



القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة في ضوء

متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

*Sustainable Leadership in Private Universities in Gaza
Governorate in Light of the Requirements of the Fourth
Industrial Revolution*

د. أحمد سعيد حسن بركة: وزارة التربية والتعليم العالي، مدير دائرة المنح وشؤون
الجامعات، قطاع غزة – فلسطين.

*Dr. Ahmed Saeed Hassan Baraka, Ministry of Higher Education,
Director of Scholarships and University Affairs Department, Gaza
Strip, Palestine.*

baraka.has@hotmail.com

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، وباستخدام المنهج الوصفي/ المسحي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (٢٣) عبارة قسمت إلى (٤) مجالات هي: (تنمية الموارد البشرية، والتوجه طويل الأمد، والإبداع، والمسؤولية المجتمعية)، وتم تطبيقها باستخدام أسلوب الحصر الشامل على (١٢١) قائداً أكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة كانت "مرتفعة"، وبوزن نسبي (٧٢.٤%)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لتمكين أعضاء الهيئات التدريسية وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم في توظيف الوسائل الرقمية الحديثة في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الثورة الصناعية الرابعة، الجامعات الخاصة، محافظات غزة.



Abstract:

The study aimed to identify the degree of sustainable leadership practice in the private Palestinian universities in the governorates of Gaza in the light of the requirements of the fourth industrial revolution from the point of view of its academic leaders, and to reveal whether there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between the average degrees of the sample members' estimate of the degree of The practice of sustainable leadership in the private Palestinian universities in the governorates of Gaza in the light of the requirements of the fourth industrial revolution due to: (service years and educational qualification). The descriptive survey approach was used and a questionnaire was built consisting of (23) items divided into four main dimensions: (human resource development, long-term orientation, creativity, and social responsibility). After verifying its validity and reliability, it was applied using Comprehensive inventory method on (121) academic leaders.

The findings of the study showed that the degree of practicing sustainable leadership in the private Palestinian universities in the Gaza governorates was "high" , with a relative weight (%٧٢.٤).The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) between the average scores of the sample members' estimation of the degree of practicing sustainable leadership in private Palestinian universities in the light of the requirements of the fourth industrial revolution were attributed to variables of : (service years and educational qualification). The study recommended organizing training courses to empower faculty members and provide them with the knowledge and skills that help them to employ modern digital means in the educational process.

Keywords: Sustainable leadership, the fourth industrial revolution, private universities, Gaza governorates.

المقدمة

مازالت المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تواجه تحديات جمة تفرضها وقائع جديدة وأحداث لا بد من التعاطي معها بسرعة، وبجهد متقن، وبكفاءة عالية. فاختلاف المجتمعات وتطور أنظمتها الاقتصادية والسياسية والإدارية والبيئية فرض التغيير الواضح والمستمر في المؤسسات ، وأوجب على تلك المؤسسات أن تضع استراتيجيات وأنشطة ومهام تستطيع من خلالها استغلال مواردها في ما ينفعها ويحقق أهدافها المنشودة، ومن بين الاستراتيجيات التي تم العمل عليها وتطويرها كانت استراتيجية تطوير القيادات الأكاديمية والموارد البشرية بشكل عام، حيث لا يمكن التأقلم والتعامل مع العولمة وما ترتب عليها من تغييرات دراماتيكية بدون وجود قوى بشرية مؤهلة ومدربة لديها كيانها.

والقيادة الناجحة بأدائها الفعال تهدف إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المؤسسة، سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، مع تعبئة ما يلزم من موارد مادية وفنية لتخدم هذا النمو البشري، والذي من خلاله يمكن أن يؤدي إلى نمو المؤسسة في جميع مجالاتها وأنشطتها وأهدافها. وبلا شك فإن هذا ينطبق على إدارات التعليم فيتحتم عليها أن تطور قدرتها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب أن تحظى بقيادة على درجة عالية من الكفاءة، قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير

المؤسسي وتطوير ذاتها، وتطوير العاملين فيها، مما يترتب عليه رفع كفاءة المؤسسة ككل (الصعيدي، ٢٠١٨: ٢٤٣-٢٤٤).

ويعد التعليم من أبرز القضايا التي تركز عليها المجتمعات المتقدمة والمتطورة، لمعرفة بقدرته على تحديد وتكوين المتطلبات وتطوير العناصر البشرية والمادية التي تهيئ للتنمية المستدامة، عبر تحسين وتطوير الإدارة للوصول للهدف، والهدف الرئيس لإدارة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه، وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقاً لأهداف النظام، ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت الإدارة اليوم تركز على المجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب إتباعها (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ١٥).

فكان واجباً على المؤسسات وخاصة التعليمية منها أن تستند إلى نمط قيادي يساعد المؤسسة على التعاطي مع هذه التحولات والتغيرات بأريحية، وبشكل يعطي للأجيال القادمة فرصة في الحصول على متطلباتهم كما أعطت فرصة للأجيال السابقة (اشتوي، ٢٠١٧، ص ٢٠)، فنجاح المؤسسات التعليمية وتطويرها، يحتاج إلى قيادة متطورة؛ لأنه بدون القيادة المتطورة لن تخرج القضايا والمشكلات عن إطارها التقليدي، ويتعثر التقدم، فالركيزة الأساسية للعملية التعليمية تتمثل في القيادة، والتي تعمل على رفع مستوى العملية التعليمية ومخرجاتها، وذلك إذا استخدمت النمط القيادي المناسب (حواله والمطيري، ٢٠١٩، ٣٦٩).

وتعد القيادة المستدامة نمطاً قيادياً قد ظهر في العصر الحديث، ويهدف إلى زيادة قدرة الأفراد والمؤسسات على مواصلة التكيف، ومواجهة التحديات الجديدة ومتطلباتها، ومواكبة التغيير (Davis،

20: 2006)، ولقد حفز الاهتمام بالقضايا البيئية والتركيز على المنظور المستدام ظهور مفهوم القيادة المستدامة والتي شهدت اهتماماً كبيراً بها خلال العقد الأخير، وتراكت فيها البحوث والدراسات العلمية بدرجة كبيرة كمدخل جديد في ممارسة القيادة يركز على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ومساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة، واتباع منظور مستدام لإكسابها ميزات تنافسية تعمل على بقائها لأطول فترة ممكنة (كلاب، ٢٠١٦: ٣٤).

والقيادة المستدامة تعبر عن المسؤولية عن الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمجتمع استناداً إلى مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياق المجموعة، والمؤسسة، والمجتمع من خلال ترويج وتطبيق أفكار الاستدامة، ونشر مبادئ التنمية المستدامة استناداً إلى التدريس والتعليم والتعبير الذاتي الإنساني وحماية البيئة (Simanskiene et al., 2016:658)، والقيادة المستدامة في البيئة التعليمية تؤكد على تنمية التعلم المتعمق بطريقة لا تؤذي، بل تحدث تأثيرات إيجابية لكافة المعنيين بالأمر في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وخاصة أن العالم يعيش ذروة الثورة الصناعية الرابعة والتي تتعلق بالتكنولوجيا الرقمية (Hargreaves, 2007:224)، وقد أشار عيداروس (٢٠١٩: ٥٣٤) إلى أن القيادة المستدامة تركز على التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية، لذلك فهي تعد النمط القيادي المناسب الذي يساعد في تجويد الأداء المؤسسي.

يضاف إلى ذلك أن القيادة المستدامة تُعد اليوم منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال، إذ تدعو المؤسسات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية، إلى توجه المؤسسات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل

بجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير المؤسسي، والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة، الأمر الذي يمكن المؤسسات من تحقيق الأفضلية على منافسيها (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٨٥).

وقد أشار البروفيسور كلاوس شواب المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي الدولي في كتابه الصادر عام ١٩١٦م، إلى الثورة الصناعية الرابعة والتي حددت طبيعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالظهور نتيجة تطبيقاتها، وبيان أثارها المحتملة على واقع الانسان ومستقبله من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية المتقدمة وربطها بالذكاء الاصطناعي، وتحويل الأشياء الطبيعية إلى أشياء رقمية تتكامل معاً، مما أتاح ظهور تكنولوجيا الأشياء وما تصبغه من دعم يتسم بالذكاء لكافة العاملين في المجالات الصناعية والتعليمية والخدمية والمالية منها (الهادي، ٢٠١٨: ٦-٧).

ولا شك أن ظهور تحديات الثورة الصناعية الرابعة تحتم تطوير قيادات مؤسسات التعليم العالي بإعداد القوى العاملة، فعليها تقديم معارف مؤسساتها في التعليم والتعلم في ضوء انعكاسات الثورة الرقمية وتأثيراتها على الاحتياجات الوظيفية، والتي تتطلب الاستعداد للتعامل مع التقنيات الجديدة غير المألوفة من خلال توفير المعارف والمهارات اللازمة، وأهمية تدريب العاملين للتوجه إلى قوة عاملة رقمية، بالإضافة إلى أهمية معالجة المشكلات المجتمعية والقضايا غير المتوقعة التي ستحدث نتيجة انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة (Krisnawati, & et al., 2019:55).

وقد تناولت العديد من الدراسات المحلية في فلسطين موضوع القيادة المستدامة، كدراسة العصار (٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء وكالة الغوث الدولية

"الأونروا" في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ودراسة شرن (٢٠١٧م) والتي هدفت لبيان دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة"، ودراسة يونس (٢٠١٧م)، والتي هدفت لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم"، ودراسة اشتيوي (٢٠١٧م)، والتي هدفت لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها"، وجميعها أكدت على دور القيادة المستدامة في تحقيق أهداف الأفراد والمجتمعات والمؤسسات.

وانطلاقاً مما سبق واستكمالاً لما بدأه الباحثون فإن القيادة المستدامة تأتي خطوة متقدمة في قيادة المؤسسات إلى تحقيق أهدافها، من خلال إعداد القيادات الأكاديمية المتمكنة علمياً ومهارياً، والقادرة على الإبداع والابتكار الاستراتيجي لتحقيق الفاعلية والكفاءة والإنتاجية العالية في مجالات التقنية والتنافسية والحوكمة الرشيدة والاستدامة، وعليه فقد ارتأى الباحث التعمق في البحث بهذا الموضوع، وبالتطبيق على الجامعات الخاصة في محافظات غزة (جامعة فلسطين، جامعة الإسرائ، جامعة غزة)، والتي تتميز بأنها جامعات حديثة النشأة؛ وتسعى لتقديم أفضل خدماتها الأكاديمية لطلبتها وفق أنظمة التعليم المتطورة؛ وتترام بذلك مؤسسات وجامعات تعليمية كبيرة وقديمة المنشأ موجودة في القطاع منها حكومية وأخرى أهلية أو عامة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يواجه نظام التعليم العالي في فلسطين كثيراً من التحديات، فهو يحتاج إلى مزيد من التحسينات في الجودة، ويتمثل التحدي في تحقيق واستدامة معايير الجودة باستمرار عبر كل من التعليم العام

والتعليم التقني والتعليم العالي، من خلال السعي بشكل صحيح لتحسين أداء الطلبة وبخاصة في مجالات المعرفة الأساسية بالنسبة للتعليم في فلسطين، كما ويحتاج نظام التعليم إلى تشجيع جميع الأكاديميين والقادة للحصول على التدريب الكافي ليتمكنوا من الحفاظ على مهاراتهم وتطوير قدراتهم على المنافسة، وعلى الرغم من أن لكل مرحلة من مراحل التعليم صيغتها وسماتها الخاصة، إلا أن المراحل بحاجة إلى الكثير من العمل مع أصحاب العمل لاستبيان الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات القيادة والعاملين والمجتمع الناشئة والمتطورة (الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم، ٢٠١٤-٢٠١٩: ص١٨).

وتصنّف الجامعات والكليات الفلسطينية على أنها من أهم العناصر المكونة لبيئة العمل الفلسطينية، حيث بلغ عددها حسب مؤشرات وزارة التربية والتعليم العالي لعام ٢٠٢٢م في المحافظة الجنوبية (٢٣) مؤسسة أكاديمية، موزعة ما بين جامعات أو كليات حكومية وخاصة وأهلية (وزارة التربية والتعليم العالي ٢٠٢٢)، وتعد هذه المؤسسات الأساس في تنمية الإنسان الفلسطيني، وهناك مجموعة من الإشكاليات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تحقيق مفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة بشكل عام والقيادة المستدامة بشكل خاص، وتدفعها إلى إيجاد إدارة جامعية قادرة على تحقيق التنمية بكافة أبعادها الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية من خلال استثمار ما هو متاح من الموارد البشرية والمادية دون إلحاق الضرر برصيد الأجيال اللاحقة من تلك الموارد، وبمعنى آخر إيجاد جامعات قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، الأمر الذي يدفعها إلى البحث عن نماذج من القيادة الناجحة لإدارة وتوجيه العاملين فيها بفعالية أكثر؛ يتحقق من خلالها تجاوز العقبات التي تعيق تأدية رسالتها.

ولما كان النمط القيادي التقليدي غير قادر على تجاوز هذه العقبات بما فيها إقناع العاملين بتقدير الجامعة لهم ولمصالحهم، في ظل الروتين المتكرر والخوف من التغيير والتجديد لدى العديد من الأكاديميين، كان لابد من البحث عن أنماط قيادية تستوعب مشاكل العاملين ومنهم الأكاديميين، وبما أنه يقع على عاتق القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تطوير النظم التعليمية وتحقيق رؤية التعليم، كان لا بد من تطوير مواردها البشرية ابتداءً، والتكيف مع ما تفرضه البيئة المحيطة والتمثلة حديثاً بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لتحقيق النجاح والنمو في هذه المؤسسات المتمثلة باستعداد القيادات للميل نحو المخاطرة المحسوبة، وتعزيز الثقة بالنفس، ووجود دافع للعمل والتفاؤل بالنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة بشكل عام يتضح وجود بعض التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي قد تحول دون تطبيق مفاهيم ومبادئ القيادة المستدامة فيها، فقد أظهرت دراسة أبو مساعد (٢٠١٦) إلى أن الوزن النسبي لدرجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث دلت النتائج على أن هناك ضعف في السياسات والتنظيمات الداعمة لإطار التعلم من أجل التنمية المستدامة، وهناك قصور في توفير المواد والأدوات اللازمة لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة، كما أظهرت نتائج دراسة الترتوري (٢٠١٦) أن درجة تطوير قدرات العاملين في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة جاءت بدرجة متوسطة، كما دلت النتائج أيضاً على وجود ضعف بالاهتمام بنظام الحوافز في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة، كما أظهرت نتائج دراسة الحلبي (٢٠٢٢) أن الجامعات الفلسطينية تعاني العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه تحقيق التنمية

المستدامة، حيث أوصت الدراسة بتشجيع الجامعات الفلسطينية على رعاية المبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة المميزين وتحفيزهم بوسائل مختلفة، حتى يساهموا بفاعلية أكبر في مشروع التنمية المستدامة، بينما أوصت دراسة البورنو (٢٠١٦) إلى ضرورة القيام بحملات توعية عن التنمية المستدامة من أجل توسيع مدارك العاملين في الجامعات الفلسطينية وتعريفهم بأهميتها ومدى حاجة المجتمع إليها.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وعمل الباحث في مجال العمل الإداري بوزارة التربية والتعليم لعدة سنوات والتعامل مع عدد كبير من القيادات الإدارية والأكاديمية باختلاف إمكاناتهم وسماتهم، حرص الباحث على دراسة واقع القيادة المستدامة كمنط قيادي حديث يساهم في إعداد قيادة حكيمة مُقدمة على التغيير والتطوير، وتفرّد للتنوع والإبداع والتكنولوجيا والمسؤولية المجتمعية والبيئية قدرًا عاليًا من الأهمية، ومتجهة لتحقيق متطلبات التحول الرقمي والتكنولوجي، وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات التي تواجه الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة تستوجب الدراسة والبحث عن طرق ومداخل جديدة للتطور والتقدم كمدخل القيادة المستدامة، وصولاً إلى توصيات ومقترحات للإصلاح وتحسين مستوى الأداء في تلك الجامعات.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

١. ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء

متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة

غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل

العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة

بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل

من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة

بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

(بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة

في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية

الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تسليط الضوء على درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية، ما يمثل أساساً يمكن البناء عليه في تحسين أداء القيادات الأكاديمية، ومعالجة نقاط الضعف فيها، وتصميم برامج تنموية لهذا القطاع الحيوي، وتوجيه اهتمام الإدارة العليا فيها لمدخل القيادة المستدامة، ودمجه ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية.
2. تأتي مترامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب المسؤولين في الجامعات الخاصة للارتقاء بالأداء الأكاديمي، وتطويره في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
3. إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في القيادات الأكاديمية، ودورهم المحوري في تحقيق أهداف الجامعات، وبالتالي قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل تسهم في تطوير أداء تلك القيادات بشكل عام.
4. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم ممارسات الاستدامة التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي الأكاديمي والمؤسسي في الجامعات الخاصة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

– حدود الموضوع: أبعاد القيادة المستدامة، وهي: (تنمية الموارد البشرية، التوجه طويل الأمد، الإبداع، المسؤولية المجتمعية).

– الحدود البشرية: الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة الثلاث بمحافظة غزة، وهي: (جامعة فلسطين، وجامعة غزة، وجامعة الإسراء).

– الحدود المكانية: الجامعات الخاصة بمحافظة غزة (جامعة فلسطين، جامعة الإسراء، جامعة غزة).

– الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢م).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

القيادة المستدامة: سلوك قيادي يقوم به القائد الأكاديمي لتوجيه الأفراد نحو الاندماج النشط في كافة أنشطة الجامعة، وتحقيق التوازن بين كافة مواردها المادية والبشرية والمعرفية، لحل المشكلات وتحسين النتائج والمخرجات بشكل عام، وإحداث تغيير عميق في كافة جوانب الجامعة بما يضمن بقاءها واستمرارها وتحملها لمسئوليتها المجتمعية في ضوء المتغيرات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة، بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية، والتوجه طويل الأمد، والإبداع، والمسؤولية المجتمعية، وتقاس القيادة المستدامة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة المستدامة المستخدم في هذه الدراسة.

الثورة الصناعية الرابعة: توجه حديث يدعم حدوث تغيرات ايجابية في كافة الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمالية، وغير ذلك، وتستند إلى التقنية الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والأنظمة الفيزيائية والسيبرالية، والطباعة ثلاثية الأبعاد والواقع المعزز وغير ذلك.

الجامعات الخاصة: هي مؤسسات تعليمية تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، والتي تقدم برامج تعليمية أكاديمية أو مهنية منتظمة أو تقنية، حيث تكون المدة من ٤-٥ سنوات في حالة منح شهادة البكالوريوس، وستين أو ثلاث سنوات في حالة منح شهادة الدبلوم.

محافظات غزة: محافظات فلسطين الجنوبية التي تضم خمس محافظات، وهي: (شمال غزة، وغزة، ووسط غزة "دير البلح"، وخان يونس، ورفح).

الإطار النظري:

تعتبر القيادة عن عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة؛ لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (العميان، ٢٠٠٤، ٢٥٧). فهي تلهب الحماس في الأفراد؛ للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية (عياصرة، ٢٠٠٦، ٧٨)، ويرى العجمي (٢٠١٠، ٥٨) أن أركان القيادة تتمثل في وجود الأتباع والقائد والموقف والواجبات الواقعة على عاتق الأتباع والقرارات المتخذة من قبل القائد.

مفهوم القيادة المستدامة:

كانت بدايات الحديث عن مفهوم القيادة المستدامة تعود لعام ٢٠٠٣م، ولذلك تعد القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة، والتي ظهرت في قطاع التعليم عام ٢٠٠٣م، عندما خصص العديد من الباحثين وقتهم لتأسيس أسباب تدني مستوى القيادة في المؤسسات التعليمية (134): (Lambert, 2012)، وقد جاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشاكل ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى القادة الذين يمكنهم مساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Farooq, 2019: 27)، ويعد Hargreaves هو أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكان ذلك بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة (سبنسر) والتي استمرت لمدة (٣٠) عاماً، وتم تطبيقها على (٨) مدارس أمريكية وكندية، حيث قام هاريجريفز بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة (اشتيوي، ٢٠١٧: ٢٠).

وتعرف القيادة المستدامة بأنها القيادة القادرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل، والتي تهدف إلى زيادة مستوى الفاعلية والانتاج، وتقليل فقدان العاملين، وإحداث التوازن بين الأفراد، وتحقيق العوائد المالية والبيئية خلال فترة العمل (الخضير، ٢٠٢١: ١٢١)، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها ذوو المناصب القيادية في المؤسسة، والتي تهدف لتحقيق ثقافة الاستدامة من منظور طويل الأمد، والتنمية المهنية للعاملين، وتحقيق حسن استثمارهم، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الاخلاقي وإطلاق الفكر للإبداع (الحسيني ٢٠٢١: ٣٠)، والقيادة المستدامة تعرف ضمن سياق التعليم ووفق منظور منظمة اليونسكو في تمثيل الهدف الرئيس للتعليم المستدام في تمكين المتعلمين

من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتطبيق إجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجودة الاقتصادية، وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي، وتحقيق الهدف الشامل للتعليم المستدام المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً (Haan,2020: 41).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن تطبيق مفاهيم القيادة المستدامة ومبادئها يهدف بشكل أساسي إلى الارتقاء بأداء العاملين من جهة، ومن جهة أخرى رفع الأداء العام للمؤسسة التعليمية وممارساتها وبناء قدراتها، ورفع مستويات الجودة فيها، وتقليل التكاليف، ورفع كفاءة العاملين فيها، وتحفيز الكليات داخل الجامعات لتوفير المقومات لإخراج الطاقات الإبداعية لدى العاملين، ورفع الوعي لديهم، وإعطاء مشاركة العاملين في المؤسسة التعليمية الأهمية التي ترفع من مستواهم، وتعزيز تدريبهم ومشاركتهم في أعمال الجامعة، واختيار الكفاءات والقدرات المؤهلة لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، من خلال فهم المؤسسة الجامعية وإلمامها الكامل بأهمية الموارد البشرية والمعرفية لديها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام فيها.

خصائص القيادة المستدامة:

إن من مميزات وخصائص القيادة المستدامة في المؤسسات التربوية والتعليمية أنها تراعي الاستدامة في كافة وظائفها ومناهجها وأبحاثها ومرافقها، وتحقيق المشاركة الاجتماعية الفاعلة مع كافة الأطراف وبشكل مستدام، وأن يكون هنالك دعم مؤسسي من الجهات العليا والمسؤولة ذات العلاقة بإدارة شؤونها لكافة ممارساتها وبرامجها، وأن تتوفر ثقافة داعمة لهذا النمط القيادي، داعمة للتغيير وإجراءاته، وأن تتوفر المعرفة عند طلبها بسهولة من قبل الموظفين، وأن يكون لمبدأ الثقة بين

الموظفين دور بارز في تحقيق ممارسات القيادة المستدامة؛ ليفتح لهم مجال الابتكار والإبداع الاستراتيجي بدرجة عالية بحيث تتبنى الالتزام المؤسسي لتطوير قدرات ومهارات ومعارف كافة العاملين، مع التأكيد على الالتزام الأخلاقي بينهم (كيري، ٢٠١٩: ٣٩).

وعليه فإن توفر القادة المستدامين يتطلب توفر خصائص ومهارات فعالة لقيادة المؤسسات بكفاءة، تشمل الانفتاح العقلي والاستعداد للتعلم من الآخرين، والمرونة، والاستعداد لتحدي الوضع الراهن والمثابرة، والقدرة على بناء الشراكات مع المجتمع الخارجي والمعنيين من أصحاب المصلحة، وإنشاء شبكات وتحالفات تعاونية، ومهارة التشاور على نطاق واسع، والقدرة على التغيير، والقدرة على تحديد الاتجاهات، وتمكين العاملين وتحفيزهم، وفهم التعقيد في بيئة العمل، وإظهار النزاهة، وترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل، وتسهيل بناء القدرات، وإنشاء هياكل تنظيمية توفر ظروف داعمة للتعلم، ورعاية مجتمعات التعلم المهني، ويتضمن ذلك تعزيز الثقة الاجتماعية بين كافة العاملين، وتخصيص أوقات الاجتماعات وبشكل منتظم للعمل، مع التخطيط الفعال والتفكير في كافة الممارسات والأنشطة قبل تنفيذها (Kadjjar -beltran et al., 2012, 4 -٨).

وقد حدد كالفان مجموعة خصائص للقيادة المستدامة وهي كالتالي (kalkavan, 2015, pp22-):

١. العمق: حيث تعمل القيادة المستدامة على الحفاظ على الحياة وتشجيع التعلم والتجربة على نطاق واسع ودائم بدلاً من اكتساب المعرفة المجربة خارجياً، وبالتالي تصبح القيمة الأساسية للقيادة المستدامة هي القيادة للتعلم والقيادة لرعاية الآخرين.

٢. الاتساع: حيث تمتاز القيادة المستدامة بالاستمرارية من خلال الحفاظ على أكثر العوامل المحترمة والمقدرة في حياة المنظمة، وتحسينها بشكل مستمر، ونقلها من قائد إلى آخر، حيث أن كل قائد بغض النظر عن جاذبيته وشخصيته بعيدة النظر يموت في النهاية وتبقى المنظمة.
٣. المدى: حيث تمتد القيادة المستدامة من خلال كونها تستند إلى قيادة الآخرين، في أجواء معقدة وصعبة، وبالتالي لا يمكن لأي منظمة أو بلد أو قائد واحد الاهتمام بكافة جوانب كل قضية دون دعم الآخرين، وبذلك يتم نشر القيادة المستدامة باعتبارها صورة صحيحة عن مدى قدرة القيادة المطبقة ورغبتها في التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة المستدامة.
٤. الصفاء: حيث لا تسبب القيادة المستدامة أي ضرر للبيئة المجاورة، بل إنها تغذي البيئة المحيطة بها، فهي لا تسعى نحو الاستحواذ على أفضل الموظفين والمديرين المتميزين من المنظمات الموجودة حولها، وبالتالي لا تضر المنظمات المحيطة والمجتمع المحلي، كما أنها تتبع ديناميكياً أطرافاً مختلفة لنشر الموارد والمعرفة وتبادلها معهم، وبالتالي فالقيادة المستدامة ليست أنانية بل إنها عادلة من الناحية الاجتماعية.
٥. التعدد: حيث تغذى القيادة المستدامة التعددية في المنظمة، فهي تحترم التنوع، وتقوم برعاية التعددية، وتمنع التجانس الذي يؤدي لتدهور التعلم والمرونة والقوة في حالة حدوث تحولات مخاطر مفاجئة، وتتطور القيادة المستدامة من خلال امتصاصها للتنوع والتعدد، ومن خلال تطوير الاتساق والتفاعل بين العناصر شديدة الاختلاف.

٦. الإنتاجية: تعزز القيادة المستدامة المهارات القيادية للمنظمة من خلال تعليم القادة كيف

يعتنون بأنفسهم، وكيف يمكنهم تغذية ديناميكية الأفراد وتفاعلهم لزيادة الإنتاجية، فالقيادة

المستدامة بعيدة النظر، وخلاقة ولا تستنفد الموارد البشرية أو الموارد المالية.

٧. الحماية: حيث تقيم القيادة المستدامة الماضي، وتتعلم من التجارب الجيدة، من أجل تطوير

مستقبل أفضل وحمايته وتجاوزه وتطويره، وتلتزم القيادة المستدامة بحماية أهدافها وإعادة تقديمها

على المدى الطويل بما يتوافق مع أهدافها المتجددة والمتغيرة.

ويرى الباحث أن القيادة المستدامة تمتاز بالفاعلية والديناميكية والطموح والتي توصل الجميع لتحقيق

النتائج، وتتميز أيضاً بالتوازن في الاهتمام بين الموارد البشرية والموارد المادية الفيزيائية، بحيث

تسعى لتوفير كلا الأمرين، وتهتم بوضع الخطط الاستراتيجية بالاعتماد على القديم والجديد، وتتمى

الإبداع المؤسسي الهادف إلى زيادة المنافسة والانتشار، وتنمية قوة العمل التي تتسم بالمهارة والنشاط

والخبرات المتبادلة، وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة والتميز.

أهمية القيادة المستدامة:

وتأتي أهمية القيادة المستدامة في أنها تعمل على تطوير وترقية العامل داخل المؤسسة أفضل من

استقطاب الخبراء من خارج المؤسسة، وتتمثل أغراض تطوير العامل ترقيته وإكسابه المهارات اللازمة

والخبرات العلمية والعملية، بحيث يشعر العامل بالولاء؛ ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، فالقيادة

المستدامة تؤثر في العاملين بشكل مباشر؛ لأن العاملين هم الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة،

فاستبدال عاملين أكفاء وموهوبين يعني فقدان المعرفة والخبرة؛ لذلك كانت القيادة المستدامة عاملاً

من عوامل نجاح التغلب على معدل دوران العاملين، بالإضافة إلى ذلك توفر الميزة التنافسية على

مستوى المؤسسة وخارجها، والتي تؤدي إلى تبادل الأفكار والمهارات بين أعضاء المؤسسة، وبذلك

تعتبر جزءاً من استراتيجية نجاح الأعمال على المدى الطويل (Zulkiffli, 2016: 4-5).

ويلخص محمد وآخرون (٢٠٢١:٢٦٤) أهمية القيادة المستدامة في النقاط التالية:

١. تعد أحد أهم أسباب نمو وبقاء واستمرارية المؤسسات واتجاهها نحو الإبداع والمنافسة.
 ٢. يساهم هذا النمط القيادي في تحسين مستوى أداء العاملين، وتنمية مهاراتهم مما يساعد علي تحقيق أهداف المؤسسة.
 ٣. زيادة القيمة المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخدمات التي تقدمها.
 ٤. تساعد علي رفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار الذي يعد أحد مصادر التقدم في أي منظمة.
 ٥. زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسين مستوى إنتاجية المؤسسة.
 ٦. تساهم في الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، والتغلب علي مشكلة ارتفاع معدل دوران العاملين داخل المؤسسات.
 ٧. تعزيز التعلم المؤسسي، الأمر الذي يساعد علي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وخاصة التعليمية.
- ويرى الباحث أن أهمية القيادة المستدامة كمنط قيادي يهتم بتطوير العاملين؛ ليصبحوا جاهزين لتقديم خدماتهم في حال غياب القائد الأكاديمي التربوي، ومؤهلين لدعم النجاح، دون تمييز أو استغلال، بحيث تسعى القيادة المستدامة لقيادة المؤسسة التعليمية على مستوى طويل الأمد.

تحديات القيادة المستدامة:

إن أبرز تحديات القيادة المستدامة تتمثل في تعددية المفاهيم حول نمطية القيادة المستدامة واختلاف إجراءاتها الإدارية، وإحداث العزلة الممتدة بين المؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة ومجتمعها والعالم الخارجي (عيداروس، ٢٠١٩: ٢١)، وهناك عدة تحديات تمارس على القيادة المستدامة لخصتها دراسة (Simanskiene & Zuperkiene, 2014: 89) وهي:

١. تحديات الفرد: هناك الكثير من الأفراد يواجهون التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، ويدعون زملائهم في العمل أن يتبعوا نهجهم ويعرقلوا مسيرة التغيير داخل منظماتهم، وهنا على الإدارة أن تساعد الأفراد في تقبل هذا التغيير، وذلك يكون من خلال التدريب والتطوير عبر الندوات والدورات وورش العمل، وتوضيح مدى الاستفادة له ولمنظمتهم والأهداف والنجاحات التي سوف تجنيها المؤسسة من جعل المؤسسة مستدامة.
٢. تحديات الفريق: وتكون الاستدامة ناجحة من خلال قائد الفريق، عبر زيادة الاتصال والتواصل بين أعضاء الفريق، وزيادة التبادل المعرفي والثقافي، وتناطح الأفكار من خلال عمليات العصف الذهني، والتركيز على الإبداع والتجديد.
٣. تحديات المؤسسة: وذلك يكون بوجود قيادة تؤمن بالاستدامة، بحيث تطبق أبعاد ومبادئ القيادة المستدامة داخل منظماتهم، بحيث ينعكس ذلك على هياكلها المؤسسية ووحداتها الإدارية، بأقسامها وفروعها وعاملها.
٤. تحديات المجتمع: على المؤسسات أن تمد حبال الود والعلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع، لأن تلك المجتمعات تعتبر الحاضن الرئيسي لتلك المؤسسات، فالمجتمعات تعتبر مورد فكري وبشري

ومالي وثقافي للمنظمات العاملة فيه، وما يحتاجه المجتمع يجب أن تلبيه هذه المؤسسات وخاصة التعليمية والتربوية منها.

بينما أشارت دراسة الحسيني (٢٠٢١: ٨١) إلى عدد من التحديات الأخرى وهي:

١. المقاومة التي قد يبديها القيادات والعاملين لإحداث التغيير المتمثل في تبني وتطبيق القيادة المستدامة.

٢. ضعف الخبرات المحلية في القيادة المستدامة وقيادة الاستدامة واستدامة القيادة.

٣. الممارسات الإدارية البيروقراطية والثقافة المؤسسية غير المشجعة على الاستدامة.

٤. قلة الكوادر البشرية المتخصصة في قيادة الاستدامة والقيادة المستدامة وهو ما يمكن أن يترتب عليه عدم القدرة على تقديم التدريب المناسب والإشراف والتوجيه الضروريين.

٥. كثرة الأعباء على كاهل القيادات والعاملين وهو ما قد لا يتيح لهم فرص كافية لإتباع منظور مستدام في الوقت الذي يكون على كاهلهم مهام روتينية ويومية عديدة.

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

٧. المقاومة التي قد تبديها بعض المؤسسات المجتمعية وأعضاء المجتمع المحلي في التعاون مع المؤسسات التعليمية.

ويرى الباحث أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق مفاهيم القيادة المستدامة في المؤسسات تتمثل في: ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية الناتجة عن نوعية المناخ السياسي أو عدم الاستقرار السياسي، فضلاً عن ضعف سياسات التمويل الحكومية، والنقص في الكوادر والمهارات

والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المؤسسة والوحدات والأقسام فيها، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي والهيكلية، ولمواجهة التحديات وتحسين الأداء وجعله أكثر استدامة على المؤسسات وخاصة التربوية منها تبني القيادة المستدامة كنهج عمليتي، تطبق من خلاله جميع المعارف والخبرات والمهارات، فممارسة القيادة المستدامة تعمل على تحسين وتطوير المؤسسة التعليمية من خلال قدرتها على مواجهة التحديات والتعامل مع التعقيدات، وخاصة التعامل مع التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة والتغيرات المتسارعة الآنية والمستقبلية.

الثورة الصناعية الرابعة:

يعد مصطلح الثورة الصناعية الرابعة رديفاً لما يطلق عليه بالثورة الرقمية، وهو مصطلح كشف عنه كلاوس شواب في كتاب نشره في يناير ٢٠١٦م، بعنوان "الثورة الصناعية الرابعة"، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تجاوز ثلاث مفردات أساسية هي على التوالي: الثورة وهي الكلمة التي تعكس التطور الهائل والسريع والتغيير الكبير، والمفردة الثانية الصناعية والتي تضع الإطار العام لمجال هذه الثورة، أما لفظة الرابعة فللتأكيد على اعتراف هذه الثورة بسابقتها والإفادة من منجزاتها، وعند الحديث عن الثورة الصناعية الرابعة فهذا يعني وجود ثلاث ثورات صناعية سابقة لها، كانت الأولى في أواخر القرن الثامن عشر وكانت تعتنى بالآلات البخارية، ومن ثم أتت الثورة الصناعية الثانية في القرن التاسع عشر وهي ثورة اعنتت بالحديد والصلب والسكك الحديدية، وفي القرن العشرين ظهرت الثورة الصناعية الثالثة معتمدة على الكهرباء والبتترول، وفي القرن الحادي والعشرين ظهرت الثورة الصناعية الرابعة والتي تعرف بالثورة الرقمية (Philbeck & Davis, 2018: 12-21).

وهناك ضرورة لتقبل الواقع التقني الذي يفرض استخدام معطيات الثورة الصناعية الرابعة، والتأكيد على تخطيط إدارة الموارد التقنية المتاحة، وذلك لا يتأتى إلا بتمكين الأفراد من مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة، واستعدادهم لخطط التكامل والاندماج وتبادل البيانات وإن من تلك المفاهيم ما ذكرتها دراسة (المياحي وآخرون، ٢٠٢١: ٤٧٧) فيما يلي:

١. البيانات الهائلة: ويطلق عليها البيانات الضخمة وهي كمية بيانات ضخمة جداً، تفوق قدرة التطبيقات المستخدمة، ولا يمكن إدارتها بقواعد البيانات العادية والشائعة، وهي حزمة البيانات الخام من نواتج شبكات التواصل الاجتماعي وشبكات الانترنت.
٢. الروبوت الذاتي: هو روبوت مستقل ذاتي التحكم يستخدم لأغراض مختلفة طبية وعسكرية.
٣. المحاكاة: ويطلق عليها النمذجة وهي صورة لنظام قائم على الواقع الافتراضي ومحاكاة ما يحدث داخل هذا النظام لتوقع نتائج ما أو معالجة مشكلة.
٤. انترنت الأشياء: هو جيل جديد من الانترنت يتيح التواصل مع الأجهزة المحيطة والتحكم بها عن طريق الانترنت.
٥. الأمن السيبراني: هو أمن المعلومات المتاحة على الشبكة بما فيها المعلومات الشخصية والسرية والبيانات البنكية.
٦. الحوسبة السحابية: هو إتاحة البيانات إلكترونياً للمستخدمين والتطبيقات والنظم الالكترونية تحت الطلب على الانترنت.
٧. التصنيع المضاف: ويطلق عليها الطباعة الثلاثية الأبعاد وتتيح طباعة أجسام ثلاثية الأبعاد مما يوفر إمكانية تفريد تصنيع الأجهزة.

٨. الواقع المعزز: وهي تكنولوجيا قائمة على إسقاط التصاميم الالكترونية على بيئة المستخدم الحقيقية.

٩. الممارسات السلوكية والرقمية: ويقصد بها الفريق البحثي وهو واقع تعامل الطلبة مع أجهزة التقنية الحديثة، بوصفها تجارب شخصية في توظيف التكنولوجيا في الحياة العامة.

وتتسم الثورة الصناعية الرابعة بالعديد من الخصائص، لعل من أبرزها ما لخصتها دراسة (الجندي وآخرون، ٢٠٢١: ١٦٩) فيما يلي:

١. الرقمنة: أي استخدام تطبيقات التحول الرقمي في كافة المجالات، والانتقال بالخدمات إلى أعمال مبتكرة تعتمد على هذه التقنيات الناشئة، فهي أول ثورة صناعية تعتمد على الرقمنة وليس على ظهور نوع جديد من الطاقة، كما تهدف إلى ربط جميع وسائل الإنتاج في الوقت الفعلي.

٢. التفاعل بين التقنيات الناشئة: وتتمثل الرؤية الرئيسة للثورة الصناعية الرابعة في ربط التقنيات ببعضها البعض في كافة المجالات، لهذا السبب أصبح من الضروري تحويل البيانات الكبيرة لتكون قادرة على التنبؤ بالفشل المحتمل والتكيف في الوقت الفعلي مع الظروف المتغيرة.

٣. التغيير الإبداعي: حيث تؤدي التقنيات الجديدة والتفاعل بينهما إلى ظهور طرق جديدة للإبداع والاستهلاك، بالإضافة إلى تغيير طريقة تقديم الخدمات العامة والوصول إليها، وإتاحة طرق جديدة للتواصل والحكم، وظهور وظائف ونماذج الأعمال والهيكل الصناعية والتفاعلات الاجتماعية وأنظمة الحوكمة.

٤. السرعة: أي السرعة في إمكانية تطوير الابتكارات ونشرها، وهذا نتاج للعالم المترابط بشكل أعمق، وإن التكنولوجيا الجديدة تولد تكنولوجيا أحدث أكثر دقة.

٥. الاتساع والعمق: فالاعتماد على الثورة الرقمية يجمع بين تقنيات متعددة يؤدي إلى تحولات كبيرة

في الاقتصاد والأعمال والكيفية التي نعمل بها بل وتؤثر على الانسان كذلك.

٦. التأثير والتعميم: حيث أنها ستتضمن تحولاً في مختلف المجالات عبر كل الدول والمؤسسات

والمجتمعات، فالتقنيات الناشئة لها تأثير كبير على كافة المجالات، ولن يتمكن من التحكم في

هذه التقنيات سوى الموظفين المؤهلين وذوي التعليم العالي، لذا يجب أن تتعاون الجامعات مع

المؤسسات الصناعية كافة.

ويرى الباحث أن من أهم ما يميز الثورة الصناعية الرابعة ارتباطها بالتكنولوجيا الرقمية التي تحقيق

متطلبات القيادة المستدامة، وذلك يكون من خلال دعم وتشجيع الصناعات الرقمية والتقنية وتعزيز

المحتوى الرقمي، وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطوير قطاع التعليم، وتحديث

قطاع تكنولوجيا المعلومات من الهيمنة والقرصنة، وتعزيز الأمن السيبراني.

أبعاد القيادة المستدامة:

وقد كانت أولى محاولات تطوير نموذج لأبعاد القيادة المستدامة قد بدأها الباحثان Hargreaves

and Fink عام (٢٠٠٣) حيث قاما بوضع سبعة أبعاد للقيادة المستدامة تتمثل في أن القيادة

المستدامة ترعى وتضمن التعلم المستدام، وتضمن النجاح بمرور الزمن، وتعمل على استدامة

الآخرين، وتعالج قضايا العدالة الاجتماعية، وتنمي الموارد البشرية والمادية أكثر من استنزافها،

وتطور التنوع والقدرة البيئية، وتنفذ اندماج نشط مع البيئة (-3: Hargreaves and Fink, 2003)

(9). ثم قاما في عام ٢٠٠٦ بإعادة صياغة وهيكل الأبعاد والمبادئ وإخراجها بنمط جديد ونشرها في

كتاب يحمل اسم (القيادة المستدامة) وتضمنت الأبعاد التالية (الطول، والاتساع، والعدل، والتنوع،

وسعة التدبير، والمحافظة أو الحماية) (Hargreaves and Fink, 2006: 32-199) ، وفي عام ٢٠١٢ طور Lambert نموذجاً للقيادة المستدامة، وتتمثل أبعاد هذا النموذج في العناصر التالية: (بناء قدرة فريق العمل، والتوزيع الاستراتيجي، وتحقيق الاندماج والتوظيف، وبناء أهداف طويلة المدى من الأهداف قصيرة المدى، والتنوع، والمحافظة أو الحماية) (Lambert,2012:106). وعليه قام الباحث بتحديد أبعاد القيادة المستدامة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وبالاستناد إلى دراسة سفر (٢٠٢١)، وهي على النحو الآتي:

١. تنمية الموارد البشرية:

تلزم مبادئ القيادة المستدامة تطوير وتدريب الأفراد العاملين داخل المؤسسة بدلاً من جلب طاقم عمل أو موارد بشرية من خارج المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تعيين طاقم عمل من خارج المؤسسة يمكن أن يكون على درجة عالية من الخطورة (عيداروس وآخرون، ٢٠١٩: ٥٤٦)، وتعد تنمية الموارد البشرية أمراً أساسياً وضرورياً في المؤسسات المستدامة، وتركز القيادة المستدامة على الاستثمار في الموارد البشرية، والسعي المستمر لتنمية مهارات الموظفين بطرق متنوعة، من خلال أساليب حديثة تطبق داخل المؤسسة، أو من غيرها من أشكال التدريب الرسمي والتدريب أثناء الخدمة، وبرامج الدراسات العليا وغيرها، كما يتسم التدريب في المؤسسات المستدامة بأنه يطبق على جميع الموظفين وليس فقط على المديرين أو المستفيدين (Heather,2016:5)، وترتكز تنمية الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة إلى المهارات الرقمية المتمثلة في إدارة وتشغيل الأجهزة الإلكترونية والتعامل مع التقنيات الحديثة، فهي تضم مجموعة المهارات والمعارف

والعلوم التي تستخدم في تنفيذ المهام في جميع البيئات الرقمية، وبشكل تمكنهم من التكيف معها وإعادة تصميم الوظائف وتسهيلها باستخدام التكنولوجيا (الدقن، ٢٠٢٠م: ٧٥).

ويرى الباحث أن المقومات الأساسية لبناء قدرات فريق العمل يتمثل في قدرة القيادة على دعم توافر نظام لإدارة الموارد البشرية، وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري واستدامته يجب المحافظة عليه، وللمحافظة عليه يجب تنميته وتطويره.

٢. التوجه طويل الأمد

إن فكرة بناء الأهداف الطويلة الأجل من الأهداف القصيرة الأجل تعد بمثابة محرك رئيسي لتطور المؤسسات، وإن قيمة التخطيط قصير الأمد على مستوى الإدارات تتجسد بالتطوير المؤسسي أكثر من كونه إجراء أو مراقبة خارجية، وعند تجميعها مع خطط الأقسام الأخرى سوف تؤدي إلى مكاسب تنظيمية طويلة الأمد (Lambert,2012:112)، كما أن المؤسسات المستدامة تعمل على تحقيق التوازن بين الاعتبارات قصيرة الأمد وطويلة الأمد، والتي تتراوح بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي وعمليات النمو، والعمل على تطوير أداء الموظفين والإبقاء عليهم، والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع المعنيين بالأمر، وتعتبر فكرة بناء أهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد محركاً للتنمية المؤسسية (Jacobson,2011:34)، وفي ضوء الثورة الصناعية الرابعة يعد التقدم الرقمي وأدواته الذكية المتنوعة هي محرك التحول والتطور والاستثمار الفعال لجميع قطاعات المجتمع والحياة البشرية بشكل عام، لذا أصبح الاستثمار في التقنيات الرقمية أحد العوامل المهمة لتكيف المؤسسات (سفر، ٢٠٢١م: ٢٥١).

ويرى الباحث أن بناء الأهداف طويلة الأمد هي التي تزيد من إدراك العاملين لوجودهم المستمر والحفاظ على مكانتهم، بالإضافة إلى أنها وسيلة لبناء المؤسسات وديمومتها واستمرارها، كما أن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المؤسسة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب؟)، وتعطي إشراقات حول تطلعات المؤسسة ومستقبلها، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه، وهي تطلعات القادة المستقبلية التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمؤسسة.

٣. الإبداع

يحفز الإبداع القادة على تجديد قدراتهم، وعلى إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى أن الإبداع لا بد وأن يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب، والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة بحيث يكون ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (النشمي والدعيس، ٢٠١٧: ١٨٦)، وعليه فإن المنتجات الإبداعية المدعومة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة هي أحد متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وهو ما يستوجب تطوير وودعم البحث العلمي والتجارب العملية الفريدة، والتي تعد محرك الابتكار في عصر الثورة الصناعية الرابعة (Manda & Dhaou, 2019: 246).

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري يعد من المسؤوليات التي يتبناها القادة المستدامون ويعملون على نقلها وتشجيعها لدى الآخرين، سواء كان فردياً أو جماعياً أو تنظيمياً، من خلال التحضير لرعايته،

واحتضانه، والبدء بتنفيذه وتحقيقه، فهو يساهم في زيادة التنمية الاقتصادية وزيادة الانتاج، وزيادة المنافسة البناءة بين العاملين، والتقليل من نسبة المشاكل التي قد تحدث أثناء العمل، وتنمية الثقة للعاملين بشكل يساعدهم في مواجهة الصعاب المحتملة.

٤. المسؤولية المجتمعية

يعد بناء الشراكات إحدى وسائل التوظيف التي تقدم حلولاً عمليةً على أرض الواقع وعلى المستوى الاستراتيجي، ومن خلالها غالباً ما تتطور المؤسسات لأنها تتعلم أساليب الإدارة الفعالة وبناء القدرات واكتساب الخبرات القيمة، وبمعنى آخر تعد استمرارية التوظيف بمثابة آليات تعلم للعاملين، وكيف يكونون أفضل فيما يفعلونه، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٩١)، وتسعى المؤسسات إلى ديمومة التوظيف والاندماج من خلال الشراكات والعمل التعاوني الذي يمثل ترتيب تعاوني طويل الأجل بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المستقلة، أو وحدات الأعمال التي تتشارك في الأنشطة، لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة (wheelen & hunger, 2012:196)، حيث يتطلب العمل التعاوني من الطرفين بناء علاقة مفتوحة، وثقة مبنية على الأهداف المشتركة، وإيجاد وسيلة منقح عليها في حل المشكلات، والبحث الجاد عن تحسينات قابلة للقياس وبشكل مستمر، وقد يحصل الدعم من خلال الشراكة الداخلية التي تعمل على خلق بيئة ايجابية، وإنشاء آليات داخلية تجمع بين القادة والعاملين في تحالفات داعمة بصورة متبادلة لتعظيم مقدرة الموارد البشرية للمؤسسة (David & Davis,2006:143-150).

ويرى الباحث أن وجود الموظف في المؤسسة لا يقتصر على كونه منفذاً للمهام المطلوبة منه فقط، ولكنه كذلك يكون علاقات وصدقات مع زملائه ويتفاعل مع المجتمع، وكلما كانت هذه العلاقات

صحية وبدون مشاكل كلما زاد ارتباط الموظف بالعمل وشعوره بأن بيئة العمل تساعده على الإنجاز، ولذلك فالاندماج والتعاون المشترك يقدم حلولاً عملية على أرض الواقع وعلى المستوى الاستراتيجي، ومن خلاله غالباً ما تتطور المؤسسات لأنها تتعلم أساليب الإدارة الفعالة، وبناء القدرات، واكتساب خبرات جديدة ومهارات مفيدة.

الدراسات السابقة

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

هدفت دراسة سفر (٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بالكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (٩٩) قائد، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة "مرتفعة"، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة).

أما دراسة الحسيني (٢٠٢١) فقد رصدت واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي الكويتي من خلال التركيز على جامعة الكويت، وتمثل المجتمع الأصلي لهذا البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وقد تم اختيار عينة طوعية من هذا المجتمع قوامها (١٩٨) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن

متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين تعزى لمتغيرات الجنس والمرتبة العلمية والتخصص.

وبينت دراسة (الصويجي والفاخري، ٢٠٢١) ماهية خصائص ومبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتصميم استبانة شملت (٤٦) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١٦١) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة المستدامة لم ترتق إلى المستوى المطلوب حيث توفرت بدرجة ضعيفة، بينما جاءت درجة توفر مبادئ القيادة المستدامة بشكل مرتفع.

وأجرى العصار (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المؤسسات الدولية، وذلك بالتطبيق على وكالة الغوث الدولية الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة المستدامة التي يمتلكها الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لاستدامة قيادة الآخرين والعدالة الاجتماعية والاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المؤسسات الدولي، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول القيادة المستدامة وتطوير أداء المؤسسات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

بينما وضعت دراسة الذبياني (٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام

المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة بأحد مداخل التخطيط الاستراتيجي، وهو التصور الاستراتيجي، وتم تطبيق استبانة استطلاع رأي على مجموعة من القيادات الجامعية عددهم (٤٩)، وتوصلت الدراسة إلى تصور استراتيجي مقترح تم من خلاله وضع خطط الفعل التي يمكن من خلالها التحسين المستمر في الإجراءات الإدارية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل العمل الإداري، وصقل مهارات رأس المال البشري من قيادات جامعية وأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل أساليب التدريس الذكية، وأخيراً تدعيم البحث العلمي، حتي تواكب الجامعات السعودية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وهدفت دراسة العردان (٢٠١٩) تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة (جامعة حائل، جامعة الباحة، جامعة المجمعة) وتتألف من (٣١٥) عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاء متوسطاً.

وذهبت دراسة كيريري (٢٠١٩) للتعرف إلى درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر، واعتمدت الدراسة 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، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر عالية،

ووضعت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بالجامعة، اشتملت على المنطلقات، المهام، المراحل، المتطلبات، والجهات المسؤولة عن تنفيذها.

وقامت دراسة حوالة والمطيري (٢٠١٩) بالكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمّات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداةً للدراسة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من معلّّات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (٨٧٨) معلّّمة، وقد تم استرداد (٢٩١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكان من أهم النتائج أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسّطة، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيّر المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلنّ بكالوريوس، كما أن هناك فروقاً باختلاف متغيّر سنوات الخدمة لصالح من خبرتهنّ أقل من خمس سنوات.

وكشفت دراسة القاهر وافيسار (Alkahr & Avissar, 2018) عن تأثير برنامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كقادة للاستدامة بجامعة كيبوتزيم في الأراضي الفلسطينية المحتلة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) من أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا هذا البرنامج، وجمعت بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلات شبه مقننة مع أفراد عينة الدراسة وتم التحليل النوعي الكمي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تطوير القيادة المستدامة وفر للأفراد الفرص للتعلم من المشاركين في البرنامج، وأثر أيضاً في بيئة الموظفين العاملين بمؤسسات

التعليم العالي، وأن المشاركة الفعالة في النقاشات حول الاستدامة زادت من وعيهم بقيادة الاستدامة، بينما كان الدعم الذي يتلقونه من إدارة الجامعة لتطوير قيادة الاستدامة غير كاف.

وقامت دراسة إيكسو وأزييتيرو (Aleixo, & Azeiteiro, 2018) بتحليل الوضع الحالي المتعلق بتطبيق ممارسات الاستدامة وتطورها في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣) رئيس جامعة وعمداء كليات، ورؤساء أقسام، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، لقياس مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة في هذه المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى قياس مستوى التصنيفات العالمية لهذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي البرتغالية تشارك بشكل رئيس في البعد الاجتماعي للاستدامة، في حين أن البعد الاقتصادي يأتي في المرتبة الثانية بعد البعد الاجتماعي، بينما يأتي البعد المؤسسي في المرتبة الثالثة، أما البعد البيئي فالأقل نمواً وتطوراً في هذه المؤسسات التعليمية، وأن (١١%) فقط من مؤسسات التعليم العالي البرتغالية مبدعة في تطبيق ممارسات الاستدامة، في حين أن غالبية مؤسسات التعليم العالي التي تم دراستها في هذه الدراسة تطبق ما نسبته (٣٤%) فقط من ممارسات الاستدامة، كما تبين عدم وجود فروق في ممارسات تطبيق القيادة المستدامة بالجامعات والمعاهد التقنية البرتغالية تبعاً لمتغيرات الجنس والشهادة الجامعية والخبرة.

وهدف دراسة شنن (٢٠١٧) التعرف إلى جهود قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (١٥) فقرة تم تحديدها في محور واحد، وتكونت عينة الدراسة من (١١١) قائد تربوي موزعين على مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة بواقع نسبة (٥٠%) من

المجتمع الاصيل وتوصلت الدراسة إلى أن استثمار القيادات التعليمية للمستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بلغت (٧٤.٧٠%)، وهي درجة عالية نسبياً، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجات تقدير أفراد العينة لمدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة.

وذهبت دراسة اشتهوي (٢٠١٧م) لتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وبلغ عدد أفراد الدراسة (١٢٢) نائب مدير ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم بطريقة المسح الشامل من مجتمع الدراسة المكون من (١٣٣) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة من وجهة نظر نواب المديرين ورؤساء الاقسام جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٨.٢٠%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

بينما جاءت دراسة غانم (٢٠١٦) للتعرف إلى واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، وتبنت الدراسة نموذج "أفري وبريجستتر" واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات مؤلفة من (٩٦) عضو، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كانت "متوسطة"، وأن الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة كانت هي الأكثر تطبيقاً بالجامعة، بينما جاءت الممارسات عالية المستوى والممارسات المرتبطة

بحوافز الأداء الرئيسية في مرتبة أقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة يعزى إلى متغيري الجنس والتخصص.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لملائمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة (جامعة فلسطين، جامعة الإسراء، جامعة غزة) والبالغ عددهم (١٢٩) مديراً وعميداً، وذلك وفقاً لإحصائيات الجامعات للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع

الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، حيث استجاب منهم (١٢١) فرداً يمثلون (٩٣.٨%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	٤٥	٣٧.٢
	10 سنوات فأكثر	٧٦	٦٢.٨
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٨	٢٣.١
	ماجستير	٥٠	٤١.٣
	دكتوراه	٤٣	٣٥.٥
المجموع		١٢١	١٠٠.٠

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة سفر (٢٠٢١)، ودراسة الحسيني (٢٠٢١)؛ ودراسة عيداروس وآخرون (٢٠١٩)؛ ودراسة غانم (٢٠١٦)، ودراسة شهن (٢٠١٧)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٩) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (١٠) محكمين، وفي ضوء التعديلات تم بناء الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (٢٣) فقرة موزعة على (٤) مجالات، وهي: (تنمية الموارد البشرية، التوجه طويل الأمد، الإبداع، المسؤولية المجتمعية)، والجدول (٢) يبين توزيع الفقرات على المحاور والمجالات:

جدول (٢): توزيع فقرات الاستبانة على مجالات واقع القيادة المستدامة

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
٥	المجال الأول: تنمية الموارد البشرية
٦	المجال الثاني: التوجه طويل الأمد
٦	المجال الثالث: الإبداع
٦	المجال الرابع: المسؤولية المجتمعية
٢٣	المجموع

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول وذلك في المجال الأول (٠.٧٠-٠.٩١)، وفي المجال الثاني (٠.٧٣-٠.٨٨)، وفي المجال الثالث (٠.٧٥-٠.٨٥)، وفي الرابع (٠.٦٧-٠.٨٠)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨".

ج. الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط

بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (٣٠)

فرداً، ولم يتم استثناءها من عينة الدراسة، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي:

(٠.٧٩)، (٠.٧٩)، (٠.٧٢)، (٠.٦٠)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢. ثبات استبانة "القيادة المستدامة":

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (٠.٨٦)، وللثاني

(٠.٨٨)، وللثالث (٠.٨٩)، وللرابع (٠.٨٣)، وكان معامل الثبات للمحور ككل (٠.٩٠)، وهذا يدل

على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق

أهدافها، وهي: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط

بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار

تحليل التباين الأحادي، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات وال فقرات، فقد

تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٣) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد

الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن $(4-1) \div 5 = 0.6$

(٠.٨).

جدول (٣): المحك المعتمد لتحليل النتائج-متوسط الاستجابات

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠) : (٢.٥٩)	من (٢.٦٠) : (٣.٣٩)	من (٣.٤٠) : (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)
الوزن النسبي	أقل من %٣٦.٠٠	من %٥١.٩٠ : %٣٦.٠٠	من %٦٧.٩٠ : %٥٢.٠٠	من %٨٣.٩٠ : %٦٨.٠٠	أكبر من %٨٤.٠٠

نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٤):

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة

بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة مرتبة تنازلياً

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	تنمية الموارد البشرية	٥	3.572	.633	٧١.٤٤	4	مرتفعة
2	الإبداع	٦	3.576	.514	٧١.٥٢	3	مرتفعة
3	المسؤولية المجتمعية	٦	3.642	.477	٧٢.٨٤	2	مرتفعة
4	التوجه طويل الأمد	٦	3.701	.499	٧٤.٠٢	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢٣	3.623	.375	72.46	-	مرتفعة

ويتضح من الجدول (٤) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في المجالات جميعها بلغت (٣.٦٢٣)، وبوزن نسبي (٧٢.٤٦%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك ادراكاً لدى للقيادات الأكاديمية لمضمون القيادة المستدامة، وذلك نتيجة لبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الجامعات لكوادرها الأكاديمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سفر (٢٠٢١)؛ محمد وآخرون (٢٠٢١)؛ ودراسة كيري (٢٠١٩)؛ ودراسة الحدراوي (٢٠١٨)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٧)؛ ودراسة يونس (٢٠١٧)؛ وتختلف مع نتائج دراسة الحسيني (٢٠٢١)؛ ودراسة حواله والمطيري (٢٠١٩)؛ ودراسة الرشدي والعاظمي (٢٠١٦).

أما بالنسبة لترتيب المجالات، فقد حصل مجال (التوجه طويل الأمد) على الترتيب الأول، يليه مجال (المسؤولية المجتمعية) في الترتيب الثاني، ثم مجال (الإبداع) في الترتيب الثالث، ثم مجال (تنمية الموارد البشرية) في الترتيب الرابع. وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (٥)، (٦)، (٧)، (٨):

المجال الأول " تنمية الموارد البشرية":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، وذلك كما في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية الخاصة

بمحافظة غزة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تدرب الجامعة أعضاء هيئتها التدريسية على استخدام التكنولوجيا الرقمية في التدريس.	3.75	.849	٧٥.٠	مرتفعة	١
٢	تحرص على تفعيل الاتصال والتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية ، لتبادل الخبرات وصل المهارات.	3.53	.742	٧٠.٦	مرتفعة	٤
٣	تحفز أعضاء الهيئة التدريسية على تمييز أدائهم بتوظيف أحدث الوسائل الرقمية.	3.39	.734	٦٧.٨	متوسطة	٥
٤	تنظر الجامعة إلى الموارد البشرية باعتبارهم أصولاً رئيسة يجب رعايتها والحفاظ عليها.	3.62	.829	٧٢.٤	مرتفعة	٢
٥	تحفز أعضاء هيئتها التدريسية على تنمية مهارات التفكير العليا في حل المشكلات لدى الطلبة.	3.56	.815	٧١.٢	مرتفعة	٣
-	الدرجة الكلية للمجال	3.572	.633	٧١.٤٤	مرتفعة	-

ويتضح من الجدول (٥) أن المستوى العام لتقدير القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة تنمية الموارد

البشرية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة بلغ (٣.٥٧٢)، وبوزن نسبي

(٧١.٤٤%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن

في الفقرة: " تحرص الجامعة على تدريب الأكاديميين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في التدريس"،

وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك الجامعات لأهمية التكنولوجيا

كعنصر مهم لتنفيذ المهام الأكاديمية، وأن جميع المهام والأعمال الموكلة لأعضاء الهيئات التدريسية

لا يمكن أن تنفذ على أكمل وجه إلا بتدخل عناصر التكنولوجيا فيها.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: " تحفز أعضاء الهيئة التدريسية على تمييز

أدائهم بتوظيف أحدث الوسائل الرقمية"، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك

إلى أن الجامعة تبذل ما بوسها لتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز المهام الأكاديمية، ولكن ذلك مرتبط بالإمكانيات المادية المقدمة للجامعة، وبشكل عام هناك ضعف في تمويل الجامعات، وخاصة أن تلك الجامعات هي جامعات خاصة لا تعتمد على التمويل الحكومي، وهذا يضعف فرص توفير الجامعة للأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة في ضوء ارتفاع تكلفة تطبيقها ونشرها بين القيادات الأكاديمية.

المجال الثاني " التوجه طويل الأمد ":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة التوجه طويل الأمد في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التوجه طويل الأمد في الجامعات الفلسطينية الخاصة

بمحافظة غزة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تشجع الجامعة على مشاركة "تمكينية" قوية مرتكزة على المنظور طويل الأمد بالمؤسسة.	3.68	.948	٧٣.٦	مرتفعة	٥
٢	تصوغ رؤية مستقبلية تعكس التطلعات الطموحة للجامعة في مجال التقدم الرقمي.	3.62	1.018	٧٢.٤	مرتفعة	٦
٣	تضع أهداف طويلة الأجل في ضوء رؤية الجامعة والسعي لتحقيقها.	3.73	1.037	٧٤.٦	مرتفعة	٢
٤	توفر مناخاً تنظيمياً محفزاً على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري مدى الحياة.	3.73	1.041	٧٤.٦	مرتفعة	٢
٥	توظف أحدث التقنيات الرقمية والذكية في مجال التعليم ووفقاً للتوجهات المستقبلية.	3.71	1.112	٧٤.٢	مرتفعة	٤
٦	تركز البرامج التدريبية على تنمية المهارات المطلوبة في الوظائف المستقبلية.	3.74	1.107	٧٤.٨	مرتفعة	١
-	الدرجة الكلية للمجال	3.701	.499	٧٤.٠٢	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (٦) أن المستوى العام لتقدير القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة التوجه طويل الأمد في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة بلغ (٣.٧٠١)، وبوزن نسبي (٧٤.٠٢%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تركز البرامج التدريبية على تنمية المهارات المطلوبة في الوظائف المستقبلية"، وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتزويد أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء الأعمال والمهام المطلوبة، وتسمح بتبادل الخبرات والمعارف المطلوبة، بحيث توفر لهم الدورات وورش العمل المطلوبة، حرصاً على انجاز الأعمال في الوقت المحدد ووفق الخطط الموضوعية، وخصوصاً أن مجمل الأعمال محدد بوقت زمني لإنجازها. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تصوغ رؤية مستقبلية تعكس التطلعات الطموحة للجامعة في مجال التقدم الرقمي"، وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بالجانب التكنولوجي وأنه لا بديل عنه في ظل المتغيرات التكنولوجية والرقمية المتسارعة.

المجال الثالث " الإبداع":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الإبداع في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وذلك كما في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة

مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تشجع الجامعة على الاستعانة بالتعلم المدمج الذي يدمج بين التعليم النظامي والتعليم عن بعد.	3.68	.671	٧٣.٦	مرتفعة	١
٢	توفر الجامعة بنية تحتية تساعد على استخدام أساليب التعلم الذكية.	3.62	.622	٧٢.٤	مرتفعة	٣
٣	تعتبر التعليم الافتراضي أحد أساليب التعلم الذكية التي تحتاجها الجامعة.	3.57	.668	٧١.٤	مرتفعة	٤
٤	تتبنى الطرق غير التقليدية في حل المشكلات.	3.44	.631	٦٨.٨	مرتفعة	٦
٥	تطور برامج التعلم الإلكتروني باستخدام التكنولوجيا الحديثة	3.49	.634	٦٩.٨	مرتفعة	٥
٦	تشجع طرح أفكار وأساليب جديدة لتطوير العمل.	٣.٦٣	.619	٧٢.٦	مرتفعة	٢
-	الدرجة الكلية للمجال	3.576	.514	٧١.٥٢	مرتفعة	-

ويتضح من الجدول (٧) أن المستوى العام لتقدير القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الإبداع في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة بلغ (٣.٥٧٦)، وبوزن نسبي (٧١.٥٢%)، وبذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تشجع على الاستعانة بالتعلم المدمج الذي يدمج بين التعليم النظامي والتعليم عن بعد"، وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أهمية وجود هذا الدمج، وخاصة التعلم عن بعد بالاعتماد على التعلم الإلكتروني، وقد ظهر ذلك جلياً في السنتين الماضيتين أثناء أزمة كورونا والتي دفعت الجامعات وجميع المؤسسات الحكومية أن تدير شؤونها عن بعد وباستخدام التكنولوجيا الرقمية، فضلاً عن ظهور التقنيات الحديثة في التعليم والميسرة لعمل القيادات الأكاديمية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتبنى الطرق غير التقليدية في حل المشكلات"، وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن اهتمام الجامعة باتباع المنهج العلمي في حل المشكلات.

المجال الرابع " المسؤولية المجتمعية":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وذلك كما في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات الفلسطينية الخاصة

بمحافظة غزة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب ب
١	تُشرك الجامعة جمهور المستفيدين وممثلي مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار .	3.53	.633	٧٠.٦	مرتفعة	٦
٢	تُشرك المجتمع المحلي في مختلف المناسبات.	3.70	.653	٧٤.٠	مرتفعة	٣
٣	تشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية.	3.72	.594	٧٤.٤	مرتفعة	١
٤	تعقد لقاءات مع ممثلي مؤسسات المجتمع المحلي للتعرف إلى مشكلاتهم وقضاياهم المرتبطة بالعمل الجامعي.	3.71	.611	٧٤.٢	مرتفعة	٢
٥	توفر أدلة إرشادية لتوضيح الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي.	3.57	.705	٧١.٤	مرتفعة	٥
٦	تحرص على تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي .	3.62	.698	٧٢.٤	مرتفعة	٤
-	الدرجة الكلية للمجال	3.642	.477	٧٢.٨٤	مرتفعة	-

ويتضح من الجدول (٨) أن المستوى العام لتقدير القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة بلغ (٣.٦٤٢)، وبوزن نسبي (٧٢.٨٤%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية"، وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بزيادة الاتصال والتواصل بين القيادة وأعضاء الهيئة التدريسية من جهة، وبين الأكاديميين أنفسهم من جهة أخرى، وذلك لتقوية العلاقات الإنسانية داخل العمل وتوفير الجو المناسب لإنجاز المهام من خلال تبادل الخبرات والمعارف، وخصوصاً أن هناك ترابط وتراكمية في المهام بين أغلب العمادات والدوائر والأقسام في الجامعة. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تُشرك الجامعة جمهور المستفيدين وممثلي مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار"، وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة باطلاع مؤسسات المجتمع المحلي والجمهور على القرارات المتخذة والتي ترتبط بهم وبالقرارات التعليمية التي تقيّد أبنائهم الطلبة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟
ولإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر):.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	أقل من ١٠ سنوات	45	3.62	0.571	.730	.476	غير دالة إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	76	3.54	0.669			
التوجه طويل الأمد	أقل من ١٠ سنوات	45	3.66	0.394	.582	.562	غير دالة إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	76	3.72	0.554			
الإبداع	أقل من ١٠ سنوات	45	3.60	0.445	.519	.605	غير دالة إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	76	3.55	0.553			
المسؤولية المجتمعية	أقل من ١٠ سنوات	45	3.54	0.400	1.811	.073	غير دالة إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	76	3.70	0.510			
الاستبانة ككل	أقل من ١٠ سنوات	45	3.61	0.296	.276	.783	غير دالة إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	76	3.62	0.416			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى دلالة $0.05 = (1.98)$ ، ومستوى دلالة

$$(2.63) = 0.01$$

يتضح من جدول (9) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، على (الاستبانة ككل وجميع مجالاتها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية من أصحاب سنوات الخبرة المختلفة بأهمية القيادة المستدامة كمطلب عصري، بالإضافة إلى تشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية لهم، كما أن القوانين واللوائح داخل الجامعة تطبق عليهم بشكل عادل وشفاف. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الرشيدى والعازمي (2016)، دراسة سفر (2021)، ودراسة كيري (2019)، ودراسة إليكسو وازيتيرو (Aleixo, & Azeiteiro, 2018)، ودراسة اشتيوي (2017)، ودراسة الحيلة وعرقاوي (2019)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة حواله والمطيري (2019)، ودراسة (Alkahr & Avissar, 2018).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في

الجدول الآتي:

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.413	2	0.206	.510	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	47.772	118	0.405		
	الاجمالي	48.184	120			
التوجه طويل الأمد	بين المجموعات	0.553	2	0.277	١.111	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	29.286	118	0.249		
	الاجمالي	29.940	120			
الإبداع	بين المجموعات	0.067	2	0.033	.124	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	31.711	118	0.269		
	الاجمالي	31.778	120			
المسؤولية المجتمعية	بين المجموعات	0.024	2	0.012	.053	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	27.290	118	0.231		
	الاجمالي	27.315	120			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.175	2	0.087	.617	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	16.703	118	0.142		
	الاجمالي	16.877	120			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (٢, ١١٨) ومستوى دلالة ٠.٠٠٥ = (3.07)، ومستوى دلالة

٠.٠٠١ = (4.79).

يتضح من جدول (١٠) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على (الاستبانة ككل وجميع مجالاتها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة لأهمية القيادة المستدامة ودورها في التحسين والتطوير والتميز، بالإضافة إلى تعرض القيادات الأكاديمية جميعهم لظروف وظيفية متشابهة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الرشدي والعاظمي (٢٠١٦)،

ودراسة سفر (٢٠٢١)، ودراسة الحسيني (٢٠٢١)، ودراسة إليكسو وازيتيرو (Aleixo, & 2018) ودراسة (Azeiteiro,)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٧)، ودراسة (Alkahr & Avissar, 2018)، ودراسة الحيلة وعرقاوي (٢٠١٧)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة حواله والمطيري (٢٠١٩).

نتائج الدراسة:

من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، تم التوصل إلي النتائج التالية:

١. واقع القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في المجالات جميعها بلغت (٣.٦٢)، وبوزن نسبي (٧٢.٤%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، وقد حصل مجال (التوجه طويل الأمد) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧)، وبوزن نسبي (٧٤.٠%)، ودرجة تقدير مرتفعة، يليه مجال (المسؤولية المجتمعية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وبوزن نسبي (٧٢.٨%)، ودرجة تقدير مرتفعة، ثم كان المجالين الأخيرين (تنمية الموارد البشرية، الإبداع) بنفس المتوسط الحسابي (٣.٥٧)، وبوزن نسبي (٧١.٤%)، ودرجة تقدير مرتفعة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية، يوصي الباحث بما يلي:
- تنظيم دورات تدريبية لتمكين أعضاء الهيئات التدريسية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعد في توظيف الوسائل الرقمية الحديثة في العملية التعليمية.
 - أن تتبنى الجامعات الخاصة مفهوم الاستدامة كثقافة مؤسسية، وإعطاء الصلاحيات للعاملين لتحقيق آمالهم وتطلعاتهم المشروعة.
 - توفير الإمكانيات التقنية الداعمة لتطبيق برامج وأنشطة القيادة المستدامة نظراً لأهميتها ودورها في تسهيل مهام العمل.
 - دعم الإدارة العليا في الجامعات الخاصة لأي تغييرات هيكلية تتناسب مع متطلبات القيادة المستدامة، وتحقيق آمال وتطلعات العاملين فيها من خلال التركيز على استبقاء طاقم العمل وتطويره.
 - تحديث وتطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات بما يتناسب مع احتياجات النمو المهني للعاملين ومتطلبات التنمية المستدامة والثورة الصناعية الرابعة.
 - تشجيع العاملين على المساهمات والمشاركات المجتمعية بشكل فاعل وحقيقي.
 - بناء معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة وعلى جميع المستويات في ضوء مبادئ القيادة المستدامة ومتطلبات الثورة الصناعية
 - إدراج التنمية المستدامة ومتطلباتها ضمن مساقات المتطلبات الجامعية.

- تنظيم ندوات تثقيفية لأعضاء الهيئات التدريسية حول أهمية تبني الطرق غير التقليدية في حل المشكلات.

- عقد ندوات وورش عمل لمناقشة سبل وآليات تطوير برامج التعليم الالكتروني في الجامعات الخاصة.

دراسات مقترحة:

- اجراء دراسة علمية لتحديد احتياجات التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ القيادة المستدامة.

- اجراء دراسة حول القيادة المستدامة كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

- اجراء دراسة لمعرفة أثر ممارسات القيادة المستدامة على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

- اجراء دراسة لتحديد درجة أهمية اسهام لمبادئ القيادة المستدامة في جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

- اجراء دراسة علمية تستهدف تطوير لوائح وأنظمة التعليم العام والعالي وتحديثها بما يتناسب مع متطلبات القيادة المستدامة.

المصادر والمراجع

١. أبو لبهان، منة الله (٢٠١٩). تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية الى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. مجلة التربية كلية التربية- جامعة الأزهر، مجلد (٣)، عدد (١٨١)، جزء (٣)، ص ٣٦٥-٤١٧.
٢. أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية. الأردن: دار المسيرة.
٣. أبو مساعد، مريم (٢٠١٦) درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بدرجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. البورنو، أماني (٢٠١٦) دور الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة لديها وسبل تفعيله (الجامعة الإسلامية دراسة حالة). رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٥. الترتوري، محمد أحمد (٢٠١٦). التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة- قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٦. اشتوي، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧. الجندي، هبة وشحادة، صفاء، وعبد العزيز، أحمد والموجي، أحمد (٢٠٢١). الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية- عين شمس, مجلد (٤٥)، عدد (٣)، ص ١٦٣-٢٠٢.
٨. الحدراوي، رافد والجنابي، سجاد والميالي، حاكم (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي- دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، عدد (٤٩)، ص ١٨٥-٢١٠.
٩. الحسيني، مشاري (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترح للتطوير". مجلة الدراسات التربوية والانسانية- كلية التربية - جامعة دمنهور، مجلد (١٣)، عدد (٢)، ص ٢٠-٩٢.
١٠. الحلبي، حامد خليل (٢٠٢٢). دور التعليم الجامعي في التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد ١١، عدد ٣، ص ٢٨-١.
١١. حواله، سهير والمطيري، نورة (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، مجلد (٢)، عدد (٤)، ص ٣٦٤-٤٠٧.
١٢. الحيلة، أمال وعرقاوي، سامر (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية-عمادة



البحث العلمي/جامعة العلوم الإسلامية العالمية بالمملكة الأردنية الهاشمية ، مجلد خاص
مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، ص ٥٤٧-٥٦٩.

١٣. الخضير هديل (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة
هولندا، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع بالإمارات العربية المتحدة ،
عدد(٦٩)، ص ٩٧-١١٢.

١٤. الدقن، أحمد (٢٠٢٠). الحوكمة الالكترونية كمدخل للتطور الديمقراطي في ظل الثورة
الصناعية الرابعة: نحو إطار شامل، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط،
العدد(٦٠) ص ٢٧٢-٢٤٥.

١٥. الذبياني، منى (٢٠٢١). تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية
في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات
والاجتماع بالإمارات العربية المتحدة- كلية الإمارات للعلوم التربوية العدد(٦٠)، ص ٢٤٢-
٢٧٢.

١٦. الرشدي، حسين، والغازمي، فيصل (٢٠١٦). تقييم الممارسات القيادية لدى مدير المدارس
بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية-جامعة
عين شمس، مجلد (٦)، عدد (١٨)، ص ٤٩٥-٥٣٣.

١٧. سفر، منال (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية
الرابعة "تصور مقترح"، مجلة التربية- مجلة التربية- جامعة الأزهر، عدد (١٩١)، جزء (٢)،
ص ٢٤٢-٢٦٨.

١٨. شنن، علي (٢٠١٧م). دور قيادات التعليم قبل الجامعي في محافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، مجلة الأبحاث، ٧(٢)، ص ٧٣-٧٥.
١٩. الصعدي، هند (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، عدد (١٧٨)، جزء (١)، ص ٢٢٨-٣١٥.
٢٠. الصويحي، هند والفاخري، علي (٢٠٢١). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة بليبيا، ١٢ المنظم إلى ١٧ مارس، ص ١٧-٣٠.
٢١. العجمي، محمد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة، للنشر والتوزيع.
٢٢. العردان، أمل (٢٠١٩). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعة السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد (٤)، عدد (١٣)، ص ٦٧-١٠٨.
٢٣. العصار، (٢٠٢١). أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية -دراسة حالة وكالة الغوث الدولية الأونروا. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
٢٤. العميان، محمود (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٥. عياصرة، علي (٢٠٠٦). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

٢٦. عيداروس، أحمد وعوض الله، ولاء وميخائيل، إنجي (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، مجلد (١١٩)، عدد (٣٠)، ص 564 - 530.

٢٧. غانم، عصام (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي - دراسة مسحية. مجلة مستقبل التربية العربية - جامعة عين شمس، مجلد (٢٣)، عدد (١٠٣)، ص ٢٣٩ - ٣٠٠.

٢٨. كريري، عصام. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

٢٩. كلاب، داليا (٢٠١٦). استراتيجيات تحقيق الاستدامة في مباني المستشفيات - مباني المستشفيات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣٠. محمد، سها وإمام، محمود والرميدي، بسام (٢٠٢١). أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية: مصر للطيران كدراسة حالة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - جامعة قناة السويس، مجلد (٢٠)، عدد (٣)، ص ٢٦١ - ٣١٠.

٣١. المياحي، لقمان والجابري، نصر والجهوري، عبد الله، والخروصي، حسين (٢٠٢١) أثر برنامج تدريبي في تمكين مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة لدى طلبة معهد العلوم الإسلامية

بمسقط. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية مركز رفاة للدراسات والأبحاث بالأردن . ،
مجلد (٧)، عدد (٣)، ص ٤٧٣ - ٤٨٧ .

٣٢. النشمي، مراد والدعيس، هدى (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في
الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي باليمن، مجلد
(١٠)، عدد (٢٩)، ص ١٨١-١٩٩ .

٣٣. الهادي، محمد (٢٠١٨). المواطنة الرقمية وثورة البيانات في ظل الثورة الصناعية الرابعة.
مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، مجلد (٢٢)، عدد (٢٢)،
ص ٦-٨ .

٣٤. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم
٢٠١٤-٢٠١٩. تاريخ الاسترداد ٢٠٢٢/٣/٦م، الرابط:

<https://www.mohe.ps/home/cms/uploads/2019/12/The-five-year-strategic-plan-for-education-2014-2019.pdf>

٣٥. يونس، أماني. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة
للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. رسالة ماجستير، كلية
التربية، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

References (Arabic and English):

36. Abu Musaed, Maryam (2016) The degree of application of total quality management by Palestinian universities and its relationship to the degree of achievement of education indicators for sustainable



- development (**unpublished master's thesis**), College of Education, Islamic University, Gaza.
37. Abu Lubhan, Mennat Allah (2019). A proposed vision for the transition of Egyptian universities to the fourth generation universities in the light of the fourth industrial revolution. **Education Journal, College of Education - Al-Azhar University**, Vol. (3), No. (181), Part (3), pp. 365-417.
38. Abu Nasser, Fathi (2008). **Introduction to educational administration**. Jordan: Dar Al Masirah.
39. Aidaros, Ahmed and Awadallah, Walaa and Mikhail, Engy (2019). Sustainable leadership as an approach to improving institutional performance in public secondary schools in Egypt. **Journal of the Faculty of Education - Benha University**, Vol. (119), No. (30), pp. 530-564.
40. Al-Ajmi, Muhammad (2010). **Modern trends in administrative leadership and human development**, Jordan: Dar Al Masirah, for publication and distribution.
41. Al-Amyan, Mahmoud (2004). **Organizational behavior in business organizations**. Jordan: Wael House for Publishing and Distribution.
42. Al-Ardan, Amal (2019). The reality of sustainable leadership performance in the emerging Saudi university. **The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences**, Vol. (4), No. (13), pp. 67-108.
43. Al-Assar, (2021). the impact of sustainable leadership on developing the performance of international institutions in the southern Palestinian governorates - a case study of the International Relief Agency, UNRWA. **Master's Thesis**, College of Graduate Studies. Al-Quds Open University, Gaza, Palestine.



44. Al-Borno, Amani (2016) The role of Palestinian universities in Gaza governorates in meeting their sustainable development requirements and ways to activate it (Islamic University a case study). **Master's Thesis**, College of Education, Islamic University, Gaza.
45. Al-Daqn, Ahmed (2020). Electronic Governance as an Entrance to Democratic Development in the Light of the Fourth Industrial Revolution: Towards a Comprehensive Framework, **Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research**, Assiut University, Issue (60) 272-245.
46. Al-Dhubyani, Mona (2021). Developing higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution. **Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology** - University of Hail - Kingdom of Saudi Arabia, No. (60), pp. 242-272.
47. Al-Tarturi, Mohamed Ahmed (2016). Internal Marketing and its Relationship to Marketing Performance: An Applied Study on Private Palestinian Universities - Gaza Strip, **Master Thesis**, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
48. Aleixo, A. M., Azeiteiro, U., & Leal, S (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.(19), No. (1), pp. 146-178.
49. Al-Hadi, Muhammad (2018). Digital citizenship and the data revolution in light of the fourth industrial revolution. **Journal of the Egyptian Society for Information Systems and Computer Technology**, Vol. (22), No. (22), pp. 6-8.



50. Al-Halabi, Hamid Khalil (2022). The role of university education in sustainable development from the point of view of faculty members in Palestinian universities. **Palestine University Journal for Research and Studies**, Volume 11, Number 3, pp. 1-28.
51. Al-Hilah, Amal and Argawi, Samer (2019). Sustainable leadership as an approach to enhance technical innovation in Palestinian pharmaceutical companies. **Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences**, special volume (Al-Balqa Applied University Conference), pp. 547-569.
52. Al-Hussaini, Mashari (2021). The reality of sustainable leadership practices in Kuwaiti higher education institutions from the point of view of faculty members: "A Monitoring of the Reality and a Suggestion for Development. **Journal of Educational and Human Studies - College of Education - University of Damanhour**, Vol. (13), No. (2), pp. 20-92.
53. Al-Hussaini, Mishary Zahir (2021). The reality of sustainable leadership practices in Kuwaiti higher education institutions from the point of view of faculty members - a monitoring of the reality and a proposal for development. **Journal of Educational and Human Studies**, College of Education - Damanhour University, Vol. (13), No. (2), pp. 19-92.
54. Al-Jundi, Heba and Shehadeh, Safaa, and Abdel Aziz, Ahmed (2021). The Fourth Industrial Revolution and the requirements to achieve it in Egyptian universities. **Journal of the College of Education - Ain Shams**, Vol. (45), No. (3), pp. ١٦٣-٢٠٢ .
55. Alkaher, I., & Avissar, I (2018). Assessing the impact of a program designed to develop sustainability leadership amongst staff members in higher education institutes: a case study from a community of practice



- perspective. **Environmental Education Research**, Vol.(24), No.(4), pp. 492-520.
56. Al-Khudair Hadeel (2021). Developing the performance of sustainable leadership in public education in the light of the experience of the Netherlands. **Journal of Arts, Tool, Humanities and Social Sciences**, No. (69), pp. 97-112.
57. Al-Mayahi, Luqman et al. (2021) The effect of a training program in enabling the concepts of the Fourth Industrial Revolution among students of the Institute of Islamic Sciences in Muscat. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, Vol. (7), No. (3), pp. 473-487.
58. Al-Nashmi, Murad and Al-Deais, Huda (2017). Administrative creativity and its relationship to achieving competitive advantage in private universities in Yemen. **The Arab Journal for Quality Assurance of University Education**, Vol. (10), No. (29), pp. 181-199.
59. Al-Rashidi, Hussein, and Al-Azmi, Faisal (2017). Evaluating the leadership practices of the school principal in the State of Kuwait in light of the principles of sustainable leadership. **Journal of Scientific Research in Education - Ain Shams University**, Vol. (6), No (18), pp. 495-533.
60. Al-Saeedi, India (2018). A proposed model for developing the performance of leaders of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the standards of administrative excellence. **Journal of Education, Al-Azhar University - College of Education**, No. (178), part (1), pp. 228-315.
61. Al-Suwaie, Hend and Al-Fakhri, Ali (2021). The reality of sustainable leadership in Libyan higher education institutions from the point of view



- of faculty members. **The First International Maghreb Conference on Developments in Sustainable Development**, March 12-17, pp. 12-17.
62. Al-Suwaie, Hind and Al-Fakhri, Ali (2021). **The reality of sustainable leadership in Libyan higher education institutions from the point of view of faculty members**. Book of the First Maghreb International Conference on Developments in Sustainable Development, organized from 12-17 March 2021, pp. 17-30, Libya.
63. Ayasra, Ali (2006). **Administrative communication and methods of administrative leadership in educational institutions**. Jordan: Hamed House for Publishing and Distribution.
64. Clapp, Dalia (2016). Strategies for achieving sustainability in hospital buildings - hospital buildings in the Gaza Strip. **Master's Thesis**, Islamic University, Gaza, Palestine.
65. David L Goetsch.; & Davis, Stanley B., (2006). **Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services**, 5th ed; Pearson Prentice-Hall.
66. Davis, B. (2006). **Developing sustainable leadership Moorabain**. **Asutralia**: Hawker Brownlow.
67. Eid Arous, Ahmed et al. (2019). Sustainable leadership as an entrance to improve institutional performance in secondary schools in Egypt. **Journal of the Faculty of Education in Benha**, Vol. (3), No. (119), pp. 531-564.
68. El-Hadrawi, Rafid et al. (2018). The role of sustainable leadership in achieving organizational excellence - an analytical study at Najaf International Airport. **Kufa Studies Center Journal**, No. (49), pp. 185-210.



69. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda. **International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE)**, Vol. (7), No.(1), pp. 25-41.
70. Ghanem, Essam (2016). The reality of the application of sustainable leadership at Sadat City University as an entrance to the development of university education - a survey study. **Journal of the Future of Arab Education**, Vol. (23), No. (103), pp. 239-300.
71. Haan Timo de, et al.(2015). **Sustainable leadership: What is required from future leaders**. Amsterdam : Russell Reynolds.
72. Haan, L. (2020). Integrating education for sustainable development into the Gutch EFL classroom. **Master's Thesis**, Utrecht University, Holland.
73. Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. **European Journal of Education**, Vol. (42), No.(2), pp. 223-233.
74. Hargreaves, Andy & Fink, Dean.(2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. **Journal of School Leadership**, Vol. (16), No.(5), 550-565.
75. Hargreaves, Andy & Fink, Dean;(2003). Sustaining Leadership. **Phidelta Kappan**, Vol. (84), No.(9), pp. 693-700.
76. Hawala, Suhair and Al-Mutairi, Noura (2019). The reality of applying the dimensions of sustainable leadership among female leaders of public secondary schools in the north of Riyadh. **Journal of Educational Sciences**, Vol. (2), No. (4), pp. 364-407.
77. Heather L. Burns (2016). Learning sustainability leadership : An action research study of a graduate leadership course. **International Journal**



for the scholarship of teaching and learning, Vol.(10) ,No. (2), Art. (8), 1-11.

78. Ishtiwi, Muhammad. (2017). The degree to which education directors in Gaza governorates practice the sustainable leadership style and ways to develop it. **Master's Thesis**, Department of Fundamentals of Education - Educational Administration, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
79. Jacobson, Stephen (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. **International journal of educational management**, Vol.(25), No.(1), pp. 33-44.
80. Kadjar-Beltran, C., Zachariou, A., & Stevenson, R. (2012). Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals. **Environmental Education Research**, Vol. (19), No.(3), pp. 303-323.
81. Kerry, Essam. (2019). A proposed strategy for implementing sustainable leadership at King Khalid University in the light of Ivry and Brigstner model. **PhD thesis**, Department of Educational Administration and Supervision, College of Education, Deanship of Graduate Studies, King Khalid University, Saudi Arabia.
82. kalkavan, Selma (2015) Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry,11th International Strategic Management Conference 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, pp.22-23.
83. Krisnawati, D., Mei, R., & Pus, A. (2019). Development Strategy of Study Programs in Higher Education to Respond the Fourth Industrial Revolution: Swot Analysis. **Rjoas**, 1(85), 53-61.



84. Lambert, Steve (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. **Journal of Leadership Education**, Vol (11), No.(2) , pp. 102-120.
85. Manda, M., & Dhaou, S. (2019). **Responding to the country's challenges and opportunities the in 4th Industrial revolution in developing**, Association for Computing Machinery, Australia.
86. Muhammad, Suha et al. (2021). The impact of sustainable leadership and entrepreneurial orientation in Egyptian airlines: EgyptAir as a case study. **Journal of the Union of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, Vol. (20), No. (3), pp. 261-310.
87. Palestinian Ministry of Education and Higher Education (2014). **The five-year strategic plan for education 2014-2019**. Retrieval date 6/3/2020 AD, link: <https://www.mohe.ps/home/cms/uploads/2019/12/The-five-year-strategic-plan-for-education-2014-2019.pdf>
88. Philbeck. T., & Davis. N. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Shaping a New Era. **Journal of International Affairs**, Vol.(72), No.(1), pp 17–22.
89. Safar, Manal (2021). Sustainable leadership in technical colleges in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution, "a proposed conception", **Journal of Education - Journal of Education - Al-Azhar University**, No. (191), part (2), pp. 242-268.
90. Simanskiene, L., Zuperkiene, E., Pauzoliene, J. (2016). Sustainable leadership in Lithuanian organizations. **New Challenges of Economic and Business Development**, ISBN 9789934181405, Part of Book, 653-667.



91. Simanskiene, Ligita., Zuperkiene, Erika (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For Organizations For Scientiae. **O CONC.** Vol. 2, No.(1), pp 81-93.
92. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2012). **Strategic management and business policy: toward global sustainability.** 13th^{ed}, Prentice Hall, USA.
93. Shanan, Ali (2017). The role of pre-university education leaders in the southern governorates of Palestine in achieving sustainable development requirements, **Palestine University Research Journal**, 7(2), pp. 73-75.
94. Younes, Amani. (2017). The degree to which UNRWA school principals in Gaza governorates practice sustainable leadership and its relationship to the quality of career of their teachers. **Master's Thesis**, Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, College of Education, Department of Fundamentals of Education - Educational Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.
95. Zulkiffli, Noorul Adharina binti; Latiffi, Aryani binti Ahmad (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL). **MATEC Web of Conferences.**