



The Role of Sustainable Leadership in Achieving Strategic Success in Yemeni private universities

Waleed Mohammed Ismail AL-Falahy^{1,*}, Twafiq Musleh AL-Sanbani²

¹ Center of Business Administration CBA - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Business Administration -Faculty of Administrative Sciences - Dhamar University, Dhamar, Yemen.

*Corresponding author: w_al-falahy@su.edu.ye

Keywords

1. Sustainable leadership
 2. strategic success
 3. Yemeni private universities
-

Abstract:

This study aimed to measure the reality and level of achieving strategic success resulting from the role of practicing sustainable leadership style in (13) private universities in the capital, Sana'a - Yemen. The descriptive analytical approach was followed as it is one of the most used approaches in administrative research, and is appropriate for the nature of this study and achieving its objectives. The questionnaire was designed for data collection purposes, and was applied to a stratified random sample of employees in the universities under study at various administrative levels (senior, middle, direct) amounting to (304) individuals. The data were statistically analyzed using the (SPSS) program. Several results were reached, the most important of which are: the presence of a relatively high level of the reality of both (practicing sustainable leadership style and achieving strategic success) in the universities under study. In addition to the presence of a positive impact of sustainable leadership on strategic success in these universities. It was found that the most dimensions of sustainable leadership that affect strategic success are the long-term perspective dimension, followed by the "social responsibility" dimension, while the least influential dimension on strategic success was the dimension of leading others. Based on the results reached, several recommendations were presented, most notably: the necessity of enhancing sustainable leadership practices in these universities by their academic leaderships through increasing interest in developing human capital and meeting their needs, spreading an organizational culture that supports diversity, developing and updating plans from a sustainable strategic perspective, preparing a cadre to assume leadership positions in the future, and conducting more studies that diagnose societal problems

دور القيادة المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية

وليد محمد إسماعيل الفلاحي^{1*} , توفيق مصلح السنباني²

¹ مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية - جامعة ذمار ، ذمار ، اليمن.

*المؤلف: w_al-falahy@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. النجاح الاستراتيجي

1. القيادة المستدامة

3. الجامعات الأهلية اليمنية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع ومستوى تحقق النجاح الإستراتيجي الناتج عن دور ممارسة نمط القيادة المستدامة في عدد (13) جامعة أهلية بأمانة العاصمة – اليمن، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج المستخدمة في البحوث الإدارية، ومناسباً لطبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تم تصميم استبانة لأغراض جمع بياناتها، طبقت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الجامعات قيد الدراسة بمختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطي، مباشرة) بلغ عددهم (304) مفردة، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت إلى نتائج عدة، أهمها: وجود مستوى عالٍ إلى حد ما لواقع كل من (ممارسة نمط القيادة المستدامة، وتحقيق النجاح الاستراتيجي) في الجامعات قيد الدراسة. بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة المستدامة على النجاح الاستراتيجي في تلك الجامعات. وقد تبين أن أكثر أبعاد القيادة المستدامة التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي هو بُعد منظور طويل الأمد، يليه بُعد "المسؤولية الاجتماعية"، في حين كانت أقل الأبعاد تأثيراً في النجاح الاستراتيجي هو بُعد قيادة الآخرين. وبناء على ما تم التوصل إليه من النتائج: تم تقديم العديد من التوصيات، أبرزها: ضرورة تعزيز ممارسات نمط القيادة المستدامة في هذه الجامعات من قبل قياداتها الأكاديمية من خلال زيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري وتلبية احتياجاتهم، ونشر للثقافة التنظيمية الداعمة للتنوع، والقيام بتطوير وتحديث للخطط من منظور استراتيجي مستدام، والقيام بإعداد كادر لتولي مناصب قيادية في المستقبل، والقيام بإجراء مزيد من الدراسات التي تشخص المشكلات المجتمعية.

1. المقدمة:

تتزايد في العصر الحالي التحديات التي تواجهها العديد من منظمات الأعمال بسبب التغيرات والتطورات المتسارعة التي شملت مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك المجالات الإدارية والعلمية والتكنولوجية. ولمواكبة هذه التحولات والاستفادة من نتائجها، يتعين على منظمات الأعمال أن تكون سباقة في استثمار هذا التطور لتحقيق نجاحها الاستراتيجي، الذي أصبح ضرورة حتمية لبقائها واستمراريتها.

وفي ضوء تلك التحديات والتحولات، أصبح تحقيق النجاح الاستراتيجي ضرورة ملحة تسعى كافة منظمات الأعمال إلى تحقيقها من أجل استدامتها في بيئة الأعمال المتقلبة والمعقدة؛ لذا، تحرص هذه المنظمات على البحث عن ممارسات وأساليب إدارية حديثة تساعدها في الوصول إلى النجاح (Abuzaid, 2018: 641). وفي هذا السياق، تبنت العديد من منظمات الأعمال أسلوب القيادة المستدامة نظراً لدوره في تحقيق العديد من المزايا، ومنها: ضمان الاستمرارية والنمو، تطوير الأداء، الاستفادة القصوى من الموارد المالية والبشرية والمادية، تعزيز الإبداع، وتحقيق التفوق والنجاح المستدام، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات بفاعلية أكبر (عبدالمعظم، 2023: 329). في المقابل، لم يعد تبني الأسلوب التقليدي للقيادة فاعلاً في مواجهة التغيرات والتحديات أو في مواكبة التطورات في ظل البيئة المتغيرة والمتسارعة (الحازمي، 2022؛ الخماسية، 2022؛ الحيلة وعرقاوي، 2019؛ Iqbal & Piwowar-Sulej، 2021؛ Rehman et al., 2019).

وفي ضوء ما سبق، تُعنى الدراسة الحالية بإبراز القيادة المستدامة ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في

الجامعات الأهلية اليمنية، التي مضى على إنشائها قرابة ثلاثين عاماً، منذ تأسيسها في أي في عام 1994م. وقد ارتفع عدد هذه الجامعات إلى (42) جامعة، منها (26) جامعة أهلية في أمانة العاصمة صنعاء. وتُعد هذه الجامعات من أهم ركائز التنمية الشاملة في البلاد، حيث تسهم في إعداد وتأهيل وتخرج أجيال متعاقبة يعوّل عليها في بناء الاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي دوراً بارزاً في استيعاب الطلب المتزايد على مؤسسات التعليم العالي، مما ساهم في تخفيف الضغط الكبير على الجامعات الحكومية، وأسهم في توسيع نطاق التعليم العالي في اليمن.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تُظهر التصنيفات الدولية للجامعات أن الجامعات الأهلية في اليمن تعاني من تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق النجاح الاستراتيجي. حيث أشارت دراسة العليا وآخرين (2024) إلى غياب الجامعات اليمنية عن قوائم التصنيفات الدولية للجامعات عدا تصنيفي ويب متركس، كما أشارت دراسة غوث (2021) إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية لم تحتل أي مرتبة في أي من مؤشرات التصنيفات الدولية التي تُصنف الجامعات من مختلف دول العالم مثل: (Academic, Leiden, QS, The Times)، باستثناء تصنيف (Webometric) ومع ذلك لا تزال تحتل مراتب متأخرة مقارنة بالجامعات العربية والعالمية. كذلك أشارت دراسة الشرجبي وآخرين (2022) إلى أن هناك حاجة لتحسين أداء الجامعات اليمنية ومنها الأهلية وهذا نتيجة عدم حصولها على مراتب متقدمة في تصنيف ويب متركس Webometric لعام 2021. كذلك أشارت دراسة السياني ومحسن (2021) إلى أن المنافسة الشديدة

والتغييرات المستمرة، تجعل الجامعات الأهلية اليمنية مطالبة بإجراء العديد من التغييرات الجذرية في هيكلها التنظيمية من أجل بقائها وتكيفها مع مختلف الظروف والتغيرات الناشئة. حيث يُعد النجاح الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ضرورة فرضتها التطورات المتسارعة، وهو ما تطلب منها الاستجابة لهذه التطورات حتى تتمكن من البقاء والنمو والتكيف والتحدي والمنافسة (عبدالعال، 2021).

من ناحية أخرى، توصلت العديد من الدراسات إلى وجود عدد من أوجه القصور في تبنى وممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في هذه المؤسسات، الأمر الذي أدى بدوره إلى ضعف قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نجاحها الاستراتيجي، وهو ما جعلها متأخرة، وغير قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً. حيث توصلت دراسة الخطيب والشماري (2021) إلى عدد الجامعات اليمنية ومنها الأهلية تعاني من غياب الرؤية المستقبلية لدى القادة الأكاديميين، والمركزية وتقدم الهياكل التنظيمية، وضعف القدرات والمهارات الفنية لدى الإداريين والأكاديميين، وعدم الثبات في السياسات والخطط المتبعة، وضعف البنى التحتية التقنية وأنظمة المعلومات والاتصالات، وضعف البرامج التدريبية، وضعف الجودة بالإضافة إلى إهمال المعايير الدولية، وغياب الخدمات الإدارية والتقنية؛ كما تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية تبنى مؤسسات التعليم العالي لأسلوب القيادة المستدامة، مثل دراسة علي (2022) التي أوصت بضرورة اعتماد أسلوب القيادة المستدامة في الجامعات لتحسين وتطوير أداء قياداتها الأكاديمية، بالإضافة إلى دراسة محمد وعبودي (2021) التي تناولت أهمية ممارسة أساليب القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي للجامعات، نظراً لتأثيره الكبير في تحقيق النجاح، وكذا دراسة الحازمي

(2022) التي أشارت إلى أن القيادة المستدامة تساعد على تطوير الجامعات من خلال إعادة بناء هيكلها التنظيمي، وأنشطتها وعملياتها، وجعلها أكثر قدرة على الاستمرارية والبقاء والتكيف مع التغيرات البيئية، وكشفت دراسة Iqbal & Piwovar-Sulej (2022) عن مدى فاعلية اعتماد أسلوب القيادة المستدامة في تحقيق الأداء المستدام لمؤسسات التعليم العالي.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما دور القيادة المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية في اليمن؟ ومن السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الآتية:

- ما واقع تبنى نمط القيادة المستدامة في عينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة؟
- ما مستوى النجاح الاستراتيجي المُحقق في عينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة؟
- ما أثر تبنى القيادة المستدامة بأبعادها: (بُعد تنمية العاملين، بُعد إدارة التنوع، بُعد منظور طويل الأمد، بُعد قيادة الآخرين، بُعد المسؤولية الاجتماعية، بُعد السلوك الأخلاقي بالإضافة إلى بُعد العدالة التنظيمية) في النجاح الاستراتيجي المُحقق في عينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة؟

3. فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة المستدامة بأبعادها: (تنمية العاملين، إدارة التنوع، منظور طويل الأمد، قيادة الآخرين، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، العدالة التنظيمية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة".

4. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى:

- معرفة واقع تبني نمط القيادة المستدامة في عينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- معرفة مستوى النجاح الاستراتيجي المُحقق في الجامعات قيد الدراسة.
- التعرف على أثر ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها: (تنمية العاملين، إدارة التنوع، قيادة الآخرين، منظور طويل الأمد، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، العدالة التنظيمية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في عينة من الجامعات قيد الدراسة.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

5.1 الأهمية العلمية

من الناحية العلمية او النظرية، تتمثل أهمية الدراسة في: تساهم الدراسة في تأصيل وإثراء الجانب المعرفي لمفهوم القيادة المستدامة والنجاح الاستراتيجي. تُعد الدراسة إضافة علمية إلى رصيد المكتبات المحلية والعربية يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والمتخصصين.

قد تُمثل الدراسة نقطة بداية يمكن للباحثين الانطلاق منها وإجراء دراسات مستقبلية مماثلة في مجالات وقطاعات مختلفة، مما يساهم في توسيع نطاق البحث العلمي حول القيادة المستدامة والنجاح الاستراتيجي.

5.2 الأهمية العملية

من الناحية العملية او التطبيقية، تتمثل أهمية الدراسة في:

تقدم الدراسة نتائج يُستفاد منها في تشخيص واقع ممارسات القيادة المستدامة والنجاح الاستراتيجي، في الجامعات، مما يساعدها في تشخيص واقعها والسعي

إلى التطوير التنظيمي المستدام وتعزيز أداء قياداتها الأكاديمية والإدارية.

تساعد الدراسة في الكشف عن واقع الجامعات الأهلية اليمنية، مما يساعد قادتها على وضع آليات لرفع مؤشراتها في مواقع تصنيف الجامعات الدولية خلال خمس سنوات قادمة.

تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صنّاع القرار في الجامعات الأهلية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة الأكاديمية.

6. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تمثلت في معرفة الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة بأبعادها (تنمية العاملين، إدارة التنوع، منظور طويل الأمد، قيادة الآخرين وكذا المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى السلوك الأخلاقي وأخيراً بُعد العدالة التنظيمية) في النجاح الاستراتيجي التي تشمل أبعاده (بُعد البقاء، بُعد التكيف، بُعد النمو، بُعد التنفيذ الفعال) في الجامعات محل الدراسة.

2. الحدود المكانية: طُبقت الدراسة في عدد من الجامعات اليمنية الأهلية التي تقع مقراتها الرئيسية في أمانة العاصمة صنعاء، وهي الجامعات التالية (العلوم والتكنولوجيا، سبأ، اليمنية، الملكة أروى، الأندلس، العلوم الحديثة، المستقبل، اليمن، الناصر، أزال للتنمية البشرية، الجامعة الأردنية، الرازي، دار السلام).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الجامعي 2024-2025م.

4. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية تضمنت (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم، وأمناء العموم، وعمداء الكليات ونوابهم، مديري الإدارات ونوابهم،

ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية، والمختصين، والمحاضرين) في الجامعات الأهلية قيد البحث.

7. مفاهيم الدراسة

7.1 القيادة المستدامة:

يُعتبر Hargreaves & Fink (2003) من أوائل الباحثين في مجال القيادة المستدامة، وقد عرّفوا القيادة المستدامة بأنها "إحدى القوى الرئيسة التي تؤثر على التغيير أو الاستمرارية على المدى الطويل" (Cayak, 2021: 105)، كما تُعرف بأنها: "القيادة التي تسعى إلى تبني مجموعة من الممارسات الإدارية المصممة لتحقيق توازن مناسب بين النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" (Ranabahu & Wickramasinghe, 2022: 3)، وهناك من عرفها بأنها "القيادة التي توفر أداءً عاليًا ومستدامًا من خلال تهيئة الظروف التي يزدهر فيها الجميع، وبالتالي ضمان حصول المنظمة وجميع أصحاب المصلحة على النجاح المستدام" (Coyne, 2023: 3).

وعرفها آخرون بأنها: "القيادة التي تقوم على المسؤولية المشتركة نحو الأفراد والجماعات والمنظمة وذلك من خلال تقييم المبادئ الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بحيث لا تُستهلك الموارد المالية والبشرية بشكل مبالغ فيه، بل تهتم بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة وتحاول تجنب الحاق الضرر بها" (الجهني وآخرون، 2018: 243).

ويُعرف الباحثان القيادة المستدامة إجرائيًا بأنها: "أحد أنماط القيادة المعاصرة الممارسة في الجامعات الأهلية في اليمن، والذي يركز على تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز بيئة عمل شاملة تدعم التنوع، وتمكين الأفراد من تولي أدوار قيادية، وتبني

منظور طويل الأمد يراعي الاستدامة المؤسسية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، والالتزام بالسلوك الأخلاقي، وتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، بما يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وضمان استمرارية الأداء الأكاديمي والإداري بكفاءة وفعالية."

7.1.1 أبعاد القيادة المستدامة:

أ. تنمية العاملين: يُشير مصطلح تنمية العاملين إلى "تزويدهم بمهارات نوعية من خلالها يمكن تحسين معدلات أداءهم، والهدف منها تحسين منظومة العمل في المنظمات (الرقب، 2019: 121)، ويُشار إلى أن تنمية العاملين هي مفتاح بقاء المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، ونمو مبيعاتها وربحياتها، فضلاً عن تطورها الاجتماعي والاقتصادي، ونجاحها المستقبلي (Okoye & Ezejiofor, 2013: 254). وهناك من يرى أن منظمات الأعمال التي تعمل على تنمية كفاءات وسلوكيات العاملين، ستكون قادرة على تحسين ورفع مستوى أدائها التنظيمي، وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح، والحفاظ على ميزتها التنافسية (Obi, 2023: 91).

ويُعرف الباحثان تنمية العاملين إجرائيًا بأنها: عملية تطوير المهارات والمعارف والقدرات للعاملين في الجامعات الأهلية في اليمن ليصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم الوظيفية، وذلك من خلال تنفيذ العديد من البرامج التدريبية.

ب. إدارة التنوع: تُعرف إدارة التنوع بأنها "الاستراتيجيات أو الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز تنوع القوى العاملة، وتحقيق الفوائد المرتبطة بتنوع القوى العاملة (Li, 2023: 33). كما يُشير إلى "قدرة المنظمة على استقطاب الأفراد من خلفيات

ثقافية متنوعة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم" (Syah et al, 2023: 806).

ويعرف الباحثان إدارة التنوع إجرائيًا: بأنها: ممارسات الجامعات الأهلية في اليمن لإدارة الاختلافات بين العاملين، من خلال خلق بيئة تعاونية وعادلة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتنوع، ووضع ضوابط ضد التمييز والتممر والعنف.

ج. قيادة الآخرين: أوضح العصار (2021) أن من أهم ممارسات القيادة المستدامة هو دعم قيادة الآخرين، وذلك من خلال توزيع مسؤولية القيادة على جميع العاملين في المنظمة باعتبارها مسؤولية مشتركة، ولا تقتصر على مجموعة معينة من الأفراد. كما تسعى القيادة المستدامة بشكل أساسي إلى إنشاء بنية تحتية تنظيمية متينة للمديرين أو القادة المحتملين، وتؤسس نظام لنقل هذه البنية التحتية من جيل إلى جيل (Nartgün, et al, 2020: 143). والقيادة المستدامة هي التي تركز على خلق قيادات تربوية مدربة لإدارة هذه المؤسسات مستقبلاً، من خلال العديد من الممارسات، وهي: تقديم الدعم والتوجيه للمعلمين، وتوفير التدريب الشخصي والمهني لهم، وتعزيز التعاون بينهم، وبناء الثقة معهم (How & Ishak, 2021: 60).

ويعرف الباحثان قيادة الآخرين إجرائيًا بأنها: تبني الجامعات الأهلية في اليمن لعملية دعم وإعداد وتأهيل للعاملين لقيادة المؤسسات من خلال تطوير قدراتهم القيادية، ومنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات، وإشراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرار.

د. منظور طويل الأمد: يُشير تعريف المنظور طويل الأمد إلى "التوجه الاستراتيجي نحو صياغة رؤية واضحة، وتحديد أهداف طويلة الأمد (الحازمي: 2022: 173)، ويعدُّ تبني منظور وتوجه

طويل الأجل مفتاح للتنمية المستدامة، حيث يُمكن منظمات الأعمال من تحقيق النمو والنجاح المستدام (Suriyankietkaew et al, 2022: 18-19).

كما يُشار إلى المؤسسات التعليمية التي تتبنى منظورًا طويل الأمد، أنها قادرة على تحقيق التميز والتفوق على غيرها من المؤسسات التعليمية التي تتبنى منظورًا قصير الأمد. (عيدروس وآخرون، 2019: 546).

ويعرف الباحثان المنظور طويل الاجل إجرائيًا بأنه: الرؤية الواضحة والأهداف المستقبلية التي من خلال تبنيها تتمكن الجامعات الأهلية في اليمن من تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

هـ. المسؤولية الاجتماعية: تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام أخلاقي من قبل المنظمة تجاه المجتمع، وتسعى من خلالها المساهمة في تحسين جودة الحياة، ومراعاة الجوانب الاجتماعية والإنسانية والأخلاقية والبيئية" (الشمري، 2022: 26). وعُرفها Carroll (1979) بأنها المسؤولية الأخلاقية والاقتصادية والخيرية والقانونية التي تقع على عاتق الشركات تجاه المجتمع (Camilleri, 2017:5)، ومن أهم خصائص القيادة المستدامة أنها تعمل على ضمان الاستدامة الاجتماعية في المؤسسة، وذلك من خلال تلبية احتياجات العاملين والمجتمع وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم كالتعليم والصحة، وتوزيعها بالتساوي بينهم وبشكل كافٍ (Cayak, 2021:107)،

ويعرف الباحثان المسؤولية الاجتماعية إجرائيًا بأنها: مجموعة من البرامج والأنشطة والخدمات التي تُنفذها الجامعات الأهلية في اليمن تجاه المجتمع من أجل تطويره ودعم تقدمه.

و. السلوك الأخلاقي: يُشير السلوك الأخلاقي إلى الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدد

الخصائص الجيدة أو السيئة للأفراد في تصرفاتهم (Saiman & Mediawati, 2024). (6) وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، يجب على منظمات الأعمال خلق ثقافة تدعم وتشجع السلوكيات الأخلاقية، إذا أرادت تحسين صورتها وتحقيق التفوق الاستراتيجي، والنمو المستدام (Demirtas & Akdogan, 2015: 60)، كما إنَّ إرساء مبادئ وسلوكيات أخلاقية قوية في جميع الأنشطة الإدارية واتخاذ القرار، يساعد على تحقيق نتائج مستدامة، وبناء منظمات أعمال مستدامة (Suriyankietkaew, et al, 2022: 30).

ومن خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من إدارة مخاطرها، وتعزيز سمعتها، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، وتعزيز استدامتها التنظيمية (Yue, et al, 2021: 194). ويُعرف الباحثان السلوك الأخلاقي إجرائيًا بأنه: مجموعة من القيم التي يجب على قيادة الجامعات الأهلية في اليمن تعزيزها وترسيخها مثل الصدق والأمانة والنزاهة والشفافية وغيرها.

ز. العدالة التنظيمية: يُشير تعريف العدالة التنظيمية إلى تصورات الموظفين حول عدالة المنظمة في تعاملاتها معهم (Parulian & Bebasari, 2023: 2135)، وللعدالة التنظيمية ثلاثة مكونات أساسية، هي: العدالة التوزيعية: وهي العدالة المرتبطة بالتوزيع العادل للموارد على العاملين، مثل الأجور، والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، وفرص الترقى الوظيفي، وغيرها، والعدالة الإجرائية: وهي العدالة المرتبطة بالطريقة التي يتم بها تطبيق الإجراءات والقرارات بشكل محايد وموضوعي وعادل، والعدالة التفاعلية: وهي العدالة المرتبطة بجودة معاملة

العاملين من قبل الآخرين (David, 2020: 34). وتسعى القيادة المستدامة إلى تعزيز العدالة التنظيمية في المنظمة من خلال نشر ثقافة العدالة التنظيمية، وتحقيق العدل والمساواة بين النوع الاجتماعي، وتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على أساس عادل دون تمييز بين العاملين (العصار، 2021: 20)، كما تحرص القيادة المستدامة على تحقيق العدالة الاجتماعية لجميع العاملين والطلاب في المؤسسات التعليمية، من خلال خلق بيئة تنظيمية تعاونية وعادلة للجميع دون تمييز (Yue, et al, 2021: 192)، ويُعرف الباحثان العدالة التنظيمية إجرائيًا بأنها: مجموعة من السياسات التي تتبناها الجامعات اليمنية الأهلية في تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، والمتمثلة في: عدالة التوزيع، وعدالة التعامل، وعدالة الإجراءات.

7.2 النجاح الاستراتيجي

يُعرف النجاح الاستراتيجي بأنه: "المعيار الأساسي لتقييم قدرة المنظمة على البقاء ومواصلة عملياتها، وهو ما يمثل جوهر إدارتها الاستراتيجية" (Jassmy & Rahman, 2023: 48). كما يُعرف بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال إرضاء العملاء وبناء علاقة جيدة معهم، وذلك من خلال توفير هذه المتطلبات بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف المنظمة والعملاء" (Al-Amirey & Alubadi, 2023: 6983).

ويشير مفهوم النجاح الاستراتيجي إلى "قدرة المنظمة على تقديم الخدمات أو المنتجات بأفضل حالاتها باستمرار، مع الأخذ في الاعتبار تكيفها المستمر مع المنافسين، ويتطلب ذلك تطويرًا مستمرًا للمنتجات أو الخدمات، بما

من خلال تلبية حاجات ورغبات العاملين والعملاء لكسب رضاهم.

ب. التكيف: يُعرف التكيف بأنه "مدى قدرة المنظمة على الاستجابة والتفاعل مع التغيرات في بيئة أعمالها الداخلية أو التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على أنشطتها الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية" (Omari, et al, 2023: 69).

ويُعرف الباحثان التكيف إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال تحليل ودراسة هذه التغيرات، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواجهتها، بالإضافة إلى تبني إجراءات وهياكل تنظيمية مرنة تساعد على الاستجابة لها.

ج. النمو: عُرف بقدرة المنظمة على العمل من أجل الحصول على موقع استراتيجي متقدم تحقق من خلاله زيادة في حجمها واستثماراتها ومواردها، حيث تضمن مستقبلًا أفضل بين منظمات الأعمال (Al-2022:4). كما يُشير تعريف النمو التنظيمي إلى مدى تقدم المنظمة في تحقيق النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، ويقاس من خلال جودة الخدمة، والكفاءة، والحصة السوقية (Fidelis, 2022: 93-94).

ويُعرف الباحثان النمو إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على زيادة استثماراتها، وتنويع خدماتها ومنتجاتها، وتطوير قدراتها للوصول إلى تحقيق النمو الشامل.

د. التنفيذ الفعال: يُعرف التنفيذ الفعال للإستراتيجية بأنه "عملية تخصيص الموارد لدعم الاستراتيجيات المحددة، وتتضمن هذه العملية مختلف الأنشطة الإدارية الضرورية لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ووضع ضوابط إستراتيجية تراقب التقدم، وصولًا إلى

يتمشى مع كل مرة، والاستفادة من ابتكارات الأفراد الأكفاء" (AL-Majali, 2023: 287).

ويُعرف الباحثان النجاح الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: "قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحقيق أربعة أبعاد رئيسية: البقاء، الذي يضمن استمرارية الجامعة في بيئتها الأكاديمية والتنافسية؛ النمو، الذي يركز على توسيع نطاق تأثير الجامعة وتطويرها الأكاديمي والإداري؛ التكيف، الذي يعكس مرونة الجامعة في مواجهة التغيرات والتحديات البيئية؛ والتنفيذ الفعال، الذي يضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يحقق تحسینًا مستمرًا في جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويعزز استدامة وتنافسية الجامعة على المدى الطويل.

7.2.1 أبعاد النجاح الاستراتيجي:

أ. البقاء: يُشير تعريف البقاء إلى قدرة المنظمات على النضال والعمل بشكل جاد من أجل الاستمرار في العيش أو الوجود وسط منافسة شرسة، وفي ظل البيئة المحيطة التي تتميز بمزيد من التعقيدات والأحداث غير المتوقعة التي تهدد وجودها (Emmanuella, et al, 2018: 89).

والبقاء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي هو الذي يركز على قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإدارة قدراتها التنظيمية بشكل جيد، حيث أن ذلك يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ويعزز من سمعتها، مما يساهم في بقائها واستمراريتها (Darna, et al, 2018: 2).

ويُعرف الباحثان البقاء إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على الاستمرار في دائرة المنافسة

تحقيق

الأهداف

التنظيمية

(Nyongesa,2013:3).

كما يُعرف بأنه "حرص العاملين في المنظمة على تنفيذ كل ماورد وحدد في الاستراتيجية الموضوعية والتزام العاملين في كل المستويات الإدارية بالاستراتيجية" (حسين: 2019: 675). ويرى الذنيبات والحسبان (2019: 9) أن التنفيذ الفعال هو "أن تسعى المنظمة إلى إيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجيات المحددة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية لإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الجداول الزمنية المحددة لها ودون أخطاء قد تؤدي إلى فشل هذه الاستراتيجية".

ويُعرف الباحثان التنفيذ الفعال إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على ترجمة استراتيجياتها المخططة إلى آليات عملية قابلة للتنفيذ، مع ضمان توفير متطلبات الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها بكفاءة وفعالية، مع وضع جدول زمني لتنفيذها، ومتابعة وتقييم تنفيذها بشكل دوري.

8. الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت الجمع بين القيادة والنجاح الاستراتيجي، دراسة الجميلي (2023) التي تناولت قياس وجهة نظر عدد من القيادات الإدارية في جامعة تكريت العراقية حول أثر القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على النجاح الاستراتيجي (كمتغير تابع)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت في جمع البيانات على استبيان، تم تطبيقه على طريقة العينة الشاملة، والتي تكونت من (99) مفردة، وتوصلت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده على أبعاد المتغير التابع النجاح الاستراتيجي في جامعة تكريت.

أما الدراسة التي قامت بها الذماري (2022) أحد الدراسات المحلية التي سعت إلى معرفة القيادة المستدامة (كمتغير مستقل) وتأثير أبعادها في مستوى التفوق التنظيمي (كمتغير تابع) في منظمات المجتمع المدني بالعاصمة اليمنية صنعاء. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وتكونت العينة من (200) من القيادات الإدارية في تلك المنظمات، وخلصت إلى أن المتغير المستقل (أبعاد القيادة المستدامة) تؤثر في التفوق التنظيمي، كما كشفت أن مستوى ممارسات أبعاد القيادة كان مرتفع في تلك المنظمات.

وكذلك دراسة العمري وآخرون (2022) التي استهدفت فحص العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وتحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية، واتبعت المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي، وفي جمع بياناتها اعتمدت الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (162) فردًا، وتوصلت نتائجها إلى أن مهارات القيادة الإدارية وأنماطها وسلوكياتها وقراراتها تؤثر على نجاح منظمات الأعمال السعودية، لا سيما في التكيف السريع، الاستمرارية، النمو، الابتكار، وتحمل المخاطر.

ومن الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة في الهيئات أو المؤسسات التعليمية والجامعية، دراسة البكري وآخرون (2023) فقد ركزت على تحديد واقع مجالات القيادة المستدامة وممارستها في أحد مديريات التربية والتعليم بأحد المحافظات المصرية، واتبعت المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة تم تطبيقها على عينة من مديري عموم ومديري إدارات بلغ عددهم

(99)، وأظهرت نتائجها أن درجة واقع مجالات القيادة المستدامة من وجهة نظر المشاركين كانت مرتفعة. في حين أن دراسة الخماسية وأبو العلا (2022) سعت إلى تقييم درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المستدامة وفقاً لآراء عينة من المعلمين في لواء القويسمة بالمملكة الأردنية الهاشمية، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبيان تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة من المعلمين تكونت من (350) مفردة. وتوصلت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة كانت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.

كذلك سعت دراسة علي (2022) إلى استكشاف واقع ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الأزهر المصرية للقيادة المستدامة، وكذا تقديم تصور مقترح لتطوير أداء تلك القيادات، واتبعت المنهج الوصفي، وفي جمع بياناتها اتبعت الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغوا (370). وأظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة كان بدرجة متوسطة.

وكذلك دراسة الحازمي (2022) التي تناولت معرفة وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق قادة الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة، واتبعت المنهج الوصفي، واعتمدت في تجميع البيانات على استبيان تم توجيهها لعينة عشوائية عددهم (384) من أعضاء هيئة التدريس في (3) جامعات سعودية. وأظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق القيادة المستدامة كان بمستوى متوسط.

ومن الدراسات التي تناولت النجاح الاستراتيجي في الجامعات، دراسة أبو عاذرة (2022) التي استهدفت

تقييم متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية والبشرية والتقنية ومستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي بأحد الجامعات الفلسطينية في غزة وهي جامعة الأقصى، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة في جمع بياناتها من خلال مسح شامل للعاملين في الوظائف الإشرافية بالجامعة وصل عددهم (148). وتوصلت نتائجها إلى أن وجود تأثير لمتطلبات إعادة الهيكلة ببعديها البشرية والتقنية على النجاح الاستراتيجي، في حين كان الأثر ضعيفاً لبعدها المتطلبات التنظيمية على النجاح الاستراتيجي.

كذلك سعت دراسة اللافي وخشمان (2020) إلى تحليل أثر تطبيق نظم الأداء العالي (كمقياس مستقل) على النجاح الاستراتيجي (تابع) في عدد من الجامعات الأهلية في المملكة الأردنية الهاشمية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة في جمع بياناتها، تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (105) مدير عام، ومدير دائرة ورئيس قسم في خمس جامعات خاصة في الأردن، وكشفت نتائجها عن وجود مستوى مرتفع لتطبيق نظم الأداء العالي والنجاح الاستراتيجي، وأظهرت وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد نظم الأداء على أبعاد النجاح الاستراتيجي (الوضوح في الاستراتيجية، والتنفيذ الفعال والقدرة التنافسية بالإضافة إلى التأقلم مع التغيرات البيئية). في حين سعت دراسة Sadq et al (2020) إلى قياس وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية حول مستوى القيادة الإدارية وتأثيرها على استراتيجية نجاح الأعمال بأبعاده (الابتكار المستمر، التنظيم الأفقي، والتنفيذ الفعال) في الجامعة اللبنانية الفرنسية بإقليم كردستان، أربيل في العراق، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان في جمع بياناتها، وعبر تطبيق أسلوب المسح الشامل، تكونت عينتها من (50)

مفردة، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير للقيادة الإدارية على نجاح استراتيجيات الأعمال. ومن الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة، دراسة لي (Lee, 2017) التي هدفت إلى استكشاف مدى تأثير عناصر القيادة المستدامة المختلفة على فعالية المنظمات، وذلك من خلال تحليل بيانات واسعة النطاق عبر المنهج الكمي وأداة الاستبيان التي تم تطبيقها وجمعها من موظفي وكالات فيدرالية متعددة في الولايات المتحدة، وتوصلت نتائجها إلى أن ممارسات القيادة المستدامة تُفسر مستوى كبير من التباين في مختلف جوانب الفعالية التنظيمية.

ومن الدراسات التي تناولت الجمع بين القيادة المستدامة والنجاح التنظيمي، دراسة Phongkanung (2020) التي سعت إلى دراسة عوامل القيادة المستدامة المؤثرة على النجاح التنظيمي ورضا العاملين في عينة من مستشفيات العاصمة التايلاندية بانكوك، واتبعت المنهج الكمي وأداة الاستبيان في جمع بياناتها، من خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي تكونت من (395) موظفًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الاستدامة التنظيمية القائمة على نمط القيادة المستدامة في المنظمات الصحية كان لها تأثير كبير على رضا الموظفين، وهناك ستة عوامل تؤثر على النجاح التنظيمي هي: (منظور طويل الأمد، صناعة القرار، الثقافة التنظيمية، تبادل المعرفة والاحتفاظ بها، الابتكار، مشاركة الموظفين).

8.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة كمتغيرات مستقلة والدراسات التي تناولت

النجاح الاستراتيجي كمتغيرات تابعة، أما بالنسبة للدراسات التي ربطت بين متغيري القيادة المستدامة والنجاح التنظيمي للمنظمات، كدراسة (Phongkanung, 2020)، فقد اختلفت هذه الدراسة عنها، حيث تركز هذه الدراسة على النجاح الاستراتيجي كمفهوم شامل، بينما ركزت تلك الدراسة على مفهوم النجاح التنظيمي، كما اختلفت عنها في أبعاد (القيادة المستدامة، والنجاح الاستراتيجي)، واختلفت عنها أيضًا، في أن الدراسة الحالية طبقت في الجامعات الأهلية اليمنية كمؤسسات تعليمية، بينما تم تطبيق تلك الدراسة في منظمة خدمية أخرى.

9. منهج الدراسة وإجراءاتها

9.1 منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

9.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الإدارات (العليا، والوسطى والمباشرة) في عدد (13) جامعة أهلية في العاصمة اليمنية صنعاء، البالغ عددهم (1445) مفردة.

9.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على جدول العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي حدد حجم عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (1400-1500) عنصرًا بعدد مقداره بين (302-306) مفردة، حيث تكونت عينة الدراسة من (304) مفردة، تم اختيارهم عبر عينة عشوائية طبقية، والجدول رقم (1) يوضح حجم المجتمع والعينة المختارة:

جدول رقم (1) يوضح حجم مجتمع وعينة الدراسة

م	الجامعة	مجتمع الدراسة	حجم العينة	النسبة المئوية
1	العلوم والتكنولوجيا	463	97	23%
2	سبأ	45	9	3%
3	الأندلس	60	13	4%
4	اليمنية	85	18	6%
5	الملكة أروى	70	15	5%
6	العلوم الحديثة	64	13	4%
7	المستقبل	75	16	5%
8	آزال للتنمية البشرية	141	30	10%
9	اليمنية الأردنية	52	11	4%
10	اليمن	50	11	3%
11	دار السلام للعلوم	104	22	7%
12	الناصر	80	17	6%
13	الرازي	156	33	11%
الإجمالي		1445	304	100%

9.4 أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بياناتها من الدراسة الميدانية، وقد تم بناء أبعادها وفقراتها بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتم تقسيم الأداة إلى قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: خُصص هذا القسم للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، والعمر والمؤهل الدراسي، جهة العمل، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: خُصص هذا القسم لقياس استجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل الذي تكون من (35) فقرة بعد التحكيم موزعة على سبعة أبعاد هي: (تنمية العاملين، إدارة التنوع، منظور طويل الأمد، قيادة الآخرين، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع الذي تكون من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (البقاء، التكيف، النمو، التنفيذ الفعال)، وقد وزعت (328) استبانة بزيادة (24)

استبانات، و تم استرجاع (317) استمارة، بنسبة (96.64%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، منها (297) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة (97.69%) من إجمالي حجم العينة والبالغة (304) مفردة. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم قياس الصدق باستخدام معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للمتغيرات ومستوى الدلالة المصاحب

لها، كما تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي أظهر أن القيم مرتفعة لجميع الأبعاد، مما يشير إلى درجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. والجدول التالي يوضح إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة.

جدول (2) صدق وثبات أداة الدراسة

المتغير	البُعد	الارتباط	مستوى الدلالة	الثبات (Alpha)
القيادة المستدامة	تنمية العاملين	.847**	.000	.942
	إدارة التنوع	.878**	.000	.934
	قيادة الآخرين	.890**	.000	.931
	منظور طويل الأمد	.834**	.000	.932
	المسؤولية الاجتماعية	.864**	.000	.940
	السلوك الأخلاقي	.867**	.000	.910
	العدالة التنظيمية	.863**	.000	.957
النجاح الاستراتيجي	البقاء	.910**	.000	.915
	التكيف	.940**	.000	.939
	النمو	.902**	-.013	.917
	التنفيذ الفعال	.921**	-.132	.949

و(949)، وهذا يشير إلى درجة ثبات مرتفعة جدًا، وأن العينة متجانسة في الاستجابة عليها، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تعميمها على مجتمع الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح، للتأكد من أن جميع أبعاد أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات، والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعاد أداة الدراسة.

من الجدول (3) يتضح أن درجة الارتباط لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بين (.834) و(.890)، ودرجة الارتباط لأبعاد النجاح الاستراتيجي جاءت بين (.902) و(.940)، عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنها مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية، وعدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للمتغير القيادة المستدامة.

كما يتضح أن درجة الثبات لأبعاد القيادة المستدامة تراوحت بين (.910) و(.957)، كما تراوحت درجة الثبات لأبعاد النجاح الاستراتيجي بين (.915)

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الاستبانة

المتغير	البُعد	الالتواء	التقلطح
القيادة المستدامة	تنمية العاملين	-538-	-504-
	إدارة التنوع	-732-	-098-
	قيادة الآخرين	-509-	-482-
	منظور طويل الأمد	-676-	0.149
	المسؤولية الاجتماعية	-723-	0.119
	السلوك الأخلاقي	-477-	-348-
	العدالة التنظيمية	-358-	-855-
	القيادة المستدامة	507-	-440.-
	البقاء	-543-	-424-
النجاح الاستراتيجي	التكيف	-719-	-054-
	النمو	-715-	-013-
	التنفيذ الفعال	-638-	-132-
	النجاح الاستراتيجي	578-	-437.-

البيانات حول المتوسط، بالإضافة إلى معامل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، كما تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.

10. نتائج الدراسة

10.1 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، بهدف فهم طبيعة العينة وتوزيعها وفقاً لمتغيرات النوع، العمر، المؤهل العلمي، جهة العمل، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة. ويوضح الجدول (4) خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (± 1) أو (± 1.96) ، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

9.5 الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-27) في تحليل البيانات ومعالجتها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والمعادلات الإحصائية التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها، حيث تم استخدام المعادلات والاختبارات التالية: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع البيانات، والمتوسط الحسابي لقياس الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة، وكذا الانحراف المعياري لقياس تشتت

جدول (4) خصائص عينة الدراسة

المتغير	النسبة المئوية %	التردد
النوع	67.7	201 ذكر
	32.3	96 أنثى
العمر	6.7	20 أقل من 25
	48.8	145 من 25 إلى 39
	34.3	102 من 40 إلى 49
	10.1	30 من 50 فأكثر
	4.4	13 دبلوم بعد الثانوية
المؤهل العلمي	43.8	130 بكالوريوس
	28.3	84 ماجستير
	23.6	70 دكتوراه
	31.6	94 العلوم والتكنولوجيا
جهة العمل	3.0	9 سبأ
	4.4	13 الأندلس
	6.1	18 اليمنية
	5.1	15 الملكة أروى
	4.4	13 العلوم الحديثة
	5.4	16 المستقبل
	9.4	28 آزال للتنمية
	3.7	11 اليمنية الأردنية
	3.7	11 اليمن
	7.1	21 دار السلام
	5.7	17 الناصر
	10.4	31 الرازي
	11.4	34 أكاديمي
	62.0	184 إداري
	26.6	79 أكاديمي + إداري
المسمى الوظيفي	0.7	2 رئيس جامعة
	2.0	6 نائب رئيس جامعة
	1.7	5 أمين عام
	6.4	19 عميد كلية

1.3	4	تائب عميد	
15.5	46	مدير إدارة	
3.7	11	تائب مدير إدارة	
11.4	34	رئيس قسم إداري	
8.1	24	رئيس قسم أكاديمي	
37.7	112	مختص	
11.4	34	محاضر	
20.9	62	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
28.3	84	من 5 إلى 9 سنوات	
27.6	82	من 10 إلى 14 سنة	
14.5	43	من 15 إلى 19 سنة	
8.8	26	20 سنة فأكثر	

نسبة (11.4%) فهم أكاديميين، وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فإن أعلى نسبة (37.7%) هم مختصين، تليها نسبة (15.5%) كمدرء إدارات، ثم نسبة (11.4%) كمحاضرين فقط، ونسبة (11.4%) كرؤساء أقسام إدارية، ونسبة (8.1%) كرؤساء أقسام أكاديمية، وما نسبته (6.4%) كعمداء كليات، بينما أقل نسبة (7%) هم رؤساء جامعات، أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فإن أعلى نسبة (28.3%) من العينة هم من تتراوح خبرتهم بين (5-9 سنوات)، تليها نسبة (27.6%) من تتراوح خبرتهم بين (10-14 سنة)، ثم نسبة (20.9%) من تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، ثم ما نسبته (14.5%) من تتراوح خبرتهم بين (15-19 سنة)، بينما أقل نسبة (8.8%) هم من تتراوح خبرتهم (20 سنة فأكثر).

10.2 الإجابة على السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول الذي نص على: ما واقع تبني نمط القيادة المستدامة في عينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة؟ تم حساب المتوسطات

من الجدول (4) يتضح أن الذكور يمثلون (67.7%) من عينة الدراسة، بينما تمثل الإناث (32.3%) من العينة، وبالنسبة للفئة العمرية، فإن أعلى نسبة (48.8%) هم من تتراوح أعمارهم بين (25-39 سنة) تليها نسبته (34.3%) للفئة بين (40-49 سنة)، ثم الفئة من (50 سنة فأكثر) وبنسبة (10.1%)، في حين أقل نسبة (6.7%) هم من الفئة (أقل من 25 سنة)، وما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة (43.8%) هم من حملة البكالوريوس، تليها نسبته (28.3%) من حملة الماجستير، ثم ما نسبته (23.6%) هم من حملة الدكتوراه، في حين أقل نسبة (4.4%) فهم من حملة الدبلوم بعد الثانوية، وبالنسبة لجهة العمل، فإن أعلى نسبة (31.6%) هم من العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا، أما باقي أفراد العينة في الجامعات فالنسبة متقاربة ما بين (3%)، (10.4%)، وبالنسبة لطبيعة العمل، فإن أعلى نسبة (62.0%) من العينة هم من الإداريين، تليها نسبة (26.6%) ممن يعملون كإداريين وأكاديميين، أما أقل

الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأوزان النسبية، وذلك لتحديد واقع تبني القيادة المستدامة وفقاً لآراء العينة المشاركين في الدراسة، ويوضح الجدول (5) القيم الإحصائية لأبعاد متغير القيادة المستدامة وفقاً للترتيب النسبي لأهميتها.

جدول (5) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة المستدامة

م	الفقرة	المتوسط	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	التقدير الفعلي	الترتيب
1	تنمية العاملين	4.72	1.36	29.%	عالٍ نوعاً ما	4
2	إدارة التنوع	4.94	1.28	26.%	عالٍ نوعاً ما	3
3	دعم قيادة الآخرين	4.65	1.33	29.%	عالٍ نوعاً ما	6
4	منظور طويل الأمد	5.12	1.25	24.%	عالٍ نوعاً ما	1
5	المسؤولية الاجتماعية	4.98	1.27	25.%	عالٍ نوعاً ما	2
6	السلوك الأخلاقي	4.72	1.37	29.%	عالٍ نوعاً ما	5
7	العدالة التنظيمية	4.18	1.62	39.%	متوسطة	7
	القيادة المستدامة	4.76	1.17	25.%	عالٍ نوعاً ما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS.27).

حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وانحراف معياري قدره (1.62)، ووزن نسبي (60%)، وتفسر النتيجة الكلية لممارسة نمط القيادة في الجامعات قيد الدراسة) إلى أن هناك اهتماماً لا يرتقي إلى المستوى المطلوب في ممارسة قيادة الجامعات لأسلوب القيادة المستدامة من حيث تبنيها لمنظور طويل الأمد، وممارسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وقدرتها على إدارة التنوع داخل الجامعة، كما لا تزال بحاجة أكثر إلى تعزيز ممارسة السلوك الأخلاقي، وتطوير قدرات ومهارات العاملين، ودعمهم لتولي مناصب قيادية مستقبلاً، فضلاً عن

يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة الأكاديمية لنمط "القيادة المستدامة" في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة) (عالٍ نوعاً ما)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (4.76)، وانحراف معياري (1.17)، ووزن نسبي (68%)، وقد حصل بُعد "منظور طويل الأمد" على المرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة (عالٍ نوعاً ما) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي (5.12)، وانحراف معياري (1.25)، ووزن نسبي (73%)، بينما حصل بُعد "العدالة التنظيمية" على الترتيب الأخير، وبمستوى ممارسة (متوسطة) من

10.3 الإجابة على السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى النجاح الاستراتيجي المُحقق في عينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأوزان النسبية، وذلك لتحديد مستوى النجاح الاستراتيجي في الجامعات قيد البحث، وذلك وفقاً لآراء العينة المشاركين في الدراسة، ويوضح الجدول (6) القيم الإحصائية لأبعاد متغير النجاح الاستراتيجي وفقاً للترتيب النسبي لأهميتها.

تحقيق العدالة التنظيمية التي تساهم في زيادة ولاء ورضا العاملين ورفع معنوياتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (البكري وآخرون، 2023)، (الذماري، 2022)، (Lee, 2017)، (Phongkanung, 2021) التي بينت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة كان بدرجة عالية، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخماسية، 2022)، (الحازمي، 2022)، (علي، 2022)، التي أظهرت نتائجها درجة ممارسة متوسطة للقيادة المستدامة.

جدول (6) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير النجاح الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب النسبي
1	البقاء	4.61	1.45	0.32	66%	عالي نوعاً ما
2	التكيف	4.79	1.36	0.28	68%	عالي نوعاً ما
3	النمو	5.15	1.32	0.26	74%	عالي نوعاً ما
4	التنفيذ الفعال	4.87	1.38	0.28	70%	عالي نوعاً ما
	النجاح الاستراتيجي	4.85	1.27	0.26	69%	عالي نوعاً ما

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS.27).

حصل البُعد "البقاء" على الترتيب الأخير، وبمستوى ممارسة (عالي نوعاً ما) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي (4.61)، وانحراف معياري (1.45)، ووزن نسبي (66%)، وتُفسر النتيجة الكلية لمستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية (محل الدراسة) إلى أن هذه الجامعات تسعى إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي ولكن ليس بالمستوى المطلوب، من خلال اهتمامها في تحقيق مزيداً من النمو، وسعيها إلى التنفيذ

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق "النجاح الاستراتيجي" في الجامعات (قيد الدراسة)، قد جاء بمستوى (عالي نوعاً ما)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (4.85)، وانحراف معياري (1.27)، ووزن نسبي (69%)، وقد حصل البُعد "النمو" على المرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة (عالي نوعاً ما) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي (5.15)، وانحراف معياري (1.32)، ووزن نسبي (74%)، بينما

الفعال لاستراتيجياتها، ومحاولة التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، ومع ذلك لاتزال بحاجة إلى تعزيز ذلك لتمتكن من البقاء في دائرة المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من:

(اللافي والخشمان، 2020)، (Sadq,etal,2020)، (Phongkanung,2021)، التي بينت مستوى عالٍ للنجاح الاستراتيجي، كما اتفقت جزئيًا مع نتائج دراسة (الجميل، 2023) التي أظهرت مستوى عالٍ جدًا، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو عاذرة، 2022) التي بينت درجة ممارسة متوسطة للنجاح الاستراتيجي.

10.4 الإجابة على السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث الذي نص على: ما أثر تبني القيادة المستدامة بأبعادها: (بُعد تنمية العاملين، بُعد إدارة

التنوع، بُعد منظور طويل الأمد، بُعد قيادة الآخرين، بُعد المسؤولية الاجتماعية، بُعد السلوك الأخلاقي بالإضافة إلى بُعد العدالة التنظيمية) في النجاح الاستراتيجي لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة؟

سيتم الإجابة على السؤال باختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة المستدامة بأبعادها: (تنمية العاملين، إدارة التنوع، منظور طويل الأمد، قيادة الآخرين، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، العدالة التنظيمية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية قيد البحث".

وتم اختبار الفرضية من خلال:

أ. استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار أثر ممارسة القيادة المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية قيد البحث، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة المستدامة في النجاح الاستراتيجي

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي						
المتغير المستقل: القيادة المستدامة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل انحدار (B)	اختبار (T)
						القيمة الدلالة
	.825	.681	629.8	.000	.894	25.10
						.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS.27).

يتضح من الجدول (7) أن هناك تأثير للقيادة المستدامة في النجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (.894)، وهذا يعني أن التغير في ممارسة القيادة المستدامة بدرجة واحدة (مستوى واحد) يؤدي إلى التغير في مستوى تحقق النجاح

الاستراتيجي في هذه الجامعات بمقدار (.894)، كما اتضحت معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) البالغة (25.10) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (.825)، وهو مؤشر على وجود ارتباط قوي

(Phongkanung,2021)، ونتيجة دراسة (الزماري، 2022) التي أظهرت تأثير كبير للقيادة المستدامة في تخفيف التفوق التنظيمي. ب. تحديد أثر أبعاد القيادة المستدامة (مجتمعة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، ولإجراء هذا الاختبار تم التحقق من عدم وجود علاقة ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة المستدامة) وذلك من خلال استخدام اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد القيادة المستدامة، وكذلك استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، كما هو موضح بالجدول التالي:

بين متغير القيادة المستدامة ومتغير النجاح الاستراتيجي للجامعات الأهلية (محل الدراسة) بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.681)، وهذا يعني أن القيادة المستدامة تُفسر ما نسبته (68.1 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي للجامعات الأهلية (محل الدراسة) وما يؤكد معنوية هذه النموذج هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (629.8) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05). ومن خلال ما سبق تُقبل الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من:

جدول (8) تأثير أبعاد القيادة المستدامة (مجتمعة) في النجاح الاستراتيجي

المتغير التابع	معامل ارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة ($Sig.$)	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	معامل انحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة ($Sig.$)	العلاقة المشتركة Multicollinearity
									التضخم التباين
النجاح الاستراتيجي	0.835	0.698	95.24	0.000	تنمية العاملين	0.091	1.820	0.070	0.361
					إدارة التنوع	0.047	0.733	0.464	0.254
					قيادة الآخرين	0.012	0.190	0.849	0.239
					منظور طويل الأمد	0.239	4.323	0.000	0.353
					المسؤولية الاجتماعية	0.197	3.395	0.000	0.312
					السلوك الأخلاقي	0.184	3.307	0.000	0.286
					العدالة التنظيمية	0.136	2.932	0.004	0.297

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS.27).

المستدامة مجتمعة من التغير في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) هو (0.698)، وهي أعلى من النسبة التفسيرية لمتغير القيادة المستدامة الكلي في النجاح الاستراتيجي المحسوب في الجدول رقم (29.4)، والتي بلغت (0.681).

وبناءً على ما سبق، يتأكد قبول فرضية الرئيسية بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، لمتغير القيادة المستدامة بأبعاده: (تنمية العاملين، إدارة التنوع، قيادة الآخرين، منظور طويل الأمد، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، العدالة التنظيمية) مجتمعة في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة).

واتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة (Phongkanung, 2021)، التي بينت أن هناك تأثير لمنظور طويل الأمد على النجاح التنظيمي، كما اختلفت معها، في أن الدراسة الحالية أظهرت تأثير لبعد تنمية العاملين، وبُعد المسؤولية الاجتماعية، وبُعد السلوك الأخلاقي على النجاح الاستراتيجي، بينما لم تظهر تلك الدراسة أي تأثير لهذه العوامل على النجاح.

11. الاستنتاجات:

يمكن استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

1. وجود تقارب في مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة، ومستوى تحقق النجاح الاستراتيجي، حيث كان بمستوى ممارسة (عالٍ نوعاً ما).
2. وجود اهتمام نوعاً ما بممارسة نمط القيادة المستدامة في الجامعات، ولكن لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، وأن أكثر أبعاد القيادة المستدامة ممارسة

يتضح من الجدول (8) خلو أبعاد المتغير المستقل (القيادة المستدامة) من مشكلة التداخل الخطي، حيث ظهر أن قيم التباين المسموح به أكبر من (0.1)، وكل قيم معامل تضخم البيانات أقل من (10).

كما يتضح أن هنالك تأثيراً بنسب متفاوتة لأبعاد القيادة المستدامة: (تنمية العاملين، إدارة التنوع، قيادة الآخرين، منظور طويل الأمد، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، العدالة التنظيمية) مجتمعة في النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة)، وهذا يعني أن تغير هذه المتغيرات أو تغير مستوى كل منها بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى تغير مستوى النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة) بمقدار قيمة تأثير (b) لكل متغير، وعلى الرغم من ظهور قيمة (b3, b2, b1) للأبعاد (تنمية العاملين، إدارة التنوع، قيادة الآخرين) غير معنوية عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، إلا أن ذلك لا يعني أنها غير مهمة في النموذج المتعدد ولكن تأثيرها ضعيفاً جداً مقارنةً بالمتغيرات التي اشتركت معها في النموذج، بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهر النموذج المتعدد بجميع المتغيرات معنوياً، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة تساوي (95.24) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط المتعدد (0.835) بين أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة والنجاح الاستراتيجي، وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وأكبر بقليل من ارتباط متغير القيادة المستدامة الكلي بالمتغير التابع المحسوب سابقاً في الجدول رقم (7)، والتي بلغت (0.825)، كما يؤكد مدى تأثير أبعاد متغير القيادة المستدامة مجتمعة في المتغير التابع قيمة معامل التحديد (R2) التي بلغت (0.698)، أي أن مقدار ما تفسره أبعاد القيادة

احتياجاتهم، ونشر للثقافة التنظيمية الداعمة للتنوع، والقيام بتطوير وتحديث للخطط من منظور استراتيجي مستدام.

- على الجامعات الأهلية اليمنية العمل بشكل جاد لرفع تصنيفها عالمياً، وذلك من خلال تحقيق جميع المعايير المطلوبة في التصنيفات الدولية للجامعات، والالتزام بتحديث بياناتها وتحسين أدائها وفق متطلبات التصنيفات العالمية.

- على الجامعات اليمنية ضرورة السعي لتعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال، إجراء مزيداً من الدراسات الدورية للتعرف على قدرات واستراتيجيات المنافسين، على المستوى المحلي والدولي.

- على الجامعات اليمنية عمل استبيانات دورية لتقييم مدى رضا المستفيدين عن جميع خدماتها الإدارية والأكاديمية والاجتماعية.

- ضرورة قيام الجامعات بتشخيص ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الاستراتيجيات والإجراءات والهياكل المرنة التي تمكن الجامعات من التكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى ضرورة فتح فروع بتخصصات متنوعة في أماكن مختلفة، وتوفير الموارد المختلفة لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل أكثر فعالية.

- العمل على تطوير برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مفهوم القيادة المستدامة بين القيادات الأكاديمية والإدارية، مع التركيز على جميع أبعادها، وخاصة بُعد العدالة التنظيمية الذي كان الأقل ممارسة.

هو بُعد منظور طويل الأمد، وأقلها ممارسة هو بُعد العدالة التنظيمية.

3. تسعى الجامعات الأهلية (محل الدراسة) إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولكن لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، وأن أكثر أبعاد النجاح الاستراتيجي ممارسة هو بُعد النمو، وأقلها ممارسة هو بُعد البقاء.

4. وجود أثر إيجابي للقيادة المستدامة في النجاح الاستراتيجي، وكان أعلى الأبعاد تأثيراً في النجاح الاستراتيجي هو بُعد منظور طويل الأمد، يليه بُعد "المسؤولية الاجتماعية"، وأقل الأبعاد تأثيراً هو بُعد قيادة الآخرين.

5. وجود قصور لدى الجامعات الأهلية (قيد البحث) في إجراء دراسات دورية لتقييم مدى رضا العاملين والعلماء (الطلبة) عن خدماتها المقدمة، وتقييم قدرات المنافسين التنافسية.

6. وجود قصور لدى الجامعات (قيد البحث) في تطوير خططها الاستراتيجية، التي تمكنها من مواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نشاطها.

7. وجود قصور لدى الجامعات (قيد البحث) في توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين، والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات المحددة.

12. التوصيات العملية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالتالي:

- على الجامعات اليمنية الأهلية ضرورة تعزيز ممارسات نمط القيادة المستدامة من خلال زيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري وتلبية

13. توصيات الدراسات المستقبلية

فيما يخص توصيات الدراسات المستقبلية، توصي الدراسة بالتالي:

- عمل دراسة مستقبلية تتناول التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية اليمنية، ووضع حلول عملية لمواجهتها.
- عمل دراسة مقارنة بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية والحكومية والدولية.
- عمل دراسة مستقبلية تتناول تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة المستدامة وجودة مخرجات التعليم العالي، ومدى مساهمتها في تحسين جاهزية الخريجين لسوق العمل.
- دراسة مستقبلية تتناول تشخيص أوجه القصور والتحديات التي تواجه الجامعات اليمنية الأهلية من تطبيق معايير التصنيفات الدولية للجامعات
- كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للقيادة المستدامة وربطها بمتغيرات مثل: (الأداء المؤسسي، النجاح التنظيمي، التفوق التنظيمي، التميز المؤسسي، الميزة التنافسية) في قطاع التعليم أو قطاعات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو عاذرة، سهام غازي عبدربه. (2022). متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.
- [2] البكري، محمود ناصف. ومحمود، أشرف محمود. وأحمد، رجب أحمد. (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة.

6 (2)، أبريل، 60-114. مسترجع من search.shamaa.org

[3] الجميلي، سلام حسين جاسم حنده. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإدارية والاقتصادية، 19، (62) 279-298.

[4] الجهني، نعيم بن عطا الله، القحطاني، شايح بن خالد، مرسي، مرفت محمد السعيد، & الشمال، خالد بن عبد العزيز. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

[5] الحازمي، مها يحيى. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث غزة. 6 (11): 155-182. تم الاسترجاع من <https://journals.ajsrp.com>

[6] حسين، عمرو مصطفى محمد. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49 (4): 661-702.

[7] الحيلة، آمال عبد المجيد، وعرقاوي، سامر محمد. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الأبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 27 (125): 547-569.

[8] الخطيب، خليل محمد، والشماري، محمد ضيف الله. (2021). واقع التعليم الإلكتروني بالجامعات اليمنية. المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (2): 100-132.

[9] الخميسة، رائد علي. وأبو العلا، ليلي محمد حسني(مشرف). (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة (رسالة

- [16] عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى. (2021). سيناريوهات مقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس الثانوية في ضوء مدخل محفظة الموارد البشرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(6): 589-678.
- [17] العصار، طاهر رسمي مصطفى. (2021). أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية: دراسة حالة لوكالة الغوث الدولية-الأونروا. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، غزة، فلسطين.
- [18] العلایا، فتحية أحمد حسين. والبختي، محمد احمد حمود. والعروسي، عبد السلام أحمد حسين قاسم. (2024). واقع الجامعات اليمنية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات وسبل تطويرها. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(3): 209-183.
- [19] علي، محمد مسلم. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية، 19(114): 362 - 446.
- [20] العمري، منصور. والشرمان، منصور. ولقواق، عبد الرزاق. (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، 4 (1): 1-22. تم الاسترجاع من <https://asjp.cerist.dz/en/article/195731>
- [21] غوث، غالب عبد الله غالب. (2021). التسويق الالكتروني وأثره في الريادة المؤسسية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [22] اللافي، خالد خلف محمد، وخشمان، أيسر محمد علي. (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ماجستير من جامعة الشرق الأوسط، عمان. - المملكة الأردنية الهاشمية. تم الاسترجاع من <https://www.meu.edu.jo>
- [10] الذمري، نجلاء العزي. (2022). أثر أبعاد القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني: دراسة ميدانية على عينة من منظمات المجتمع المدني العاملة في امانة العاصمة صنعاء- الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير تنفيذي غير منشورة، - مركز تطوير الإدارة العامة - جامعة صنعاء- اليمن.
- [11] الذنبيات، حسام مبارك، والحسبان، عطا الله أحمد. (2019). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 43(1): 67-109.
- [12] الرقب، محمد صادق محمد. (2019). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(2)، 111-137.
- [13] الشرجبي، عبد الرحمن محمد، والمطري، سميرة صالح، والشيباني، محمد علي. (2022). تطوير نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (16): 1-20.
- [14] الشمري، منا ضاهر. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، 3(2): 21-48.
- [15] عبد المنعم، شيرين يحي. (2023). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع البترول. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1): 327-353.

- [9] Darna, N., Sule, E. T., Kusman, M., & Yunizar, Y. (2018). The Effect of Organizational Environment on Knowledge Management and Organizational Culture and The Implications on Organizational Survival (A Survey Based on Leaders Perception at Private Higher Education in West Java Province). *Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation (SCBTII)*, 1(1), 1-12.
- [10] David, D. (2020). *Organizational Justice and Organizational Change: Managing by Love* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003057659>.
- [11] Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of business ethics*, 130, 59-67. DOI.org/10.1007/s10551-014-2196-6.
- [12] Emmanuella, O. O., Amah, E., & Olori, W. (2018). Ethical orientation and organizational survival of fast food firms in rivers state. *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(3), 88-107. ISSN: 2488-9849.
- [13] Fidelis, R. O. (2022). Employees' affective Commitment and Organizational Growth in The Hospitality Industry in Rivers State. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 23(2), 90-101.
- [14] How, R. P. T. K., & Ishak, M. Z. (2021). Empowering Teachers' Commitment: How Do Six Dimensions of Sustainable Leadership Play A Role? *Management Research Journal*, 10(2), 49-64. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol0.2.4.2021>.
- [15] Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2021). Sustainable leadership in higher education institutions: Social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20. <http://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162>.
- [16] Jassmy, B. A. K., & Rahman, S. J. (2023). The Combined Effect Employee Engagement and Strategic Clarity in Strategic Success: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Leaders Working in Private Universities in The Middle Euphrates. *World Bulletin of Social Sciences*, 23, 44-57. <https://scholarexpress.net/index.php/wbss/article/view/2929>.
- [17] Lee, H. W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453. DOI:10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001
- [18] Li, B. (2023). *Racial Diversity at the Leadership Level: The Case of Nonprofit Human Service Organizations*. (Doctoral dissertation, Georgia State University).
- [19] Nartgün, Ş. S., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). The relationship between sustainable leadership

ميدانية في الجامعات الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, 28(1)، 48 - 79.

[23] محمد، خالد خير الله، وعبودي، صفاء إدريس. (2021). تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 17(54): 350-371.

المراجع باللغة الانجليزية:

- [1] Abuzaid, A. (2018). Employees' empowerment and its role in achieving strategic success: A practical study on Jordanian insurance companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4), 641-660.
- [2] Al-Amirey, H. N.A., & Alubadi, S. A. S. (2023). The Impact of Organizational Values on Strategic Success/Field Research. *Remilitarize*, 13(2), 6977-6995.
- [3] Al-Douri, Z. M., Muttalak, A. L. R. Z., & Al Riyalat, J. A. (2022). The Impact of Strategic Success on Organizational Health, An Applied Study, *Al-Hikma Pharmaceutical Company. Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science*, 3(1), 1-18. ISSN: 2788-6026.
- [4] AL-Majali, R.A. (2023). The Effect of strategic agility in achieving strategic success in the Jordanian Social Security Corporation. *Journal of Xi'an Shiyu University, Natural Science Edition*, 19(12), 286-292. ISSN: 1673-064X.
- [5] Aung, P. N., & Hallinger, P. (2023). Research on sustainability leadership in higher education: A scoping review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(3), 517-534.
- [6] Camilleri, M. A. (2017). *Corporate sustainability, social responsibility and environmental management*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing. DOI :10.1007/978-3-319-46849-5.
- [7] Çayak, S. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120. <http://doi.org/10.2478/dcse-2021-0008>.
- [8] Coyne, S. (2022). *Sustainable leadership: Rewire your brain for sustainable success*. In *Transpersonal Leadership in Action*. Routledge, London. <https://www.routledge.com/posts/10721>.

- Code of Ethics on Ethical Behavior among Students. *Pancasila International Journal of Applied Social Science*, 2(01), 1-11. Doi:10.59653/pancasila.v2i01.321
- [30] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). "Research methods for business: A skill building approach". 7th ed., John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, United Kingdom.
- [31] Suriyankietkaew, S., Krittayarangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>.
- [32] Syah, T. Y. R., Ambarini, D. A., Rojuaniah, R., Hafidz, I. L. H., & Azizah, F. N. (2023). Impact of Diversity Management Against Employee Engagement: in B2B Companies. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(3), 806-815. <https://doi.org/10.24815/jr.v6i3.33540>
- and perceived school effectiveness: The mediating role of work effort. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154. DOI: 10.14686/buefad.653014.
- [20] Nyongesa, R. A. (2013). Challenges of strategy implementation at the Kenya Police Service (Master's thesis in Business Administration, University of Kenyatta, University of Nairobi).
- [21] Obi, J. N. (2023). Human Capital Development: The Midas Touch of Organizational Profitability. *International Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 89-99. ISSN: 4792 -4652.
- [22] Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250-268. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i10/295>.
- [23] Omari, M., Alomari, M. I., & Abuquod, G. R. (2023). The Impact of Implementing Organizational Change Strategies on Achieving Strategic Success: An Applied Study at Princess Sumaya University for Technology in Jordan. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 65-87. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i3.1316>.
- [24] Parulian, P., & Bebasari, N. (2023). The Role of Whistleblowing as Mediation on the Effect of Organizational Justice on Employee Fraud. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(10), 2134-2138. DOI:10.55927/mudima.v3i10.6498.
- [25] Pongkanung, S. (2020). The Sustainable Leadership Factors of An Organization That Affect Employee Satisfaction and The Success of The Organization That Employees Can Recognize in Health Organizations Based on The Concept of Sustainable Leadership, (Master Research of Management, Mahidol University).
- [26] Ranabahu, N., & Wickramasinghe, A. (2022). Sustainable Leadership in Microfinance: A Pathway for Sustainable Initiatives in Micro and Small Businesses?. *Sustainability*, 14(9), 5167. <https://doi.org/10.3390/su14095167>.
- [27] Rehman, S., Sami, A., Haroon, A., & Irfan, A. (2019). Impact of sustainable leadership practices on public sector organizations: a systematic review of past decade. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 2(3), 1-5. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v2i3.927>
- [28] Sadq, Z. M., Khorsheed, R. K., Mohammed, H. O., & Othman, B. (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3095-3102.
- [29] Saiman, N. S., & Mediawati, E. (2024). Impact of Familiarity with the Accountant Professional