



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأنبار

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

دور القيادة الرؤيوية في تعزيز مكانة الجامعة لتصنيف

UI GreenMetric العالمي

-دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار-

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الأنبار وهي جزء من متطلبات

نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

إبراهيم خالد مصطفى العبيدي

اشراف

أ.م.د. عبد السلام علي حسين النوري

2021 م

1442 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَوَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرٌّ
مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ
شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

(النمل : 88)

الاهداء

إلى من علّمني كيف أقب بكلّ ثباتٍ، ومن رحل عن عالمنا وما زال دويّ نصائحه

يوجهني

أبي المبجل - رحمه الله -

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم من علّمتني العطاء، وغمرتني بحنانها وكرمها

أمي الحبيبة

إلى سندي وعضدي من علّمني أن الحياة من دون ترابطٍ وحبّ وتعاون لا تساوي شيئاً

إخوتي وأخواتي الغالين

إلى شريكة عمري وأقرب الناس إلى روعي ومن تقاسمني السراء والضراء

زوجتي الغالية

إلى روعي وقرة عيني ونبض فؤادي

ابنتي

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم أهديكم خلاصة جهدي العلمي

الباحث

الشكر والعرفان

بدايةً أحمّد الله وأشكره على أن منّ عليّ بإتمام هذا الجهد المتواضع، كما لا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والثناء الى استاذي المشرف (أ.م.د. عبد السلام علي حسين) المحترم، لجهوده الكبيرة في إتمام هذا الإنجاز العلمي بما قدّمه لي من نصحٍ وتوجيهٍ طوال مدة الكتابة. كما أتقدم بالشكر لكلّ من أعانني وقدم لي النصح وأخص بالذكر منهم (م.م. محمود جميل عواد)، وكذلك (م.م. محمد قحطان حامد)، والشكر موصول الى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الانبار وكل الأساتذة الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز وجل في تدريسيّ فلهم جزيل الشكر والامتنان. والشكر موجه كذلك لعمادة كلية الإدارة والاقتصاد متمثلة بالسيد عميد الكلية (أ.م.د. عبد علي حمد) المحترم، والسادة معاونين العلمي والإداري، والى رئاسة جامعة الانبار لجهودهم الكبيرة في تيسير الصعاب، ومساعدتهم في كلّ ما من شأنه أن يوفر لنا فضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم، كما أتقدم بالشكر والثناء الى التدريسيين في وحدة التصنيفات العلمية في رئاسة الجامعة كل من (م.عمر ذاكِر خلدون) و (م.م. محمد مثنى عبد الغفور) لتقديمهم كافة المعلومات المطلوبة لإتمام هذا البحث، والشكر موصول الى الأساتيد رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لجهودهم الكبيرة في تقديم الملاحظات التي من شأنها تقديم هذا البحث على أكمل وجه .

الباحث

المستخلص

تعمل مؤسسات التعليم العالي في بيئة سريعة التغيير وشديدة المنافسة إذ أصبح موضوعي القيادة الرؤية وتصنيف الجامعات ميداناً ذات أهمية كبيرة ومرغوباً للدراسة والبحث والمناقشة باعتبارهما من المفاهيم الأكاديمية التي تجسد من خلالهما منهجية وآليات التميز في الأداء للجامعات في الوقت الحالي. ولمعرفة أهمية القيادة الرؤية بأبعادها (الرؤية - والتمكين - والاتصال) فقد جاء هذا البحث لبيان دور القيادة الرؤية من خلال دراستها مع متغير آخر وهو تصنيف UI GreenMetric العالمي. وجامعة الانبار باعتبارها واحدة من مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تعمل بشكل متواصل لتنفيذ رؤيتها ورسالتها المنشودة على أكمل وجه، والتميز عن نظيراتها من الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، فإن دراسة هذه المتغيرات فيها يعد من الأهمية بمكان في سبيل تعزيز مركزها في تصنيف UI GreenMetric العالمي.

وتمثلت مشكلة البحث في مدى مقدرة قيادة جامعة الانبار على الإيفاء بمتطلبات تصنيف UI GreenMetric العالمي لتعزيز مكانة الجامعة في هذا التصنيف، فيما انطوت أهمية البحث على زيادة اهتمام القيادة العليا في الجامعة بتطبيق ابعاد ومعايير تصنيف UI GreenMetric العالمي وماله من اثر كونه من التصنيفات التي تدعو الى الاهتمام بالاستدامة البيئية والعمل على تعزيز مكانة الجامعة في هذا التصنيف، فيما كانت اهداف البحث تتمحور في معرفة مدى توافر متطلبات هذا التصنيف في الجامعة المبحوثة والمتمثلة بأبعاده الاساسية (الاعدادات والبنية التحتية، وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ، وإدارة النفايات، وإدارة الماء، والنقل، والتعليم المستدام).

وقد جرى تطبيق هذا البحث في جامعة الانبار باعتبارها مجتمع البحث. أما عينة البحث فقد تكونت من (140) من القيادات الادارية في الجامعة (معاوني عمداء، ورؤساء اقسام علمية، ومدراء المراكز والاقسام الساندة). وقد استخدم هذا البحث المنهج (الوصفي - التحليلي) بهدف تحقيق أهداف هذا البحث والتعامل مع جانبيها النظري والعملي من خلال آليات عدة تضمن الحصول على أفضل النتائج. وكانت الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات هي الاستبانة، واستخدم الباحث مقياس (Likert) الخماسي عند صياغة الاستبانة بالإضافة الى الزيارات الميدانية، والملاحظات من قبل الباحث اثناء الزيارات الميدانية، وعمد الباحث الى استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.26) لتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته. وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية من أهمها وجود دور للقيادة الرؤية في الجامعة يعزز من مكانة الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د-هـ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
37-4	الفصل الاول: بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية البحث
15-5	المبحث الاول: بعض الجهود المعرفية السابقة
37-16	المبحث الثاني: منهجية البحث
108-38	الفصل الثاني: الإطار النظري
72-38	المبحث الاول: القيادة الرؤيوية
102-73	المبحث الثاني: التصنيف العالمي
108-103	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات البحث
128-109	الفصل الثالث: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث
116-110	المبحث الأول: الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الرؤيوية
128-117	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغير تصنيف UI GreenMetric العالمي
168-129	الفصل الرابع: تحليل واختبار فرضيات البحث
150-130	المبحث الاول: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير
156-151	المبحث الثاني: الفجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث.
168-157	المبحث الثالث: جامعة الانبار مجتمع البحث
173-169	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
171-170	المبحث الأول: الاستنتاجات
173-172	المبحث الثاني: التوصيات
193-174	المصادر
209-194	الملاحق
A-B	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	بناء مقياس أداة البحث.	1
27	معامل الفا كرومباخ والتجزئة النصفية لكل بعد.	2
29	توزيع افراد عينة البحث حسب المعلومات الشخصية والديموغرافية.	3
60	السمات السلوكية للقائد الرؤيوي.	4
61	اراء الباحثين والكتاب حول ابعاد القيادة الرؤيوية.	5
90	معايير ومؤشرات تصنيف شنغهاي.	6
92	معايير ومؤشرات تصنيف التايمز.	7
95	معايير ومؤشرات تصنيف QS.	8
97	معايير ومؤشرات تصنيف Webometrics.	9
101	معايير ومؤشرات تصنيف UI GreenMetric.	10
111	نتائج متغير القيادة الرؤيوية وأبعاده.	11
113	وصف عام لفقرات بعد الرؤية.	12
115	وصف عام لفقرات بعد الاتصال.	13
116	وصف عام لفقرات بعد التمكين.	14
117	نتائج متغير تصنيف UI GreenMetric وأبعاده.	15
119	وصف عام لفقرات بعد الاعدادات والبنية التحتية.	16
121	وصف عام لفقرات بعد إدارة الطاقة وتغيرات المناخ.	17
123	وصف عام لفقرات بعد إدارة النفايات.	18
124	وصف عام لفقرات بعد إدارة الماء.	19
126	وصف عام لفقرات بعد النقل.	20
128	وصف عام لفقرات بعد التعليم المستدام.	21
130	معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين القيادة الرؤيوية والتصنيف العالمي للجامعات.	22
132	معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين الرؤية وابعاد التصنيف العالمي للجامعات.	23
133	معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين التمكين وابعاد التصنيف العالمي للجامعات.	24
135	معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين الاتصال وابعاد التصنيف العالمي للجامعات.	25
136	اختبار Kolmogorov-Smirnov Z.	26
141	نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير القيادة الرؤيوية في التصنيف العالمي للجامعات.	27
144	نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير الرؤية في ابعاد التصنيف العالمي للجامعات.	28
147	نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير التمكين في ابعاد التصنيف العالمي للجامعات.	29
149	نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير الاتصال في ابعاد التصنيف العالمي للجامعات.	30

152	العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث لبعء الاعدادات والبنية التحتية.	31
152	العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الطاقة وتغيرات المناخ.	32
153	العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث لبعء إدارة النفايات.	33
154	العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الماء	34
155	العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث لبعء النقل	35
156	العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث لبعء التعليم المستدام.	36

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الانموذج الفرضي للبحث	1
30	توزيع افراد العينة بحسب التحصيل الدراسي	2
31	توزيع افراد العينة بحسب النوع الاجتماعي	3
32	توزيع افراد العينة بحسب العمر	4
33	توزيع افراد العينة بحسب المرتبة العلمية	5
34	توزيع افراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي	6
35	توزيع افراد العينة بحسب المنصب الحالي	7
36	توزيع افراد العينة بحسب مدة العمل في المنصب الحالي	8
40	أساليب القيادة الحديثة	9
47	مبادئ القيادة الرؤيوية	10
50	أهمية القيادة الرؤيوية	11
52	خصائص القائد الرؤيوي	12
54	متطلبات القيادة الرؤيوية في مؤسسات التعليم	13
62	ابعاد القيادة الرؤيوية	14
65	متطلبات نجاح الرؤيوية	15
70	أدوار القائد الرؤيوي	16
85	أهمية التصنيف العالمي	17
135	معامل الارتباط بين ابعاد القيادة الرؤيوية وابعاد التصنيف العالمي للجامعات	18
137	اختبار التوزيع الطبيعي لتصنيف UI GreenMetric	19
138	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الاعداد والبنية التحتية	20
138	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء إدارة الطاقة وتغيرات المناخ	21

139	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء إدارة النفايات	22
139	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء إدارة الماء	23
140	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء النقل	24
140	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء التعليم المستدام	25
150	معامل تأثير ابعاد القيادة الرؤيوية في ابعاد التصنيف العالمي للجامعات	26
159	نتائج جامعة الانبار في تصنيف UI GreenMetric العالمي في عامي 2019 و 2020	27

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الشكل
200-194	إنموذج تحكيم الاستبانة	.1
201	أسماء الخبراء والمحكمين	.2
208-202	الاستبانة	.3
209	أسماء الأقسام التي تمت زيارتها ميدانياً	.4

المقدمة

دخلت الجامعات العراقية اليوم اسوةً بالجامعات العربية والعالمية سباقاً محتتماً للحصول على أفضل المراتب في التصنيفات العالمية للجامعات، وهي في هذا السياق تواجه منافسة قوية، وصعوبات وتحديات كبيرة، وهذا يتطلب منها جهود مضاعفة وامكانيات كبيرة ومتقدمة لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية وضمان حصولها على مراكز متقدمة تضمن لها أن تكون مراكز جذب للطلاب والباحثين وجميع المهتمين في حقل العلم والمعرفة، ومن أهم ما يضمن ذلك هو وجود قيادة رؤيوية لتلك الجامعات تستطيع التفاعل مع جميع الموظفين العاملين فيها، وترسيخ كل ما هو مهم للمنظمة في أذهانهم ليكونوا الأداة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما تصبو اليه وتعزيز امكانياتها في سياق التصنيفات العالمية.

وهذا ما يتطلب دراسة ومعرفة السبل التي تضمن حصول جامعاتنا العراقية على وجه العموم، وجامعة الانبار مجتمع البحث على وجه الخصوص على أفضل المراكز في التصنيفات العالمية لهذه الجامعات، والتركيز على جودة التعليم في هذه المؤسسات بما يضمن تقديم أفضل المخرجات لسوق العمل، والحصول على رضا المجتمع الذي تعمل فيه من خلال المساهمة في رفاهيته بكل الطرق المتاحة.

إذ لم يعد خافياً على المهتمين بالجانب الأكاديمي أن ظهور التصنيفات العالمية ما هو الا نتاجاً للمنافسة الكبيرة بين المؤسسات التعليمية، والحاجة الملحة لمعرفة الحالة الداخلية لتلك الجامعات والواقع الذي تعمل فيه بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، ومن هذه التصنيفات تصنيف UI GreenMetric العالمي الذي يعد من التصنيفات المهمة التي تهتم بالاستدامة البيئية وتعمل على جعل الجامعات العالمية جامعات خضراء من خلال عدد من المعايير التي حددها هذا التصنيف. وبما يسهل تحديد أي الجامعات أفضل بالنسبة للمتعاملين معها سواء من باحثين أم طلاب وأولياء أمورهم وأصحاب المصالح الذين يبحثون عن أفضل المخرجات الاكاديمية التي تخدمهم في سوق العمل. وأن الحصول على أفضل المراكز في تصنيف UI GreenMetric العالمي يستلزم عملية متكاملة وجهد كبير يبدأ من اعلى سلطة في قيادة الجامعة الى جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

وسيقوم الباحث بتطبيق البحث في جامعة الانبار باعتبارها احدى الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، بالإضافة الى اعتماد تصنيف (UI GreenMetric) العالمي كإنموذج للدراسة باعتبار أن اغلب الجامعات العراقية داخلة ضمن هذا التصنيف على الرغم من وجود تصنيفات عالمية

أخرى ذات مستوى عالي مثل: تصنيف شنغهاي، وتصنيف التايمز، وتصنيف QS، وغيرها من التصنيفات الأخرى.

واستناداً الى كل ما تم ذكره انفاً فإن التساؤل الاساسي لهذا البحث يتمثل في مدى مقدرة قيادة جامعة الانبار على الإيفاء بمتطلبات تصنيف UI GreenMetric العالمي بهدف تعزيز مكانة الجامعة في هذا التصنيف، إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي يتم دراستها في جامعة الانبار والذي سيتيح للجامعة معرفة مدى توافر قيادة رؤيوية فيها وفي الوقت نفسه معرفة الدور الذي تؤديه هذه القيادة في تعزيز امكانياتها التي تنهض بها الى مصافي الجامعات الأولى والمتقدمة في تصنيف UI GreenMetric العالمي.

ويهدف البحث الى معرفة مدى توافر متطلبات تصنيف UI GreenMetric في الجامعة المبحوثة والمتمثلة بأبعاده الاساسية (الاعدادات والبنية التحتية، وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ، وإدارة النفايات، وإدارة الماء، والنقل، والتعليم المستدام)، وافترض البحث عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي من أهمها (وجود علاقة ارتباط إحصائية بين القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric العالمي)، وكذلك (وجود علاقة تأثير إحصائية للقيادة الرؤيوية في تصنيف UI GreenMetric العالمي)، فيما انطوت أهمية البحث على زيادة اهتمام القيادة العليا في الجامعة بتطبيق ابعاد ومعايير تصنيف UI GreenMetric العالمي وماله من اثر كونه من التصنيفات التي تدعو الى الاهتمام بالاستدامة البيئية وتحويل الجامعة الى جامعة خضراء، وكذلك استكمال مسيرة الباحثين الاخرين في تسليط الضوء على موضوع القيادة الرؤيوية في التعليم العالي.

ويسعى البحث الى مساعدة الجامعة المبحوثة على الاطلاع على الجانب النظري للدراسة وفهم أبعادها، وبالشكل الذي يساعد على تقديم صورة متكاملة عن الموضوع للقارئ أو الباحثين الذين يرغبون في استكمال البحث في متغيرات البحث الحالي والأهم من هذا كله فمن المؤمل أن يساعد البحث الحالي الجامعة المبحوثة على تعزيز نقاط القوة التي تمتلكها والتي تمنحها القدرة على منافسة بقية الجامعات في

الحصول على أفضل مركز في تصنيف UI GreenMetric ، وكذلك معالجة جوانب القصور التي تعيق بلوغ الجامعة لمراكز متقدمة في السنوات القادمة.

وفي سبيل تحقيق ما تقدم تم تقسيم هذا البحث على خمسة فصول، تضمن الفصل الأول مبحثين اشتمل الأول على بعض الجهود المعرفية السابقة أما الثاني فاشتمل على منهجية البحث الحالي، أما الفصل الثاني الذي مثل الاطار النظري للدراسة فقد تضمن ثلاثة مباحث، اشتمل الأول على المتغير المستقل وهو القيادة الرؤيوية، في حين اشتمل الثاني على المتغير التابع وهو التصنيف العالمي، في حين كان المبحث الثالث للتكلم على العلاقة بين متغيرات البحث، أما الفصل الثالث فقد اشتمل على الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث، وتضمن مبحثين كان المبحث الأول للمتغير المستقل، والمبحث الثاني للمتغير التابع، في حين جاء الفصل الرابع لتحليل واختبار فرضيات البحث، وتم تقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير، والمبحث الثاني لمعرفة الفجوة بين النتائج التي حققتها جامعة الانبار في تصنيف UI GreenMetric، وبين نتائجها في هذا البحث، أما المبحث الثالث فقد تطرق لجامعة الانبار باعتبارها مجتمع البحث وموقعها في تصنيف UI GreenMetric، أما الفصل الخامس فهو خلاصة هذا البحث متمثلاً بالاستنتاجات والتوصيات، إذ كان المبحث الأول للتكلم على أهم الاستنتاجات، والمبحث الثاني للتوصيات التي قدمها البحث لجامعة الانبار.

الفصل الأول

الجهود المعرفية لبعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث الحالي

مقدمة:

في هذا الفصل الذي يتضمن مبحثين يبتغي الباحث في المبحث الأول عرض أهم الدراسات السابقة التي جرى الاطلاع عليها، والإفادة منها في إيفاء متطلبات البحث الحالي في جانبها النظري والعملي، وأما المبحث الثاني، فقد خصص لتقديم منهجية البحث التي جرى اعتمادها.

المبحث الاول

الجهود المعرفية لبعض الدراسات السابقة

تمهيد:

تعدّ الدراسات السابقة واحدة من أهم المرتكزات الرئيسة لأيّة بحث، لذلك لجأ الباحث في بداية خطواته لكتابة البحث إلى المراجعة المستفيضة للدراسات والبحوث السابقة في ميدان بحثه المتعلق (القيادة الرؤيوية، وتصنيف UI GreenMetric). وقد وجد الكثير من الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات البحث على حدة، ولكن لم يجد الباحث تلك الدراسات التي تعلقت بالربط بين متغيرات البحث (القيادة الرؤيوية) بأبعادها (الرؤية، والاتصال، والتمكين) و(تصنيف UI GreenMetric العالمي) بأبعاده (الإعدادات والبنية التحتية، وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ، وإدارة النفايات، وإدارة الماء، والنقل، والتعليم المستدام) على حد علمه وهذه تعد إحدى مسوغات الكتابة في هذا البحث الذي ربط بين موضوعين حيويين وحلقتين مهمتين من حلقات نظرية المنظمة كقيادة واسلوب ومنهج يحاكي التميز في الجامعات والجودة من خلال التصنيف العالمي كنظم وعمليات فاعلة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وبالفعل فإن هذا الأمر قد شجع على التفكير بمشكلة البحث واختيار موضوعه.

أولاً: الدراسات الخاصة بالقيادة الرؤيوية

أ. الدراسات العربية	
1. دراسة (الشلمة، 2009)	
عنوان الدراسة	دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني
الهدف من الدراسة	ابتغت هذه الاطروحة بيان دور القيادة الرؤيوية في تكوين رأس المال البشري.
عينة الدراسة والأدوات المستعملة	تكونت عينة الدراسة من 107 فرع من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 149 فرع، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) بالإضافة الى معامل الارتباط سيرمان والانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار المتدرج لغرض اختبار فرضيات الدراسة.
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباط وتأثير (إحصائية) بين متغيري الدراسة المتمثلين بأبعاد القيادة الرؤيوية بالإضافة الى رأس المال البشري.
أهم التوصيات	الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات لأداء الاعمال في المنظمة المبحوثة والعمل على تجديد الأنظمة والقوانين الخاصة بالكادر التدريسي وتطوير رأس المال البشري.
2. دراسة (ميرخان و أومر، 2015)	
عنوان الدراسة	دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الرؤيوية وإدارة المعرفة ومدى تأثيرها في عمليات المعرفة.
عينة الدراسة والأدوات المستعملة	تكونت عينة البحث من (209) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	توصلت الدراسة الى انخفاض الولاء التنظيمي في المنظمة بسبب اهمال القيادة العليا فيها لآراء العاملين، وكذلك هناك اهتمام بالمعرفة الظاهرة وعدم اهتمام بالمعرفة الضمنية.
أهم التوصيات	على الإدارة العليا السماح للتدريسيين بالمشاركة في عملية صنع القرار وكذلك الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل.

ب. الدراسات الأجنبية	
1. دراسة (Cheema et al,2015)	
Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction مشاركة العاملين والقيادة الرؤيوية: أثرهما على رضا الزبائن والعاملين	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير مشاركة العاملين والقيادة الرؤيوية (توجيه الرؤية، الالتزام العاطفي) على رضا الزبائن والعاملين.	الهدف من الدراسة
تم جمع البيانات من خلال استبيان من عينة من 22 مطعمًا بمشاركة المديرين والعاملين.	عينة الدراسة والأدوات المستعملة
أظهرت النتائج العلاقة المهمة بين مشاركة العاملين وتوجيه الرؤية والالتزام العاطفي برضا الزبائن والعاملين. كما أظهرت النتائج أيضًا العلاقة القوية بين الالتزام العاطفي ورضا العاملين.	أهم النتائج
أوصت الدراسة بضرورة ان يمتلك المديرين شخصية قوية لان بعض العاملين يستلهمون من شخصية مديرهم وفي النهاية يتكيفون مع رؤية المدير. كذلك زيادة مستوى مشاركة العاملين لما لها من نتائج إيجابية على مقاييس الأداء.	أهم التوصيات
2. دراسة (Nwachukwu et al,2017)	
Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي في الشركات الكبرى	عنوان الدراسة
تبحث هذه الدراسة في القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي للشركات في بنوك مختارة للتمويل في نيجيريا.	الهدف من الدراسة
تكونت عينة الدراسة من 75 موظف من كبار موظفي بنوك التمويل. تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، كما تم استخدام ارتباط بيرسون وتقنيات الانحدار المتعدد. بالإضافة الى استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 17.	عينة الدراسة والأدوات المستعملة
تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ضعيفة غير ملحوظة بين الأداء الاجتماعي للشركات ورضا الموظفين والبيئة والقيادة الرؤيوية. في الوقت نفسه رضا الزبائن والمجتمع لديهم علاقة إيجابية ضعيفة مع القيادة الرؤيوية.	أهم النتائج
ضرورة تركيز المديرين والمديرين التنفيذيين بشكل أكبر على العوامل الأخرى التي لها تأثير إيجابي على الأداء الاجتماعي للشركات، نظرًا لأن القيادة الرؤيوية تمثل تأثيرًا بنسبة 5 ٪ فقط على الأداء الاجتماعي للشركات.	أهم التوصيات

3. دراسة (Zhou et al,2018)	
Visionary leadership and employee creativity in China القيادة الرؤيوية وابتكار العاملين في الصين	عنوان الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف كيف تؤثر القيادة الرؤيوية على إبداع العاملين في فرق البحث والتطوير في الصين، ودور مشاركة المعرفة للعاملين وتوجيه الهدف.	الهدف من الدراسة
تم إجراء الدراسة على 331 مهندساً تقنياً محترفاً في أقسام البحث والتطوير في 62 شركة عالية التقنية في الصين. تم استخدام الانحدار الهرمي لنمذجة العلاقات بين أسلوب القيادة الرؤيوية، وتوجهات أهداف العاملين، ومشاركة المعرفة وابتكار العاملين.	عينة الدراسة والأدوات المستعملة
أظهرت النتائج أن القيادة الرؤيوية مرتبطة بشكل إيجابي بابتكار العاملين في المنظمات الصينية ويتم التوسط بشكل إيجابي في العلاقة من خلال مشاركة المعرفة للعاملين. علاوة على ذلك، فإن توجيه "هدف التعلم" للعاملين يقوي العلاقة بين القيادة الرؤيوية ومشاركة المعرفة للعاملين.	أهم النتائج
اجراء بحوث مستقبلية لمعرفة الآثار السلبية للقيادة الرؤيوية بالإضافة إلى الآثار الإيجابية للقيادة الحكيمة في الدراسات المستقبلية.	أهم التوصيات
4. دراسة (Ubaidillah et al,2019)	
The visionary leadership strategy in advancing educational institutions استراتيجية القيادة الرؤيوية في المؤسسات التعليمية المتقدمة	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجية القيادة الرؤيوية في النهوض بالمؤسسات التعليمية من أجل تقديم طالب مثالي قادر على مواجهة تحديات العصر.	الهدف من الدراسة
استخدم الباحث نهجاً نوعياً مع أساليب البحث في المكتبات. إذ تم تحليل البيانات تحليلاً نقدياً من خلال تحديد موضوع معين، تم الحصول على مصادر البيانات من الكتب ونتائج البحوث والمجلات والمعلومات العلمية المتعلقة باستراتيجية القيادة الرؤيوية.	عينة الدراسة والأدوات المستعملة
إن القيادة الرؤيوية حاجة ملحة للمؤسسات التعليمية لكي تكون مؤسسة متقدمة بشكل مستمر ومحط انظار واهتمام الجميع. كما تسهل القيادة الرؤيوية تخصيص الموارد وتنظيم الأنشطة ليتم العمل بها كعملية مستمرة في جميع الأنشطة.	أهم النتائج

<p>حل المشكلات بأسباب منطقية واضحة، وحجج عقلانية، واستراتيجيات ذات أهداف وغايات صحيحة قادرة على تعزيز الاتفاق مع الآخرين بموضوعية. وكذلك أهمية العلاقات القوية بين الافراد.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>5. دراسة (Voet & Steijn,2020)</p>	
<p>Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. ابداع الفريق من خلال التعاون: كيف تحفز القيادة الرؤيوية الابداع عبر تماسك الفريق.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى معرفة كيف يمكن للقيادة الرؤيوية أن تزيد من الابداع في فرق متعددة التخصصات، من خلال تعزيز تماسك الفريق الداخلي وإدارة حدود الفريق الخارجية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على بيانات طولية متعددة المصادر تتعلق بمهني الرعاية الاجتماعية وقادة فرقه عبر 95 فريقًا.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>
<p>تظهر نتائج الدراسة أن القيادة الرؤيوية ترتبط بشكل إيجابي بتحسين تماسك الفريق وإدارة حدود الفريق بمرور الوقت. هناك علاقة ايجابية بين القيادة الرؤيوية والابتكار الجماعي يتوسطها تماسك الفريق.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>يجب أن يكون تطوير القدرة القيادية الرؤيوية لقائد الفريق على جدول أعمال صانعي السياسات والمديرين العموميين. ومع ذلك، يجب أن يكونوا على دراية بالجانب المظلم المحتمل للقيادة الرؤيوية. بالإضافة الى ذلك ينبغي أن يتزامن تعزيز القيادة الرؤيوية على مستوى الفريق مع الموازنة بين الرؤى على مستوى الفريق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>6. دراسة (Mupa,2015)</p>	
<p>Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing Environment القيادة الرؤيوية لإدارة مؤسسات التعليم العالي المبدعة: مسارات القيادة في بيئة متغيرة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>سعت الدراسة إلى استكشاف المسارات التي يمكن للقيادة أن تسلكها لتحقيق التغييرات المبدعة في مشهد التعليم العالي. إذ ينتظر إلى القيادة في التعليم العالي تقديم حلول لمشاكل التوظيف الموجودة في المجتمع.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وأسلوب المقابلات شبه المنظمة والاستبيانات المفتوحة كأدوات رئيسية لجمع البيانات. وتكونت عينة البحث من 10 محاضرين و 27 طالبًا.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>
<p>بينت النتائج الرئيسية للبحث أن القيادة تتطلب مهارات لإحداث تغيير في المناهج الدراسية والابداع، ويجب أن تتمتع القيادة بالقدرة على خلق ثقافة عمل تنظيمية</p>	<p>أهم النتائج</p>

تجعل كل فرد يفكر في طرق أداء العمل بطرق جديدة.	
توصي هذه الدراسة بالتطوير المهني الأكاديمي في أنظمة التعليم العالي من أجل تلبية وإدارة الابداعات. كما أوصت الدراسة بالحاجة إلى إنشاء أنظمة جودة تساعد القيادة بالعيون على رؤية المجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر في أنظمتها.	أهم التوصيات

ثانياً: الدراسات الخاصة بالتصنيف العالمي

أ. الدراسات العربية	
1. دراسة (آل فيحان ومظلوم، 2015)	
آليات تطوير الجامعات على وفق معيار QS-Quacquarelli Symonds جامعة بغداد انموذجاً	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على آليات تطوير جامعة بغداد وعلى وفق معيار QS-Quacquarelli Symonds وكذلك تقويم واقع جودة الأداء والتحسين في الأداء من خلال المقارنة بين فترتين زمنيتين.	الهدف من الدراسة
اعتمدت الرسالة على اجراء بعض المقابلات مع عدد من الشخصيات المعنية بجودة الاداء في جامعة بغداد بالإضافة الى بناء قائمة فحص (checklist) بغية الوصول الى اهداف الدراسة.	عينة الدراسة والأدوات المستعملة
ان المركز الذي تحتله الجامعة في تصنيف QS يتأثر بشكل كبير بالجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية من تدريسيين وطلاب وأرباب عمل بالنظر لاعتماد التصنيف على آرائهم، كما استنتجت الدراسة الى تأثير الظروف التي يمر بها البلد على اعداد التدريسيين والطلاب الأجانب في الجامعة.	أهم النتائج
قدمت الدراسة العديد من التوصيات التي من شأنها تحسين مركز الجامعة في التصنيف العالمي، من أهمها أن يكون الهدف الأساس هو الاهتمام بالتطوير والتقدم في مجال البحوث العلمية وخدمة المجتمع والا يكون الدخول فب التصنيف هو الأساس، كذلك اوصت الدراسة بوضع برنامج يهدف الى زيادة اعداد التدريسيين والطلاب الأجانب في الجامعة.	أهم التوصيات
2. دراسة (حنفي، 2019)	
متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى تقديم آلية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة المبحوثة في ضوء التصنيفات العالمية وذلك من خلال تقييم الإمكانيات التنافسية للجامعة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة أماكن القصور في أداء الجامعة.	الهدف من الدراسة
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة الى أسلوب دراسة الحالة كونهما يتلاءمان مع هدف الدراسة من خلال وصف او تفسير ظاهرة معينة، وقام الباحث باختيار(4) تصنيفات عالمية وتحليل متطلباتها لمعرفة إمكانية دخول الجامعة في هذه التصنيفات وهي كل من تصنيف (ARWU, QS, Times, Webometrics).	عينة الدراسة والأدوات المستعملة

<p>استنتجت الدراسة صعوبة دخول الجامعة المبحوثة في جميع التصنيفات العالمية ماعدا تصنيف التايمز ويرجع السبب الى افتقار الجامعة للإمكانيات التي تسمح لها بإيفاء متطلبات بقية التصنيفات كونها حديثة النشوء.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>أوصى الباحث بدعم المؤشرات المتوافرة في الجامعة لتعزيز مركزها ضمن تصنيف التايمز من خلال تحديد نقاط القوة في الجامعة بالإضافة الى تقديم تصور مقترح لتفعيل تلك النقاط في ضوء تصنيف التايمز.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>3. دراسة (زبار وناصر، 2019)</p>	
<p>تقييم تأثير تكنولوجيا التعليم في رفع مستوى التصنيف العالمي وجودة التعليم في الجامعات العراقية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>سعت الدراسة الى بيان مفهوم تكنولوجيا التعليم ومدى تأثيرها في تحسين مستوى التصنيف العالمي للجامعات العراقية وجودة التعليم لتلك الجامعات.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>طبقت الدراسة في جامعة بابل، وتكونت عينة الدراسة من 90 فرد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وتم استخدام أداة الاستبانة لمعرفة آراء عينة البحث، وتم تحليل النتائج باستخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>
<p>استنتجت الدراسة وجود تأثير احصائي الدلالة لتكنولوجيا التعليم في جودة التعليم ومن ثم التأثير على مركز جامعة بابل في التصنيف العالمي.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>أوصت الدراسة بتشكيل لجان لمتابعة استراتيجيات الجامعة الخاصة بإدخال تكنولوجيا التعليم بما يؤثر على تعزيز مستوى التصنيف العلمي للجامعة وكذلك زيادة الاهتمام في تحسين كفاءة تكنولوجيا التعليم.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>ب. الدراسات الأجنبية</p>	
<p>1. دراسة (Dobrota et al,2015)</p>	
<p>A New Approach to the QS University Ranking Using the Composite I-Distance Indicator: Uncertainty and Sensitivity Analyses. مدخل جديد للتصنيف الجامعي QS باستخدام مؤشر I-Distance المركب: تحليلات عدم التأكد والحساسية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تبحث هذه المقالة في منهجية التصنيف العالمي QS مع الإشارة الى العيوب الموجودة في وزن كل معيار من معايير التصنيف.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تمثل الجانب العملي لهذه الدراسة بفحص استقرار أوزان معايير تصنيف QS وذلك باستخدام مؤشر I-Distance وارتباطات سبيرمان في العملية</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>

<p>تطبق منهجية CIDI أيضاً على تصنيفات الجامعات الأخرى من خلال اقتراح نهج إحصائي محدد لإنشاء مؤشر مركب.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>تقترح الدراسة طريقة بديلة لتعيين أوزان تصنيف QS، والتي يشار إليها بمنهجية مؤشر I-Distance المركب (CIDI). وأساس هذا هو اقتراح تصحيح أوزان المؤشر المركب على أساس منهجية CIDI، والهدف هو تحسين الاستقرار وتقليل عدم التأكد في نظام تصنيف QS.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>2. دراسة (Sheeja et al,2018)</p>	
<p>Impact of scholarly output on university ranking تأثير المخرجات العلمية على التصنيف الجامعي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين المخرجات العلمية وتصنيف الجامعة بناءً على نموذج التصنيف الوطني (NIRF) في الهند. كما تهدف أيضاً إلى تحليل ومقارنة معايير NIRF (نموذج التصنيف المؤسسي الوطني) مع تلك الخاصة بتصنيف الجامعات الرائدة عالمياً.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تم جمع الأجزاء الرئيسية من البيانات من المواقع الرسمية لـ NIRF ، وتصنيفات جامعة تايمز للتعليم العالي العالمية، وتصنيفات جامعة QS العالمية.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>
<p>وجدت الدراسة أن المعايير المحددة لتقييم الجامعات الهندية في إطار NIRF مماثلة مع تلك الخاصة بوكالات تصنيف الجامعات العالمية الأخرى. كما يعد الإنتاج العلمي للجامعة أحد المعايير الرئيسية للتمييز في تصنيف الجامعات. وهناك علاقة وثيقة بين الإنتاجية العلمية وتصنيف الجامعات.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>على الجامعات الاهتمام بنشر البحوث العلمية الرصينة لتحسين مركزها في التصنيف العالمي، وكذلك تفعيل دور المكتبات في دعم البحوث العلمية.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>3. دراسة (Hadiyanto & Budihardjo,2019)</p>	
<p>Implementation of UI GreenMetric at Diponegoro University in order to Environmental Sustainability Efforts تطبيق تصنيف UI GreenMetric في جامعة Diponegoro من أجل جهود الاستدامة البيئية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تحديد كيفية تطبيق برنامج UI GreenMetric في جامعة Diponegoro وتقديم توصيات في المعيار أو المؤشر الذي لم يتم تطبيقه على اكمل وجه.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والملاحظات من 13 كلية في جامعة Diponegoro. واستخدمت هذه الدراسة البيانات في شكل دراسة أدبية للمعايير والمبادئ التوجيهية المستخدمة من قبل UI GreenMetric.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>

<p>أظهرت النتائج القيمة التي حصلت عليها جامعة Diponegoro في معايير تصنيف UI GreenMetric.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>4. دراسة (Hossain & Ahmed,2020)</p>	
<p>Use of scholarly communication and citation-based metrics as a basis for university ranking in developing country perspective استخدام التواصل العلمي والمقاييس المستندة إلى الاقتباس كأساس لتصنيف الجامعات في منظور البلدان النامية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الغرض من هذه الورقة هو استخدام التواصل العلمي والاقتباس الأكاديمي لتصنيف الجامعات في منظور البلدان النامية في بنغلاديش.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>استخدمت هذه الورقة بيانات النشر والاقتباس من Scopus لتصنيف الجامعات في بنغلاديش. تم استخدام عدد الأوراق المنشورة في كل عام خلال 2008-2018 من قبل 33 جامعة مختارة، وعدد أعضاء هيئة التدريس، واستشهادات السننين، وعدد المقالات المقنبتس منها للوصول إلى النتيجة المرجحة السنوية والنتيجة الإجمالية لكل جامعة. تم استخدام النتيجة الإجمالية لتصنيف الجامعات في بنغلاديش.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>
<p>تشير النتائج إلى أنه يمكن تنفيذ نظام التصنيف على المستوى الوطني كتمرين سنوي لتصنيف مؤسسات التعليم العالي في منظور البلدان النامية.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>خرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها زيادة الانفاق على البحث العلمي لتوفير المصادر المطلوبة للباحثين، وكذلك تقديم حوافز لنشر المزيد من الأبحاث لتحسين سمعة الجامعة وكذلك إنشاء وحدات تقييم بحثية مستقلة في جميع الجامعات العامة والخاصة، والسماح للجامعات الخاصة بتقديم برامج الماجستير والدكتوراه، بالإضافة الى اجراء التصنيف المحلي بشكل سنوي.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>5. دراسة (Komotar,2020)</p>	
<p>Discourses on quality and quality assurance in higher education from the perspective of global university rankings. نقاشات حول الجودة وضمن الجودة في التعليم العالي من منظور التصنيفات الجامعية العالمية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الورقة إلى التحقيق في كيفية تفاعل تصنيفات الجامعات العالمية مع الجودة وضمن الجودة في التعليم العالي على طول حَظَي البحث، أي من منظور علاقتها بمفهوم الجودة وضمنها وتطوير سياسات ضمان الجودة في التعليم العالي، مع التركيز بشكل خاص على الاعتماد باعتباره المدخل السائد لضمان الجودة.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>تمثلت عينة الدراسة باختيار (4) تصنيفات عالمية، قام الباحث باجراء دراسة نقدية للتركيبات المنهجية لأنظمة هذه التصنيفات وهي كل من (ARWU, THE, QS,) (U-Multirank).</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستعملة</p>

<p>من الصعب جدًا النظر إلى تصنيفات الجامعات العالمية على أنها وسيلة لتقييم أو ضمان الجودة المؤسسية نظرًا لتوجهها الكمي. قد يقلل التصنيف من تكافؤ الفرص لتوظيف مجموعات مختلفة من الطلاب وقد يحد من اختيارهم.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>لا ينبغي تعميم نتائج التصنيف بشكل مبالغ فيه، كذلك من الأفضل الفصل بين مفهومي الجودة وضمان الجودة عند مناقشة تأثير التصنيف العالمي على هذين المصطلحين.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

ثالثاً: مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة والجهود المعرفية من حيث الصلة بمتغيري البحث الحالي وطبيعة الدراسات السابقة وأدواتها المستعملة في التحليل وعدد المواضيع التي تضمنتها الدراسات السابقة وطبيعتها. يتضح أمام الباحث جملة من المعطيات لأهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل عام، وكما يأتي:-

1- **إثراء الجوانب النظرية والفكرية:** أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري والفكري عبر الاقتباس من هذه الدراسات والاستفادة من التأطير النظري الخاص بها.

2- **الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة:** لم تكن هناك دراسة تتضمن العلاقة بين (القيادة الرؤيوية و تصنيف UI GreenMetric) ، على حد علم الباحث ، وهذا مما يشكل دافعاً أمام الباحث لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى النتائج .

3- **بناء مقياس البحث:** أسهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في بناء مقاييس البحث الحالي (القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric العالمي)، وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة في الدراسات المشابهة مثل دراسة (Zaid,2011)، واعتمادها في البحث الحالي بعد إجراء التحكيم العلمي لها، للاطمئنان إلى رصانة هذه المقاييس، ومدى انسجامها مع توجهات وأغراض البحث الحالي.

4- **المنهجية العلمية للبحث:** التعرف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من تصميم منهجية البحث الحالي من خلال الاطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية، وأهداف وأهمية وفرضيات ونماذج الدراسات السابقة.

5- **الوسائل الإحصائية:** الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات، وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار مخطط البحث الفرضي.

رابعاً: ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

- في ضوء ما تقدم من الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:
1. **عنوان البحث:** لم تتناول الدراسات السابقة الميدان المبحوث الحالي، إذ يعتبر البحث التطبيقي الأول من نوعه الذي يبحث في دور القيادة الرؤيوية في تصنيف UI GreenMetric في جامعة الانبار بحسب علم الباحث.
 2. **متغيرات البحث:** بحث البحث في جانبين رئيسيين وحيويين لقياس نجاح المنظمات المعاصرة متمثلين بجانب نظرية المنظمة بمتغير البحث (القيادة الرؤيوية) وجانب إدارة الجودة بمتغير (تصنيف UI GreenMetric)، وهذا ما يميز البحث، إذ انه يربط هذين الاختصاصين في ادارة الاعمال.
 3. **مجتمع البحث:** تناول البحث جامعة عريقة ومهمة من الجامعات العراقية الحكومية، وتمثل واجهة محافظة الانبار التعليمية، إذ إنها أول جامعة تأسست فيها ولها الريادة في الوسط الأكاديمي في المحافظة.
 4. **نتائج البحث:** إذ من المؤمل ان تكون نتائج هذا البحث نقطة البداية لتحديد أهم ما تحتاجه جامعة الانبار للدخول في التصنيفات العالمية الأكثر شهرة.

المبحث الثاني

منهجية البحث

تمهيد:

لقد أتيح للتعليم العالي أن يحظى بمكانة خاصة بالمجتمع بعيدة عن كثافة اسواق الاعمال بل وتعلو فوقها، اذ شهدت الجامعات خلال السنوات الماضية تحولاً بصورة ثابتة نحو المزيد من المنافسة، ولذلك تحتاج الجامعات اليوم إلى ممارسات إستراتيجية حاسمة لمواجهة التحديات التي تعصف بها، ولاسيما تلك الممارسات التي تواجهها كونها تتصف بالتعقيد والديناميكية، وتلاحقها معطيات التكنولوجيا التي تتصف بالحركية والتغيير الشديدين، وقد أصبح وجود الجامعات على لائحة التصانيف العالمية وآليات ضمان الجودة لها ضرورة إستراتيجية لتدعيم تنافسية مؤسسات التعليم العالي وبقائها وديمومتها. وسيشتمل هذا المبحث مضامين منهجية البحث، والتي تتكون من مشكلة البحث وأهدافها وأهميتها والفرضيات التي تم صياغتها لهذا البحث بناءً على إنموذج البحث، بالإضافة الى طريقة جمع البيانات، ووصف عينة البحث وكما يأتي: -

أولاً: مشكلة البحث

تواجه مؤسسات التعليم العالي مشكلات ومعوقات متعددة تحد من أداء عملها وتجعلها غير قادرة على المضي صوب التنافس تتقدمها ازدواجية للمعايير، وببطء تفعيل عمليات التنافس. لذا جاء هذا البحث استجابة لتحديات عديدة من أهمها حاجة الجامعات للقيادة الرؤيوية بالإضافة إلى تحقيق متطلبات تصنيف UI GreenMetric.

إذ تعاني الجامعات العراقية من وجود ضعف كبير في قدرتها على منافسات الجامعات عربياً وعالمياً على حدّ سواء، ويستدل على ذلك من نتائج التصنيفات العالمية السنوية للجامعات حول العالم، مثل تصنيف shanghai الذي لا تتواجد فيه أي جامعة عراقية لغاية الآن، وتصنيف QS الذي تتواجد

فيه بعض الجامعات العراقية لكن في مراكز متأخرة، ومن خلال النظر في تلك التصنيفات العالمية يمكننا معرفة المستوى العلمي لجامعاتنا، فخرج تلك الجامعة من أحد التصنيفات العالمية أو تحقيقها مراكز متأخرة في تصنيف آخر إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على وجود وهن وضعف في جوانب معينة في أداء تلك الجامعة. والحقيقة هي وجود فجوة كبيرة بين أداء أكثر الجامعات العراقية، وبين متطلبات تلك التصنيفات العالمية. والذي من المرجح أن يكون لممارسات وأساليب الإدارة العليا في الجامعة دور مهم في تقليل تلك الفجوة، وازالتها بغية تهيئة الجامعة للدخول في تلك التصنيفات ونيل مراكز متقدمة فيها. وبالنظر للتعليل آنف الذكر فقد أصبحت الجامعات العراقية بحاجة الى قيادة رؤيوية تكون قادرة على معالجة العقبات والاسباب التي تحول من دون تميزها، ودخولها في مضمار المنافسة على المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية. ومن هنا ظهرت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس وهو (ما دور القيادة الرؤيوية في جامعة الانبار في تعزيز مكانة الجامعة لمتطلبات تصنيف UI GreenMetric) وهناك عدد من القضايا المعرفية ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي، يمكن صياغتها بشكل تساؤلات وعلى النحو الآتي:-

- 1- هل هناك رؤية واضحة لدى قيادة جامعة الانبار تساهم في تعزيز مركز الجامعة في تصنيف UI GreenMetric؟
- 2- هل يوجد قدر كافي من التمكين الذي تمنحه القيادة العليا في جامعة الانبار للعاملين فيها وبما يخدم تعزيز مركزها في تصنيف UI GreenMetric؟
- 3- هل تعمل قيادة جامعة الانبار على تفعيل الاتصال بين قيادة الجامعة وبين العاملين فيها بمختلف المستويات الإدارية بالشكل الذي يساهم في تحقيق متطلبات تصنيف UI GreenMetric وتعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف؟

ثانياً: اهداف البحث

وجه البحث نحو تحقيق مجموعة أهداف تتصل في جوهره من خلال الكشف عن حقيقة العلاقة بين متغيري البحث كهدف رئيسي تفرعت منه الأهداف الآتية:-

- 1- معرفة مدى تحقيق جامعة الانبار لمتطلبات معيار الاعدادات والبنية التحتية بالشكل الذي يعزز مكانتها في تصنيف UI GreenMetric؟

- 2- معرفة مدى تحقيق جامعة الانبار لمتطلبات معيار إدارة الطاقة وتغيرات المناخ بالشكل الذي يعزز مكانتها في تصنيف UI GreenMetric؟
- 3- معرفة مدى تحقيق جامعة الانبار لمتطلبات معيار إدارة النفايات بالشكل الذي يعزز مكانتها في تصنيف UI GreenMetric؟
- 4- معرفة مدى تحقيق جامعة الانبار لمتطلبات معيار إدارة الماء بالشكل الذي يعزز مكانتها في تصنيف UI GreenMetric؟
- 5- معرفة مدى تحقيق جامعة الانبار لمتطلبات معيار النقل بالشكل الذي يعزز مكانتها في تصنيف UI GreenMetric؟
- 6- معرفة مدى تحقيق جامعة الانبار لمتطلبات معيار التعليم المستدام بالشكل الذي يعزز مكانتها في تصنيف UI GreenMetric؟

ثالثاً: أهمية البحث

تعدّ القيادة الرؤيوية (Visionary leadership)، والتصنيف العالمي (Global ranking) من الضرورات الإستراتيجية للارتقاء بمكانة الجامعة وسمعتها في الاوساط الاكاديمية. وعلى وفق ذلك فإن للبحث الحالي أهمية نظرية تمثلت في محاولة تأطير الإسهامات النظرية لتحقيق التكامل بين مجالين من مجالات إدارة الاعمال ومتغيرين مهمين بوصفهما منهجاً إستراتيجياً لمواجهة تحديات مؤسسات التعليم العالي، الأول هو جانب نظرية المنظمة متمثلاً بالمتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) والثاني هو جانب إدارة الجودة متمثلاً بالمتغير التابع (تصنيف UI GreenMetric). وأهمية تطبيقها تمثلت في محاولة البحث لتشخيص وتحليل دور القيادة الرؤيوية في تصنيف UI GreenMetric العالمي لتدعيم قدرة جامعة الأنبار مجتمع البحث في تحقيق متطلبات السمعة الاكاديمية والتنافس مع أقرانها. وعليه يتمتع البحث بأهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالآتي: -

- 1- الأهمية الاكاديمية: تتمثل الأهمية الاكاديمية للبحث بمحاولة تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في جامعة الانبار فيما يتعلق بمتطلبات تصنيف UI GreenMetric وبالشكل الذي يساهم في تحسين مركز الجامعة وسمعتها الاكاديمية على المستوى المحلي والعالمي.
- 2- الأهمية العلمية: على الرغم من وجود دراسات وبحوث عديدة تضمنت متغير البحث المستقل (القيادة الرؤيوية) وبعض الدراسات التي تضمن المتغير التابع (تصنيف UI GreenMetric)

لكنها لاتزال من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في العقدين الماضيين في مجال التعليم العالي. ومن ثم فإنها تعد محاولة كما يراها الباحث تضاف الى محاولات الباحثين والدارسين لإثارة الاهتمام بموضوع يكاد يكون من المواضيع التي تحاكي تنافسية الجامعات، وتعظيم وجودها واستمراريتها للظهور في صورة السوق الواسعة. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التطبيقي لدراسة هذه المتغيرات لعلها تعمل على تقدم الجامعة صوب اهداف استراتيجية، وما هي العلاقة بين متغيرات البحث التي ستجري في جامعة الأنبار مجتمع البحث.

3- **أهمية من حيث القيادة:** تتمثل أهمية البحث كذلك في معرفة وتحديد مستوى ابعاد القيادة الرؤيوية الموجود لدة قيادة جامعة الانبار (الرؤية، والتمكين، والاتصال)، وكذلك معرفة القيادة لدورها في كيفية الإيفاء بمتطلبات تصنيف UI GreenMetric وبالتالي تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.

4- **أهمية تصنيف UI GreenMetric:** تتمثل أهمية البحث كذلك في دراسته لتصنيف يعتبر من اهم التصنيفات التي تهتم بالاستدامة البيئية والتي تعتبر مهمة ليس فقط للجامعة وانما على مستوى المجتمع ككل، وكذلك ان ابعاد هذا التصنيف تعمل على تحويل الجامعات الى جامعات خضراء صديقة للبيئة.

رابعاً: فرضيات البحث:

تعدّ فرضيات البحث بمثابة توقع مبدئي للنتائج التي سيتم الحصول عليها من البحث، أي هل سنتمكن من الحصول على نتائج محددة عن متغيري البحث أم لا، وتصاغ فرضيات البحث بشكلٍ تنبؤي ليقوم الباحث باختبار مدى دقتها، وهنا سنقوم بصياغة الفرضيات التي تبين الدور المتوقع للقيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية - والتمكين - والاتصال) في تعزيز مكانة الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي المتمثلة في (الإعدادات والبنية التحتية - وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ - وإدارة النفايات - وإدارة الماء - والنقل - والتعليم المستدام) ويتم بيانها كما يلي:

أ. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط إحصائية ذو دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric ، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط إحصائية ذو دلالة معنوية بين الرؤية وتصنيف UI GreenMetric بأبعاده.

2. توجد علاقة ارتباط إحصائية ذو دلالة معنوية بين التمكين وتصنيف UI GreenMetric بأبعاده.

3. توجد علاقة ارتباط إحصائية ذو دلالة معنوية بين الاتصال وتصنيف UI GreenMetric بأبعاده.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير إحصائية ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية في تصنيف UI GreenMetric، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير إحصائية ذو دلالة معنوية للرؤية في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده.

2. توجد علاقة تأثير إحصائية ذو دلالة معنوية للتمكين في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده.

3. توجد علاقة تأثير إحصائية ذو دلالة معنوية للاتصال في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده.

خامساً: الإنموذج الفرضي للبحث:

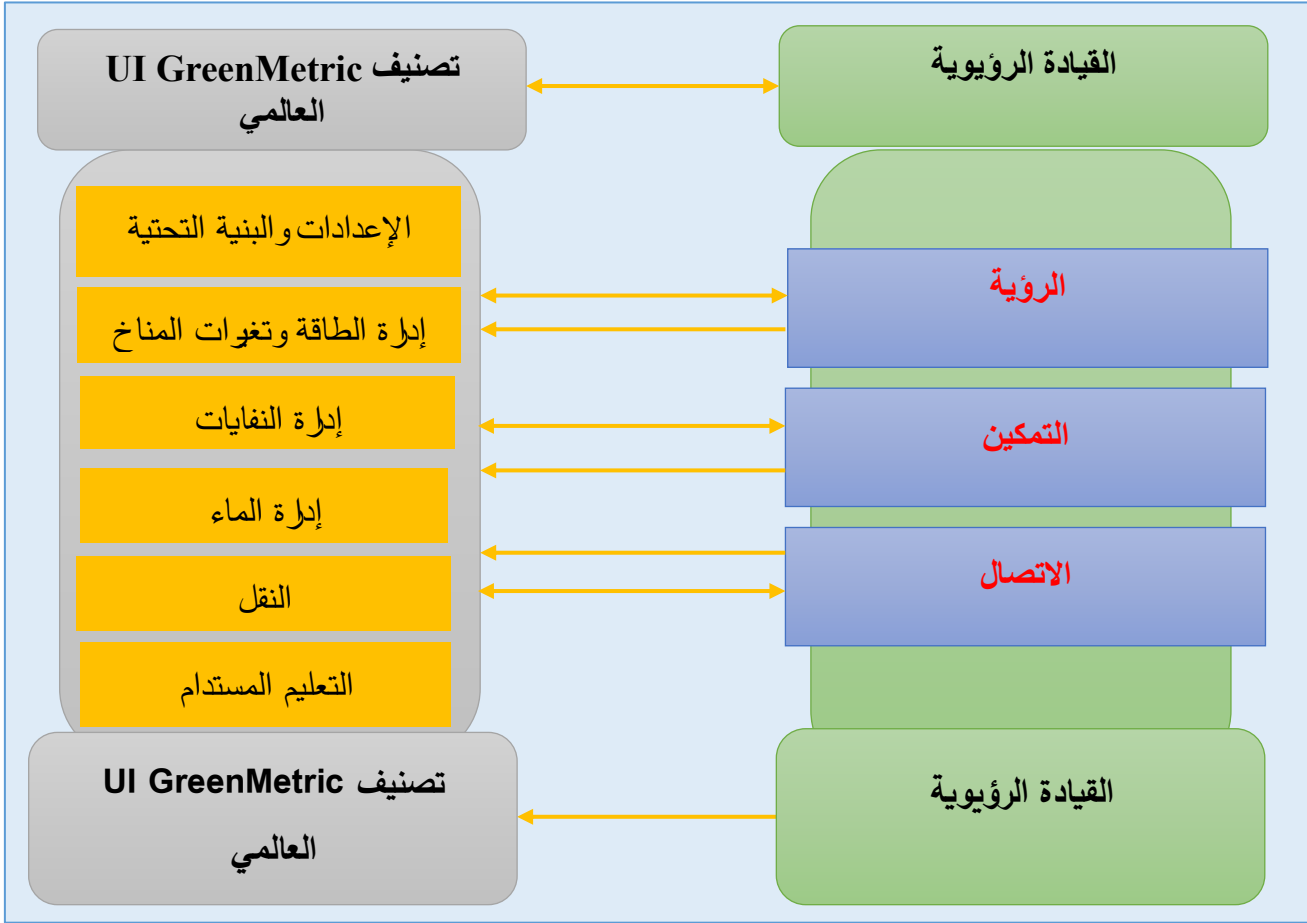
يمثل الانموذج تعريف للظواهر والعمليات، لتكون دليلاً للتفكير في العمل على اتخاذ القرار، وهو تمثيل مبسط لمكونات منهج البحث يساعد على فهم طبيعة العوامل المؤثرة فيه، والعلاقات بينهما، كما يقدم وصفاً للإجراءات والعمليات لبناء المنهج في إطار الفكر التطبيقي.

لقد تم بناء إنموذج البحث الفرضي على وفق ما جاء من مسح النتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بموضوعات القيادة الرؤيوية والتصنيف العالمي. وبعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير الإنموذج الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة متمثلةً بمشكلة البحث (دور القيادة الرؤيوية في تعزيز مكانة الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي) كدراسة تطبيقية في جامعة الانبار. ويصور الشكل رقم (1) الإنموذج الفرضي للبحث، الذي هو تفاعل حركي وسببي بين مكونين فكريين وبحثيين والذي يمكن توضيحهما بما يأتي:

1. (المكون الأول للإنموذج) هو القيادة الرؤيوية (Visionary leadership) بأبعاده (الرؤية - التمكين - الاتصال)

2. (المكون الثاني للإنموذج) تصنيف UI GreenMetric بأبعاده (الإعدادات والبنية التحتية - إدارة الطاقة وتغيرات المناخ - إدارة النفايات - إدارة الماء - النقل - التعليم المستدام).

شكل رقم(1) الانموذج الفرضي للدراسة



علاقة تأثير ← ← علاقة ارتباط

سادساً: متغيرات البحث ومقاييسه:

اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية الأساس ذات الصلة بموضوع البحث، وهذه المقاييس تعدّ من المقاييس العالمية المعتمدة في مجالها. وعلى الرغم من أن هذه المقاييس هي مقاييس عالمية معتمدة إلا أن هذا لم يمنع من إعادة اختبارها مرة أخرى، وقياس مدى ملاءمتها للبيئة العراقية. تألفت أداة البحث من متغيرين رئيسيين. وفي أدناه وصفها على وفق موقعها في مخطط البحث، كما موضح في الجدول رقم (1) لبناء مقاييس البحث.

أ- أبعاد القيادة الرؤيوية: تم الاعتماد على نماذج (Zaid,2011) و (Motamarria et al,2020) و (Molina,2018) وهو تتألف من (18) سؤالاً، موزعة على (3) متغيرات فرعية.

ب- أبعاد تصنيف **UI GreenMetric**: تم الاعتماد على المعايير الرسمية لتصنيف (UI GreenMetric)، وهي تتألف من (39) سؤالاً، موزعة على (6) متغيرات فرعية. الجدول رقم (1) بناء مقياس أداة البحث

ت	المتغيرات الأساس	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
1.	المعلومات		8	من اعداد الباحث
2.	القيادة الرؤيوية	الرؤية	6	(Zaid,2011)
		التمكين	6	(Motamarria et al.,2020)
		الاتصال	6	(Molina,2018)
3.	تصنيف UI GreenMetric	الاعدادات والبنية التحتية	6	المعايير الرسمية لتصنيف (UI GreenMetric)
		إدارة الطاقة وتغيرات المناخ	8	
		إدارة النفايات	6	
		إدارة الماء	4	
		النقل	8	
		التعليم المستدام	7	
	المجموع	65		

ثامناً: منهج البحث

لأجل اعتماد منهج نظامي لاستجلاء مضامين مشكلة البحث وسبل الغور في أبعادها المعرفية والعملية، وبسبب الطبيعة الإشكالية المعرفية الفلسفية التي تتصف بها مشكلة البحث وتعدد أبعادها النظرية والتطبيقية هذا من جهة، وبما ينعكس على مرامي البحث وأهدافه كما سبق الإشارة إليه، فضلاً عن تعدد طرق قياس الموضوع وتنوعه الذي اختص بها البحث من جهة أخرى، قد دفع الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في التعاطي مع مشكلة البحث وميدانه.

وبعبارة أخرى فإن تنوع طرائق ووسائل جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها جاء متوافقاً مع تنوع أساليب ومناهج قياس مواضيعها، ولأجل تحقيق أهداف البحث واستجلاء مضامين إشكالاتها المعرفية. فقد اعتمد البحث على المنهج (الوصفي - التحليلي)، وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فضلاً عن تعدد سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر وكذلك يوفر تحليل تفصيلي للحالة المبحوثة سواء بالمفردات أم بالأرقام التي تمثل انعكاس لإحدى المشاكل التي تواجه الجامعة المبحوثة، من خلال تحليل العلاقات التأثيرية لمتغيرات البحث، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث وعلى ذلك يؤكد الساعاتي بأن المنهج التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والاهتمام بتحليلها بشكلٍ دقيقٍ معبرٍ عن ذلك بشكلٍ كمي ووصفي، إذ يغطي التحليل الوصفي الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التحليل الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الساعاتي، 1991: 78).

ثامناً: حدود البحث

إن أي بحث يقوم به أحد الباحثين يكون محكوم بحدود مكانية وزمانية وبشرية، فالبحث ينبغي تطبيقه في مكان وزمان محدد لكي يكون من الممكن القيام بها على أكمل وجه، وكذلك فهناك مجموعة من الأفراد يستهدفهم البحث يمثلون عينة البحث وهؤلاء يكونون مؤثرين في تقديم البيانات التي تساعد في حل مشكلة البحث، وفيما يلي بيان لحدود البحث الحالي:

1. **الحدود المكانية:** ويقصد بها المنظمة التي تم تطبيق البحث فيها، إذ تم تطبيق البحث الحالي في جامعة الأنبار مجتمع البحث باعتبارها واحدة من الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. **الحدود الزمنية:** وتتمثل بفترة إجراء البحث، إذ تم البدء في البحث الحالي في شهر آب 2020 وتم الانتهاء منه في شهر حزيران عام 2021.
3. **الحدود البشرية:** وتتمثل بالموارد البشرية التي لها الخبرة الكافية لإعطاء رأيها فيما يخص أسئلة البحث، وفي هذا البحث تمثلت الحدود البشرية في معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية بالإضافة إلى مدراء المراكز والأقسام الساندة في رئاسة الجامعة.

تاسعاً: أساليب جمع البيانات

عندما يبدأ الباحث رحلة اجراء دراسة فهو يحتاج الى مصادر ومراجع لكي يظفر منها بالبيانات والمعلومات المطلوبة، سواء أكانت هذه البيانات نظرية أم بيانات إحصائية، وفي هذا البحث استخدم الباحث أساليب عدة لجمع البيانات وبحسب نوع البيانات الذي يتمحور في صنفين:

1. **البيانات النظرية:** وفي هذا النوع من البيانات اعتمد الباحث على من سبقه من الكتاب والباحثين الذين درسوا متغيرات البحث ذاتها، مثل الكتب والمجلات العالمية الرصينة، وكذلك الدوريات والبحوث العلمية المنشورة، بالإضافة الى رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه وامتزجت كل هذه المصادر بين محلية وعربية وأخرى اجنبية.
2. **البيانات الكمية:** وهي البيانات التي يعتمد عليها الباحث في اثبات فرضيات البحث او نفيها بعد إجراء التحليل الاحصائي المناسب لها، وقد اتخذ الباحث من أداة الاستبانة وسيلة أساسية لجمع البيانات الكمية من عينة البحث باعتبارها من أهم الوسائل الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات.

عاشراً: التعريفات الاجرائية

أ. **القيادة الرؤيوية (visionary leadership):** هي القيادة القادرة على تحديد صورة مستقبلية للمنظمة هدفها إقناع العاملين بالمساهمة في تحقيق ذلك المستقبل.

1. **الرؤية (Vision):** تفسر الرؤية ما تريده المنظمة في المستقبل والمستوى الذي تريد تحقيقه وهو توصيل الحلم فيما يتعلق بالمستقبل المنشود، إذ تساعد الرؤية القوية الشركة على تخمين الأحداث المستقبلية، والاستعداد للتغيرات والابتكارات، والشجاعة في مواجهة المستقبل، وتوقع التغيرات في طلب الزبائن وتعزيز كفاءة العاملين .

2. **الاتصال (Communication):** عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والقيم والاتجاهات بين أفراد المنظمة او اجزائها المختلفة سواء بشكل شفهي أم غير ذلك لتحقيق اهداف معينة للمرسل او المستلم.

3. **التمكين (Empowerment):** تفويض بعض سلطات صنع القرار، كما أنه يتعلق بزيادة استقلالية المرؤوسين في وظائفهم، والأهم من ذلك التمكين يسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات حل المشكلات.

ب. تصنيف **UI GreenMetric**: ظهر هذا التصنيف عام 2010 وهو تصنيف اندنوسي يصدر من قبل جامعة إندونيسيا (UI)، يعمل على تصنيف مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، وفقاً لأدائها في ضمان استدامة الحرم الجامعي، إذ يتم قياس أداء هذه المؤسسات مقابل معايير ومؤشرات محددة جيداً ومقبولة عالمياً.

1. **الإعدادات والبنية التحتية**: يوضح هذا المعيار ما إذا كان الحرم الجامعي يستحق تسمية الحرم الجامعي الأخضر. الهدف هو حث الجامعة المشاركة على توفير مساحة خضراء أكبر وحماية البيئة، وكذلك تطوير الطاقة المستدامة.

2. **إدارة الطاقة وتغيرات المناخ**: يأخذ اهتمام الجامعة بقضايا استخدام الطاقة، وتغير المناخ الأهمية الأكبر في هذا التصنيف، من خلال هذا المعيار من المتوقع أن تزيد الجامعات من الجهد المبذول في كفاءة الطاقة في مبانيها، وأن تقوم بالمزيد من الإجراءات حول استدامة الطبيعة وموارد الطاقة.

3. **إدارة النفايات**: تعدّ أنشطة معالجة النفايات وإعادة التدوير من العوامل الرئيسية في خلق بيئة مستدامة، وستنتج أنشطة موظفي الجامعة والطلاب في الحرم الجامعي الكثير من النفايات، لذلك يجب أن تكون برامج معالجة النفايات من بين اهتمامات الجامعة.

4. **إدارة الماء**: استخدام المياه في الحرم الجامعي هو معيار مهم آخر في هذا التصنيف، والهدف هو أن يمكن للجامعات تقليل استخدام المياه، وتشجيع برنامج الحفاظ على المياه واستخدام المياه بالأنابيب.

5. **النقل**: يؤدي نظام النقل دوراً مهماً على مستوى انبعاثات الكربون والملوثات في الجامعة. لذلك يجب أن يكون للجامعة سياسة في النقل للحد من عدد المركبات الآلية في الحرم الجامعي.

6. **التعليم المستدام**: يستند هذه المعيار إلى فكرة أن للجامعة دور مهم في خلق اهتمام الجيل الجديد بقضايا الاستدامة، لذلك يحث هذا المعيار على زيادة عدد المقررات الدراسية في الجامعة التي تزيد من ثقافة الاستدامة البيئية.

أحد عشر: الصدق

يقصد بالصدق القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). ولا يمكن القول بأن المقياس ذو صدق إلا من خلال التحقق من أنواع الصدق الآتية: -

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تتمثل هذه الخطوة بالقيام بعملية التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقاييس المتضمنة في البحث. ويقصد بالصدق الظاهري قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه فعلاً، أما صدق المحتوى فإنه يشير إلى المدى الذي تعكس فيه فقرات المقياس محتوى البنى المفاهيمية وأبعادها، اي قابلية الفقرات على التغطية الكافية للمجال الذي صممت لقياسه (العطوي، 2012: 175). وتحتاج عملية اختبار الصدق الظاهري، وصدق المحتوى تقديم أدوات قياس البحث بصورتها الأولية إلى مجموعة من المحكمين والمشاركين في البحث لغرض الحكم على الصدق الظاهري وصدق المحتوى للفقرات التي تتضمنها. وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (80%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً والملحق رقم (2) يوضح أسماء السادة المحكمين.

2. الثبات: وهو الاتساق في نتائج المقياس، إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين

مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة يتم تقسيم فقرات المقياس الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية، ويضم الثاني الفقرات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين ومعادلة سبيرمان براون التصحيحية.

ب- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، لأن هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يبين معامل الفا كرومباخ والتجزئة النصفية لكل بعد

التجزئة النصفية		قيم الفا	عدد الفقرات	اسم البعد	البعد
معادلته	معامل ارتباط بيرسون				
معادلة سبيرمان براون التصحيحية	0.609	0.859	18	القيادة الرؤيوية	الأول
0.757	0.679	0.949	39	تصنيف UI GreenMetric العالمي	الثاني
0.809	0.703	0.951	57	المقياس ككل	
0.826					

اثني عشر: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جامعة الانبار، وتتخصص أهم مبرراتها ميداناً لاختبار فرضيات البحث من خلال الجوانب الآتية: -

1- أهمية الجامعة موضوع البحث بوصفها مؤسسة علمية ثقافية مجتمعية أكاديمية، وتأديتها لنشاطات تعكس وظيفة المعرفة من خلال دورها في صناعة المعرفة، وتقديم الخدمة التعليمية لكافة شرائح المجتمع، فضلاً عن قيامها بالعديد من الأنشطة والبرامج الموجهة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة، وإنجازها بحوثاً أساسية وتطبيقية، وهذا ما جعلها ضمن مؤشر التصنيف العالمية وكلياتها من المؤسسات التي تتجمع فيها الطاقات البشرية الكفوة من حيث المؤهلات العلمية، ومن حيث الاتصال بالعالم الخارجي، إلى جانب الأبداع في التفكير والتغيير.

2- تمثل جامعة الانبار واحدة من الصروح العلمية، إذ مضى أكثر من (30) سنة على تأسيسها واحتلالها موقعاً ريادياً بين الجامعات العراقية، من خلال التقييمات في السنوات الماضية، وتقديمها خدمات متميزة ترفد المجتمع، إضافة الى كونها تنظيم مفتوح يؤثر بالبيئة المحيطة به.

3- عدم إجراء دراسة سابقة (على حد علم الباحث نتيجة التقصي من الاقسام ذات العلاقة) في الجامعة موضوع البحث التي تجمع بين متغيري البحث الحالي، كما وتسعى إلى الأهداف التي يطمح اليها البحث الحالي تحقيقها. وفيما يلي نبذة عن مجتمع البحث:

تأسست جامعة الانبار في العام الدراسي 1987 / 1988م، وبدأت الدراسة الفعلية فيها كليتي التربية والتربية للبنات. في العام الدراسي 1988 / 1989م، وبعدها تم افتتاح عدد من الكليات حتى أصبحت الآن تضم (18) كلية تتوزع على مواقع عدة هي:

1. موقع الجامعة: ويضم (10) كليات هي: التربية للعلوم الإنسانية، والتربية للعلوم الصرفة، والعلوم، والهندسة، والحاسوب، والآداب، والقانون والعلوم السياسية، والإدارة والاقتصاد، والعلوم الإسلامية، والتربية البدنية وعلوم الرياضة.
 2. الموقع الطبي: ويضم (3) كليات هي، الطب وطب الأسنان والصيدلة في مركز مدينة الرمادي.
 3. الموقع الشرقي: ويضم (2) كليتي التربية للبنات والزراعة في مدينة الرمادي.
 4. الموقع الغربي: ويضم (3) كليات (العلوم التطبيقية في هيت والتربية في قضاء القائم والتربية الاساسية في قضاء حديثة).
- فضلاً عن عدد من المواقع الاستشارية والمراكز العلمية والبحثية وعددها (6) مراكز، وتصدر الجامعة (13) من المجلات العلمية المعتمدة في مختلف الاختصاصات. كما وتصدر صحيفة شهرية (صروح) توثق فيها انجازات الجامعة.

أربعة عشر: عينة البحث

وصفت عينة البحث على وفق مجموعة خصائص يعرضها الجدول رقم (3) من حيث النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والتحصيل الدراسي، واللقب العلمي، والخدمة الوظيفية في التعليم العالي، والمنصب الوظيفي، ومدة العمل في المنصب الحالي. وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث التي تمثلت من (معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية في الكليات ورؤساء المراكز البحثية، ومدراء الاقسام الساندة) لجميع كليات جامعة الانبار موضوع البحث وقد تم توزيع (140) استبانة واسترجاع كامل العدد، وبهذا تصبح نسبة الاسترجاع (100%)، وهذا يعود الى وعي وادراك عينة البحث واهتمامهم الكبير لموضوع البحث. وفي أدناه الجدول رقم (3) يمثل وصف لعينة البحث.

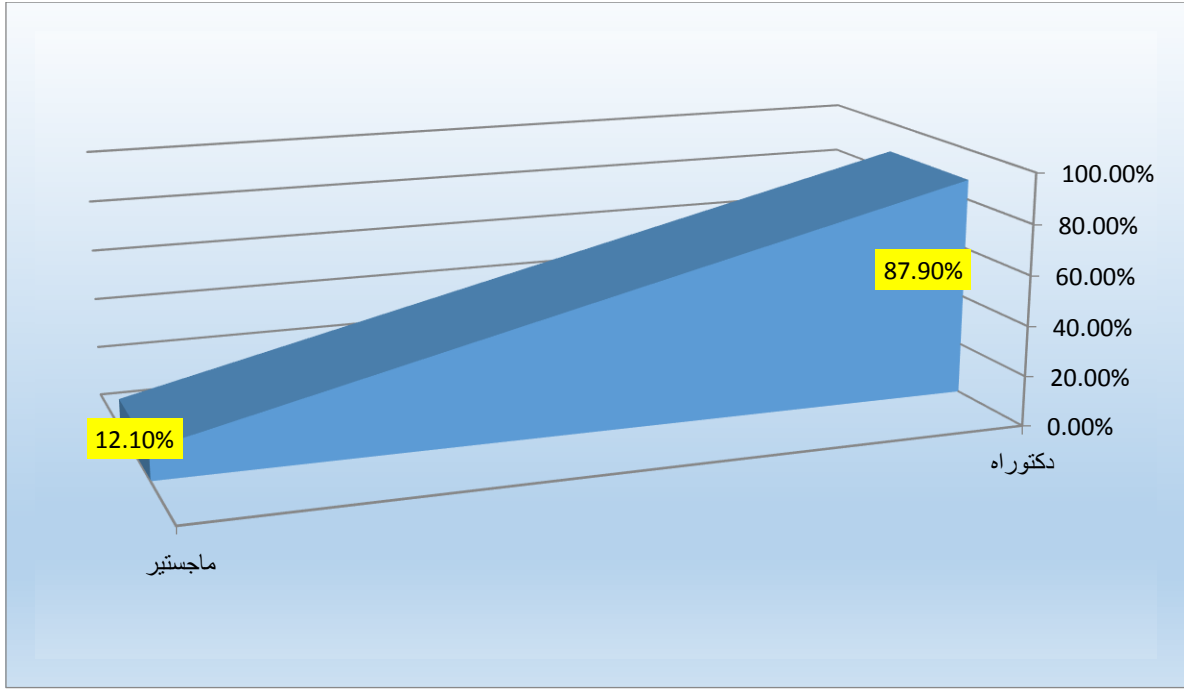
جدول رقم (3) توزيع افراد عينة البحث بحسب المعلومات الشخصية والديموغرافية

النسبة	التكرار	التحصيل الدراسي
%87.9	123	دكتوراه
%12.1	17	ماجستير
%100.0	140	المجموع
النسبة	التكرار	النوع الاجتماعي
%91.4	128	ذكر
%8.6	12	أنثى
%100.0	140	المجموع
النسبة	التكرار	العمر
%5.0	7	أقل من 35 سنة
%32.9	46	35-44 سنة
%55.0	77	45-54 سنة
%7.1	10	55 سنة فأكثر
%100.0	140	المجموع
النسبة	التكرار	المرتبة العلمية
%23.6	33	أستاذ
%55.0	77	أستاذ مساعد
%19.3	27	مدرس
%2.1	3	مدرس مساعد
%100.0	140	المجموع
النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي
%7.1	10	أقل من 10 سنوات
%59.3	83	10-19 سنة
%33.6	47	20 سنة فأكثر
%100.0	140	المجموع
النسبة	التكرار	المنصب الحالي
%26.47	37	معاون عميد
%59.13	83	رئيس قسم علمي
%14.4	20	مدير قسم اداري
%100.0	140	المجموع
النسبة	التكرار	مدة العمل في المنصب الحالي
%13.6	19	سنة واحدة
%25.7	36	2 سنة
%32.9	46	3 سنة
%10.0	14	4 سنة
%17.9	25	5 سنة فأكثر
%100.0	140	المجموع

1. بحسب التحصيل الدراسي: وهنا تم وصف عينة البحث بحسب التحصيل الدراسي لكل فرد من

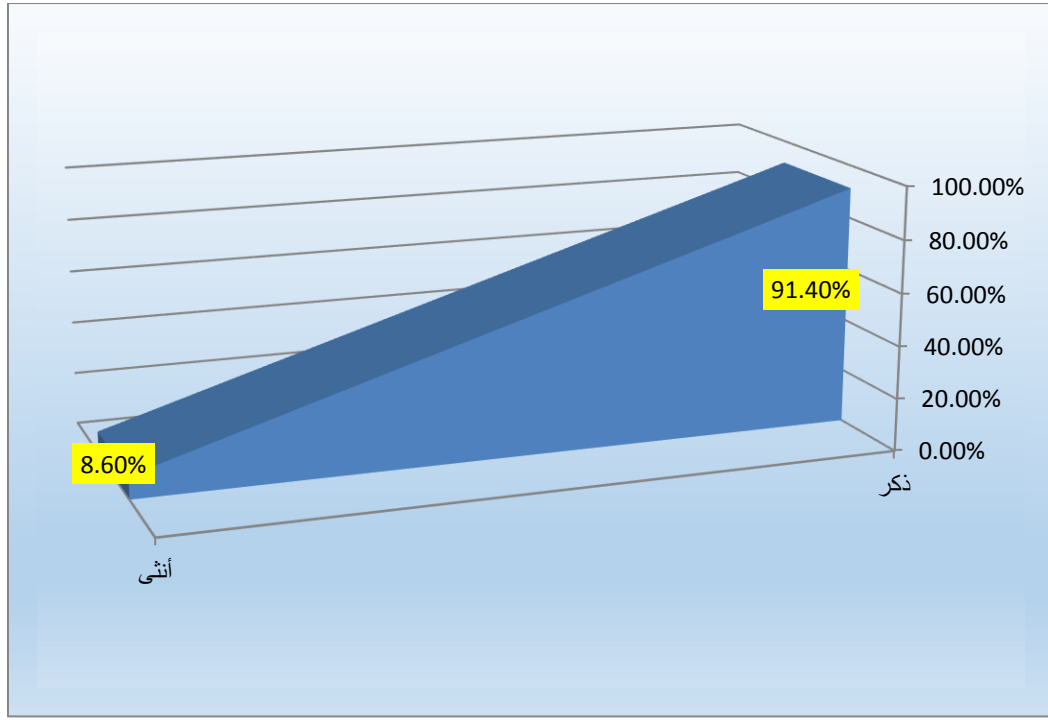
أفراد عينة البحث، إذ يبين الجدول رقم (3) أن معظم افراد عينة البحث كانوا من حملة شهادة

الدكتوراه، إذ بلغ عددهم (123) فرد وبما نسبته 87.9% من مجموع عينة البحث. وكما يوضح الشكل أدناه.



شكل (2) يبين توزيع افراد العينة بحسب التحصيل الدراسي

2. بحسب النوع الاجتماعي: ويقصد به الجنس البشري لعينة البحث سواء أكانوا من الذكور ام الإناث، ويبين الجدول (3) أن معظم عينة البحث كانوا من الذكور، إذ بلغ عددهم (128) فرداً، وبما نسبته 91.4% من مجموع عينة البحث، وكما يوضح الشكل أدناه.



شكل (3) توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

3. بحسب العمر: تم في هذه الفقرة توزيع العينة المبحوثة بحسب الفئة العمرية، حيث يبين الجدول

رقم (3) أن الفئة العمرية (45 – 54 سنة) قد حصلت على أكثر تكرار في عينة البحث (77

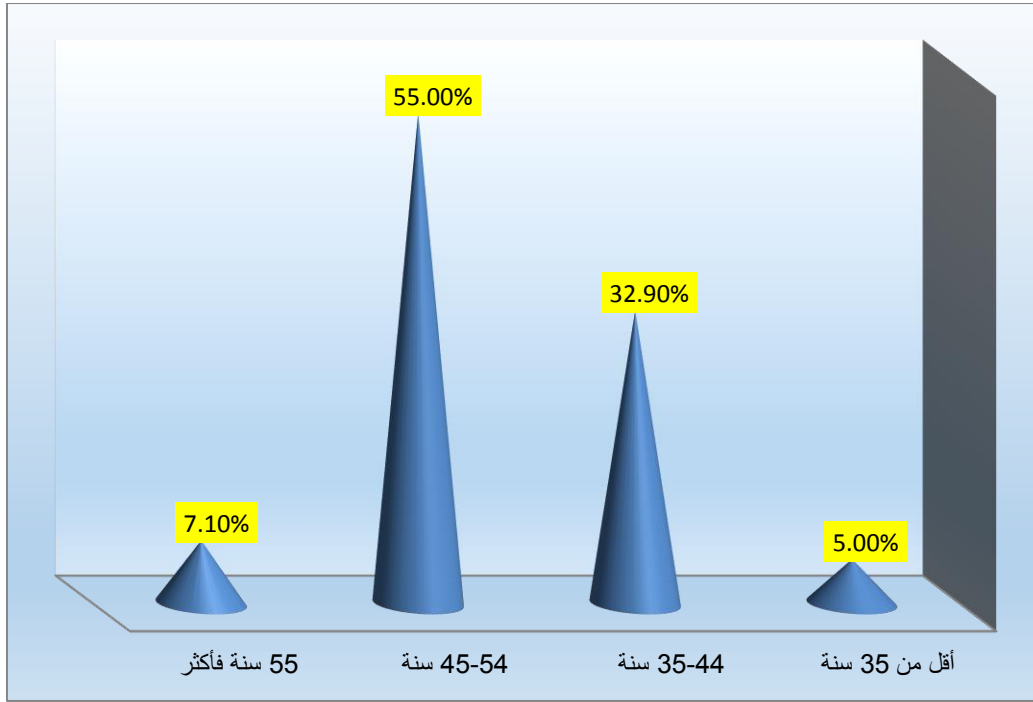
فرد) وبنسبة (55 %) ومن ثم الفئة العمرية (35 – 44 سنة) حيث بلغت (46 فرداً) وبنسبة

(32.9%) وبعدها الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) حيث بلغت (10 افراد) وبنسبة (7.1 %)

وبعدها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) حيث بلغت (7 افراد) وبنسبة (5 %)، وهذا يدل على

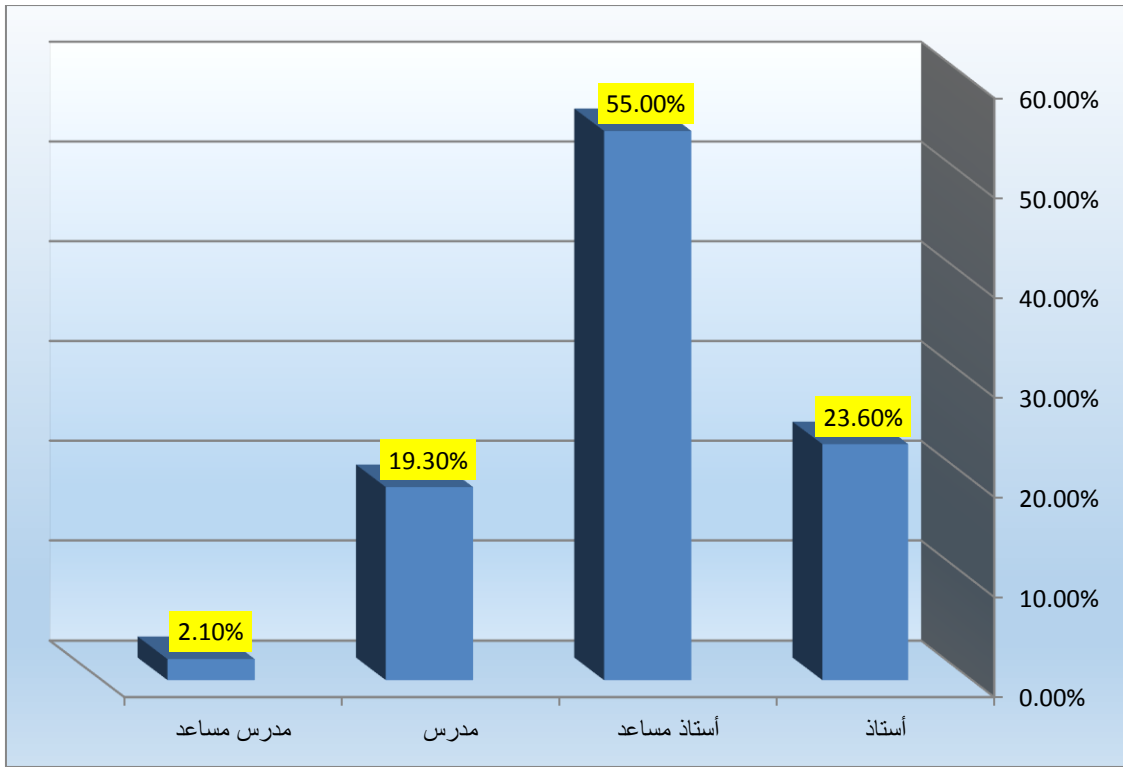
ان الجامعة تعتمد على الفئات العمرية المتقدمة في العمر في تسنم المناصب في القيادة

الوسطى. وكما يوضح الشكل أدناه.



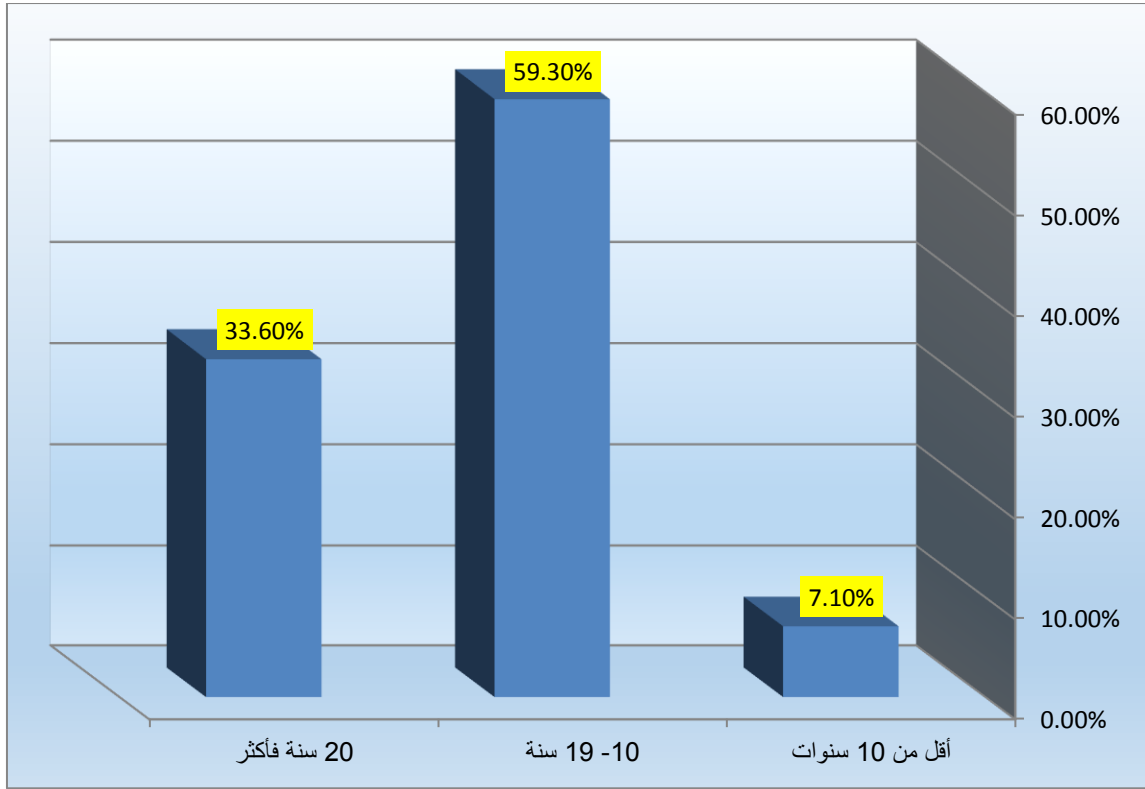
شكل (4) توزيع أفراد العينة بحسب العمر

4. بحسب المرتبة العلمية: حيث تم توزيع أفراد عينة البحث في هذه الفقرة بحسب اللقب العلمي الحاصلين عليه وكما يبين الجدول رقم (3)، وقد حصلت المرتبة العلمية (أستاذ مساعد) على أعلى عدد تكرار في عينة البحث، إذ بلغت (77 فرد) وبنسبة (55 %) من مجموع عينة البحث، وبعدها المرتبة العلمية (أستاذ)، إذ بلغت (33 فرد) وبنسبة (23.6 %)، ثم المرتبة العلمية (مدرس)، إذ بلغت (27 فرد) وبنسبة (19.3 %)، ثم المرتبة العلمية (مدرس مساعد) والتي بلغت (3 أفراد) فقط وبنسبة (2.1 %) من مجموع عينة البحث، وهو ما يدل أن الجامعة تعتمد على أصحاب المراتب العلمية العليا في تسنم المناصب الإدارية فيها، وكما يوضح الشكل في أدناه.



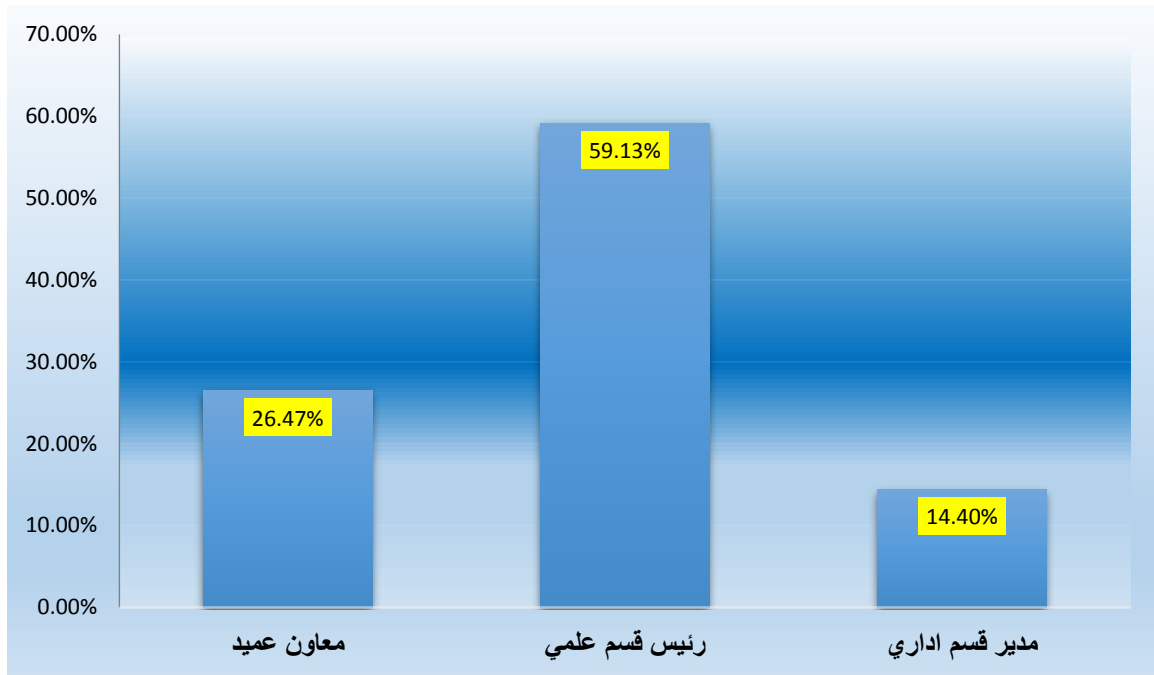
شكل (5) يبين توزيع افراد العينة بحسب المرتبة العلمية

5. بحسب عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي: في هذه الفقرة تم توزيع عينة البحث بحسب عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي، إذ جاءت الفئة الثانية وهي من (10-19 سنة) في المرتب الأولى، إذ بلغ عددها (83 فرداً) من أفراد عينة البحث وبنسبة (59.30 %)، وبعدها جاءت الفئة الثالثة وهي (20 سنة فأكثر) إذ بلغ عددها (47 فرداً) وبنسبة (33.60 %)، ثم الفئة الأولى (أقل من 10 سنوات)، إذ بلغ عددها (10 أفراد) من أفراد عينة البحث وبنسبة (7.1 %)، وهو ما يدل أن أفراد عينة البحث لديهم نضج فكري وخبرة في مؤسسات التعليم العالي، ويوضح الشكل أدناه توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة في التعليم العالي.



شكل (6) يبين توزيع افراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي

6. بحسب المنصب الحالي: في هذه الفقرة تم توزيع عينة البحث بحسب المنصب الحالي لكل فرد من أفراد عينة البحث وبحسب ما يبين الجدول رقم (3)، حيث كان منصب (رئيس قسم علمي) هو أكثر عدد تكرار، إذ بلغ (83 فرداً) من أفراد العينة وبنسبة (59.13 %)، وبعدها جاء منصب (معاون عميد)، والذي بلغ (37 فرداً) من افراد العينة وبنسبة (26.47 %)، ثم منصب (مدير قسم اداري) الذي مثل (20 فرد) من افراد عينة البحث وبنسبة (14.4 %). ويوضح الشكل ادناه توزيع عينة البحث بحسب المنصب الحالي.



شكل (7) توزيع افراد العينة بحسب المنصب الحالي

7. بحسب مدة العمل في المنصب الحالي: في هذه الفقرة تم توزيع عينة البحث بحسب مدة عملهم

في المنصب الحالي، وبحسب ما يبين الجدول رقم (3) فإن اكبر عدد تكرارات كان في الفئة (3)

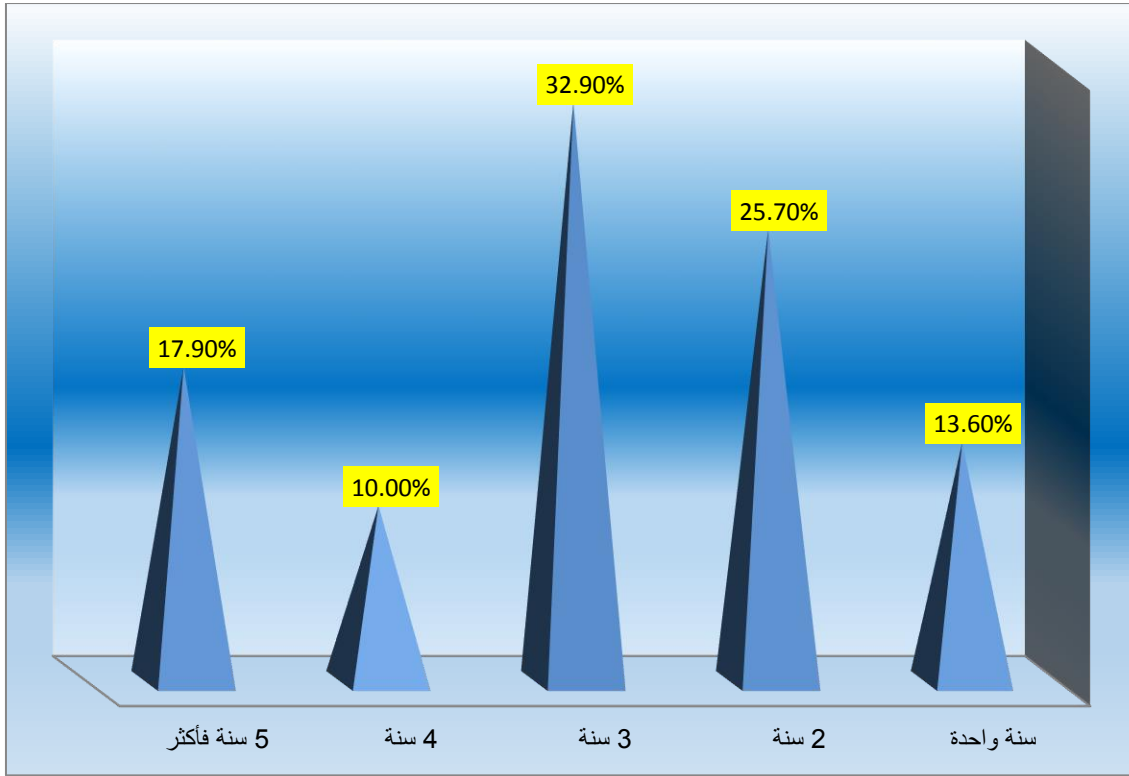
سنة)، إذ بلغت (46 فرد) من أفراد عينة البحث وبنسبة (32.90%) من إجمالي عينة البحث،

وبعدها الفئة (2 سنة) إذ بلغت (36 فرداً) من أفراد عينة البحث وبنسبة (25.70%) من

اجمالي عينة البحث، فيما جاءت الفئة (4 سنة) في المرتبة الأخيرة، إذ تمثلت في (10 افراد) من

أفراد عينة البحث وبنسبة (10%) من إجمالي عينة البحث، ويوضح الشكل التالي توزيع عينة

البحث بحسب مدة العمل في المنصب الحالي.



شكل (8) توزيع افراد العينة بحسب مدة العمل في المنصب الحالي

اربعة عشر: أساليب جمع البيانات:

لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات من خلال:-

- 1- الزيارات الميدانية: وتضمنت اجراء عدد من الزيارات الى قسم ضمان الجودة، ووحدة التصنيفات العالمية، وبعض الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الانبار، وبعض رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وكانت طبيعة الزيارات استكشافية للوقوف على الواقع الموجود والمتعلق بمتغيري البحث، ولهذا فإنها تضمنت اسئلة ومناقشات للحصول على البيانات المطلوبة في الجانب العملي للبحث ، ويعرض الملحق رقم (4) أسماء الأقسام والشعب التي تم زيارتها.
- 2- الوثائق والسجلات الرسمية: اطلع الباحث على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع البحث مثل دليل جامعة الانبار وكذلك دليل التصنيفات العالمية الذي تصدره وحدة التصنيفات العالمية في رئاسة الجامعة بهدف الوقوف على أساليب التوثيق واسترجاع المعلومات والحفظ، والتعامل مع ما تحمله هذه الوثائق من هوامش تمثل معرفة ضمنية ضرورية، وقد تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بجامعة الانبار وكلياتها التي أفادت في وصفها، وتأشير بعض

المعلومات الخاصة بها، ومنها الدليل والنشرات التي تصدرها هذه الجامعة فيما يخص التصانيف.

3- استبانة البحث: وتعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة (ملحق رقم 3)، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي، وبعد اجراء التعديلات على شكلها الأولي، وقد تألفت من (3) فقرات غطت متغيرين رئيسيين تحتها تسعة ابعاد فرعية، والجدول (1) يبين كيفية توزيع فقرات الاستبانة على متغيراتها الرئيسة وأبعادها الفرعية، وقد جرى مسح آراء (140) فرداً مثلوا عينة البحث.

خمسة عشر: وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

- 1- التحليل الاحصائي: جرى استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ومعالجتها باستعمال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) مثل:
 - أ- الوسط الحسابي: تم استخدامه للمقارنة مع الوسط الفرضي بهدف معرفة اتجاه إجابات عينة البحث، وكذلك في استخراج معامل الاختلاف.
 - ب- الوسط الفرضي: تم استخدامه للمقارنة مع الوسط الحسابي بهدف معرفة اتجاه إجابات عينة البحث.
 - ج- الانحراف المعياري: تم استخدامه مع الوسط الحسابي لاستخراج معامل الاختلاف، وكذلك يستخدم لمعرفة مدى تجانس إجابات عينة البحث
 - د- معامل الاختلاف: يتم استخدامه لمعرفة أي من ابعاد المتغيرات كان افراد العينة اكثر تجانساً في الإجابة عليه، بحيث كلما قلت نسبة معامل الاختلاف كانت الإجابة اكثر تجانساً.
 - هـ- معامل الارتباط (Spearman): تم استخدامه لمعرفة مدى الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وكذلك بين الابعاد الفرعية.
 - و- الانحدار البسيط (Simple Regression): وتم استخدامها لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع بأبعاده.
 - ز- معامل ألفا كرومباخ: إن معامل ألفا يزودنا بالمعادلة التي تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً لكل إجابة من إجابات عينة البحث.
 - ح- اختبار النسب بين عينتين (Z test): تم استخدام هذا الاختبار في قياس الفجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذا البحث.

الفصل الثاني

المبحث الاول

القيادة الرؤيوية

توطئة:

في هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم القيادة بشكلٍ عام وبعدها نبدأ بالتعرف على القيادة الرؤيوية بالتفصيل من خلال معرفة مفهومها واهميتها ومميزاتها، وابعادها وكل ما يتعلق بهذا النوع من القيادة وكما هو مبين في الصفحات التالية من هذا البحث.

أولاً: مفهوم القيادة Leadership concept

حالتها كحال بقية المفاهيم والمصطلحات العلمية لم يتفق الكتاب والباحثون المختصون في علم الإدارة على تعريف محدد للقيادة، إذ إن كل واحد منهم عرفها حسب فهمه وتصوره لطبيعة عمل القيادة أو بحسب المدرسة العلمية التي ينتمي إليها.

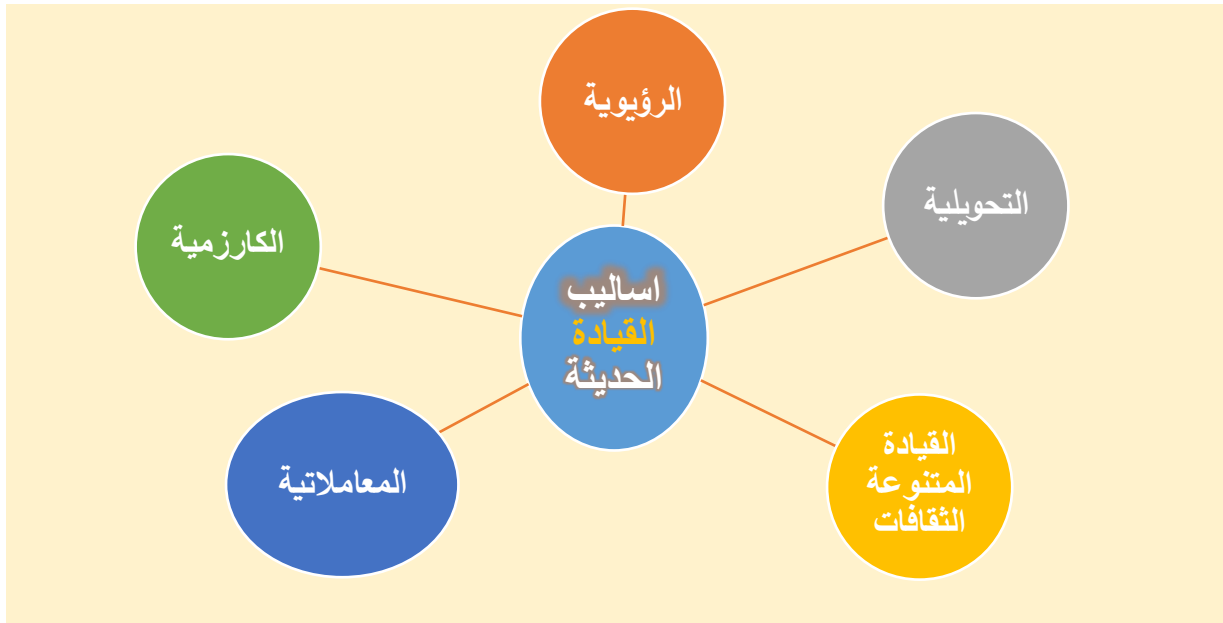
حيث يعرفها (غباين، 2009: 206) بأنها: العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الموظفين والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. أما (Daft, 2010: 410) فيؤكد: ان مفهوم القيادة يتطور مع تغير احتياجات المؤسسات. وهذا يعني أن السياق البيئي الذي تمارس فيه القيادة يؤثر على النهج الذي قد يكون أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنواع القادة التي تحظى بإعجاب المجتمع، ويعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير على الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. فيما يقول (العدلوني، 2000: 18) أن القيادة الإدارية: هي عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الموظفين في المؤسسة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة وهي تتطلب عدة عناصر منها: التأثير والنفوذ والسلطة القانونية.

فيما أشار (داغر وصالح، 2000: 418): الى أن اثنين من أشهر الباحثين المعاصرين في مجال القيادة وهما (Hersey & Blanchard) قاما بمراجعة عدد كبير من التعاريف الخاصة بالقيادة وتوصلا الى استنتاج بأن معظم كتاب وباحثوا الإدارة متفقين على أن القيادة هي: عملية التأثير في أنشطة موظف أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد.

ويبين (Stid & Bradach, 2016: 36) أن القيادة: هي مجموعة نشاطات مطلوبة للإفصاح عن رؤية المؤسسة، وتوضيحها، وضمان دعم أصحاب المصالح لتلك الرؤية وتشتمل على نشاطات مثل: وضع الاتجاه للمؤسسة وتصور مستقبل المؤسسة، والتواصل مع أصحاب المصلحة الذين تعدّ جهودهم ومساهماتهم ضرورية لتحقيق النجاح، تحفيز والهام وشحن طاقات الموظفين في جميع انحاء المؤسسة. أما (Kadir et al., 2020: 64) فيقول: إن القيادة هي عملية التأثير في أعضاء المجموعة من خلال تحفيزهم والهامهم وتوجيه نشاطاتهم لتحقيق اهداف المؤسسة. وافترض (Harris et al 2007) أن أسلوب القيادة يمكن تعريفه على أنه: نوع العلاقة التي يستخدمها القائد لجعل الموظفين يعملون معاً من أجل غرض أو هدف مشترك، ووفقاً لأساليب القيادة الحديثة ، يمكن تصنيف أساليب القيادة الى أسلوب

القيادة التحويلية، وأسلوب القيادة المعاملاتية، والقيادة المتنوعة الثقافات، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الرؤيوية (Al Khajeh,2018:2).

ويتفق الباحث مع رأي (Daft,2010:410) بأن القيادة هي: القدرة على التأثير على الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. إذ إن أي مجموعة اجتماعية سواء أكانت مؤسسة ام غيرها هي موجودة لتحقيق هدف محدد ويكون أحد أعضاء هذه المجموعة مسؤولاً وقائداً لها، وتكون مهمته الأساسية تحقيق الهدف المحدد وبأفضل الطرق التي يمكنه من خلالها التأثير على بقية الموظفين، ليكونوا له عوناً في سبيل تحقيق ذلك الهدف.



شكل (9) أساليب القيادة الحديثة

من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

ثانياً: أنواع القيادة Leadership Types

يوجد العديد من أنواع القيادة والتي تطورت منذ بداية القرن العشرين ولحد الان، ويعود هذا الاختلاف الى بعض العوامل، مثل جوهر القائد وما يحمله من صفات وقيم او طبيعة عمل المنظمة التي يقودها، وفيما يلي نتطرق لبعض أنواع القيادة وكما يلي:

1. القيادة التحويلية: القيادة التحويلية هي نوع من القيادة القادرة على دمج الرؤية الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية للموظفين والحصول على العديد من الأهداف أو الرغبات ولها تأثير غير عادي على الموظفين. والقيادة التحويلية هي القيادة التي تغذي احتياجات التنمية الشخصية للعاملين وتحفزهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rafia et al,2020:120). وتحت القيادة التحويلية الموظفين على التوافق مع المنظمة وتلهمهم لتحقيق مستوى عالٍ. حدد العالمان Bass and Avolio في عام (1995) أربع مكونات للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي (Peng et al,2020:4).

2. القيادة الاصيلية: تعرف القيادة الاصيلية بانها نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كلاً من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي والوعي الذاتي والمنظور الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقة بين القائد والعاملين (Purwanto et al,2021:4)، ويُنظر الى القادة الذين يتمتعون بالأصالة الى انهم قادة يُبدون اصالة ويتمكنون من تعزيز الاحترام والمصداقية وفي نهاية المطاف الثقة بين الاتباع، والقائد الاصيل يلهم المرؤوسين ويحفزهم وهو يمتلك توجهات شخصية قوية وهذه الطبيعة الشخصية للقائد تشجع المرؤوسين ليكونوا قادرين على الارتباط بالقائد والمنظمة (العتيبي،2021: 134)

3. القيادة التبادلية: هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والعاملين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة لتحقيق اهداف المنظمة (يوسف،2020: 30)، ويذكر Burns (1978) ان القيادة التبادلية هي العلاقة الثنائية بين القادة والعاملين، والتي يتمثل أساسها في فهمهم المتبادل وموافقتهم على ما يجب تقديمه وما الذي يجب تلقيه. وهي تفاعل بين القادة والعاملين على أساس تبادل الأشياء التي يقدرها كل طرف. يمكن أن تكون هذه الأشياء اقتصادية أو سياسية أو نفسية (Thu,2020:27)، والقادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، وحوافز، وثناء، واعتراف بالجهود) وفي نفس الوقت ينتظرون من العاملين تقديم أشياء قيمة (أداء عالي، وإخلاص في العمل، والتزام بأهداف المنظمة) وبخلاف ذلك يتلقى العالمين

إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية (غانم، 2017: 19).

4. القيادة الكارزمية: الكاريزما تعني "الهدية" في اليونانية ويمكن تعريفها على أنها القدرة على خلق المعجزات أو التنبؤ بالمستقبل. وحدد عالم الاجتماع الشهير ماكس ويبر مفهوم الكاريزما كسمة تميز فرداً واحداً عن البقية ، وهي سمة لا يستطيع الناس العاديون تحقيقها ، وبعض الصفات التي تزود الشخص بكمية من قوى أو خصائص خارقة أو خارقة للطبيعة أو على الأقل استثنائية ونادرة (Ekmekcioglu et al,2018:3). أسلوب القيادة الكاريزمية يعتبر من أكثر أساليب القيادة نجاحاً لأن القائد الكاريزمي يطور رؤية ويطلب من أتباعه اعتناق هذه الرؤية وتنفيذها وهو يدعو إلى الإبداع والابتكارية ويعتبر محفز للدافعية لدى الموظفين، ولكن سلبية في هذا الأسلوب من القيادة هو اعتماد الأتباع على القائد وفقدانهم لكيفية الاستمرار على نفس النهج ان غادر القائد منصبه خاصة إذا لم يهيئ بديل (Al Khajeh,2018:4).

5. القيادة الاخلاقية: يقصد بها التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ والإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق والشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الاخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث ترتكز كل مهنة إلى اخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الاخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع (العريفان، 2021: 84). ويمتلك القادة الأخلاقيون خصائص مثل النزاهة والعناية والانفتاح والصدق والإيثار والجدارة بالثقة والعدالة والدافع الجماعي، والتي بدورها تحفزهم على اتخاذ خيارات عادلة وأخلاقية بالإضافة إلى ذلك، يؤثر القادة الأخلاقيون بشكل إيجابي على إبداع الموظفين من خلال الإدراك والتحفيز، وتجدر الإشارة إلى أن القادة ذوي القيم الأخلاقية والمعنوية العالية يحفزون بشكل إيجابي إدراك الموظف من خلال التأكيد على أهمية عمل الموظف لتحقيق الأهداف التنظيمية (Shafique et al,2019:4). نوقشت القيادة الأخلاقية في معاني مختلفة. اذ لاحظ العالم Kanungo في عام (2001) أن القادة الأخلاقيين ينخرطون في سلوكيات معينة تكون مفيدة ويقدرها أتباعهم ويقومون بدمج المعايير الأخلاقية في قيم ومعتقدات معينة في

المنظمات العامة، والقادة الأخلاقيين يروجون بشدة للسلوك الأخلاقي بين مرؤوسيه، ويقدمون التوجيه الأخلاقي، وينقلون المعايير الأخلاقية بوضوح، ويوفرون إحساساً واضحاً بالمساءلة تجاه السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي (Qing et al,2019:4).

6. القيادة الرؤيوية: القيادة الرؤيوية هي قدرة القائد على تشكيل ونقل رؤية المنظمة، من خلال توفير التوجيهات وتحديد الأولويات لدفع المنظمة إلى الأمام وتحقيق مستويات جديدة من النجاح، ويجب أن يكون القائد الرؤيوي ذكياً ويعرف كيفية تطبيق الإستراتيجية في منظمة، والتي من شأنها أن تقود الشركة إلى النمو والنجاح. ونتيجة لذلك، تحتاج الشركات إلى قادة يمكنهم أن يقودوا رؤيتها لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Atthirawong et al,2021:41). ويمكن تعريف القادة الرؤيويين بأنهم قادة يركزون على وضع رؤية للأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي وتحديد احتياجات العاملين بما يزيد الرضا الوظيفي لديهم، ويضع خطة للعمل تلائم هذه الاحتياجات (سليمان، 2021: 255). وتعد القيادة الرؤيوية أحد أهم محاور القيادات الناجحة اليوم والتي تتميز برؤية خاصة تعكس قدرات القائد على إدراك المستقبل بصورة دقيقة وواضحة من خلال تصور او تخيل التحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها، كون الرؤية هي الصورة المثالية والذهنية للمستقبل المرغوب عن طريق حشد الناس للعمل نحو تحقيق الأهداف، إذ تلعب رؤى الأهداف التنظيمية دوراً مهماً لتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم المتميز (فضلي واخرون، 2021: 53).

ثالثاً: نشأة القيادة الرؤيوية The emergence of visionary leadership

كانت بيئة الاعمال تضطرب بشكل متزايد في الثمانينيات من القرن الماضي، حينها بدأ الباحثون في البحث بصورة كبيرة في موضوع الرؤية والقيادة الرؤيوية، إذ كان يُعتقد أن القادة الرؤيويين يمتلكون قدرة حادة على إدراك الاتجاهات في سوق العمل، وصياغة أهداف تنظيمية مناسبة، وتوفير خارطة طريق للتابعين، بالإضافة إلى تمكينهم وإشراكهم عاطفياً (Denis et al.,2011:75-76).

هذه كانت البدايات الأولى لظهور مفهوم القيادة الرؤيوية، ثم برزت القيادة الرؤيوية منذ التسعينات من القرن الماضي كمصطلح بالغ الأهمية للممارسين في مجالات مختلفة مثل التعليم، إذ ذكر (Mcl.amey

(Rhyno 1999 &) بأن أصل القيادة الرؤيوية وظهورها يعود الى عمل ماري باركر فوليت حول القيادة وعضوية المجموعة، والمساهمة، والمشاركة، والتعاون منذ 75 عاماً (حامد، 2019: 48).

رابعاً: مفهوم القيادة الرؤيوية Visionary leadership concept

إن مفهوم القيادة الرؤيوية يستحضر مجموعة مبادئ وممارسات ترتبط بعمل المؤسسات الحديثة، إذ إن المؤسسات أصبحت قليلة المستويات، وأكثر تنوعاً وأكثر مرونة وعالمية ومرتبطة بالشبكات وعليه فإن التمسك الصارم بنظام السلطة والطاعة في العلاقات أي ضوابط السلم الهرمي الوظيفي لضمان السلوك التنظيمي المضيف للقيمة أصبح قديماً (Meindl, 1998: 21). وتستند القيادة الرؤيوية على نظريات القيادة، والتغير التنظيمي على المستويات الكلية، والشخصية مثل: تطوير شبكة جماهيرية تدعم جميع مستويات المؤسسة وتعزيز عمل الفريق وتعزيز ثقافة التميز (Manning & Robertson, 2002: 138). كما يقول (S. Elenkov Et Al., 2005: 668) ان القيادة الرؤيوية تشير إلى القدرة على صنع وتوضيح رؤية واقعية مصداقية وجذابة لمستقبل المؤسسة وهي تنشأ من الإدراك البديهي والتحليل المحسوب لخصائص الموقف الحالي وتوجيه الانتباه تجاه تحقيق نتائج مرغوبة وواقعية مستقبلية.

ويقول (Taylor et al., 2013: 567): إن القيادة الرؤيوية هي القدرة على خلق وتوضيح رؤى واضحة تبين معناً وهدفاً لعمل المؤسسة. كما تُعرّف القيادة الرؤيوية بأنها: الاتصال اللفظي لصورة المستقبل لجماعة بقصد إقناع الآخرين بالمساهمة في تحقيق ذلك المستقبل (Knippenberg & Stam, 2014: 243). والقيادة الرؤيوية تصنع أهداف مستقبلية وطريقة الوصول إليها مع ذكر أسباب الحاجة إلى تحقيق هذه الحالة المستقبلية وما يتحقق عنها من معنى لجميع أصحاب المصالح (Parco-Tropicales & Guzman, 2014: 549). ويعرف (Dhammika, 2014: 2) القيادة الرؤيوية بأنها: القيادة التي تضع الاهداف والغايات للفرد والمجموعة ولا تقتصر على تعيين ماهية المجموعة، بل أيضا ما تسعى الى أن تكون عليه او تفعله وهي تختلف عن اشكال القيادة الاخرى في الهامها للرؤية ونقل الرؤية الى الاتباع لتنتقل المؤسسة من حالٍ جيد الى حالٍ أفضل. أما (ميرخان وأومر، 2015: 355) فيعرفان القيادة الرؤيوية بأنها: تلك القيادة التي ترى المستقبل برؤية استراتيجية وتكمن في قدرتها على ترجمتها الى اهداف قابلة للتطبيق والتعبير عنها بالقيم الجوهرية التي يمتلكها القائد، ليزرع الثقة والالتزام

بين الموظفين، وذلك من خلال ترجمة أقواله الى أفعال ودعم المعرفة من خلال انتهاج التمكين كاستراتيجية لغرض إيجاد معنى للرؤية المشتركة مع الموظفين.

ويعرفها (حنظل ورزوقي، 2019: 228) القيادة الرؤيوية: بأنها القيادة التي تركز على تكوين الرؤى المستقبلية الناجحة، ولها القدرة على نقل الرؤى الى الواقع، وذلك عن طريق استخراج الطاقات والقوى والقبليات البشرية الكامنة، والعمل على بناء روح التحدي للحالة الراهنة وضرورة تغييرها نحو الأفضل باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والمرؤوسين.

وتعمل القيادة الرؤيوية في الفريق الإداري على التواصل في نقل صورة مستقبل المؤسسة إلى الفريق والمؤسسة، وإقناع الموظفين على المساهمة في تحقيق تلك الرؤية، إذ تهدف القيادة الرؤيوية إلى صنع الالتزام الاستراتيجي، لأنها تركز على تحفيز تحقيق الرؤية الاستراتيجية (Ateş et al., 2020: 638). في حين يرى (Suprayitno) بأن القيادة الرؤيوية هي نمط قيادي يهدف إلى إضفاء معنى إلى العمل والجهود المطلوبة، والواجب بذلها بشكل مشترك من قبل أعضاء المؤسسة من خلال إعطاء توجيه والمعنى للعمل، والجهد المبذول بالاستناد على رؤية واضحة (Zamuri et al., 2020: 23633). أما (Mutohar et al., 2020: 30) فيعرف القيادة الرؤيوية بأنها: القدرة التي يمتلكها قادة المؤسسات التعليمية في معرفة نقاط قوتهم والتنبؤ بالفرص، والتحديات التي يجب مواجهتها، والتهديدات التي تظهر في طريق النهوض بالمؤسسات التعليمية، والقدرة على إطلاق التأثير على الموظفين لدعوتهم للعمل معاً في أنظمة تنظيمية لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

مما سبق يلاحظ أن القيادة الرؤيوية: هي القيادة التي تمتلك رؤية مستقبلية واضحة وفعالة وتمتلك الذكاء الشعوري، وذات أثر في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل على الاتصال الفعال مع الموظفين في المؤسسة ونقل الرؤية لهم ليعرفوا المعنى والهدف المطلوب من الأعمال التي يقومون بها، وكذلك تذليل العقبات التي تواجههم ومنحهم بعض الصلاحيات التي تسهل انجاز العمل، ويضع القائد الرؤيوي مصلحة المؤسسة والموظفين في مقدمة أولوياته، إذ انه يتنازل عن حقوقه في سبيل إعطاء حقوق بقية العاملين.

خامساً: مبادئ القيادة الرؤيوية principles of Visionary leadership

تعتمد القيادة الرؤيوية على عدد من المبادئ التي تسهم في فهم وتقبل الموظفين في المؤسسة لهذا النوع من القيادة ومن ثم فهم الرؤية المستقبلية، والعمل على تحقيق اهدافها بالشكل المناسب، وهذا الامر يتطلب أن رؤية القادة في المؤسسة يجب ان تكون واضحة، ويمكن تنفيذها، وتحث الموظفين على العمل والالتزام لجعل الرؤية واقعية ومنجزة، وعليه فإن مبادئ القيادة الرؤيوية تتمثل بما يلي:

1- **التحديات للعمليات القائمة:** يشير هذا المبدأ أن القائد في المؤسسة له دور ريادي كبير يقوم من خلاله بتحفيز الابتكار لدى الموظفين، ويدعم ويشجع المبدعين منهم. (Nikezic et al.,2014:12).

2- **اظهار شعور الحماس:** " هذا المبدأ يشير للدور الذي يؤديه القائد في الهام الموظفين، وحثهم على مشاركة الرؤية التي يتبناها القائد وذلك من خلال زرع الحماس فيهم". (القيوتي،2019:112).

3- **المساعدة على احداث التغييرات الجوهرية:** يمثل هذا المبدأ الدور الذي يؤديه القائد كعضو فعال في فريقه عبر قيامه بدعم جهود الموظفين، وتنمية مواهبهم الفردية. (Taylor et al.,2014:570).

4- **القائد مثال يحتذى به وقدوة للموظفين:** "هذا المبدأ يشير الى أن القائد يجب أن يكون قدوة للموظفين وذلك من خلال وضعه لنماذج العمل والمعايير التي يجب اتباعها". (القيوتي،2019:112).

5- **تعظيم الإنجازات:** يعتمد هذا المبدأ على شعور القائد بما يتم إنجازه من قبل الموظفين، وقدرته على التأثير في عقولهم، وقلوبهم لصالح المؤسسة. (Nikezic et al.,2014:12). فيما أشار كتاب اخرون الى خمسة مبادئ للقيادة الرؤيوية:

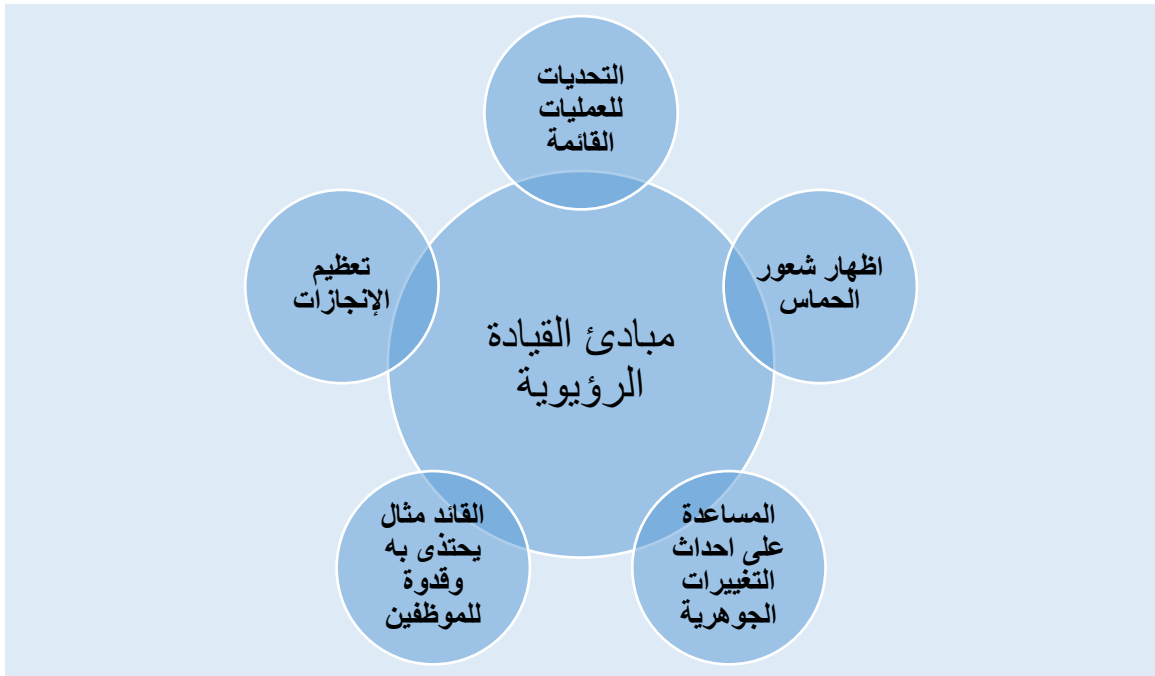
1- أداء القائد وتحدي العمل وخلق ابتكار وتعزيز الاخرين في الحصول على مبادرة جديدة وتفكير متحد. (رزوقي،2019: 43)

2- الدافع الملهم، وكذلك الحماس من خلال تطوير الرؤية المشتركة مع الآخرين. (Yordsala et al,2014:93)

3- تشجيع العمل الجماعي ودعم الآخرين. (رزوقي، 2019: 43)

4- تقديم مثال جيد للآخرين. (رزوقي، 2019: 43)

5- النجاح النهائي في العمل مع الروح المعنوية للموظفين. (Yordsala et al,2014:93)



شكل (10) مبادئ القيادة الرؤيوية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

سادساً: أهمية القيادة الرؤيوية The Importance of visionary leadership

القيادة الرؤيوية هي قيادة نابغة عن نماذج القيادات الناشئة التي تعزز استدامة المؤسسة، والأداء المستدام، وترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحفيز الأتباع، والالتزام التنظيمي، والأداء التنظيمي، وأداء الفريق. إذ يركز هكذا قادة على مصلحة المجموعة أو المؤسسة وليس على المصلحة الشخصية. بعض الدراسات تقترح بأن هذا الإنموذج القيادي له أثر على رضا الزبون ورضا الموظفين والأداء المالي (Nwachukwu et al.,2017:1302). ويتأثر الموظفين والمؤسسة بشكلٍ رئيسي بالقيادة ومن هنا

تسهم القيادة الرؤيوية بالربط ما بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وتحفز الموظفين على بناء روابط مع الأهداف المستقبلية، وتضع على عاتق الأتباع مسؤولية المشاركة في مجموعاتهم وعملهم باجتهد لتحقيق الرؤية ويتم تقديرهم على ذلك (Saba et al.,2016:20). (Collins 2002) في دراسته بعنوان (بنيت لكي تدوم Built to Last ، ويقصد بها المؤسسات) كشف المؤلف عن أن المؤسسات عالية النجاح هي المؤسسات التي تمتلك قائداً رؤيويًا قادراً على صياغة رؤية تدعم المثاليات في التعامل مع جوهر الاعمال، وفي نفس الوقت يحفز التقدم لهذه المؤسسات نحو المستقبل، هكذا قائد يكون قادراً على فهم كيفية المحافظة على الهدف الجوهرى من جهة، وتحفيز التغيير من جهة أخرى، أي بقاء الجوهر وتغيير بقية الأمور، وهذا تحدي وخاصة في مؤسسات التعليم، إذ تتطلب هذه المؤسسات قائد قادر على أن يحقق التغيير في مجال التعليم، ولكنه في الوقت نفسه يحسن من المهارات الجوهرية لصنع المفكرين وواضعي الحلول (Loughead,2009:3). كما يبرز القائد الرؤيوي إيجابيات المؤسسة من خلال التصور، والتواصل حول حالة مرغوبة تشخص الوضع الراهن وتحت الالتزام للوصول الى مستقبل أفضل، هذه الصفات تنتج عنها زيادة الثقة بالقائد والالتزام بكلامه ومستويات عالية من الاداء بين الاتباع وتحقيق أداء تنظيمي كلى عالي (Dhammika,2014:2). كما أن عنصر الاتصالات والإقناع في القيادة الرؤيوية يربط بشكل كبير القيادة الرؤيوية بالالتزام الاستراتيجي وبناء الالتزام يتطلب اتصالات حول الاستراتيجية لإقناع الموظفين على بذل الجهد لتحقيق تلك الرؤية (Ateş et al.,2020:640).

وإذا أخذنا بعين الاعتبار ما يجعل القيادة فعالة، فإن القيادة الرؤيوية مهمة من حيث إنها تتعلق بتعريف الغايات للجماعة (أي الرؤية التي يجب متابعتها)، ومحاولة إقناع الأتباع بالمساهمة في تحقيق هذه الغايات كمصلحة جماعية. (Knippenberg & Stam,2014:243). كما أن أهمية القيادة الرؤيوية تكمن في جملة من النقاط التي يمكن حصرها بالآتي:-

1. حث الموظفين نحو أداء أفضل باستخدام وسائل التحفيز. (Manning & Curtis, 2012: 64)

(64)

2. مساعدة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة بها باستمرار. (ميرخان وأومر، 2015: 356)

3. المسؤولية الذاتية باتجاه التغيير لمواجهة المواقف المستجدة. (Mills,2005:24)

4. تخفيض مستوى التوتر والصراعات فيما بين الموظفين والإدارة، وذلك نتيجة وجود الثقة المتبادلة بينهما. (حامد، 2019: 55)

5. العمل على مشاركة الرؤى المستقبلية التي تمنح المؤسسة في الوصول إليها مع الموظفين أصحاب المصالح كافة. (رزوقي، 2019: 35).

6. القدرة على الحصول على مزيد من المعلومات والخبرات ذات الصلة بالقرار من خلال المشاركة مع الآخرين بتنوع الخبرة والكمال التي يمكن أن تعزز الإنتاجية من خلال طرائق بديلة. (Mupa, 2015: 44)

7. اتخاذ القرارات الجماعية، إذ ينبغي أن يكون القائد الرؤيوي قائد الفريق ومن ثم ينبغي عليه الانخراط في صنع القرار الجماعي. (رزوقي، 2019: 35).

8. تحقق وحدة اللغة والهدف من خلال تحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة، وهذا يتأتى من أن الإدارة بالرؤية تخاطب المستويات الإدارية والتنفيذية جميعها. إن وجود رؤية مشتركة للجهازين الإداري والتنفيذي تنمي أسلوب الرقابة الذاتية. وحينما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب، واكتشاف الجديد، ومن هنا تكمن أهمية القيادة بالرؤية في أنها تساعد على صياغة المناخ الملائم والمناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل. (التميمي، 2016: 71).

وختاماً فإن أهمية القيادة الرؤيوية تبرز في كونها تقدم رؤية واضحة وفعالة، ويتم الإفصاح عنها لجميع الموظفين وفي الوقت نفسه تطوير تلك الرؤية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة، كما أن أهمية القيادة الرؤيوية تظهر أيضاً باعتمادها على الاتصال الفعال مع الموظفين في كل ما يخص أعمالهم. ويبين الشكل التالي أبرز النقاط التي تظهر أهمية القيادة الرؤيوية، والتي وضعها عدد من الكتاب.



شكل (11) أهمية القيادة الرؤيوية

من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

سابعاً: خصائص القائد الرؤيوي Characteristics of a visionary leader

تعدّ الصفات القيادية من الموجودات النادرة والقادرة على تحقيق النجاح في المؤسسة ويعدّ القائد الرؤيوي هو قائد عبقرى يمكنه أن يرفع المؤسسة من المستوى الاعتيادي أو الحالي إلى مستوى أعلى ويحقق أهدافها وتوقعاتها اعتماداً على نمطه القيادي الذي يجعله صديقاً لإتباعه، ويحقق ذلك من خلال تطوير علاقة دافئة دافعة مع موظفيه. ولكن يجب أن ينتبه القائد الرؤيوي إلى المواقف التي قد تغري بعض الموظفين إلى استغلال هذه العلاقة عندما يراه البعض ودوداً للغاية. وعليه يتوجب على القائد الرؤيوي الموازنة ما بين الصداقة والمسؤولية (Nwokedi,2015:88).

وللقيادة الرؤيوية خصائص تميز هذا الشكل من القيادة عن نماذج القيادة الأخرى، فالقيادة الرؤيوية تعبر عن خصائص خاصة تصنع في هذا القائد هوية تعكس جوهره، إذ تصبح الرؤية مركز اهتمام القائد الرؤيوي، وهو أمل يود تحقيقه في المستقبل، وهذه الرؤية تصنع أمل في الإنجازات المثالية (Uбайдillah et al.,2019:207). ويحمل القائد الرؤيوي العديد من خصائص القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية، ولكنه يظهر أيضا صفات اضافية تساعد الأتباع على تحقيق أهداف المؤسسة مثل: الثقة، والاستخدام الاجتماعي للسلطة، إضافة إلى قدراته التنظيمية. (Zhou et al.,2018:4).

ويقول (Mupa,2015:45): إن هناك عشر خصائص للقيادة الرؤيوية الناجحة وهي: الخيال، والخبرة، والحدسية، والتحليلية، ويسعى للتميز، ومفوض، وقياس المخاطرة، ومستقل، وشغف الإنجاز وإدمان العمل؛ يمنح المكافآت، ومتفائل، وقوي. ويكمل قائلاً: إن القائد صاحب الرؤية، بشكل أوضح من أي قادة آخرين، يصنع مؤسسة تعكس شخصيته وأسلوبه وتفضيلاته. إنه القائد الذي "يكسب القلوب والعقول"، ويأخذ المؤسسة بشكل كاريزمي إلى حقبة جديدة ناجحة. كما يضيف (Molina,2018:124): يمكن القول إن القادة الرؤيويون لديهم أكثر من مجرد كاريزما، فهم يتمتعون بالقدرة على إنشاء وتوضيح رؤية واقعية وذات مصداقية، وجذابة للمستقبل تتبثق من الحاضر وتحسنه. تختلف هذه الرؤية عن أشكال الإدارة الأخرى التي تم إنشاؤها بطرق مختلفة من حيث إنها مستقبلية ومبتكرة. ويقول (Loughead,2009:24): إن من خصائص القائد الرؤيوي هو امتلاكه الابتكارية والشجاعة من جهة، ولديه لمحة عن المستقبل، وقد يكون سابق لبقية المجموعة، ولكنه لا يتقدم عنهم كثيراً، وذلك ليستطيع أن يشارك معهم أحلامهم، وأن لا يفقدهم. فيما يحدد بعض الباحثين خصائص القادة الرؤيويين بما يلي:

1. تكوين رؤية شخصية وتنظيمية يلتزمون بها بكل إخلاص. (Stoner-Zemel,2014:38).
2. إدراك المستقبل: يمتلك القائد الرؤيوي هدفاً واضحاً للرؤية التي يريد تحقيقها، لتطوير مؤسسته بالاعتماد على تلك الرؤية. (Nurut,2016:35)
3. تنشيط الرؤية وإعادة الالتزام بها في مواجهة المعوقات. (Stoner-Zemel,2014:38).
4. يجرؤ على تحقيق الهدف، واثق، واضح، وليس لديه غموض، ومستعد للمخاطرة. وفي الوقت نفسه يُظهر القائد الرؤيوي قياساً متقناً ودقيقاً وشاملاً عند النظر في الأحداث المهمة. (الحامد،2019: 57).

5. التفكير حول المستقبل والتركيز على تصميم تحديات مستقبلية والقدرة على توقع والتنبؤ بالمستقبل

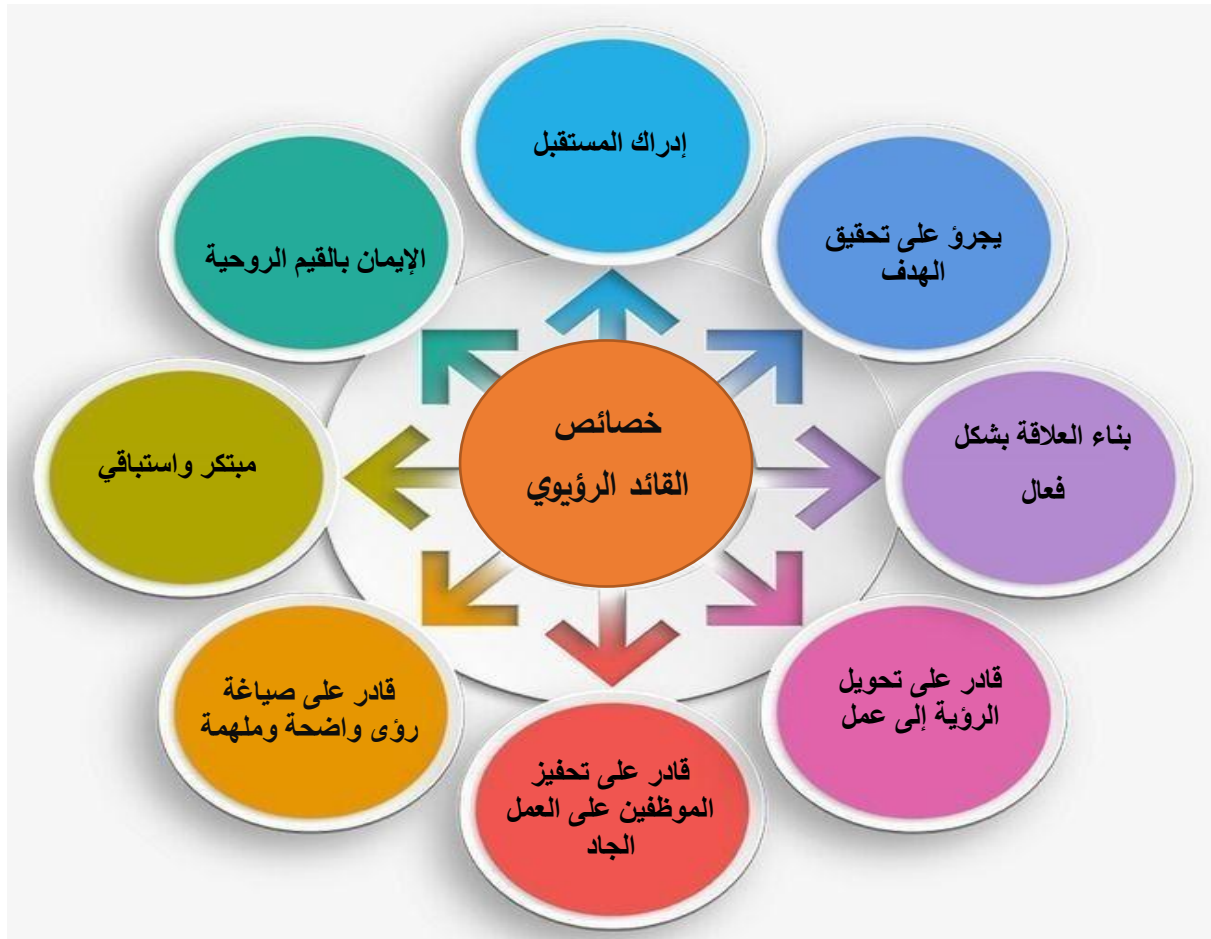
والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة نتيجة العولمة. (Ubaidillah et al,2019:209)

6. قادر على تحفيز الموظفين على العمل الجاد والتعاون لتحقيق الهدف، والقائد الرؤيوي هو نوع من القادة يستحق أن يُتبع. وهو على استعداد لإعطاء أمثلة للمجتمع لجعلهم يتبعون ما يفعله. (Nurut,2016:36)

7. فهم المؤسسة على أنها نظام معقد قد يتيح هيكله أو يحبط تحقيق الرؤية. تطوير (أو تغيير) الهياكل بحسب الحاجة لدعم الرؤية. (Stoner-Zemel,2014: 39).

8. استخدام الرؤية في قيادة المؤسسة والإفصاح عن رؤيتها، والتواصل الواضح مع الأطراف الأخرى حول أهداف المؤسسة. (Sarwono et al.,2019:192)

ويبين الشكل التالي أهم خصائص القائد الرؤيوي التي تطرق لها الكتاب والباحثون:



شكل (12) خصائص القائد الرؤيوي

من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

ثامناً: المتطلبات الواجب توفرها في القائد الرؤيوي Requirements for a visionary leader

هنالك عدد من المتطلبات التي حددها (Sugiarti,2017:148)، والتي يجب أن تتواجد في القائد الرؤيوية وهي: التركيز على أهداف المؤسسة وصنع خطة طويلة الأجل، وتطوير رؤية للمستقبل، وأن يكون القائد جاهزاً في كل الظروف الديناميكية والوعي تجاه الحاجات المتغيرة لمكونات المؤسسة وزبائنها، فيما يقول (Saba et al.,2016:20) ان من المتطلبات الواجب توفرها لدى القائد الرؤيوي هي المهارات الاجتماعية، والثقة، والتوجه نحو النتائج، إذ إن هذه المتطلبات مهمة لتحفيز الرؤية والتواصل حولها بهدف إيصالها إلى الأتباع، ويتم ذلك من خلال تصميم العمل وتوقعات الأداء، والتعويضات، والمكافآت التي تحفز الأتباع. كما أن من أهم متطلبات القيادة الرؤيوية ما يلي (Yordsala et al.,2014:93):

- (1) التواصل الرؤيوي: الحث من خلال فهم المؤسسة والموظفين التنظيميين والبيئة.
 - (2) التفكير المنفتح القادر على تقعر المستقبل.
 - (3) الكفاءة في إنشاء الشبكات وكذلك العمل الجماعي، وتنمية ثقافة دعم العمل الممتاز.
 - (4) الكفاءة في التفاعل مع الموظفين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والاعتراف بأهمية الناس والمشاركة.
 - (5) تطوير العادات الشخصية التي يمكن الاعتماد عليها.
- ويؤكد (Robbins, 2002)، بأن من متطلبات القائد الرؤيوي هو وجوب امتلاكه المهارات التي تمكنه من معرفة وتشخيص الرؤيوية (التميمي، 2016: 72)، ووفقاً للنتائج التي توصل إليها (Sarwono et al.,2019:193-194) في دراسته، فإن متطلبات القيادة الرؤيوية في مؤسسات التعليم هي:

1. امتلاك الثقة بالنفس: يجب أن يكون القائد واثقاً من نفسه.
2. يجب أن يكون القائد متعاطفاً مع الأتباع ومتفهماً لهم، كما يعمل كعنصر تغيير، وله القدرة على القيادة، وكذلك أن يمتلك المقدرة على تخيل متطلبات التغيير المستقبلية، ولاسيما إذا كان الموظفون يواجهون صعوبة في البحث العلمي الذي يحتاج إلى خيال، وكتابة البحوث العلمية.

3. يؤدي دور الملهم، ولاسيما عندما يشارك في تنفيذ العمل الضروري الذي يجب التعامل معه فوراً من خلال التوجيه والتشجيع، ويتعامل مع مشاكل التغيير الاستراتيجي، إذ يجب أن يمتلك القائد حكمة استراتيجية، ويعرف نتائج عمله، ويضع أولويات للمسائل الاستراتيجية. كما إن من متطلبات نشوء القيادة الرؤيوية على وفق المنظور الرؤيوي هي التوازن الرؤيوي، والحدس الرؤيوي، والشغف الرؤيوي، والاستشراف الرؤيوي. أما من الجانب الذهني فقد أكد كل من (Goleman,2002) و (Collins,2004) ان توفير الجانب الذهني، بالإضافة الى الجانب الروحي هي من أهم المتطلبات لنشوء القائد الرؤيوي (الشلمة، 2009: 57).



شكل (13) متطلبات القيادة الرؤيوية في مؤسسات التعليم
من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

تاسعاً: علاقة القيادة الرؤيوية بالقيادة التحويلية The relationship of visionary leadership to transformational leadership

في هذه الفقرة من دراستنا نتطرق لموضوع تكلمت به بعض الدراسات في مجال القيادة الرؤيوية، وهو طبيعة العلاقة بين هذه القيادة وأنواع القيادة الأخرى وبالأخص القيادة التحويلية، إذ اعتبروها جزء من القيادة التحويلية، وكما سنرى في أدناه.

وصفت القيادة الرؤيوية على أنها أكثر أنماط مداخل القيادة الواعدة، وقد حققت نظرة ايجابية إليها في ثقافات مختلفة، وأن توضيح رؤية مغرية وملهمة هي عنصر أساسي في نظرية القيادة الكاريزمية - التحويلية منذ عقود (Kearneya,2019:3).

وعندما نتناول مصطلح القيادة الرؤيوية يطرح سؤال وهو هل أنماط القيادة الأخرى تفتقر إلى الرؤية؟ هذا الكلام ليس صحيح فامتلاك الرؤية أمر مطلوب في كل قائد، ولكن مستوى فهم الرؤية قد يختلف من قائد إلى آخر، وكذلك استخدامها في المؤسسات المختلفة، لأن الرؤية هي إدراك وجهة نظر الشخص تجاه المستقبل (Saba et al.,2016:21). أما القيادة التحويلية فتعمل كجسر يربط ما بين الأتباع والقادة لتطوير فهم يرتبط بمستوى الدافعية والقيم والاهتمامات، وتبرز القيادة التحويلية عندما يوسع القائد أو يرفع من مصلحة الموظفين والقائد التحولي هو الذي يشجع الموظفين على النظر إلى ابعده من مصلحتهم الذاتية (Al Khajeh,2018:3). ويعرف (Belle) القيادة التحويلية بأنها: "العملية القائمة على تحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المؤسسة" (الدليمي،2014: 44). ويقول (Quarles,2001: 32): إن القيادة الرؤيوية تعتمد على خصائص القيادة التحويلية والتي تشمل الكاريزما والاهتمام بالموظفين والتحفيز الفكري والإلهام. وذكر (Nwachukwu et al.,2017:1302) بأن القيادة الرؤيوية هو نوع من أنواع القيادة التحويلية، لأن القيادة الرؤيوية قادرة على تحقيق المهام بسرعة في تلبية المعايير التي تصبوا إليها المؤسسة. والتركيز الرئيس للقائد الرؤيوي هو على الرسالة المستقبلية، والعمليات الجارية للتفوق في العمل.

وبحسب (Bass 1985) فإن القيادة الرؤيوية هي نوع من أنواع القيادة التحويلية التي تقع في الطرف النقيض من القيادة المعاملاتية، ولكن من جانب آخر تختلف القيادة الرؤيوية عن القيادة التحويلية

لأنها تعتمد على الرؤية كأساس في عملها، والقائد الرؤيوي يستفيد من السلوكيات والخصائص المتوافرة في القيادة التحولية، ولكن يظهر القائد الرؤيوي سلوكيات إضافية، وهي الثقة وسلوكيات العلاقات الاجتماعية في السلطة، ويمتلك قدرات تنظيمية، ويصنع ضرورة لدى الاتباع أن يمتلكوا المعرفة والمهارة والقدرات، وذلك لتحقيق هدف المؤسسة (Taylor et al.,2013:567-568).

ويقول (Cheema,2015:140): أن القيادة الرؤيوية تعدّ نوعاً من أنواع القيادة التحولية ولها القدرة على تحقيق المهام المطلوبة لتلبية متطلبات المؤسسة. ووفقاً للكاتبين (Bass and Avolio) أن القيادة التحولية تتمثل من أربعة أبعاد، وهي التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، ولكن القيادة الرؤيوية هي تواصل للرؤية، وصورة للمستقبل الجماعي، وهي بعد من أبعاد القيادة التحولية ولكن القيادة التحولية، تجمع عدة عناصر قيادية منها خصائص وتقييمات وسلوكيات في متغير أوسع. وهذا ما دفع الباحثين إلى الميل إلى دراسة القيادة الرؤيوية كقيادة بحد ذاتها ومنفصلة، ولكن عندما نفصل القيادة الرؤيوية، ونضعها في مفهوم مقيد وضيق باعتبارها مجرد تواصل حول صورة مستقبلية بنية تحفيز الآخرين على تحقيقها، فنجد أن البحوث التجريبية حول كيفية تأثيرها في النتائج تكون قليلة (Kearneya,2019:3). فيما يذكر (Mupa,2015:44) أن الرؤية هي السمة الرئيسة للقيادة التحولية، إذ إن الرؤية والإلهام تعلمان على تنشيط عملية التحول عند الموظف، أي علاقة أو إحساس بالتماهي (التطابق) مع القائد، مما يؤدي إلى قبول رؤية القائد وقيمه، ويصبح تحقيق الهدف هو القاعدة.

عاشراً: مهارات القائد الرؤيوي Skills of a visionary leader

لكي يقوم قائد المؤسسة بمهام القيادة الرؤيوية يتطلب امتلاكه مجموعة من المهارات التي تؤهله لهذا المنصب، إذ اختلفت آراء الكتاب والباحثين في المهارات التي يجب تتوافر في القائد الرؤيوي. مهارات القائد الرؤيوي هي تخيل المستقبل المرغوب للمؤسسة، والقدرة على تحفيز الطاقات، وتعظيم المواهب والموارد في المؤسسة بالكامل (Loughead,2009:13). وذكر (ميرخان وأومر،2015: 356) أن (Dalts,1996) وضع مجموعة من المهارات للقيادة الرؤيوية وهي: المهارات الذاتية، مثل بناء الرؤية، ودعم مستويات العمليات الضرورية لتفسير تلك الرؤية الى سلوك، وإيجاد واستدامة حالة داخلية فعالة لتوحيد الموظفين مع رؤيته ومهمته. وتقييم وتعزيز المعتقدات المطلوبة للوصول الى مهمة الموظفين

والسعي الى الرؤية. وتطوير الوعي ومرونة أكثر بالنسبة الى مقدرات التواصل للفرد وانماط القيادة، ومن بين مهارات القيادة الرؤيوية هي أن يكون القائد الرؤيوي قادر على إعادة تقييم نفسه، وزيادة الروح المعنوية للموظفين معه (رزوقي، 2019: 39).

ومن بين المهارات الواجب توافرها في القائد الرؤيوي هي المهارات الفكرية "وتمثل القابلات الذهنية والعقلية التي تمكن الرؤيوي على تبصر مستقبل المؤسسة، وتحديد سياساتها وخططها واستشراف مستقبلها برؤية ثاقبة، وقدرة عالية من الفراسة، والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل". (الشلمة، 2009: 57). وكذلك من بين مهارات القائد الرؤيوي المهارات الإنسانية "وهي توضح قدرة القائد الرؤيوي في التعامل مع فريق العمل وتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الرؤية، والهدف المراد إنجازه". (الحامد، 2019: 63). وكذلك من مهارات القائد الرؤيوي قدرته على تمديد الرؤية الى سياقات القيادة المختلفة، وتعني تسلسل النشاطات، لذلك يمكن تطبيق الرؤية في المواقف المتنوعة (Wells & Mott, 2006: 2). والقائد الرؤيوي لديه القدرة على توصيل الرؤية للفريق ليس شفهيًا فحسب بل من خلال سلوكه كقائد، وذلك من خلال التصرف بالطرق والأساليب التي تعمل على نقل وتعزيز الرؤية (الكواز، 2018: 251). أما (Dawson, 1996) فيقول: أن مهارات القائد الرؤيوي تتضمن بناء رؤية مشتركة، إذ يتواصلون مع الموظفين في المؤسسة لكي يشاركوا في تحقيق تلك الرؤية، إذ يقومون بتوضيح رؤيتهم لكل موظف سيشارك فيها، كذلك يقومون بتطوير أفكارهم وأفكار الموظفين داخل المؤسسة، كما يتميزون بالتفكير التنظيمي من خلال العمل على الربط بين الأفكار والأحداث التي قد تكون غير مترابطة (طه، 2008: 35). وبالإضافة الى ذلك هنالك مجموعة من الكفاءات التي يجب أن يملكها القائد الرؤيوي مثل:

1. يجب أن يمتلك القائد الرؤيوي القدرة على التواصل مع المديرين والموظفين الآخرين بفاعلية في المؤسسة، أي يحتاج إلى قائد لخلق "التوجيه والتشجيع والتحفيز". (Nurut, 2016: 32)
2. المهارات الذاتية: وتتمثل في وضع رؤية وتوضيحها وتفسيرها الى سلوكيات وواقع حال، وكذلك وضع آلية لتوحيد الموظفين من أجل تحقيق الرؤية بقدرة عالية، بالإضافة الى تطوير المرونة عند الموظفين، والتواصل المستمر معهم، واخيراً تغيير قيم ومعتقدات الموظفين بشكل دائم من أجل تحقيق الرؤية. (القريوتي، 2019: 113).

3. يجب على القائد الرؤيوي أن يفهم البيئة، وأن يكون لديه القدرة على الرد على كل التهديدات والفرص، ومن الأهمية بمكان أن يكون القائد قادرًا على التواصل بمهارة مع الأشخاص المهمين خارج المؤسسة، لأنهم يؤدون دورًا مهمًا للغاية في المؤسسة (المستثمرين والزبائن). (Nurut,2016:32).
4. التفكير المستقبلي: لا يفكر القائد الرؤيوي في الأعمال التجارية اليوم فحسب، بل يفكر أيضًا في الأعمال التجارية في المستقبل. (حامد،2019: 65)
5. يجب على القائد الرؤيوي أن يحتوي، أو يطور كل تحد يمكن توقعه في المستقبل. (Nurut,2016: 33).
6. مهارات التواصل: معرفة طريقة تفكير الموظفين واستثمارها وتطويرها، والتركيز على المعتقدات التي من الممكن أن تؤثر في عملية التغيير داخل المؤسسة، والبحث عن أفضل الأساليب لإقناع الموظفين المقاومين للتغيير بأهمية الرؤية الجديدة، والاهتمام بالحصول على التغذية العكسية، لما يحصل سواء شفهيًا أو كتابيًا. (القيوتي،2019: 114).

أحد عشر: سلوكيات القائد الرؤيوي Behaviors of a visionary leader

أراد (Sashkin 1984) التوسع في فكرة القيادة التحويلية، والمعروفة أيضًا بالقيادة الرؤيوية، إذ طور الإصدار الأول من استبيان سلوك القائد (LBQ) الذي يركز على البحث عن قادة بارزين، إذ قام بتحديد وتصنيف السلوكيات والخصائص التي تحدد القادة الرؤيويين الفعالين. تساعد LBQ الموظفين في تحديد نقاط القوة القيادية، والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، إذ تستلزم سلوكيات القيادة الرؤيوية ما يلي (Whitehurst,2014:317-318):

1. القيادة الواضحة: إن القيادة الواضحة هي الانتباه الإداري، وتركيز الانتباه على الآخرين بحثًا عن أفكار أساسية. إن القائد الرؤيوي الفاعل يهتم بالتعبير الواضح عن الأفكار وإن نجاح المؤسسة مشروط بوجود أهداف مشتركة محددة بوضوح.
2. القيادة الاتصالية: تعتمد على إدارة الاتصالات وتشتمل على الإصغاء الفاعل، وإعطاء التغذية الراجعة الفاعلة. إن الاتصال الفاعل تسمح للمدير (القائد الرؤيوي) على صنع ثقافة ثقة، وقبول وانفتاح.

3. القيادة المتسقة: تعني إدارة الثقة، إذ يصبح القائد جدير بالثقة عندما يسلك سلوكيات أو إجراءات متسقة عبر الزمان والمكان، وبصورة متوافقة مع ما يقوله. القائد التحولي يقرن القول بالفعل ويعمل بأسلوب يتفق مع معتقداته سعياً إلى تحقيق رؤيته.

4. القيادة المعنوية: هي إدارة الاحترام، إذ إن القائد المعنوي والمهتم يظهر احترام واهتمام للموظفين الآخرين. إن القائد التحولي يزرع مناخ الثقة والاهتمام مع الكادر والاحترام، والتفاعل فيما بينهم.

5. القيادة الابتكارية: وهي تعتمد على إدارة المخاطر من خلال تمكين الآخرين، وتشجيعهم على قبول التحديات، فالقائد الرؤيوي الفاعل يرتبط ارتباطاً عميقاً بما يفعله، وهو راغب بالمخاطر واستغلال الفرص وجعل الآخرين أو الأتباع يشاركون في التحديات.

إن السلوكيات الثلاثة الحاسمة للقيادة الرؤيوية هي الثقة بالنفس وسلوكيات القوة الاجتماعية والقدرة التنظيمية، وهي ضرورية للمتابعين أنفسهم للحصول على المعرفة والمهارات والقدرات، حتى يتمكنوا من العمل مع القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Riesenmy,2008:63)، ومن سلوكيات القيادة الرؤيوية هي علاقات التمكين والإبداع والفعل الجريء (الفعل الشجاع) وهذه أبعاد تعكس وجود قيادة رؤيوية (Parco-Tropicales & Guzman,2014:556). ومن أهم ما يوصف به القائد الرؤيوي هو أنه أكثر واقعية من القادة الذين يقتصرون في تركيزهم على المنجزات السابقة، ويهتم بما يكفي بموظفي المؤسسة ليعطيهم إرشادات للبقاء وتحقيق الأمان أثناء التغيير الشخصي والتنظيمي، وكذلك لديه مصلحة أكثر من البقية في نجاح المؤسسة مستقبلاً. (Loughead,2009:20). ويرى (الحامد، 2019: 68) " وجود علاقة ارتباطية لسلوكيات القيادة الرؤيوية كالسلوك الداعم والتمكين والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي من قبل الموظفين، وبهذا فإن سلوك القائد الرؤيوي يصنع علاقة ثقة بين القائد والأتباع والالتزام أكبر لدى الموظفين". وذكر (Dhammika,2016:2) أن الكاتب (Kirkpatrick 2004) قدم قائمة لسمات القادة الرؤيويون تعزز علاقة الجودة والالتزام للموظفين، وكما هو موضح في الجدول التالي.

جدول 4 : السمات السلوكية للقائد الرؤيوي	
التمكين	القائد متفائل وواثق من قدرة أتباعه ويمكنهم على العمل تجاه تحقيق الرؤية. القائد الرؤيوي واثق بان الأتباع يعملون تجاه تحقيق الرؤية المشتركة وليس تحقيق مصالحهم الشخصية. ان توقعات القائد تصنع أداء عالي من الأتباع.
بناء السمعة	يبني القائد الرؤيوي سمعة جيدة لنفسه ولأتباعه ويعكس الرؤية في حياة العمل وفي حياته الشخصية وفي مظهره وأسلوبه وهو يتدرب على خطاباته ليقدّم الصورة المرغوبة بأسلوب درامي.
المخاطرة	يسلك القائد الرؤيوي سلوك غير تقليدي ويصنع ما يسميه أتباعه بالتضحيات (ولكن التضحية ليست تضحية من وجهة نظر القائد بل هو تركيز بالكامل على تحقيق الرؤية). هذه المخاطر ليست مجازفات غير محسوبة بل هي مجازفات محسوبة، إذ يقوم القائد الرؤيوي بتقييم الخيارات. يخدم سلوك المخاطرة في تعزيز التغيير والإبداع وتحدي الافتراضات الحالية.
الدعم	يدعم القائد الفاعل أتباعه بتوفير اعتبارات فردية لهم فهو يقدم الدعم العاطفي في الأوقات الصعبة أو عندما يشعر الأتباع بالإحباط. يمكن أن يقدم الدعم للمجموعات أو الأتباع على أسس فردية. يدرب القائد ويرشد أتباعه لغرض تسهيل تطويرهم.
التكيف	الاستجابة إلى البيئة المتغيرة هي إحدى سلوكيات القائد الرؤيوي، إذ إن القائد الرؤيوي يظهر مرونة أو مقاومة في أنماط حله للمشاكل وهو فاعل في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات في المؤسسة لتحقيق الاستجابة المناسبة.
التحفيز الفكري	ان القائد الرؤيوي يحفز أتباعه على تحدي الافتراضات والنظر إلى العالم بطريقة جديدة والتشكيك في التنظيم والتعميم. قد يختلف القائد عن الأتباع في اعتقاداته ولكن يمكنه ان يقنع أتباعه بأفكاره وذلك نتيجة الثقة والالتزام العالي التي يظهرها إتباع القائد الرؤيوي
تطوير المؤسسة	يقال بأن القائد الرؤيوي يصنع ظروف تنظيمية تسمح للأتباع لتحقيق هذه الرؤية وهو يهيكل المؤسسة لكي يساعد الأتباع على العمل بكفاءة وبدون البيروقراطية غير الضرورية وهو يختار ويدرب و يتقف الأتباع الراغبين والقادرين على العمل تجاه الرؤية وهو يطور نظام مكافآت وعقوبات يحفز من خلالها الأتباع إلى السعي وراء تحقيق الرؤية

Source: Dhammika K. A. S.(2016)" Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX)".

اثني عشر: أبعاد القيادة الرؤيوية Dimensions of visionary leadership

يعدّ تحديد الأبعاد لمتغيرات أي بحث أمراً من الأهمية بمكان، لما له من أثر في نتائج ذلك البحث، ومن ثم فهو يؤثر على كيفية حل مشكلة البحث، فاختيار الأبعاد المناسبة يسهم في الحصول على البيانات المناسبة، ومن ثم نتائج حقيقية يستطيع من خلالها الباحث تقديم أفضل الاقتراحات لحل مشكلة البحث. ونستعرض في الجدول التالي الذي قدمه (التميمي، 2016: 74) ابعاد القيادة الرؤيوية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

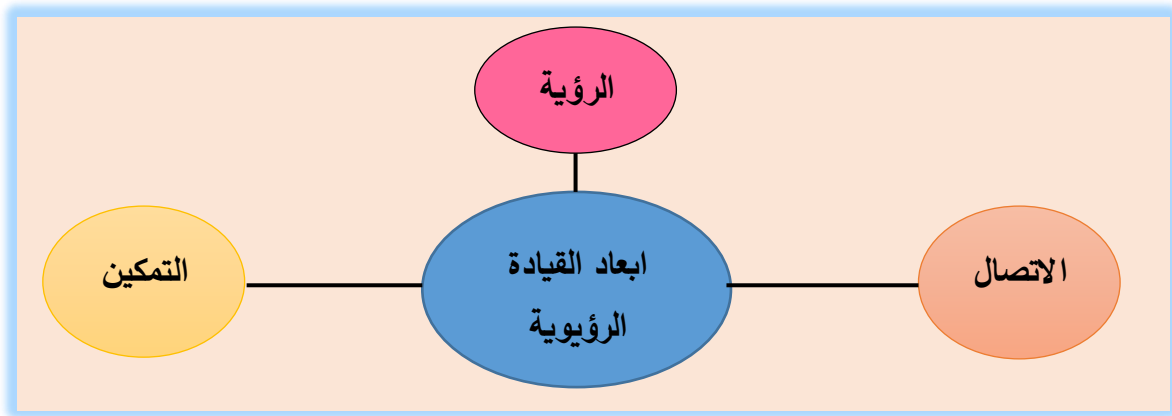
جدول (5) آراء الباحثين والكتاب حول أبعاد القيادة الرؤيوية

ت	الباحث	المخاطرة	تحمل	الإجراءات	الأحداث	استباق	بناء الفرص	المعرفة التعلم	البيئي	الاستشراف	المستقبلية	الرؤية	التفاعل	الاتصال	تمكين العامل
1	Colton 1985						*			*		*			*
2	Mintzberg, 1989											*	*	*	*
3	Nanus 1992						*					*	*	*	*
4	Vandenberg & Sadmann, 1995			*				*				*	*	*	*
5	Kouzes & Posner, 1995											*	*	*	*
6	Darling 1997	*											*	*	*
7	Richard 1998						*			*		*	*	*	*
8	Fullan 2002											*	*	*	*
9	SethKlan 2002					*						*		*	*
10	Safi, 2003			*								*	*	*	*
11	السويدان 2004											*		*	*
12	Admes, 2005											*	*	*	*
13	Habil 2006											*	*	*	*
14	Bohmer 2006									*			*	*	*
15	Corinner 2007	*				*	*					*	*	*	*

المصدر: التميمي، محمد ياسين(2016) "أداء فرق العمل في اطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

ومن خلال مراجعة الادبيات والدراسات والبحوث السابقة في مجال القيادة الرؤيوية نجد آراءً متعددة للكتاب عن أبعاد القيادة الرؤيوية، وقد يكون هذا الاختلاف في الآراء بحسب مجال الدراسة التي يجريها الباحث، فنجد اكثر الكتاب يتفقون على ان ابعاد القيادة الرؤيوية هي (الرؤية - والاتصال - والتمكين) وهي التي جاء بها (Westley & Mintzberg,1989:17-18)، أذ يقولون: يبدو أن معظم الكتابات تتفق على أن رؤية القيادة ، أو "الرؤية" ، كما يُطلق على العملية أحياناً ، يمكن تقسيمها على ثلاث مراحل متميزة: (1) تصور "صورة لحالة تنظيمية مستقبلية مرغوبة". (2) الاتصالات: عندما يتم التعبير عنها بشكل فعال ونقلها إلى المتابعين، (3) التمكين: تمكين الأتباع حتى يتمكنوا من تفعيل

الرؤية. إذ تعتبر أهم ابعاد القيادة الرؤيوية التي يتفق عليها أغلب الكتاب، ومع ذلك فهناك كتاب أضافوا أبعاداً أخرى مثل (الشلمة،2009: 75)، إذ استخدمت (الرؤية - والاتصال - والتمكين - والإبداع)، أما (ميرخان و أومر،2015: 354) فقد استخدموا (الرؤية - والإلهام - والقيم - والتمكين - والريادة)، أما (الكواز،2018: 251) فقد استخدم (تحديد الاتجاه - والتركيز على المستفيدين - والتمكين - والقيم)، ويتفق كل من (التميمي،2016: 73) و (حامد،2019: 70) و (حنظل و رزوقي،2019: 229) مع الأبعاد التي حددها كل من (Westley & Mintzberg) في حين أن دراسة (Kadir,2020:69) وهي دراسة في احدى الجامعات في نيجيريا حددت (التمكين - والتحفيز الفكري - والتكيف) كأبعاد للقيادة الرؤيوية.



شكل (14) أبعاد القيادة الرؤيوية

من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

وبعد استعراض آراء الكتاب والباحثين فيما يخص ابعاد القيادة الرؤيوية، يرى الباحث أن يتم الاعتماد على الأبعاد التي حددها (Westley & Mintzberg) لتكون أبعاد البحث الحالي هي (الرؤية - والاتصال - والتمكين)، وفيما يلي سنستعرض الأبعاد الثلاثة من الجانب النظري وأهم ما تطرق له الكتاب والباحثون في مجال كلّ بعد من هذه الأبعاد:

1- الرؤية The Vision

كلمة الرؤية مشتقة من الكلمة اليونانية vision ومعناها أن يرى. ويعبر القائد عن رؤيته بأشكال مختلفة سواء أكانت في بيانات تحريرية أم يعبر عن رؤيته من خلال نفسه عندما يكون مثال يحتذى به (Saba et al.,2016:21)، وترتبط القيادة الرؤيوية بفكرة القدرة على الرؤية المستقبلية والتي تعطي

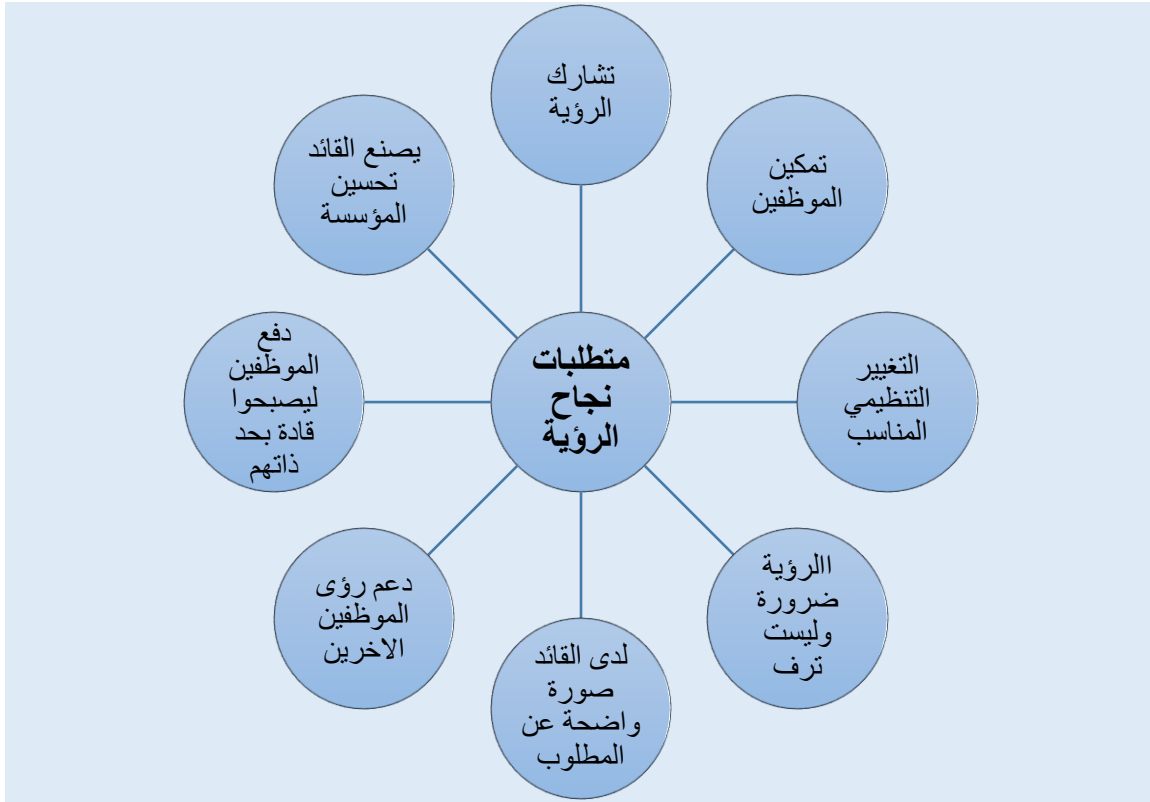
للقائد والمؤسسة خلفية قوية في مواجهة التحديات وحلها بدون صعوبات، إذ يعزز القائد الرؤيوي الثقة بين أتباعه ويلهمهم للعمل ليقطعوا شوطاً بعيداً من جهدهم مقارنة بالذين يفتقرون إلى هكذا إلهام (Mupa,2015:44). والرؤية هي وضع ذهني لحالة مستقبلية مرغوبة لشخص أو مجموعة أو مؤسسة. لذلك يجب أن يكون لدى القائد الرؤيوي صورة معرفية للمستقبل تكون إيجابية بما يكفي لأعضاء مؤسسته بحيث تكون ملهمة ومحفزة ومفصلة بما يكفي لتوفير التوجيه للتخطيط المستقبلي وتحديد الأهداف لمؤسسته (Nwokedi,2016:88). كما توصف الرؤية على أنها صورة للمستقبل وهي مثاليات سامية تمثل قيم مشتركة. وتتشابه الرؤية والأهداف في بعض الجوانب فكلاهما معاير أساسية يود الموظفون تحقيقها ولكن الرؤية تأخذ صيغة مجردة وشاملة أكثر من الأهداف وليس من الضروري أن تتحقق بالكامل مقارنة بالأهداف، بل أن الرؤية تعطي توجيهات مجردة وقيماً توجه سلوك أعضاء المؤسسة، بعبارة أخرى الرؤية هي حالات مثالية للمستقبل فيما يتعلق بالمعايير والقيم. نقل الرؤية هو التعبير عن الرؤية بهدف إقناع الآخرين وهم عادة الأتباع بأن الرؤية صادقة وجديرة الأخذ بها وعندما يتواصل القائد حول الرؤية فهو يلتمس من أتباعه دعم وتأييد رسالة الرؤية (Knippenberg et al.,2009:500). وتُعرّف الرؤية بأنها "نظرة نحو المجهول لتحديد المستقبل، الذي يجمع بين الحقائق الحالية والآمال والأحلام والتهديدات والفرص". في إدارة الأعمال، يشير بيان الرؤية إلى الأهداف طويلة المدى للأعمال. تشكل الرؤية وتوجه ممارسات الأعمال المستقبلية (ÖZDEM,2011:1889) ولكي تترجم الرؤية إلى عمل فيجب أن تحمل متطلبات النجاح وهي (Quarles,2001:6): تشارك الرؤية وتمكين الموظفين والتغيير التنظيمي المناسب والتفكير الاستراتيجي كما أن الرؤية ليست ترف ولكنها ضرورة، كما يجب أن يمتلك القائد الرؤيوي صورة واضحة عن ما يريد تحقيقه، وكذلك امتلاك رؤية واضحة حول الاتجاه المطلوب ويمتلك الشجاعة والإصرار لتحقيق تأييد الآخرين ودعم رؤى الموظفين الآخرين لصنع رؤية مشتركة.

إن الرؤية هي مزاعم وتعابير خاصة حول المستقبل يشار من خلالها إلى المستقبل، ويوضع من خلالها مستقبل مثالي بهدف تقارب الأفعال مع الاتجاه المرغوب للوصول إلى هذا المستقبل المرغوب، وعليه تعدّ الرؤية مهمة جداً في القيادة، والتطبيق الاستراتيجي، والتغيير. (Parco-Tropicales & Guzman,2014:549). والقائد الرؤيوي هو القائد الذي يكون موجهاً دائماً للمستقبل، ويود أن يحقق الواقع المستقبلي المطلوب، وهو الذي يحدد الحياة المستقبلية للمؤسسة، فهو قادر على صنع الرؤية

وترجمتها إلى واقع، كذلك يضع أهداف جذابة، ويصنع التزام لدى الآخرين لتحقيق رؤيته، ويصنع رؤيته من خلال مشاركتها مع الموظفين أو فرق العمل، تشمل الرؤية أهداف كمية مثل نسب أو إنجازات، ويمكن أيضا ان تصف الرؤية ظروف مستقبلية مستحبة لتحقيقها. (Anshar,2017:54)

ويجب أن توضع الرؤية للمؤسسة بالأسلوب التشاركي، فالفائد الذي يوفر فرص لجميع أعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية النقاش الاستراتيجي يكسب ثقة هؤلاء الموظفين، وتكون مؤسسته أكثر استجابة، وعلى القائد أن يطور منصات ووسائط وقنوات اتصالات تمكنه من التماور عموديا وأفقيا عبر مستويات المؤسسة، فضلاً عن صنع الحوار مع الزبون وأصحاب المصالح الآخرين. والرؤية الجيدة هي الرؤية التي يفهمها الجميع ويتشارك بها جميع الموظفين الأساسيين في المؤسسة. إن امتلاك رؤية واضحة في المؤسسة يفسح المجال للموظفين لفهم بيئة العمل والتحدي التي تواجهه المؤسسة (Pearse,2017:92). إن الرؤية تتطلب تضحيات واستثمارات عاطفية من أعضاء المؤسسة، وهذا يتحقق عندما يجذب الآخرين تجاه تلك الرؤية (Molani,2018:206). أما عن الرؤية في المؤسسات التعليمية فيذكر (Ubaidillah et al,2019:207) أنه في مجال التعليم، فإن قوة الرؤية تؤثر في جودة التعليم وهذه الرؤية هي تحقيق الامتياز في مجال التعليم وزيادة الأداء. إذ يمكن أن تمتلك الرؤية نقاط قوة يمكن تحفيزها لزيادة الحماس أو الوعي تجاه العمل والوصول بالمؤسسة إلى موقع بارز تستطيع فيه أن تتفوق على منافسيها وتحقق تقدماً في عملها. ويرى (Barrett & Breyer,2014:4) بأن من أهداف الرؤية هو توضيح اتجاه التغيير في سياسة المؤسسة بشكل عام، وتشجيع الموظفين على العمل بالاتجاه الصحيح، والمساعدة على تنسيق نشاطات الموظفين المختلفين.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بيان رؤية مؤسسة التعليم العالي هو توضيح لكيفية مواجهة المؤسسة للوضع الحالي، ومحاولة تحديد معيار جديد تريد تحقيقه في المستقبل. توضح الرؤى الوضع المتوقع للمؤسسة في المستقبل، وبناءً على هذا البيان، فإن بيان الرؤية هو عامل مهم في نجاح المؤسسة في المستقبل (Kumang & Ahman,2020:361). وختاماً فإن وضع الرؤية هو طريقة جيدة لوضع الأهداف، أو التخطيط طويل الأجل، وهي من مسؤوليات القادة في مؤسسات التعليم، وهي تشمل على التخطيط الإبداعي ذات المنحى المستقبلي مع تحقيق ارتباط المجتمع المحلي. (Powe,1992:1).



شكل (15) متطلبات نجاح الرؤية

Source: Quarles, Nancy L.(2001)" **Visionary Leadership: The Importance in the Public Sector from the Perspective of City Managers**".

2- الاتصال communication

يعدّ الاتصال من أهم العمليات التي يجب أن تحرص الإدارة عليها بشكل فعّال ومستمر، وذلك لما له من أثر على باقي مهام الإدارة، إذ يجنب الإدارة الكثير من المشاكل، ويبقيها على اطلاع عن كل ما يحدث في المؤسسة، وفي الوقت نفسه يعدّ أداة لنقل رؤية المؤسسة وأهدافها من الإدارة العليا الى الموظفين، بالإضافة الى توفير تغذية عكسية للإدارة العليا عن مجريات العمل في المؤسسة.

يُعرف (القريوتي،2009) الاتصالات الإدارية على أنها وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار (رجب،2013: 27)، في حين يعرف (العنزي،2010: 14) الاتصال بأنه: "نشاط تفاعلي يتم بين طرفين بهدف نقل معلومات او أفكار او معتقدات او اتجاهات او رغبات من طرف يدعى مرسلًا الى طرف آخر يدعى مستقبلًا وذلك باستخدام قنوات ارسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة، أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث تغيير، أو تعديل في السلوك".

ويذكر (Daft,2010:473) أن ذات مرة طلب أحد الأساتذة بجامعة هارفارد من الطلاب تعريف الاتصال عن طريق رسم الصور. فقام معظم الطلاب برسم مدير يتحدث أو يكتب على لوحة مفاتيح الكمبيوتر. وضع البعض "بالونات الكلام" بجانب شخصياتهم، وعرض آخرون صفحات من طابعة. "لا" قال الأستاذ للطلاب ، "لم يستوعب أي منكم جوهر الاتصال." ومضى يشرح أن الاتصال يعني "المشاركة" وليس "التحدث" أو "الكتابة".

ويعدّ الاتصال أحد أهم العوامل في الأداء التنظيمي، ومن المعروف أن الموظفين يكرسون جزءًا كبيرًا من يوم عملهم لجمع ونشر المعلومات المتعلقة بالمسائل الحاسمة مثل: سياسة المؤسسة، ونتائج الأداء وتوقعات الدور، وتعليمات المهام (Tuzun,2013:1).

ويعرف (Daft,2010:473) الاتصال بأنه: العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات وفهمها من قبل شخصين أو أكثر ، وعادة ما يكون ذلك بقصد تحفيز السلوك، أو التأثير فيه. وذكر (shonubi & akintaro,2016:1905) بأن لاتصال هو العملية التي يقوم من خلالها أي شخص أو مجموعة بمشاركة المعلومات والتأثير عليها مع شخص آخر (أو مجموعة)، بحيث يفهم كل من الأشخاص (أو المجموعتين) بعضهما البعض بوضوح.

فيما يقول (Raza,2013:27): لتحقيق اتصالات جيدة في إدارة أي مؤسسة، فهي تحتاج إلى استراتيجية لقنواتها الرسمية، ويحتاج تنفيذ هذه الاستراتيجية إلى دعم من خلال التعليم والتدريب المستمر في تقنيات الاتصال والمعرفة، ويجب أن يكون هنالك إعادة تقييم منتظمة للطريقة التي يجري فيها العمل ، وعادة ما تعمل أنظمة الاتصالات في المؤسسة عند اتخاذ القرارات ، حول تصميم وتشغيل نظام الاتصالات الرسمية ، ولا ينبغي التغاضي عن الطريقة التي قد تعمل بها بالفعل، وتأثير الاتصالات غير الرسمية التي لا مفرّ منها.

تشير دراسة أجراها MacLeod and Clarke (2009) إلى أن الاتصال الداخلي الجيد يعزز الانغماس الوظيفي في مؤسسات القطاع العام والخاص والتطوعي. فيما يقلل التواصل الضعيف من ذلك (Verčič & Vokić,2017:3). ويعد الاتصال سمة مهمة ومحددة لأي مؤسسة، ومن ثم يوجد اتصال داخلي في كل مؤسسة، وهو جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة، ويمكن أن يؤدي إيلاء اهتمام كبير بشكل مباشرٍ للاتصالات الداخلية للمؤسسة إلى زيادة تقاني الموظفين وتحسين أداء العمل بشكل

عام(8:2015,ZIVRBULE). ويقول (Men &Yue,2019:3): إن الاتصال الداخلي يتعلق بإدارة الترابط وبناء علاقات متبادلة المنفعة بين المؤسسة والموظفين فيها، ومن خلال الاتصال الداخلي يقوم القادة التنظيميون بتشكيل، ونقل قيم ومهام المؤسسة إلى الموظفين، ومن ثم إشراك الموظفين في تحقيق هدف تنظيمي أكبر، ويتكون نظام الاتصالات الداخلية بشكل أساس من ثلاثة مكونات: الاتصال الداخلي للمؤسسة، والقيادة، والاتصال (الأفقي) بين الأقران. ويعرف (Vokic & Bilusi,2020:2) الاتصال الداخلي بأنه: مجال للعلاقات العامة يركز على تعزيز التواصل بين الموظفين والمديرين، ومجلس إدارة المؤسسة، ويشمل الاتصال الداخلي جميع أشكال الاتصال داخل المؤسسة، ويشير إلى تدفق الاتصالات بين الأشخاص داخل حدود المؤسسة بما في ذلك جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخلياً على جميع المستويات التنظيمية. ويقول (Mikkelson & Hesse,2020:4): إنه بالاعتماد على المؤشرات المختلفة التي يتلقاها الموظفون من مؤسستهم سيضع افتراضات حول الثقافة، وظروف العمل، والقيم، ومناخ الاتصال، فيما يتعلق بتلك المؤسسة ويمكن أن تتطور عمليات الاتصال المستخدمة على جميع مستويات المؤسسة إلى أنماط عامة يسهل على الموظفين التعرف عليها.

3- التمكين Empowerment

" ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر ممارسة ديمقراطية في المؤسسات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للموظفين على شكل فريق عمل، إذ أشار (Saevens,1993) الى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن الموظفين من صنع التغييرات الضرورية بالمؤسسة" (الدوري وصالح،2009: 27). ويُعرف التمكين بأنه: عملية تؤدي إلى زيادة إدراك للكفاءة الذاتية (أي الإيمان بقدرة الموظف على أداء أنشطة العمل بمهارة) بين الموظفين من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، وإزالتها من خلال الممارسات التنظيمية، والتقنيات غير الرسمية (Choi,2006:28).

ويتضمن المفهوم الشائع للتمكين تفويض بعض سلطات صنع القرار، كما أنه يتعلق بزيادة استقلالية المرؤوسين في وظائفهم، والأهم من ذلك التمكين يسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات حل المشكلات (NWACHUKWU,2017:5). إن تمكين الموظفين هو نوع من الاستراتيجية والفلسفة التي توفر لهم الفرصة لاتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن نتائجها، إضافة على ذلك فقد ارتبط التمكين أيضاً

باستقلالية العامل وثقته بنفسه، كما أن تمكين الموظفين أمر بالغ الأهمية لإبداع الموظفين وتقديم الأفكار، كما يرتبط النجاح الاستراتيجي بتمكين الموظفين (Kanahe & Kemboi,2020:15)، كذلك التمكين يعطي الاستقلال والسلطة، والثقة للموظفين، مما يمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد، كما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويجعل الموظفين أكثر ولاءً لمؤسساتهم، ومن ثم يصبحون أكثر التزامًا اتجاه عملهم، وهو أمر جيد لمصالح المؤسسة على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك التمكين يمكّن المؤسسة من المنافسة بفعالية في السوق (Khan,2020:4)، كما أن تمكين الموظفين هو عامل تمييز بين المؤسسات الناضجة تحليليًا مقابل المؤسسات المتأخرة، ويؤدي التمكين أيضًا دورًا وسيطًا بين المناخ النفسي والرضا الوظيفي (Motamarria et al.,2020:2). ومن خلال تمكين الموظفين يتم زرع القوة بالفعل في الموظفين، لأن تمكين الموظفين يتم تنفيذه بعد معرفة الإمكانيات التي يمتلكونها، بعبارة أخرى لا يشمل التمكين توزيع السلطة التي تمتلكها الإدارة فحسب، بل يشمل أيضًا تطوير القوة لدى الموظفين ، بمعنى منح المرؤوسين المرونة للتخطيط، واتخاذ القرارات التي تقع على عاتقهم (Imawati &Prasetyo,2020:919).

ويمكن للتمكين أن يسهم في زيادة فاعلية القيادة للأسباب الآتية (جلاب والحسيني،2013: 44-45):

1- يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة، لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسين الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل.

2- يسهم التمكين في زيادة اندماج الموظفين ورفع دافعيتهم، وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الاندفاع نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

3- يسهم التمكين بفسح مجال أمام المديرين، وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة لأن هؤلاء المديرين ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية.

ويذكر (Daft,2009:503) أن تمكين الموظفين يتضمن منحهم ثلاثة عناصر تمكنهم من التصرف بحرية أكبر لإنجاز وظائفهم: وهي المعلومات، والمعرفة، والقوة:

1- يتلقى الموظفون معلومات حول أداء المؤسسة: في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل، يمكن لجميع الموظفين الوصول إلى جميع المعلومات المالية والتشغيلية.

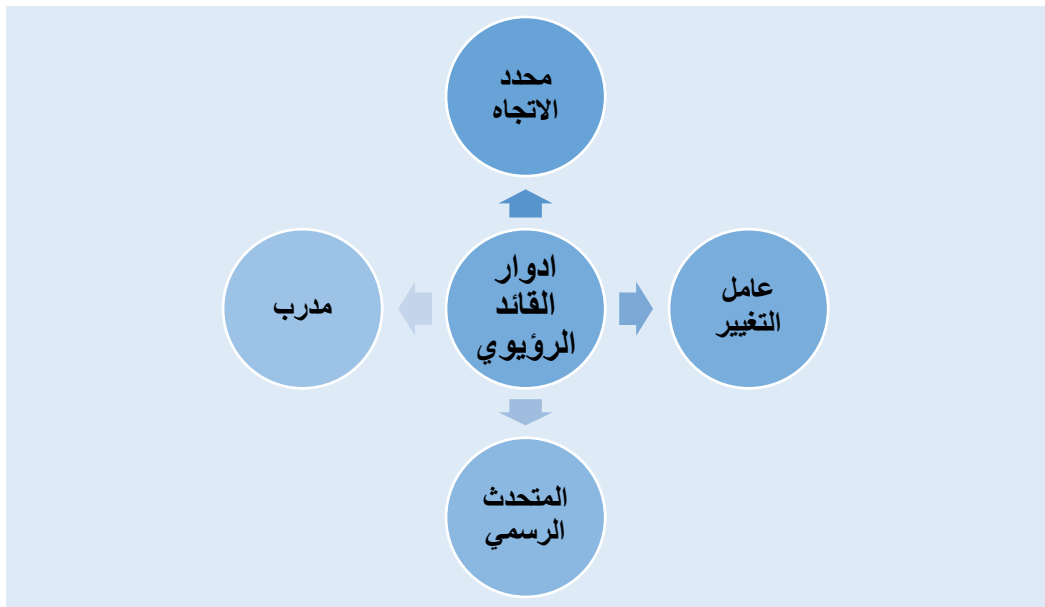
- 2- يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة التي تمكنهم من المساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية: تستخدم المؤسسات برامج التدريب، وأدوات التطوير الأخرى، لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة، والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.
- 3- للموظفين سلطة اتخاذ قرارات جوهريّة: يتمتع الموظفون المتمكنون بسلطة للتأثير بشكلٍ مباشرٍ على إجراءات العمل، والأداء التنظيمي، على سبيل المثال من خلال دوائر الجودة، أو فرق العمل ذاتية التوجيه.

ثلاثة عشر: أدوار القيادة الرؤيوية Visionary leadership roles

تواجه الجامعات في عصر العولمة منافسة حادة مع كثرة المنافسين، وفتح جامعات جديدة، إذ يكون لدى الطلبة، وأولياء أمورهم مجموعة متنوعة من الخيارات المتاحة، فإن البقاء والاستمرار مهمة صعبة للغاية. إذ إن البقاء يكون للأقوى، وسيستمر فقط من يتمتع بالكفاءة، ولديه الشجاعة، ليكون متقدم على الآخرين من حيث الجودة، وهنا دور القائد الرؤيوي مهم للغاية هنا هو الدور البارز للقائد، إذ من لديه الرؤية يمهد الطريق للتابعين، ويقودهم ويحفزهم ويساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة.

والرؤية هي الشيء الذي سيكون قادراً على التأثير في تحقيق الأهداف المؤسسية، ويؤدي القائد دور المحفز في المؤسسة، ومن ثم فهو مهم جداً، فالموظفون سيكونون تبعاً له فقط إذا كان قادراً على رد الجميل لهم بالطريقة الصحيحة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل، والتي ستظهر في النهاية في نتائج المؤسسة. (Raghuvanshi, 2016: 52). فيما ذكر (kantabutra) أن الرؤية الفاعلة يمكن أن تؤدي أدواراً عدة مثل " الدور الاتصالي، إذ يسعى القادة الرؤيويون إيصال رؤيتهم للموظفين لتشجيع التغييرات، وتوسيع الدعم باعتبار أن إيصال الرؤية يعد مفتاح، والتنفيذ الناجح، وكذلك الدور التحفيزي، إذ يعمل القائد الرؤيوي على تحفيز الموظفين لتنفيذ رؤيته، ولاسيما في الأوقات الحرجة، وهي عملية تتطلب من القائد مهارات اجتماعية، وتتضمن مكافآت وحوافز، بالإضافة إلى الدور التنظيمي، إذ إن القائد الرؤيوي يربط بين النظم التنظيمية الداعمة التي تتضمن نظام التوظيف، والعمل الجماعي، واستراتيجيات المكافأة، وتقييم الأداء، وتصميم الوظائف". (حامد، 2019: 60)، يفترض المؤلفون أن أدوار الأداء الأساسية الثلاثة للقائد الرؤيوي هي:

1. تحديد الاتجاه: إنه دور يقدم فيه القائد رؤية مقنعة تبين هدف المؤسسة من أجل تحقيقه في المستقبل، ويشرك الموظفين في ذلك. وبالنسبة لخبراء القيادة فهذا الدور أساسي للقيادة، إذ يقدم القائد رؤية ويبلغها، ويحفز الموظفين وزملاء العمل، ويقنعهم بأن ما يتم فعله هو شيء صحيح، ويدعم مشاركة المستويات والمراحل الكاملة لأي جهد في المستقبل. (Nurut,2016:41)
 2. عامل التغيير: هو الدور الثاني المهم للقائد الرؤيوي، وفي التغيير تكون البيئة الخارجية هي المركز، إذ تحدث التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية بشكل مستمر، بعضها يحدث بشكل كبير، والباقي يحدث ببطء. (حامد،2019: 60)
 3. تحديد ومتابعة المستقبل التنظيمي المفضل، وتوظيف التركيز على العميل باستمرار، وتوسيع الآفاق والخيارات التنظيمية. (Loughead,2009:21)
 4. المدرب: يجب أن يكون القائد الرؤيوي الفعال مدرباً جيداً، وهذا يعني أن القائد يجب أن يستخدم تعاون الفريق لتحقيق الرؤية، ويقوم القائد بتحسين قدرة الموظفين بالكامل على العمل بشكل تعاوني. (Nurut,2016:41)
- ويوجز (التميمي،2016: 73) "أدوار القائد الرؤيوي بأنها تتمثل بالقدرة على إيضاح، وتفصيل الرؤية إلى الآخرين، وأن يكون قادراً على التعبير عن الرؤية، ولا يقتصر على التعبير الشفهي، ولكن من خلال سلوكه، وأن يكون قادراً على توسيع وامتداد الرؤية إلى بيئات قيادية مختلفة".



شكل (16) أدوار القائد الرؤيوي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

أربعة عشر: نصائح للقائد الرؤيوي Advice for a visionary leader

في هذا الجزء من دراستنا نستعرض بعض النقاط التي يجب أن يعير لها القائد الرؤيوي الانتباه والتي حددها بعض الكتاب، وهي كما يلي:

يقول (Nwokedi,2015:88-89): يجب أن تكون الرؤية التي يضعها القائد واضحة، ويشاركها مع جميع أصحاب المصالح، باعتبار أن هذا مطلب ضروري لتكون المؤسسة قادرة على تحقيق اهدافها، وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن يصنع القائد من نفسه إنموذج يحتذى به أي مثل أعلى في تطبيق الرؤية، وعليه أن يكون مصدر تمكين لأصحاب المصالح في الظروف الحرجة لضمان التطبيق الناجح للرؤية التي يجب أن تتميز بدورها بالنزاهة والتوافق الداخلي، هكذا يشجع الآخرين على التفرد والابتكارية. ويضيف بما أن القائد الرؤيوي هو إنسان فهو ميال إلى الإبداع والمخاطرة، وعليه يجب أن ينتبه إلى الأخطاء التي يقع فيها القادة بشكل عام وهي:

- 1- البعد عن العمل المباشر.
- 2- تقديم الأعمال الإدارية على الموظفين.
- 3- الفشل في تقديم التغذية الراجعة للأتباع.
- 4- مقاومة الأفكار الجديدة.
- 5- الدكتاتورية في صنع القرار.
- 6- التعجل في استقدام الموظفين والأتباع.
- 7- التفاوت في التعامل مع الموظفين.
- 8- الفشل وضع اتجاه واضح.
- 9- الفشل في الاستجابة بسرعة إلى المشاكل.
- 10- تشكيل صداقات وثيقة مع أتباعه على حساب جوانب اخرى.

أما (Loughead,2009:14) فيقول: إن التحدي الذي يواجهه القائد الرؤيوي هو اختيار، والإفصاح عن الرؤية الصحيحة، والتي تتكون من أفكار قوية إذا استطاعت المؤسسة تحقيقها فهي على الطريق الصحيح لتحقيق الرؤيا. ويجب أن تكون الرؤية عظيمة وقوية، ومقتدرة تجتذب الالتزام، وتحفز الموظفين، وتصنع معنى في حياة الموظفين، وتضع معايير للامتياز، ويمدّ الجسر بين الحاضر والمستقبل.

في حين يقدم (Powe,1992:4-5) توصيات للقائد الرؤيوي، تتمثل هذه التوصيات بما يلي:

- 1- على القائد عدم القيام بالعمل لوحده، إذ يجب أن يطلب المقترحات من الآخرين، ويعزز التشارك الواسع في تطوير وتطبيق الرؤية، وكذلك عدم المبالغة في التفاوض اي يكون واقعي، لأن الأفكار، أو المداخل الجديدة تفقد أثرها إذا كانت طموحة أكثر من اللازم.
 - 2- تقليل احتمالية التعرض إلى مفاجآت غير مرضية، والانتباه من العطالة التنظيمية، إذ إن المؤسسات مقاومة للتغيير، هذه المقاومة للتغيير قد تفيد في منع مؤسسة من القيام بتغيرات غير ضرورية، أو غير حكيمة، وتمنع المؤسسة من الاستجابة بشكل سريع وغير الملائم لأي أزمة.
 - 3- عدم الانشغال بالنتيجة النهائية، إذ إنه في مجال التعليم تكون النتيجة النهائية هي تحقيق تعليم ممتاز لجميع الطلبة، بالإضافة الى المرونة والصبر في تطبيق الرؤية، وذلك من خلال تحقيق انغماس الآخرين.
 - 4- عدم التهاون: يجب عدم التهاون في التخطيط للمستقبل حتى وإن كان الوضع الراهن في أفضل حال، لأنه عندما تحدث مشكلة حقيقية لن تجد من يستمع إلى من يتحدث عن تطبيق الإبداع، ومناهج جديدة وغيرها.
- ويذكر (Ubaidillah et al,2019:208) ان القائد الرؤيوي وخاصة في مجال التعليم يجب ان يكون قادر على القيام بعدة مسائل منها:
- 1- كيف يصمم المستقبل لخلق تعليم مثمر.
 - 2- وضع نفسه كعنصر تغيير.
 - 3- يضع نفسه في موضع كمحدد لاتجاه المؤسسة.
 - 4- يؤدي دور المدرب أو المرشد المهني.
 - 5- يكون قادراً على إظهار قوة المعرفة بالاستناد على خبرته وتعليمه.

الفصل الثاني

المبحث الثاني

التصنيف العالمي

تمهيد:

في هذا المبحث سنتطرق الى الجودة وضمان الجودة وأهميتهما في التعليم العالي، ثم نستعرض التصنيف العالمي بشكلٍ عام وبعدها نبدأ بالتعرف على أهم التصنيفات العالمية بالتفصيل من خلال معرفة مفهومها وأهميتها ومميزاتها وأبعادها، وكما هو مبين في الصفحات التالية من هذا البحث.

مقدمة

تعد الجودة في التعليم العالي اصلاحاً حقيقياً لما يعانيه هذا المجال من مشاكل، وينعكس ذلك من خلال الأهمية والاهداف التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ تظهر أهمية الجودة في التعليم العالي من خلال ما يمكن أن تحققه من فوائد عند تطبيقها (عباس، 2020: 75)، إذ تعتبر الجودة في الجامعة ثقافة للتحسين المستمر تنشأ من داخل الجامعة تبدأ من التزام ادارتها بتحسين نظامها (العمليات الإدارية والتعليمية) بمساعدة جميع المستفيدين (العنزي، 2015: 57). أما التصنيفات العالمية للجامعات فتعدّ من أهم المؤشرات عن واقع الجامعة التي يتم تصنيفها، فهذه التصنيفات تقدم صورة عن جودة التعليم في تلك الجامعات، وما هي مؤهلات الطلاب الذي يتخرجون، ومن هنا دخلت الجامعات في معترك وسباق للحصول على أفضل المراكز في هذه التصنيفات العالمية، فقد أصبح المركز الذي تحصل عليه هذه الجامعة، او تلك محط انظار الكثير من الجهات التي تعتمد عليها الجامعات في نجاحها وديمومتها.

ونبدأ من داخل الجامعة نفسها فالمركز المتقدم والمرموق في التصنيف العالمي للجامعة سيجعلها مركزاً لجذب أفضل الأساتذة والموظفين الذين قد تتنافس العديد من الجامعات للحصول على خدماتهم، كذلك الأمر ينطبق على أصحاب المصالح، فهم يرغبون أن يعمل لديهم أفضل الخريجين، وأكثرهم مهارة والذين يحملون مؤهلات لا تتوافر في خريجي الجامعات الأخرى، وقبل هذا كله فالطلاب الذين هم على اعتاب الدخول للدراسة الجامعية سيبحثون عن أكثر جامعة تضمن لهم تعليم متفوق وفرص عمل في أفضل الشركات بعد الانتهاء من الدراسة.

أولاً: الجودة في التعليم العالي Quality in higher education

تعدّ الجودة في الجامعات من أكثر المسائل التي يتم التركيز عليها في تلك الجامعات لأنها مؤشر لكثير من العناصر التي يكمل بعضها الآخر بهدف تقديم أفضل الوسائل التعليمية للطلاب ومن ثم تزويد المجتمع الذي تعمل به الجامعة بالخريجين الذين يتمتعون بالمؤهلات والامكانيات العلمية العالية.

نالت الجودة في التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً لدى جميع قطاعات المجتمع لأسباب عديدة منها زيادة الطلب على التعليم الجامعي وكذلك إدراك العلاقة المباشرة بين الجودة في مجال التعليم وقدرة الخريج على امتلاك مقومات المنافسة والإنتاجية، وزيادة تنوع منظمات التعليم العالي وبرامجه، بالإضافة

الى الوعي بالعلاقة بين جودة التعليم الجامعي، والتنمية الشاملة للمجتمع، (النوري،2013: 51). ويتحدد مفهوم الجودة في التعليم بناءً على ثلاثة عناصر أساسية (صالح،2019: 28):

1. الفلسفة: "تشير أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج، إنما المنتج ما يكتسبه الطالب من معارف ومهارات وقيم أخلاقية تعمل على تنميته ذاتياً".

2. الهدف: "إن كل منتج يصل الى فئة من المستهلكين في المؤسسة التعليمية او خارجها وكل نشاط يقود المنتج او الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة ويطابق عناصر ومواصفات نظام الجودة".

3. العملية: "التغذية العكسية من جانب المساهمين من أولياء الامور والطلبة، وافراد المجتمع لتحديد جودة مستوى المنتجات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه المنتجات بما يرضي الزبائن الى أقصى درجة".

نتيجة للزيادات في مستويات المشاركة وتنوع قاعدة الطلاب في كل من برامج البكالوريوس والدراسات العليا، إلى جانب الضغوط على الموارد البشرية والمادية، بدأ مفهوم الجودة في الظهور في أجندة التعليم العالي في الثمانينيات والتسعينيات. في تلك العقود، تم استخدام مفاهيم الجودة إلى حد كبير في خدمة المساءلة التي نشأت إلى حد كبير من التحفظ المالي في سياق نظام متزايد من التعليم العالي الشامل (Groen,2020:9). وتشير مجموعة الأبحاث الحالية إلى أن تحديد فهم مشترك للجودة في التعليم العالي أمر ينطوي على التعقيد نظراً لطبيعتها المتعددة الأبعاد والمتعددة المستويات والديناميكية، من ناحية أخرى ، فإن الجودة باعتبارها الكمال أو الاتساق ، تفسر الجودة أيضاً على أنها امتياز ، ولكن في هذه الحالة ، يشير التميز إلى مفهوم "عدم وجود عيب" (Jerez,2018:47).

والجودة في التعليم العالي هي بناء غير ملموس بسبب الميزات الفريدة التي تفصل السلع عن الخدمات، إذ يرغب مديرو وقادة التعليم العالي في معرفة أداء مؤسساتهم من حيث الحصة السوقية والإنتاجية، والعائد على الاستثمار وجودة عروض خدماتهم (Singh-Kreitz,2017:32). بالنسبة للذين يعملون في التعليم العالي قد تبدو الجودة مجرد مجموعة من الممارسات أو المبادئ التوجيهية التي يجب اتباعها ، والتي تفرضها الحكومة والهيئات الخارجية أو المؤسسة التي يعملون فيها، إذ يعدّون هذا نوعاً من

الأنشطة التي تستغرق وقتاً طويلاً في التحقق من النشاط ، أو بمثابة شر لا بدّ منه من أجل الحفاظ على الاعتماد، أو كمهمة أساسية تهدف إلى تحسين تشغيل المؤسسة، لكن الجودة أكثر من ذلك فهي الممارسات أو المبادئ التوجيهية حول ما يجب على المنظمات القيام به من أجل تحقيق أهداف معينة مرغوبة (Tight,2020:186). ويقصد بجودة التعليم: عدد من المواصفات التي تعمل إدارة المؤسسة على توفيرها في مواردها ونشاطاتها ومخرجاتها بحيث تصبح المخرجات التي تقدمها الجامعة قادرة على سد كافة احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتكون ممكنة للقياس باعتماد المعايير والمؤشرات الرقابية، والتي يتم اعتمادها بصيغ علمية حديثة (الطائي ورؤوف،2019: 74).

ويعد التدريس عالي الجودة أمراً أساسياً لقطاع التعليم العالي، ولأن جودة البحث اساسية وحاسمة لنجاح هذا القطاع، فقد كانت جودة البحث بدلاً من التدريس هي التركيز السائد لأنشطة ضمان الجودة بالجامعة ومقاييس التصنيف داخل الدول وعلى مستوى العالم، (Harrison et al.,2020:1).

والمقصود بالجودة في التعليم العالي غير واضح، فهو مصطلح متعدد الأبعاد، ديناميكي وسياقي في الوقت نفسه، ولكن قد يُنظر إليه أيضًا بشكل مختلف من قبل أصحاب المصلحة المختلفين، إذ يوجد ضمن التعليم العالي أربع مجموعات رئيسية من أصحاب المصلحة: مقدمي الخدمات (مثل هيئات التمويل)، ومستخدمي الخدمات (مثل الطلاب)، ومستخدمي المخرجات (مثل أرباب العمل) وموظفي التعليم العالي، ومن المحتمل أن يُنظر إلى الجودة بشكل مختلف عن كل وجهة نظر، ومن ثم فهي نسبية (Dicker et al.,2018:1). ومن الصعب جدًا تحديد مصطلح الجودة بدقة في إطار التعليم العالي، إذ يعتبر مصطلح جودة التعليم غامضًا (Pounder,2001:35) ومفهوم غامض ومثير للجدل (Cheng & Tam,1997:10). تشير الدراسات المعرفية والتجريبية للجودة في التعليم العالي إلى أن الجودة تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين في أوقات مختلفة، وفي سياقات مختلفة (Zenkienè,2020:10)،

وفي الوقت الحاضر، تعدّ إدارة الجودة جزءًا لا يتجزأ من مؤسسات التعليم العالي، وشعبيتها هي نتيجة للعديد من التطورات السياسية والاقتصادية، بما في ذلك ظهور الإدارة العامة الجديدة الذي شجع أنظمة التعليم العالي الأوروبية على تطوير وتنفيذ أنظمة ضمان جودة قابلة للمقارنة، في حين أن نحو ثلث الدول فقط في منطقة التعليم العالي الأوروبية لديها وكالات خارجية لإدارة الجودة (Overberg et

1:2020, al.). وفي إطار التعاون التربوي وتطوير المناهج وجودة العمل في التعليم العالي أفادت الأبحاث السابقة أن التعاون بين الجامعات وأصحاب المصلحة الخارجيين يتم تقليدياً من خلال اتفاقيات غير رسمية بين الشركات والأكاديميين أو المؤسسات الفردية، ومن ثم يمكن أن يتخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، إذ يمكن تقسيم التعاون التعليمي تقريباً إلى ثلاث فئات رئيسية (Fagrell et al., 2020:31):

1. إنشاء برامج جديدة أو مراجعة البرامج الحالية: يتم ذلك بشكل أساس من خلال اللجان أو المجالس الاستشارية، إذ يمكن لممثلي الشركات الفردية والجمعيات التجارية والنقابات العمالية، والمنظمات الأخرى تقديم اقتراحات وتعليقات حول المحتوى، والهيكل والمكان في الزمان والمكان، وطرق التدريس والامتحانات وغيرها.

2. عمليات التدريس والتعلم: يتم تنفيذ ذلك بشكل أساس من خلال محاضرات الزائرين، ودراسات الحالة، ومشاريع الدرجات والإشراف الخارجي والتدريب الداخلي والزيارات الدراسية.

3. الانتقال من الدراسة إلى الحياة العملية: يحدث هذا في المقام الأول من خلال التدريب الداخلي، ومشاريع الدرجات العلمية، والتوجيه، ومعارض التوظيف، والاستشارات المهنية.

ويهدف التعليم عالي الجودة إلى زيادة المهارات الحياتية للمتعلمين ومبادئهم، وتصوراتهم ومعرفتهم، لإفادة مجتمع مستدام ومجتهد، إذ يتم تكييف المناهج الدراسية عالية الجودة مع بيئات بيئية واجتماعية اقتصادية معينة لتكون مناسبة لموقعها والمجتمع المقيم فيها (Garcia, 2015:82). يمكن أن نستنتج أن الجودة في التعليم هي مفهوم متعدد مع تصورات مختلفة وهذا يطرح مشاكل في صياغة تعريف واحد شامل (Sahney et al., 2007:267). يشمل ضمن نطاقه جودة المدخلات في شكل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وموظفي الدعم والبنية التحتية، وجودة العمليات في شكل نشاط التعلم والتعليم، وجودة المخرجات في شكل الطلاب المستنيرين الذين يخرجون من النظام. في الواقع يتخلل كل ذلك جوانب مختلفة من الحياة الأكاديمية (Schindler et al., 2015:4). وأخيراً يمكننا القول إن تعريف جودة التعليم العالي والتعليم الجيد والتعلم يعتمد على كيفية إدراك الجامعة له، إذ قدم (Harvey and Green) التعريفات الخمسة لجودة التعليم العالي وهي كما يلي:

1. الجودة هي التميز: أن مؤسسة التعليم العالي عالية الجودة تتميز عن المؤسسات الأخرى، أي تتحقق الجودة عندما يتم تجاوز المعايير المحددة لها (Ghazali,2018:5).
2. الجودة هي الكمال أو الاتساق: يعرّف جودة التعليم العالي بأنه مؤسسة خالية من العيوب "صفر عيب". في هذا المدخل لتعريف الجودة، يجب على مؤسسة التعليم العالي تلبية معايير، أو مقاييس معينة لتصنيف الجودة (Groen,2020:13)..
3. الجودة هي الملائمة للغرض: يشير الى أن التعليم العالي ذات الجودة العالية هو الذي يفي بالمجموعات المحددة ذاتيًا من الأهداف والمعايير، واحتياجات أصحاب المصلحة (Ghazali,2018:5).
4. الجودة هي القيمة مقابل المال: تكون مؤسسة التعليم العالي ذات جودة عالية إذا كانت لديها قدرة عالية على "إعادة" الاستثمار (Singh-Kreitz,2017:32).
5. الجودة تحويلية: ترى مؤسسة التعليم العالي عالية الجودة وكالة تحويلية، لأنها توفر تعزيزًا وتمكينًا للطلاب (Garcia,2015:82).

ثانياً: ضمان الجودة في التعليم العالي Quality assurance in higher education

على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية ، تطورت ممارسة ضمان الجودة في التعليم العالي إلى ظاهرة عالمية، ونشأ ضمان الجودة في الأصل من البدايات التجارية / الصناعية في قطاع التصنيع وتم نقله إلى التعليم العالي في التسعينيات، حيث تضمنت الإصلاحات التعليمية منح المصادقية للتصنيفات الخارجية وغيرها من مؤشرات الأداء الكمية لتقييم الجودة الأكاديمية، وأدى إدخال ضمان الجودة إلى التعليم العالي إلى تغيير طبيعة العلاقة بين الدولة والجامعات، إذ تولت الحكومات دورًا تنظيميًا أكبر من خلال الإصرار على تحديد الجوهر غير الملموس للتعليم من خلال قياسات الكفاءة والأهمية المهنية (Kim,2018:24). ضمان الجودة مفهوم معقد تم تعريفه بطرق مختلفة وفقًا للغرض والسياق، وعلى مدار العقدين الماضيين كانت مسألة ضمان الجودة أحد الشواغل الرئيسية في مجال التعليم العالي مما أدى إلى إنشاء آليات خارجية لضمان الجودة لتقييم التدريس والتعلم

(Utuka,2012:26). ويشير ضمان الجودة إلى أنها العملية التي من خلالها يؤكد مقدم الخدمة لنفسه وأصحاب المصلحة أنه يصل باستمرار إلى أعلى المعايير الممكنة في جميع جوانب الأنشطة. في جانب تقييم الاداء، يتم استخدام ضمان الجودة كألية لرصد الأداء. ويعدّ ضمان الجودة أداة رئيسية في العملية التعليمية لمقدمي الخدمات لضمان تلبية مطالب واحتياجات المجتمع (Zisanhi,2018:10). كما أشار كل من (Harvey and Green) أن ضمان الجودة لا يأخذ بعين الاعتبار وضع معايير، أو مواصفات تقيس الجودة، بل يتم تنفيذه من أجل ضمان وجود آليات مطبقة من أجل ضمان تسليم الجودة المطلوبة للمنتج إلى المستهلك، بغض النظر عن الطريقة في الجودة التي يتم تحديدها أو تقييمها (AI- (Zahrani,2017:52).

وبالنظر الى هذا التعريف فإن ضمان الجودة يعني الملاءمة للغرض، بغض النظر عن الغرض، كما يسلط الضوء على نهج منظم لإنجاز المهام بالطريقة الصحيحة، والتي تستلزم بعد ذلك رؤية الجودة على أنها الكمال. ومن الناحية العملية يمكن تحقيق ضمان الجودة من خلال إنشاء أدوات داخلية، مثل التقييمات الداخلية وأنظمة التحسين، في الجامعة، و المؤسسة، وأعضاء هيئة التدريس، ومستوى البرنامج، وآليات ضمان الجودة الخارجية، مثل عمليات التدقيق والاعتماد وتقييمات الجودة و الرقابة الخارجية (Zheng,2020:55). وأشارت (Nicholson,2011) "بأن ضمان الجودة في التعليم العالي تشير الى المواقف والسياسات والإجراءات الضرورية والافعال بأن الجودة موجودة ويتم العمل على استمرارها وتعزيزها" (عباس،2020: 81).

ويقول (Harvey): إن ضمان الجودة هو عملية لتقييم الامتثال والمساءلة مع تحسين معايير الجودة في الوقت نفسه. في حين تؤكد (Elassy) أن ضمان الجودة هو عملية ترسيخ ثقة أصحاب المصلحة في أن معايير التعليم العالي "تحقق الحد الأدنى من التوقعات والمقاييس والمتطلبات". بناءً على هذه التعريفات، يتم تفسير ضمان جودة التدريس والتعلم في على أنه النظام التام والآليات، والإجراءات والأنشطة المقصودة لضمان أن معايير التعليم العالي تلبى معايير الجودة المتوقعة (Ghazali,2018:6).

ويمكن تحقيق الجودة من خلال آلية أو نهج لضمان الجودة، ويتم تنفيذ ذلك من خلال إدارة ضمان الجودة، ومن الناحية النظرية هناك أيضًا فرق بين إدارة ضمان الجودة وإدارة الجودة وضبط الجودة، على

الرغم من تشابكها. يشير ضمان الجودة إلى إدارة الأساليب المختلفة التي يتم فيها تنفيذ ضمان الجودة لضمان الجودة عن طريق المساءلة والرقابة، والامتثال والتحسين، وتشير إدارة الجودة إلى تخصص فرعي محدد وتتطلب عددًا من عناصر التخطيط والعمل المؤسسي لمعالجة قضايا الجودة ويشمل هذا الاستعدادات المؤسسية من أجل ما يلي (Stander,2016:23):

1. ضمان الجودة: السياسات والأنظمة والاستراتيجيات، والموارد التي تستخدمها المؤسسة للتأكد من بأن متطلبات ومعايير الجودة الخاصة بها قد تم الوفاء بها.
2. دعم الجودة: السياسات، والأنظمة، والاستراتيجيات، والموارد التي تستخدمها المؤسسة لدعم واستدامة مستويات الجودة الحالية.
3. تطوير وتحسين الجودة: السياسات والأنظمة، والاستراتيجيات والموارد التي تستخدمها المؤسسة لتطوير الجودة وتعزيزها.
4. ضبط الجودة: السياسات والأنظمة والاستراتيجيات والموارد المستخدمة من قبل المؤسسة لمراجعة قضايا الجودة وضبطها والعمل على حلها.

وضمان الجودة هو مصطلح شامل يستخدم لجميع أشكال مراقبة الجودة أو التقييم أو المراجعة. ومع ذلك، على المستوى الدولي، هناك مبادئ مشتركة وأغراض شاملة، إذ إن الشرط المشترك لضمان الجودة هو "أن تكون منظماً وشاملاً بشأن تعظيم الجودة للكيفية التي يتم فيها تقديم الخدمات أو إنتاج السلع والمخرجات النهائية التي تنتج" (Nguyen,2016:15). إن ضمان الجودة تبرز أهميتها عند تطبيقها في الجامعات لأنها تعمل على تحسين جودة الخدمة وصنع القرار المتعلق بالعمل، ومراجعة المنتج التعليمي، وتطوير التعليم من خلال تشخيص مواضع الضعف في مرحلة المدخلات، أو العمليات وكذلك المخرجات (غديري واخرون، 2021: 13)

ثالثاً: نشأة التصنيف العالمي

إن ظهور التصنيفات العالمية للجامعات لم يكن حدثاً رهين الصدفة بل كانت هناك حاجة لمعرفة ما يدور داخل المؤسسات التعليمية مثل: طرق التدريس وغيرها من التفاصيل التي يهتم بها أصحاب المصلحة والمهتمين بالشأن العلمي، وكذلك الحاجة الى معرفة ما يميز كل جامعة عن غيرها من الجامعات.

أول محاولة لتصنيف الجامعات كانت على يد العالم (Galton) في عام (1875)، والذي درس خلفية الجمعية الملكية، وما إذا كان نجاحها مرتبطاً بالتحصيل الدراسي لأولياء الأمور أو مهنتهم أو بيئتهم. ثم أتت الجامعات البريطانية لتضع أول تقييم للجامعات بالاعتماد على نسبة نجاح الخريجين عندما صنف العالم (Ellis) عام (1904) الجامعات البريطانية على وفق عدد الخريجين العبارة. ووضع Cattell تصنيف الجامعات في الولايات المتحدة عام (1906) بالاعتماد على عدد العلماء الذين توظفهم الجامعة، أو نسبة الكادر التدريسي (Çakır et al.,2017:3). تم إجراء أول تصنيفات سمعة لبرامج الدرجات العلمية على مستوى الدراسات العليا في التخصصات الأكاديمية الأولية التي تقدمها الجامعات في الولايات المتحدة في عام 1925 من قبل البروفيسور ريموند هيوز، أستاذ الكيمياء بناءً على طلب من جمعية الاعتماد المركزية الشمالية. (Nassa & Arora,2021:10). ظهرت فكرة تصنيف الجامعات في الولايات المتحدة لكنها كانت فكرة محلية لمقارنة الجامعات والكليات بنظيراتها وسرعان ما انتشرت حتى أصبحت هذه الفكرة في معظم دول العالم تاركة شكل الصورة المحلية للصورة العالمية (AI- Jbouri & AI – Tamimi,2017:6). ثم ظهر أول تصنيف عالمي للجامعات عام 2003 من معهد التعليم العالي في جامعة (Shanghai Jiao Tong) (Cheng and Liu,2007:17) تلتها تصنيفات عالمية أخرى مثل Times و QS عام 2004 (Shahjahan et al.,2020:3) وتصنيف ليدين leiden عام 2007 (Ocaña,2017:10)، ونتيجة لذلك تغيرت ساحة المنافسة لمؤسسات التعليم العالي والجامعات من منافسة محلية إلى منافسة دولية، وظهر أمام الحكومات والمؤسسات تحدي تحسين وصول الطلبة إلى التعليم العالي من المجموعات الأقل حظاً مالياً وثقافياً، وفي الوقت نفسه كان على هذه الجامعات أن تتبوأ مراتب متقدمة في تلك التصنيفات. ويقدر عدد تصانيف الجامعات المحلية أكثر من 60 وتصانيف عالمية للجامعات تقترب من 20 تصنيفاً (Tuesta et al.,2020:2). وأدى التوسع العالمي في التعليم العالي إلى زيادة الطلب على المقارنة بين الجامعات، وأدى إلى تطوير أنظمة التصنيف أو جداول التصنيف حول العالم، وعادة ما تستند هذه التصنيفات إلى تكوين عوامل مختلفة، أي أنها مؤشرات تحتوي على عدد من الأجزاء المؤثرة، والتي عادة ما تقوم بها مؤسسة أكاديمية، أو حكومة، أو مجلة، أو صحيفة، أو موقع ويب (Csatóa & Tóth,2020:309).

رابعاً: مفهوم التصنيف العالمي للجامعات

يعدّ التصنيف العالمي للجامعات من المواضيع التي باتت تحظى باهتمام كبير، إذ أصبحت التصنيفات العالمية محط اهتمام، ولاسيما بعد المنافسة الشديدة الذي يشهدها العالم اليوم بين الجامعات للحصول على أفضل المراكز بين الجامعات العالمية في تلك التصنيفات.

تقيس تصنيفات الجامعات العالمية (World University Ranking) والمعروفة اختصاراً (WUR) المؤسسات بطرق مختلفة، إذ يمكن أن تأخذ هذه التصنيفات في الاعتبار جودة البحث وإيراداته، واستطلاعات رأي الأكاديميين وأصحاب العمل، ونسب الموظفين إلى الطلاب، والإحصاءات المتعلقة بالتركيبة السكانية مثل عدد الطلاب الدوليين. وتعمل تصنيفات نظام التعليم العالي على تقييم أنظمة التعليم العالي الوطنية (Benito et al.,2020:1). ويقول (النجار،2019: 181): "إن المقصود بالتصنيف الترتيب (Ranking)، وهو الدرجة الكلية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال جمع المؤشرات المختلفة، وتخضع لعمليات حسابية، وتطبيق الأوزان ومن ثم تستخرج النتيجة الكلية للمؤسسة المعنية، ويتم تحديد ترتيب المؤسسة من بين عدد المؤسسات المتقدمة للحصول على شهادة الجودة والاعتماد". ويعرف (Jarocka) التصنيف العالمي بأنه: "مجموعة من الأنشطة تهدف الى تقديم دليل لأصحاب المصلحة الخارجيين على جودة المؤسسات الجامعية من خلال تحقيق إطار من الشفافية ينطوي على توفير المعلومات التي يحتاج اليها أصحاب المصلحة من أجل تشكيل الأحكام، واتخاذ القرارات"(حنفي،2019: 6). وتُعرّف أنظمة تصنيف الجامعات بأنها: عملية ترتيب الجامعات وفقاً لعناصر تقييم محددة، لمقارنة الجامعات ببعضها البعض على أساس الأداء، فضلاً عن توفير معلومات عن جودة الجامعات (Al- Jbouri & Al – Tamimi,2017:6). فيما يذكر (الركابي واخرون،2020: 36)

إن تصنيف الجامعات: " هو ترتيب الجامعات، وتمييز بعضها عن البعض الاخر وفقاً لأسس ومعايير محددة، وهو أيضاً تصنيف أداء، أو تقييم جدارة. ويقول (زبار وناصر،2018: 237) إن مفهوم التصنيف العالمي: " هو نظام ترتيب الجامعات من حيث المستوى الأكاديمي والعلمي او الأدبي وهذا الترتيب يعتمد على مجموعة من الإحصاءات او استبانات توزع على الدارسين والأساتذة وغيرهم من الخبراء والمحكمين او تقييم الموقع الالكتروني او غير ذلك من المعايير. أما (عبد والجاف،2018: 98)

يعرف التصنيفات العالمية بأنها: "أسلوباً منظماً وخطوات متتالية تتبعها بعض الجامعات المحلية او العالمية من خلال تطبيق بعض المعايير والمؤشرات على تلك الجامعات، وبعد معالجتها احصائياً تستطيع أن ترتب تلك الجامعات من الأقوى الى الأضعف على وفق تلك المعايير والمؤشرات.

خامساً: أهمية التصنيفات للجامعات

لا شك أن أهمية تصنيف الجامعات العالمية لا تزال تتزايد ويرجع هذا بشكل أساسي إلى العولمة والنمو الاقتصادي اللذين حدثا خلال العقود الماضية (Bartušek & Koucký,2019:5). ان أهمية التصنيفات بالنسبة للجامعات تبرز في رفع انتاجية البحث العلمي في مختلف التخصصات العلمية والتركيز على نوعية خريجي الجامعات ومستوياتهم العلمية وكذلك رفع مستوى مساهمات الجامعات التي تقدمها للمعارف الحديثة بالإضافة الى انها تساهم في عملية التقييم والتحسين والتطوير (الشاطي ويوسف،2018:119).

كما انها تعتبر وسيلة مهمة لتحديد نقاط القوة والآليات التي يمكن ان تساعد في تطوير الجامعة(محمود وصالح،2019:159). ويعتبر التصنيف العالمي للجامعات من أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الجامعة ومكانتها. وتلتزم الجامعات التي تسعى إلى تحسين أدائها بالمعايير الموضوعية في هذه التصنيفات والتي تعكس جزءاً كبيراً من جودة التعليم العالي (Al- Jbouri & Al - Tamimi,2017:6). والجامعات لا تقدم التعليم فحسب بل تلعب أيضاً دوراً مهماً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمناطق التي تعمل فيها. وتصنع الجامعة التي تتمتع بوضع جيد في التصنيف العالمي ، اسم للمنطقة التي تعمل فيها ، وستساهم في تطوير تلك المنطقة. في هذا السياق ، تبذل جميع جامعات العالم جهوداً كبيرة لاحتلال مكانة خاصة في أفضل خمسين جامعة في التصنيف العالمي (Kalkan et al.,2017:108). كما ان أهمية التصنيف العالمي للجامعات تتلخص فيما يلي:

1. تعتبر مؤشر لمعرفة ما يحدث من تغيرات في الجامعات بمرور الزمن وذلك على المستوى الوطني والإقليمي والدولي (قاسمي وسليمان،2016:85).
2. التصنيفات تعتبر دليل لقراءة وفهم الجامعات إذ يمكن استخدام نتائج التصنيفات في صياغة سياسات المؤسسة التعليمية من قبل صناعات السياسات ومتخذي القرار في البلاد (حورية واللهيبي،2013:153).

3. تقدم التصنيفات فرصة لتحسين وتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لتصحيح أخطائها وتعديل مسارها من خلال الإفادة من أداء الجامعات المناظرة لها (عبد والجاف، 2018: 98).
4. يعزز المنافسة الدولية بين الجامعات المختلفة، ويسهم بشكل كبير في تحقيق بيئة تعليمية جاذبة ومتعددة الثقافات، والاتجاهات نحو التعاون والتنافس بين الجامعات (حورية واللهيبي، 2013: 153).
5. تلبية رغبة طلبة الدراسات الأولية والعليا والباحثين والمهتمين لمختلف بلدان العالم بالحصول على معلومات دقيقة عن المؤسسات الجامعية، وارتفاع حجم الطلب على مخرجات الجامعات الرائدة، وزيادة اتفاقيات التعاون المقدمة لها (عبد والجاف، 2018: 98).
6. دعم وتفعيل عمليات ترويج وتسويق مخرجات البحث العلمي بين مختلف الجامعات محلياً وعالمياً (قاسمي وسليمان، 2016: 85)..
7. التصنيفات هي من أهم المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تحديد مدى جودة الجامعة، ومقدار التطور العلمي فيها، من خلال معرفة مكانتها مقارنة بالجامعات الأخرى (حورية واللهيبي، 2013: 153).



شكل (17) اهمية التصنيف العالمي للجامعات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة

كما تبرز أهمية التصنيفات العالمية من الأسباب التي دعت الى القيام بها ومن أهم تلك الأسباب:

1. العولمة السريعة للتعليم العالي، وتدويل التعليم العالي، وزيادة اعداد الطلاب الدارسين خارج بلدهم الأصلي بالإضافة الى تشجيع المؤسسات على المشاركة في مناقشات وطنية ودولية أوسع (Pavel,2015:55).

2. تأثيرها في اختيار الطلبة للجامعات حيث تتيح المجال لمعرفة أفضل الجامعات وأنسبها لغرض الدراسة (حورية واللهيبي:2013: 153).

3. الدور الأساس والحيوي للجامعات في رفع معدلات التنافسية العالمية والنمو الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بتقديم وتطوير المعرفة التي تعدّ الدعامة الأساس لاقتصاد المعرفة في القرن الواحد والعشرين(حنفي،2019: 16)

4. لتعزيز التعاون، مثل الشراكات البحثية وبرامج تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (Pavel,2015:55).

كما أن التصنيف يؤدي أدواراً مختلفة فالتصنيفات هي أدوات لقياس فاعلية مؤسسات التعليم العالي، وتساعد في تخصيص التمويل، ووضع أولويات الاستثمار في البحث والتعليم، وتدفع إلى تحسين الأداء وجودة المؤسسات الأكاديمية، وتوفير رأي عام عالمي حرّ اتجاه المؤسسات التعليمية، كما أنها تساعد في التمييز ما بين أنواع المؤسسات، وبرامجها وتخصصاتها وتوفر للطلبة معلومات تساعدهم في صنع القرار (N.k. et al.,2018:154).

سادساً: أهداف التصنيف العالمي للجامعات Objectives of the Global

University Rankings

يهدف التصنيف العالمي للجامعات تلبية متطلبات أصحاب المصالح باختلافهم، إذ تم تقديم العديد من أنظمة التصنيف وجداول التصنيف من قبل المنظمات المختلفة حيث تصدر المجلات والصحف، والجمعيات المهنية، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية التصنيف (Alasehir:2010:19)، وهي تهدف الى تزويد المهتمين بالتعليم العالي بمركز كل جامعة مقارنة ببقية الجامعات، وكذلك تشجيع المؤسسات التعليمية على الاستمرار بعملية التطوير (اسماعيل، 2017: 13)، وكذلك الارتقاء بنوعية المخرجات والخدمات الجامعية من خلال توفير بيئة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي (حنفي، 2019: 15) وهناك أهداف أخرى يسعى التصنيف العالمي للجامعات الى تحقيقها:

1. تزويد المجتمع بمركز المؤسسة الأكاديمية مقارنة بالآخرين وتشجيع الجامعات للتطوير المستمر وتحسين التنافس الإيجابي بين الجامعات وإدراك البعد التمويلي، وأهميته في موازنة الجامعات (النجار، 2019: 182).

2. معرفة طبيعة الجامعات مع الاخذ بالاعتبار رسالتها التي ترغب في تحقيقها والأهداف التي تريد تحقيقها ، واستخدام مقاييس الجودة واخذ رأي النظراء وخبراء الجودة (صالح، 2019: 30).

3. تقديم خدمات تعليمية وبحثية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وتدعيم سمعتها وصورتها. وكذلك التحسين المستمر لأداء الجامعة من خلال التركيز على تشجيع مبادرات الابداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية (حنفي،2019: 15).
4. معرفة موقف المؤسسات التعليمية أو إثارة قضايا تتعلق بالأداء الوطني، وتلخيص كمية هائلة من المعلومات في أرقام يسهل فهمها (Bonaccorsi & Cicerob,2016:24).
5. قياس المخرجات من خلال الاعتماد على المدخلات (إسماعيل،2017:13).
6. رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي، والتعرف على المؤسسات العلمية باعتبارها منظمات لها أغراض متعددة (جويلي،2016: 255).

سابعاً: فوائد التصنيف العالمي للجامعات **Impact of world university rankings**

بطبيعة الحال إن إجراء التصنيف العالمي للجامعات بمختلف طرقه والأساليب والمؤشرات التي يعتمد عليها كل نوع من هذه التصنيفات سوف يعود بالنفع والفائدة على بعض الجهات التي تتأثر بالجانب الأكاديمي، ومدى تطوره، وفي الوقت نفسه يؤثر هذا التصنيف على طبيعة عمل المؤسسات التعليمية نفسها.

إذ ذكر (Alasehir,2010:19) أن أهم الجهات التي تستفيد من التصنيفات العالمية هي ما يلي:

1. الطلاب المقبولون على اختيار جامعة للدراسة فيها.
2. الأكاديميون الذين يرغبون في العمل في جامعة متميزة ونوعية.
3. قيادة الجامعات المسؤولة عن وضع القواعد السياسات.
4. السلطات الوطنية التي تحدد الأهداف طويلة المدى لنظام التعليم العالي.
5. الإعلام الذي يريد توعية المجتمع بجودة الجامعات.
6. الشركات التي تعرض فرص عمل للطلاب المتخرجين من إحدى الجامعات.

وكذلك تؤثر تصنيفات الجامعات العالمية أيضاً على الاتجاه الاستراتيجي والقرارات التي يتخذها كبار مسؤولي التعليم العالي، بما في ذلك كيفية تفاعلهم مع قادة مؤسسات التعليم العالي الأخرى وتسعى العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى مواءمة الخطط الاستراتيجية والأداء المؤسسي مع معايير تصنيف الجامعات العالمية لترسيخ مكانتها في التصنيف بين أفضل المؤسسات وتعزيزها (Hou & Jacob, 2017:30). وأصبحت أنظمة تصنيف الجامعات ذات أهمية متزايدة بسبب نمو اقتصاد المعلومات وزيادة المنافسة العالمية. ومن منظور الإدارة الاستراتيجية يكون من الأهمية بمكان أن تقوم الجامعات بتحليل قدراتها من خلال هذه التصنيفات من خلال توقع أوضاعها وإجراء تحليلات مقارنة مع الجامعات الأخرى لتحسين جودة التعليم والأداء البحثي (Alma et al., 2016:128).

ثامناً: أهم التصنيفات العالمية The most important global rankings

توجد العديد من التصنيفات العالمية الخاصة بالجامعات، وعادة ما تحمل تلك التصنيفات اسم الجهة التي تقوم بعملية التصنيف سواء أكانت شركة ام مجلة ام حتى جامعة، ومن بين جميع تلك التصنيفات يبرز عدد منها بشكل أكبر، وله أهمية ووزن أكثر من البقية، وتتسابق الجامعات في الحصول على أفضل المراكز فيها، وفي بعض الأحيان يكون دخول الجامعة في ذلك التصنيف بحد ذاته مؤشراً على تميزها وتطورها.

وأكثر أنواع التصنيفات العالمية شهرة هو تصنيف ARWU، وهو التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية، يليه في الشهرة تصنيف تايمز للتعليم العالي (THE) Times Higher Educations ثم تصنيف (QS) Quacquarelli Symonds Ranking (Tuesta et al., 2020:2)، وفيما يلي نستعرض أهم تلك التصنيفات:

1. Academic Ranking of World University (ARWU)

يقوم بهذا التصنيف جامعة جياو تونغ في شنغهاي، ويهدف الى معرفة مستوى تنافسية الجامعات الصينية في مقابل الجامعات العالمية (حوالة والمتولي، 2014: 5). ويقوم هذا التصنيف بفحص ألفي جامعة مسجلة باليونيسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة ثم تحدد في النهاية أفضل 500 جامعة على مستوى العالم وذلك وفقاً لعدد من المعايير، ويقاس كل معيار بعدد من المؤشرات (حنفي، 2019: 17)

والتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World University) والمعروف اختصاراً (ARWU) يعتمد على أربعة معايير هي: (1) جودة التعليم (2) جودة أعضاء هيئة التدريس (3) مخرجات البحث، (4) الأداء الأكاديمي (Pietrucha,2018:1130). وفيما يلي تفصيل لمعايير ومؤشرات هذا التصنيف:

أ. **جودة التعليم Quality of Education**: ويتم حساب هذا المعيار من خلال مؤشر العدد الإجمالي لخريجي الجامعة الحائزين على جوائز نوبل وميداليات Fields. ويقصد بالخريجين أنهم أولئك الذين حصلوا على درجات البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه من الجامعة، والوزن النسبي لهذا المعيار هو 10%. (إسماعيل، 2017: 18)

ب. **جودة الهيئة الأكاديمية Quality of Faculty**: ويتم حساب هذا المعيار من خلال المؤشرين التاليين:

1. **منتسبو الجامعة الحائزون على جوائز نوبل وميداليات Fields**: العدد الإجمالي لمنتسبي الجامعة الحائزين على جوائز نوبل في الفيزياء، والكيمياء، والطب، والاقتصاد، وميدالية Fields في الرياضيات. ويقصد بمنتسبي الجامعة بأنهم أولئك الذين يعملون في الجامعة في وقت الفوز بالجائزة، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 20%. (Liu,2016:5)

2. **شهرة الباحثين**: يقصد بهذا المؤشر عدد الباحثين الذين يتم الاستشهاد ببحوثهم بكثرة والذين تم اختيارهم بواسطة Clarivate Analytics. وتم استخدام قائمة الباحثين الأكثر اقتباساً والصادرة في ديسمبر 2019 لحساب هذا المؤشر في ARWU 2020. ويتم النظر فقط في الانتماءات الأولية للباحثين الذين يتم الاستشهاد ببحوثهم بكثرة، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 20%. (Liu,2016:5)

ت. **مخرجات البحوث Research Output**: ويتم حساب هذا المعيار من خلال المؤشرين الآتيين:

1. **المقالات المنشورة في مجلة Nature ومجلة Science**: عدد المقالات المنشورة في مجلة Nature، ومجلة Science بين عامي 2015 و 2019، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 20% (الشاطي ويوسف، 2018: 124).

2. الأبحاث المفهرسة في فهرس الاقتباس العلمي (SCIE) أو فهرس الاستشهاد العلمي للعلوم الاجتماعية (SSIE): يقصد بهذا المؤشر إجمالي عدد الأوراق المفهرسة في فهرس الاقتباس العلمي الموسع، وفهرس الاقتباس في العلوم الاجتماعية في عام 2019، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 20% (الشاطي ويوسف، 2018: 124).

ث. أداء الفرد **Per Capita Performance**: الدرجات المرجحة للمؤشرات الخمسة المذكورة أعلاه مقسومة على عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل. إذا كان لا يمكن الحصول على عدد أعضاء هيئة التدريس لمؤسسات بلد ما، يتم استخدام الدرجات المرجحة من المؤشرات الخمسة المذكورة أعلاه، والوزن النسبي لهذا المعيار هو 10% (Liu, 2016: 5).

جدول (6) معايير ومؤشرات تصنيف شنغهاي

الوزن النسبي	المؤشر	المعيار	ت
10%	خريجو الجامعة الحائزون على جائزة نوبل وميدالية Fields	جودة التعليم	1
20%	منتسبو الجامعة الحائزون على جائزة نوبل وميدالية Fields	جودة الهيئة الأكاديمية	2
20%	شهرة الباحثين		
20%	المقالات المنشورة في مجلة Nature ومجلة Science	مخرجات البحوث	3
20%	الأبحاث المفهرسة في (SCIE) و (SSIE)		
10%	الدرجات المرجحة للمؤشرات الخمسة المذكورة أعلاه مقسومة على عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل.	أداء الفرد	4
100%		المجموع	

Source: Arora & Trivedi, (2014) "Developing National Ranking for Indian Universities: Moving towards World Class Universities".

2. Times Higher Education ranking (THE)

ظهر مقياس THE منذ عام 2004 و THE هي فرع لمؤسسة عالمية للتعليم الرقمي مقرها بريطانيا. وظهر تعاون ما بين مؤسستي التصنيف QS و THE لتضع تصنيف جديد، وهو QS-THES ولكنهما عادا إلى الانفصال بعد الاختلاف على طرق التصنيف وبدأت THE تنتج تصنيف عالمي خاص بها، إذ تقيم الجامعات عالميا وإقليميا بحسب الموضوع، وطريقة التدريس، والأثر العلمي (Shahjahan et al., 2020: 3). ومنذ عام 2010 بدأت منظمة التايمز بالعمل مع شريك جديد يعرف Thomson Reuters (الجعفري، 2019: 212). وتصنيف التايمز للتعليم العالي هو تصنيف لاختيار جامعات من

الطراز العالمي في جودة التدريس، والبحث ونقل المعرفة، والنظرية الدولية باستخدام 13 مؤشراً للأداء، ويتم تجميع مؤشرات الأداء في خمسة مجالات: التدريس والبحوث والاستشارات والنظرية الدولية ودخل الصناعة، ويتم استبعاد الجامعة اذا كان نتاجها البحثي أقل من ألف منشور بين عامي 2013 و 2017 (بحد أدنى 150 منشور سنوياً) (احمد واحمد، 2020: 65)، وفيما يلي نستعرض معايير ومؤشرات هذا التصنيف:

- أ. **التدريس:** ويتم قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات الآتية (احمد واحمد، 2020: 65):
1. استطلاع السمعة: أي السمعة التي تتمتع بها الجامعة في مجال التدريس، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 15%.
 2. نسبة الموظفين الى الطلاب: أي عدد الموظفين في الجامعة مقارنة بأعداد الطلاب الذين يدرسون فيها، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 4.5%.
 3. نسبة الدكتوراه الى البكالوريوس: أي نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه مقابل حملة شهادة الدكتوراه من الموظفين، والوزن النسبي لهذا المؤشر 2.25%.
 4. نسبة شهادة الدكتوراه الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس: أي عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 6%.
 5. الدخل المؤسسي: أي الدخل الذي تحصل عليه الجامعة والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 2.25%.
- ب. **البحث:** ويتم قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات الآتية (اسماعيل، 2017: 25):
1. استطلاع السمعة: مقدار تميز النتاج البحثي للجامعة والمنشور في المستوعبات العالمية، وله وزن نسبي (18%).
 2. دخل البحث: العائد المادي الذي تحصل عليه الجامعة من أعمالها البحثية، وله وزن نسبي (6%).
 3. إنتاجية البحث: ويقصد به كمية البحوث التي تنجزها الجامعة بالمقارنة مع عدد الباحثين فيها، وله وزن نسبي (6%).
 - ت. **الاقتباسات (تأثير البحوث):** هو المؤشر الرائد في الترتيب، والأكثر تأثيراً في أنه يوضح دور الجامعة في انتشار المعرفة والأفكار الجديدة، والوزن النسبي لهذا المعيار هو 30% (Al- Jbouri & Al – Tamimi, 2017: 6).

ث. النظرة الدولية: ويتم قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات الآتية (Arora & Trivedi,2014:22):

1. نسبة الطلاب الدوليين: أي مجموع الطلاب الدوليين الدارسين في الجامعة، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 2.5%.

2. نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين: مجموع أعضاء هيئة التدريس الدوليين الذين يعملون في الجامعة، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 2.5%.

3. التعاون الدولي: أي مقدار التعاون الدولي للجامعة في مجال نشر البحوث المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس من دول أخرى، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 2.5%.

ج. دخل الصناعة (نقل المعرفة): تعدّ قدرة الجامعة على المساعدة في الصناعة من خلال الابتكارات، والاختراعات، والاستشارات مهمة أساسية لنقل المعرفة من خلال إيرادات الأبحاث التي تجنيها المؤسسة من الصناعة، والوزن النسبي لهذا المعيار هو 2.5%. ويبين الجدول أدناه المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها هذا التصنيف (Al- Jbouri & Al - Tamimi,2017:6).

جدول (7) معايير ومؤشرات تصنيف التايمز

ت	المعيار	المؤشر	الوزن النسبي
1	التدريس (البيئة التعليمية)	استطلاع السمعة	15%
		نسبة الموظفين الى الطلاب.	4.5%
		نسبة الدكتوراه الى البكالوريوس.	2.25%
		نسبة الدكتوراه الممنوحة الى هيئة التدريس.	6%
2	البحث (الحجم والدخل والسمعة)	الدخل المؤسسي	2.25%
		استطلاع السمعة	18%
		دخل البحوث	6%
3	اقتباسات	إنتاجية البحوث	6%
		تأثير البحوث	30%
4	النظرة الدولية (طاقم العمل، الطلاب، البحث)	نسبة الطلاب الدوليين	2.5%
		عدد الموظفين الدوليين	2.5%
		التعاون الدولي	2.5%
5	دخل الصناعة	نقل المعرفة	2.5%
		المجموع	100%

المصدر: احمد، أميرة محمد سيد وأحمد، سماح محمد سيد،(2020)، "تصور مقترح لتفعيل دور الاعلام الرقمي في الارتقاء بترتيب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية للجامعات"

ويلاحظ من الجدول ان هذا التصنيف يركز بشكل أساسي على البحث العلمي في حال جمع معيار البحث العلمي (30%) مع معيار الاقتباسات (30%) بالإضافة الى معيار دخل الصناعة (2.5%) سيكون المجموع 62.5% مقارنة بمعيار التعليم 30%، ويعتمد هذا التصنيف على التقارير والإحصاءات التي تقدمها الجامعات والدراسات المسحية وبيانات مؤسسة Thomson Reuters (الجعفري، 2019: 213).

3. Quacquarelli Symonds Ranking (QS)

هو أول تصنيف اعتمد على الأداء البحثي، بينما كانت التصنيف الأخرى تعتمد على مؤشرات ترتبط بالمكانة الأكاديمية (Tuesta et al., 2020: 2)، تصنيفات جامعة QS العالمية هي تصنيف لأفضل 500 جامعة في العالم من قبل مؤسسة Quacquarelli Symonds منذ عام 2004 (Arora & Trivedi, 2014: 21). و Quacquarelli Symonds هي مؤسسة تعليمية مهنية غير ربحية مقرها الرئيس في لندن (حنفي، 2019: 19)

و QS هي منظمة تصنيف عالمية للتعليم العالي تأسست عام 1990 وتوفر دليل للطلبة الدوليين المهتمين بالدراسة في الجامعات النخبة. وتعدّ منظمة تسويق تعليم عالٍ، رسالتها تحفيز الأفراد في أي مكان في العالم لتحقيق إمكاناتهم من خلال التحصيل العلمي، وهي تعتمد على مواضيع الدراسة وإمكانية توظيف الخريجين، والاقتباسات والمنطقة التي تنشط فيها الجامعات وتأتي طريقة تقييمها من استطلاعات للسمعة وقاعدة بيانات البحوث ذات الأثر مثل البحوث المنشورة في ELSEVIR على وفق مقياس Scopus (Shahjahan et al., 2020: 4). ومنذ عام 2004 إلى 2009 كانت تصنيفات QS تنشر بالتعاون مع Times Higher Education (THE) وكانت تُعرف باسم تصنيفات جامعة تايمز للتعليم العالي - QS العالمية وتعتمد منهجية تصنيفات جامعة QS العالمية من مقارنة بين أفضل 800 جامعة في أربعة معايير واسعة تهتم الطلاب المحتملين: البحث والتعليم والتوظيف والنظرة الدولية. يستخدم تصنيف جامعة QS العالمية 6 مؤشرات لتقييم هذه المعايير الأربعة الرئيسة بأوزان مختلفة (Pavel, 2015: 58). ويهدف الى رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي والحصول على معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات (حوالة والمتولي، 2014: 9)، وفيما يلي نبين المعايير والمؤشرات الخاصة بهذا التصنيف:

أ. النظرة الدولية: ويتم قياس هذا المعيار من خلال مؤشرين (Torres-Samuel et al.,2018:192):

1. السمعة الأكاديمية: استنادًا إلى النظرة العامة الأكاديمية، فإن هذا المؤشر يجمع آراء الخبراء من الأكاديميين لأكثر من 70000 فرد في مجال التعليم العالي، فيما يتعلق بجودة التدريس والبحث في جامعات العالم، والوزن النسبي لهذا المؤشر هو 40%.

2. نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين: إن اعتبار الجامعة دولية بشكلٍ عالٍ يمنح ويكسب تلك الجامعة عددًا من المزايا. إذ إنه يوضح القدرة على جذب أعضاء هيئة التدريس والطلاب من جميع أنحاء العالم، مما يشير إلى أن تلك الجامعة تمتلك علامة تجارية دولية قوية. والوزن النسبي لكل من مؤشر نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين، ومؤشر نسبة الطلاب الدوليين هو 5%.

ب. التوظيف: ويتم قياس هذا المعيار من خلال مؤشر سمعة الجامعة لدى صاحب العمل وله وزن نسبي 10%، إذ يتم تحديد الجامعات التي تعطي سوق العمل الخريجين الأكثر كفاءة وابتكارًا (إسماعيل، 2017: 22).

ت. التعليم: ويتم قياس هذا المعيار من خلال مؤشر نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب بوزن نسبي 20%، ويعد هذا المقياس أكثر المقاييس فاعلية لقياس جودة التدريس. إذ إنه يقيم مدى قدرة الجامعة على توفير تواصل علمي للطلاب مع المحاضرين والتدريسيين، إذ يبين أن وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لكل طالبٍ سيقبل من عبء التدريس على كل تدريسي (حنفي، 2019: 20).

ث. البحث: ويتم قياس هذا المعيار من خلال مؤشر نسبة الاقتباس، أو الاستشهاد بأبحاث الأكاديميين في الجامعة بوزن نسبي 20%، أي العدد الإجمالي للاقتباسات من الأبحاث، والمقالات التي تنتجها الهيئة التدريسية في الجامعة عبر مدة خمس سنوات من قبل عدد أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعة. ويتم الحصول على جميع بيانات الاستشهادات باستخدام قاعدة بيانات Scopus من Elsevier (Torres-Samuel et al.,2018:192).

جدول (8) معايير ومؤشرات تصنيف QS

ت	المعايير	المؤشر	الوزن النسبي
1	النظرة الدولية	السمعة الاكاديمية	40%
		نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين.	5%
		نسبة الطلاب الدوليين.	5%
2	التوظيف	سمعة الجامعة لدى أصحاب العمل	10%
3	التعليم	نسبة أعضاء هيئة التدريس الى الطلاب	20%
4	البحث	نسبة الاقتباس او الاستشهاد بأبحاث هيئة التدريس	16.6%

Source: Torres-Samuel, Maritza, (2018),” Analysis of Patterns in the University World Rankings Webometrics, Shanghai, QS and SIR-SCimago: Case Latin America”, (Adapte)

University Multirank Ranking .4

وهي أنظمة متعددة الأبعاد وتقوم بإجراء تقييم على المستوى الميداني يوفر نظرة ثاقبة في مجال الدراسة لمختلف المهتمين بهذا المجال (Alma et al.,2016:132). ظهرت فكرة U–Multirank في مؤتمر الاتحاد الأوروبي في عام 2008 ، والذي تطلب منهجية جديدة لقياس الأبعاد المختلفة للتميز في مؤسسات التعليم العالي والبحث في أوروبا، وفي سياق دولي وبدءًا من تلك المناسبة طلبت المفوضية الأوروبية دراسة جدوى لتطوير نظام تصنيف متعدد الأبعاد، إذ أكدت هذه الدراسة التي أكملها اتحاد من مؤسسات التعليم العالي والبحث (المعروف باسم CHERPA) في عام 2011 ، أن المفهوم والتنفيذ الإضافي لتصنيف متعدد الأبعاد كان ممكنًا ، بناءً على العمل التجريبي مع 150 مؤسسة للتعليم العالي في أوروبا وحول العالم (Morandin et al.,2020:120). ونشر أول إصدار من هذا التصنيف عام 2014 من قبل المفوضية الأوروبية، وهو تصنيف مستقل تأسس من برنامج Erasmus التابع للمفوضية الأوروبية. يحتوي هذا الترتيب على منهجية واضحة المعالم وشفافة، ويستند إلى مبادئ برلين، ويقارن الجامعات ذات الملفات المؤسسية المماثلة، ويسمح للمستخدمين بتطوير تصنيفاتهم الشخصية عن طريق اختيار المؤشرات من حيث تفضيلاتهم الخاصة، ويقارن أداء الجامعات في خمسة أبعاد واسعة للنشاط (Ocaña,2017:9):

- أ. التدريس والتعلم.
- ب. البحث
- ت. نقل المعرفة.
- ث. التوجه الدولي.

ج. المشاركة الإقليمية.

5. Leiden Ranking

يعتمد هذا الترتيب المحدث سنويًا بشكل حصري على البيانات البليوغرافية من قاعدة بيانات Web of Science (WoS). ومن ثم لا يأخذ بعين الاعتبار في أي بيانات أخرى غير البليومتريّة، وهي ميزة مهمة لتصنيف Leiden أن يتم إنشاء درجات المؤشر المقدمة من قبل خبراء قياس البليومتري المحترفين (Bornmann, 2019:2). تم نشر تصنيف Leiden لأول مرة في عام 2007 من قبل مجموعة مركز دراسات العلوم والتكنولوجيا (Centre for Science and Technology Studies) والمعروفة اختصاراً (CWTS) وهي منظمة أبحاث تعاقدية مستقلة تقدم أداءً بحثيًا ودراسات تقييم عالية الجودة. ويقدم تصنيف ليدن منظورين جديدين للتصنيف، عرض المخطط وعرض الخريطة. يعرض عرض المخطط الجامعات في مخطط مبعثر، ويعرض عرض الخريطة الجامعات في خريطة جغرافية تفاعلية. يستند كلا الرأيين إلى تأثير النشر العالمي، والتعاون مع الجامعات الأخرى (Ocaña, 2017:10).

6. Webometrics Ranking

إن الهدف الأساس لهذا التصنيف هو تشجيع الجامعات في العالم على تقديم أنشطتها العلمية تعكس مستواها العلمي المتميز على الانترنت (إسماعيل، 2017: 28)، وهو تصنيف عالمي مشهور يقوم مركز أبحاث إسباني يسمى المجلس الأعلى للأبحاث العلمية (Superior Council of Scientific Investigations) والمعروف اختصاراً (CSIC) والذي يرتبط بوزارة التربية والتعليم بإصداره، والهدف من هذا التصنيف هو لتشجيع الجامعات على نشر المعلومات على المواقع الخاصة بها، أي أنه يعتمد على المعلومات المتوفرة في موقع الجامعة على شبكة الانترنت عند القيام بتصنيفها، ويصدر بشكل نصف سنوي منذ عام 2004، ويغطي أكثر من 17000 جامعة في العالم من ضمنها 500 جامعة عربية تقريباً، إذ يقوم بتصنيف أول 6000 جامعة على مستوى العالم، وأول 100 جامعة على كل قارة، أو منطقة (زبار وناصر، 2018: 238)، ويبين الجدول التالي المعايير والمؤشرات الخاصة بهذا التصنيف.

جدول (9) معايير ومؤشرات تصنيف Webometrics

ت	المعيار	المعيار الفرعي	المؤشر	الوزن النسبي
1	الرؤية (50%)	التأثير	يتم تقييمه من خلال "استفتاء افتراضي"، مع احتساب جميع الروابط الواردة التي يتلقاها مجال الويب الجامعي لأطراف ثالثة ، أكاديمية وغير أكاديمية.	50%
2	النشاط (50%)	المشاركة	إجمالي عدد صفحات الويب الموجودة في مجال الويب الرئيسي للجامعة والتي حصلت عليها Google.	16.6%
3		الحضور	يتم التعرف صراحة على المستودعات المؤسسية للبحث في هذا المؤشر، مع مراعاة العدد الإجمالي للملفات الغنية (doc ، pdf ، ppt ، docx) ، المنشورة على مواقع الويب التي تم جمعها بواسطة الباحث العلمي من Google.	16.6%
4		التميز	المقالات بين أكثر 10% من التخصصات العلمية الخاصة بهم ، هي مقياس للإنتاج عالي الجودة لمؤسسات البحث ، مأخوذ من مجموعة SCImago	16.6%

Source: Torres–Samuel, Maritza et al(2018) " Analysis of Patterns in the University World Rankings Webometrics, Shanghai, QS and SIR–SCImago: Case Latin America".

7. SCImago institution Ranking (SIR)

تم تطوير تصنيف مؤسسات Scimago، الذي تم إطلاقه في عام 2009، بواسطة SCImago Research Group. التصنيف يغطي فقط البحث في مؤسسات التعليم العالي، والمؤسسات البحثية الأخرى (Arora & Trivedi, 2014:24). وينشر هذا التصنيف بشكل سنوي وهي تقيم فقط البحث حول المنشورات الموجودة في قاعدة بيانات Scopus بناءً على ثلاثة معايير هي الناتج البحثي للجامعة وله وزن نسبي 50%، أما المعيار الثاني وهو الابتكار وله وزن نسبي 30%، والمعيار الثالث هو التأثير المجتمعي وله وزن نسبي 20%. (Wijetunge, 2021:55).

8. Round University Ranking (RUR)

تم إنشاء نظام التصنيف الجامعي (RUR) في عام 2013 كوكالة مستقلة مقرها في موسكو ، إذ يعد نظام التصنيف هذا أحد أنظمة التصنيف الرائدة في الجامعات (Joorel et al., 2021:43) ويوفر التصنيف مقارنة بين 1100 جامعة رائدة من 85 دولة حول العالم لمدة 10 سنوات (2010-2020) وفقاً لـ 20 مؤشراً موزعة على 4 مجالات: التدريس، والبحث، والتنوع الدولي

والاستدامة المالية ، فضلاً عن مقارنة مؤسسات التعليم العالي على نطاق عالمي، يعتمد تصنيف (RUR) على البيانات المقدمة من Clarivate Analytics (Nassa & Arora,2021:10).

9. National Taiwan University Ranking (NTU)

كان تصنيف أداء الأوراق العلمية للجامعات العالمية، الذي تم إصداره في عام 2007، عبارة عن نظام تصنيف يضم 500 جامعة عالمية بحسب حجم الأوراق العلمية والتأثير ومخرجات الأداء. تم نشر التصنيف من قبل مجلس تقييم، واعتماد التعليم العالي في تايوان (HEEACT). وبعد عام 2012، كان تصنيف HEEACT Taiwan للورق العلمي معروفاً باسم تصنيف جامعة تايوان الوطنية. يقوم تصنيف NTU بتقييم وتصنيف الأداء من حيث نشر الأوراق العلمية لأفضل 500 جامعة في جميع أنحاء العالم (Arora & Trivedi,2014:23). يأخذ NTU البيانات عن جميع المؤشرات من خلال مصادر خارجية متاحة للجمهور، مثل SCI و SSCI ومؤشرات العلوم الأساسية (Nassa & Arora,2021:11)

10. University Ranking by Academic Performance(URAP)

هو نظام تصنيف تم تطويره داخل معهد METU للمعلوماتية، والذي يهدف إلى تصنيف أفضل 2000 جامعة في العالم وفقاً للأداء الأكاديمي. كان الغرض الأول من ظهور URAP في عام 2009 هو تصنيف الجامعات التركية.(DOĞAN,2018:585). والمعايير المستخدمة في هذا التصنيف هي المقالات (21%)، ومقدار الاقتباس (21%)، وإجمالي التوثيق (10%)، وإجمالي تأثير المقالات (18%)، وإجمالي تأثير الاقتباس (15%)، والتعاون الدولي (15%). (Wijetunge,2021:55).

11. UI GreenMetric Ranking

هذا التصنيف هو إنموذج بحثنا الحالي الذي تم تطبيقه في جامعة الانبار، ويركز هذا التصنيف على مجال الاستدامة البيئية ويبين أكثر الجامعات التزاماً بالمعايير البيئية التي حددها.

بحلول عام 2010 ، ظهرت خطوات عملية للتعامل مع قضايا الاستدامة في الجامعات، أدى ذلك إلى إنشاء نظام UI GreenMetric من قبل جامعة إندونيسيا Universitas Indonesia

(UI)، إذ يتم الآن تصنيف مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم وفقاً لأدائها في تنفيذ استدامة الحرم الجامعي. إذ يتم قياس أداء هذه المؤسسات مقابل مؤشرات محددة جيداً ومقبولة عالمياً والتي يتم وضعها تحت ست فئات هذه الفئات هي البيئة والبنية التحتية، والطاقة وتغير المناخ، والنفايات، والمياه، والنقل، والتعليم المستدام، إذ تتماشى هذه الفئات جيداً مع أهداف التنمية المستدامة التي تعتمدها الأمم المتحدة (Ali & Anufriev,2020:4). ويهدف التصنيف إلى تعزيز ممارسات التنمية المستدامة والتأثير عليها في حرم مؤسسات التعليم العالي، بناءً على مفاهيم البيئة والاقتصاد والمساواة، أما الوزن النسبي لكل مؤشر فهي كما يلي: الإعداد والبنية التحتية (15%)، والطاقة وتغير المناخ (21%)، والنفايات (10%)، والمياه (10%)، والنقل (18%) والتعليم (18%) (Cardozo et al.,2020:675). وتقدم الجامعات طلباتها عبر استبيان في الموقع الرسمي للتصنيف، وتبدأ التقديمات في مايو وتستمر حتى نهاية أكتوبر. ويتم الإعلان عن النتائج في ديسمبر. ويستلزم تقديم الأدلة لبعض الفقرات، إلا أنه في حالات أخرى يعود الأمر إلى اختيار الجامعة ومع ذلك، لا توجد علاقة مباشرة بين عدد الأدلة المطلوبة في فئة، والنتيجة الإجمالية لفئة (Maçin et al.,2020:4). واكتسب تصنيف UI GreenMetric اهتماماً مستمراً من الجامعات حول العالم منذ إنطلاقه، فقد زاد عدد الجامعات المشاركة من 95 جامعة من 35 دولة في عام 2010 إلى 360 جامعة من 62 دولة في عام 2014 (Tiyarattanachai and M.) (Hollmann,2016:2) وفي عام 2018، شاركت 719 جامعة من 81 دولة (Suwartha & Berawi,2019:863)، وقد زادت هذه الأرقام تدريجياً ووصلت إلى 780 جامعة من 85 دولة بحلول عام 2019 (Maçin et al.,2020:4)، هذه الزيادة في أعداد الجامعات المشاركة من مختلف المناطق من أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وأفريقيا، وآسيا، وأستراليا، وأوقيانوسيا، تبين التأثير الكبير لتصنيف UI GreenMetric (Suwartha & Berawi,2019:863).

وقد أتاح تصنيف UI GreenMetric العالمي فرصاً لكل جامعة لفحص نقاط قوتها وضعفها في تعزيز الجامعة الخضراء، والتنمية المستدامة (Tiyarattanachai and M.) (Hollmann,2016:2). وغيرت بشكل كبير مواقفها تجاه تحديات الاستدامة في سياقاتها الخاصة، وتعرب العديد من هذه الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية عن خالص امتنانها وفخرها بأن

جهود الاستدامة المستمرة قد تم الاعتراف بها من خلال إدراجها في التصنيف العالمي (Suwartha) (& Berawi,2019:863).

كما أظهر فريق خبراء التصنيف الدولي (International Ranking Experts Group) والمعروف اختصاراً (IREG) تقديره لتصنيف UI GreenMetric باعتباره تصنيفاً عالمياً مستداماً للجامعات (Ragazzi & Ghidini,2017:116). يمكن للجامعات العمل معاً للحد من عواقب المشكلات البيئية، وتعدّ UI GreenMetric مؤسسة غير ربحية بحيث يمكن لجميع الجامعات المشاركة من دون تحمل أي رسوم (Hadiyanto & Budihardjo,2019:2).

ولهذا فإن تصنيف UI GreenMetric مهم في المجتمع من خلال تشجيع الجامعات على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، إذ يذكر (Vidican,2009:131) أن دور الجامعات في الابتكار والتنمية المستدامة هو الأكثر قيمة للقطاعين الخاص والعام في خمس مجالات رئيسية هي المساهمة في البحوث الأساس والجمع بين المعرفة الموجودة، والتعليم والتدريب (تطوير المناهج)، وإفساح المجال لاستكشاف الأفكار بشكل مفتوح واحتواء المجتمع. وبحسب (Alshuwaikhat and Abubakar): يجب أن يكون الحرم الجامعي المستدام بيئة حرم جامعية صحية، مع اقتصاد مزدهر من خلال الحفاظ على الطاقة والموارد، والحدّ من النفايات وإدارة بيئية فعالة، وتعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية في شؤونها وتصدير هذه القيم على المستوى المجتمعي والوطني والعالمي (Ragazzi & Ghidini,2017:112).

وفي العقود الأخيرة، أصبحت الاستدامة قضية عالمية مهمة، واحتضنت العديد من الجوانب الأخرى بالإضافة إلى الاستدامة البيئية المعروفة. ومن أجل المضي قدماً في نهج مماثل لمعالجة المشكلة تسعى البلدان إلى التعاون من خلال الأهداف المشتركة، وأدوات المراقبة الموحدة. وإذا أخذنا بعين الاعتبار الجامعات، فقد تم اعتماد مناهج مختلفة للاستدامة، وتم الاعتراف على نطاق واسع بدور الجامعة في تعزيز التنمية المستدامة، والجامعات هي البيئة المثالية لاستكشاف وممارسة الاستدامة. والتصنيفات والمؤشرات ليست هي الأسلوب الوحيد لتقييم الاستدامة في الجامعات لتقدير ومعرفة الجامعات التي قدمت التزامات قوية تجاه الجهود المستدامة، وتم تطوير تصنيفات جامعة UI GreenMetric العالمية، التي روجت لها جامعة إندونيسيا (UI) في عام 2010 كأداة لدعم تطوير الجامعات المستدامة. على الرغم من تقاطع العديد من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (Sustainable Development

(Goals) المعروفة اختصاراً (SDGs) تماماً مع أغراض هذا تصنيف (Perchinunno & Cazzolleb,2020:1). كما أن جعل الجامعة خضراء لا يوفر فوائد بيئية للجامعات فحسب، بل يعزز أيضاً صورة الجامعات التي قد تترجم أيضاً إلى زيادة رضا الطلاب، والإنتاجية، والأداء الأكاديمي (Atici et al,2020:9).

لذلك بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، تم اعتبار UI GreenMetric عالمياً باعتباره تصنيف الاستدامة الوحيد الذي يتميز بالبساطة وسهولة الوصول إليه ويعمل كمعيار ودليل، ولا سيما لمساعدة الجامعات في البلدان النامية على إنشاء جامعات مستدامة ومستقبل مستدام (Suwartha & Berawi,2019:863). ويبين الجدول الآتي معايير ومؤشرات تصنيف UI GreenMetric.

جدول (10) معايير ومؤشرات تصنيف UI GreenMetric

ت	المعايير (والمؤشرات)	النقاط لكل مؤشر	الوزن النسبي للمعيار
1.	الإعداد والبنية التحتية (SI)		15%
SI1	نسبة المساحة المفتوحة إلى المساحة الإجمالية	300	
SI2	منطقة في الحرم الجامعي مغطاة بالغابات	200	
SI3	منطقة في الحرم الجامعي مغطاة بالنباتات المزروعة	300	
SI4	منطقة في الحرم الجامعي لامتناس الماء	200	
SI5	إجمالي المساحة المفتوحة مقسوماً على إجمالي عدد سكان الحرم الجامعي	300	
SI6	ميزانية الجامعة للجهود المستدامة	200	
	المجموع	1500	
2.	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ (EC)		21%
EC1	يحل استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة محل الأجهزة التقليدية	200	
EC2	تنفيذ المباني الذكية	300	
EC3	عدد مصادر الطاقة المتجددة في الحرم الجامعي	300	
EC4	إجمالي استخدام الكهرباء مقسوماً على إجمالي عدد سكان الحرم الجامعي (كيلوواط ساعة لكل شخص)	300	
EC5	نسبة الطاقة المتجددة المنتجة إلى استخدام الطاقة	200	
EC6	عناصر تنفيذ المباني الخضراء كما تنعكس في جميع سياسات البناء والتجديد	300	
EC7	برنامج خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري	200	
EC8	نسبة إجمالي البصمة الكربونية المقسمة على عدد سكان الحرم الجامعي	300	
	المجموع	2100	
3.	النفايات (WS)		18%
WS1	برنامج إعادة تدوير المخلفات الجامعية	300	
WS2	برنامج لتقليل استخدام الورق والبلاستيك في الحرم الجامعي	300	
WS3	معالجة النفايات العضوية	300	
WS	معالجة النفايات غير العضوية	300	
WS4	التعامل مع النفايات السامة	300	

WS5	التخلص من مياه الصرف الصحي	300	
	المجموع	1800	
.4	إدارة الماء (WR)	10%	
WR1	تنفيذ برنامج المحافظة على المياه	300	
WR2	تنفيذ برنامج إعادة تدوير المياه	300	
WR3	استخدام الأجهزة الموفرة للمياه	200	
WR4	استهلاك المياه المعالجة	200	
	المجموع	1000	
.5	النقل (TR)	18%	
TR1	نسبة إجمالي المركبات (السيارات والدراجات النارية) مقسومة على إجمالي عدد سكان الحرم الجامعي	200	
TR2	خدمة النقل	300	
TR3	سياسة المركبات الصفورية الانبعاثات (ZEV) في الحرم الجامعي	200	
TR4	نسبة المركبات ذات الانبعاثات الصفورية (ZEV) مقسومة على إجمالي عدد سكان الحرم الجامعي	200	
TR5	نسبة مساحة وقوف السيارات إلى إجمالي مساحة الحرم الجامعي	200	
TR6	برنامج مواصلات مصمم للحد أو تقليل مساحة وقوف السيارات في الحرم الجامعي على مدى السنوات الثلاث الماضية	200	
TR7	عدد مبادرات النقل لخفض المركبات الخاصة في الحرم الجامعي	200	
TR8	سياسة مسار المشاة في الحرم الجامعي	300	
	المجموع	1800	
.6	التعليم المستدام (ED)	%18	
ED1	نسبة مقررات الاستدامة إلى مجموع المقررات الكلي	300	
ED2	نسبة تمويل أبحاث الاستدامة إلى إجمالي تمويل البحث	300	
ED3	عدد المنشورات العلمية حول البيئة والاستدامة المنشورة	300	
ED4	عدد الأحداث العلمية المتعلقة بالبيئة والاستدامة	300	
ED5	عدد المنظمات الطلابية المتعلقة بالبيئة والاستدامة	300	
ED6	وجود موقع استدامة تديره الجامعة	200	
ED7	وجود تقرير عن الاستدامة منشور	100	
	المجموع	1800	%100

Source:Hadiyanto & Budihardjo,(2019)"Implementation of UI GreenMetric at Diponegoro University in order to Environmental Sustainability Efforts".

الفصل الثاني

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الرؤيوية والتصنيف العالمي

في سوق العمل اليوم الذي يشهد منافسة محتدمة بين المؤسسات، بحيث لا مكان للمؤسسات ذات الأداء المنخفض، أو المؤسسات التي لا تعرف ما هو الوضع الذي تمر فيه، أو الى اين تريد الوصول، أو تلك المؤسسات التي لا تمتلك رؤية مستقبلية تضمن لها استمراريتها، ووصولها الى المكانة التي ترغب ان تكون فيها، لهذا تعدّ القيادة الرؤيوية ضرورة ملحة للمؤسسات، وفي مجال التعليم العالي ومع زيادة اعداد الجامعات العامة والخاصة على حد سواء فإن الجامعات تتسابق في تقديم أفضل خدمة تعليمية تضمن لها سمعة مرموقة في الوسط الأكاديمي، ولاسيما بعد ظهور التصنيفات العالمية للجامعات التي بينت الواقع الذي تعيشه الجامعات في كافة دول العالم، وما لحقه من تبعات اثرت بشكل كبير على طبيعة عملها ونشاطها.

وازداد الاهتمام بموضوع القيادة في التعليم العالي في العقود الماضية، إذ تطورت القيادة كمفهوم، ومحتوى بسبب التغيرات في التركيبة السكانية والعولمة والتكنولوجيا وممارسات العمل. إذ ناقشت الكثير من الدراسات في كيفية تأثير القيادة على الأداء التنظيمي، وكيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على الثقافة الجامعية، وأداء الموظفين، والاحتفاظ بهم، والتحفيز، والرضا الوظيفي في المؤسسات (Alonderiene & Majauskaitė, 2016:140)، كما أن القيادة هي عملية التأثير في أعضاء المجموعة من خلال تحفيزهم والهامهم وتوجيه نشاطاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والقائد الرؤيوي هو القائد الذي يهتم بنقل المؤسسة التعليمية من حالة الركود، ويصنع منها نظاماً إبداعياً في مجال التعليم، وهو الذي يمتلك خلفية قوية اضافة الى القدرة على رؤية المستقبل، ودفع المؤسسة اتجاه النجاح، كما يسعى من خلال طرقه الفكرية الى إدارة وتمكين الاتباع على تطوير، وتطبيق الافكار الجديدة لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة (Kadir, 2020:64)، وعندما تم تبني القيادة الرؤيوية في العديد من مستويات قطاع التعليم الإندونيسي خضعت المؤسسات لتحولات كبيرة لتتماشى مع متطلباتها البيئية التشغيلية، وأصبحت مؤسسات ناجحة ومزدهرة (Pribudhiana et al., 2020:498). وتعدّ القيادة الرؤيوية في التعليم العالي أساساً وركيزة لإحداث الابتكار في المؤسسات، إذ إنها الطريقة التي يمكن للمؤسسات من خلالها

الوصول إلى مستويات أعلى. ومن أجل أن يحدث الابتكار في مؤسسات التعليم العالي هناك حاجة للقائد الرؤيوي، إذ يتطلب نوع الابتكارات التي يجب أن تبدأها القيادة شخصاً ذا تفكير عالٍ يمتلك المهارات اللازمة لإدارة التغيير والابتكار، ويتم تصنيف الجامعات الآن من حيث أدائها وهذه الأنواع من المنافسة لا تترك مجالاً للقادة الذين لا يمتلكون رؤية. فهناك المنافسة التي نشأت بين الجامعات لجذب الطلاب الجدد، ومسألة التنفيذ الفعال للسياسة، وضمان الجودة، وتغيير المناهج الدراسية والابتكار، وإدخال برامج جديدة مدفوعة لسوق العمل، وغيرها من المسائل التي تتطلب قيادة رؤيوية لمعالجتها (Mupa,2015:43).

وعليه تعدّ القيادة الرؤيوية ذات الرؤية الحادة في ملاحظة الفرص المستقبلية هي قيادة قادرة على أن تعزز من التقدم في المؤسسة التعليمية. فجميع الموظفين في المؤسسات التعليمية يواجهون تحديات مستقبلية لذا يجب ان يمتلكوا وعياً لتحسين أدائهم وتحسين جودة التعليم. (Barrett & Breyer 2014:4)، ويعدّ وجود القيادة في المؤسسات التعليمية أمراً بالغ الأهمية بل أمر ملح، فالقائد هو الذي يدفع الموظفين، ولاسيما أتباعه إلى تعزيز تقدم المؤسسة التعليمية، إذ هناك أمل بأن وجود القادة الجدد وبأنماط قيادية جديدة سوف يكون سبباً للتقدم في المؤسسات التعليمية والقيادة الرؤيوية هي أحد النماذج القيادية المتوقع أن تقوم بالتغيير في المؤسسات التعليمية، وتزيد من تقدمها لتستطيع المنافسة (Ubaidillah et al,2019:206). والقائد الرؤيوي في مجال التعليم هو القائد المركز على المستقبل وله القدرة على استشعار وتوضيح الرؤية والإفصاح عنها في مؤسسته التعليمية، وهو طموح جداً، ولكن واقعي في نفس الوقت ويوازن ما بين الجانب الإبداعي والعملية، وكذلك شجاع وصريح ويمتلك حبّ الامتياز، والتزام أخلاقي اتجاه عملية التعلم، ويمتلك القدرة على تعريف واضح لمستقبل التعليم المتميز وفي نفس الوقت توظيف الجهة المستفيدة من العملية التعليمية، وأصحاب المصالح في رؤيته (Loughead,2009:7).

إن القيادة الرؤيوية عند تطبيقها في مجال التعليم قادرة على تحسين التميز في الخدمة من خلال بناء التعاطف، والعمل الأخلاقي، والقدرة على تحقيق الفرص، ووضع أهداف للطلبة وصنع القرار، وحلّ المشاكل فالسلوك القيادي يؤثر معنوياً على أداء الخدمات الأكاديمية، وعند تطبيقها في التعليم العالي لها أثر إيجابي على زيادة الرضا وأداء الموظفين، وتؤثر هذه القيادة على ثقافة المجموعة، أو المؤسسة، إذ

إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي تغيير ثقافة المؤسسة، إذ إن ثقافة المؤسسة هي ناتج عن القيادة الرؤيوية (Mutohar et al.,2020:32). كما أن القائد الرؤيوي في التعليم هو المسؤول الأول عن تحقيق رؤية مؤسسته، وصياغة رسالتها، والتفكير الابتكاري، والاستجابة إلى التحديات ومؤشرات القيادة الرؤيوية في مجال التعليم هي (Zamuri et al.,2020:23633):

1. التواصل حول الرؤية.

2. التفكير الابتكاري.

3. الاستجابة الصحيحة للتحديات والفرص.

4. صياغة رسالة المؤسسة التعليمية.

5. النظرة العميقة.

كما تعتبر القيادة في المؤسسات التعليمية جوهر تحسين السلوك الابداعي لدى الكادر التدريسي، إذ يصنع القائد الرؤيوي تغييرات تؤثر في على سلوك الابداع للكادر التدريسي. إن انخفاض معايير الاداء الجامعي يؤدي الى ضعف جودة التعليم، وأحد اسباب ذلك هو الضعف في القيادة وعدم قدرة تطبيق سياسات التغيير، أو ضعف الإشراف، أو الفساد، أو ضعف الالتزام لدى الاساتذة اتجاه العمل والذي يؤدي الى ضعف الحضور من الطلبة والتدهور الاجتماعي لمهنة التعليم والكثير من السلبيات الأخرى (Kadir,2020:63).

لذلك فإن هذه المؤشرات التي تتعلق بالقيادة بشكل عام، وبالقيادة الرؤيوية بشكل خاص لها تأثير على جودة التعليم في الجامعات، ومن ثم فإن تأثيرها يصل الى مكانة، ومركز هذه الجامعة بين الجامعات العالمية سواء أكانت هذه المؤشرات سلبية أم إيجابية.

ويضع المجتمع أمالاً كبيرة على القيادة، لأنه يُنظر إليها على أنها مركزية وأساسية في تحقيق التغيير والتحسين والأداء المتوقع من جميع المؤسسات، ويجب ألا تكون القيادة مركزة على فرد واحد ولا ينبغي أن يظهر الاهتمام بالمناهج الدراسية، أو المحاضرين في الجامعة فحسب بل يجب أن يفكر القادة في الطلاب والمجتمع بأسره، وكيفية إشراكهم في المؤسسات، وعندما نتحدث عن القيادة الرؤيوية فإننا نهتم بالسهولة التي يمكن بها للقائد أن ينتقل بمؤسسته من الركود إلى نظام تعليمي مبتكر وضخم، ويجب أن تجذب القيادة قلوب وعقول الطلاب والمحاضرين، والمجتمعات، وأصحاب المصلحة في قطاع التعليم

العالي، بالإضافة الى ذلك يتوجب وجود اتحاد بين الآراء والممارسات، ولا شك في تقديم رؤية مشرقة للمستقبل ووضع خطة لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة وتحفيز الأعضاء في المؤسسة لتحقيق تلك الرؤية (Mupa,2015:43).

والقيادة لها موقع استراتيجي في المؤسسات حتى أنها تؤثر على الأداء التنظيمي. لذلك، فمن المنطقي أن يكون انخفاض مستوى جودة التعليم، بسبب الأداء القيادي الذي لا يمكن أن يتكيف مع التغيير، ولا يجعل الاستراتيجيات التعليمية تتكيف مع التغيير أيضًا. ومن العوامل التي تؤدي إلى تراجع التعليم الوطني غياب الرؤية الاستراتيجية التي تضع التعليم كقطاع رائد. وهذا يشير إلى أن الرؤية تؤثر بشدة على الأداء التعليمي، فالرؤية محفز للروح للوصول إلى تفوق تعليمي وتحسن في الأداء (Tasrim,2015:128).

كما أن القائد يجب أن تكون لديه رؤية قادرة على توجيه المؤسسة، وتحقيق أهداف واضحة، وهناك ثلاثة عناصر على الأقل ليكون قادرًا على تكوين رؤية، أولاً: تحديد الأهداف طويلة المدى المطلوب تحقيقها، وتقديم صورة واضحة للمستقبل المتوقع والثالث: وضع قيم متفق عليها يجب اتباعها معًا. والقيادة الرؤيوية هي قدرة القادة على إنشاء وصياغة وتوصيل وتنفيذ أفكار جميع مكونات المؤسسة التي يجب تحقيقها معًا. إذ هناك حاجة إلى القيادة الرؤيوية في العصر التعليمي لصياغة خطوات استراتيجية على النحو المبين في القدرة على صياغة رؤية جيدة. إذ إن رؤية المستقبل هي صورة شاملة لكيفية رؤية المؤسسة للظروف في المستقبل، ويعد تطوير رؤية مشتركة جانبًا مهمًا لتقدير كل مورد بشري في المؤسسة التعليمية، إذ يطور القادة ويحافظون على علاقات تعاونية تشجع المساهمات الفردية (Prestiadi et al.,2019:203).

إن جودة وتنافسية مؤسسات التعليم العالي تتأثر بالعديد من المتغيرات منها القيادة الرؤيوية، والتميز في الخدمة، وأداء المحاضرين، والثقافة الأكاديمية، والقيادة عامل مهم في تحديد نجاح المؤسسة. كما أن إنتاجية المجموعة تكون أعلى عندما تكون تحت نمط قيادي موجه للمهام أكثر مما هي تحت نمط قيادي موجه للعلاقات (Mutohar et al.,2020:32). بالإضافة الى ذلك يمكن للقيادة الرؤيوية لمؤسسات التعليم العالي توجيه المجتمع الأكاديمي لمواصلة التفكير في المستقبل، واختيار المستقبل بطريقة إيجابية. وتؤثر القيادة الرؤيوية على الاستجابة للتغيير بشكل كبير، وتؤثر التغييرات في معايير الجودة في التعليم

على التغييرات التنظيمية من الناحيتين الكمية والنوعية، وكذلك تؤثر القيادة الرؤيوية على كيفية الاستجابة للتغيير بشكلٍ كبير (Sarwono et al.,2019:195)، ويذكر (Ubaidillah et al,2019:214) ان استراتيجية القيادة الرؤيوية للنهوض بالمؤسسات التعليمية تشمل الآتي:

1. تؤكد القيادة دائماً على أهمية العلاقات القوية بين أعضاء المؤسسة، مما يجعل كادرها يشبه الأسرة المتناغمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. تسهم القيادة الرؤيوية دائماً في تخصيص الموارد، وتنظيم الأنشطة ليتم نقلها كعملية مستمرة في جميع الأنشطة.

3. توفر القيادة الرؤيوية التوجيه، أو القيادة حول الرؤية وتنسق الأنشطة التنظيمية لضمان عمل المؤسسات بفاعلية.

وتسهم القيادة الرؤيوية في الجامعات بشكلٍ كبيرٍ في تحسين أداء التدريسيين، والثقافة الأكاديمية، والقدرة التنافسية للجامعات بشكلٍ مباشرٍ وغير مباشرٍ. وتصبح القيادة الرؤيوية قراراً يمكن تطبيقه في التنبؤ والرؤية استناداً إلى البيانات التي يمكن حسابها لمعرفة الاحتياجات، والفرص التي يمكن تحقيقها في تحسين جودة التعليم العالي وقدرته التنافسية. إذ إن هذه القيادة هي المفتاح لنجاح مؤسسات التعليم العالي في إجراء التغييرات والتطورات الموجهة نحو تحسين الجودة على أساس مستمر. ويستطيع القادة الرؤيويون من إدارة جميع الموارد البشرية وغير البشرية في المؤسسات التعليمية، لتحقيق الأهداف التعليمية بشكلٍ مشتركٍ (Mutohar et al.,2020:42).

ويرى الباحث أن القيادة الرؤيوية مهمة جداً في الجامعات والمؤسسات التعليمية بشكلٍ عام، وتؤثر في نجاح، وجودة الخدمة التي تقدمها تلك المؤسسات، بالإضافة الى أهميتها الكبيرة في تعزيز مكانة تلك الجامعات، وتحسين سمعتها على المستوى المحلي والعالمي، لأن معايير التصنيفات العالمية تحتاج الى رؤية عميقة للإيفاء بها، وخطط طويلة الأمد وقرار استراتيجي مدروس، لأن التميز في الأداء وتقديم أفضل الخدمات لا يأتي من فراغ، بل يحتاج الى عمل كبير ومتواصل يبدأ من خلال وضع رؤية مستقبلية للمكانة التي ترغب الجامعة الوصول لها، ومشاركة هذه الرؤية مع جميع الموظفين في الجامعة من التدريسيين والموظفين، لكي يعرف كل فرد واجبه اتجاه تحقيق تلك الرؤية، ومن ثم

تتضافر الجهود بين الإدارة والموظفين بالشكل المطلوب، وهذه نقطة البداية التي تجعل الجامعة محط انظار البيئة الخارجية من المهتمين في الجانب الأكاديمي فتميز الجامعة سيجعلها محط انظار التدريسيين الكفوئين وأصحاب الخبرة الكبيرة علمياً وعملياً، وهذا بحد ذاته سيزيد من جودة الخدمة التي تقدمها الجامعة، ومن ثم زيادة كفاءة مخرجات الجامعة من الطلاب المؤهلين للعمل بشكل يميزهم عن غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى بحيث يكونون محط انظار أصحاب العمل للعمل معهم، بالإضافة الى ذلك فإن وجود كادر تدريسي متميز يعني بطبيعة الحال تميز النتاج البحثي والعلمي للجامعة. وهذا كله يحتاج الى قيادة رؤيوية قوية لديها خطط استراتيجية، ورؤية واضحة، وتعرف المكانة التي تريد الوصول اليها.

الفصل الثالث

الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق للنتائج الإحصائية لهذا البحث، إذ يتكون من مبحثين، يتضمن المبحث الأول الوصف الاحصائي للمتغير المستقل وابعاده، فيما يتضمن المبحث الثاني الوصف الاحصائي للمتغير المعتمد وابعاده.

المبحث الاول

الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الرؤيوية

لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل بعد تم استخدام الاحصاء الوصفي، وسيتناول هذا المبحث جانبين الجانب الاول سيتم عرض النتائج على المحاور، والجانب الثاني سيتم عرض كل فقرة لكل بعد، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد اجابات الفقرات، ولمعرفة مستوى الاجابة، قسم مستويات هذا المقياس على مايلي:

- 1 - 1.80 منخفض جدا.
- 1.80 - 2.60 منخفض.
- 2.60 - 3.40 متوسط.
- 3.40 - 4.20 مرتفع.
- 4.20 - 5.0 مرتفع جداً.

أولاً: القيادة الرؤيوية:

من خلال الجدول (11) نلاحظ بأن متغير القيادة الرؤيوية حصل على وسط حسابي (3.69)، وبأهمية نسبية (73.8%)، وباتجاه مرتفع كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (11.4%).

أما أبعاد هذا المتغير نلاحظ بان بعد التمكين حصل على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.93) وبأعلى أهمية نسبية إذ بلغت (78.6%) وباتجاه مرتفع يليه بعد الرؤية وبوسط حسابي (3.59) وبأهمية نسبية (71.8%) وباتجاه مرتفع يليه بعد الاتصال وبوسط حسابي (3.54) وبأهمية نسبية (70.8%) وباتجاه مرتفع، ومن خلال قيم معامل الاختلاف والتي تبين اي من الابعاد كان افراد العينة اكثر تجانساً في اجاباتهم إذ الاقل معامل اختلاف هو الاكثر تجانساً، فنلاحظ بان بعد الرؤية جاءت بالمرتبة الاولى من حيث التجانس وبعد التمكين في المرتبة الاخيرة من حيث التجانس.

جدول (11) يبين نتائج متغير القيادة الرؤيوية وابعاده

معامل الاختلاف (%)	اتجاه مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية	الاهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
11.4			73.8	0.42	3.69	القيادة الرؤيوية
10.9	مرتفع	2	71.8	0.39	3.59	الرؤية
13.3	مرتفع	3	70.8	0.47	3.54	الاتصال
16.3	مرتفع	1	78.6	0.64	3.93	التمكين

ثانياً: تفصيل اجابات العينة لكل بعد:

لمعرفة إجابات العينة حول الفقرات في كل بعد سنستخدم النسب والتكرارات والايوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعياري ولمعرفة اتجاه الاجابات سنقارن الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من قيمة الوسط الفرضي هذا يعني بأن اتجاهات اجابات أفراد العينة كانت متجهة نحو الموافقة أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أصغر من قيمة الوسط الفرضي هذا يعني بأن الاجابات متجهة نحو عدم الاتفاق أما قيمة الوسط الفرضي يحسب بالطريقة التالية:

الوسط الفرضي = مجموع بدائل المقياس / عدد البدائل

$$3 = \frac{(5+4+3+2+1)}{5} = \text{الوسط الفرضي}$$

ويحتوي هذا المتغير على عدة ابعاد وكما يلي:

أ. الرؤية: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.59)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يعني بأن إجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.39)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل قيادة الجامعة على توضيح أهداف وغايات جامعتنا) نحو الاتفق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.22)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.

2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (لدى الجامعة قادة دؤوبين في طرح أفكار جديدة حول مستقبل الجامعة) نحو الاتفق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.17) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

3. اتجهت إجابات العينة لفقرة (منتسبو الجامعة على علم بما يريد القادة الوصول إليه في المستقبل) نحو الاتفق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.34) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (غالبًا ما يقدم قادة الجامعة وصف لحالة الجامعة في المستقبل) نحو الاتفق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.92) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (منتسبو الجامعة ليس على دراية بالأهداف التنظيمية لها) نحو عدم الأتفق وعدم الأتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.26) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن منخفض.

6. اتجهت اجابات العينة لفقرة (لدى منتسبو الجامعة فرصة المشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها) نحو الاتفق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.62)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.52-1.03) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (12) يبين وصف عام لفقرات بعد الرؤية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.52	4.22	--	--	--	--	5.0	7	67.9	95	27.1	38	تعمل قيادة الجامعة على توضيح أهداف وغايات جامعتنا.
0.69	4.17	--	--	1.4	2	12.1	17	54.3	76	32.1	45	لدى الجامعة قادة دؤوبين في طرح أفكار جديدة حول مستقبل الجامعة.
1.03	3.34	3.6	5	20.7	29	24.3	34	41.4	58	10.0	14	منتسبو الجامعة على علم بما يريد القادة الوصول إليه في المستقبل.
0.69	3.92	--	--	2.1	3	21.4	30	58.6	82	17.9	25	غالبًا ما يقدم قادة الجامعة وصف لحالة الجامعة في المستقبل.
0.74	2.26	17.1	24	40.7	57	41.4	58	0.7	1	--	--	منتسبو الجامعة ليس على دراية بالأهداف التنظيمية لها.
0.83	3.62	0.7	1	10.0	14	25.7	36	53.6	75	10.0	14	لدى منتسبو الجامعة فرصة المشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها.
0.39	3.59											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ب. الاتصال: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.54)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.47)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على فقرات عدة وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل قيادة الجامعة على تعزيز روح العمل الجماعي بين التدريسيين) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.13)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحيطني قيادة الجامعة علماً وفي وقت مبكر بالتغييرات التي تحدث فيها، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على موقعي اتجاهه) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.71)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الإجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل قيادة الجامعة على التواصل مع العاملين فيها ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم) نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.77)، وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المنخفض جداً.

4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تتصف الأوامر والتعليمات بالدقة والوضوح الكافي وبما يحقق الفهم المطلوب من قبل العاملين) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.81)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص قيادة الجامعة على ان تكون قنوات الاتصال مع منتسبيها مرتبة وفقاً لأهميتها وآلية الاستخدام) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.91) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

6. اتجهت إجابات العينة لفقرة (تلعب الاتصالات غير الرسمية في الجامعة دوراً مهماً في توثيق العلاقة بين قيادات الجامعة والمنتسبين لها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.92)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.67-0.96) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (13) يبين وصف عام لفقرات بعد الاتصال

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.67	4.13	--	--	2.9	4	7.9	11	62.9	88	26.4	37	تعمل قيادة الجامعة على تعزيز روح العمل الجماعي بين التدريسيين.
0.96	3.71	2.1	3	9.3	13	23.6	33	45.7	64	19.3	27	تحيطني قيادة الجامعة علماً وفي وقت مبكر بالتغييرات التي تحدث فيها، وكيف يمكن ان يؤثر ذلك على موقفي اتجاهها.
0.67	1.77	36.4	51	50.0	70	13.6	19	--	--	--	--	تعمل قيادة الجامعة على التواصل مع العاملين فيها ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.
0.81	3.81	1.4	2	5.7	8	18.6	26	59.3	83	15.0	21	تتصف الأوامر والتعليمات بالدقة والوضوح الكافي وبما يحقق الفهم المطلوب من قبل العاملين.
0.71	3.91	0.7	1	1.4	2	21.4	30	59.3	83	17.1	24	تحرص قيادة الجامعة على ان تكون قنوات الاتصال مع منتسبيها مرتبة وفقاً لأهميتها وآلية الاستخدام.
0.68	3.92	--	--	1.4	2	22.9	32	57.9	81	17.9	25	تلعب الاتصالات غير الرسمية في الجامعة دوراً مهماً في توثيق العلاقة بين قيادات الجامعة والمنتسبين لها.
0.47	3.54											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ت. التمكين: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.93)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يعني بأن إجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.64)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تمنحني قيادة الجامعة السلطة الكافية لحلّ المشاكل عند حدوثها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.94)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الإجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تسمح لي قيادة الجامعة باتخاذ القرار المناسب عندما أتعامل مع المشاكل في العمل) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.79)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تمنحني قيادة الجامعة الحق بممارسة السلطة التقديرية لتأدية اعمال) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.76)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تمنحني قيادة الجامعة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز اعمال) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.00)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص قيادة الجامعة على امتلاكي المهارات اللازمة للقيام بعملية بشكل أفضل) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.99)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 6. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تمنحني قيادة الجامعة الثقة بقدرتي على القيام بعملية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.10)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
- وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.68-0.92) وهذا يعني بأن إجابات افراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (14) يبين وصف عام لفقرات بعد التمكين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفق بشدة		الاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.85	3.94	1.4	2	4.3	6	17.1	24	52.9	74	24.3	34	تمنحني قيادة الجامعة السلطة الكافية لحل المشاكل عند حدوثها.
0.92	3.79	0.7	1	7.9	11	27.1	38	40.7	57	23.6	33	تسمح لي قيادة الجامعة باتخاذ القرار المناسب عندما أتعامل مع المشاكل في العمل.
0.86	3.76	1.4	2	7.1	10	21.4	30	53.6	75	16.4	23	تمنحني قيادة الجامعة الحق بممارسة السلطة التقديرية لتأدية اعمال.
0.68	4.00	0.7	1	0.7	1	16.4	23	62.1	87	20.0	28	تمنحني قيادة الجامعة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز اعمال.
0.75	3.99	--	--	3.6	5	17.9	25	54.3	76	24.3	34	تحرص قيادة الجامعة على امتلاكي المهارات اللازمة للقيام بعملية بشكل أفضل.
0.71	4.10	--	--	2.9	4	12.1	17	57.1	80	27.9	39	تمنحني قيادة الجامعة الثقة بقدرتي على القيام بعملية
0.64	3.93											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي لمتغير تصنيف UI GreenMetric العالمي

أولاً: تصنيف UI GreenMetric العالمي:

من خلال الجدول (15) نلاحظ بأن متغير تصنيف UI GreenMetric العالمي حصل على وسط حسابي (3.40)، وبأهمية نسبية (68%)، وباتجاه مرتفع كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (15.6%).

أما أبعاد هذا المتغير نلاحظ بأن بعد الإعداد والبنية التحتية حصل على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.83) وبأعلى أهمية نسبية إذ بلغت (76.6%) وباتجاه مرتفع ويليه بعد التعليم المستدام وبوسط حسابي (3.60)، وبأهمية نسبية (72%) وباتجاه مرتفع ويليه بعد إدارة الماء وبوسط حسابي (3.41) وبأهمية نسبية (68.2%) وباتجاه مرتفع، ويليه بعد النقل بوسط حسابي (3.28) وبأهمية نسبية (65.6%) وباتجاه متوسط ويليه بعد إدارة الطاقة وتغيرات المناخ بوسط حسابي (3.23) وبأهمية نسبية (64.6%) وباتجاه متوسط ويليه بعد إدارة النفايات بوسط حسابي (3.10) وبأهمية نسبية (62%) وباتجاه متوسط، ومن خلال قيم معامل الاختلاف والتي تبين أي من الأبعاد كان أفراد العينة أكثر تجانساً في اجاباتهم، إذ الأقل معامل اختلاف هو الأكثر تجانساً فنلاحظ بأن بعد الإعداد والبنية التحتية جاءت بالمرتبة الاولى من حيث التجانس وبعد إدارة النفايات في المرتبة الاخيرة من حيث التجانس.

جدول (15) يبين نتائج متغير تصنيف UI GreenMetric العالمي وابعاده

معامل الاختلاف (%)	اتجاه مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية	الاهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
15.6	مرتفع		68.0	0.53	3.40	تصنيف UI GreenMetric العالمي
15.9	مرتفع	1	76.6	0.61	3.83	الإعداد والبنية التحتية
21.7	متوسط	5	64.6	0.70	3.23	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ
24.5	متوسط	6	62.0	0.76	3.10	إدارة النفايات
22.9	مرتفع	3	68.2	0.78	3.41	إدارة الماء
22.3	متوسط	4	65.6	0.73	3.28	النقل
17.5	مرتفع	2	72.0	0.63	3.60	التعليم المستدام

ثانياً: تفصيل اجابات العينة لكل بعد:

أ. **الإعدادات والبنية التحتية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.83)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.61)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على فقرات عدة وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توجد في الجامعة نسبة جيدة من المساحات المفتوحة نسبةً الى المساحة الكلية لجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.16)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توجد مساحة مناسبة داخل الجامعة مغطاة بالأشجار) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.86)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توجد مساحة واسعة مزروعة بالنباتات داخل الجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.99)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يتوفر في الجامعة منطقة لامتناس المياها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.45)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توجد نسبة معقولة من المساحات المفتوحة قياساً بعدد التدريسين والموظفين والطلاب المتواجدين في الجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.89)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

6. اتجهت إجابات العينة لفقرة (تخصص الجامعة ميزانية سنوية لدعم كل الجهود الخاصة بالاستدامة البيئية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.72-0.97) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (16) يبين وصف عام لفقرات بعد الإعدادات والبنية التحتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاتتفق بشدة		لاتتفق		محايد		اتتفق		اتتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.72	4.16	--	--	4.3	6	5.7	8	59.3	83	30.7	43	توجد في الجامعة نسبة جيدة من المساحات المفتوحة نسبة الى المساحة الكلية لجامعة.
0.82	3.86	2.1	3	5.0	7	12.9	18	64.3	90	15.7	22	توجد مساحة مناسبة داخل الجامعة مغطاة بالأشجار
0.97	3.99	2.1	3	7.1	10	13.6	19	44.3	62	32.9	46	توجد مساحة واسعة مزروعة بالنباتات داخل الجامعة
0.82	3.45	2.1	3	7.1	10	42.1	59	40.7	57	7.9	11	يتوفر في الجامعة منطقة لامتناسص المياه.
0.75	3.89	--	--	6.4	9	14.3	20	62.9	88	16.4	23	توجد نسبة معقولة من المساحات المفتوحة قياساً بعدد التدريسين والموظفين والطلاب المتواجدين في الجامعة.
0.83	3.64	2.1	3	5.7	8	29.3	41	52.1	73	10.7	15	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لدعم كل الجهود الخاصة بالاستدامة البيئية.
0.61	3.83											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ب. إدارة الطاقة وتغيرات المناخ: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.23)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يعني بأن إجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.70)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت إجابات العينة لفقرة (تستخدم الجامعة الأجهزة الموفرة للطاقة بدل الأجهزة التقليدية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.11)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.

2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على اعتماد المباني الذكية التي توفر الطاقة) نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.92)، وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على زيادة عدد مصادر الطاقة المتجددة في الجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.27)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية بحيث تنخفض نسبة ما تستخدم منها بالقياس مع عدد التدريسيين والموظفين والطلاب في الجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على زيادة انتاج الطاقة المتجددة نسبة الى اجمالي الطاقة المستخدمة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.26) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 6. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على تفعيل الآليات التي تدخل في تنفيذ المباني الخضراء وتضمينها في سياسات البناء والتأهيل المستقبلي) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.52)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 7. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على دعم برامج خفض انبعاث غازات الاحتباس الحراري) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.14)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 8. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على تقليل نسبة الاثار الكربونية الناتجة عن النشاط الذي تقوم به الجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.04) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
- وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.82-1.02) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (17) يبين وصف عام لفقرات بعد إدارة الطاقة وتغيرات المناخ

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.83	3.11	2.1	3	20.7	29	43.6	61	31.4	44	2.1	3	تستخدم الجامعة الأجهزة الموفرة للطاقة بدل الأجهزة التقليدية.
0.95	2.92	5.7	8	27.9	39	38.6	54	24.3	34	3.6	5	تعمل الجامعة على اعتماد المباني الذكية التي توفر الطاقة.
1.02	3.27	3.6	5	20.7	29	30.7	43	35.0	49	10.0	14	تعمل الجامعة على زيادة عدد مصادر الطاقة المتجددة في الجامعة.
0.82	3.58	2.1	3	7.9	11	27.1	38	55.7	78	7.1	10	تعمل الجامعة على ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية بحيث تنخفض نسبة ما تستخدم منها بالقياس مع عدد التدريسيين والموظفين والطلاب في الجامعة.
0.91	3.26	2.9	4	16.4	23	38.6	54	35.7	50	6.4	9	تعمل الجامعة على زيادة انتاج الطاقة المتجددة نسبة الى اجمالي الطاقة المستخدمة.
0.86	3.52	1.4	2	10.0	14	33.6	47	45.0	63	10.0	14	تعمل الجامعة على تفعيل الآليات التي تدخل في تنفيذ المباني الخضراء وتضمينها في سياسات البناء والتأهيل المستقبلي.
0.88	3.14	2.9	4	20.0	28	42.1	59	30.7	43	4.3	6	تعمل الجامعة على دعم برامج خفض انبعاث غازات الاحتباس الحراري.
0.91	3.04	4.3	6	21.4	30	45.0	63	24.3	34	5.0	7	تعمل الجامعة على تقليل نسبة الاثار الكربونية الناتجة عن النشاط الذي تقوم به الجامعة.
0.70	3.23											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ت. إدارة النفايات: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.10) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.76)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير النفايات الناتجة عن أنشطتها المختلفة) نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.90) وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.

2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة برامج تقليل استخدام الورق او أي مواد أخرى ينتج عنها مخلفات) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.23)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة برامج معالجة المخلفات العضوية) نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.90)، وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة برامج معالجة النفايات غير العضوية) نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.90) وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على عدم تداول المخلفات السامة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.39) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
 6. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة خطط التخلص من مياه الصرف الصحي بالشكل الذي يحافظ على البيئة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.26)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
- وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.82-1.19) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (18) يبين وصف عام لفقرات بعد إدارة النفايات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.97	2.90	7.9	11	25.0	35	40.0	56	23.6	33	3.6	5	تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير النفايات الناتجة عن أنشطتها المختلفة
1.19	3.23	7.1	10	22.9	32	27.1	38	25.7	36	17.1	24	تدعم الجامعة برامج تقليل استخدام الورق أو أي مواد أخرى ينتج عنها مخلفات.
0.82	2.90	2.1	3	31.4	44	42.1	59	22.9	32	1.4	2	تدعم الجامعة برامج معالجة المخلفات العضوية.
0.94	2.90	6.4	9	28.6	40	35.0	49	28.6	40	1.4	2	تدعم الجامعة برامج معالجة النفايات غير العضوية.
0.91	3.39	4.3	6	10.7	15	32.1	45	47.1	66	5.7	8	تعمل الجامعة على عدم تداول المخلفات السامة.
0.94	3.26	4.3	6	13.6	19	41.4	58	32.9	46	7.9	11	تدعم الجامعة خطط التخلص من مياه الصرف الصحي بالشكل الذي يحافظ على البيئة.
0.76	3.10											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ث. إدارة الماء: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.41)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.78)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة برامج المحافظة على المياه) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.76) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير المياه) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.11)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توفر الجامعة الأجهزة التي تعمل على توفير المياه) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.54)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الجامعة استخدام المياه المعالجة للتقليل من صرف المياه) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.24) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط. وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.78-1.05) وهذا يعني بان اجابات افراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (19) يبين وصف عام لفقرات بعد إدارة الماء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.78	3.76	0.7	1	5.0	7	25.7	36	55.0	77	13.6	19	تدعم الجامعة برامج المحافظة على المياه.
0.90	3.11	2.9	4	25.0	35	32.9	46	37.1	52	2.1	3	تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير المياه.
0.95	3.54	1.4	2	13.6	19	29.3	41	41.4	58	14.3	20	توفر الجامعة الأجهزة التي تعمل على توفير المياه.
1.05	3.24	5.7	8	19.3	27	30.0	42	35.7	50	9.3	13	تدعم الجامعة استخدام المياه المعالجة للتقليل من صرف المياه.
0.78	3.41											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ج. **النقل:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.28)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (0.73)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على تقليل نسبة المركبات المستخدمة داخل الحرم الجامعي بالمقارنة مع اعداد التدريسيين والموظفين والطلاب فيها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.68)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على توفير خدمة النقل الجماعي لطلابها وموظفيها بهدف تقليل عدد المركبات المستخدمة وبالتالي تقليل الانبعاثات الكربونية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.32)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.

3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على توفير المركبات ذات الانبعاثات الصفرية لاستخدامها داخل الحرم الجامعي) نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.95) وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على زيادة المركبات ذات الانبعاثات الصفرية مقارنةً مع الاعداد التي تدخل للجامعة من التدريسيين والموظفين والطلاب) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.09) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على تقليل مساحات وقوف السيارات مقارنة بالمساحة الكلية للجامعة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.20) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
6. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على اعداد ودعم برامج خاصة للمواصلات لتقليص مساحات وقوف السيارات في الحرم الجامعي) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.14)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
7. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على تقديم مبادرات وفرص للنقل يكون الهدف منها تقليص عدد المركبات الخاصة في الحرم الجامعي) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.20)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
8. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على توفير وتأهيل مسارات خاصة للمشاة داخل الحرم الجامعي تساعد على الاستغناء عن المركبات الخاصة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.67)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع. وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.88-1.11) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (20) يبين وصف عام لفقرات بعد النقل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.91	3.68	1.4	2	7.1	10	32.1	45	40.7	57	18.6	26	تعمل الجامعة على تقليل نسبة المركبات المستخدمة داخل الحرم الجامعي بالمقارنة مع اعداد التدريسيين والموظفين والطلاب فيها.
1.04	3.32	4.3	6	19.3	27	27.1	38	38.6	54	10.7	15	تعمل الجامعة على توفير خدمة النقل الجماعي لطلابها وموظفيها بهدف تقليل عدد المركبات المستخدمة وبالتالي تقليل الانبعاثات الكربونية.
1.02	2.95	8.6	12	26.4	37	28.6	40	34.3	48	2.1	3	تعمل الجامعة على توفير المركبات ذات الانبعاثات الصفرية لاستخدامها داخل الحرم الجامعي.
1.11	3.09	7.9	11	22.9	32	31.4	44	27.9	39	10.0	14	تعمل الجامعة على زيادة المركبات ذات الانبعاثات الصفرية مقارنة مع الاعداد التي تدخل للجامعة من التدريسيين والموظفين والطلاب.
0.88	3.20	2.9	4	17.1	24	42.1	59	32.9	46	5.0	7	تعمل الجامعة على تقليل مساحات وقوف السيارات مقارنة بالمساحة الكلية للجامعة.
0.95	3.14	4.3	6	21.4	30	34.3	48	35.7	50	4.3	6	تعمل الجامعة على اعداد ودعم برامج خاصة للمواصلات لتقليص مساحات وقوف السيارات في الحرم الجامعي.
0.90	3.20	3.6	5	17.9	25	37.1	52	37.9	53	3.6	5	تعمل الجامعة على تقديم مبادرات وفرص للنقل يكون الهدف منها تقليص عدد المركبات الخاصة في الحرم الجامعي.
0.89	3.67	3.6	5	5.7	8	22.9	32	55.7	78	12.1	17	تعمل الجامعة على توفير وتأهيل مسارات خاصة للمشاة داخل الحرم الجامعي تساعد على الاستغناء عن المركبات الخاصة
0.73	3.28											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ح. التعليم المستدام: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.60)، وهي أكبر من قيمة الوسط

الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة،

وبانحراف معياري (0.63)، وقد كانت مستوى الإجابة لهذا البعد ضمن المرتفع، ويحتوي هذا البعد

على عدة فقرات وكما يلي:

1. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على زيادة نسبة المقررات الدراسية التي تتبنى مفاهيم الاستدامة والتي تدرس في مختلف كلياتها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.67) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
2. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على زيادة نسبة تمويل الأبحاث العلمية الخاصة بالاستدامة مقارنةً بمقدار التمويل الذي تقدمه للأبحاث الأخرى) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.18)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المتوسط.
3. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على زيادة عدد المنشورات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.62)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
4. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على عقد الندوات والمؤتمرات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.82)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
5. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على دعم جهود طلابها التي لها علاقة بالاستدامة البيئية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.76) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
6. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على انشاء موقع يختص بالاستدامة البيئية يدار من قبلها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.54) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
7. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الجامعة على اعداد ونشر تقارير خاصة بالاستدامة البيئية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.61) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، أما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.74-0.95) وهذا يعني بأن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت متجانسة.

جدول (21) يبين وصف عام لفقرات بعد التعليم المستدام

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.76	3.67	--	--	5.7	8	33.6	47	48.6	68	12.1	17	تعمل الجامعة على زيادة نسبة المقررات الدراسية التي تتبنى مفاهيم الاستدامة والتي تدرس في مختلف كلياتها.
0.95	3.18	5.0	7	19.3	27	31.4	44	41.4	58	2.9	4	تعمل الجامعة على زيادة نسبة تمويل الأبحاث العلمية الخاصة بالاستدامة مقارنة بمقدار التمويل الذي تقدمه للأبحاث الأخرى.
0.78	3.62	2.1	3	3.6	5	32.9	46	52.9	74	8.6	12	تعمل الجامعة على زيادة عدد المنشورات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية.
0.78	3.82	--	--	3.6	5	30.0	42	47.1	66	19.3	27	تعمل الجامعة على عقد الندوات والمؤتمرات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية.
0.75	3.76	--	--	4.3	6	30.0	42	51.4	72	14.3	20	تعمل الجامعة على دعم جهود طلابها التي لها علاقة بالاستدامة البيئية.
0.93	3.54	--	--	17.1	24	25.0	35	44.3	62	13.6	19	تعمل الجامعة على انشاء موقع يختص بالاستدامة البيئية يدار من قبلها.
0.74	3.61	1.4	2	5.7	8	28.6	40	59.3	83	5.0	7	تعمل الجامعة على اعداد ونشر تقارير خاصة بالاستدامة البيئية.
0.63	3.60											الوسط الحسابي العام

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الفصل الرابع

تحليل واختبار فرضيات البحث

تمهيد:

في هذا الفصل يعمد الباحث في المبحث الأول منه الى اختبار فرضيات البحث المتمثلة بفرضيات الارتباط والتأثير لمعرفة ما هي العلاقة الإحصائية بين متغيرات البحث، اما المبحث الثاني فسيتم التطرق الى الفجوة بين نتائج الجامعة في التصنيف ونتائجها في هذا البحث، وسيكون المبحث الثالث للتكلم على جامعة الانبار مجتمع البحث، وأهم التصنيفات العالمية الداخلة فيها وموقعها في تصنيف UI GreenMetric العالمي، إذ اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (SPSS) لإثبات هذه الفرضيات من عدمه، وكما يلي:

المبحث الأول

اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

1. اختبار فرضيات الارتباط:

تتضمن هذه الفقرة ببيان مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) والمتغير التابع (تصنيف UI GreenMetric) ومن ثم معرفة صحة فرضيات البحث التي تم صياغتها سابقاً، وتم ذلك بالاعتماد على بعض الوسائل الإحصائية مثل قيمة (R) وقيمة (t test) وقيمة (t الجدولية)، وكما مبين في أدناه:

أولاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric):

من خلال الجدول (22)، فقد بلغت قيمة t المحسوبة (7.74)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (139)، وبالبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.55)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric طردية.

جدول (22) يبين معامل الارتباط واختبار t بين القيادة الرؤيوية وتصنيف UI GreenMetric

الدلالة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	t test	R
وجود ارتباط	1.96	139	7.74	0.55

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

وقد انبثقت من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

أ. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط

ذات دلالة معنوية بين الرؤية وتصنيف UI GreenMetric بابعاده):

من خلال الجدول (23) نلاحظ:

1- بلغت قيمة t المحسوبة (2.90)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع الإعداد والبنية التحتية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.24)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الرؤية والإعداد والبنية التحتية طردية.

2- بلغت قيمة t المحسوبة (3.03)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع إدارة الطاقة وتغيرات المناخ وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.25)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الرؤية وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ طردية.

3- بلغت قيمة t المحسوبة (3.69)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع إدارة النفايات وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.30)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الرؤية وإدارة النفايات طردية.

4- بلغت قيمة t المحسوبة (3.83)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع إدارة الماء وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.31)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الرؤية وإدارة الماء طردية.

5- بلغت قيمة t المحسوبة (4.53)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع النقل وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.36)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الرؤية والنقل طردية.

6- بلغت قيمة t المحسوبة (4.83)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع التعليم المستدام وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.38)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الرؤية والتعليم المستدام طردية.

مما تقدم نلاحظ بان اعلى قيمة ارتباط للرؤية ظهرت مع التعليم المستدام.

جدول (23) يبين معامل الارتباط واختبار t بين الرؤية وأبعاد تصنيف UI GreenMetric

الدالة	t test	R	ابعاد تصنيف UI GreenMetric
وجود ارتباط	2.90	0.24	الإعداد والبنية التحتية
وجود ارتباط	3.03	0.25	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ
وجود ارتباط	3.69	0.30	إدارة النفايات
وجود ارتباط	3.83	0.31	إدارة الماء
وجود ارتباط	4.53	0.36	النقل
وجود ارتباط	4.83	0.38	التعليم المستدام

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (139)=1.96
الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ب. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وتصنيف UI GreenMetric بابعاده):

من خلال الجدول (24) نلاحظ:

1- بلغت قيمة t المحسوبة (4.11)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع الإعداد والبنية التحتية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين التمكين والإعداد والبنية التحتية طردية.

2- بلغت قيمة t المحسوبة (4.11)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع إدارة الطاقة وتغيرات المناخ وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين التمكين وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ طردية.

3- بلغت قيمة t المحسوبة (4.68)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع إدارة النفايات وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.37)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين التمكين وإدارة النفايات طردية.

4- بلغت قيمة t المحسوبة (4.83)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع إدارة الماء، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.38)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين التمكين وإدارة الماء طردية.

5- بلغت قيمة t المحسوبة (6.09)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع النقل، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين التمكين والنقل طردية.

6- بلغت قيمة t المحسوبة (6.26)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع التعليم المستدام وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.47)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين التمكين والتعليم المستدام طردية.

مما تقدم نلاحظ بأن أعلى قيمة ارتباط للتمكين ظهرت مع التعليم المستدام.

جدول (24) يبين معامل الارتباط واختبار t بين التمكين وأبعاد تصنيف UI GreenMetric

الدلالة	t test	R	ابعاد تصنيف UI GreenMetric
وجود ارتباط	4.11	0.33	الإعداد والبنية التحتية
وجود ارتباط	4.11	0.33	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ
وجود ارتباط	4.68	0.37	إدارة النفايات
وجود ارتباط	4.83	0.38	إدارة الماء
وجود ارتباط	6.09	0.46	النقل
وجود ارتباط	6.26	0.47	التعليم المستدام

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (139)=1.96

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ت. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات

دلالة معنوية بين الاتصال وتصنيف UI GreenMetric بابعاده):

من خلال الجدول (25) نلاحظ:

1- بلغت قيمة t المحسوبة (3.97)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع الإعداد والبنية التحتية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.32)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الاتصال والإعداد والبنية التحتية طردية.

2- بلغت قيمة t المحسوبة (3.56)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع إدارة الطاقة وتغيرات المناخ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.29)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الاتصال وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ طردية.

3- بلغت قيمة t المحسوبة (3.83)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع إدارة النفايات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.31)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الاتصال وإدارة النفايات طردية.

4- بلغت قيمة t المحسوبة (3.97)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع إدارة الماء، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.32)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الاتصال وإدارة الماء طردية.

5- بلغت قيمة t المحسوبة (5.13)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع النقل، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.40)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الاتصال والنقل طردية.

6- بلغت قيمة t المحسوبة (4.83)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع التعليم المستدام، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.38)، وهي قيمة موجبة اي العلاقة بين الاتصال والتعليم المستدام طردية.

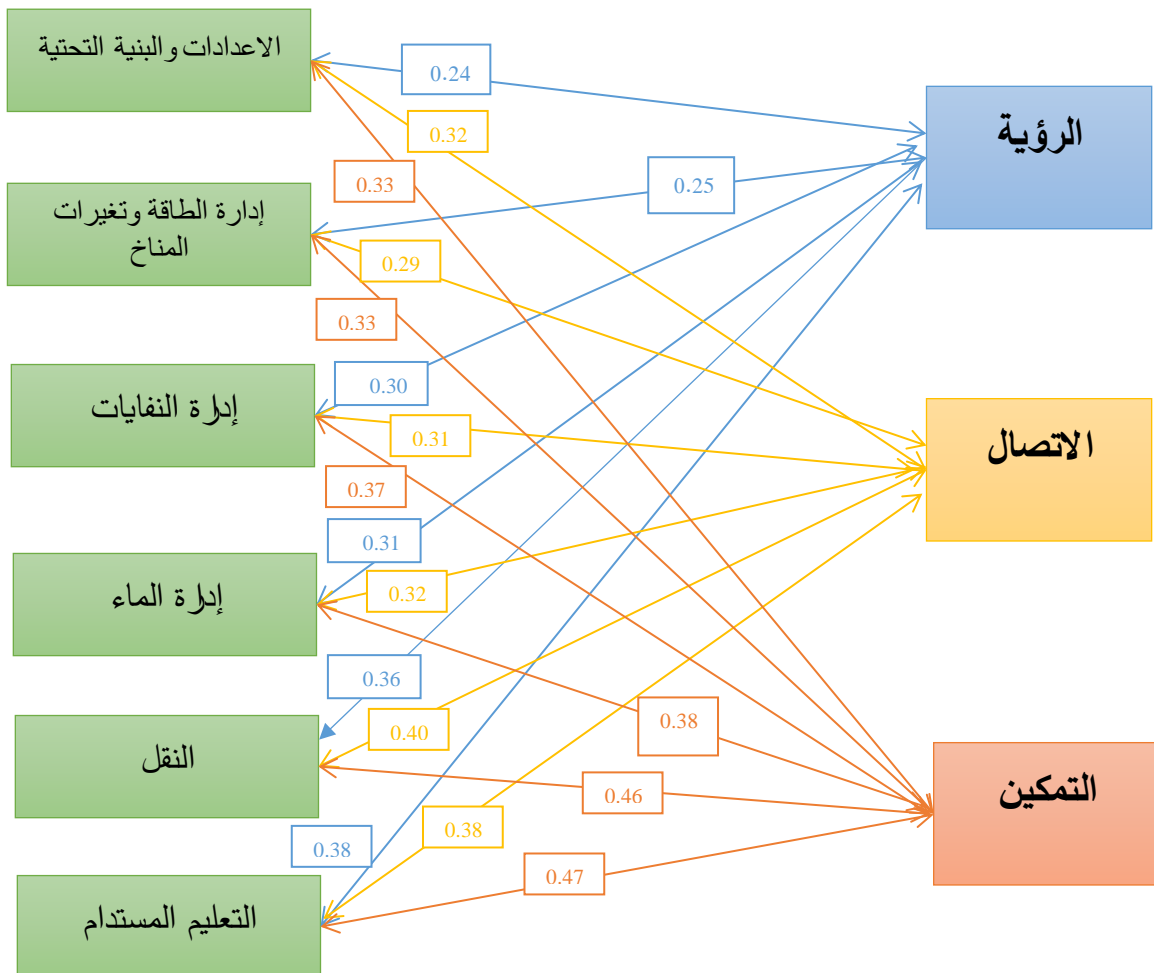
مما تقدم نلاحظ بأن أعلى قيمة ارتباط للاتصال ظهرت مع النقل.

جدول (25) يبين معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين الاتصال وأبعاد تصنيف UI GreenMetric

الدلالة	t test	R	ابعاد تصنيف UI GreenMetric
وجود ارتباط	3.97	0.32	الإعدادات والبنية التحتية
وجود ارتباط	3.56	0.29	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ
وجود ارتباط	3.83	0.31	إدارة النفايات
وجود ارتباط	3.97	0.32	إدارة الماء
وجود ارتباط	5.13	0.40	النقل
وجود ارتباط	4.83	0.38	التعليم المستدام

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (139)=1.96 (الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS)

ويبين الشكل التالي معامل الارتباط بين ابعاد القيادة الرؤيوية وابعاد تصنيف UI GreenMetric.



شكل (18) معامل الارتباط بين ابعاد القيادة الرؤيوية وابعاد تصنيف UI GreenMetric

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

2. اختبار فرضيات الانحدار:

قبل البدء بفرضيات الانحدار يجب اختبار توزيع المتغير المعتمد، وهو من الشروط المهمة لعمل الانحدار الخطي البسيط. إذ سنختبر الفرضية الآتية:

فرضية العدم: بيانات متغير تصنيف UI GreenMetric وأبعاده تتوزع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: بيانات متغير تصنيف UI GreenMetric وأبعاده لا تتوزع التوزيع الطبيعي.

ولإثبات هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z).

والنتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (26) اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z)

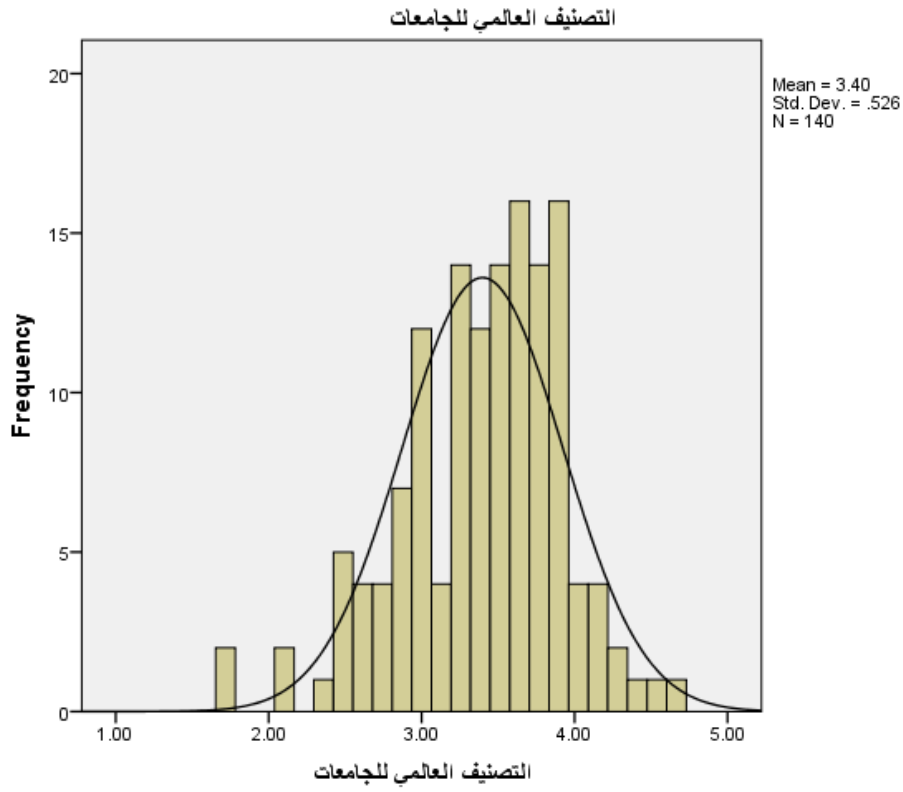
عينة واحدة من اختبار Kolmogorov-Smirnov

		Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
عدد افراد العينة		140	140	140	140	140	140	140
العوامل العادية a ، b	المتوسط	3.3978	3.8321	3.2304	3.0976	3.4089	3.2821	3.6000
	الانحراف المعياري	.52626	.61082	.69577	.76310	.77692	.72985	.63431
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	.088	.165	.104	.101	.169	.102	.143
	إيجابي	.059	.078	.053	.061	.094	.050	.090
	سلبي	-.088-	-.165-	-.104-	-.101-	-.169-	-.102-	-.143-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.045	1.953	1.228	1.191	2.005	1.202	1.692
Asymp. Sig. (2-tailed)		.225	.001	.098	.117	.001	.111	.007

a. توزيع الاختبار طبيعي.

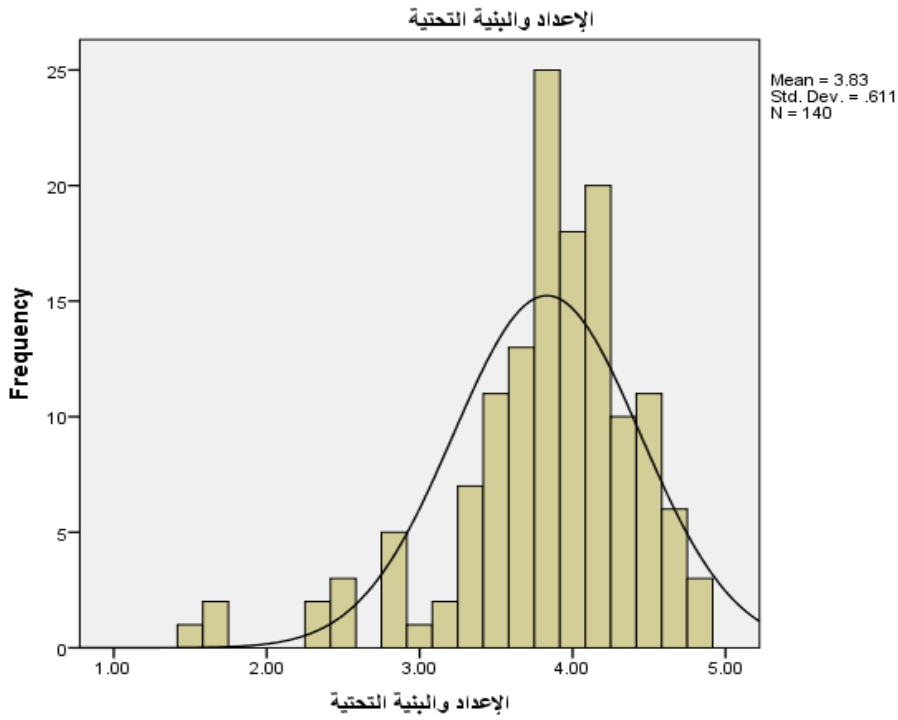
b. محسوبة من البيانات.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ اغلب قيم اختبار المعنوية (p-value) في اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) هي اكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) لمتغير تصنيف UI GreenMetric وأبعاده، وهذا يعني قبول فرضية العدم أي البيانات لمتغير تصنيف UI GreenMetric وأبعاده تتوزع توزيعاً طبيعياً والأشكال التالية توضح ذلك:

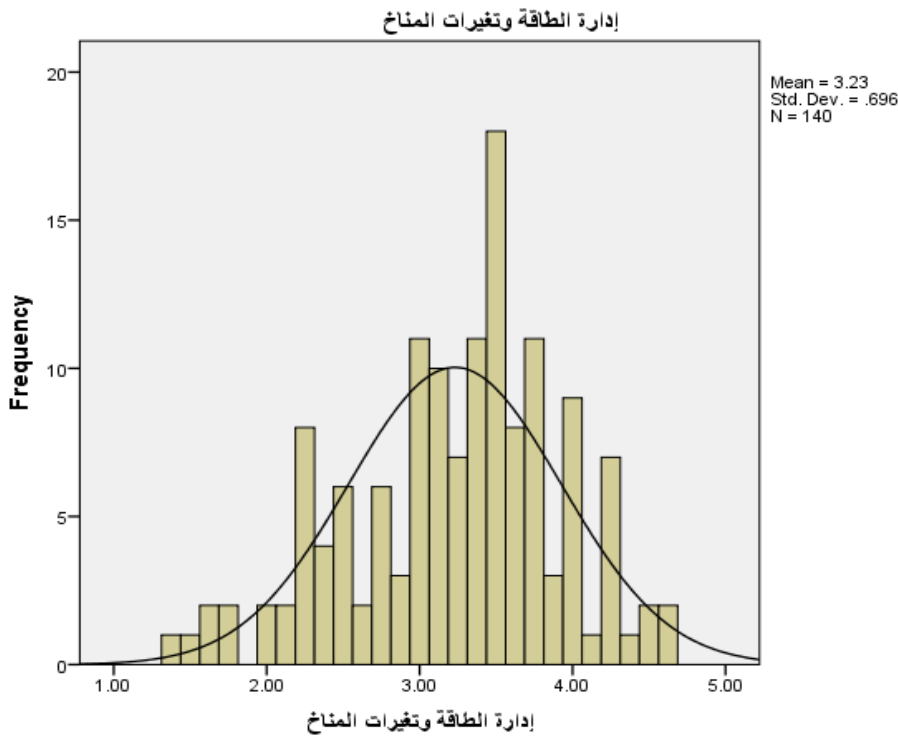


شكل (19) اختبار توزيع متغير تصنيف UI GreenMetric

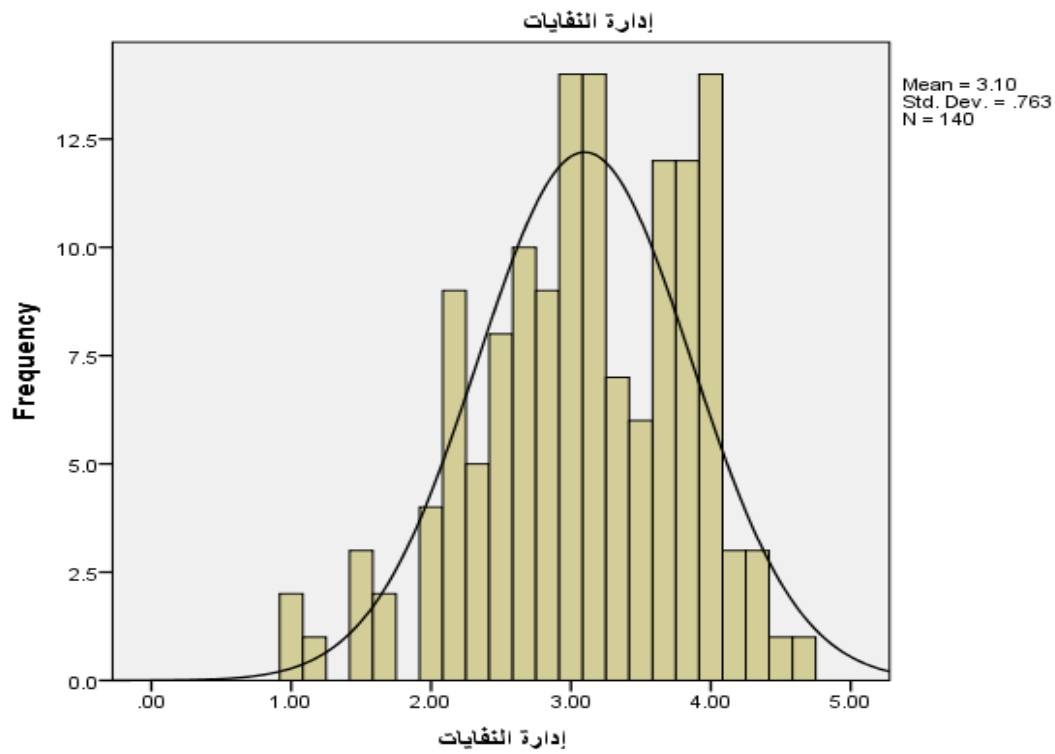
شكل (20) اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الإعدادات والبنية التحتية



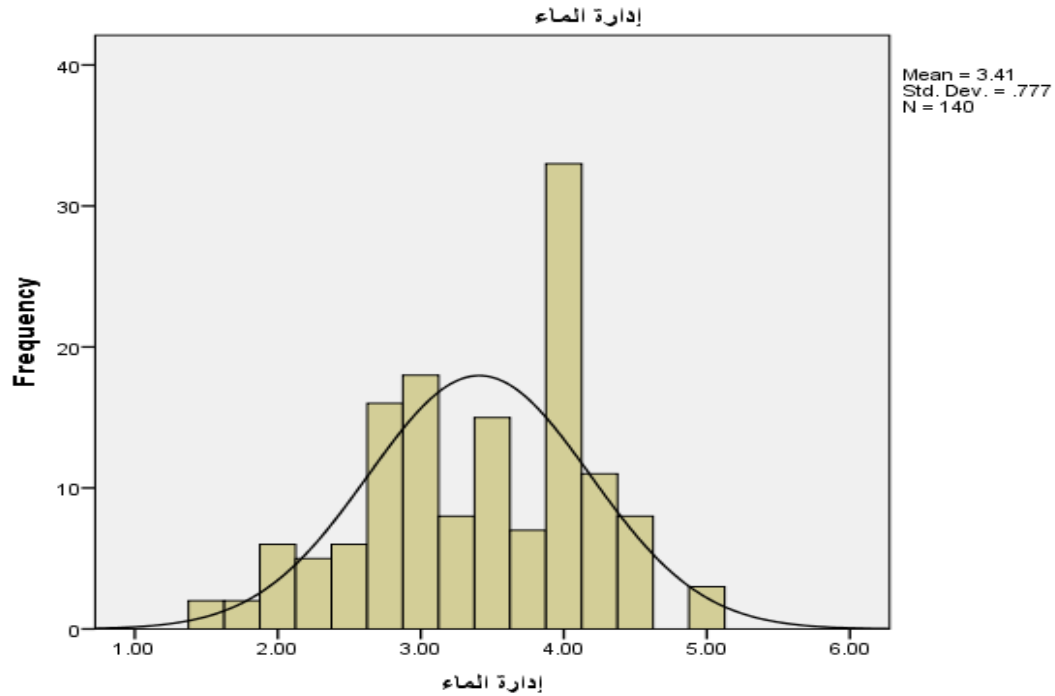
شكل (21) اختبار التوزيع الطبيعي لبعد إدارة الطاقة وتغيرات المناخ



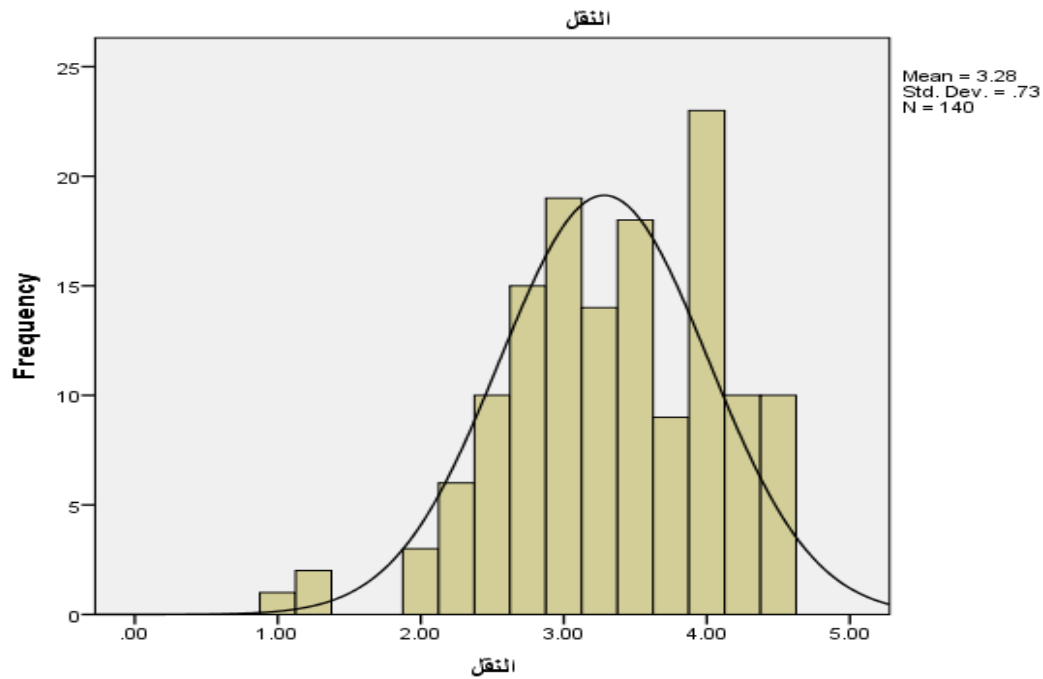
شكل (22) اختبار التوزيع الطبيعي لبعدها إدارة النفايات



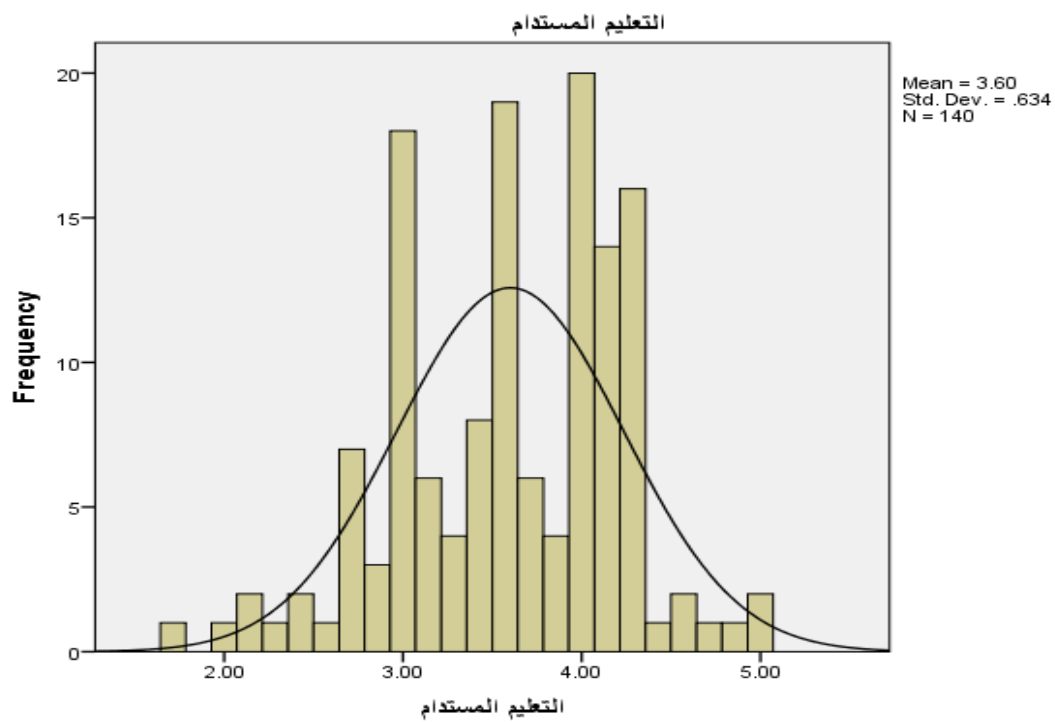
شكل (23) اختبار التوزيع الطبيعي لبعدها إدارة الماء



شكل (24) اختبار التوزيع الطبيعي لبعء النقل



شكل (25) اختبار التوزيع الطبيعي لبعء التعليم المستدام



بعد إثبات التوزيع الطبيعي للمتغير المعتمد تصنيف UI GreenMetric وأبعاده ممكن عمل الانحدار الخطي البسيط، وكما في الفرضيات الآتية:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده).

من خلال الجدول (27) بلغت قيمة F المحسوبة (59.13)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية القيادة الرؤيوية في تصنيف UI GreenMetric ، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.30) وهذا يعني بان (30%) من التغيرات الحاصلة في تصنيف UI GreenMetric يمكن تفسيره من خلال القيادة الرؤيوية، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.69) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة الرؤيوية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (69%) في تصنيف UI GreenMetric ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 0.87 + 0.69 X$$

إذ إن:

Y: تمثل تصنيف UI GreenMetric

X: تمثل القيادة الرؤيوية

جدول (27) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير القيادة الرؤيوية في تصنيف UI

GreenMetric

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة F المحسوبة	الدلالة
القيادة الرؤيوية	تصنيف UI GreenMetric	0.87	0.69	0.30	59.13	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،138)=3.96

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

وانبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده).

من خلال الجدول (28) نلاحظ:

1- بلغت قيمة F المحسوبة (9.09)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في الإعداد والبنية التحتية، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.06) وهذا يعني بان (6%) من التغيرات الحاصلة في الإعداد والبنية التحتية يمكن تفسيره من خلال الرؤية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.39)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الرؤية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (39%) في الإعداد والبنية التحتية ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y1 = 2.43 + 0.39 X1$$

إذ إن:

Y1: تمثل الإعداد والبنية التحتية

X1: تمثل الرؤية

2- بلغت قيمة F المحسوبة (9.48)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.06) وهذا يعني بان (6%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ يمكن تفسيره من خلال الرؤية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.45) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الرؤية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (45%) في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y2 = 1.60 + 0.45 X1$$

إذ إن:

Y2: تمثل إدارة الطاقة وتغيرات المناخ

3- بلغت قيمة F المحسوبة (13.66)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في إدارة النفايات، وبما إن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.09)، وهذا يعني بأن (9%) من التغيرات الحاصلة في إدارة النفايات يمكن تفسيره من خلال الرؤية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.59)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الرؤية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (59%) في إدارة النفايات ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y3 = 0.99 + 0.59 X1$$

إذ إن:

Y3: تمثل إدارة النفايات

4- بلغت قيمة F المحسوبة (14.11)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في إدارة الماء، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.093) وهذا يعني بأن (9%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الماء يمكن تفسيره من خلال الرؤية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.61) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الرؤية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (61%) في إدارة الماء ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y4 = 1.23 + 0.61 X1$$

حيث إن:

Y4: تمثل إدارة الماء

5- بلغت قيمة F المحسوبة (20.56) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في النقل، وبما إن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.13) وهذا يعني بأن (13%) من التغيرات الحاصلة في النقل يمكن تفسيره من خلال الرؤية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.68) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الرؤية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (68%) في النقل ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y5 = 0.86 + 0.68 X1$$

إذ إن:

Y5: تمثل النقل

6- بلغت قيمة F المحسوبة (23.18)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في التعليم المستدام، وبما إن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.14) وهذا يعني بان (14%) من التغيرات الحاصلة في التعليم المستدام يمكن تفسيره من خلال الرؤية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.62) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الرؤية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (62%) في التعليم المستدام ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y6 = 1.38 + 0.62 X1$$

إذ إن:

Y6: تمثل التعليم المستدام

جدول (28) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير الرؤية في ابعاد تصنيف UI GreenMetric

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة F المحسوبة	الدلالة
الرؤية	الإعداد والبنية التحتية	2.43	0.39	0.062	9.09	وجود تأثير
	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ	1.60	0.45	0.064	9.48	وجود تأثير
	إدارة النفايات	0.99	0.59	0.090	13.66	وجود تأثير
	إدارة الماء	1.23	0.61	0.093	14.11	وجود تأثير
	النقل	0.86	0.68	0.130	20.56	وجود تأثير
	التعليم المستدام	1.38	0.62	0.144	23.18	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،138)=3.96

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

2. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده).

من خلال الجدول (29) نلاحظ:

1- بلغت قيمة F المحسوبة (17.29)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (138،1) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في الإعداد والبنية التحتية، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.111) وهذا يعني بان (11%) من التغيرات الحاصلة في الإعداد والبنية التحتية يمكن تفسيره من خلال التمكين ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.44) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التمكين سوف يكون هناك زيادة بمقدار (44%) في الإعداد والبنية التحتية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$2Y1 = 2.29 + 0.44 X$$

إذ إن:

X2: تمثل التمكين

2- بلغت قيمة F المحسوبة (17.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (138،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ ، وبما إن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.110)، وهذا يعني بأن (11%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ يمكن تفسيره من خلال التمكين ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.50)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التمكين سوف يكون هناك زيادة بمقدار (50%) في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y2 = 1.48 + 0.50 X2$$

3- بلغت قيمة F المحسوبة (21.43)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (138،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في إدارة النفايات، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.134) وهذا يعني بأن (13%) من التغيرات الحاصلة في إدارة النفايات يمكن تفسيره

من خلال التمكن ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.60)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التمكن سوف يكون هناك زيادة بمقدار (60%) في إدارة النفايات، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y3 = 0.98 + 0.60 X2$$

4- بلغت قيمة F المحسوبة (22.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكن في إدارة الماء، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.142) وهذا يعني بان (14%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الماء يمكن تفسيره من خلال التمكن، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.63) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التمكن سوف يكون هناك زيادة بمقدار (63%) في إدارة الماء، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y4 = 1.19 + 0.63 X2$$

5- بلغت قيمة F المحسوبة (37.86)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكن في النقل، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.215) وهذا يعني بأن (22%) من التغيرات الحاصلة في النقل يمكن تفسيره من خلال التمكن، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.724) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التمكن سوف يكون هناك زيادة بمقدار (72%) في النقل ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y5 = 0.720 + 0.724 X2$$

6- بلغت قيمة F المحسوبة (38.00)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكن في التعليم المستدام ، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.216) وهذا يعني بان (22%) من التغيرات الحاصلة في التعليم المستدام يمكن تفسيره من خلال التمكن ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.63) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التمكن سوف يكون هناك زيادة بمقدار (63%) في التعليم المستدام ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y6 = 1.37 + 0.63 X2$$

جدول (29) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير التمكين في ابعاد تصنيف UI

GreenMetric

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة F المحسوبة	الدلالة
التمكين	الإعداد والبنية التحتية	2.29	0.44	0.111	17.29	وجود تأثير
	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ	1.48	0.50	0.110	17.26	وجود تأثير
	إدارة النفايات	0.98	0.60	0.134	21.43	وجود تأثير
	إدارة الماء	1.19	0.63	0.142	22.88	وجود تأثير
	النقل	0.720	0.724	0.215	37.86	وجود تأثير
	التعليم المستدام	1.37	0.63	0.216	38.00	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (138،1)=3.96

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة

معنوية للاتصال في تصنيف UI GreenMetric بأبعاده).

من خلال الجدول (30) نلاحظ:

1- بلغت قيمة F المحسوبة (15.57)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (138،1)، والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في الإعداد والبنية التحتية، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.101) وهذا يعني بأن (10%) من التغيرات الحاصلة في الإعداد والبنية التحتية يمكن تفسيره من خلال الاتصال ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.31)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (31%) في الإعداد والبنية التحتية ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y1 = 2.63 + 0.31 X3$$

إذ إن:

X3: تمثل الاتصال

2- بلغت قيمة F المحسوبة (13.07)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ ، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.087) وهذا يعني بأن (9%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ يمكن تفسيره من خلال الاتصال ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.32) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (32%) في إدارة الطاقة وتغيرات المناخ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y_2 = 1.97 + 0.32 X_3$$

3- بلغت قيمة F المحسوبة (14.82)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في إدارة النفايات، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.097) وهذا يعني بان (10%) من التغيرات الحاصلة في إدارة النفايات يمكن تفسيره من خلال الاتصال، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.37) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (37%) في إدارة النفايات، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y_3 = 1.63 + 0.37 X_3$$

4- بلغت قيمة F المحسوبة (15.33)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في إدارة الماء، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.100) وهذا يعني بان (10%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الماء يمكن تفسيره من خلال الاتصال، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.39) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (39%) في إدارة الماء، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y_4 = 1.89 + 0.39 X_3$$

5- بلغت قيمة F المحسوبة (1.48)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1،138) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في النقل، وبما أن

إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.160) وهذا يعني بأن (16%) من التغيرات الحاصلة في النقل يمكن تفسيره من خلال الاتصال، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.46)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (46%) في النقل، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y5 = 1.48 + 0.46 X3$$

6- بلغت قيمة F المحسوبة (23.91)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (138،1) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في التعليم المستدام، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.148) وهذا يعني بأن (15%) من التغيرات الحاصلة في التعليم المستدام يمكن تفسيره من خلال الاتصال ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.38) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصال سوف يكون هناك زيادة بمقدار (38%) في التعليم المستدام، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y6 = 2.09 + 0.38 X3$$

جدول (30) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير الاتصال في ابعاد تصنيف UI

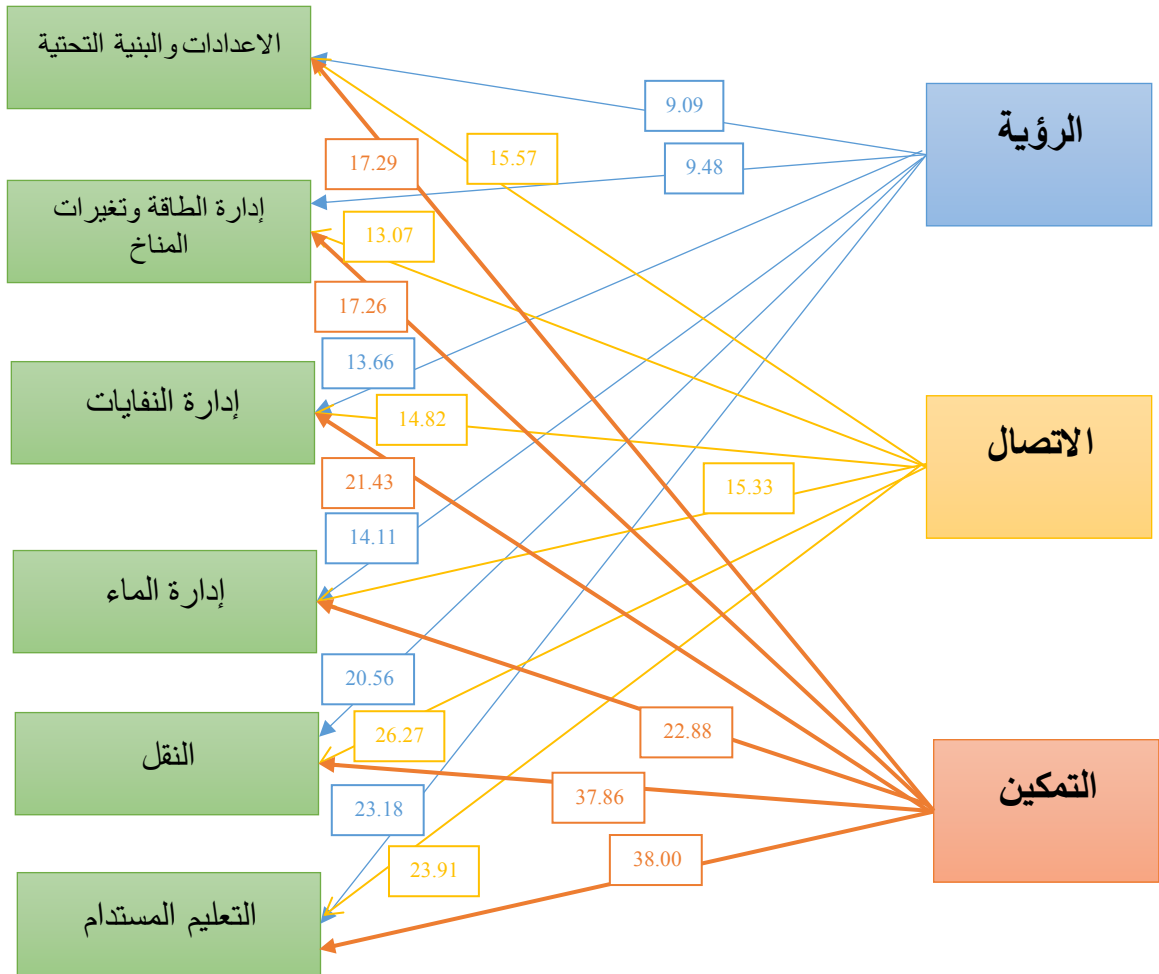
GreenMetric

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة F المحسوبة	الدلالة
الاتصال	الإعداد والبنية التحتية	2.63	0.31	0.101	15.57	وجود تأثير
	إدارة الطاقة وتغيرات المناخ	1.97	0.32	0.087	13.07	وجود تأثير
	إدارة النفايات	1.63	0.37	0.097	14.82	وجود تأثير
	إدارة الماء	1.89	0.39	0.100	15.33	وجود تأثير
	النقل	1.48	0.46	0.160	26.27	وجود تأثير
	التعليم المستدام	2.09	0.38	0.148	23.91	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (138،1)=3.96

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ويبين الشكل التالي معامل تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في أبعاد تصنيف UI GreenMetric.



شكل (26) معامل تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في أبعاد تصنيف UI GreenMetric

المبحث الثاني

الفجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric ونتائجها في هذه البحث

لمعرفة الفجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث، والتي تم الحصول عليه من خلال الاستبانة التي وزعت على المبحوثين في العينة المختارة سوف نستخدم اختبار النسب بين عينتين (Z test)، إذ ستكون العينة الاولى هي النسب المتحققة من مجموع النقاط لكل محور، والعينة الثانية ستكون نسب الاتفاق والاتفاق بشدة في نفس المحور، أما الفجوة ستكون الفرق بين النسب بعد أن يكون الاختبار ذات دلالة معنوية.

أما فرضية الاختبار ستكون كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث.

ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث.

وانبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعدها اعدادات والبنية التحتية.

ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعدها اعدادات والبنية التحتية.

جدول (31) يبين العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء الاعدادات والبنية التحتية

الدلالة	قيمة Z الجدولية بمستوى (5%)	Z test	النسبة (%)	
غير دال	1.97	0.45	85.0	نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي
			83.6	نتائج تصنيف الجامعة في هذا البحث

من خلال الجدول (31) بلغت قيمة Z المحسوبة (0.45)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالباغة (1.97)، وهذا يعني قبول فرضية العدم اي لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء الاعدادات والبنية التحتية.

2. الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

- أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء ادارة الطاقة وتغيرات المناخ.
- ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء ادارة الطاقة وتغيرات المناخ.

جدول (32) يبين العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الطاقة وتغيرات المناخ

الدلالة	قيمة Z الجدولية بمستوى (5%)	Z test	النسبة (%)	
دال	1.97	6.41	70.2	نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي
			44.3	نتائج تصنيف الجامعة في هذا البحث

من خلال الجدول (32) بلغت قيمة Z المحسوبة (6.41)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالباغة (1.97)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الطاقة وتغيرات المناخ، أما قيمة الفجوة هي (0.26) اي (26%). إذ كانت النتيجة التي اعطتها عينة

البحث للجامعة اقل من التي تحصلت عليها الجامعة في تصنيف UI GreenMetric، إذ منح التصنيف 70% من نقاط هذا البعد للجامعة (1475 نقطة من اصل 2100) بينما منحتها عينة البحث 44% من نقاط هذا البعد (924 نقطة من اصل 2100) ويعود ذلك بسبب عدم المعرفة الكاملة لمؤشرات هذا البعد من قبل عدد من افراد عينة البحث خصوصاً من غير ذوي الاختصاص، وخصوصاً المؤشر الثاني (تعمل الجامعة على اعتماد المباني الذكية التي توفر الطاقة) والذي منح فيه تصنيف UI GreenMetric 100% من نقاط هذا المؤشر للجامعة (300 نقطة من اصل 300) بينما منحتها عينة البحث ما نسبته 50% الى 58% (150 الى 175 نقطة من اصل 300) وكذلك المؤشر الثامن (تعمل الجامعة على تقليل نسبة الاثار الكربونية الناتجة عن النشاط الذي تقوم به الجامعة) والذي منح فيه تصنيف UI GreenMetric 75% من نقاط هذا المؤشر للجامعة (225 نقطة من اصل 300) بينما منحتها عينة البحث ما نسبته 50% الى 60% (150 الى 180 نقطة من اصل 300)، إذ ان النتائج التي يمنحها تصنيف UI GreenMetric تعتمد على بيانات ومستندات واقعية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

- أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعد إدارة النفايات.
- ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعد إدارة النفايات.

جدول (33) يبين العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في

هذا البحث لبعد ادارة النفايات

الدلالة	قيمة Z الجدولية بمستوى (5%)	Z test	النسبة (%)	
غير دال	1.97	0.08	37.5	نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي
			37.1	نتائج تصنيف الجامعة في هذا البحث

من خلال الجدول (33) بلغت قيمة Z المحسوبة (0.08)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97)، وهذا يعني قبول فرضية العدم، أي لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء ادارة النفايات.

4. الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الماء.

ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الماء.

جدول (34) يبين العلاقة بين نتائج الجامعة في التصنيف وبين تصنيف UI GreenMetric العالمي

لبعء إدارة الماء

الدلالة	قيمة Z الجدولية بمستوى (5%)	Z test	النسبة (%)	
دال	1.97	3.57	70.0	نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي
			55.0	نتائج تصنيف الجامعة في هذا البحث

من خلال الجدول (34) بلغت قيمة Z المحسوبة (3.57)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء إدارة الماء، أما قيمة الفجوة هي (0.15) أي (15%). ونلاحظ ان الفجوة في هذا البعد قليلة نوعاً ما إذ كانت النتيجة التي اعطتها عينة البحث للجامعة اقل من التي حصلت عليها الجامعة في تصنيف UI GreenMetric، إذ منح التصنيف 70% من نقاط هذا البعد للجامعة (700 نقطة من اصل 1000) بينما منحتها عينة البحث 55% من نقاط هذا البعد (550 نقطة من اصل 1000)، و إن هذه الفجوة تتركز في المؤشر الثاني (تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير المياه) والذي منح فيه تصنيف UI GreenMetric 75% من نقاط هذا المؤشر للجامعة (225 نقطة من اصل 300) بينما منحتها عينة البحث ما نسبته 62% تقريبا (186 نقطة من اصل 300)، ومن المتوقع ان يكون سبب ذلك عدم اطلاع افراد عينة البحث على موضوع معالجة المياه داخل الجامعة او في بعض الأحيان عدم الجدية من قبل بعض المستجيبين في الإجابة على هذه الفقرة من الاستبانة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعده النقل.

ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعده النقل.

جدول (35) يبين العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في

هذا البحث لبعده النقل

الدلالة	قيمة Z الجدولية بمستوى (5%)	Z test	النسبة (%)	
دال	1.97	8.40	75.0	نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي
			42.1	نتائج تصنيف الجامعة في هذا البحث

من خلال الجدول (35) بلغت قيمة Z المحسوبة (8.40)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعده النقل، أما قيمة الفجوة هي (0.33) أي (33%). حيث ان النتائج التي حصلت عليها الجامعة من تصنيف UI GreenMetric أفضل من النتائج التي حصلت عليها من عينة البحث، إذ منح التصنيف 75% من نقاط هذا البعد للجامعة (1350 نقطة من أصل 1800) بينما منحتها عينة البحث 42% من نقاط هذا البعد (756 نقطة من أصل 1800) ويرجع الباحث ان سبب ذلك عدم اطلاع افراد من عينة البحث على الخطط والمبادرات التي تضعها الجامعة لتطوير نظام النقل في الحرم الجامعي فمثلاً نلاحظ ان تصنيف UI GreenMetric منح الجامعة 100% من نقاط المؤشر السابع (تعمل الجامعة على تقديم مبادرات وفرص للنقل يكون الهدف منها تقليص عدد المركبات الخاصة في الحرم الجامعي)، بينما منحتها عينة البحث ما نسبته 64% من نقاط هذا المؤشر (128 نقطة من أصل 200)، وفي بعض الأحيان تكون هناك عدم قناعة من المستجيبين بتلك الخطط والمبادرات.

6. الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

أ. فرضية العدم: لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء التعليم المستدام.

ب. الفرضية البديلة: توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء التعليم المستدام.

جدول (36) يبين العلاقة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في

هذا البحث لبعء التعليم المستدام

الدالة	قيمة Z الجدولية بمستوى (5%)	Z test	النسبة (%)	
غير دال	1.97	0.72	58.3	نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي
			61.4	نتائج تصنيف الجامعة في هذا البحث

من خلال الجدول (36) بلغت قيمة Z المحسوبة (0.72)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبالبالغة (1.97)، وهذا يعني قبول فرضية العدم، أي لا توجد فجوة بين نتائج الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي وبين نتائجها في هذا البحث لبعء التعليم المستدام.

المبحث الثالث

جامعة الأنبار مجتمع البحث

1. نبذة عن جامعة الأنبار

أسست جامعة الانبار في عام 1987 م / 1408 هـ بموجب القرار ذي العدد (951)، والمؤرخ في 1987/12/23م، ليكون مقرها في مدينة الرمادي مركز محافظة الانبار، وذلك لتوسيع دائرة التعليم العالي في العراق، ويهدف تأسيس الجامعة إلى إقامة صرح علمي وحضاري يسهم في إعداد ملاك علمي متخصص، يأخذ دوره الفاعل في بناء نهضة العراق الحديثة وتطويرها، وكذلك توفير فرص التعليم للمواطن، لكي يؤدي دوره في المجتمع، وإعداد جيل المستقبل وضمان فرص العيش له.

وضمت الجامعة عند تأسيسها كليتين هما : كلية التربية للبنات وكلية التربية للعلوم الإنسانية ، ونظرة إلى تزايد متطلبات المحافظة التنموية التي فرضت على جامعة الأنبار التوسع من حيث أعداد الطلبة وملاكاتها العلمية، ومدّ نطاق نشاطها العلمي إلى أفضية ومدن محافظة الأنبار كافة ، استحدثت جامعة الأنبار تسع كليات هي: (كلية الهندسة، وكلية العلوم، وكلية الادارة والاقتصاد، وكلية القانون والعلوم السياسية، وكلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وكلية الآداب، وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، وكلية العلوم الإسلامية، وكلية التربية للعلوم الصرفة) في الموقع الجامعي الرئيس، وثلاث كليات هي (كلية الطب، وكلية طب الأسنان، وكلية الصيدلة) في مدينة الرمادي قرب مستشفى الرمادي التعليمي، وكلية الزراعة في مركز مدينة الرمادي وكذلك أنشأت كلية التربية في مدينة القائم، وكلية التربية الأساسية في مدينة حديثة، وكلية العلوم التطبيقية في مدينة هيت، من أجل نشر المعرفة في أرجاء المحافظة كافة ليصبح عدد كليات الجامعة (ثمان عشرة) كلية بأقسام وتخصصات علمية مختلفة ، وبلغ عدد الاقسام العلمية في كليات الجامعة (62) قسماً علمياً وعدد المراكز العلمية والبحثية التابعة لجامعة الأنبار (ستة) مراكز.

وكانت جامعة الأنبار منذ تأسيسها حتى الآن تستجيب بسرعة لكل متطلبات خطط التنمية، وذلك من خلال زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات الأولية، والدراسات العليا في الاختصاصات كافة، إذ بلغ

عدد الاختصاصات في الدراسات العليا في جامعة الأنبار (43) لدراسة الماجستير في مختلف الاختصاصات العلمية والإنسانية و (20) لدراسة الدكتوراه في مختلف التخصصات و(1) دبلوم عالٍ.

وفي العام 2014 تعرضت محافظة الأنبار لاضطرابات أمنية بسبب العمليات الارهابية التي أصابت المحافظة، مما أدى إلى نزوح أهالي المحافظة إلى المحافظات المجاورة، واتخذت جامعة الأنبار مقرات بديلة لها في مدينة بغداد ومدينة كركوك، وقد أكملت ثلاثة أعوام دراسية في مدة النزوح، وفي 2017/9/1 عادت جامعة الأنبار إلى مقرها الأصل في مدينة الرمادي لتواصل مسيرة العلم.

2. وحدة التصنيفات العالمية في جامعة الانبار

استحدثت وحدة التصنيفات العالمية في جامعة الانبار في 2018/5/30، وهي ترتبط ادارياً بالسيد رئيس الجامعة، وتعمل على تزويد الوكالات الأجنبية المختصة بالتصنيفات العالمية بالمعلومات الضرورية لدخول الجامعة في تلك التصنيفات المعتمدة دولياً واقليمياً، وتعمل هذه الوحدة على بناء قاعدة بيانات متميزة بالتعاون مع كافة التشكيلات العلمية والإدارية في الجامعة وبإشراف مباشر من مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية سابقاً ورئيس الجامعة حالياً(أ.د. مشتاق طالب ندا)، إذ أسهمت في دخول اشهر التصنيفات العالمية، وتسعى قيادة الجامعة حالياً الى الدخول في التصنيفات العالمية الأكثر شهرة.

3. أهم التصنيفات العالمية المعتمدة في جامعة الانبار

تطمح الجامعة الى الدخول في أهم التصنيفات العالمية التي تليق باسم الجامعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي وكذلك لغرض تعزيز سمعتها الاكاديمية، وذلك من خلال زيادة النشر العلمي في المستوعبات العالمية، وغيرها من العوامل التي تساعد في تعزيز مركز الجامعة في مختلف التصنيفات العالمية، ويظهر اسم جامعة الانبار في التصنيفات التالية:

أ. تصنيف Scimago الإسباني.

ب. تصنيف RUR الروسي.

ت. تصنيف UI GreenMetric الأندنوسي.

ث. تصنيف Webometrics الإسباني.

ج. تصنيف QS للمنطقة العربية.

ح. تصنيف (THE)Impact Ranking البريطاني.

كما تعمل الجامعة للدخول في التصنيفات العالمية الأكثر شهرة مثل:

أ. تصنيف Shanghai (ARWU) الصيني.

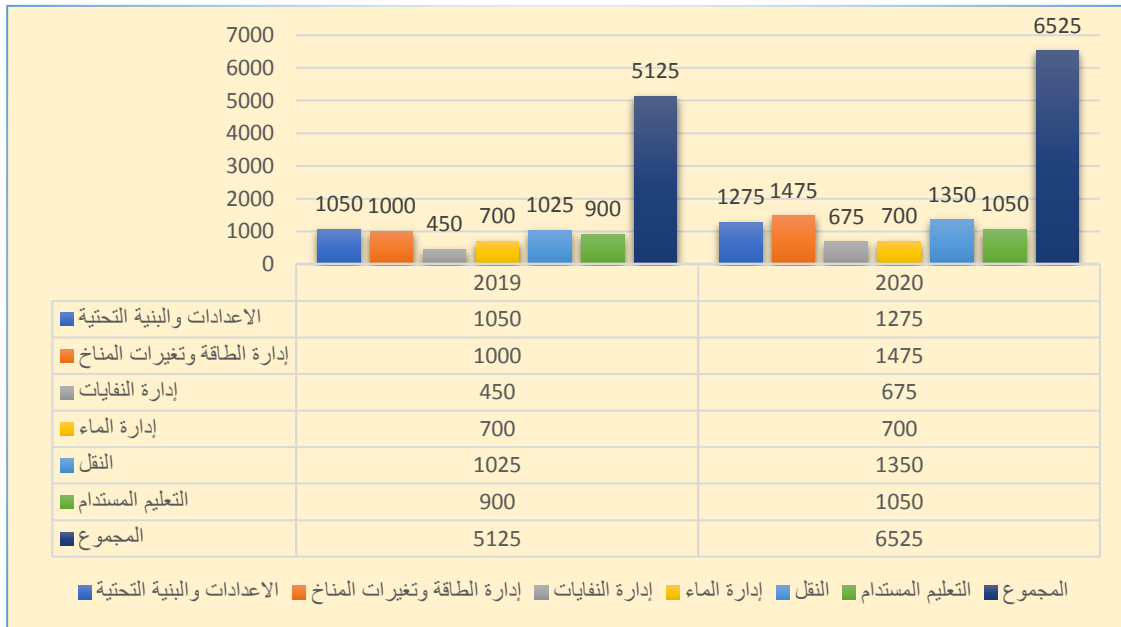
ب. تصنيف Times Higher Education (THE) البريطاني.

ت. تصنيف Quacquarelli Symonds (QS) البريطاني.

4. موقع جامعة الانبار في تصنيف UI GreenMetric العالمي

فيما يخص موقع جامعة الانبار مجتمع دراستنا الحالية في تصنيف UI GreenMetric العالمي الذي يعد نموذج دراستنا، فقد دخلت جامعة الانبار في هذا التصنيف عام 2019، إذ استطاعت الحصول على المركز الرابع على مستوى الجامعات العراقية والمركز 364 على المستوى العالمي، ونتيجة للجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعة في سبيل تعزيز مركزها في هذا التصنيف، فقد جاء تصنيف عام 2020 ليبين تقدم جامعة الانبار الى المركز الثاني محلياً والمركز 233 عالمياً، وتسخر قيادة الجامعة كافة امكانياتها في سبيل الحصول على مراكز اكثر تقدماً في السنوات القادمة، ويبين الشكل الآتي تفاصيل النقاط التي حصلت عليها الجامعة في عامي 2019 و2020.

شكل (27) نتائج جامعة الانبار في تصنيف UI GreenMetric العالمي في عامي 2019 و2020



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من وحدة التصنيفات العالمية في جامعة الانبار

وفيما يلي نبين دور قيادة جامعة الانبار في تحسين مركز الجامعة في هذا التصنيف من خلال الخطط المنفذة والتوجيهات والمتابعات المستمرة من قبل القيادة العليا للجامعة والتي تتمثل في المبادرة التي أطلقها السيد رئيس جامعة الانبار (أ.د. مشتاق طالب الندا) تحت اسم (جامعة الانبار واحة خضراء) ومالها من دور كبير في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف، وكما موضح في المعايير والمؤشرات الآتية:

أولاً: الإعدادات والبنية التحتية (15%)

يوفر هذا المعيار المعلومات الأساسية لسياسة الجامعة تجاه البيئة الخضراء، ومن خلال الشكل أعلاه يتبين لنا كيف تحسن مركز الجامعة في هذا المعيار حيث تقدمت من (1050) نقطة حصلت عليها في عام 2019 الى (1275) نقطة في عام 2020 ويرجع ذلك الى الجهود التي بذلتها الجامعة في المؤشرات التالية:

- 1- نسبة المساحة المفتوحة من المساحة الكلية: حققت الجامعة 300 نقطة كاملة في عام 2019 واستمرت بتميزها في هذا المؤشر في عام 2020 عندما حصلت على كامل النقاط أيضاً.
- 2- مساحة داخل الحرم الجامعي مغطاة بالنباتات: لم تحقق الجامعة أي نقطة لهذا المؤشر في عام 2019، ومن خلال المتابعات والتوجيهات المستمرة لقيادة الجامعة حصلت الجامعة على 50 نقطة من أصل 200 نقطة لهذا المؤشر. وهذا يتطلب من ادارة الجامعة تسخير امكانياتها لزراعة مساحات أكبر داخل الجامعة ويتم ذلك من خلال استغلال المساحات المفتوحة داخل الجامعة والتي يبين المؤشر السابق وجود نسبة كبيرة منها، وكذلك تنفيذ حملات توعوية بأهمية المساحات الخضراء داخل الحرم الجامعي تشجع على زراعة النباتات يشارك فيها جميع المنتسبين للجامعة وكذلك الطلاب، بحيث تخلق نوع من المنافسة بين كليات الجامعة بالشكل الذي يعود بالمنفعة للجامعة ككل.
- 3- المساحة المغطاة بالنباتات المزروعة داخل الحرم: بعد ان حققت الجامعة 150 نقطة لهذا المؤشر تمكنت من الحصول على 225 من أصل 300 نقطة في عام 2020.
- 4- منطقة داخل الحرم الجامعي لامتناس المياه: حصلت الجامعة على كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 200 نقطة في عامي 2019 و2020.

- 5- نسبة المساحة المفتوحة الى نسبة سكان الحرم الجامعي: حصلت الجامعة على كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 300 نقطة في عامي 2019 و 2020.
- 6- ميزانية الجامعة لجهود الاستدامة: حصلت الجامعة على 100 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019، اما في عام 2020 فقد حصلت على كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 200 نقطة، وهو ما يؤيد الجهود الكبيرة التي تبذلها قيادة الجامعة في سبيل تعزيز الاستدامة البيئية داخل الجامعة.

ثانياً: إدارة الطاقة وتغيرات المناخ (21%)

يبين هذا المعيار اهتمام الجامعة بقضايا استخدام الطاقة وتغير المناخ، ومن خلال الشكل أعلاه يتبين لنا كيف تحسن مركز الجامعة في هذا المعيار حيث تقدمت من (1000) نقطة حصلت عليها في عام 2019 الى (1475) نقطة في عام 2020 ويرجع ذلك الى الجهود التي بذلتها قيادة الجامعة في المؤشرات التالية:

- 1- استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة محل الأجهزة التقليدية: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 150 نقطة في عامي 2019 و 2020.
- 2- تنفيذ المباني الذكية: حصلت الجامعة على كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 300 نقطة في عامي 2019 و 2020.
- 3- عدد مصادر الطاقة المتجددة بالحرم الجامعي: بعد ان حققت الجامعة 75 نقطة فقط لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.
- 4- إجمالي استخدام الكهرباء مقسوماً على إجمالي سكان الحرم الجامعي (كيلوواط ساعة للفرد): بعد ان حققت الجامعة 75 نقطة فقط لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 150 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020. ومع ذلك ينبغي لإدارة الجامعة الاستمرار في تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر ويتم ذلك من خلال توفير الأجهزة الكهربائية ذات الاستهلاك القليل، وكذلك عقد الندوات وتوزيع الكتيبات التي من شأنها توعية التدريسيين والموظفين والطلاب بأهمية ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية بالنسبة للجامعة.

5- نسبة الطاقة المتجددة المنتجة إلى استخدام الطاقة: بعد ان حققت الجامعة 50 نقطة فقط لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 100 نقطة من أصل 200 نقطة في عام 2020. وينبغي لإدارة الجامعة وضع خطة استراتيجية لزيادة نسبة انتاج الطاقة المتجددة بالقياس مع الطاقة التي يتم استخدامها في الحرم الجامعي، ويتم ذلك من خلال زيادة استخدام الألواح الشمسية التي تعمل على تحويل الطاقة الشمسية الى طاقة كهربائية وكذلك نصب المزيد من التوربينات التي تحول طاقة الرياح الى طاقة كهربائية.

6- عناصر تنفيذ المباني الخضراء كما تنعكس في جميع سياسات البناء والتجديد: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 225 نقطة في عامي 2019 و2020.

7- برنامج خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري: بعد ان حققت الجامعة 50 نقطة فقط لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 100 نقطة من أصل 200 نقطة في عام 2020. ولذلك ينبغي على إدارة الجامعة وضع خطة متكاملة لتقليل انبعاث هذه الغازات وذلك من خلال استخدام المركبات ذات الانبعاثات الصفرية لتقليل انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون وكذلك الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة للحصول على الطاقة الكهربائية بدل استخدام المولدات التي تعمل بالوقود، بالإضافة الى معالجة النفايات العضوية من خلال التعاقد مع جهات خارجية تكون هذه النفايات ذات فائدة لها بحيث تتخلص الجامعة من هذه النفايات بالشكل الذي يضمن خفض انبعاث غاز الميثان.

8- نسبة البصمة الكربونية الإجمالية لسكان الحرم الجامعي: بعد ان حققت الجامعة 75 نقطة فقط لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.

ثالثاً: إدارة النفايات (18%)

تعتبر أنشطة معالجة النفايات وإعادة التدوير من العوامل الرئيسية في خلق بيئة مستدامة، ومن خلال الشكل أعلاه يتبين لنا كيف تحسن مركز الجامعة في هذا المعيار حيث تقدمت من (450) نقطة حصلت

عليها في عام 2019 الى (675) نقطة في عام 2020 ويرجع ذلك الى الجهود التي بذلتها قيادة الجامعة في المؤشرات التالية:

1- برنامج إعادة تدوير نفايات الجامعة: بعد ان اخفقت الجامعة في الحصول على أي نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 75 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف. وينبغي لإدارة الجامعة العمل على الاستمرار في تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال توفير مكان مخصص لإعادة تدوير النفايات بعد فرز تلك النفايات وتدريب الكوادر ذات الاختصاص بالإضافة الى توفير الآلات والمكائن الضرورية، حيث ان إعادة التدوير يعود بفائدة كبيرة للجامعة والبيئة والمجتمع.

2- برنامج للحد من استخدام الورق والبلاستيك في الحرم الجامعي: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و 2020.

3- معالجة النفايات العضوية: حصلت الجامعة على ما نسبته (25%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 75 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و 2020. وينبغي لإدارة الجامعة العمل على الاستمرار في تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال التعاقد مع جهات خارجية تكون هذه النفايات ذات فائدة لها وبالشكل الذي يضمن التخلص من هذه النفايات دون الحاق الضرر بالبيئة.

4- معالجة النفايات غير العضوية: حصلت الجامعة على ما نسبته (25%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 75 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و 2020. وبالنظر الى ان هذه النفايات تصنف الى نفايات يمكن إعادة تدويرها ونفايات لا يمكن إعادة تدويرها، فينبغي لإدارة الجامعة العمل على الاستمرار في تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال التعاقد مع جهات خارجية تكون هذه النفايات ذات فائدة لها وبالشكل الذي يضمن التخلص من هذه النفايات دون الحاق الضرر بالبيئة، او القيام بإعادة تدوير تلك النفايات والاستفادة منها.

5- معالجة المخلفات السامة: بعد ان اخفقت الجامعة في الحصول على أي نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 75 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من

المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف. وينبغي لإدارة الجامعة العمل على الاستمرار في تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال تدريب كوادرات ذات الاختصاص وإرسالهم في دورات تدريبية بالشكل الذي يضمن معالجة تلك المخلفات دون التأثير على البيئة والمجتمع.

6- الصرف الصحي: بعد ان حصلت الجامعة على 75 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 150 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف. ويمكن لإدارة الجامعة العمل على الاستمرار في تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال وضع خطة متكاملة لمد شبكات الصرف وتطوير المرافق الصحية بحيث تستخدم كمية ماء أقل وكذلك استخدام الوسائل التي تعمل على تحويل تلك الفضلات الى سماد نباتي يمكن الاستفادة منه بالإضافة الى تخفيف تلك الفضلات لتقليل انبعاث النترجين في البيئة.

رابعاً: إدارة الماء (10%)

استخدام المياه في الحرم الجامعي هو مؤشر مهم آخر في تصنيف GreenMetric، ومن خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان مركز الجامعة في هذا المعيار لم يتغير بين عامي 2019 و2020 حيث حققت (700) نقطة في كلا العامين. ويرجع ذلك الى الجهود التي بذلتها قيادة الجامعة في المؤشرات التالية:

- 1- تدعم الجامعة برامج المحافظة على المياه: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و2020.
- 2- تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير المياه: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و2020.
- 3- توفر الجامعة الأجهزة التي تعمل على توفير المياه: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و2020.
- 4- تدعم الجامعة استخدام المياه المعالجة لتقليل من صرف المياه: حصلت الجامعة على ما نسبته (50%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 150 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي

2019 و 2020. وبالنظر لتعدد استخدامات المياه بعد معالجتها فيمكن لإدارة الجامعة العمل على تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال توفير محطات لمعالجة المياه في داخل الحرم الجامعي.

خامساً: النقل (18%)

يلعب نظام النقل دوراً مهماً على مستوى انبعاثات الكربون والملوثات في الجامعة. ومن خلال الشكل أعلاه يتبين لنا كيف تحسن مركز الجامعة في هذا المعيار حيث تقدمت من (1050) نقطة حصلت عليها في عام 2019 الى (1350) نقطة في عام 2020 ويرجع ذلك الى الجهود التي بذلتها قيادة الجامعة في المؤشرات التالية:

- 1- نسبة إجمالي المركبات (سيارات ودراجات نارية) مقسومة على إجمالي سكان الحرم الجامعي: بعد ان حصلت الجامعة على 150 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 200 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.
- 2- خدمة النقل: بعد ان حصلت الجامعة على 150 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 225 نقطة من أصل 300 في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.
- 3- سياسة المركبات ذات الانبعاثات الصفيرية (ZEV) في الحرم الجامعي: بعد ان اخفقت الجامعة في الحصول على أي نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 150 نقطة من أصل 200 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.
- 4- نسبة المركبات ذات الانبعاثات الصفيرية (ZEV) مقسومة على إجمالي سكان الحرم الجامعي: بعد ان اخفقت الجامعة في الحصول على أي نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 50 نقطة من أصل 200 نقطة في عام 2020. ويمكن لإدارة الجامعة تحسين وضع الجامعة بشكل أكثر في هذا المؤشر من خلال توفير السيارات التي تعمل على الطاقة الكهربائية واستخدامها داخل الحرم الجامعي وكذلك تشجيع التدريسيين والموظفين على اقتناء

هذا السيارات التي لا تؤثر على البيئة سواء تم استخدامها داخل او خارج الحرم الجامعي. وكذلك منح تسهيلات ومميزات لمي يقتني المركبات ذات الانبعاثات الصفرية تميزهم عن أصحاب السيارات التي تعمل بالوقود.

5- نسبة مواقف السيارات إلى مساحة الحرم الكلية: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 150 نقطة من أصل 200 نقطة في عامي 2019 و2020.

6- برنامج موصلات مصمم للحد أو تقليص مساحة وقوف السيارات في الحرم الجامعي لآخر 3 سنوات: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 150 نقطة من أصل 200 نقطة في عامي 2019 و2020.

7- عدد مبادرات النقل لخفض المركبات الخاصة داخل الحرم الجامعي: حصلت الجامعة على ما كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 200 نقطة في عامي 2019 و2020.

8- سياسة مسار المشاة في الحرم الجامعي: حصلت الجامعة على ما نسبته (75%) من نقاط هذا المؤشر والبالغة 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عامي 2019 و2020.

سادساً: التعليم المستدام (18%)

يعتمد هذا المعيار على مبدأ أن للجامعة دور مهم في خلق اهتمام الجيل الجديد بقضايا الاستدامة، ومن خلال الشكل أعلاه يتبين لنا كيف تحسن مركز الجامعة في هذا المعيار حيث تقدمت من (1050) نقطة حصلت عليها في عام 2019 الى (1350) نقطة في عام 2020 ويرجع ذلك الى الجهود التي بذلتها قيادة الجامعة في المؤشرات التالية:

1- نسبة مقررات الاستدامة إلى مجموع المقررات الدراسية: بعد ان اخفقت الجامعة في الحصول على أي نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 75 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهنا يمكن لإدارة الجامعة وضع خطة متكاملة لتحسين هذا المؤشر ويتم ذلك من خلال العمل على زيادة المقررات الدراسية الخاصة بالاستدامة البيئية في مقررات الاختصاصات ذات الصلة وكذلك ادراجها ضمن مقررات الاختصاصات الأخرى، وبما يضمن اثرها الجانب المعرفي لطلاب الجامعة بما يتعلق بالاستدامة البيئية.

2- نسبة تمويل أبحاث الاستدامة إلى إجمالي تمويل البحوث: بعد ان حققت الجامعة كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 300 نقطة في عام 2019 لم تحقق سوى 150 نقطة في عام 2020،

ويرجع ذلك الى الازمة المالية والاقتصادية التي يمر بها البلد بشكل عام وجامعة الانبار بشكل خاص.

3- عدد المنشورات العلمية حول البيئة والاستدامة المنشورة: بعد ان حققت الجامعة 75 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 150 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف. ويمكن لإدارة الجامعة تحسين وضع الجامعة في هذا المؤشر من خلال وضع خطة لتحفيز التدريسيين والباحثين وطلبة الدراسات العليا على زيادة نشر البحوث العلمية المتعلقة بالاستدامة البيئية تتضمن منحهم كتب الشكر والتقدير والمكافآت المالية وتكريمهم في المحافل والمناسبات العلمية.

4- عدد الأحداث العلمية المتعلقة بالبيئة والاستدامة: بعد ان حققت الجامعة 75 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 150 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف. ويمكن لإدارة الجامعة تحسين مركز الجامعة بشكل أكبر في هذا المؤشر من خلال إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تتعلق بالاستدامة البيئية، وكذلك توجيه الكليات بإقامة مثل تلك الاحداث العلمية.

5- عدد المنظمات الطلابية ذات العلاقة بالبيئة والاستدامة: بعد ان حققت الجامعة 150 نقطة لهذا المؤشر في عام 2019 تمكنت من الحصول على 225 نقطة من أصل 300 نقطة في عام 2020، وهو من المؤشرات التي تبين الجهود الكبيرة لقيادة الجامعة في تعزيز مركز الجامعة في هذا التصنيف.

6- وجود موقع استدامة تديره الجامعة: حققت الجامعة كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 200 نقطة في عامي 2019 و2020.

7- وجود تقرير استدامة منشور: حققت الجامعة كامل نقاط هذا المؤشر والبالغة 200 نقطة في عامي 2019 و2020.

وأخيراً يمكن لإدارة الجامعة تحسين وضع الجامعة في بعض المؤشرات التي تعاني من وجود قصور فيها من خلال اتباع الآليات التالية بالإضافة الى الآليات التي تم ذكرها، بحيث يتم استخدامها مع أي مؤشر يتطلب تعزيز وضع الجامع فيه:

1. اجراء التقييم الذاتي بالاعتماد على نفس المؤشرات التي حددها تصنيف UI GreenMetric العالمي، بحيث يكون لدى الجامعة معرفة بالمؤشرات التي تتفوق بها وبذلك التي يوجد فيها قصور قبل نشر نتائج التصنيف، وكذلك اجراء هذا التقييم على مستوى كل كلية على حدة والرقابة على إجراءاتها في سبيل التميز في تنفيذ متطلبات هذا التصنيف وبالتالي يجب ان يبدأ الالتزام بهذه المتطلبات من الأدنى الى الأعلى وبالشكل الذي يضمن التميز في الإيفاء بمتطلبات هذا التصنيف على مستوى الجامعة ككل.
2. تشكيل لجنة مختصة تتضمن العاملين في مجال الجودة والتصنيفات العالمية بالإضافة الى اصحاب الاختصاصات ذات العلاقة بمعايير تصنيف UI GreenMetric العالمي من مهندسين وتقنيين، تتولى متابعة تطبيق الكليات لمتطلبات هذا التصنيف، بالإضافة الى العمل على تحسين أداء الجامعة في المؤشرات منخفضة الأداء، وكذلك الاطلاع على تجارب الجامعات المحلية والعالمية المتميزة في هذا التصنيف ومحاولة الاستفادة من تجاربها في هذا المجال.
3. تضع الجامعة خطة استراتيجية يكون هدفها الأساس تشجيع جميع العاملين فيها للمشاركة بالإيفاء بمتطلبات تصنيف UI GreenMetric ، وكلّ حسب موقعه واختصاصه بحيث تنشأ منافسة داخلية بين كليات الجامعة بهذا الخصوص تكون مدعومة بالمكافآت المالية والمعنوية وكتب الشكر والتقدير، وتنتهي بإجراء تقييم داخلي بحيث تستطيع الجامعة معرفة الكليات المتميزة والتدريسيين والموظفين المؤثرين في تحسين مركز الجامعة في هذا التصنيف وفي نفس الوقت تشجيع التدريسيين والموظفين الاخرين للقيام بواجبهم على اكمل وجه، وكذلك تحديد الكليات ذات الأداء المنخفض والعمل على تحديد ومعالجة الأسباب التي أدت الى انخفاض ادائها وبما يضمن تميز الجامعة في هذا التصنيف.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

اشتمل هذا الفصل على مبحثين، تضمن الأول الاستنتاجات التي تم التوصل لها من خلال شقي البحث الأساسيين، وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي، في حين تضمن المبحث الثاني أهم التوصيات التي استنبطت من مجموع الاستنتاجات التي توصل لها البحث.

المبحث الأول

الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي تم استنباطها من خلال التحليل الاحصائي لبيانات البحث، والتي تبين معالجة البيانات التي حصل عليها الباحث والمتمثلة بالوصف الاحصائي، واختبار الفرضيات التي قام عليها البحث، وكما يلي:

1. توجد لدى قيادة جامعة الانبار رؤية واضحة ومفهومة لدى التدريسيين والموظفين في الجامعة، كما أن قيادة الجامعة تعمل على تمكين القيادة الوسطى ولديها اتصال مستمر معهم وبما يضمن إتمام العمل على أفضل وجه.

2. ان الإيفاء بمتطلبات معايير تصنيف UI GreenMetric يرتبط بوجود قيادة رؤيوية، حيث تعمل هذه القيادة على وضع خطط مستقبلية تساعد على معالجة نقاط الضعف في الإيفاء بمعايير هذا التصنيف وفي نفس الوقت تعزيز نقاط القوة الموجودة في الجامعة والتي تساعدها على تحسين مركزها في تصنيف UI GreenMetric من خلال تنفيذ المعايير الأخرى على أكمل وجه.

3. لدى قيادة جامعة الانبار رؤية واضحة وخطط متكاملة لإثراء مستوى ثقافة المتعاملين مع الجامعة من تدريسيين وموظفين وطلاب فيما يخص الاستدامة البيئية والحفاظ على البيئة حيث تعمل الجامعة على زيادة المقررات الدراسية التي تهتم بالاستدامة البيئية وبالشكل الذي يسهم في زيادة وعي الطلاب بأهمية الحفاظ على البيئة وبالتالي الإيفاء بجزء من متطلبات تصنيف UI GreenMetric.

4. عدم فهم واطلاع عينة البحث على كافة المعايير والمؤشرات التي يتضمنها تصنيف UI GreenMetric، فعند قياس الفجوة بين النتائج التي منحتها عينة البحث للجامعة وبين النتائج الفعلية للجامعة في تصنيف UI GreenMetric كان هنالك تباين في نتائج بعض المعايير مثل إدارة الطاقة وتغيرات المناخ وإدارة الماء والنقل.

5. من خلال الزيارات الميدانية لتوزيع واستلام استبانة البحث لاحظ الباحث وجود نسبة كبيرة من افراد العينة لا يهتمون لموضوع التصنيف العالمي للجامعة ويعدونه أمراً لا فائدة منه.

6. قلة عدد الموظفين في مجال التصنيفات العالمية في الجامعة حيث يعمل شخصين فقط في وحدة التصنيفات العالمية في رئاسة الجامعة، وهو ما يعيق إتمام عمل هذه الوحدة على أكمل وجه.
7. إن الأساس في الحكم على رؤيوية القائد من عدمها هو مقدرته على بناء رؤيته الخاصة، وإيصالها لجميع الأطراف الذين يتأثرون بها ويؤثرون فيها، وإقناعهم بها من أجل الوصول بالمؤسسة الى أفضل حالة ممكنة، إذ إن القائد الذي يصيغ رؤية خاصة ومناسبة لمؤسسته ويجعل نصب عينيه إيصالها لجميع الموظفين بالطريقة التي يقتنعون بها، وينقل المؤسسة الى وضع مثالي هو الذي نستطيع القول عنه بأنه قائد رؤيوي.
8. القائد الرؤيوي لديه رؤية خاصة تميزه عن غيره من القادة، بالإضافة الى الخصائص الأخرى التي يتمتع بها، مثل إدراك المستقبل وبناء علاقة فعالة مع الموظفين، والابتكار وغيرها من الخصائص.
9. هنالك معوقات كبيرة تحول من دون دخول جامعة الانبار مجتمع البحث في التصنيفات العالمية الأكثر شهرة، وتحقيق مراكز متقدمة فيها مثل تصنيف شنغهاي والتايمز وQS، تتمثل في عدم وجود طلبة أو تدريسيين حاصلين على جائزة نوبل بالنسبة لتصنيف شنغهاي، وكذلك عدم وجود طلاب أو تدريسيين أجانب في الجامعة بالنسبة لتصنيف التايمز وتصنيف QS.

المبحث الثاني

التوصيات

يتضمن هذا المبحث عدد من التوصيات التي يأمل منها تعزيز القيادة الرؤيوية في جامعة الانبار، بالإضافة الى تعزيز مركزها في تصنيف UI GreenMetric، ولهذا يقدم البحث مجموعة من التوصيات للإدارة العليا، وأصحاب القرار في جامعة الانبار وكما يلي:

1. العمل على زيادة المستوى المعرفي للقيادة العليا والوسطى (من غير ذوي الاختصاص) بأهمية القيادة بشكل عام، والقيادة الرؤيوية بشكل خاص وتأثيرها على الأداء النهائي للجامعة، ويتم ذلك من خلال الدخول في دورات وورش عمل على يد أفضل المدربين والمختصين بهذا المجال.
2. تنمية مستوى القيادة الرؤيوية في الجامعة، وتعزيز مبادئ ومقوماتها، ويتم ذلك من خلال الاهتمام الكبير بموضوع رؤية القادة بحيث تكون مفهومة لدى الجميع، وتصل لكل الموظفين في الجامعة ولاسيما من يؤثرون فيها ويتأثرون بها، بحيث يشعرون أنهم جزء منها، والأهم من ذلك أن تكون رؤية تحمل المؤسسة الى حالة مستقبلية أفضل.
3. تعزيز مستوى تمكين الموظفين في الجامعة لزيادة رضاهم الوظيفي، ووضعهم في موضع المسؤولية في الوقت نفسه وبالحدود التي تعود على الجامعة بالنتائج الإيجابية، وكذلك زيادة مستوى التواصل مع الموظفين في جميع المستويات الإدارية، إذ أثبتت الزيارات الميدانية لعينة البحث عدم رضا الكثير من الموظفين عن طريقة التواصل معهم، ويشعرون أن أفكارهم ومطالبهم لا تصل الى القيادة العليا في الجامعة، ويتم ذلك من خلال وضع خطط سنوية، وتشكيل لجان مختصة في هذين الجانبين.
4. وضع خطة محكمة بالتنسيق مع أصحاب الاختصاص في الجامعة تؤدي الى زيادة الدراسات الخاصة بموضوع القيادة في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، والأبحاث العلمية الدورية، وكذلك الندوات وورش العمل.
5. زيادة مستوى اطلاع الموظفين في الجامعة وفي جميع المستويات الإدارية والوظيفية على موضوع التصنيفات العالمية للجامعات، ومدى أهميتها للجامعة بشكل عام وتأثيرها على سمعة الجامعة، ويتم ذلك من خلال وضع خطة يشترك فيها جميع المسؤولين في الجامعة من عمداء

كليات، ومدراء مراكز وأقسام بحيث يضمنون ان كل موظف يعمل ما يتوجب عليه اتجاه انجاز متطلبات تلك التصنيفات، ولاسيما إذا علمنا تشعب تلك المتطلبات، وعدم اقتصارها على الجانب التعليمي فقط.

6. مواكبة الجامعة لتطورات التصنيفات العالمية ومتطلباتها والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى والتي حصلت على مراكز متقدمة في تلك التصنيفات، ويتم ذلك من خلال رفع مستوى وحدة التصنيفات العالمية في رئاسة الجامعة الى قسم أو شعبة، وزيادة عدد الموظفين فيها الى 10 موظفين على الأقل، واستحداث وحدة التصنيفات العالمية في كل كلية، وبما يضمن إتمام اعمال التصنيفات العالمية للجامعات على أكمل وجه.

7. تسخير كل الإمكانيات المتاحة واللازمة لدخول الجامعة في التصنيفات العالمية ذات الشهرة الكبيرة مثل شنغهاي والتايمز وQS، ويتم ذلك من خلال تشكيل لجنة مختصة وعلى مستوى متقدم تضم خبراء ومختصي الجودة في الجامعة تعمل على معالجة المعوقات التي تحول من دون الدخول في تلك التصنيفات.

8. الاستفادة القصوى من الدراسات العملية في الجامعة وأخذ نتائجها بعين الاعتبار لمعالجة المشكلة التي تعمل تلك الدراسات على حلها، ويتم ذلك من خلال تقديم كافة التسهيلات الممكنة للباحثين وحتى تقديم بعض المميزات الممكنة لتشجيع الباحثين على إجراء دراساتهم في أروقة الجامعة، وتوجيه الموظفين في الجامعة بضرورة التعاون مع الباحثين ومساعدتهم بتقديم البيانات والمعلومات التي يحتاجها كل باحث.

9. الاستمرار في التحسينات اللازمة والتي من شأنها تعزيز مركز الجامعة في تصنيف UI GreenMetric والحصول على مراكز أكثر تقدماً، ويتم ذلك من خلال الاستفادة من تحليل SOWT الذي يساعد في معالجة نقاط الضعف في معايير إدارة النفايات والنقل وإدارة الماء والتعليم المستدام، وفي الوقت نفسه تعزيز نقاط القوة في المعايير التي حققت فيها نتائج جيدة مثل ابعاد الاعدادات والبنية التحتية، وإدارة الطاقة وتغيرات المناخ.

المصادر العربية

أ. الكتب

- 1- جلاب، احسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر، (2013)، "إدارة التمكين والاندماج"، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، ط1، دار ابن الاثير للطباعة والنشر في جامعة الموصل.
- 3- العدلوني، محمد اكرم، (2000)، "القائد الفعال"، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 4- غباين، عمر محمود، (2009)، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. المجلات والدوريات

- 1- احمد، أميرة محمد سيد وأحمد، سماح محمد سيد، (2020)، "تصور مقترح لتفعيل دور الاعلام الرقمي في الارتقاء بترتيب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية للجامعات"، المجلة الدولية لتعلم نظم الإدارة، المجلد (8) العدد (1).
- 2- اسماعيل، طلعت حسيني، (2017)، "تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (95)، الجزء الثاني، جامعة الزقازيق.
- 3- الجعفري، احمد كنعان سليمان، (2019)، "مستوى أداء جامعة بغداد العراقي في تصنيف التايمز البريطاني"، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (59) العدد (2)، جامعة بغداد.
- 4- جويلي، مها عبد الباقي، (2016)، "تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو أس الإنجليزي"، مجلة كلية التربية، العدد العشرون، جامعة بورسعيد.
- 5- حنظل، قاسم احمد ورزوقي، عمر عبد الغفور، (2019)، "دور خصائص القيادة الرؤيوية في تعزيز أداء المنظمات الصحية - دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات محافظة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15) العدد (47) ج (1)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

- 6- حنفي، محمد ماهر محمود،(2019)،"متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات"، مجلة كلية التربية، العدد (26)، جامعة بورسعيد.
- 7- حوالة، سهير محمد والمتولي، سارة عبد المولى،(2014)،" معايير التصنيفات العالمية للجامعات - دراسة تحليلية نقدية"، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، ج 2، معهد الدراسات والبحوث التربوية - جامعة القاهرة.
- 8- حورية، علي حسين واللهيبي، نايف عبد الله،(2013)،" واقع التخطيط لتهيئة جامعة طيبة لتحقيق سياسات التعليم العالي للجامعات"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد(33)، العدد(4)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- 9- رجب، سوسن إبراهيم،(2013)،" اثر الصياغة اللغوية للرسائل في فاعلية الاتصالات الإدارية بحث ميداني في دائرة صحة كركوك " مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد(1).
- 10- الركابي، اثمار محمد عبد ورحيمة، رشيد بشير والعامري، صالح مهدي،(2020)،" تصنيف الجامعات العراقية باستخدام نموذج(CCR): دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(35)، جامعة واسط.
- 11- زبار، سلمان عبود وناصر، سعد عزيز،(2018)،" تقييم تأثير تكنولوجيا التعليم في رفع مستوى التصنيف العالمي وجودة التعليم في الجامعات العراقية - دراسة ميدانية في جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10 العدد4، جامعة بابل.
- 12- سليمان، إيناس السيد محمد،(2021)،" دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي"، المجلة التربوية، ج 1 (89)، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.
- 13- الشاطي، خلود علي عريبي ويوسف، آلاء أمير،(2018)،" التصنيفات العالمية للجامعات العراقية: جامعة بغداد إنموذجاً"، المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، المجلد (1) العدد (1)، جامعة بغداد.

- 14- شريف، اثير أنور وسعيد، هديل كاظم،(2011)،" دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي - دراسة وصفية تحليلية لعينة من اجابت العاملين في مديرية زرعة الانبار"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4) العدد(7).
- 15- الطائي، علي حسون ورؤوف، محمد عماد،(2019)،"الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والخمسون.
- 16- عبد، فريد مجيد والجاف، نادية عبد الله محمد،(2018)،" جودة التعليم الجامعي في الجامعة التقنية الوسطى في ضوء تطبيق مشروع التصنيف الوطني لجودة الجامعات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24) العدد (108)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 17- العتيبي، سعد بن مرزوق،(2021)،" القيادة الأصيلة والابداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (29) العدد(2)، المملكة العربية السعودية.
- 18- عريفان، أمثال حمد،(2021)،" دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر العاملين"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد(36) العدد(2) الجزء(2)، الكويت.
- 19- غديري، داود وسردوك، فاتح ومعزوزي، منيرة،(2021)،" إدارة المعرفة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد(5)، العدد(1)، الجزائر.
- 20- فضلي، ايمان حسين وعبد الرحمن، وردة عبد الخالق والدعم، وليد عباس جبر،(2021)،" دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (127)، الجامعة المستنصرية.
- 21- قاسمي، شوقي وسليمان، صباح،(2016)،" التصنيف العالمي للجامعات: قراءة في السياقات المفاهيمية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد (19)، جامعة بسكرة، الجزائر.

- 22- الكواز، عدي غانم، (2018)، "دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (21)، العدد (67)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.
- 23- ميرخان، خالد حمد أمين وأومر، شيروان عمر، (2014)، " دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة"، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (18) العدد (1).
- 24- النجار، خالد محمد محمود، (2019)، " تأثير النشر الدولي والسمعة الاكاديمية على ترتيب الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة في التصنيفات العالمية"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (2) العدد (2)، كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة.
- ت. الرسائل والأطاريح الجامعية
- 1- التميمي، محمد ياسين رحيم، (2016)، " أداء فرق العمل في اطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية - بحث تحليلي لآراء القادة في مقر ديوان الرقابة المالية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- 2- حامد، محمد قحطان، (2019)، " تأثير القيادة الرؤيوية في تحقيق التسويق الابتكاري"، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 3- الدليمي، حيدر طه عبد الله، (2014)، " دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 4- رزوقي، عمر عبد الغفور، (2019)، " دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 5- الشلثة، ميسون عبد الله احمد، (2009)، " دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري دراسة لآراء مجموعة من القادة الاكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

6- عباس، زهرة، (2020)، "حوكمة الجامعات واثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة.

7- العنزي، قاسم محمد مظلوم، (2015)، "إمكانية تطبيق معيار QS- Quacquarelli Symonds في الجامعات العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

8- العنزي، محمد عبد الله، (2010)، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، رسالة ماجستير منشورة.

9- غانم، إسماعيل احمد شعبان، (2017)، "دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، رسالة ماجستير منشورة.

10- القريوتي، تمارا محمود رشيد، (2019)، "إعادة صياغة استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية"، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، أطروحة دكتوراه منشورة.

11- يوسف، اغادير يوسف محمد، (2020)، "درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز"، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، رسالة ماجستير منشورة.

References

Book:

- 1- Cardozo, Nathália Hipólito, et al., (2020), "Universities and Sustainable Communities: Meeting the Goals of the Agenda 2030", Springer Nature Switzerland.
- 2- Daft, Richard L., (2010), "Management", South-Western, Cengage Learning, ninth edition.

- 3- Daft, Richard L.,(2010),” **Organization Theory and Design**”, South-Western, Cengage Learning, tenth edition.
- 4- Denis, Jean – Louis & Kisfalvi, Veronika & Langley, Ann and Rouleau, Linda,(2011),”**Perspectives on Strategic Leadership**”, The SAGE Handbook of Leadership.
- 5- Manning, George & Curtis, Kent,(2012),” **The Art of Leadership**”, The McGraw-Hill Companies, Fourth Edition.
- 6- Van Knippenberg, Daan and Stam, Daan,(2014),” **Visionary Leadership**”, The Oxford Handbook of Leadership and Organizations.

Journal & Periodicals:

- 1- Al- Jbouri, Fouad Abd Ul-Mohsen & Al-Tamimi, Nofal Mahmoud Mousa Abada ,(2017),” **The Effect of applying Quality Standards in Assessing the Performance of Iraqi Universities (An Applied Study)**” Journal University of Kerbala, Vol. 15 No.4.
- 2- Al Khajeh, Ebrahim Hasan,(2018),”**Impact of Leadership Styles on Organizational Performance**”, Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2018.
- 3- Alagele, Hussain K. Hussain, (2018),” **Test The Influence of Empowerment Employees on Motivation: Empirical Study**”, Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences, Issue: 30.
- 4- Ali, Ernest Baba & Anufriev, Valery Pavlovich,(2020),” **UI Greenmetric And Campus Sustainability: A Review Of The Role Of African Universities**”, WIT Press Journals, Vol. 5, No. 1,1-13,ORCID.
- 5- Almaa, Büşra & Coşkun, Erman and Övendirelic, Ezgi,(2016),” **University ranking systems and proposal of a theoretical framework for ranking of Turkish Universities: A case of management departments**”, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 128 – 138, Elsevier.
- 6- Alonderiene, Raimonda & Majauskaite, Modesta,(2016),”**Leadership style and job satisfaction in higher education institutions**”, International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 1, pp.140-164, Emerald Group Publishing.

- 7- Anshar, Muhammad,(2017),” **The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization And Innovative Behavior To Performance Of Customs And Excise Functional**”, International Journal of Human Capital Management, Vol. 1, No.2, p 52-60.
- 8- Arora, Jagdish, and Trivedi, Kruti,(2014),” **Developing National Ranking for Indian Universities: Moving towards World Class Universities**”, INFLIBNET Journal Vol. 21, No. 2.
- 9- Ateş, Nüfer Yasin et al(2020),” **The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment**”, Journal of Management, Vol. 46 No. 5, 637– 665.
- 10- Atici, Kazim Baris,(2020),” **Green University and academic performance: An empirical study on UI GreenMetric and World University Rankings**”, Journal of Cleaner Productio, sciencedirect, Elsevier.
- 11- Atthirawong, Walailak & Bunnoiko, Kaseam and Panprung, Wariya,(2021),” **Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry**”, International Journal of Organizational Leadership 10, 39-53.
- 12- Barrett, Catherine & Breyer, Robert,(2014),” **The Influence of Effective Leadership on Teaching and Learning**”, Journal of Research Initiatives: Vol. 1: Iss. 2. Fayetteville State University.
- 13- Benito, M. & Romera, P. Gil, R.,(2020),” **Evaluating the influence of country characteristics on the Higher Education System Rankings’ progress**”, Contents lists available at ScienceDirect, Journal of Informetrics, 14 (101051), Elsevier.
- 14- Bonaccorsia, Andrea, & Cicerob, Tindaro,(2016),” **Nondeterministic ranking of university departments**”, Journal of Informetrics, 10,pp: 224– 237, Elsevier.
- 15- Bornmann, Lutz,(2019),” **Bibliometrics-based decision tree (BBDT) for deciding whether two universities in the Leiden ranking differ substantially in their performance**”, Division for Science and Innovation Studies, Administrative Headquarters of the Max Planck Society, Springer.
- 16- Çakır, M. P. et al.,(2017),” **Multi-authoring and its impact on university rankings: a case study of CERN effect on Turkish universities**”, Journal Studies in Higher Education, Society for Research into Higher Education.

- 17- Cheema, Sadia & Akram, Asia & Javed, Farheen, (2015),” **Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction**”, Journal of Business Studies Quarterly 2015, Volume 7, Number 2.
- 18- Cheng, Ying & Liu, Nian Cai, (2007),” **Academic Ranking of World Universities by Broad Subject Fields**”, Routledge Taylor & Francis, Higher Education in Europe, Vol. 32, No. 1.
- 19- Choi, Jaepil, (2006),” **A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment**”, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 13, No. 1.
- 20- Csató, László & Tóth, Csaba, (2020),” **University rankings from the revealed preferences of the applicants**”, European Journal of Operational Research, Volume 286, Issue 1, pp:309-320, Elsevier.
- 21- Dhammika, K. A. S., (2014),” **Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference**”, Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference).
- 22- Dhammika, K. A. S., (2016),” **Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX)**”, Journal of Management 4 (1).
- 23- Dicker, R., (2018),” **What does ‘quality’ in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers**”, Journal Studies in Higher Education, Volume 43, Issue 3.
- 24- DOĞAN, Güleda, (2018),” **Standardization Problem of University Names in University Ranking Systems: The Case of University Ranking by Academic Performance (URAP)**”, Journal of Higher Education and Science, Volume 8, Number 3.
- 25- Elenkov Detelin S. & Judge William and Wright Peter, (2005),” **strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study**”, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 26: 665–682.

- 26- Ekmekcioglu, Emre Burak & Aydintan, Belgin and Celebi, Mustafa,(2018),” **The effect of charismatic leadership on coordinated teamwork: a study in Turkey**”, Leadership & Organization Development Journal, Emerald Publishing Limited.
- 27- Fagrell, Per & Fahlgren, Anna & Svante Gunnarsson,(2020),” **Curriculum development and quality work in higher education in Sweden: The external stakeholder perspective**”, Journal of Praxis in Higher Education, Vol. 2, Issue 1.
- 28- Hadiyanto, Effine Lourrinx, , and Budihardjo, Mochamad Arief,(2019),” **Implementation of UI GreenMetric at Diponegoro University in order to Environmental Sustainability Efforts**”, published by EDP Sciences, E3S Web of Conferences 125, 02007.
- 29- Harrison, Reema,(2020),” **Evaluating and enhancing quality in higher education teaching practice: a meta- review**”, Journal Studies in Higher Education, Volume 45, Issue 2.
- 30- Hinkin, T. R.,(1995),” A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations”, Journal of Management, 21, 967-988.
- 31- Hou, Ya-Wen & Jacob, W James,(2017),” **What contributes more to the ranking of higher education institutions? A comparison of three world university rankings**”, The International Education Journal: Comparative Perspectives Vol. 16, No. 4, pp. 29-46.
- 32- Irnawati, Junia Endah & Prasetyo, Johan Hendri, (2020),” **The Influence Over the Transformational of Leadership Style, the Organizational Culture, and Employee Empowerment towards Achievement of Organizational Strategies in one the Central Government Organization**”, International Journal of Innovative Science and Research Technology, Volume 5, Issue 3.
- 33- Joorel, J P Singh,(2021),” **Five Years of India Rankings (2016 – 2020): An Evolutionary Study**”, DESIDOC Journal of Library & Information Technology, Vol. 41, No. 1, researchgate.
- 34- Kadir, Abdullahi Nimota Jibola,(2020),” **Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education in Kwara State, Nigeria**”, International Journal of Education, Vol. 12, No. 2, pp. 63-76.

- 35- Kalkan Seda Bađdatli,(2017),” **Comparison Of Ranking Results Obtained By Topsis And Vikor Methods, Using The Same Criteria As Times Higher Education World University Ranking**”, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 01.
- 36- Kanake, Mercy Kananu & Ambrose Kemboi,(2020),” **Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange**”, SEISENSE Journal of Management, Vol 3 No 5.
- 37- Kearneya, Eric & Shemlab, Meir & van Knippenbergc, Daan & Scholza Florian A.,(2019),” **A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership**”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 155, 20-30.
- 38- Khan, Rahmatullah, et al.,(2019),” **Employee Empowerment And Its Influence On Employee Performance: A Case Of Hazara University**”, Sarhad Journal of Management Sciences, Vol. 6, Issue1.
- 39- Komotar, Maruša Hauptman,(2020),” **Discourses on quality and quality assurance in higher education from the perspective of global university rankings**”, Journals Quality Assurance in Education, Vol. 28 No. 1, pp:78-88 ,Emerald Publishing Limited.
- 40- Kumang, Chit’Jna Amary & Ahman, Eeng,(2020),” **A Content Analysis: The Vision Statements Of Higher Education Institutions In Indonesia**”, Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, Volume 1, Issue 3.
- 41- Liu, Nian Cai,(2015),” **Academic Ranking of World Universities and the Performance of East Asian Universities**”, RIHE International Seminar Reports, No.24.
- 42- Maçin, Kadriye Elif & Arıkan, Osman Atilla and Demir, İbrahim,(2020),”**The UI GreenMetric Ranking System: Analyzing Impacts of Categories on Overall Results**”, ICSD 6th International Conference on sustainable Development, 4-8 November, North Macedonia. researchgate.
- 43- Manning, Tony & Bob Robert son,(2002),”**The dynamic leader – leadership development beyond the visionary leader**”, Industrial and Commercial Training, Emerald Insight, Vol. 34 Iss 4 pp. 137 – 143.

- 44- Meindl, James R.,(1998),” **Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership**”, Human Resource Development Quarterly,Vol.9,no.1, Spring, Jossey – Bass Publishers.
- 45- Men, Linjuan Rita and Yue, Cen April, (2019),” **Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors**”, Public Relations Review,Contents lists available at ScienceDirect, Elsevier.
- 46- Mikkelson, Alan C. and Hesse, Colin,(2020),” **Conceptualizing and Validating Organizational Communication Patterns and Their Associations with Employee Outcomes**”, International Journal of Business Communication, SAGE.
- 47- Molina, Oscar Antonio Martinez,(2018),” **Visionary leadership in the administrative staff of the educational unit in Jawaban**”, Journal of Technology and Science Education, 8(2): 115-125.
- 48- Morandin, Janaina Lais Pacheco Lara & Silva, Natália Rodrigues da and Samile Andrea de Souza Vanz,(2020),” **The performance of Brazilian universities on U-Multirank and Folha University Ranking**”, Journal of Information Science in Review, v. 7, n. 2, p. 116-136.
- 49- Mora-Whitehurst, Rina,(2014),” **The Relationship Between Elementary Principals' Visionary Leadership and Students' Reading Performance**”, The Educational Forum, University Of Pittsburgh ,Volume 77,pp: 315–328.
- 50- Motamarria, Saradhi & Akterb, Shahriar & Yanamandramb, Venkata, (2020),” **Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis**”, International Journal of Information Management ,54 ,102177, Elsevier.
- 51- Mupa, Paul,(2015),” **Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing Environment**”, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.5, No.13.
- 52- Mutohar, Prim Masrokan and Trisnatari, Hikmah Eva,(2020),”**Contribution Of Visionary Leadership, Lecturer Performance, And Academic Culture To The Competitiveness Of Islamic Higher Education In Indonesia**”, Journal of Advances in Education and Philosophy, school Middle East Publishers.

- 53- N.K., Sheeja & Mathew K., Susan and Cherukodan, Surendran,(2018),” **Impact of scholarly output on university ranking**”, Journal of Global Knowledge, Memory and Communication, Vol. 67 No. 3, pp. 154-165, Emerald Publishing Limited.
- 54- Nassa, A.K. and Arora, Jagdish,(2021),” **Revisiting Ranking of Academic Institutions: An Overview**”, DESIDOC Journal of Library & Information Technology, Vol. 41, No. 1, researchgate.
- 55- Nikezic, Srdjan & Miković, Radmila and Prodanovic, D.,(2014),” **Visionary Thinker: Leadership And Management In Works Of Mary P. Follett – Long-Term Perspective In The Companies Of The Republic Of Serbia**”, International Journal For Quality Research,8(2).
- 56- Nwachukwu, Chijioke et al., (2018),” **Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance**”, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-3, Issue-4. ResearchGate.
- 57- Nwachukwu, Chris Obi & Leggett, Chris and Harris, Howard,(2017),” **National culture, employee empowerment and advanced manufacturing technology utilisation: A study of Nigeria and New Zealand**”, Journal of Management & Organization, Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management.
- 58- Nwokedi, Ralph Chiemeka, (2015),” **The Challenges Visionary Leadership**”, Journal of Policy and Development Studies Vol. 9, No. 5.
- 59- Overberg, Jasmin et al.,(2020),” **(Re)-reforming external quality assurance in higher education – the Finnish case**”, European Journal of Higher Education, Volume 10, issue 2.
- 60- Özdem, Güven,(2011),” **An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions**”, Educational Consultancy and Research, Educational Sciences: Theory & Practice - 11(4).
- 61- Parco-Tropicales, Marishirl & Guzman, Allan B. de(2014),” **A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals**”, Asia Pacific Educ. 15:547–559, Springer.

- 62- Pavel, Adina-Petruta,(2015),” **Global university rankings - a comparative analysis**”, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, ScienceDirect, Procedia Economics and Finance 26,pp: 54 – 63, Elsevier.
- 63- Pearse, Noel J.,(2017),” **Visionary Leadership in a Turbulent World**”, Emerald Group Publishing Limited, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 30 Issue 3.
- 64- Perchinunnao, Paola & Cazzolleb, Monica,(2020),” **A clustering approach for classifying universities in a world sustainability ranking**”, Journal of Environmental Impact Assessment Review, Volume 85, ScienceDirect, Elsevier.
- 65- Peng, Jian, et al,(2020),” **Transformational Leadership and Employees’ Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta- Analysis**”, The Journal of Applied Behavioral Science 1– 29, SAGE.
- 66- Pietrucha, Jacek,(2018),” **Country-specific determinants of world university rankings**”, Scientometrics 114:1129–1139, Springer.
- 67- Powe, Karen,(1992),” **Visionary Leadership and the Waves of the Future**”, Updating School Board Policies; v23 n8 p1-3.
- 68- Prestiadi, Dedi & Zulkarnain, Wildan and Sumarsono, Raden Bambang,(2019),” **Visionary Leadership in Total Quality Management: Efforts to Improve the Quality of Education in the Industrial Revolution 4.0**”, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 381.
- 69- Pribudhiana, Ryke & Bin Don, Yahya and Yusof, Mat Rahimi bin,(2020),” **The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia**”, Argentine Journal of Clinical Psychology, N 4, 496-505.
- 70- Purwanto, Agus et al,(2021),” **Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior**”, International Journal Of Social And Management Studies, Volume: 02 No: 01
- 71- Qing, Miao & Asif, Muhammad & Hussain, Abid and Jameel, Arif ,(2019),” **Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment**”, Review of Managerial Science, Springer.

- 72- Rafia, Retno & Sudiro, Achmad & Sunaryo,(2021),” **The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement**”, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 21, Issue 5.
- 73- Ragazzi, Marco & Chidini, Francesca,(2017),” **Environmental sustainability of universities: critical analysis of a green ranking**”, International Conference on Technologies and Materials for Renewable Energy, Environment and Sustainability, TMREES17, 21-24 April 2017, Beirut Lebanon, Energy Procedia,119,pp:111-120, ScienceDirect, Elsevier.
- 74- Raghuvanshi, Richa,(2016),” **The role of visionary leadership in making an organization successful in the present competitive ERA**”, International Journal of Human Resource & Industrial Research, Vol.3, Issue 7,pp 52-55.
- 75- Raza, Muhammad Riaz,(2013),” **Managerial and Organizational Communication: A Strategic Approach**”, Review of Journalism and Mass Communication 1(1),pp. 25-31. American Research Institute for Policy Development.
- 76- Riesenmy, Kelly Rouse,(2008),” **The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership**”, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 2,pp: 62-77.
- 77- Saba,Sahrish & Tabish, Ali & Khan,Ahmer Bilal,(2016),” **Role of Visionary Leadership in the Performance of the Employees at a Workplace: Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior** ”, Australian Academy of Business Leadership, Proceedings of Sydney International Business Research Conference, Adina Hotel, Darling Harbour, Sydney, Australia.
- 78- Sahney, Sangeeta & D.K. Banwet and S. Karunes,(2007),” **An integrated framework for quality in education: Application of quality function deployment, interpretive structural modelling and path analysis**”, Routledge Taylor & Francis, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 17, No. 2,pp: 265–285.
- 79- Sarwono, Jonathan & Jusuf, Dewi Indriani & Sumarto, Sumarto,(2019),” **The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Education Institution**”, Advances in Social

- Science, Education and Humanities Research, volume 400, 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019).
- 80- Schindler, Laura et al.,(2015),” **Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature**”, Higher Learning Research Communications, Volume 5, Num. 3, Walden University.
- 81- Shahjahan, Riyad A. et al.,(2020),” **Emoscapes and commercial university rankers: the role of affect in global higher education policy**”, Journal Critical Studies in Education, volume 61, Issue 2, Taylor & Francis Group.
- 82- Shafique, Imran & Ahmad, Bashir and Kalyar, Masood Nawaz,(2019),” **How ethical leadership influences creativity and organizational innovation Examining the underlying mechanisms**”, European Journal of Innovation Management, Emerald Publishing Limited.
- 83- Shonubi,A.O. & akintaro,A.A,(2016),” **The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance**”, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Volume 3, issue 3,pp: 1904-1914.
- 84- Stam, Daan Alexander & Van Knippenberg, Daan and Wisse, Barbara,(2009),” **The role of regulatory fit in visionary leadership**”, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 499–518.
- 85- Stid, Daniel & Bradach, Jeffrey,(2016),” **How visionary nonprofits leaders are learning to enhance management capabilities**”, Strategy & Leadership, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37 , Issue 1 pp. 35 – 40.
- 86- Sugiarti, Diyah Yuli,(2017),” **Improvement of visionary leadership for the Headmasters of private Madrasah Aliyah**”, proceeding international conference on Islamic education (ICIED) “innovations, approaches, challenges, and the future” Fakultas ilmu tarbiyah dan Keguruan universitas Islam negeri (UIN), volume: 2 .
- 87- Suwartha, Nyoman & Berawi, Mohammed Ali,(2019),” **The Role Of UI Greenmetric As A Global Sustainable Ranking For Higher Education Institutions**”, International Journal of Technology, 10(5), pp: 862-865.

- 88- Tasrim, Isnada Waris,(2015),” **Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multicase Study in Three Primary Schools**”, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 6 Issue 8.
- 89- Taylor, Colette M. & Cornelius, Casey J. and Colvin, Kate,(2014),” **Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness**”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 No. 6, pp:566-583, Emerald Group Publishing Limited.
- 90- Tight, Malcolm,(2020),” **Research Into Quality Assurance And Quality Management In Higher Education**”, Theory and Method in Higher Education Research, Volume 6, 185–202 Copyright, Emerald Publishing Limited.
- 91- Tiyarattanachai, Ronnchai and Hollmann, Nicholas M.,(2016),” **Green Campus initiative and its impacts on quality of life of stakeholders in Green and Non-Green Campus universities**”, Springer Science and Business Media, volume,5 , number,1. Springer Plus.
- 92- Torres-Samuel, Maritza ,(2018),” **Analysis of Patterns in the University World Rankings Webometrics, Shanghai, QS and SIR-SCimago: Case Latin America**”, Third International Conference, DMBD 2018 Shanghai, China, Springer International Publishing.
- 93-Torres-Samuel, Maritza, et al.,(2020),” **Characterization of Latin American Universities in the TOP10 of the Rankings**” Proceedings of 6th International Conference on Big Data and Cloud Computing Challenges ICBC 2019, UMKC, Kansas City, USA, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- 94- Tuesta, Esteban Fernández, et al.,(2020),” **Complex networks for benchmarking in global universities rankings**”, Scientometrics 125, 405–425, Springer.
- 95- Tuzun, Ipek Kalemci,(2013),” **Organizational Levels of Analysis of Communication Satisfaction and Identification in Relation to Job Satisfaction**”, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 1.
- 96- Ubaidillah, Muhammad & Chistiana, Ratih and Sahrandi, Akhmad,(2019),” **THE Visionary Leadership strategy in advancing educational institutions**”, Journal of Educational Innovation,6(1).

- 97- Verčič, Ana Tkalac & Vokić, Nina Pološki,(2013),” **Engaging employees through internal communication**”, Public Relations Review,Contents lists available at ScienceDirect, Elsevier.
- 98- Vidican, G.,(2009),” **The role of universities in innovation and sustainable development**”, Sustainable Development and Planning IV, Vol. 1.WITPress.
- 99- Vokic, Nina Poloski and Bilusic, Milka Rimac,(2020),” **Building organizational trust through internal communication**”, Corporate Communications: An International Journal, Emerald Publishing Limited.
- 100- Westley, Frances and Mintzberg, Henry,(1989),” **Visionary Leadership and strategic management**”, Strategic Management Journal, Vol. 10, 17-32.
- 101- Wijetunge, Pradeepa,(2021),”**Research Productivity of Sri Lankan Universities in the International Ranking Systems and Mandatory Contribution of Librarians**”, DESIDOC Journal of Library & Information Technology, Vol. 41, No. 1, researchgate.
- 102- Yordsala, Suwit & Tesaputa, Kowat and Sri-Ampai, Anan,(2014),” **The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School**”, International Education Studies; Vol. 7, No. 1. Canadian Center of Science and Education.
- 103- Zamuri, Darmawan Affandi, et al.,(2020).” **Improved Teacher Performance by Strengthening Visionary Leadership, Learners Organization and Intelligence of Adversities**”, Test Engineering & Management, Published by: The Mattingley Publishing Co., Inc., Article Info Volume 83, pp: 23630 – 23647.
- 104- Zhou, Lulu, et al.,(2018),” **Visionary leadership and employee creativity in China**”, International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited.

Theses and Dissertations:

- 1- ALasehir, Oğuzhan,(2010),” **University Ranking By Academic Performance: A Scientometrics Study For Ranking World Universities**”, a thesis submitted to the graduate school of informatics of the middle east technical university, in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in the department of information systems.

- 2- Al-Zahrani, Nawal Mohammed,(2017),” **The Implementation of Self Evaluation and Quality Assurance in Higher Education in Saudi Arabia**”, thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the School of Education and Lifelong Learning, University of East Anglia, Britain.
- 3- Bartušek, Aleš and Koucký, Jan,(2019),” **Cross Ranking 2018 Comparing World Higher Education Systems and Institutions**”, Education Policy Centre, Faculty of Education, Charles University.
- 4- Garcia, Esteban O’Farrill,(2015),” **The Relationship Between Faculty Conflict Management, Emotional Intelligence, Leadership And Quality In Higher Education**”, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, USA.
- 5- Ghazali, Abdul Rasyid,(2018),” **Exploring The Roles Of The Head Of Department As The Middle Level Manager In A Higher Education Institution In The Quality Assurance Of Teaching And Learning**”, Master’s Degree Programme in Research and Innovation in Higher Education (MARIHE), University Of Tampere, Faculty of Management.
- 6- Groen, Jovan,(2020),” **Perceptions of Transformation and Quality in Higher Education**”, Thesis submitted to the Faculty of Education in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in Education, University of Ottawa, Canada.
- 7- Jerez, Emeline,(2018),” **A Framework For Quality In International Higher Education**”, Submitted in total fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Melbourne Centre for the Study of Higher Education Melbourne Graduate School of Education The University of Melbourne.
- 8- Kim, Grase,(2018),” **An Exploratory Case Study of a Quality Assurance Process at an Ontario University**”, Graduate Program in Education, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Doctor of Education, Western University.
- 9- Loughead, Michael R.,(2009),” **A Transformational Model Of Visionary Leadership**”, Submitted to the Graduate Faculty of The School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education ,University of Pittsburgh.

- 10- Nguyen, Hang Thu Le,(2016),” **Quality assurance in higher education in Vietnam: A case-study**”, A thesis submitted to The College of Education Victoria University in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- 11- Nurut, Marsha Tabarruj Albir, (2016),” **The Effect of Principals’ Visionary Leadership Style and Teachers’ Work Motivation on the Accounting Teacher Readiness in Facing Curriculum Change with the Organizational Culture as Moderation Variable (Study in Three Private Vocational High Schools in Magelang)**”, The undergraduate thesis is submitted to fulfill of the requirements to obtain the Degree of Bachelor of Education in Faculty of Economics Yogyakarta State University.
- 12- Ocaña, Marc Gallofré,(2017),” **Informational Analysis Of International University Rankings**”, A thesis submitted for the degree of Master in Innovation and Research in Informatics, Faculty Of Computing Of Barcelona, Technical University Of Catalonia, Barcelona, Spain.
- 13- Quarles, Nancy L.,(2001),” **Visionary Leadership: The Importance in the Public Sector from the Perspective of City Managers**”, A Dissertation Submitted to the Faculty of The Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, School of Public Affairs and Administration Western Michigan University Kalamazoo, Michigan.
- 14- Singh-Kreitz, Ayola M.,(2017),” **In The Search For Greatness: A Case Study On Understanding Service Quality In Higher Education IT**”, A Dissertation Presented To The Graduate School Of The University Of Florida In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Education ,University Of Florida, USA.
- 15- Stander, Elmarie,(2016),”**Managing quality assurance in private higher education institution in South Africa**”, full dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree master od education (MEd), department of education management, Law and Policy, Faculty Of Education, at the University Of Pretoria.
- 16- Stoner-Zemel, Madelyn Jessica, (2014),” **Visionary leadership, management, and high performing work units : an analysis of workers' perceptions**”, Submitted to the Graduate School of the University of

- Massachusetts in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor Of Education.
- 17- Thu, Nguyen Trang,(2020),” **Transactional Leadership In The Public Sector: Integrating Public Values**”, A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy in Public Policy, Victoria University of Wellington.
 - 18- Utuka, Godwin,(2012),” **Quality Assurance in Higher Education: Comparative Analysis of Provisions and Practices in Ghana and New Zealand**”, A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education, New Zealand.
 - 19- Zenkienė, Lina,(2020),” **Institutional Work Of Quality In Higher Education**”, PhD dissertation Ghent University, Department of Sociology, Norway.
 - 20- Zheng, Gaoming,(2020),” **Quality and Quality Assurance of Europe-China Joint Doctoral Education**”, Tampere University Dissertations, ACADEMIC DISSERTATION To be presented, with the permission of the Faculty of Management and Business of Tampere University, for public discussion at Tampere University.
 - 21- Ziad, Mpaata, (2011),” **Visionary Leadership and Organizational Effectiveness In Institutions Of Higher Learning -A Case Of Kyambogo University**”, Adissertation Submitted Inpartial Fulfilment For The Award Of A Master Of Science In Leadership And Governance Of Makerere University.
 - 22- Zisanhi, Daniel,(2018),” **Towards quality science education through quality assurance in Johannesburg South district: South Africa**”, Submitted In Accordance With The Requirements, For The Degree Of Doctor Of Philosophy In The Subject Education, At The University Of South Africa.

ملحق (1)

جامعة الانبار
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

انموذج استبيان اراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

م/ صدق الاستبانة

تحية طيبة: -

الاستاذ المحكم.....المحترم

يقوم الباحث القيام بدراسة حول (دور القيادة الرؤيوية في تعزيز مكانة الجامعة لتصنيف **UI GreenMetric العالمي** - دراسة تطبيقية في جامعة الانبار).

يرجى التفضل بإبداء رأيكم الكريم حول مدى ملاءمة الأسئلة التي تم الاعتماد عليها مع متطلبات البحث الحالي، والبديل المناسب في حال عدم الملاءمة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير...

الباحث

إبراهيم خالد مصطفى العبيدي

المشرف

أ.م.د عبد السلام علي حسين النوري

أولاً: المعلومات الشخصية:

1. التحصيل الدراسي : دكتوراه ماجستير

2. الجنس : ذكر أنثى

3. العمر : أقل من 35 35-44 45-54 55 فأكثر

4. المرتبة العلمية: استاذ أستاذ مساعد مدرس مدرس مساعد

5. سنوات الخدمة في التعليم العالي: أقل من 10 سنة 10-19 سنة 20 فأكثر

6. المنصب الحالي : معاون عميد رئيس قسم علمي مدير قسم اداري

7. مدة العمل في المنصب الحالي: سنة واحدة 2 سنة 3 سنة 4 سنة 5 فأكثر

ثانياً: القيادة الرؤيوية: القيادة التي تضع الاهداف والغايات للفرد والمجموعة ولا تقتصر على تعيين ماهية المجموعة بل ايضا ما تسعى الى ان تكون عليه او تقعله وهي تختلف عن اشكال القيادة الاخرى في الهامها للرؤية ونقل الرؤية الى الاتباع لتتقل المنظمة من حال جيد الى حال افضل.

1- الرؤية: هي وضع ذهني لحالة مستقبلية مرغوبة لشخص أو مجموعة أو منظمة.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	تعمل قيادة الجامعة على توضيح أهداف وغايات جامعتها.			
2	لدى الجامعة قادة دؤوبين في طرح أفكار جديدة حول مستقبل الجامعة.			
3	منتسبو الجامعة على علم بما يريد القادة الوصول إليه في المستقبل.			
4	غالبًا ما يقدم قادة الجامعة وصف لحالة الجامعة في المستقبل.			
5	منتسبو الجامعة على دراية بالأهداف التنظيمية لها.			
6	لدى قادة الجامعة تصور واضح لما يريدون تحقيقه.			
7	لدى منتسبو الجامعة فرصة المشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها.			

2- الاتصال: العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات وفهمها من قبل شخصين أو أكثر، وعادة ما يكون ذلك بقصد تحفيز السلوك أو التأثير فيه.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	تعمل قيادة الجامعة على تعزيز روح العمل الجماعي بين التدريسيين.			
2	يتم الإشراف على تنفيذ الخطط من قبل التدريسيين بشكل متكرر.			
3	تحبطني قيادة الجامعة علماً وفي وقت مبكر بالتغيرات التي تحدث فيها، وكيف يمكن ان يؤثر ذلك على موقفي اتجاهها.			
4	تعمل قيادة الجامعة على التواصل مع العاملين فيها ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.			
5	تتصف الأوامر والتعليمات بالدقة والوضوح الكافي وبما يحقق الفهم المطلوب من قبل العاملين.			
6	تحرص قيادة الجامعة على ان تكون قنوات الاتصال مع منتسبيها مرتبة وفقاً لأهميتها وآلية الاستخدام.			
7	تلعب الاتصالات غير الرسمية في الجامعة دوراً مهماً في توثيق العلاقة بين قيادات الجامعة والمنتسبين لها.			

3- التمكين: تفويض بعض سلطات صنع القرار، كما أنه يتعلق بزيادة استقلالية المرؤوسين في وظائفهم والأهم من ذلك التمكين يسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات حل المشكلات.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	تمنحني قيادة الجامعة السلطة الكافية لحل المشاكل عند حدوثها.			
2	تسمح لي قيادة الجامعة باتخاذ القرار المناسب عندما أتعامل مع المشاكل في العمل.			
3	تمنحني قيادة الجامعة استقلالية كبيرة في تحديد الكيفية التي أمارس بها عملي.			
4	تمنحني قيادة الجامعة الحق بممارسة السلطة التقديرية لتأدية اعمالي.			
5	تمنحني قيادة الجامعة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز اعمالي.			
6	تحرص قيادة الجامعة على امتلاكي المهارات اللازمة للقيام بعملتي بشكل أفضل.			
7	تمنحني قيادة الجامعة الثقة بقدرتي على القيام بعملتي			

ثالثاً: تصنيف UI GreenMetric العالمي: تصنيف عالمي تقوم به جامعة إندونيسيا (UI)، حيث يتم تصنيف مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم وفقاً لأدائها في تنفيذ استدامة الحرم الجامعي. إذ يتم قياس أداء هذه المؤسسات مقابل مؤشرات محددة جيداً ومقبولة عالمياً والتي يتم وضعها تحت ست معايير، حيث تتماشى هذه المعايير مع أهداف التنمية المستدامة التي تعتمدها الأمم المتحدة.

ملاحظة: في الفقرات التالية ان الكتابة باللون الأحمر هي المؤشر الذي يعتمده التصنيف ، اما الكتابة في اللون الأسود فهي لقياس تلك المؤشرات حسب رأي عينة البحث والتي سيتم اعتمادها لمعرفة مدى وجود فجوة بين إجابات عينة البحث والنتائج التي حققتها الجامعة في هذا التصنيف.

1- الإعداد والبنية التحتية

يوفر إعداد الحرم الجامعي ومعلومات البنية التحتية المعلومات الأساسية لسياسة الجامعة تجاه البيئة الخضراء. يوضح هذا المؤشر أيضاً ما إذا كان الحرم الجامعي يستحق تسمية الحرم الجامعي الأخضر. الهدف هو حث الجامعة على توفير مساحة أكبر للخضرة وحماية البيئة ، وكذلك تطوير الطاقة المستدامة.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	نسبة المساحة المفتوحة من المساحة الكلية: توجد في الجامعة نسبة جيدة من المساحات المفتوحة نسبةً الى المساحة الكلية لجامعة.			
2	مساحة داخل الحرم الجامعي مغطاة بالغابات. توجد مساحة واسعة داخل الجامعة مغطاة بالأشجار			
3	المساحة المغطاة بالنباتات المزروعة داخل الحرم. توجد مساحة واسعة مزروعة بالنباتات داخل الجامعة			
4	منطقة داخل الحرم الجامعي لامتناس الماء. يتوفر في الجامعة منطقة لامتناس المياه.			
5	نسبة المساحة المفتوحة مقسمة على سكان الحرم الجامعي. توجد نسبة جيدة من المساحات المفتوحة قياساً بعدد التدريسين والموظفين والطلاب المتواجدين في الجامعة.			
6	ميزانية الجامعة للجهود المستدامة تخصص الجامعة ميزانية سنوية لدعم كل الجهود الخاصة بالاستدامة البيئية.			

2- إدارة الطاقة وتغيرات المناخ

يأخذ اهتمام الجامعة بقضايا استخدام الطاقة وتغير المناخ الأهمية الأكبر في هذا التصنيف. وتم وضع العديد من المؤشرات لهذا المجال، مثل استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة ، وسياسة استخدام الطاقة المتجددة ، واستخدام الكهرباء الكلي ، وبرنامج الحفاظ على الطاقة ، والمباني الخضراء ، والتكيف مع تغير المناخ وبرنامج التخفيف ، وسياسة خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري. من خلال هذا المؤشر ، من المتوقع أن تزيد الجامعات من الجهد المبذول في كفاءة الطاقة في مبانيها وأن تأخذ المزيد حول الطبيعة وموارد الطاقة.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة يحل محل الأجهزة التقليدية. تستخدم الجامعة الأجهزة الموفرة للطاقة بدل الأجهزة التقليدية.			
2	تشغيل المباني الذكية تقوم الجامعة بتشغيل المباني الذكية التي توفر الطاقة.			
3	عدد مصادر الطاقة المتجددة بالحرم الجامعي. تعمل الجامعة على زيادة عدد مصادر الطاقة المتجددة في الجامعة.			
4	إجمالي استخدام الكهرباء مقسوماً على إجمالي سكان الحرم الجامعي (كيلوواط ساعة للفرد). تعمل الجامعة على ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية بحيث تنخفض نسبة ما تستخدم منها بالقياس مع عدد التدريسيين والموظفين والطلاب في الجامعة.			
5	نسبة الطاقة المتجددة المنتجة إلى استخدام الطاقة. تعمل الجامعة على زيادة إنتاج الطاقة المتجددة نسبة إلى إجمالي الطاقة المستخدمة.			
6	عناصر تنفيذ المباني الخضراء كما تنعكس في جميع سياسات البناء والتجديد. تعمل الجامعة على تفعيل العناصر والعوامل التي تدخل في تنفيذ المباني الخضراء وتضمن تلك العوامل في سياسات البناء والتجديد المستقبلي.			
7	برنامج خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري. تعمل الجامعة على دعم برامج خفض انبعاث غازات الاحتباس الحراري.			
8	نسبة الأثار الكربونية الإجمالية لسكان الحرم الجامعي. تعمل الجامعة على تقليل نسبة الأثار الكربونية الناتجة عن النشاط الذي تقوم به الجامعة.			

3- إدارة النفايات

تعتبر أنشطة معالجة النفايات وإعادة التدوير من العوامل الرئيسية في خلق بيئة مستدامة ، وستنتج أنشطة موظفي الجامعة والطلاب في الحرم الجامعي الكثير من النفايات ، لذلك يجب أن تكون بعض البرامج ومعالجة النفايات من بين اهتمامات الجامعة.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	برنامج إعادة تدوير نفايات الجامعة. تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير النفايات الناتجة عن أنشطتها المختلفة			
2	برنامج للحد من استخدام الورق والبلاستيك في الحرم الجامعي. تدعم الجامعة برامج تقليل استخدام الورق أو أي مواد أخرى ينتج عنها مخلفات.			
3	معالجة المخلفات العضوية تدعم الجامعة برامج معالجة المخلفات العضوية.			
4	معالجة النفايات غير العضوية تدعم الجامعة برامج معالجة النفايات غير العضوية.			
5	تداول المخلفات السامة تعمل الجامعة على عدم تداول المخلفات السامة.			
6	الصرف الصحي تدعم الجامعة خطط التخلص من مياه الصرف الصحي بالشكل الذي يحافظ على البيئة.			

4- إدارة الماء

استخدام المياه في الحرم الجامعي هو مؤشر مهم آخر، الهدف هو أن يمكن للجامعات تقليل استخدام المياه، وزيادة برنامج الحفظ. برنامج الحفاظ على المياه واستخدام المياه بالأنابيب هي من بين المعايير.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	تنفيذ برنامج المحافظة على المياه تدعم الجامعة برامج المحافظة على المياه.			
2	تنفيذ برنامج إعادة تدوير المياه تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير المياه.			
3	استخدام الأجهزة الموفرة للمياه (حنفية الماء ، شطف المراض ، إلخ) توفر الجامعة الأجهزة التي تعمل على توفير المياه.			
4	استهلاك المياه المعالجة تدعم الجامعة استخدام المياه المعالجة للتقليل من صرف المياه.			

5- النقل

يلعب نظام النقل دورًا مهمًا على مستوى انبعاثات الكربون والملوثات في الجامعة. يتم وضع سياسة النقل للحد من عدد المركبات الآلية في الحرم الجامعي ، كما إن استخدام الحافلات والدراجة في الحرم الجامعي سيشجع على بيئة أكثر صحة. وتشجع سياسة المشاة الطلاب والموظفين على التجول في الحرم الجامعي وتجنب استخدام المركبات الخاصة. سيؤدي استخدام وسائل النقل العام الصديقة للبيئة إلى تقليل البصمة الكربونية حول الحرم الجامعي.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	نسبة إجمالي المركبات (سيارات ودراجات نارية) مقسومة على إجمالي سكان الحرم الجامعي. تعمل الجامعة على تقليل نسبة المركبات المستخدمة داخل الحرم الجامعي بالمقارنة مع اعداد التدريسيين والموظفين والطلاب فيها.			
2	خدمة النقل تعمل الجامعة على توفير خدمة النقل الجماعي لطلابها وموظفيها بهدف تقليل عدد المركبات المستخدمة وبالتالي تقليل الانبعاثات الكربونية.			
3	سياسة المركبات ذات الانبعاثات الصفيرية (ZEV) في الحرم الجامعي تعمل الجامعة على توفير المركبات ذات الانبعاثات الصفيرية لاستخدامها داخل الحرم الجامعي.			
4	نسبة المركبات عديمة الانبعاثات مقسومة على إجمالي سكان الحرم الجامعي تعمل الجامعة على زيادة المركبات ذات الانبعاثات الصفيرية مقارنة مع الاعداد التي تدخل للجامعة من التدريسيين والموظفين والطلاب.			
5	نسبة مساحة وقوف السيارات إلى مساحة الحرم الجامعي تعمل الجامعة على تقليل مساحات وقوف السيارات مقارنة بالمساحة الكلية للجامعة.			
6	برنامج مواصلات مصمم للحد أو تقليص مساحة وقوف السيارات في الحرم الجامعي لآخر 3 سنوات. تعمل الجامعة على اعداد ودعم برامج خاصة للمواصلات لتقليص مساحات وقوف السيارات في الحرم الجامعي.			
7	عدد مبادرات النقل لخفض المركبات الخاصة داخل الحرم الجامعي تعمل الجامعة على تقديم مبادرات وفرص للنقل يكون الهدف منها تقليص عدد المركبات الخاصة في الحرم الجامعي.			
8	سياسة مسار المشاة في الحرم الجامعي. تعمل الجامعة على توفير وتأهيل مسارات خاصة للمشاة داخل الحرم الجامعي تساعد على الاستغناء عن المركبات الخاصة			

6- التعليم المستدام

يستند هذا المعيار إلى فكرة أن للجامعة دور مهم في خلق اهتمام الجيل الجديد بقضايا الاستدامة.

ت	الفقرة	تصلح	لا تصلح	البديل
1	نسبة مقررات الاستدامة إلى مجموع المقررات / المواد تعلم الجامعة على زيادة نسبة المقررات الدراسية التي تتبنى مفاهيم الاستدامة والتي تدرس في مختلف كلياتها.			
2	نسبة تمويل أبحاث الاستدامة إلى إجمالي تمويل البحوث. تعلم الجامعة على زيادة نسبة تمويل الأبحاث العلمية الخاصة بالاستدامة مقارنة بمقدار التمويل الذي تقدمه للأبحاث الأخرى.			
3	عدد المنشورات العلمية المنشورة حول البيئة والاستدامة. تعلم الجامعة على زيادة عدد المنشورات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية.			
4	عدد الأحداث العلمية المتعلقة بالبيئة والاستدامة. تعلم الجامعة على عقد الندوات والمؤتمرات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية.			
5	عدد المنظمات الطلابية ذات العلاقة بالبيئة والاستدامة. تعلم الجامعة على دعم جهود طلابها التي لها علاقة بالاستدامة البيئية.			
6	وجود موقع استدامة تديره الجامعة. تعلم الجامعة على إنشاء موقع يختص بالاستدامة البيئية يدار من قبلها.			
7	وجود تقرير استدامة منشور. تعلم الجامعة على اعداد ونشر تقارير خاصة بالاستدامة البيئية.			

ملحق (2)

أسماء الخبراء والمحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
1	د. اثير أنور شريف	أستاذ دكتور	جامعة الانبار
2	د. خميس ناصر محمد	أستاذ دكتور	جامعة الانبار
3	د. قاسم نايف علوان	أستاذ دكتور	الجامعة العراقية
4	د. يوسف حجيم الطائي	أستاذ دكتور	جامعة الكوفة
5	د. سماح مؤيد المولى	أستاذ دكتور	الجامعة المستنصرية
6	د. صلاح الدين عواد الكبيسي	أستاذ دكتور	جامعة بغداد
7	د. ناجي عبد الستار محمود	أستاذ دكتور	جامعة تكريت
8	د. اسيل علي الشمري	أستاذ دكتور	جامعة القادسية
9	د. علي رزاق العابدي	أستاذ دكتور	جامعة الكوفة
10	د. اسلام طالب محمد الجابي	أستاذ مساعد دكتور	الجامعة التقنية الوسطى
11	د. محمود فهد الدليمي	أستاذ مساعد دكتور	جامعة كربلاء
12	د. قاسم محمد العنزي	أستاذ مساعد دكتور	جامعة الكوفة
13	د. عبد الناصر علك حافظ	أستاذ مساعد دكتور	جامعة بغداد

ملحق (3)

جامعة الانبار
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

السادة والسيدات معاوني العمداء المحترمون

السادة والسيدات رؤساء الأقسام العلمية المحترمون

السادة والسيدات مدراء المراكز والاقسام الادارية في رئاسة الجامعة المحترمون

م/ استمارة استبيان

تحية طيبة: -

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان التي أعدت لقياس متغيرات دراستنا الموسومة (دور القيادة الرؤيوية في تعزيز مكانة الجامعة لتصنيف **UI GreenMetric** العالمي - دراسة تطبيقية في جامعة الانبار) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال. أملنا كبير بان تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر والمفاهيم المعرفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية. وسيتعامل الباحث مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة الحالية حصراً.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولجامعاتنا الموقرة التآلق والنجاح الدائم.

الباحث

إبراهيم خالد مصطفى العبيدي

المشرف

أ.م.د عبد السلام علي حسين النوري

أولاً: المعلومات الشخصية:

1. التحصيل الدراسي : دكتوراه ماجستير

2. النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

3. العمر : أقل من 35 35-44 45-54 55 فأكثر

4. المرتبة العلمية: استاذ أستاذ مساعد مدرس مدرس مساعد

5. سنوات الخدمة في التعليم العالي: أقل من 10 سنة 10-19 سنة 20 فأكثر

6. المنصب الحالي : معاون عميد رئيس قسم علمي مدير قسم اداري

7. مدة العمل في المنصب الحالي: سنة واحدة 2 سنة 3 سنة 4 سنة 5 فأكثر

ثانياً: القيادة الرؤيوية: القيادة التي تضع الاهداف والغايات للفرد والمجموعة ولا تقتصر على تعيين ماهية المجموعة بل ايضاً ما تسعى الى ان تكون عليه او تفعله وهي تختلف عن اشكال القيادة الاخرى في الهامها للرؤية ونقل الرؤية الى الاتباع لتتقل المنظمة من حال جيد الى حال افضل.

1. الرؤية: هي وضع ذهني لحالة مستقبلية مرغوبة لشخص أو مجموعة أو منظمة.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل قيادة الجامعة على توضيح أهداف وغايات جامعتنا.					
2	لدى الجامعة قادة ذوي بين في طرح أفكار جديدة حول مستقبل الجامعة.					
3	منتسبو الجامعة على علم بما يريد القادة الوصول إليه في المستقبل.					
4	غالبًا ما يقدم قادة الجامعة وصف لحالة الجامعة في المستقبل.					
5	منتسبو الجامعة ليس على دراية بالأهداف التنظيمية لها.					
6	لدى منتسبو الجامعة فرصة المشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها.					

2. الاتصال: العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات وفهمها من قبل شخصين أو أكثر، وعادة ما يكون ذلك

بقصد تحفيز السلوك أو التأثير فيه.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل قيادة الجامعة على تعزيز روح العمل الجماعي بين التدريسيين.					
2	تحيطني قيادة الجامعة علماً وفي وقت مبكر بالتغييرات التي تحدث فيها، وكيف يمكن ان يؤثر ذلك على موقفي اتجاهها.					
3	تعمل قيادة الجامعة على التواصل مع العاملين فيها ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.					
4	تتصف الأوامر والتعليمات بالدقة والوضوح الكافي وبما يحقق الفهم المطلوب من قبل العاملين.					
5	تحرص قيادة الجامعة على ان تكون قنوات الاتصال مع منتسبيها مرتبة وفقاً لأهميتها وآلية الاستخدام.					
6	تلعب الاتصالات غير الرسمية في الجامعة دوراً مهماً في توثيق العلاقة بين قيادات الجامعة والمنتسبين لها.					

3. التمكين: تفويض بعض سلطات صنع القرار، كما أنه يتعلق بزيادة استقلالية المرؤوسين في وظائفهم والأهم من ذلك التمكين يسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات حل المشكلات.

ت	الفقرة	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1	تمنحي قيادة الجامعة السلطة الكافية لحل المشاكل عند حدوثها.					
2	تسمح لي قيادة الجامعة باتخاذ القرار المناسب عندما أتعامل مع المشاكل في العمل.					
3	تمنحي قيادة الجامعة الحق بممارسة السلطة التقديرية لتأدية اعمالي.					
4	تمنحي قيادة الجامعة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز اعمالي.					
5	تحرص قيادة الجامعة على امتلاكي المهارات اللازمة للقيام بعملتي بشكل أفضل.					
6	تمنحي قيادة الجامعة الثقة بقدرتي على القيام بعملتي					

ثالثاً: تصنيف UI GreenMetric العالمي: تصنيف عالمي تقوم به جامعة إندونيسيا (UI)، حيث يتم تصنيف مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم وفقاً لأدائها في تنفيذ استدامة الحرم الجامعي. اذ يتم قياس أداء هذه المؤسسات مقابل مؤشرات محددة جيداً ومقبولة عالمياً والتي يتم وضعها تحت ست معايير، حيث تتماشى هذه المعايير مع أهداف التنمية المستدامة التي تعتمدها الأمم المتحدة.

1- الإعداد والبنية التحتية

يوفر إعداد الحرم الجامعي ومعلومات البنية التحتية المعلومات الأساسية لسياسة الجامعة تجاه البيئة الخضراء. يوضح هذا المؤشر أيضاً ما إذا كان الحرم الجامعي يستحق تسمية الحرم الجامعي الأخضر. الهدف هو حث الجامعة على توفير مساحة أكبر للخضرة وحماية البيئة ، وكذلك تطوير الطاقة المستدامة.

ت	الفقرة	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1	توجد في الجامعة نسبة جيدة من المساحات المفتوحة نسبةً الى المساحة الكلية لجامعة.					
2	توجد مساحة مناسبة داخل الجامعة مغطاة بالأشجار					
3	توجد مساحة واسعة مزروعة بالنباتات داخل الجامعة					
4	يتوفر في الجامعة منطقة لامتناس المياح.					
5	توجد نسبة معقولة من المساحات المفتوحة قياساً بعدد التدريسين والموظفين والطلاب المتواجدين في الجامعة.					
6	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لدعم كل الجهود الخاصة بالاستدامة البيئية.					

2- إدارة الطاقة وتغيرات المناخ

يأخذ اهتمام الجامعة بقضايا استخدام الطاقة وتغير المناخ الأهمية الأكبر في هذا التصنيف. وتم وضع العديد من المؤشرات لهذا المجال، مثل استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة ، وسياسة استخدام الطاقة المتجددة ، واستخدام الكهرباء الكلي ، وبرنامج الحفاظ على الطاقة ، والمباني الخضراء ، والتكيف مع تغير المناخ وبرنامج التخفيف ، وسياسة خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري. من خلال هذا المؤشر ، من المتوقع أن تزيد الجامعات من الجهد المبذول في كفاءة الطاقة في مبانيها وأن تأخذ المزيد حول الطبيعة وموارد الطاقة.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تستخدم الجامعة الأجهزة الموفرة للطاقة بدل الأجهزة التقليدية.					
2	تعمل الجامعة على اعتماد المباني الذكية التي توفر الطاقة.					
3	تعمل الجامعة على زيادة عدد مصادر الطاقة المتجددة في الجامعة.					
4	تعمل الجامعة على ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية بحيث تنخفض نسبة ما تستخدم منها بالقياس مع عدد التدريسيين والموظفين والطلاب في الجامعة.					
5	تعمل الجامعة على زيادة إنتاج الطاقة المتجددة نسبة الى اجمالي الطاقة المستخدمة.					
6	تعمل الجامعة على تفعيل الآليات التي تدخل في تنفيذ المباني الخضراء وتضمينها في سياسات البناء والتأهيل المستقبلي.					
7	تعمل الجامعة على دعم برامج خفض انبعاث غازات الاحتباس الحراري.					
8	تعمل الجامعة على تقليل نسبة الاثار الكربونية الناتجة عن النشاط الذي تقوم به الجامعة.					

3- إدارة النفايات

تعتبر أنشطة معالجة النفايات وإعادة التدوير من العوامل الرئيسية في خلق بيئة مستدامة ، وستنتج أنشطة موظفي الجامعة والطلاب في الحرم الجامعي الكثير من النفايات ، لذلك يجب أن تكون بعض البرامج ومعالجة النفايات من بين اهتمامات الجامعة.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير النفايات الناتجة عن أنشطتها المختلفة					
2	تدعم الجامعة برامج تقليل استخدام الورق او أي مواد أخرى ينتج عنها مخلفات.					
3	تدعم الجامعة برامج معالجة المخلفات العضوية.					
4	تدعم الجامعة برامج معالجة النفايات غير العضوية.					
5	تعمل الجامعة على عدم تداول المخلفات السامة.					
6	تدعم الجامعة خطط التخلص من مياه الصرف الصحي بالشكل الذي يحافظ على البيئة.					

4- إدارة الماء

استخدام المياه في الحرم الجامعي هو مؤشر مهم آخر، الهدف هو أن يمكن للجامعات تقليل استخدام المياه، وزيادة برنامج الحفظ. برنامج الحفاظ على المياه واستخدام المياه بالأنابيب هي من بين المعايير.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تدعم الجامعة برامج المحافظة على المياه.					
2	تدعم الجامعة برامج إعادة تدوير المياه.					
3	توفر الجامعة الأجهزة التي تعمل على توفير المياه.					
4	تدعم الجامعة استخدام المياه المعالجة للتقليل من صرف المياه.					

5- النقل

يلعب نظام النقل دورًا مهمًا على مستوى انبعاثات الكربون والملوثات في الجامعة. يتم وضع سياسة النقل للحد من عدد المركبات الآلية في الحرم الجامعي ، كما إن استخدام الحافلات والدراجة في الحرم الجامعي سيشجع على بيئة أكثر صحة. وتشجع سياسة المشاة الطلاب والموظفين على التجول في الحرم الجامعي وتجنب استخدام المركبات الخاصة. سيؤدي استخدام وسائل النقل العام الصديقة للبيئة إلى تقليل البصمة الكربونية حول الحرم الجامعي.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل الجامعة على تقليل نسبة المركبات المستخدمة داخل الحرم الجامعي بالمقارنة مع اعداد التدريسيين والموظفين والطلاب فيها.					
2	تعمل الجامعة على توفير خدمة النقل الجماعي لطلابها وموظفيها بهدف تقليل عدد المركبات المستخدمة وبالتالي تقليل الانبعاثات الكربونية.					
3	تعمل الجامعة على توفير المركبات ذات الانبعاثات الصفوية لاستخدامها داخل الحرم الجامعي.					
4	تعمل الجامعة على زيادة المركبات ذات الانبعاثات الصفوية مقارنة مع الاعداد التي تدخل للجامعة من التدريسيين والموظفين والطلاب.					
5	تعمل الجامعة على تقليل مساحات وقوف السيارات مقارنة بالمساحة الكلية للجامعة.					
6	تعمل الجامعة على اعداد ودعم برامج خاصة للمواصلات لتقليل مساحات وقوف السيارات في الحرم الجامعي.					
7	تعمل الجامعة على تقديم مبادرات وفرص للنقل يكون الهدف منها تقليل عدد المركبات الخاصة في الحرم الجامعي.					
8	تعمل الجامعة على توفير وتأهيل مسارات خاصة للمشاة داخل الحرم الجامعي تساعد على الاستغناء عن المركبات الخاصة					

6- التعليم المستدام

يستند هذا المعيار إلى فكرة أن للجامعة دور مهم في خلق اهتمام الجيل الجديد بقضايا الاستدامة.

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل الجامعة على زيادة نسبة المقررات الدراسية التي تتبنى مفاهيم الاستدامة والتي تدرس في مختلف كلياتها.					
2	تعمل الجامعة على زيادة نسبة تمويل الأبحاث العلمية الخاصة بالاستدامة مقارنةً بمقدار التمويل الذي تقدمه للأبحاث الأخرى.					
3	تعمل الجامعة على زيادة عدد المنشورات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية.					
4	تعمل الجامعة على عقد الندوات والمؤتمرات العلمية الخاصة بالاستدامة البيئية.					
5	تعمل الجامعة على دعم جهود طلابها التي لها علاقة بالاستدامة البيئية.					
6	تعمل الجامعة على انشاء موقع يختص بالاستدامة البيئية يدار من قبلها.					
7	تعمل الجامعة على اعداد ونشر تقارير خاصة بالاستدامة البيئية.					

ملحق (4)

الزيارات الميدانية

ت	القسم	الاسم	المنصب
.1	قسم الشؤون العلمية	أ.د. قتيبة فرحان داود	مدير قسم الشؤون العلمية
.2	قسم الدراسات والتخطيط	أ.م.د. أمين شامان أمين	مدير قسم الدراسات والتخطيط
.3	مركز الحاسبة	أ.م.د. عصام طه ياسين	مدير مركز الحاسبة
.4	قسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي	م.د. احسان خلف ارثيع	مدير قسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي
.5	وحدة التصنيفات العالمية	م.د. عمر خلدون ذاکر	مسؤول وحدة التصنيفات العالمية

and infrastructure, Energy and climate change, Waste, Water, Transportation, and Education).

This research was applied at the University of Anbar as a research community. As for the research sample, it consisted of (140) administrative leaders at the university (deans' assistants, heads of scientific departments, and directors of supporting centers and departments). This research used the (descriptive-analytical) method in order to achieve the objectives of this research and to deal with its theoretical and practical aspects through several mechanisms that ensure obtaining the best results. The main tool in collecting data and information was the questionnaire, and the researcher used the five-point Likert scale when formulating the questionnaire, in addition to field visits, and observations by the researcher during field visits. The researcher used the statistical program (SPSS.26) to analyze the research results and test its hypotheses. The research concluded with a set of theoretical and applied conclusions, the most important of which is the presence of a visionary leadership role in the university that enhances the university's position in the global ranking UI GreenMetric.

Abstract

Higher education institutions operate in a rapidly changing and highly competitive environment, as the two topics of visionary leadership and university ranking have become a field of great importance and desirable for study, research and discussion, as they are academic concepts that embody the methodology and mechanisms of excellence in performance for universities at the present time.

In order to know the importance of visionary leadership in its dimensions (vision - empowerment - and communication), this research came to show the role of visionary leadership by studying it with another variable, which is the global UI GreenMetric ranking. And the University of Anbar, as one of the institutions of the Ministry of Higher Education and Scientific Research that works continuously to implement its desired vision and mission to the fullest, and to distinguish itself from its counterparts from universities at the local, regional and global levels, studying these variables in it is of great importance in order to strengthen its position in the UI GreenMetric Global ranking.

The research problem was the extent to which the leadership of the University of Anbar was able to fulfill the requirements of the global UI GreenMetric ranking to enhance the university's position in this ranking, while the importance of the research involved increasing the interest of the university's senior leadership in applying the dimensions and criteria of the global UI GreenMetric ranking and its impact on being one of the rankings that call for Attention to environmental sustainability and working to enhance the university's position in this ranking, while the objectives of the research centred on knowing the availability of the requirements for this ranking in the researched university, which are represented in its basic dimensions (Settings

**Ministry of Higher Education and
Scientific Research
AL–Anbar University
College of Administration and
Economics
Business Administration Dept.**



**The role of visionary leadership in
promoting the status of university's for
the UI GreenMetric global ranking**

–An applied study at the University of Anbar–

A master's thesis submitted to the Council of the College of Business
and Economics at the University of Anbar, and it is part of the
requirements for obtaining a master's degree in Business Management

By
Ibrahem Khaled Mustafa alobaedy

Supervised
Assistant Prof. Dr. Abdulsalam Ali Hussein Alnoori

2021 A.D.

1442 A.H.