

تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة إعداد

أ م د/ محمد مسلم حسن علي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد

كلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

مستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، وفي سبيل تحقيق أهدافه اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٧٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، وأثمر البحث عن عدة نتائج من أبرزها ما يلي: جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (١,٦٩)، كما أظهرت النتائج أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت كما يلي: جاء بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بدرجة ممارسة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٥٨)، وبعد استدامة الموارد البشرية والمادية بدرجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٠)، كما جاء بُعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة ممارسة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٥٢)، وبُعد استدامة عملية التعلم بدرجة ممارسة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٦١)، في حين جاء بُعد الممارسات الأخلاقية بدرجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٩٨)، كما كشف البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة قيادة الآخرين، والممارسات الأخلاقية، ووفقاً لمتغير المنصب الإداري أظهر البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد استدامة قيادة الآخرين لصالح من يشغلون منصباً إدارياً، ووفقاً لمتغير الرتبة العلمية أظهر البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد استدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية، ووفقاً لمتغير الكلية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية. وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة- أداء القيادات الأكاديمية- جامعة الأزهر

Developing the performance of the academic leaders at Al- Azhar University in the light of sustainable leadership dimensions

Abstract:

The aim of the research is to reveal the reality of the performance of academic leaders at Al-Azhar University for the dimensions of sustainable leadership, and to present a proposed vision for developing the performance of academic leaders at Al-Azhar University in the light of the dimensions of sustainable leadership. The research used the descriptive method through a questionnaire applied on (370) faculty members at Al-Azhar University. Among the most important research results: The degree of practising the dimensions of sustainable leadership at Al-Azhar University was “medium” (1.69), and the practice of the dimensions of sustainable leadership came as follows: The dimension of social and environmental responsibility came with a “weak” practice (1.58), the sustainability of human resources came with a “medium” practice (1.70), the sustainability dimension of others’ leadership came with a “weak” practice (1.52), and the learning process sustainability dimension came with a “weak” practice (1.61), while the ethical practices dimension came with a “medium” (1.98), and the study also revealed that there are statistically significant differences according to the gender variable for the dimensions of: social and environmental responsibility, the sustainability of leadership of others, and ethical practices. And according to the variable of the administrative position, there are statistically significant differences for the dimension of the sustainability of leadership of others in favor of those who occupy a managerial position. And according to the variable of scientific rank, there are statistically significant differences for the dimensions of sustainability of human resources, sustainability of leadership of others, sustainability of the learning process, and ethical practices. And according to the college variable, there are statistically significant differences for the dimensions of social and environmental responsibility, sustainability of human and material resources, sustainability of the learning process, and ethical practices. The research ended with presenting a proposed vision for developing the performance of academic leaders at Al-Azhar University in light of the dimensions of sustainable leadership.

Keywords: sustainable leadership - performance of academic leaders - Al-Azhar University

القسم الأول: الإطار العام للبحث مقدمة:

تُعد القيادة من أبرز العوامل التي يتوقف عليها نجاح المنظمات والمؤسسات - لا سيما التعليمية منها - في تحقيق أهدافها؛ وذلك لما تشهده من تحديات وتغيرات معرفية وعلمية وتكنولوجية، الأمر الذي يفرض حتمية مسايرة تلك التطورات والتغيرات، كما أن نجاح العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية يتوقف على مواكبة قياداتها للاتجاهات الإدارية الحديثة، والتعرف على أبرز المستجدات الإدارية والتجارب العالمية الناجحة.

ومما لا شك فيه أن نجاح الجامعات والمؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يتطلب قيادة واعية ومدركة للتحويلات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحيط بها؛ فالإطار الذي تعمل فيه المؤسسات الجامعية يتسم بالديناميكية والتنافسية المتنامية، لا سيما والعالم يشهد - في الآونة الأخيرة - ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، والتي ألقت بظلالها على طبيعة حياة الأفراد والمنظمات والدول، وفرضت آليات عمل معينة، فأصبح الاهتمام بتجويد أداء قيادات المؤسسات الجامعية مطلبًا حتميًا وضروريًا.

وفي خضم ما سبق زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتبني الرؤى المتمركزة حول الأفراد والموارد، وظهرت الدعوة إلى تبني مداخل قيادية ذات ممارسات أكثر بقاءً، وذلك نتيجة للتضخم الاقتصادي الذي دعا المؤسسات إلى البحث عن نمو آمن ومستقر، الأمر الذي يتحقق من خلال الاعتماد على المداخل القيادية التي تهتم بالأهداف والممارسات طويلة الأمد مما يسهم في نمو تلك المؤسسات في بيئة تتسم بقدر كافٍ من الاستدامة لكي تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات الخارجية من حولها (McCann & Sweet, 2014:374).

وفي سياق ذلك أكدت العديد من المؤتمرات والندوات الدولية على أن تحقيق الاستدامة في وظائف الجامعات يمكن أن يسهم في ازدهار المجتمع وتقدمه، ومن ثم تزايد الاهتمام بقضية الاستدامة في التعليم العالي على نطاق واسع خلال السنوات الماضية، وأصبح مصطلح الاستدامة أكثر انتشارًا وتداولًا، سواء فيما يتعلق بالتحول نحو الاستدامة بمنظور شامل ومتكامل، أو من خلال التركيز على أحد مُركّزات الاستدامة في التعليم العالي (Junyent & Ciurana, 2008:764). ومن ثم برز نمط القيادة المستدامة كمدخل جديد لقيادة المؤسسات التعليمية - بصفة عامة - والجامعية - بصفة خاصة - ، وكاتجاه معاصر يهدف إلى تحسين الفعالية التعليمية وتطوير مردودها التربوي، وتنظيم وإدارة المؤسسات الجامعية ونظمها.

وتمثل القيادة المستدامة نهجًا قياديًا حديثًا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة والتي لم تعد كافية للتغلب على التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال، فالقيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من الممارسات التقليدية المتمثلة في التحكم بالموارد المالية والبشرية إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية على نطاق أوسع، من خلال تبني منهج طويل الأمد يجعل تنمية القادة والتابعين جزءًا من عملية التطوير التنظيمي، مع التأكيد على أن تصبح كافة عناصر التنظيم داخليًا وخارجيًا مستدامة الأمر الذي يمكن المنظمات والمؤسسات من تحقيق الأفضلية على منافسيها (الحدراوي والجنابي والميالي، ٢٠١٨: ١٨٥).

ويستند نهج القيادة المستدامة إلى فكرة أن المنظمات يجب أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة، وأن تدر عوائد اجتماعية ومادية، وأخلاقية، ومالية، ومن ثم يتعين على المنظمات المستدامة والمؤسسات أن تحول تركيزها من التركيز الفردي على الأداء المالي إلى النظر إلى أنفسها باعتبارها منظمات تساهم في إحداث تأثيرات بيئية واجتماعية كبيرة (غانم، ٢٠١٦: ٢٤٠). وتأخذ القيادة المستدامة في الاعتبار نطاقًا شاملاً من الترابطات المعقدة بين الأفراد ومجتمع الأعمال والبيئة الطبيعية والمتطلبات العالمية؛ حيث تهتم المنظمة بالرفاهية من خلال القيم الاجتماعية، والحصول على النجاح على المدى الطويل بناءً على قيمة صنع القرار الاستراتيجي والحفاظ على النظام البيئي (Iqbal et al., 2020: 2).

ويتمثل صميم عمل القيادة المستدامة في مساعدة أفراد المؤسسة للوصول إلى إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة؛ ويتحقق ذلك بمرور الوقت من خلال مشاركة أفراد المؤسسة في صياغة وتأطير رؤية مشتركة للعمل بشكل فردي وجماعي؛ ليس فقط لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن للمساهمة في تحقيق نتائج مستدامة؛ فالقائد المستدام يسعى نحو نشر رؤية المؤسسة على نطاق واسع، وتعزيز وغرس ثقافة الاستدامة لدى جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، فضلاً عن تشجيع العمل الجماعي وصنع القرار المشترك، وتنمية القدرات القيادية لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يسهم بدوره في استدامة القيادة داخل المؤسسة (Cook, 2014: 4).

وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بممارسات القيادة المستدامة، واعتبارها نموذجًا للعمل ينظر من خلاله قادة المؤسسات التعليمية إلى العاملين والأرباب من منظور بعيد المدى فضلاً عن سعيهم نحو دمج الممارسات المستدامة في عملية صنع القرار المؤسسي (Crosby, 2016: 1)، خاصة في ظل استهلاك الدول الصناعية للموارد غير المتجددة

بمعدل أسرع من أي وقت مضى، والأضرار الناتجة عن هذا الاستهلاك، الأمر الذي يعرض دول العالم لتدهور في النظام البيئي وتغير المناخ، مما يشكل تهديدًا للصحة البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والأنظمة المختلفة (Myers, 2012:7).

ويهتم نهج القيادة المستدامة بعدم استنزف الموارد البشرية أو المادية للمنظمات والمؤسسات بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية والضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة (Hargreaves & Fink, 2003: 3)، الأمر الذي يؤكد على أن نمط القيادة المستدامة يسعى نحو تحقيق الاستدامة بين كافة أفراد المؤسسة، كما يستهدف المحافظة على الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة.

وثمة تأكيد على أن العديد من العوامل تفرض على المنظمات والمؤسسات التعليمية اللجوء إلى النهج المستدام للقيادة من أبرزها: العولمة، وزيادة وتيرة التغيير، وتأثير التكنولوجيا، فضلاً عن الاستخدام الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي مما يمنح العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين مزيدًا من التأثير على عملية صنع القرارات داخل المؤسسات التعليمية (COYNE, 2016: 4)، ومن ثم يتعين على قادة المؤسسات التعليمية مواجهة تلك التحديات - لا سيما في ظل نقص الموارد - وذلك من خلال استحداث وتطبيق تغييرات مستدامة ذات جدوى، الأمر الذي يتطلب حتمية أن يمتلك قادة المؤسسات التعليمية قدرًا من المهارة في ممارسة نهج القيادة المستدام.

وتؤدي القيادة المستدامة دورًا حيويًا ومحوريًا في فاعلية أداء القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية؛ فعملية الارتباط بين القيادة المستدامة والأداء تركز على التكامل بين ثلاث عمليات أساسية، وهي: التأمل في العمل، والذكاء النفسي؛ والرفاهية الوظيفية، ومن ثم فتكامل هذه العمليات الثلاث وارتباطها بثقافة المنظمة يساهم في تطوير القيادة الفعالة، وإنتاج القادة المستدامين، ومن ثم خلق منظمات مستدامة (Casserley & Critchley, 2010:290)، كما تقود القيادة المستدامة الجامعات نحو تحقيق أهدافها من خلال إعداد القيادات الأكاديمية المتمكنة علميًا ومهاريًا والقادرة على الإبداع والابتكار الاستراتيجي لتحقيق الفاعلية والكفاءة والإنتاجية العالية في مجالات التقنية والتنافسية والحوكمة الرشيدة والاستدامة (كريري، ٢٠١٩: ٢-٣) وفي هذا الصدد أظهرت دراسة Lambert (2012) في استطلاع

لآراء مديري كليات المجتمع في جنوب شرق إنجلترا ولندن حول نمط القيادة المستدامة؛ أن نمط القيادة المستدامة أثرًا في تنمية وتطوير وتطوير أداء قيادات الكلية في المستقبل. ومن هذا المنطلق يبرز دور القيادة المستدامة كأحد الأنماط القيادية الحديثة في تطوير وتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية؛ وذلك بهدف رفع مكانة تلك المؤسسات وتبوؤها مكانة مرموقة بين المؤسسات والمنظمات المناظرة، لا سيما في الوقت الذي أصبح التوجه نحو تحقيق الاستدامة بالمؤسسات الجامعية ضرورة لا غنى عنها، كما أن نمط القيادة المستدامة يسعى نحو تنمية مهارات ومعارف القيادات الجامعية، وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز في ظل بيئة تموج بالعديد من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة، الأمر الذي يقود إلى التحسين المستدام داخل المؤسسات التعليمية والذي بدوره يخلق أداء تنظيمي مرن وطويل الأمد.

مشكلة البحث:

حظيت قضية الاستدامة باهتمام العديد من الدول والمؤسسات التعليمية؛ وذلك كونها وسيلة للحفاظ على البيئة، والحد من الفقر، وتوفير احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، ولعل من أبرز مظاهر ذلك الاهتمام عقد العديد من المؤتمرات والندوات لمناقشة ومعالجة تلك القضية، فضلاً عن تأطير رؤى وأفكار جديدة تسهم في دمج مبادئ وقيم الاستدامة في جميع أركان منظومة العملية التعليمية. فالدور الذي يمكن أن تؤديه الجامعات في تحقيق الاستدامة لا ينحصر في الإعداد والتوعية فقط، ولكن يمتد إلى جميع وظائفها من تعليم وبحث وخدمة مجتمع، وجميع العمليات التي تتم داخل الحرم الجامعي، كالاستخدام الجيد لمواردها وتقليل استهلاكها من الطاقة.

ومن هذا المنطلق أكدت الأمم المتحدة على أهمية الالتزام بتحقيق مبادئ التنمية المستدامة وذلك في العديد من المؤتمرات واللقاءات والبرامج الدولية، ولعل من أبرزها: مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة عام ٢٠١١، والذي أكد على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب، وبناء قدرات الطلاب والخريجين وتحسين مهاراتهم من أجل المساهمة في كافة مجالات التنمية المستدامة، ومؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل الاستدامة، والذي عقد في عام ٢٠١٤م، ودعا إلى تعزيز التعليم والتدريب من أجل تحقيق التنمية المستدامة (منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٤: ٢-١).

ووضعت رؤية مصر ٢٠٣٠م لتتلاءم مع التوجه العالمي نحو تحقيق التنمية المستدامة. وتستند تلك الرؤية على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة في أبعادها الثلاثة: الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي؛ وذلك لمواكبة التغيرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمية، كما تركز على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي، ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية، يأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع ومستدام، وتعزيز الاستثمار في البشر، وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤: ١٧-٣٠).

وعلى مستوى جامعة الأزهر أشارت توصيات المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة والتنمية المستدامة بعنوان: "تغير المناخ: التحديات والمواجهة" في ديسمبر من عام ٢٠٢١، والذي عقد تحت رعاية رئيس الجمهورية، وبحضور الإمام الأكبر شيخ الأزهر، ومشاركة عدد من المسؤولين وممثلي الوزارات والهيئات المعنية والمتقنين، ورؤساء الجامعات والشخصيات العامة والفاعلة في المجتمع إلى ما يلي:

(<http://www.azhar.edu.eg/About-uni-conferences>, 20, 4, 2022)

- اعتماد خطة استراتيجية للتحويل من الاعتماد على مصادر الطاقة غير المتجددة إلى مصادر الطاقة المتجددة الأكثر استدامة، خاصة فيما يتعلق بتوليد الكهرباء من خلال الطاقة الشمسية، ووضع جدول زمني لتحقيق الاكتفاء الذاتي للأبنية والهيئات الحكومية لتشجيع تعميم التجربة لدى الأفراد والمؤسسات الخاصة.
- النظر في القواعد والتشريعات القانونية المنظمة للتعامل مع البيئة، ومسئولية الفرد والمؤسسات في الحفاظ على البيئة واستدامة مواردها، وتفعيل آلياتها القانونية لتكون أكثر إلزاماً، والتعريف بها من خلال وسائل الإعلام والمدارس والجامعات.
- دعم مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية شركاء التمويل، للمؤسسات الخيرية التي تقوم بجهودها في احتواء الأزمات البيئية والمناخية، والتكفل بتأثيراتها على الأفراد والمجتمع.
- التأكيد على دور الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث والدراسات البيئية متعددة التخصصات؛ للخروج بحلول متكاملة لظاهرة الاحتباس الحراري، وتغير المناخ،

- خاصة في المجال الزراعي والصناعي، وإنشاء وحدات قياس للاستدامة ومؤشرات أداء لمدى التزام الأفراد والمؤسسات تجاه البيئة ووعيهم بالحضارة البيئية.
- التوعية بالأضرار الصحية الناتجة عن التلوث الكربوني والاحتباس الحراري على الأفراد، خاصة بين العاملين في قطاعات الرعاية الصحية.
- ضرورة التكامل وتنسيق الجهود بين مختلف مؤسسات الدولة؛ لمجابهة تحديات أزمة تغير المناخ.

وبناء على المخرجات العلمية للمؤتمر وجلساته البحثية، تقرر دعم الجامعة لكل المبادرات التي تم استعراضها خلال أيام المؤتمر والممثلة في مبادرة سطح أخضر، ومبادرة ذوي الهمم لدعم البيئة، ومبادرة غرفة عملية صديقة للبيئة؛ لمراقبة السلوكيات البيئية الخاطئة ونشر السلوكيات الصحيحة، وإعلان جامعة الأزهر عام ٢٠٢٢ عامًا للبيئة، ووضع أجندة متكاملة لرفع الوعي بضرورة الحفاظ على البيئة بين طلاب الجامعة وجميع منتسبيها. (<http://www.azhar.edu.eg/About-uni-conferences>, 20, 4, 2022).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة داخل جامعة الأزهر لتعزيز الوعي بقضايا الاستدامة البيئية والمجتمعية، الأمر الذي يتطلب من قياداتها الأكاديمية والممثلة في (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام) جهودًا كبيرة لتحقيق ذلك، فضلًا عن الدور الذي تبذله القيادات الأكاديمية على كافة المستويات التنظيمية للنهوض والارتقاء بالجامعة، إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث التربوية ذات الصلة بقضايا الاستدامة بصفة عامة وأداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بصفة خاصة تشير إلى العديد من أوجه القصور والضعف المرتبطة بممارسات القيادات الأكاديمية لنمط القيادة المستدامة، ويمكن بيان ذلك على النحو الآتي:

- ضعف أداء جامعة الأزهر في مجال الاستدامة البيئية ولعل من أبرز مظاهر ذلك الضعف ما يلي: ضعف الاهتمام بترسيخ ممارسات المحافظة على الطاقة والماء والتوسع في استخدام الطاقة المتجددة (مثل الطاقة الشمسية)، والنظر إلى الجامعة على أنها لا تستهلك الكثير من تلك الموارد مقارنة بالمؤسسات الانتاجية الأخرى خلافًا للتوجهات الحديثة، بالإضافة إلى عدم وجود خطة لمراقبة الاستهلاك من الماء والطاقة، فضلًا عن ضعف اهتمام إدارة الجامعة بإدارة المسؤولية المجتمعية فيما يتعلق بدعم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج المسؤولية المجتمعية، وتقييم الأداء وإصدار التقارير الدورية المتعلقة

بالمسئولية المجتمعية، والمشاركة في الشبكات المهمة بالمسئولية المجتمعية لتبادل الخبرات (مسعود، ٢٠١٧: ٢٠٦-٢٠٨).

- نشير نتائج تحليل البيئة الداخلية للجامعة الواردة في الخطة الاستراتيجية (يناير ٢٠١٨- ديسمبر ٢٠٢٢) إلى بعض نقاط الضعف المرتبطة بحسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية بالجامعة ومن أبرزها ما يلي: الحاجة إلى زيادة وتنوع مصادر الموارد الذاتية للجامعة، وعدم توافر تقرير سنوي عن مؤشرات تقويم الأداء لمختلف جوانب العمل ونشره لجميع المعنيين بالجامعة، وضعف التجهيزات المادية (المعامل/ قاعات المحاضرات والتدريب/ الإنترنت/...)، اللازمة للارتقاء بالعملية التعليمية بكليات الجامعة المختلفة، وجمود اللوائح المنظمة لإمكانية تنمية الموارد الذاتية بالكليات، والنقص في كفاية الوسائل المساعدة لعمليتي التعليم والتعلم بالكليات، وضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لإجراء بعض البحوث العلمية (نظرية - تطبيقية) (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٧٠-٧١). الأمر الذي يشير إلى القصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في مجال استدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة عملية التعلم.

- ضعف أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسئولياتهم ومهامهم، ويرجع ذلك إلى المركزية الإدارية التي تنتهجها الجامعة كأسلوب إداري، وقلة تفويض الصلاحيات والسلطات داخل الجامعة، وانتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير، الأمر الذي يحد من قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعة على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف من رغبتهم في التجديد والابتكار (أحمد: ٢٠٢٠: ٤٤٦) ويؤكد ذلك نتائج تحليل البيئة الداخلية للجامعة الواردة في الخطة الاستراتيجية يناير ٢٠١٨- ديسمبر ٢٠٢٢؛ حيث أشارت إلى بعض نقاط الضعف المرتبطة ببعث استدامة قيادة الآخرين، من أبرزها: الحاجة إلى تحديث نظم المساءلة والمحاسبية بما يتفق مع توصيف المهام والمسئوليات والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، الحاجة إلى وضع معايير موضوعية لاختيار القيادات الإدارية تراعى مشاركة المرؤوسين، الحاجة إلى نشر الوعي باللوائح المنظمة للعمل بالجامعة، ضعف الدراسات والبحوث التي تستهدف التطوير الأكاديمي والإداري والخدمي، والمركزية الشديدة وتأخر تنفيذ كثير من القرارات. جمود اللوائح المنظمة لإمكانية تنمية الموارد الذاتية بالكليات (جامعة الأزهر ٢٠١٨: ٧١-٧٢).

- كما أشارت دراسة جلال والهنداوي (٢٠١٩: ٧٩٠-٧٩١) إلى بعض المعوقات التي تؤثر على أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة، من أبرزها: ندرة الموارد المالية المخصصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، وصعوبة تعديل التشريعات الحاكمة والمنظمة لكليات جامعة الأزهر، ومقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالجامعة تجاه كل ما هو جديد. مما سبق يتضح أن أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في مجال تعزيز قضايا الاستدامة يشوبه العديد من أوجه القصور والضعف، الأمر الذي يبرز معه ضرورة الاستعانة بنمط القيادة المستدامة من أجل تحقيق ذلك، ومن ثم يسعى الحالي إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأطر النظرية للقيادة المستدامة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الجنس، والمنصب الإداري، والرتبة العلمية، والكلية)؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة؟

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على الأطر النظرية للقيادة المستدامة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية.
٢. الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة.
٣. الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة والتي قد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمنصب الإداري، والرتبة العلمية، والكلية).

٤. بناء تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته النظرية من:

١. أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو نمط القيادة المستدامة والذي يعد من الموضوعات البارزة والمطروحة على الساحة التربوية، كما يعد مطلباً وطنياً يمكن من خلاله تحسين السمعة الأكاديمية لجامعة الأزهر وتحقيق رضا المستفيدين منها.
٢. يعد ذلك البحث أولى المحاولات البحثية التي تتناول القيادة المستدامة بالجامعة - وذلك على حد علم الباحث - لا سيما في فترة تشهد مزيد من التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية.
٣. يتزامن البحث مع الجهود المبذولة من قبل جامعة الأزهر نحو تحقيق الاستدامة في كافة جوانبها.
٤. يؤمل أن يقدم البحث إضافة علمية لمنظور القيادة المستدامة وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية.

ويكتسب البحث أهميته التطبيقية من:

- كونه يكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يسهم في تقديم تقييم علمي وموضوعي لممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لتلك الأبعاد.
- يفتح ذلك البحث المجال البحثي أمام الباحثين التربويين لإجراء مزيد من الدراسات والبحوث في ذلك المجال، خاصة في الوقت الذي يشهد مزيد من التغيرات والتطورات التي أفرزتها جائحة كورونا.
- الاستفادة مما قد يكشف عنه البحث من نتائج في إجراء مزيد من البحوث والدراسات المماثلة في مؤسسات تعليمية أخرى.

منهج البحث وأداته:

في إطار معالجة مشكلة البحث ولتحقيق الأهداف السابق عرضها استخدم البحث المنهج الوصفي بهدف تناول القيادة المستدامة وممارستها وأبعادها كأحد الأنماط القيادية الحديثة وتوظيفها في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، كما اعتمد على الاستبانة كأداة

رئيسة للكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

مصطلحات البحث:

تتمثل أهم مصطلحات البحث فيما يلي:

١. الأداء Performance

يقصد بالأداء: السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد من أجل أداء واجباته الوظيفية، أو المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Jing & Zhang, 2014: 202)، كما يقصد به أيضاً: قيام الفرد بسلوك ما، لتحقيق هدف محدد - قد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما - في إطار عمله داخل المؤسسة (أبو النصر، ٢٠١٠: ٦٥).

٢. القيادة المستدامة Sustainable Leadership

يقصد بالقيادة المستدامة: منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل من خلال رؤية واضحة وتوجه مستدام وطويل الأجل (الحدراوي والجناحي والميالي، ٢٠١٨: ١٩٠).

كما يقصد بها أيضاً: نمط قيادي يهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظومي الهادف، وتنمية القيادة المتتابعة التي تتسم بالمهارة، وتسعى إلى تقديم منتجات وخدمات تتسم بالجودة (Avery & Bergsteiner, 2011: 5).

والقيادة المستدامة في البحث الحالي يُقصد بها: نمط قيادي يتضمن عدة إجراءات وممارسات من شأنها استدامة التعلم والنجاح بين كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، وعدم استنزاف موارد المؤسسة البشرية والمادية، فضلاً عن التوازن في إدارة مواردها المادية والبشرية والمعرفية وفقاً للاحتياجات المجتمعية وتوفير مناخ تعليمي يمتاز بالعدالة الاجتماعية بين كافة أفراد المؤسسة الجامعية، وتعزيز المسؤولية المجتمعية والبيئية.

وإجراءياً يقصد بأداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في البحث الحالي: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام) لأبعاد القيادة المستدامة والمتمثلة في (المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، استدامة التعلم، الممارسات الأخلاقية).

حدود البحث:

اعتمد البحث على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على تناول القيادة المستدامة بأبعادها الآتية: (المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمالية، استدامة قيادة الآخرين، استدامة التعلم، الممارسات الأخلاقية)، وذلك لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث في جامعة الأزهر وكلياتها.

- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث في عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

- **الحدود الزمنية:** طبقت أداة البحث - وهي الاستبانة - خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

الدراسات السابقة:

يستعرض البحث في الآتي أبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تمت معالجتها وفق محورين، يتناول الأول الدراسات العربية، والثاني الدراسات الأجنبية، وذلك وفق الترتيب الزمني لتلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي بيان ذلك:

الدراسات العربية:

١. **دراسة الحازمي (٢٠٢٢) بعنوان:** تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة.

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلٍ من جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف، والبالغ عددها ٣٨٤ مفردة. وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، كما حصل كل بعد من أبعاد القيادة المستدامة على درجة تطبيق متوسطة، وجاءت مرتبة كالتالي: السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع

والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، وانتهت الدراسة ببناء تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

٢. دراسة سفر (٢٠٢١م) بعنوان: القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح".

هدفت الدراسة الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك سعياً للوصول إلى وضع تصور مقترح لتطوير القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة من القيادات بالكليات التقنية للبنات بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (٩٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة أهمية "مرتفعة"، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

٣. دراسة الحسيني (٢٠٢١)، بعنوان: واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترحات للتطوير".

هدفت الدراسة تعرف ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج Avery and Brigstner ورصد واقع ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بالإضافة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبيان موجه لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت والبالغ عددها (١٩٨) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاء مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة متوسطاً؛ حيث جاءت الممارسات التأسيسية في المرتبة الأولى، تليها الممارسات عالية المستوى، في حين جاءت حوافز الأداء الرئيسة في المرتبة الأخيرة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وبتغير الرتبة العلمية، وبتغير التخصص.

٤. دراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١)، بعنوان: واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة تعرف خصائص ومبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وتقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار بمؤسسات التعليم العالي الليبية والتي من شأنها إرساء ثقافة الاستدامة فيها، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان الموجه لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات والمعاهد العليا الليبية والبالغ عددهم (١٦١) مفردة، وقد أثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن خصائص القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية لم ترتقي إلى المستوى المأمول والمنشود؛ حيث توفرت بدرجة ضعيفة نسبياً، في حين جاء مستوى توافر مبادئ القيادة المستدامة مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مبادئ القيادة المستدامة وفقاً لمتغير التخصص ولصالح كليات العلوم التطبيقية.

٥. دراسة خير الله وإدريس (٢٠٢١). بعنوان: تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية.

هدفت الدراسة اختبار علاقة تأثير القيادة المستدامة المتمثلة في (التنوع المتماك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) في السلوك الاستباقي المتمثل في (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي). تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة تكريت والبالغ عددها (٣١٦) عضواً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة.

٦. دراسة هلال ومحمد (٢٠٢١). بعنوان: تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة.

هدفت الدراسة التوصل إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وفي سبيل تحقيق أهدافها، استعانبت باستمارة لاستطلاع رأي خبراء الإدارة التربوية والتخطيط والبالغ عددهم (١٢) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، حول مجموعة الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس

الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، وقد اقتصرَت الدراسة على الممارسات القيادية الآتية (إدارة التنوع، الريادية، المسؤولية الاجتماعية)، وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء القيادة المستدامة.

٧. دراسة العردان، (٢٠٢٠) بعنوان: **واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة.**

هدفت الدراسة تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددها (٣١٥) عضواً بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة (حائل - الباحة - المجمعة)، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: جاءت درجة أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة؛ حيث حصلت جميع أبعاد القيادة المستدامة على درجة أداء متوسطة.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Iqbal and Piwowar-Sulej, K (2022) بعنوان: **القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: الابتكار الاجتماعي كمتغير وسيط.**

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير القيادة المستدامة على الأداء المستدام من خلال فحص دور الابتكار الاجتماعي كمتغير وسيط، استخدمت الدراسة المنهج الكيفي؛ حيث اعتمدت على نهج أخذ العينات العنقودية لجمع البيانات من ٥٠٠ موظف في مؤسسات التعليم العالي في باكستان والصين، أثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: التأكيد على الدور الوسيط للابتكار الاجتماعي في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام، وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة المستدامة على الابتكار الاجتماعي الذي له تأثير على الأداء المستدام، كما كشفت الدراسة عن فعالية القيادة المستدامة في تحقيق الأهداف الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي من خلال الابتكار الاجتماعي.

٢. دراسة (Filho, W. et al (2020) بعنوان: **القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نظرة عامة على التحديات.**

هدفت الدراسة التعرف على الخصائص الرئيسة للقيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وفي سبيل تحقيق

أهدافها استخدمت استبيان موجه عبر الإنترنت لقادة الجامعات من ذوي المناصب الإدارية العليا وذوي الخبرة في المجال القيادي في ٢٩ دولة أوروبية والبالغ عددهم (٥٠) مفردة، وذلك بناءً على العضوية في برنامج أبحاث التنمية المستدامة المشترك بين الجامعات، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: أن من أهم المهارات التي يتمتع بها القادة (القدرة على الابتكار والتفكير على المدى البعيد، وإدارة الأزمات)، وفيما يتعلق بالإجراءات الرئيسية التي يجب على القيادات اتخاذها لتعزيز القيادة المستدامة، فمن أهمها: (إعادة هيكلة المناهج الدراسية والاستثمار في التعليم من أجل الاستدامة).

٣. دراسة (Farooq (2019) ، بعنوان: نموذج لقياس وجهات نظر موظفي الجامعة تجاه ممارسات القيادة المستدامة في جامعات المنطقة الوسطى في أوغندا.

هدفت الدراسة التعرف على ممارسات القيادة المستدامة ومدى ملاءمة نموذج قياس ممارسات القيادة المستدامة المستخدم من وجهة نظر الموظفين في جامعة أوغندا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٨٢٠) موظفًا إداريًا وأكاديميًا في ست جامعات بالمنطقة الوسطى بأوغندا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات الأوغندية تتمثل في: تطوير قدرات العاملين، وقيادة التنوع، والتوزيع الاستراتيجي، واستدامة الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن أفراد العينة من الموظفين يرون أن القيادة المستدامة ذات أهمية كبيرة في تطوير أدائهم لا سيما في عصر التغيير الجامعي.

٤. دراسة (Alkather and Avissar (2018) بعنوان: تقييم أثر برنامج مصمم لتطوير القيادة المستدامة بين أعضاء هيئة التدريس في معاهد التعليم العالي: دراسة حالة من منظور مجتمع الممارسة.

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير برنامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كقيادة للاستدامة بجامعة كيبوتزيم في تل أبيب، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على المقابلات شبه المقننة مع عينة من أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا هذا البرنامج والبالغ عددهم (١٦) عضوًا، وخلصت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن برنامج تطوير القيادة المستدامة ساهم في توفير مزيد من الفرص للتعليم من الآخرين المشاركين في البرنامج، كما أن المشاركة الفعالة في النقاشات حول طبيعة الاستدامة زادت من وعي الأفراد المشاركين في البرنامج بالقيادة المستدامة.

٥. دراسة (Dalati et al (2017) ، بعنوان: تأثير القيادة المستدامة والثقة التنظيمية على

الرضا الوظيفي: دليل تجريبي من مؤسسات التعليم العالي في سوريا.

هدفت الدراسة تقديم نموذج لتأثير القيادة المستدامة والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سوريا، من خلال التحقق من فعالية إطار مفاهيمي يحدد أساليب وسلوكيات القيادة المتميزة التي ترتبط بالقيادة المستدامة والثقة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها ٧٣ فردًا من مؤسسات التعليم، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن الثقة التنظيمية والقيادة المستدامة يعدان مؤشرات على الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تحديد عدة سلوكيات قيادية من شأنها تمييز القيادة المستدامة من أبرزها: الرؤية والتواصل والتعاون والتوجه بالفريق.

٦. دراسة (Silalaiy et al (2017) ، بعنوان: "القيادة المستدامة لمسؤولي الكليات

المهنية: بحث وثائقي".

هدفت الدراسة تجميع وتوليف مكونات القيادة المستدامة وتطبيقاتها في كليات التعليم الفني بتايلاند، وفي سبيل تحقيق أهدافها؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على مدخل البحوث الوثائقية من خلال جمع وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالمؤسسات الخاضعة لإشراف مكتب التعليم الفني بتايلاند، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن تطبيق القيادة المستدامة بالنسبة لمديري الكليات الفنية يجب أن يأخذ في الاعتبار عدد من المكونات منها على سبيل المثال لا الحصر: أهمية القيادة المستدامة، والإبقاء على القيادة لكي تكون مستدامة ومتعاقبة، وتوزيع القيادة المستدامة عبر أرجاء الكلية، والتنمية المستدامة للموارد البشرية، والاحترام المتبادل والتعلم من أفضل الخبرات السابقة.

٧. دراسة (Shriberg and Macdonald (2013) ، بعنوان: برامج استدامة القيادة:

الأهداف والطرق وأفضل الممارسات.

هدفت الدراسة تحليل برامج القيادة المستدامة ورصد واقعها في جامعة ميتشجان الأمريكية، من خلال استكشاف البرامج والاستراتيجيات التعليمية التي تستخدمها برامج القيادة المستدامة، بالإضافة إلى التعرف على المبادئ والافتراضات التي تستند إليها منهجيات التدريب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفي سبيل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها؛ استخدمت المقابلات شبه المنظمة مع عينة من مديري برامج القيادة

المستدامة والبالغ عددهم ٢٠ مديرًا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن برامج القيادة المستدامة تركز على بناء شبكة من العلاقات التعاونية، والتفكير المنظم، والتعلم القائم على المشاريع، وتشمل أفضل الممارسات لتصميم برامج القيادة المستدامة ما يلي: توظيف التعلم التجريبي، ودمج التخصصات، وتجاوز ما وراء المعرفة المستدامة، وتوطيد أواصر العلاقة مع المجتمع الخارجي.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها مثل دراسة الحازمي (٢٠٢٢)، وسفر (٢٠٢١)، ودراسة (٢٠٢١) Filho W. et al (2020)، ويتشابه ذلك مع البحث الحالي في استخدامه للمنهج الوصفي لتحقيق أهدافه، بيد أن بعض الدراسات استخدمت المنهج الكيفي كدراسة Iqbal and Piwovar-Sulej, K (2022) لتحقيق أهداف البحث، كما استخدمت بعض الدراسات المنهج التحليلي كدراسة Shriberg and Macdonald (2013).
- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهدافه كما في دراسة الحسيني (٢٠٢١)، ودراسة خير الله وإدريس (٢٠٢١)، ودراسة العردان (٢٠٢٠)، بيد أن بعض الدراسات كدراسة Shriberg and Macdonald (2013) استخدمت المقابلات شبه المقننة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في النطاق الجغرافي والمحدد بجامعة الأزهر؛ حيث يهدف البحث نحو تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، كما أن ذلك البحث يعد الأول على مستوى جامعة الأزهر - على حد علم الباحث - والذي تناول نمط القيادة المستدام بشكل يهدف إلى توظيفه في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام).
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأطير النظري لنمط القيادة المستدامة وتوظيفه في تجويد أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، كما استفاد أيضًا من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة الميدانية وصياغة عباراتها وفي تحديد المنهجية والتصميم الملائم لأهداف البحث.

تمخضت نتائج معظم الدراسات السابقة عن ضرورة تبني التوجه المستدام والمنظور طويل الأمد في إدارة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب إيلاء مزيد من العناية والاهتمام بتنمية الفكر المستدام لدى العاملين بالمؤسسات الجامعية، بالإضافة إلى ضرورة تطبيق نمط القيادة المستدام لا سيما في ظل التغيرات والتطورات المجتمعية والبيئية التي يشهدها العصر الحالي.

خطوات السير في البحث:

تمثلت خطوات السير في البحث فيما يلي:

- الإطار النظري للبحث، وتضمن مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بالقيادة المستدامة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية، واشتمل على محورين، تناول الأول: الأسس النظرية للقيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية، في حين تناول الثاني مهام وأدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.

- إجراءات الدراسة الميدانية والتي هدفت إلى تعرف آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة؛ حيث استخدم البحث استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة، ومن ثم تقنينها وتحليلها وتفسير نتائجها.

- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية

يتناول البحث في المحور الأول الأطر النظرية للقيادة المستدامة من حيث مفهوم القيادة المستدامة وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة، وأهميتها وأهدافها، وخصائصها، ونماذجها وأبعادها بالمؤسسات التعليمية، وفي الآتي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

أولاً: مفهوم القيادة المستدامة وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة

تم تناول مفهوم القيادة المستدامة لأول مرة من منظور أن المنظمات لها مساهمة في العالم الخارجي؛ حيث تسلط هذه الفكرة الضوء على إنشاء قيمة مستدامة من خلال دعم

إيرادات المنظمات لأسباب مادية واجتماعية وأخلاقية واقتصادية، فضلاً عن تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون الحد من قدرة الأجيال القادمة على التقدم والنمو المستدام (Iqbal et al, 2020: 4)، ويعد هارجريفز (Hargreaves) أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في المجال التربوي بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة سبنسر والتي استمرت لمدة ثلاث عقود في ثماني مدارس ثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا، والتي أظهرت أن أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التغيير أو الاستمرارية على المدى الطويل يرتبط باستدامة وتعاقب القيادة، ومن ثم قام هارجريفز بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة (Hargreaves & Fink, 2003: 2).

وعن مفهوم القيادة المستدامة، فتتعدد وتتوعد مفاهيم القيادة المستدامة وذلك تبعاً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة، واختلاف تخصصاتهم. ويمكن تناول مفهوم القيادة المستدامة من خلال الوقوف على مفهوم الاستدامة أولاً، ثم مفهوم القيادة المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

أ. مفهوم الاستدامة:

تعتبر الاستدامة عن استمرارية النظام وبقائه، وتحقيق رفاهيته الشاملة وازدهاره، كما أنها تعبر عن الجدوى الاقتصادية والسلامة البيئية، والتماسك الاجتماعي، وتستلزم توافر هذه الشروط الثلاثة في النظام كوحدة واحدة مشتركة ومترابطة مع بعضها البعض (Sterling, 2010: 512)

ويرى Echeverria (2012:9) أن الاستدامة تعني أكثر من فكرة الحفاظ على البيئة، فهي تعني - أيضاً - قدرة النظام سواء النظام (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي، أو الحكومي...) على المحافظة على نفسه في الوقت الحاضر وعلى المدى الطويل دون إحداث أي تأثيرات سلبية.

في حين يرى Selvanathan (2013:36) أن الاستدامة تعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار والازدهار مع مرور الوقت؛ وذلك من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة.

ويُعرفها Driscoll et al (2013:257) على أنها: المحافظة على الجاهزية والاستمرارية والقدرة التشغيلية للأنظمة أو الخدمات في المنظمة، من خلال اعتماد استراتيجية أو خطة للاستدامة؛ تلبي مُتطلبات الأداء بطرق أكثر فعالية وكفاءة وقيمة مُضافة، وأقلها ضرر على البيئة.

كما يعرفها (Simanskiene et al 2016:256) على أنها: قدرة النظام أو المؤسسة على متابعة التحسين المستمر من أجل تحقيق أهداف الإنسانية عبر مجموعة مترابطة من القيم.

وتعني الاستدامة في المجال البيئي أن فوائد الطبيعة لا بديل عنها؛ فالإقتصاد بأكمله يعتمد على المجتمع، والذي بدوره يعتمد كلياً على البيئة (Bezeljak, et al, 2020:1). ويقصد بالاستدامة في المجال التعليمي: قدرة الأفراد والمؤسسات التعليمية على الاستمرار لمواجهة التحديات الجديدة والمعقدة بصورة لا تضر بالأفراد والمجتمع، فضلاً عن تنمية قدرات الأفراد على نجاح المؤسسات التعليمية في سياقات جديدة وصعبة (Davies, 2007: 8). ومن ثم فالاستدامة في المجال التعليمي ترتبط بخلق ثقافة الإنجاز المستمر والمستدام داخل المؤسسة التعليمية.

ويقصد بها - أيضاً - في المجال التعليمي: استمرارية المؤسسات التعليمية وقدرتها على استيعاب التحديات؛ بأفضل الطرق فعالية وكفاءة وقيمة مُضافة، مع الحفاظ على هيكلها العام ووظائفها الأساسية وقدرتها التشغيلية وجاهزيتها وجدواها الاقتصادية، في الوقت الحالي والمستقبل، بشرط المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، وعدم التأثير عليها بشكل سلبي (العمرى، ٢٠١٩: ٢٤).

وعلى الرغم من تعدد وتنوع وجهات النظر المتعلقة بالاستدامة إلا أن البحث الحالي يرى أن جوهر عملية الاستدامة يتضمن التركيز والحفاظ على البيئة الخارجية وعدم استنزاف مواردها البشرية والمادية، فضلاً عن حماية ما يمكن أن يدوم وينتشر لأطول فترة زمنية، ولأكثر عدد من البشر دون إلحاق الأذى بأي فرد داخل المؤسسة أو المجتمع، كما أن الاستدامة في المجال التعليمي ترتبط بقدرة المؤسسة التعليمية على الحفاظ على نجاح أفرادها بشكل مستدام.

ب. مفهوم القيادة المستدامة

ينظر (Hargreaves & Fink 2006) إلى القيادة المستدامة على أنها: تلك القيادة التي تسعى إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة بالأشياء التي تستمر وتنتشر بدون حدوث أضرار وذلك لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما يحيط بنا في الوقت الحاضر واستمرار هذه التأثيرات الإيجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل.

في حين يعرفها McCann & Holt (209: 2010) على أنها: نهج قيادي يهتم بتحقيق أرباح حالية ومستقبلية للمؤسسة مع تحسين حياة جميع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة.

وفي نفس السياق يعرفها Avery & Bergstein (5: 2011) على أنها: نهج إداري يهدف إلى تحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة، مع تقليل معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه وتسريع عملية الابتكار.

ويشير معهد القيادة المستدامة إلى القادة المستدامين على أنهم: الأفراد القادرين على القيام بالتغيير من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم وعلاقتهم بالعالم من حولهم، من خلال تبني أساليب وطرق جديدة في النظر والتفكير والتفاعل، وهي أساليب من شأنها أن تؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة (Sustainability Leadership Institute, 2011).

كما يؤكد Simanskiene et al (258: 2016) على أن القيادة المستدامة تتحمل المسؤولية تجاه الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع، استناداً إلى مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ومن خلال الترويج لتطبيق ونشر أفكار ومبادئ الاستدامة، ونشر مبادئ التنمية المستدامة عبر التدريس والتعلم والتعبير عن الذات، وحماية البيئة.

وتُعرف أيضاً على أنها: نموذج للقيادة والإدارة الشاملة التي تحتضن جوانب الإدارة الإنسانية، وإدارة البيئة، والإدارة الاقتصادية طويلة الأمد، من خلال تحقيق التوازن بين ثلاثة عناصر - الأشخاص، والأرباح، والبيئة (Varra, Timolo, 2017: 4)

كما يعرفها هلال ومحمد (٢٠٢١: ٣٨١) على أنها: قدرة قائد المؤسسة على تبني توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المؤسسة في إدارة التنوع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويطور الإداء المدرسي ويحقق ريادته.

ويقصد بها أيضاً نمطاً قيادياً يتم تنفيذه على المدى الطويل ويعتمد على التصرف بطريقة عادلة وأخلاقية مع جميع الأطراف المعنية (داخل وخارج المؤسسة) (Bulmer, Riera, Rodríguez, 2021:3)

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح ما يلي:

١. على الرغم من صعوبة تحديد مفهوم شامل ومُتكامل ومُتفق عليه للاستدامة؛ إلا أن هناك أهداف أساسية تدور حولها الاستدامة؛ وهي: القدرة على الاستمرار، والمحافظة، وطويل الأمد.
 ٢. القيادة المستدامة نمط قيادي شامل ومتكامل، يهتم بكافة جوانب العملية التعليمية مما يضمن بناء المؤسسات التعليمية بناءً قوياً وموجّهاً نحو مستقبل ناجح ومستدام.
 ٣. يركز مفهوم القيادة المستدامة على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة المؤسسات التعليمية كمؤسسات فاعلة اجتماعياً، من خلال تحمل القيادة المستدامة لمسئوليتها تجاه الأفراد والجماعات والمنظمات.
 ٤. تسعى القيادة المستدامة إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة، فضلاً عن المحافظة على تحقيق التعلم المستمر للأفراد العاملين بالمؤسسة.
 ٥. ثمة تأكيد على أن القيادة المستدامة تسعى نحو تبني توجه مستدام وطويل الأمد، وتحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها.
 ٦. تتعلق القيادة المستدامة بالإجراءات والأنظمة المستدامة والسلوكيات والممارسات الأخلاقية التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها.
 ٧. تسعى القيادة المستدامة كنهج قيادي حديث إلى استثمار قدرات جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، فضلاً عن استدامة القيادة لدى الآخرين.
- ومن طرح الرؤى والأفكار السابقة حول ماهية القيادة المستدامة يمكن القول بأن فلسفة القيادة المستدامة تكمن في الحفاظ على موارد المؤسسة البشرية والمادية والطبيعية، وعدم استنزافها بدون مبرر وذلك من خلال التوازن في استخدامها وبما لا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن تطويرها وتحقيق عوائد ومنافع داخلية وخارجية للمؤسسة، وتعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة الخارجية، ومواكبة التغيرات والتطورات الخارجية المحيطة بالمؤسسات التعليمية، كما تعتمد استراتيجية القيادة المستدامة بشكل كبير على تطوير منظمة يمكنها التعلم بشكل أفضل وأسرع وأكثر مرونة وقدرة على التكيف من منافسيها.
- ج. علاقة مفهوم القيادة المستدامة ببعض المفاهيم الأخرى**

يستخدم مصطلح الاستدامة والقيادة المستدامة، والقيادة الخضراء، والإدارة الخضراء والقيادة البيئية بشكل متبادل في الأدبيات والدراسات التربوية؛ وذلك لربط القيادة و/أو الإدارة

بالممارسات المستدامة الخضراء (Al-Zawahreh, Khasawneh, Al-Jaradat, 2019:53)؛ فالقيادة المستدامة يقصد بها تلك السلوكيات والممارسات التي تستهدف خلق قيمة مستدامة لجميع الأطراف المعنية بما في ذلك البيئة والأجيال القادمة والمجتمع ككل، في حين يتم تعريف القيادة الخضراء على أنها تلك الممارسات التي يقوم بها القادة بهدف تفضيل الابتكارات الخضراء وخلق ميزة تنافسية للمنظمة، كما تعرف الإدارة الخضراء على أنها التكامل بين الإجراءات التنظيمية والوعي البيئي (p.54)، ويتضح مما سبق أن جوهر القيادة المستدامة يركز على البيئة، والتي بدورها يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

وتحوي القيادة المستدامة بين مضامينها ومحتواها على أنماط قيادية متعددة ومتنوعة؛ كالقيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022:2)، وبالنظر إلى القيادة المستدامة والقيادة الخادمة نجد أن القيادة المستدامة والقيادة الخادمة لديهما نفس الهدف وهو خدمة الأتباع، كما أن كلاهما يلبي احتياجات الأطراف المعنية، وعلى الرغم من ذلك؛ فالقيادة الخادمة مدفوعة باحتياجات الحاضر، في حين تسعى القيادة المستدامة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للأطراف المعنية (Varra & Timolo, 2017: 4).

وتتشرك القيادة المستدامة مع القيادة التحويلية في العديد من السمات فكلاهما يعتمد على التحفيز كوسيلة لقيادة المنظمة نحو التغيير، وعلى الرغم من ذلك؛ فإن القيادة التحويلية تعتمد على القدرات الذاتية للقائد في قيادة عملية التغيير داخل المؤسسة لاسيما بعض سمات الشخصية كالكاريزما القوية، في حين أن العنصر الذي يقود عملية التغيير في القيادة المستدامة، هو الإرادة لتلبية احتياجات الأطراف المعنية في المستقبل.

كما يشترك نمط القيادة المستدامة مع القيادة الأخلاقية في العديد من السمات؛ حيث تهتم القيادة المستدامة والقيادة الأخلاقية ببناء وتعزيز المجتمع من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية السليمة، وعلى الرغم من ذلك فإن القيادة المستدامة تهتم بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى أفرادها في التعامل مع البيئة الخارجية بما تمتلكه من موارد طبيعية (Varra & Timolo, 2017: 4)، كما أن القيادة المستدامة تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتبني فلسفة التحسين المستدام داخل المنظمة، بيد أن العنصر الذي يركز على القيمة الحقيقية للممارسات

المستدامة في استخدام الاستدامة كقوة وراء أي ابتكارات أو تقنيات أو عمليات تجارية جديدة تتطلب العمل وفق منظور أخلاقي مستدام (McCann & Sweet, 2014:375).

يتضح مما سبق أن عملية التكامل بين الأنماط القيادية السابقة (التحويلية، الخادمة، الأخلاقية) ونمط القيادة المستدام أمرًا طبيعيًا؛ نظرًا لأن المناخ الاقتصادي الحديث يتميز بزيادة التكامل والاتصال والتعقيد العالمي الأمر الذي يتطلب استراتيجية قيادية أكثر شمولية، فعلى سبيل المثال؛ إذا لم تكن القيم والأخلاق متأصلة في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة فقد يكون من الصعب استمرار العمل في المنظمات التي تسعى نحو تحقيق الاستدامة، ومن ثم تحوي القيادة المستدامة على أنماط قيادية متعددة، وكلاهما ضروري لتحقيق النجاح التنظيمي داخل المنظمات.

ثانيًا. أهداف القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تسعى القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية نحو تحقيق العديد من الأهداف، لعل من أبرزها ما يلي:

١- الحفاظ على التوازن بين الأفراد وتحقيق الأرباح والبيئة الخارجية طوال دورة حياة المنظمة؛ وذلك لضمان قيام المؤسسة بتوليد ونتاج رأس المال الاجتماعي لمواجهة حالات ركود المؤسسة، وتحقيق نتائج متميزة للمنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين.

٢- تحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة، وتقليل معدل دوران الأفراد غير المرغوب فيهم، وتسريع عملية الابتكار داخل المؤسسة (Avery & Bergsteiner, 2011:5-6).

٣- تصميم وإنشاء بنية تحتية قوية يستعين بها قادة المؤسسة مستقبلاً في إدارتها، فضلاً عن خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Nartgün, Limonb and Dilekçi, 2020:143).

٤- توجيه المنظمة وأعضائها نحو تحقيق التنمية المستدامة، ومحاولة تنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعيًا، والتصرف وفق الطرق التي يجب أن تتبعها المنظمات المسؤولة اجتماعيًا، فالقيادة المستدامة لا تعتمد فقط على قدرات القائد والتزامه؛ فمن المهم الحفاظ على ما تم تحقيقه من أنشطة وإنجازات داخل المؤسسة.

٥- تسعى القيادة المستدامة إلى تجنب أي عواقب سلبية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تعزيز القيم الاجتماعية المشتركة التي تعمل كأساس لنشاط المنظمة والحد من المخاطر المتوقعة. (Simanskiene, et al, 2016: 658- 659).

٦- تهدف القيادة المستدامة إلى تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة على تهيئة مناخ العمل، ومواءمة احتياجات المرؤوسين والمنظمة، ومن ثم تحسين الأداء المستدام للمنظمة Sustainable Performance (SP)، ويعكس الأخير النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية القابلة للقياس (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022:2).

٧- تسعى القيادة المستدامة نحو نقل المؤسسة من وضعها الراهن إلى حالة مستقبلية أفضل، ويتطلب القيام بذلك التأكد من أن التغييرات التي تم الشروع فيها ليست مؤقتة، ولكنها مستمرة على المدى الطويل من أجل تحقيق استدامة المنظمة (Davies, 2007: 8).

٨- كما تستهدف القيادة المستدامة بناء وغرس العلاقات المستدامة وتعزيز الثقة مع المستفيدين داخل وخارج المؤسسة التعليمية (Gerard, McMillan and D'Annunzio-Green, 2017:117).

٩- وتركز القيادة المستدامة على العلاقات بين الأشخاص والموارد ليس فقط داخل المنظمة، ولكن ضمن السياق الاجتماعي والطبيعي للمؤسسة، كما أنها تعمل بنشاط على تحسين البيئة الخارجية للمنظمة، فضلاً عن مشاركة المعرفة والموارد مع المجتمع المحلي (Silalaiy, Ratanaolarn, Thawisook, 2018:14).

مما سبق يمكن القول بأن القيادة المستدامة تركز على العنصر البشري داخل المؤسسة وكيفية الحفاظ عليه، واستغلال قدراته ومهاراته وخبراته من أجل تحقيق استدامة المنظمة، مع وضع كافة الأساليب والإجراءات التي تكفل تحقيق ذلك من موارد مادية وتقنية، حتى تتمكن المؤسسة من القيام بأدوارها المجتمعية والبيئية على النحو المأمول والمنشود، كما تهدف إلى تحقيق نتائج تعلم إيجابية، ونقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، والتوازن بين البيئة والأرباح والأفراد طوال دورة حياة المنظمة، هذا إلى جانب الحفاظ على رأس المال المعرفي داخل المؤسسات التعليمية، ومواجهة جميع المشاكل والتحديات الناجمة عن تغير الأوضاع الاقتصادية.

ثالثاً. أهمية القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تشير دراسة Kantabutra & Avery (2011:35) إلى أن القيادة المستدامة تسهم في ازدهار المنظمة على المدى الطويل، وتعزز من رضا العملاء، وتدر عوائد مالية كثيرة مع خفض تكلفة المنتج، فضلاً عن أنها تحسن من سمعة المؤسسة التجارية، وتجعلها أقل عرضة

لتأثير الأحداث والمخاطر السلبية، كما تتبنى القيادة المستدامة سياسة الاحتفاظ بالعاملين مع تطوير قدراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم.

وتشير دراسة Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y (2021:194) إلى أن للقيادة المستدامة دوراً مهماً في تنمية وتطوير مهارات وقدرات جميع العاملين بالمؤسسة، وتنمية وتشجيع القدرات القيادية بين المعلمين، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية مستدامة، فضلاً عن تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة.

كما تؤدي القيادة المستدامة دوراً مهماً في اعتماد ممارسات الاستدامة داخل المنظمات، من خلال خلق ثقافة تعزز القيم المشتركة، وتؤثر على السلوك الأخلاقي للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعزز علاقة المنظمة مع الأطراف المعنية، فضلاً عن تعزيز الموارد الداخلية للمؤسسة؛ من أجل إيجاد حلول للتحديات الاجتماعية والبيئية المحيطة بالمؤسسة (Armani, Petrini and Santos, 2020:822).

وتكمن أهمية القيادة المستدامة بالجامعات والمؤسسات التعليمية في العمل على تحسين وتطوير الأداء وتقديم نموذج القدوة الحسنة بين العاملين، مع التأكيد على مراعاة الجانب الأخلاقي والسماح للعاملين بإطلاق القدرات الكامنة لديهم، وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية لا سيما في الوقت الذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية (كريري، ٢٠١٩: ٢٩)، وتجسد القيادة المستدامة في السياق التعليمي مفهوم القيادة للتعلم والقيادة للعناية بالآخرين؛ حيث تسهم في الحفاظ على الممارسات التعليمية التي من شأنها أن تعزز وتحمي الحياة البشرية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة تعليمية من شأنها تعزيز الاهتمام بالاستدامة، وصياغة رؤية مشتركة لتشكيل محتوى ومضمون الاستدامة داخل المنظمات التعليمية (Silalaiy et al, 2018:15).

وفي السياق ذاته تشير دراسة Cook (2014:5) إلى أن القيادة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية تسهم في الآتي: التواصل وتعزيز رؤية الجامعة على نطاق واسع، وتنمية وتطوير القدرات المهنية للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتقديم نموذج يحتذى به (القيادة بالقدوة)، وتبني ثقافة تنظيمية مستدامة، بالإضافة إلى تشجيع المشاركة في عمليات صنع القرار،

وتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه مع أفراد المؤسسة، ونمذجة وتقوية عادات ومهارات التأمل الذاتي.

كما تعد القيادة المستدامة المحرك والدافع الأساسي للعديد من المبادرات الخضراء داخل المؤسسة، والتي تستهدف تحسين الأداء البيئي لها من خلال تأطير رؤية للتعامل مع القضايا البيئية وإنشاء شراكات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بالإضافة إلى تعد استراتيجيات ناجحة للتحسين المستدام على المدى الطويل، كما ينظر إليها على أنها فرصة لإدخال مزيد من الابتكارات والتقنيات والعمليات الجديدة داخل المؤسسة (Al-Zawahreh, Khasawneh and Al-Jaradat, 2019:54)

ومن الطرح السابق لأهمية القيادة المستدامة يمكن القول بأن المنظور طويل الأجل الذي تتبناه القيادة المستدامة يسهم في تشجيع الابتكار داخل المؤسسة، وزيادة رضا العملاء والمستفيدين الداخليين والخارجيين، فضلاً عن تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، كما أن القيادة المستدامة تسهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي من خلال تبني رؤية مستدامة تسعى نحو تحقيق أرباح عالية ومستدامة مع خفض تكلفة المنتج، وتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى أفراد المؤسسة مما يسهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم، الأمر الذي يبرهن على أهمية القيادة المستدامة على المستويين الفردي والتنظيمي، كما أنه يبرهن على جوهر القيادة المستدامة والذي يكمن في دعم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات والمنظمات.

وعلى مستوى الميدان التربوي يمكن القول بأن أهمية القيادة المستدامة تكمن في وجود قيادة واعية ومدركة ذات رؤية مستدامة تسعى من خلالها إلى استدامة عملية التعلم داخل المؤسسة وتحسين نتائج الطلاب، فضلاً عن استدامة قيادة الآخرين وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم لشغل الوظائف القيادية الشاغرة مستقبلاً.

رابعاً: مبادئ القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تستند القيادة المستدامة إلى مجموعة من المبادئ التي تتوافق مع سعي قائد المؤسسة نحو الارتقاء بها وتحقيق استدامتها على المدى الطويل، وفي هذا الصدد حدد Hargreaves and fink (2003:3-9) سبعة مبادئ للقيادة المستدامة يمكن تناولها في السياق الآتي:

أ. القيادة المستدامة تخلق التعلم المستدام وتحافظ عليه: يتمثل المبدأ الأول للاستدامة في التعليم في تطوير ما هو مستدام في حد ذاته للحفاظ على استدامته مع مرور الوقت،

فالتعلم المستدام الذي يقود إلى التعلم الناجح يتطلب مشاركة الطلاب فكريًا واجتماعيًا وعاطفيًا في العملية التعليمية، ومن ثم فمسؤولية القيادة المستدامة تكمن في الحفاظ على التعلم وضمان استدامته.

ب. القيادة المستدامة تضمن النجاح مع مرور الوقت: يمثل التعاقب القيادي تحديًا آخر للقيادة المستدامة، والتي تتطلب إيلاء مزيد من الاهتمام بذلك، من خلال اكتشاف القدرات القيادية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة واستدامتها لتحقيق نجاح المؤسسة.

ج. القيادة المستدامة تعمل على استدامة قيادة الآخرين: فالقيادة المستدامة ليست مسؤولية قائد المؤسسة فقط، بل مسؤولية مشتركة بين أفراد المؤسسة، ومن ثم فالجميع مطالب بالمشاركة في خطط التحسين المستمر والدائم بالمؤسسة، من خلال إعداد جيل متعاقب من القيادات، ومن الطرق التي تحقق ذلك ضمان مشاركة أفراد المؤسسة في تحمل المسؤولية عن تبعات أنشطتهم، وتطوير مهاراتهم لضمان حصولهم على المهارات اللازمة للقيادة.

د. القيادة المستدامة تعالج قضايا العدالة الاجتماعية: ترتبط الاستدامة والقيادة ارتباطًا وثيقًا بقضايا العدالة الاجتماعية، فهي لا تقتصر على التحسين المستدام في مؤسسة بعينها؛ بل يتعلق الأمر بجميع الطلاب والمعلمين، حيث تعالج قضايا العدالة الاجتماعية من خلال نشرها بالمؤسسة التعليمية.

هـ. القيادة المستدامة تعمل على عدم استنزاف الموارد البشرية والمادية، بل تسعى نحو تطويرها: حيث تعتنى القيادة المستدامة بمواردها البشرية والمادية من خلال توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية فضلًا عن توفير الوقت المناسب لعملية التعلم، وذلك بهدف الاحتفاظ المواهب البشرية من ذوي الكفاءات داخل المؤسسة.

و. القيادة المستدامة تطور التنوع البيئي والقدرة: تسعى القيادة المستدامة نحو تهيئة بيئة تعليمية لديها القدرة على تحفيز التحسين المستمر داخل المؤسسة؛ بهدف مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف والازدهار مع بيئتهم شديدة التعقيد من خلال التعلم من الممارسات المتنوعة لبعضهم البعض.

ز. القيادة المستدامة تتعهد بتفعيل المشاركة النشطة مع البيئة الخارجية: من خلال إقامة شراكات استراتيجية مع منظمات المجتمع الخارجي، فضلًا عن المشاركة الفعالة في كافة الفعاليات والأنشطة البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

- وأعاد Hargreaves & fink (2006) هيكله تلك المبادئ وإخراجها بصور جديدة وإصدارها في كتاب يحمل عنوان القيادة المستدامة، وذلك على النحو الآتي:
١. **العمق (Depth):** ويعني تركيز قائد المؤسسة على جعل تعلم الطلاب هو الهدف الرئيس للمؤسسة، بحيث تدور جميع القرارات الأخرى والمهام الإدارية حول ذلك (Hargreaves & Fink, 2006:31). كما أن العمق كمبدأ من مبادئ القيادة المستدامة يعني أن التغيير الاستراتيجي المستدام يجب أن يؤثر على المبادئ العميقة والضمنية للغرض الأخلاقي للمؤسسة التعليمية وحتمية التعلم والاستفادة منها، بحيث يركز التغيير المستدام على تطوير المجالات والأنشطة التي تؤثر على مهارات تعلم المعرفة التي بحاجة إلى تطوير (Davis, 2007:9). ومن ثم يمكن القول بأن استراتيجيات التغيير المستدام يجب أن تضمن جميع جوانب وأنشطة وسلوكيات المؤسسة التعليمية.
 ٢. **الامتداد (Length):** ويقصد به استمرارية التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسة، وعدم اعتماده على قائد فقط؛ فالتغييرات القيادية يجب أن تعزز من التوجه المستدام داخل المؤسسات التعليمية ذات التوجه الاستراتيجي وألا تؤدي إلى التخلي عن الممارسات المستدامة للقيادات السابقة. ومن ثم يمكن القول إن الامتداد كمبدأ من مبادئ القيادة المستدامة يقصد به: الجهود التي تبذل من قائد المؤسسة لإنشاء خطة لعملية التعاقب القيادي بعد انتهاء فترة ولايته.
 ٣. **الاتساع (Breadth):** ويعني ذلك توسيع نطاق الرؤية الاستراتيجية للتغيير الاستراتيجي المستدام ونشرها داخل وخارج المؤسسة التعليمية، كما يعني ذلك أيضًا إقامة تحالفات استراتيجية بين المؤسسات التعليمية على نطاق أوسع من أجل دعم التغيير المستدام في المؤسسة التعليمية وتعزيز فرص تعلم الطلاب على المدى الطويل (Davis, 2007:9).
 ٤. **العدالة (Justice):** فالقيادة المستدامة لا تعتمد على إنجازات الغير من المؤسسات المحيطة، ولا تزدهر على حساب المؤسسات الأخرى، الأمر الذي يتطلب أن يعمل القائد المستدام على عدم إلحاق أي ضرر بالبيئة المحيطة (Hargreaves & fink, 2006:158).
 ٥. **التنوع:** حيث تعمل القيادة المستدامة على تعزيز التنوع داخل البيئة التعليمية، وتوفير التماسك والترابط الاجتماعي داخل بيئة شديدة التعقيد، فالمنظمات البيئية القوية تتسم بالتنوع في كافة مجالاتها (p.161).

٦. **المحافظة (Conservation)** : حيث تسعى القيادة المستدامة نحو التعلم والاستفادة من الماضي لبناء مستقبل أفضل، بالإضافة إلى حماية ثقافة وتاريخ المنظمة وعاداتها وتقاليدها (p.165).

٧. **حسن التدبير (Resourcefulness)** : فالقيادة المستدامة لا تستنفذ الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة، حيث تعترف بالموهب والكفاءات القيادية وتقدم لهم المكافآت المادية والمعنوية في وقت مبكر من حياتهم المهنية (p.191).
وقدم Kanter (2013:53) دليلاً إرشادياً يتضمن عشرة مبادئ للقيادة المستدامة تمثلت في الآتي: (تحقيق التنمية المستدامة، فحص وجهات النظر، الحضور والإدراك، البداية بالحوار، صنع مستقبل أفضل، الشجاعة، الترويج للأفضل، تنفيذ الوعود، التحلي بالصبر، الإبداع والابتكار).

مما سبق يمكن القول بأن مبادئ القيادة المستدامة تعد بمثابة الإطار الحاكم الذي يشكل فلسفة وممارسات القادة داخل المؤسسات التعليمية في إطار تحولها لمنظمات مستدامة؛ حيث تؤثر تلك المبادئ على جميع ممارسات القائد المستدام داخل المنظمة، في إطار سعيه نحو إيجاد طريق مستدام للتأثير في جميع الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتحسين أداتهم، واستثمار الموارد المتاحة بالشكل المطلوب، وبما يضمن تحمل المؤسسة ككيان تعليمي مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة الخارجية.

خامساً. سمات وخصائص القيادة المستدامة:

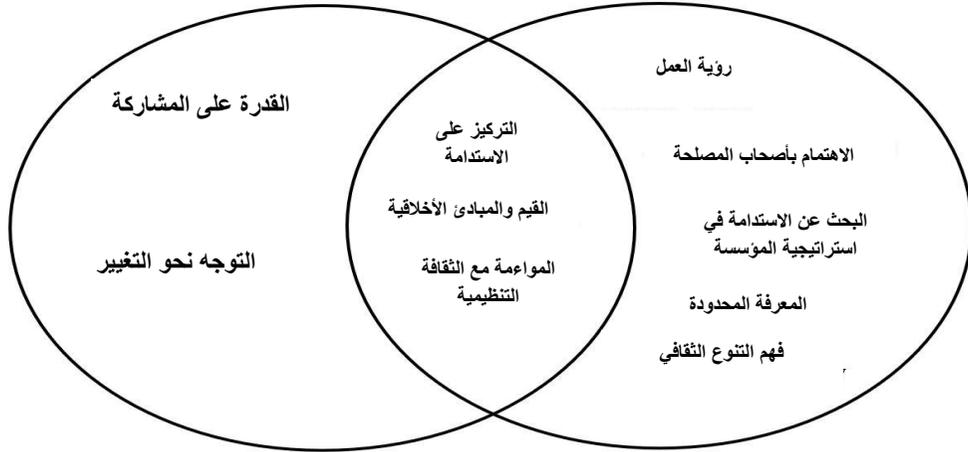
من الأهمية بمكان لتحقيق القيادة المستدامة لأهدافها أن يتمتع القائد المستدام بالعديد من السمات والخصائص التي تمكنه من ذلك، وفي هذا الصدد أشارت دراسة Armani et al (2020:827-829) إلى السمات الآتية:

١- **القيادة**: وذلك من خلال أن يظهر قائد المؤسسة فهماً قوياً لدورة ومهامه المنوطة به، وأن يعمل كقدوة وميسر لمبادرات تحقيق الاستدامة داخل المنظمة، فضلاً عن امتلاكه القدرة على التأثير على أفراد المؤسسة.

٢- **المهارات الشخصية**: تشير المهارات الشخصية إلى تمتع القائد المستدام بعدة مهارات كالقدرة على التحفيز، والاثارة والتشويق، وتسهيل مشاركة أفراد المؤسسة في الإجراءات

- المستدامة، ويمكن دمج هاتين السمتين تحت سمة واحدة وهي: القدرة على المشاركة، ومن خلالها يتمكن قائد المؤسسة من أن يصبح نموذجًا يحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته.
- ٣- **التركيز على الاستدامة:** من خلال تعامل القائد المستدام مع الممارسات والأنشطة المستدامة كجزء من أنشطته ومهامه داخل السياق التنظيمي.
- ٤- **التوجه نحو التغيير:** وتظهر تلك السمة في الحلول الإبداعية التي يتبناها القائد المستدام من أجل الحفاظ على مبادرات الاستدامة أثناء فترات الركود المتزايد لتحقيق أفضل عوائد مالية.
- ٥- **المواءمة مع الثقافة التنظيمية:** وذلك من خلال تبني الاستدامة كجزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- ٦- **القيم والمبادئ الأخلاقية:** وذلك من خلال امتلاك القائد المستدام لبعض المبادئ والقيم الأخلاقية الفردية، والتي ترتبط بالتركيز على الاستدامة والمواءمة مع الثقافة التنظيمية؛ حيث تؤثر هذه السمات الثلاث في بعضها البعض بشكل مباشر وتقع بين منظورين لسمات القيادة المستدامة وهما: المنظور الشخصي والمنظور التنظيمي.
- ٧- **رؤية مستدامة:** وذلك من خلال اعتماد القائد المستدام على منظور طويل الأمد لتبني الممارسات المستدامة داخل المؤسسة الأمر الذي يمكنه من اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.
- ٨- **بالإضافة إلى الاهتمام بالأطراف المعنية، وتوظيف عمليات الاستدامة في استراتيجية المؤسسة، والمعرفة المحددة، وفهم التنوع الثقافي.**
- وتقع تلك السمات بين منظورين لسمات القيادة المستدامة وهما: المنظور الشخصي والمنظور التنظيمي، والشكل الآتي يوضح ذلك:

المنظور الفردي المنظور التنظيمي



السمات المرتبطة بالمنظور التنظيمي السمات المرتبطة بالجوانب الشخصية للقائد

شكل رقم (١) سمات القيادة المستدامة وفق المنظور التنظيمي والفردي

Source: Armani et al, 2020:830.

يوضح الشكل السابق سمات القيادة المستدامة وفق منظورين الأول الفردي، والثاني، التنظيمي، ويشمل المنظور التنظيمي السمات التي ترتبط بالمنظمة والذي يعد قائد المؤسسة جزءاً منها، مثل رؤية العمل، وتوظيف ممارسات الاستدامة في استراتيجية المؤسسة، والاهتمام بالأطراف المعنية، والمعرفة المحدودة، وفهم التنوع الثقافي، في حين يحتوي المنظور الفردي على سمات مثل القيم والمبادئ الأخلاقية، والمشاركة في مبادرات الاستدامة، بالإضافة إلى سمات أخرى يجمعها التقاطع بين المنظورين الفردي والتنظيمي، وتتعلق هذه السمات بالجوانب الشخصية للمدير والسياق التنظيمي وتؤثر كلاً منهما في الآخر (Armani et al, 830-831). ويؤكد البحث الحالي على أن القائد المستدام بحاجة إلى أن يوازن بين قيمه الشخصية والقيم التنظيمية؛ بحث تعتمد القرارات المتخذة على الاستراتيجيات التي توائم بين القيم والمبادئ المستدامة مع القيم والمبادئ التنظيمية التقليدية. وبشكل عام فالقيادة المستدامة لها عدة خصائص تميزها عن القيادة اللامستدامة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (١) خصائص القيادة المستدامة واللامستدامة

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة اللامستدامة
الرؤية	واضحة	غير واضحة
الأهداف	موجهة نحو التقدم على المدى الطويل	موجهة نحو التقدم السريع
المسؤولية	يتحمل القائد المسؤولية عن الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع	يتحمل القائد المسؤولية عن نفسه وبشكل جزئي عن فريق العمل
الأنشطة	نتاج تضافر جهود جميع أعضاء الفريق	نتاج بعض المساهمات الفردية
ثقافة المنظمة	موجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة	مشتتة وموجهة نحو الجزئيات
التضامن	جهود مشتركة بين أعضاء المنظمة	جهود فردية
الثقة	درجة عالية من الثقة وحسن النية	الرقابة الصارمة تتطلب ضروري
الجودة	الجودة تتحقق من خلال العمل الجماعي	يتم تحقيقها عن طريق السيطرة
التعاون	متطلب أساسي ومرغوب فيه	مرغوب فيه، ولكن ليس ضرورياً
تطوير الأفراد	يتم تدريب جميع أفراد المنظمة	تدريب البعض بطريقة عشوائية وغير منظمة
التنمية المهنية	يتم الاعتناء بها ويتم إجراؤها بانتظام	تنمية مهنية ذاتية من قبل الفرد
الابتكار والابداع	يحدث بطريقة منظمة ودورية	محدود ومقيد

Source: (Kumar, 2020: 97)

يتضح من الجدول السابق أن القيادة المستدامة تختلف عن القيادة اللامستدامة؛ فالقيادة المستدامة تسعى نحو تحقيق أهدافها من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، من خلال ما يمتلكه القائد من سمات وخصائص تؤهله لتحقيق ذلك، كما تعتمد القيادة المستدامة على امتلاك رؤية مستدامة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة التعليمية على المدى الطويل، الأمر الذي يشجع على الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل.

سادساً. محددات نجاح القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تشير دراسة Ulrich & Smallwood (2013:35-37) إلى أن نجاح القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية يتوقف على عدد من العوامل، من أبرزها ما يلي:

١- البساطة: ويقصد بالبساطة التركيز على السلوكيات والتصرفات الأساسية التي تحدث أكبر قدر من الاستدامة في معالجة أهم القضايا داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم يتعين

على القائد المستدام إنشاء قوائم بأهم الأشياء التي يجب عليه تغييرها؛ بالإضافة إلى إعطاء الأولوية للسلوكيات الأكثر أهمية، وتأطير الظواهر المعقدة في أنماط بسيطة.

٢- **الوقت:** ويتجلى ذلك في الاستثمار الأمثل والفعال للوقت داخل المؤسسة؛ فعندما يستثمر القادة أوقاتهم بعناية، فمن المرجح أن يحدث التغيير؛ فالقيادة المستدامة تتطلب الإجابة عن الآتي: من نقضي الوقت معه؟، وما هي القضايا التي نقضي وقتنا فيها؟ وأين نقضي وقتنا؟، وكيف نقضي وقتنا؟.

٣- **المحاسبية:** تتطلب القيادة المستدامة تحمل المسؤولية الشخصية عن جميع ممارساتها؛ وذلك للتأكد من قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، وتزداد المساءلة عندما يتعهد القادة بتنفيذ كافة الالتزامات الشخصية فضلاً عن متابعة عملية تنفيذها، وبمرور الوقت، تحدث القيادة المستدامة عندما تصبح أجندة القائد هي الأجندة الشخصية للآخرين.

٤- **الموارد:** ويتضمن هذا العامل توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح القائد المستدام في تحقيق غايات ومقاصد المؤسسة، كبرامج التدريب والتنمية اللازمة لتنمية مهارات ومعارف القائد المستدام، الأمر الذي يعني إضفاء الطابع المؤسسي على تلك البرامج، ولتحقيق تغيير مستدام في الموارد، غالباً ما تحدد ممارسات الموارد البشرية كالاختيار، والترقية، والتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، ومراجعات الأداء ثقافة المنظمة وتشكلها.

٥- **الملاحقة والتتبع:** يتعين على القادة قياس سلوكياتهم ونتائجهم بطرق محددة، فما لم تتم ترجمة سلوكيات القيادة والتغييرات المرغوبة إلى إجراءات محددة، وقياسها كمياً، ومتابعتها، فمن غير المحتمل أن يتم إنجازها، ويتطلب ذلك أن تكون المقاييس الموضوعية لقياس سلوكيات القيادة شفافة، وسهلة القياس.

٦- **التحسين:** حيث تتطلب القيادة المستدامة ضرورة أن يعمل القادة على الاستفادة من أخطائهم، من خلال اتقان مبادئ التعلم كالتجربة، والتفكير دائماً، والصمود من أجل مواجهة الفشل.

٧- **العاطفة:** ويتعلق ذلك بشغف القادة بالتعلم، فالقيادة المستدامة تحدث عندما يرى القادة التغييرات المنشودة كجزء من هوياتهم الشخصية وهدفهم، ومن ثم تشكل تغييراتهم وعلاقتهم مع الأطراف المعنية.

يتضح مما سبق أن تلك العوامل السالف ذكرها تؤثر على نجاح القائد المستدام في تحقيق أهدافه الذي يسعى نحو تحقيقها، حيث تؤثر تلك العوامل على الجهود والممارسات الشخصية للقائد المستدام، والذي يسعى من خلالها إلى استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة، بالإضافة إلى استدامة قيادة الآخرين، ويتجلى ذلك النجاح في إضفاء طابع الاستدامة على خطة العمل داخل المؤسسة أو المنظمة، فضلاً عن تحسين إنتاجية أفراد المؤسسة، وتحفيزهم وتشجيعهم على إنتاج أفكار ورؤى جديدة من شأنها تحسين استدامة المؤسسة.

سابعاً: نماذج القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تتخذ الأدبيات والدراسات التربوية بنماذج القيادة المستدامة والتي تؤكد على سعي القيادة المستدامة نحو تحقيق استدامة المنظمة، ويتفق عدد من الباحثين ومنهم: (Hargreaves & Fink, 2003; Davies, 2009; Crews, 2010; Lambert, 2011; Kantabutra & Saratun, 2013; Cook, 2014; Dyer & Dyer, 2017)، على أن هناك نماذج شائعة للقيادة المستدامة يمكن تلخيص أبرزها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) نماذج القيادة المستدامة

م	النموذج	الأبعاد
١	Hargreaves & Fink (2003)	التعلم - التقويم - العدالة الاجتماعية- المحافظة على الموارد - الإبداع.
٢	Davies (2009)	التعلم المستدام - المحافظة على الموارد - تنمية القدرات القيادية- العدالة الاجتماعية- التنوع- الوعي- صناعة المستقبل -منظور طويل الأمد.
٣	Crews (2010)	مشاركة أصحاب المصلحة- صناعة المستقبل- التفكير الشمولي -التعلم التنظيمي.
٤	Lambert (2011)	تطوير قدرات الموظفين- تشجيع التعاون- عوائد طويلة المدى- التنوع- المحافظة على الموارد
٥	Kantabutra & Saratun(2013)	رؤية طويلة المدى - الإبداع- بناء ثقافة- السلوك الأخلاقي- تطوير الموظفين.
٦	Cook (2014)	بناء وتعزيز رؤية الجامعة- تطوير الموظفين- بناء المهارات- تعزيز الثقافة الشاملة- تنمية القدرات القيادية للموظفين-اتصال ثنائي الاتجاه.
٧	Dyer & Dyer (2017)	التفكير المنظم -تصميم خطة للعمل-تطوير استراتيجيات للتحويل - استخدام أدوات مختلفة - بناء المهارات.

Source: (Yue, Feng & Ye, 2021:196-197).

ويستعرض البحث بعض نماذج القيادة المستدامة ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية، وذلك على النحو الآتي:

أ. نموذج لامبرت للقيادة المستدامة

طور لامبرت Lambert (2011) نموذجًا للقيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي، وذلك بناء على نماذج القيادة المستدامة لهارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006)، وفولان (Fullan, 2004) وديفيز (Davies, 2009). ويحدد نموذج لامبرت إطار القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية في المجالات الآتية (Lambert, 2012:143-145):

١. **بناء وتطوير قدرات الموظفين:** ويقضي ذلك توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات ومعارف وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، فضلاً عن إعداد خطة إستراتيجية تهتم بتنفيذ ذلك على مستوى المنظمة.

٢. **التوزيع الاستراتيجي:** ويتطلب ذلك تمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف مستوياتها من الانخراط في الأنشطة القيادية وتوظيف المهارات والتقنيات القيادية التي تم اكتسابها من البرامج التدريبية.

٣. **التوطين أو التحالف:** ويتحقق ذلك من خلال إبرام شراكات وتحالفات مع المجتمع الخارجي، بهدف توظيف إمكانات وموارد المجتمع الخارجي في تحقيق استدامة المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع العمل التعاوني داخل المنظمة للحفاظ على التعلم الذي يلبي احتياجات العملاء.

٤. **اشتقاق أهداف طويلة المدى للمؤسسة من الأهداف قصيرة المدى:** ويتطلب ذلك الدمج والتكامل بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى للمؤسسة لتحقيق استدامة المنظمة.

٥. **التنوع:** من خلال بناء مجتمع تعليمي متنوع ومتعدد الثقافات؛ وذلك لتحقيق الترابط الاجتماعي بين الأفراد العاملين بالمؤسسة والاستفادة من وجهات النظر المتعددة في تحقيق أهداف المؤسسة.

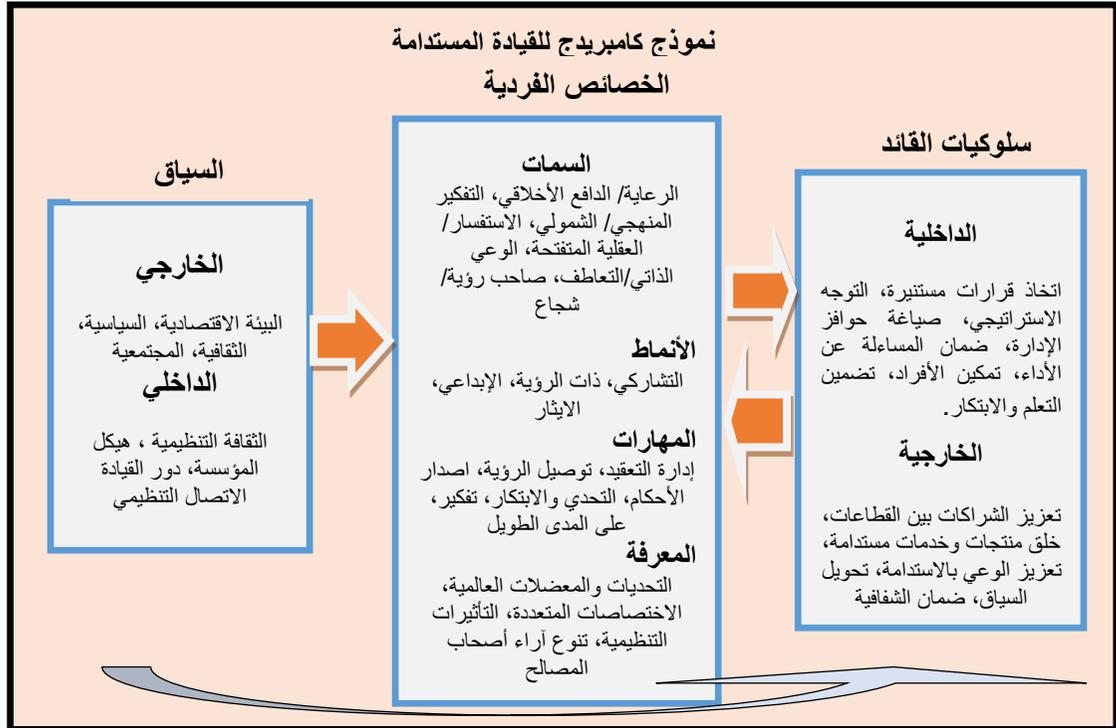
٦. **المحافظة:** عن طريق الاستفادة من الماضي لصنع مستقبل أفضل.

يتضح مما سبق أن نموذج لامبرت يحدد إطار وهيكل القيادة المستدامة في التنمية المهنية للأفراد، وتمكين القيادة على جميع المستويات بما يحقق استدامة وانتشار القيادة تحت

مسمى القيادة الموزعة، بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين المنظمة والمجتمع الخارجي عن طريق عقد شراكات وتحالفات، الأمر الذي يتطلب الاستفادة من تراث المنظمة وخبراتها السابقة وصياغة أهداف طويلة الأجل للمؤسسة.

ب. نموذج معهد كامبريدج للقيادة المستدامة

يستهدف نموذج كامبريدج للقيادة المستدامة إحداث تغيير جذري في علاقة قادة المؤسسة بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويحدد النموذج إطار القيادة المستدامة في ثلاث عناصر وهي: السياق أو البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل فيها قائد المؤسسة، وسمات وأساليب ومهارات ومعرفة قائد المؤسسة؛ وسلوكيات القيادة، كما تحدد عناصر النموذج جميع الإجراءات التي يتخذها قائد المؤسسة استجابة لتحديات الاستدامة في الوقت الحالي (Visser & Courtice, 2011:3)، والشكل الآتي يوضح عناصر القيادة المستدامة في ضوء نموذج كامبريدج:



شكل رقم (٢) نموذج كامبريدج للقيادة المستدامة

Source: Visser & Courtice, 2011: 4

يتضح من الشكل السابق أن نموذج كامبريدج للقيادة المستدامة يتضمن العناصر الآتية (Visser & Courtice, 2011: 4-10).

١. **السياق:** ويشير السياق إلى البيئة التي يعمل فيها القائد، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة وعلى عملية صنع القرارات بها، وتنقسم إلى البيئة أو السياق الخارجي ويشمل (السياق البيئي، والاقتصادي، والسياسي، والثقافي، والمجتمعي)، وتأثيرها أقل من السياق أو البيئة الداخلية والتي تشمل (الثقافة التنظيمية، وهيكل المؤسسة، ودور القيادة).

٢. **سمات وأساليب ومهارات ومعارف قائد المؤسسة:** يتطلب فهم القيادة المستدامة التعرف على سمات وأساليب ومهارات ومعارف قائد المؤسسة، ومن غير المرجح أن يجسد قادة الاستدامة جميع السمات والأساليب والمهارات والمعارف في النموذج الحالي، ومن ثم يتعين عليهم الاعتماد على ما هو مناسب أو ملائم لشخصيتهم وظروف عملهم، حتى يكونوا أكثر فعالية في التصدي لتحديات الاستدامة، وبالتالي تتميتها في الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن سمات القيادة المثالية للقائد المستدام في النموذج الحالي: الرعاية والدافع الأخلاقي، والتفكير المنهجي والشمولي، والعقلية المتفتحة، والوعي الذاتي، والتعاطف، ومن أنماط القيادة المثالية للقائد المستدام: التشاركي، الرؤيوي، الإبداعي، ممارسة الإيثار، ومن المهارات المثالية للقائد المستدام: إدارة التعقيد، توصيل الرؤية، وإصدار الأحكام، والتحدي، والابتكار، والتفكير على المدى الطويل.

٣. **سلوكيات القائد:** ومن السلوكيات الداخلية المثالية للقائد المستدام: اتخاذ قرارات مستتيرة، والتوجه الاستراتيجي، وضمان المساءلة عن الأداء، وتمكين الأفراد، وتضمين التعلم والابتكار. ومن السلوكيات الخارجية المثالية للقائد المستدام: تعزيز الشراكات بين القطاعات، وخلق منتجات وخدمات مستدامة؛ وتعزيز الوعي بالاستدامة، وضمان الشفافية.

ج. نموذج أكينز وآخرون (2013) Akins et al للقيادة المستدامة

يركز نموذج أكينز وآخرون على الصفات التي يستخدمها القائد في تنمية القيادة المستدامة، وحدد النموذج عشرة صفات وذلك تبعاً لأهميتها من وجهة نظر المشاركين، وتشمل الصفات الآتية: المشاركة، والنزاهة، والتواضع، والتمكين، والتنمية، والتفكير، والتكيف، والاستدامة، والممارسة، والتعلم. وهي صفات مطلوبة في قادة المستقبل لضمان عدم معاناة المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها من أي أزمات مستقبلية، فالقدرة على المشاركة

تسمح للقائد من توطيد العلاقة مع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة، في حين تؤدي سمات النزاهة والتواضع إلى ثقة أصحاب المصلحة بالقائد المستدام، كما يؤدي التواضع لتوفير التعاطف مع المجتمع والأطراف المعنية، وكل تلك الصفات من شأنها أن تسهم في قدرة قائد المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي (Akins et al, 2013:30).

ومن ثم يمكن القول بأن نموذج أكينز وآخرون يركز على تطوير الصفات القيادية التي تلبي الاحتياجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للحاضر مع الاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل، مع الأخذ في الاعتبار أن تلك الصفات ليست بالضرورة مهمة لجميع القادة، فهي حيوية لمجتمع القيادة وقدرته على مواجهة تحديات التنمية المستدامة في المستقبل، حيث تسعى تلك الصفات القيادية لترسيخ القيادة الفعالة من أجل التنمية المستدامة.

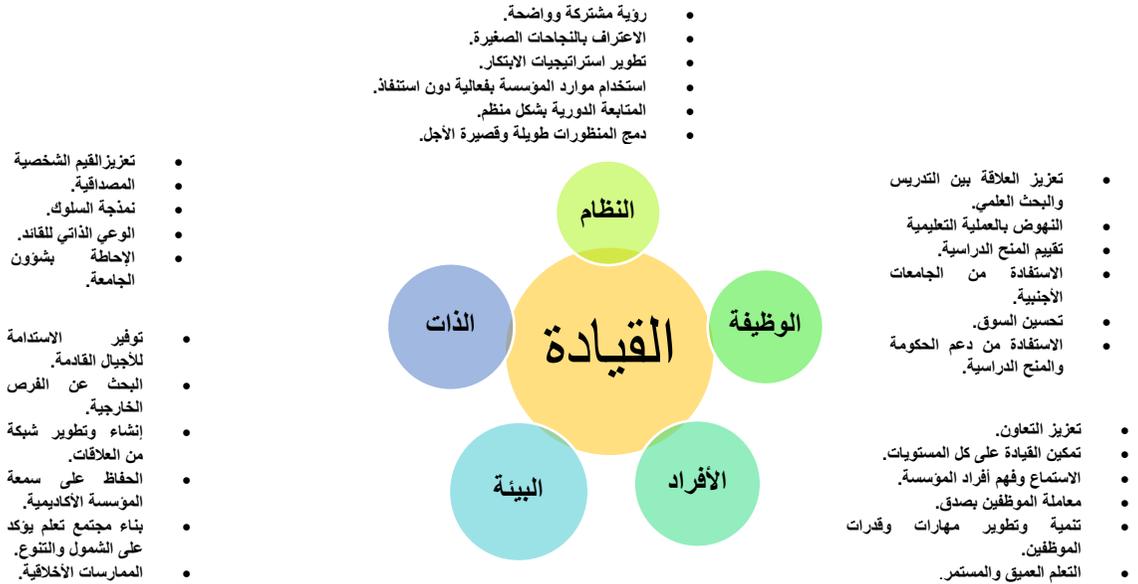
د. نموذج 6C لتايدمان وآخرون (2013) Tideman et al

يؤكد نموذج C6 على عناصر القيادة المستدامة الآتية: السياق، الوعي، والاستمرارية، والترابط، والإبداع، والعمل الجماعي، ويشير سياق المنظمة إلى حاجة قائد المؤسسة إلى فهم توطيد علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ويركز الوعي على العقلية الذهنية للقائد وسلوكياته تجاه المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، في حين تعد استمرارية المنظمة أحد الاعتبارات المهمة نظراً لقوة المنظمة والمنظور طويل الأمد الذي تتبناه، بينما ينطوي الترابط على قدرة القائد على التعاون والثقة وفهم احتياجات جميع الأطراف المعنية، في حين يؤدي الإبداع دوراً مهماً فيما يتعلق بضمان استمرار القيمة المضافة في المستقبل، ويركز العمل الجماعي للمنظمة على الحاجة إلى الاعتراف بالاستهلاك المستدام (Tideman, Arts and Zandee, 2013: 25).

ومن ثم يمكن القول بأن نموذج 6C يؤكد على ضرورة تضمين مهارات وسلوكيات جديدة للقيادة في المستقبل، فعناصر السياق والوعي والاستمرارية بمثابة المحركات الرئيسية للقيادة المستدامة من أجل إحداث تغيير مستدام داخل المنظمة، كما أن مهارات القيادة الإبداعية تمكن من ظهور القيادة الجماعية اللازمة للتحويل المستدام لسلسلة القيمة والتأثير الاجتماعي المستدام على نطاق واسع.

هـ. نموذج القيادة المستدامة لجامعات الدرجة الأولى المزدوجة في الصين

طور Yue, Feng and Ye في عام ٢٠٢١م نموذجًا للقيادة المستدامة لجامعات الدرجة الأولى المزدوجة في الصين استنادًا إلى النتائج المرتبطة بالقيادة الفعالة في التعليم العالي، والقيادة المستدامة في التعليم العالي، وتحديات التعليم العالي في الصين، ويحدد النموذج أبعاد القيادة المستدامة في الآتي: (الذات، والنظام، والوظيفة، والأفراد، والبيئة، وتمثل القيادة محور ومركز النموذج؛ فهي التي تقوم بكل شيء، (Yue et al, 2021:198)، ويوضح الشكل الآتي ذلك:



شكل رقم (٣) نموذج القيادة المستدامة لجامعات الدرجة الأولى المزدوجة في الصين

Source: Yue et al, 2021:198

يتضح من الشكل السابق أن أبعاد القيادة المستدامة في النموذج تتمثل في الأبعاد الآتية:

(الذات، النظام، الوظيفة، الأفراد، البيئة)؛ حيث يتضمن بعد الذات مواقف القائد وقدراته ومهاراته وسلوكياته بهدف تحقيق التنمية الذاتية له في جميع المجالات، في حين يتضمن بعد النظام ثقافة المؤسسة التنظيمية، واستراتيجياتها، وقدراتها وإمكاناتها، والسياسات المتعلقة بالبحوث، وفيما يتعلق ببعد الوظيفة تحتاج القيادة المستدامة إلى تعزيز العلاقة بين التدريس والبحث العلمي من أجل تحقيق الاستفادة منهما، بالإضافة إلى الاستفادة من المنح الدراسية والدعم الحكومي لتحسين تلك العلاقة، كما يمثل بعد الأفراد النقطة الأهم في تعزيز المؤسسات

التعليمية وتعزيز جودة المعلم ومستوى تعلم الطلاب، ويتحقق ذلك من خلال التنمية المهنية للمعلمين، وبناء المهارات، والتعاون بين الأقران، ويؤكد بعد البيئة على أهمية بناء شبكة من العلاقات داخل وخارج المؤسسة مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تعزيز السمعة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وعدم استنزاف مواردها البشرية والمادية والاستفادة منها قدر الإمكان (Yue et al, 2021:198-199).

ويتمن البحث الحالي من التأكيد على أهمية التفاعل والتكامل بين أبعاد النموذج السابق لتحقيق أهداف القيادة المستدامة وتطبيق فلسفتها، وذلك بدءًا من التنمية الذاتية للقائد والتي تستهدف تنمية مهارات ومعارف وسلوكيات القائد تجاه التغيرات والتطورات المرتبطة بقضايا الاستدامة في الوقت الحالي، مرورًا بنظام المؤسسة وثقافتها وقيمها مع التأكيد على إلهام قائد المؤسسة لأفرادها من خلال صياغة وتطوير رؤية واضحة، وكذا التأكيد على تحسين العلاقة بين التدريس والبحث العلمي، بالإضافة إلى التنمية المهنية لأفراد المؤسسة، وختامًا بالبيئة والتي يسعى من خلالها قائد المؤسسة نحو تعزيز وتوطيد أواصر العلاقة مع المجتمع الخارجي وإقامة تحالفات وشراكات من شأنها الإلمام بقضايا الاستدامة وتأثيرها على المنظمة. **ثامنًا. أبعاد القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:**

تتعدد أبعاد القيادة المستدامة للمؤسسات التعليمية وذلك تبعًا لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة، فعلى صعيد الدراسات الأجنبية، حددت دراسة (Hargreaves & Fink, 2004) أبعاد القيادة المستدامة في الأبعاد الآتية: التعلم المستدام، النجاح المستمر، العدالة الاجتماعية، التنوع، الاندماج النشط مع البيئة، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، في حين حددت دراسة (Avery & Bergsteiner, 2011) أبعاد القيادة المستدامة في الأبعاد الآتية: منظور طويل الأمد، الاستثمار في البشر، تنمية القيادة الداخلية، الثقافة التنظيمية، المسؤولية البيئية، السلوك الأخلاقي، كما حدد نموذج لامبرت أبعاد القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي في الأبعاد الآتية: تطوير قدرات الموظفين، التوزيع الاستراتيجي، التوطيد، بناء أهداف طويلة المدى استنادًا إلى الأهداف قصيرة المدى، التنوع، المحافظة، كما حددت دراسة (Gerard, 2020:74-76)، أبعاد القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بإسكتلندا على النحو الآتي: تضمين القيادة المستدامة في جميع أنحاء المنظمة (القيادة الموزعة)، التنوع، صياغة أهداف قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة، اعتبارات

الأطراف المعنية، الانعكاسية الفردية، في حين حدد نموذج (Yue et al, 2021)، أبعاد القيادة المستدامة بالجامعات على النحو الآتي: الذات، الوظيفة، الأفراد، النظام، البيئة. وعلى صعيد الدراسات العربية تبنت دراسة غانم (٢٠١٦) الأبعاد الآتية: المنظور طويل الأمد، تنمية طاقم العمل والاستثمار في البشر، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، الإبداع، السلوك الأخلاقي، كما تبنت دراسة حواله (٢٠١٩) الأبعاد الآتية: المحافظة، القيادة الموزعة، التعلم العميق، التوظيف، ودراسة العردان (٢٠١٩) والتي تبنت الأبعاد الآتية: الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الإستراتيجي، كما تبنت دراسة كيري (٢٠١٩) الممارسات والأبعاد التي تضمنها نموذج إفري وبريجستر للقيادة المستدامة، ومن أبرزها: تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، تخطيط التعاقب الوظيفي، منظور طويل الأمد، السلوك الأخلاقي، الحوافز، المسؤولية المجتمعية والبيئية، أصحاب المصلحة، الرؤية، أصحاب القرار. كما أشارت دراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢١) إلى الأبعاد الآتية: استدامة التعلم طويل الأجل، استدامة القيادة لدى الآخرين، استدامة توزيع القيادة، استدامة العدالة الاجتماعية، استدامة التنوع المعرفي، استدامة الموارد البشرية، في حين اعتمدت دراسة سفر (٢٠٢١) على الأبعاد الآتية: تنمية الموارد البشرية، توجه طويل الأجل، الإبداع والموهبة، المسؤولية المجتمعية.

ومن الطرح السابق لأبعاد القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية يتضح تعدد وتنوع تلك الأبعاد، ويقتصر البحث الحالي على الأبعاد الآتية: (المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، استدامة عملية التعلم، الممارسات الأخلاقية)، ويمكن تناول تلك الأبعاد بالتفصيل فيما يلي:

أ. المسؤولية المجتمعية والبيئية:

تعرف المسؤولية المجتمعية والبيئية على أنها: المهام الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي تتحملها المنظمة وتؤثر بدورها على رفاة حياة أصحاب المصالح (Mehta,2011:301)، كما تعرف المسؤولية المجتمعية للجامعات على أنها: مسؤولية الجامعة عن تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال استراتيجيات تتسم بالشفافية والأخلاق والتي تعزز وتشجع السلوكيات التي تتسق مع قيم العدالة والمساواة والديمقراطية التشاركية، والاستدامة بين أعضاء مجتمع الجامعة، تضع في الاعتبار توقعات

الأطراف المعنية، الامتثال للقانون والتصرف وفق قواعد السلوك المقبولة. أعضاء مجتمع الجامعة (EU-lifelong learning programme, 2014:8).

ومما يؤكد على عظم المسؤولية المجتمعية والبيئية أن المنظمات غير المستدامة تتبني وجهة النظر التي تؤمن بأن المهمة الوحيدة للمنظمة هي تعظيم عوائد المستثمرين قصيرة المدى، وعلى غرار ذلك فإنه يتم إهمال جميع الأنشطة التي تؤدي لتحقيق ذلك من قبل المسؤولية المجتمعية أو المشاركة في مبادرات حماية البيئة، وعلى النقيض من ذلك فإن المنظمات المستدامة تمارس المسؤولية المجتمعية والبيئية ليس لتحقيق أسباب النفعية من قبيل الوفاء بمتطلبات القانون فقط، ولكن نظراً لأن ممارسة المسؤولية المجتمعية والبيئية من شأنه أن يحقق فوائد وعوائد مالية فضلاً عن الالتزام والوفاء بالسلوك الأخلاقي (Kantabutra & Avery, 2013,42)

وتتضمن المسؤولية المجتمعية أن يوازن القائد بين مهامه وأهدافه وأنشطته بشكل يعود بالفائدة على المجتمع ويسهم في تطويره ويحقق أهدافه بصورة مباشرة، كتقديم خدمات متنوعة لفئات المجتمع والمشاركة في حل قضاياها، في حين تتضمن المسؤولية البيئية حماية عناصر البيئة من خلال الدعوة إلى إجراء تغييرات في الممارسات التي تضر بتنمية مواردها بما يلبي احتياجات الحاضر دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة (كريري، ٢٠١٩: ٢٣)، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المسؤولية المجتمعية والبيئية تعد من أبرز الواجبات التي تقع على عاتق الجامعات والمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي والذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية؛ فالمسؤولية المجتمعية والبيئية تسهم في نشر الثقافة البيئية وزيادة الوعي بقضايا المجتمع الأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية.

ولما كانت القيادة هي روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه؛ فإن القيادات الأكاديمية بالجامعات تسهم بدور كبير في نشر ثقافة المسؤولية المجتمعية والبيئية باعتبارها أحد أبعاد القيادة المستدامة، ويتجسد ذلك الدور من وجهة نظر البحث الحالي في العديد من المهام والتي من أبرزها: التعاون مع الجهات المعنية بالمسؤولية المجتمعية محلياً وعالمياً، وتنظيم حملات توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية، بالإضافة إلى تنفيذ حملات للتوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة وفق الأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بحماية البيئة، بالإضافة إلى التعاون مع المراكز البحثية الدولية لإجراء البحوث

والدراسات البيئية، والاهتمام بمتابعة ودعم قضايا وأنشطة الاستدامة البيئية والمجتمعية داخل الجامعة.

ب. استدامة الموارد البشرية والمادية

يقصد بالاستدامة في إدارة الموارد البشرية: مجموعة الأنشطة والأساليب المنهجية الملموسة التي يتم جني ثمارها على المدى الطويل، والتي تتضمن عدة إجراءات هادفة إلى التعيين والاختيار والاستقطاب بشكل جماعي وفعال من حيث التكلفة، والوقت (Vihari, Rao,2018:62)، ويقصد بها أيضًا الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية والبيئية والاجتماعية وفق منظور طويل الأمد، فضلاً عن التحكم في ردود الافعال السلبية والآثار الجانبية غير المقصودة (Manzoor et al, 2019:4).

وتقتضي عملية فهم طبيعة استدامة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة التمييز بينهما؛ فاستدامة الموارد البشرية تتضمن الحفاظ على الموارد البشرية المتمثلة في (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب) ويقتضي ذلك أن يقوم قائد المؤسسة بتوفير مناخ داعم للعمل ومناسب لأعمالهم وقدراتهم، فضلاً عن تشجيعهم على تطوير وتنمية أدائهم المهني، وتحفيزهم على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعلم، في حين ترتبط استدامة الموارد المادية بمرافق المدرسة والحوافز المادية وتوفير التقنيات الحديثة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدامها وترشيد هذا الاستخدام (حواله، ٢٠١٩: ٣٧٥).

ومن هذا المنطلق تسعى القيادة المستدامة نحو الاستثمار المستدام في تنمية مهارات الأفراد العاملين بطرق وأساليب متنوعة ومتعددة من أبرزها البرامج التدريبية التي تطبق داخل وخارج المنظمة وغيرها من صور التدريب، والذي يتسم في المنظمات المستدامة بأنه يطبق على جميع الموظفين وليس فقط القادة أو الأطراف المعنية، كما تضطلع الإدارة العليا باهتمام نشط في مجال تنمية قدرات الموظفين من خلال عقد الورش والندوات والمؤتمرات بهدف تنمية مهارات ومعارف أفراد المؤسسة (غانم، ٢٠١٦: ٢٥٢). وتقتضي استدامة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة الحفاظ عليها حالياً ومستقبلاً، وذلك من خلال التعلم، واستشراف الماضي لبناء مستقبل أفضل (Lambert, 2012:106).

كما تسعى القيادة المستدامة نحو الاحتفاظ بالموهب البشرية من ذوي الكفاءات وذلك من خلال تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فضلاً عن توفير الوقت المناسب لعملية التعلم.

ويتجسد دور القيادات الأكاديمية بالجامعات في تحقيق استدامة الموارد البشرية والمادية - من وجهة نظر البحث الحالي - في القيام بالمهام الآتية: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم، وإجراء أبحاث علمية مرتبطة بقضايا الاستدامة، والاهتمام بإنجاز كافة الأعمال الإدارية بأعلى جودة وبأقل كلفة ممكنة، وإنشاء منصات بحثية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال الاستدامة، بالإضافة إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وتوفير كافة التقنيات والأدوات التكنولوجية لاستخدامها في العملية التعليمية، والحفاظ على موارد المؤسسة الطبيعية.

ج. استدامة قيادة الآخرين

يشير بعد استدامة قيادة الآخرين إلى المحافظة على قيادة الآخرين في تقاسم القيادة بين القائد والمرؤوسين، أي أن التعاقب القيادي يعني أكثر من مجرد تهيئة صف ثانٍ من القيادات، وإنما يتضمن توزيع القيادة في المجتمع المدرسي (Hargreaves & Fink, 2003:963)، في حين تم استخدام بُعد استدامة قيادة الآخرين من قبل Hargreaves & Fink (2006:555) تحت مسمى الاتساع Breadth، وهو ما يعني أن نمط القيادة المستدام يعتمد على قيادة الآخرين وليس فقط شخص أو فرد واحد في القمة لإحداث التحسين المستمر والمستدام. ويشير Lambert (2012:106) إلى بُعد استدامة قيادة الآخرين تحت مسمى بُعد التوزيع الاستراتيجي، ويقصد به: تمكين الأفراد في جميع مستويات المؤسسة للانخراط في أنشطة القيادة التي تؤدي إلى إحداث تحسين مستدام ومستمر.

ومن ثم يمكن القول بأن بُعد استدامة قيادة الآخرين ينطوي على عملية التعاقب القيادي داخل المؤسسة والتي تتضمن تهيئة صف ثانٍ من القيادات داخل المؤسسة فضلاً عن استدامة القيادة بين جميع منسوبي المؤسسة التعليمية، ويتضمن ذلك أيضاً مشاركة بين القائد والمرؤوسين في عملية التخطيط والأنشطة القيادية داخل المنظمة بالإضافة إلى تفويض بعض السلطات والصلاحيات داخل المؤسسة.

ويتضمن بعد استدامة قيادة الآخرين - من وجهة نظر البحث الحالي - قيام القيادات الأكاديمية بما يلي: اكتشاف المواهب والقدرات القيادية لدى جميع أعضاء المؤسسة، نمذجة

الدور القيادي في جميع الممارسات القيادية، تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة حول قدراتهم القيادية، بالإضافة إلى إيجاد صف ثانٍ من الكوادر القيادية من خلال تخطيط عملية التعاقب الوظيفي، وتوزيع بعض من المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس بشفاافية، وتوفير فرص تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس القيادية، فضلاً عن إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات، وتنمية الإحساس بالمسؤولية عن القرارات المتخذة لدى أعضاء هيئة التدريس.

د.استدامة عملية التعلم

يشير بُعد استدامة عملية التعلم إلى التركيز الواضح لقائد المؤسسة على جعل عملية التعلم الهدف الرئيس داخل المؤسسة؛ بحيث تدور جميع القرارات الأخرى والمهام الإدارية حول ذلك، فعملية التعلم المستدام تهدف إلى إشراك الطلاب فكرياً واجتماعياً وعاطفياً لتحقيق التعلم الأكثر عمقاً، ومن ثم ينبغي على القيادات المستدامة العمل على تعزيز استمرارية واستدامة عملية التعلم لتحقيق إنجازات وتحسينات مستدامة في العملية التعليمية، هذا فضلاً عن أن يقوم قائد المؤسسة بإصلاحات دائمة في العملية التعليمية بدلاً من الإنجازات المؤقتة؛ بما يعزز الرقابة الذاتية للأفراد (Hargreaves & Fink, 2006:31).

كما تعني استدامة التطوير التعليمي إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في كافة النواحي الفكرية والاجتماعية ليس فقط لتحقيق نتائج مرغوب فيها، ولكن أيضاً لتحقيق الأمور الأكثر عمقاً التي تكمن وراء التعلم، مع مواكبة كافة المستجدات عالمياً في مجال التعليم؛ فالمسؤولية الأساسية لجميع القادة تتمثل في الحفاظ على التعلم، لذا فالقيادة المستدامة تعزز استدامة واستمرارية التعلم لتحقيق إنجازات وتحسينات دائمة ومستمرة في العملية التعليمية (Hargreaves, 2007:225).

ومن ثم يمكن القول بأن فلسفة استدامة عملية التعلم تتضمن سعي قيادات المؤسسة نحو نجاح العملية التعليمية وتأمين كافة الموارد اللازمة لذلك، ومن أبرز المهام التي يمكن أن تقوم بها القيادات الأكاديمية من وجهة نظر البحث الحالي ما يلي: صياغة رؤية ورسالة للمؤسسة تركز على تحقيق التعلم مدى الحياة، والاهتمام بتنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب، والسعي نحو دمج ممارسات الاستدامة في جميع الأنشطة التعليمية، بالإضافة إلى دمج مفاهيم الاستدامة في البرامج والمقررات الدراسية، وإشراك الطلاب في تطوير مناهج تلبي احتياجات التنمية المستدامة.

هـ. الممارسات الأخلاقية

تشير الممارسات الأخلاقية للقائد المستدام إلى القيام بالسلوك الأخلاقي الصحيح، ووفق ذلك فإنه مفهوم يصعب تعريفه بشكل دقيق؛ وذلك لتباين مفهوم السلوك الأخلاقي من فرد لآخر، وعلى الرغم من ذلك فإن بُعد الممارسات الأخلاقية يُعد أمرًا حاسمًا لتحقيق الاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، فالعمل وفق القوانين والتعليمات الأخلاقية يشكل أهمية كبيرة كما أن التصرف الأخلاقي ليس أمرًا سهلاً بالنسبة لقادة المؤسسات التعليمية الذين يركزون على النواتج قصيرة الأجل، فضلاً عن كونه أمرًا حيويًا بالنسبة للمنظمات الساعية نحو تحقيق الاستدامة بها (Kantabutra & Avery, 2013,43)، هذا وتتضمن الممارسات الأخلاقية عددًا من القيم والسلوكيات المرغوبة التي يمكن ترجمتها بسهولة إلى إجراءات داخل المنظمة من شأنها تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية وتحقيق استدامتها على المدى الطويل، كما أن المنظمات التي تعمل بطرق أخلاقية تتمكن من الاحتفاظ بثقة المستثمرين والأطراف المعنية (Kantabutra & Saratun, 2013:362-363).

ومن ثم يقع على عاتق القيادات الأكاديمية بالجامعة دورًا مهمًا في تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الأفراد العاملين، ويتجسد ذلك الدور في القيام بالمهام الآتية: ترسيخ ثقافة ترشيد الموارد في نفوس جميع العاملين، وتقديم نموذجًا لحماية البيئة من خلال سياساتهم وممارساتهم، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة الأكاديمية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية، بالإضافة إلى السعي نحو تحقيق رسالة الجامعة من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، ومواجهة قيادة الكلية للمخالفات الأخلاقية من خلال نظام عقوبات معلن وواضح، وتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية في نفوس جميع العاملين.

المحور الثاني: واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر (المهام والأدوار):

يتوقف نجاح المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة على كفاءة قياداتها الأكاديمية الممثلة في رئيس الجامعة ونوابه وعمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، ويقتصر البحث على تناول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر الممثلة في عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام، وذلك على النحو الآتي:

أ. عميد الكلية

تشكل عملية اختيار عميد الكلية مهمة بالغة التعقيد؛ وذلك نظرًا لحجم وطبيعة المسؤوليات والمهام الملقة على عاتق عميد الكلية لا سيما في ظل التطورات والتحديات التي

تحيط بالجامعة والمؤسسات التعليمية كافة في الوقت الحالي. وينص قانون تنظيم الأزهر على أن يعين عميد الكلية من بين أساتذة الكلية بناء على ترشيح رئيس الجامعة وموافقة شيخ الأزهر، وذلك لمدة ثلاث سنوات (القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، المادة ٥١، ٥٣: ١٩). ويكون العميد مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة في حدود القوانين واللوائح الجامعية، ويقدم العميد إلى رئيس الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شئون التعليم والبحوث العلمية وسائر نواحي النشاط بالكلية(ص١٩).

ويقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ومع مراعاة أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م. ويتولى عميد الكلية على الأخص ما يلي: (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٣٦: ١٠٨ - ١٠٩).

- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها.
- التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والأفراد العاملين بالكلية.
- العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى، والمنشآت والتجهيزات والأدوات الأخرى.
- مراقبة سير الدراسة والامتحانات كحفظ النظام داخل الكلية، وإبلاغ رئيس الجامعة عن كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التدريس.
- الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم.
- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية يتضمن عرضاً لأوجه النشاط بالكلية وما حققته ومستوى أداء العمل بها وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها، ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأي توطئة لعرضه على مجلس الجامعة.

ب. وكيل الكلية:

يُعين وكيل الكلية من بين أساتذة الكلية بترشيح من العميد وبقرار من مجلس الجامعة، ولمدة ثلاث سنوات، ويعاون الوكيل عميد الكلية في أعماله، ويقوم مقامه عند غيابه (القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، المادة ٥٢ و٥٣: ١٩)، ويتولى وكيل الكلية تحت إشراف العميد

القيام بالمهام والاختصاصات الآتية (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٣٧: ١٠٩ - ١١٠):

١. إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناء على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة.

٢. متابعة تنفيذ هذه الخطة في الأقسام المختلفة بالكلية.

٣. الإشراف على شئون النشر العلمي في الكلية، كمتابعة تنفيذ السياسة المرسومة في هذا الشأن، والإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات.

٤. اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية في الكلية، ويتولى شئون العلاقات الثقافية الخارجية.

٥. تصريف شئون الطلبة في الكلية والإشراف على التدريب العملي للطلاب.

٦. دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات خارج الكلية توطئة للعرض على مجلس الكلية.

٧. الإشراف على رعاية الشؤون الرياضية والاجتماعية للطلاب.

٨. الإشراف على متابعة تدريس المقررات القومية في الكلية.

٩. الإشراف على شئون الطلاب الوافدين.

١٠. إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه.

ج. رئيس القسم:

نصت المادة (١٤١) من قانون تنظيم الأزهر على أن يتولى رئاسة القسم الأكاديمي أقدم الأساتذة، وإذا كان هناك من الأسباب ما يعوق قيام الأقدم بمهام رئاسة القسم تولى الرئاسة من يليه في الأقدمية، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيسته أقدم الأساتذة المساعدين، ويكون له الحق في حضور مجلس الكلية إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة والأساتذة المساعدين يقوم بأعمال رئيسته أقدم المدرسين، ويكون له حق حضور مجلس الكلية إلا عند النظر في الترشيح لوظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين، وإذا لم يكن بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي جاز أن يعهد إليه برئاسة القسم بعد أخذ رأي عميد الكلية (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٤١: ١١١).

وقد حددت المادة (١٤٢) من قانون تنظيم الأزهر مهام رئيس القسم في كونه: يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين والقرارات واللوائح المعمول بها، ويقدم رئيس القسم بعد العرض على مجلس القسم تقريراً إلى العميد في نهاية كل سنة جامعية عن شؤون القسم العملية والتعليمية والإدارية والمالية، كما يبين رئيس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند النظر في المسائل المعروضة على مجلس الكلية (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٤٢: ١١٢).

ويدعو رئيس القسم مجلس القسم إلى الاجتماع مرة واحدة على الأقل كل شهر أثناء السنة الجامعية، كما يدعو إلى الاجتماع بناء على طلب أغلبية أعضائه بكتاب مسبب، ويحرر عن كل اجتماع محضر يبلغ إلى عميد الكلية، كما تبلغ إليه القرارات خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها، ويختص مجلس القسم بجميع الأعمال العلمية والدراسية والمالية والاجتماعية فيه، ويحدد مجلس القسم البرامج والمقررات الدراسية ويوزع الدروس والمحاضرات والتمارين والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم، وينظم وينسق البحوث العلمية وأعمال هيئة التدريس بالقسم (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادتين ١٣٩، ١٤٠: ١١٠-١١١).

ومن ثم يمكن القول بأن القسم العلمي هو بمثابة النواة الرئيسة لغالبية القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، كما يمثل القسم العلمي أحد الأعمدة الرئيسة في نجاح القرارات التعليمية والمالية والإدارية التي تتخذها الجامعة؛ حيث يتوقف تنفيذ تلك القرارات على كفاءة القسم العلمي في تنفيذها، الأمر الذي يتطلب ضرورة امتلاك رئيس القسم وأعضائه لسمات وخصائص ومهارات من شأنها المساهمة في مواكبة التغيرات البيئية والمجتمعية، واستثمار الموارد البشرية والمادية، واستدامة عملية التعلم، وتنمية ثقافة التعاقب القيادي بين أفراد القسم. وبالنظر إلى ما ورد من مهام وأدوار للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر والممثلة في (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) نجد اقتصار تلك المهام والأدوار على الجانب التعليمي وبعض المهام والأدوار الإدارية والمالية فقط، والتي تسهم في تيسير العمل الإداري والتعليمي داخل الجامعة فقط، كما أن تلك المهام والأدوار لا تكفل مسايرة التغيرات البيئية والمجتمعية التي تحيط بالجامعة في الوقت الحالي، ومن ثم أغفلت تلك القوانين واللوائح

لبعض الأدوار والمهام التي تشكل أهمية كبيرة في الوقت الحالي لا سيما المهام المرتبطة بتحقيق ديمومة المؤسسة واستدامتها.

وبمطالعة بعض الأدبيات والدراسات التربوية التي تناولت واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر تبين أن أداء القيادات الأكاديمية والممثلة في عميد الكلية ووكيل ورئيس القسم يشوبه العديد من أوجه القصور والضعف، ومنها دراسة (مسعود، ٢٠٢٢: ٢٣٢) والتي أشارت إلى ضعف الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وضعف الإفصاح عن معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة، كما لا يوجد نظام معن للتعاون بين القيادات الأكاديمية السابقة واللاحقة مما يفقد الجامعة الكثير من الجهود ويفقدها الطابع المؤسسي الذي يتم التأكيد عليه في التطوير طويل المدى، علاوة على ضعف الاهتمام بوضع خطط للتعاقب الوظيفي للقيادات الأكاديمية بما يسمح بإعداد كوادر إدارية متميزة تكتسب الخبرة العملية من خلال تواجدها في الميدان، فضلاً عن تجهيزها المسبق من خلال استهدافها بالبرامج التدريبية المناسبة قبل التحاقها بالوظائف الإدارية، كما أن الجامعة لا تهتم بنشر تقارير عن الأداء مما يؤكد على الشفافية، بالإضافة إلى غياب نظام تقييم أداء القيادات الأكاديمية وتطويرهم مهنيًا.

كما أشارت دراسة (الأشقر: ٢٠١٩: ١٠٥٧) إلى ضعف أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر فيما يتعلق بممارسات تحديد المواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات الأكاديمية التي تضمها الجامعة وكلياتها المتنوعة، ويرجع ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في هذا الشأن وضعف أدائهم في التخطيط لتطوير المواهب من أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوياتهم طبقاً لاحتياجاتهم التدريبية، وكل ذلك من شأنه أن يضعف من قدرة القيادات الأكاديمية على تحقيق استدامة مواردها البشرية.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في عرض مجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأدواتها بما تشتمل عليه من صدق وثبات، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة النتائج، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة منهم وفقاً لمتغيرات: الرتبة العلمية، والجنس، والكلية، والمنصب

الإداري، وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية كأسلوب لجمع البيانات، ومن ثم فقد تم تطبيق عدد (٣٧٠) استبانة على عدد من كليات الجامعة البالغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها ٩٣٥٧ عضواً (كليات البنين ٦١٧٣ عضواً، وكليات البنات ٣١٨٤ عضواً) بنسبة ٣,٩٥٪ وهي النسبة المحددة إحصائياً لذلك (جامعة الأزهر، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م).

ب. خصائص عينة الدراسة:

يبين جدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، والجنس، والكلية، والمنصب الإداري لأعضاء هيئة التدريس، وهي موضحة فيما يلي:

جدول رقم (٣) توزيع العينة طبقاً لمتغيراتها ونسبتها المئوية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير
٤٠,٨١	١٥١	نظرية	الكلية	٤٩,٤٦	١٨٣	مدرس	الرتبة العلمية
٣٠,٨١	١١٤	شرعية		٢٩,٧٣	١١٠	أستاذ مساعد	
٢٨,٣٨	١٠٥	عملية		٢٠,٨١	٧٧	أستاذ	
١٠٠	٣٧٠	المجموع		١٠٠	٣٧٠	المجموع	
٣٠,٨١	١١٤	يشغل	المنصب الإداري	٦٥,٩٥	٢٤٤	ذكور	الجنس
٦٩,١٩	٢٥٦	لا يشغل		٣٤,٠٥	١٢٦	إناث	
١٠٠	٣٧٠	المجموع		١٠٠	٣٧٠	المجموع	

يتضح من جدول (٣) توزيع أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس إلى متغيرات هي: الرتبة العلمية مدرس بعدد (١٨٣) عضواً ونسبة ٢٩,٧٣ % وأستاذ مساعد بعدد (١١٠) عضواً ونسبة ٢٠,٨١ % وأستاذ (٧٧) عضواً بنسبة ٢٠,٨١ %، ومتغير الجنس: ذكور (٢٤٤) بنسبة ٦٥,٩٥ % وإناث بنسبة ٣٤,٠٥ %، ومتغير الكلية نظرية (١٥١) كلية بنسبة ٤٠,٨١ % وشرعية (١١٤) بنسبة ٣٠,٨١ %، وعملية (١٠٥) بنسبة ٢٨,٣٨ %، ومتغير المنصب الإداري: يشغل منصب إداري (١١٤) عضواً بنسبة ٣٠,٨١ %، ولا يشغل منصب إداري (٢٥٦) بنسبة ٦٩,١٩ %.

ج. أدوات الدراسة:

فيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية وتتمثل في:

١. بناء وإعداد الاستبانة: وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على أدبيات التربية في القيادة المستدامة.

٢. صدق الاستبانة:

- **الصدق الظاهري:** تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية ومن ثم ممارسة أبعاد القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.

- **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق الاتساق الداخلي ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة عددها (٣٢) عضو هيئة تدريس، والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة وكذلك الثبات العام للاستبانة.

جدول رقم (٤) يبين معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	البعد	معامل الثبات	البعد
٠,٩٤	استدامة الموارد البشرية والمادية	٠,٩٣	المسؤولية المجتمعية والبيئية
٠,٩٤	استدامة عملية التعلم	٠,٩٤	استدامة قيادة الآخرين
٠,٩٨	الثبات العام للاستبانة	٠,٩٥	الممارسات الأخلاقية

يتضح من جدول (٤) أن معامل الثبات مرتفعاً حيث وصل إلى (٠,٩٨) للاستبانة ككل وهو مقبول إحصائياً، وبهذا فقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لحساب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٥) وصف درجة الموافقة بحسب المتوسطات الحسابية

المدى	درجة الموافقة
٣ - ٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٤ - أقل من ١,٦٦	متوسطة
١ - أقل من ١,٦٦	ضعيفة

٣. المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغيري الدراسة (الجنس، والمنصب الإداري)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغيري الرتبة العلمية، والكلية، واختبار Lsd لتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة، وأي كلية، لممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة بجامعة الأزهر، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

٤. عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ. عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة بجامعة الأزهر كما يلي:

جدول رقم (٦) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد المسؤولية المجتمعية والبيئية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تتعاون قيادة الكلية مع الجهات المعنية بالمسؤولية المجتمعية محلياً وعالمياً.	١.٦٨	٠.٦٥	٤	متوسطة
٢	تُنظم حملات توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية.	١.٥٨	٠.٧١	٨	ضعيفة
٣	تُنفذ برامج ومبادرات لترشيد وخفض استهلاك الماء والطاقة.	١.٤٤	٠.٥٧	١٠	ضعيفة
٤	تُقدم حملات للتوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة.	١.٥٢	٠.٧٢	٩	ضعيفة
٥	تلتزم بالأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بحماية البيئة.	١.٧٣	٠.٧٤	٣	متوسطة
٦	تتعاون مع مراكز بحثية دولية لإجراء البحوث البيئية.	١.٦٧	٠.٦٢	٥	متوسطة
٧	تساهم في برامج المبادرات الخضراء داخل الجامعة.	١.٦	٠.٧٢	٧	ضعيفة
٨	تهتم بمتابعة ودعم قضايا وأنشطة الاستدامة البيئية والمجتمعية داخل الجامعة.	١.٧٦	٠.٧٠	١	متوسطة
٩	تُثري المجتمع بالدراسات والأبحاث المتعلقة بقضايا المجتمع ومشكلاته.	١.٣٥	٠.٦٩	١١	ضعيفة
١٠	تُطبق أنظمة لإعادة تدوير النفايات بالحرم الجامعي.	١.٦١	٠.٥	٦	ضعيفة
١١	تُشجع على استخدام التكنولوجيا صديقة البيئة.	١.٧٥	٠.٧٠	٢	متوسطة

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

جاءت العبارات أرقام ١، ٥، ٦، ٨، ١١ في بعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بدرجة ممارسة متوسطة، فالعبارة رقم (١) "تتعاون قيادة الكلية مع الجهات المعنية بالمسؤولية المجتمعية محلياً وعالمياً" تشير درجة ممارستها المتوسطة إلى وجود تعاون من قيادة الكلية مع الجهات المحلية المعنية بالمسؤولية المجتمعية (التي قد تكون متاحة ولها نشاط في هذا الجانب) بينما يكاد يندم التعاون مع الجهات الخارجية وقد يكون ذلك لصعوبة التواصل والتعاون معهم، والعبارة رقم (٥) "تلتزم بالأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بحماية البيئة" تشير ممارستها إلى أن الالتزام بالأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بحماية البيئة ضرورياً فمن ناحية يعتبر تنفيذاً لهذه التعليمات التي لا بد منها ومن ناحية أخرى حفاظاً على البيئة المحيطة، والعبارة رقم (٦) "تتعاون مع مراكز بحثية دولية لإجراء البحوث البيئية" تشير ممارستها إلى أن التعاون مع المراكز البحثية الدولية به قصور في هذا المجال خاصة وأنها جاءت في الترتيب السادس في هذا البعد وربما يعزى ذلك إلى أن الاتفاقيات الدولية يتم معظمها من خلال إدارة الجامعة، والعبارة رقم (٨) "تهتم بمتابعة ودعم قضايا وأنشطة الاستدامة البيئية والمجتمعية داخل الجامعة" جاءت في الترتيب الأول مما يشير إلى دعم قضايا أنشطة الاستدامة البيئية والمجتمعية والذي يتم بداية في صورة تعليمات ترد من إدارة الجامعة إلى الكليات ثم تستكمل إدارة الكلية التطرق إلى هذه القضايا والأنشطة وفقاً لرؤيتها وإمكاناتها المادية وكذلك الأفكار التي تسهم في تطوير البيئة المحيطة، والعبارة رقم (١١) "تُشجع على استخدام التكنولوجيا صديقة البيئة" جاءت في الترتيب الثاني ويشير ذلك إلى الاهتمام باستخدام التكنولوجيا صديقة البيئة رغم ما تتطلبه من إمكانيات مادية كبيرة إلا أن لها مردود إيجابي على المدى الطويل.

جاءت العبارات أرقام ٢، ٣، ٤، ٧، ٩، ١٠ في بعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بدرجة ممارسة ضعيفة، فالعبارة رقم (٢) "تُنظّم حملات توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية" وترتيبها الثامن إلا أن ذلك يرتبط بتوجه الجامعة الذي يرتبط أساساً بتوجه الدولة مثل ما حدث في مؤتمر المناخ الذي نظّمته جامعة الأزهر في ديسمبر من عام ٢٠٢١ والذي يعد ضمن القضايا البيئية المهمة في مصر والعالم، بينما القضايا المجتمعية فهي كثيرة منها ما يرتبط بالجانب الديني والذي يتم تغطيته من خلال الندوات الدينية المتنوعة داخل الجامعة، وقضايا أخرى مثل الصحة التي تهتم الجامعة بها أيضاً من خلال القوافل الطبية التي تقوم

الجامعة بإرسالها إلى أماكن معظمها نائية وترتبط بسياسة الدولة في الرعاية الصحية، والعبارة رقم (٣) "تُنفذ برامج ومبادرات لترشيد وخفض استهلاك الماء والطاقة" جاءت ممارستها ضعيفة، ربما يكون لنقص البرامج والمبادرات التي تقوم بها الجامعة في ترشيد استهلاك المياه والكهرباء، لكن بصفة عامة توجد تعليمات داخل كل كلية يجب الالتزام بها تصب في اتجاه هذا الترشيح وخفض الاستهلاك. والعبارة رقم (٤) "تُقدم حملات للتوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة" جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة مما يشير إلى القصور في حملات التوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي الذي يُعد مهماً في هذه الآونة نظراً للزيادة السكانية التي تعيشها مصر حالياً مما يتطلب السعي نحو الحفاظ على البيئة والتوعية بذلك، والعبارة رقم (٧) "تساهم في برامج المبادرات الخضراء داخل الجامعة" جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة مما يشير إلى ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرات الخضراء بداخلها وهو أمر يرتبط أساساً بالبيئة المحيطة التي تسعى إليه إدارة الجامعة والكليات بأن تكون بيئة مناسبة ومهياة للدراسة مما ينعكس إيجابياً على الطلبة والجامعة، والعبارة (٩) "تُثري المجتمع بالدراسات والأبحاث المتعلقة بقضايا المجتمع ومشكلاته" بدرجة ممارسة ضعيفة مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالدراسات والأبحاث التي تتعلق بقضايا المجتمع ومشكلاته فهي تمثل الوظيفة الثانية للجامعة وهي البحث العلمي، وكذلك الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع خاصة مع وجود بعض الكليات بها مثل كلية التربية والتي بها قسم خدمه المجتمع وتنمية البيئة، والعبارة (١٠) "تُطبق أنظمة لإعادة تدوير النفايات بالحرم الجامعي" جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة مما يشير إلى القصور في أنظمة إعادة وتدوير النفايات بالحرم الجامعي والذي تحتاج إليه المستشفيات الجامعية أكثر من غيرها، أو حتى أنظمة التخلص من النفايات بطريقه سليمة.

جدول رقم (٧) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

لبعد استدامة الموارد البشرية والمادية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تُشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم.	١.٧٥	٠.٧١	٤	متوسطة
٢	تهتم بإنجاز كافة الأعمال الإدارية بأعلى جودة وبأقل كلفة ممكنة.	١.٧٤	٠.٦٩	٥	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	تشجع أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث علمية مرتبطة بقضايا الاستدامة.	١.٥٥	٠.٧٠	٩	ضعيفة
٤	تحرص على إنشاء منصات بحثية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال الاستدامة.	١.٥٩	٠.٧٣	٨	ضعيفة
٥	تحفز أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في العملية التعليمية	١.٧٩	٠.٦٥	٣	متوسطة
٦	تكلف أعضاء هيئة التدريس بمهام وفق قدراتهم تجنبًا للاحتراق الوظيفي.	١.٦٧	٠.٦٤	٦	متوسطة
٧	تشجع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات المؤسسة وثقافتها التنظيمية.	٢.٢٤	٠.٧٣	١	متوسطة
٨	توفر كافة التقنيات والأدوات التكنولوجية لاستخدامها في العملية التعليمية.	١.٣٨	٠.٥٧	١١	ضعيفة
٩	تحرص على الحفاظ على موارد المؤسسة الطبيعية وترشيد استخدام الأجهزة والأدوات.	١.٩٠	٠.٧٢	٢	ضعيفة
١٠	تسعى نحو الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة من خلال إعادة التدوير.	١.٦٣	٠.٦٨	٧	ضعيفة
١١	تطبق أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس المتميزين	١.٤٣	٠.٥٨	١٠	ضعيفة

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

جاءت العبارات أرقام ١، ٢، ٥، ٦، ٧ في بعد استدامة الموارد البشرية والمادية بدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم رقم (١) والتي تنص على "تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم" جاءت في الترتيب الرابع، الأمر الذي الذي يشير إلى أنه قد يتم الاهتمام بمبادرات تطوير الأداء من قبل قيادات الكليات، والتي قد تتم من خلال وحدات الجودة بالكليات ووحدات التدريب ببعض الكليات التي قد توجد بها، كما أن الجامعة بها مركز يهتم بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال دورات يحصل عليها العضو عند التقدم للترقية، والعبارة (٢) "تهتم بإنجاز كافة الأعمال الإدارية بأعلى جودة وبأقل كلفة ممكنة" جاءت بدرجة ممارسة متوسطة مما قد يشير إلى الاهتمام بإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى جودة ممكنة خاصة مع وجود وحدات جودة مفعلة بالكليات، سعيًا للحصول على الاعتماد البرامجي أو المؤسسي الذي لم يعد خيارًا في الوقت الراهن،

والعبارة رقم (٥) "تحفز أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في العملية التعليمية" جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وفي الترتيب الثالث ويشير إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بمتابعة الجديد في المجال البحثي والذي غالبًا ما يكون من خلال الأقسام العلمية، ورغم ذلك فعوضو هيئة التدريس هو الأساس في تحديد توجهه البحثي التي قد لا يكون منها قضايا الاستدامة نظرًا لارتباط قضايا الاستدامة ببعض التخصصات أكثر من غيرها، والعبارة رقم (٦) "تكلف أعضاء هيئة التدريس بمهام وفق قدراتهم تجنبًا للاحتراق الوظيفي" مما يشير إلى أن التكاليفات غالبًا ما تراعي قدرات الأعضاء حتى تتم بصورة مناسبة ويتم إنجازها بالشكل المطلوب، والعبارة رقم (٧) "تشجع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات المؤسسة وثقافتها التنظيمية" جاءت في الترتيب الأول مما يشير ذلك إلى تشجيع القيادات لأعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات المهنة والثقافة التنظيمية للجامعة ومن متطلبات الجودة أيضًا تشكيل لجنة بمسمى أخلاقيات المهنة تهتم بذلك وهي متطلب للاعتماد سواء أكاديمي أو مؤسسي ولا بد من تنفيذه والالتزام به.

جاءت العبارات أرقام ٣، ٤، ٨، ٩، ١٠، ١١ في بعد استدامة الموارد البشرية والمادية بدرجة ممارسة ضعيفة، حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تشجع أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث علمية مرتبطة بقضايا الاستدامة" في الترتيب التاسع مما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس غالبًا ما ترتبط بحوثهم بمجال تخصصهم والذي قد يكون بعيدًا عن قضايا الاستدامة، ورغم ذلك فإنهم يتابعون كل ما هو جديد في مجال البحث العلمي وكتابة الكتب العلمية، والتي بطبيعة الحال يكون لها نظرة مستقبلية بمجال تخصصهم، والعبارة رقم (٤) "تحرص على إنشاء منصات بحثية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال الاستدامة" مما يشير إلى قصور في إنشاء منصات بحثية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال الاستدامة وقد يرجع ذلك إلى الالتزام بالتخصصية في مجالات البحث أو إلى حداثة هذا المجال والذي قد يتسع شيئًا فشيئًا بمرور الزمن وزيادة الوعي به، والعبارة (٨) "توفر كافة التقنيات والأدوات التكنولوجية لاستخدامها في العملية التعليمية" تشير درجة الممارسة الضعيفة إلى تحكم القدرات المادية والإمكانات المتاحة بالكليات في توفير الأدوات التكنولوجية سواء (داتا شو، أجهزة العرض المختلفة) وتوصيل الإنترنت داخل الكليات والتي غالبًا ما يصعب توفيرها بالشكل المطلوب، والعبارة (٩) "تحرص على الحفاظ على موارد المؤسسة الطبيعية وترشيد استخدام الأجهزة والأدوات" تشير إلى ضرورة الاهتمام بترشيد موارد المؤسسة

الطبيعية وترشيد استخدام الأدوات والأجهزة الموجودة فهي من العادات التي يجب أن يكتسبها الأفراد داخل المؤسسات، والعبارة (١٠) "تسعى نحو الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة من خلال إعادة التدوير" تشير إلى قصور الاستفادة من الموارد المتاحة من خلال إعادة التدوير، والعبارة (١١) "تطبق أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس المتميزين" تشير إلى ضرورة مكافأة وتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس المتميزين سواء من خلال شهادات تقدير "تقدير معنوي" أو غيرها بقدر ما تسمح به الإمكانيات.

جدول رقم (٨) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد استدامة قيادة الآخرين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تحرص قيادة الكلية على اكتشاف المواهب والقدرات القيادية لدى جميع منسوبيها.	١.٦٢	٠.٦٢	٤	ضعيفة
٢	تسعى نحو نمذجة الدور القيادي في جميع ممارساتها القيادية.	١.٥١	٠.٥٩	٦	ضعيفة
٣	تُزود أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة حول قدراتهم القيادية.	١.٣٥	٠.٥٥	٩	ضعيفة
٤	تهتم بإيجاد صف ثان من الكوادر القيادية من خلال تخطيط عملية التعاقب الوظيفي.	١.٣٢	٠.٥٧	١٠	ضعيفة
٥	تُخطط لعملية تعاقب القيادة من خلال نقل خبراتها وأساليبها الإدارية.	١.٤٢	٠.٥٨	٨	ضعيفة
٦	توزع بعض من المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس بشفافية.	١.٦٤	٠.٦٣	١	ضعيفة
٧	توفر فرص تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس القيادية.	١.٦٣	٠.٦٤	٣	ضعيفة
٨	تشرك كافة الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات.	١.٦١	٠.٦٨	٥	ضعيفة
٩	تشرك أعضاء هيئة التدريس في تقييم نتائج العمل الإداري.	١.٤٥	٠.٦٥	٧	ضعيفة
١٠	تنمي لدى أعضاء هيئة التدريس الإحساس بالمسؤولية عن القرارات المتخذة.	١.٦٤	٠.٦٦	٢	ضعيفة

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لجميع عبارات بعد استدامة قيادة الآخرين ضعيفة مما يشير إلى مشكلة في القيادة بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في مجال استدامة القيادة، فهناك قصور في اكتشاف المواهب القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس،

وقد يرجع ذلك إلى ابتعاد كثير من الأعضاء عن تولي المناصب القيادية ويفضلون الاكتفاء بالمحاضرات فقط لأسباب مختلفة، كذلك قصور في نمذجة الدور القيادي في جميع ممارسات القيادة وقد يرجع ذلك إلى النقص في فهم كيفية نمذجة هذا الدور، وأنه نادراً ما يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة حول القدرات القيادية لديهم، فالمناصب القيادية تحكمها عوامل رسمية قد لا تنطبق على من لديه مهارة قيادية، كما يوجد قصور في إيجاد صف ثان من الكوادر القيادية من خلال تخطيط عملية التعاقب الوظيفي، وأنه نادراً ما يتم التخطيط لتعاقب القيادات بنقل الخبرات الإدارية المتنوعة، وأن توزيع المهام القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس يرتبط بمدى قابلية الأفراد لتولي هذه المهام قبل الاهتمام بتطبيق الشفافية الإدارية، كما أنه يوجد قصور في توفير فرص تدريبية لتنمية المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات إلا أنه يتم تقديم بعض الدورات التي تقيد في ذلك من خلال مركز التدريب بالجامعة وخاصة عند حصول العضو على دورات الأستاذية، كذلك يوجد قصور في إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات حيث إنه غالباً ما تتخذ القرارات من خلال مجالس الأقسام والكليات وهي في النهاية قرارات تنفيذية أما القرارات المرتبطة بعملية التخطيط فتتم من خلال إدارة الجامعة ومجلسها، كذلك يوجد قصور في تقويم نتائج العمل الإداري فنادرًا ما يتم تقويم القائمين على الإدارة إلا من خلال استمارات تطبق من قبل وحدات الجودة بالكليات المقبلة على الاعتماد الأكاديمي، كما أنه يوجد قصور في تنمية الإحساس بالمسؤولية عن القرارات المتخذة، إلا إنه في النهاية تنمي هذه المسؤولية من خلال مشاركتهم في صناعة هذه القرارات.

جدول رقم (٩) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد استدامة عملية التعلم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تؤمن قيادة الكلية كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.	١.٦٢	٠.٦٩	٤	ضعيفة
٢	ترتكز رؤية ورسالة الكلية على تحقيق التعلم مدى الحياة.	٢.٠١	٠.٧٠	١	متوسطة
٣	تهتم بتنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب.	١.٧٤	٠.٧٥	٢	متوسطة
٤	تسعى نحو دمج ممارسات الاستدامة في جميع الأنشطة التعليمية.	١.٧٠	٠.٦٩	٣	متوسطة
٥	تحرص على دمج مفاهيم الاستدامة في البرامج والمقررات الدراسية.	١.٥٩	٠.٦٤	٥	ضعيفة
٦	تشرك الطلاب في تطوير مناهج تلبي احتياجات التنمية المستدامة.	١.٣٥	٠.٥٩	١٠	ضعيفة

ضعيفة	٩	٠.٦٩	١.٥٢	٧	تسعى نحو فتح تخصصات جديدة في مجال الاستدامة.
ضعيفة	٧	٠.٦١	١.٥٣	٨	تزود أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات ذات الصلة بالاستدامة.
ضعيفة	٨	٠.٦٦	١.٤٨	٩	تسعى نحو دمج القضايا المتعلقة بالاستدامة في برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس.
ضعيفة	٦	٠.٦٧	١.٥٩	١٠	تشجع الأقسام العلمية على إعداد خطط بحثية لدراسة قضايا الاستدامة.

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للعبارات ٢، ٣، ٤، في بعد استدامة عملية التعلم متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠١، ١,٧٤، ١,٧٠) وفي الترتيب الأول والثاني والثالث على الترتيب، فالعبرة (٢) "ترتكز رؤية ورسالة الكلية على تحقيق التعلم مدى الحياة" تبين الاستجابة أن تحقيق التعلم مدى الحياة قد يكون ضمن فلسفة واضعي الرؤية والرسالة الخاصة بالكلية، والعبرة (٣) "تهتم بتنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب" تشير الاستجابة إلى الاهتمام بتنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب خاصة في العصر الحالي ومع توجه وزاره التربية والتعليم وزاره التعليم العالي إلى تطوير التعليم واختبار الطلاب في نواتج التعلم، والعبرة (٤) "تسعى نحو دمج ممارسات الاستدامة في جميع الأنشطة التعليمية" تشير الاستجابة إلى إمكانية دمج ممارسات الاستدامة لاستخدامها في جميع الأنشطة، حيث توجد بعض الأنشطة الهادفة إلى ذلك ومن أمثلتها الخطة السنوية لإدارة رعاية الطلاب التي قد تشتمل في بعض السنوات على ربط التخطيط بأهداف التنمية المستدامة، وقد تم ذلك عام ٢٠١٩م حيث قام الباحث بتقديم محاضرة توعوية للطلاب حول هذا الموضوع.

جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للعبارات ١، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، في بعد استدامة عملية التعلم ضعيفة، وقد يشير ذلك إلى صعوبات في دمج مفاهيم الاستدامة في البرامج الدراسية، والتي يجب أن يتم التغلب عليها خاصة بعد إقرار رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي ترتبط بأهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة والتي تؤكد على ذلك في التعليم، وأنه نادرًا ما يتم إشراك الطلاب في تطوير مناهج تلبي احتياجات التنمية المستدامة ويرتبط ذلك بصفة عامة بضعف إشراك الطلاب في معظم الجوانب التعليمية وخاصة المناهج لأنها ترتبط بخطة دراسية وبتوصيف مقررات يضعها القسم الأكاديمي، كما أن افتتاح التخصصات الجديدة يرتبط بعوامل كثيرة أهمها سوق العمل، ولكن لتحقيق ذلك يمكن إضافة موضوعات دراسية خاصة بالاستدامة على بعض المقررات الدراسية، كذلك نادرًا

ما يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات ذات الصلة بالاستدامة إيمانًا بأن عضو هيئة التدريس تقع عليه مسئولية تطوير نفسه والبحث عن الجديد سواء في مجال تخصصه أو بعض المجالات الأخرى التي يمكن أن تفيده، كما أنه نادرًا ما يتم دمج القضايا المتعلقة بالاستدامة في برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس وذلك لأن هذه البرامج غالبًا ما تكون مرتبطة بالترقيات، كذلك نادرًا ما تشجع قيادة الكلية الأقسام العلمية على إعداد خطط بحثية لدراسة قضايا الاستدامة لأن قيادة الكلية تترك للأقسام تحديد الخطة البحثية وفقًا لرؤيتها وتخصصها.

جدول (١٠) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد الممارسات الأخلاقية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	ترسخ قيادة الكلية ثقافة ترشيد الموارد في نفوس جميع العاملين.	٢.٠١	٠.٨٠	٥	متوسطة
٢	تقدم نموذجًا لحماية البيئة من خلال سياساتها وممارساتها.	١.٥١	٠.٥٥	١٠	ضعيفة
٣	تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة الأكاديمية.	١.٩١	٠.٧١	٨	متوسطة
٤	تحترم وتقدر المعايير الأخلاقية التي يتبناها المجتمع.	٢.٢٤	٠.٧٣	٢	متوسطة
٥	تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأسلوب القدوة الحسنة.	١.٩٧	٠.٧٦	٦	متوسطة
٦	تقدم المصلحة العامة على المصلحة الفردية.	٢.٠٢	٠.٧٩	٤	متوسطة
٧	تسعى لتحقيق رسالة الجامعة من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.	٢.٠٤	٠.٦٧	٣	متوسطة
٨	تعالج شكاوى العاملين والطلاب بشكل سريع.	١.٨٣	٠.٧٢	٩	متوسطة
٩	تواجه قيادة الكلية المخالفات الأخلاقية بالقوانين واللوائح	١.٩٣	٠.٧٧	٧	متوسطة
١٠	تسعى لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية في نفوس جميع العاملين.	٢.٣٥	٠.٧٣	١	كبيرة

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

جاءت العبرة رقم (١٠) بدرجة ممارسة كبيرة ومتوسط حسابي ٢,٣٥ وهي "تسعى لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية في نفوس جميع العاملين" مما يشير إلى تكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية في نفوس جميع العاملين بجامعة الأزهر لا سيما وأنهم يمثلون الدين الإسلامي أمام المجتمع، وقد جاءت العبرة ٢ بدرجة ممارسة ضعيفة بمتوسط حسابي ١,٥١ وهي "تقدم نموذجًا لحماية البيئة من خلال سياساتها وممارساتها" مما يشير إلى

وجود قصور في تقديم الإدارة نموذجًا لحماية البيئة من خلال سياساتها وممارساتها، بينما جاءت باقي عبارات المحور بدرجة ممارسة متوسطة ما يشير إلى ترسيخ قياده الكلية ثقافة ترشيد الموارد في نفوس جميع العاملين نظرًا لندرة الموارد وخاصة المادية منها، وإلى التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة الأكاديمية حيث يوجد لجنة بوحدة الجودة تقوم بما يخص أخلاقيات المهنة، وإلى احترام وتقدير المعايير الأخلاقية التي يتبناها المجتمع ويرتبط ذلك بالعمل كعضو هيئة تدريس وما هو منصوص عليه بقانون التعليم العالي والقانون رقم ١٠٣ للأزهر الشريف، وإلى تعامل أعضاء هيئة التدريس بأسلوب القدوة الحسنة فهم أساسًا معلمين للطلاب ويقومون بهذا الدور لهم وللمجتمع أيضًا، كذلك تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية وهذا من المبادئ الإدارية المهمة، وتحقيق رسالة الجامعة من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، ومعالجة قيادة الكلية لشكاوى العاملين والطلاب بشكل سريع وفعال، ومواجهة قيادة الكلية للمخالفات الأخلاقية من خلال القانون واللوائح المنظمة لذلك.

جدول (١١) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

لأبعاد القيادة المستدامة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	المسؤولية المجتمعية والبيئية	١,٥٨	١,٣٩	ضعيفة
٢	استدامة الموارد البشرية والمادية	١,٧٠	٠,٣٢	متوسطة
٣	استدامة قيادة الآخرين	١,٥٢	٠,١٢	ضعيفة
٤	استدامة عملية التعلم	١,٦١	٠,١٧	ضعيفة
٥	الممارسات الأخلاقية	١,٩٨	٠,٢٢	متوسطة
	واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة	١,٦٩	١,٨٦	متوسطة

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- جاءت الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد المسؤولية المجتمعية والبيئية ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٨) ويتفق ذلك مع دراسة الصويعي والفاخري (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة هذا البعد كانت ضعيفة بينما يختلف ذلك مع ما جاء في دراسة الحازمي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة هذا البعد لدى القيادات متوسطة.
- جاءت الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد استدامة الموارد البشرية والمادية متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٠) وانحراف معياري ٠,٣٢، وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة الحازمي (٢٠٢٢) في كون ممارسة هذا البعد متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن إدارة الجامعة والكليات دائماً ما تسعى إلى استدامة الموارد البشرية والمادية رغم تحكم جهات أخرى في الدولة بذلك مثل وزارة المالية.

- جاءت درجة الممارسة الكلية لبعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري ٠,١٢، وتشير تلك النتيجة إلى مشكلة في القيادة بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في مجال استدامة القيادة.

- جاءت الدرجة الكلية لممارسة هذا البعد ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٦١) وانحراف معياري ٠,١٧ ويشير ذلك إلى أوجه قصور في توفير قيادة الكلية للموارد المادية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية وبالتالي تسير أعمالها في ضوء إمكاناتها وما توفره الجامعة لها من موارد.

- جاءت الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد الممارسات الأخلاقية متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري ٠,٢٢، ويتفق هذه النتيجة مع دراسة الحازمي (٢٠٢٢) في كون ممارسة السلوك الأخلاقي متوسطاً.

- جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للقيادة المستدامة "متوسطة" بمتوسط حسابي ١,٦٩، ويتفق ذلك مع دراسة الحازمي (٢٠٢٢)، والحسيني (٢٠٢١)، والعردان (٢٠٢٠) في كون درجة الممارسة العامة للقيادة المستدامة متوسطة.

عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الجنس، والمنصب الإداري، والرتبة العلمية، والكلية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب اختبار (ت) لمتغيري الجنس والمنصب الإداري وتحليل التباين أحادي الاتجاه "One Way ANOVA" لمتغيري الرتبة العلمية والكلية ثم اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق لكل من الرتبة العلمية والكلية في حال كانت النتائج دالة إحصائياً وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (١٢) يبين اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

(حيث ن = ٣٧٠ ودرجة الحرية = ٣٦٨)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
المسؤولية المجتمعية والبيئية	ذكور	٢٤٤	١٦,٩٥	٥,١٢	١,٧٨	٠,٠٠١	دالة عند ٠,٠٠١
	إناث	١٢٦	١٨,١٤	٧,٥٥			
استدامة الموارد البشرية والمادية	ذكور	٢٤٤	١٨,٩٧	٥,٦٨	١,٣٧	٠,٧٨	غير دالة

			٥.١٠	١٨.١٤	١٢٦	إناث	
دالة عند ٠.٠١	٠.٠٠	٣.٨٣	٥.٦٠	١٥.٩٢	٢٤٤	ذكور	استدامة قيادة الآخرين
			٣.١٤	١٣.٨٥	١٢٦	إناث	
غير دالة	٠.١٠	٣.٨٨	٥.٧٨	١٦.٩٤	٢٤٤	ذكور	استدامة عملية التعلم
			٥.١١	١٤.٥٧	١٢٦	إناث	
دالة عند ٠.٠١	٠.٠٠	٥.١٦	٦.٢٦	١٨.٧١	٢٤٤	ذكور	الممارسات الأخلاقية
			٤.٧٦	٢٢.٠٠	١٢٦	إناث	

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة حول بعدي استدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة عملية التعلم، مما يشير إلى الاتفاق بينهما، فهذين البعدين من الضروري جدًا الاهتمام بهما، بينما جاءت الاستجابات دالة عند ٠,٠١ لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، والممارسات الأخلاقية لصالح فئة الإناث، ويشير ذلك إلى تركيز شطر الطالبات على هذين البعدين ولا يعني ذلك أيضًا القصور في اهتمام شطر الطلاب بذلك، واستدامة قيادة الآخرين لصالح فئة الذكور، وقد تكون هذه نتيجة منطقية لسعي الذكور إلى تولي المناصب أكثر من الإناث من أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٣) يبين اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير المنصب الإداري (حيث ن = ٣٧٠ ودرجة الحرية = ٣٦٨)

المحور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
المسؤولية المجتمعية والبيئية	يشغل	١١٤	١٩.٦٩	٥.٦٧	٥.٠٨	٠.٩٨	غير دالة
	لا يشغل	٢٥٦	١٦.٣٢	٥.٩٧			
استدامة الموارد البشرية والمادية	يشغل	١١٤	٢١.٦٦	٥.٢٩	٧.٤٣	٠.٩٣	غير دالة
	لا يشغل	٢٥٦	١٧.٣٦	٥.٠٦			
استدامة قيادة الآخرين	يشغل	١١٤	١٨.٣٥	٥.٤٣	٨.٨٧	٠.٠١	دالة عند ٠.٠١
	لا يشغل	٢٥٦	١٣.٨٢	٤.٠٨			
استدامة عملية التعلم	يشغل	١١٤	١٨.٦٣	٥.٠٥	٥.٩٠	٠.٢٢	غير دالة
	لا يشغل	٢٥٦	١٥.٠٥	٥.٣٩			
الممارسات الأخلاقية	يشغل	١١٤	٢٢.٤٢	٥.٧٤	٥.٧٩	٠.٧٠	غير دالة
	لا يشغل	٢٥٦	١٨.٦٧	٥.٧٥			

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة حول جميع الأبعاد عدا بعد استدامة قيادة الآخرين، فقد جاءت دالة عند ٠,٠١ لصالح فئة من يشغلون منصباً إدارياً، وقد يشير ذلك إلى أن شاغلي المناصب الإدارية يدركون أكثر من غيرهم باستدامة القيادة للآخرين وتكوين صف ثانٍ من القيادات.

جدول (١٤) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

المحور	الرتبة العلمية	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
المسؤولية المجتمعية والبيئية	مدرس	١٨٣	بين المجموعات	٨٠.٨٣	٢	٤٠.٤١	١.٠٩	٠.٣٣	غير دالة
	أستاذ مساعد	١١٠	داخل المجموعات	١٣٥٦٦.٦	٣٦٧	٣٦.٩٦			
	أستاذ	٧٧	المجموع	١٣٦٧.٤	٣٦٩				
استدامة الموارد البشرية والمادية	مدرس	١٨٣	بين المجموعات	٢٩٢.٧	٢	١٤٦.٣٦	٤.٩٣	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	أستاذ مساعد	١١٠	داخل المجموعات	١٠٨٨٠.٥	٣٦٧	٢٩.٦٤			
	أستاذ	٧٧	المجموع	١١١٧٣.٢	٣٦٩				
استدامة قيادة الآخرين	مدرس	١٨٣	بين المجموعات	٥٠.٢٥	٢	٢٥١.٢٧	١٠.٥٨	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	أستاذ مساعد	١١٠	داخل المجموعات	٨٧١٤.٧	٣٦٧	٢٣.٧٤			
	أستاذ	٧٧	المجموع	٩٢١٧.٢	٣٦٩				
استدامة عملية التعلم	مدرس	١٨٣	بين المجموعات	٣٥٧.١	٢	١٧٨.٥٦	٥.٦٩	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	أستاذ مساعد	١١٠	داخل المجموعات	١١٥٠٤.١	٣٦٧	٣١.٣٤			
	أستاذ	٧٧	المجموع	١١٨٦١.٢	٣٦٩				
الممارسات الأخلاقية	مدرس	١٨٣	بين المجموعات	٢٦٢.٢	٢	١٣١.١٤	٣.٦٩	٠.٠٠٢	دالة عند ٠.٠٥
	أستاذ مساعد	١١٠	داخل المجموعات	١٣٠٢٥.٣	٣٦٧	٣٥.٤٩			
	أستاذ	٧٧	المجموع	١٣٢٨٧.٦	٣٦٩				

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول بعد المسؤولية المجتمعية والبيئية، فالجميع يتحملون المسؤولية تجاه المجتمع نحو العملية التعليمية والبيئية أيضاً، بينما جاءت الأبعاد الأخرى دالة عند ٠,٠١ عدا بُعد الممارسات الأخلاقية فقد كان دالاً عند ٠,٠٥، ولتحديد اتجاه الدلالة ولصالح أي فئة تم إجراء اختبار LSD لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً للرتبة العلمية كما هو واضح في جدول (١٥).

جدول (١٥) يبين نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً للرتبة العلمية

المحور	الرتبة (١)	الرتبة (ج)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الدلالة
استدامة الموارد البشرية والمادية	مدرس	أستاذ مساعد	٢.٠١	٠.٠٠	٠.٠١
		أستاذ	١.٧٢	٠.٠٣	٠.٠٥
استدامة قيادة الآخرين	مدرس	أستاذ مساعد	٢.٥٦	٠.٠٠	٠.٠١
		أستاذ	١.٨٨	٠.٠٠	٠.٠١
استدامة عملية التعلم	مدرس	أستاذ مساعد	٢.١٦	٠.٠٠	٠.٠١
		أستاذ	١.٥٧	٠.٠٣	٠.٠٥
الممارسات الأخلاقية	مدرس	أستاذ مساعد	٢.٢٧	٠.٠١	٠.٠١
		أستاذ	١.٨٩	٠.٠٢	٠.٠٥

يتضح من جدول (١٥) ما يلي:

تبين النتائج تحديد اتجاه الدلالة لصالح أستاذ مساعد في أبعاد استدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية، وقد يكون ذلك لارتباط أصحاب هذه الدرجة العلمية ببدايات العمل القيادي والذي يكون تدريباً لهم لما هو قادم.

جدول (١٦) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

المحور	الكلية	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
المسؤولية المجتمعية والبيئية	نظرية	١٥١	بين المجموعات	٨٠٤.٨٣	٢	٤٠٢.٤١	١١.٥٠	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	شرعية	١١٤	داخل المجموعات	١٢٨٤٢.٦٣	٣٦٧	٣٤.٩٩			
	عملية	١٠٥	المجموع	١٣٦٤٧.٤٧	٣٦٩				
استدامة الموارد البشرية والمادية	نظرية	١٥١	بين المجموعات	٣٢١.٣٨	٢	١٦٠.٦٩	٥.٤٣	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠٠
	شرعية	١١٤	داخل المجموعات	١٠٨٥١.٨٦	٣٦٧	٢٩.٥٦			

٠٠١				٣٦٩	١١١٧٣.٢٥	المجموع	١٠٥	عملية	
غير دالة	٠.١٩	١.٦٢	٤٠.٤٣	٢	٨٠.٨٦	بين المجموعات	١٥١	نظرية	استدامة قيادة الآخرين
			٢٤.٨٩	٣٦٧	٩١٣٦.٤٠	داخل المجموعات	١١٤	شرعية	
				٣٦٩	٩٢١٧.٢٦	المجموع	١٠٥	عملية	
دالة عند ٠.٠١	٠.٠٠٠	٩.٠٠٧	٢٧٩.٥٦	٢	٥٥٩.١٢	بين المجموعات	١٥١	نظرية	استدامة عملية التعلم
			٣٠.٧٩	٣٦٧	١١٣٠٢.١٢	داخل المجموعات	١١٤	شرعية	
				٣٦٩	١١٨٦١.٢٤	المجموع	١٠٥	عملية	
دالة عند ٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٨.٩٨	٣١٠.٢٣	٢	٦٢٠.٤٦	بين المجموعات	١٥١	نظرية	الممارسات الأخلاقية
			٣٤.٥١	٣٦٧	١٢٦٦٧.١٥	داخل المجموعات	١١٤	شرعية	
				٣٦٩	١٣٢٨٧.٦١	المجموع	١٠٥	عملية	

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

جاءت جميع الأبعاد دالة عند ٠,٠١ عدا بعد استدامة قيادة الآخرين فقد جاءت الاستجابات غير دالة مما يشير إلى الاتفاق بين الكليات المختلفة في ضرورة استدامة قيادة الآخرين، ولتحديد اتجاه الدلالة ولصالح أي فئة من الكليات تم إجراء اختبار LSD لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً للرتبة العلمية ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (١٧) يبين نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً للكليات

الدالة	مستوى الدالة	الفرق بين المتوسطين	الرتبة (ج)	الرتبة (ا)	المحور
٠.٠١	٠.٠٠٠	٣.٢٤	عملية	نظرية	المسؤولية المجتمعية والبيئية
٠.٠١	٠.٠٠٠	٣.٣١	شرعية		
٠.٠١	٠.٠٠١	١.٧٣	عملية	نظرية	استدامة الموارد البشرية والمادية
٠.٠١	٠.٠٠٠	٢.٣٣	شرعية		
٠.٠١	٠.٠٠٠	٣.٠٧	عملية	نظرية	استدامة عملية التعلم
٠.٠١	٠.٠٠٣	٢.١٧	شرعية		
٠.٠١	٠.٠٠١	٣.٠٦	عملية	نظرية	الممارسات الأخلاقية
٠.٠١	٠.٠٠٢	٢.٥١	شرعية		

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

أن اتجاه الدلالة لصالح الكليات الشرعية في بعدي المسؤولية المجتمعية والبيئية، وقد يكون ذلك لتولي مهام الخطابة والوعظ من جانب أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات أكثر من غيرهم، واستدامة الموارد البشرية والمادية أيضاً وهذا لا يعني إهمال الكليات الأخرى لاستدامة الموارد البشرية فهي ضرورية لكل الكليات، بينما جاءت النتائج دالة لصالح الكليات العملية

في بعدي استدامة عملية التعلم، وقد يكون ذلك للاهتمام بالجانب العملي والتدريبي سواء في المعامل أو المستشفيات، والممارسات الأخلاقية، وقد يكون ذلك لوجود ميثاق أخلاقي للمهنة لديهم مثل ميثاق كليات الطب وغيرها.

خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة بجامعة الأزهر عن النتائج التالية:

- جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للقيادة المستدامة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ١,٦٩ بينما جاءت لأبعادها كما يلي: المسؤولية المجتمعية والبيئية ضعيفة بمتوسط (١,٥٨)، استدامة الموارد البشرية والمادية متوسطة بمتوسط (١,٧٠)، استدامة قيادة الآخرين ضعيفة بمتوسط (١,٥٢)، استدامة عملية التعلم ضعيفة بمتوسط (١,٦١)، الممارسات الأخلاقية متوسطة بمتوسط (١,٩٨).
- وفقاً لمتغير الجنس توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة قيادة الآخرين، والممارسات الأخلاقية، بينما لا توجد فروق لبعدي استدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة عملية التعلم.
- وفقاً لمتغير المنصب الإداري توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي قيادة الآخرين لصالح من يشغلون منصباً إدارياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية.
- وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي المسؤولية المجتمعية والبيئية، بينما باقي الأبعاد الأخرى دالة.
- وفقاً لمتغير الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي استدامة قيادة الآخرين، بينما باقي الأبعاد الأخرى دالة.

القسم الرابع: التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة:

نص السؤال الرابع على: ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم ذلك في ضوء أدبيات البحث ونتائج الدراسة الميدانية، من خلال بلورة هذا التصور الذي يهدف إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، وقد تضمن هذا التصور مفهوم، ومنطلقات، وأهداف، وعناصر وآليات تنفيذ التصور المقترح، وضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح، ومعوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها، ويمكن تناول ذلك على النحو الآتي ذكره:

١. مفهوم التصور المقترح:

ويقصد به وضع إطار أو نموذج عام مستقبلي يوضح كيفية تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

٢. منطلقات التصور المقترح:

- رسالة جامعة الأزهر العالمية والتي تؤكد على تضمين العقيدة والقيم الإسلامية في فلسفتها وسياساتها التعليمية ويتمشى ذلك مع مضمون القيادة المستدامة؛ حيث تدل العديد من الشواهد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية على الاستدامة وقيادتها ومفهوم الخلافة والتعاقب القيادي.
- ارتباط القيادة المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠ والتي وضعت لتتلاءم مع التوجه العالمي نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتستند تلك الرؤية على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة في أبعادها الثلاثة: الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي.
- التوجه العالمي نحو الاهتمام بالاستدامة؛ وذلك كونها وسيلة للحفاظ على البيئة، والحد من الفقر، وتوفير احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية.
- ضخامة التحديات والتغيرات البيئة والمجتمعية التي يشهدها العصر الحالي والتي تؤثر بدورها على جامعة الأزهر وعلى أداء القيادات الأكاديمية بها.
- ما أسفر عنه البحث من نتائج في الجانب النظري والميداني، والذي كشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة.

٣. أهداف التصور المقترح:

- تقديم نموذجًا عمليًا ورؤية مستقبلية لما ينبغي أن يكون عليه أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر والممثلة في (عمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام) في مجال القيادة المستدامة، وبما يتفق مع التطورات والتغيرات المجتمعية التي يشهدها العصر الحالي، ومع متطلبات المرحلة القادمة.
- تحديد آليات عملية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

- تحديد معوقات عملية تطوير أداء القيادات الأكاديمية.
- وضع ضمانات لنجاح تطبيق عملية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة.

٤. عناصر التصور المقترح:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام من جانب القيادات الأكاديمية بالجامعة لتحسين أدائهم في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، ويمكن تناول عناصر التصور المقترح والذي يتضمن عدة إجراءات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية على النحو الآتي ذكره:

أولاً: المسؤولية المجتمعية والبيئية:

في سبيل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية يقترح البحث ما يلي:

- إثراء المجتمع بالدراسات والأبحاث المتعلقة بقضايا المجتمع ومشكلاته.
- تنفيذ برامج ومبادرات لترشيد وخفض استهلاك الماء والطاقة.
- تقديم حملات للتوعية بأساليب مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة.
- تنظيم حملات توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية.
- الإسهام في برامج المبادرات الخضراء داخل الجامعة.
- تطبيق أنظمة لإعادة تدوير النفايات بالحرم الجامعي.
- التعاون مع مراكز بحثية دولية لإجراء البحوث البيئية.
- تعاون قيادة الكلية مع الجهات المعنية بالمسؤولية المجتمعية محلياً وعالمياً.
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بحماية البيئة.
- التشجيع على استخدام التكنولوجيا صديقة البيئة.
- الاهتمام بمتابعة ودعم قضايا وأنشطة الاستدامة البيئية والمجتمعية داخل الجامعة.
- تفعيل لجنة خدمه المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة، بل وتحويلها إلى مستوى نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة وكذلك تعيين وكيل في كل كلية يقوم بهذا الدور على غرار الجامعات العامة.

ثانياً: استدامة الموارد البشرية والمادية:

في سبيل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في بُعد استدامة الموارد البشرية والمادية يقترح البحث ما يلي:

- توفير كافة التقنيات والأدوات التكنولوجية لاستخدامها في العملية التعليمية.
- تطبيق أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس المتميزين
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث علمية مرتبطة بقضايا الاستدامة.
- إنشاء منصات بحثية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال الاستدامة.
- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة من خلال إعادة التدوير.
- تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام وفق قدراتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي.
- إنجاز كافة الأعمال الإدارية بأعلى جودة وبأقل كلفة ممكنة.
- تشجيع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في العملية التعليمية.
- الحفاظ على موارد المؤسسة الطبيعية وترشيد استخدام الأجهزة والأدوات.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

ثالثاً: استدامة قيادة الآخرين:

في سبيل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في بُعد استدامة قيادة الآخرين يقترح البحث ما يلي:

- إيجاد صف ثانٍ من الكوادر القيادية من خلال تخطيط عملية التعاقب الوظيفي.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة حول قدراتهم القيادية.
- التخطيط لتعاقب القيادة من خلال نقل خبراتها وأساليبها الإدارية.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في تقويم نتائج العمل الإداري.
- نمذجة الدور القيادي في جميع ممارساتها القيادية.
- إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات.
- حرص قيادة الكلية على اكتشاف المواهب والقدرات القيادية لدى جميع منسوبيها.
- توفير فرص تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس القيادية.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية عن القرارات المتخذة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- توزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس بشفافية.

رابعًا: استدامة عملية التعلم:

في سبيل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في بُعد استدامة عملية التعلم يقترح البحث ما يلي:

- إشراك الطلاب في تطوير مناهج تلبي احتياجات التنمية المستدامة.
- فتح تخصصات جديدة في مجال الاستدامة.
- دمج القضايا المتعلقة بالاستدامة في برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات ذات الصلة بالاستدامة.
- تشجيع الأقسام العلمية على إعداد خطط بحثية لدراسة قضايا الاستدامة.
- دمج مفاهيم الاستدامة في البرامج والمقررات الدراسية.
- تأمين كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.
- دمج ممارسات الاستدامة في جميع الأنشطة التعليمية.
- تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب.
- تركيز رؤية ورسالة الكلية على تحقيق التعلم مدى الحياة.

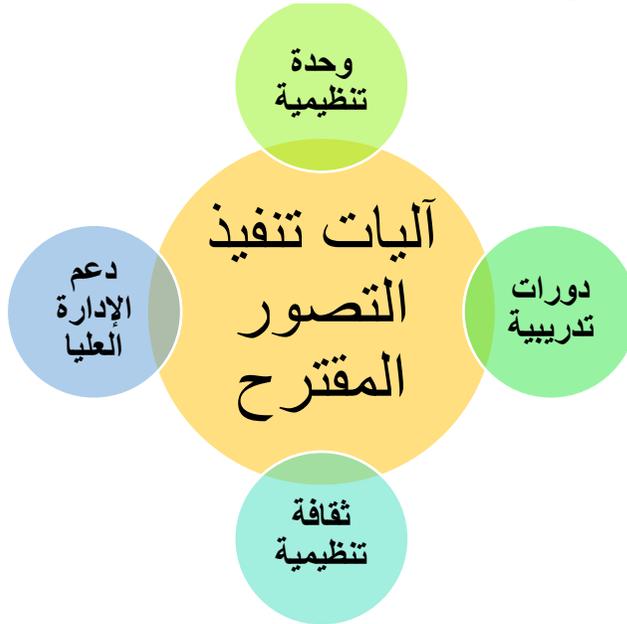
خامسًا: الممارسات الأخلاقية:

في سبيل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في بُعد الممارسات الأخلاقية يقترح البحث ما يلي:

- تقديم نموذجًا لحماية البيئة من خلال سياساتها وممارساتها.
- معالجة شكاوى العاملين والطلاب بشكل سريع.
- التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة الأكاديمية.
- مواجهة المخالفات الأخلاقية بشكل واضح.
- التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بأسلوب القدوة الحسنة.
- ترسيخ ثقافة ترشيد الموارد في نفوس جميع العاملين.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- تحقيق رسالة الجامعة من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- احترام وتقدير المعايير الأخلاقية التي يتبناها المجتمع.

٥. آليات تنفيذ التصور المقترح:

يعتمد تنفيذ التصور المقترح على عدة آليات يمكن من خلالها تحقيق أهداف التصور المقترح، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (٣) آليات تنفيذ التصور المقترح

ويمكن تناول تلك الآليات بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:
أولاً: استحداث وحدة تنظيمية للاستدامة داخل كل كلية:
ويكون تشكيلها على النحو الآتي:

- عميد الكلية رئيساً.
- وكيل الكلية عضواً.
- مديراً تنفيذياً للوحدة.
- ممثلين عن رؤساء الأقسام.
- ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس.
- مدير عام الكلية.
- بالإضافة إلى ممثلين عن الطلاب والإداريين، وبعض المعنيين بقضايا الاستدامة من المجتمع الخارجي.

وتختص تلك الوحدة بالمهام الآتية:

- إعداد دليل إجرائي لتطبيق نهج الاستدامة داخل الكلية عن طريق الاستفادة من بعض التجارب العالمية الرائدة في ذلك المجال.
 - تقديم الاستشارات المتعلقة بمبادرات تحقيق الاستدامة من كافة الأطراف المعنية داخل الكلية وخارجها.
 - تجهيز الدوريات والتقارير المتعلقة بالاستدامة.
 - تصميم برامج تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات وقدرات ومعارف منسوبي الكلية المتعلقة بقضايا الاستدامة.
 - الإشراف على توطين قضايا الاستدامة في كافة مكونات العملية التعليمية بالكلية.
 - التواصل مع الجهات الخارجية المعنية بدعم قضايا المستدامة.
 - تنفيذ مبادرات وأنشطة لدعم قضايا المجتمع الخارجي المجتمعية والبيئية.
- ثانياً: عقد برامج ودورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة المستدامة لكافة منسوبي الجامعة:** وذلك من خلال الاستعانة بأفضل الكفاءات البشرية داخل الجامعة وخارجها لتقديمها، حيث تتنوع تلك البرامج ما بين برامج نظرية تتضمن بعض الأفكار والمفاهيم حول القيادة المستدامة وأهميتها داخل المؤسسات التعليمية، وما بين برامج تطبيقية تتضمن تجسيد بعض المواقف والأدوار العملية المرتبطة بتأدية بعض المهام والأدوار داخل بيئة العمل.
- ثالثاً: دعم الإدارة العليا بالجامعة لقضايا الاستدامة،** وذلك من أجل تهيئة بيئة خصبة لتطبيق القيادة المستدامة ومن ثم تطوير أداء القيادات الأكاديمية بها، ويتجلى ذلك الدعم في عدة صور من أهمها: توفير كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق السياسات والمشاريع المرتبطة بالقيادة المستدامة، بالإضافة إلى مكافأة القيادات الأكاديمية في كل كلية على المشاركة في أنشطة وقضايا الاستدامة داخل وخارج الجامعة، والتواصل الفعال مع كافة الجهات المعنية بالاستدامة محلياً وعالمياً، وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تعرقل تنفيذ أنشطة الاستدامة داخل الجامعة، وتصميم قاعدة بيانات ومعلومات تحوي كافة المعلومات عن نهج القيادة المستدامة وكيفية تطبيقه داخل المؤسسات التعليمية.
- رابعاً: تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لقضايا الاستدامة داخل الجامعة:** ويمكن تأطير تلك الثقافة في رؤية ورسالة وقيم الجامعة التي تدعم وتشجع على تناول قضايا الاستدامة داخل الجامعة ومن ثم يتجسد ذلك في رؤية ورسالة وقيم جميع الكليات، حيث تسعى القيادات

الأكاديمية بكل كلية إلى تبني سياسات وواضحة ومحددة المعالم والأهداف لتحقيق تلك الرؤى والأفكار، وينعكس ذلك بدوره على تطوير أدائهم بصور مباشرة.

٦. ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح:

إن تنفيذ آليات التصور المقترح يحتاج إلى بعض الضمانات التي تجعل من تطبيقه ممكناً، وتتمثل أبرز هذه الضمانات فيما يلي:

- تخفيف الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية داخل الجامعة، وتحقيق التوازن بين الأعباء التدريسية والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ وذلك من أجل تحقيق التنمية المهنية للقيادات داخل الجامعة والمرتبطة بقضايا الاستدامة.
- التزام ودعم القيادة العليا للجامعة بالقيادة المستدامة، وإصدار التشريعات اللازمة لتفعيل التعاقب القيادي داخل الجامعة.
- نشر ثقافة الاستدامة داخل الجامعة وخارجها من خلال عقد مزيد من الدورات وورش العمل والمؤتمرات العلمية والندوات التي تهتم بقضايا الاستدامة داخل الجامعة وخارجها.
- توفير كافة الموارد المالية والمادية والتقنية اللازمة لتمويل مبادرات الاستدامة والقيادة المستدامة داخل الجامعة.
- عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي الخارجي في المجال الحكومي والخاص لدعم جهود القيادات الأكاديمية بالجامعة في مجال الاستدامة.
- مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للجامعة بفاعلية في سبيل تحقيق أهداف القيادة المستدامة.
- توفير المعارف والمهارات والبرامج التدريبية لجميع الأفراد لتحقيق الاستدامة.
- صياغة رؤية مشتركة لتشكيل محتوى ومضمون الاستدامة داخل الجامعة.
- تبني الاستدامة كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.

٧. معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحدث عند الشروع في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة منها ما يلي:
- صعوبة تعديل التشريعات الحاكمة والمنظمة بجامعة الأزهر، بالإضافة إلى التباطؤ في إصدار التشريعات اللازمة لترسيخ ثقافة الاستدامة داخل الجامعة، فضلاً عن تقادم تلك

- التشريعات وضعف قدرتها على مواكبة متطلبات العصر، وما يتبع ذلك من سيادة المركزية الشديدة التي تُعيق التطوير وتُضعف القدرة على الابتكار والابداع.
- انتهاج بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة لأنماط القيادة التقليدية وما يتبع ذلك من انتهاج أساليب روتينية في تسيير العمل الإداري داخل الجامعة، مما يؤثر بدوره على قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعة على التطوير وتبني الاتجاهات الحديثة.
 - مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الأكاديمية وبعض أعضاء هيئة التدريس تجاه تبني وتطبيق القيادة المستدامة، وما يرتبط بها من رؤى وممارسات تطبيقية.
 - نقص المخصصات المالية بالجامعة، مما يؤثر بالسلب على الإنفاق على الجوانب التطويرية.
 - تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعة له شروط عدة ليس من أهمها التركيز على الكفاءة.
 - النقص في كوادرات الموظفين بالجامعة المرتبط بسياسة الدولة بتخفيض القوى العاملة.
- ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال:**
- توفير مسار لتعديل بعض التشريعات التي قد تعارض تنفيذ فكر القيادة المستدامة على أرض الواقع لا سيما مع التوجه العالمي لتحقيق الاستدامة في جميع جوانب المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى التحديات والتغيرات المجتمعية والبيئية التي تحيط بالجامعة.
 - عقد دورات وورش عمل تدريبية لإقناع القيادات الأكاديمية وبعض أعضاء هيئة التدريس بدعم وتبني نهج القيادة المستدامة داخل الجامعة.
 - اعتماد مخصصات مالية وتوفير بدائل تمويل غير تقليدية لتحقيق ودعم قضايا الاستدامة، والاستعانة بالقطاع الخاص لتمويل مشروعات الاستدامة داخل الجامعة.
 - الاستفادة من الأساليب والاتجاهات الحديثة في عملية اختيار القيادات الأكاديمية والقائمة على الجدارة والكفاءة والخبرة في اختيار وانتقاء أفضل المرشحين لتولي المناصب القيادية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٠). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١٠)، ٤٠٦-٣٧٣.
٣. الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٤ (٣)، ١٠٢٤-١٠٨٥.
٤. جامعة الأزهر (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢).
٥. جلال، شاذلي يونس على، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي (٢٠١٩). تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٢ (٢)، ٧٤٥-٨١٣.
٦. جمهورية مصر العربية (١٩٧٥). اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١١٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥١ لسنة ١٩٧٥ م.
٧. جمهورية مصر العربية (٢٠١٠). القانون رقم ١١٣ لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، ط ٥، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
٨. جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٤). رؤية مصر ٢٠٣٠ "استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠ الغاية - المحاور الرئيسية - الأهداف - مؤشرات القياس".
٩. الحدراوي، رافيد حميد، والجنابي، سجاد محمد، والميالي، حاكم حسون (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة دراسات مركز الكوفة، ع (٤٩)، ١٨٥-٢١٠.
١٠. الحزمي، مها يحيى أحمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١١)، ١٥٥-١٨٢.
١١. الحسيني، مشاري ظاهر (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترح للتطوير"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، ١٣ (٢)، ١٩-٩٢.
١٢. حواله، سهير محمد أحمد، والمطيري، نورة بليهان (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، مصر، ٢٧ (٤)، ٣٦٤-٤٠٧.

١٣. سفر، منال عبد الرحمن (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"، *مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر،* ١٩١(٢)، ٢٤٢-٢٦٨.
١٤. الصويعي، هند خليفة، والفاخري، علي محمود (٢٠٢١). *واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، كتاب المؤتمر الدولي المغربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة المنعقد بتونس في الفترة من ١٢ - ١٧ مارس، ١(١)، ١٧-٣٠.
١٥. العردان، أمل بنت عارف بن درزي (٢٠٢٠). *واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،* ع (١٣)، ص ٦٧-١٠٧.
١٦. العمري، ماجد بن فهد بن يحيى (٢٠١٩). *تصور مقترح لتحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة،* ٨(٢)، ٢٠-٥٢.
١٧. غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٦). *واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية، مجلة مستقبل التربية العربية،* ٢٣(١٠٣)، ٢٣٩-٣٠٠.
١٨. كبريري، عصام محمد (٢٠١٩). *استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبرجستتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.*
١٩. محمد، خالد خير الله وعبودي، صفاء إدريس (٢٠٢١). *تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد،* ١٧(٥٤)، ج ٢، ٣٥٠-٣٧١.
٢٠. مسعود، بدر حامد علي (٢٠١٧). *تصور مقترح للمسئولية المجتمعية لجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.*
٢١. مسعود، بدر حامد علي (٢٠٢٢). *تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.*
٢٢. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠١٤). *المؤتمر العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة، في الفترة من ١٠ - ١٢ نوفمبر، إيشي - ناغويا، اليابان.*
٢٣. هلال، محمد سعيد عبد المطلب، ومحمد، صهيب شحته محمد (٢٠٢١). *تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس،* ٤٥(٣)، ٣٦١-٥٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

24. Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development, *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11(1), 29-36.
25. Alkaher, I., & Avissar, I. (2018). Assessing The Impact of a Program Designed to Develop Sustainability Leadership Amongst Staff Members in Higher Education Institutes: A Case Study from A Community of Practice Perspective, *Environmental Education Research*, 24(4), 492-520.

26. Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S. and Al-Jaradat, M. (2019). Green Management Practices in Higher Education: The status of Sustainable Leadership, **Tertiary Education and Management**, 25(1), 53-63.
27. Armani, A. B., Petrini, M., and Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 22, 820-835.
28. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance, **Strategy & Leadership**, 39(3), 5-15.
29. Bezeljak, P., Scheuch, M., and Torkar, G. (2020). Understanding of Sustainability and Education for Sustainable Development Among Pre-Service Biology Teachers, **Sustainability**, 12(17), 1-12.
30. Boone, C. G., Pickett, S. T., Bammer, G., Bawa, K., Dunne, J. A., Gordon, I. J., & Mallee, H. (2020). Preparing Interdisciplinary Leadership for A Sustainable Future, **Sustainability Science**, 15(6), 1723-1733.
31. Bulmer, E., Riera, M., & Rodríguez, R. (2021). The Importance of Sustainable Leadership amongst Female Managers in the Spanish Logistics Industry: A Cultural, Ethical and Legal Perspective., **Sustainability**, 13(12), 6841.
32. Casserley, T. & Critchley, B. (2010); A New Paradigm of Leadership Development, **Industrial and Commercial Training**, 42(6), 287-295.
33. Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, 9(1), 2155-9635.
34. Coyne, S. (2017). Sustainable Leadership: Rewire your Brain for Sustainable Success., Transpersonal Leadership Series: White Paper Three, **Routledge, Taylor & Francis Group**, 1-13.
35. Crosby, L. G. (2016). Developing Sustainable Leadership Strategies to Increase Corporate Revenue, **Ph.D.**, Walden University, College of Management and Technology.
36. Dalati, S., Raudeliūnienė, J., and Davidavičienė, V. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria, **Business, Management and Economics Engineering**, 15(1), 14-27.
37. Davies, B. (2007). Developing Sustainable Leadership, **Management in Education**, 21(3), 4-9.
38. Driscoll E., Comm C., and Mathaisel D. (2013). A Lesson Plan for Sustainability in Higher Education, **American Journal of Business Education**, 6(2), 255-266.
39. Echeverria, E. (2012). Culturally Relevant Education and Skill-Based Education for Sustainability: Moving Towards an Integrated Theoretical and Methodological Framework, **MA. S**, School of Education and Counseling Psychology, Dominican University of California, San Rafael.

40. EU-lifelong learning programme (2014). *University Social Responsibility in Europe: WP2 USR Good Practice Collection*, Comparative Research on The Social Responsibility of Universities in Europe and Development of a Community Reference Framework.
41. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda, **International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE)**, 7(1), 25-41.
42. Filho, W. et al (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges, **Sustainability**, 12(9), 1-21.
43. Fullan, M. (2004). **Leadership and Sustainability. System Leaders in Action**, London: SAGE.
44. Gerard, L. J. (2020). An Analysis of Sustainable Leadership Challenges and Prospects in Scottish Higher Education, **Ph.D.**, Edinburgh Napier University.
45. Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualizing Sustainable Leadership, **Industrial and Commercial Training**, 49(3), 116-126.
46. Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: Creating the future, Conserving the past, **European Journal of Education**, 42(2), 223-233.
47. Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). **Sustainable Leadership**, San Francisco, CA: Jossey-Bass/John Wiley and Sons.
48. Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership, **Educational leadership**, 61 (7), 1-12.
49. Iqbal Q., Hazlina N. A., Nasim A. & Khan S., A. (2020). A moderated-Mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance, **Journal of Cleaner Production**, 262, 1-12.
50. Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable Leadership in Higher Education Institutions: Social Innovation as a mechanism, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 23(8), 1-20.
51. Jing, L. & Zhang, D. (2014) Does Organizational Commitment Help to Promote University Faculty's Performance and Effectiveness? **Asia-Pacific Edu Res**, 23(2), 201-212.
52. Junyent, M. & Ciurana, A. (2008). Education for Sustainability in University Studies: A model for Reorienting the Curriculum, **British Educational Research Journal**, 34(6), 763-782.
53. 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.
54. Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University, **International Journal of Educational Management**, 27(4), 356-376.
55. Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2011). Sustainable Leadership at Siam Cement Group, **Journal of Business Strategy**, 32(4), 32-41.

56. Kanters, N. (2013). Sustainable Leadership. Research on The Development of A Guideline For Sustainable Leadership, MA. S, University of Humanistic Studies, Utrecht, Netherlands.
57. Kumar, J., (2020). Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations, International Journal of Education, Modern Management, **Applied Science & Social Science (IJEMASSS)**, 2(2), 95-100.
58. Lambert, S. (2012). The Perception and Implementation of Sustainable Leadership Strategies in further Education Colleges, **Journal of Leadership Education**, 11(2), 2012, 102-120.
59. Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as A Moderator, **Sustainability**, 11(8), 1-19.
60. McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining Sustainable Leadership, **International Journal of Sustainable Strategic Management**, 2(2), 204-210.
61. McCann, J., and Sweet, M. (2014). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership, **Journal of Business Ethics**, 121(3), 373-383.
62. Mehta, S. R. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach, **International Journal of Social Science and Humanity**, 1(4), 300 -304.
63. Metsämuuronen, J., Kuosa, T., and Laukkanen, R. (2013). Sustainable Leadership and Future-Oriented Decision Making in The Educational Governance—A Finnish Case, **International Journal of Educational Management**, 27(4), 402-424.
64. Myers, W. A. (2012). Sustainability in Higher Education: Best Practices, Trends and Obstacles Impacting Champions of Sustainability on College Campuses, *Ph.D.*, College Prescott Arizona, U.S.A.
65. Nartgün, Ş. S., Limon, İ., and Dilekçi, Ü. (2020). The Relationship Between Sustainable Leadership and Perceived School Effectiveness: The Mediating Role of Work Effort, **Bartın University Journal of Faculty of Education**, 9(1), 141-154.
66. Selvanathan, R. G. (2013). Measuring Educational Sustainability, **International Journal of Higher Education**, 2(1), 35-43.
67. Shriberg, M., & Macdonald, L. (2013). Sustainability Leadership Programs: Emerging Goals, Methods & Best Practices, **Journal of Sustainability Education**, 5(1), 1-21.
68. Silalaiy, K., Ratanaolarn, T., and Thaveesuk, M. (2017). Sustainable Leadership of Vocational College Administrators: Documentary Research, **BU Academic Review**, 16(1), 61-73.
69. Silalaiy, K., Ratanaolarn, T., and Thawisook, M. (2018). A Study of Confirmatory Factor Analysis of Sustainable Leadership for Vocational Education, **The Online Journal of New Horizons in Education**, 1(1), 13-21.
70. Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable Leadership: The new Challenge for Organizations, In *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.

71. Simanskienė, L., Župerkienė, E., and Paužuolienė, J. (2016). Sustainable Leadership in Lithuanian Organizations, *In New Challenges of Economic and Business Development-2016: Society, Innovations and Collaborative Economy: International Conference: May 12-14, 2016, Riga, University of Latvia: Proceedings* (Pp. 653-667).
72. Sterling, S. (2010). Learning for Resilience, or the Resilient Learner? Towards a Necessary Reconciliation in a Paradigm of Sustainable Education, *Environmental Education Research Journal*, 16(5-6), 511-528.
73. Sustainability Leadership Institute, 2022. Available at <http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/atomic.php>[Accessed 22 March 2022]
74. Tideman, S. G., Arts, M. C., and Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership. Towards A Workable Definition, *Journal of Corporate Citizenship*, 49(17), 17-33.
75. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013). Leadership Sustainability: What's Next for Leadership Improvement Efforts, *Leader to Leader*, (70), 32-38.
76. Varra, L., & Timolo, M. (2017). Sustainable Leadership Practices According to International Standards of Corporate Social Responsibility, *Electronic Journal of Management*, 3, 1-24.
77. Vihari, N. S., & Rao, M. K. (2018). Antecedents And Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India, *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 61-85.
78. Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice, *SSRN Working, Effective Executive*, 23(1), 26-39.
79. Yue, X., Feng, Y., and Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China, *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- <http://www.azhar.edu.eg/About-uni-conferences>