critchley, 2010; Crews, 2010) والتركيز بدلاً من ذلك على الحوار وفكرة الاعتمادية المتبادلة بين القادة وموظفيهم (Avery and Bergsteiner, 2011a; Barr and Dowding, 2012). وفي إطار أدبيات القيادة، توضح مداخل المعنيين بالأمر stakeholder approaches (Groves and LaRocca, 2011)، والتي تبرز أهمية العلاقة بين القادة والتابعين (Barr and Dowding, 2012)؛ وتناقش الحاجة إلى تطوير نماذج أكثر تأملية وتشاركية (Kopp and Martinuzzi, 2013).

وتسعى أدبيات الإدارة والقيادة المعاصرة للبحث عن وسائل فعالة لضمان حدوث نمو الموارد البشرية. وفي هذا السياق تقدم القيادة المستدامة هذه الطرق من خلال التأكيد على أن جميع عناصر المنظمة سواء داخلياً أو خارجياً يجب أن تتسم بالاستدامة. وتقدم القيادة المستدامة مدخلاً جديداً لقيادة المنظمات على نحو مستدام (Avery and Bergsteiner, 2011a). وتستجيب القيادة المستدامة للبيئة الخارجية من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات الفعالة داخلياً. كما تلقي الضوء على أهمية المسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية بما يسمح للمنظمات بتطبيق عدد من الممارسات المستدامة داخلياً وخارجياً.

مفهوم القيادة المستدامة:

تُعرف الاستدامة Sustainability على أنها: " قدرة نظام معين على إحداث تحسن مستمر يتسق مع القيم العميقة للأغراض الإنسانية (Fullan, 2005). وتدل الاستدامة ضمناً على أن التطوير سوف يركز على ما يهم، وأنه سوف يستمر فترة طويلة، وأنه سوف يحقق أهدافه بدون المساس بالآخرين سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً (McCann, 2011). ومن وجهة نظر "ماكيبيري" Makipere, (2008) يمكن النظر إلى الاستدامة من ثلاث منظورات وهم: المنظور الاقتصادي، والمنظور البيئي والمنظور الاجتماعي. ووفقاً لـ"أفري" (Avery, 2005)

فإن المنظمة يمكن اعتبارها مستدامة إذا حققت المعايير الثلاثة التالية:

1. إذا كان لها أداء مالي قوي.
2. إذا كان لديها القدرة على مواجهة الصعوبات الاجتماعية والاقتصادية المتنوعة.
3. إذا كان لها وضع ريادي في السوق.

وتُعرف القيادة المستدامة على أنها منظور إداري يهدف إلى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، وتقليل التنقل غير المرغوب للموظفين. ويتمثل الهدف الرئيسي للقيادة المستدامة في إحداث التوازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة وذلك خلال فترة وجود المنظمة (Kalkavan, 2015). كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل بتبني رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأجل (رافد الحدراوى وآخرين، 2018، ص 190). ويطلق على مسمى القيادة المستدامة العديد من المصطلحات الأخرى التي يوضحها "أفري" و"برجستينير" (Avery and Bergsteiner, 2011) من قبيل "Rhineland" or "honeybee" leadership.

نماذج القيادة المستدامة

لقد تم تطبيق القيادة المستدامة في عدد من البيئات والسياقات المختلفة. فعلى سبيل المثال تناول "هارجريفس" و"فينك" (Hargreaves and Fink, 2006) ، و"دايفيس" (Davies 2007) ، و"لامبرت" (Lambert, 2011) تطبيق مفهوم القيادة المستدامة في القطاع التعليمي بالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. أما "افري" و"بريجستتر" (Avery and Bergsteiner, 2011a) فقد تناولوا تطبيق المنظور التنظيمي في عدد من السياقات المتنوعة. وأخيرا فقد تناول "كاسرلي" و"كريتشلي" (Casserley & Critchley, 2010) التركيز على تنمية القيادة المستدامة من منظور فردي.

نموذج "افري" و"بريجستتر" للقيادة المستدامة:

قدم "افري" و"بريجستتر" (Avery and Bergsteiner, 2011a) "23" من ممارسات القيادة التي تميز بين المنظمات المستدامة وغير المستدامة. ويمكن أن يتم استخدام هرم القيادة المستدامة الذي اقترحه هذين الباحثين كأداة تشخيصية. وتلقي الممارسات المقدمة في هذا الهرم الضوء على الفروق ما بين المنظمات المستدامة (أو ما يسميه الباحثان منظمات النحل honeybee) والمنظمات غير المستدامة (أو ما يسميه الباحثان منظمات الجراد locust) ويرى الباحثان أن ممارسات القيادة المستدامة التي حددها تتجلى بشكل واضح في المنظمات المستدامة خلافاً للمنظمات غير المستدامة. ويرى "افري" و"بريجستتر" (Avery and Bergsteiner, 2011a) أن ممارسات القيادة المستدامة يمكن أن يتم تنفيذها في أي منظمة بغض النظر عن مجالها أو حجمها أو الدولة التي تقع فيها.

تلخص المستويات الموضحة في هذا الهرم (شكل رقم 1) العناصر الرئيسية للقيادة المستدامة، أي الممارسات التأسيسية التي يجب أن تكون متوافرة لدى المنظمة قبل أن يتم تحقيق الممارسات عالية المستوى. ومع ذلك يؤكد الباحثان على أن هذا الهرم يتسم بالديناميكية في جميع الاتجاهات وتختلف الطريقة التي من خلالها يتم تنفيذ ممارسات القيادة المستدامة ما بين المنظمات

المختلفة؛ ومن ثم فإنهم يحذرون من إتباع فكرة "مدخل واحد يلائم الجميع". كما يري هذين الباحثين أنه يجب استخدام هرم القيادة المستدامة كأداة تشخيصية ويرون أن هناك أدلة على أن الممارسات المستدامة يمكن أن تعمل على تحسين أداء المنظمة مقارنة بإتباع المداخل التقليدية في القيادة.

القيادة المستدامة

- السمعة والعلامة التجارية

- رضا العميل

- الأداء المالي

نواتج الأداء

الإبداع الاستراتيجي المنظومي	مشاركة طاقم العمل	الجودة
------------------------------------	-------------------------	--------

الحوافز الرئيسية للأداء

صنع القرار بالإجماع والتراضي	الإدارة الذاتية	التوجه نحو العمل في فرق	ثقافة التمكين	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها	الثقة
------------------------------------	--------------------	----------------------------------	------------------	------------------------------------	-------

الممارسات عالية المستوى

العمل على تنمية الأفراد باستمرار	العلاقة الودية مع الموظفين	الاستبقاء طويل الأمد لطاقم العمل	تخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي	تقدير الأفراد	قائد المنظمة والقيادة العليا للفرق	السلوك الأخلاقي	المنظور طويل الأمد	أخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار	الاستقلالية عن الأسواق المالية	المسؤولية البيئية	المسؤولية الاجتماعية	إتباع مدخل المعنيين بالأمر	روية قوية ومشتركة
--	-------------------------------------	--	--	------------------	--	--------------------	--------------------------	---	---	----------------------	-------------------------	-------------------------------------	-------------------------

الممارسات التأسيسية

الشكل (1): هرم القيادة المستدامة

أبعاد القيادة المستدامة:

حدد "افري" (Avery, 2005) في دراسته "19" معيار للتمييز ما بين ممارسات القيادة في المنظمات المستدامة وممارسات القيادة في المنظمات غير المستدامة. وفي عام "2011" قام "كانتبوترا" و"افري" Kantabutra & Avery, (2011) بتحديث هذه القائمة بحيث تتضمن "23" ممارسة للقيادة المستدامة وذلك من خلال إعادة صياغة بعض الممارسات وإضافة أربع ممارسات جديدة (Avery and Bergsteiner, 2010) وهي: الثقة، والرؤية، ومشاركة طاقم العمل، وسلوكيات الإدارة الذاتية لدى الموظفين.

ووفقا لنموذج "افري" و"بريجستر" (Avery and Bergsteiner, 2011)، فإنه يمكن تصنيف الممارسات الـ"23" للقيادة المستدامة في إطار ست أبعاد رئيسية وهي تبني منظور طويل الأمد adopting a long-term perspective ، والاستثمار في البشر investing in people أو تنمية القيادة الداخلية internal leadership development ، والثقافة التنظيمية القوية strong organizational culture ، والإبداع innovation ، والمسؤولية الأخلاقية والبيئية social and environmental responsibility ، والسلوك الأخلاقي behaving ethically . وفيما يلي شرح لكل بُعد من هذه الأبعاد بالتفصيل:

1- المنظور طويل الأمد:

تعد السمة الرئيسية التي تميز المنظمات المستدامة عن غير المستدامة هو أن إدارتها تتبنى رؤية طويلة الأمد في حين أن المنظمات غير المستدامة تركز على النواتج قصيرة الأمد. ويعد التوازن ما بين متطلبات المنظورين طويل الأمد وقصير الأمد أمرا أساسيا لأي منظمة تريد النجاح إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق ذلك حينما تطغى النظرة القصيرة الأمد على الأهداف طويلة الأمد (Kennedy, 2000). إن تبني منظور طويل الأمد يمكن المنظمة من أن تتفوق

على المنظمات الأخرى التي تركز على المنظور قصير الأمد (Mitchell, 2001). ونجد أن المنظمات المستدامة تعمل على التوازن ما بين الاعتبارات قصيرة الأمد وطويلة الأمد والتي تتراوح ما بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي والاستثمار، وعمليات النمو والعمل إلى تطوير والإبقاء على الموظفين والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع المعنيين بالأمر (Avery and Bergsteiner, 2010).

2- تنمية طاقم العمل أو الاستثمار في البشر:

وفقا للقيادة المستدامة فإنه يفضل تطوير وترقية طاقم العمل داخليا بدلا من جلب طاقم العمل والموارد البشرية من خارج المنظمة وذلك كلما أمكن. وعلى المستويات العليا، فإن الترقية الداخلية تعتبر قرارا حكيما على وجه الخصوص مع الأخذ بعين الاعتبار أن تعيين طاقم العمل من خارج المنظمة يمكن أن يكون على درجة عالية من الخطورة (Booz Allen Hamilton, 2003). ويعد تنمية قوة العمل أمراً أساسياً في المنظمات المستدامة وتركز القيادة المستدامة على الاستثمار المستمر في تنمية مهارات الموظفين بطرق متنوعة من خلال أساليب من قبيل البرامج التي تطبق داخل المنظمة أو غيرها من صور التدريب الرسمي، والتدريب أثناء الوظيفة، وبرامج الدراسات العليا وغيرها. كما يتسم التدريب في المنظمات المستدامة بأنه يُطبق على جميع الموظفين وليس فقط المديرين أو أصحاب الحظوة، كما تضطلع الإدارة العليا باهتمام نشط في مجال تنمية قدرات الموظفين.

3- الثقافة التنظيمية:

تتضمن المنظمات المستدامة ثقافة تنظيمية قوية يعرفها الباحثون بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات المشتركة التي تسود لدى الموظفين في منظمة معينة. وتحاول المنظمات المستدامة إبراز القيم والمثاليات المحورية التي تجمع أعضاء المنظمة معاً حتى في ظل تعرض المنظمة لتغيرات إجرائية أو إستراتيجية رئيسية أو حتى في أوقات مواجهة الصعوبات & Kantabutra

(Avery, 2013). وتحدد القيم والمعتقدات القواعد التي يتعين على أفراد المنظمة التصرف في ضوءها وتساعد الموظفين على تحديد السلوكيات المرغوبة ومن ثم فإنها تحدد القواعد الإجرائية التي تستند إليها ثقافة المنظمة. وعادةً ما يتم إدارة الثقافة من خلال بيانات الرؤية، والقيم، والفلسفة، والبيانات التي تعبر عن التوجه، والمعتقدات المحورية، والإرشادات الغير رسمية التي تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة. ونجد أن المنظمات التي لديها بيانات رؤية واضحة تميل لأن تقدم أداء أفضل من المنظمات التي ليس لديها مثل هذه البيانات (Kantabutra and Avery, 2002). ونجد هنا أنه ليس من المستغرب أن نجد أن تبني منظور طويل الأمد وهو سمة رئيسية للمنظمات المستدامة يسمح بمزيد من الوقت لتبليغ ومشاركة الرؤية التنظيمية، والقيم، والثقافة بحيث تحدث تأثيراً ملموساً. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تركز على النجاح قصير الأمد فحسب ليس لديها القدر الكافي من الوقت لكي يتبنى أعضائها القيم المحورية للمنظمة (Schnebel, 2000).

4- الإبداع:

يساعد كلاً من الإبداع التراكمي incremental innovation، والإبداع الأساسي أو الجوهرى radical innovation المنظمات المستدامة في الحفاظ على أدائها و التكيف مع المتغيرات المحيطة بها. ومن ثم فإن المنظمات المستدامة تستثمر استثمارات طويلة الأجل فيما يعرف بالبحث والتطوير حتى في أصعب الأوقات وذلك لمساعدتها على إيجاد حلول غير تقليدية (Avery, 2005). وعلى العكس من ذلك ففي المنظمات غير المستدامة فإن ممارسة الإبداع طويل الأمد يعد أمر بالغ الصعوبة حيث يتم تقليص التدريب والتطوير المقدم لطاقم العمل وذلك لتقليص النفقات والوفاء بالأهداف قصيرة الأمد (Kantabutra & Avery, 2013).

5- المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

تتبنى المنظمات الغير مستدامة اعتقاد رئيسي وهو أن مهمتها الوحيدة هي العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد ومن ثم فإنه يتم إهمال جميع الأنشطة التي يمكن أن تشتت المنظمة عن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من قبيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية أو المشاركة في مبادرات حماية البيئة. وخلافاً لذلك فإن المنظمات المستدامة تمارس المسؤولية الاجتماعية والبيئية ليس فقط للأسباب النفعية من قبيل الوفاء بمتطلبات القانون ولكن نظراً لأن هذه المسؤولية الاجتماعية والبيئية تعمل على تحقيق فوائد مالية وفوائد أخرى للمنظمة كما أنها تعمل على الوفاء بالسلوك الأخلاقي (Kantabutra & Avery, 2013).

6- السلوك الأخلاقي:

بشكل أساسي يشير السلوك الأخلاقي إلى "فعل الشيء الصحيح" ووفق هذا التعريف فإنه مفهوم يصعب تعريفه بشكل دقيق نظراً لاختلاف مفهوم الشيء الصحيح من فرد لآخر (Zadek et al., 1997). ومع ذلك، فإن السلوك الأخلاقي يعد مبدأ محوري في المنظمات المستدامة. وتدل الفصائح المعاصرة للشركات الكبرى وما ترتبت عليها من أزمات مالية (مثل الأزمة المالية العالمية لعام 2008-2009) على أن السلوك الأخلاقي يعد أمراً حاسماً للاستدامة التنظيمية. وعلى الرغم من نشاط المشرعين القوميين في محاولة إجبار المنظمات على العمل وفق القوانين الجديدة فإن السلوك الأخلاقي النابع من داخل المنظمة يعد أكثر أهمية بكثير. ونجد أن التصرف الأخلاقي ليس أمراً سهلاً بالنسبة للمديرين الذين يركزون على النواتج قصيرة الأمد. وخلافاً لذلك فإنه يعد أمراً حيويًا للمنظمات المستدامة (Kantabutra & Avery, 2013).
أهمية تطبيق القيادة المستدامة في قطاع التعليم:

في الوقت الحالي، يوجد طلب متزايد من الشعب لإحداث العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية في القطاع التعليمي (Schleicher, 2009). ويتطلع دافعو الضرائب إلى التأكد من أن ما يدفعونه من أموال سوف يترتب عليه عوائد جيدة من بينها أن يكون لأبنائهم فرص متكافئة للاستفادة من الخدمات التعليمية. ونظراً لعوامل العولمة وتزايد التقنية، فإن هذا المطلب قد أصبح بمثابة اهتمام دولي (Levin & Fullan, 2008). وقد أدركت الحكومات المختلفة هذا المطلب وعملت على تحقيقه بعدة أساليب (Hardie, 2011). وعلى الرغم من هذه الجهود فإن النواتج التعليمية لدى الطلاب لم ترتق بعض إلى المستوى المطلوب؛ ومن ثم فقد بدأ الاهتمام بالقيادة المستدامة كمدخل لتحقيق تحسين وتطوير مستدام في قطاع التعليم (Fullan, 2005; Hargreaves, 2009; Hargreaves & Fink, 2006). ويعد الهدف من تحسين التعليم بمثابة هدف واسع النطاق ويركز على تحقيق نواتج تعلم ايجابية ومستمرة لدى الطلاب ومن ثم فإن القيادة المستدامة يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في هذا المقام.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي اضطلع عليها الباحث يلاحظ أن أغلبها قد تم تطبيقه على القطاع الصناعي والتجاري وأن هناك قدر محدود من الدراسات التي تطبق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم بشكل عام وفي قطاع التعليم الجامعي على وجه الخصوص. كما يتضح من مراجعة هذه الدراسات أهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة على كافة الأصعدة سواء لتحقيق فوائد تتعلق بالمنظمة أو تتعلق بأفرادها.

ومن حيث أهداف الدراسات السابقة فنجد أن أغلب الدراسات التي تركز على القيادة المستدامة وقيادة الاستدامة في المؤسسات التعليمية باستثناء دراسة وحيدة وهي دراسة "الحدراوي وآخرين" (2018). كما استهدفت معظم الدراسات ، مؤسسات التعليم العالي باستثناء دراسات قليلة تم تطبيقها في المدارس كدراسات

(الرشيدى، والعازمي، 2017؛ Nava، 2018). ويمكن تقسيم أهداف الدراسات السابقة إلى ثلاث فئات متباينة. أولها، دراسات هدفت إلى استكشاف واقع تطبيق القيادة المستدامة من حيث المستوى والمعوقات وما إذا كان هناك فروق دالة في مستوى التطبيق باختلاف عدد من المتغيرات الشخصية وساد ذلك في دراسات عدة (غانم، 2016؛ Alzawahreh et al., 2019؛ Saratun, 2013 & Kantabutra؛ Shriberg، MacDonald، 2013 & Lambert، 2012). بينما ركزت مجموعة أخرى من الدراسات على الاستدامة البيئية في الجامعات باعتبارها مفهوماً رئيسياً تستند إليه القيادة المستدامة فضلاً عن التركيز على قيادة الاستدامة ومن الأمثلة على تلك الدراسات (Azeiteiro & Aleixo، 2018؛ Avissar، 2018 & Alkaher؛ Albarwani & Hussain، 2015؛ Peterson، 2014؛ Skarie، 2013). وأخيراً ركزت القليل من الدراسات على بناء نماذج مفاهيمية تتعلق بالقيادة المستدامة وهو ما نجده في دراستي دراسة "لامبرت" (Lambert، 2011)، و"جرومز وريد-مارتينز" (Grooms، Reid-Martinez، 2011).

ومن حيث المناهج البحثية التي تم توظيفها في الدراسات السابقة فقد غلب على معظم الدراسات السابقة استخدام منهج البحثي الوصفي الكمي من خلال التصميم المسحي القائم على جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة وهو ما نجده في دراسات عدة كدراسات كل من (غانم، 2016؛ العتيبي، 2015؛ Alzawahreh، Peterson، Farooq et al., 2017؛ Azeiteiro & Aleixo، et al., 2019؛ Lambert، 2012؛ 2014). كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في عدد قليل من الدراسات كدراسات كل من (Santorello، 2019؛ Avissar، 2018 & Alkaher؛ Albarwani & Hussain، 2015؛ Longhurst & Kantabutra، 2014؛ Gough، 2013؛ Saratun، 2011؛ Grooms، Reid-Martinez، 2011). ولجأت دراسة "دالاتي وآخرين" (Dalati et al., 2017) إلى منهجية بحثية قائمة على دراسة العلاقات الارتباطية والتنبؤية ما بين المتغيرات. فيما لجأت دراسات قليلة إلى منهجية بحثية وصفية نظرية تحليلية بدون تطبيق ميداني كما هو الحال في دراسات كل من

دراسة "فاروق" (Farooq, 2016)، ودراسة "سكاري" (Skarie, 2013)، ودراسة "لامبرت" (Lambert, 2011).

وبخصوص أطر العمل المفاهيمية أو النماذج التي تم الاستناد إليها في الدراسات السابقة لتناول القيادة المستدامة فقد كان هناك تباين ما بين الدراسات المختلفة فقد تم توظيف نموذج "لامبرت" في عدد من الدراسات مثل دراسة "الحدراوي وآخرين" (2018)، ودراسة "فاروق" (Farooq, 2016)، ودراسة "لامبرت" (Lambert, 2012)، ودراسة "لامبرت" (Lambert, 2011). وتم تطبيق نموذج "هارجريفز وفينك" في دراسة "الرشيدي، والعازمي" (2017). وتم توظيف نموذج "هاردي" في دراسة "فاروق وآخرين" (Farooq et al., 2017). بينما تم توظيف نموذج "أفري وبريجستتر" في دراسة "غانم" (2016)، ودراسة "كانتابوترا وساراتون" (Saratun, 2013 & Kantabutra). بينما لجأ بعض الباحثون الآخرون إلى إعداد نماذج خاصة بدراساتهم كما هو الحال في دراسة "الظواهره وآخرين" (Alzawahreh et al., 2019). وعليه فقد كان هناك تنوع واضح في أبعاد القيادة المستدامة التي تم قياسها في الدراسات السابقة. ومن خلال الاضطلاع على الأبعاد التي تم التركيز عليها في هذه الدراسات فإننا نجد أن الأبعاد التالية هي الأكثر تركيزاً عليها، هي: (استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية- استدامة القيادة للآخرين- التوزيع الاستراتيجي- الثقافة التنظيمية- المسؤولية الاجتماعية والبيئية).

ومن حيث أدوات قياس القيادة المستدامة التي تم الاعتماد عليها في الدراسات السابقة فإننا نجد أن أداة الاستبانة كانت الأداة الأكثر توظيفاً في الدراسات السابقة مثل دراسات كل من (الحدراوي وآخرين، 2018؛ غانم، 2016؛ العتيبي، 2015؛ Alzawahreh et al., 2019؛ Aleixo؛ Azeiteiro & Dalati et al., 2018؛ Peterson, 2014؛ Reid-Martinez, 2011؛ Grooms). إذا كانت هذه الأدوات بمثابة استبانات قائمة على نظام التقرير الذاتي تستطلع آراء مجموعات

متنوعة من الأفراد بشأن مدى تطبيق ممارسات وأبعاد القيادة المستدامة وفقاً للتصورات المفاهيمية المختلفة. وقد تم توظيف أدوات أخرى في عدد أقل من الدراسات مثل: المقابلات الشخصية سواءً الفردية منها (شبه المقننة) أو الجماعية المركزة وكذلك أساليب الملاحظة في دراسات كل من دراسة "نافا" (Nava, 2018)، ودراسة "القاهر وافيسار" (Avissar, 2018 & Alkahr)، ودراسة حسين والبرواني (Albarwani & Hussain، 2015)، ودراسة "كانتابوترا وساراتون" (Saratun, 2013 & Kantabutra)، ودراسة "شريبيرغ وماكدونالد" (Shriberg، & MacDonald، 2013)، ودراسة "جرومز وريد- مارتينز" (Grooms، Reid-، 2011). وتتضمن هذه المقابلات أسئلة يتم طرحها على المشاركين بشأن مدى تطبيق القيادة المستدامة وما يكتنفه من معوقات.

ومن حيث العينات التي تم تطبيق الدراسات السابقة عليها، فقد تم تطبيق بعض الدراسات على أعضاء هيئة التدريس كدراسات كل من (غانم، 2016؛ Alzawahreh et al., 2019؛ Avissar, 2018 & Alkahr) وتم تطبيق مجموعة أخرى من الدراسات على قيادات أكاديمية وإداريين ومديرين كدراسات (Silalaiy، et al., 2017؛ Peterson، 2014؛ Dalati et al., 2017؛ Shriberg، & MacDonald، 2013؛ Lambert، 2012). بينما اشتملت دراسات أخرى على عينات من العاملين والموظفين كدراسة "القاهر وافيسار" (Avissar، & Alkahr، 2018)، ودراسة "كانتابوترا وساراتون" (Saratun، 2013 & Kantabutra). وعن سياق تطبيق الدراسات السابقة فإن معظم الدراسات قد تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات (على سبيل المثال: غانم، 2016؛ Alzawahreh et al., 2019؛ Aleixo، & Azeiteiro، 2018؛ Avissar، 2018 & Alkahr). فيما تم تنفيذ دراسات أخرى في المدارس الثانوية والمتوسطة والإدارات التعليمية كدراسات كل من (الرشيدي والعازمي، 2017؛ Nava، 2018). وكانت دراسة "الحدراوي وآخرين" (2018) هي الدراسة الوحيدة التي لم يتم تطبيقها في سياق تعليمي. ومن الملاحظ أن الغلبة في الدراسات السابقة كانت للدراسات الأجنبية بينما

يلاحظ بوضوح قلة الدراسات العربية باستثناء دراسات (الحدراوي وآخرين، 2018؛ الرشيد، والعازمي، 2017؛ غانم، 2016؛ العتيبي، 2015).

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

- يعد مفهوم الاستدامة (سواءً الاستدامة البيئية أو الاستدامة من منظور إدارة الأعمال) مرتكزاً رئيسياً لتطبيق القيادة المستدامة.
- تتضمن القيادة المستدامة في طياتها تطبيق العديد من التوجهات المعاصرة في القيادة والإدارة كالاهتمام بالبيئة المحيطة والمنظور طويل الأمد والحفاظ على الموارد البشرية وتمييزها، والقيادة التشاركية والديمقراطية.
- للقيادة المستدامة العديد من التأثيرات الإيجابية عند تطبيقها وهو ما توضحه بشكل واضح دراسات كل من (Nava, 2018; Dalati et al., 2017).
- ومن أبرز النتائج المترتبة على تطبيق القيادة المستدامة تحسين أداء المؤسسة التعليمية، والاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتعاقب القيادة فيها.
- تتباين مستويات تطبيق القيادة المستدامة ما بين الدراسات المختلفة فما بين دراسات أظهرت مستويات مرتفعة من تطبيق القيادة المستدامة كدراسة "الظواهره وآخرين" (Alzawahreh et al., 2019) أظهرت دراسات أخرى مستويات أقل كما هو الحال في دراسة "غانم" (2016).
- من خلال التدريب المناسب يمكن تطوير ممارسات القيادة المستدامة لدى القادة ويمكن الاستفادة من القيادة المستدامة في تطوير أداء القيادات الجامعية والأكاديمية.
- ليس من نموذج واحد صحيح لتطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية خاصةً مؤسسات التعليم العالي إنما يتطلب الأمر تكاملاً ما بين النماذج المختلفة.

- يمكن أن تلعب الجامعات دوراً مهماً للغاية في تحقيق الاستدامة والتنمية المستدامة في المجتمع وهنا يظهر الدور الذي يجب أن تلعبه القيادات الأكاديمية في هذا الصدد.

أوجه الاتفاق ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب عدة يمكن إبرازها فيما يلي:

- التركيز على القيادة المستدامة بتطبيقها في سياق مؤسسات التعليم العالي والتعليم الجامعي.
- استخدام منهجية بحثية وصفية قائمة على المسح بالاستبانة بشأن مدى تطبيق القيادة المستدامة.
- الاعتماد على أسلوب الاستبانة القائمة على التقرير الذاتي لقياس مدى تطبيق القيادة المستدامة.

أوجه الاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تعد الدراسة التي بين أيدينا - وبحث علم الباحث الحالي - الدراسة الوحيدة في الكويت والتي تركز على موضوع القيادة المستدامة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقدم نموذج (تصور) مقترح لتطبيق القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما كان مفقوداً إليه في أغلب الدراسات التي تم تناولها باستثناء دراسة "لامبرت" (Lambert, 2012).
- تعتمد الدراسة الحالية على نموذج توليفي للقيادة المستدامة بدلاً من الاعتماد على نماذج سابقة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتفرد الدراسة الحالية في أنها تركز على الاستفادة من نموذج القيادة المستدامة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات.

■ تتفرد الدراسة الحالية من حيث تركيزها على مؤسسات التعليم العالي الكويتية وتحسين أداء قياداتها وتطوير أساليب القيادة المتبعة بها خاصة أن هذه الجامعات تواجه تحديات جمة منها ما يرتبط برؤية الكويت 2030.

■ تتضمن الدراسة الحالية في عينتها الجمع بين فئتين من المشاركين وهما أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وهو ما تتفرد به عن معظم الدراسات السابقة.

■ تتفرد الدراسة الحالية في التركيز على متغيري الجامعة والرتبة العلمية كمتغيرات يمكن أن يكون لها تأثير على تصورات المشاركين عن واقع أداء القيادة المستدامة في ضوء القيادة المستدامة.

■ تتفرد الدراسة الحالية في أنها تعمل على قياس واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

○ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

■ كانت مراجعة الدراسات السابقة مفيدة في إجراء الدراسة الحالية من حيث النقاط التالية:

■ أفادت الدراسات السابقة بشكل كبير عند إعداد أداة الدراسة حيث استمد الباحث الكثير من الأفكار لصياغة عبارات الاستبانة في أبعادها الخمس استرشاداً بالدراسات السابقة.

■ أفادت الدراسات السابقة في تحديد منهج البحث الأكثر ملائمة والتصميم البحثي الملائم.

■ ألقت الدراسات السابقة الضوء على الحاجة الماسة إلى الدراسة الحالية في ضوء ندرة الدراسات العربية التي تركز على تطبيق القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي وكذلك ندرة الدراسات التي تركز على تقويم وتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التركيز على متغيرات جديدة.
- ألقت الدراسات السابقة الضوء على أصالة الدراسة الحالية من حيث قلة الدراسات التي تركز على مؤسسات التعليم العالي الكويتية وتطوير أداء قياداتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة للقيادة.

منهج وإجراءات البحث

◀ منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي المعتمد على المسح بالاستبيان وذلك بهدف رصد واقع تطبيق القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بجامعة الكويت. ويشتمل البحث الحالي على المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في البحث الحالي وهي: الجنس، والمرتبة العلمية، والتخصص.

ب- المتغير التابع: وهو تصورات أعضاء هيئة التدريس المشاركين بشأن واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة من وجهة نظرهم الشخصية.

◀ مجتمع وعينة البحث:

تمثل المجتمع الأصلي لهذا البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت. وقد تم اختيار عينة طوعية من هذا المجتمع؛ حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة من المشاركين قوامها (198) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد أتم الإجابة عن الاستبيان بشكل كامل وصالح للتحليل الإحصائي عدد (96) من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات بجامعة الكويت بنسبة إجابة قدرها (48.4%). وفيما يلي توضيح توزيع عينة البحث بحسب متغيرات (الجنس/ النوع - التخصص - المرتبة العلمية):

أ- توزيع العينة وفقاً لمتغير "الجنس/ النوع":

تألفت عينة البحث من (54) من أعضاء هيئة التدريس الذكور بنسبة (56%) و(42) من عضوات هيئة التدريس بنسبة (44%) كما هو مبين بالجدول (1).

جدول (1): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

النسبة المئوية	العدد	الجنس/ النوع
56%	54	ذكور
44%	42	إناث
100%	96	الإجمالي

ب- توزيع العينة وفقاً لمتغير "التخصص":

تألفت عينة البحث من (35) من ذوي التخصصات العلمية بنسبة (36%) و(61) من ذوي التخصصات النظرية بنسبة (64%) كما هو مبين بالجدول (2).

جدول (2): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

النسبة المئوية	العدد	التخصص
36%	35	علمية
64%	61	نظرية
100%	96	الإجمالي

ج- توزيع العينة وفقاً لمتغير "المرتبة العلمية":

تألفت عينة البحث من (12) أستاذ بنسبة (12%)، و(19) أستاذ مساعد بنسبة (20%)، و(28) مدرس بنسبة (29%)، و(22) مدرس مساعد بنسبة (23%)، و(15) معيد بنسبة (16%) كما هو مبين بالجدول (3).

جدول (3): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

المرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	12	12%
أستاذ مساعد	19	20%
مدرس	28	29%
مدرس مساعد	22	23%
معيد	15	16%
الإجمالي	96	100%

أداة البحث:

لجمع البيانات في البحث الحالي تم الاعتماد على أداة الاستبيان الذي يرصد مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة. وقد تم إعداد هذا الاستبيان استناداً إلى نموذج "افري" و"بريجستر" والذي يشتمل على ثلاث مستويات للقيادة المستدامة وهي: الممارسات التأسيسية، والممارسات عالية المستوى، وحوافز الأداء الرئيسية. وقد استرشد الباحث بالممارسات الـ"23" المتضمنة في هذا النموذج بشكل مباشر لإعداد عبارات الاستبيان. وقد تألفت الصورة الأولية للاستبيان من "23" عبارة تعكس ممارسات القيادة المستدامة المتضمنة في نموذج "افري" و"بريجستر" وهي موزعة على المستويات الثلاث السابقة الذكر.

أ- التحقق من صدق الاستبيان:

تم التحقق من صدق استبيان ممارسات القيادة المستدامة باستخدام طريقة "الصدق الظاهري"؛ إذ تم عرض الصورة الأولية للاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في القيادة والإدارة التعليمية وذلك لإبداء الرأي على الاستبيان. وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم بشأن ما إذا كانت عبارات الاستبيان تعكس بدقة ممارسات القيادة المستدامة وفقاً للنموذج المذكور، وما إذا

كانت مُصاغة بشكل دقيق من الناحية اللغوية والعلمية، وما إذا كانت قابلة للقياس فضلاً عن إبداء أي آراء أو إدخال تعديلات على الاستبيان. وقد أوضح المحكمون الحاجة إلى إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات المتضمنة في الاستبيان. وقد أخذ الباحث بتعديلات المحكمين وأدخلها على الصورة الأولية ليتخذ الاستبيان صورته النهائية.

ب- التحقق من ثبات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة الاتساق الداخلي خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (37) من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات بجامعة الكويت من غير المشاركين في العينة الأساسية للبحث. حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان وذلك باستخدام برنامج (SPSS) وجاءت النتائج كما يتبين في الجداول التالية:

جدول (4): الاتساق الداخلي لفقرات استبيان واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الكويت (ن=37)

البدء	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
أولاً: الممارسات التأسيسية	1	0.558	0.01	2	0.382	0.05
	3	0.320	0.05	4	0.593	0.01
	5	0.605	0.01	6	0.819	0.01
	7	0.893	0.01	8	0.809	0.01
	9	0.856	0.01	10	0.881	0.01
	11	0.366	0.05	12	0.593	0.01
	13	0.358	0.05	14	0.501	0.01
ثانياً: الممارسات عالية المستوى	15	0.743	0.01	16	0.356	0.05
	17	0.744	0.01	18	0.858	0.01
	19	0.847	0.01	20	0.613	0.01
ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية	21	0.364	0.05	22	0.474	0.01
	23	0.643	0.01	-	-	-

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة $0.05 = 0.325$ وعند مستوى الدلالة $0.01 = 0.418$)

ويتضح من الجدول أن جميع فقرات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.01) & (0.05) ، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بالاتساق الداخلي.

جدول (5): الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان "واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الكويت كمدخل لتحقيق الجامعة المستدامة: دراسة مسحية" (ن=37)

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان	الدلالة الإحصائية
أولاً: الممارسات التأسيسية	0.983	0.01
ثانياً: الممارسات عالية المستوى	0.937	0.01
ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية	0.698	0.01

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة $0.05 = 0.325$ وعند مستوى الدلالة $0.01 = 0.418$)

ويتضح من الجدول أن جميع أبعاد الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن جميع أبعاد هذا الاستبيان تتميز بالاتساق الداخلي.

وبذلك فقد اتخذ الاستبيان صورته النهائية والتي تألفت من 23 عبارة لممارسات القيادة المستدامة موزعة على ثلاث مستويات وهي:

- (1) الممارسات التأسيسية وهي تشتمل على 14 عبارة (العبارات من 1-14).
- (2) الممارسات عالية المستوى وهي: ويتألف هذا البعد من ست عبارات (العبارات أرقام 15-20).
- (3) حوافز الأداة الرئيسية وهي ثلاث عبارات أرقام (21-23).

وأمام كل عبارة من عبارات المقياس تم وضع مقياس ليكرتي خماسي التدرج بحيث يكون أمام المُجيب عن الاستبيان خمس بدائل للإجابة وهي موافق تماماً،

وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق تماماً. وقد إعطاء 5 درجات للبديل الموافق تماماً و 4 درجات للبديل موافق و 3 درجات للبديل المحايد ودرجتين للبديل غير موافق، ودرجة للبديل غير موافق تماماً. وقد تم صياغة خمس عبارات من هذا الاستبيان بحيث تكون سلبية الاتجاه وهي عبارات أرقام 2، و 11، و 14، و 21، و 22.

← تحليل البيانات:

لتحليل البيانات في البحث الحالي تم توظيف كل من أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وأساليب الإحصاء الاستدلالي (اختبار "ت" بعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه) وقد تمت جميع التحليلات الإحصائية باستخدام الإصدار الثاني والعشرين من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

← نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على "ما مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات بجامعة الكويت؟" (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية). وللإجابة عن هذا السؤال تم تبويب البيانات في جداول مرتبة، وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل بُعد حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول(6): النتائج المتعلقة بمدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات بجامعة الكويت

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	الأبعاد الفرعية
6	متوسطة	0.44	3.25	يسعى إلى تنمية جميع المرؤوسين مهنيًا على نحو مستمر.	1	أولاً: الممارسات التأسيسية
1	مرتفعة	0.71	4.00	يتعامل مع المرؤوسين بشكل عدائي في أغلب الأحيان (*).	2	
5	مرتفعة	0.88	3.48	يرى أنه من المهم عمل الترقّيات من داخل الجامعة كلما أمكن.	3	
12	متوسطة	0.45	2.73	لديه قدر كبير من الاهتمام برفاهية طاقم العمل.	4	
2	مرتفعة	0.44	3.75	يعمل كعضو رئيسي في فريق أو متحدث عنه.	5	
10	متوسطة	1.10	2.75	يركز على الأهداف طويلة الأمد أثناء العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد.	6	
7	متوسطة	1.10	3.24	يتعامل مع التغيير باعتباره عملية متطورة ويتعين أخذها بعين الاعتبار دائماً.	7	
9	متوسطة	0.71	3.00	يركز على تعزيز الاعتمادية المتبادلة بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.	8	
11	متوسطة	1.32	2.74	يركز على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.	9	
13	متوسطة	1.30	2.72	يرى أنه يتعين أخذ المجتمع المحيط بالجامعة بعين الاعتبار.	10	
14	منخفضة	0.86	2.49	يرى أن أي فرد إما أنه مفيد للعمل أو أنه لا يعنيننا في شيء. (*).	11	
4	مرتفعة	0.87	3.49	يرى أن الرؤية المشتركة للمستقبل المحددة في بيانات الرؤية الاستراتيجية للجامعة تعد بمثابة أداة إستراتيجية رئيسية.	12	
3	مرتفعة	0.50	3.50	يقدر أهمية بقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات.	13	
8	متوسطة	0.49	3.23	ينظر إلى السلوك الأخلاقي باعتباره قابلاً للتفاوض، وبمثابة مخاطرة محسوبة. (*).	14	
متوسطة			3.17	المتوسط الحسابي العام للبعد الأول		
5	متوسطة	0.83	2.75	يرى أن صنع القرار يجب أن يتم بالتراضي والمشاركة من الجميع.	15	ثانياً: الممارسات عالية المستوى
6	متوسطة	0.44	2.74	يتعامل مع طاقم العمل باعتبارهم غير قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم.	16	
3	متوسطة	0.71	3.00	يؤكد على العمل في فريق كعامل مساعد على تمكين المرؤوسين.	17	
4	متوسطة	0.70	2.99	يشجع على مشاركة ثقافة "تمكينية" قوية تركز على المنظور طويل الأمد.	18	
2	متوسطة	1.10	3.25	يشجع على مشاركة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية.	19	
1	مرتفعة	0.83	3.75	يسعى لاكتساب قدر كبير من الثقة من خلال العلاقات الجيدة والمودة مع المرؤوسين.	20	
متوسطة			3.08	المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني		

3	منخفضة	0.83	2.25	يتعامل مع الإبداع باعتباره أمر يؤدي لمخاطر، ومن ثم فإنه يجب أن يديره أو يتابعه "القيادة" فقط. (*)	21	ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية
2	متوسطة	1.12	2.50	يرى أن المكافآت المالية وحدها كافية كعوامل دافعة للموظفين. (*)	22	
1	مرتفعة	0.71	3.98	يرى أن الجودة يجب أن تكون مترسخة في ثقافة المنظمة.	23	
متوسطة			2.91	المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث		
متوسطة			3.05	المتوسط الحسابي العام		

* عبارة سلبية الاتجاه

4-1-1 نتائج المحور الأول "الممارسات التأسيسية":

قد حصلت (5) عبارات على درجة (مرتفعة) وهي العبارات رقم (2-3-5-12-13) على التوالي، وحصلت عبارة واحدة (العبارة رقم 11) على درجة (منخفضة)، في حين حصلت العبارات الثمانية المتبقية على درجة (متوسطة). وقد أنتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (2) "يتعامل مع المرؤوسين بشكل عدائي في أغلب الأحيان" بمتوسط حسابي (4.00)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (5) "يعمل كعضو رئيسي في فريق أو متحدث عنه" بمتوسط حسابي (3.75)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (13) "يقدر أهمية بقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات" بمتوسط حسابي (3.50)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (12) "يرى أن الرؤية المشتركة للمستقبل المحددة في بيانات الرؤية الإستراتيجية للجامعة تعد بمثابة أداة إستراتيجية رئيسية" بمتوسط حسابي (3.49)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (3) "يرى أنه من المهم عمل الترقّيات من داخل الجامعة كلما أمكن" بمتوسط حسابي (3.48).

4-1-2 نتائج المحور الثاني "الممارسات عالية المستوى":

قد حصلت العبارة رقم (20) على درجة (مرتفعة)، فيما حصلت باقي العبارات على درجة (متوسطة). وقد أنتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا

المحور تحققاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (20) "يسعى لاكتساب قدر كبير من الثقة من خلال العلاقات الجيدة والمودة مع المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.75)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (19) "يشجع على مشاركة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.25)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة العبارة رقم (17) "يؤكد على العمل في فريق كعامل مساعد على تمكين المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.00)، تلتها في الرتبة الرابعة العبارة رقم (18) "يشجع على مشاركة ثقافة "تمكينية" قوية تركز على المنظور طويل الأمد" بمتوسط حسابي (2.99)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة العبارة رقم (15) "يشجع على مشاركة ثقافة "تمكينية" يرى أن صنع القرار يجب أن يتم بالتراضي والمشاركة من الجميع" بمتوسط حسابي (2.75)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (16) "يتعامل مع طاقم العمل باعتبارهم غير قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم" بمتوسط حسابي (2.74).

4-1-3 نتائج المحور الثالث "حوافز الأداء الرئيسية":

حصلت العبارتان رقم (23) على درجة (مرتفعة)، وحصلت العبارتان رقم (22-21) على درجة منخفضة. وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (23) "يرى أن الجودة يجب أن تكون مترسخة في ثقافة المنظمة" بمتوسط حسابي (3.98)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة منخفضة العبارة رقم (22) "يرى أن المكافآت المالية وحدها كافية كعوامل دافعة للموظفين" بمتوسط حسابي (2.5). وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (21) "يتعامل مع الإبداع باعتباره أمر يؤدي لمخاطر، ومن ثم فإنه يجب أن يديره أو يتابعه "القادة" فقط" بمتوسط حسابي (2.25).

جدول (7): النتائج المتعلقة بمدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات بجامعة الكويت (الأبعاد الفرعية)

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
أولاً: الممارسات التأسيسية	3.17	متوسطة
ثانياً: الممارسات عالية المستوى	3.08	متوسطة
ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية	2.91	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	3.05	متوسطة

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات الاستبيان (3.05). وقد جاء في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد تحققاً البعد الفرعي الأول "الممارسات التأسيسية" بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (3.17)، وتلاه في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثاني "الممارسات عالية المستوى" بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (3.08)، وقد جاء في المرتبة الأخيرة كأقل الأبعاد تحققاً البعد الفرعي الثالث "حوافز الأداء الرئيسية" بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (2.91). وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أبرزت تدني مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في المؤسسات الحكومية (مثل دراسة " كالفان" 2015، Kalkavan)، بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "كانتابوترا" و"ساراتون" Kantabutra & Saratun, 2013) التي بينت تحقق أغلب ممارسات القيادة المستدامة في إحدى الجامعات بتايلاند.

وقد أوضحت نتائج البحث الحالي أن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة كانت هي الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت بينما جاءت الدراسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة بحوافز الأداء

الرئيسية في مرتبة أقل. وربما تكون هذه النتائج منطقية بالنظر إلى أن الممارسات على المستويين الأخيرين تتطلب مهارات قيادية وإدارية أكثر تطوراً وممارسات أكثر تعقيداً. ومن الملاحظ أن أغلب العبارات التي عكست درجة تطبيق مرتفعة لممارسات القيادة المستدامة كانت تلك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وربما يكون ذلك راجعاً إلى طبيعة العمل وخصائص البيئة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالكويت والتي تشجع على العمل التعاوني والعمل في فريق والتعاون بين الزملاء لإنجاز أهداف مشتركة.

ومن النتائج المُلَفَتَة للنظر وجود تصورات غير إيجابية عن الإبداع الإداري كأحد حوافز الأداء الرئيسية لدى أعضاء هيئة التدريس ويتفق ذلك مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أبرزت تدني مستوى تطبيق ممارسات الإبداع الإداري في الجامعات العربية. وقد كانت لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في هذه الدراسة تصورات إيجابية عن الجودة - كأحد حوافز الأداء الرئيسية في إطار ممارسات القيادة المستدامة. ويمكن تفسير ذلك بزيادة اهتمام الجامعات خلال العقدين الأخيرين بترسيخ وتطبيق مفاهيم وثقافة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي.

وفيما يتعلق بالممارسات عالية المستوى نجد أن أغلب هذه الممارسات لم ترتق إلى مستوى مرتفع لدى المشاركين سواء فيما يتعلق المشاركة في صنع القرار، أو تمكين المرؤوسين، أو مشاركة المعرفة. ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة لا تزال ترسخ هرمية السلطة وإدخال القرار مما لا يوفر بيئة مواتية لتطبيق الممارسات عالية المستوى بدرجة ملائمة.

فيما يتعلق بالممارسات السياسية: لم ترتق ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعبارات التي تركز على البيئة والمجتمع المحيط (وهي العبارتين 9 و 10) إلى مستوى مرتفع ويتسق ذلك مع نتائج دراسة سابقة أجراها أحد الباحثين وبينت تدني

تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة البيئية في جامعة الكويت ويمكن تفسير حصول العبارة (رقم 12) والخاصة بدور رؤية إستراتيجية للجامعة على درجة تطبيق مرتفعة بالتأكيد خلال السنوات الأخيرة على الإعلان بشكل واضح عن رؤية وإستراتيجية الجامعات.

4-2 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الثالث لهذا البحث على "هل تختلف آراء المشاركين في البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة باختلاف متغيرات البحث (الجنس، والرتبة العلمية، والتخصص)؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم صياغة الفروض الإحصائية لهذا البحث.

- الفروق في تطبيق القيادة المستدامة وفقاً لمتغير الجنس:

نص الفرض الإحصائي الأول لهذا البحث على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في وجهات نظر عينة البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يُعزى إلى متغير الجنس". وللتأكد من صحة هذا الفرض تم إجراء اختبار "T" Test لعينتين مستقلتين. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار الثاني والعشرين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول (8)؛ وتشير نتائج هذا الجدول إلى ما يلي:

جدول (8): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات

عينة البحث وفقاً لمتغير "الجنس"

محاور الاستبيان	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
أولاً: الممارسات التأسيسية	ذكر	43.111	4.563	94	-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	43.429	4.789			
ثانياً: الممارسات عالية المستوى	ذكر	19.389	3.455	94	-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	19.667	3.791			
ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية	ذكر	10.815	2.066	94	-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	11.191	2.015			

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمحاور الاستبيان الثلاث وفقاً لمتغير الجنس. وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الأول الذي نص على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في وجهات نظر عينة البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يُعزى إلى متغير الجنس".

- الفروق في تطبيق القيادة المستدامة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية:

نص الفرض الإحصائي الثاني لهذا البحث على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في وجهات نظر عينة البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يُعزى إلى متغير المرتبة العلمية". وللتأكد من صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" باستخدام برنامج "SPSS" وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات

تقديرات عينة البحث وفقاً لمتغير "المرتبة العلمية"

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
غير دالة إحصائياً	1.131	24.651	4	98.604	بين المجموعات	أولاً: الممارسات التأسيسية
		21.769	91	1983.396	الخطأ داخـل المجموعات)	
			95	2082.000	الكلي	
غير دالة إحصائياً	1.003	12.915	4	51.662	بين المجموعات	ثانياً: الممارسات عالية المستوى
		12.883	91	1172.328	الخطأ داخـل المجموعات)	
			95	1223.990	الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.779	3.277	4	13.107	بين المجموعات	ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية
		4.207	91	382.851	الخطأ داخـل المجموعات)	

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
			95	395.958	الكلي	

وتشير نتائج الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمحاور الاستبيان الثلاث وفقاً لمتغير "المرتبة العلمية". وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الثاني لهذا البحث.

- الفروق في تطبيق القيادة المستدامة وفقاً لمتغير "التخصص":

نص الفرض الإحصائي الثالث لهذا البحث على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في وجهات نظر عينة البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يُعزى إلى متغير التخصص". وللتأكد من صحة هذا الفرض تم إجراء اختبار "ت" T Test لعينتين مستقلتين.

جدول (10): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات

عينة البحث وفقاً لمتغير "التخصص"

الدالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	محاور الاستبيان
غير دالة إحصائياً	1.238	94	4.96	44.0	علمي	أولاً: الممارسات التأسيسية
			7	29		
			4.49	42.8	نظري	
			0	03		
غير دالة إحصائياً	1.313	94	3.88	20.1	علمي	ثانياً: الممارسات عالية المستوى
			9	43		
			3.38	19.1	نظري	
			5	48		
غير دالة إحصائياً	1.116	94	2.00	11.2	علمي	ثالثاً: حوافز الأداء الرئيسية
			8	86		
			2.05	10.8	نظري	
			6	03		

وتشير نتائج الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمحاور الاستبيان الثلاث وفقاً

لمتغير التخصص. وبذلك نقبل الفرص الإحصائي الثالث الذي نص على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في وجهات نظر عينة البحث بشأن مدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يُعزى إلى متغير التخصص".

مما سبق، توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين لمدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لمتغيرات الجنس والمرتبة العلمية والتخصص وهو ما يعني أنه لم يكن هناك أي تأثير لهذه العوامل الثلاث على تصورات أعضاء هيئة التدريس بشأن تطبيق القيادة المستدامة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العوامل المؤثرة على تطبيق القيادة المستدامة تتشابه لدى الجميع، فجميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف نوعهم، ومررتهم العلمية، وتخصصهم يتأثرون إلى حد كبير بنفس خصائص البيئة التنظيمية والتي تضعف مستوى ممارسة القيادة المستدامة مثل ضعف الاهتمام بالمنظور طويل الأمد والأهداف الإستراتيجية، وعدم الاهتمام بالبيئة وقضاياها باعتبارها قضية ذات أولوية، وعدم الاهتمام بالإبداع الإداري، وسيادة البيروقراطية والمركزية في صنع القرار، وضعف التمكين الإداري، وعدم الاهتمام بإدارة ومشاركة المعرفة. ومن ناحية أخرى يتشارك أعضاء هيئة التدريس على اختلاف نوعهم، ومررتهم العلمية، وتخصصاتهم في ضعف التدريب المقدم لهم على المهارات القيادية المتقدمة اللازمة لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة مثل التمكين الإداري والإبداع الإداري والمنظور طويل الأمد. كما أنه- وعلى حد علم الباحث- لا يتم تقديم أي برامج تدريبية أو برامج للتنمية المهنية في مجال القيادة المستدامة الأمر الذي يقلل من فرص أعضاء هيئة التدريس لاكتساب المهارات المرتبطة بالقيادة المستدامة وإضعاف وعيهم بها.

النموذج المقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء ممارسات

القيادة المستدامة:

نص السؤال الرابع والأخير للبحث الحالي على: " ما النموذج المقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء ممارسات القيادة المستدامة؟ ". ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استفاد الباحث مما سبق تقديمه في الدراسة سواء في مراجعة الأدبيات أو النماذج العالمية للقيادة المستدامة، فضلاً عن مراجعة الخبرات والمحاولات السابقة لبناء نماذج مشابهة وذلك لتقديم نموذج مقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في الكويت استناداً إلى القيادة المستدامة. ويتضمن هذا النموذج ثلاث محاور رئيسية وتوسع عناصر فرعية. حيث تتضمن المحاور الرئيسية الخلفية النظرية للنموذج المقترح (مبررات النموذج المقترح، أهداف النموذج المقترح، وخصائص النموذج المقترح)؛ والمحاور التطبيقية للنموذج المقترح (أبعاد ومتطلبات النموذج المقترح، والآليات التطبيقية، ومراحل التطبيق للنموذج المقترح)؛ وأخيراً معوقات النموذج المقترح والمقترحات لها.

المحور الأول: الخلفية النظرية للنموذج المقترح

نستعرض في الخلفية النظرية للنموذج المقترح أهم المبررات الداعية لهذا النموذج والمنطلقات التي يستند إليها وينطلق منها، وأهداف وخصائص النموذج المقترح.

أولاً: مبررات النموذج المقترح:

توجد العديد من المبررات التي تشكل حاجة ماسة إلى نموذج مقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في الكويت استناداً إلى القيادة المستدامة والتي أذكرها فيما يلي:

1- النتائج الميدانية للبحث: أبرزت نتائج البحث الناجمة عن تحليل

البيانات أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في

الكويت (بالنظير على جامعة الكويت) لم يرتق إلى المستوى المأمول؛ بالنظر إلى أن هذه الجامعات بحاجة إلى ممارسة قيادية مستدامة حتى يمكنها أداء أدوارها المناطة بشكل متميز. وبالتالي هناك حاجة ماسة إلى نموذج مقترح يعمل على إيجاد المقومات اللازمة لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي استناداً إلى القيادة المستدامة.

2- الحاجة إلى تحسين نواتج وأداء مؤسسات التعليم العالي الكويتية: في

ظل التحديات الجديدة التي تواجهها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الكويتية في ظل عصر الثورة الصناعية الرابعة، فإنها بحاجة لدعم قوي من أجل أن تتمكن من النجاح في تحقيق أهدافها الرئيسية سواء تلك المتعلقة بتحسين نتائج تعلم الطلاب أو تحسين مخرجاتها من البحوث العلمية في مختلف التخصصات. وكما سبقت الإشارة في أدبيات الدراسة فإن تطبيق ممارسات ومبادئ القيادة المستدامة من شأنه تحسين كفاءة الأداء في مختلف مؤسسات التعليم العالي. ولما كانت القيادات الجامعية تلعب دوراً حيوياً في قيادة وتوجيه موارد مؤسسات التعليم العالي الكويتية نحو تحقيق أهدافها فإن تطوير أداء تلك القيادات من شأنه أن يعمل على تحسين نواتج مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

3- الحاجة إلى تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي الكويتية في خدمة

المجتمعات المحلية: لعل من الأسس الفلسفية الرئيسية التي تركز إليها مؤسسات التعليم العالي الكويتية ومن بين أهم دواعي إيجادها العمل على خدمة مجتمعاتها التي تعمل في إطارها وبالتالي فإن إسهام تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية يعد دوراً حيوياً يجب أن تضطلع به تلك الجامعات خاصة في ظل مفاهيم علمية وتوجهات بحثية معاصرة تنادي بتطبيق مفاهيم الجامعات المشاركة مدنياً. ولكي يمكن قيادة جهود تلك الجامعات في تحقيق المسؤولية البيئية فإنها تحتاج إلى نوع خاص من القيادة تتوافر أغلب مقوماته في القيادة المستدامة. وهو ما يدفع بالقول إلى الحاجة الماسة إلى إيجاد

نموذج مقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ وممارسات القيادة المستدامة أخذاً بيد مؤسسات التعليم العالي الكويتية نحو تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية.

4- الحاجة إلى تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي في إحداث التنمية المستدامة والاستدامة البيئية للمجتمع الكويتي: وفي هذا السياق نجد أن هناك اهتماماً محلياً وعالمياً بقضايا البيئة والتنمية المستدامة. ومع ذلك فإنه في الكثير من الأحيان لا تحتل هذه القضايا (ويدعم ذلك بعض النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي) بالشكل الكافي بهذه القضايا حيث يولي القيادات الجامعية وغيرهم من طاقم العمل الأولوية لأداء المهام الإدارية والتدريسية والبحثية مع إغفال الدور الحيوي لجامعتهم لتحقيق التنمية المستدامة. وبالتالي فإن هناك حاجة لنوع من القيادة من شأنه التركيز على هذه تلك القضايا بالشكل المناسب وهو ما يتوافر في القيادة المستدامة الأمر الذي يوجد حاجة إلى نموذج مقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها.

5- المتغيرات العالمية: ما يتعرض له المجتمع الكويتي بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي في الكويت بشكل خاص من متغيرات ومتطلبات ترتبط بالعولمة والانفجار المعرفي والتقني وتؤثر بشكل مباشر على أداء هذه المؤسسات الأمر الذي يتطلب نوعاً من القيادات القادرة على فهم المتغيرات السياقية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة والتنبؤ بالمتغيرات التي قد تؤثر على الجامعة وتحديد المخاطر والمهددات المحتملة للتعامل بكفاءة معها والفرص الكاملة للاستفادة منها وهي المقومات التي تتوافر بشكل جيد في إطار ممارسات القيادة المستدامة.

5- الحاجة لتعاقب القيادة: إن نجاح أي مؤسسات خاصة مؤسسات التعليم العالي يستلزم قيادة فاعلة وتعاقب وتسلسل في القيادات على مدار الزمن وهي القيادات التي يجب أن تكون مسلحة بالكفايات الإدارية والقيادية

المناسبة للعصر الراهن كالقيادة التشاركية والتمكينية والديمقراطية وغيرها من الخصائص التي أثبتت الدراسات العلمية المتتالية تأثيراتها الإيجابية. وعليه فإن هناك حاجة ماسة إلى فكر قيادي من شأنه أن يعمل على بناء وتعزيز القدرات القيادية وتعاقبها لفترات زمنية طويلة في الكويت وهو ما يتوافر بشكل مناسب في القيادة المستدامة.

ثانياً: أهداف النموذج المقترح:

يمكن تصنيف أهداف النموذج المقترح في فئتين رئيسيتين أولهما يتعلق بتعزيز قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء أبعاد ومبادئ القيادة المستدامة أما المجموعة الثانية من الأهداف فتتعلق بتدشين بيئة خصبة تساعد على تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوءها.

ثالثاً: خصائص النموذج المقترح:

يتسم النموذج المقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء القيادة المستدامة بالخصائص التالية:

- 1- الارتباط بالرؤية الوطنية وبرامجها الرئيسية باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي الكويتية تلعب دوراً في تحقيق تلك الرؤية والبرامج.
- 2- الارتكاز إلى أساس مستمد من الدليل العلمي **Evidence based**: حيث يرتكز هذا النموذج المقترح إلى أسس علمية مستمدة من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت القيادة المستدامة وتطبيقاتها خاصة تطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي.
- 3- الحداثة والعالمية: حيث يستند النموذج المقترح إلى أحدث الاتجاهات والنماذج العالمية المعاصرة في مجال القيادة المستدامة خاصة تطبيقاتها في المؤسسات التعليمية.

4- الدائرية: حيث يعتمد النموذج المقترح على مراحل في التنفيذ تتخذ خاصية الدائرية وليس الخطية بمعنى أن نهاية المراحل المقدمة تفضي إلى بداية دورة جديدة من التطبيق وهكذا.

5- التكامل ما بين الأداء والبنية التنظيمية: فالنموذج المقترح يستند إلى فرضية رئيسية مفادها أن تطوير القيادات الجامعية في ضوء القيادة المستدامة يستلزم تعديلاً هيكلياً جذرياً في البنية التنظيمية السائدة في الكويت لا الاقتصار على الأداء بحد ذاته.

6- الاستدامة: تعد الاستدامة خاصية محورية للنموذج المقترح فالاستدامة هي هدف رئيسي يسعى النموذج لتحقيقه وذلك من خلال تشجيع تبني مؤسسات التعليم العالي الكويتية للاستدامة والممارسات المستدامة والتركيز على قضايا التنمية المستدامة. وفي نفس الوقت فإن النموذج يركز على توفير المقومات اللازمة لاستدامة قدرة مؤسسات التعليم العالي الكويتية على تطبيق هذا النموذج لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء القيادة المستدامة. بمعنى آخر فإن الاستدامة هنا تعني الاستدامة في الجامعة واستدامة النموذج المقترح نفسه.

7- بناء القدرات: يركز هذا النموذج على بناء قدرات القيادة لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في الكويت وكذلك تعزيز قدرات الإدارة العليا وكافة أعضاء طاقم العمل على تدشين مناخ تنظيمي داعم وثقافة تنظيمية مواتية لتطبيق القيادة المستدامة.

8- المرونة: يحاول النموذج المقترح أن يكون متسماً بالمرونة وذلك من خلال تحديد المعوقات التي يمكن أن تحول دون التطبيق الفاعل له وتقديم حلول مقترحة لتلك المعوقات بما يستجيب للتغيرات والتحديات المحتملة.

المحور الثاني: المكونات التطبيقية للنموذج المقترح .

يتضمن هذا القسم صلب أو لب النموذج المقترح فهو يتضمن الأبعاد والمتطلبات الرئيسية التي يركز عليها النموذج المقترح؛ والآليات التطبيقية

المقترحة التي من خلالها يتم تحقيق الأبعاد الرئيسية للنموذج المقترح؛ كما يتضمن هذا القسم مراحل زمنية مقترحة لتطبيق النموذج المقترح على أرض الواقع. وفيما يلي عرض للعناصر التي يتألف منها هذا القسم بشيء من التفصيل.

رابعاً: أبعاد ومتطلبات النموذج المقترح .

يتألف هذا العنصر من عدة عناصر تمثل أبعاداً رئيسية للنموذج المقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في الكويت استناداً إلى القيادة المستدامة وهي: دعم الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي الكويتية للاستدامة وتطبيق القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها؛ وتدشين ثقافة داعمة للاستدامة في الكويت؛ وتطبيق ممارسات قيادية وتنظيمية من شأنها أن توفر بنية وبيئة تنظيمية مواتية لتطبيق القيادة المستدامة؛ وتوفير الموارد المادية والتقنية اللازمة لدعم الاستدامة في الكويت؛ وأخيراً تقديم توصيف دقيق لكفايات قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء القيادة المستدامة. وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لكل من تلك العناصر.

1- دعم الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي الكويتية للاستدامة:

من أجل أن تحقق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تقدماً حقيقياً نحو التركيز على الاستدامة وتطبيق القيادة المستدامة فإن الدعم من الإدارة العليا (ممثلًا في الرئاسة والعمداء، والوكلاء) يعد مكوناً وبعداً حيوياً. ويأتي هذا الدعم في صورة أشكال عدة مثل توفير موارد مادية وبشرية كافية للسياسات والمشاريع التي تركز على القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها، واتخاذ مواقف واضحة المعالم في دعمها للاستدامة، فضلاً عن قيادة سياسات وإجراءات واضحة. كما يتجسد دعم الإدارة العليا في مقومات أخرى كالوعي بمسئولية الجامعة داخل وخارج حدودها، ومكافئة جهود القيادات الجامعية ومؤسسات التعليم العالي الكويتية فيما يتعلق بالاستدامة وقضاياها، والتواصل الفاعل مع

كافة المعنيين بالأمر داخل وخارج الجامعة فيما يتعلق بسياسات وإجراءات تطبيق القيادة المستدامة وتحقيق الاستدامة في الجامعة.

2- ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة:

يتطلب تطبيق القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها ثقافة تسود أرجاء تلك المؤسسات تؤكد على الاستدامة. ويمكن أن تتجسد ملامح هذه الثقافة الداعمة في جوانب عدة أولها في بيانات الرسالة والقيم والرؤية للجامعة والتي يجب أن تعكس بشكل واضح التركيز على الاستدامة والاهتمام بتحقيقها في الجامعة سواءً بمفهوم الاستدامة كاستدامة بيئية ومجتمعية أو استدامة القيادة أو استدامة النجاح وتحقيق الأداء المتميز على نحو مستمر. كما تتجسد هذه الثقافة من خلال تبني سياسات محددة تؤكد على الاستدامة وصياغة الرؤية والأهداف الخاصة بكل كلية من الكليات التابعة للجامعة وداخل أقسامها. كما تتجسد الاستدامة في الملصقات والمنشورات المتداولة داخل الجامعة وفي مواقعها الإلكترونية. كما يمكن أن تتجسد الاستدامة أيضاً في المشروعات والبحوث المتداولة داخل الجامعة وأخيراً يمكن أن تتجسد الاستدامة كمواضيع رئيسية في المقررات والمناهج الدراسية المقررة على الطلاب.

3- ممارسات قيادية وتنظيمية داعمة للاستدامة:

إن التحول دون جامعات تؤكد على الاستدامة وتطبق القيادة المستدامة لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي يستلزم تعديلات جذرية في البنية التنظيمية والممارسات القيادية والإدارية المتبعة في الجامعة فالممارسات البيروقراطية التقليدية السائدة في العديد من مؤسسات التعليم العالي بوضعها الراهن تعد معوق كبير لفكر الاستدامة وتوجد بيئة غير مواتية على الإطلاق لتطبيقها وبالتالي فإن هناك حاجة إلى مجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية على نحو كامل والتي أخص بعضاً منها في النقاط التالية:

● **التمكين والتطوير:** وهي مجموعة من الممارسات القيادية التي تشير إلى الإجراءات التي من شأنها تمكين كافة طاقم العمل وأعضاء هيئة التدريس في الكويت من المشاركة بفاعلية في قيادة الجامعة وخاصةً قيادة الاستدامة بها. كما يشمل ذلك العمل بشكل مستمر على تنمية وتطوير قدرات طاقم العمل من أجل هذه المشاركة.

● **التواصل الفعال:** وهي مجموعة من الممارسات التي من شأنها بلورة معالم سياسات وإجراءات واضحة من أجل جمع ومشاركة المعلومات المتعلقة بالاستدامة بما في ذلك الاحتياجات والنجاحات والتحديات والخبرات والمعارف الصريحة والضمنية بما يساعد كافة أعضاء طاقم العمل في الجامعات على المشاركة الفاعلة.

● **العمل على إشراك كافة المعنيين بالأمر الخارجيين في جهود الاستدامة:** يتضمن ذلك ممارسات تهدف إلى الاتصال مع كافة أعضاء المجتمع المحلي للجامعة والمعنيين بالاستدامة وحشد جهودهم والتعاون معهم بما يحقق الصالح العام.

● **تطوير الأداء والمحاسبية:** ويعني ذلك العمل بشكل مستمر على تطوير أداء كافة أعضاء طاقم العمل سواءً بصورة فردية أو جماعية وجعل أعضاء طاقم العمل مضطلعين بالمسئولية عن أدائهم ونتائجهم المتحققة.

● **التخطيط طويل الأمد والمنظور المستقبلي:** ويعني ذلك بناء أهداف طويلة الأمد للجامعة يشارك في بلورتها وصياغتها كافة أعضاء طاقم العمل وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بلا استثناء. وبناء الأهداف قصيرة الأمد في صورة قوالب بناء تؤدي إلى الأهداف طويلة الأمد.

● **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** العمل بشكل مستمر على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي الكويتية من أجل تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات والتحديات وكافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على

الجامعة في الوقت الحالي والمستقبل والاستعداد للتعامل معها بشكل أكثر كفاءة.

• **تحقيق التوازن ما بين المهام والأهداف قصيرة الأمد والرؤى والاستراتيجيات طويلة الأمد:** ويعني ذلك تدريب كافة العاملين في الكويت على ألا يكون اهتمامهم منصباً فحسب على الأهداف والمهام البحثية والتدريسية والإدارية اليومية والقصيرة الأمد بل أن يكون هناك توازن ما بين تلك الأهداف من جانب والرؤى والاستراتيجيات التي تركز على الاستدامة والتي تتسم بأنها طويلة الأمد.

• **الإجراءات والممارسات الأخلاقية:** يجب أن تكون كافة الممارسات القيادية المتبعة مستندة إلى الفكرة التي مفادها أن الأخلاقيات هي بمثابة الأساس لصنع القرار لدى القادة سواء فيما يتعلق بالتعامل مع أعضاء طاقم العمل أو المعنيين بالأمر الخارجيين أو الطلاب أو أي فئة أخرى.

4- توفير الموارد المادية والتقنية اللازمة للتطبيق:

ينبغي توفير الكثير من الموارد المادية والتقنية اللازمة لجامعات تتبنى الاستدامة. فعلى سبيل المثال فإن تطبيق الاستدامة وممارسات القيادة المستدامة يستلزم توافر خبرات وكوادر بشرية مؤهلة ويستلزم كذلك استثماراً طويلاً في مشاريع وخطط واستراتيجيات قد لا تدر عائداً بشكل مباشر لكن لها مردود مستقبلي، كما تتطلب تقنيات حديثة من قبيل نظم الإدارة البيئية ونظم دعم اتخاذ القرار ونظم إدارة المعرفة والنظم الخبيرة وغيرها من التقنيات الحديثة التي من شأنها المساعدة في إدارة القضايا المتعلقة بالاستدامة أو إدارة المعلومات والبيانات اللازمة. لذلك ينبغي توافر هذه الموارد والتقنيات بالقدر الكافي الذي يدعم جهود تطبيق القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها.

5- توصيف دقيق للقيادة المستدامة:

كي يتثنى لنا تطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء القيادة المستدامة ينبغي أن يكون هناك توصيفات دقيقة واضحة المعالم لأهم الملامح التي يجب أن تكون عليها القيادات الجامعية في هذا المجال وهي الكفايات التي تعمل على تحقيق العديد من الوظائف المهمة. فهذه الكفايات هي أساس للحكم على ما إذا كانت القيادات تمتلك تلك الكفايات أم لا وكذلك هي أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية وبناء برامج التنمية المهنية اللازمة للقيادات الجامعية وكذلك هي أساس لتطوير الأداء ومن ثم تصف الفقرات التالية رؤية مقترحة لما يجب أن يكون عليه القادة المستدامين في الكويت وتتضمن السمات والأساليب والمهارات والمعارف والإجراءات القيادية الداخلية والخارجية والممارسات القيادية والعادات وذلك على النحو التالي:

● السمات:

- يبدي الاهتمام بالمرؤوسين وسلوكه موجه أخلاقياً.
- الأمانة والمصادقية في الأفعال والعلاقات
- مفكر شمولي منظومي
- منفتح الذهن
- لديه وعي بالذات.
- لديه رؤية مستتيرة ويتسم بالمبادئة.
- يهتم بنقاط التباين ويركز على علاج جوانب عدم العدالة ويلتزم بالحقوق الإنسانية.
- يحترم التنوع والطرق المختلفة للعمل والثقافة.
- لديه اهتمام بالاستدامة والتزام بنمط حياة مستدامة.

● الأساليب:

- أسلوب شامل ومنخرط.

- أسلوب تعاوني في العمل.
- صانع للقرار بالإجماع.
- ممكن ومولي الثقة في الآخرين.
- مبدع ولديه رؤى طموحة.
- إثباري (يوجه ويساعد الآخرين بهدف نهائي هو تحسين هئائهم وجودة حياتهم في العمل).
- خادم (لديه اهتمام ذاتي بتلبية احتياجات الآخرين).

●المهارات:

- يدير التعقيد ونقاط الغموض وعدم القدرة على التنبؤ.
- يعمل على التكامل ما بين التخصصات والقطاعات المختلفة.
- يجيد التعامل مع التحديات ويبدع في ذلك.
- يدير طاقم العمل والفرق.
- يدير التنوع اجتماعياً وفي بيئة العمل.
- يفكر تفكيراً طويلاً الأمد ويخطط لذلك.

●المعارف:

- إتقان المجالات وثيقة الصلة بالغايات والأهداف التنظيمية.
- الوعي بالسياقات البيئية والاقتصادية والسياسية والثقافية والمجتمعية.
- الوعي بالتحديات والمعضلات الدولية.
- الربط بيني التخصصات.
- تغيير الآليات والخيارات.
- معرفة التأثيرات التنظيمية.
- معرفة أدوار المعنيين بالأمر ووجهات نظرهم المتنوعة.

●الأفعال القيادية الداخلية:

- تدشين الثقافة التنظيمية المواتية.

- اتخاذ القرارات الرشيدة.

- التوجه الاستراتيجي.

- بنية الحوكمة.

- الدور القيادي الفاعل.

- الحوافز الإدارية الناجحة.

- المسؤولية عن الأداء.

- تمكين الأفراد.

- التعلم والإبداع.

●الأفعال القيادية الخارجية:

- الشراكات عبر القطاعات والأقسام.

- المنتجات والخدمات المستدامة.

- الوعي بالاستدامة.

- إحداث التحول في السياق.

- الشفافية مع المعنيين بالأمر.

●الممارسات القيادية:

- الالتزام بالتدريب وبرامج تنمية طاقم العمل.

- السعي الاستباقي للتعامل مع المتغيرات والمهددات المحتملة.

- تطوير استراتيجيات لاستبقاء طاقم العمل.

- تعزيز المسؤولية البيئية والمجتمعية.

- تطوير رؤية مُشاركة للأهداف واستراتيجيات العمل.

- المبادرة بالاتصال مع المعنيين بالأمر وتحقيق التوازن ما بين المصالح

المختلفة.

●العادات:

- اتخاذ منظور طويل الأمد في صنع القرارات.

- تشجيع الإبداع المنظومي الهادف إلى تحسين الأداء.
- تنمية قوة عمل ماهرة لها ولاء للجامعة وتنخرط في العمل بشكل جيد.
- تقديم خدمات وحلول متمتعة بالجودة.
- تنمية الثقة والإبقاء عليها بين أعضاء الجامعة والمعنيين بالأمر.
- الالتزام بالانخراط في سلوك أخلاقي في صنع القرارات وترسيخ قيم ومعايير أخلاقية عبر الجامعة.

سادساً: الآليات التطبيقية للنموذج المقترح:

فيما يلي عرض لمجموعة من الآليات التطبيقية المقترحة التي تعمل على تحقيق الأبعاد الرئيسية للنموذج المقترح ومن ثم تحقيق أهدافه سابقة الذكر والتي تتمثل في التدريب؛ ومشاريع خدمة المجتمع والبيئة؛ ومجتمعات التعلم المهنية؛ وبحوث العمل الإجرائية؛ والتطبيق العملي الجماعي للممارسات القيادة المستدامة؛ والاطلاع على الخبرات العالمية؛ وتوفير موارد مالية غير تقليدية. وفيما يلي شرح لكل منهم:

1- تدريب القيادات الجامعية:

يعد التدريب بمثابة أهم الآليات لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء القيادة المستدامة. والتدريب المقصود هنا ليس مجرد تطبيق برامج تدريبية نظرية عارضة إنما هو تدريب متكامل يشمل جوانب عدة تتضمن:

- تقديم برامج نظرية تركز على ممارسات القيادة المستدامة وأفكار ومبادئ الاستدامة ودور الجامعات في تحقيقها. وتتسم هذه النوعية من البرامج بأنها تمهيدية وأولية تقدم المفاهيم والأفكار الرئيسية للقيادات الجامعية لتدريبهم في مجال القيادة المستدامة ولا تعد كافية بحد ذاتها بل ينبغي أن يتبعها العديد من الفرص والخبرات التدريبية الأخرى.

● **البرامج العملية التطبيقية:** وتوفر هذه النوعية من البرامج التدريبية خبرات تطبيقية وعملية ومن أمثلتها الحالات الدراسية واستخدام برامج المحاكاة ولعب الأدوار وحل المشكلات التطبيقية وغيرها من أساليب التدريب العملي.

● **التدريب أثناء أداء مهام العمل:** ويتضمن ذلك خبرات وفرص تدريبية تطبيقية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم لمهام معينة ويكون ذلك تحت إشراف من ذوي خبرة وكذلك تحت إشراف الإدارة العليا. ويتسم هذا التدريب بطبيعته الجماعية.

● **الخبرات التأملية وتقويم الذات والأقران:** ويتضمن ذلك قيام القيادات الجامعية بالتأمل في خبراتهم وفرصهم التدريبية وأدائهم الشخصي وأداء الآخرين بهدف مشترك وهو تحسين الأداء في ضوء القيادة المستدامة للجميع.

2- مشاريع خدمة المجتمع والبيئة:

تعد هذه المشاريع بمثابة آلية رئيسية لتطبيق النموذج المقترح. حيث نقترح أن ت دشن مؤسسات التعليم العالي الكويتية مجموعة دورية ومنتظمة من المشاريع التي تهدف إلى خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة والتي تركز إلى مفاهيم الاستدامة. ويجب أن يشارك في هذه المشاريع كل من الطلاب الجامعيين، وأعضاء هيئة التدريس، بإشراف من القيادات الجامعية. ومن خلال هذه المشاريع يمكن أن يتم تفعيل المسؤولية البيئية والاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر كما تتاح للقيادات الجامعية خبرات مباشرة تطبيقية في قيادة الاستدامة وتطبيق القيادة المستدامة خاصة الأبعاد التي تتعلق بالمسؤولية البيئية والاجتماعية. ومن خلال هذه المشاريع يمكن أن يتم تعزيز العلاقات ما بين مؤسسات التعليم العالي الكويتية وأعضاء المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني بما يعمق من الدور والإسهام الاجتماعي للجامعات.

كما يمكن أن تتخذ خدمة المجتمع والبيئة شكل آخر من خلال توجيه البحوث العلمية التي يتم إجراؤها في مختلف التخصصات بالجامعات نحو القضايا العاجلة والملحة التي تهم المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة وهنا يمكن أن تلعب القيادات الجامعية دوراً بارزاً في قيادة جهود البحث العلمي وبحوث الترقّيات وتوجيهها نحو خدمة المجتمع والبيئة. كما يمكن أن تشرف القيادات الجامعية على مجموعة من المشاريع البحثية الممولة والمخصصة بشكل محدد لاستهداف قضايا بعينها من خلال فرق بحثية تتألف من أعضاء هيئة التدريس وبإشراف من القيادات الجامعية والإدارة العليا للكليات والجامعات.

3- مجتمعات التعلم المهنية: Professional learning communities

تعد مجتمعات التعلم المهنية بمثابة واحدة من أبرز الآليات التي يمكن توظيفها على نطاق واسع لتعزيز قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ القيادة المستدامة وإكساب القيادات الجامعية للخبرات اللازمة لتحسين هذا الأداء. فمجتمعات التعلم المهنية هي مجتمعات تتشكل طوعياً من مجموعات المهنيين والخبراء والمتخصصين في مجالات معينة وذلك للعمل على تحقيق أهداف مشتركة تتعلق بصقل الخبرات والمهارات واكتساب المزيد من المعارف الضمنية والصريحة التي تصقل تلك الخبرات.

ويمكن أن تتخذ مجتمعات التعلم المهنية شكلين رئيسيين، أولهما مجتمعات التعلم المهنية الحقيقية التي يجتمع فيها الأعضاء وجهاً لوجه، ومجتمعات التعلم الافتراضية والتي تستفيد من تقنيات الانترنت وخاصة تقنيات جيل الويب الثاني مثل فيسبوك والمدونات ومواقع مشاركة مقاطع الفيديو وغيرها ومواقع التدوين المصغر مثل تويتر وغيرها لتكوين مجتمعات مهنية افتراضية من خلالها ينخرط مجموعات عديدة من القيادات الجامعية في نقاشات مهنية وتبادل للخبرات والأفكار والمهارات وتدارس الحالات والتي يمكن أن تركز على ممارسات الاستدامة والقيادة المستدامة.

ويمكن لهذه المجتمعات خاصة بصيغتها الافتراضية أن تتضمن عنصر المرونة الذي يتيح أن تشمل في عضويتها العديد من القيادات الجامعية في كليات متباعدة جغرافياً سواء ضمن مؤسسات التعليم العالي الكويتية أو غيرها، كما يمكن أن تتضمن قيادات أكاديمية من جامعات عربية أو دولية كذلك للاستفادة من الخبرات وصقل المهارات. وبالإضافة إلى ذلك يتحقق في مجتمعات التعلم المهنية عنصر الاستمرارية فهي غير محددة بزمان أو مكان ويمكن أن تستمر لفترات طويلة بما يعزز نمواً طويلاً الأمد ومستدام لمهارات القيادة المستدامة لدى القيادات الجامعية ولدى الأجيال الصاعدة من أعضاء هيئة التدريس والتي سوف تتبوأ مناصب القيادة الجامعية في المستقبل. كما يمكن أن تتضمن مجتمعات التعلم المهنية أيضاً بعض من أعضاء طاقم العمل وأعضاء فريق الإدارة العليا بل وممثلين عن الطلاب وهو ما يتيح مدى واسع من تبادل الخبرات والاضطلاع على مختلف وجهات النظر وصقل العديد من المهارات التي تستلزمها القيادة المستدامة مثل مهارات القيادة التشاركية والصنع المشترك للقرار وتمكين العاملين وبناء القدرات القيادية المتنوعة.

4- بحوث العمل الإجرائية Action Research

بحوث العمل الإجرائية هي بمثابة آلية تطبيقية أخرى يمكن الاعتماد عليها على نطاق واسع لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء القيادة المستدامة. وتشمل هذه البحوث استخدام القيادات الجامعية لمنهج البحث العلمي من أجل التعامل مع مشكلات تتعلق بالأداء وتقديم حلولاً من أرض الواقع لهذه المشكلات. وبالتالي يمكن للقيادات الجامعية الاستفادة من المنهج العلمي المتضمن في بحوث العمل الإجرائية من أجل تطوير وتحسين أدائهم في ضوء القيادة المستدامة وحل ما يواجههم من مشكلات وذلك على نحو تعاوني قائم على أسس علمية.

5- التطبيق العملي الجماعي لممارسات القيادة المستدامة:

تتضمن تلك الآلية المقترحة أن يتم تطبيق ممارسات القيادة المستدامة بشكل مرحلي ومتدرج من خلال قيام فريق متكامل من القيادات الجامعية وكذلك من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق لأفكار محددة وممارسات بعينها من ضمن تطبيقات القيادة المستدامة ضمن نطاق زمني محدد واسترشاداً بأهداف إجرائية محددة وواضحة المعالم وفي ضوء اتباع آليات يتم تسميتها والتخطيط لها كما يتم تقويم تجربة التطبيق وما إذا كانت ناجحة أم لا وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ثم يتم بدء دورة جديدة من التطبيق العملي وصولاً إلى مستوى إتقان ممارسات القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها.

6- تدارس الحالات والخبرات العالمية المعاصرة في القيادة المستدامة:

وهنا يضطلع فريق متخصص بالمسئولية عن جمع بعض من دراسات الحالة والمشاريع

التطبيقية والأمثلة العملية على ممارسات القيادة المستدامة وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس في ضوءها ثم يلي ذلك أن يتم تقسيم القيادات الجامعية إلى مجموعات أو فرق عمل تدارس هذه الخبرات العالمية وتحدد بمنهج منظم ومن خلال التأمل أهم أوجه الاستفادة منها وسبل تفعيلها على أرض الواقع ومتابعة تطبيقها فعلياً.

7- توفير موارد غير تقليدية لتمويل مبادرات الاستدامة والقيادة المستدامة

في الجامعة:

تعد توافر الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق مبادرات الاستدامة والقيادة المستدامة في الكويت من بين أهم المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الفعال. فتوفير ما سبق ذكره من أنظمة لإدارة المعرفة ودعم صنع واتخاذ القرار وتطبيق نظم الإدارة البيئية في الجامعات يمكن أن يتقل كاهل ميزانيات هذه الجامعات خاصة في ظل التوجه نحو الحصول على أكبر قدر من النتائج بأقل تكلفة

ممكنة. ولذلك قد يتطلب الأمر تدبير موارد مالية بصورة غير تقليدية من خلال الاعتماد على آليات جديدة ومبدعة من بينها على سبيل المثال لا الحصر الاعتماد على تبرعات خريجي مؤسسات التعليم العالي ورغبتهم في دعم جامعاتهم حديثة التكوين، والاعتماد على التمويل من خلال تسويق خدمات علمية وبيئية ومجتمعية للمجتمع المحلي المحيط وكذلك المجتمع الأوسع بل والخارج أيضاً. كما يمكن السعي وراء الحصول على تمويل في صورة تبرعات ومنح وهدايا لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالمسئولية البيئية والمجتمعية للجامعة. ومن شأن هذه المصادر غير التقليدية للتمويل أن تتيح فرصة أفضل لتمويل مبادرات الاستدامة في الكويت.

ثالثاً: مراحل تطبيق النموذج المقترح:

لتطبيق النموذج المقترح نقترح مجموعة من المراحل التي تسير بشكل دائري بحيث أن تكون المرحلة الأخيرة هي يتلوها بداية جديدة من التطبيق. ونقدم المراحل التالية وهي مراحل التقويم الأولي، والمرحلة التمهيديّة، والمرحلة التدريبية الأولية، ومرحلة صقل الخبرات، ومرحلة التقويم وإعادة التخطيط وفيما يلي وصف لهذه المراحل على النحو التالي:

1- **مرحلة التقويم الأولي:** تشمل هذه المرحلة إجراء قياس وتشخيص وتقويم مبدئي لواقع قيادة مؤسسات التعليم العالي استناداً إلى القيادة المستدامة. وتعد النتائج المستمدة من البحث الحالي الذي عمل على رصد واقع ممارسة قيادة مؤسسات التعليم العالي في الكويت للقيادة المستدامة استناداً إلى آراء أعضاء هيئة التدريس بمثابة خطوة أولية في هذا السياق. ويمكن أن تعتمد هذه المرحلة على أدوات متنوعة كالاستبيانات المسحية (كما حدث في البحث الحالي) ويمكن أن يتم تعزيز ذلك بالمقابلات الشخصية الفردية والمقابلات الجماعية المركزة وتحليل محتوى الوثائق وما إلى ذلك من أساليب القياس التي تقدم صورة متكاملة لواقع تطبيق القيادة المستدامة وواقع قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها.

2- المرحلة التمهيديّة: تشمل هذه المرحلة على التخطيط الدقيق لسبل تطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء ممارسات القيادة المستدامة، كما تتضمن هذه المرحلة توفير المتطلبات الرئيسية لتطبيق القيادة المستدامة في الكويت وتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوءها من قبيل إرساء ثقافة تنظيمية داخلة والحصول على دعم الإدارة العليا بالجامعة ومحاولة تعديل البنية التنظيمية وتوفير بعض من الموارد المادية.

3- المرحلة التدريبية الأولى: وفي هذه المرحلة يتم تقديم برامج أولية للتنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء القيادة المستدامة وتشمل هذه البرامج برامج نظرية وأخرى عملية وفيها تتشكل اللبنة الأولى لمجتمعات التعلم المهنية التي سبق الحديث عنها، كما تشهد هذه المرحلة توعية القيادات الجامعية بصورة متكاملة لما يجب أن تكون عليه القيادات المستدامة في الكويت.

4- مرحلة صقل الخبرات: وفي هذه المرحلة يكون هناك تدريب أثناء العمل على ممارسات القيادة المستدامة كما يتم تقوية بنیان مجتمعات التعلم المهنية ويتم توفير خبرات عديدة للتطبيق الجماعي لممارسات القيادة المستدامة ومشاركة فاعلة من جانب القيادات الجامعية في مشاريع خدمة المجتمع والبيئة التي سبق الحديث عنها. وتهدف هذه الخبرات مجتمعة إلى صقل مهارات القيادة المستدامة وتوفير فرص أثناء العمل لممارسة تلك المهارات.

5-مرحلة التقييم وإعادة التخطيط: وفي هذه المرحلة يتم تقييم التجربة الأولى لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء القيادة المستدامة وتحديد نقاط القوة والضعف وتكون نهاية هذه المرحلة بداية لدورة جديدة من تطبيق النموذج المقترح بمعنى أنها تتضمن تحديد صورة شاملة لمستوى قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضوء القيادة المستدامة وتحديد المتطلبات اللازمة في ضوء الوضع الجديد وتقديم تدريب متقدم تمهيداً لتطبيق أكثر توسعاً وعمقاً لممارسات القيادة المستدامة من القيادات الجامعية.

المحور الثالث: المعوقات والحلول المقترحة:

توجد مجموعة من المعوقات المتوقعة التي قد تؤثر سلباً على تطبيق النموذج المقترح. ومن الأهمية بمكان-خاصة في معرض الحديث عن منظور طويل الأمل يتسم بالاستدامة- أن يتم التنبؤ بهذه المعوقات استناداً إلى حالات مشابهة وخبرات سابقة وكذلك استناداً إلى استشراف آفاق المستقبل وأن يتم تقديم حلول مقترحة لتلك المعوقات المتوقعة حتى لا تؤثر سلباً على تطبيق النموذج المقترح على أرض الواقع. ونبدأ أولاً بمجموعة من معوقات تطبيق النموذج المقترح يلي ذلك تقديم مجموعة مقترحة من الحلول المناسبة لها:

أ- **المعوقات المتوقعة للنموذج المقترح:** من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق النموذج المقترح لتطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء القيادة المستدامة ما يلي:

- 1- المقاومة التي قد يبديها القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس للتغيير المتمثل في تبني وتطبيق القيادة المستدامة وما يرتبط بها من ممارسات.
- 2- ضعف الخبرات المحلية في القيادة المستدامة وقيادة الاستدامة واستدامة القيادة.
- 3- الممارسات الإدارية البيروقراطية والثقافة التنظيمية غير المشجعة على الاستدامة.
- 4- قلة الكوادر البشرية الكويتية المتخصصة في قيادة الاستدامة والقيادة المستدامة وهو ما يمكن أن يترتب عليه عدم القدرة على تقديم التدريب المناسب والإشراف والتوجيه الضروريين لكي يتسنى تطوير قيادة مؤسسات التعليم العالي في القيادة المستدامة.
- 5- كثرة الأعباء على كاهل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وهو ما قد لا يتيح لهم فرص كافية لإتباع منظور مستدام في الوقت الذي يكون على كاهلهم مهام روتينية ويومية عديدة.

6- ضعف توافر المقومات المادية والتقنية، خاصة في ظل التكاليف المرتفعة المصاحبة لتشغيل الأنظمة كحديثة كأنظمة إدارة المعرفة وأنظمة الإدارة البيئية، ونظم دعم واتخاذ القرار.

7- المقاومة التي قد تبديها بعض المنظمات المجتمعية وأعضاء المجتمع المحلي في التعاون مع مؤسسات التعليم العالي الكويتية في الاضطلاع بمسئولياتها البيئية والمجتمعية.

ب- **الحلول المقترحة للمعوقات المتوقعة:** من أجل التغلب على المعوقات سابقة الذكر يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والحلول المقترحة على النحو التالي:

1- عقد ندوات ومؤتمرات تشمل كافة أعضاء طاقم العمل وأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الكويتية لإقناع الإدارة العليا والقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بأهمية الاستدامة وأهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة.

2- تقليل الأعباء الواقعة على كاهل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بما يفسح لهم مجالاً لمنظور طويل الامد ومستدام.

3- اعتماد مخصصات مالية لدعم الاستدامة، وتوفير موارد مالية غير تقليدية في هذا الشأن.

4- استقدام كوادر وخبرات بشرية مؤهلة في مجالات الاستدامة والقيادة المستدامة لتدريب فرق عمل متخصصة يُنَاطُ بها المسؤولية مستقبلاً في قيادة تدريب القيادات الجامعية على القيادة المستدامة ومتابعتهم وتوجيههم.

5- تقوية العلاقات مع أعضاء المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني لإقناعهم بأهمية التعاون مع مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتحقيق مسئوليتها البيئية والاجتماعية.

■ البحوث المقترحة:

يعد هذا البحث من بين البحوث العربية التي تناولت القيادة المستدامة ويقترح الباحث تعزيز هذا البحث من خلال إجراء مجموعة الدراسات والبحوث المقترحة التالية:

- 1- دراسة لمعوقات تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في جامعة الكويت من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- 2- دراسة واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة استنادا إلى نماذج أخرى مفسرة للقيادة المستدامة مثل نموذج "هارجريرفز وفينك 2006 وديفز 2007 ولامبارد 2011".
- 3- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وتصورات أعضاء هيئة التدريس عن مدى تطبيق القيادة المستدامة في الجامعة.
- 4- القيادة المستدامة كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية في الجامعات: تصور مُقترح.
- 5- أثر ممارسات القيادة المستدامة على الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 6- أثر تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.
- 7- تصور مُقترح لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة الكويت.
- 8- الإسهام النسبي لعوامل القيادة المستدامة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس (المنظور طويل الأمد والثقافة التنظيمية، والاستثمار في البشر، والإبداع، والسلوك الأخلاقي، والمسئولية الاجتماعية والبيئية) في جودة الحياة في بيئة العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1) اشتيوي، محمد عمر (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. دراسة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- 2) الأغا، بلال فوزى جبارة والأغا، محمد عثمان (2011). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية
- 3) الجيوسي، عودة راشد (2013). الإسلام والتنمية المستدامة رؤية كونية جديدة (ط2). عمان: مؤسسة فريدريش ايبرت.
- 4) الحدراوي، رافد حميد (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الدولي. مجلة دراسات الكوفة (49)، 185-210.
- 5) حمرون، ضيف الله (2011). إدارة الاداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 119، 85 - 134.
- 6) الخريشا، رائدة (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعات شمال الأردن لدورهم في توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي". دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 46 (2)، 561 - 577.
- 7) الدغري، وفاء محمد حسن (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، 7 (8)، 18 - 30.

- 8) الرشيدى، حسين مجبل هدبا، والعاظمى، فيصل مدعث غلاب (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 18 (6)، 495 - 533.
- 9) الرشيدى، منيرة (2014). الضبط الإحصائي لجودة الأداء التدريسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 159، 693 - 707.
- 10) رضوان، سامي (2013). تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. (24)، 217-322.
- 11) الروقي، مطلق بن مقعد (2016). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الناشئة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، 28، 123-145.
- 12) الرويلي، سعود بن عبدالله بن برد (2015). الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية كما يراها أساتذة الجامعات السعودية الناشئة الحكومية والاهلية. مجلة التربية: جامعة الأزهر، كلية التربية، 163 (3)، 801 - 838.
- 13) زاهر، ضياء الدين وندا، فايزة (2018). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية". مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، 25 (111)، 793 - 820.
- 14) الصالحية، فاطمة محمد (2017). أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة. ورقة عمل في المؤتمر الدولي الثالث: مستقبل إعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي. مج 6. كلية التربية جامعة 6 أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب. الجيزة. ابريل. 1525-1552.

- 15) طاهر، رشدي و لعمود، رميلة (2017). تصور مقترح لتنمية صفات القيادة لدى الشباب الجامعي من خلال ممارسة العمل التطوعي. دراسات: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 60، 126 - 142.
- 16) الطبلاوي، نجوى عبد الله (2012). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي لجامعة بيرزيت: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات. تم استرجاعه من: https://www.birzeit.edu/sites/default/files/lqyd_lmstdm_w_fly_1_d_ltnzymy_lthqyq_ltnmy_lmstdm_.pdf
- 17) طيفور، هيفاء (2018). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 178، 352 - 381. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد (2012). البحث العلمي: مفهومه، وأدواته وأساليبه. ط6. عمان: دار الفكر.
- 18) العتيبي، منصور بن نايف (2015). مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة القصيم 8، (3)، 953 - 1002.
- 19) غانم، عصام جمال (2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. مجلة مستقبل التربية العربية، 23(103)، 239-300.
- 20) غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز (2016). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. الثقافة والتنمية، 16(100)، 1-8.
- 21) غنيم، محمد و أبوزنط، ماجدة (2014). التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. (ط2). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 22) القحطاني، زينة بنت محمد بن فالح (2017). تقييم تجربة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة على ضوء التجارب المحلية والعالمية. العلوم التربوية: جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، 25 (1)، 435 - 471.
- 23) المحادين، نائلة وبطاح، أحمد (2018). درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 45، ملحق، 256 - 277.
- 24) يونس، أماني محمد (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التربية.
- 25) الرشيدى، حسين مجبل هدبا، والغازمي، فيصل مدعث غلاب (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 18 (6)، 495 - 533.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Avery, G. C. & Bergsteiner, H (2011a). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience And Performance. **Strategy & Leadership**, (39), 3, pp.5-15.
- 2) Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). **Sustainable Leadership: Honeybee And Locust Approaches**. Oxon: Routledge.
- 3) Avery, G., C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. **Journal of Global Responsibility**, 5 (1) pp. 160 - 173.

- 4) Avery, G.C. (2005). **Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World**. Edward Elgar, Cheltenham.
- 5) Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2010). **Honeybees & Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership**. Allen & Unwin, Sydney.
- 6) Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011). **Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches**. New York: Routledge.
- 7) Barr, J., and Dowding, L. (2012). **Leadership in Health Care**. 2nd ed. London: Sage Publications Limited.
- 8) Bartlett, K.R (2007). HRD and organizational commitment in health and social care organisations. in Sambrook, S., and Stewart, J. (Ed.), **Human Resource Development in the Public Sector: The case of health and social care**, Oxon: Routledge.
- 9) Booz Allen Hamilton (2003). **Results of Global CEO Survey Published in StrategyBusiness in 2002**, Booz Allen Hamilton.
- 10) Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. **The Leadership Quarterly**, (17), pp. 595-616.
- 11) Casserley, T. & Critchley, B. (2010). A New Paradim Of Leadership Development. **Industrial and Commercial Training** (42), pp.287-295.
- 12) Crews, D.E. (2010). Strategies for implementing sustainability: Five leadership challenges. **SAM Advanced Management Journal**, 75, (2), pp. 15-21.
- 13) Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. **Business, Management and Education**, 15(1), 14-27.

- 14) Davies, B. (2007a). Developing sustainable leadership. **Management in Education**, **21**(3), 4–9.
- 15) Farooq, M. (2016). Sustainable Leadership Practices in Higher Education Institutions: An Analytical Review of Literature. In **International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership** (pp. 235-245). Springer, Cham.
- 16) Farooq, M. (2018). **Sustainable leadership, talent management and organisational health as predictors of university transformation in the Central Region of Uganda**. Ph.D dissertation.
- 17) Fullan, M. (2005b). 8 forces for leaders of change. National Staff Development Council, 26(4), 54–58 & 64.
- 18) Groves, K.S., and LaRocca, M.A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, **103**, (4), pp.511-528.
- 19) Hall, P.A. and Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. in Hall, P.A. and Soskice, D. (Eds), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-68.
- 20) Hardie, R. A. (2011). **Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level: A mixed methods research study** (Order (NR92252). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1315009898).
- 21) Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in education: creating the future, conserving the past. **European Journal of Education**, **42**, (2), pp. 223-233.

- 22) Hargreaves, A. (2009). The fourth way of change: Towards an age of inspiration and sustainability. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), **Change Wars** (pp. 11–43). Bloomington, IN: Solution Tree.
- 23) Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). **Sustainable leadership**. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- 24) Harter, E. S. (1999). **The quest for sustainable leadership: The importance of connecting leadership principles to concepts of organizational sustainability** (Order (9953714). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (304575029).
- 25) Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, **207**, 20-28.
- 26) Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, (24 (1, pp. 67-80.
- 27) Kantabutra, S. (2012). Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company. **Global Business and Organizational Excellence**, **31** (5), pp. 6-19.
- 28) Kantabutra, S. and Avery, G.C. (2002). Proposed model for investigating relationships between vision components and business unit performance. **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management**, (8) 2, pp. 22-39.
- 29) Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading asian industrial conglomerate. **Asia - Pacific Journal of Business Administration**, **5**(1), 36-56. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17574321311304521.
- 30) Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at thailand's oldest

- university. **The International Journal of Educational Management**, 27(4), 356-376. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09513541311316304
- 31) Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at thailand's oldest university. **The International Journal of Educational Management**, 27(4), 356-376. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09513541311316304
- 32) Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013a). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading asian industrial conglomerate. **Asia - Pacific Journal of Business Administration**, 5(1), 36-56. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17574321311304521
- 33) Kantabutra, S., and Saratun, M. (2013b) Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. **International Journal of Educational Management**, 27 (4), pp. 356-376.
- 34) Kennedy, A.A. (2000). **The End of Shareholder Value: The Real Effects of the Shareholder Value Phenomenon and the Crisis It Is Bringing to Business**. Orion Business Books, London.
- 35) Kennedy, M. P. (2011). **Sustainable leadership in an elementary school: How one school principal and members of the school community view the sustainability of leadership** (Order 3504233). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1011328473).
- 36) Kopp, U., and Martinuzzi, A. (2013). Teaching sustainability leaders in systems thinking. **Business Systems Review**, (2), 2, [online] DOI: 10.7350/BSR.V10.2013.
- 37) Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. **Journal of Further and Higher Education**, 35 (1), pp.131-148.

- 38) Levin, B., & Fullan, M. (2008). Learning about system renewal. **Educational Management Administration & Leadership**, **36**(2), 289–303.
- 39) Makipere, K., & Yip, G. (2008) 30- Makipere, K., & Yip, G. (2008). Sustainable leadership. **Business Strategy Review**, **19**(1), 64-67.
doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00521.x>
- 40) McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. **International Journal of Management Practice**, **4**(2), 134.
- 41) McCann, J. T., & Holt, R. A. (2011). Sustainable leadership: A manufacturing employee perspective. **S.A.M. Advanced Management Journal**, **76**(4), 4-14,2.
- 42) Mccann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, **121**(3), 373-383. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4>.
- 43) Mitchell, L.E. (2001). Corporate Irresponsibility: America's Newest Export, Yale University Press, New Haven, CT.
- 44) Porter, M.E. and Kremer, M.R. (2011). **The big idea: creating shared values**. Harvard Business Review, January-February, pp. 62-77.
- 45) Schleicher, A. (2009). International benchmarking as a lever for policy reform. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), **Change Wars** (pp. 97–115). Bloomington, IN: Solution Tree.
- 46) Schnebel, E. (2000). Values in decision making processes: systematic structures of responsibility in leadership. **Journal of Business Ethics**, **(27)**, 79-88.
- 47) Zadek, S., Pruzan, P. and Evans, R. (1997). **Building Corporate Accountability: Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting**. Earthscan, London.