

الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية
المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية
المستدامة
دراسة تطبيقية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

إعداد الطالبة/

أسماء عويضة القحطاني

الرقم الجامعي: 253002644

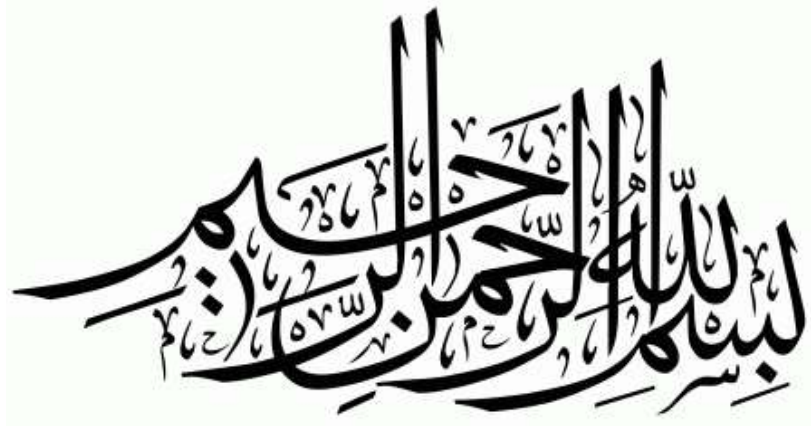
ماجستير القيادة التربوية

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

العام الدراسي

2026 – 1448هـ



«خَتَمُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلَيْتَنَافَسِ الْمُتَنَفِسُونَ»

صدق الله العظيم

(سورة المطففين: 26)

قائمة محتويات البحث

1.....	الفصل الأول: خطة البحث
2.....	المقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
5	أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):
5	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
6.....	أهداف الدراسة:
6	1. الهدف العام:
6	2. الأهداف الفرعية:
7.....	تساؤلات الدراسة:
7.....	فروض الدراسة:
8.....	الدراسات السابقة:
8	الدراسات العربية:
16.....	الدراسات الأجنبية
19.....	تحليل الدراسات السابقة والتعقيب عليها:
19.....	(أ) من حيث النتائج (التوافق والتضارب):
19.....	(ب) من حيث المنهجية والأدوات:
20.....	(ج) الفجوة البحثية (الفراغ المعرفي الذي سيملاه بحثي)
20.....	فجوة الربط بين المتغيرات:
20.....	الفجوة المكانية والتعليمية:
20.....	الفجوة في المخرجات (الإطار التطبيقي):
21.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها:
22.....	مجتمع وعينة الدراسة:

أدوات الدراسة:	22
الاستبيان:	22
أ) مكونات الاستبيان:	22
ب) اختبارات الصدق والثبات:	23
حدود الدراسة:	23
أ) الحدود البشرية	23
ب) الحدود المكانية	23
ج) الحدود الزمنية	23
د) الحدود الموضوعية:	23
نموذج البحث:	24
مصطلحات الدراسة:	24
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.	26
الإطار النظري	27
المبحث الأول: مفهوم القيادة الأكاديمية وأهميتها وأنماطها في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة.	28
1- مفهوم القيادة	28
2- مفهوم القيادة الأكاديمية	30
3- أهمية القيادة الأكاديمية:	32
4- خصائص القيادة الأكاديمية:	34
5- مستويات القيادة الأكاديمية:	35
6- مقومات وفاعلية القيادة الأكاديمية:	36
7- مهارات القيادة الأكاديمية:	36
8- أدوار القيادة الأكاديمية:	37
9- الأنماط القيادية الحديثة في مؤسسات التعليم:	39
10- ممارسات القيادة الأكاديمية:	40

43.....	11- النظريات المفسرة للأنماط القيادية في التعليم وكيفية تشكيلها:
45.....	المبحث الثاني: المبادرات الجامعية المجتمعية ومقومات فاعليتها
46.....	1- مفهوم المبادرات الجامعية المجتمعية وأهميتها في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة
48.....	2- أشكال ومجالات المبادرات الجامعية المجتمعية:
49.....	3- المقومات والمعايير الأساسية لفاعلية المبادرات الجامعية وكيفية قياس نجاحها
50.....	المبحث الثالث: التنمية المحلية المستدامة وأبعادها في البيئة الجامعية
50.....	1- ماهية التنمية المستدامة المحلية وخصائصها
51.....	2- أهمية التنمية المستدامة
52.....	3- أهداف التنمية المستدامة:
54.....	4- أبعاد التنمية المستدامة:
56.....	5- الجامعات والتنمية المستدامة:
	المبحث الرابع: العلاقة بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة
57.....	
58.....	أولاً: أثر الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية على فاعلية المبادرات المجتمعية:
58.....	ثانياً: المبادرات الجامعية المجتمعية كأداة وسيطة ومحفزة للتنمية المستدامة:
59.....	ثالثاً: التفسير الشامل للعلاقة التكاملية بين متغيرات البحث الثلاثة:
60.....	قائمة مراجع ومصادر البحث:
60.....	(1)المراجع العربية
64.....	(2).المراجع الأجنبية:

فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج البحث	24
شكل 2: أنماط القيادة	40
شكل 3: نموذج (Kouzes & Posner, 1987) في القيادة	42
شكل 4: أهداف التنمية المستدامة	53
شكل 5: أبعاد التنمية المستدامة	55
شكل 6: مهام الجامعات في عصر الاقتصاد المعرفي	57

الفصل الأول: خطة البحث

المقدمة

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

فروض البحث

الدراسات السابقة

منهجية البحث

نموذج البحث

المقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي في العصر الراهن حجر الزاوية في بناء مجتمعات المعرفة، حيث لم يعد دور الجامعة مقتصرًا على الوظائف التقليدية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي، بل امتد ليشمل "المهمة الثالثة" وهي خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وفي ظل التحديات العالمية المتسارعة، أصبحت الجامعات مطالبة بلعب دور قيادي في معالجة القضايا المحلية، وتحويل المبادرات الجامعية من مجرد أنشطة هامشية إلى محركات حقيقية للتنمية التي توازن بين الاحتياجات الحالية وتطلعات الأجيال القادمة، وهو ما يستدعي الاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية والإبداعية لضمان جودة الخدمات الجامعية (إسماعيل وراي، 2024). ولتحقيق ذلك، يبرز التقييم الشامل للأداء المؤسسي كضرورة ملحة لضمان استدامة هذه المؤسسات وفعاليتها في بيئتها المحيطة (الحوسني والحوسني، 2024).

وتلعب القيادة الأكاديمية الدور المحوري في توجيه دفة هذه المؤسسات نحو التميز؛ فالنمط القيادي الذي يتبناه الأكاديمي ليس مجرد أسلوب إداري، بل هو رؤية تؤثر في تحفيز الكوادر وتشكيل الثقافة التنظيمية (صوالح ونصري، 2025). وتؤكد الأدبيات أن الأنماط القيادية السائدة تتباين في تأثيرها؛ حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة طردية قوية بين النمطين التحويلي والديمقراطي وبين تحقيق التميز المؤسسي، بينما ترتبط الأنماط الأوتوقراطية والفوضوية بتراجع هذا التميز (صوالح ونصري، 2025؛ الصباغ وآخرون، 2024). كما أن ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الريادية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، خاصة في وظيفة خدمة المجتمع (المخلافي، 2025). وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة التشاركية والخادمة في تعزيز الانخراط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل (Kenek, 2024).

وفيما يخص الدور المجتمعي تحديداً، بينت دراسة (المخلافي، 2025) أن ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الريادية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، خاصة في وظيفة خدمة المجتمع. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الرقب، 2021) ودراسة (Kenek, 2024) من أن القيادة التشاركية والخادمة تعززان الانخراط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

وعلى الصعيد العالمي، تتوجه الأنظار نحو "القيادة المستدامة" كمدخل أساسي لإدارة الجامعات المعاصرة. حيث أبرزت دراسة (Warman, 2025) أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر فاعلية في تعزيز مبادرات تمكين المجتمع وتفعيل الإشراف المجتمعي. في

المقابل، حذرت دراسة (Olanipekun et al., 2025) من أن هيمنة الأنماط القيادية الاستبدادية تؤدي بوضوح إلى انخفاض مستوى استدامة مشاريع التنمية المجتمعية وتهميش المشاركة الفاعلة. ولتجاوز هذه التحديات، أوصت دراسة (الهيتمي، 2022) بضرورة تبني القادة الأكاديميين لاستراتيجيات تدعم السلوك الأخلاقي والإبداع.

أما على المستوى المحلي والإقليمي، فما تزال الجامعات تواجه تحديات حقيقية في مؤسسة أدوارها المجتمعية. فقد كشفت دراسة (الزهراني، 2020) ودراسة (الحويج، 2025) أن ممارسات القيادة التنموية وتوفر متطلبات الاستدامة في الكليات الجامعية لا تزال تراوح عند مستويات "متوسطة". وهذا القصور يتطلب تدخلاً عاجلاً، وهو ما دعت إليه دراسة (الشهري وعبد المولى، 2023) ودراسة (الشنيقي، 2024) بضرورة تطوير أداء القيادات الأكاديمية، وتوفير بيئة تتسم بالمرونة التنظيمية لدعم عمليات صنع القرار. كما أكدت دراسة (كيري، 2019) أن تفعيل استراتيجيات القيادة المستدامة يتطلب إعادة هيكلة البرامج وبناء أنظمة تخدم التنمية.

وبناءً على المعطيات السابقة، ينبثق هذا البحث من الحاجة الماسة لاستقصاء كيف يمكن للنمط القيادي أن يحول المبادرة الجامعية من "نشاط عابر" إلى "مشروع تنموي مستدام" يخدم المجتمع المحلي بشكل حقيقي. حيث يسعى البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية ومدى فاعلية المبادرات المجتمعية التي تطلقها الجامعة، مع تقديم تصورات مقترحة تساهم في تعزيز الدور التنموي للجامعات السعودية بما يتواءم مع مستهدفات التنمية الوطنية، ويضمن تحويل النوايا الاستراتيجية إلى أثر ملموس ومستدام يعود بالنفع على المجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك الجامعات لأهمية دورها التنموي، إلا أن هناك تبايناً ملحوظاً في فاعلية المبادرات التي تطلقها لخدمة المجتمع المحلي. فالواقع يشير إلى وجود فجوة بين "النوايا الاستراتيجية" للجامعات وبين "الأثر الملموس" على أرض الواقع، حيث تظل الكثير من المبادرات موسمية أو مفتقرة لعناصر الاستدامة.

وتتجلى المشكلة في أن الأنماط القيادية التقليدية قد لا تتناسب مع متطلبات العمل المجتمعي الذي يتطلب مرونة، وتشاركية، ورؤية إبداعية. وقد قدمت الدراسات السابقة أدلة واقعية على هذه الإشكالية؛ حيث أكدت دراسة (الحويج، 2025) وجود تحديات حقيقية تواجه القيادات الأكاديمية في سعيها نحو الاستدامة، كما أظهرت دراسة (الزهراني، 2020) أن ممارسات القيادة

التنموية في بعض الجامعات لم تتجاوز المستوى المتوسط. علاوة على ذلك، حذرت دراسات أجنبية (مثل Olanipekun et al., 2025) من أن الأنماط الاستبدادية تؤدي إلى انخفاض مستوى استدامة مشاريع التنمية المجتمعية لأنها تهمل مشاركة المجتمع.

علاوة على ذلك، تواجه القيادات الأكاديمية تحديات هيكلية وتقنية وسياسية تحد من فاعلية أدوارها المجتمعية؛ حيث أشارت دراسة (الحويج، 2025) إلى وجود تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القادة في تحقيق استدامة الكليات، كما أوضحت دراسة (الشنيقي، 2024) أن نقص المرونة التنظيمية والسياسات الواضحة يضعف من أداء القيادات في الجامعات. هذه الفجوات بين "المأمول" (قيادة تحويلية تدعم التنمية المستدامة) و "الواقع" (قيادة تواجه تحديات إدارية وبنوية) تفرض ضرورة البحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

من خلال استقراء الأدبيات، تتضح الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث لسدها؛ حيث ركزت أغلب الدراسات إما على علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي (Kasalak et al., 2022) أو دورها في تحقيق التميز التنظيمي والإداري الداخلي (الصباغ وآخرون، 2024؛ Kenek, 2024). بينما يفتقر المكتب الأكاديمي إلى دراسات تربط هذه الأنماط القيادية بشكل مباشر بـ "فاعلية المبادرات المجتمعية" كعائد تنموي مستدام وأثر خارجي للجامعة. ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة لمعرفة كيف يمكن للأنماط القيادية المختلفة أن تعزز من أثر المبادرات الجامعية في بيئة المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

التساؤل الرئيسي للبحث:

ما علاقة الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية بفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة من وجهة نظر المجتمع الأكاديمي في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في توقيت تسعى فيه مؤسسات التعليم العالي عالمياً ومحلياً إلى إعادة صياغة هويتها لتصبح "شريكة في التنمية" لا مجرد "مزود للمعرفة". وتنبع قيمة هذا البحث من محاولته الربط بين كفاءة القائد الأكاديمي كمتغير مستقل، وبين نجاح المبادرات المجتمعية كمتغير تابع، مما يوفر رؤية شمولية حول كيفية تعظيم العائد التنموي للاستثمارات الجامعية في البرامج المجتمعية.

وبناء على ذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة بجانبها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها الجوهرية في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالقيادة الأكاديمية الحديثة. فهي تسعى إلى بناء إطار نظري متكامل يدمج بين نظريات القيادة (التحويلية، التشاركية، المستدامة) وبين مفاهيم التنمية المحلية المستدامة، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمكتبة العربية التي تعاني من نقص في الدراسات البينية التي تربط الإدارة الجامعية بالنتائج التنموية الخارجية، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.

ويمكن بيان أهمية البحث العلمية بالنقاط التالية:

- ❖ إثراء المعرفة النظرية حول أنماط القيادة الأكاديمية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية للجامعات.
- ❖ تقديم إطار نظري يوضح دور القيادة في تحقيق "المهمة الثالثة" للجامعة (خدمة المجتمع).
- ❖ سد الفجوة في الأدبيات التي تربط بين القيادة الأكاديمية وأهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.
- ❖ توفير مرجع علمي محكم حول "القيادة التنموية" كمدخل حديث لتطوير مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ بناء أداة قياس علمية (استبيان) تتسم بالصدق والثبات لقياس فاعلية المبادرات المجتمعية من منظور قيادي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن الأهمية التطبيقية في تقديم مؤشرات واقعية لصناع القرار في الجامعات حول مدى نجاعة الأنماط القيادية المتبعة حالياً، مما يساهم في رسم خارطة طريق لتطوير الأداء القيادي بما يخدم المجتمع المحلي، ويحول المبادرات إلى مشاريع مستدامة ذات أثر اقتصادي واجتماعي.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية بالنقاط التالية:

- ❖ تقديم توصيات عملية لإدارات الجامعات حول ضرورة تبني أنماط قيادية "مرنة" و "تنموية" لضمان نجاح مبادراتها.
- ❖ مساعدة صانعي السياسات التعليمية في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات الأكاديمية في ضوء معايير الاستدامة.

❖ تزويد القائمين على وحدات خدمة المجتمع في الجامعات بأدوات لتقييم فاعلية مبادراتهم وربطها بالأنماط القيادية المسؤولة عنها.

❖ المساهمة في تحقيق "رؤية التنمية المستدامة" من خلال تفعيل دور الجامعة كشريك استراتيجي للمؤسسات المحلية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى سد الفجوة بين الأداء القيادي الأكاديمي والأثر التنموي للمؤسسات الجامعية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. الهدف العام:

❖ تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية كمدخل لتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

2. الأهداف الفرعية:

❖ تحديد الأنماط القيادية (التحويلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية) السائدة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

❖ قياس مستوى فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية الحالية ومدى مواءمتها لأبعاد التنمية المحلية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية).

❖ الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية (طردية/عكسية) وقوة التأثير بين كل نمط قيادي وبين استدامة ونجاح المبادرات المجتمعية.

❖ تشخيص العوائق التنظيمية والمهارية التي تحد من قدرة القيادات الأكاديمية على تبني ممارسات قيادية تدعم الاستدامة والابتكار المجتمعي.

❖ تقديم إطار مقترح (رؤية استراتيجية) لتمكين القيادات الأكاديمية من تفعيل المبادرات الجامعية المجتمعية بما يضمن تحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

❖ ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق

التنمية المحلية المستدامة في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

❖ ما الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الأكاديمية (العمداء ورؤساء الأقسام) في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

وفقاً لاستجابات أفراد العينة؟

❖ ما هي درجة فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية المنفذة حالياً في تحقيق متطلبات التنمية المحلية المستدامة؟

❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسة النمط القيادي

(التحويلي/الديمقراطي) وبين زيادة فاعلية المبادرات المجتمعية؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول فاعلية القيادة الأكاديمية تُعزى لمتغيرات (النوع،

الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟

❖ ما هي التحديات الجوهرية (السياسات، الموارد، الثقافة التنظيمية) التي تواجه القيادات الأكاديمية عند محاولة

استدامة المبادرات المجتمعية؟

❖ ما هو التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي الأكاديمي بما يكفل تعزيز الدور التنموي للجامعة في محيطها المحلي؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم بناء الفرضيات الرئيسة الآتية لاختبارها إحصائياً:

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأنماط القيادية

للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة القيادية).

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة القيادية).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة صوالح ونصري (2025). إلى التعرف على أنماط القيادة بأبعادها الأربعة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، والفوضوية) وعلاقتها بتحقيق التميز في المؤسسات الجامعية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة حمه لخضر – ولاية الوادي كنموذج تطبيقي، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

هل توجد علاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز؟

وللوصول إلى إجابات لهذه التساؤلات اعتمد البحث على المنهج الوصفي بالنظر لملائمته مع طبيعة الموضوع، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداتين أساسيتين هما المقابلة المقننة والاستبيانات التي وُزعت على جميع موظفي وموظفات الكلية البالغ عددهم الكلي خمسون (50)، تم توزيع أربعون (40) استمارة على الحاضرين فقط، وبعد عملية توزيع البيانات تم استرجاع ثلاثون (30) استمارة صالحة للتحليل.

وقد قام الباحثان بتحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 25 (SPSS)، الذي ساعد في إجراء المعالجات الإحصائية وتفسير النتائج بدقة ووضوح. وبعد المعالجة الإحصائية المتمركزة حول استخدام التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون (r)، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة بمختلف أبعادها وتحقيق التميز.

لأنماط القيادة المتبعة من قبل القادة الأكاديميين والإداريين دوراً كبيراً في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين وخلق بيئة محفزة على الإبداع والتطور.

وجود علاقة طردية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز، أي أن القيادة التحويلية تعد أكثر الأنماط فعالية في تحقيق التميز الجامعي، حيث تركز على تطوير الأفراد وإلهامهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار لديهم.

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز، أي أن الأسلوب التشاركي في القيادة يمثل أحد المحركات الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الجودة والتميز.

وجود علاقة عكسية بين النمط التسلطي أو الأوتوقراطي وتحقيق التميز، أي أن القيادة السلطوية التي تبنى على التحكم المركزي، فرض القرارات، وتهميش دور الأفراد في المشاركة والتفكير لا تتماشى مع متطلبات البيئة الجامعية الحديثة التي تقوم على الابتكار، التفكير النقدي والاستقلالية الأكاديمية، الحوار، والتشاركية.

وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز، أي أن ازدياد مظاهر الفوضى يؤدي إلى تراجع مستوى التميز الأكاديمي والإداري.

وهدفت دراسة المخلافي (2025) إلى معرفة درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر التعاون وبناء الشراكات، ومعرفة درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز لأداء وظائف الجامعة التعليم والتعلم. والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة قادة جامعة السعيد الأبعاد القيادة الريادية وبين متوسطات درجات تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في تحقيق وظائف الجامعة، وتكونت عينة البحث من (72) فرداً من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة الثابتين والمتعاقدين سنوياً والإداريين

الثابتين في الفصل الثاني من عام (2025)، ويشكلون ما نسبة (80%) من إجمالي مجتمع البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وأظهرت نتائج البحث أن متوسط درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية بلغ (2.90) وبنسبة (58%) من إجمالي الدرجة الكلية للممارسة، وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة أقل من الحد الأدنى للممارسة المقبولة المتوسط الفرضي، للمقياس (3) درجات وبلغت درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز لوظائف الجامعة الثلاث التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) متوسط حسابي (2.90) وبنسبة (58) وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة تحقق أقل من الحد الأدنى الوسط الفرضي) للتحقق، وأن معامل الارتباط الإجمالي للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة القيادة الريادية ومتوسط درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بلغ (0.804) ويشير إلى علاقة إيجابية قوية جداً وخرج البحث بالعديد من التوصيات والمقترحات.

وهدفت دراسة الحويج (2025) إلى استجلاء دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية. وقد تمحورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي: ما دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية؟ وتفرعت منه أسئلة فرعية تناولت مستوى فاعلية القيادة الأكاديمية في تحقيق الاستدامة، ومستوى تحقيق الاستدامة في الكليات المختارة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتحديات التي تواجه هذه القيادات، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين فاعلية القيادة الأكاديمية وتحقيق الاستدامة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة من القيادات الأكاديمية العاملة في ثلاث كليات بالجامعة الأسمرية الإسلامية هي: كلية الموارد البحرية، وكلية العلوم، وكلية اللغة العربية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تبين وجود مستوى متوسط ودال إحصائياً لفاعلية القيادة الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى جيد ودال إحصائياً في تحقيق استدامة الكليات الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأكدت النتائج وجود تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القيادات الأكاديمية في سعيها نحو تحقيق استدامة الكليات الجامعية، وأظهرت جميع الأبعاد ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً مع مؤشرات استدامة الكليات، مما يدل على أن فاعلية القيادة الأكاديمية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الجامعية، وهناك إدراك لدى القيادات الأكاديمية بأهمية التعاون والشركات مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية في تعزيز جهود الاستدامة وتبادل الخبرات والموارد، وأكدت النتائج على الحاجة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات واضحة ومحددة للاستدامة على مستوى الجامعة والكليات، تتضمن أهدافاً قابلة

للقياس ومؤشرات أداء واضحة، ولوحظ وجود تفاوت في مستوى تبني وتطبيق ممارسات الاستدامة الفعلية بين الكليات والأقسام المختلفة داخل الجامعة الأسمرية الإسلامية.

بينما أجرت دراسة الحوسني والحوسني (2024) تحليلًا نظريًا معمقًا لمختلف المناهج والنظريات المتعلقة بتقييم الأداء، مع التركيز على تعزيز فعالية المؤسسات واستدامتها. يتبنى هذا الاستعراض منهجًا نقديًا موضوعيًا، يُقدم نظرة شاملة على كل محور ضمن نطاق البحث، مما يُتيح تحليلًا مُفصلاً لكل جزء على حدة. يستعرض البحث الأدبيات الحالية، مُركزًا على جوانب ومعايير التقييم، ويقترح إطار عمل قائم على أفضل الممارسات العالمية. تُشدد الدراسة على أهمية مراعاة العوامل الخارجية، مثل تحولات السوق والسياق الاقتصادي، في تحقيق أداء مستدام وفعال. وتدعو إلى اتباع نهج شامل لتقييم الأداء، لا يقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل يشمل أيضًا الجوانب الاجتماعية والبيئية. تُفصّل الدراسة التحديات التي تواجه قياس الأداء، بما في ذلك مقاومة المؤسسات للتغيير، وقضايا جودة البيانات، وقيود الموارد، وتُناصر نهجًا متكاملًا يُقدّر ثقافة المؤسسة ومشاركة الموظفين في التحسين المستمر. في نهاية المطاف، تُقدم الدراسة إطار عمل شاملاً للمؤسسات لتحقيق أداء استثنائي، مُبرزة الحاجة إلى الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية والسوقية.

كما ركزت دراسة إسماعيل وراي (2024) على دراسة مساهمي القيادة الإبداعية بأبعادها المجتمعية على منظمة لآراء القادة الأكاديمية في جامعة تكريت، من الاعتماد على التحليل الوصفي وتم اختيار الدراسة المبتكرة بطريقة قصدية وبالبالغ عددهم (179) أريت، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليها واسترجعت (165) استبانة للتحليل، وتم استخدام الاصدار (27) من برنامج التحليل في الوقت (Amos ver.27) وبرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار (SPSS.27) وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة، وبدلة أبعادها في الابعاد التنظيمية للمدرسة، وتوصي الدراسة بمزيد من الاهتمام بابعاد الجامعة من حيث المسؤوليات الاجتماعية والابداعية وجود الخدمات في الجامعة

كما سعت دراسة الشنيفي (2024) الى التعرف على متطلبات السياسات التي تحسن أداء القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الموارد البشرية التي تعزز تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لطبيعة أهداف البحث، كما تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة، حيث ركزت الاستبانة على معرفة درجة مساهمة متطلبات المرونة التقنية -

مرونة السياسات – مرونة الموارد البشرية (في تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. تم توزيع أداة الدراسة على عينة البحث البالغ عددها (270) فرداً من عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ومنسقاتهم بالشطر النسائي، والمستشارين بجميع قطاعات الجامعة، في الجامعات الحكومية الثلاث) جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام (، والبالغ عددهم إجمالي (900) فرد. أوضحت نتائج الدراسة في البعد التقني أن توفير أجهزة كافية من الحاسب الالي والبرامج والتجهيزات تساهم بالمرتبة الأولى في تحسين أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.16) من (5، وانحراف معياري (1.49) وبدرجة توفر) متوسطة (، وكما عزت الدراسة ان "توفير الموارد اللازمة لنجاح تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية " جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.95) من (5، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر) متوسطة (، وفيما يخص بُعد مرونة السياسات :أوضح أن المتوسط الحسابي العام لبُعد " مرونة السياسات " بلغ (3.01) من (5، بدرجة توفر) متوسطة (، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد " مرونة السياسات " ، وخلصت الدراسة إلى ان " تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على القيادات الجامعية "جاءت بالمرتبة الأولى للمساهمة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.13) من (5، وانحراف معياري (1.48) وبدرجة توفر (متوسطة (، وأخيراً فيما يخص مرونة الموارد البشرية :أوضحت الدراسة إلى أهمية" توظيف نتائج تقويم أداء الإداريين لتحقيق أهداف الجهة الادارية "لتعزيز أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.12) من (5، وانحراف معياري (1.44) وبدرجة توفر (متوسطة (، أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :توفير أنظمة وبرامج إدارية حديثة ومتكاملة لدعم عمليات الجامعة المختلفة، مثل أنظمة تسجيل الطلاب، وإدارة المناهج الدراسية، وتقييم الأداء.توفير بنية تحتية تقنية متطورة وسريعة في جميع أنحاء الجامعة، إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين القيادات الأكاديمية والموارد البشرية. تمكين القادة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تتناسب مع احتياجات أقسامهم وكلياتهم دون الحاجة إلى موافقة مسبقة متكررة من جهات عليا .

وهدف دراسة الصباغ وآخرون (2024) بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة (شركة المقاولات العامة المصرية - شركة مختار إبراهيم سابقا، شركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية)، وقد تم التقصي والتحليل للبيانات للكشف عن دور أنماط القيادة السائدة (كمتغير مستقل، في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع الشركتين

محل الدراسة، وقد بلغ إجمالي عدد العينات 443 مفردة وموزعة عدد 329 مفردة في شركة المقاولات العامة المصرية شركة مختار إبراهيم سابقا، عدد 114 مفردة في شركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية . توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها - توجد علاقة ارتباط طردي قوي ومعنوي بين كل من أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية، وبين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي (التميز الهيكلي التنظيمي، تميز إستراتيجي، تميز قيادي تميز المرؤوسين تميز تقديم الخدمة، تميز الثقافة التنظيمية على حد ا، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر طردي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة التبادلية على التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي طردي مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي طردي مباشر للقيادة التشاركية على التميز التنظيمي، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي طردي مباشر للقيادة الخادمة على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر وغير مباشر.

و هدفت دراسة الشهرى وعبدالمولى (2023) إلى معرفة دورة تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير الأداء الإداري، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات دراسة فنية حول تأريخ تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير الأداء الإداري تعزى للمتغيرات) المنصب، النوع الكلي . (ولتحقيق ذلك تم استخدام التطبيقات الوصفية، وتم إنشاء تطبيقاتها على مجموعة من (106) من قيادات الأكاديمية في الملك خالد . وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بشكل عام كانت كبيرة جدًا، وأن أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة، ومجال الدقة الإستراتيجية، ومجال الموارد البشرية كانت كبيرة جدًا. كما لاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات دراسة حول كيفية أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير الأداء الإداري تعزى لمتغيرات وضع واختيار الكلية .

وهدف دراسة مومني (2023) إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (345) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة التطبيقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أنماط السلوك القيادي ومقياس أنماط التفكير لهيرمان بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. بينت النتائج أن النمط القيادي السائد للقادة الأكاديميين كان النمط الديمقراطي. كما أظهرت النتائج أن نمط التفكير السائد وفق أنموذج التفكير المتكامل كان نمط التفكير (B) (يميل هذا الجزء نحو الجانب العملي والنظام، وإدارة الوقت، ووجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين النمط الديمقراطي الممارس للقادة الأكاديميين وجميع أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل).

وهدفت دراسة الهيزمي (2022) إلى تحديد مدى تطبيق القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد متطلبات تطوير القادة الأكاديميين في ضوء القيادة المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبياناً طُبِّقَ على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة كانت متوسطة بشكل عام، وحصل كل بُعد من أبعاد القيادة المستدامة على درجة متوسطة من التطبيق، على النحو التالي: السلوك الأخلاقي، والتوجيه الاستراتيجي، والإبداع والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، وتنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية. أما بالنسبة لمتطلبات تطوير القادة الأكاديميين في ضوء القيادة المستدامة، فقد جاءت بدرجة عالية من الحاجة بشكل عام، وبعد المتطلبات التنظيمية جاءت بدرجة عالية جداً من الحاجة، وبعد المتطلبات الشخصية للقائد جاءت بدرجة عالية من الحاجة. تم بناء رؤية مقترحة لتطوير القادة الأكاديميين في ضوء القيادة المستدامة.

وسعت دراسة الرقب (2021) إلى بناء رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية وعلاقتها بالقيادة الخادمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات أردنية رئيسية، بلغ عددهم (242) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الخادمة وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (a) - بين درجة

ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الخادمة لجميع المجالات تعزى لمتغيري التخصص والجامعة، بينما وجدت فروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ. ثم قدمت الدراسة رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لسلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة الخادمة.

وهدف دراسة الزهراني (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم، ومدى توفر متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من درجة ممارسة القيادة التنموية، وتعرف درجة توفر متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم؛ والتي يعزى إلى متغير: (الوظيفة القيادية)، وقياس أثر ممارسات القيادة التنموية ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ولمعلومات؛ والتي طبقت على عينة مكونة من (97) قائداً أكاديمياً في جامعة القصيم، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة التنموية في جامعة القصيم (متوسطة)، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادة التنموية تعزى إلى متغير الوظيفة القيادية، وأن متطلبات الجامعة المستدامة في جامعة القصيم متوفرة بدرجة (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لدرجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة تُعزى إلى متغير الوظيفة القيادية بالنسبة للدرجة الكلية والمجالات كافة عدا مجال البحث العلمي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ وجاءت هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام العلمية، كما كان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التنموية ومتطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم عند مستوى معنوية (0,05)؛ مما يشير إلى أهمية دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة.

وهدف دراسة كيري (2019) إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري و بريجستر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد من الذكور والإناث بجامعة الملك خالد والبالغ عددهم (٢٠٢٤)، وبلغ مجموع العينة الكلي (٣٤٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وبنيت استبانة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة محاور الدرجة أهمية تطبيق القيادة

المستدامة، من (٥٨) ممارسة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر عالية بوسط حسابي (٣,٨٩)، وجاء ترتيب محاور الاستبانة حسب درجة أهمية التطبيق تنازلياً كما يلي: درجة أهمية تطبيق ممارسات الحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة بجامعة الملك خالد عالية جداً بوسط حسابي (٤,٢٣) درجة أهمية تطبيق الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة الجامعة الملك خالد عالية بوسط حسابي (٣,٨٤) درجة أهمية تطبيق الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة الجامعة الملك خالد عالية بوسط حسابي (٣,٧٧)، وبناء على هذه النتيجة وما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية، خرج البحث بوضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر، اشتملت على المنطلقات المهام المراحل المتطلبات والجهات المسؤولة عن تنفيذها، كما خرج البحث بعدد من التوصيات منها تطبيق هذه الاستراتيجية المقترحة، وتبنيها من قبل جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى تطوير 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، وبناء على النتائج والتوصيات اقترح البحث إجراء دراسة حول دور القيادة المستدامة في تحقيق وظائف المستقبل بالجامعات السعودية.

الدراسات الأجنبية

بحث دراسة اولانيبيكون وآخرون (Olanipekun,et al, 2025) العلاقة بين أنماط القيادة لدى قادة المجتمع واستدامة مشاريع التنمية المجتمعية في جنوب غرب نيجيريا. وباستخدام منهجية المسح الوصفي، جُمعت البيانات من 300 قائد مجتمعي و1500 فرد من أفراد المجتمع في 60 مجتمعاً محلياً في ولايات إيكيتي وأوسون وأيوو. وقد حددت الدراسة نمط القيادة الاستبدادي باعتباره النمط السائد بين قادة المجتمع في المنطقة، يليه النمط شبه الديمقراطي، بينما كان نمط القيادة التحويلية الأقل استخداماً. وتشير النتائج إلى انخفاض مستوى استدامة مشاريع التنمية المجتمعية، ويعزى ذلك جزئياً إلى أنماط القيادة التي قد لا تحفز مشاركة المجتمع بفعالية ولا تضمن استمرارية المشاريع. وتُظهر التحليلات الإحصائية، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد، وجود علاقة إيجابية قوية بين أنماط القيادة واستدامة المشاريع. وعلى وجه التحديد، برز نمط القيادة التحويلية باعتباره المساهم الأكبر في استدامة المشاريع، بينما كان تأثير القيادة الاستبدادية أقل. وتشير هذه النتائج إلى أن نمط القيادة يلعب دوراً

حاسماً في تحديد نجاح مشاريع التنمية المجتمعية واستمراريتها. تشمل التوصيات تعزيز التدريب على القيادة التحويلية لقادة المجتمع، ودعم عمليات صنع القرار التشاركية، وتحسين ممارسات إدارة المشاريع، والدعوة إلى تغييرات في السياسات لدعم مبادرات التنمية المجتمعية المستدامة في جنوب غرب نيجيريا. وبشكل عام، تُسهم هذه الدراسة في فهم ديناميكيات القيادة المجتمعية واستدامة المشاريع في سياق المجتمعات النيجيرية، وتقدم رؤى لتحسين ممارسات القيادة لتعزيز نتائج التنمية المجتمعية.

وهدفت دراسة وارمان (warman, 2025) إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة واستدامة مبادرات تمكين المجتمع للنهوض بالتعليم في المراكز التعليمية، وتحديد العوامل المساهمة في استدامة البرامج، وتحليل كيفية تعديل الخصائص السياقية لفعالية القيادة استناداً إلى إرشادات PRISMA 2020، حللت هذه المراجعة 24 دراسة نُشرت بين عامي 2008 و2025، تم استرجاعها من قاعدة بيانات سكوبس. خضعت المقالات لفحص منهجي باستخدام معايير إدراج محددة مسبقاً، مع التركيز على أنماط القيادة، وتمكين المجتمع، والسياقات التعليمية. شمل استخلاص البيانات المعلومات الببليوغرافية، والخصائص المنهجية، والعوامل السياقية، والنتائج الرئيسية. أُجري تحليل موضوعي لتجميع النتائج من مختلف الدراسات. برزت القيادة التحويلية كأكثر الأنماط فعالية في تعزيز تمكين المجتمع المستدام، ويتجلى ذلك من خلال تعزيز صياغة الرؤية، وإشراك أصحاب المصلحة، وممارسات القيادة الموزعة. أظهرت برامج تطوير القيادة الأصيلة تأثيراً كبيراً في كسر الحواجز وخلق فرص تمكين مستدامة. تشمل عوامل الاستدامة الرئيسية المناهج الشاملة للجنسين، وبناء تحالفات مجتمعية، وآليات إشراف تمكينية، وإدارة الجودة المنهجية. تؤثر العوامل السياقية، مثل الخلفية الثقافية، وحجم المؤسسة، وتوافر الموارد، وتوجه البرنامج، بشكل كبير على فعالية القيادة. تُظهر مناهج القيادة المدعومة بالتكنولوجيا إمكانات واعدة لتوسيع نطاق وتأثير مبادرات التمكين. يتطلب تمكين المجتمع المستدام قيادة متكاملة، ونماذج تجمع بين المناهج التحويلية والأصيلة والموزعة، مع إيلاء اهتمام منهجي للعوامل السياقية. يعتمد النجاح على كل من القدرات القيادية الفردية والأنظمة التنظيمية الداعمة التي تسهل التعاون والشمول وإدارة الجودة. ينبغي أن تعطي البحوث المستقبلية الأولوية للدراسات الطولية والمقارنات بين الثقافات وتطوير القيادة بوساطة التكنولوجيا.

وهدفت دراسة كينيك (Kenek, 2024) هذه إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والانخراط الوظيفي، وبحث دور التوافق بين الفرد والمنظمة كوسيط في هذه العلاقة. أُجري البحث في يوليو 2023 على عمال صناعة الزجاج في منطقة مرمرة، حيث شارك

266 عاملاً في الاستبيان. استخدم برنامج MPLUS7 لإجراء تحليل عاملي تأكيدى، بينما تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS26. أشارت نتائج التحليلات إلى أن القيادة الخادمة تؤثر إيجاباً على التوافق بين الفرد والمنظمة وعلى الانخراط الوظيفي. كما تبين أن التوافق بين الفرد والمنظمة يزيد من الانخراط الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن التوافق بين الفرد والمنظمة يساهم جزئياً كوسيط في تأثير القيادة الخادمة على الانخراط الوظيفي.

وهدفت دراسة كاسالاك وآخرون (Kasalak, 2022) إلى فحص العلاقة بين القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم، وذلك من خلال دمج أنماط القيادة المختلفة في هذه المؤسسات، باستخدام أسلوب التحليل التلوي القائم على الدراسات الارتباطية. ولتحقيق هذا الهدف، تم التحقق من وجود فرق دال إحصائياً بين أحجام تأثير الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم خلال الفترة من 2010 إلى 2022، وفقاً للمتغيرات الوسيطة (أنماط القيادة، والقارة، والثقافة، ومؤشر التنمية البشرية). وقد تم تقييم 57 دراسة، بما في ذلك حجم العينة ومعامل ارتباط بيرسون، ضمن نطاق البحث. وتم حساب الدراسات الارتباطية وفقاً لنموذج التأثير العشوائي من حيث اتجاه التأثير وحجمه الإجمالي؛ حيث بلغ حجم التأثير المُقدَّر 0.374. وتشير هذه القيمة إلى أن حجم التأثير الإجمالي للعلاقة بين القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم إيجابي ومعتدل. ومع ذلك، لا يوجد فرق كبير بين أحجام التأثير للأبحاث التي تدرس العلاقة بين أنماط القيادة في مؤسسات التعليم العالي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم، وفقاً للقارة والثقافة والمتغيرات المعدلة لمؤشر التنمية البشرية

وهدفت دراسة زبالا (Zabala, 2025) إلى تحديد أنماط القيادة لدى مديري الجامعات والكليات المحلية في مقاطعات كافيت، ولاغونا، وباتانغاس، وريزال، وكويزون، والمعروفة مجتمعةً بمنطقة كالابارزون في الفلبين. استخدم المنهج الوصفي التقييمي في البحث، وجمعت البيانات باستخدام استبيان من نوع ليكرت، أُعدَّ خصيصاً لهذه الدراسة، من 111 مديراً تم اختيارهم عشوائياً. شملت الأدوات الإحصائية المستخدمة المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون (r)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA). أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين نمطي القيادة الكاريزمية والقيادة القائمة على التوجيه والسيطرة، عند تصنيفهما حسب المقاطعات، مقارنةً بأنماط القيادة الابتكارية، والقيادة المتساهلة، والقيادة الرائدة، والقيادة الخدمية، والقيادة الظرفية، والتي لم تُظهر فرقاً دالاً إحصائياً. وعلى الرغم من وضوح أنماط القيادة لدى مديري الجامعات والكليات، إلا أنه يُمكن توجيه

الجهود نحو تعزيز الثقة، نظراً لأن العنصر البشري هو أساس المؤسسة، وبالتالي، يجب تقديره. كذلك، وبصفتهم قادة للمؤسسات التعليمية، ينبغي عليهم استخدام أساليب مناسبة لمجموعات مختلفة من الأغراض أو الظروف لتحسين العلاقة مع الفريق بشكل أكبر

تحليل الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات "القيادة الرقمية" و "التحول الرقمي" وما يرتبط بهما، يمكن تقديم التعقيب التالي: بعد استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يمكنني تقديم قراءة تحليلية ونقدية لهذه الأدبيات وفقاً للمحاور الآتية:

(أ) من حيث النتائج (التوافق والتضارب):

أظهرت القراءة التحليلية توافقاً كبيراً بين معظم الدراسات (مثل دراسة صوالح ونصري، 2025؛ ودراسة الصباغ، 2024؛ ودراسة Warman, 2025) على أن النمط القيادي التحويلي والديمقراطي هما الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز واستدامة المبادرات. إلا أنني لاحظت تضارباً طفيفاً في "درجة الممارسة"؛ فبينما وجدت دراسة (مومني، 2023) أن النمط الديمقراطي هو السائد وبدرجة عالية، كشفت دراسة (الزهراني، 2020) ودراسة (الحويج، 2025) أن ممارسة القيادة التنموية وتوفر متطلبات الاستدامة لا تزال عند مستوى متوسط.

تفسيري لهذا الاختلاف: يعود هذا التباين—من وجهة نظري—إلى اختلاف البيئة التنظيمية واختلاف الثقافة الإدارية بين الجامعات محل الدراسة، بالإضافة إلى تباين وعي القيادات الأكاديمية بمفاهيم الاستدامة الحديثة.

(ب) من حيث المنهجية والأدوات:

اتفقت أغلب الدراسات التي قمت بتحليلها على استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي أو المسحي)، وهو ما يتفق مع منهجي في الدراسة الحالية. كما كانت الاستبانة هي الأداة المهيمنة لجمع البيانات.

ومع ذلك، تميزت دراسة (كيري، 2019) باستخدام المنهج البنائي لوضع استراتيجية مقترحة، ودراسة (Warman, 2025) التي اعتمدت على المراجعة المنهجية.

لاحظت أن معظم الدراسات ركزت على استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس أو القيادات أنفسهم، بينما نادراً ما تم إشراك "المجتمع المحلي" المستفيد من المبادرات لتقييم فاعليتها، وهو ما سأحاول أخذه بعين الاعتبار في مناقشة نتائجي.

ج) الفجوة البحثية (الفراغ المعرفي الذي سيملاه بحثي)

من خلال مقارنة العميقة للدراسات السابقة، استطعت تحديد الفجوة البحثية التي سيسعى بحثي الحالي لسدها، وذلك عبر النقاط التالية:

فجوة الربط بين المتغيرات:

لاحظت أن أغلب الدراسات ربطت الأنماط القيادية بـ "التميز التنظيمي" أو "الرضا الوظيفي" أو "الأداء الإداري" (مثل دراسة الشنفي، 2024؛ وكاسالوك، 2022). لكن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تربط هذه الأنماط بـ "فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية" كمغير تابع ومستقل بذاته. بحثي سيملا هذا الفراغ عبر تتبع أثر القائد الأكاديمي ليس فقط داخل أسوار الجامعة، بل في عمق التنمية المحلية المستدامة.

الفجوة المكانية والتعليمية:

بينما ركزت الدراسات الأجنبية مثل (Olanipekun, 2025) على سياقات إفريقية، وركزت الدراسات العربية على جامعات في السعودية وليبيا والجزائر، فإن بحثي الحالي يطبق في سياق تعليمي مختلف (جامعة ميداوشن)، مما يعطي فرصة لاختبار هذه العلاقة في بيئة أكاديمية ذات طبيعة خاصة قد تختلف في تشريعاتها وتوجهاتها نحو المسؤولية المجتمعية.

الفجوة في المخرجات (الإطار التطبيقي): معظم الدراسات السابقة توقفت عند توصيف العلاقة الارتباطية، بينما يطمح بحثي الحالي إلى تجاوز مرحلة الوصف للوصول إلى تقديم إطار مقترح وعملي يمكن للقيادات الأكاديمية تبنيه فعلياً لتحويل المبادرات من مجرد أنشطة ورقية إلى مشاريع مستدامة، وهو ما يمثل إضافة تطبيقية تفتقدها بعض البحوث السابقة.

الفجوة في نوع الاستدامة:

ركزت بعض الدراسات على الاستدامة المؤسسية (داخل الجامعة)، بينما يركز بحثي على التنمية المحلية المستدامة (الأثر الخارجي للجامعة)، وهو انتقال من منظور الاستدامة الإدارية إلى منظور الاستدامة المجتمعية الشاملة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سأعتمد في هذا البحث على تكامل منهجي يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك وفقاً للآتي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي (للإطار النظري)

سأعتمد هذا المنهج في بناء القسم النظري للدراسة، حيث يقوم على رصد الظاهرة (الأنماط القيادية والتنمية المستدامة) كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة.

ثانياً: المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبيان (للإطار العملي)

يُعد هذا المنهج الأنسب للدراسات الميدانية التي تسعى لجمع البيانات من عينة كبيرة من المجتمع الأصلي لوصف الواقع كما هو وتعميم النتائج.

ثالثاً: التكامل بين المنهجين في الدراسة

يظهر التكامل المنهجي في بحثي من خلال الخطوات الآتية:

- 1- استخلاص المعايير والمؤشرات القيادية والتنموية من خلال المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات.
- 2- إسقاط هذه المؤشرات على الواقع الميداني عبر المنهج المسحي (الاستبيان) لقياس مدى تحققها فعلياً في البيئة الجامعية.
- 3- الربط بين نتائج التحليل النظري والنتائج الميدانية للخروج بتصوير مقترح يساهم في تطوير الأداء القيادي الأكاديمي بما يخدم التنمية المحلية المستدامة في المملكة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس الممارسين أو المهتمين بالمبادرات المجتمعية في (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل) بالمملكة العربية السعودية، خلال العام الجامعي 1447هـ - 2026م.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بحيث تشمل تمثيلاً مناسباً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الرتبة العلمية، الكلية، وسنوات الخبرة القيادية) لضمان إمكانية تعميم النتائج وتحليل الفروق الإحصائية بدقة.

أدوات الدراسة:

الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، سيتم الاعتماد على "الاستبيان" كأداة رئيسة ووحيدة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وسيتم بناء الاستبانة كما يلي:

أ) مكونات الاستبيان:

سيتم بناء الاستبيان إلكترونياً ليتناسب مع طبيعة العينة، ويتكون من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: ويشمل متغيرات (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة القيادية، الكلية/التخصص).

الجزء الثاني: محاور الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي): ويتضمن فقرات موزعة على المحاور الآتية:

محور الأنماط القيادية (10 بنود): يقيس درجة ممارسة الأنماط (التحويلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية) لدى القيادات الأكاديمية.

محور فاعلية المبادرات الجامعية (10 بنود): يقيس مدى نجاح المبادرات في تحقيق أهدافها المجتمعية.

محور الاستدامة المحلية (8 بنود): يقيس الأثر التنموي طويل المدى للمبادرات في البيئة السعودية.

(ب) اختبارات الصدق والثبات:

لضمان دقة النتائج، سيتم إخضاع الأداة للاختبارات العلمية الآتية:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): سيتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة في الجامعات السعودية، لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات وانتمائها للمحاور والأخذ في الاعتبار التعديلات المقترحة.
- ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ): سيتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مصغرة من خارج عينة الدراسة الأساسية، للتأكد من اتساق الفقرات؛ حيث يجب أن تكون قيمة المعامل أعلى من (0.70) لضمان ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالأبعاد والحدود الآتية:

(أ) الحدود البشرية

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة المهتمة بالمبادرات المجتمعية.

(ب) الحدود المكانية

تقتصر الدراسة في جانبها الميداني على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجامعات التي تمتلك وحدات أو مراكز متخصصة لخدمة المجتمع والاستدامة.

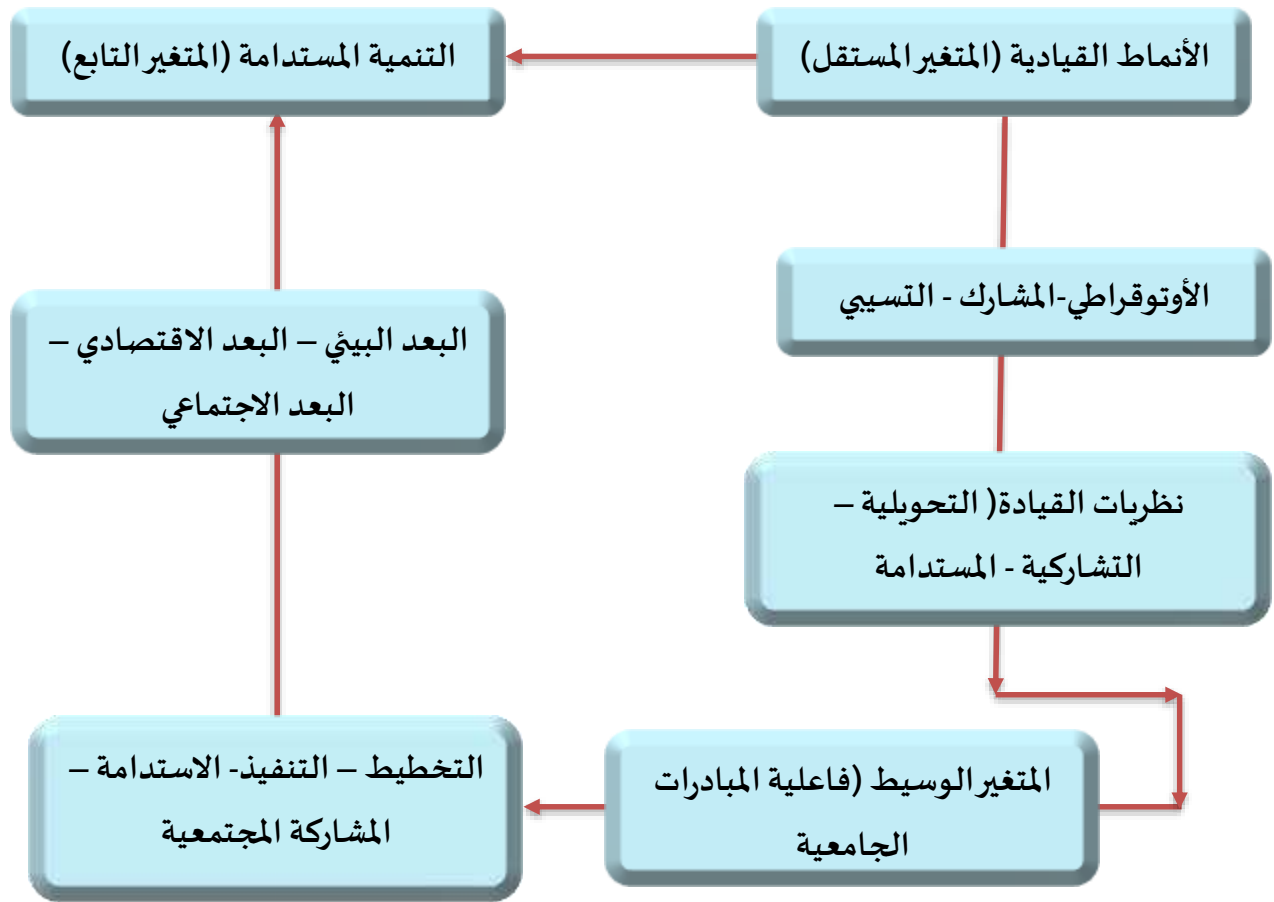
(ج) الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الإطار الزمني (2026)، وهي فترة إجراء الدراسة

(د) الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة فقط على البحث في الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

نموذج البحث:



شكل 1: نموذج البحث

مصطلحات الدراسة:

أولاً: الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية (Leadership Styles)

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف الأنماط القيادية بأنها مجمل السلوكيات، والإستراتيجيات، والممارسات الإدارية المستقرة نسبياً التي ينتهجها القائد في تفاعله مع مرؤوسيه، بهدف توجيه جهودهم، وتحفيزهم، والتأثير فيهم لضمان إنجاز الأهداف التنظيمية للمؤسسة بفاعلية (الطويل، 2006).

التعريف الإجرائي:

هي طبيعة الممارسات الإدارية والسلوكية (كالنمط التحويلي، أو التبادلي، أو الديمقراطي) التي يتبناها القادة الأكاديميون (العمداء، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام) في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل أثناء توجيههم لفرق العمل وإدارتهم للأنشطة المختلفة،

وتُقاس كميّاً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة الدراسة المخصصة لمتغير القيادة .

2- فاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية:

التعريف الاصطلاحي:

تُشير المبادرات المجتمعية للجامعات إلى مجموعة المشروعات والبرامج المنظمة والمخطط لها التي تتبناها مؤسسات التعليم العالي، استناداً إلى مسؤوليتها المجتمعية، من خلال توظيف مواردها البشرية والعلمية والمادية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي ومعالجة قضاياها (خليل، 2014). ويُقصد بـ "الفاعلية" في هذا السياق؛ مدى قدرة هذه المشروعات على تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وإحداث الأثر التنموي المستهدف (حريم، 2004) .

التعريف الإجرائي:

هي مستوى النجاح والأثر الملموس للمشاريع والبرامج التنموية والتطوعية التي تطلقها وتنفذها جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لخدمة المنطقة الشرقية، وتُقاس إجرائياً من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى جودة هذه المبادرات في مراحل (التخطيط، التنفيذ، والمشاركة المجتمعية) وفقاً للمقياس المُعد في أداة الدراسة .

3- التنمية المحلية المستدامة:

التعريف الاصطلاحي:

هي عملية تطوير شاملة ومستمرة تتم في نطاق جغرافي محدد، تهدف إلى تلبية احتياجات السكان المحليين وتحسين مستوى جودة حياتهم من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على النحو الذي لا يخل بالنظام البيئي ولا يستنزف الموارد التي تعتمد عليها الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1987) .

التعريف الإجرائي:

هي الغايات والنواتج التنموية (بأبعادها الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية) التي ينعكس أثرها إيجاباً على المجتمع المحلي المحيط بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل (المنطقة الشرقية)، كنتيجة مباشرة لنجاح مبادرات الجامعة المجتمعية، وتُقاس بالدرجات التي يحددها المبحوثون استجابةً لفقرات هذا المحور في الاستبانة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفهوم القيادة الأكاديمية وأهميتها وأنماطها في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة

المبحث الثاني: المبادرات الجامعية المجتمعية ومقومات فاعليتها

المبحث الثالث: التنمية المحلية المستدامة وأبعادها في البيئة الجامعية

المبحث الرابع: العلاقة بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في

تحقيق التنمية المحلية المستدامة

الإطار النظري

تمهيد:

في ظل التحديات التنموية المتسارعة والموجات المتلاحقة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تمس المجتمعات المعاصرة، أضحت تحقيق التنمية المحلية المستدامة غاية استراتيجية تتطلب تكاملاً وظيفياً وثيقاً بين مؤسسات الدولة المختلفة، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي والجامعات. فلم تعد الرسالة التقليدية للجامعة محصورة في النطاقين التعليمي والبحثي، بل امتدت لتشمل الوظيفة الثالثة والمتمثلة في المسؤولية المجتمعية؛ حيث تقف القيادات الأكاديمية في قلب هذه التحولات بكونها المحرك الرئيس في صياغة الرؤى الاستراتيجية، وتوجيه الإمكانيات الجامعية نحو تلبية احتياجات المجتمع المحلي وتدعيم مقومات استدامته.

وتتجلى أهمية القيادات الأكاديمية—من عمداء كليات، ورؤساء أقسام، ومديري المراكز والمبادرات—في قدرتها على التوفيق بين متطلبات الأداء الأكاديمي والاحتياجات الميدانية للمجتمع المحلي. ويتوقف نجاح هذا الدور بصورة مباشرة على النمط القيادي الممارس؛ حيث تؤثر الأنماط القيادية (كالنمط التحويلي، الديمقراطي، الأوتوقراطي، أو الإنجازي) تأثيراً بالغاً في مناخ المؤسسة، ومدى قدرتها على تحفيز الكوادر الأكاديمية والطلبة، وتعبئة الطاقات نحو التفاعل الحيوي مع البيئة المحيطة. وتستند هذه الأنماط إلى جملة من الأدبيات والنظريات الإدارية والتربوية التي تفسر كيف يمكن للأسلوب القيادي أن يبني جسوراً متينة من الثقة والتعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ومن هذا المنطلق، تبرز المبادرات الجامعية المجتمعية كأداة تنفيذية وترجمة عملية لدور الجامعة في التنمية المحلية؛ إذ تجسد هذه المبادرات الأنشطة والبرامج والشراكات التي تطرحها الكليات والمراكز البحثية لمعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. ولا يرتبط نجاح هذه المبادرات بضخامة الموارد المتاحة فحسب، بل بكفاءة وفاعلية النمط القيادي الذي يديرها ويصممها وينفذها. فالقيادة الفعالة هي التي تمتلك الرؤية لربط نتائج المعرفة بمستحققات التنمية المستدامة، وتجاوز العقبات التنظيمية والتمويلية التي قد تحد من وصول هذه المبادرات إلى نتائج ملموسة وذات أثر مستدام في البيئة المحلية.

وفي موازاة ذلك، يُشكل مفهوم التنمية المحلية المستدامة المحور المرجعي والهدف النهائي للجهود المجتمعية التي تبذلها الجامعات؛ إذ يهدف إلى تحقيق توازن متكامل بين النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة على المستوى المحلي، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن ثم، فإن تفعيل المبادرات الجامعية المجتمعية يمثل القناة الأساسية التي

تسكب من خلالها الجامعة خبراتها وإمكاناتها في شرايين المجتمع، بما يعزز تمكين أفراد ومؤسساته، ويرتقي بجودة الحياة فيه وفق رؤية شاملة وطويلة الأجل.

وعليه، يهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم معالجة علمية متكاملة لمتغيرات الدراسة؛ من خلال التأصيل المفهومي والأدبي للأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وأبرز النظريات المفسرة لها، واستعراض ماهية المبادرات الجامعية المجتمعية ومقومات فاعليتها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبعاد التنمية المحلية المستدامة، مع إبراز طبيعة العلاقة الرابطة والأثر المتبادل بين النمط القيادي الأكاديمي وفاعلية المبادرات المجتمعية في تحقيق التنمية المنشودة.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الأكاديمية وأهميتها وأنماطها في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة

1- مفهوم القيادة

تعريف القيادة Leadership:

أولاً: القيادة في اللغة

في لسان العرب (القول نقض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها إن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم).

ثانياً: القيادة اصطلاحاً

للقيادة عدة تعاريف ومفاهيم وفيما يلي سنتطرق إلى بعضها:

1. يقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعدياً حسب أولويتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع (الزهران، 2017).

2. وتعرف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة؛ فهي تفاعل يتم بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى النتائج المرجوة من الطرفين، وتعرف أيضاً بأنها نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة؛ حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به ويمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة.

3. كما تعرف بأنها: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

وتعرف كذلك بأنها: شكل من السيطرة التي تنبني على الشخصية المسيرة، أو على ثقل الجماعة، أو معرفة خاصة في موقف معين، وهي في طبيعتها غير رسمية أساس وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين (الزهران، 2017).

بناءً على التعريفات السابقة، يمكن القول إن مفهوم القيادة يتدرج من معناه اللغوي الذي يُجسّد فكرة القدوة والتقدم في الطليعة، ليتسع في اصطلاحه ويشمل عدة أبعاد متكاملة. فالقيادة ليست مجرد موقع وظيفي، بل هي قدرة على التأثير التلقائي في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة دون إكراه.

كما يُلاحظ من خلال هذه التعريفات أن القيادة تجمع بين جانبيين أساسيين؛ جانب تخطيطي وعقلاني يتعلق بإدارة الأزمات وحسن استغلال الموارد بأقل التكاليف، وجانب إنساني وتفاعلي يعتمد على الثقة المتبادلة والقبول العفوي لشخصية القائد أو خبرته. وعليه، فإن القيادة في جوهرها هي: عملية تفاعلية ناتجة عن التوازن بين صفات القائد، واستجابة المرؤوسين، ومتطلبات الموقف الذي يجمعهم (الباحثة).

ثالثاً: القيادة من منظور إداري

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم

يعرف L. WOLMAN القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. في حين يرى فيدلر Fred Fiedler أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا" (كلالدة، 1997).

يعكس التحليل المقارن للتعاريف السابقة تباين الرؤى الفكرية في تحديد المفهوم الدقيق للقيادة؛ إذ ركّز "ولمان" (L. Wolman) على الجانب الذاتي باعتبار القيادة نتاجاً للسمات والخصائص الشخصية التي يمتلكها القائد. بينما اتجه "فيدلر" (Fred Fiedler) نحو الجانب الوظيفي، مدركاً القيادة بوصفها وسيلة للتأثير وتعديل السلوك الإنساني لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً. وهذا التنوع يتطلب النظرة إلى القيادة بمنظور أكثر شمولاً يجمع بين القائد والجماعة والسياق (الباحثة).

وبناءً عليه يمكن تعريف القيادة إجرائياً بأنها: قدرة القائد على التأثير الاختياري في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال تفاعل مستمر بين خصائص القائد، وطبيعة المرؤوسين، ومقتضيات البيئة المحيطة (الباحثة)

2- مفهوم القيادة الأكاديمية

مفهوم القيادة الأكاديمية:

أدت التحولات المتسارعة والمتقلبة التي شهدتها قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة إلى توجيه الاهتمام بشكل مكثف نحو مفهوم القيادة الأكاديمية. وقد برز هذا المفهوم في أروقة المؤسسات الأكاديمية العالمية منذ ستينيات القرن الماضي باعتباره امتداداً واشتقاقاً من فلسفة القيادة التحويلية. وتسعى جامعات اليوم إلى تحقيق توازن دقيق بين المتطلبات الإدارية والأدوار القيادية، لما لذلك من أثر مباشر على العملية التعليمية والسلوك الديناميكي للأفراد، وهو ما ينعكس بدوره على رفع مستويات الأداء التنظيمي؛ إذ تُشكل هذه الديناميكية المرتكز الأساسي لضمان كفاءة وفاعلية المنظمة (الحويج، 2025، ص290).

ورغم الزخم الكبير والتعدد المشهود في أنماط القيادة ونظرياتها التقليدية والحديثة، إلا أن استيعاب العملية القيادية داخل منظومة التعليم العالي يظل مسألة بالغة التعقيد؛ لا سيما في ظل التغيرات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية المتلاحقة، فضلاً عن التداخل والتمايز بين جملة من المفاهيم والخصائص الداخلية للمؤسسة ذاتها—مثل التمييز بين مفهومي القيادة والإدارة، والتنوع في الخصائص الديموغرافية بين الكوادر الأكاديمية والإدارية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وترسيخ الثقافة المؤسسية (يبة، 2016: 18). كما أدى تباين رؤى الأطراف المعنية، وتحول فلسفة الجامعة ورسالتها التنموية، واختلاف نمط قيادتها من بلد إلى آخر ومن مؤسسة لأخرى، إلى عدم الاتفاق على مفهوم محدد للقيادة الأكاديمية وتعدد زوايا النظر إليها. وفي هذا السياق يتسم مفهوم القيادة الأكاديمية بطبيعة أكثر تعقيداً مقارنة بالأشكال القيادية في القطاعات الأخرى؛ نظراً لعمل الأكاديميين ضمن بيئات متعددة التنوع وتفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن اعتماد نجاحهم على امتلاك شبكة علاقات واسعة داخل منظوماتهم وتمتعهم بقدر عالٍ من الاستقلالية الذاتية (الشهري، 2020).

وفيما يتعلق بتحديد نطاق هذا المفهوم وتأطيره، أورد الباحثون والأكاديميون مجموعة من التعريفات:

عرّف (Rowley, 1997: 78) القيادة الأكاديمية بأنها: «تتمثل بالعلماء ورؤساء الأقسام والأساتذة الجامعيين وعليه فإن القيادة الأكاديمية هي مكون أساسي للسعى في تحقيق التميز التنظيمي».

وعرفها (3: 2002, Gmelch & Wolverson) بأنها: «العمل على بناء مجتمع من العلماء لتحديد الاتجاه وتحقيق الغرض المشترك بواسطة أعضاء هيئة التدريس والموظفين عن طريق ممارسة النشاطات بشكل كفوء».

وينظر إليها (صلاح الدين، 2015: 152) بأنها: «تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم».

ويرى (الغامدي، 2000: 36) أنها: «عملية هادفة يدرك فيها القائد الأكاديمي أنه عضو في جماعة، يري مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة».

فيما يرى (Walter & others) أنها: «العملية المتعلقة ببناء مجتمع من الأكاديميين الذين يسعون لتحقيق اهداف مشتركة من خلال تمكين الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس (الغني، ومرضى، 2019).

ويرى (Mehmood et al., 2012: 195) أن القيادة الأكاديمية: «تتمثل في الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين واضعاً نصب عينيه فوائد المؤسسة واحترام مرؤوسيه، فضلاً عن امتلاكه رؤية واضحة».

في حين يبين (Bergh, 2009: 25) أنها: «شخص يتمتع بمكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي يتولى مسؤولية القضايا المتعلقة بالمنهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر التعليمي، وتقييم التعليم والتعلم».

وتعقيباً على هذه المفاهيم، يُشدد (Marshall et al., 2000: 2) على أن استدامة المنظمات الأكاديمية وتطورها ينبعان بالدرجة الأولى من تنمية المهارات القيادية الناجحة عبر مختلف المستويات الإدارية، مؤكداً أن الكوادر الأكاديمية قادة بطبيعتهم لتصدرهم مجالاتهم العلمية واستشرافهم التوجهات والاستراتيجيات المستقبلية ضمن برامجهم. وفي الاتجاه نفسه، شاع استخدام المفهوم للإشارة إيجابياً إلى الأفراد المكلفين بمناصب إدارية وتنفيذية رسمية داخل الجامعة، وبخاصة شاغلي الرتب القيادية ك (نواب رئيس الجامعة، العمداء، ورؤساء الأقسام العلمية)؛ حيث يتولون توجيه وتسيير العمل الأكاديمي والتنظيمي وفق القوانين واللوائح المنظمة.

من جانبه، يُبين (Gyetshem, 2015: 98) أن القيادة الأكاديمية نمط خاص يُعنى بتهيئة بيئة علمية يهدف فيها القائد إلى تعظيم القيمة المضافة لكافة الأطراف ذات العلاقة (الطلاب، الكوادر الإدارية، المجتمع المحلي، والجهات الحكومية). وتختلف هذه القيادة جوهرياً عن نظيراتها في القطاعات الأخرى لاحتياج القادة الأكاديميين إلى مساحة واسعة من حرية التعبير واستقلالية العمل. ومع ذلك، تُحيط بعمل هؤلاء القادة تحديات وعقبات قد تنعكس سلباً على كفاءة أدائهم، ومن أبرزها: التجاذبات السياسية، وتعقد

آليات اتخاذ القرار، والمركزية الإدارية الصارمة، وضعف قنوات الاتصال، بالإضافة إلى محدودية كفاءة بعض الموارد البشرية (Bush, 2007: 397).

تأسيساً على ما سبق من تعريفات متعددة للقيادة الأكاديمية، يتضح أن الباحثين تناولوا هذا المفهوم من زوايا ومداخل متعددة؛ حيث ركّز فريق منهم (Rowley; Mehmood et al.; Bergh) على الموقع التنظيمي والسلطة الرسمية والمهام المرتبطة بالوظائف الأكاديمية العليا (كناواب رؤساء الجامعات، العمداء، ورؤساء الأقسام). في حين ركّز فريق آخر (Gmelch & Wolverton; Walter et al) على البعد الجماعي والتمكيني، مبينين أن القيادة الأكاديمية تُعنى ببناء بيئة تسودها الروح الجماعية والتمكين لأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية. بينما اتجه فريق ثالث (صلاح الدين؛ الغامدي) نحو البعد التفاعلي والتشاركي الذي يقيم علاقة تأثير متبادل تحقق الأهداف المشتركة وتزيد من الإنتاج المعرفي والمجتمعي.

ويظهر للباحثة أن القيادة الأكاديمية تتميز بخصوصية فريدة تفرقها عن الإدارة التقليدية؛ فهي لا تقف عند حدود الممارسة الإدارية اليومية أو السلطة الرسمية، بل تتجاوز ذلك لتصبح عملية ديناميكية إنسانية تعتمد على التأثير الفكري، وبناء الشبكات العلاقاتية، وتوفير المساحة الحرة والداعمة للابتكار والتميز الأكاديمي.

وفي ضوء ما سبق، تُعرّف الباحثة القيادة الأكاديمية بأنها:

عملية تفاعلية وتشاركية هادفة يمارسها القادة الأكاديميون في المؤسسات الجامعية (من رؤساء جامعات، ونوابهم، وعمداء، ورؤساء أقسام)، تقوم على التأثير الفكري والإداري الإيجابي وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتوجيه إمكانياتهم وقدراتهم نحو تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، وتفعيل الشراكة الفاعلة مع المجتمع بما يحقق التنمية المستدامة (الباحثة)

3- أهمية القيادة الأكاديمية:

يتعاضد الدور الذي يضطلع به قطاع التعليم العالي في عصرنا الراهن باعتباره المرتكز الأساسي لتنمية المجتمعات وردها بالكوادر البشرية المؤهلة، بالتوازي مع التكيف المستمر مع المتغيرات المستجدة في شتى الميادين. ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية القيادة الأكاديمية في قدرتها على استيعاب تلك التغيرات والابتكارات وإدماجها بفاعلية للتكيف مع متطلبات العولمة، حيث يحمل القادة الأكاديميون على عاتقهم مسؤولية متابعة هذه المستجدات لتحقيق التميز الأكاديمي، فضلاً عن دورهم المحوري في تحفيز أعضاء هيئة التدريس لمواكبتها والارتقاء بمعايير التعليم العالي. وفي هذا السياق، يكمن ثقل القيادة الأكاديمية في قدرة القائد على إلهام وتوجيه الهيئة التدريسية نحو غايات مشتركة، وممارسة أنشطة متعددة تُعنى بإنتاج المعرفة وتسهيل تداولها، واستقطاب الموارد

البشرية المبتكرة والحفاظ عليها، ونشر وتطبيق المعارف العلمية، إلى جانب صياغة ونقل الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها (الكعود، 2016، ص7).

ويُرهّن نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها في تأدية رسالتها وتحقيق غاياتها بقدرة وكفاءة القيادات الأكاديمية، نظراً لدورها الفاعل في ترسيخ تطلعات المؤسسة وأهدافها المستقبلية؛ إذ لا يمكن لأي مجتمع معاصر أن يتقدم نحو الارتقاء الحضاري في غياب جامعات فاعلة تساهم في تشكيل رؤاه وتنويره بالمعرفة. وهذا بدوره يتطلب وجود قيادة واعية ومتطورة على رأس الهرم الجامعي، بدءاً من رئيس الجامعة ونوابه، مروراً بالعمداء ووكلائهم، وصولاً إلى رؤساء الأقسام العلمية، فالجامعة التي تتكئ على جهاز إداري كفء وقيادة نافذة تكون أكثر قدرة على النهوض بمجتمعها وتقديم نموذج تنظيمي يُقتدى به في باقي قطاعات المجتمع (الغنيم ومرتضى، 2019، ص8).

وترسيخاً لما سبق، تتبلور أهمية القيادة الأكاديمية في كونها المحرك الرئيسي لتطوير كافة جوانب العملية التعليمية والبحثية والخدمية داخل الجامعة وخارجها، حيث تمتد أبعاد هذه الأهمية لتشمل الجوانب الإدارية والتنموية والبيئية المؤسسية.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تلخيص أهمية القيادة الأكاديمية في النقاط الرئيسة التالية:

1. تحسين جودة التعليم والتعلم: من خلال صياغة رؤى استراتيجية متميزة لتطوير المناهج الدراسية، وتحديث أساليب التدريس، وتطوير أطر التقييم والمتابعة.
2. تحفيز ودعم البحث العلمي: عبر توفير التسهيلات والدعم المادي والمعنوي للباحثين، وتوجيه حركة البحوث والمبتكرات نحو معالجة القضايا المجتمعية.
3. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية: من خلال ترسيخ قيم العمل الجماعي، والشفافية، والعدالة، والمساءلة، وتوطيد الاحترام المتبادل داخل البيئة الأكاديمية.
4. التنمية المهنية المستمرة للكوادر: عن طريق رعاية وتطوير قدرات الموظفين والأكاديميين عبر برامج التدريب والتأهيل واكتساب المهارات الحديثة.
5. تعزيز التفاعل والشراكة المجتمعية: عبر مد جسور التعاون مع مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته، وتسخير الطاقات الجامعية للمساهمة في حل المشكلات الشائعة ودعم التنمية.

4- خصائص القيادة الأكاديمية:

تتعدد الخصائص والأبعاد التي تُشكّل ماهية القيادة الأكاديمية وتحدد مدى فاعليتها داخل المؤسسات الأكاديمية، إذ لا تُمارَس القيادة بشكل عشوائي، بل تستند إلى منظومة متكاملة من المهارات السلوكية والتنفيذية والقدرات العقلية. وتظهر هذه الخصائص في الممارسات اليومية للقادة، بدءاً من التأسيس المنهجي للعمليات الإدارية، وصولاً إلى استشراف المخاطر وتحفيز العنصر البشري، مما يمنح المنظمة المرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

أبرز خصائص القيادة الأكاديمية:

1. الاعتماد على التخطيط المحكم وضمان سلامة الخطوات التنفيذية للوصول إلى النتائج دون ترك الأمور للمصادفة.
 2. مراعاة استثمار الوقت والجهد من خلال تطبيق المفاهيم التنظيمية الدقيقة التي تضمن انسيابية الأداء.
 3. التحديد المسبق والأکید للأهداف المنظمة والغايات الشخصية واستقطاع الوقت الكافي لرسم مساراتها.
 4. امتلاك المهارة العالية في صناعة القرار والمبادرة بصنع الأحداث بدلاً من انتظار وقوعها.
 5. الاستعداد المحسوب لتحمل المخاطر وتجاوز بيئة الأمان من أجل التطوير والتفوق المنافس.
 6. امتلاك قدرات اتصال متقدمة تضمن إيصال الرؤى والأفكار إلى الآخرين بكفاءة ووضوح.
 7. التركيز على الإنجاز الميداني والانتقال السريع من إطار التنظير والقول إلى التطبيق والعمل.
 8. الاستناد إلى حصيلة معرفية وخبرات عملية وتجارب تراكمية واسعة تشكل خلفية القائد.
- كما تُبرز الأطروحات المتخصصة (مثل رؤية هرمان) خصائص جوهرية أخرى منها:
1. التمتع بالكفاءة والموضوعية المتمثلة في الاستيعاب التخصصي لمجال العمل وقيادة التغيير في التوقيت الملائم.
 2. القدرة على التنسيق وبناء اتجاهات إيجابية تعتمد على تقييم الأفراد وفقاً لمستوى إنجازهم.
 3. امتلاك الرؤية الشاملة والقدرة على التمييز والتحليل في التعاطي مع المعطيات التنظيمية المعقدة غير الأكيدة.
 4. امتلاك آليات تحفيز الأداء عبر الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها في الوقت المناسب (الزهران، 2017، ص 8، 9).

5- مستويات القيادة الأكاديمية:

تتألف مستويات القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وفقاً للوائح والأنظمة الصادرة عن مجلس التعليم العالي والجامعات من سلسلة مراتب متدرجة، يمكن تلخيص شروطها وصلاحياتها ونطاق مسؤولياتها على النحو الآتي: (دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، 2007، ص ص 21-48).

أولاً: إدارة الجامعة

يُمثل مدير الجامعة السلطة التنفيذية العليا، حيث يُعيّن ويُعفى بمركب أمر ملكي بناءً على توصية من وزير التعليم. وتندرج تحت مسؤوليته المباشرة أمام الوزير التوجيهات العلمية والإدارية والمالية للمؤسسة، إضافة إلى تطبيق اللوائح المنظمة، وتمثيل الجامعة أمام الجهات القانونية والرسمية، مع أحقيته في تفويض بعض صلاحياته حسب الاعتبار.

ثانياً: وكالة الجامعة

تضم كل جامعة وكيلاً أو أكثر بناءً على ما يقره مجلس التعليم العالي، ويُشترط فيمن يشغل هذا المنصب أن يكون من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة "أستاذ مشارك" على الأقل. تتلخص مهمتهم في مساندة مدير الجامعة في تسيير شؤونها طبق الصلاحيات المحددة، وفي حال غياب المدير أو شغور المنصب، يتولى الأقدم من بين الوكلاء أداء مهامه.

ثالثاً: عمادة الكليات والمعاهد والعمادات المساندة

العمداء: يتولى وزير التعليم تعيين عميد الكلية أو المعهد بقرار وزاري قائم على ترشيح من مدير الجامعة. وتتحدد مهام العميد في الإشراف على الشؤون المالية والإدارية والأكاديمية للكلية في حدود النظام، مع التزامه بتقديم تقرير سنوي شامل لمدير الجامعة يستعرض فيه واقع العملية التعليمية ومختلف الأنشطة.

وكلاء الكليات والعمادات: يُتاح تعيين وكيل أو أكثر لمساعدة العميد في مهامه، وتناط بأحد الوكلاء أمانة مجلس الكلية أو المعهد، كما ينوب أقدمهم عن العميد حال غيابه أو شغور منصبه. وينطبق هذا الهيكل تنظيمياً على العمادات المساندة لضمان استمرارية العمل المرفقي.

رابعاً: رئاسة الأقسام الأكاديمية

يُعين رئيس القسم بقرار من مدير الجامعة بناءً على ترشيح عميد الكلية، ويُشترط فيه أن يكون من الكفاءات العلمية والإدارية السعودية ضمن هيئة التدريس. يتولى رئيس القسم إدارة شؤون القسم الأكاديمية والتنظيمية والمالية، ويكلف برفع تقرير ختامي لعميد الكلية بنهاية كل عام دراسي يوضح إنجازات القسم وسير العمل فيه.

6- مقومات وفاعلية القيادة الأكاديمية:

لا تقتصر كفاءة القيادة الأكاديمية على الصلاحيات الهيكلية والنظامية، بل تعتمد بشكل أساسي على امتلاك القائد لمنظومة متكاملة من المهارات والسمات الشخصية والمهنية، وأبرزها:

- مهارات الاتصال والتواصل: القدرة على التفاعل الفعال مع مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.
- القدرات الفكرية والإبداعية: ابتكار الحلول وتطوير البيئة الأكاديمية برؤية استراتيجية.
- الخبرة الأكاديمية والإدارية: الامتلاك المسبق لخبرة غنية في التدريس والبحث العلمي، إلى جانب الفهم العميق للجوانب المالية والإدارية.
- بناء الشراكات والعلاقات: صياغة بيئة عمل قائمة على التشارك الإيجابي داخل الجامعة ومع المجتمع الخارجي.
- الصلابة والالتزان العاطفي: امتلاك الجاهزية والنضج العاطفي لاتخاذ القرارات المصيرية والصعبة بثبات واقتدار (دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ٢٠٠٧، ص ص ٢١-٤٨).

7- مهارات القيادة الأكاديمية:

تُشكل مهارات القيادة الأكاديمية أحد المرتكزات الأساسية التي تتحدد بناءً عليها مستويات الكفاءة والفاعلية في مؤسسات التعليم العالي، ومدى قدرتها على بلوغ غاياتها المنشودة في ظل بيئات تنظيمية واجتماعية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فالقيادات الأكاديمية—بما تضمه من عمداء، ورؤساء أقسام، ومديري برامج تعليمية—لم تعد محصورة في النمط الإداري التقليدي القائم على تصريف الأعمال وتسيير الشؤون اليومية فقط، بل أصبحت منوطة بتوجيه التوجهات الاستراتيجية واستشراف الآفاق المستقبلية للمؤسسة على المستويين الأكاديمي والتنظيمي. ويتطلب هذا الدور امتلاك حصيلة متكاملة من المهارات النوعية التي تُمكن القيادي من التعاطي المرن مع التحديات المستجدة، وصياغة بيئة تعليمية وبحثية محفزة على التطوير والإبداع. وفي المقابل،

تظهر واقعياً بعض العقبات التي قد تحدّ من ممارسة هذه المهارات، كما هو الحال في البيئة الأكاديمية الليبية التي تواجه تحديات بنيوية وتنظيمية تؤثر على الأداء القيادي (الحويج، 2025، ص 296)

وفيما يلي بيان لأبرز المهارات القيادية الأكاديمية والتحديات ذات الصلة بشكل مفصل وموسع:

أ. مهارة التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:

تتمثل في قدرة القائد الأكاديمي على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ورسم السياسات العامة التي توجه مسار الكلية أو البرنامج الأكاديمي. وتتيح هذه المهارة ترتيب أولويات التطوير والتحديث بناءً على قراءة دقيقة للمتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية، مما يضمن استدامة النمو المؤسسي وتكيفه مع المستجدات الأكاديمية والبحثية (الحويج، 2025، ص 296).

ب. مهارة إدارة التغيير والمرونة التنظيمية:

تُعد إدارة التغيير ضرورة حتمية للتعامل مع التحولات السريعة التي تشهدها قطاعات التعليم العالي، سواء في مجالات التكنولوجيا التعليمية، أو تحديث المناهج، أو التجاوب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة. وتستلزم هذه المهارة امتلاك تفكير مرن وحكمة عالية في اتخاذ القرار، إلى جانب القدرة على قيادة وتوجيه الفرق الأكاديمية نحو تقبل التغيير والتعاطي معه كفرصة للتحسين والتطوير.

ج. مهارة تحفيز الفرق وبناء الثقافة المؤسسية:

ترتكز القيادة الناجحة على القدرة على تشجيع الكوادر الأكاديمية والإدارية واستنهاض طاقاتها، مما يسهم مباشرة في إيجاد بيئة عمل قائمة على التشارك، وتلاقح الأفكار، والابتكار. ويساعد هذا التحفيز في تأسيس بيئة تعليمية داعمة تُشجع على النمو المهني المستمر، وترفع من مستوى الانتماء للمؤسسة.

د. مهارة الإدارة الفعالة للموارد البشرية والمادية:

تتطلب هذه المهارة تحقيق الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات والقدرات المتاحة للجامعة أو الكلية وفق أسس تقوم على العدالة والكفاءة. وتُمكن القائد من توظيف الطاقات البشرية في مواضعها الصحيحة، وتوزيع الميزانيات والتجهيزات المادية بما يحقق التوازن المنشود بين متطلبات العملية التعليمية والأنشطة البحثية والخدمية (الحويج، 2025، ص 297).

8- أدوار القيادة الأكاديمية:

تفرض التغيرات المتسارعة والتحديات المعاصرة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي تحولاً جذرياً في طبيعة الأدوار الملقاة على عاتق القيادة الأكاديمية؛ إذ لم تعد هذه الأدوار محصورة في الأطر الإدارية والروتينية التقليدية—كإجراءات التوظيف، وتقييم

أداء أعضاء هيئة التدريس، وتوفير المستلزمات التشغيلية، وإدارة الميزانيات، والتمثيل الرسمي للمؤسسة—بل امتدت لتشمل وظائف استراتيجية وتنموية شمولية.

وفيما يلي تفصيل لأبرز الأدوار الحديثة والمتنوعة للقيادة الأكاديمية:

أ. الدور الاستراتيجي والتطوري:

يتجاوز القائد الأكاديمي في هذا الدور النمط الإداري الصارم المعتمد على إعطاء الأوامر والتوجيهات الفوقية، ليتحول إلى محرك رئيسي لصناعة المستقبل. يتولى القائد تحديد الرؤية والرسالة المشتركة، ووضع الخطط الاستراتيجية، وإطلاق المبادرات النوعية. كما يعمل على تقليل العوائق البيروقراطية، وتحفيز منسوبي الجامعة على التفكير المستقبلي والجاهزية للمتغيرات، مما يساهم في بناء منظومة مرنة وقادرة على الاستجابة للتطورات.

ب. الدور الثقافي والترسيخي:

تؤدي القيادة الأكاديمية دوراً محورياً بصفقتها قيادة ثقافية تعمل على تلبية الاحتياجات الاجتماعية للمؤسسة وتشكيل هوية جامعة محفزة. ويتجسد ذلك من خلال صياغة رؤية واضحة وتطبيقها على أرض الواقع، وتحديد نمط السلوكيات التنظيمية المتوقعة، والتمهيد للتغيير الثقافي المطلوب ودعمه. يهدف هذا الدور إلى إيجاد بيئة تنظيمية مرنة تتكيف مع التغيير، وتأسيس مجتمع أكاديمي وفكري متماسك يعزز النمو والتطوير المستمر، ويصمم نظم تقييم متكاملة (عيد، 2015، 392).

ج. الدور الرمزي والشرفي:

يمثل القائد الأكاديمي الواجهة والرمز القيادي لمؤسسته التعليمية، حيث يرفع الفعاليات والأنشطة الأكاديمية والرسمية. ويُستغل هذا الدور في بث روح الحماس والانتماء نحو تحقيق أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى بناء وتسيير صورة ذهنية إيجابية وانطباع مؤسسي قوي لدى الجمهور والمجتمع الخارجي (الشهري، 2020، ص 51).

د. دور تمكين بيئة العمل وتطوير الموارد البشرية:

يرتكز هذا الدور على تهيئة بيئة تنظيمية متكاملة مدعومة ببنية معلوماتية متطورة وفرص تدريبية مستمرة. وتشمل مسؤوليات القائد الأكاديمي في هذا الجانب ما يلي:

تعزيز المشاركة وتوزيع الصلاحيات: إتاحة مجال أكبر للعمل الجماعي وتعدد مراكز اتخاذ القرار بين الأفراد لضمان المرونة (عيد، 2015، 402).

إدارة الاستقطاب والكفاءات: تحديد الاحتياجات الفعلية من الكوادر البشرية وفق مواصفات دقيقة تتطابق مع الأهداف المؤسسية، واستقطاب أفضل الكفاءات.

التنمية والتحفيز المستمر: الاستثمار في العنصر البشري عبر برامج التأهيل، والتشجيع على الإبداع، وإطلاق الطاقات المبتكرة بطرق متنوعة، مع المتابعة المستمرة لمستويات التقدم والأداء (الشهري، 2020، ص 52).

9- الأنماط القيادية الحديثة في مؤسسات التعليم:

تفاوت آلية تنفيذ المهام وإدارة العمل تبعاً للسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد. ويُعبر "نمط القيادة" عن المنهجية الإدارية التي يعتمد عليها القائد والأسلوب المُتبع في سلوكياته وتصرفاته الذاتية والمهنية عبر مختلف الظروف والمهام، سواء كانت فنية أو إدارية (عابدين، 2012، ص 104).

وقد تعددت النظريات وتنوعت التوجهات في تفسير أساليب القيادة، وتُعد النماذج التالية من أبرز الأنماط التقليدية الشائعة:

1- النمط السلطوي (الأوتوقراطي)

يرتكز هذا الأسلوب على فرض النفوذ والسيطرة وتجميع الصلاحيات؛ مما ينعكس سلباً في كثير من الأحيان على طبيعة العلاقات التي تجمع القائد بمرؤوسيه، ويكدر تواصله مع المحيط الخارجي للمؤسسة. يحرص القائد في هذا النمط على احتكار كافة السلطات والإحجام عن التفويض، مع إلزام التابعين بامتثال الأوامر والتطبيق الدقيق للتعليمات دون نقاش. كما يُهمش آراء العاملين عند معالجة العقبات، ويصرّ على رفع كافة القضايا إليه ليتولى دراستها واتخاذ القرارات بشأنها بنفسه. وبناءً على ذلك، يسعى القائد إلى تعظيم سلطته المطلقة مع مفارقة الثقة بمرؤوسيه، واشتراط الطاعة التامة منهم.

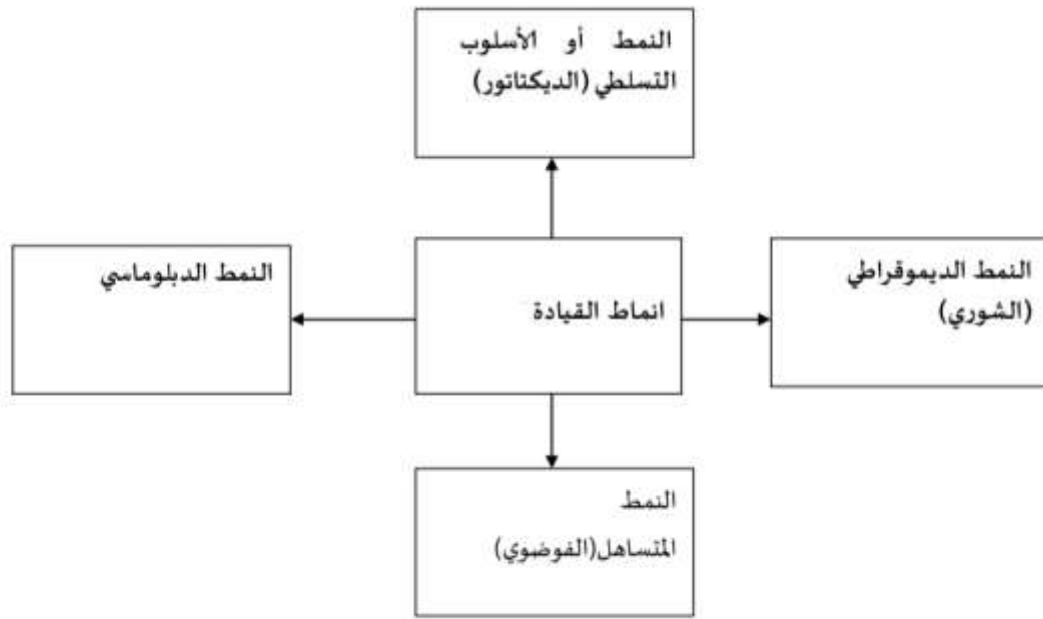
2- النمط الديمقراطي (المشارك)

يُولي هذا النمط اهتماماً بالغاً بالعاملين، حيث يعتمد على آليات التحفيز الإيجابي التي تلبّي تطلعات التابعين وتستجيب لاحتياجاتهم. ويقوم على مبدأ التشاركية في مختلف مراحل العملية الإدارية من صياغة القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، وصولاً إلى المتابعة. يتسم القائد هنا باحترام أفراد أفرقة العمل، والعمل على صقل مهاراتهم الابتكارية والإبداعية؛ مما يثمر عن تعاون فعال، ويرفع مستويات الرضا الوظيفي، ويعزز الثقة المتبادلة والروح المعنوية، وهو ما يدفع بالعمل نحو تحقيق الإنجاز. ومن أبرز تطبيقات هذا النمط ما يُعرف بـ "الإدارة بالتجوال"، والتي يعتمد فيها القائد على جمع البيانات

والإنصات للموظفين خلال جولاته الميدانية بين قطاعات المؤسسة مختلفة، الأمر الذي يُرسخ أواصر التعاون والارتياح العام، ويعزز الثقة المتبادلة ويرتقي بكفاءة الإنتاج (الديحاني، 2021، ص258).

3- النمط الفوضوي (السبيل الحر/ التسيبي)

يتنازل القائد في هذا النموذج عن سلطة صنع القرار لصالح المجموعة، مكتفياً بتقديم إرشادات عامة وتوجيهات أولية، ولا يتدخل في سير العمل إلا بناءً على طلب صريح منهم. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تفكك البناء التنظيمي وعدم استقراره، وغلبة العشوائية على الأداء الإداري، فضلاً عن تعثر المهام وتأخرها في حال غياب القائد. يغدو دور القيادة هنا هامشياً ولا يُرجع إليها إلا في الحالات القصوى؛ مما يفتح المجال لشيوع الإهمال والتراخي، وتحول بيئة العمل إلى حالة من الفوضى وتشتت الجهود وهدر الوقت (الديحاني، 2021، ص 259).



10- ممارسات القيادة الأكاديمية: شكل 2: أنماط القيادة

يُعد النموذج الذي قدمه كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 1987) في كتابهما الشهير "تحدي القيادة" حجر الزاوية في فهم ممارسات الإدارة الحديثة؛ إذ يطرح الباحثان رؤية مفادها أن القيادة لا ترتبط بالموقع الوظيفي بقدر ما هي عبارة عن حزمة من الممارسات والسلوكيات المعيشة التي يمكن اكتسابها وصقلها بالتدريب. وقد أثبتت الدراسات الميدانية المتعاقبة أن هذه الأبعاد

الخمسة تُشكل الجوهر الفعلي للقيادة المؤثرة والناجحة في شتى القطاعات التنظيمية والأكاديمية (صلاح الدين، وعطية، 2018، ص299) وتتضح هذه الممارسات فيما يلي:

أ- وضع نموذج للأداء:

تتأتى مشروعية القائد وهيئته القيادية من خلال كسب ثقة ومحبة مرؤوسيه، انطلاقاً من مبدأ علمي مفاده أن الأفراد ينقادون نحو من يثقون به ويرون أفعاله الميدانية تُصدّق أقواله. وفي هذا الصدد، يُوضح غرافتون (Grafton, 2009:52) أن القادة المتميزين يمتلكون رؤية منظورة وقيم إدارية جلية، ويسعون دوماً لجعل سلوكياتهم الشخصية انعكاساً حياً لتلك المبادئ؛ الأمر الذي يُبدد مخاوف التغيير لدى أفراد الفريق، وينمي لديهم القناعة بإمكانية صناعة الإنجازات واقتناص الفرص لتحقيق التميز المؤسسي.

ب- إلهام الرؤية المشتركة:

تتجلى كفاءة القيادة في هذه الممارسة من خلال الارتكاز على أساليب تحفيزية تُذكي روح العمل الجماعي ونشر الطاقة الإيجابية والتفاؤل. فالقائد الناجح لا يكتفي بصياغة تطلعات مستقبلية واعدة، بل يدفع مرؤوسيه نحو التفكير في بدائل طموحة وتصورات مبتكرة للنهوض بالمؤسسة. ولكي ينجح القائد في ترسيخ هذه الرؤية الجمعية، يتوجب عليه المرور بمرحلتين رئيسيتين وفقاً لما أشار إليه كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 2010:57): الأولى هي التوصل إلى رؤية مستقبلية واضحة، والثانية تلخص في توحيد جهود الفريق وإقناعهم التام بتبني هذه الرؤية والعمل على تجسيدها واقعياً (الكبيسي، 2016، ص7).

ت- تحدي العملية:

تنطلق هذه الممارسة من القناعة بأن التطور والتطوير المستمر يستلزمان الخروج عن المألوف؛ حيث يسعى القائد الفعال إلى التقاط الأفكار الخلاقة ودعمها، مع جاهزيته الكاملة لتحمل المخاطر المحسوبة وتجاوز النمطية والبيروقراطية (Kouzes & Posner, 2003:49). فالقيادة الناجحة تتطلب التساؤل الدائم حول جودة الإجراءات الحالية، وتجريب صيغ عمل جديدة، واستثمار التحديات والفرص الاستثنائية للوصول إلى حلول إبداعية ومبتكرة تُساهم في تجديد بيئة العمل.

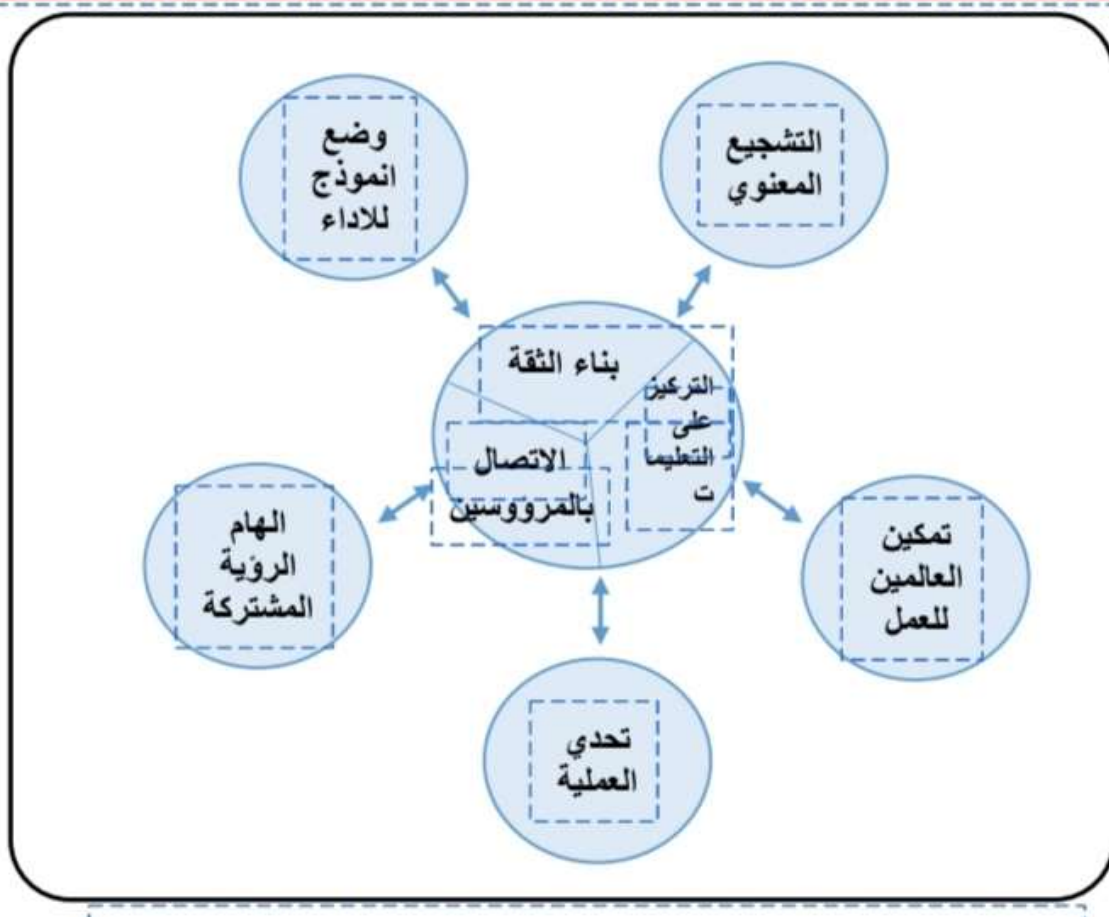
ث- تمكين الآخرين للعمل:

تقتضي هذه السلوكية الإيمان التام بأن القيادة جهد تشاركي يعتمد على تفعيل شبكات التعاون وتأسيس فرق العمل المتكافئة. لذا، يعمل القائد على إرساء القواعد القائمة على الاحترام المتبادل وبناء جسور الثقة؛ حيث إن منح المرؤوسين استقلالية أكبر

وصلاحيات أوسع، وتزويدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة، يُحفز طاقاتهم الداخلية ويستثمر قدراتهم الكامنة للوصول إلى أدوار وإنجازات فارقة (صلاح الدين وعطية، 2018، ص 300)

ج- التشجيع المعنوي:

تعتمد هذه الممارسة على أهمية التقدير والتحفيز المستمر لأفراد الفريق من خلال تسليط الضوء على إسهاماتهم وإبداء التقدير لجهودهم المبذولة، بما يُعزز ثقافة التأزر الداخلي. فعندما يبذل الموظف جهداً متميزاً في تطوير الأداء أو الابتكار، يصبح من واجب القيادة الاحتفاء بهذه النجاحات ومكافأتها؛ لما لذلك من أثر بالغ في تغذية روح الانتماء المؤسسي، وتقوية أواصر التماسك بين أفراد الفريق، لا سيما أثناء فترات الأزمات والضغوط التنظيمية (الكبيسي، 2016، ص 8).



شكل 3: نموذج (Kouzes & Posner, 1987) في القيادة

11- النظريات المفسرة للأنماط القيادية في التعليم وكيفية تشكيلها:

تُشكل النظريات القيادية الركيزة العلمية التي تستند إليها الأدبيات الإدارية والأكاديمية المعاصرة لفك تفاصيل السلوك القيادي واستجلائه داخل مؤسسات التعليم العالي. وتُتيح هذه الأطر النظرية عمقاً تحليلياً لكيفية توجيه القادة الأكاديميين لطاقتهم ومروستهم، وإدارة عمليات التغيير المؤسسي، وصياغة بيئة تنظيمية محفزة تحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ومع التطور الفكري لمفهوم القيادة، تتابع ظهور المدارس النظرية؛ حيث استهلت مسارها بالتركيز على السمات الشخصية الفردية للقائد (مدخل السمات)، ثم انتقلت للتحليل السلوكي، تلتها المقاربات الموقفية والتفاعلية، وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة التي تركز على تمكين الأفراد، والالتزام الأخلاقي، وبناء الشراكات، والاستدامة التنظيمية، وهو ما يُمثل البيئة الخصبة لإطلاق المبادرات الجامعية الناجحة.

وفي إطار المؤسسات الأكاديمية، تبرز مجموعة من الأطر النظرية ذات الأهمية البالغة في توجيه الدور المجتمعي للجامعة، وفي مقدمتها القيادة التحويلية التي تعمل على استثارة دافعية الفاعلين الأكاديميين ونقل أداء المؤسسة إلى مستويات غير تقليدية، والقيادة التشاركية التي تعزز ديمقراطية القرار والأداء الجماعي، فضلاً عن القيادة المستدامة التي تحقق التوازن الحرج بين التميز الأكاديمي والاستجابة للمتطلبات البيئية والاجتماعية. إن هذا التعدد في النماذج القيادية يوفر فهماً متكاملًا للمهام المركبة للقيادات الجامعية، ويُسهّم في توجيه السياسات الإدارية نحو ضمان جودة المخرجات الأكاديمية وتعزيز مساهمة الجامعة في التنمية المحلية الشاملة (الحويج، 2025، ص 295).

وتتضح الملامح التفسيرية لتبني هذه الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء المؤسسي والمجتمعي عبر النظريات التالية:

أ. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

تُمثل القيادة التحويلية إحدى أهم النظريات الحديثة المعنية بتفسير التأثير المباشر للقائد في التوجهات الفكرية والسلوكية للعاملين، وتحفيزهم نحو بلوغ أهداف استراتيجية تتجاوز نطاق المصالح الشخصية الضيقة. وقد انطلقت جذور هذا المفهوم مع الباحث "جيمس ماكغريغور بيرنز" (James MacGregor Burns) في نهايات السبعينيات، ليقوم "برنارد باس" (Bernard Bass) بالتوسع في أبعاده وتطويرها، متضمناً أربعة أبعاد جوهرية: (الحويج، 2025، ص 295).

التأثير المثالي (القدوة والجاذبية القيادية): حث المرؤوسين والافتداء بالقائد كنموذج للسلوك المتميز.

التحفيز الإلهامي: صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومثيرة للتطلعات الشغوفة لدى فريق العمل.

التحفيز الفكري: إشاعة ثقافة النقد البناء وتحدي النمطية وتشجيع الحلول الإبداعية.

الاعتبار الفردي: مراعاة الاحتياجات والتطلعات الفردية لكل عضو وإتاحة الفرص لنموه المهني.

وعلى مستوى التعليم العالي، تُكوّن هذه الأبعاد بيئة أكاديمية مرنة ومبتكرة، تدفع أعضاء هيئة التدريس نحو التفاعل الحيوي والتأثير الإيجابي، ليس فقط في البيئة التعليمية الداخلية، بل في توجيه الطاقات الأكاديمية نحو الاستجابة لمتطلبات المجتمع المحلي عبر مبادرات تنموية مبتكرة.

ب. نظرية القيادة التشاركية (Participative Leadership Theory):

تنطلق هذه النظرية من مبدأ صريح مفاده ضرورة دمج العاملين والمرؤوسين في صناعة القرار الأكاديمي والتنفيذي، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية المجتمعية والانتماء المؤسسي، وينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي وأدائهم المهني. وتفترض النظرية أن الفاعلية القيادية لا تتأتى من النزعة السلطوية والأنماط الفوقية، بل تبنى على الحوار المستمر، واستثمار التغذية الراجعة، وبناء جسر الثقة بين القيادة وفريق العمل. وفي البيئة الجامعية، يُعد هذا النمط متطلباً رئيساً لنجاح الرسالة المجتمعية؛ حيث يتطلب إطلاقاً وتطبيقاً للمبادرات الناجحة مشاركة واسعة من الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلبة في تخطيط السياسات وصياغة البرامج التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحديات والمتغيرات المجتمعية المحيطة (الحويج، 2025، ص 295).

ج. نظرية القيادة المستدامة (Sustainable Leadership Theory):

تُجسّد القيادة المستدامة تحولاً كبيراً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تركز على إنجاز الأهداف المؤسسية الاستراتيجية وتنمية البيئة التنظيمية على المدى الطويل دون المساس بفرص وحقوق الأجيال القادمة. وتتحدد أبرز معالم هذا النمط القيادي في النقاط التالية:

1. الترسخ العملي لمبادئ العدالة البيئية والمسؤولية الاجتماعية.

2. التأسيس لبيئة تنظيمية تُعلي من شأن التعلم الذاتي والمستمر.

3. بناء منظومات تعليمية مرنة (Resilient) وقادرة على التأقلم الناجح مع الأزمات والتحديات المتغيرة.

وفيم يتصل بالتعليم العالي، تُلقي القيادة المستدامة بظلالها على إعادة تشكيل الرؤية الجامعية من خلال تضمين قيم الاستدامة في الخطط الدراسية، وبناء بني تحتية صديقة للبيئة، وتوجيه مسارات البحث العلمي نحو قضايا التنمية المستدامة، مما يُعزّز

من فاعلية أدوار الجامعة التنموية والمجتمعية (الحويج، 2025، ص 296)

يتضح مما سبق أن فهم الأنماط القيادية للأكاديميين من منظور نظري (سواء كان تحويلياً، تشاركياً، أو مستداماً) لا يقف عند حدود التفسير الإداري الداخلي للمؤسسة الأكاديمية؛ بل يُشكل المتغير الأساسي والمحرك الرئيسي لتوجه الجامعة نحو بيئتها الخارجية. فالأنماط القيادية الواعية والتمكنة هي التي تمتلك القدرة على تحويل الرؤى النظرية إلى واقع ملموس، من خلال تبني مبادرات برامجية ومجتمعية ذات أثر حقيقي ومباشر (الباحثة)

وبناءً على هذا التأطير للأنماط القيادية وأبعادها الوظيفية والنظرية، يتسنى لنا الانتقال لمناقشة كيفية ترجمة هذه الأنماط القيادية في الميدان الجامعي؛ وهو ما يُفضي إلى الارتباط الوثيق بالوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في "الخدمة المجتمعية والتنمية المستدامة". وللوقوف تفصيلاً على طبيعة هذه الترجمة وأدواتها، يأتي المبحث الثاني ليركز على مناقشة: (المبادرات الجامعية المجتمعية ومقومات فاعليتها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة)، واستكشاف الشروط والركائز التي تُحيل المبادرات الأكاديمية من مجرد أنشطة هامشية إلى محركات ذات فاعلية حقيقية في بناء بيئة محلية مستدامة (الباحثة)

المبحث الثاني: المبادرات الجامعية المجتمعية ومقومات فاعليتها

تمهيد

تُمثل "خدمة المجتمع والتنمية المستدامة" الوظيفة الثالثة والرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، بجانب وظيفتي التدريس والبحث العلمي؛ إذ لم يعد يُنظر إلى الجامعات المعاصرة كجزر أكاديمية معزولة عن محيطها الاجتماعي والاقتصادي، بل كمؤسسات تنموية قائمة ومُحفزة للتغيير الإيجابي في بيئاتها المحلية. وتتجسد هذه الوظيفة عملياً من خلال المبادرات الجامعية المجتمعية باعتبارها الأداة التنفيذية والجسرة الرابطة بين المعرفة الأكاديمية والاحتياجات الميدانية للمجتمع.

وإذا كانت الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية—كما خلُصَ إليه المبحث الأول—تُمثل المحرك الإداري والفلسفي الموجه لسياسات الجامعة، فإن فاعلية هذه القيادات ونجاح أفكارها التحويلية والتشاركية يُقاسان بمقدار ما تُقدمه الجامعة من مبادرات نوعية تلامس قضايا التنمية المحلية وتُسهم في معالجتها بأسلوب مستدام.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تقديم تأطير نظري متكامل للمتغير الثاني للبحث؛ من خلال مناقشة مفهوم المبادرات الجامعية المجتمعية وأهميتها في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة، ثم استعراض أبرز أشكال ومجالات هذه المبادرات وتطبيقاتها المتنوعة، وصولاً إلى تحديد المقومات والمعايير الأساسية التي تكفل فاعليتها وآليات قياس نجاحها وأثرها التنموي

1- مفهوم المبادرات الجامعية المجتمعية وأهميتها في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة

تتجاوز مؤسسات التعليم العالي في الفكر الإداري المعاصر صورتها النمطية كقاعات لضخ المعلومات، لتصبح كيانات حيوية متفاعلة بشكل عضوي مع بيئتها المحيطة. وفي هذا السياق، يُشير عالم الاجتماع "تالكوت بارسونز" (Talcott Parsons) إلى الجامعة بوصفها "التنظيم الأم"؛ حيث تضطلع بمهام محورية تتدرج من نقل المعرفة عبر التدريس (الوظيفة الأولى)، وتنميتها وإنتاجها عبر البحث العلمي (الوظيفة الثانية)، وصولاً إلى التكفل بتطبيق هذه المعرفة وتوظيفها الميداني لمعالجة مشكلات المجتمع، وهو ما يُعرف أكاديمياً بالوظيفة الثالثة (بواب وحنك، 2021).

ورغم الأهمية الاستراتيجية لهذه الوظيفة الثالثة، إلا أن بعض الأدبيات تشير إلى وجود ضبابية في استيعاب أبعادها لدى عدد من الفاعلين في الحقل الجامعي؛ مما استدعى تبلور مفهوم المبادرات الجامعية المجتمعية كترجمة عملية ومنهجية لفك هذا الغموض. وتُعرّف هذه المبادرات على أنها الجهود المنظمة والمشاريع المدروسة التي تقودها الجامعة، سواء بشكل مستقل أو عبر بناء تحالفات مع قطاعات خارجية، بهدف تسخير المخزون المعرفي والطاقات الأكاديمية والطلابية لسد الفجوات التنموية في المجتمع المحلي (أحمد والعصيمي، 2024).

وتبرز الأهمية الاستراتيجية لهذه المبادرات في كونها الأداة الفاعلة لترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية. فمن خلالها، لا تقتصر الجامعة على إنتاج بحوث نظرية، بل تحيلها إلى ممارسات تطبيقية تعزز من الوعي المجتمعي، وتنمي حس الانتماء والمواطنة، وتخلق جسوراً متينة من الثقة المتبادلة بين الأكاديميين والمجتمع المحلي، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

أ. الإطار المفاهيمي للمبادرات الجامعية المجتمعية

لم تعد الجامعة المعاصرة تكتفي بأدوارها التقليدية القابعة خلف أسوار الحرم الجامعي، بل اتجهت نحو الاشتباك المباشر مع قضايا محيطها الخارجي. وفي محاولة لتأطير هذا التوجه، تباينت اجتهادات الباحثين في صياغة تعريف محدد لـ "المبادرات الجامعية المجتمعية" تبعاً للزاوية التي يُنظر من خلالها للدور الجامعي:

من المنظور التنموي والتفاعلي: يُعرفها (أحمد والعصيمي، 2024، ص 15) بأنها عبارة عن حزمة من البرامج والأنشطة والمشروعات المنهجية التي تتبناها المؤسسة الأكاديمية، بهدف استثمار إمكاناتها العلمية وطاقاتها البشرية في تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع، والمساهمة في تذليل العقبات التي تواجه خطط التنمية المحلية.

من منظور المسؤولية الاجتماعية: يشير إليها (محمد، 2021، ص 142) على أنها مجمل الممارسات والجهود التطوعية والمؤسسية التي يقودها منتسبو الجامعة (من أكاديميين وإداريين وطلاب) استشعاراً لواجبهم الأخلاقي والوطني تجاه بيئتهم، والتي تتصاعد وتيرتها بشكل خاص لتقديم حلول استباقية وعلاجية أثناء الأزمات والظروف الاستثنائية.

من المنظور الوظيفي الشامل: يمكن استخلاص تعريف إجرائي يدمج هذه الرؤى، حيث تُعد المبادرات الجامعية: التدخلات الاستراتيجية المنظمة التي تبتكرها الإدارة الجامعية، وتوظف فيها المعرفة العلمية والبحثية لإحداث أثر تنموي مستدام في البيئة المحلية، بما يحقق التغذية الراجعة التي تثري العملية التعليمية والبحثية ذاتها (بواب وحنك، 2021، ص 12).

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية في ضوء الوظيفة الثالثة للجامعة

تستند الفلسفة الحديثة للتعليم العالي إلى فكرة انتقال الجامعة من برجها العاجي لتصبح التنظيم الأم القائد لعمليات التحديث الاجتماعي. وتتبلور هذه الفلسفة فيما يُعرف بـ الوظيفة الثالثة للجامعة (خدمة المجتمع والتنمية)، والتي تعتبر مكملية وحاضنة للوظيفتين الأساسيتين (التدريس والبحث العلمي). وتبرز أهمية المبادرات المجتمعية كأداة لتفعيل هذه الوظيفة من خلال المسارات الآتية:

1. تحقيق التكامل المعرفي والميداني:

تتيح المبادرات فرصة حقيقية لانتقال النظريات الأكاديمية من حيز التجريد إلى حيز التطبيق العملي، مما يسمح باختبار فاعلية البحوث العلمية في معالجة مشكلات واقعية كالبطالة، والتلوث، والتعثر الإداري للمؤسسات المحلية (بواب وحنك، 2021، ص 14).

2. صناعة الوعي وبناء القيم:

تلعب المبادرات الموجهة دوراً حاسماً في تشكيل العقل الجمعي والارتقاء بمستوى الوعي العام. وقد أثبتت الدراسات أن انخراط الجامعة في محيطها يساهم في ترسيخ قيم المواطنة، وتعزيز حس المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد، وتوجيه السلوك العام نحو الإيجابية والمبادرة (أحمد والعصيمي، 2024، ص 18).

3. إدارة الأزمات والمرونة المؤسسية:

تبرز الأهمية القصوى للمبادرات الجامعية كأداة للتدخل السريع وقت الأزمات. فخلال جائحة كورونا على سبيل المثال، شكلت المبادرات التوعوية والصحية التي قادتها الجامعات حائط صد رئيسي ساهم في تخفيف حدة التداعيات السلبية على المجتمع (محمد، 2021، ص 145).

2- أشكال ومجالات المبادرات الجامعية المجتمعية:

تتسم الأنشطة والتدخلات التي تقودها المؤسسات الأكاديمية بالمرونة العالية التي تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحلية. وتتوزع هذه المبادرات على خارطة واسعة من المجالات التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أ. المبادرات التعليمية والثقافية:

يتمحور هذا المجال حول كسر احتكار المعرفة وتوسيع قاعدة المستفيدين منها. وتشمل الأنشطة في هذا السياق تنظيم قوافل تعليمية للقرى والهجر، إطلاق برامج لمحو الأمية التقنية والمعلوماتية، وتقديم ورش عمل ودورات تأهيلية مجانية تستهدف صقل المهارات الحياتية والمهنية للشباب، مما يساهم في رفع تنافسيتهم في سوق العمل (أحمد والعصيمي، 2024، ص 22).

ب. المبادرات التوعوية والصحية:

يُعد هذا المسار من أهم أدوات الجامعة في ممارسة دورها التنويري. ويتمثل في قيادة حملات واسعة النطاق تستهدف تصحيح المفاهيم المغلوطة، ومحاربة الظواهر الاجتماعية السلبية. كما يبرز دورها في القطاع الصحي من خلال القوافل الطبية، وبرامج الدعم النفسي والإرشاد الأسري التي تُقدم للمجتمعات المحلية، والتي تتعاضد الحاجة إليها في فترات الطوارئ الصحية (محمد، 2021، ص 150).

ج. المبادرات الاستشارية والإدارية:

تستثمر الجامعة عقول خبراءها وأساتذتها لدعم الهياكل المؤسسية في محيطها. ويتجسد ذلك في بناء شراكات مع القطاعين العام والخاص لتقديم استشارات فنية وهندسية، وتطوير الأدلة الإدارية، وإجراء بحوث السوق ودراسات الجدوى التي تُعين متخذي القرار في الإدارات المحلية على رسم سياسات تنموية مبنية على أسس علمية رصينة (بواب وحنك، 2021، ص 16).

د. المبادرات البيئية والاقتصادية:

استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، تقود الجامعات مبادرات تهتم بالبعدين البيئي والاقتصادي. فبيئياً، تتبنى مشاريع لإدارة المخلفات، ونشر ثقافة الاقتصاد الأخضر، وتخصير البيئة المحيطة. واقتصادياً، تتجه نحو تأسيس حاضنات ومسرعات أعمال تقدم الدعم اللوجستي والفني لأصحاب المشاريع الصغيرة والابتكارات، مما يحفز ريادة الأعمال ويخلق روافد جديدة للاقتصاد المحلي (أحمد والعصيمي، 2024، ص 24-25).

3- المقومات والمعايير الأساسية لفاعلية المبادرات الجامعية وكيفية قياس نجاحها

إن كثافة عدد المبادرات التي تطلقها الجامعة لا يعكس بالضرورة نجاحها الميداني، بل إن العبرة تكمن في قدرة تلك التدخلات على إحداث أثر تنموي عميق ومستدام. ولضمان انتقال المبادرات من حيز الاستعراض الشكلي إلى حيز الفاعلية الحقيقية، يجب الاستناد إلى منظومة من المقومات ومعايير القياس:

أولاً: المقومات الهيكلية والإدارية لفاعلية المبادرات

التشخيص العلمي للاحتياجات (Needs Diagnosis): إن الفاعلية تبدأ من نقطة التخطيط السليم المبني على الرصد الميداني. فالمبادرات الناجحة هي التي تنبثق من دراسات مسحية تحدد الفجوات الحقيقية والأولويات الملحة للمجتمع، متجنباً بذلك فرض برامج عشوائية لا تجد صدى لدى الفئات المستهدفة (أحمد والعصيمي، 2024، ص 27).

المأسسة واستقلالية الإدارة: تُشير الأدبيات إلى أن تحويل العمل المجتمعي إلى جهد مستدام يتطلب خروجه من دائرة الاجتهادات الفردية إلى دائرة العمل المؤسسي. ويوصى في هذا الإطار بضرورة استحداث إدارة أو عمادة مستقلة تعنى حصرياً بملف المسؤولية المجتمعية، بحيث تمتلك مرونة مالية وإدارية بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية المركزية، وترتبط بشكل مباشر بصناع القرار في الجامعة (محمد، 2021، ص 158).

التشبيك وبناء التحالفات: لا يمكن للجامعة أن تعمل ككيان منفرد؛ إذ يتطلب نجاح مبادراتها بناء جسور من الشراكة التكاملية مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. هذا التكامل يضمن توحيد الرؤى، ويمنع تشتت الجهود وازدواجيتها، ويوفر مصادر تمويل مستدامة تضمن استمرارية المشاريع المجتمعية (بواب وحنك، 2021، ص 18).

ثانياً: معايير تقييم النجاح وقياس الأثر التنموي

يتطلب التحقق من فاعلية المبادرات تجاوز أدوات التقييم التقليدية التي تركز فقط على أعداد المشاركين أو حجم الإنفاق المالي. وبدلاً من ذلك، يجب الاعتماد على مصفوفة قياس متكاملة تشمل:

مؤشرات الأداء المباشرة (Outputs): وتُعدّ بقياس حجم الإنجاز الفعلي مقارنة بالخطة الزمنية، ومدى تنوع البرامج المنفذة، ومعدلات التغطية الجغرافية للأنشطة.

مؤشرات الأثر المجتمعي (Impact & Outcomes): وهو المعيار الحاسم الذي يقيس التغير الجذري الذي أحدثته المبادرة. ويتضمن رصد التحسن المستدام في جودة حياة الفئات المستهدفة، وقياس التغير الإيجابي في وعيهم وسلوكياتهم، إلى جانب استطلاع مستوى الرضا العام لدى المجتمع المحلي عن أداء الجامعة وأدوارها التنموية (أحمد والعصيمي، 2024، ص 30-31).

المبحث الثالث: التنمية المحلية المستدامة وأبعادها في البيئة الجامعية

1- ماهية التنمية المستدامة المحلية وخصائصها

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للتنمية المستدامة، إذ تعددت التعاريف بتنوع وجهات النظر بين الباحثين والعلماء الاقتصاديين والاداريين والمنظمات الدولية، وبشكل عام تتمحور وجهات النظر هذه في ثلاثة جوانب الأول يركز على البعد البيئي للاستدامة حماية البيئة الطبيعية)، اما الجانب الثاني والذي يتبناه استراتيجيو الأعمال فهو الاستدامة الاقتصادية للمنظمات وذلك من خلال ربط الاستدامة مع المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات، في حين هناك جانب ثالث يتمثل في البعد الاجتماعي للاستدامة والذي تم إضافته من قبل لجنة برونتلاند (5). إذ عرفت لجنة برونتلاند التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم. وقريب من ذلك، أكدت المنظمة اليونسكو ان التنمية المستدامة تعني أن كل جيل عليه أن يترك وراءه الموارد المائية والتربة النظيفة غير الملوثة كما كانت عليه عندما وصل إليها، وعليه أيضاً أن يحافظ على التنوع البيولوجي وبطريقة تمنع انقراضه (محمد وعوني، 2025، ص 162).

وعرفها (كوفي عنان، 2009) بأنها: عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها والوفاء بالتزاماتها، وهي ليست بالعبء، وإنما هي فرصة فريدة، فهي تتيح من الناحية الاقتصادية أقامه الأسواق وفتح أبواب العمل، ومن الناحية الاجتماعية دمج المهمشين في تيار المجتمع، ومن

الناحية السياسية منح كل إنسان رجلاً كان أو امرأة صوتاً وقدرة على الاختيار لتحدي مسار مستقبله (نقلاً عن علي، 2023، ص 26).

يتبين أن الاختلاف الظاهري في تحديد ماهية التنمية المستدامة ليس اختلاف تضاد، بل هو تنوع تكاملي فرضته الزاوية العلمية أو العملية التي ينطلق منها كل مُنظّر أو هيئة. فالمنظور الاقتصادي يُقارِبها من زاوية الكفاءة واستدامة المزايا التنافسية، والمنظور البيئي يشدد على صيانة النظم الإيكولوجية، في حين يبرز المنظور الاجتماعي قيم العدالة، والدمج، وحقوق الإنسان. تأسيساً على التحليل السابق، ولتأطير هذا المفهوم بما يخدم السياق الدقيق للبحث الحالي (والذي يركز على البيئة الأكاديمية والمبادرات المجتمعية)، يمكن الخروج بتعريف إجرائي مركب للتنمية المستدامة، يُصاغ على النحو الآتي:

التنمية المستدامة في البيئة الجامعية هي: تدخّل استراتيجي وعملية تغيير مؤسسي مستمرة تقودها الإدارة الأكاديمية، يتم من خلالها الاستثمار الأمثل والموجه لرأس المال الفكري، والموارد البشرية والمادية المتاحة؛ لابتكار وإطلاق مبادرات مجتمعية فاعلة، تستهدف إحداث توازن متكامل بين النمو الاقتصادي المحلي، والارتقاء الاجتماعي، والحماية البيئية، بما يكفل تلبية الاحتياجات التنموية الراهنة للمجتمع المحيط، ويضمن في الوقت ذاته صيانة حقوق ومقدرات الأجيال القادمة. ويمثل هذا التعريف الإجرائي البوصلة التي توجه أدوار القيادات الجامعية، وتنقل بالجامعة من دورها التعليمي الصرف إلى كونها القاطرة الحقيقية لقيادة جهود التنمية الشاملة والمستدامة في بيئتها المحلية (الباحثة).

2- أهمية التنمية المستدامة

تنبثق الأهمية الاستراتيجية للتنمية المستدامة من كونها إطاراً شمولياً متعدد أبعاده وفقاً للرؤى البحثية المختلفة، ويمكن بلورة هذه الأهمية واستعراضها من خلال النقاط الثماني الآتية:

أ. الشمولية ومجابهة التحديات: تُمثل رؤية عالمية طموحة تسعى لضمان العدالة وتجاوز التهميش المجتمعي، مما جعلها ركيزة أساسية تُبنى عليها السياسات العامة لمواجهة التحديات الدولية الراهنة.

ب. إنتاج المعرفة وتعزيز التعاون الدولي: تُحفز الاستدامة على توليد معارف مبتكرة تضمن حماية المستقبل وتعمق الفهم لطبيعة التداخل بين النظم البشرية والبيئية، الأمر الذي يفرض ضرورة توجيه الجهود نحو تعزيز التعاون العلمي والبحثي العابر للحدود.

ت. إدارة المخاطر وتوجيه الموارد: تُعد أداة تقييمية فعالة تُمكن الدول والإدارات المحلية من استثمار الفرص وإدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري والمنظومتين الاقتصادية والبيئية، مما يساعد في قياس التقدم المحرز وتوجيه الموارد بكفاءة لدعم الأهداف التنموية.

ث. توسيع نطاق الأهداف: تتجاوز التنمية المستدامة كونها مجرد استراتيجية مقتصرة على حماية الإنسان والبيئة وتحقيق المنافع الاقتصادية، لتتسع دائرتها وتصبح منهجاً لإرساء دعائم السلام وبناء الشراكات الفاعلة.

ج. التكامل مع السياسات المحلية: تساهم في تيسير إدماج وتوطين الأهداف التنموية العالمية لتصبح جزءاً أصيلاً ضمن استراتيجيات وخطط التنمية الوطنية للبلدان.

د. معالجة جدلية النمو والاستنزاف: تبرز ضرورتها القصوى في معالجة الإشكالية التي ترى أن النمو الاقتصادي التقليدي يفقد استدامته متى ما اقترن باستنزاف المقدرات الطبيعية والإضرار بالخدمات البيئية.

ذ. حماية الدول النامية: تكتسب الاستدامة أهمية مضاعفة للدول النامية التي يتوجب عليها الدفاع عنها بقوة؛ فبالرغم من كون هذه الدول الأقل تسبباً في التدهور البيئي واستنزاف الموارد، إلا أنها تدفع الضريبة الأكبر وتحمل التبعات الأكثر قسوة لغياب الممارسات المستدامة.

ر. دعم الرفاه البشري والنظم الحيوية: تُرسخ الارتباط الوثيق والمتبادل بين جودة حياة الإنسان وصحة النظم البيئية، حيث تعتمد رفاهية البشر بشكل كلي على ما توفره الطبيعة من خدمات حيوية متنوعة بين الأمن الغذائي، والمائي، والموارد الطبية والترفيهية، فضلاً عن دورها في التنظيم الطبيعي كدراء الكوارث ومكافحة الأمراض (محمد وعوني، 2025، ص 164).

3- أهداف التنمية المستدامة:

في خطوة تاريخية عام 2015، تبنت الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة أجندة شاملة تمثلت في "أهداف التنمية المستدامة". وتُعد هذه الأجندة بمثابة نداء عالمي موحد يسعى لاجتثاث جذور الفقر، وصون الموارد الطبيعية للكوكب، وتأمين مناخ من السلام والرفاهية لكافة الشعوب بحلول عام 2030. وتتسم هذه الخطة بترابطها العضوي؛ إذ ينطلق تصميمها من قناعة راسخة بأن أي تدخل تنموي في قطاع معين ستنعكس آثاره حتماً على القطاعات الأخرى، مما يستوجب إحداث توازن دقيق ومستدام بين الركائز الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتنبثق عن هذه الرؤية سبعة عشر هدفاً رئيسياً، تشمل: (علي، 2023، ص 27)

الهدف الأول: القضاء التام على الفقر بكافة صوره.

الهدف الثاني: إنهاء الجوع وتحقيق الأمن الغذائي.

الهدف الثالث: تأمين الصحة الجيدة وتعزيز الرفاه للجميع.

الهدف الرابع: توفير تعليم منصف وعالي الجودة.

الهدف الخامس: تحقيق المساواة وتمكين الجنسين.

الهدف السادس: الإدارة المستدامة للمياه وخدمات الصرف الصحي.

الهدف السابع: تأمين طاقة نظيفة ومستدامة بتكلفة ميسورة.

الهدف الثامن: تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير بيئة عمل لائقة.

الهدف التاسع: تشجيع الابتكار وبناء بنية تحتية مرنة وصناعة مستدامة.

الهدف العاشر: الحد من فجوات انعدام المساواة.

الهدف الحادي عشر: إقامة مدن ومجتمعات محلية آمنة ومستدامة.

الهدف الثاني عشر: إرساء أنماط مستدامة للإنتاج والاستهلاك.

الهدف الثالث عشر: اتخاذ التدابير العاجلة لمواجهة التغير المناخي.

أهداف التنمية المستدامة



شكل 4: أهداف التنمية المستدامة

الهدف الرابع عشر: صيانة الموارد البحرية والمحيطات.

الهدف الخامس عشر: حماية النظم الإيكولوجية البرية والتنوع البيولوجي.

الهدف السادس عشر: بناء مؤسسات قوية وداعمة للسلام والعدالة.

الهدف السابع عشر: تعزيز الشراكات العالمية لتحقيق التنمية.

4- أبعاد التنمية المستدامة:

تستند التنمية المستدامة إلى بنية هيكلية متعددة الأبعاد، تتكامل فيما بينها لتوجيه مسار التنمية بشكل متوازن، وتتوزع هذه

الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً/ البعد الاقتصادي:

يُقارب هذا البعد الموارد البيئية بوصفها الركيزة الأساسية لأي نشاط اقتصادي، حيث يُعد استنزافها تقويضاً مباشراً لفرص النمو المستقبلي. ويسعى هذا المسار إلى تعظيم الرفاه المجتمعي وتحجيم معدلات الفقر عبر الاستثمار الأكفأ للموارد وترشيد استهلاك الطاقة. كما يركز على تقليص الفجوات في توزيع الدخل، والحد من التبعية الاقتصادية للدول النامية من خلال تعزيز الاكتفاء الذاتي، وتوطين الصناعات، وتأمين الاحتياجات الغذائية محلياً.

ثانياً / البعد البيئي:

يتمحور حول صيانة النظم الطبيعية وضمان استدامتها، من خلال ترشيد استهلاك الموارد الناضبة والتوجه نحو بدائل متجددة. ويشدد هذا البعد على ضرورة احترام السعة التحميلية للطبيعة (قدرتها على التجدد) لمنع التدهور البيئي الذي يهدد الكائنات الحية، مع التشجيع المستمر على تبني التقنيات النظيفة.

ثالثاً / البعد الاجتماعي:

ينطلق من إقرار الحق الأصيل للإنسان في العيش ضمن بيئة صحية تضمن له الوصول العادل إلى الثروات والخدمات. ويهدف إلى تلبية المتطلبات الأساسية (كالمأوى، الغذاء، الهواء النقي) والارتقاء بنوعية الحياة وتوفير فرص العمل والترفيه، مع الالتزام الصارم بعدم الجور على حقوق الأجيال اللاحقة في التمتع بتلك المقدرات.

رابعاً/ البعد التكنولوجي:

أضافت التوجهات البحثية المعاصرة هذا البعد الحيوي، والذي يُعنى بتسخير التقنية الحديثة لخدمة الغايات المجتمعية. ويشمل ذلك نشر الوعي بأهمية التقنيات، وتوظيفها لتحسين جودة الحياة، وإدارة المخاطر البيئية الناتجة عن التطور الصناعي. ويركز هذا البعد على التحول نحو التكنولوجيا الخضراء التي تساهم في تقليص النفايات وحماية البيئة بدلا من تدميرها (محمد وعوني، 2025، ص166).



شكل 5: أبعاد التنمية المستدامة

المرتكزات الحاكمة لأبعاد التنمية المستدامة:

تتقاطع الأبعاد السالفة الذكر عند مجموعة من الثوابت التي تفرض على العمل التنموي ضرورة:

الالتزام التام بالضوابط والمحددات البيئية وعدم تهديشها.

تجنب الممارسات التي تفضي إلى استنزاف الرصيد الطبيعي.

التركيز على التنمية البشرية الشاملة للارتقاء بقطاعات الصحة، الإسكان، المعيشة، وحقوق الإنسان.

إحداث تحولات جذرية في البنى الصناعية لتتواءم مع متطلبات الاستدامة.

5- الجامعات والتنمية المستدامة:

يُمثل التعليم والتنمية ركيزتين متلازمتين في بناء المجتمعات المعاصرة؛ حيث يتخذ كلاهما من الإنسان محوراً ومنطلقاً، ويهدفان إلى صقل قدراته وتوسيع خياراته الحياتية. وفي هذا السياق، تبرز المؤسسات الجامعية كأحد أهم محركات التنمية المستدامة، فهي المصنع الحقيقي لرأس المال البشري المؤهل لإدارة عجلة الاقتصاد والسياسة والمجتمع بكفاءة وعدالة. ومع تصاعد التحديات البيئية والاقتصادية، لم يعد يقتصر دور الجامعة على التلقين المعرفي التقليدي، بل امتد ليصبح مختبراً لإنتاج الحلول المبتكرة وتطوير ممارسات قادرة على كبح التدهور البيئي. إن هذا التحول الاستراتيجي يفرض على الجامعات ضرورة دمج ثقافة الاستدامة عضوياً في منظومتها الأكاديمية والتشغيلية، لتخريج قيادات واعية قادرة على ترجمة الأهداف العالمية للتنمية المستدامة إلى واقع ملموس في بيئاتها المحلية (أبو عيادة، 2021، ص 318)

وتتجسد فاعلية وأدوار الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة عبر النقاط التالية: (علي، 2023، ص 28)

الريادة في البحث العلمي والابتكار: توجيه الجهود البحثية نحو استنباط معارف وحلول مبتكرة للقضايا العالمية الملحة؛ كالتهديد المناخي، والفقر، وإدارة الطاقات المتجددة، وتسوية النزاعات.

إعداد وتأهيل الكوادر البشرية: تخريج أجيال من المهنيين والقيادات المسلحة بالمهارات والكفاءات التي يتطلبها سوق العمل المعاصر، وتأهيل باحثين قادرين على تشخيص التحديات التنموية ومعالجتها بأساليب علمية.

تطوير وتحديث المناهج الأكاديمية: إدماج مفاهيم وتطبيقات التنمية المستدامة ضمن البرامج الدراسية، لضمان تحول "الاستدامة" من مجرد مفهوم نظري إلى ثقافة راسخة توجه السلوكيات اليومية للطلاب.

تبني نموذج الحرم الجامعي المستدام: تحويل الجامعة إلى نموذج تطبيقي للاستدامة، من خلال تنفيذ سياسات بيئية داخل الحرم الجامعي (مثل تقليص الانبعاثات الكربونية، وترشيد الموارد) للوصول إلى بيئة جامعية خضراء ومحايدة للكربون.

تفعيل الشراكات الاستراتيجية والتشبيك: بناء تحالفات قوية مع القطاعين الحكومي والخاص ومنظمات المجتمع المدني، لتنسيق الجهود وتبادل الخبرات بما يخدم الأهداف التنموية محلياً وعالمياً.

نقل التكنولوجيا وتنمية الوعي المجتمعي: التعاون مع المؤسسات الإنتاجية لتدريب الكوادر على استخدام التقنيات النظيفة، وتنظيم برامج توعوية لتحفيز أفراد المجتمع المحلي على تبني الممارسات المستدامة في حياتهم اليومية.



شكل 6: مهام الجامعات في عصر الاقتصاد المعرفي

المبحث الرابع: العلاقة بين الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية وفاعلية المبادرات الجامعية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة

تمهيد:

بناءً على الطرح النظري في المباحث الثلاثة السابقة، يتضح أن هناك ترابطاً عضوياً وتكاملياً بين متغيرات الدراسة الثلاثة. فلم تعد الجامعة مجرد قاعات لضخ المعلومات، بل أصبحت كياناً حيوياً وتنظيماً أماً يقود عمليات التحديث الاجتماعي من خلال وظيفتها الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع. وتمثل القيادات الأكاديمية المحرك الرئيس لهذه التحولات، حيث تعتمد فاعلية التدخلات الميدانية للجامعة (المبادرات المجتمعية) على طبيعة النمط القيادي الممارس، والذي يوجه بدوره هذه الجهود نحو غاية نهائية تتمثل في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. ويسعى هذا المبحث إلى تفسير طبيعة هذه العلاقة وآليات التأثير المتبادل بينها.

أولاً: أثر الأنماط القيادية للقيادات الأكاديمية على فاعلية المبادرات المجتمعية:

تتوقف قدرة الجامعة على تصميم وإدارة مبادرات مجتمعية ناجحة بشكل مباشر على النمط القيادي الذي يتبناه القادة

الأكاديميون (رؤساء الجامعات، عمداء، ورؤساء الأقسام). وتُفسر هذه العلاقة من خلال الأبعاد الآتية:

دور القيادة التحويلية في تحفيز المبادرات: تعمل القيادة التحويلية على استثارة دافعية الفاعلين الأكاديميين وتوجيه طاقاتهم نحو

الاستجابة لمتطلبات المجتمع المحلي عبر مبادرات تنموية مبتكرة. فالقائد التحويلي يصيغ رؤية مستقبلية تلهم فريق العمل للخروج

عن النمطية وتقديم حلول إبداعية لمشكلات المجتمع (الباحثة).

دور القيادة التشاركية في دقة تصميم المبادرات: يضمن النمط الديمقراطي والتشاركي دمج الكوادر الأكاديمية والإدارية والطلبة

في تخطيط السياسات وصناعة القرار. هذه المشاركة الواسعة تعد متطلباً رئيساً لنجاح المبادرات؛ لأنها تسمح بالتشخيص العلمي

لاحتياجات المجتمع الميدانية وتجنب فرض برامج عشوائية.

تأثير القيادة المستدامة على استمرارية المبادرات: يرسخ هذا النمط مبادئ المسؤولية الاجتماعية، مما يوجه المبادرات نحو بناء

منظومات تعليمية مرنة قادرة على التأقلم مع الأزمات، ويضمن تحول المبادرات من مجرد جهود فردية إلى عمل مؤسسي مستدام.

الأثر العكسي للأنماط التقليدية: في المقابل، يؤدي النمط السلطوي (الأوتوقراطي) إلى احتكار السلطة وتهميش آراء العاملين، مما

يكدر تواصل المؤسسة مع محيطها الخارجي ويحد من فاعلية المبادرات. كما يؤدي النمط الفوضوي (التسيبي) إلى غلبة العشوائية

وتشتت الجهود، مما يعيق تنفيذ أي مبادرات ذات أثر تنموي حقيقي (اجتهاد الباحثة).

ثانياً: المبادرات الجامعية المجتمعية كأداة وسيطة ومحفزة للتنمية المستدامة:

تُمثل المبادرات الجامعية المجتمعية الأداة التنفيذية والترجمة العملية التي تسكب من خلالها الجامعة خبراتها في شرايين المجتمع

لتعزيز التنمية المستدامة. وتظهر علاقة المبادرات بأبعاد التنمية المستدامة فيما يلي:

البعد الاجتماعي والتعليمي: تساهم المبادرات التعليمية والتثقيفية (كقوافل محو الأمية التقنية) والمبادرات التوعوية والصحية

في تلبية أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة الجيدة، والتعليم المنصف، وتمكين الأفراد، والارتقاء بنوعية الحياة.

البعد الاقتصادي والبيئي: تعالج المبادرات البيئية والاقتصادية (مثل إدارة المخلفات، ونشر ثقافة الاقتصاد الأخضر، وتأسيس

حاضنات الأعمال) إشكالية التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية النظم الإيكولوجية، مما يحفز ريادة الأعمال ويدعم الرفاه

المجتمعي دون استنزاف الموارد (اجتهاد الباحثة).

البعد الإداري والتكنولوجي: توفر المبادرات الاستشارية دعماً للهيكل المؤسسية المحلية، وتساهم في نقل التكنولوجيا وتوطينها، مما يبني مؤسسات قوية وداعمة للتنمية ويساعد في إدارة المخاطر وتوجيه الموارد بكفاءة.

ثالثاً: التفسير الشامل للعلاقة التكاملية بين متغيرات البحث الثلاثة:

يمكن تفسير العلاقة بين متغيرات البحث على أنها سلسلة تفاعلية متصلة الحلقات تبدأ من القيادة وتمر عبر المبادرات لتصل إلى التنمية المستدامة، وذلك وفق التسلسل الآتي: (اجتهاد الباحثة).

الموجه والمحفز (القيادات الأكاديمية):

يمتلك القادة الأكاديميون المهارات الجوهرية (كالخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وإدارة الموارد، وبناء التحالفات) والأدوار الحديثة (الاستراتيجية والثقافية) التي تمكنهم من توجيه الإمكانيات الجامعية وتجاوز العقبات التمويلية والتنظيمية. النمط القيادي الفعّال هو الشرط الأول والمسبق لأي تحرك مجتمعي.

الآلية والقناة التنفيذية (المبادرات المجتمعية):

استناداً إلى الرؤية القيادية، تقوم الجامعة بتصميم التدخلات الاستراتيجية المنظمة (المبادرات) التي توظف المعرفة العلمية والبحثية. لكي تكون هذه القناة فاعلة، تعتمد القيادة على التشخيص السليم للاحتياجات، ومأسسة العمل المجتمعي، وبناء الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

الهدف والنتيجة الاستراتيجية (التنمية المحلية المستدامة):

تتمثل النتيجة النهائية لنجاح القيادة في إدارة المبادرات في تحقيق تنمية مستدامة في البيئة الجامعية والمحلية. ويُقاس هذا النجاح بمؤشرات الأثر المجتمعي، والمتمثلة في التغيير الجذري والمستدام في جودة حياة الفئات المستهدفة، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة.

خاتمة:

إن التنمية المحلية المستدامة لا تتحقق في فراغ، بل تتطلب قيادة أكاديمية واعية (تحويلية، تشاركية، ومستدامة) تمتلك القدرة على التأثير الفكري والإداري وتمكين الكوادر. هذه القيادة تستخدم قدراتها لابتكار وتفعيل المبادرات الجامعية المجتمعية الفاعلة. وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرات هي علاقة سببية وتكاملية: فالقيادة الأكاديمية الكفؤة هي (المتغير المستقل/السبب) الذي يصمم ويدير المبادرات المجتمعية (المتغير الوسيط/الأداة) بطريقة استراتيجية ومنظمة، مما يضمن تحقيق الأثر التنموي المنشود المتمثل في التنمية المحلية المستدامة (المتغير التابع/النتيجة)، لتعود ثمار هذه التنمية لاحقاً كتغذية راجعة تثرى العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة نفسها.

قائمة مراجع ومصادر البحث:

(1) المراجع العربية

- أحمد، خالد عبد الله، والعصيمي، سلطان محمد. (2024). المبادرات الجامعية ودورها في تنمية الوعي المجتمعي: دراسة ميدانية مطبقة على جامعة الملك فيصل. *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، 40(3). (مسترجع من بنك المعرفة المصري EKB).
- إسماعيل، نواف رسول وراي، إيمان. (2024). أثر القيادة المستدامة على سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء القيادات في جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 218-200.
- بواب، رضوان، وحنك، فتيحة. (2021). الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع (الوظيفة الثالثة). *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP)*. (مستنبط من الدراسات المنشورة عبر ASJP والتي توطر لمفهوم الوظيفة الثالثة والتنظيم الأم لتالكوت بارسونز).
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
- حسن، الفيصّل عبد الحميد محمد وجراد، فايز علي. (2024). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية للعلوم المالية والاقتصادية والإدارية*، 8(3)، 858-818.
- حمدانية، خنساء أحمد. (2025). القيادة التربوية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية: المفاهيم، الأنماط، التحديات. *مجلة المنافذ الثقافية، لبنان*.
- الحوسني، خديجة والحوسني، يحيى. (2024). دراسة الأداء الوطني واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو إيجاد سبل أكثر فعالية للاستدامة. *مراجعة الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة*.
- الحويج، مختار محمد. (2025-5-28). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية: دراسة لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامي، قسم الموانئ والنقل البحري، كلية الموارد البحرية الجامعة الأسمرية الإسلامية. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، زلّتين، ليبيا*.

- خليل، نبيل سعد. (2014). إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- الديحاني، سلطان. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، (1)2، 255-289.
- الرقب، توفيق. (2021). رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في التعليم العالي في الأردن السلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الخادمة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* مجلد 18 عدد 4 2022 735-757.
- الزحاف، العجيلي حسين والبدوي، عمران رمضان. (2025). أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين: دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية – الزهراء. *مجلة العلوم الشاملة*، ع38.
- الزهراء، سني فاطمة. (2017). تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بسكرة. (رسالة ماجستير، جامعة محمد خضيرة – الجزائر).
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2020). دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة جامعة القصيم أنموذجا. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، ع1، 84-11.
- ساري روجي شفور. (2024). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا، *المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا بعنوان: "رقمنة الأعمال والبحث العلمي رؤى مستقبلية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن*.
- سعال، سومية. (2016). الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية *مجلة العلوم الإسلامية والحضارة*، العدد الثالث، أكتوبر، 2016.
- الشنيفي، آمال بنت ناصر بن إبراهيم. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء ابعاد المرونة التنظيمية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- الشهري، أمل عبدالله حسن وعبدالمولى، الطيب محمد إبراهيم. (2023). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء المعايير الأداء الإداري. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية* 5(3):148-193.
- شوقي محمد الصباغ، علاء فرج رضوان، وآخرون. (2025). دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية* العدد الأول، يناير 2025.
- صلاح الدين، أحمد ضياء الدين وعطية، طارق طعمة. (2018). ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار. *مجلة الدنانير*، ع13.
- صلاح الدين، محمد. (2015). إدارة المعرفة والقيادة الأكاديمية في الجامعات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صوالح محمد، محمد. نصري، بشير. (2025). علاقة الأنماط القيادية بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي - نموذجاً - مذكرة ماستر. قسم علوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الوادي .
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التعليمية ومفاهيمها وأفاقها (الطبعة الرابعة). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- عباس، ياسمين حسين عثمان. (2023). فاعلية القيادة الأكاديمية على تطوير التعليم العالي. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*.
- عبدالغني، احمد حميدان. (2019). القيادة الإدارية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني. (رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان).
- العصبي، خالد بن محمد حمدان. (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 36(2)، 398 – 438.
- الغامدي، سعيد بن فالح. (2000). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. دار الخريجي للنشر والتوزيع.

- الغني، إسماعيل جاسم حمد ومرضى، أحمد سليمان. (2019). دور القيادات الأكاديمية في تفعيل المشاركة المجتمعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(31)، 1-30.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد. (2016). دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات العراقية/ بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (22) 87، 1 – 26.
- كيري، عصام محمد علي. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. (رسالة دكتوراة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية).
- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية. (1987). مستقبلنا المشترك (تقرير لجنة برونتلاند). الجمعية العامة للأمم المتحدة .
- محمد، رضا عبد الفتاح إبراهيم. (2021). دور الجامعة في تنمية الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لدى منتسبيها في ظل ظروف جائحة الكورونا - دراسة ميدانية لكليات المجتمع بجامعة الملك خالد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(8)، 139-165. (مسترجع من ResearchGate).
- محمد، عواطف إبراهيم وعوني، سعدية عويد. (2025). التنمية المستدامة في الجامعات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في كلية التراث الجامعي. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(7)، 159-178.
- المخلافي، سلطان سعيد عبدة. (2025). علاقة القيادة الريادية بالأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد. عدد 48 (2025) *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ع45، 677-711.
- مومني، مها إدريس. (2023). أنماط السلوك القيادي للقيادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، *المجلة التربوية الأردنية*، المجلد الثامن، العدد الرابع.
- الهيتمي، مها يحيى أحمد. (2022). رؤية مقترحة لتطوير القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد ٦*، العدد (١١): ٣٠ مارس ٢٠٢٢ ص: ١٥٥-١٨٢.

- Bergh, A. (2009). Academic leadership in higher education: Roles and responsibilities. University Press.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. South African Journal of Education, 27(3), 391–406.
- Flower Lamont & Moore, James (2008) unraveling the composition of academic leadership in higher education, Journal of thought.
- Gmelch, W. H., & Wolverson, M. (2002). College deans: Leading from within. American Council on Education and Oryx Press.
- Grafton, Kemit S.(2009) Presidential transformational leadership practices: Analysis of self perceptions and observers at community collges in Oklahoma, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
- Gyetshem, T. (2015). Academic leadership challenges and practices in higher education institutions [Unpublished doctoral dissertation / master's thesis]. University of New England.
- Huang, Yi- Chun and Wu, Yen-Chun Jim (2010) I intellectual capital and knowledge productivity: The Taiwan biotech industry, management decision, Vol.48, No.4,pp.580-599
- Kasalak G, Güneri B, Ehtiyar VR, Apaydin Ç, Türker GÖ. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. Front Psychol. 2022 Nov 17;13:1038824. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1038824. PMID: 36467249; PMCID: PMC9714620.
- Kenek, Gökhan. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Person-Organization Fit. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 11. 10.30798/makuiibf.1489564.
- Kim, Sang Ho and Taylor, Dennis (2014) Intellectual capital vs the book value of assets: Avalue - relevance comparison based on productivity measures, Journal of intellectual capital, Vol.15.No.1, pp.1469-1930.

Marshall, S. J., Adams, M., & Cameron, A. (2000). Academic leadership development in higher education: Frameworks and practices. Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA).

Mehmood, T., & Ahmed, M. (2012). Academic leadership in higher education: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 195–208.

Olanipekun, Olubunmi & Adebo, Damian & Awoniyi, Benjamin. (2025). Leadership Styles of Community Leaders and Sustainability of Community Development Projects in Southwest, Nigeria. *East African Journal of Arts and Social Sciences*. 8. 113-127. 10.37284/eajass.8.1.2635.

Rowley, J. (1997). Academic leadership: Reflecting on one's own experience. *International Journal of Educational Management*, 11(2), 78–84.

Víctor Hugo Robles (2008) Manager's Leadership Practices in Hidalgo-Mexico SMEs, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, Vol.8

Warman, Ahmad Aznem. (2025). Leadership Styles and the Sustainability of Community Empowerment Initiatives for Educational Advancement in a Learning Center: A Systematic Literature. *Jurnal Pendas Mahakam*. Vol 10 (2). 159-176.

Zabala, Patricia. (2021). The Leadership Styles of the Local Universities and Colleges' Administrators. *International Journal of Educational Management and Development Studies*. 1. 20-37. 10.53378/346105.