

## دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية: دراسة لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية

مختار محمد الحويج \*

قسم الموانئ والنقل البحري، كلية الموارد البحرية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زليتن، ليبيا

\* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): [mokhtar8423@gmail.com](mailto:mokhtar8423@gmail.com)

### The Role of Academic Leadership in Achieving the Sustainability of University Colleges: "A Study on a Sample of Al-Asmariya Islamic University Colleges"

Mukhtar Mohamed Hwaij \*

Department of Port Management, Faculty of Marine Resources, Al-Asmariya Islamic University, Zliten, Libya

Received: 18-03-2025; Accepted: 19-05-2025; Published: 28-05-2025

#### الملخص:

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

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأكاديمية، الاستدامة، الكليات الجامعية، الأسمرية الإسلامية، ليبيا.

#### Abstract:

The current study aimed to investigate the role of academic leadership in achieving the sustainability of university colleges. The research problem revolved around the main question: What is the role of academic leadership in achieving the sustainability of university colleges? Sub-questions branched out from this, addressing the level of effectiveness of academic leadership in achieving sustainability, the level of sustainability achieved in selected colleges

from the perspective of academic leaders, the challenges facing these leaders, and the nature of the relationship between the effectiveness of academic leadership and the achievement of sustainability. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was designed and distributed to a sample of academic leaders working in three colleges at Al-Asmariya Islamic University: the Faculty of Marine Resources, the Faculty of Science, and the Faculty of Arabic Language. The study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant moderate level of effectiveness of academic leadership in the university colleges under study from the perspective of the sample members was found; the results indicated the presence of a statistically significant good level in achieving the sustainability of university colleges from the perspective of academic leaders; the results confirmed the presence of statistically significant challenges facing academic leaders in their pursuit of achieving the sustainability of university colleges; all dimensions showed a statistically significant positive correlation with the indicators of college sustainability, indicating that the effectiveness of academic leadership is a crucial factor in achieving sustainability within university institutions; there is an awareness among academic leaders of the importance of cooperation and partnerships with local, regional, and international institutions in promoting sustainability efforts and exchanging experiences and resources; the results emphasized the need to develop and implement clear and specific strategies for sustainability at the university and college levels, including measurable goals and clear performance indicators; and a disparity was observed in the level of adoption and application of actual sustainability practices among the different faculties and departments within Al-Asmariya Islamic University

**Keywords:** Operational Gap, Maintenance Operations, Industrial Performance Indicators, Libda Cement Plant, Libya.

## مقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تحديات متعددة في سعيها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك في سياق يشهد تحولات بيئية واجتماعية متزايدة الوتيرة. وفي هذا الصدد، تبرز أهمية القيادة الأكاديمية كعنصر محوري في دفع عجلة التطور والتحول نحو تبني نماذج مؤسسية مستدامة. فالقيادة الأكاديمية المؤثرة تمتلك القدرة على تخصيص الموارد بكفاءة، وتعبئة القدرات الأكاديمية والإدارية، وإحداث تغيير إيجابي ومستدام يشمل الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة (وشوش، 2023).

في ضوء هذه المعطيات، يتضح الدور المحوري للقيادة الأكاديمية كمطلق استراتيجي لإرساء أسس التحول نحو جامعات مستدامة. فقد أكدت الدراسات المعاصرة على وجود علاقة جوهرية بين فاعلية القيادات الجامعية ومستوى التزام المؤسسات بمبادئ الاستدامة، ويتجلى ذلك في دمج أهداف التنمية المستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية وتبني نماذج قيادية تستند إلى البيانات، كما هو الحال في نظام بيانات الفلك، بهدف تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق شمولية أكاديمية أوسع (خليفة، 2019).

تسعى القيادة الأكاديمية الفاعلة إلى صياغة رؤية واستراتيجيات متكاملة تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في مؤسسات التعليم العالي، بما يضمن مواءمة الأهداف المؤسسية مع متطلبات التنمية المستدامة العالمية والمحلية، ومن خلال هذا التوجه الاستراتيجي تصبح هذه القيادات قادرة على تخصيص الموارد بفاعلية لدعم ممارسات التعليم الأخضر والاستثمار في حلول الطاقة النظيفة والابتكار البيئي، مما يعزز الكفاءة والتنافسية المؤسسية، ويُفضي التطبيق العملي لمبادئ الإدارة الخضراء إلى ترسيخ

ثقافة مؤسسية مستدامة تُحفّز أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على المشاركة الفعالة في مبادرات التغيير والإبداع، انطلاقاً من رؤية مشتركة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة على الصعيدين البيئي والاجتماعي (العقوري وبوحديدة، 2024).

#### مشكلة البحث:

في ظل السعي لتحقيق استدامة الكليات الجامعية، تثار تساؤلات حول مدى قدرة القيادة الأكاديمية على توجيه هذه المؤسسات نحو استراتيجيات وممارسات تعزز من استمراريته وكفاءتها. ومن هنا، تتحدد مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتي:

1. ما مستوى فاعلية القيادة الأكاديمية في تحقيق الاستدامة؟
2. ما مستوى تحقيق استدامة الكليات الجامعية المختارة من وجهة نظر القيادة الأكاديمية؟
3. ما هي التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الأكاديمية وتحقيق استدامة الكليات؟

#### فرضيات الدراسة

1. يوجد مستوى مرتفع لفاعلية القيادة الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة.
2. يوجد مستوى مرتفع في تحقيق استدامة الكليات الجامعية من وجهة نظر القيادة الأكاديمية.
3. توجد تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الأكاديمية وتحقيق استدامة الكليات الجامعية.

#### أهمية البحث:

- الأهمية النظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأكاديمية والاستدامة الجامعية، وخاصة في السياق الليبي.
- الأهمية التطبيقية: يمد صناع القرار في الجامعات بمقترحات عملية لتعزيز استدامة الكليات من خلال تطوير القيادة الأكاديمية.

#### أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد مستوى فاعلية القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية.
2. تقييم مستوى تحقيق استدامة الكليات الجامعية المختارة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
3. استكشاف التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين فاعلية القيادة الأكاديمية ومستوى تحقيق استدامة الكليات الجامعية.

## الإطار النظري للدراسة:

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي على المستويين المحلي والعالمي، أصبح تحقيق الاستدامة هدفاً استراتيجياً يتطلب تكاملاً وظيفياً بين مختلف مكونات المؤسسة الأكاديمية، وفي مقدمتها القيادة الأكاديمية. فالقيادة الأكاديمية تمثل المحرك الرئيس في صياغة الرؤية الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية، وتعزيز مكانة المؤسسة في محيطها البيئي والاجتماعي. إذ لا تقتصر مهامها على إدارة العمليات اليومية فحسب، بل تتعداها إلى قيادة التحولات الكبرى نحو أنماط مؤسسية مرنة ومستدامة.

وتتجلى أهمية هذا النوع من القيادة في قدرتها على التوفيق بين المتطلبات العلمية والإدارية، من خلال قيادة العمداء ورؤساء الأقسام ومديري البرامج التعليمية، الذين يلعبون أدواراً محورية في اتخاذ القرار، وتوجيه المسارات التعليمية والبحثية بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة. ويستند هذا الدور القيادي إلى جملة من النظريات التربوية والإدارية المعاصرة، مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة المستدامة، التي تؤكد جميعها على أهمية إشراك أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في صنع القرار وتحفيزهم نحو تحقيق التغيير الإيجابي المستدام.

ومن هذا المنطلق، يتطلب تحقيق الاستدامة الجامعية توفر مهارات قيادية متقدمة تشمل القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتحفيز الفرق الأكاديمية، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة. إلا أن الواقع الليبي يكشف عن جملة من التحديات التي تعيق فعالية هذه القيادة، من بينها ضعف الإمكانيات، وقلة فرص التدريب والتأهيل، وضعف الأطر التنظيمية، مما يستدعي التفكير الجاد في بناء منظومات قيادية قادرة على مجابهة تلك التحديات وتحقيق التوازن المطلوب بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الجامعية.

في موازاة ذلك، تبرز الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي كمفهوم شمولي يسعى إلى مواءمة وظائف الجامعة (التقليدية) التعليم، البحث، خدمة المجتمع (مع متطلبات الحفاظ على البيئة، وترشيد الموارد، وتعزيز العدالة المجتمعية. ويشمل ذلك إدماج مفاهيم الاستدامة في السياسات والمناهج، وتعزيز بيئة أكاديمية محفزة وداعمة، وتنمية ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمشاركة المجتمعية. ومن خلال تبني مؤشرات عالمية لقياس مدى تحقق هذه الاستدامة - كإدارة الطاقة والمياه، والتعامل مع النفايات، وتكافؤ الفرص - يمكن تقييم مدى فعالية القيادة الأكاديمية في توجيه الكليات نحو نموذج مؤسسي مستدام.

وعليه، يهدف هذا الإطار النظري إلى استعراض المفاهيم المرتبطة بالقيادة الأكاديمية ومجالاتها، واستعراض النظريات التي تفسر دورها في إحداث التغيير، وتسليط الضوء على المهارات المطلوبة لممارسة قيادة فعالة، إلى جانب تقديم عرض لمفهوم الاستدامة في التعليم العالي، ومؤشراته، وآليات دمجها في بنية الكليات الجامعية، مع التأكيد على العلاقة التكاملية بين القيادة الأكاديمية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

## أولاً: القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي

تشير القيادة الأكاديمية إلى مجموعة من المهارات والقدرات والأنشطة التي يمارسها الأفراد في مواقع صنع القرار داخل المؤسسة الجامعية (مثل عمداء، رؤساء الأقسام، مديري البرامج) بهدف توجيه وتنسيق العمل الأكاديمي بما يخدم أهداف المؤسسة. وتمثل هذه القيادة الرابط بين الجوانب العلمية والإدارية، حيث تجمع بين المسؤوليات الأكاديمية كالمناهج والتقييم، والمسؤوليات الإدارية كإدارة الموارد البشرية والمالية (همام، 2020).

### 1. الفروق بين القيادة الأكاديمية والقيادة الإدارية:

تُعنى القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بتوجيه العملية التعليمية والبحثية، حيث تركز بشكل أساسي على تطوير المناهج الدراسية، وتعزيز جودة البحث العلمي، ودعم النمو المهني والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس. كما تضطلع بأدوار محورية في رسم السياسات الأكاديمية، وضمان تحقيق الرسالة التعليمية للمؤسسة. وعلى النقيض من ذلك، تهتم القيادة الإدارية بالجانب التنفيذي والتشغيلي، إذ تركز على تطبيق السياسات والإجراءات التنظيمية، وإدارة الموارد المالية والبشرية، ومتابعة الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات الكفاءة والفعالية، لضمان سير العمل اليومي بكفاءة واتساق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الشهري وعبدالمولى، 2023).

### 2. نظريات القيادة ذات الصلة:

تمثل نظريات القيادة الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسات المعاصرة في فهم وتحليل سلوك القادة داخل المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. وتساعد هذه النظريات في تفسير الكيفية التي يؤثر بها القادة في الأفراد، ويقودون التغيير، ويعززون مناخ العمل، ويحققون الأهداف المؤسسية. ومع تطور مفاهيم القيادة، تنوعت المدارس النظرية التي تناولت هذا المفهوم، فانطلقت من التركيز على خصائص القائد الشخصية (المدخل السماتي)، إلى دراسة الأنماط السلوكية، ثم إلى النظريات التفاعلية والموقفية، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تركز على التمكين، والأخلاقيات، والاستدامة، والقيادة التحويلية.

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، تكتسب بعض النظريات أهمية خاصة، مثل القيادة التحويلية التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء استثنائي، والقيادة التشاركية التي تعزز من ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة المستدامة التي توازن بين الإنجاز المؤسسي والمسؤولية البيئية والاجتماعية. إن هذه النماذج القيادية تتيح فهماً أعمق للأدوار المتعددة التي يضطلع بها القادة الأكاديميون، وتساعد في توجيه السياسات والممارسات نحو تحقيق جودة التعليم واستدامة المؤسسات الجامعية (Bass & Riggio, 2020).

أ. النظرية التحويلية (Transformational Leadership Theory): تعد القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة التي تركز على التأثير الإيجابي للقائد في تغيير سلوك وتوجهات العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية. وقد طوّر هذا المفهوم الباحث James

MacGregor Burns في أواخر السبعينيات، ثم وسَّعه Bernard Bass، ليشمل أربعة أبعاد رئيسية (Joshua, et. al, 2022):

- التأثير المثالي (Idealized Influence): حيث يُعد القائد قدوة يُحتذى بها.
  - التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): ويشمل نقل رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل.
  - التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): من خلال تشجيع الإبداع والتفكير النقدي.
  - الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): أي الاهتمام باحتياجات وتطلعات الأفراد.
- في السياق الجامعي، تساعد القيادة التحويلية على خلق بيئة أكاديمية ديناميكية، تحفز الابتكار والتميز، وتدفع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفاعلة في تطوير العملية التعليمية.

#### ب. النظرية التشاركية (Participative Leadership Theory):

تركز هذه النظرية على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم المهني. وتفترض النظرية أن القيادة لا يجب أن تكون سلطوية، بل تعتمد على الحوار، والتشاور، وبناء الثقة بين القائد والفريق. في المؤسسات الجامعية، يُعد هذا النهج ضروريًا لنجاح العملية التعليمية، حيث يساهم إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين في وضع السياسات والقرارات الأكاديمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة، وتحقيق الشفافية، وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتماشى مع التغيرات المجتمعية.

#### ج. القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

تمثل القيادة المستدامة تطورًا في الفكر القيادي، حيث تسعى إلى تحقيق إنجازات مؤسسية على المدى الطويل، دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة. تتسم القيادة المستدامة بعدة خصائص منها (Engineering & Katarzyna, 2022):

- التركيز على العدالة الاجتماعية والبيئية.
  - تطوير ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم المستمر.
  - بناء نظم تعليمية resilient وقادرة على التكيف مع التحديات.
- في التعليم العالي، تساهم القيادة المستدامة في دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج، وتطوير البنية التحتية الصديقة للبيئة، وتشجيع البحث العلمي المرتبط بالتنمية المستدامة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وخدمة المجتمع.

#### مهارات القيادة الأكاديمية:

تُعد مهارات القيادة الأكاديمية من العناصر الجوهرية التي تحدد مدى فعالية مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئات معقدة ومتغيرة. فالقادة الأكاديميون، مثل العمداء ورؤساء الأقسام ومديري البرامج، لا يقتصر دورهم على تسيير العمل اليومي، بل يتعداه إلى توجيه المسار الاستراتيجي للمؤسسة، واستشراف مستقبلها الأكاديمي والإداري. ومن هذا المنطلق، تُعتبر القدرة على التخطيط



الاستراتيجي طويل المدى من أبرز المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الأكاديمي، إذ تتيح له وضع رؤية واضحة وتحديد أولويات التطوير والتحديث في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية (Stefan & Gates, 2022).

كما أن القدرة على إدارة التغيير والتكيف مع التحولات تمثل مهارة حاسمة في بيئات التعليم العالي التي تشهد تطوراً متسارعاً في التكنولوجيا، والمناهج، ومتطلبات سوق العمل. ويتطلب ذلك من القائد الأكاديمي مرونة في التفكير، وحكمة في اتخاذ القرار، ومهارة في توجيه الفرق الأكاديمية لتبني التغيير ومواجهته بإيجابية. ولا تكتمل القيادة الفاعلة دون تحفيز فرق العمل الأكاديمية والإدارية، إذ يسهم القائد من خلال التحفيز في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والابتكار، وتحقيق بيئة تعليمية داعمة للنمو المهني والتعليمي. ويرتبط بذلك أيضاً إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة وعدالة، وهي مهارة تمكن القائد من الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وتحقيق التوازن بين مختلف متطلبات العملية التعليمية.

ورغم هذه المتطلبات، تواجه القيادة الأكاديمية في ليبيا تحديات بنيوية ومؤسسية تقيد من فاعليتها؛ أبرزها ضعف الإمكانيات المادية والتقنية، مما يحدّ من قدرة الكليات على تحديث بنيتها التحتية والبحثية. كما أن نقص برامج التدريب والتأهيل القيادي يحول دون بناء جيل من القادة الأكاديميين المؤهلين، فضلاً عن غياب التشريعات والسياسات الداعمة لاستقلالية القرار الأكاديمي، وهو ما يقوّض من قدرة المؤسسات على ممارسة دورها بفعالية ((Alansary, et.al, 2021)). لذلك، فإن تعزيز مهارات القيادة الأكاديمية يمثل أولوية في سبيل بناء مؤسسات جامعية قادرة على مواكبة التحديات، وتحقيق الاستدامة الأكاديمية والإدارية في السياق الليبي.

#### ثانياً: الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي

أصبحت الاستدامة إحدى القضايا الجوهرية التي تشغل اهتمام مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه هذه المؤسسات في إعداد الأجيال القادمة لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. فالجامعات والكليات لا تقتصر مسؤولياتها على تقديم التعليم والبحث، بل تُعدّ فاعلاً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني مفاهيمها وممارستها داخل الحرم الجامعي وفي المجتمع الأوسع. ويُعد دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الجامعية، والمناهج، والبحث العلمي، والإدارة المؤسسية من الركائز التي تحدد مدى التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة. ويتضمن هذا الجانب عدة مفاهيم ومحاور فرعية توضح كيفية تفعيل الاستدامة على أرض الواقع (الحواس والعصيمي، 2020):

- البعد البيئي: الحفاظ على الموارد الطبيعية، ومكافحة التلوث، وحماية التنوع الحيوي.
- البعد الاقتصادي: تحقيق النمو الاقتصادي بطريقة مسؤولة ومستدامة تضمن استمرارية الفرص للأجيال القادمة.
- البعد الاجتماعي: ضمان العدالة والمساواة في الفرص، وتحسين نوعية الحياة، وتوفير التعليم والصحة للجميع.

## 1. استدامة الكليات الجامعية

تُعد الكليات الجامعية بيئات مثالية لتطبيق مبادئ الاستدامة من خلال أدوارها التعليمية والعلمية والمجتمعية، ويشمل ذلك (الحواس والعصيمي، 2020):

- تعزيز التعليم المستدام من خلال المناهج والتدريس: بإدماج قضايا البيئة والتنمية في البرامج الدراسية، وتعزيز التفكير النقدي والمسؤولية المجتمعية لدى الطلاب.
- دعم البحث العلمي المرتبط بقضايا البيئة والمجتمع: من خلال تشجيع الدراسات والأبحاث التي تتناول حلولاً مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية.
- توجيه خدمة المجتمع نحو القضايا التنموية: كالمشاركة في مبادرات محلية تتعلق بإعادة التدوير، وترشيد الاستهلاك، والتوعية البيئية.
- كفاءة استخدام الطاقة والمياه: ويشمل ذلك تطبيق تقنيات موفرة للطاقة، واستخدام مصادر متجددة، وترشيد استهلاك الموارد.
- إدارة النفايات بطرق صديقة للبيئة: من خلال فصل النفايات، وإعادة التدوير، وتقليل النفايات الخطرة.
- توفير بيئة أكاديمية داعمة ومشجعة: تشمل تحسين جودة الحياة الجامعية، ودعم المبادرات الطلابية، وتوفير مساحات خضراء.
- العدالة والمساواة والشفافية في الحوكمة: من خلال سياسات مؤسسية تضمن المشاركة في صنع القرار، ومحاسبة الإدارة، واحترام حقوق جميع الفئات داخل المؤسسة.

## 2. العلاقة بين القيادة الأكاديمية وتحقيق الاستدامة

تُعد القيادة الأكاديمية حجر الزاوية في توجيه مؤسسات التعليم العالي نحو الاستدامة، حيث لا يمكن تحقيق تحول حقيقي في السياسات والممارسات الجامعية دون قيادة تمتلك رؤية استراتيجية والتزاماً بمبادئ التنمية المستدامة. فالقادة الأكاديميون، مثل عمداء ورؤساء الأقسام ومديري البرامج، لهم دور حاسم في دمج الاستدامة في جميع جوانب عمل الكلية: من صياغة الأهداف التعليمية، إلى دعم الأبحاث ذات البعد المجتمعي والبيئي، وصولاً إلى توجيه عمليات اتخاذ القرار الإداري والمالي نحو خيارات تراعي المستقبل (أبوعيادة، 2021):

تلعب هذه القيادة دوراً مركزياً في قيادة التغيير المؤسسي، من خلال تبني ممارسات قيادية تحفز على التحول الأخضر، وتعزز ثقافة الاستدامة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، كما تضمن استمرارية المبادرات المستدامة عبر الأجيال. وتبرز أهمية القيادة المستدامة في إنشاء سياسات جامعية تتسم بالشفافية والمشاركة والعدالة الاجتماعية، وفي تشكيل شراكات فعالة مع المجتمع المحلي لمواجهة التحديات التنموية. ولعل أبرز ما يعكس هذا الدور هو نجاح بعض الجامعات العالمية في إطلاق مبادرات الجامعات الخضراء (Green Universities)، التي تُعد نماذج رائدة في دمج الاستدامة في الحوكمة والبنية التحتية



والتعليم والبحث. وتظهر هذه المبادرات كيف يمكن للقيادة الأكاديمية الواعية أن تحدث تغييراً شاملاً نحو مؤسسات تعليمية أكثر استدامة، وأكثر التزاماً بخدمة البيئة والمجتمع.  
**منهجية الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أنسب المناهج لقياس الظواهر الاجتماعية والتربوية وفهم أبعادها وتحليلها كما هي في الواقع. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية، من خلال دراسة ميدانية لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية. ولجمع البيانات، تم تصميم استبيان محكم أعد بعناية لقياس متغيرات الدراسة، واشتمل على (42) فقرة موزعة على محاور تمثل المتغير المستقل وهو "دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية"، بالإضافة إلى (10) فقرات خصصت لمحور "التحديات" التي تواجه القيادة الأكاديمية في هذا السياق. وقد خضع الاستبيان لعملية التحكيم من قبل مجموعة من الخبراء لضمان صدقه ومناسبته لأهداف الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم تفسير الظاهرة محل الدراسة  
**مجتمع وعينة الدراسة**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات العاملة بالكليات (الموارد البحرية - كلية العلوم - كلية اللغة العربية) البالغ عددهم (45) قائد أكاديمي موزعين وفقاً للجدول رقم (1).

**جدول 1. توزيع الاستبانات على الكليات الجامعية المختارة.**

ت	الكلية	عدد الأقسام الأكاديمية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المعتمدة
1.	كلية الموارد البحرية	11	11	10	1	9
2.	كلية العلوم	19	19	19	1	18
3.	كلية اللغة العربية	14	14	12	0	12
	المجموع	43	43	41	2	39
	النسبة	%100	%100	%95	%5	%91

يعكس جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الكليات الجامعية المختارة، ونظراً لصغر حجم العينة؛ فقد تم اعتماد حجم العينة مساوياً لحجم المجتمع؛ وبالتالي استخدم أسلوب الحصر الشامل وتكون العينة 43 فرداً من القيادات الأكاديمية، حيث تم استهداف ثلاث كليات من الجامعة الأسمرية الإسلامية، هي: كلية الموارد البحرية، وكلية العلوم، وكلية اللغة العربية، بإجمالي 43 استبانة موزعة. وقد أظهرت

البيانات أن عدد الاستبانات المستردة بلغ 41 استبانة، أي بنسبة استجابة عالية بلغت 95% من مجموع الاستبانات الموزعة، مما يدل على تفاعل جيد من قبل المبحوثين مع الدراسة.

ومن بين الاستبانات المستردة، تم استبعاد استبانتين فقط بنسبة 5% لعدم استيفائها الشروط المنهجية المطلوبة، كالقصور في الإجابة أو البيانات غير الصالحة للتحليل. وبذلك، بلغ عدد الاستبانات المعتمدة للتحليل النهائي 39 استبانة، أي ما نسبته 91% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة تضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، وتسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

ويتضح من الجدول أن أعلى عدد من الاستبانات المعتمدة جاء من كلية العلوم 18 استبانة، تليها كلية اللغة العربية 12 استبانة، ثم كلية الموارد البحرية 9 استبانات. ويعكس هذا التوزيع تفاوتاً في الاستجابة يعزى إلى حجم الأقسام الأكاديمية في كل كلية، ومدى تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع أداة الدراسة. أداة الدراسة:

استبانة موجهة إلى القيادات الأكاديمية بمختلف مسمياتهم الوظيفية وزعت على 3 كليات مختارة كونها حاصلة على الاعتماد المؤسسي من بين كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية وهي كلية الموارد البحرية، كلية العلم، وكلية اللغة العربية. وتكونت محاور الاستبيان على النحو التالي:

#### 1. المحور الأول (المتغير المستقل): فاعلية القيادة الأكاديمية ويتكون من 28 فقرة موزعة على 7

محاور بواقع 4 فقرات بالتساوي كالتالي:

- المجال الأول: الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ويتكون من 4 فقرات.
- المجال الثاني: اتخاذ القرار القائم على البيانات ويتكون من 4 فقرات.
- المجال الثالث: التمكين والمشاركة ويتكون من 4 فقرات.
- المجال الرابع: الدعم والتحفيز المهني ويتكون من 4 فقرات.
- المجال الخامس: الاتصال والتواصل الفعال ويتكون من 4 فقرات.
- المجال السادس: المرونة والقدرة على التكيف ويتكون من 4 فقرات.
- المجال السابع: القيادة بالقيم والمسؤولية المجتمعية ويتكون من 4 فقرات.
- المجال الثامن: تحقيق التميز المؤسسي ويتكون من 4 فقرات.

#### 2. المحور الثاني (المتغير التابع): تحقيق استدامة الكليات الجامعية ويتكون من 10 فقرات.

#### 3. المحور الثالث: التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات ويتكون من 10 فقرات.

لقد تم تصميم الاستبانة المعتمدة في هذه الدراسة وفق مقياس خماسي التدرج، بهدف قياس اتجاهات المبحوثين بدقة ووضوح نحو دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية. وقد تم تحديد خمس درجات للاستجابة، تبدأ من "غير موافق على الإطلاق" وتنتهي بـ "موافق تماماً"، بحيث يعكس كل مستوى من مستويات الإجابة درجة محددة من التأييد أو الرفض للمضمون الوارد في فقرات الاستبانة.

وقد تم ربط كل درجة باستجابة كمية من خلال المتوسطات الحسابية لتفسير نتائج الدراسة، حيث تشير القيم من 1.00 – 1.79 إلى مستوى استجابة "غير موافق على الإطلاق"، مما يعكس نسبة تأييد تقل عن 20%. أما القيم من 1.80 – 2.59 فهي تعبر عن استجابة "غير موافق"، أي تأييد يتراوح بين 20% وأقل من 40%. وفيما يتعلق بالقيم من 2.60 – 3.39 فإنها تمثل مستوى "محايد"، أي أن نسبة التأييد تتراوح بين 40% إلى أقل من 60%. بينما تعكس القيم من 3.40 – 4.19 درجة "موافق"، وهي تشير إلى نسبة تأييد من 60% إلى أقل من 80%. وأخيراً، فإن المتوسطات التي تقع بين 4.20 إلى 5.00 تعبر عن استجابة "موافق تماماً"، ما يدل على تأييد قوي بنسبة تتراوح من 80% إلى 100%. وبالتالي، فإن هذا المقياس الكمي قد مكّن الباحث من تحليل اتجاهات المبحوثين بدقة، وتحديد مستوى قبولهم أو رفضهم للفقرات التي تقيس أبعاد القيادة الأكاديمية والاستدامة والتحديات المرتبطة بها في كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية.

### صدق وثبات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء، حيث قاموا بمراجعتها وتقديم ملاحظاتهم العلمية بشأن مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة، ووضوح الصياغة، وشمولية الأبعاد، وقد أخذت توصياتهم بعين الاعتبار في تطوير الصيغة النهائية للأداة.

أما ثبات الاستبانة، فقد جرى التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل الثبات تراوحت بين 0.7 – 0.9، وهي ضمن الحدود المقبولة علمياً، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، تُمكن من استخدامها في جمع بيانات دقيقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة.

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

#### أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

يُعد تحليل المتغيرات الديموغرافية خطوة أساسية لفهم خصائص عينة الدراسة وتفسير النتائج في ضوء هذه الخصائص. ويتناول هذا القسم التوزيع الوصفي لعينة الدراسة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية الرئيسية، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. وقد بلغ إجمالي عدد المشاركين في الدراسة (39) من أعضاء القيادة الأكاديمية بكليات الجامعة الأسمرية الإسلامية. يوضح الجدول رقم (2) التوزيع العددي والنسبي لكل متغير، بما يعكس التنوع في خصائص أفراد العينة ويسهم في تفسير مواقفهم وآرائهم بشأن موضوع الدراسة.

جدول 2. الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديموغرافية.

ت	الجنس	العدد	النسبة
1.	ذكر	36	82%
	أنثى	7	12%
	الإجمالي	39	100%
المؤهل العلمي			
2.	بكالوريوس	9	6
	ليسانس	6	16
	ماجستير	16	8
	دكتوراه	8	9
	الإجمالي	39	100%
المسمى الوظيفي			
3.	عميد كلية	2	5%
	وكيل شؤون علمية	2	5%
	رئيس قسم	21	54%
	رئيس وحدة	6	15%
	مدير مكتب	8	21%
	الإجمالي	39	100%
سنوات الخبرة			
4.	أقل من 3 سنوات	10	26%
	من 3 إلى 7 سنوات	11	28%
	من 8 إلى 15 سنة	14	36%
	أكثر من 15 سنة	4	10%
	الإجمالي	39	100%

يوضح الجدول رقم (2) التوزيع الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي بلغ عددها (39) مشاركاً من أعضاء القيادة الأكاديمية في كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

- **الجنس:** أظهرت النتائج أن غالبية العينة من الذكور بنسبة (82%)، بينما شكلت الإناث نسبة (18%) فقط، مما يشير إلى هيمنة الذكور على المناصب القيادية في البيئة الأكاديمية محل الدراسة.
- **المؤهل العلمي:** تبين أن معظم المشاركين يحملون درجة الماجستير بنسبة (41%) ، تليها درجة الدكتوراه بنسبة (23%) ، وهو ما يعكس تمتع العينة بمستوى (41%) من التأهيل الأكاديمي، مما يدعم مصداقية آرائهم حول موضوع القيادة الأكاديمية والاستدامة .بينما جاءت نسبة الحاصلين على مؤهلي البكالوريوس والليسانس أقل نسبياً.
- **المسمى الوظيفي:** احتل منصب رئيس القسم النسبة الأعلى بين أفراد العينة (54%)، وهو ما يعكس تركيز الدراسة على القيادات الوسطى في الهيكل التنظيمي للكلية، في حين جاءت نسب ممثلي المناصب الأخرى مثل "مدير مكتب" و"رئيس وحدة" و"عميد كلية" بنسب متفاوتة تعزز التنوع في وجهات النظر.
- **سنوات الخبرة:** تشير البيانات إلى أن أكثر من نصف المشاركين (64%) لديهم خبرة تتراوح بين 3 إلى 15 سنة، مما يدل على تمتع العينة بخبرة مهنية كافية تمكنها من تقييم ممارسات القيادة الأكاديمية، في حين أن نسبة ذوي الخبرة لأقل من 3 سنوات بلغت (26%)، وهو ما يوفر مزيجاً من الخبرات الجديدة والمخضرة داخل الكليات الجامعية.
- بوجه عام، تعكس الخصائص الديموغرافية للعينة مستوى جيداً من التنوع في المؤهلات والخبرة والمناصب، بما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً من خلال التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم تحليل وصفي لآراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور .ويُركّز هذا القسم على المتغير المستقل في الدراسة وهو فاعلية القيادة الأكاديمية، والذي تم قياسه باستخدام أداة استبانة مكونة من 28 فقرة موزعة على ثمانية مجالات فرعية، بواقع أربع فقرات لكل مجال .وقد تم تصميم هذه المجالات لتعكس الأبعاد المختلفة لممارسات القيادة الأكاديمية الفاعلة، بما يتيح فهماً أعمق لأداء القيادات الجامعية في ضوء معايير علمية محددة .وتتمثل هذه المجالات في: الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار القائم على البيانات، التمكين والمشاركة، الدعم والتحفيز المهني، الاتصال والتواصل الفعال، المرونة والقدرة على التكيف، القيادة بالقيم والمسؤولية المجتمعية، وتحقيق التميز المؤسسي. ويُستعرض في الفقرات التالية المتوسط الحسابي لكل مجال على حدة، بهدف تحديد مستوى الفاعلية كما يدركه المبحوثون

## جدول 3. الإحصائي الوصفي لمجالات محور المتغير المستقل (فاعلية القيادة الأكاديمية).

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	الرؤية والتخطيط الاستراتيجي	3.64	%72.80	0.634	1
2.	اتخاذ القرار القائم على البيانات	3.36	%67.20	0.691	3
3.	التمكين والمشاركة	3.35	%67.00	0.690	4
4.	الدعم والتحفيز المهني	2.88	%57.60	0.611	7
5.	الاتصال والتواصل الفعال	2.87	%57.40	0.712	8
6.	المرونة والقدرة على التكيف	2.99	%59.80	0.699	6
7.	القيادة بالقيم والمسؤولية المجتمعية	3.25	%65.00	0.624	5
8.	تحقيق التميز المؤسسي	3.37	%67.40	0.682	2
	المتوسط العام	3.21	%64.28		

يعكس جدول (3) النتائج الإحصائية الوصفية لمحور المتغير المستقل المتمثل في فاعلية القيادة الأكاديمية، كما تم قياسها من خلال متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على ثمانية مجالات رئيسية، ويظهر التحليل تبايناً في درجات تفعيل هذه الأبعاد من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعة. وقد جاء مجال الرؤية والتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ووزن نسبي %72.80، مما يشير إلى إدراك عالٍ من قبل المبحوثين لأهمية هذا الجانب وتطبيقه الفعلي بدرجة كبيرة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على توجه استراتيجي واضح لدى القيادات الجامعية. في المرتبة الثانية حل مجال تحقيق التميز المؤسسي بمتوسط (3.37) ووزن نسبي %67.40 ما يعكس وجود توجهات لدى القيادة تسعى نحو الجودة والتميز المؤسسي، وهو أمر يتسق مع توجهات التعليم العالي الحديثة. أما مجال اتخاذ القرار القائم على البيانات فقد جاء في المرتبة الثالثة (3.36)، يليه التمكين والمشاركة (3.35)، وهذان المجالان يشيران إلى مستوى متوسط من التفاعل بين القيادات الأكاديمية والمعينين بالعملية التعليمية، ما يستدعي مزيداً من التمكين الفعال وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار. وفي المقابل، أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في مجالي الدعم والتحفيز المهني والاتصال والتواصل الفعال، حيث جاءا في ذيل الترتيب بمتوسطات بلغت (2.88) و (2.87) على التوالي، ووزن نسبي لم يتجاوز %57.60 و %57.40، مما يعكس وجود فجوة حقيقية في جوانب التحفيز والتواصل، وهي من الوظائف الحيوية للقيادة الفاعلة، وتستدعي مراجعة سياسات القيادة وأساليبها في هذا الصدد. أما المتوسط العام لمحور فاعلية القيادة الأكاديمية فقد بلغ (3.21) ووزناً نسبياً قدره %64.28، وهو ما يدل على أن مستوى فاعلية القيادة الأكاديمية جاء متوسطاً بشكل عام من وجهة نظر أفراد العينة، بما يشير إلى وجود ممارسات قيادية إيجابية لكنها لا تزال بحاجة إلى التطوير والتفعيل في عدد من الجوانب لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية في قيادة المؤسسات الجامعية.



**جدول 4. الإحصائي الوصفي لمحور المتغير التابع (تحقيق استدامة الكليات الجامعية).**

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	تسعى الكلية إلى تحسين جودة التعليم بشكل مستمر لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع.	3.81	%76.20	0.678	1
2.	تسهم الكلية في تطوير بيئة أكاديمية مستدامة من خلال دعم الأنشطة التعليمية والبحثية.	3.69	%73.80	0.639	2
3.	تعمل الكلية على تعزيز مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية.	2.51	%50.20	0.699	10
4.	تدير الكلية الموارد المالية والبشرية بشكل فعال لضمان استدامة عملها في المستقبل.	3.42	%68.40	0.702	4
5.	تستثمر الكلية في تحديث وتطوير المناهج التعليمية لتواكب التغيرات في سوق العمل.	3.34	%66.80	0.680	6
6.	تسعى الكلية لتحقيق الاستدامة البيئية من خلال تطبيق ممارسات صديقة للبيئة في الحرم الجامعي.	3.22	%64.40	0.698	8
7.	تدعم الكلية الأنشطة البحثية التي تساهم في تقديم حلول للمشكلات المجتمعية.	3.37	%67.40	0.724	5
8.	تعمل الكلية على تحسين التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة لتحقيق أهداف الاستدامة.	3.34	%66.80	0.694	6
9.	تشجع الكلية على تطوير وتوسيع شراكاتها مع المؤسسات المجتمعية لتعزيز الاستدامة.	3.09	%61.80	0.711	9
10	تقوم الكلية بتقييم أثر أنشطتها التعليمية والبحثية على المجتمع بشكل دوري.	3.61	%72.20	0.732	3
<b>المتوسط العام</b>		<b>3.34</b>	<b>66.80%</b>		

يعكس جدول (4) النتائج الإحصائية الوصفية لمحور المتغير التابع "تحقيق استدامة الكليات الجامعية" كما تم قياسه من خلال متوسطات استجابات عينة الدراسة على عشر فقرات رئيسية، تتناول أبعاداً مختلفة للاستدامة التعليمية والإدارية والبيئية والاجتماعية داخل الكلية. وقد أظهرت النتائج تفاوتاً واضحاً في مستوى تحقق هذه الأبعاد؛ إذ جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن "الكلية تسعى إلى تحسين جودة التعليم بشكل مستمر لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع"، حيث حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.81) ووزن نسبي %76.20 مما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية الجودة التعليمية المستمرة كمدخل أساسي لتحقيق الاستدامة. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بـ "تطوير بيئة أكاديمية مستدامة من خلال دعم الأنشطة التعليمية والبحثية"، بمتوسط (3.69) ووزن نسبي %73.80، وهو مؤشر إيجابي على اهتمام الكلية بالبعد الأكاديمي والعلمي في سياق الاستدامة. كما جاءت فقرة "تقييم أثر الأنشطة التعليمية والبحثية على المجتمع بشكل دوري" في المرتبة الثالثة، مما يعكس وعياً بأهمية التقييم المستمر وربطه بخدمة

المجتمع. من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن أقل الفقرات تطبيقاً كانت تلك التي تشير إلى "تعزيز مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة (العاشر) بمتوسط بلغ (2.51) ووزن نسبي لم يتجاوز 50.20%، وهو ما يبرز ضعفاً واضحاً في إشراك الطلاب كمكون فاعل في منظومة الاستدامة داخل الكلية. وتتراوح بقية الفقرات بين مستويات متوسطة في الأداء، خصوصاً ما يتعلق بإدارة الموارد (المالية والبشرية)، وتحديث المناهج، وتطوير الشراكات المجتمعية، وتطبيق الممارسات البيئية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.09) و(3.42)، مما يدل على وجود جهود ملموسة، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتكامل ضمن رؤية كلية شاملة للاستدامة. أما المتوسط العام لهذا المحور فقد بلغ (3.34) ووزناً نسبياً قدره 66.88%، وهو ما يعكس أن درجة تحقيق الاستدامة في الكليات الجامعية من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة بشكل عام، مما يستوجب توجيه الجهود نحو تحسين الجوانب الأضعف، وخاصة ما يتعلق بمشاركة الطلبة، والاتصال المجتمعي، والبعد البيئي، لتحقيق استدامة مؤسسية أكثر شمولاً وفعالية.

#### جدول 5. الإحصائي الوصفي لمحور (تحديات تحقيق استدامة الكليات).

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	تواجه القيادات الأكاديمية صعوبة في تخصيص الموارد المالية الكافية لتحقيق أهداف الاستدامة في الكليات.	3.87	77.40%	0.581	5
2.	نقص التدريب والتطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية يعد من أكبر التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق الاستدامة.	4.26	85.20%	0.579	2
3.	قلة الدعم الحكومي والتمويل يمثلان تحديات كبيرة أمام القيادات الأكاديمية لتحقيق استدامة الكليات.	4.44	88.80%	0.569	1
4.	تواجه القيادات الأكاديمية صعوبة في تحديث المناهج الدراسية لتواكب احتياجات سوق العمل وتوجهات الاستدامة.	3.86	77.20%	0.522	6
5.	نقص التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الكلية يُعد من التحديات التي تؤثر على تحقيق الاستدامة.	3.76	75.20%	0.580	7
6.	تعد مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء الهيئة التدريسية من التحديات الرئيسية أمام تحقيق استدامة الكليات.	3.59	71.80%	0.518	8
7.	قلة الوعي بأهمية الاستدامة بين الطلاب والمجتمع الجامعي يُعد من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية.	4.11	82.20%	0.514	3
8.	التحديات الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على قدرة القيادات الأكاديمية على تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في الكليات.	3.99	79.80%	0.564	4
	المتوسط العام	3.99	79.70%		

يوضح جدول (5) النتائج الإحصائية الوصفية لمحور "تحديات تحقيق استدامة الكليات الجامعية"، والتي تم قياسها من خلال ثمان فقرات رئيسية عبّر من خلالها أفراد العينة عن إدراكهم لمجموعة من المعوقات التي تقف أمام جهود القيادة الأكاديمية في تحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد كشفت البيانات عن وجود مستوى مرتفع من التحديات، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.99) بوزن نسبي (79.70%)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لحدة هذه التحديات وأثرها في عرقلة التقدم نحو استدامة فعالة. وقد جاءت "قلة الدعم الحكومي والتمويل" في مقدمة التحديات، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.44) ووزن نسبي 88.50%، ما يشير إلى أن غياب الدعم المؤسسي الخارجي يُعد العائق الأكبر أمام تطبيق مبادرات الاستدامة، ويشكل مصدر ضغط كبير على القيادات الأكاديمية. تلتها في المرتبة الثانية فقرة "نقص التدريب والتطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط (4.26)، ما يدل على ضعف الاستثمار في تنمية الكوادر الأكاديمية، مما يضعف من قدرتها على مواكبة التوجهات الحديثة في التعليم المستدام. أما التحدي المرتبط بضعف الوعي المجتمعي والطلابي بأهمية الاستدامة، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.11)، وهو ما يعكس بوضوح فجوة ثقافية ومعرفية لا تزال قائمة داخل البيئة الجامعية، مما يعوق تفعيل المشاركة الفاعلة من مختلف مكونات المؤسسة. وفي مراتب تالية، برزت تحديات أخرى لا تقل أهمية، مثل "التحديات الاقتصادية العامة" بمتوسط (3.99)، و"صعوبة تخصيص الموارد المالية الداخلية" (3.87)، وتحديث المناهج بما يتماشى مع الاستدامة (3.86)، مما يشير إلى أن أغلب التحديات تتوزع بين محاور مالية وبنوية وثقافية. أما أقل التحديات حدّة فقد تمثلت في فترتي "مقاومة التغيير من بعض أعضاء هيئة التدريس" (3.59)، و"نقص التواصل والتنسيق بين إدارات الكلية" (3.76)، ورغم أنها جاءت في المراتب الأخيرة، فإنها لا تزال تمثل تحديات مؤثرة بنسبة كبيرة، بالنظر إلى الأوزان النسبية المتجاوزة لـ 70.70%. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن تحقيق استدامة الكليات الجامعية يواجه جملة من التحديات المتداخلة، تتطلب مقاربات شاملة تبدأ بتوفير الدعم المالي، وتطوير القدرات البشرية، وتعزيز ثقافة الاستدامة، وانتهاءً بإصلاح آليات التنسيق والتواصل داخل المؤسسة الأكاديمية.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

هذا الجزء من الدراسة، سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات التي تم تطويرها في الإطار النظري. يهدف هذا الفصل إلى التحقق من صحة الافتراضات المتعلقة بمستوى فاعلية القيادة الأكاديمية، ومستوى تحقيق استدامة الكليات الجامعية، والتحديات ذات الدلالة الإحصائية التي تواجه القيادات الأكاديمية في سعيها نحو تحقيق هذه الاستدامة. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم الاعتماد على تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام اختبار (t-test) للمقارنة بين المتوسطات، وسيتم عرض النتائج في الجدول رقم (6) الذي يلخص نتائج اختبار الفرضيات الثلاث الأولى للدراسة، مع تحديد قيمة (t) المحسوبة والجدولية، وقيمة الدلالة الإحصائية (P-Value)، والقرار النهائي بشأن قبول أو رفض كل فرضية بناءً على مستوى الدلالة المعتمد.

جدول 6. اختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة (ن = 39).

الفرضية	$\mu$	t-test المحسوبة	t-test الجدولية	P- Value	القرار
1. يوجد مستوى مرتفع لفاعلية القيادة الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة.	3.21	6.47	2.024	0.026	تقبل الفرضية
2. يوجد مستوى مرتفع في تحقيق استدامة الكليات الجامعية من وجهة نظر القيادة الأكاديمية.	3.34	8.91		0.010	تقبل الفرضية
3. جد تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية.	3.99	11.56		0.001	تقبل الفرضية

بناءً على نتائج اختبار (t) لعينة واحدة، يتضح ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تشير النتائج إلى وجود مستوى متوسط لفاعلية القيادة الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة. فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.21)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (p = 0.026)، حيث إن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
  - **الفرضية الثانية:** تدعم النتائج وجود مستوى متوسط في تحقيق استدامة الكليات الجامعية من وجهة نظر القيادة الأكاديمية. حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.34)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (p = 0.010)، أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
  - **الفرضية الثالثة:** تؤكد النتائج وجود تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية. فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.99)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة مرتفع للغاية (p = 0.001)، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة تدرك وجود مستوى متوسط من فاعلية القيادة ومستوى جيد من تحقيق الاستدامة، إلا أنها في الوقت نفسه تواجه تحديات ذات دلالة إحصائية في سعيها نحو تعزيز هذه الاستدامة.
- ولاختبار الفرضية الرابعة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الأكاديمية وتحقيق استدامة الكليات الجامعية". تم استخدام اختبار معامل بيرسون والنتائج مبينة بالجدول التالي رقم (7):

جدول 7. اختبار الفرضية الرابعة.

الممارسات المستدامة	الوعي البيئي		
علاقة بيرسون	1	0.742**	الرؤية والتخطيط الاستراتيجي
الاحتمال (ذو طرفين)		0.000	
حجم العينة	39		
علاقة بيرسون	**0.811	1	الوعي البيئي
الاحتمال (ذو طرفين)	0.000		
حجم العينة	39		
علاقة بيرسون	**0.724	1	الدعم والتحفيز المهني
الاحتمال (ذو طرفين)	0.000		
حجم العينة	39		
علاقة بيرسون	**0.567	1	الاتصال والتواصل الفعال
الاحتمال (ذو طرفين)	0.000		
حجم العينة	39		
علاقة بيرسون	**0.567	1	المرونة والقدرة على التكيف
الاحتمال (ذو طرفين)	0.000		
حجم العينة	39		
علاقة بيرسون	**0.599	1	القيادة بالقيم والمسؤولية المجتمع
الاحتمال (ذو طرفين)	0.000		
حجم العينة	39		
علاقة بيرسون	**0.672	1	تحقيق التميز المؤسسي
الاحتمال (ذو طرفين)	0.000		
حجم العينة	39		

ولاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الأكاديمية وتحقيق استدامة الكليات الجامعية"، تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الأكاديمية ومؤشرات استدامة الكليات الجامعية. ويبين الجدول رقم (7) النتائج التي تم التوصل إليها.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) (0.01) بين مختلف أبعاد القيادة الأكاديمية والاستدامة الجامعية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون بين مجال بُعد الرؤية والتخطيط الاستراتيجي وبُعد الوعي البيئي (\*\*0.742) وهو ما يدل على

أن تبني لقيادة لرؤية واضحة وتخطيط استراتيجي ممنهج يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الوعي البيئي داخل الكليات.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين مجال الوعي البيئي والقيادة الأكاديمية بوجه عام، إذ بلغت قيمة معامل بيرسون ( $0.811^{**}$ ) مما يعكس الأثر الكبير الذي تتركه القيادة الواعية بيئياً على تحقيق الأبعاد المستدامة في البيئة الجامعية. أظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مجال الدعم والتحفيز المهني وتحقيق الاستدامة ( $0.724^{**}$ ) ، وهو ما يؤكد أهمية توفير بيئة مهنية مشجعة ومحفزة للكوادر الأكاديمية لتحقيق الأهداف المستدامة.

وفيما يخص مجال الاتصال والتواصل الفعال، فقد بلغت قيمة الارتباط ( $0.567^{**}$ ) ، وهي علاقة متوسطة القوة لكنها دالة إحصائياً، مما يشير إلى دور التواصل القيادي في توجيه الجهود نحو ممارسات مستدامة. وبرزت أيضاً علاقات دالة مع مجالات المرونة والقدرة على التكيف ( $0.567^{**}$ ) والقيادة بالقيم والمسؤولية المجتمعية ( $0.599^{**}$ ) وتحقيق التميز المؤسسي ( $0.672^{**}$ )، وجميعها تدل على أن القيادة الأكاديمية الفعالة تسهم في تعزيز استدامة الكليات من خلال التفاعل الإيجابي مع التغيرات والتحديات، والالتزام بالقيم، والسعي نحو التميز المؤسسي.

#### الخاتمة:

تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع القيادة الأكاديمية ومستوى تحقيق الاستدامة في الكليات الجامعية، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه القيادات في هذا السياق. وتؤكد النتائج على أهمية الدور الذي تضطلع به القيادات الأكاديمية في دفع عجلة التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية. ويأمل الباحث أن تساهم التوصيات المقترحة في تعزيز فاعلية القيادة ودعم جهود الاستدامة في الكليات الجامعية، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والمساهمة المجتمعية لهذه المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات كما يلي ذكرها.

#### النتائج:

1. تبين وجود مستوى متوسط ودال إحصائياً لفاعلية القيادة الأكاديمية في الكليات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.
2. أشارت النتائج إلى وجود جيد ودال إحصائياً في تحقيق استدامة الكليات الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
3. أكدت النتائج وجود تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه القيادات الأكاديمية في سعيها نحو تحقيق استدامة الكليات الجامعية.



4. أظهرت جميع الأبعاد ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً مع مؤشرات استدامة الكليات، مما يدل على أن فاعلية القيادة الأكاديمية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الجامعية.
5. هناك إدراك لأهمية التعاون والشراكات مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية في تعزيز جهود الاستدامة وتبادل الخبرات والموارد.
6. أكدت النتائج على الحاجة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات واضحة ومحددة للاستدامة على مستوى الجامعة والكليات، تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء واضحة.
7. لوحظ وجود تفاوت في مستوى تبني وتطبيق ممارسات الاستدامة الفعلية بين الكليات والأقسام المختلفة داخل الجامعة الأسمرية الإسلامية.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
1. تعزيز فاعلية القيادة الأكاديمية: على الرغم من وجود مستوى متوسط للفاعلية، إلا أنه يوصى بتطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات القيادات الأكاديمية في المجالات الاستراتيجية واتخاذ القرارات، بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.
  2. ضرورة توفير المزيد من الموارد والدعم للمبادرات والمشاريع التي تهدف إلى تحقيق استدامة الكليات الجامعية في مختلف أبعادها (البيئية والاقتصادية والاجتماعية).
  3. إجراء دراسات معمقة لتحديد طبيعة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق الاستدامة واقتراح حلول عملية وفعالة للتغلب عليها.
  4. تفعيل دور القيادات الأكاديمية في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسات الجامعية.
  5. تشجيع تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين الكليات الجامعية المختلفة في مجال القيادة الأكاديمية وتحقيق الاستدامة.
  6. العمل على تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية في الجامعة الأسمرية الإسلامية، تركز على أحدث النظريات والممارسات في مجال القيادة المستدامة، وتنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وحشد الموارد لتحقيق أهداف الاستدامة.
  7. ضرورة دمج أهداف ومؤشرات الاستدامة بشكل واضح في الخطط الاستراتيجية للكليات الجامعية التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية، مع تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط ومتابعة تقدمها.
  8. تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مبادرات الاستدامة ودمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية والبحث العلمي، من خلال توفير الحوافز وتقدير الجهود المبذولة في هذا المجال.

9. إنشاء نظام فعال لقياس وتقييم أداء الكليات الجامعية في تحقيق أهداف الاستدامة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام النتائج في تطوير الخطط المستقبلية.
10. تعزيز التعاون والشراكات مع المؤسسات المجتمعية والقطاعات الاقتصادية المختلفة في ليبيا لتبادل المعرفة والخبرات في مجال الاستدامة وتطوير مشاريع مشتركة تخدم المجتمع المحلي.
11. إطلاق حملات توعية وبرامج تدريبية تستهدف جميع أفراد مجتمع الجامعة (أعضاء هيئة تدريس، طلاب، موظفين) لتعزيز الوعي بأهمية الاستدامة ومبادئها وتشجيع تبني ممارسات مستدامة في الحياة اليومية والعمل الأكاديمي.

### قائمة المراجع

1. وشوش، عبد الحميد محمد (2023)، دور إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق مبادئ التنمية المستدامة بليبيا : دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة طرابلس، المركز الليبي للبحوث والدراسات، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد [22]، سبتمبر 2023.
2. خليفة، ابتسام محمود (2019)، أثر القيادة الأكاديمية المستنيرة بالبيانات في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات العربية، مجلة دراسات تربوية، المجلد [35]، العدد [2]، 66-91.
3. العقوري، نجوى ماضي، وبوحديدة، الشريف مهدي (2024)، دور إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اجدابيا، مجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد [2]، العدد [5]، 715-700.
4. السيد، هدى عبد المجيد (2020)، دور القيادة الجامعية في دعم مبادرات التعليم الأخضر في الجامعات المصرية، مجلة المستقبل في التربية، 27(4)، 129-150.
5. همام، إيمان أم (2022)، تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر، مجلة الدراسات التربوية المقارنة والدولية - جامعة الزقازيق، العدد [46]، الجزء [4]، 17-170.
6. الشهري أمل عبد الله، وعبد المولى، أمل محمد (2023)، آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة آداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة ذمار، المجلد [3]، العدد [5]، 148-193.
7. Bass, B. M., & Riggio, R. E (2020), 5th addition, Lawrence Erlbaum Associate.
8. Joshua L. Howell, Kim E. Bullington and William L. Nuckols , Transformational Leadership in Higher Education Programs, Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies, E -ISSN: 2717 -1426 Volume: 3 Issue: 1 pp. 51 -66 DOI: 10.52547/johepal. 3 . 1 . 51.
9. Engineering, Zigong, China & Katarzyna Piwowar-Sulej (2022), Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism , International Journal of Sustainability in Higher Education Vol. 23 No. 8, 2022 pp. 1-20 Emerald Publishing Limited 1467-6370 DOI 10.1108/IJSHE-04-2021-0162.

10. Stefan Niewiesk & Gates Garrity-Rokous (2022), The Academic Leadership Framework: a Guide for Systematic Assessment and Improvement of Academic Administrative Work, published in Global Business and Organizational Excellence, <http://doi.org/10.1002/joe.22083>.
11. Alansary Refat Elkhoully, Oqbah Jummah Masoud, and Husen A. Shafsha (2021), Higher education in Libya, challenges and problems: a descriptive study, American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS) E-ISSN: 2378-702X Volume-04, Issue-12, pp-52-61.
12. الحواس، حمد بن خالد، والعصيمي، أحمد بن محمد (2020)، دور الجامعات السعودية في تحقيق التنمية الاقتصادية في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد [1]، العدد [3]، 187-225.
13. أبوعيادة، هبة توفيق (2021)، دور الجامعات في التنمية المستدامة، وقائع المؤتمر الدولي الرابع المدمج 2021 /مجلة كلية المصطفى الجامعة، 306-324.