

تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي "دراسة مزجية"

Perceptions of faculty and staff at the University of Bisha about sustainable leadership and its relationship to job empowerment "a blending study"

إعداد

د. سعد بن مبارك محمد الرمثي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - كلية التربية - جامعة بيشة

DR. Saad Mobark Mohammed Alrimthi

Associate Professor in Educational Administration and Planning

College of Education - University of Bisha

salamthi@ub.edu.sa

تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي: دراسة مرجعية

إعداد

د. سعد بن مبارك محمد الرمهي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط – كلية التربية – جامعة بيشة

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة عن القيادة المستدامة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج المختلط **Mixed Method Approach** بتصميمه التفسيري المتسلسل **Explanatory Sequential**، مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات الكمية والتي وزعت على عينة عشوائية بلغت (385) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، بينما تم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلة التي تمت مع (31) من نفس العينة والذين أبدوا استعداداً لإجراء المقابلة. وكشفت النتائج الكمية عن ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بجامعة بيشة بدرجة متوسطة فسرها المشاركون بضعف بعض العمليات القيادية والإدارية والفنية والموارد المادية والتقنية والبحثية، مع وجود علاقة طردية قوية دالة احصائياً بلغت (0.81%) بين ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي نتيجة تكامل ابعاد وممارسات المتغيرين ببعضهما، واعتبار أن ممارسات التمكين الوظيفي نتاج لعمليات القيادة المستدامة بحسب اقوال المشاركين، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة افراد العينة حول ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي تبعاً لمتغيرات نوع ومقر العمل والجنس. وكانت أبرز سبل التطوير من وجهة نظر المشاركين دعم مشاركة منسوبي الجامعة في رسم الخطط والتوجهات الاستراتيجية وتعزيز العمل بمؤشرات الأداء في مختلف الأنشطة، وتقديم فعاليات تدريبية عن القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي والقضايا المرتبطة بهما، وتطوير الشراكات والمسؤولية المجتمعية، وبناء أنظمة للحوافز والتكريم في ضوء معايير عادلة ومعلنة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، التمكين الوظيفي.

Perceptions of faculty and staff at the University of Bisha on sustainable leadership and its relationship to job empowerment: a blending study

DR. Saad Mobark Mohammed Alrimthi

Professor of Education, College of Education, King Khalid University

Associate Professor in Educational Administration and Planning

College of Education - University of Bisha

salramthi@ub.edu.sa

Abstract: The study aimed to reveal the perceptions of faculty members and employees at the University of Bisha about sustainable leadership and its relationship to job empowerment. Data was collected through an interview that took place with (31) of the same sample who expressed their willingness to conduct the interview. The quantitative results revealed the practice of sustainable leadership and job empowerment at the University of Bisha was medium degree with a strong direct relationship statistically significant between the practice of sustainable leadership and the level of job empowerment as a result of the integration of the dimensions and practices of the two variables with each other, and considering that the practices of Job empowerment is a result of sustainable leadership processes according to the participants' statements, while there were no statistically significant differences according to the sample's response on sustainable leadership practices and job empowerment according to the variables of type, workplace and gender. The most prominent means of development from the point of view of the participants was to support the participation of university employees in drawing up strategic plans and directions.

Keywords: sustainable leadership, job empowerment.

المقدمة:

سعت الدول -ولا تزال- لتحقيق مستهدفات برامجها وأنشطتها؛ حفاظاً على التماسك العالمي والتنمية المستدامة؛ إيماناً منها بأن العمل الوطني أو حتى الإقليمي بعيداً عن عناصر التواجد العالمي المؤثر لن يمكنها من امتلاك مصادر القوة فضلاً عن تنمية مجتمعاتها، لذا كانت التنمية المستدامة هدفاً عالمياً تجاوزت مسؤوليته الهيئات الدولية للوزارات المعنية في الدول، لتكون عنصر مؤثر ومستهدف رئيس ضمن رؤى الدول واستراتيجياتها التنموية. وقد شهد عام 1982 ظهور مفهوم التنمية المستدامة في المنظمات انطلاقاً من كونها جزءاً من العالم الطبيعي المحيط بها ويجب ان تقدم عوائد معرفية واجتماعية ومادية واخلاقية مستدامة للمجتمع المحيط (Shaw, 2018). وأن تتجاوز دورها الضيق في تقديم التعليم والأبحاث لتعزيز دور منتجاتها في احداث تأثيرات بيئية واجتماعية وتعليمية كبيرة (Crews, 2010). ففي المجال التعليمي؛ تم مناقشة مفهوم الاستدامة ضمن الاستدامة الاجتماعية؛ انطلاقاً من كون التعليم ظاهرة اجتماعية، حيث ذكر سيمين (Semin, 2019, p 201) أنها "نموذج تحويلي يعزز التعلم ويدمج كافة ممارساته التي تسمح بالتكيف من اجل تطوير نظام بيئي يتمتع بالمرونة لمواجهة تهديدات المستقبل". ولأن التعليم ركيزة أساسية ومحرك رئيس للتنمية المستدامة في المجتمعات، فقد أدركت المنظمات الدولية -ومن أبرزها اليونسكو منذ فترة طويلة- تأثير التعليم في احداث التنمية المستدامة، وقدمت مبادراتها لتفعيل دور التعليم لنشر ممارسات التنمية المستدامة في مختلف المراحل التعليمية منذ 2005 (الجهني والسيسي، 2020). كما اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالتنمية المستدامة وأعدت رؤيتها للوصول لتنمية؛ تحقق متطلبات الحاضر بكفاءة دون تهديد فرص الأجيال القادمة، بتنمية الاقتصاد وتحسن جودة الحياة بالعمل على ثلاثة محاور: تحقيق الاستدامة المجتمعية والبشرية، والاستدامة الاقتصادية، والاستدامة (وزارة التعليم، 2022).

ولتفعيل دور المؤسسات التربوية عموماً والجامعات خصوصاً في تحقيق اهداف التنمية المستدامة سيما في هذا العصر الذي يشهد اضطرابات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات؛ تحتاج مرونة عالية تمكنها من الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات وإحداث قيمة مضافة لمجتمعاتها بما يمكنها من التميز والمنافسة وليس البقاء فقط (التشيلي، 2020) والذي يتطلب توفر مميزات فاعلة لذلك التغيير بالجامعات في عملياتها الرئيسية، ومن أبرزها التمكين الوظيفي والذي يعد أحد أهم المداخل الرئيسية للتطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، بما يدعمه من القيم المضافة لعناصر المنظومة، سواء كان للموظف؛ في استخراج اقصى طاقاتهم وابداعاتهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز ولائهم التنظيمي بما يضمن فاعلية الأداء (صالح والمبيضين، 2011) ويقلل نسبة غيابهم عن العمل، ويشعرهم بقيمتهم ودورهم في إنجاز الاعمال (محمود وسلمان، 2012) ومنحه لفرصة أكبر لممارسة الابتكار والابداع، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وتنمية مهاراتهم بالتدريب (محمد، 2012) ويعزز سرعتهم لإنجاز تلك الخدمات المرتبطة بهم (النعمي، 2017) ويمنحهم السلطة اللازمة وحرية العمل لتمكينهم من خدمة المنظمة بفعالية (Robbins, 2011). أو كان على مستوى المنظمة بشكل عام، في اتاحتها المجال لتطبيق استراتيجيات متنوعة تساهم في زيادة الأداء وضمان التحول الإيجابي للجامعات (العجري، 2017). وما يدعم الجامعات باكتشاف

القيادات وإعداد الصف الثاني والثالث (حرب، 2015)، وضمان فاعليتها، وتزايد شعور منسوبيها بالانتماء، وتشجيع أفرادها على بناء علاقات جيدة، وتسريع عمليات اتخاذ القرارات (بن عيشي، 2018)، والتأثير على كل من الأبعاد الأربعة للمعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير (Al-suhimat, 2016)، وزيادة الثقة والاحترام بين القيادات والأفراد، وتجنب الأخطاء بما يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها التنموية والاستدامة التنظيمية (الطعاني، 2011). حيث اشارت دراسة كارتر التي طبقتها على 310 قائدا في الشركات الأمريكية وأوروبا والصين عام 2009، لتعزيز التمكين الوظيفي في تحقيق مرونة عالية وفهم واستجابة لمتطلبات الشركاء.

ورغم ظهور مفهوم التمكين الوظيفي منذ الثمانينات الميلادية إلا أنه لم يبرز إلا مع بداية التسعينات سيما مع نتائج الدراسات المتتالية التي أثبتت الدور المؤثر للموارد البشرية في تطوير المنظمات، والذي كان له الأثر في تعزيز ودعم الافراد وتقدير جهودهم. وكنتيجة لذلك الاهتمام تنوعت مفاهيم وتعريفات التمكين لتتركز بشكل كبير على العمليات والممارسات التنظيمية، فقد عرفه Vu Minh بعملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية لتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتقديم الحلول المناسبة لمشاكل العمل (Vu Minh, 2020)، وبالتالي تأثر التمكين الوظيفي وأبعاده بمدى تمكين القائد لمنسوبي منظمته، وتسهيل أدائهم، وتشجيعه لهم للقيام بأدوارهم ومهامهم ومسؤولياتهم (Demirkiran & Taskaya, 2016).

وقد تبلور مفهوم التمكين بشكل أكثر وضوحاً مع تطوير النظريات وممارساتها (الزهيري، 2008)، حيث تناول العديد من العلماء التمكين الوظيفي في نظرياتهم كمفهوم هيزبرج عن الأثر الوظيفي في عام 1968م ونظرية X و Y لماكجرجور في مدخل العلاقات الإنسانية حتى ظهور كتاب *Thriving On Chaos* لتوم بيترز في عام 1987، وأنظمة ليكرت في الإدارة حتى تأسست مبادئه، ومن أبرزها: التعليم والتأهيل للموارد البشرية، وتعزيز الدافعية، ورغبة القيادات في تحسين الأداء، (Silva & Taveira, 2017 ; Liebenberg, 2018).

ونتيجة لتنوع ممارساته وتعدد مجالاته، تحددت أبعاده وتباينت أعداده في ادبيات الدراسة ما بين أربعة وخمسة وستة أبعاد في دراسات (عبد الوهاب، 2000)، (Melhem, 2004)، (العطاري والشنفري، 2006)، (صالح والمبيضين، 2011)، (Estanesti, 2015)، (عبد الحميد، 2016)، (الكبيسي، 2017)، (الشوابكة، 2017)، (العبدالله، 2018)، (الزعيبي والهزايمة، 2019)، (Alhozi & et al, 2021). واعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد تشمل جميع الأبعاد الرئيسة والممارسات الخاصة بأبعاد التمكين الوظيفي بما يتناسب ووضع الجامعات وأهدافها ووظائفها ومسؤولياتها، والتي تمثلت في: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، والتحفيز.

ومع أهمية التمكين الوظيفي للمؤسسات التربوية إلا أنه يواجه تحديات تقلل من أثره وتطبيقاته؛ كضعف رغبة القيادات في تطبيق مفهوم التمكين؛ لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ، واغفال حاجات الموظفين للقيام بمتطلبات التمكين، ومقاومة التغيير من الموظفين والمدبرين، وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية (Greasley, 2012) وتقادم الهيكل التنظيمي، وكثرة المستويات والإدارات والاقسام بالمنظمة (الماضي و الشنيفي، 2021). كما ناقشت

عدة دراسات ما يمثله من أهمية للجامعات حيث أوضحت دراسة (المجالي، 2022) أهميته الكبيرة في منح الموظفين صلاحيات تمكنهم من إتمام أعمالهم ، في حين توصلت دراسات أخرى لتباين ممارساته في الجامعات. حيث بلغت ممارساته درجة عالية لدى موظفات جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز (الأسمر، 2014) وفي شركة الاتصالات الأردنية (الزعيبي والهزايمة، 2019) وفي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة (العطار، 2012) ولدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاداب والعلوم قمينس بالجزائر (حامد وآخرون، 2022)، في حين كانت ممارساته بدرجة متوسطة للقيادات الاكاديمية بجامعة الملك سعود (العمرى، 2011) ولدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية (الرقاد، 2012) وفي مراكز الوزارات الحكومية بالأردن (خليل، 2012) وبالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة (العطار، 2012) وفي جامعة كاليفورنيا بامريكا (Ringl, 2013) ولدى العاملين ببيت التمويل الكويتي (العبيد، 2016) ولدى موظفات جامعة أم القرى (سفر، 2017) وبالجامعة الطائف (درادكة، 2017) وبالجامعة أم القرى (سفر، 2017) وكذلك لدى القادة الاكاديميين بجامعة الشرق الأوسط (الصلاحات، 2017) وفي الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض (الشنيفي والماضي، 2021) وفي البنوك التجارية القطرية (الدهيمي، 2021)، وأيضا لدى موظفي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن (Alhozi & et al, 2021) ولدى الموظفين الاداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض (الماضي والشنيفي، 2021).

أما في مجال علاقة التمكين الوظيفي بمتغيرات أخرى، فقد أجرى الباحثون دراسات متنوعة؛ حيث توصلت الدراسات الى وجود علاقة إيجابية طردية تدرجت قوتها بين عالية ومتوسطة وضعيفة بينه وبعض المتغيرات الأخرى، حيث ظهرت علاقة إيجابية قوية بين التمكين الوظيفي والاندماج الوظيفي للموظفين بجامعات كاليفورنيا (Ringl, 2013) ومع الارتباط الوظيفي في؛ القطاع المصرفي في لاهور بباكستان (Alvi & et al, 2014) وفي قطاع الاعمال بوسط ولاية لاهور جنوب الهند (Jose & Mampilly, 2014) وفي بيت التمويل الكويتي (العبيد، 2016) وعلى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين بالوزارات الحكومية بمنطقة الرياض (الشنيفي والماضي، 2021). كما ظهرت العلاقة مع أبعاد التمكين الوظيفي بعضها البعض (خميس، 2015)، وفي نفس السياق برزت العلاقة بين ابعاده مع التنبؤ بالتميز التنظيمي (درادكة، 2017؛ الزوي، 2022)، وعلى الولاء التنظيمي لموظفات جامعة ام القرى (سفر، 2017) وعلى القيادات النسائية في الجامعات السعودية (العطوي، 2018) وعلى تحسين وتطوير أداء الموظفين (الزعيبي والهزايمة، 2019؛ عمر، 2020؛ زعاف، 2022) ومع الرشاقة التنظيمية في؛ شركات الاتصالات الاردنية (الزعيبي والهزايمة، 2019) ، وبشركات التأمين بالأردن (المجالي، 2022) (El Nsour, 2021) وعلى الثقافة التنظيمية (الجناعي وعلي، 2021)، وعلى بيئة العمل والتطوري الوظيفي وأداء موظفي حكومة آتشي بأندونيسيا (آيس، 2021) وعلى تعزيز الهوية التنظيمية (عبدالرحمن وحليلو، 2022) وعلى المناخ التنظيمي (عبدالسلام، 2022) وعلى الحد من الاغتراب الوظيفي (توفيق ومرباح، 2021) وعلى جودة الأداء (سليمان، 2021). في حين وجدت علاقة ارتباطية موجبة لكنها ضعيفة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي

بكلية الاداب والعلوم قمنيس بالجزائر (حامد وآخرون، 2022). بينما لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي على الأداء المجتمعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد (الزهيري ومرجان، 2019) وعلى بعد التمكين النفسي للموظف بقطاع الأعمال بالأردن (Alhozi & et al, 2021) الأمر الذي يشير إلى أنه بزيادة درجة ممارسة التمكين الوظيفي تكون هناك زيادة إيجابية بتلك المتغيرات في المنظمات.

أما الدراسات التي اجراها الباحثون في مجال الفروق، فقد تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في استجابات عينات الدراسة لأثر التمكين الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل لموظفات جامعة ام القرى (سفر، 2017) ولتغير الجنس لصالح الذكور من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط (الصلاحات، 2017)، بينما لا توجد فروقا دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس وطبيعة العمل (خليل، 2012) (الطروانة، 2017). وفي مجال تطوير ممارسات التمكين برزت أهمية تعزيز دور الموظف بالمشاركة في العمل من قبل مديري المنظمة (Alhozi & et al, 2021)، واهمية التدريب والصلاحيات لتفويض الموظفين في اتخاذ القرارات (الزعيبي والهزايمة، 2019) و (المجالي، 2022).

وبجانب التمكين الوظيفي كمتطلب هام لتحقيق الاستدامة التنظيمية، برزت العديد من المداخل الاستراتيجية للقيادة في المنظمات والتي تهدف لتحقيق تلك الاستدامة، ومن أبرزها مدخل القيادة المستدامة الذي قدمه "افري" و "بريجستر" والذي تميز عن بقية المداخل بشموليته وتضمينه العديد من الأبعاد في المداخل الأخرى، وتبنيه منهجية فاعلة لعملية صنع القرار التنظيمي، ولدججه المسؤولية الأخلاقية والبيئية في عمليات الإدارة (Avery, 2012) كما تمثل منهجا تحويليا لتجاوز تحديات القيادة الراهنة من تزايد تأثير المتغيرات المحيطة بالمنظمات على تحقيقها لأهدافها والانتقال من تأثير المدخلات والعمليات الداخلية مثل التمويل والموارد البشرية الى مساهمة الجامعات في التأثيرات البيئية والاجتماعية للمجتمع وهو الدور الملائم لتحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030. كما تعزز تنافسية المنظمات بتنمية مهارات كوادرها والتزامهم العالي بتحقيق الأداء المتميز (الحدراوي وآخرون، 2018) فضلا عن أن تطبيق القيادة المستدامة سوف يساهم في زيادة قدرة الطلاب على إحداث التغيير المستدام ليمتد حتى لما بعد تخرجهم من الجامعة (Skarie, 2013) وانها أصبحت مقياس حقيقي وموثوق به لقياس تحول الجامعات (Farooq, 2019).

واستناداً لاتصال الاستدامة التنظيمية وانتشاره في مختلف القطاعات، برز مفهوم القيادة المستدامة في التعليم، والتي عرفها Hargreaves بالقيادة التي تساهم في تنمية التعلم العميق بطريقة تؤدي لإحداث تأثيرات إيجابية في كافة المعنيين بالأمر في المؤسسات التعليمية في الوقت حاضراً ومستقبلاً (Hargreaves & Fink, 2006). كما عرفها الحيلة وعرقاوي (2019) بالقيادة التي تركز في ادارتها للمؤسسات على استدامة مواردها بالاعتماد على أهداف تدعم الاستدامة وتحث على التعلم والاندماج مع البيئة (الخضير، 2021)، كما تعمل على تعزيز مهارة الفرد، وتخلق علاقات تعاونية مستدامة بين أعضائها، وعلى مستوى المنظمة، وتعزز دور الجامعات لتحقيق المسؤولية المجتمعية وتلبية احتياجات المجتمع (Simanskiene & et al., 2016).

ومن منظور إداري؛ تهدف القيادة المستدامة لزيادة مستوى الفاعلية والإنتاجية، واحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد والعوائد المالية والبيئة، وحسن إدارة الموارد وتطوير استخدامها لمصلحة الأجيال الحاضرة والمستقبلية (الرشيدي والعاظمي، 2017) (Hargreaves & Fink, 2006, 224) وتطبيقها خارج المؤسسات للمجتمع المحيط بها (العدنان، 2020) واحداث التوازن ما بين الاهتمام بالأفراد في المنظمة والعوائد المالية والبيئية في المنظمة (Kalkavan, 2015). أما مراحل تطبيقها، فتبدأ بمرحلة الاستكشاف (Appreciation)، ومرحلة تصور واستشراف للنتائج (Visualization)، ومرحلة البناء المشترك (Co- construction)، ثم مرحلة الاستدامة (Sustaining) والتي تتطلب وجود منهجية لتمكين العاملين في المنظمة (Peterline & et.al, 2013).

ولتعزيز القيادة المستدامة في المنظمات ثمة العديد من المتطلبات؛ إذ يجب أن يتم بناء قدرات القيادات المستدامة في المنظمة بشكل استراتيجي ومركز ومدروس، والعمل على تحقيق احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة، ومواجهة التحديات المهنية المختلفة (Conw, 2015)، كما تتطلب الالتزام والمشاركة من قبل القادة كأبعاد ترتبط بالأخلاق والقيم الشخصية والتنظيمية (Crosby, 2016) وإنشاء شبكات تواصل فاعلة مع المجتمع المحيط، وتطبيق الشفافية والاتساق مع سياسات التعليم المستدام ومشاركة المنسويين في اتخاذ القرارات لقيادة مستدامة (Kadji-beltran & et al, 2012) واستمرارهم في اظهار التركيز وفق منظور طويل المدى لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وإقناع المستفيدين داخل وخارج المنظمة العلمية بتني ممارسات الاستدامة (Semin, 2019). بالإضافة إلى ذلك، استند برنامج التعلم من أجل التنمية المستدامة في هولندا التي تصدرت قائمة العشرين الأولى من اصل 166 دولة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة على : تعلم الافراد وتأصيل ممارسات الاستدامة لديهم، وتعزيز ممارسات منسوي المنظمات التعليمية على تبني وتعزيز المشاركات في الاستدامة، وتعزيز ممارسات قيادة الاستدامة (Sachs & et al, 2020)، كما تبرز من جهة أخرى أهمية دمج كافة منسوي الجامعات في عملية تحسين شاملة، واعداد خطة استراتيجية وفق منظور طويل المدى، بمشاركة فاعلة وتعاونية مع أصحاب المصلحة والشركاء (الخصير، 2021).

وطبق إفري وبريجستتر (Avery & Bergsteiner, 2011) القيادة المستدامة في بيئات وسياقات مختلفة، إلا انهما يجذران من اتباع فكرة وجود مدخل واحد يلائم الجميع، فيما طبق عدد من الباحثين القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مثل هارجريفس و فينك (Hargreaves & Fink, 2006) و دافيفيس (Davies, 2007) و لامبرت (Lambert, 2011). كما قدم إفري وبريسجتنر في نموذجهما للقيادة المستدامة الممارسات التي تميز القادة في المنظمات المستدامة وغير المستدامة، واكدا على أن تلك الممارسات يمكن أن يتم تنفيذها في أي منظمة بغض النظر عن مجالها او حجمها. وقد شمل نموذجهما على نواتج الأداء لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة في المنظمة لتشمل السمعة والعلامة التجارية، ورضا العميل، والأداء المالي. فيما تضمنت الإبداع الاستراتيجي المنظومي، ومشاركة طقم العاملين، والجودة كحوافر رئيسية للأداء. وقسما الممارسات القيادية لممارسات عالية المستوى وأخرى ممارسات تأسيسية.

أما أبعاد القيادة المستدامة؛ فقد حددها هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) أبعاد القيادة المستدامة في سبعة ابعاد، فيما وضع إفري (Avery, 2005) بعد ذلك 19 معيارا للتمييز بين ممارسات القيادة في المنظمات المستدامة وغير المستدامة، حدثها لاحقا مع زميله كانتروترا (Kantabutra, 2013) لتتضمن 23 ممارسة بإضافة اربع ممارسات جديدة، لتندرج تحت ست ابعاد رئيسة في فترة لاحقة (Avery & Bergsteiner, 2011). أما لامبيرت (Lambert, 2012) فقد صنفها في خمسة ابعاد رئيسة. وتحليل تلك الأبعاد والممارسات، حدد الباحث خمسة أبعاد رئيسة تضم ما طرحه (Hargreaves & Fink, 2006)، (Avery & Bergsteiner, 2011)، (Lambert, 2012) في دراساتهم، والتي تضمنت ابعاد؛ التوجه الاستراتيجي Strategic Direction، والموارد البشرية Human Resources Development والسلوك الأخلاقي Ethical Behaviour والابداع والابتكار creativity and innovation والمسؤولية المجتمعية Social Responsibility (Avery, 2005)، (Lambert, 2011, 2012)، (Hargreaves & Fink, 2006).

ولأهمية القيادة المستدامة في الجامعات؛ جرت عدة دراسات اثنت أهميتها بدرجة كبيرة في كليات التعليم بجنوب شرق إنجلترا والمملكة المتحدة كما توصلت لها دراسة Lambert والتأكيد على وضع اطار للقيادة المستدامة في الجامعات، وأهمية ممارسة ابعادها، واستمرار الحاجة للمزيد من الجهود للتطبيق الناجح لمبادئ القيادة المستدامة في التعليم العالي (Lambert, 2012) وهو الأمر الذي توصلوا إليه أيضا (Shriberg & Macdonald, 2013) في دراستهما بجامعة ميتشجان الامريكية، وتأكيدهما على أهمية استمرار برامج القيادة المستدامة في الجامعات، وتركيزها على شبكة اتصال وبناء تعلم مستمر (Shriberg & Macdonald, 2013)، وفي نفس السياق، بلغت درجة أهمية تطبيقها بجامعة الملك خالد بالسعودية (كريري، 2019)، كما أكد (الصويجي والفاخري، 2021) وجود حاجة ماسة لتطبيق القيادة المستدامة في الجامعات من اجل استدامتها.

أما الدراسات التي تناولت واقع تطبيقها في الجامعات، فقد تباينت نتائج تلك الدراسات ما بين تطبيق عالي ومتوسط ومنخفض، حيث كان تطبيق ابعاد القيادة المستدامة عاليا في جامعة الملك عبد العزيز (الجودة والشماسي، 2022) بينما كان تطبيقها بدرجة متوسطة في أغلب الجامعات، كجامعة جامعة نجران (العتيبي، 2015) و جامعة مدينة السادات (غانم، 2016) والجامعات البرتغالية والمعاهد الفنية بالبرتغال، إضافة إلى أن غالبية مؤسسات التعليم في البرتغال تطبق ما نسبته 34% فقط من ممارسات الاستدامة (Aleixo & Azeiteir, 2018) وب نفس الدرجة تمت ممارستها في جامعات اوغندا (Farooq, 2019) وبجامعات الجمعة وحائل والباحة (العدنان، 2020) وجامعات أم القرى والطائف والملك عبدالعزيز (الحازمي، 2022) وفي مدارس التعليم العام بمحافظة جنوب صعيد مصر متوسطة (محمود وآخرون، 2021). وفي جامعة ميتشجان الامريكية (Shriberg & Macdonald, 2013). في حين كانت كانت درجة ممارستها في الجامعات الليبية بدرجة ضعيفة (الصويجي والفاخري، 2021).

ومن جانب آخر، لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير طبيعة العمل في دراسات (العتيبي، 2015) و (غانم، 2016) و (الظواهره والخصاونة والجرادات، 2019) ولا في متغير الجنس بدراسات (غانم، 2016) (الصويجي ولعاجري، 2021) و (الظواهره والخصاونة والجرادات، 2019).

وفي مجال العلاقة بين القيادة المستدامة ومتغيرات أخرى، ظهر أن هناك علاقة متوسطة بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني (الحيلة وعرقاوي، 2019) وعلاقة كبيرة مع الثقافة التنظيمية (Dalati, 2017). في حين ظهرت مشكلات ضعف الوعي لدى القيادات بالجامعات البرتغالية بأهمية القيادة والتنمية المستدامة (Aleixo & Azeiteir, 2018) ونقص الموارد المالية نتيجة تقليص التمويل المخصص للتعليم العالي وزيادة عدد الطلبة كعائق رئيس لتحقيق القيادة والتنمية المستدامة (Aleixo & Azeiteir, 2018) كأبرز تحديات القيادة المستدامة، وأن افتقار المؤسسات لتقييم فعال سيحد من القدرة على اظهار نجاح القيادة المستدامة وبرامجها في الجامعات (Shriberg & Macdonald, 2013).

أما في مجال التأكيد على أهمية توفير متطلبات نجاحها، فقد أكدت دراسة (Dalati, 2017) على قيمة دور قيادات الجامعات في تطبيق القيادة المستدامة، وتبينهم للسلوكيات والاخلاقيات البناءة والإيجابية في العمل. فيما اشارت دراسة (Shaw, 2018) إلى أن القيادة المستدامة من مؤشرات الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديمية بالجامعات، وتأكيد دور التنمية التقنية والشخصية كمحور هام للقيادة المستدامة، مع ضرورة التركيز على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في تطوير الشراكات الاستراتيجية. فيما أظهرت دراسة (غانم، 2016) أهمية تدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وتوعيتهم بأهمية تطبيق القيادة المستدامة واهمية تبني منظور طويل الأمد مع التركيز على البيئة والسلوك الأخلاقي (غانم، 2016) ، أما (حسين والبرواني، 2015) فأشارا لأهمية تدويل الجامعة جزء من استراتيجية الجامعة المستدامة، فيما أكد (Pelerson, 2014) وجود حاجة ماسة لانخراط القيادات في مشاركات فاعلة في القرارات التنظيمية بشأن القيادة المستدامة، وشدد (Crosby, 2016) على تعزيز الثقافة التمكينية وإشراك أصحاب المصلحة ومشاركة الموظفين والمسؤولية الاجتماعية

وفي ظل ما تواجه الجامعات من تحديات كبيرة فرضتها مقتضيات العصر الحالي ومتطلبات الثورة الصناعية الخامسة ومتطلبات الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة، ولتعزيز جهود وزارة التعليم في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة والوصول لمراكز عالمية متقدمة، بات ضروريا أن تتبنى الجامعات مداخل نوعية تقود بشكل مباشر لتحقيق تلك المستهدفات وتمكينها من تطوير استراتيجيات مستدامة تراعي تلك المتطلبات من خلال القيادة المستدامة (Farooq, 2016) والتي تركز على أهمية العلاقة بين القادة والتابعين ، وكذلك تطوير ممارسات ونماذج وأساليب أكثر تشاركيه بين القائد ومرؤوسيه وكذلك بين المنظمة والمجتمع (Kopp and Martinuzzi, 2013) حيث تعد القيادة المستدامة مدخلا لقيادة المنظمات على نحو مستدام مستفيدا من التأثير الإيجابي للبيئة الخارجية وإبراز المسؤولية الأخلاقية للجامعة في مجتمعها.

● مشكلة الدراسة:

بدأت مسيرة التطوير والتحول بالجامعات السعودية تزداد وتيرة مع انطلاق رؤية المملكة 2030 والتي تطلبت قيام الجامعات بأدوارها وفق مؤشرات ومستهدفات علمية بجودة ومستويات عالية، وبالتالي سعت الجامعات ولا تزال في تبني نظريات ومداخل وأساليب قيادية من شأنها قيادة الجامعات في مرحلة التحول للوفاء بمتطلبات الرؤية وخاصة فيما يتعلق بتوجيه الجامعات بشكل مباشر لاحتياجات سوق العمل في مختلف وظائفها التعليمية والبحثية والمسؤولية المجتمعية. وتعد القيادة المستدامة أحد أبرز المداخل التحويلية الملائمة والمناسبة لمرحلة التحول، سيما مع ضعف الجامعات في تقديم وظيفتها المجتمعية وخدمة المجتمع، فقد اشارت بعض الدراسات مثل (العتيبي وموسى، 2011؛ رضوان، 2013) لذلك الضعف منذ أكثر من عقد بوجود تحديات أكاديمية وإدارية وبشرية ومالية واجتماعية وثقافية وتحديات البنية التحتية والتجهيزات والجودة بدرجة كبيرة.

كما كشفت دراسة (Lambert, 2012) في فترة سابقة عن الحاجة لتطبيق القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي والجامعات تحديداً، وأكد (Dalati, 2017) استمرار هذه الحاجة إضافة لأهمية التحقق من فعالية اطار مفاهيمي يحدد أساليب وسلوكيات القيادة المتميزة المرتبطة بالقيادة المستدامة ، وبناء على ما توصلت له الدراسات السابقة من أهمية القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وهي احدى المستهدفات الرئيسية في برامج وزارة التعليم السعودية من جانب، وللعلاقة الإيجابية بين التمكين الوظيفي والعديد من المتغيرات المرتبطة بتطوير أداء الجامعات كما اتضح في عرض الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة من جانب، ولملاحظة الباحث - كونه احد قيادات جامعة بيشة منذ فترة امتدت لاكثر من 8 سنوات ولا يزال- لوجود ممارسات متباينه للقيادة المستدامة والتمكين الوظيفي كما اتضح له خلال اشرافه المباشر على العديد من الإدارات والمراكز والاقسام والوحدات واللجان واحتكاكه بالموظفين من جانب ثالث، فقد اتضح للباحث وجود فجوة بحثية تتعلق ببعدي القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي والعلاقة بينهما في ضوء تصورات المعنيين بهما في الجامعات ، حيث لا تقف هذه الدراسة على معرفة واقع تنفيذ ابعاد القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي والعلاقة بينهما بدراسة كمية بل تحاول الكشف عن تصورات المعنيين بتطبيق هذين البعدين بالجامعة في دراسة مزجية لتناقش بشكل أعمق عن تفسيراتهم لمستوى التطبيق ونوع العلاقة وسبل تطويرها ، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها.

● أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي؟ ويتفرغ منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة عن ممارسات القيادة المستدامة بالجامعة؟
- 2- ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة عن مستوى التمكين الوظيفي بالجامعة؟

- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة للقيادة المستدامة والتمكين الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، مقر العمل)؟
- 4- كيف يرى المشاركون من أعضاء هيئة التدريس والموظفين العلاقة بين القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي؟
- 5- كيف يرى المشاركون من أعضاء هيئة التدريس والموظفين سبل تطوير القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي بجامعة بيشة وطبيعة العلاقة بينهما؛ بما يساعد الجهات ذات العلاقة بتعزيز جهودها لرفع درجة الممارسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي لقيادات جامعة بيشة من وجهة نظر مرؤوسيههم.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي لقيادات جامعة بيشة من وجهة نظر مرؤوسيههم تبعاً لمتغيرات (نوع العمل، الجنس، مقر العمل).
- الكشف عن تفسيرات أفراد العينة المشاركة للقيادة المستدامة والتمكين الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما، وسبل تطويرها بما يعزز من جهود وزارة التعليم وجامعة بيشة في إحداث تغييرات نوعية لتطوير أدائها في ضوء ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بالجامعة.

● أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

- جانب نظري، يتمثل في دعم وإثراء المكتبة العربية بدراسة علمية مزجية تتناول العلاقة بين متغيرين هامين لإحداث التنمية المستدامة والتطوير التنظيمي يتمثلان في القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، في جامعة بيشة في ضوء تصورات المعنيين بهذين المتغيرين؛ القيادة المستدامة، والتمكين الوظيفي.
- جانب تطبيقي، يتمثل في إفادة الجهات ذات العلاقة في وزارة التعليم وجامعة بيشة قيادات وأعضاء هيئة تدريس وموظفين بدرجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي، والعلاقة بينهما وتفسيرات المشاركين عن تلك المستويات، ومدى تطبيقها، للاستفادة منها في تطوير ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بما يساهم في تطوير أداء الجامعة بشكل عام.

● حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية، والسلوك الأخلاقي، والابداع والابتكار، والمسؤولية المجتمعية) ومستوى أبعاد التمكين الوظيفي لمرؤوسيههم المتمثلة في (السلطة والصلاحيات، وصناعة واتخاذ القرارات، والنمو المهني، ونظم التكريم والحوافز) والعلاقة بينهما، وتفسيرات المشاركين عن تلك الممارسات والعلاقة وسبل تطويرها.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من الجنسين في المقر الرئيس للجامعة وبفروع الجامعة في بلقرن وتثليث والنماص.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة بيشة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: إجريت الدراسة في الفصل الأول والثاني للعام الجامعي 1444هـ.

• مصطلحات الدراسة:

- القيادة المستدامة Sustainable Leadership : عرف افري وبريجستينر القيادة المستدامة بأنها "القيادة التي تتطلب إتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الابداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة" (Avery & Bergsteiner, 2011, p5).

ويعرفها الباحث اجرائيا بالتوجهات الاستراتيجية التي يؤمن بها قيادات الجامعة ويعملون في ضوئها بمشاركة فاعلة من الموارد البشرية في اطار واضح من القيم المشتركة والمعتقدات التي تسود بين الافراد وبعضهم ومع القيادات بما يتيح الفرصة لممارسات إبداعية مبتكرة لتحقيق اهداف الجامعة والتنمية المستدامة.

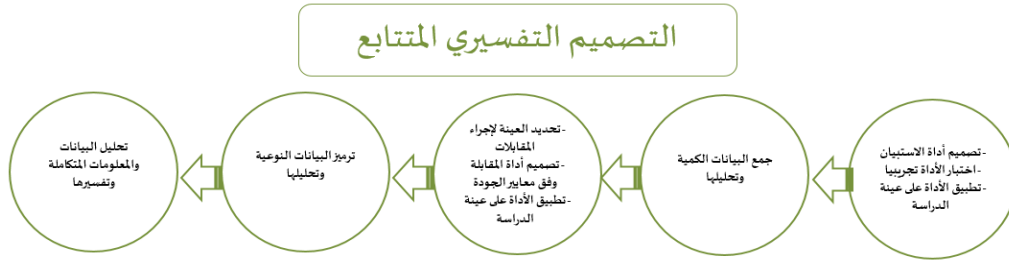
- التمكين الوظيفي Job empowerment : يعرف التمكين الوظيفي بتزويد القوى العاملة بدرجة اكبر من المرونة والمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من اجل تحسين الطريقة التي يؤديون بها وظائفهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Ghoul, 2015).

فيما يعرفها الباحث اجرائيا بجميع العمليات التي تهدف لتعزيز الثقة في المرؤوسين وتدعم استقلاليتهم وتمنحهم صلاحيات مناسبة لإنجاز أعمالهم وتتيح لهم المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، مع توفير فعاليات علمية لتطوير أدائهم باستمرار وتقويمه وتحفيزهم بناء على مؤشرات واضحة ومعلنة في اتجاه تحقيق اهداف الجامعة والتنمية المستدامة.

• منهج البحث واجراءاته:

تمثلت مشكلة البحث في الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي بجامعة بيشة والعلاقة بينهما في ضوء تصورات وتفسيرات المعنيين الحقيقيين من منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، الأمر الذي يحتاج تنوعاً في أدوات جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للكشف عن تلك التفسيرات. مما يؤكد أهمية استخدام المنهج المختلط Mixed Method Approach بتصميمه التفسيري المتسلسل Explanatory Sequential كأنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة، والذي يعتمد على جمع البيانات الكمية والنوعية وتنظيمها وتحليلها للوصول لنتائج أشمل وأعمق توظف لفهم مشكلة الدراسة وتفسيرها بشكل أكثر وضوحاً (Creswell, 2009). وتكمن قوة هذا التصميم في جمعه لمزايا المنهج الكمي والنوعي معاً، والذي يساهم في تفسير تلك الممارسات والعلاقة بصورة أكثر عمقاً وتحديد نواحي القوة في البيانات الكمية والنوعية معاً، وبالتالي قام الباحث بجمع البيانات الكمية Quan في المرحلة الأولى بتحديد درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي، ودرجة العلاقة بينهما، ثم جمع البيانات النوعية Qual في المرحلة الثانية من خلال المقابلات الفردية

ومجموعات التركيز من المشاركين للمساعدة في تفسير وشرح نتائج الدراسة الكمية، وهو ما سيركز عليه الباحث بشكل أكبر من عملية معرفة درجة ومستوى الممارسة، كما يتضح في الشكل (1):



شكل (1) مراحل جمع ودمج البيانات النوعية والكمية في التصميم الاستكشافي المتتابع

● مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار جامعة بيشة لتطبيق الدراسة لعدة اعتبارات؛ فهي إحدى الجامعات الناشئة ضمن آخر ثلاث جامعات سعودية حكومية أنشئت بمرسوم ملكي، وحاصلة على الاعتماد المؤسسي الكامل، والجامعة التي ينتمي إليها الباحث، حيث لاحظ الباحث كأحد قيادات الجامعة ممارسات مختلفة ومتنوعة للقيادة المستدامة ومستويات متباينة للتمكين الوظيفي سيما والجامعة دخلت في التصنيفات العالمية مؤخراً "التايمز (Times)" للجامعات العربية، وتزايد اهتمامها بالمسؤولية المجتمعية كما يتضح من أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي يهتم الجامعة في سعيها للتطوير معرفة ممارسات القيادة المستدامة ومستويات التمكين الوظيفي بالجامعة. ونظراً لطبيعة الدراسة المزجية التي تتطلب بيانات جمعاً كمياً وآخر نوعياً، فقد تم اخذ عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين وهم الفئة الأكثر تقيماً وتأثيراً وتأثيراً في تطبيق ابعاد القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، وتم ارسال الاستبيان لمجتمع الدراسة من خلال قوائم البريد الالكتروني، وعن طريق مجموعات WhatsApp لأعضاء هيئة التدريس والموظفين من الجنسين وعددهم (1034) عضواً و (455) موظفاً حسب إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة بيشة لعام 2022م، واعتبار من يرد على الاستبيان ضمن العينة العشوائية، حيث قام بالتعبئة والرد على الاستبيان (385) فرداً، وهي عينة ممثلة ومناسبة تجاوزت العدد المطلوب في ضوء معادلة ستفن ثامبسون، ويوضح الجدول (1) اعداد ونسب عينة الدراسة المشاركين في جمع البيانات الكمية.

الجدول (1) يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة المشاركين في جمع البيانات الكمية:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة	
نوع العمل	عضو هيئة تدريس	276	72%	مقر العمل	ذكر	213	55%	الجنس	موظف اداري	109	28%	
	موظف اداري	109	28%		انثى	172	45%		المجموع	المجموع	385	100%
	المجموع	385	100%		المجموع	385	100%		المجموع	المجموع	385	100%
	داخل المقر الرئيس للجامعة (بيشة)	251	65%		فروع الجامعة بتبليث وبلقرن والنماص	134	35%		المجموع	385	100%	

يلاحظ من الجدول (1) النسب المتقاربة للمستجيبين في جمع البيانات الكمية في متغير الجنس، بينما اتجهت النسبة الأكبر في تمثيل العينة لأعضاء هيئة التدريس في متغير طبيعة العمل، ولمن يعملون داخل المقر الرئيس في متغير مقر العمل، وذلك لكثرة الكليات الجامعية في المقر الرئيس وزيادة اعداد أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة بها على حساب الفروع، كذلك وجود جميع البرامج في مختلف الدرجات العلمية من الدبلوم للبكالوريوس

والمجستير في المقر الرئيس، خاصة ان كليات الفروع تكاد تنحصر في كليتي العلوم والآداب وبعض الدبلومات التطبيقية.

ولحاجة الدراسة لبيانات نوعية، يؤمل جمعها من نفس عينة الدراسة الكمية؛ تم تدوين سؤال في نهاية الاستبيان الذي تم توزيعه والذي تضمن نص " هل ترغب المشاركة في المقابلات الشخصية للإجابة عن اسئلة الدراسة؟ " حيث تم اختيار المشاركين في المقابلات ممن اختاروا الموافقة على هذا البند وعددهم (21) فرداً، وبعد معرفة تصنيفاتهم من حيث الجنس ونوع العمل ومقر العمل تم إضافة (6) أفراد (4) من فرع الجامعة بتليث، و(2) من فرع الجامعة بالنامص بعد التواصل معهم واخذ موافقاتهم؛ حرصاً على أن يكون التمثيل بين فروع الجامعة بشكل متوازن بإضافة خبرات نوعية في مجال العمل بما يخدم الإجابة عن أسئلة الدراسة ، ثم قام الباحث بتوزيعهم على ثلاث فئات، تضم الأولى المشاركين الذين سيتم اجراء المقابلات الشخصية مع كل فرد فيهم بشكل خاص، وتم مراعاة التنوع في الجنس وطبيعة العمل ومقر العمل لتكون التفسيرات شاملة ومتنوعة ومتكاملة، فيما ضمت الفئة الثانية مجموعات التركيز (أ) و(ب) و(ج) افراداً متجانسين، ضمت مجموعة التركيز (أ) عضوات هيئة التدريس من المقر الرئيس وفروع الجامعة، فيما ضمت مجموعة التركيز (ب) موظفين وموظفات من مقر الجامعة وفروعها، أما مجموعة التركيز (ج) فضمت قيادات من أعضاء هيئة التدريس، وتم تحديد أعضاء تلك المجموعات بشكل متجانس لحاجة الدراسة لتفسيرات جماعية وبحث مدى الاتفاق عن التصورات المقدمة، كما يتضح من الجدول (2) .

الجدول (2) يوضح بيانات المشاركين في جمع البيانات النوعية:

بيانات المشاركين في مجموعات التركيز (أ) و (ب) و (ج)						بيانات المشاركين في المقابلات الشخصية الفردية							
رقم المشارك	مقر العمل		الجنس		طبيعة العمل		رقم المشارك	مقر العمل		الجنس		طبيعة العمل	
	الرمز	المسمى	الرمز	المسمى	الرمز	المسمى		الرمز	المسمى	الرمز	المسمى	الرمز	المسمى
16	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس	1	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس
17	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس	2	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس
18	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس	3	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس
19	ف	فرع الجامعة	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس	4	ف	فرع الجامعة	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس
20	ف	فرع الجامعة	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس	5	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	م	موظف اداري
21	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	م	موظف اداري	6	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	م	موظف اداري
22	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	م	موظف اداري	7	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	م	موظف اداري
23	ف	فرع الجامعة	ذ	ذكر	م	موظف اداري	8	ف	فرع الجامعة	ذ	ذكر	م	موظف اداري
24	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	م	موظف اداري	9	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس
25	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	م	موظف اداري	10	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس
26	ف	فرع الجامعة	ث	انثى	م	موظف اداري	11	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس
27	ف	فرع الجامعة	ث	انثى	م	موظف اداري	12	ف	فرع الجامعة	ث	انثى	ع	عضو هيئة تدريس
28	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس	13	ق	المقر الرئيس	ث	انثى	م	موظف اداري

29	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس	14	ث	المقر الرئيس	ث	انثى	م	موظف اداري
30	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس	15	ف	فرع الجامعة	ث	انثى	م	موظف اداري
31	ق	المقر الرئيس	ذ	ذكر	ع	عضو هيئة تدريس							

يوضح الجدول (2) بيانات المشاركين في جمع البيانات النوعية حسب طبيعة المتغيرات؛ طبيعة العمل، والجنس، ومقر العمل، واستخدام الباحث التعبير بالرموز لكل مشارك (رمز طبيعة العمل، رمز الجنس، رمز مقر العمل، رقم المشارك)، فعلى سبيل المثال يعني الرمز (م،ث،ق،14) حديث المشارك رقم (14) ويعمل (موظف، انثى، في المقر الرئيس بالجامعة)، وهكذا. وقد ضمت الفئة الأولى (15) مشاركاً، فيما ضمت الفئة الثانية لمجموعات التركيز (أ=5) و (ب=7) و (ج=4) مشاركاً ومشاركة.

• أدوات الدراسة:

استخدم الباحث اداتين لجمع البيانات في الدراسة وذلك على النحو التالي:
 أولاً- الاستبيان: ويعد الأداة الأولى الملائمة للدراسة الميدانية، التي هدفت للحصول على البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد تم إعدادها وتطويرها بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات ذات العلاقة، وطبق الباحث إجراءات الصدق والثبات عليها من خلال الإجراءات التالية:

أ- صدق المحتوى أو ما يسمى بصدق المحكمين **Validity**: حيث عرضها الباحث بعد بنائها على ستة خبراء متخصصين في القيادة والإدارة والتنمية المستدامة، وشملت ثلاثة محاور: الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، نوع العمل، مقر العمل) وهي المتغيرات التي قد يكون بها اختلافات بناء على ما ورد في الدراسات السابقة، والثاني يتضمن ابعاد القيادة المستدامة، فيما تناول الثالث ابعاد التمكين الوظيفي.

ب- صدق الاتساق: وللتأكد من صحة ودقة ووضوح البيانات والممارسات وارتباطها بالعناصر والمحور التي تتبعه، طبق الباحث الاستبيان على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة الرئيسة، مكونة من 10 أعضاء هيئة تدريس و 10 موظفين اداريين، وتم حساب معاملات الارتباط لبيرسون (Person correlation coefficient) لقياس الاتساق بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

ج- الثبات: واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach's) لحساب ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول (3) حساب معامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كما يأتي:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات للأداة :

المحور	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	معامل الثبات الفيا كرونباخ	المحور	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	معامل الثبات الفيا كرونباخ
الأول- القيادة المستدامة	20	** 0.879	0.979	المحور الثاني- التمكين الوظيفي	16	** 0.908	0.945
البعد الأول- التوجه الاستراتيجي	4	** 0.843	0.943	البعد الأول- السلطة والصلاحيات	4	** 0.917	0.890
البعد الثاني- الموارد البشرية	4	** 0.925	0.920	البعد الثاني- صناعة واتخاذ القرارات	4	** 0.925	0.887
البعد الثالث- السلوك الأخلاقي	4	** 0.875	0.960	البعد الثالث- النمو المهني	4	** 0.939	0.923
البعد الرابع- الإبداع والابتكار	4	** 0.855	0.918	البعد الرابع- نظام التكريم والحوافز	4	** 0.892	0.917
البعد الخامس- المسؤولية المجتمعية	4	** 0.934	0.897	معامل كرونباخ ألفا الكلي للمقياس			0.931

** دالة عند مستوى (0.01).

يتبين من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور وابعاده دالة احصائياً عند مستوى (0.01) وتتمتع بمعامل ارتباط عالي كونها أعلى من (0.75) بما يعني أن جميع فقرات ابعاد القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه ، كما يوضح الجدول معاملات الثبات لكافة ابعاد الاستبيان والتي بلغت للمقياس ككل (0.931) بما يدل على أن الاستبيان يتمتع أيضاً بدرجة موثوقية عالية، مما يشير إلى أن الاستبانة صالحة للتطبيق على كافة أفراد عينة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليلات الإحصائية.

د- اختبار التوزيع الطبيعي:

نظراً لما تتطلبه الكثير من الوظائف الإحصائية أن يكون التوزيع طبيعي، فكان مهماً اختبار ما إذا كانت مجموعة البيانات تتوزع بشكل طبيعي؛ تم إجراء اختبار كلمنجروف-سميرنوف One-sample Kolmogorov-smirnov لاختبار توزيع البيانات كما يلي:

الجدول (4) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار واختبار (K-S):

المحور/البعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S
م- القيادة المستدامة	3.17	0.541	0.162	م- التمكين الوظيفي	3.02	0.742	0.258
ب1- التوجه الاستراتيجي	3.25	0.667	0.166	ب1- السلطة والصلاحيات	3.09	0.771	0.266
ب2- الموارد البشرية	3.23	0.601	0.179	ب2- صناعة واتخاذ القرارات	2.99	0.659	0.217
ب3- السلوك الأخلاقي	3.28	0.712	0.210	ب3- النمو المهني	3.02	0.680	0.197
ب4- الإبداع والابتكار	3.03	0.623	0.231	ب4- نظام التكريم والحوافز	2.89	0.626	0.234
ب5- المسؤولية المجتمعية	3.05	0.641	0.248				

** دالة عند مستوى (0,01)

يتبين من الجدول (4) أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث كانت جميع قيم (K-S) أقل من 5، وبالتالي

إمكانية تطبيق الاختبارات والمعاملات الإحصائية البارامترية على بيانات الدراسة الكمية.

ثانياً- المقابلات: كانت المقابلات شبه المنظمة أداة الدراسة الثانية، وطبق الباحث معايير جودتها من خلال:

أ- الموثوقية والتي تقابل الصدق والثبات في البحوث الكمية، وللتأكد من مصداقية Credibility أداة المقابلة قام الباحث بتصميم دليل وبطاقة المقابلة موضحاً بما الهدف من تنفيذها وزمنها ووسائلها ، وعرضها على مجموعة مختصين في البحث النوعي والقيادة والقياس لتحكيمها، ثم تم تطبيقها على المشاركين من عينة الدراسة الذين تمت موافقتهم على إجراء المقابلات، وتم استخدام المقابلات الشخصية شبه المفتوحة Semi-structured interview على المشاركين المحددة بياناًهم في الجدول (2) عن طريق المقابلات وجهاً لوجه، والاتصال المباشر، والتسجيلات الصوتية على تطبيق WhatsApp للفئة الأولى ومجموعة التركيز (ج)، فيما استخدم الباحث منصة Blackboard لإجراء المقابلات مع مجموعتي التركيز البؤرية (أ) و (ب)، وقد تركزت أسئلة المقابلات الرئيسة على (ما تقييمك لواقع ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بجامعة بيشة؟ وما تفسيرك لهذا التقييم، وما تصورك وتفسيرك لتقييم عينة الدراسة في الدراسة الكمية عن مستوى القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بدرجة متوسطة؟

ماهي الأسباب والتحديات من وجهة نظرك؟ وكيف ترى العلاقة بينهما؟ وما تفسيرك لها؟ وما العوامل المؤثرة على هذه العلاقة؟ وكيف تفسر النتيجة الكمية بأن العلاقة إيجابية قوية؟ وكيف ترى سبل تطوير هذه العلاقة؟ وقد لعب الباحث دورا مهما في تطبيق المقابلات، حيث يعد دوره فاعلا ومؤثرا في بناء وتطوير واجراء المقابلة، وقد سهل من جودة هذه الممارسة خبرة الباحث، حيث عمل عضو بقسم التربية بكلية التربية ثم رئيسا للقسم ثم مساعدا لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي ثم عميدا للتطوير والجودة، بما يمكنه من ملاحظة وممارسة ابعاد القيادة المستدامة وكذلك التمكين الوظيفي سيما وقد رأس عمادة وقسم ولجان متعددة ومتنوعة بما يمكنه من الامام بكافة متطلبات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي وتقييم ممارسات منسوبي الجامعة لها، وبالتالي معرفة مضامين تلك الممارسات وصولا لبحث الأسباب الرئيسة لتلك الممارسات من خلال تفسيرات شاملة وعميقة وتنوع من المشاركين بما ساعد في تحقيق اهداف المقابلات. وتراوحت مدة تنفيذ المقابلات بين 15-20 دقيقة للمقابلات الفردية، فيما امتدت الى 30 دقيقة للمقابلات في المجموعات البؤرية، واستغرق تنفيذها أسبوعين، وتم اطلاع المشاركين في المقابلات على اجاباتهم وما تم تدوينه للتأكد من اجاباتهم؛ مما عزز من موثوقية النتائج.

ب- الانتقالية Transition وهي تقابل الصدق الخارجي في البيانات الكمية، وتم تحقيق ذلك من خلال مراجعة وتقييم المعلومات المقدمة من المشاركين وما إذا كانت تتفق مع خبراتهم وممارساتهم لمعرفة الباحث بهم وأماكن عملهم بالجامعة، والوصول لدرجة التشبع Saturation من خلال تنوع فئات المشاركين ممن عملوا كقيادات للجامعة أو أعضاء وموظفين تأثروا بممارسات القيادات، وقد ساعد زيادة وتنوع عدد المشاركين في الوصول لبيانات متنوعة وشاملة، وتم ادراج اقتباسات مباشرة من حديث المشاركين في عملية التحليل.

ج- الاعتمادية Reliability والتي تقابل الثبات في الأدوات الكمية، وتم تنفيذ المقابلة مع أربعة متطوعين من غير عينة التطبيق للتحقق من فهم وصلاحيه ودقة الأسئلة وشموليتها ووضوحها، وساعدت خبرة الباحث وتدرجه في المناصب الوظيفية والبحثية والعمل مع العديد من اللجان رئيسا وعضوا ومقررا سرعة في الوصول لتحديد الأسئلة والمفاهيم الدقيقة المطلوبة أثناء المقابلات.

د- التطابقية أو التوكيدية Conformity or Assertiveness والتي تقابل الموضوعية في البيانات الكمية، وذلك من خلال اظهار جميع الإجابات، وتوضيح خطوات ومراحل تنفيذ الأدوات من المقابلات وتنويعها من مقابلات فردية إلى مجموعات تركيز بؤرية.

2- إجراءات جمع وتحليل البيانات:

اعتمد الباحث على منهجتي عمل في تحليل البيانات، فبعد توزيع الاستبانة على افراد العينة من خلال وسيلتي البريد الالكتروني ومجموعات Whatsapp، اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (SPSS) لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية تجاه تحديد درجة ممارسة قيادات جامعة بيشة للقيادة المستدامة، ومستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة، فيما استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة: القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، وتم تصنيف استجابات عينة الدراسة في النموذج الاحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت

الحماسي: عالية جدا "5" للمتوسط الحسابي من (4.21-5)، وعالية "4" للمتوسط الحسابي (من 3.41 إلى أقل من 4.20) و متوسطة "3" للمتوسط الحسابي (من 2.61 إلى أقل من 3.40) ومنخفضة "2" للمتوسط الحسابي (من 1.81 إلى أقل من 2.60) ومنخفضة جدا "1" للمتوسط الحسابي (من 1.00 إلى أقل من 1.80). ثم مقارنة النتائج والتعليق عليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

فيما اعتمد في تحليل البيانات النوعية على عملية تسجيل حديث المشاركين في المقابلات والمجموعات البؤرية وتفرغها في جداول على هيئة عبارات وتفسيرات عامة ثم خاصة، وقد استخدم الباحث استراتيجيات التأمل والتحليل للتسجيلات، عبر وضع ملف لكل مشارك في جداول على word و Excel وتحليل وتصنيف البيانات لكلمات فعبارات ثم جمل، ثم عناوين فرعية الى عناوين رئيسية، وساهم تصنيف المشاركين في جدول حسب المتغيرات الرئيسة لمقارنة المعلومات المقدمة والعودة لبعضهم للتأكد من بعض المعلومات المقدمة في دقة تحديد المقصود منها.

• نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، حدد الباحث منهجيته في الحصول أولاً على بيانات الدراسة الكمية وتحليلها، ولأن جميع الدراسات السابقة دراسات كمية فتم مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، ثم مناقشة أسئلة الدراسة مع المشاركين في المقابلات الفردية ومجموعات التركيز، ومعرفة تصوراتهم لمستوى ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بالجامعة، وكذلك تفسيراتهم لنتائج الدراسة الكمية؛ بما يمكن من تكوين معرفة شاملة وعميقة لأسئلة الدراسة.

وللإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة عن القيادة المستدامة بالجامعة؟ تم تطبيق الاستبانة على عينة افراد الدراسة ثم جمع بياناتها وتحليلها وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتوسط إجابات أفراد العينة من خلال برنامج SPSS وتم التوصل إلى النتائج التالية: جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أفراد العينة:

م	البعد/العبارات	متوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
	البعد الأول - التوجه الاستراتيجي :	3.255	0.413	متوسطة	الثاني
1	مشاركة الأعضاء في صياغة رؤية طموحة مشتركة في ضوء التطلعات المستقبلية للجامعة وكتابتها.	3.431	0.329	عالية	2
2	دعم قطاعات الجامعة بالموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط المختلفة.	3.039	0.418	متوسطة	14
3	تلبية احتياجات الأعضاء المادية والتقنية لتنفيذ المهام والواجبات.	3.059	0.427	متوسطة	13
4	تقييم أداء الاعمال وفق مؤشرات ومستهدفات معلنة وواضحة لكافة الأعضاء.	3.490	0.433	عالية	1
	البعد الثاني - الموارد البشرية:	3.230	0.324	متوسطة	الثالث
1	استقطاب أعضاء هيئة التدريس والموظفين المميزين للعمل بالجامعة.	3.412	0.298	عالية	3
2	اكتشاف القيادات من الصف الثاني والثالث وراعاتهم.	3.275	0.341	متوسطة	7
3	تمكين القيادات التنفيذية من تحقيق اهداف جهاتهم.	2.980	0.433	متوسطة	17
4	اشباع حاجات الأعضاء وفق الإمكانيات المتاحة بالجامعة.	3.255	0.387	متوسطة	9
	البعد الثالث - السلوك الأخلاقي:	3.289	0.545	متوسطة	الأول
1	الانصاف بالقوة و مختلف الممارسات العملية المختلفة.	3.333	0.534	متوسطة	5
2	التعامل بعدالة مع جميع الأعضاء.	3.176	0.457	متوسطة	10
3	ترشيح القيادات والمسؤولين للمهام والمناصب وفق قدراتهم وكفاءتهم.	3.294	0.594	متوسطة	6
4	تقدير منسوبيه والدفاع عنهم وحفظ حقوقهم امام الاخرين.	3.353	0.433	متوسطة	4
	البعد الرابع - الإبداع والابتكار:	3.039	0.401	متوسطة	الخامس
1	تشجيع المبدعين والمبتكرين والمبادرين بالجامعة.	3.274	0,397	متوسطة	8

2	توفير فرص مشاركة المنسوين في المنافسات المحلية والعالمية.	3.021	0.422	متوسطة	15
3	تبني طرح حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية مبتكرة.	2.923	0.344	متوسطة	19
4	توفير بيئات مناسبة لصناعة الابداع والابتكار في الجامعة.	2.941	0.378	متوسطة	18
	البعد الخامس- المسؤولية المجتمعية:	3.059	0.351	متوسطة	الرابع
1	وضع استراتيجية مناسبة للتنمية المستدامة للمجتمع بالمشاركة مع قطاعاته ذات العلاقة.	3.118	0.328	متوسطة	12
2	التخطيط لتلبية احتياجات المجتمع من البرامج والمشاريع ذات الاستدامة التنموية.	3.175	0.311	متوسطة	11
3	التسويق الاحترافي للمخرجات والمنتجات الجامعية لقطاعات المجتمع.	2.920	0.417	متوسطة	20
4	عقد الشراكات والاتفاقيات مع مؤسسات المجتمع ومتابعتها.	3.020	0.303	متوسطة	16
	المحور الأول - القيادة المستدامة	3.175	0.421	متوسطة	الكلبي

ويتضح من الجدول (5) أن القيادة المستدامة تُمارس بجامعة بيشة بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث وصل المتوسط الحسابي لمحور القيادة المستدامة (3.174) وبانحراف معياري (0.421)، كما حصلت جميع ممارسات أبعادها الخمسة على درجة متوسطة، وكان أعلاها ممارسة بُعد السلوك الأخلاقي فالتوجه الاستراتيجي فالموارد البشرية ثم المسؤولية المجتمعية فالإبداع والابتكار. وعلى الرغم من وجود ممارستين "1" و "4" في بُعد التوجه الاستراتيجي، وكذلك ممارسة "1" في بُعد الموارد البشرية بدرجة عالية من الممارسة إلا أنها تقع أول فئة الممارسات العالية من جملة 20 ممارسة كلية لمحور القيادة المستدامة والتي حصلت جميعها على درجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة بشأن الممارسة المتوسطة للقيادة المستدامة في عدة جامعات كما اشارت لها العديد من الدراسات ومنها دراسة (غانم، 2016) في جامعة مدينة السادات، ودراسة (الگردان، 2020) بجامعة المجمعة وحائل والباحة، ودراسة (العتيبي، 2015) بجامعة نجران، ودراسة (الانصاري وآخرون، 2021) في مدارس التعليم العام بمحافظات جنوب صعيد مصر، ودراسة (كريري، 2019) بجامعة الملك خالد، ودراسة (الحسيني، 2021) في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. فيما تختلف مع نتائج دراسات أخرى توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في بعض الجامعات كانت عالية، كدراسة (الظواهره والخصاونة والجرادات، 2019) بالجامعة الاردنية الاهلية، ودراسة (الجودة والشماسي، 2022) بجامعة الملك عبد العزيز. أما نتيجة دراسة (الصويبي والفاخري، 2021) فقد توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة بالجامعات الليبية ضعيفة. ومن هذه المقارنات يتبين التشابه الكبير في درجة ممارسة القيادة المستدامة بالجامعات السعودية عدا جامعة الملك عبد العزيز، وقد يعود ذلك لتشابه الممارسات والعمليات والبرامج واللوائح المطبقة والأنظمة في مختلف الجامعات سيما وهي تتبع وزارة واحدة، أما جامعة الملك عبدالعزيز فتتوفر فيها ممارسات عالية ويعد حصولها على المركز الأول في الجامعات العربية والسعودية في اغلب التصنيفات العالمية للجامعات مؤشر لذلك الاختلاف. وبسؤال المشاركين في المقابلات عن تصوراتهم لدرجة ممارسة القيادة المستدامة بالجامعة اتفقت معظم اجاباتهم سواء في المقابلات الفردية أو في مجموعات التركيز (أ و ب و ج) على ممارسة القيادة الاكاديمية بالجامعة بدرجة متوسطة، على الرغم من حديث بعض المشاركين وخاصة من فروع الجامعة، مثل (ع ذ ف4) و (م ث ف15) اللذان افادا بممارسة بعض أبعاد القيادة المستدامة بدرجة متدنية في الفروع خاصة بعدي: الموارد البشرية؛ حيث يقل تنفيذ الدورات التدريبية لمنسوبي الفروع عنه في المقر الرئيس والذي برره (ع ذ ف3) الذي يعمل في جهة التدريب بالجامعة في ضعف ميزانية التدريب بالجامعة من جانب، وقلة عدد الموظفين

مثل مديري الإدارات بفروع الجامعة، حيث يصعب تنفيذ دورة لمديري الإدارات لمتدربين اثنين مثلاً، أو البعد الثاني المتمثل في تدني ممارسات بعد الابداع والابتكار في فروع الجامعة؛ وخاصة فيما يتعلق بتوفير معامل مجهزة كما أكدته (ع ذ ف 20) عندما قال "نضطر لتنفيذ بعض محاضرات العملي بشكل نظري نتيجة لنقص المعامل والتجهيزات". كما اتضح في حديث المشاركين من مجموعة التركيز (ج) تدني بعض الممارسات عن المتوسط سواء في محور القيادة المستدامة أو التمكين الوظيفي. وقد تبين من خلاصة المقابلات أن العوامل التي أثرت في درجة ممارسات القيادة المستدامة تتركز في:

أولاً- ضعف ثقافة القيادة المستدامة بالجامعة والقضايا المرتبطة بها: أشار المشاركون أن هناك ضعفاً في درجة ممارسة القيادة المستدامة بشكل عام، حيث أشار أغلب المشاركين إلى ذلك الضعف في أكثر من موضع وخاصة فيما يتعلق بتخطيط متطلبات وابعاد وممارسات القيادة المستدامة من جانب، وضعف ممارسات التنفيذ؛ ونقص توفر متطلباته من جهة، وضعف الربط بينه وبين القضايا الأخرى، أو من جانب متابعة تلك الممارسات وتقويمها من جهة ثالثة. فقد ذكر (ع ذ ق 1) أن "هناك ضعف عام يتعلق بثقافة منسوبي الجامعة عن التنمية المستدامة بشكل عام والقيادة المستدامة بشكل خاص" وأضافت (ع ث ق 10) ب" ضعف الوعي والربط بين القيادة المستدامة وممارستها التي تحدث يومياً وبين اهداف التنمية المستدامة ودور الجامعة فيها". كما تحدثت مجموعة التركيز (ج) -وقد ضمت قيادات يمكن وصفها بالقيادة 360 لارتباطهم تصاعدياً وتنازلياً وأفقياً بأخرين يؤثرون ويتأثرون بممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي- عن ذلك الغموض سواء على مستوى القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي والقضايا المرتبطة بها، إذ لا يقتصر على المفاهيم بل يمتد لمؤشرات وتطبيق تلك المتغيرات في واقع عمل منسوبي الجامعة.

إضافة لذلك، أبدى المشاركون في المقابلات الفردية بعض الغموض في تفسير بعض الممارسات وارتباطها بالابعاد من جانب، واشكالية التطبيق من جانب آخر، وخاصة بعدي السلوك الأخلاقي والمسؤولية المجتمعية. فقد تحدث المشاركون في مجموعة التركيز (أ) عن وجود بعض الممارسات الجيدة في عملية التخطيط، لكنها تظل ضعيفة فيما بعد سواء كان في مرحلة التنفيذ أو المتابعة والتقييم والتطوير بعد ذلك، على سبيل المثال، توجد مشاركة عدد جيد من منسوبي الجامعة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة كما في حديث المشاركين، لكن هذه المشاركة تضعف في بقية الجهات، حيث يقتصر بناء خططها على منسوبي الفئة أو من خلال لجنة مصغرة قد لا تلم بكافة متطلبات تلك الخطط. ومثل ذلك عند عقد شراكات تنفيذية من قبل وحدة إدارية دون مشاركة العنصر الرئيس في تلك الشراكات مثل الباحثين وأعضاء هيئة التدريس سواء على مستوى صياغة الشراكة أو تنفيذها ومتابعتها وتقييمها كما أكد على ذلك أيضاً (ع ذ ق 4). وفي جانب آخر، يمثل اسناد الإدارة العليا برامج وانشطة لإدارة معينة او مركز بالجامعة في ظل عدم دعمه بموارد وكفاءات عنصراً مؤثراً في ضعف تنفيذ تلك البرامج لأنشطتها وجودتها كما أشارا لذلك (ع ذ ق 3) و (م ذ ق 7). إضافة لذلك، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمؤشرات الأداء بالجامعة إلا أن ذلك الاهتمام وإدراك قيمتها وأهميتها ومتطلباتها واجراءاتها لا يصل للمستويات التنفيذية بالوحدات الإدارية، مما ينشأ فجوة أداء مؤثرة وواضحة وهذا ما وضع بشكل بارز في حديث المشاركين في مجموعتي التركيز (ب و ج).

المسؤولية المجتمعية والمفاهيم المرتبطة بها أيضا تعاني من غموض المفهوم والمتطلبات والممارسات ليس فقط على مستوى أعضاء هيئة التدريس كما كشفتها مجموعة التركيز (أ) بل حتى على مستوى الموظفين الإداريين كما عرضتها مجموعة التركيز (ب). ليس هذا فحسب، بل حتى مفهوم ومتطلبات وآلية وممارسات بعد السلوك الأخلاقي الذي حصل على أعلى معدل في الفئة المتوسطة من بين معدلات ابعاد القيادة المستدامة لم يتعد كثيرا عن تلك الممارسات المتوسطة، فعلى الرغم من وجود لوائح ومواثيق تنظم الحقوق والواجبات، وأنظمة واضحة في مختلف المعاملات، إلا أن تطبيق تلك المواثيق ومتابعتها وتقويمها يمارس بشكل متدني، حيث أشار أكثر من مشارك بضعف عمليات التنفيذ والمتابعة والقياس كما قال (م ذ ق 6؛ ع ث ق 10؛ م ث ق 14) حيث لا تتضح ممارسات هذا البعد لجميع منسوبي الجامعة بشكل معلن، وهذا يلقي بضلاله على مستوى معرفة مفاهيم وتطبيقات الموضوعات المرتبطة بالقيادة المستدامة.

ثانياً- ضعف البيئة الداعمة لصناعة الابداع والابتكار: لم يكن الحديث عن هذا الضعف لدى المشاركين من فروع الجامعة بيلقن وتثليث والنماص فقط، بل حتى في المقر الرئيس، حيث أشار غالبية المشاركين في مجموعة التركيز (أ) لمشكلات تتعلق بصناعة الإبداع والابتكار في الجامعة منها ما يتعلق الجامعة والآخر يتعلق بعضو هيئة التدريس وثالثها يرتبط بالكليات والاقسام العلمية. حيث يمثل ضعف اهتمام الجامعة بتوفير بيئات مناسبة لإجراء الأبحاث والابتكارات، كنقص المعامل والتجهيزات المادية والمعملية والتطبيقية والتقنية وخاصة في فروع الجامعة كما ذكرتها مجموعة التركيز (أ) في حديثها عن هذه النقطة، على الرغم من تبرير (ع ذ ق 1) ذلك الضعف بضعف ميزانية الجامعة وميزانية البحث العلمي على وجه الخصوص، إلا أن (ع ث ق 10) أكد ضعف تلك التجهيزات حتى مع توفر ميزانية في فترة سابقة. أما النقطة الثانية في ضعف تلك البيئة يتمثل في نقص الفعاليات التدريبية اللازمة لتأهيل أعضاء هيئة التدريس في مجال الابتكارات والتطبيقات الحديثة للتخصصات الدقيقة، فيما يمثل ضعف متابعة الكليات والاقسام والأعضاء في ملف الإبداع والابتكار بعدا اخر في ضعف تلك الممارسات. إضافة إلى ذلك، رصد المشاركون ممارسات متدنية تتعلق بتأكيد أهمية تحقيق سمة الابداع والابتكار في مختلف اعمال أعضاء هيئة التدريس عند تدوين ميثاق الأداء وهو ما يؤثر سلبا كذلك في رفع أهميتها لدى جميع أعضاء هيئة التدريس، إذ لا تتجاوز براءات الاختراع المسجلة للجامعة عن خمس براءات كما ذكر (ع ث ق 11). ومن جانب الممارسات المتعلقة بعضو هيئة التدريس يأتي نقص مهارات الابداع والابتكار عند بعض أعضاء هيئة التدريس من أبرز العوامل المؤثرة، إضافة لنقص الرغبة والشغف والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية اجراء الأبحاث النوعية المنتهية بمنتجات ابتكارية إبداعية تطبيقية إما لنقص الحافز كما ذكره (ع ث ف 12) و (م ذ ق 8) أو ازدحام جدول عضو هيئة التدريس بالساعات التدريسية، وتكليف بعضهم بعدة لجان علمية وإدارية كما وضحه (ع ذ ق 3)، أو ضعف الاهتمام بذلك في تكليف العضو سواء في تقويم أدائه كما ذكر سابقا أو حتى في اللجان المشترك بها بالقسم أو الكلية أو الجامعة بشكل عام كما ناقشته مجموعة التركيز (ج).

ثالثاً- ضعف الشراكات المستدامة والمسؤولية المجتمعية: حيث تبين من حديث المشاركين تكرار ضعف مشاركة منسوبي الجامعة وخاصة أعضاء هيئة التدريس في الشراكات المجتمعية سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم. حيث تم توجيه سؤال لمجموعة التركيز (أ) عن تفسيرهم لسبب تدهور "التسويق الاحترافي للمخرجات والمنتجات الجامعية لقطاعات المجتمع" إذ كانت أقل الممارسات تطبيقاً في نتيجة البحث الكمي، أشار غالبية المشاركين لعدة أمور من بينها؛ ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي بالجامعة، مما أثر سلباً في اهتمام أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالمنتجات البحثية وبراءات الاختراع، وكذلك بعد الجامعة عن مقرات الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع الاعمال مقارنة بالجامعات الأخرى، وثالثاً نقص التجهيزات الخاصة بالبحث العلمي التطبيقي، كما ذكر (ع ث ق 11) بأن خريجي الجامعة يتم توظيفهم عن طريق الوزارات المعنية كوزارة التعليم والموارد البشرية والصحة، وبالتالي لا يحتاجون لتسويق على القطاعات"، واتفق (ع ذ ق 4) و (م ذ ف 8) على أهمية تنظيم يوم المهنة بالجامعة، واستثمار فعالياته بتسويق خريجي الجامعة. في حين أبرزت مجموعة التركيز (ج) مشكلة تتعلق ببعث الجامعات الشريكة عن مقر الجامعة في اتفاقية الجامعة مع بعض الجامعات مما يضعف من قيمة تلك الشراكات، كما أن كثرة الإجراءات المطلوبة للمشاركة الخارجية في الفعاليات العلمية أفقد العضو المشارك الحماس في المشاركة وبالتالي اثر سلباً على أداء المسؤولية المجتمعية.

وفي جانب تقييم تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وممارستها؛ وبسؤال المشاركين عن تفسيراتهم لتقييم بعض ممارسات ابعاد القيادة المستدامة كأعلى درجة ضمن الفئة المتوسطة، اشارت مجموعة التركيز (ب) إلى تفعيل بعض قيادات الجامعة لبعض ممارسات القيادة المستدامة بشكل جيد مثل انتشار ثقافة المؤشرات وخاصة في تقييم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة وهي الممارسة التي حصلت على أعلى درجة ممارسة في تحليل الاستبيان، ومع ذلك إلا أن بعضهم ذكر عدم علمه عن بعض المؤشرات وخاصة المسندة لتقييم اللجان الإدارية أو الأقسام الإدارية، حيث يقتصر التطبيق على تقييم الأداء الفردي. وفي الممارسة الأخرى الأعلى تطبيقاً، ذكرت (م ث ق 14) أن ارتفاع درجة ممارسة "مشاركة الأعضاء في صياغة رؤية طموحة مشتركة في ضوء التطلعات المستقبلية للجامعة وكلياتها" مشاركة عدد كبير من منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في ورش إعداد الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة، رغم ان هناك وجهة نظر أخرى تقول بأنها لم تشارك في صياغة الرؤية، ولم يطلب مشاركتها ولا تعرف تفاصيل عن الخطة الاستراتيجية، وتكرر الامر مع (م ذ ف 8) غير أنه برر ذلك بأن تعيينه بالجامعة تم بعد إقرار الخطة ونشرها. فيما نصت الممارسة الثالثة في ترتيب الممارسة وهي "استقطاب أعضاء هيئة التدريس والموظفين المميزين للعمل بالجامعة" في أن الجامعة بأن الجامعة حرصت على استقطاب بعض الموظفين من خارج الجامعة لحاجتها لكفاءات كما ذكرها (م ذ ق 7) وهو الامر الذي حدث معه، حيث كان هو وبعض زملائه ثمرة التعاون بين الجامعة مع القطاعات المجتمعية المحيطة كإدارة التعليم كدعم لرسالة الجامعة، وكان ثلاثة من المشاركين قد تم نقل خدماتهم من إدارة التعليم للجامعة، ومع ذلك، إلا أن البعض لم يوجه للعمل الذي يبرز في أدائه، حيث أشار (م ذ ق 7) أنه تم استقطابه للعمل في الإدارة المالية، لكن التوجيه كان على وحدة إدارية أخرى.

أما فيما يتعلق بالممارسات الأخرى الأقل تطبيقاً "تبنى طرح حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية مبتكرة" أشار أغلب المشاركين في مجموعة التركيز (ب) إلى ضعف اهتمام إدارة الجامعة بمشاركة الإداريين في صناعة القرارات، وقلة عدد الموظفين بقطاعات الجامعة، ونقص التمويل الخاص بدعم المبادرات الاستراتيجية. أما في المقابلات الفردية، فأشاروا إلى نقص الفعاليات التدريبية الخاصة بتطوير أداء المنسوبين تجاه حل المشكلات بطرق إبداعية، وضعف تكريم المبادرين أصحاب الأفكار الإبداعية كما قال بذلك (م ذ ق 5)، وأضافت (م ث ق 14) بنقص الاهتمام بالقطاع النسائي فيما يخص دعم الأفكار الإبداعية، حيث قالت "تقدمت بعدة أفكار لتطوير أداء الموظفين بقسمي، لكن لم يتم تنفيذها أو حتى دراستها". ومن جانب آخر أشارت (ع ث ق 11) إلى أن عدم تشكيل اللجان الاستشارية في بعض الكليات والأقسام والبرامج العلمية ساهم في ضعف فرص تقديم المقترحات من جهات العمل أو المتخصصين. وفيما يتعلق بالممارسة الثالثة الأقل "توفير بيئات مناسبة لصناعة الإبداع والابتكار في الجامعة" ذكر بعض أعضاء مجموعة التركيز (أ) أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا تتوفر لديه بعض المستلزمات المكتبية، وأن المعامل البحثية المتوفرة لا تنفي بالحد الأدنى لإجراء تجارب علمية إبداعية، ومع ذلك إلا أن (ع ذ ق 1) ذكر بأن الجامعة "وقعت اتفاقيات ومذكرات تفاهم مع جامعات صديقة ومراكز بحثية يمكن الاستفادة منها" وقد ضعف من هذا الاجراء (ع ث ق 11) بقولها " أن بعد تلك الجامعات افقدت الجامعة قيمة تلك الاتفاقيات، حيث تضطر للسفر وبالتالي عدم تفعيل هذا الاجراء من قبل الغالبية، في حين ابدى (ع ذ ق 2) عدم علمه بتلك الاتفاقيات.

وأخيراً، يمكن القول بأن تفسيرات المشاركين عن درجة ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي يعود لعدة أسباب تركزت في ضعف ثقافة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي والقضايا المرتبطة بها بين منسوبي الجامعة، وكذلك ضعف تجهيزات البيئة اللازمة للإبداع والابتكار، وضعف توفير متطلبات الشراكات وممارسات المسؤولية المجتمعية بالجامعة.

إجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة عن مستوى التمكين الوظيفي بالجامعة؟ تم تطبيق الاستبانة على عينة افراد الدراسة ثم جمع بياناتها وتحليلها وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتوسط إجابات أفراد العينة من خلال برنامج SPSS وتم التوصل إلى النتائج التالية: جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الوظيفي وممارساته من وجهة نظر أفراد العينة:

م	البعد/العبارات	متوسط	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
	البعد الأول – السلطة والصلاحيات:	3.098	0.532	متوسطة	الأول
1	استخدام السلطة في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.216	0.612	متوسطة	1
2	تفويض الصلاحيات المناسبة لآخرين لإنجاز الأعمال المختلفة.	3.098	0.608	متوسطة	4
3	دعم التوجهات اللامركزية لتسريع الإنجاز والمهام الوظيفية.	3.000	0.525	متوسطة	9
4	تقوم التزام منسوبيه بالصلاحيات الممنوحة لهم باستمرار.	3.078	0.447	متوسطة	5
	البعد الثاني – صناعة واتخاذ القرارات:	2.990	0.632	متوسطة	الثالث
1	بناء نظم صناعة واتخاذ القرارات بالجامعة.	3.078	0.611	متوسطة	6
2	دعم تنفيذ برامج تطوير مهارات منسوبيه في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	2.882	0.598	متوسطة	14
3	تطوير آليات مشاركات الأعضاء في صناعة القرارات.	2.980	0.528	متوسطة	10
4	تشجيع المسؤولين لاتخاذ قرارات نوعية في الاعمال المرتبطة بهم.	3.020	0.702	متوسطة	8

الرقم	البيان	متوسطة	3.029	0.487	متوسطة	الثاني
1	توفير خطط متكاملة لتطوير النمو المهني للمستدام للأعضاء.	متوسطة	3.118	0.523	متوسطة	3
2	اتاحة الفرصة لمشاركة الأعضاء في فعاليات علمية عالمية.	متوسطة	2.804	0.486	متوسطة	16
3	توفير المتطلبات الداعمة لتطبيق الأعضاء للمهارات المكتسبة من الفعاليات العلمية.	متوسطة	3.039	0.442	متوسطة	7
4	تقييم أثر تدريب الأعضاء في الفعاليات المختلفة باستمرار.	متوسطة	3.157	0.522	متوسطة	2
	البعد الرابع- نظام التكريم والحوافز:	متوسطة	2.892	0.617	متوسطة	الرابع
1	بناء منظومة شاملة لتكريم المتميزين بالجامعة وتشجيعهم	متوسطة	2.902	0.634	متوسطة	13
2	تنوع الحوافز المقدمة للمتميزين في ضوء معايير وضوابط معلنة.	متوسطة	2.922	0.592	متوسطة	11
3	تطبيق العدالة في منح المكافآت وتوزيع الحوافز بين الأعضاء.	متوسطة	2.922	0.633	متوسطة	12
4	تطوير نظم المكافآت والحوافز في الجامعة باستمرار.	متوسطة	2.824	0.679	متوسطة	15
	المحور الثاني- التمكين الوظيفي	متوسطة	3.002	0.565	متوسطة	الكلبي

ويتضح من الجدول (6) أن مستوى التمكين الوظيفي بجامعة بيشة كان "متوسطاً"، حيث وصل المتوسط الحسابي لمحور التمكين الوظيفي (3.002) وانحراف معياري (0.565)، كما حصلت جميع أبعاد المحور الخمسة على مستوى "متوسط" وكان أعلى مستوياتها بُعد السلطة والمسؤولية فالنمو المهني ثم صناعة واتخاذ القرارات فنظم التكريم والحوافز. فيما كانت جميع ممارسات التمكين الوظيفي لجميع أبعاده بمستوى "متوسط" أعلاها تمثل في "استخدام السلطة في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية" تلاه "تقييم أثر تدريب الأعضاء في الفعاليات المختلفة" ثم "توفير خطط متكاملة للتطوير المهني للمستدام للأعضاء". وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدة دراسات عن التمكين الوظيفي؛ كدراسة (Alhozi & et al, 2021) عن تمكين الموظفين الإداريات بالوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ودراسة (Ringl, 2013) لمنسوبي جامعة كاليفورنيا، ودراسة (العنقري والمغربي، 2012) لدى العاملين بمصرف الراجحي، ودراسة (خليل، 2012) لدى منسوبي مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، ودراسة (العطاري، 2012) لمنسوبي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزه، ودراسة (سفر، 2017) لموظفات جامعة أم القرى. فيما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الدهيمي، 2021) التي وجدت مستوى التمكين الوظيفي البنوك التجارية القطرية مرتفعاً. وبمقارنة نتائج الدراسات، نجد التشابه والاتفاق في مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لمنسوبي تلك القطاعات وأغلبها الجامعات. ويسؤال المشاركين من أعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة بيشة عن تصوراتهم للمستوى العام للتمكين الوظيفي وممارساته بالجامعة، أشار أغلبهم إلى مستوى متوسط سواء لتلك الممارسات سواء على مستوى الأبعاد الأربعة أو الممارسات الستة عشر، فيما عدا بعض الآراء التي رأت انخفاض مستوى التمكين الوظيفي بالجامعة وخاصة في بعدي صناعة واتخاذ القرارات أو نظم التكريم والحوافز بالجامعة.

وبشكل عام، وبناء على حديث المشاركين في المقابلات الفردية ومجموعات التركيز (أ و ب و ج) يمكن تحديد أبرز العوامل المؤثرة على مستوى التمكين الوظيفي بجامعة بيشة فيما يلي:

أولاً- ضعف ثقافة التمكين الوظيفي والقضايا والموضوعات المرتبطة به: توصل الباحث من حديث المشاركين أن هناك مشكلة تتعلق بضعف ثقافة التمكين الوظيفي سواء على مستوى المفهوم أو على مستوى أبعاده وممارساته، حيث كان من أول الأسئلة الموجهة للمشاركين عن تصورهم لمفهوم التمكين الوظيفي والمفاهيم المرتبطة بها مثل الأبعاد والممارسات كمفاهيم السلطة والمسؤولية والصلاحيات وصناعة واتخاذ القرارات، والنمو المهني ونظم التكريم والحوافز.

وفي الناحية الأخرى ما يتعلق بممارسات تلك الأبعاد والمفاهيم ومتابعتها وتقويمها. افاد المشاركون في مجموعتي التركيز (ب وج) بغموض مفاهيم السلطة والصلاحيات، وكذلك عند الاستفسار عن عدد الصلاحيات لديهم أو المفوضة لهم أشاروا بأنها معلومة لدى البعض لكن لا تمارس لعدم تمكينهم من رؤسائهم، كما أشار البعض بأنها غير موثقة وبالتالي يصعب قياسها ومتابعتها، فيما أشار آخرون منهم بأن منهم من يتجنب ممارستها بعدا عن المسؤولية والمحاسبية. وهو الامر الذي لا يختلف كثيرا لدى مجموعة التركيز (أ) حيث أشاروا إلى مشكلة تتعلق بالصلاحيات الخاصة بالنظام الأكاديمي، سيما ما يخص العمداء ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج في عدم الحصول على صلاحية رغم احقية ذلك في الوصول السريع لبعض الخدمات الاكاديمية الضرورية مما يضطرهم لإجراءات بيروقراطية على حد قولهم تحد من جودة العمل وسرعة وفاعليته. ومن ناحية أخرى أشار المشاركون في أكثر من موضع عن تركيز الصلاحيات لدى الإدارة العليا في عدة قضايا وعدم وجود لائحة أو نظم للتفويض والتمكين بالجامعة. وذكر بعضهم مثل (ع ذ ق 2) و (م ذ ق 7) و (ع ذ ق 11) أن التغيير السريع لبعض القيادات ساهم في ضعف عمليات التمكين وممارساته، حيث يأخذ المكلف حديثا فترة أطول في معرفة تفاصيل العمل، وبالتالي قد لا يستطيع تمكين الآخرين وهو لازال يحتاج للتمكين. ويدعم (م ذ ق 7) هذه الفكرة في اشارته لحداثة اغلب قيادات الجامعة ونقص الخبرة لدى البعض، ويرى (ع ذ ق 1) أبعد من ذلك بقوله " نتيجة التغيير السريع في القيادات، ونقص خبرات البعض منهم ساهم في ضعف ممارسات التمكين الوظيفي لمرؤوسيهيم" كما أن هذا الطرح يتسق أيضا مع ما ذكرته مجموعة التركيز (أ) في الإشارة لنقص خبرة بعض رؤساء الأقسام الاكاديمية، وتكليف البعض الاخر بمهام دون تعيين رسمي، ونقص وعي بعض القيادات الاكاديمية بأهمية التمكين والوظيفي، وضعف الامام بمهاراته. وفي نفس السياق، أشار المشاركون لتباين ممارسة تفويض الصلاحيات من قطاع لآخر ومن قائد لآخر، وان هذا الضعف في أغلب الجهات داخل الجامعة ما عدا بعض الجهات التي تتطلب تقارير ترفع للوزارة مثل القبول والتسجيل والإرشاد لتسريع رفع المتطلبات والتقارير لمقام الوزارة. كما تحدثت مجموعة التركيز (ج) من قلق بعض المسؤولين في إدارة الجامعة من قلة خبرة المرؤوسين وبالتالي ميل الرؤساء لعدم تفويض المرؤوسين او ضعف هذه الممارسة، كما أثاروا نقطة مهمة أخرى تمثلت في ضعف الشفافية في عرض التوجهات والقرارات الوزارية التي تتلق بالجامعة أو بكلياتها أو بأقسامها وبرامجها وكذلك توجهات الجامعة واقتصارها على إدارة الجامعة فقط؛ مما أفقد بعض قيادات الكليات والأقسام الثقة في بعض القرارات.

وفيما يتعلق بتفسيرات المشاركين لحلول ممارسة "استخدام السلطة في دعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية" كأفضل ممارسات التمكين الوظيفي، ففسرت (ع ث ق 9) باهتمام الادارة العليا واللجنة العليا بالجامعة بالخطة الاستراتيجية، حيث تعمل في احدى اللجان التي تتابع الخطة الاستراتيجية واهدافها ومبادراتها، وتقول " يتم الاجتماع دوريا ويرفع تقارير عن اعضاء ومديري المبادرات وقيادات الأهداف الاستراتيجية، وتقدم عمادة التطوير والجودة تقريرا دوريا بذلك"، فيما يشير (ع ذ ق 2) إلى أن وزارة التعليم ترسل تعاميم دورية وتطلب فيها تقارير دورية عن الأداء السنوي ومؤشرات الاداء مما كان له الاثر في اهتمام الادارة العليا والجهات المسؤولة بالجامعة عن تحقيق الاهداف والمؤشرات. من جهة أخرى، افاد اربعة من مجموعة التركيز (أ) بعضويتهم في فرق ولجان تخدم الخطة الاستراتيجية، وقد شاركوا

في ورش عمل متعددة عن الخطة الاستراتيجية والاعتماد. وأشاروا إلى أن متطلبات المبادرات الاستراتيجية ساهمت في تفويض بعض الصلاحيات للجان و فرق العمل الخاصة بالخطة الاستراتيجية، ومع ذلك إلا أنهم يرون أن هناك ضعفاً في متابعة التزام المكلفين بممارسة صلاحياتهم، فسرهما بعض المشاركين بضعف عمليات المتابعة والتقييم بشكل عام، وكثرة الأعباء الملقاة عليهم. أما مجموعة التركيز (ج) فلهم رأي آخر، ربط ضعف عملية التفويض لنقص خبرة بعض القيادات في الإدارة العليا بالجامعة وكذلك حداثة الجامعة مما انعكس على ضعف بعض الممارسات.

ثانياً- ضعف نظم صناعة واتخاذ القرار: فيما يتعلق ببعدها صناعة واتخاذ القرار، فيبدو أن الأمر لا يتعد كثيراً عن تقييم المستجيبين في الدراسة الكمية، حيث أشاروا لدرجة متوسطة كذلك، فجانبا إشكالية المفاهيم بين صناعة واتخاذ القرار لدى المنسوين، اتضح بعض المشكلات الأخرى المتعلقة بتلك العمليتين، حيث فسّر المشاركون الإشكاليات المتعلقة بمستوى الممارسات للتمكين الوظيفي لعدة أسباب، منها ضعف فرصة اشتراك منسوبي الجامعة في صناعة القرارات وخاصة منسوبي الفروع، حيث تقل نسبة مشاركتهم في اللجان الدائمة بالجامعة، وذكر (ع ذ ق3) بأنه مشارك في أكثر من ثلاث لجان دائمة على مستوى الجامعة، بينما ذكر (ع ذ ف4) و (م ذ ف8) و (م ذ ف15) وهم من فروع الجامعة بعدم التحاقهم بأي لجنة دائمة على مستوى الجامعة. وعلى الجانب الآخر. أشار بعضهم مثل (ع ذ ق3) و (م ذ ف8) إلى نقطة مهمة تتمثل كما قالوا في بعدم وجد نظم صناعة واتخاذ القرارات بالجامعة، وأن القرار يكاد ينحصر على مستوى الإدارة العليا فقط، وضعف اهتمام القيادة العليا بمشاركة منسوبي الجامعة في القرارات، حيث أشاروا في مجموعتي التركيز (أ) و (ب) لبعض القرارات التي لم تتم استشارتهم فيها أو عرضها عليهم سواء كان في الأقسام أو الكليات أو حتى بتعاميم أو استطلاع، كالتشريح في بعض اللجان، أو المشاركة في الفعاليات، أو نقل الموظفين من جهاتهم أو العكس، أو إيقاف الابتعاث أو تعليقه في تخصصات، كما أشار بعض المشاركين من جانب آخر مثل (ع ذ ق2) و (م ذ ق7) لمشكلة تتعلق بإلزام بعض المسؤولين سواء أكاديميين أو إداريين باستراتيجيات وأساليب صناعة القرارات، حيث تقل الممارسات الديمقراطية في كثير من القرارات. كما أشارت مجموعة التركيز (أ) من ضعف في عمليات المتابعة والتقييم التكويني وتقييم نتائج تلك القرارات سواء للجهة أو لمتخذ القرار. ومن زاوية أخرى، أشارت مجموعة التركيز (ج) لضعف مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات والتي قد يكون أحد أسبابها كما ذكروا ضيف وقت اتخاذ القرارات وبالتالي ترى إدارة الجامعة من وجهة نظرهم عدم إمكانية أخذ رأي الآخرين، مما ساهم في اتساع هذه الممارسة لكثير من القرارات.

ثالثاً- ضعف عمليات النمو المهني: على الرغم من أن بعد النمو المهني حصل على ثاني أفضل درجة ممارسة من بين أبعاد التمكين الوظيفي في الفئة المتوسطة، إلا أن تلك الممارسات لم تخلو من مواطن ضعف ذكرها المشاركون في المقابلات. حيث أبدى بعض المشاركين حصر فكرة النمو المهني على الدورات التدريبية وخاصة لدى بعض المسؤولين قد أضعف من نتائج التدريب، وتركيز تلك الدورات على جوانب دون الأخرى ساهم في ذلك الضعف.

إضافة لذلك، أشار بعض المشاركين وخاصة ممن يعمل في الفروع لضعف في اهتمام الجامعة بالفعاليات الخاصة بالنمو المهني وعلى وجه الخصوص الدورات التدريبية في فروع الجامعة، حيث تكرر حديثهم عن هذه الممارسة سواء

على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين، وعلى وجه الخصوص الكوادر النسائية. فعلى الرغم من تزايد اهتمام الجامعة بالتدريب آخر ثلاث سنوات كما ذكر ذلك (ع ث ق 10) إلا أنها ذكرت أيضا أن متابعة أثر التدريب بالجامعة ليست جيدة، وفسر السبب في ذلك (ع ذ ق 3) حيث يعمل في التدريب والتطوير بنقص المستشارين والموظفين بعمادة التطوير والجودة مما أضعف عمليات المتابعة لأثر التدريب وأنها تتطلب لجهات المتدربين بشكل ادق. وعن ضعف مشاركة الأعضاء في فعاليات خارج الجامعة؛ أشارت مجموعتي التركيز (أ وج) بأن الترشيح للفعاليات والمؤتمرات داخل وخارج المملكة يتم عن طريق الادارة العليا والتي تخصص لعمداء او لقطاع معين دون بقية القطاعات سواء كان لموضوعات المؤتمر أم لمعايير ليست واضحة أو معلنة لبقية المنسوبين مما يجعل تفسير هذا الاجراء غير واضح، ويعود سلبا على منسوبي الجامعة. أما مجموعة التركيز (ب) فأشارت إلى أن عدد المشاركين من الجامعة في فعاليات علمية قليلة جدا. كما ذكرت مجموعة التركيز (ج) بخصر المشاركة في فعاليات خارجية على تخصصات دون أخرى. دون توضيح أسباب ذلك؛ مما ولد قناعات سلبية عن أعضاء هيئة التدريس من التخصصات الاخرى في عدالة الفرص في المشاركات الخارجية. فيما أشار المشاركون (ع ذ ق 3) و (م ث ق 11) لضعف الميزانية المخصصة للتدريب بالجامعة، وعدم تقديم أي دورات خارجية منذ أكثر من اربع سنوات مضت.

رابعاً - ضعف نظم الحوافز والتكريم: أشار المشاركون من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بنقص الحوافز والتكريم بشكل عام في الجامعة، حيث أشار (ع ذ ق 1) لضعف تلك الممارسة بقله المكرمين من منسوبي الجامعة في جوائز داخلية، وأضاف على ذلك بأن بعض تلك الجوائز غير دورية. أما مجموعة التركيز (ب) فأشاروا في معرض حديثهم عن تفسيراتهم لتدني مستوى بعد التكريم والحوافز من بين ابعاد التمكين الوظيفي لضعف ميزانية الجامعة وبالتالي ضعف الميزانية المرصودة للتكريم، إلا أن اثنين منهم أبدوا عدم تأثير عملية التكريم والحوافز بتوفر ميزانية، فبعض صور التكريم لا تتطلب مبالغ مالية كالتقدير المعنوي والتحفيزي، وعرضوا عدة امثلة كتكريم المتقاعدين أو المتميزين من الموظفين، حيث قد يكون من صور التكريم والتقدير شهادات ودروع لا تكلف كثيرا. ويبدو أن الموضوع يتجاوز توفر ميزانيات لضعف الامام بأهمية وقيمة التكريم من بعض القيادات كما أشار (م ث ف 15) إلى اهمال تكريم المنهية عقودهم وكذلك المنهية تكليفاتهم، حيث لا يتم منح أي من الفئتين أي شهادات شكر أو تقدير معنوي على الأقل على حد وصفهم نتيجة جهودهم السابقة. ومن ناحية أخرى أشار بعض المشاركين لمشكلات أخرى، كتوقف جائزة التميز بالجامعة في الدورات التالية، وصعوبة بعض معايير الفوز بالجوائز، واختلاف ممارسات الترشيح من كلية لأخرى، على الرغم من وجود تكريم في بعض الجهات داخل الجامعة باجتهاد فردي كما ذكر (م ث ق 13) دون ان يكون العمل مؤسسيا، فيما فسر (ع ذ ف 4) بأن عدم تخصيص بند للتكريم في الفروع حول التكريم لشهادات فقط تسلم للجميع في نهاية العام دون تقييم حقيقي للأعضاء.

وخلاصة القول، فإن مستوى التمكين الوظيفي بالجامعة يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها: ضعف ثقافة التمكين الوظيفي لدى منسوبي الجامعة وخاصة القيادات والقضايا المرتبطة به، وكذلك ضعف نظم صناعة واتخاذ القرارات، إضافة لضعف تشهده أنظمة التكريم والحوافز، بالإضافة لضعف عمليات النمو المهني بالجامعة.

● إجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة للقيادة المستدامة والتمكين الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، مقر العمل)؟ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات، كما يتضح في الجدول.

جدول (7) نتائج اختبارات ت **T-test** للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المستدامة ومستوى تمكين الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ن=385)

المحور	المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
القيادة المستدامة	الجنس	ذكر	3.265	0.632	0.948	0.554
		انثى	3.092	0.723	1.523	0.410
	طبيعة العمل	إداري	3.356	0.548	0.463	0.663
		عضو هيئة تدريس	2.996	0.742	0.928	0.601
	مقر العمل	المقر الرئيس	3.246	0.676	0.713	0.590
		فروع الجامعة	3.089	0.782	1.336	0.631
التمكين الوظيفي	الجنس	ذكر	3.071	0.714	0.776	0.489
		انثى	2.937	0.785	0.476	0.465
	طبيعة العمل	إداري	2.941	0.592	0.878	0.544
		عضو هيئة تدريس	3.074	0.711	1.337	0.623
	مقر العمل	المقر الرئيس	3.101	0.612	0.898	0.540
		فروع الجامعة	2.905	0.821	0.994	0.589

يتضح من الجدول (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات افراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغيرات؛ الجنس، وطبيعة العمل الإداري، ومقر العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدة دراسات، كدراسة (غانم، 2016) بجامعة مدينة السادات، ودراسة (الصويبي والفاخري، 2021) في الجامعات الليبية، ودراسة (العتيبي، 2015) بجامعة نجران، ودراسة (Alkahr & Avissar, 2018) بالجامعات والمعاهد التقنية بالبرتغال. وبسؤال المشاركين في المقابلات عن تفسيراتهم لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، وطبيعة العمل، ومقر العمل، أشاروا لعدة أسباب؛ أن القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي ترتبط بالقيادات وممارساتهم بالجامعة والتي لا تختلف باختلاف الجنس انطلاقاً من أن درجة ممارسة المتغيرين متوسطة اجمالاً، ولأن ابعاد القيادة المستدامة تمارس فيها كل الابعاد بنفس الدرجة المتوسطة، خاصة مع وجود اللوائح والأنظمة الموحدة بالجامعة والتي لا يوجد فيها تفريق بين جنس وآخر، أو مقر وآخر أو موظف لآخر. وبنفس التصور كان لأبعاد التمكين الوظيفي سواء في السلطة والصلاحيات أو مشاركة المنسوبين في صناعة واتخاذ القرارات، وفعاليات النمو المهني ونظم التكريم والحوافز. وعن توجيه السؤال للمشاركين الذين أبدوا بعض الفروقات بين الفروع والمقر الرئيس وعن تفسيراتهم لعدم وجود فروق في الدراسة الكمية عما ذكره من فروق، أشاروا إلى أن بعض الممارسات لا يتضح فيها ما إذا كان الفرق دالاً ولضعف تأثير الممارسات المتباينة

مع الممارسات المعتدلة بين تلك المتغيرات، وكذلك لوجود ممارسات لم يتضمنها الاستطلاع وربما لا ترتبط بمتغيرات الدراسة. ومن جهة أخرى تحدث (م ذ ق5) عن أن ممارسات قيادات الجامعة لأبعاد القيادة المستدامة بدرجة متوسطة لجميع المرؤوسين ولا يختلف ذلك بين الذكور والاناث، وهو ما أكده (م ذ ف8) في تشابه ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بين العاملين داخل المقر الرئيس وفروع الجامعة فقد ظهر أنها في نفس المستوى ولا توجد فروق، حيث أشارت (م ث ف15) بأن نفس الصلاحيات ونفس الخدمات التي وجدتها عندما كانت في فرع الجامعة بتثليث وجدتها في المقر الرئيس عندما تم نقل مقر عملها، وقد فسر ذلك (ع ذ ق1) بأن ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي ليست عالية في الأساس، وبالتالي تدني الفروق بين ما يمارس في المقر والفروع.

• نتائج السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على "كيف يرى أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة العلاقة بين القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي؟" تم أولاً حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي بجامعة بيشة في ضوء ابعاد كل منهم كما يتضح من جدول (8).

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي (ن=385):

الدرجة الكلية للتمكين الوظيفي	التمكين الوظيفي				الدرجة الكلية للقيادة المستدامة
	نظم التكريم والحوافز	النمو المهني	صناعة واتخاذ القرارات	السلطة والصلاحيات	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
**0.891	**0.831	**0.758	**0.865	**0.883	القيادة الاستراتيجية
**0.754	**0.823	**0.871	**0.733	**0.715	الموارد البشرية
**0.785	**0.811	**0.703	**0.767	**0.801	السلوك الأخلاقي
**0.801	**0.802	**0.722	**0.792	**0.873	الابداع والابتكار
**0.797	**0.763	**0.732	**0.787	**0.893	المسؤولية المجتمعية
**0.812	**0.822	**0.787	**0.810	**0.872	الدرجة الكلية للقيادة المستدامة

يوضح الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط كانت طردية موجبة قوية ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متغيري الدراسة؛ القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، سواء كان بين الدرجة الكلية للقيادة المستدامة والدرجة الكلية للتمكين الوظيفي والتي بلغ مستوى الارتباط (0.812) أو كان بين أبعاد القيادة المستدامة (التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي، الابداع والابتكار، والمسؤولية المجتمعية) وأبعاد التمكين الوظيفي (السلطة والصلاحيات، صناعة واتخاذ القرارات، النمو المهني ونظم التكريم والحوافز)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق القيادة المستدامة بجامعة بيشة زاد مستوى التمكين الوظيفي. وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة المستدامة تحتاج لتمكين وظيفي موازي لهذه الممارسات تساهم وتمكن المرؤوسين من توظيف ممارسات القيادة المستدامة.

كما تظهر النتائج أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين بعد (المسؤولية المجتمعية) ضمن ابعاد القيادة المستدامة وبين بعد (السلطة والصلاحيات) كأحد أبعاد التمكين الوظيفي، إذ بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية

(0.893)، في حين أن أضعف هذه العلاقات الارتباطية كانت بين بعد (السلوك الاخلاقي) ضمن ابعاد القيادة المستدامة وبعد (النمو المهني) ضمن ابعاد التمكين الوظيفي، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.703). وبسؤال المشاركين عن وجود هذه العلاقة وتفسيرهم لها ، أتفق غالبيتهم أن هناك علاقة طردية بين القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي سواء على مستوى الأبعاد أو الممارسات، فقد ذكر (ع ذ ق3) بأن "أغلب ممارسات القيادة المستدامة تؤول لممارسات للتمكين الوظيفي، حيث أن بعد التوجه الاستراتيجي في القيادة المستدامة يعزز من مشاركة منسوبي الجامعة في تصميم خطط واهداف الجامعة وبالتالي يتطلب منحهم فرصة اكبر للمشاركة وتفويض رؤسائهم بمنح صلاحيات أكبر" كما فسر المشاركون في مجموعة التركيز (أ وج) في حديثهم عن قوة ارتباط بعد المسؤولية المجتمعية في القيادة المستدامة وبعد السلطة والصلاحيات في التمكين الوظيفي بحاجة المشاركة سواء على المستوى الفردي من قبل منسوبي الجامعة أو مشاركة الاقسام والكليات الى تفويض صلاحيات لتسريع المشاركة والتخفيف من القيود والشروط البيروقراطية التي تكبل بعض المشاركات، كما دلل (م ذ ق5) ارتباط بعد السلطة والصلاحيات في التمكين الوظيفي ببعدها المسؤولية المجتمعية في القيادة المستدامة بصور تعميم اداري يتطلب اجراء عدة موافقات من ادارة الجامعة لإمكانية مشاركة اعضاء الجامعة في فعاليات مجتمعية. وعن تفسيرات المشاركين لدرجة ارتباط بعد السلوك الاخلاقي للقيادة المستدامة ببعدها النمو المهني في التمكين الوظيفي كأقل درجات الارتباط بالرغم من قوتها جميعا، فقد أشارت المجموعة البؤرية الثانية (ب) من الموظفين أن قضايا السلوك الأخلاقي ترتبط بالأفراد أكثر من ارتباطها بنظام الجامعة، وفي نفس السياق أشاروا إلى ارتباط بعد الموارد البشرية ببعدها النمو المهني من جوانب متعددة سواء كان في حصول العاملين على حقوقهم ومنها الدورات التدريبية والترشيح للدورات خارج الجامعة.

• إجابة السؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس، والذي نص على "كيف يرى المشاركون من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيشة سبل تطوير ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي؟" تم اجراء مقابلات فردية مع (ن=31) عن طريق المقابلات الفردية ومجموعي التركيز، وبعد جمع البيانات وتحليلها وتمييزها في جمل، وعبارات عامة ثم خاصة عن السؤال الرئيس أعلاه، وعن الأسئلة السابقة تجاه تصوراتهم لممارسة القيادة المستدامة ومستوى التمكين الوظيفي والعلاقة بينهما، وكذلك بعد تحليل البيانات الكمية، تم استخلاص القضايا التالية:

أ- تعزيز نقاط القوة واستثمار الفرص لدعم الممارسات الجيدة للقيادة المستدامة والتمكين الوظيفي: حيث برز من تحليل البيانات الكمية وحديث المشاركين في المقابلات الفردية ومجموعات التركيز العناصر التالية:

1- دعم التوجه الاستراتيجي للقيادة المستدامة: حيث تبين من تحليل البيانات الكمية والنوعية وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة من خلال خططها الاستراتيجية ومشاركة بعض منسوبي الجامعة في رسم التوجهات الاستراتيجية كما اشارت مجموعة التركيز (أ). وتكررت ذكر تنفيذ بعض قطاعات الجامعة لخططها الاستراتيجية وتحديد أولوياتها

من حديث المشاركين في المقابلات الشخصية، حيث أشار (ع ذ ق1) و (م ذ ق6) و (ع ث ق11) في عملهم في لجان بناء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لقطاعاتهم، كما ذكر أغلب المشاركين في مجموعة التركيز (ب) بربط الخطط التنفيذية بأهداف الجامعة الاستراتيجية. ومن جانب آخر فسر (ع ذ ق2) و (م ذ ق6) اهتمام الجامعة بالتوجهات الاستراتيجية بعمل كافة القطاعات والجامعات لتحقيق رؤية المملكة 2030، فيما أضافت (م ث ق13) متابعة إمارة منطقة عسير لتنفيذ قطاعاتها لرؤية منطقة عسير الاستراتيجية وطلب بيانات دورية منها ومنها الجامعات.

2- تعزيز العمل وفق مؤشرات الأداء: وقد ساعدت التعاميم الوزارية من وزارة التعليم والوزارات ذات العلاقة ثقافة المؤشرات من خلال التعاميم الواردة من تلك الجهات التي تتعلق بملفات يتم رفعها دورياً، مثل التقرير السنوي للجامعة والذي يناقش كما أشار (ع ذ ق3) على مستوى وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب وهيئة الخبراء في المرحلة الأخيرة، كذلك تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة والذي يناقش كما ذكرته (ع ذ ق4) في اللجنة الدائمة المختصة بالجامعة. كما برز من حديث المشاركين في مجموعتي التركيز (أ و ج) اهتمام المقيمين من رؤساء الأقسام بالأدلة والشواهد على احقية كل عضو هيئة تدريس بتقدير معين، ولعل حصول ممارسة "تقييم أداء الاعمال وفق مؤشرات ومستهدفات معلنة وواضحة لكافة الأعضاء" على أعلى تقييم في الممارسات ما يدعم وجهة نظر المشاركين في هذا الاتجاه وخاصة في القيادة المستدامة. ومع ذلك، إلا أن مجموعة التركيز (ج) أشارت لضعف ممارسات العمل بمؤشرات الأداء نتيجة؛ ضعف إلمام بعض رؤساء الأقسام بمفاهيم وتطبيقات المؤشرات، وضعف العمل بنتائج تلك المؤشرات من الجهات ذات العلاقة، وضعف الفعاليات المقدمة لتأهيل رؤساء الأقسام على وجه الخصوص بمفاهيم وتطبيقات المؤشرات سواء الاكاديمية أو البحثية أو حتى المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية.

3- تنوع الفعاليات التدريبية المقدمة: فرغم اهتمام الجامعة بتنفيذ الدورات التدريبية لمنسوبي الجامعة في مختلف الاحتياجات التدريبية كما اشارت بذلك مجموعتي التركيز (أ) و (ب) ، وكذلك ذكرها (ع ذ ق4) و (م ذ ق8) في مشاركتها في دورات قيادية عن التخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأداء، إلا أن ذلك التدريب يحتاج جودة أفضل على رأي مجموعة التركيز (أ) حيث أشار غالبيتهم الى غياب تقويم الأثر التدريبي للتدريب على الرغم من نص ممارسة "تقييم أثر تدريب الأعضاء في الفعاليات المختلفة باستمرار" قد حصل ممارسة أفضل مقارنة بممارسات التمكين الوظيفي في نتائج التحليل الكمي، وقد برر هذا الغياب (ع ذ ق3) بنقص الموارد البشرية في جهة التدريب بالجامعة، وأن من يقوم بذلك يفترض أن يكون جهة المدرب والمتدرب نفسه، وربما تعود نتيجة تقييم المستجيبين في التحليل الكمي كما فسرت مجموعة التركيز (أ) للتقييم الذاتي من قبل المتدربين وتعكس استفادتهم من نتيجة ذلك التدريب وليس وجود تقييم مؤسسي لأثر التدريب يقدم من جهة محددة. ومن جانب آخر، فسرت مجموعة التركيز (ب) زيادة التدريب والدورات التدريبية لتنفيذ الجامعة لأول عقد تدريبي مع شركة متخصصة في العام الماضي، مما كان له الأثر في زيادة عدد الدورات وتنوع المدربين وتخصصاتهم. لذا يفترض على الجامعة التوسع في الفعاليات التدريبية المتعلقة بالقيادة المستدامة وعلى وجه الخصوص؛ التوجه الاستراتيجي، وتنمية الابداع والابتكار، وتقويم ممارسات

السلوك الأخلاقي، ومؤشرات الأداء وتطوير الأداء. وكذلك فعاليات التدريب في مجال التمكين الوظيفي مثل؛ بناء وتفويض الصلاحيات، صناعة واتخاذ القرارات، أساليب التشجيع وتقدير الآخرين. كذلك تقديم فعاليات علمية متنوعة لنشر الثقافة التنظيمية للقيادة المستدامة والتمكين الوظيفي لمنسوبي الجامعة، وحل المشكلات بطرق ابداعية.

ب- علاج نقاط الضعف والحد من تأثير التحديات التي تقابل القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بالجامعة: وقد برز من تحليل البيانات الكمية وحديث المشاركين في المقابلات الفردية ومجموعات التركيز العناصر التالية:

1- توفير بيئات جاذبة محفزة للإبداع والابتكار، فبجانب كونها الممارسة الأقل من بين ممارسات القيادة المستدامة بالجامعة كما وضحتها تحليل البيانات الكمية، أشاروا غالبية المشاركين سواء في المقابلات الفردية أو مجموعات التركيز (أ و ب و ج) لضعف البنية التحتية بالجامعة المحفزة للإبداع والابتكار بالحد الأدنى، فقد ذكر (م ذ ق 6) اضطرابه لمشاركة باحثين من خارج الجامعة في مجموعات بحثية لتنفيذ أفكاره البحثية، وقد حصل على جوائز ودعم وتمويل من جهات أخرى خارج الجامعة، وأيده كذلك (م ذ ق 5) بقوله "اعمل مع لجنة علمية تتبع احدى وكالات الوزارة بالبحر كمستشار نتيجة غياب المعامل التخصصية بالجامعة في تخصصي العلمي"، وأشار اغلب المشاركين في مجموعة التركيز (أ) لضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي ساهم في ضعف التجهيزات بالكليات والاقسام العلمية.

2- تعزيز الشراكات العلمية بين الجامعة والهيئات والمراكز العلمية والبحثية والأكاديمية، وكذلك مع الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص التي تعزز الاستدامة التنموية بشكل عام وتحقيق أهداف القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي بشكل خاص، حيث أشار المشاركون لضعف واضح في هذه الشراكة، إما بنقص عدد الشراكات (م 1 ق 7) و (م ذ ق 9) أو بضعف مستوى تنفيذ الشراكات كما تكرر في حديث مجموعات التركيز (أ و ج) أو عدم اطلاع منسوبي الجامعة على تلك الشراكات (م ذ ق 5) و (م ث ق 14)، أو ضعف تفعيل الجامعة لتلك الشراكات كما أشاروا مجموعة التركيز (ب) في التعاون مع قطاعات المجتمع، الأمر الذي فسره (ع 1 ق 1) و (ع ذ ق 3) بأهمية تدقيق بيانات المشاركين سواء من الجامعة مع القطاعات أو من خارج الجامعة لأنشطة داخل الجامعة، وحيث علق (ع ذ ق 5) بأن مثل هذه الإجراءات تحد من فاعلية تنفيذ الشراكات. لذا يقترح (ع ذ ق 3) على الجامعة عقد وتفعيل الشراكات مع الهيئات وعلى وجه الخصوص بتنمية القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي وموضوعاتها.

3- تعزيز المسؤولية المجتمعية وعمليات التسويق الاحترافي لمخرجات الجامعة؛ البحثية والتعليمية والتدريبية والاستشارية، حيث اتضح ضعف هذه العمليات سواء في الدراسة الكمية أو حتى في رأي المشاركين في المقابلات ومجموعات التركيز، حيث ذكر (ع ذ ق 4) ضعف عمليات تسويق منتجات الجامعة، وربما يكون لنقص الأبحاث والدراسات سببا في ذلك، ويدعمه (م ذ ق 6) بقوله "عدم وجود شركات ومؤسسات كبرى من القطاع الخاص قلل من فرص عقد الشراكات والحصول على فرص تمويل"، في حين أن ضعف "عقد الفعاليات الخاصة بالتوظيف في الجامعة وضعف مشاركة الخريجين في فعاليات المهنة والتوظيف تزيد من ضعف عمليات تسويق خريجي الجامعة" (ع

- ث ف12). كما تقترح (م ث ق13) زيارة الشركات الكبرى حتى خارج المنطقة لتسويق الخدمات الجامعية من البحوث والاستشارات، إضافة لعقد ملتقيات دورية لتوظيف خريجي الجامعة بالتعاون مع وزارة الموارد البشرية.
- 4- تطوير نظم المكافآت والحوافز ورفع كفاءة عمليات تشجيع منسوبي الجامعة وخاصة المتميزين منهم، حيث أشار المشاركون سواء كان في مجموعة التركيز (أ) أو (ب) بضرورة تطوير أنظمة وممارسات ولوائح التكريم والتقدير، وأكد المشاركون في مجموعة التركيز (ب) على أهمية تفعيل الترقيات الاستثنائية في ضوء معايير واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع، وقد ذكر (م ذ ق7) بغموض لوائح الترقية الاستثنائية، وكذلك سن بعض المعايير التي لم تكن واضحة من البداية في عملية ترقية الموظفين. أما (م ذ ف8) فأشار إلى أنه تقدم لجائزة التميز في دورتها الثانية ولم تظهر النتائج حتى الان على الرغم من مضي أكثر من سنتين، وبرر (ع ذ ق3) التأخير لجائحة كورونا وتغير أنظمة التعليم، واستحداث فئات جديدة تنتظر الاعتماد من إدارة الجامعة.
- 5- تطوير البنية التحتية المادية والرقمية بالجامعة، حيث كانت أغلب التصورات المقدمة من المشاركين في المقابلات الفردية على ضعف بنية الجامعة سواء في القاعات أو المعامل أو التجهيزات التقنية، حيث أشار (ع ث ف12) أن بكلية أعضاء هيئة تدريس بدون مكاتب، واخرين ليس لديهم أجهزة حاسب، ونفس المشكلة ذكرتها (م ذ ف8) بعدم وجود مكتب لها بالإدارة، وقد فسر (م ذ ق5) ذلك بضعف ميزانية الجامعة فيما يخص التجهيزات، وظروف انتقال بعض الموظفين من إدارة لأخرى، والطلب المتزايد على التأثيث والخدمات من منسوبي الجامعة.
- 6- تنوع مصادر التمويل لدعم ميزانية الجامعة، فالقيادة المستدامة وتمكين الموظفين يحتاج لدعم مالي يضمن تنفيذ برامج ومبادرات الجامعة الخاصة بالتدريب والتأهيل والتكريم والتحفيز لمنسوبي الجامعة. وقد أشار (ع ذ ف4) بوجود هدف استراتيجي للجامعة يخص تنوع مصادر التمويل إلا أن التمويل الذاتي لازال ضعيف جدا بالجامعة، في ظل الميزانية الضعيفة أيضا للجامعة. وذكرت مجموعة التركيز (ج) لأهمية استثمار إمكانات الجامعة المادية متمثلة في المقرات والمباني، والأعضاء من ذوي الكفاءات في مجالات التدريب والاستشارات.
- 7- تطوير أنظمة وآليات وإجراءات اختيار القيادات بالجامعة، والتأكيد على توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والانضباط والسلوك الأخلاقي وتقديم الخدمات المجتمعية، وكذلك القدرة على تفويض الصلاحيات ومهارات صناعة واتخاذ القرارات وتكريم المنسوبين في المرشحين للقيادات الأكاديمية والإدارية. حيث اشارت مناقشات مجموعة التركيز (أ) ببعض المشكلات المتصلة بالقيادات الشابة التي لا تتوفر لديها مهارات القيادة وبالتالي ضعف ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، فيما اكدت مجموعة التركيز (ج) على أهمية وجود لجنة مختصة باختيار القيادات مع توفر معايير واضحة ومعلنة وتطبق لاختيار وتقييم أداء تلك القيادات.
- 8- تعزيز أنظمة الحوكمة بالجامعة ودعم الشفافية والنزاهة والعدالة في مختلف الإجراءات المتصلة بمنسوبيها، حيث أشارت (ع ث ق9) إلى أن من أسباب ضعف ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي ضعف الشفافية في اغلب إجراءات الجامعة تجاه منسوبيها، حيث ذكرت بأنه تم رفض مشاركتها في فعالية علمية خارج الجامعة والموافقة على زميلة لها ولا تعرف أسباب الرفض حتى الآن، بينما ابدى بعض المشاركين في مجموعة التركيز (ب) إلى أنهم

يشعرون بعدم تطبيق العدالة في ترقية بعض الموظفين من زملائهم. غير أن بعضهم الآخر في نفس المجموعة أشاروا الى أهمية التواصل مع الجهة المختصة لتبرير ذلك وقد فهموا ذلك بعد التواصل. فيما اشارت مجموعة التركيز (ج) لضعف ممارسة الشفافية وخاصة فيما يرتبط بالتوجهات الوزارية وتوجهات الجامعة وضعف عملية اطلاع المنسوبين عليها، وأكدوا بأهمية تعزيز ممارسات الشفافية في اطلاع المنسوبين على مختلف التوجهات والقرارات المتعلقة بهم.

• توصيات الدراسة:

- بناء على البيانات والنتائج التي اسفرت عنها الدراسة المختلطة، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- تعزيز جامعة بيشة لممارسات القيادة المستدامة؛ من خلال اشراك منسوبي الجامعة في تطوير التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وبناء مختلف الخطط التنفيذية والتشغيلية وتنفيذها وتقويمها، ودعم فروع الجامعة بقيادات وموظفين لديهم مهارات التخطيط الاستراتيجي وممارسة الابداع والابتكار وتنفيذ اهداف وممارسات المسؤولية المجتمعية.
 - توفير بيئات جاذبة ومحفزة لعمليات الابداع والابتكار؛ لتمكين الأعضاء والطلبة من اجراء الدراسات والأبحاث وتقديم الابتكارات وبراءات الاختراع في بيئات ومعامل بحثية مجهزة وتقنيات متطورة وذلك من خلال دعم ميزانية البحث العلمي والابتكار بالجامعة بعقد شراكات تمويلية مع جهات مانحة أو قطاع الأعمال.
 - تطوير الشراكات والاتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات والمراكز البحثية وتفعيل المسؤولية المجتمعية والتسويق الاحترافي لمنتجات ومخرجات الجامعة التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية، ومتابعة نتائج تلك الشراكات لضمان استفادة الجامعة من إمكانات تلك الجهات.
 - تعزيز عمليات تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين من خلال نشر ثقافة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، ووضع نظام لمنح الصلاحيات ومتابعة وتقييم أداء القيادات في ممارساتهم لتمكين الموظفين.
 - تطوير خطط تأهيل وتدريب منسوبي الجامعة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتنفيذ فعاليات متنوعة لتعزيز مفاهيم القيادة المستدامة والقضايا المرتبطة بها كالتخطيط والتوجه الاستراتيجي والموارد البشرية والسلوك الأخلاقي والابداع والابتكار، وكذلك التمكين الوظيفي وما يرتبط به من موضوعات كالسلطة والصلاحيات وصناعة واتخاذ القرار والنمو المهني والتحفيز، وتقييم تلك اثر تلك الفعاليات وتطويرها باستمرار.
 - تطوير أنظمة تكريم وتعزيز وتشجيع منسوبي الجامعة وخاصة المتميزين في ضوء معايير واضحة ومعلنة وعادلة لجميع منسوبي الجامعة ومتابعة تنفيذها وتطويرها باستمرار.

- المراجع باللغة العربية:

- الأسمر، منى و الهذلي، سهى. (2014). مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية، الكويت، المجلد28، العدد 110، مارس، ص ص 313-350.*
- الأمم المتحدة. (2022) *تقرير لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري والدولي*. مقال اهداف التنمية المستدامة على الموقع الالكتروني.
- آيس، ام يوسف. (2021). تأثير التمكين وبيئة العمل والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين مع تحفيز العامل كمتغير تدخلي في حكومة اتشيه إندونيسيا. *مجلة الاقتصاد الكمي والدراسات الإدارية، المجلد2، العدد6، ص ص 376-386.*

- بن عيشي، عمار. (2018). اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية. جامعة بسكرة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد 11، العدد 35، ص ص 37-61.
- التشيلي، حلمي. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 40، العدد 3.
- الجهني، بدرية و السيسي، أريج. (2020). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء الاستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 4، العدد 4، ص ص 107-124.
- الجودة، أسماء علي و الشماسي، أريج عبدالرحمن. (2022). دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 30، العدد 4، ص ص 31-54.
- الحدراوي، رافد الجنابي، سجاد، الميالي، حاكم. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. *مجلة مركز دراسات الكوفة (49)*، جامعة الكوفة، العراق، 185-210.
- حرب، محمد خميس. (2015). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين ادراك القيادات ودرجة الممارسة. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 2، ابريل، ص ص 279-364.
- حرب، محمد خميس. (2015). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين ادراك القيادات ودرجة الممارسة. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 2، ص ص 279-364.
- الحسيني، مشاري ظاهر. (2021). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: رصد للواقع ومقترح للتطوير. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية - جامعة دمنهور*، المجلد 13، العدد 2، ص ص 20-92.
- حمادي، أحمد و خلف، ياسر. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للتنقيس والتحكم النوعي. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق*، المجلد 8، العدد 16، ص ص 105-137.
- حمدان، أميره عبدالوهاب. (2022). اثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السادس، العدد 24، أكتوبر، ص ص 103-138.
- الحيلة، امال عبدالمجيد و العرقاوي، سامر محمد. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. *مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5، 547-569.
- الخضير، هديل سليمان. (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، العدد (69) يوليو، 97-112.
- خليل، نانسي. (2012). التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- درادكة، أمجد. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية*، المجلد 31، العدد 8.

- الدهيمي، فهد. (2021). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 59، تشرين الأول.
- الزامل، محمد يوسف. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- الزعبي، محمد والهزامة، أحمد. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج). المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، ص 68-83.
- الزهراني، خديجة. (2015). مدى توافر متطلبات التمكين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الباحة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد 1، ص 368-424.
- الزهيري، إبراهيم و مرجان، رانيا. (2019). أثر التمكين على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد: دراسة حالة. جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مج 27، ع 2، ص 404-488.
- الزوي، سامي و عبدالسلام، هالة و عبدالله نبيلة. (2022). أبعاد التمكين الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس. مجلة المنارة العلمية، جامعة بنغازي، كلية التربية قمينس، العدد 4، ص 160-175.
- سفر، منال عبدالرحمن. (2017). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة ام القرى، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج 44، عدد 4، ملحق، ص 299-313.
- صالح، أحمد علي و المبيضين، محمد ديب. (2011). مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. جامعة محمد خيضر بسكره، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة اقتصادية وإدارية، العدد 9، ص 68-106.
- الصلاحيات، نجلاء فتحى. (2017). التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الصويعي، هند و الفاخري، علي (2021). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة.
- الطروانة، زمان. (2017). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- الظواهر، امجد والخصاونة، سالم. (2019). ممارسات الإدارة الخضراء في التعليم العالي: حالة القيادة المستدامة. دار التعليم والإدارة.
- العبدالله، معن. (2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- عبدالوهاب، أحمد. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، المجلد 3، العدد 8.
- العبيد، عبدالوهاب. (2016). أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي. رسالة ماجستير منشورة، المفرق، جامعة آل البيت.

- العتيبي، منصور بن نايف. (2015). مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 3، ص ص 953-1002.
- العردان، أمل (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 13، 67-107.
- عزقة، رائد و محمد، نسرين. (2021). القيادة المستدامة وأثرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في الهيئة العامة للسياحة في بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 27، رقم 125، ص ص
- العطار، هيثم محمد. (2012). مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- العمري، أحمد و كمال، نادر. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، المجلد 2، ص ص 421-476.
- غانم، عصام. (2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية، مجلة مستقبل التربية، 23(103)، 239-300 .
- الكبيسي، جمعه و فيصل، مي و الخفاجي، سلام. (2017). درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية لتطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري. مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 28، العدد 1، ص ص 1-15.
- الكبيسي، جمعه وآخرون. (2017). درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية لتطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري. مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 28، العدد 1.
- الكبيسي، عامر خضر. (2017). دراسات حول المنظمات العامة المستدامة. دار جامعة نايف للنشر.
- كرمية، توفيق. (2021). مساهمة تمكين العاملين في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي المقاوم ، المجلد 4، العدد 2، ص ص 311-326.
- كزيري، عصام. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، 530-564.
- الماضي، اشواق و الشنفي، نجلاء. (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 4، ص ص 313-338.
- محمدي، عمر جهاد. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنش السياحة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- محمود، اشرف وحسن، منال و عبدالرزاق، صابرين والانصاري، إبراهيم (2021). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، العدد 48، ص ص 106-147.

- النعيمي، عبدالله. (2017). التمكين الإداري واثرة في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- وزارة التعليم السعودية (2022). ملف التنمية المستدامة: الأهداف والمحاور في قطاع التعليم.
- اليازجي، ابراهيم رفيق. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة.

● المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aleixo, A; Azeiteiro, U & Leal, S (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 19(1),146-178.
- Alhozi, N., Hawamdeh, N. & Edenat, M. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan. *International Business Research*; Vol. 14, No. 2.
- Al-Suhimat, A. (2016). The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 2, No. 10 ,pp:70- 78.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H (2011a). *Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience And Performance*. *Strategy & Leadership*, (39), 3, pp.5-15
- Avery, G.C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Conway, J.M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership. *Leading & Managing*, 21 (2),29-45.
- Crews, D.E. (2010). Strategies for implementing sustainability: Five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75, (2), pp. 15- 21.
- Crosby, L. G. (2016). *Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue*. (Publication No. 10145346) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Crosby, L. G. (2016). *Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue*. (Publication No. 10145346) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Dalati, S, Raudeliuniene, J,& Davidaviciene, V (2017). Sustainable Leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institution in Syria. *Business, Management and Education*, 15 (1),14-27.

- Davies, B. (2007a). Developing sustainable leadership. *Management in Education*, 21(3), 4–9.
- Demirkiran, M. & Taşkaya S. (2016), Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress: A Research on Hospital Employees. *International Journal of Scientific Study*, March 2016, Vol 3, No. 12, p 31.
- El Nsour, J. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage. *Journal of Governance and Regulation*, Volume 10, No. 1.
- Estanesti, S. (2015). The Survey of the Relationship between Employee's Empowerment with Organization`s Agility. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 8.
- Farooq, M. (2016). Sustainable Leadership Practices in Higher Education Institutions: An Analytical Review of Literature. In *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership* (pp. 235-245).
- 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* (IJOCSSE), 7(1), 25-41.
- Ghoul, D. (2015). The Impact of Employee Commitment on Organizational Development, An Applied Case on FWU. *Journal of Social Sciences*, Volume9, Issue2, Pakistan.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Jose, Geetha & Mampilly, Sebastian. Rupert. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, Vol. (15), No. (1), pp. 93-104.
- Kadji, C. Zachariou, A & Stevenson, R, (2012). Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*. 19 (3), 303-323,
- Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 20-28.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at thailand's oldest university. *The International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Kopp, U., and Martinuzzi, A. (2013). Teaching sustainability leaders in systems thinking. *Business Systems Review*, (2), 2.

- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35 (1), pp.131-148
- Lambert, Steve. (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11 (2), 102-120.
- Melhem, Yahya.(2004). "The antecedents of customer-contact employee's empowerment. *Journal of Employee Relation*, vol26, No1, pp. 72-93.
- Metcalf, L. (2013). Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. *Journal of Business and Ethics*, Vol 112 (3), 369-384.
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. Additional contact information. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201-216.
- Peterson, J. J (2014). *Motivators of university and college leaders in the integration of sustainable practices*. (Order No. 3611744). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global (1504609962)
- Ringl, Raymond. (2013). *The relationship between job embeddedness and work engagement*. Un published master thesis. San Jose State University.
- Robbins, Stephen.(2001). *Organizational Behavior*. (9 th Ed). New Jersey: Prentice Hall inc.
- Semin, F. (2019). Competencies of Principals in ensuring sustainable education: Teachers views. *International journal of evaluation and research in education*,8 (2), 201-212.
- Şemin, F. (2019). Competencies of principals in ensuring sustainable education: Teachers' views. *International journal of evaluation and research in education*, 8(2), 201-212.
- Shaw, T .(2018). *Sustainable leadership; A delphi study*. (Order No, 10976408). Available from ProQuest Dissertation & Theses Global
- Shriberg, Michael & MacDonald, Lindsey (2013). Sustainability Leadership Programs: Emerging Goals, Methods & Best Practices. *Journal of Sustainability Education*, Vol. 5.
- Simanskiene, L., Zuperkiene,, & Pauzuoliene, I, (2016). *Sustainable Leadership in Lithuanian Organizations*. New Challenges of Economic and Business Development, Univesity of Lativa, 653.
- Skarie, K (2013). Sustainable Leadership: Engaging students to create lasting change on campus, *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*,6-14.

- Skarie, K .(2013). Sustainable leadership; Engaging students to create lasting shange on campus. *Journal of the student personal Association at Indiana University*, 6-14.
- Vu Minh Hieu ,(2020) , " *Employee empowerment and empowering leadership: A literature review* " , Technium , 2(7) pp.20-28 .