



**مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة  
جامعة الملك خالد  
"رؤية مقترحة"**

**إعداد**

**أ.د/ السيد السيد محمود البحيري  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بكلية  
التربية جامعتي الأزهر والملك خالد**

## مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد " رؤية مقترحة "

السيد السيد محمود البحيري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم، بكلية التربية جامعتي الأزهر  
والملك خالد

البريد الإلكتروني: [dr\\_abhery@yahoo.com](mailto:dr_abhery@yahoo.com)

مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى وضع رؤية مقترحة لمقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد ودرجة توافرها، واستخدام البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد بلغت (449)، وأسفر البحث عن موافقة أفراد عينة البحث عن أهمية توافر مقومات (التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، بجامعة الملك خالد، وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية بجامعة الملك خالد بدرجة موافقة "كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية) طبقاً لمتغير (الدرجة العملية): ونوع الكلية (نظرية، وعلمية)، وأوصي البحث بعقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد عن الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات، وإنشاء وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكليات والأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وعقد شراكات مع المؤسسات المدنية المتخصصة في تقنية المعلومات لإعادة تجهيز البيئة التحية للكليات والجامعة في مجال التقنية، وتحديث موقع الجامعة والكليات في التوجهات الحديثة في مجال تقنية المعلومات ونظمها.

الكلمات المفتاحية: القيادة العالمية، والقيادة الخادمة، القيادة الموزعة، الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، البيئة التقنية والتكنولوجية



Elements of application of modern trends in the leadership of King Khalid University "Proposed vision"

El Sayed Mahmoud Al-Behairy

Department of Educational Administration and Planning and Economics of Education, Faculty of Education, Al-Azhar and King Khalid Universities

Email: dr\_abhery@yahoo.com

**Abstract:**

The aim of the research is to develop a proposed vision for the components of applying modern trends in the leadership of King Khalid University and the degree of their availability from the point of view, and the use of the research descriptive approach, and the questionnaire as a tool for collecting information, which was applied to a sample of academic leaders and faculty members at King Khalid University amounted to (449), and the research resulted in The approval of the members of the research sample about the importance of having the elements (strategic planning at King Khalid University, achieving organizational justice among workers, preparing the second row of academic and administrative leaders at King Khalid University, and the availability of the technical and technological environment at King Khalid University with a degree of approval of "large", no significant differences A statistic at the level of the function ( $\alpha 0.05 \geq$ ) between the averages of the responses of the members of the research sample about the degree of availability of the elements of applying modern trends in the leadership of King Khalid University (strategic planning at the university, achieving organizational justice among university employees, preparing the second row of academic and administrative leaders, and the availability of the technical environment and technology) according to the variable (practical degree) and the type of college (theoretical and scientific), and the research recommended holding training courses for academic and academic leaders. Dariya and faculty members at King Khalid University about recent trends in university leadership, establishing an administrative unit for strategic planning in faculties and academic departments at King Khalid University, and forging partnerships with civil institutions specialized in information technology to re-equip the live environment of colleges and universities in the field of technology, and updating the university and colleges website in Recent trends in the field of information technology and systems.

*Keywords:* global leadership, servant leadership, distributed leadership, the second row of academic and administrative leaders, technical and technological environment

## أولاً: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يعد العصر الذي نعيشه عصر المنافسة في مجالات التنمية التي أضحت هدفاً تسعى لتحقيقه عديد من دول العالم التي لم تعد تنحصر في الموارد الطبيعية ولا المالية، وإنما برزت ثروة أخرى أكثر أهمية تمثلت في المعارف والكفاءات اللازمة لتحويل المعارف إلى خدمات من أجل تنافسية دائمة؛ وتعد الجامعات وحدة أساسية في تكوين المجتمع، وأداة فاعلة في صياغة تفكير أفرادهم وقيمهم وسلوكياتهم، وتمثل بيئة خصبة لتأسيس المهارات المتقدمة والخبرات لدى طلابها بما يتواءم ومتطلبات التنمية، ومع تزايد المطالبات المجتمعية للجامعة بأهمية تجويد مخرجاتها وإعادة صياغة ممارساتها بما يتواءم مع التحديات المعاصرة ودور القيادات الأكاديمية في تطوير وقدرة الاتجاهات الحديثة في قيادتها أكثر فاعلية وأثراً في تجويد أدائها وقدرتها على المنافسة الحالية والعالمية في شتى المجالات.

وتعد الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير المجتمع وتنميته في المجالات كافة، فمنها ينبع الفكر المستنير الذي يعتمد على البحث والتجربة، والمنهج العلمي، وهي وسيلة المجتمع نحو مستقبل أفضل، ومُحققة للتقدم والرفاهية المنشودة للمجتمع، وفي ظلّ المتغيرات المعاصرة أصبحت إعادة النظر في تأهيل المؤسسات الجامعية لمواجهة التحديات المستجدة، وتلبية الاحتياجات المجتمعية التي نتجت عنها؛ ومن ثمّ تسعى الجامعات- كغيرها من المؤسسات- إلى البقاء والنمو، والعمل على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها لتضمن لها تحقيق الأهداف. (العباد، 2017).

ومن ثم تسعى الجامعات إلى امتلاك قادة قادرة على تنسيق والتأثير في المرؤوسين وتمكينهم، والعمل مع الآخرين كفريق، مما يدفعهم نحو الإنجاز، وتقودهم نحو تحقيق الأهداف، ومنح السلطة واستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المهددات المحيطة بها ومواجهة العديد من التحديات بكفاءة حلول وأفكار جديدة؛ ومن ثم سعت الجامعات العالمية العمل على إعداد القيادات بتخصيص جوائز للأفراد المتميزين منهم بهدف دفعهم نحو التميز الدائم، وتوفير جو تنافسي يرقى بقدراتهم نحو إطلاق طاقاتهم، وتنظيم الجهود الجماعية للعملية التعليمية، والرقى بمستوى الجامعة بما يتوافق وتطلعات المجتمع الحالية والمستقبلية (Vuyisile, 2013; 163–210).

وفي السياق ذاته تركز الجامعات العالمية على الممارسات الواقعية لجميع مدخلات البيئة الجامعية من القيادة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وتحقيق جودتها وقدرتها لمواجهة عالم سريع التغير، ودورها في التقدم العلمي والتكنولوجي وتعد الجامعات أساس التنمية في الدول؛ فإلى جانب دورها في التعليم والبحث العلمي (Secundo, Perez, Martinaitis, and Leitner, 2020, p.2). ولقد أصبحت المنافسة الحقيقية بين الجامعات في بيئة الاقتصاد المعرفي تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى ولو بجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين؛ حيث أصبحت غالبية الجامعات على وعي كامل بأن القيمة الحقيقية لمؤسسات الأعمال لا ترجع فقط إلى عوامل مادية، وإنما ترجع أيضاً إلى عوامل أخرى معنوية ومعرفية يعبر عنها برأس المال المعرفي والذي يعد هو الأساس في ابتكار التقنيات والسبيل لتنفيذ الخطط الساعية إلى بناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المنظمة (جوهر، وغازي، 2020: 407).

وتفرض المتغيرات على الجامعات التفاعل والتكيف مع تلك التغيرات السريعة والبقاء في بيئة تنافسية من أجل الاستجابة؛ وأن تكون قادرة على معرفة نفسها وبيئتها ووضع التخطيط المناسب لها، ومنها وضع خططاً على مستويات مختلفة وأهدافاً من أجل الوصول إليها والقرارات المتعلقة بها. وبالمثل، فإن المؤسسات العاملة تضع خططاً للبقاء بين الجامعات وتنظيم استثماراتها، بما يتضمن التخطيط تحديد الأهداف ومعرفة القدرة وتحديد الطرق الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف بعد فحص العوامل البيئية (Doğan, & Şimşek, 2017, p.56).

وتعد القيادات الأكاديمية أساس تطوير أي مؤسسة تعليمية؛ يشكلون حلقة الوصل بين القيادات الأكاديمية العليا أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأنهم قادة التغيير، ويجب عليهم الحرص على إيجاد نشاطات ابتكارية، بأساليب حديثة؛ فتحقيق الأهداف يتم من خلال عملهم وفكرهم أو من خلال الآخرين عن طريق تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية وأنه متى ما توقّرت القيادة الجيدة التي تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفؤ، فإن ذلك سيؤدي إلى تطوير المؤسسة وقدرتها على مواكبة متغيرات العصر (توفيق، 2019: 33-35).

ويتوقف ارتقاء الجامعات على إيجاد قيادة تعمل على إيجاد البيئة الإبداعية وتعميقها وتمكين القيادات الأكاديمية، وممارسة مسؤولياتها بطرق إبداعية في جميع المستويات الإدارية، وصنع القرارات واتخاذها بما يعود على الأعضاء؛ حيث يقوم القائد الأكاديمي بدور قيادي في تطوير الجامعة وصيغ إدارتها من خلال اتباع الأساليب القيادية الحديثة؛ حيث تعتبر القيادة الإبداعية من الاتجاهات الحديثة التي تستخدم في تطوير الجامعات؛ حيث يقوم القائد المبدع بتنفيذ السياسة التعليمية عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية، ووفقاً للمعايير السائدة في النظام، ويترجم لمؤوسيه قرارات المستويات الأعلى، ويعمل على تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات، ومنها، العالمية، والموزعة، والقيادة الخادمة، والقيادة الإبداعية (أميرة، أم السعد، 2013: 204).

حيث تعتبر القيادة الإبداعية من الاتجاهات الحديثة التي تستخدم في تطوير الجامعات؛ حيث يقوم القائد المبدع بتنفيذ السياسة التعليمية عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية، ووفقاً للمعايير السائدة في النظام، ويترجم لمؤوسيه قرارات المستويات الأعلى، وصياغة الرؤى للمستقبل ووضع استراتيجية تضمن دعم مراكز القوة الرئيسة، وعمل المبادرات السياسية التي تتعلق بنظم التعليم بها وتطويرها، وإعادة هيكلة الجامعة لإحداث الإصلاح الشامل بها، وتحقيق العدالة بين جميع العاملين، وإيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (Vuyisile, 2013, 23).

ومن الاتجاهات الحديثة \_ أيضاً \_ التي تسهم في تطوير الجامعات القيادة الخادمة التي تهدف إلى تطوير الأفراد، والاستماع لمتطلباتهم والسعي لتلبيتها بحثاً عن أداء أفضل، وتجعل القائد يعمل مقاوماً رغباته في تحقيق المكاسب الشخصية لمصلحة تابعيه ومنظمتهم، فهو يخدم دون أن ينتظر من تابعيه أن يخدموه. (Torres, 2014, p.8). ومن الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات \_ أيضاً \_ القيادة التحويلية التي تعمل على الاستثارة العقلية والاستثارة الفكرية والتحفيز والتشجيع الإبداعي، ومساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها الأشياء، ويستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، وتشجع روح الابتكار (مصطفى، 2011: 231). ونشر

أفضل الممارسات والاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات لدعم التعلم، وتطوير رأس المال البشري على مستوى الجامعة (عبد الرازق، وعبد العليم، 2013).

في ضوء ما سبق يمكن القول بأنه لم يعد دور الجامعات التدريس ونقل المعلومات وإنما تتغير وتتعدد أدوارها تبعاً للمتغيرات العالمية الحديثة التي تفرض أدوار جديدة عليها ومن ثم تتغير أدورها؛ ويتطلب هذا التغيير في الأدوار التي يقوم بها القيادات الأكاديمية الجامعية؛ حيث يسهم هذا في تقدم الجامعة واستخدامها لأساليب التقنية الحديثة، وكذلك تطبيق التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وهذا كله سوف ينعكس على سمعة الجامعة وجودة الخدمات التعليمية المقدمة؛ الأمر الذي يتطلب العديد من المقومات التي يتوقف تطبيق تلك الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات إيمان القيادات بتطبيقها؛ وهذا ما يتناوله البحث الحالي.

### مشكلة البحث:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المعوقات تواجه القيادات الأكاديمية في قيادة الجامعات السعودية عامة وجامعة الملك خالد خاصة، ومنها: دراسة الشهري (1438) التي أكدت على أن أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق بُعد جودة التعليم بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة (متوسطة) في أبعاد الموارد البشرية، والتقنية، ودراسة دراسة آل شريان (2019) التي أدت حصول جامعة الملك خالد على المركز (2083) على مستوى العالم ضمن (28) ألف جامعة، والمركز السابع على مستوى الجامعات السعودية؛ حيث تقدمت الجامعة (56) وحصول جامعة الملك خالد على المركز (601) بتصنيف التايمز لعام 2020م على مستوى العام، ووجود معوقات في الارتقاء بجامعة الملك خالد في ضوء معايير التصنيفات العالمية ذات أهمية كبيرة بما فيها المعوقات (المادية، والبشرية، والتقنية، والإدارية)، ودراسة حكيم (2019) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمهارات القيادة العالمية كانت ضعيفة في الأبعاد التالية (الثقافة، والرؤية العالمية، والتخطيط الاستراتيجي العالمي، والموارد البشرية العالمية، والهيكلية التنظيمية العالمية، والتعلم العالمي، والعمليات العالمية، والعقلية العالمية)، وأن درجة أهمية مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت مهمة جداً.

كما أكدت دراسة الفحطاني (2020) إلى وجود عدد من المعوقات تواجه دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الملك خالد، ومنها: قلة الدعم المالي، والقصور في تسويق برامج العمادة، والنقص في الكوادر البشرية المدربة، والمتخصصة في عمل العمادة، وضعف البيئة التحتية المادية والتقنية للعمادة، وبناءً على هذه النتيجة وما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية وفي السياق ذاته أكدت دراسة كيري (2019) على أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد، في أبعادها ممارسات الحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة، والممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة، والممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة بجامعة الملك خالد، وأوصت بتطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح بالجامعة؛ لتناسب متطلبات القيادة المستدامة، ومواكبة التوجه العالمي للاستدامة؛ بإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد، ووضع أنظمة تسمح بفتح مسارات متعددة التخصصات؛ لتحقيق الاستدامة للجامعة في وظائفها ومهامها وقيادتها من خلال تمكين أصحاب المصلحة.

كما أشارت دراسة المقابلة (2019) إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران للقيادة الخامة كانت متوسطة، كما أشارت دراسة العودة (2018) عن توافر عدد من خصائص الريادة الإدارية بدرجة متوسطة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

والمتمثلة في المسؤولية تجاه العمل وحب الإنجاز، وأن خاصة الثقة بالنفس، وتوافر خاصتي المخاطرة والمبادرات الإبداعية وضعف توافر لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة السعودية، وجود عدد المعوقات التي تقف دون تحقيق الريادة الإدارية بالجامعات السعودية، ومنها الاعتماد على التفكير النمطي في تسيير شؤون الإدارة بالجامعة. كما أكدت دراسة (السعيد، 2015) على تراجع التعليم الجامعي السعودي على المستوى العربي والعالمي الأمر الذي يفرض على الجامعات السعودية إعادة النظر في الأساليب القيادية لها؛ حيث يسهم تطبيقها في تطويرها والوصول إلى مكانة عالمية متميزة، وضعف قدرات القيادات العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا، وجمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير، ونقص الكفاءات الإدارية في الجامعات السعودية، ومنها: تركيز القادة على اللوائح الحرفية أكثر من تركيزهم على المبادئ التي تهتم بخدمة العاملين وتوثيق العلاقات الإنسانية، وأهمية مراجعة البرامج الدراسية بالجامعات السعودية، وتطبيق نظم تقويم أداء الجامعات، والارتقاء بدور القيادات الأكاديمية في استخدام الأساليب الحديثة في قيادة الجامعات السعودية.

كما أكدت دراسة (محمد، 2015) على توافر واختيار القيادات الأكاديمية الإدارية الإبداعية القادرة على الاستفادة من الامكانيات الموجود ومواجهة التطورات المعاصرة، وتشجيع عمليات مشاركة الأعضاء والعاملين في جميع عمليات صنع القرار واتخاذ، وفي السياق ذاته أكدت دراسة (رفعت، 2014) على العمل على اختيار القادة بالجامعات في ضوء معايير علمية تكشف القادة المبدعين، وتوفير المناخ المحفز للإبداع للعاملين بالجامعة؛ حيث يعمل على استغلال ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف وأفكار إبداعية مما يجعل العاملين يتمسكون بالعمل والاجادة فيه وبذل أقصى جهد لديه لتحقيق الأهداف (عزوز، 2014).

ومن ثم تحتاج الجامعات السعودية وجامعة الملك خالد خاصة مهما تعددت أنشطتها إلى قيادة فاعلة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات المستقبل؛ وبتبني الاتجاهات الحديثة في قيادتها، والعمل على إيجاد الولاء لدى العاملين بالجامعة من (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين) بما يحقق أهدافها؛ حيث يوجد ارتباط بين القيادة؛ وتهيئة المناخ الإبداعي، ووجود رؤية واضحة للتطوير لدى القائد، والثقة في قدرة الآخرين على الإنجاز وتحمل المسؤولية، والمثابرة وتعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات.

#### أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، البيئة التقنية والتكنولوجية) تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والدرجة العملية، ونوع الكلية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

3. ما الرؤية المقترحة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد؟

### أهداف البحث:

هدف البحث وضع رؤية مقترحة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد من خلال الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية حول المقومات اللازمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة.

### الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية حول الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، التي عُنيت بموضوع الدراسة الراهنة عن مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم، على النحو التالي:

حاولت دراسة (أبو عيادة، 2022) تعرّف دور مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير دور مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة وتحقيق المأمول منه، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت إدارة المعرفة بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معوقات تطور تناولت مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة

وتناولت دراسة (المحيميد، 2022) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والوصول إلى المقترحات المناسبة للقادة الأكاديميين في الجامعة السعودية الإلكترونية. تطوير الأداء، وتم استخدام المسح الوصفي للمناهج الدراسية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية وبلغت عينة الدراسة (247) عضواً، وتوصلت إلى موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ظل دخول المرونة التنظيمية إلى درجة 'متوسطة'

وحاولت دراسة (أل فهاد، 2022) الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارستهم المهارات القيادية؛ وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية؛ وتوصلت إلى أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وموافقون بدرجة (عالية جداً) على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية.

وتناولت دراسة (العمرى، 2021) أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية، وهو الهدف الرئيس للبحث بالإضافة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، وخبرات الجامعات العالمية في العمل مع الطلبة الدوليين. واستخدم فيها المنهج الوصفي، ومن أبرز نتائجها: يقوم العاملون في إدارات الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود بخدمة الطلبة على أكمل وجه، لا يفرق العاملون مع الطلبة الدوليين في تعاملهم بين أبناء



الجنسيات المختلفة، لا يجيد عدد من العاملين التواصل مع الطلبة الدوليين بلغات غير العربية؛ وأوصت بتأهيل العاملين مع الطلبة الدوليين لتقديم صورة حسنة عن السعودية، وتنظيم برامج وفعاليات ثقافية واجتماعية تعزز من العلاقات بين الطلبة الدوليين وأبناء المجتمع السعودي.

وهدفت دراسة (أبو عاصي، 2021). التعرف واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودورها في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة، استخدم المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (159) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد، وأسفرت عن ضعف دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية، ضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجاتهم، وضعف دور القيادة الجامعية في تشجيع الأساتذة على المشاركة في المشاريع البحثية، وضعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلابها في مكان العمل ورضا أعضاء هيئة التدريس الضعيف عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة.

وهدفت دراسة (القرني، 2021) التعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لها طبقت على (134) قائدًا أكاديميًا، وتوصلت إلى ضعف دور القيادة في توعية الطلاب باحتياجات سوق العمل وضعف دور القيادات الأكاديمية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية وضعف تنسيق القيادات الأكاديمية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وحاولت دراسة (الغامدي، 2021) وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القيادة الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية من خلال الكشف عن درجة ممارستهم لأبعادها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (146) قائدًا أكاديميًا في جامعة الملك عبد العزيز وتوصلت إلى أن درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز قد جاءت (متوسطة)؛ وجاء ترتيب تلك الأبعاد على النحو التالي: بعد الفرص المتاحة في المرتبة الأولى، ثم بعد التوجه الاستراتيجي، بعد المبادرة والاستباقية، بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية، وبعد الإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة، تم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية، تمثلت في تحديد التحديات التي يمكن أن تواجه التطوير وآليات التعامل معها للحد منها، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التطوير وآليات تفعيلها.

وهدفت دراسة (المحيميد، 2021) التعرف على واقع ممارسة القيادة الدائمة للقيادات الأكاديمية في كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على (279) عضواً، وتوصلت إلى يتفق المشاركون في الدراسة على واقع ممارسة القيادة الدائمة من قبل قيادات أكاديمية في كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة (عالية) في جميع أبعادها الأربعة، حيث جاء ذلك. على التوالي: منظور أخلاقي داخلي، وشفافية العلاقات، وعي ذاتي، معاملة متوازنة، يتفق المشاركون في الدراسة على صعوبات ممارسة

القيادة الدائمة من قبل القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة (متوسطة).

وهدفت دراسة Ucar & Dalgic,2021 إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مقاطعة فان التركية ، وتكون مجتمع الدراسة من (3648) معلماً في مقاطعة فان للعام الدراسي 2017/2018، وتم تطبيق الاستبانة على (558) معلم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى يعتقد المعلمون أن مديري المدارس عادةً ما يظهرون صفات قيادية استراتيجية، ولديهم تفوق في التطبيقات التحولية، والتطبيقات الإدارية، والتطبيقات السياسية، والتطبيقات الأخلاقية.

وهدفت دراسة المقابلة (2019) تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخامة في جامعة نجران واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة طبقت على (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وأسفرت الدراسة عن أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران للقيادة الخامة كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية بجامعة نجران حول ممارسة القيادة الخامة لتنمية مهاراتهم حول سمات القيادة الخامة. وهدفت دراسة الزهراني (2019) تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء الاستراتيجية الوطنية نحو الاقتصاد المعرفي، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة طبقت على عينة (48) خبيراً وأسفرت الدراسة عن أن أبرز متطلبات تطوير الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية مجال الإبداع المعرفي تطوير الكفاءة المهنية كان في مجال كفاءة البحث العلمي وأوصت الدراسة بتوفير رفع الكفاءة الإدارية والمهنية الأكاديمية، وتعزيز دور القيادات الأكاديمية في تطوير الكفاءة الإدارية.

وهدفت دراسة Kirilov,2019 إلى الكشف عن استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي المستخدمة لتحسين الأداء بقطاع المؤسسات غير الربحية، وتبنت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والمنهج الكيفي على قيادات من إحدى المؤسسات غير الربحية بالإقليم الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية ممن طبقوا مبادرات استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وتبنت الدراسة نموذج Maccoby and Scudder للذكاء الاستراتيجي، وفي سعيها لجمع البيانات استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة شبه المقتنة، وكشفت الدراسة عن نتائج عديدة من أهمها؛ وجود تأثير إيجابي لتطبيق الخطط القائمة على الذكاء الاستراتيجي في مساعدة قيادات المؤسسات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة Cruz,2016 إلى التحقق من أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمنهج متكامل لاستخدام أسلوب (عملية التحليل الهيكلي في تحسين عمليات صنع القرار، وفحص درجة التعاون كوسيلة لدعم صناعة القرار وتحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ذات التأثير (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، التفكير المنظومي، والشراكة، الدافعية. التمكين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، واستخدمت الدراسة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة التحقق من وجود تأثير إيجابي قوي لمتغير التعاون في ثلاثة أبعاد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الاستبصار، الدافعية والتمكين)، وجود تأثير إيجابي معتدل لمتغير التعاون في بُعد التفكير المنظومي، وجود تأثير إيجابي معتدل لمتغير التعاون في درجة بُعد الشراكة كبُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Steffen, and others, 2014) تعرف القضايا الاستراتيجية التي تسهم في تطوير في الجامعة الألمانية وتم تحديد هذه القضايا في التعليم، ونقل المعرفة والتكنولوجيا، والتعليم الأكاديمي، وتعيين القيادات الأكاديمية وترقيتهم، وإدارة المعلومات، والهيكل التنظيمية، وأسفرت الدراسة عن أن القضايا الاستراتيجية لم تكن في بؤرة الاهتمام في البحث العلمي على المستوى المطلوب، كما أن القيادات الأكاديمية تقوم بدوراً مهماً في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالموارد البشرية ودعم مشاركتها في عمليات صنع القرار واتخاذها، والاشتراك في التخطيط للعمليات الأساسية لتطوير الجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة.

يتضح بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية تأكيد أغلبها على أهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات، والتشابه معها في أهمية تطبيق تلك الاتجاهات في قيادة الجامعات، وتم الاستفادة منها في الاعتماد على المنهج العلمي وبناء أداة البحث الميدانية.

### ثانياً: الإطار النظري للبحث:

#### المحور الأول: الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات:

يمكن تناول الإطار النظري للبحث من خلال عرض الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة كمحور أول، والمقومات اللازمة لتطبيقها كمحور ثاني على النحو التالي:

##### 1. القيادة العالمية:

تعتبر القيادة أساس أي تطوير وتجديد للتعليم في تنفيذ أهدافه لتطوير المجتمع وتنميته الشاملة، وتسعى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وذلك نتيجة لتطور أهداف المدرسة في المجتمع المعاصر التي تتجه نحو تربية الطالبة تربية متكاملة لتكوين لبنة صالحة في بناء مجتمعها ووطنها بحيث تكون ذات قدرات مختلفة تمكنها من مواجهة متغيرات العصر الحديث، ولا يقتصر دورها على تنظيم العمليات الإدارية (اليامي، 2019).

ولم تعد القيادة تعني القيام بالمهام الإدارية بطريقة صحيحة ووقفاً عند حد الكفاءة وممارسة القيادة بأدنى درجات الممارسة؛ فهذا غير كافٍ في عصر سمته الأبرز هي سرعة التغيير وذلك من منظور القيادة الابتكارية، فتحوّلت قيادة العمل الإداري والفني في الجامعات إلى مهمة من أهدافها تخطي حدود الجودة والتميز للوصول إلى مرحلة الاختراق مع المحافظة على مكونات البيئة الداخلية التي يتمثل بعضها في: الرسالة والاستراتيجية والقدرات الجوهرية، ومكونات البيئة الخارجية المشتملة على هيكل السوق والمستفيدين والمنافسة في أي مؤسسة تعليمية (نجم، 2015: 115).

ومن ثم ظهر مفهوم القيادة العالمية الذي يهدف إلى تلاشي الحدود، وتتصف بالشمولية، والتكامل كلها تصف وتعزز تدفق الاتصالات العالمية والمعرفة الرقمية في جميع أنحاء الجامعة وتنشأ الهياكل العالمية التي تسهم في انتشار الخدمات في الجامعة، ومجتمع التعلم بين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس من جميع الإدارات، والموظفين، والطلاب، ومن ثم نجد أن الهياكل العالمية تشيد الجسور بين الدائرة الجغرافية المحلية التي تخدمها الجامعة، والخدمة المقدمة للعالم كمجتمع عالمي (Sullivan, 2011).

وتعكس عملية التأثير على الأفراد تأثيراً ينطوي على رؤية عالمية للتحسين، وعملية التأثير على الآخرين من خلال تبني رؤية مشتركة، وتشجيع النمو الفردي، والجماعي في سياق عالمي، وقدرة القيادة على إنتاج المعرفة وتوليدها وتخزينها وتنظيمها ونشرها وتحويلها إلى تطبيقات من شأنها تحقيق الابداع والمبادرات النوعية، وأخذ خيار المخاطرة المحسوبة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة أمام منافسيها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة لتحقيق الريادية (يوسف، 2015: 13).

ويتخاطب القيادة العالمية مجموعة من الناس ليتبعوا رؤيته الايجابية بطريقة منظمة، وفعالة، والقدرة على قيادة التفاعل بين الناس، والأفكار بين الثقافات، والعمل في بيئات مختلفة، ولديها تصور استراتيجي، وعالمي للمؤسسة، وقدرتها على إدارة، وتحفيز فرق عمل متنوعة داخل وخارج المؤسسة (Le, 2016,P212)، وأداء الأعمال في بيئات مختلفة وثقافات متباينة. (yan, 2011).

وتعمل القيادة العالمية على اكساب القادة طابع العالمية، وجعل تطبيقها، ونطاقها، ومجال استخدامها عالمياً، بحيث لا تختلف الممارسات القيادية التي تطبق في دولة ما عنها في دولة أخرى، لكنها تتكيف حسب ظروف كل دولة، وامكاناتها (الصالح، 2012: 18)، واستخدام الأساليب، والإجراءات التي تتبعها القيادة في ضوء عولمة الإدارة، عن طريق إعطاء مزيداً من الحرية الإدارية، والحد من الضوابط التنظيمية، لكي تتمكن عن طريقها من التوازن بين ما هو محلي، وعالمي" (المذحجي، 2012: 7).

وفي السياق ذاته تعمل القيادة العالمية على التأثير المتبادل بين القائد والعاملين معه لتحقيق أهداف مشتركة، متفق عليها وعلى استراتيجياتها وإجراءاتها وطرائق تحقيقها، والإمكانات المخصصة لها (صلاح الدين، 2015: 157)، كما تهدف القيادة العالمية إلى إضفاء البعد الدولي، والإطار العالمي على إدارة الجامعات، واحترام جميع شعوب العالم، وإدراك، وفهم ثقافتهم، وأساليب حياتهم، وتنمية القدرة على الاتصال بالآخرين، والحوار معهم، وتنمية إسهام الفرد في حل مشكلات مجتمعه المحلي، ووطنه، والعالم أجمع، تنمية اتجاهات التفاهم الدولي بين المؤسسات التعليمية المختلفة (أبو بكر، 2014)، وتطوير الفلسفة، والرسالة عالمياً، وإجراء تحليل مستمر للفرص، والتهديدات العالمية، ووضع خطة استراتيجية عالمية، ودمج الموارد، وموائمتها مع الوحدات الأكاديمية. (Heyl, 2014)

وتسهم القيادة العالمية في امتداد العمل خارج حدود الجامعة وألا يكون نشاطها منحصرأ داخل حدود أسوارها، بل يمتد ليتفاعل مع البيئة الخارجية، وتعزيز الترابط مع مؤسسات المجتمع الخارجي، من أجل مواكبة المستجدات، والمتغيرات، والربط بين ما تقدمه الجامعة، وما يتطلبه سوق العمل (ابو بكر، 2014)، والتنافسية وتعني امتلاك الجامعة قادة لديهم القدرة الكاملة على تقديم مخرجات تتميز بالجودة العالمية، ومنتاسبة مع متطلبات السوق، وهذا يحتاج وجود قادة ذوي عقول مبدعة مزودة بمتطلبات العصر، والتوظيف السليم للمعلومات العلمية العالمية مع مراعاة حاجات المجتمع المحلي، والعاملين والتخطيط الاستراتيجي المتكامل البعيد المدى الذي يسير وفق خطوات إجرائية متكاملة، والتكامل بين حاجات البيئة المحلية، ومتطلباتها، وبين حاجات، ومتطلبات البيئة العالمية، وتطبيق التوجهات العالمية، وتراعي الاحتياجات المحلية، والتعددية الثقافية(شهاب، 2013).

وتتطلب ممارسة القيادة العالمية اتقان القائد مجموعة من المهارات التي تساعده على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين معه، والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية غير المتوقعة.

تنمية المهارات القيادية للقيادات بجدية واهتمام، فلم يعد التعلم الفردي للمهارات القيادية ذا جدوى في ظل التطور المتسارع في الأساليب القيادية إلى أنه يجب على قادة إتقان مهارات القيادة إلى التميز القيادي (القداح، 2013: 439)

## 2. القيادة التكنولوجية.

يمر العالم بثورة علمية وتكنولوجية مستمرة، كان لها انعكاس مباشر على جوانب العمل بالجامعات، ومن ثم علميا مسيطرة الثورة التكنولوجية، لأن التأخر في ذلك سيولد تحديات تتسبب في اتساع الفجوة بين الواقع المعاش والواقع المأمول، والعمل التقني، وتقادم البنية التكنولوجية، وصعوبة التوفيق بين واقع الجامعة والجامعات العالمية التي ترتبط بها في مجالات الابتعاث والتعاون الأكاديمي وغيرها من جوانب العمل الجامعي والحصول على الاعتماد الأكاديمي لضمان جودة المخرجات وتميز الأداء تطبيق إجراءات الاعتماد الأكاديمي، ولكن قد لا يسهل الإيفاء بجميع متطلبات التطبيق، وهذا يمثل تحد أمام القيادة الجامعية (الربيعي والنوري، 2014: 12).

وتعد الجامعات أساس التنمية في الدول؛ فإلى جانب دورها في التعليم والبحث العلمي، أصبحت تؤدي دوراً مهماً في دعم التنمية الوطنية وتحقيق استدامتها عن طريق تفعيل الاستثمار المعرفي الذي يقوم على تكوين وتنمية رأس المال المعرفي ونقله لمجالات الصناعة. فمع الانتشار الواسع النطاق للتطبيقات التكنولوجية وظهور العصر الرقمي، أصبح لرأس المال المعرفي أثراً كبيراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية القائمة على أساس المعرفة والابتكار (Secundo, Perez, (Martinaitis, and Leitner, 2020, p.2).

وتعد المداخل الحديثة المتجددة للقيادة مطلباً حيوياً هاماً لتحقيق القيادة دورها المأمول في توجيه سلوك الأفراد نحو هذه الأهداف والتغيرات المتجددة، بحيث تتطلب أن تنتهج البعد عن التركيز على قضايا السلطة (الصوت والتأثير القسري والقوة في صنع القرار)، وتميل إلى التركيز على قضايا القدرة وتجمع بين قضايا السلطة والقدرة لتكون قيادة تتوافق مع نظريات القيادة الحديثة، وإيجاد قيادات تمتلك مهارات حديثة، وتتمتع بصفات تواكب التغيرات وتحمل في أبعادها مضامين التحدي والحيوية والشغف لتناسب سمة العصر، وتوفر قادة من نمط جديد يتكيفون مع بيئة الاستعجال والمخاطر العالية ويكونون أكثر استعداداً لتحدي الوضع الراهن والبحث المستمر عن طرق مبتكرة لإنجاز العمل في ظب عصر التقنية (Zenger & Folkman, 2015).

وقد أوجد التقدم التكنولوجي نماذج جديدة لتفاعل الإنسان مع البيئة من حوله، ويشجع التكامل بين التقنيات وتطبيقاتها في البيئات الاجتماعية على إنشاء بيئات تعليمية ذكية تدعم أتمته العمليات والتحكم عن بُعد واتخاذ القرارات في بيئتها، وإنشاء حرم جامعي يدرس فيها آلاف الأشخاص أو يعملون يومياً، ويتضمن قضايا ملموسة تتعلق بالبنية التحتية، وقضايا مثل العلاقات الاجتماعية أو الابتكار أو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يحسن الجامعات التعليمية، ويسمح لمجالات الرقابة التعليمية بمراقبة طلابهم والمشاركين في التعليم الجامعي، ويسمح الحرم الجامعي الذكي بتعايش أفضل بين سكان الجامعة والمناطق المحيطة بها. (William, Villegas, 2019, p.4)

كما فرضت التطورات التكنولوجية المعاصرة التوجه إلى فلسفة التخطيط للجامعات الذكية الذي يقوم على المعلوماتية في جوانبها الرقمية ويتعامل مع الأراضي بخرائطها الرقمية التي جاء بها مفهوم التخطيط الذكي بوصف خطة تقنية وباعتباره منبر تنظيم موارد الجامعة وإدارتها من خلال الهندسة المعرفية وقواعد البيانات الحضرية وهو ما يعرف بالتخطيط للجامعات الذكية (الجميلي، 2019: 12).

ومن ثم تشهد النظم الجامعية في معظم دول العالم العديد من الإصلاحات التربوية نتيجة للانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي في جميع المجالات مما جعل تلك الجامعات تحاول أن تتبنى المبادئ الحديثة في الإدارة، وتبذل الجهد والمال، وتصرف الوقت لاختيارهم، وتعمل على تمكينهم فتمنحهم التدريب المناسب، وتمنحهم المزيد من الحوافز وتفوضهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجعهم على المبادرة والإبداع (الأحمري، 2016: 28)، ولضمان التنفيذ الناجح للإصلاحات التربوية، إدارة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تصميم قواعد البيانات بما يعكس عمليات تفكيرها وأسلوبها وطريقتها في العمل، وأن تكنولوجيا المعلومات تتيح تصميم أنظمة إلكترونية وتؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في الجامعات (غباري، 2018: 153).

ومن ثم ظهرت ما سمي حدائق التكنولوجيا (Technology Parks) "بالمؤسسات عامة والجامعية خاصة وتم تصميمها لتسهيل إنتاج وتسويق التكنولوجيات المتقدمة، من خلال إقامة الجامعات بين مراكز البحوث ومؤسسات التعليم بواسطة مستأجري حدائق التكنولوجيا، والتي عادة ما تكون مؤسسات أو شركات صغيرة تسعى طامحة إلى احتضان أفكار جديدة من خلال هذه الحدائق" (محمد؛ وآخرون، 2018: 389).

ومشاركة الجامعات في الأعمال التجارية والتي تعتمد على التقنية واحتضان الشركات القائمة على التكنولوجيا، وأن دور الجامعات في نقل التكنولوجيا من الجامعة إلى قطاع الصناعة يتحقق من خلال العديد من الآليات التي تتضمن إطلاق الشركات الناشئة الموجهة نحو التكنولوجيا، ودعم التعاون والشراكة البحثية، وتقديم الخدمات الاستشارية، وإصدار تراخيص التكنولوجيا، وغيرها من آليات نقل المعرفة للصناعة (( Hsu, Shen, Yuan, and Chou, 2015p.26). وتفعيل الاستثمار المعرفي تشجيع وتنفيذ الشركات المعرفية القائمة على المبتكرات الوطنية وتطوير المبتكرات العالمية وتحويل رأس المال المعرفي في الجامعات إلى خدمات ومنتجات تلبي احتياجات المجتمع (عبد اللطيف (2018: 55).

ويمكن الاستثمار في البنية التكنولوجية بالجامعات من خلال إنشاء موقع إلكتروني يختص بكل ما له علاقة بالمعرفة، وإنشاء بنك المعرفة بالجامعة، وتحويل المعلومات والمعارف إلى الصورة الرقمية داخل الجامعات، لدعم النموذج القائم على المعرفة، والذي يتيح توليدها، وخصها، ونشرها، وتطبيقها بسهولة من خلال نظام الملفات وتوفير محركات بحثية شاملة للمستفيدين (أمين، 2012: 21).

ومن ثم ساعدت التحولات التكنولوجية، في تكوين اتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الجامعات خاصة مع توفر البنى التحتية السريعة لخدمات الإنترنت، ووجود الأجهزة الذكية التي سهلت التعامل مع الشبكة العنكبوتية والاستفادة من خدماتها بل أصبحت ضرورة لاستخدامها في إعداد الموارد البشرية وتكوينهم بجودة عالية، ومن ثم فإن الجامعات مطالبة بالتطور وفقاً للتطورات والتغيرات المستمرة (المفتي، 2018: 52)

كما تسهم التقنية في الاستثمار المعرفي الذي يقوم على الاستفادة من موارد الجامعة المعرفية والتقنية والتي يمكن تجسيدها في أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين والأبحاث العلمية والابتكارات المختلفة؛ والاستفادة من الابتكارات الجامعية، وتحفظ بحقوق الملكية بهذه الابتكارات وعقد تعاون مع الخريجين في المستقبل، فالطلاب هم مخرجات التعليم وفي نفس الوقت هم مستهلكون للتعليم بتحويله إلى منتجات وإنشاء وإدارة المساكن الطلابية واستثمارها وتقديم خدمات الصيانة للجامعة، وتوفير مساكن طلابية ضمن أحد أنشطة الشركات التابعة بحيث تكون هذه المساكن مجهزة بأفضل التجهيزات (Da Wan, et al., 2019).

### 3. القيادة المستدامة.

امتلاك القائد سمات وقدرات تمكنه من التأثير في الآخرين وتوجيههم وتسهيل العمليات الأنشطة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وفق رؤية واضحة ومحددة، وبكفاءة عالية (الشاعر، 2017: 11) أن القيادة الناجحة بحاجة إلى مرونة في التعامل وأن تتعامل مع المواقف بطريقة مرنة وأن تمتلك القدرة على إعادة النظر في الأمور والأفكار والقرارات وذلك لاختيار أفضل الحلول والبدائل عند اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف بكل مرونة؛ وتيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها والقائد المبدع في المؤسسة هو الذي يتميز بالقدرة على التكيف والتجديد ويقوم بإعادة النظر في القضايا داخل المؤسسة ووضع الخطط المستدامة للتطوير (أبو عيشة، 2017: 35)، وضع الخطط التنموية المستدامة فقد اتجه العالم اليوم بخطوات متسارعة إلى الاقتصاد الحديث من خلال تطبيق خصائص الجامعات الحديثة في جميع مدخلاتها، استجابة نحو مواجهة تفاقم المشكلات التي باتت تشكل تهديداً لاستمرارية الحياة البشرية، واعتباره وسيلة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأن يولد هذا التحول النمو الاقتصادي اللازم لإيجاد فرص العمل والحد من الفقر، وأنه يحوي في طياته الطاقة الخضراء التي يتم توليدها من الطاقة المتجددة، وفرص هائلة لتوفير أعداد كبيرة من الوظائف الخضراء، مما يؤدي إلى الحد من الفوارق الاجتماعية. (محمود، 2018: 199).

وتسهم القيادة المستدامة في تحقيق التنمية المستدامة لإيجاد توازن بين الرخاء الإنساني والاقتصادي والتقاليد الثقافية واستدامة الموارد الطبيعية والبيئية من أجل حياة أفضل للفرد والمجتمع في الحاضر وللأجيال القادمة لذلك تلعب الجامعات دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المستدامة وتلبية متطلباتها نظراً لما تقوم به من أدوار تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية في المجتمع (العتيقي، وماد، 2016: 62).

وتعد القيادة المستدامة منهجاً قيادياً وأنها أحد أبرز الأنماط القيادية في الوقت الحاضر والتي تمنح الجامعة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات كوادرها وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز أنها تعد من الاتجاهات الحديثة في القيادة من خلال المبادئ التي بنيت عليها تحقق نمط قيادي مستدام ومنتشر ومستمر بين الأفراد، وتحقق مشاركة جماعية (الحدراوي والجنابي والميالي، 2018: 198)، فالقيادة المستدامة تراعي الجانب الأخلاقي وتعمل على مشاركة المعرفة وحفظها، وتسعى للتحسين المستمر، والتميز في الإنجاز، وأداء الأعمال بطرق مبتكرة، بإعادة تنظيم التفكير لديهم، فممارستها تعمل على تحقيق الاستقلالية بأبعادها الإدارية والمالية والعلمية، وقادرة على إدارة الموازنة ذاتياً، دون الاعتماد على التمويل الحكومي، فهي تهتم

بالجودة ومؤثراتها عند تحقيق الأهداف، فتعمل على الربط بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل والتي تسعى الجامعة لتحقيقها. (كيري، 2020: 79)

وتمر عملية تحقيق القيادة المستدامة بالجامعات بعدة مراحل، هي: المرحلة الأولى وتمثل في مرحلة تبرير وجود الحاجة لإحداث التغيير، فعندما تكون المؤسسة في أغلبها غير جاهزة للتعامل مع الاستدامة، فإن التحدي الكبير للقائد أن يبرر وجود الحاجة الملحة للتغيير، والمرحلة الثانية تتمثل في ترجمة هذه الرؤية إلى عمل فعلي، وتكون بترجمة الالتزامات المعلنة إلى برنامج شامل للتغيير، وهنا تكون المؤسسة دخلت بشكل واعٍ ومتعمد في الاستدامة، والمرحلة الثالثة تتمثل في توسيع الحدود، مع رفع المؤسسة لمستواها الاستدامي (هيجان وآخرون، 2018: 217).

وفي السياق ذاته تتطلب التنمية المستدامة بالجامعة منظوراً طويلاً الأجل ومشاركة واسعة بوضع السياسات واتخاذ القرارات والتنفيذ على كافة المستويات، وتواصل العمل المشترك المحلي والإقليمي والدولي العام والخاص من أجل إيجاد شراكات خاصة ومتفاعلة، ووجود مؤسسات محلية ودولية فاعلة متعددة الأطراف تتسم بمزيد من الكفاءة والفاعلية في وضع الخطط ورسم الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية التنموية، ووجدت التنمية المستدامة قبولاً دولياً وإقليمياً ومحلياً واسعاً منذ منتصف العقد الأخيرين من الألفية الماضية، وسعت الكثير من الدول في تبني الخطط الاستراتيجية السليمة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة الحقيقية، وإجراء التغييرات الرئيسية والجذرية وخاصة إذا اهتمت تلك الدول بتطبيق صيغ الحديثة للتعليم الجامعي ومنها الجامعات الذكية (الدوسري، 2017: 27).

وفي السياق ذاته أكدت جامعة هارفرد بمجموعة من مبادئ الاستدامة التي تتخذها كإطار للاسترشاد في تنفيذ المشاريع والتي تدعم البحث والتدريس، وهي تطوير أدوات تخطيط تمكن من تحليل مقارن لآثار التغيير والاستدامة ولدعم صنع القرار الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، والقرار الاقتصادي طويل المدى، وتشجيع البحث البيئي والتعلم المؤسسي في جميع أنحاء المجتمع المكون للجامعة، ووضع مؤشرات للاستدامة التي تمكن من عملية المراقبة وإعداد التقارير والتحسين (الكردي، 2016: 56).

#### 4. القيادة الخادمة.

تبرز القيادة إيثار القائد للآخرين على نفسه وتواضعه معهم وتمكينهم والأخذ بأيديهم ومساندتهم بمختلف الوسائل الأساليب والوقوف معهم بكل شجاعة لرفع مستوى رضاهم وروحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم وإنتاجيتهم ليكونوا قادرين على تقديم الخدمة المناطة بهم وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ومحاولة تقديم خدمات لجميع العاملين (التمام، 2016: 260). ومن ثم تعد القيادة الخادمة مصدرًا لتحقيق أهداف المؤسسات؛ حيث إنها من الأسس التي تُبنى عليها جودة الحياة، وتعد القيادة الخادمة من أساليب القيادة التي تسعى إلى رفع مستوى المؤسسة باستمرار، وعندما يتم توجيه رؤية ومهمة وقيم وتطلعات وغرض وأهداف المؤسسة، وإحداث نوع من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فالقائدون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة (مصطفى، 2015: 143).



وتقوم فلسفة القيادة الخادمة على أنها وسيلة لتحسين خدمة العملاء وأن خدمة العاملين وتلمس احتياجاتهم سيؤدي إلى خدمة العامل للعملاء وتلمس احتياجاتهم في المؤسسات التعليمية وتسهم في تطوير العملية التربوية والتعليمية (Dixon, 2013, p.p. 24-25)، ومن ثم القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات العامة والتعليمية، وتحقق نمط قيادي مستدام ومنتشر ومستمر بين الأفراد، ومشاركة جماعية، وتعمل على المحافظة على الموارد البشرية والمادية (اشتوي، 2017: 3).

وتقوم الخادمة على عدة مبادئ، ومنها: (الرؤية، والثقة، والتمكين، وتطوير العاملين) فالقائد الناجح هو الذي يتيح لجميع العاملين أن يتفوقوا على رؤية مشتركة وموحدة يتعاونون جميعاً لتحقيقها، وتبرز أهمية مبدأ الثقة في كونه شرطاً جوهرياً لضمان التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف وجودة العمل وتلاشي الصراعات، وأن تمكين القائد للتابعين من الوسائل المفيدة لحفظ الوقت ويشعر التابعون بأهميتهم، وفي مبدأ تطوير العاملين ما يدفعهم ليتعدى اهتمامهم بذواتهم إلى الاهتمام بالآخرين (عبد الحافظ، 2018: 646 - 689). ولقد أكدت القيادة الخادمة على أهمية الحاجة لأسلوب قيادة يحمل بين طياته قائداً شاباً يرتكز على المرونة وقابلاً للتكيف، ومتعدد اللغات، ومنتقلاً دولياً، يتكلم وهو بحله بلغة العصر، ومتربياً على الأرقام والرموز ولغة البرمجة، تكون أدوات التكنولوجيا جزء من تكوينه الداخلي، وجزء من واقعه وكيونته ووجدان وسي هذا النمط من القيادة بالقيادة الشابة كأحد المجالات الرئيسية للقيادة وعلمها في المؤتمر الدولي للقيادة الذي نظمه الجمعية العالمية للقيادة في (الدرهم، الحسن، الكوي، 2018).

ويمكن للقيادة الخادمين أن يمكّنوا التابعين لهم ويحفزهم من خلال بناء بيئة عمل يُقدّم لهم فيها الدعم ليكونوا فاعلين في عملهم، وتهيئة مناخ من الثقة يساعد المؤسسة على تبادل المزيد من الخدمة بين جميع العاملين بها، ويعطي مزيداً من الفرص للآخرين لتحمل المسؤولية، وتكليف الآخرين مع دعمهم وإمدادهم بالقدرة، ومشاركتهم في التخطيط وصنع القرار، وتزيد توقعات التابعين، وبناء ثقافة المؤسسة، ويسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التنمية والتدريب، وفي التخطيط والرقابة، بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية (Goleski, 2012, p.16). وتعمل القيادة الخادمة على أهمية الاستفادة من الاستثمار المعرفي في الجامعات استثمار رأس المال القائم على المعرفة، والذي يتضمن عدداً من الأصول غير الملموسة مثل البحث والتطوير والتصميم وعندما تستثمر المؤسسات في هذه العناصر، فمن المتوقع أن تتمكن من جني الفوائد لسنوات متعددة (Belitz, et al., 2018, p.49).

##### 5. القيادة المتسامية:

تعمل القيادة المدفوعة تعمل من أجل المنفعة الشاملة وتسعى لرفاهية الجميع والحفاظ على المساواة، والعمل بالحب غير المشروط وتبني وتنسجم مع كل التنوعات والاختلافات وتجاوز الأنا (Nair, 2016, p.668). ، وتتصف بأنها قيادة تعاونية بين القائد والمرؤوسين من أجل رؤية أوسع للعمل من أجل تحقيق الرفاهية العامة عن طريق الثقة والنزاهة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار والتخطيط والقرارات الجماعية والشفافية والانفتاح وتقبل الآخر، وتضع العلاقات البشرية فوق الذات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مستندة إلى القيم والأخلاق الفاضلة. وتقدم القيادة المتسامية منظوراً شمولياً يجمع العديد من المفاهيم والاتجاهات والأنماط القيادية كالمعاملات والتحويلية والخادمة والأخلاقية والبدائية والاستراتيجية وغيرها والتي يمكن الجامعات تبنيها

كنموذج قيادي للإصلاح، فهي تعد خروجاً عن طرق التفكير التقليدية حول طبيعة القيادة ولها تأثيرها الإيجابي على مسارات العمل المختلفة والرضا الوظيفي والمساعدة على المحافظة على العلاقات البيئية وتركيز انتباه الموظف على تحقيق الأهداف، وإحداث التغيير والإسهام في رفاهية الجميع بما تتضمنه من قيم ومبادئ تمثل سلوك القادة وتوجهاتهم والنزاهة والشجاعة والتواضع والبصيرة والأصالة والهدوء إلى فاعلية هذه القيادة في تحفيز العاملين خارجياً وداخلياً (Rejitha&Mathew,2016,p.67-70)

وتقوم القيادة المتسامية على العديد من الصفات والخصائص من أهمها الالتزام بخدمة الآخرين والاستمرار في ذلك حتى يصبحوا قادرين على خدمة أنفسهم وخدمة الآخرين، إضافة لتكريسها لأخلاقيات الاستقامة والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (عبدالله،2017:29)، وتقدم القيادة المتسامية قيادة إنسانية أصيلة موجهة نحو الخدمة، وتسعى لتطوير دوافع الأفراد، بعيداً عن السلوك الانتهازي الساعي للمصلحة الشخصية، وتشمل الحب والرعاية للأشخاص الذين تتم قيادتهم (Racelis,2017,p.17)

وتهدف القيادة المتسامية لاكتشاف القيم الداخلية والصفات الذاتية نحو قيادة الآخرين من أجل اكتشاف الغرائز القيادية، ورفاهية الجميع وتحقيق المساواة والعدالة، والعمل بالحب، والانسجام مع كل التنوعات والاختلافات، وتنمية الوعي الدافع لخدمة الآخرين وتوسيع ممارسات القيادة التحويلية لتشمل ممارسة الوعي الروحي الدافع لتجاوز المصالح الذاتية، تقديم تضحياته لخدمة رسالة وأهداف ونجاحات المؤسسة متجاوزاً مصالحه الشخصية لحساب المصلحة الكبرى للمؤسسة والمجتمع، وتعزيز الجوانب الروحية في بيئات العمل دون الحاجة للمراقبة الدائمة، وزيادة فاعلية الإصلاح وبناء القدرات القيادية داخل نفسه وأتباعه، وتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم عن طريق السمو الذاتي، وتقديم نجاحات وأداء فائقين وتكرس الممارسات الفاضلة كالحب والإيثار للعاملين، ومساعدتهم على تحديد أهدافهم في الحياة، والدعوة لفهم الآخرين (Jawadin & Gempes,2016,p.422).

## 6. القيادة الموزعة:

تُعد القيادة الموزعة أحد أهم أنواع القيادة التي تسهم في التطور الإيجابي في أداء المؤسسات التعليمية؛ حيث أصبح نجاح أداء هذه المؤسسات متوقفاً على مثل نوع من القيادة والتي تعد جوهر العملية الإدارية في تلك المؤسسات، وتمتاز القيادة الموزعة بالديمقراطية العالية من خلال دورها في إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المؤسسات التعليمية بما يضمن مشاركة أكبر عدد من أعضاء المجتمع التعليمي في القيادة (الحري،2016). وتعد القيادة الموزعة من أبرز تلك الاتجاهات الحديثة التي أثبتت جدواها في تطوير الأداء المهني في المؤسسات التعليمية؛ حيث تتبنى مبدأ المشاركة، وتفعيل دور العاملين في المؤسسات، وإضافة المهارات لعلمهم، وتقديم الدعم المباشر لهم، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم على القيادة، ومن ثم إيجاد فرصة ثرية ومتنوعة للتنمية الإدارية والقيادية المستمرة (أبو زر، 2015)، كما نمط قيادي حديث يعمل على إتاحة الفرصة للعاملين لتولي مهام قيادية وتوظيف قدراتهم، وإمكاناتهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتكون فيها السلطة والنفوذ موزعة بشكل أوسع بعيداً عن نمط القيادة الهرمي، ويتيح هذا النمط الفرصة لإعداد قادة جدد" (خلف الله،2018:20). وتمتاز القيادة الموزعة بخصائص عدة، ومنها: أنها قيادة جماعية وليست فردية، وتستفيد من طاقات جميع العاملين وخبراتهم وتخصصاتهم في قيادة المؤسسة، ويعد التنوع في الخبرات بين العاملين عنصراً أساسياً فيها، وتعمل على تعميق

العلاقات التعاونية بين العاملين بالمؤسسة، واكتشاف كوامن الأشخاص وإبداعاتهم، والتغلب على أغلب المشاكل التي تواجه القادة وتحقيق أهداف المؤسسة في أفضل صورة ممكنة (ربيع، 2017: 25).

ومن يمكن القول بأن القيادة الموزعة قيادة تعمل على توزيع مهام وأدوار إدارية وقيادية على العاملين في المؤسسة بالتساوي، وبحسب ما يملكه كل فرد من دوافع وقدرات وخبرات ومهارات ومعارف متنوعة، وقيادة تخضع للرقابة والمساءلة المرنة، قيادة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

### المحور الثاني: المقومات الداعمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات:

توجد عدد من المقومات التي تسهم في تحقيق بيئة تعليمية تساعد قيادة الجامعات على تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادتها، ومنها:

#### 1) التخطيط الاستراتيجي:

فرضت التغييرات السريعة والمتلاحقة حيث أصبح الأمر يقتضي من القيادات العليا ومتخذي القرار في المؤسسات بتخصيص جزء كبير من وقتهم للتفكير في الأوضاع المستقبلية، التي تغلب على ما يواجه العاملين في المؤسسات المعاصرة من مصاعب ومشكلات كما يوجد الحلول اللازمة لها والاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعمة لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرار كون جودة الحياة الوظيفية تنعكس في الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها وإسعادهم وشعورهم بالثقة وفي هذا الإطار يعد التفكير الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسة المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأن التفكير الاستراتيجي سلسلة من النشاطات العقلية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية الهادفة إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم، لتحقيق أفضل النتائج. وبدوره يتطلب من الشركات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين (الحمداني، والخلواني، 2019: 82)

ويعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب المهمة في قيادة الجامعة؛ حيث يسهم في تحقيق جودة مدخلات المنظومة التعليمية وتطويرها من خلال استخدام الأساليب المختلفة في تقييم الأداء، وتقنيات التكنولوجيا الحديثة، ومشاركة جميع العاملين في صنع القرارات واتخاذها مما يسهم في تحقيق النتائج المنشودة للجامعة، وتحسين العمليات، وإدارة المخاطر، وإدارة المحافظ الاستثمارية، وأي مبادرات أخرى على مستوى الجامعة. وتقوم عمليات التخطيط الاستراتيجي النموذجي بفحص البيئة الحالية للجامعة وقدراتها، والاعتبارات المتعلقة بكيفية نموها أو تطورها (المستقبل المرغوب)، وتطلعاتها، ونواياها للمضي قدما (Wolf & Floyd, 2017)، باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية. وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف، ويتناسب مع الجامعات المبدعة لبناء بيئة تعليمية تواكب التغييرات السريعة، كما أنه أحد أنماط التغيير الفعالة المستخدمة في تطويرها (Nicholas: 79-94 & David, 2014).

ويساعد القيادات في تحسين الجامعات وضع خطة عمل عامة يمكن صياغتها لأهداف وغايات واسعة النطاق وطويلة الأجل حيث تعمل الإستراتيجية والتكتيكات على سد الفجوة بين الغايات والوسائل ويتم تخصيص الموارد أو نشرها ومن ثم استخدامها أثناء تنفيذ استراتيجية معينة لتحقيق الغاية في العرض ويتطلب تحقيقها تفكيراً استراتيجياً (Nickols, 2016) ، بحيث يقومون بدوراً كبيراً في إيجاد بيئة تعليمية مشجعة، والقيادات التي تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتدعمه، وتؤمن بمشاركة الأفراد في قيادة الجامعة، وتقييم ناضج للممارسات ومقارنتها بأفضل الممارسات في نفس المجال، وتعريف محدد لأدوار الأفراد (فرج، 2011: 340)، والبحث عن الابتكار وتخيل مستقبل جديد ومختلف تماماً، مما يؤدي إلى إعادة تعريف المؤسسة لاستراتيجياتها الأساسية وصناعتها وتتضمن عملية التفكير الاستراتيجي تطوير أسئلة استراتيجية، وتشكيل القضايا، وتطوير البصيرة باستخدام الاستراتيجية في تحليل وتقييم المشهد التنافسي وتوليد خيارات استراتيجية؛ (Sahay, 2019). ويساعد في تحديد الأهداف طويلة الأجل والوضع الحالي والخطط التنظيمية المستقبلية من خلال تحديد الأسباب الجذرية على جميع مستويات المؤسسة، وبناء على معطيات الحاضر والماضي، ودراسة البيئة العامة للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تلافئها، واستغلال الفرص ومحاولة الرد على التهديدات (Santoso, Prameswari, Yushila, & Arwani, 2019):

تنطلق القيادة الاستراتيجية من نظرتها للبيئة الخارجية، ومقوماتها، وبذلك يقوم القائد برسم وتوجيه المؤسسة والتأثير لتحقيق الأهداف، فهي القيادة ذات الممارسات الأخلاقية، والثقافة التنظيمية، ذات التأثير لتحقيق الرؤية والرسالة بفكر وإدارة استراتيجية (هيجان وآخرون، 2018: 38). كل هذا يتطلب وجود قيادات جامعية ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل تمتلك مهارات غير تقليدية تكون قادرة في المساهمة في إحداث التطور الشامل، والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتغيير النظم التقليدية واستقطاب الكفاءات وأن فعالية القائد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح في الجامعة يساعد صنع القرارات واتخاذها وإيجاد نوعاً من الإبداع في قيادتها مما يعمل على تحقيق أهدافها (الشمري، 2012: 239).

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المقومات التي تساعد قادة الجامعات على تحقيق بيئة تعليمية تعمل وإيجاد البدائل وتخطيط العمل وتقييم النتائج، وتحسين البرامج، وأن القائد في الأساس قائد استراتيجي لديه رؤية للتطوير، ومن ثم يعد القائد الاستراتيجي الركيزة الأساسية في تطوير الجامعة فبه تبدأ حركات الإصلاح في المجالات الإدارية والتعليمية بالجامعة، ومن ثم نحن بحاجة إلى قادة يمتلكون تفكيراً بعيداً في منظوره، ولا يكون ذلك إلا من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونماذجه.

## 2) إعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية:

يسهم المتمكن الإداري في تعزيز قدرات العاملين في الجامعة بحيث يوفر لديهم فرصة الإبداع وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم، كما أنه يمنح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الاستقلالية في صنع القرارات بوصفهم شركاء في العمل، وزيادة فعالية عملية الاتصالات (العمرى، 2011)، كما أنه يستهدف الوصول بالأفراد إلى درجة من الالتزام والولاء لمؤسساتهم، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد والتطوير المستمر لمعارفهم ومهاراتهم وتبادلها؛ وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية صنع القرار والتكوين من أجل توفير فرص التعلم

(الكرداوي، 2011: 355) ويتوقف تأثيرها على دور القائد في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وولائهم له ومن ثم يجب على القيادات الأكاديمية تمكين (أعضاء هيئة التدريس والعاملين) بالجامعة من خلال استخدام أساليب إبداعية لتوظيف الإمكانيات المادية لتحقيق أهدافها؛ حيث يتوقف تنمية السلوك الإبداعي لجميع العاملين، والتخطيط للجامعة (نافع، 2011: 440).

وأساليب التعاقب القيادي لاكتشاف القيادات الشابة وأسس اختيارهم إن عملية اكتشاف القيادات واختيارهم تأتي في المرحلة الأولى من مراحل عملية إعداد القيادات الشابة، فحسن الاختيار واكتشاف الأفراد الذين يحملون بعض الصفات والخصائص والمهارات التي تساعد على إعدادهم وقابليتهم لأنهم يكونوا قادة له الدور الكبير في فعالية عملية الإعداد (علي، 2020)، ويمكن وضع مراحل لعملية الاكتشاف والاختيار تتمثل في: مرحلة التنقيب، التجريب، التقييم، التأهيل- التكليف- التمكين، بحيث يتم بعد هذه المراحل الدخول على مرحلة الإعداد الفعلي للقيادات الشابة (أسليم، 2015).

وتشابه التمكين مع المشاركة في اتخاذ القرارات عن جانب أن كلا المفهومين يرتبط مع مدخل الإدارة الديمقراطية القائم على دمج المرؤوسين في المهام بحيث لا يقتصر دورهم على الأعمال الروتينية اليومية ولكن التمكين يعتبر أهم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرار حيث لا يتوقف التمكين عند مجرد المشاركة في السلطة ولكنه عملية توزيع للسلطة أيضا حيث يملج العاملون سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية الذاتية للمرؤوسين بما يمكنهم من الاستخدام الأمثل للسلطة ويؤدي التمكين إلى زيادة في قدرات العاملين في صنع القرارات كما أنه يشجع على الانضباط الذاتي والاعتماد على الذات بين العاملين ويقصد بالتمكين تخلي القائد عن المركزية وإتاحة الفرصة للتابعين كما تستدعي الحاجة، ويمكن تصور ممارسة مبدأ التمكين كطريقة لتقاسم السلطة مما يعزز روح المبادرة لدى الموظفين، ويجعلهم مؤثرين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. ومن ثمرات ممارسة القائد الخادم لهذا المبدأ الوصول إلى مستويات عالية من المسؤولية، والثقة، ومستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وكذلك مستويات عالية من الالتزام الوظيفي، ويتلشى عزوف الموظفين عن العمل (Caffey, 2012, p.p.35-36).

وفي ضوء ما سبق نجد أن التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يقوم على منح العاملين الثقة وتفويض السلطات والاستقلالية في العمل وإشراكهم في صنع القرار واتخاذها، وأنه أحد المقومات الرئيسية الداعمة في توفير بيئة تعليمية تسهم في زيادة قدرة القيادات الأكاديمية في تطبيق القيادة الإبداعية كاتجاه حديث.

### 3) العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة:

ترجع أهمية القيادة في نجاح عمليات التغيير، وقدرتها على بناء الهياكل الإدارية وتحديثها، وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل، وتحسين مستوى الأداء للأفراد والمؤسسة نتيجة قيادة عمليات التغيير، والتجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات، وتنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها، وتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها وعدم التردد في الاستقرار

عليها، وتطوير أنماط السلوك الإنساني وتنميتها حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح (شنيبي، 2011).

والمنافسة الحقيقية بين المؤسسات في بيئة الاقتصاد المعرفي تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى ولو يجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين، حيث أصبحت غالبية المؤسسات على وعي كامل بأن القيمة الحقيقية لمؤسسات الأعمال لا ترجع فقط إلى عوامل مادية، وإنما ترجع أيضاً إلى عوامل أخرى معنوية ومعرفية يعبر عنها برأس المال المعرفي والذي يعد هو الأساس في ابتكار التقنيات والسبيل لتنفيذ الخطط الساعية إلى بناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المؤسسة (جوهر، وغازي، 2020: 405).

وتتكون الجامعة قادة أو إداريين أو أعضاء هيئة تدريس، ويقوم القادة بأدوار إدارية وفنية متعددة تنعكس سلباً أو إيجابياً على العاملين ويتأثر إحساسهم بالعدالة التنظيمية بمجموعة من العوامل منها: أسلوب القائد في التعامل معهم بالعدالة في اتخاذ القرار، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة بشكل يسمح بتبادل الآراء، بمكان أن يكون القادة على فهم واضح للآثار المترتبة على تصوراتهم للعدالة، وأن الاهتمام بالنجاحات الفردية والجماعية لهم، وتحمل المسؤولية، وتوافر تصور القواعد التي تدار بها الجامعة أعمالها، وتخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها والتعامل الشخصي مع الأفراد، والمعاملة الأخلاقية لكافة الأفراد بالجامعة (أبو القاسم، 2015).

وأن القيادات الأكاديمية هم قادة التغيير والتطوير، ويجب عليهم الحرص على إيجاد نشاطات ابتكارية، بأساليب حديثة؛ لتحقيق الأهداف يتم من خلال عملهم وفكرهم أو من خلال الآخرين عن طريق تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية (الغامدي، 1433). وأن هناك علاقة تفاعلية بين العدالة وسلوك العاملين من حيث المحاور مثل: محور منع فرد من التواصل والتعبير عن نفسه، والهجمات ضد الفرد العلاقات الاجتماعية والمهنية وجودة الحياة، (الجندي، والبننا، 2007)، وتعد العدالة التنظيمية بالجامعة سمة أساسية من سمات نجاحها لأن البيئة التي تعمل فيها، وعليه فالحاجة ماسة إلى التعامل المرن الذي يتيح الانتقال من المرحلة الحالية إلى مرحلة أكثر تطوراً. وتعد العدالة أهم مرتكزات الاستقرار في العمل بالجامعة، وتقليل حدة الصراعات بها، ورفع كفاءة العاملين، من خلال إتباع الممارسات الواقعية لتحقيق العدالة للجميع، ومدى المشاركة في تطوير الجامعة (أبو القاسم، 2015: 543).

وأن تطوير الأداء للقيادات بالجامعات له أهمية كبيرة تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يتيح فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر، ومساهمة بعض برامج التطوير في تزويد القيادات الجامعية ببعض المهارات الخاصة وفقاً لمدى الحاجة إلى هذه المهارة، ودعم مهارات العلاقات الإنسانية التي تُعدّ من المهارات الأساسية التي يتطلّبها العمل الإداري بالجامعات بدرجة كبيرة؛ نظراً إلى التفاعل القائم بين القائد والأعضاء في جميع المستويات وأهمية هذا التفاعل في تنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة. (جمال الدين ونجوى يوسف 2018

وتعمل الجامعات الذكية في تغيرات إيجابية في مجال التعليم، منها اعتماد مجموعة من الحلول الذكية في البيئة الجامعية لتحسين نوعية الحياة وتحسين أداء كل من المعلمين والطلبة؛ حيث أدخل في التعليم التكنولوجية الذكية المتقدمة ومنها السبورة الإلكترونية، ونظام إدارة التعليم الذكية الذي يوفر بيئة تعليم ذكية، وكذلك الخدمات التي تقدمها هذه الأجهزة والتقنيات، وتوافر شبكات الإنترنت واستخدام خدمات المدونات الصغيرة مثل مواقع التواصل

الاجتماعي توتير وفيس بوك وغيرها، والتي أدت إلى تغيرات كبيرة في مجال اتصال وتواصل المجتمع مع بعضه البعض (Kim&Ha,2014,p.1).

كما تتطلب القيادة الذكية للجامعات تغيير نمط القيادة التقليدي الهرمي واعتماد القيادة الحديثة على طرق للقيادة أكثر مرونة، وأكثر فاعلية، وأكثر تحفيزاً، وتتمتع بروح إبداعية تنافسية عالية بين الموظفين لاسيما في المؤسسات غير الربحية، التي يغلب على الأداء فيها الرتابة والروتين بالعمل، وإعطاء الصلاحيات، والتفويض واللجوء الى اللامركزية، وبناء شبكة اتصال داخلي فعال باستخدام وسائل التواصل الحديثة وتطبيق الأساليب التقنية الذكية في قيادتها، وإشراك العاملين في تحقيق أهدافها، والاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم عندما يتوافر لديه إرادة مستقلة، في ظل هذا التسارع والنمو الحضاري والتغير السريع في التكنولوجيا والتطور الكبير في وسائل الاتصال (سالم، 2018: 155).

ومن ثم فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة يعد مقوم من المقومات الرئيسة الذي يسهم في تحقيق بيئة تعليمية تعمل في تطبيق الاتجاهات الحديثة قيادتها، ومن ثم قيام القيادات الأكاديمية بأدوار تعمل على تحقيق محاور العدالة التنظيمية وذلك من خلال ما يقدمه من جهود إبداعية في قيادته للمؤسسة وما يترتب عليه من نتائج ومردودات تعمل على رضا المستفيدين وتحقيق أهداف الجامعة.

#### 4) البيئة التقنية والتكنولوجية بالجامعة:

يشهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية، وأصبح المستقبل مرهون بالقدرة على اختزانها وبثها بكفاءة عالية، وتعد التقنية عامل مهم في إحداث تغييرات كبيرة في الجامعات وتحسين الجودة، وتحقيق الإبداع في التعامل مع الأفراد التي يتعامل معها قادة الجامعات، وتقوم التقنية بدوراً كبيراً في زيادة الفعالية القيادية من خلال تطبيق التقنية في قيادتها؛ حيث يوجد عدد كبير من المهام الإدارية منها ما تتعلق بشؤون المتعلمين، كل ذلك يتوقف على دور قادة الجامعة في مدى إبداعه في استخدام الأساليب التكنولوجية في قيادتها (الزبود، 2020: 24). وتسعى الدول جاهدة إلى مواكبة التطور السريع التكنولوجي والتقدم العلمي والانفجار المعرفي، تحقيقاً لتنمية مستدامة لأفراد المجتمع في جوانب الحياة الاجتماعية والعلمية والثقافية والبيئية والاقتصادية، وتحقيق تنمية مستدامة ويقع على الجامعة دوراً كبيراً فهي تشكل محوراً أساسياً في مخططات التنمية، وعاملاً في استراتيجيات الإصلاح، إذ تعد الجامعة العمود الأساسي للتنمية المستدامة، وذلك نظراً لما تؤديه من مهام فهي مسؤولة عن عمليات التعليم لمختلف التخصصات وخاصة فيما يتصل بتكوين رأس المال البشري المتميز بالمهارات العلمية والمؤهلة لتوظيف المعرفة خدمة للاحتياجات الاجتماعية لإحداث التقدم العلمي والاقتصادي، والمسؤولة عن تقديم الأبحاث العلمية التي تسهم في وضع حلول للقضايا المختلفة في المجتمع (مرسي، 2018: 588).

حيث فرض التطور الواسع في وسائل الاتصالات وتقنيات المعلومات متابعة ما يستجد من مخترعات ومعلومات في كافة المجالات وخاصة فيما يتعلق بمجال الاتصالات والمعلومات على الجامعات التحول إلى التعليم الإلكتروني وما يرتبط به من تقنيات الويب الجيل الثاني، التي تنسم بالفاعلية والمرونة؛ حيث من شأنها أن تجعل المستخدم متلقياً ومرسلاً ومشاركاً، لا مجرد مستقبل ومتلقي سلبي، كما أنها تجعل التفاعل تعاوني وتكاملي فالجميع يشارك في التحرير والنشر والاضافة والتعليق (الراشدي، 2019: 13)

وتعدُّ الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير المجتمع وتنميته، ومُحَقِّقة للتقدم والرفاهية المنشودة للمجتمع، ويضمن مشاركة جميع العاملين في تنفيذ القرارات، وتوسيع المعرفة الأكاديمية المتعلقة بها، والثقة بهم والاعتماد عليهم في مواجهة التحديات التي تواجهها مما يجعلها قادرة على مواجهة التنافس، فإشارك قيادة الجامعة لأفرادها بالمعلومات مسالة مهمة لكل فرد وتؤكد لهم أن القيادة تثق بهم، والمشاركة بالمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة مما يعمل على بناء الثقة المتبادلة بين قيادة الجامعة والعاملين بها، ومن ثم سعت العديد من الدول نحو العمل على تحفيز تلك القيادات الإبداعية لتطوير أدايمهم بتخصيص جوائز للأفراد المتميزين منهم. وتوفير جو تنافسي يرقى بقدراتهم ويقودهم نحو إطلاق طاقاتهم المخزونة للرقى بمستوى الجامعة (Vuyisile. 2013).

وتدعم البيئة التقنية تعليماً ذكياً من خلال استخدام الأدوات الذكية والأجهزة الذكية، والتقنيات الحديثة التي تبني على نطاق واسع في الجامعات وتستخدم في كثير من الحالات الحوسبة السحابية والشبكات وخدمات شبكات الجيل التالي (NGN) والأجهزة المحمولة، مع تطبيقات متقدمة في أطر تفاعلية عالية والتعلم الذكي الذي يعد الطبقة العليا والأكثر وضوحاً، ومراعاة الجوانب الأخرى التي تتمثل في التواصل؛ التفاعل الاجتماعي؛ الإدارة والدورات؛ السلامة والصحة وإدارة الطاقة؛ وتخزين البيانات وتسليمها؛ وتبادل المعرفة؛ والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (4). (Tikhomi, Dneprovskaya 2015,p 4)

وتعد البيئات التقنية الذكية من المجالات التي يمكن أن تطبق فيها التطورات التكنولوجية إذا تهتم القيادة الجامعية الذكية بالتطوير الشامل لجميع منظومة مدخلات الجامعة، واستخدام التقنية في قيادتها وعملياتها المختلفة، وقادرة على تطوير ذاتها قبل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومن ثم يستطيع أن يتابع عمليات تطوير المدرسة وإدخال التحسينات التقنية عليها بشكل مستمر (العويني، 2016: 9) وتميز الأنظمة التقنية الذكية بالقوة والمتانة والمرونة وسرعة التكيف لذا يمكن أن تدمج في معظم الأجهزة التقنية ويمكن أن توزع في البيئة الطبيعية، مع المحافظة على إمكانية الوصول إليها من أي مكان متصل بالشبكة، وبسبب المخزون المعرفي والتفاعل المستمر مع البيئة المحيطة يمكنها التنبؤ والتوصيف والمبادرة باتخاذ القرار الأفضل لمعالجة الحالات الطارئة؛ والاهتمام بالأنظمة الذكية والمبادرات والأفكار الجديدة، والأنظمة والأساليب غير التقليدية لتحقيق النجاح والبقاء والديمومة؛ وأن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، واستغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن الفرص الجديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في مكانتها المستهدفة وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وبشكل متوازن ومنظم، والاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة (الالوسي، 2018: 35).

وأن التعليم الذكي لا يتوقف عند استخدام التقنية الحديثة بما يتيح من انفتاح معلوماتي، فجانب كبير منه يتعلق بتدريب المتعلم على التفكير العلمي، وسبل الوصول إلى المعلومة، والقدرة على توظيفها، والاستفادة منها، فضلاً عن اكتشاف ميوله وصقل قدراته، كما أن اعتماد التعليم الذكي على استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة في التواصل، وإن دخول التعليم الذكي في مجال التعليم والتعلم، وأصبح أمراً واقعاً، وهذا يتطلب حتماً تغييرات جوهرية في الأدوار التي يقوم بها المحاضر داخل القاعة الدراسية من حيث توفر الأجهزة والتقنيات والمستحدثات التكنولوجية وامتلاكه القدرات والمهارات اللازمة لتوظيفها في خدمة الموقف التعليمي وأن علاقة التعليم والتعلم الذكي هي علاقة تكاملية ومجموعة من الإجراءات



المتكاملة التي يتوقف نجاحها على مدى تألفها وتناغما معاً، فحين يتعلم الطلبة في بيئة تكنولوجية حديثة منها التعلم الذكي فسوف تشكل الأجيال القادمة ليس على التعامل مع الجديد في عالم المستحدثات التكنولوجية فقط، ولكن على إبداع التقنيات المناسبة لحاجة العملية التعليمية (حرب، 2018).

ومن ثم يجب على الجامعات الحديثة التجديد والتعامل مع المتغيرات التقنية والعمل على الاستفادة منها في تطوير منظومة الجامعة بشكل أكثر كفاءة ويجب أن تكون لديها القدرة على صياغة الرؤى الاستراتيجية للمستقبل والوصول إلى الأهداف على المدى البعيد، من خلال تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في عمليات الإدارة المختلفة والاتصال بالمستفيدين والمؤسسات المجتمعية وتحقيق التعاون البناء بين الجامعات العالمية والجامعات المحلية (القرني، 2017م:21).

ويتضح مما سبق أن توافر البيئة التقنية والتكنولوجية بالجامعة ونظم المعلومات الحديثة تعد من المقومات الرئيسة التي تسهم في تطوير الجامعات عامة، وتتطلب من القيادة الأكاديمية أن تعمل على توفيرها بكل وسائل المختلفة في قيادة الجامعات والمؤسسة التعليمية كاملة، وذلك لنها تعد من المقومات الداعمة للجامعة على مواجهة مواكبة التطورات الحديثة في مجال التقنية.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية.

- 1- أهداف الدراسة الميدانية: يهدف البحث الميداني إلى الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد حول توافر المقومات اللازمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية.
- 2- إجراءات الدراسة الميدانية: في ضوء الأهداف التي يسعى إليها البحث تم استخدام استبانة اشتملت على عدد من المحاور حول توافر المقومات اللازمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية، وهي (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، والعدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارة، والبيئة التقنية والتكنولوجية)، وفيما يلي تحديد لأهم الخطوات التي اتبعت في بناء أداة البحث الميداني.
- 3- أداة البحث: اعتمد البحث في بناء الاستبانة على المقابلات الشخصية مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، والبحث النظري للاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات العربية والأجنبية وأهم المقومات اللازمة لتطبيقها، والدراسات السابقة التي تناولت البحث، وتكونت أداة البحث (الاستبانة) من أربعة أبعاد: الأول: التخطيط الاستراتيجي بالجامعة (8 عبارات، والثاني: العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة (10 عبارات؛ والثالث: إعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارة (7 عبارات؛ والرابع: البيئة التقنية والتكنولوجية (7 عبارات)، وتكونت الاستبانة من (32) عبارة، تم صياغتها في شكل محاور يجيب عنها أفراد العينة المستفتاة بوضع علامة (☑) أمام كل عبارة على مقياس ذي خمس درجات موافق بدرجة (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وغير موافق بدرجة كبيرة وغير موافق بدرجة كبيرة جداً).
- 4- مجتمع البحث وعينته:

تم تطبيق أداة البحث الميداني على مجتمع البحث تكوّن من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء التدريس في جامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (1360) فرداً، (جامعة الملك خالد، 2021)، بواقع (38) عميد، و(72) وكيل، و(76) رئيس قسم، (1174) عضواً هيئة تدريس،

وتم تحديد عينة البحث طبقاً لتطبيق معادلة هيربرت أركن، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع، وبلغت عددهم (449) عضواً.

#### 5- منهج الدراسة:

استخدم البحث المنهج الوصفي بهدف تعرف توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، والبيئة التقنية والتكنولوجية).

#### 6- المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد أن تم الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة وجمعها تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي تم تفرغ البيانات وتبويبها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**نتائج السؤال الأول:** والذي نص على: ما توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، والبيئة التقنية والتكنولوجية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### 1. البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي بالجامعة:

##### جدول (1):

التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول توافر مقوم التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	وجود خطة لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة والكفاءة العالية بالجامعة.	2.75	1.31	8
2.	وجود خطة لتحديد معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	3.93	1.23	1
3.	تشكيل فرق عمل مشتركة بين الكليات والإدارات المعنية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين بالجامعة	2.92	1.25	5
4.	يُراعى التنسيق والتوازن في توزيع المستويات الإدارية في ضوء احتياجات الكليات الفعلية.	3.77	1.21	3
5.	تشارك جميع الكليات في إعداد الخطط الاستراتيجية الهادفة لتطوير الجامعة.	2.98	1.26	4

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6.	تشارك الكليات الجهات المعنية بصياغة رؤية وسالة الجامعة.	2.87	1.24	6
7.	تحرص الجامعة على التنسيق المستمر مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في عمل الدراسة الذاتية للكليات والأقسام.	3.86	1.26	2
8.	يوجد لجان مراجعة داخلية بالجامعة يشترك في تكوينها أعضاء هيئة تدريس متخصصين.	2.85	1.22	7
	الإجمالي	3.621	1.31	

يتضح من قراءة الجدول (1) تتضح النتائج الآتية:

- أظهرت استجابات إجمالي أفراد عينة البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم على عبارات المحور الأول والمتعلقة بتوافر مقوم التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، كان على وجه العموم (3.62) أي بدرجة موافقة "كبيرة"، وتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول ما بين (3.93) و(2.75). وبانحراف معياري إجمالي بلغ (1.31).
- جاءت العبارة (2) التي نصت على أن " وجود خطة لتحديد معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وجاءت العبارة (7) التي نصت على أن " تحرص الجامعة على التنسيق المستمر مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في عمل الدراسة الذاتية للكليات والأقسام" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، في حين جاءت العبارة (4) التي نصت على أن " يُراعى التنسيق والتوازن في توزيع المستويات الإدارية والبشرية في ضوء احتياجات الكليات الفعلية" وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) في المرتبة الثالثة. وجاءت العبارة (5) التي نصت على أن " تشترك جميع الكليات في إعداد الخطط الاستراتيجية الهادفة لتطوير الجامعة" وبمتوسط حسابي بلغ (2.98) في المرتبة الثالثة، في جاءت العبارة (8) التي نصت على " يوجد لجان مراجعة داخلية بالجامعة يشترك في تكوينها أعضاء هيئة تدريس متخصصين، وبمتوسط حسابي بلغ (2.98) في المرتبة قبل الأخيرة، وجاءت العبارة (1) التي نصت على أن " وجود خطة لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة والكفاءة العالية بالجامعة" وبمتوسط حسابي بلغ (2.75) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن الجامعة تحرص على التنسيق المستمر مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في عمل الدراسة الذاتية للكليات والأقسام، وغيرها من المقومات التي تعمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة؛ وهذا يدل على وجود دراية وخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بعملية الدراسة الذاتية وكذلك مشاركتهم في العديد من اللجان المتعددة مثل لجان الرؤية والرسالة والمحاور الأخرى التي تتعلق بالسياسة الذاتية.

## 2. البعد الثاني: مقوم العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة:

جدول (2):

التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول توافر مقوم تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بجامعة الملك خالد

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
9.	يتم توزيع المسؤوليات بين جميع الأعضاء بالكلية بشكل عادل.	3.11	1.31	1
10.	يوجد أسس عادلة لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات الخارجية.	2.97	1.23	2
11.	يتم اختيار القادة الأكاديمية من بين أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير واضحة.	2.87	1.21	3
12.	يوجد خطط مستقبلية لإقامة اللقاءات العملية وتحديد قائمة من الأعضاء لحضورها بالكلية.	2.64	1.32	7
13.	يوجد دليل إجرائي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	2.71	1.12	5
14.	يوجد نظام لحضور الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	2.65	1.32	6
15.	يوجد دليل لمشاركة الأعضاء باللجان العملية بالجامعة.	2.55	1.31	8
16.	وجود ثقة لدى الأعضاء في درجة التقييم من عميد الكلية.	2.72	1.34	4
17.	يتم تقييم الأداء في ضوء أعباء الواجبات التي أكلف بها بالكلية.	2.44	1.13	9
18.	يوجد توزيع بين جميع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل بالكلية بشكل عادل.	2.34	1.31	10
	الإجمالي	2.62	0.813	

يتضح من قراءة الجدول (2) النتائج الآتية:

أظهرت استجابات إجمالي أفراد عينة البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول توافر مقوم تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بجامعة الملك خالد كان على وجه العموم (2.62) أي بدرجة موافقة "متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحور ما بين (3.11). و(2.34). وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.81).

- جاءت العبارة (9) التي نصت على " يتم توزيع المسؤوليات بين جميع الأعضاء بالكلية بشكل عادل" وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) في المرتبة الأولى، وجاءت العبارة (10) التي نصت على أن

"يوجد أسس عادلة لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات الخارجية" وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) في المرتبة الثانية. وجاءت العبارة (11) التي نصت على أن "يتم اختيار القادة الأكاديمية من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء معايير واضحة". وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) في المرتبة الثالثة في حين جاءت العبارة (17) التي نصت على أن "يتم تقييم الأداء في ضوء أعباء الواجبات التي أكلف بها بالكلية" وبمتوسط حسابي بلغ (2.441) في المرتبة قبل الأخيرة. وجاءت العبارة (18) التي نصت على "يوجد توزيع بين جميع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل بالكلية بشكل عادل" وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) في المرتبة الأخيرة.

### 3. البعد الثالث: إعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية:

جدول (3):

التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول توافر مقوم إعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك خالد

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
19.	إشراك بعض أعضاء هيئة التدريس في مجلس الجامعة بصفة مستمرة.	3.84	1.27	1
20.	تشجع قيادة الجامعة المبدعين من القيادات وأعضاء هيئة التدريس.	2.94	1.29	5
21.	تمارس المجالس العملية المختصة مهامها ومسؤولياتها بحرية وشفافية عالية.	2.78	1.25	6
22.	تثق إدارة الجامعة بالقرارات التي يتخذها القيادات في ضوء لوائح وأنظمة العمل.	3.71	1.25	3
23.	تمتلك رؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لحل مشكلات الطلبة.	2.68	1.26	7
24.	تشجع الجامعة القيادات وأعضاء هيئة التدريس على المبادرة لمواجهة المواقف الإدارية الطارئة.	3.81	1.29	2
25.	تسهم العلاقات بين الجامعة والقيادات وأعضاء هيئة التدريس على تعزيز الانتماء للجامعة.	3.14	1.31	4
	الإجمالي	3.65	0.54	

يتضح من قراءة الجدول (3) النتائج الآتية:

- أظهرت استجابات إجمالي أفراد عينة البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول توافر مقوم إعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، بجامعة الملك خالد كان على وجه

العموم (3.65) أي بدرجة "كبيرة"، وتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحور ما بين (3.84) و(2.68) وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.54).

- جاءت العبارة (19) التي نصت على أنه " اشراك بعض أعضاء هيئة التدريس في مجلس الجامعة بصفة مستمرة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) في المرتبة الأولى، وجاءت العبارة (24) التي نصت على أنه " تشجع الجامعة القيادات وأعضاء هيئة التدريس على المبادرة لمواجهة المواقع الإدارية والتعليمية الطارئة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) في المرتبة الثانية، وجاءت العبارة (22) التي نصت على أنه يوجد " تثق إدارة الجامعة بالقرارات التي يتخذها القيادات وأعضاء هيئة التدريس في ضوء لوائح وأنظمة العمل"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) في المرتبة الثالثة، في حين جاءت العبارة (21) التي نصت على أن " تمارس المجالس العملية المختصة مهامها ومسؤولياتها بحرية وشفافية عالية" وبمتوسط حسابي بلغ (2.75) في المرتبة قبل الأخيرة. وجاءت العبارة (23) التي نصت على " تمتلك رؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لحل مشكلات الطلبة" وبمتوسط حسابي بلغ (2.68) في المرتبة الأخيرة.

وهذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج دراسة "نافع 2010" التي أشارت إلى أن هناك علاقة بين مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية. والمشاركة. والتدريب المستمر، والثقة الإدارية ووضوح الدور، والحصول على المعلومات، وفرق العمل ومستوى أداء العاملين بجامعة الطائف.

#### 4. البعد الرابع: البيئة التقنية والتكنولوجية:

جدول (4):

التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول توافر مقوم توافر البيئة التقنية والتكنولوجية بجامعة الملك خالد

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
26.	تتوافر قنوات اتصال إلكترونية إدارية واضحة بين إدارة الجامعة والكليات.	3.825	1.23	3
27.	يتوافر أجهزة الكترونية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة.	2.642	1.26	5
28.	تشجع إدارة الجامعة الاتصالات المفتوحة لاكتساب المعرفة وتوظيفها.	2.559	1.45	7
29.	يتوفر بالجامعة نظام معلومات يساعد على تقديم المعلومة في الوقت المناسب.	3.723	1.33	4
30.	تسهل نظم المعلومات الإدارية المتبعة بالجامعة في تقديم المعلومات للمستوى الإداري المناسب.	3.843	1.46	2
31.	يتم الاتصال الإداري بين إدارة الجامعة والكليات باستخدام التقنية الحديثة.	3.912	1.48	1

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
32	يشجع الهيكل التنظيمي القائم بالجامعة على استخدام تقنية المعلومات في ممارسة قنوات الاتصال الأفقية بين المستويات الإدارية والأكاديمية.	2.563	1.45	6
-	المجموع	3.621	0.79	-

يتضح من قراءة الجدول (4) النتائج الآتية:

- أظهرت استجابات إجمالي أفراد عينة البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول توافر مقوم توافر البيئة التقنية والتكنولوجية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان على وجه العموم (3.62) أي بدرجة موافقة "كبيرة"، وتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحور ما بين (3.91)، و(2.55). وانحراف معياري إجمالي بلغ (0.79).
- جاءت العبارة (31) التي نصت على " يتم الاتصال الإداري بين إدارة الجامعة والكليات باستخدام التقنية الحديثة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) في المرتبة الأولى، وجاءت العبارة (30) التي نصت على " تسهم نظم المعلومات الإدارية المتبعة بالجامعة في تقديم المعلومات المناسبة للمستوى الإداري المناسب" وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) في المرتبة الثانية، وجاءت العبارة (26) التي نصت على أن " تتوافر قنوات اتصال إداري الكترونية واضحة وميسرة بين إدارة الجامعة والكليات"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) في المرتبة الثالثة. في حين جاءت العبارة (27) التي نصت على " يتوافر أجهزة الكترونية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات الأكاديمية بالجامعة" وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) في المرتبة الخامسة، وجاءت العبارة (32) التي نصت على " يشجع الهيكل التنظيمي القائم بالجامعة على استخدام تقنية المعلومات في ممارسة قنوات الاتصال الأفقية بين المستويات الإدارية والأكاديمية" وبمتوسط حسابي بلغ (2.56) في المرتبة قبل الأخيرة، وجاءت العبارة (28) التي نصت على " تشجع إدارة الجامعة الاتصالات المفتوحة لطرح الأسئلة والنقاش واكتساب المعرفة الجديدة وتوظيفها" وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) في المرتبة الأخيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة البحث لديهم قناعة بأهمية تقنية المعلومات في تطوير جميع العمليات الإدارية والتعليمية بالجامعة ودورها في تحقيق أهدافها؛ وبالرغم من ذلك جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة متوسطة بسبب قلة توافر البنية التحتية للتقنية في الجامعة من توافر حسابات آلية لكل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يدل على أهمية توافر التقنية لمقوم رئيس يسهم في تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة. وهذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج دراسة "ستيفن، وآخرون، 2014" التي أكدت على القضايا الاستراتيجية التي تسهم في تطوير في الجامعة الألمانية وتم تحديد هذه القضايا في التعليم والبحث العلمي. ومنها نقل المعرفة والتكنولوجيا.

**نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، والعدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، والبيئة التقنية والتكنولوجية) في قيادة جامعة الملك خالد تعزي لمتغيرات (الدرجة العملية، ونوع الكلية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن الثاني تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين وجاءت الاستجابات على النحو التالي:

1. الفروق بين المتوسطات طبقاً لمتغير الدرجة العملية: للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث طبقاً لمتغير الدرجة العملية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول (5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة البحث طبقاً لمتغير الدرجة العملية

المحاور	بالجامعة	بين العاملين بالجامعة، القيادات الأكاديمية والإدارية	والتكنولوجية	توافر البيئة التقنية
الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ (163)	24.515	5.674	16.908	3.588
أستاذ مشارك (142)	23.204	4.889	16.774	4.888
أستاذ مساعد (144)	24.240	5.378	17.027	3.786

يتبين من الجدول (6) النتائج التالية: ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (7):

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الدرجة العملية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي بالجامعة	بين المجموعات	237.573	2	118.787	4.165	0.016
	داخل المجموعات	12720.449	446	28.521		
	المجموع	12958.022	448			
العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة	بين المجموعات	40.945	2	20.472	0.407	0.666
	داخل المجموعات	22430.641	446	50.293		
	المجموع	22471.586	448			
إعداد الصف الثاني من القيادات	بين المجموعات	4.585	2	2.292	0.181	0.835
	داخل المجموعات	5652.297	446	12.673		
	المجموع	22471.586	448			
البيئة التقنية والتكنولوجية	بين المجموعات	6.743	2	2.292	0.200	0.819
	داخل المجموعات	7506.544	446	12.673		
	المجموع	5656.882	448			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



يتضح من الجدول (7) النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أهمية توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، والعدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، والبيئة التقنية والتكنولوجية) في قيادة جامعة الملك خالد طبقاً لمتغير (الدرجة العملية)؛ ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن أفراد عينة البحث من (الاساتذة، والاساتذة المشاركين، والاساتذة المساعدين) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد يتفوقون على أهمية توافر تلك المقومات في عملية تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة؛ حيث تسهم تطبيق تلك الاتجاهات في تطوير العملية التعليمية والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ومنح المجال لأعضاء هيئة التدريس في تطبيق الأفكار الابداعية، والتركيز على العمل التعاوني، والعمل بروح الفريق الذي يسهم في تكوين نوعية من العلاقات الإنسانية بين القادة والقائادات والمرؤوسين وبعضهم البعض، والعمل خارج القالب الجامد والتقليدي في قيادة الجامعة.

2. الفروق بين المتوسطات طبقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، وعلمية):

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث طبقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، وعلمية)، فقد تم استخدام اختبار (ت) "t.test" للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول التالي:

جدول (8):

اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، وعلمية)

المحاور	نظرية (ن=269)		علمية (ن=180)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التخطيط الاستراتيجي بالجامعة	24.312	5.213	24.568	4.365	4.124	1.214
العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة	27.631	6.235	28.632	8.261	1.257	2.324
إعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية	16.614	3.123	16.421	3.315	3.216	0.324
البيئة التقنية والتكنولوجية	19.365	4.231	18.312	4.312	1.213	2.216

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أهمية توافر مقومات تطبيق الاتجاهات

الحديثة (التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، والبيئة التقنية والتكنولوجية) طبقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، وعلمية) وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث القيادات الأكاديمية من الكليات النظرية، والكليات العلمية على أهمية توافر تلك المقومات عند تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة. ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن أفراد عينة البحث من (القيادات الأكاديمية) بجامعة الملك خالد في الكليات النظرية والكليات العملية لديهم رغبة في توافر هذه المقومات؛ حيث تسهم هذه المقومات في تمكين القيادات الأكاديمية من تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة.

#### رابعاً: الرؤية المقترحة:

إجابة السؤال الثالث الذي نص على "ما الرؤية المقترحة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد":

تمت الاجابة على السؤال الثالث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وكذلك أدبيات البحث؛ وتم وضع الرؤية لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد؛ وتكونت الرؤية من عدد من العناصر، هي: الأهداف، والمرتكزات، وآليات التطبيق، والمتطلبات، ومراحل تطبيقها، والجهات المسؤولة عن تنفيذ الرؤية على النحو التالي:

#### 1. أهداف الرؤية:

تهدف الرؤية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف المسؤولين عن الجامعة بأهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادتهم وتحقيق التميز بين الجامعات العربية والعالمية.
- إيجاد بيئة تعليمية تدعم تطبيق الاتجاهات الحديثة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- تدريب قيادات الصف الثاني من أعضاء هيئة التدريس على استخدام الأساليب الإبداعية في قيادة الجامعة وكلياتها.
- استبدال الوحدات المركزية بوحدة معرفية مرنة تيسر تطبيق الاتجاهات الحديثة.
- استخدام الأساليب العملية المعتمدة على المعلوماتية الدقيقة لدى القيادات الأكاديمية.

#### 2. فلسفة الرؤية:

تستند الرؤية على فلسفة مؤداها أن تحقيق تميز الجامعات السعودية واحتلالها مكانة متقدمة بين الجامعات العربية والعالمية تتطلب قادة يمتلكون مهارات وقدرات تسهم في تطبيقهم الاتجاهات الحديثة في قيادتها، ومنها القيادة الإبداعية والخادمة العالمية، والموزعة من خلال استغلال المقومات الداعمة لتطبيقها في قيادة الجامعات السعودية من خلال مشاركة الجميع في عمليات التطوير وإحداث التغيير المطلوب.

#### 3. مرتكزات الرؤية:

- يستند تطبيق الرؤية بالجامعة الملك خالد إلى مجموعة من الأسس والمرتكزات، ومنها:
  - التطور المعرفي وأثره في تطوير المجتمعات؛ حيث أصبح اقتصاد المعرفة محوراً أساسياً في كافة المحافل العملية.

- المكانة المهمة التي تحتلها الجامعات ودوره في إحداث التطوير للمجتمع لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.
  - الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز في المناصب الرئيسية.
  - التحولات الاقتصادية العالمية ولعل من أبرز ملامحها التحول من المحلية إلى العالمية.
  - تعميق الايمان بالدور الحاسم لقادة الجامعات والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لقيادات الجامعات بطرق غير تقليدية.
4. آليات تطبيق الرؤية:  
يوجد عددًا من الآليات التي تسهم تطبيق الرؤية. ومن أهمها:

- (1) آليات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:
- إنشاء لجنة عليا للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة تكون مهمتها وضع خطط استراتيجية للتعليم الجامعات.
  - عقد دورات تدريبية عن التخطيط الاستراتيجي لجميع الأفراد وتوعيتهم بأهميته الإيجابية.
  - وضع التشريعات الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.
  - تبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الجامعة والهيئات الوطنية والإقليمية والعالمية في وضع الخطط الاستراتيجية.
  - وضع الإجراءات التنفيذية للخطط الاستراتيجية للجامعة. وتنظيم الدورات العملية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
  - تشكيل فرق عمل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالجامعة.
- (2) آليات تتعلق بالعدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة:
- لكي يمكن إيجاد بيئة تسهم في توطئ العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، يمكن وضع آليات لتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالجامعة، وهي:
  - تبسيط الإجراءات بحيث تسهم في سرعة التواصل بين القيادات الأكاديمية والجامعة.
  - تطبيق اللامركزية في قيادة الجامعة وفي صنع القرارات واتخاذها.
  - ربط نظام الحوافز بنظام تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية بالجامعة.
  - تأسيس فرق العمل ومنحها الاستقلالية وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات وتنفيذ الحلول.
- (3) آليات تتعلق بإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية:
- لكي يمكن إيجاد بيئة تسهم في إعداد الصف الثاني من القيادات بالجامعة، ومنها:
  - إيجاد دليل إجرائي ينظم العمل الإداري بعمادة الموارد البشرية بالجامعة والكلية والقسم.
  - استخدام أساليب تقنية حديثة في اكتشاف الإداريين المبدعين بإدارات الجامعة.
  - تطبيق مقاييس لمعرفة أثر التدريب على أداء الإداريين الموهوبين بإدارات الجامعة.
  - تطبيق التغذية الراجعة لتقارير تقييم أداء الإداريين المبدعين.
  - ربط إجراءات الترقية بالأداء المتميز للإداريين المبدعين بإدارات الجامعة.
  - وضع استراتيجيات لاختيار الإداريين الموهوبين.
  - استخدام معايير ومؤشرات لتقييم أداء الإداريين المبدعين..

- (4) آليات تتعلق بمقوم بتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية:
- لكي يمكن إيجاد بيئة تسهم في توطين البيئة التقنية والتكنولوجية بالجامعة، يمكن وضع آليات وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية، ومنها:
- إنشاء مراكز للتدريب في جامعة الملك خالد لجميع العاملين من أعضاء هيئة تدريس وطلبة وإداريين.
  - إنشاء مركز لقاعدة للمعلومات على مستوى الجامعة لتوافر معلومات دقيقة تسهم في صنع القرارات واتخاذها.
  - إنشاء مراكز للدعم الفني لتقديمه للقيادات الأكاديمية للاستفادة منها في تطوير جامعة الملك خالد.
  - إنشاء مواقع على شبكة الأنترنت لكل كلية وقسم لتبادل الخبرات في مجال نظم المعلومات.
5. مراحل تطبيق الرؤية لتطبيق الاتجاهات الحديثة بجامعة الملك خالد:
- تمر عملية تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد بعدد المراحل يمكن تناولها على النحو التالي:
- المرحلة الأولى: اختيار القيادات بجامعة الملك خالد: وتتكون هذه المرحلة من عدد من الخطوات، وهي:
- استخدام مجموعة من الأساليب العملية التي تضمن الكشف عن أفضل القيادات مثل مقياس للخصائص والمهارات الإبداعية.
  - تحديد معايير اختيار القيادات الأكاديمية (رئيس جامعة، وعميد كلية، ورئيس قسم).
  - تكوين لجان متخصصة من ذوي الخبرة لعمل مقابلات للقيادات الأكاديمية قبل التعيين في المناصب القيادية بالجامعات السعودية.
  - عمل اختبارات مقننة لقياس قدرة القادة في التصرف لمواجهة المواقف التي تتطلب حسن التصرف والسرعة.
- المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد: ويتم فيها ما يلي:
- إنشاء مركز لإعداد القادة بجامعة لإعداد قادة الصف الثاني من أعضاء هيئة التدريس.
  - وضع خطط استراتيجية لتدريب القادة الحاليين على تطبيق الاتجاهات الحديثة بالجامعة.
  - تنفيذ برامج تدريبية لصقل الشخصية القيادية لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة.
  - ارسال القادة للبعثات العملية بالجامعات الأجنبية.
  - تدريب قيادات الصف الثاني بالجامعة على تطبيق الاتجاهات الحديثة.
- المرحلة الثالثة: تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الاتجاهات في قيادة جامعة الملك خالد:
- توجد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد، ومن أهمها:
- أ- متطلبات على مستوى وزارة التعليم: وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:
  - إيجاد رؤية استراتيجية لدى القيادات الأكاديمية لاستخدام الأساليب الحديثة في قيادة الجامعة.
  - سن القوانين على مستوى الوزارة تدعم الإبداع من رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية.

- مشاركة رؤساء الجامعات وعمداء الكليات في صنع القرارات الإبداعية وتحمل مسؤولية تنفيذها بحرية تامة.
- إنشاء جائزة سنوية للقادة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة المبدعين على مستوى وزارة التعليم.
- ثقة المستويات الإدارية العليا في جميع القرارات التي تتخذها القيادات الأكاديمية المبدعة لحل المشكلات بالجامعة.
- ب- متطلبات مستوى الجامعة: وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:
  - إنشاء جائزة سنوية للقادة المبدعين على مستوى الجامعة.
  - تدريب عمداء الكليات على التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطرق إبداعية والعمل على تمييزهم بصفة دورية.
  - عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعة.
  - إنشاء موقع إلكتروني على موقع الجامعة يوضح فيه جميع الأدلة والدورات التدريبية.
- ج- متطلبات على مستوى الكلية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:
  - إنشاء وحدة إدارية تتبع مباشرة عميد الكلية على أن تتكون من العميد وأعضاء هيئة التدريس والطلبة المبدعين.
  - تنظيم دورات تدريبية للقادة عن أساليب التعامل مع المواقف التعليمية في ضوء الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات.
  - دعم القادة المبدعين من قبل قادة عمداء الكليات والثقة في حلولهم للمشكلات التعليمية.
  - توزيع نشرات عن الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات بما يسهم في تأكيد أهمية تبنيها في قيادة الجامعات الجامعية.
- المرحلة الخامسة: تحديد الجهات المسئولة عن نجاح تطبيق الرؤية المقترحة بالجامعات السعودية.
  - تتعدد الجهات التي تعمل على تطبيق الاتجاهات الحديثة في الجامعات السعودية، ومنها:
    - وزارة التعليم، ومديري الجامعات السعودية.
    - عمداء الكليات بالجامعات السعودية.
    - وكلاء الكليات بالجامعات السعودية.
    - رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.
    - قائدي الوحدات الإدارية في كافة المستويات الإدارية بالجامعات السعودية.
- خامسًا: توصيات البحث:
  - في ضوء نتائج البحث الميدانية، يمكن التوصية بما يلي:
    - عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد عن الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات.
    - إنشاء وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكليات والأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

- 
- عقد شراكات مع المؤسسات المدنية المتخصصة في تقنية المعلومات لإعادة تجهيز البيئة التحية للكليات والجامعة في مجال التقنية.
  - تحديث موقع الجامعة والكليات في التوجهات الحديثة في مجال تقنية المعلومات ونظمها.

**سادساً: مقترحات البحث:**

- يمكن اقتراح عدد من المقترحات في ضوء نتائج البحث الميدانية وتوصياته، ومنها:
  - دراسة حول متطلبات إعداد القيادات الأكاديمية لتطبيق النماذج العالمية لقيادة الجامعات السعودية.
  - دراسة حول الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية لتطبيق الاتجاهات التقنية في قيادة الجامعات السعودية.
  - دراسة حول آليات إعداد الموارد البشرية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية بالجامعات السعودية.
  - دراسة مقارنة حول تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية وبعض الجامعات الأجنبية والعربية وكيفية الاستفادة منها في تطويرها.

## المراجع

- أبو القاسم، الأخضر حمدي (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم، الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال (الأردن)*. مج 11. ع. (3)، ص ص 543-571.
- أبو بكر، مصطفى (2014). منظومة ريادة الاعمال والبيئة المحفزة لها. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال. ص 60-80.
- أبو زر، أيمن فؤاد عبد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف. (2021). إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة العلوم التربوية*. مج. 29، ع. 1، ج. 1، يناير 2021. ص ص. 79-138
- أبو عيادة، هبة توفيق. (2022). سبل تربوية مقترحة لإدارة المعرفة في التعليم العالي: دراسة تحليلية. دراسات. ع. 109، ديسمبر 2021- جانفي 2022. ص ص. 205-226
- أبو عيشة، هبة خالد عبد الرازق (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: الجامعة الهاشمية.
- أبو غانم، أشواق بنت عبد الله عبد العزيز (2018). دور القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تفعيل المسؤولية المجتمعية، *المجلة الدولية للأداب والعلوم الانسانية والاجتماعية*، ع 9، *المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية*، صص: 12-34.
- الأحمري، تركي بن عبد الله. (2015). الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- إسليم، نبيل عليان (2015). دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني. مؤتمر الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة. غزة: كلية التجارة، 5-6 مايو، 1-23.
- آل شريان، مديحه عوض (2019). استراتيجية مقترحة للارتقاء بتصنيف جامعة الملك خالد في ضوء معايير التصنيفات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك خالد.
- آل فهاد، مسفر بن عبد الرحمن بن بليه (2022). واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

- الألوسي، إبراهيم رائد عبد الكريم (2018). أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في مؤسسات الأعمال. دراسة تطبيقية غير منشورة في البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- أميرة رمضان عبد الهادي; أم السعد أبو العينين حتاتة (2013). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة. *مجلة التربية*، مج 15، ع 35، ص ص 201-279.
- أمين، وفاء صادق (2012). إدارة المعرفة وإدارة السجلات أوجه الشبه وأوجه التكامل: دراسة تطبيقية على وثائق كلية الآداب جامعة القاهرة. في أعمال المؤتمر الثالث والعشرون: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، ج 2: 973-990.
- البحيري، محمد بن حامد محمد (2011). احتياجات الأستاذ الجامعي التدريبية في مجال التعلم الإلكتروني كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد. *مجلة القراءة والمعرفة*، مصرع 115، ص ص 135-160.
- البناء، أحمد عبد الله الصغير (2016). جودة محتوى المواقع الإلكترونية الأكاديمية مدخل لتحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية (جامعة بنها) مصر*، مج 27، ع 105، ص ص 183-252.
- التمام، عبدالله. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*. مصر، 24(1)، 255-309.
- توفيق، عمرو رمضان (2019). متطلبات التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، مكتبات نت، مج 19، ع 2، آيس كوم، صص 33-35
- جده، علي ناصر يحيى (2020). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملم خالد.
- جمال الدين، نجوى يوسف (2018). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. مركز تعليم الكبار: جامعة عين شمس، القاهرة.
- الجميلي، رياض كاظم سلمان (2019). تجارب عربية واعدة في مجال التخطيط للمدن أعمال المؤتمر الدولي. المدن الذكية في ظل التغيرات الراهنة (واقع، وأفاق) المنعقد يوم 29-30 مارس. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية وأساسية والاقتصادية برلين المانيا.
- الجندي، عادل السيد، البناء، عادل السعيد (2007). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، *مجلة مستقبل التربية العربية*. مج 13، ع 47، ص ص 9-130.
- جوهر، علي صالح حامد، وغازي، هناء علي (2020). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمياط. الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (153)، 403-432.
- جوهر، علي صالح حامد، وغازي، هناء علي (2020). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمياط. الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (153)، 403-432.



الحارثي، سعود (2013). الجامعات السعودية كمؤسسات متعلمة: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الحدراوي، رافد حميد؛ الجنابي، سجاد محمد؛ الميالي، حاكم احسوني (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، ع49، 185-210.

حرب، سليمان أحمد سليمان، وبرغوت، محمود محمد. (2018). درجة توافر متطلبات التعلم الذي بمؤسسات التعليم العالي التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة تاريخ العلوم. جامعة زيان عاشور الجلفة، ع12، 56-85.

الحري، خليل بن خلف ضيف الله (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية التربية، العدد (170)، المجلد (2)، جامعة الأزهر، مصر.

حكيم خالد بن ماضي محمد (2019). مهارات القيادة العالمية ومتطلباتها بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات الدولية "رؤية مقترحة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الحمداني، صبا نوري، الخولاني، محمد عبد الله (2019). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، ع17، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، صص 56-82

خلف الله، شيرين عبد ربه (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدرهم، عبد الرحمن عبد الله؛ الحسين، أحمد محمد؛ بالكوي، عبد الله موسى (2018). إعداد القيادات في القطاع الثالث. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

الدوسري، محمد عويس (2017). دعم عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

الراشدي، عبد الله بن أحمد (2019). المتطلبات التربوية لتوظيف المنصات التعليمية الالكترونية في العملية التعليمية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بتعليم الخرج، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (19)، ص 1-38.

ربيع، محمد رجب محمد (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الربيعي، حاكم محسن؛ النوري، عبد السلام على (2014). إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 1-18.

رفعت، عمر عزوز (2014). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح، مستقبل التربية العربية، مصر، مج 21، ع 91، صص: 75-133.

- الزيود، ماجد محمد (2012). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدربي المدارس الثانوية الحكومية في البحرين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 13، العدد 2، يونيو، ص 24.
- الزهراني، عبد الله بن أحمد بن سالم (2019). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحول نحو الاقتصاد المعرفي، مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 34، ع 4، جامعة مؤتة، ص ص 213-263.
- سالم، مأمون يوسف (2018). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج 2، ع 14، المركز القومي للبحوث غزة الصفحات: 153 - 176
- الشريف، طلال عبد الله حسين (2016). واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها دراسة تطبيقية على جامعات (أم القرى، والملك عبد العزيز، والطائف، والباحة). *مجلة كلية التربية*، 27 (105)، ص 131-192.
- الشمري، عبد الله عبيد محمد (2012). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لجودة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، ع 45، ص ص 237-307.
- شنيبي، عبد الرحيم (2011). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في مؤسسات الأعمال. *الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة*، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، بالبيدة، الجزائر.
- شهاب، لبنى محمود (3013). تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية. *مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. ع 39، ص 209-280.
- الشهري، معيوف أحمد محمد آل فلاح (1438). تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك خالد.
- الصالح، عثمان بن عبد الله (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية.
- صلاح الدين، نسرين صالح (2015). قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المجلة الإدارية التربوية*، مصر، ع 4، ص 143 - 237.
- العامري، عبد الله محمد علي (2015). رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء تدويل التعليم العالي، *المؤتمر الدولي الأول لتطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية " رؤية مستقبلية "*، المنعقد في الفترة من (24-25 نوفمبر) بجامعة الباحة.
- العباد، عبد الله حمد (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية التربوي المتخصصة*، (6)، (3).
- عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم (2018). الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ع 47، ج 3، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، صص: 646 - 689

عبد الرازق، فاطمة زكريا محمد، وعبد العليم، أحمد إبراهيم (2013). المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، السعودية، ع44، ج3.

عبد اللطيف، عبد المعبود محمد عبد الرسول (2018). مجالات الاستثمار المعرفي وآلياته لدى الشباب العربي: دراسة استشرافية لنخبة من الخبراء العرب في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية: جامعة قناة السويس - كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، 27، 31-79.

عبد الهادي، محمد فتحي (2019). اقتصاد المعرفة في الأدبيات العربية: دراسة تحليلية ودروس مستفادة، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، مج1، ع1، جامعة القاهرة - كلية الآداب - قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، صص 151-185.

عبدالله، محمد (2017). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية. الأردن.

العتيبي، تركي بن كديميس، إبراهيم، هيفاء عبد العزيز سليمان (2015). درجة توفر أبعاد المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، *مجلة الثقافة والتنمية*، مصر، س 15، ع92.

العتيقي، إبراهيم مرعي؛ حماد، وحيد شاه (2016). الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الأمريكية". المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والمعنون بـ"التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية"، والمنعقد بالقاهرة في يناير.

علي، أحمد جابر (2020). الشباب والقيادة في مؤسسات العمل العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية.

العمرى، عبد الرحمن بن ظافر (2021). أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، مج. 5، ع. 17، أبريل 2021. ص ص. 1-17

العمرى، محمد بن سعيد (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، مج 23، ع 1، ص ص 61-99.

العويني، أريج محمد عامر فوزي (2016). استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

الغامدي، فهد بن هزاع (1433). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، منال بنت أحمد بنت عبد الرحمن (2021). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القيادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، مج. 13، ع. 3، سبتمبر 2021. ص ص. 143-182

- غباري، أمل محمد سلامة (2018). إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع: دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات بإدارات الأحياء بمحافظة الإسكندرية. مجلة الخدمة الاجتماعية: الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ع59، ج2، 142-179.
- فرج، شدى بنت ابراهيم (2011). التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي. المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد التاسع والعشرين، يناير.
- القحطاني، حسين ناصر حسين آل مستور (2020). تطوير دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الملك خالد في ضوء خبرات بعض الجامعات المحلية والعالمية "رؤية مقترحة". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- القحاح، محمد (2013). العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، 7(3)، 433 – 445.
- قرشي، عبد الغفار عبد العزيز (2010). دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف. مجلة كلية التربية بأسوان، ع24، ص ص 2 – 79.
- القرني، حسن محمد حسن. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة كلية التربية. مج. 37، ع. 7، يوليو 2021. ص ص. 166-200 إنما 170-203
- القرني، مها شعلان (2017). القيادة الاستراتيجية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الكرداوي، مصطفى محمد (2011). التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحولية والانحرافات السلوكية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)*، مج 18، ع 2، ص 238-327.
- الكردي، زهير محمود (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كيري، عصام محمد علي (2020). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر، رسالة الدكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة الملك خالد.
- الكلثم، حمد بن مرضى، بدارنه، حازم علي احمد (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي*، اليمن، مج.5، ع 10، ص ص 187-202.
- محمد، أحمد حسين عبد المعطي (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير الانتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات "دراسة تحليلية" *مجلة كلية التربية بأسسيوط*، مج 31، ع 3، ص ص 1-127.
- محمد، ميادة السيد، حسين، صفاء أحمد محمد شحاتة، وأحمد، محمد محمد (2018). تصور مقترح لتوظيف حقائق التكنولوجيا في تطوير التعليم الجامعي لتحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة. مجلة مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، 25 (110)، 384-392.

- محمود، دينا خالد (2018). دور التعليم الجامعي في تحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء التنمية المستدامة. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع39، 196-242.
- المحميد، باسم بن إبراهيم. (2021). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية. ع. 29، ج. 1، 2021. ص. 141-210
- المحميد، باسم بن إبراهيم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. ع. 26، ج. 1، مارس 2022. ص. 150-181
- المدحجي، منصور قاسم (2012). الإدارة التربوية من منظور اسلامي في ضوء عولمة الإدارة، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة). 15- 17 ديسمبر. جامعة الجنان. طرابلس: لبنان. ص. 7.
- مرسي، عمر محمد (2018). تصور مقترح لمتطلبات الرؤية الاستراتيجية لمصر 2030 في مجال البحث التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 2 (34)، 587-635.
- مصطفى، إيمان محفوظ (2015). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع. 1، جامعة عين شمس - كلية التجارة، صص 113 - 143
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد (2014). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الكفر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مج. 25، ع. 98، صص 199-246
- المفتي، محمد أمين (2018). توجهات إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ع (2). ص 49-56.
- المقابلة، محمد قاسم محمد (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، مج 35، ع 5، جامعة أسيوط - كلية التربية، 282-313.
- نافع، وجيه عبد الستار (2011). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، ع32، ص ص 357-440.
- نجم، نجم عبود (2015). القيادة وإدارة الابتكار، ط2. عمان: دار صفاء.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد؛ الجهني، نعيم عطا الله؛ القحطاني، شايح خالد؛ مرسي، مرفت محمد السعيد؛ الشملان، خالد عبد العزيز؛ الرشدي، عايض خلف (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة الفاروق.
- الوكيل، محمود أحمد (2018). فاعلية برنامج قائم على دمج مهارات الاقتصاد المعرفي في تدريس مادة التربية الموسيقية لدى معلمي التربية الموسيقية، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع12، رابطة التربويين العرب: 109-162.
- اليامي، نورة (2019). دور القيادة المدرسية في تطوير التعليم وفق رؤية 2030 بمدارس البنات بجدة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (9).

يوسف، بن حموده (2015). ايجاد القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبه بو علي بالشلف: الجزائر.

#### ثانيا: المراجع العربية مترجمة للغة الانجليزية:

- Abu Al-Qasim, Al-Akhdar Hamdi (2015). The impact of perceived organizational justice on the level of satisfaction of faculty members, a case study in the Faculty of Science, Economic, Commercial and Management Sciences, University of Laghouat, Jordanian Journal of Business Administration (Jordan). Vol. 11, p. (3), pp. 543-571.
- Abu Bakr, Mustafa (2014). Entrepreneurship system and its stimulating environment. The Saudi International Conference for Entrepreneurship Associations and Centers. pp. 60-80.
- Abu Zar, Ayman Fouad Abd (2015). The degree of secondary school principals' practice of distributed leadership in Gaza governorates and its relationship to the level of self-efficacy among their teachers. Unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Assi, Hisham Abdel Aziz Youssef. (2021). A proposed strategy to activate the role of university leadership in developing human resources at Majmaah University in the light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution. Journal of Educational Sciences. Mg. 29, p. 1, c. 1, Jan. 2021. p. 79-138
- Abu Aisha, Heba Khaled Abdel Razek (2017). Methods of managing organizational conflict among secondary school principals in Zarqa Governorate and its relationship to the level of organizational flexibility among teachers. A magister message that is not published. Jordan: The Hashemite University.
- Abu Ghanem, Ashwaq Bint Abdullah Abdel Aziz (2018). The role of academic leaders at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in activating social responsibility, International Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, p. 9, Arab Foundation for Scientific Research and Human Development, pp. 12-34.
- Al-Ahmari, Turki bin Abdullah. (2015). Organizational culture in the universities of southern Saudi Arabia and its role in organizational development. Unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Eslim, Nabil Elyan (2015). The role of leadership preparation training programs in enhancing leadership skills among Palestinian youth. Entrepreneurship and creativity in small business development conference. Gaza: College of Commerce, May 5-6, 1-23.



- Al Sheryan, Madiha Awad (2019). A proposed strategy to raise the classification of King Khalid University in the light of international classification standards, unpublished doctoral dissertation, College of Education. King Khalid University.
- Al Fahd, Misfer bin Abdul Rahman bin Blayeh. (2022). The reality of practicing leadership skills among the heads of scientific departments at Prince Sattam bin Abdulaziz University (Master's degree). Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Alusi, Ibrahim Raed Abdel-Karim (2018). The impact of the learning organization on organizational ingenuity in business enterprises. Unpublished applied study in Jordanian commercial banks, Faculty of Business, Al-Israa Private University, Jordan.
- Amira Ramadan Abdel Hadi; Umm Al-Saad Abu Al-Enein Hatata (2013). Empowering academic leaders at Kafrelsheikh University: a case study. Education Journal, Vol. 15, p. 35, pp. 201-279.
- Amin, Wafa Sadiq (2012). Knowledge management and records management: similarities and complementarities: an applied study on the documents of the Faculty of Arts, Cairo University. In the proceedings of the twenty-third conference: Government, society and integration in building Arab knowledge societies: The Arab Federation for Libraries and Information and the Qatari Ministry of Culture, Arts and Heritage Doha: The Ministry of Culture, Arts and Heritage, Qatar and the Arab Federation for Libraries and Information (I know), Part 2: 973-990.
- Al-Buhairi, Muhammad bin Hamid Muhammad (2011). The training needs of the university professor in the field of e-learning as seen by the faculty members of the College of Education, King Khalid University. Reading and Knowledge Journal, Murder 115, pp. 135-160.
- Al-Banna, Ahmed Abdullah Al-Soghair (2016). The quality of the content of academic websites is an introduction to improving the global ranking of Egyptian universities, Journal of the Faculty of Education (Banha University), Egypt, Vol. 27, p. 105, pp. 183-252.
- Tamam, Abdullah. (2016). The reality of servant leadership among secondary school principals in Madinah from the perspective of teachers: a field study. Journal of Educational Sciences. Egypt, 24(1), 255-309.
- Tawfiq, Amr Ramadan (2019). Requirements for the transition to a knowledge-based economy, Maktabat Net, Vol. 19, p. 2, Ibis Com, pp. 33-35

- Jamal El-Din, Najwa Youssef (2018). The effectiveness of administrative development in developing the performance of academic leaders in universities. Adult Education Center: Ain Shams University, Cairo.
- Al-Jumaili, Riyadh Kazem Salman (2019). Promising Arab experiences in the field of urban planning. Proceedings of the International Conference. Smart Cities in Light of Current Changes (Reality and Prospects), held on March 29-30. Arab Democratic Center for Strategic, Basic and Economic Studies, Berlin, Germany.
- Al-Jundi, Adel Al-Sayed, Al-Banna, Adel Al-Saeed (2007). A sense of organizational justice and its relationship to methods of job performance evaluation and awareness of the psychological dimensions of the educational environment, Journal of the Future of Arab Education. MG 13. P. 47, pp. 9-130.
- Gohar, Ali Salih Hamid, and Ghazi, Hana Ali (2020). Requirements for the development of intellectual capital at Damietta University. Culture and Development: Culture for Development Association, 20 (153), 403-432.
- Gohar, Ali Salih Hamid, and Ghazi, Hana Ali (2020). Requirements for the development of intellectual capital at Damietta University. Culture and Development: Culture for Development Association, 20 (153), 403-432.
- Al Harthy, Saud (2013). Saudi Universities as Learning Institutions: A Proposed Concept, Unpublished PhD Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Hadrawi, Rafid Hamid; Al-Janabi, Sajjad Muhammad; Al-Mayali, Hakim Ahsoni (2018). The role of sustainable leadership in achieving organizational excellence, an analytical study at Al-Najaf International Airport. Journal of the Center for Kufa Studies, University of Kufa, Iraq, p. 49, 185-210.
- Harb, Suleiman Ahmed Suleiman, and Barghout, Mahmoud Mohamed. (2018). The degree of availability of smart learning requirements in higher education institutions affiliated to the Palestinian Ministry of Education and Higher Education. Journal of the History of Science. Zayan Ashour University, Djelfa, pp. 12, 56-85.
- Al-Harbi, Khalil bin Khalaf Dhaifallah (2016). The reality of academic leaders' practice of distributed leadership at Taibah University: a field study. A published master's thesis, Journal of the Faculty of Education, Issue (170), Volume (2), Al-Azhar University, Egypt.





- Hakami Khalid bin Madi Muhammad (2019). Global Leadership Skills and Requirements in Saudi Universities in the Light of International Experiences "Proposed Vision", Unpublished Ph.D. Thesis, College of Education, King Khalid University.
- Al-Hamdani, Saba Nouri, Al-Khawlani, Muhammad Abdullah (2019). The impact of strategic thinking on improving the quality of working life, International Journal of Specialized Qualitative Research, p. 17, Arab Foundation for Scientific Research and Human Development, pp. 56-82
- Khalfallah, Sherine Abed Rabbo (2018). The degree of the practice of distributed leadership by secondary school principals in Khan Yunis and its relationship to the effectiveness of teachers' performance. Unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Al-Durahim, Abdul Rahman Abdullah; Al-Hussein, Ahmed Mohamed; Yalkoy, Abdullah Musa (2018). Preparing leaders in the third sector. Jeddah: King Fahd National Library for Publishing.
- Al-Dosari, Muhammad Owais (2017). Supporting the Deanships of Community Service and Continuing Education in Saudi Universities in Achieving the Requirements of Sustainable Development: A Proposed Concept., Unpublished PhD Thesis, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Rashdi, Abdullah bin Ahmed (2019). Educational requirements for employing electronic educational platforms in the educational process at the secondary level from the point of view of educational supervisors and teachers in Al-Kharj education, Journal of Scientific Research in Education, p. (19). pp. 1- 38.
- Rabih, Muhammad Ragab Muhammad (2017). The degree of distributed leadership practice among UNRWA school principals in the governorates of Gaza and its relationship to administrative creativity from the point of view of their teachers. Unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Rubaie, Governor Mohsen; Al-Nouri, Abdel Salam Ali (2014). Managing Change in Universities: Challenges and Elements, International Scientific Conference on Managing Change in a Changing World - Center for Research and Human Resources Development, Ramah, Jordan, 1-18.
- Refaat, Omar Azouz (2014). Administrative Creativity Among Academic Leaders: An Introduction to the Development of Intellectual Capital in Egyptian Universities A Proposed Perception, The Future of Arab Education, Egypt, Vol. 21, p. 91, pp. 75–133.

- Al-Zboud, Majid Muhammad (2012). The degree of information technology practice and its relationship to administrative creativity among principals of government secondary schools in Bahrain, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Volume 13, Issue 2, June, p. 24.
- Al-Zahrani, Abdullah bin Ahmed bin Salem (2019). A proposed training program for the development of academic leaders at Umm Al-Qura University in light of the national strategy for the transition towards a knowledge economy, *Mutah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series*, Vol. 34, P. 4, Mutah University, pp. 213-263.
- Salem, Mamoun Yousef (2018). The impact of administrative leadership in empowering workers in non-profit institutions by application to the Ministry of Awqaf and Islamic Affairs in the State of Qatar, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 2, p. 14, National Research Center Gaza, pages: 153-176
- Al-Sharif, Talal Abdullah Hussein (2016). The reality of the application of knowledge management in the light of contemporary transformations in Saudi universities from the point of view of academic leaders, with a proposal for applying it as an applied study on universities (Umm Al-Qura, King Abdulaziz, Taif, and Al-Baha). *Journal of the College of Education*, 27 (105), pp. 131-192.
- Al-Shammari, Abdullah Obaid Muhammad (2012). Strategic planning as an introduction to the quality of pre-university education in the State of Kuwait, *Journal of the College of Education*, Tanta University, p. 45, pp. 237-307.
- Shanini, Abdel Rahim (2011). Total quality management is a strategic approach to organizational change in business institutions. *International Forum: Creativity and Organizational Change in Modern Institutions, Study and Analysis of National and International Experiences*, Blida, Algeria.
- Shehab, Lubna Mahmoud (3013). Enhancing competitiveness in pre-university education in light of the experiences of some foreign countries. *Education Journal*. Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration. P. 39, pp. 209-280.
- Al-Shehri, Mayouf Ahmed Muhammad Al Falah (1438). Activating the role of heads of academic departments in applying the dimensions of competitive advantage at King Khalid University, unpublished master's thesis, College of Education. King Khalid University.
- Al-Saleh, Othman bin Abdullah (2012). Building competitive advantage in Saudi public universities. Unpublished PhD thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Umm Al-Qura University: Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.



- Salah El-Din, Nisreen Saleh (2015). Leading academic learning groups in some American and Saudi universities and the possibility of benefiting from them in Egypt. *Educational Administrative Journal, Egypt*, 4, 143-237.
- Al-Amiri, Abdullah Muhammad Ali (2015). A future vision for the development of academic performance in the faculties of education in Saudi universities in the light of the internationalization of higher education. The first international conference on developing the academic performance of the faculties of education, "Future Vision," held from (November 24-25) at Al-Baha University.
- Al-Abad, Abdullah Hamad (2017). A proposed model to raise the competitiveness of King Saud University in light of the standards of international rankings of universities. *Specialized International Educational Journal*, (6.3), (
- Abdel Hafez, Moamen Taha Abdel Naim (2018). Functional life and its relationship to servant leadership for workers in sports clubs, *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, p. 47, part 3, Assiut University - Faculty of Physical Education, pp. 646-689
- Abdel-Razek, Fatima Zakaria Mohamed, and Abdel-Aleem, Ahmed Ibrahim (2013). The educated institution and its relationship to the strength of a faculty member at Taif University - *Journal of Arab Studies in Education and Psychology, Saudi Arabia*, p. 44, Part 3.
- Abdel-Latif, Abdel-Maaboud Mohamed Abdel-Rasoul (2018). Areas of knowledge investment and its mechanisms among Arab youth: a prospective study of a group of Arab experts in light of the goals of sustainable development 2030. *Journal of the Faculty of Arts and Humanities: Suez Canal University - Faculty of Arts and Humanities*, 27, 31-79.
- Abdel-Hadi, Mohamed Fathy (2019). *Knowledge Economy in Arabic Literature: An Analytical Study and Lessons Learned*, The Scientific Journal of Libraries, Documentation and Information, Vol.
- Abdallah Mohammad. (2017). The degree of transcendental leadership practice among secondary school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers. Al al-Bayt University, unpublished master's thesis, College of Educational Sciences. Jordan.
- Al-Otaibi, Turki bin Kademis, Ibrahim, Haifa Abdel Aziz Suleiman (2015). The degree of availability of the dimensions of the learning institution and its relationship to the empowerment of workers at Taif University, *Journal of Culture and Development, Egypt*, S15, P. 92.

- Al-Ateeqi, Ibrahim Merhi; Hammad, Waheed Shah (2016). Governance as an entry point for achieving education for sustainable development in the Arab world in light of the American experience." The twenty-third annual scientific conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, entitled "Education and Progress in North American Countries," held in Cairo in January.
- Ali, Ahmed Jaber (2020). Youth and leadership in Arab labor institutions. Cairo: Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States.
- Al-Omari, Abdul Rahman bin Dhafer. (2021). The impact of servant leadership in the departments of international students in Saudi universities on enhancing the positive image of the Kingdom of Saudi Arabia. The Arab Journal of Specific Education. Mg. 5, p. 17, Apr. 2021. p. 1-17
- Al-Omari, Muhammad bin Said (2011). Job empowerment and organizational commitment among academic leaders at King Saud University. King Saud University Journal (Administrative Sciences), vol. 23, p. 1, pp. 61-99.
- Al-Owaini, Areej Muhammad Amer Fawzi (2016). A proposed strategy for the transformation of Palestinian universities towards a smart university in the light of the requirements of the knowledge economy, an unpublished master's thesis, Faculty of Education, the Islamic University of Gaza.
- Al-Ghamdi, Fahd bin Hazaa (1433). Practical degrees and training needs of creative leadership as perceived by academic leaders at Al-Baha University. Unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Ghamdi, Manal bint Ahmed bint Abd al-Rahman. (2021). Entrepreneurial leadership as an input for developing the practices of academic leaders at King Abdulaziz University: a proposed strategy. Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences. Mg. 13, p. 3, Sept. 2021. p. 143-182
- Ghabari, Amal Mohamed Salama (2018). Knowledge management and its role in developing the institutional performance of information technology centers from the perspective of the method of organizing society: a study applied to a sample of information centers in the district administrations in Alexandria Governorate. Journal of Social Work: The Egyptian Association of Social Workers, p. 59, Part 2, 142-179.
- Faraj, Shada Bint Ibrahim (2011). Strategic Planning from an Islamic Perspective, Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, Issue 29, January.



- Al-Qahtani, Hussein Nasser Hussein Al-Mastour (2020). Developing the role of the Deanship of Community Service and Continuing Education at King Khalid University in the light of the experiences of some local and international universities "a proposed vision". Unpublished PhD thesis, College of Education, King Khalid University.
- Al Gaddah, Muhammad (2013). The relationship between leadership skills and self-esteem among the presidents of Jordanian universities. *Journal of Educational and Psychological Studies*, Sultan Qaboos University, 7 (3), 433-445.
- Qureshi, Abdul Ghaffar Abdulaziz (2010). A study of the reality of strategic planning at Taif University in the light of a SWOT analysis and treatment proposals for weaknesses. *Journal of the Faculty of Education in Aswan*. p. 24. pp. 2 - 79.
- Al-Qarni, Hassan Muhammad Hassan. (2021). A proposed vision to activate the role of academic leaders in developing human resources at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *College of Education Journal*. Mg. 37, p. 7, July 2021. p. 166-200 but 170-203
- Al-Qarni, Maha Shaalan (2017). *Strategic leadership*. Riyadh: Obeikan Library.
- Al-Kardawi, Mustafa Muhammad (2011). The psychological empowerment of workers as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and behavioral deviations, *Arab Journal of Administrative Sciences (Kuwait)*, vol. 18, p. 2, pp. 238-327.
- Al-Kurdi, Zuhair Mahmoud (2016). A proposed strategy to develop change leadership in higher education institutions in the governorates of Gaza in light of the principles of sustainable development. Unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Kariri, Essam Muhammad Ali (2020). A proposed strategy for implementing sustainable leadership at King Khalid University in the light of Avery and Brigstner's model, unpublished doctoral dissertation, College of Education, King Khalid University.
- Al-Kaltham, Hamad bin Marada; In his house, Hazem Ali Ahmed (2012). Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the point of view of its faculty members, *Arab Journal of Quality Assurance in Higher Education, Yemen*, Vol. 5. P. 10, pp. 187-202.
- Mohamed, Ahmed Hussein Abdel Moaty (2015). A proposed strategy to develop the scientific and research productivity of faculty members in Egyptian universities in the light of international standards for the classification of universities, "analytical study" *Journal of the Faculty of Education in Assiut*, vol. 31, p. 3, pp. 1-127.

- Mohamed, Mayada El-Sayed, Hussein, Safaa Ahmed Mohamed Shehata, and Ahmed, Mohamed Mohamed (2018). A proposed vision to employ technology parks in the development of university education to achieve the requirements of the knowledge economy. *The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development*, 25 (110), 384-392.
- Mahmoud, Dina Khaled (2018). The role of university education in achieving a green economy in the light of sustainable development. *Journal of Studies in University Education*, Ain Shams University, p. 39, 196-242.
- Al-Madhaji, Mansour Qassem (2012). Educational administration from an Islamic perspective in light of the globalization of management, International Scientific Conference (Globalization of Management in the Age of Knowledge). 15-17 December. Jinan University. Tripoli, Lebanon. p. 7.
- Morsi, Omar Mohamed (2018). A proposed visualization of the requirements of the strategic vision of Egypt 2030 in the field of educational research. *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 2 (34), 587-635.
- Mustafa, Iman Mahfouz (2015). The impact of servant leadership characteristics on the quality of working life, a comparative study on the banking sector, *Scientific Journal of Economics and Commerce*, p. 1, Ain Shams University - Faculty of Commerce, pp. 113 - 143
- Moawad, Fatima Abdel Moneim Mohamed (2014). Requirements for the development of human resources management in Egyptian universities in the light of Islamic administrative disbelief and the changes of the era, *Journal of the Faculty of Education (Benha University)*, Vol. 25, p. 98, pp. 199-246
- Mufti, Muhammad Amin (2018). Strategic Directions for the Development of the Education System, *International Journal of Research in Educational Sciences*, p. (2). pp. 49-56.
- Nafie, Wajih Abdel Sattar (2011). Job empowerment and its impact on the performance of employees at Taif University. *Journal of Social Studies*, Yemen, p. 32, pp. 357-440.
- Najm, Najm Abboud (2015). *Leadership and innovation management*, 2nd edition. Amman: Dar Safaa.
- Hejan, Abdel-Rahman Ahmed; Al-Juhani, Naim Atallah; Al-Qahtani, Shaya Khaled; Morsi, Mervat Mohamed El-Saeed; Al-Shamlan, Khaled Abdel Aziz; Al-Rashidi, Ayed Khalaf (2018). *Contemporary models of leadership*. Riyadh: Al-Farouq Bookshop.



- Al-Wakeel, Mahmoud Ahmed (2018). The effectiveness of a program based on integrating knowledge economy skills in teaching music education among teachers of music education, Arab Research Journal in the Fields of Specific Education, p. 12, Association of Arab Educators: 109-162.
- Al-Yami, Noura (2019). The role of school leadership in developing education according to Vision 2030 in girls' schools in Jeddah. The comprehensive multidisciplinary electronic journal.(9)
- Youssef, Bin Hamouda (2015). Creating value through knowledge management within the organization. Unpublished PhD thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Hassiba Bou Ali University, Chlef: Algeria.

### ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Abdul Malik. Syed. Al Kahtani. Nasser Saad. Naushad. Mohammad (2013); Integrating Ahp SWOT And Qspm In Strategic Planning \_Application Tocollege Of Business Administration in Saudi Arbela International Journal Academic research.Vol. 5. No. 5. September.
- Aharon Tzinera. Mihai Feleab. and Cristinel Vasiliub (2015). Relating ethical climate. organizational justice perceptions. and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. Journal of Work and Organizational Psychology 31 (2015) 51-57
- Belitz, H., Le Mouel, M., and Schiersch, A. (2018). Company productivity increases with more knowledge-based capital. DIW Weekly Report, 8(4/5), 49-55.
- Caffey, R. D. (2012). The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay. A doctoral dissertation, University of Missouri: Columbia
- Cruz, J. C. (2016). Organizational Complexity: Examination of the Strategic Intelligence Model and Management Control Systems for Dynamic Decision Making. Northcentral University.
- Da Wan, C., Lee, M. N., and Loke, H. Y. (2019). The Governance and Management of Universities in Asia: Global Influences and Local Responses. Routledge
- Dixon, D. L. (2013). Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in Alabama high schools. A doctoral Dissertation, University of Alabama: Tuscaloosa- Alabama .
- DOĞAN, Ö., & ŞİMŞEK, Y. (2017). Lecturers' Consciousness Level and Views on Strategic Planning (Vol. 16). Electronic Journal of Social Sciences.

- Goleski, G. L. (2012). Exploring the way servant leaders foster employee development: A qualitative study of servant leaders in Non-Profit Organizations. A master thesis, University of Regina: Saskatchewan .
- Heyl, J. D. (2014). Globalization and the US university: Reactions, trends, and a teachable moment. Building cultural community through global educational leadership, 254-266
- Hsu, D. W., Shen, Y. C., Yuan, B. J., and Chou, C. J. (2015). Toward successful commercialization of university technology: Performance drivers of university technology transfer in Taiwan. Technological Forecasting and Social Change, 92, 25-39
- Kim chonggun & ha,ilkyu,(2014).the Research Trends and The Effectiveness of Smarts learning , International of Distributed Sensor Network volume Id,5373,,p2
- Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. (PhD.). Walden University
- Kofman,F.(2018). The Meaning Revolution, The Power of Transcendent Leadership.the Crown Publishing Group.New York.USA
- Le, E. T. (2016). Evaluating the predictive validity of the global competencies inventory for determining global leadership outcomes. San José State University.
- Li. J. (2014). Servant leadership: A literature review and reflection. A master thesis. University of California.
- Mathew,A ؛ Rejitha,S.(2016). Transcendental Leaders In Organisation: A Theoretical Perspective. Namex International Journal of Management Research 6(2).PP62-71
- Nair,A.(2016). Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach. International Journal of Recent Advances inOrganizational Behaviour and Decision Sciences: 2 (1).PP 663-672.
- Nicholas Placido & David Cecil (2014); Implementing Best Practices for Needs Assessment and
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Management Journal, 1(1), 4-7.
- Racelis,A(2017). Exploring leader motives and motivations: towards the creation of a transcendental leadership scale. International Journal of Management Decisions, 1(3) pp 1-22:2454-7425.
- Sahay, A. (2019). Strategic Thinking: My Encounter. 3D: IBA Journal of Management & Leadership, 10(2), 7–14.





- Santoso, I., Prameswari, P. A. I., Yushila, A. B., & Arwani, M. (2019). Fuzzy sequential model for strategic planning of small and medium scale industries. *Telkomnika*, 17(3), 1310–1316.
- Secundo, G., Ndou, V., Del Vecchio, P., and De Pascale, G. (2020). Sustainable development, intellectual capital and technology policies: A structured literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 153.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 45, p.p. 402–424
- Strategic Planning Systems: Social Work and Faith Based Organization Collaboration—
- Sullivan, J. (2011). Global leadership in higher education administration: perspectives on internationalization by university presidents, vice-presidents and deans. University of South Florida
- Tikhomi, V., Dneprovskaya, N. (2015). Development of strategy for smart University. Open Education Global International Conference, Banff, Canada, 22–24 April 2015
- Torres, E. M. (2014). Followers' characteristics as predictors of their preference for servant leadership: A followership approach. A master thesis, San Diego State University.
- Tziner and Gil Sharoni (2014). Organizational citizenship behavior. organizational justice. job stress. and work family Aharon conflict: Examination of their interrelationships with respondents from non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (2014) 35-42.
- Ucar, Rezzan; Daligic, Servet. (2021). Relationship Between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels, *Eurasian Journal of Educational Research* 91 (2021) 105-126.
- Vuyisile.(2013); In Search of a Liberating Practice : Leadership. Teacher Commitment and the Struggle for Effective Schools. journal. ISEA. Volume 41. Number 3.
- William Villegas-Ch., Xavier Palacios-Pacheco and Sergio Luján-Mora .(2019).Application of a Smart City Model to a Traditional University Campus with a Big Data Architecture: A Sustainable Smart Campus
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6),1754–1788.

- 
- Yahya Altinkurt. Kursad Yilmaz (2015). The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta -Analytical Study. Educational Sciences: Theory & Practice. 2015 February. 15(1). 33-43
- Yan, C. (2011): Global Leadership in Emerging Counties- Focusing on China, Master 's Thesis, School of Business and Economics, Linnaeus University
- Zenger, Jack & Folkman, Joseph (2015). What Younger Managers Should Know About How They are Perceived. Journal of Harvard Business Review. Generation Issues. Retrieved 14 January 2020 from <https://hbr.org/2015/09/what-younger-managers-should-know-about-how-theyre-perceived>.