



درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة  
المستدامة من وجهة نظرهم

## The Level of Practicing Administrative Leadership in Yemeni Private Universities Regarding Sustainable Leadership Characteristics from Their Perspective

**Ashwaq Yahya Yahya Saleh Alwash**

*Department of Educational Administration and Planning  
College of Education – Sana'a - University-Yemen*

**أشواق يحيى يحيى صالح العوش**

*قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية – جامعة صنعاء – اليمن*

**Prof.dr. Fahd Saleh Qasem Maghrabah**

*Department of Educational and Psychological Sciences  
Faculty of Applied and Human Sciences  
Amran University- Yemen*

**فهد صالح قاسم مغربة**

*قسم العلوم التربوية والنفسية- كلية العلوم التطبيقية  
والإنسانية- جامعة عمران-اليمن*

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (25) عبارة مقسمة في محورين، تم توزيعها على عينة بلغت (289) قياديًا من القيادات الأكاديمية والإدارية في (12) جامعة يمنية أهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية على نحوٍ عام كان مرتفعًا، بمتوسط حسابي (3.49 من 5)، وقد حصل بعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة على المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، بمتوسط (3.59)، بينما جاء بُعد ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط (3.39). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعًا لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة) بينما وجدت فروق تبعًا لمتغيري (الجنس؛ ولصالح الذكور)، وتبعًا لمتغير الوظيفة؛ ولصالح الأكاديميين)، بناءً على النتائج أوصى الباحثان بالاستمرار في الاهتمام أكثر بممارسات سلوكية وخصائص القيادة المستدامة وتنمية وتدريب العاملين في الجامعات على القيادة المستدامة، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، القيادة المستدامة، الجامعات اليمنية الأهلية.

**Abstract:**

The study aims to determine the level of practice of administrative leadership in Yemeni private universities regarding sustainable leadership characteristics from their perspective. The researchers used a descriptive survey methodology, and the tool consisted of a questionnaire consisting of 25 statements divided into two dimensions. It was distributed to a sample of (289) leaders from academic and administrative positions in (12) Yemeni private universities. The study found that the overall level of sustainable leadership practice in Yemeni private universities was high, with an average score of (3.49) out of 5. The foundational practices of university leadership ranked first with a high level of practice, with an average score of (3.59), while academic and administrative leadership practices ranked second with a moderate level of practice, with an average score of (3.39). The results indicated no statistically significant differences at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  based on variables such as job level, educational qualification, and years of service in the university. However, significant differences were found based on gender (favoring males) and position (favoring academics). Based on the results, the researchers recommend a continued focus on sustainable leadership practices and the development and training of university personnel in sustainable leadership. They also suggest conducting further studies on this topic.

**Keywords:** Administrative leadership, sustainable leadership, Yemeni private universities.

**المقدمة:**

وأن الاهتمام المتزايد بالتنمية المستدامة وركائزها الثلاث، ظهرت معها مجموعة من المفاهيم والممارسات الإدارية ذات العلاقة بالمنظمات الرسمية وغير الرسمية وقادتها الإداريين، ومن أبرزها "القيادة المستدامة" التي كُرسَتْ لتحقيق حالة التوازن بين

يُعد التعليم من أهم ركائز الاقتصاد في مجتمع المعرفة حيث تسهم مؤسسات التعليم العالي في قيادة عجلة التنمية نحو تحقيق الأهداف التنموية المختلفة، كما أن لها دورًا أساسيًا في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع؛ بحثًا واستخدامًا وتطبيقًا.

(غانم، 2016؛ عيداروس، 2014؛  
Metsamuuronen, & Laukkanen, 2013؛  
Dueppen, 2017).

وتُعد القيادة المستدامة نوع من القيادة التي تعمل على إيجاد طريق مستدام للتأثير في البشر والاضطلاع بالمسؤولية نحو الأفراد والمجموعات والمنظمات، والمجتمع الأوسع، كما تقدم القيادة المستدامة حلاً مستداماً يمكن قبوله وتبنيه (حواله والمطيري، 2019، 370). وتعد القيادة المستدامة منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية، التي لم تعد كافية لمواجهة تحديات الجامعات"، ويؤكد(الحدراوي وآخرون، 2018، 198) أن القيادة المستدامة "أحد أبرز الأنماط القيادية في الوقت الحاضر والتي تمنح الجامعة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات كوادرها وجعلهم على درجة من الالتزام بتحقيق أداء متميز"، ويضيف (أشتوي، 2017، 30) أن القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة في القيادة، "من خلال المبادئ التي بنيت عليها بحيث تحقق نمطاً قيادياً مستداماً ومنتشراً ومستمرًا بين الأفراد، وتحقق مشاركة جماعية، بالإضافة إلى أنها تعمل على المحافظة على الموارد البشرية والمادية".

كما أن القيادة المستدامة تسهم في نجاح تنظيم البناء للجامعات؛ من خلال الحد من الظروف التي تؤثر عليها والتغلب على معوقات العمل الإداري والأكاديمي، ويتضح ما سبق أن نجاح الجامعات وتطويرها يتطلب قيادة واعية، ومدركة للتحويلات والتغيرات العالمية والمحلية والإقليمية

وهذا ما أكده (الجهيني 2015، 79) أن التحول إلى الاستدامة يعتبر تغييراً وتطويراً في الجامعات، وهذا يتطلب قيادة مؤمنة بالتغيير وتدعمه وتواجه

الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ضمن معايير الأداء المتفوق والفعال.

ويُعد مفهوم الاستدامة نهجاً يأخذ في اعتباره الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فتتطلب وجود قيادة وإدارة استراتيجية قادرة على استيعابها، ودعم تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات مستدامة تُطبق مبادئ الاستدامة (الجهيني، 2015، 60).

وتعرف القيادة المستدامة أنها: القيادة التي تنتشر وتدمج وإنها مسؤولية مشتركة لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية بدون مسوغ وتجنب إلحاق الضرر السلبي بالبيئة (Hargreaves & Fink, 2003:2)، وتقدم القيادة المستدامة مدخلاً جديداً لقيادة الجامعات على نحو مستدام، حيث تستجيب للبيئة الخارجية من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات، وتلقي الضوء على أهمية المسؤوليات الأخلاقية بما يسمح لها في تطبيق عدد من الممارسات المستدامة (غانم، 2016، 247).

فالقيادة المستدامة نمطية إدارية متكاملة لقيادة الجامعات؛ إذ تولي اهتماماً متوازياً بالجوانب الإيكولوجية (2، 2012، Haugland)، والاتساق مع المتطلبات المحلية والمقتضيات الدولية المشفوعة بإعادة النظر في الاستراتيجيات الفعالة نحو تحقيق الجامعات الخالية من الفساد الأكاديمي الإداري، والداعمة للتميز المؤسسي (9، 2008، McNamara)، وتؤكد نتائج دراسة (Silalaity & Thawisook, 2018) في أن مؤشر التنمية المستدامة يحقق أعلى مساهمة في القيادة المستدامة، وأن العلاقة طردية بين القيادة المستدامة والعدالة الاجتماعية.

ولأهمية القيادة المستدامة أجريت عديد من الدراسات التي أوضحت أهميتها وفعاليتها ونادت بضرورة تطبيقها في الجامعات ومن تلك الدراسات

والاتصالات، والانتظار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي (Lupton & Hughes, 2015).

وقد أشارت عديد من الدراسات إلى ضرورة الأخذ بالقيادة المستدامة لمواجهة تلك التحديات والتغيرات في التعليم الجامعي، وعلى ضرورة تحديث الخطط الاستراتيجية بالجامعات وتضمينها مبادئ الاستدامة، كما أكدت بعض الدراسات ضعف ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات كدراسة (العتيبي، 2018؛ غانم، 2016؛ Lambert, 2012).

كما أكدت دراسات (عبيد، 2017؛ العمري، 2017؛ الأكلبي، 2018؛ الشهاري، 2019؛ قطران، 2019؛ العولقي، 2020؛ العامري، 2020؛ الصايدي، 2022؛ الكعدني، 2022؛ البكالي، 2022) أن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في أدائها، كما أكدت نتائج دراسات (شجاع الدين، 2022؛ قطران، 2022؛ عسكر، 2016) أن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في تعزيز قدرتها التنافسية

وقد لاحظ الباحثان أن بعض الدراسات المحلية اهتمت بدراسة واقع الأداء الإداري في الجامعات اليمنية، ولم يجدان دراسة اهتمت بدراسة القيادة المستدامة في الجامعات، لذلك تبلورت فكرة هذا البحث الذي يدرس واقع القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية، للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية الأهلية للقيادة المستدامة.

#### تساؤلات البحث:

بناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

مقاومته، وإدارة تضمن استمرارية التقدم والإنجاز، وأكد (Jaboret al, & Buntat 2012,1) أيضاً أن الحاجة إلى قيادة جيدة وجديدة أمراً حتمياً في تطوير الجامعات، فالقيادة المستدامة موضوعاً مهماً في الإصلاح الأكاديمي، وعنصرًا رئيساً في تنظيم الجامعات وإدارتها.

بحسب موقع (www.timeshighereducation.com)

وبحسب تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في اليمن تبين خروج الجامعات اليمنية من تصنيف تايمز، وبعض التصنيفات العالمية للتعليم العالي عالمياً وعربياً، وهو مؤشر خطير جداً قد يجعل الجامعات اليمنية ومخرجاتها عديمة الجدوى، ويتضح من نتائج الدراسات السابقة إجماعاً على وجود نقص واضح في الأداء الجامعي اليمني، مما يستدعي الحاجة لقيادة حديثة تساهم في تحسين الأداء الإداري الجامعي، و ذلك بتطبيق القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية ككل والأهلية على وجه الخصوص، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الإداري الجامعي؛ لذلك أصبح من الضروري على الجامعات اليمنية التوجه نحو تطبيق القيادة المستدامة والاستفادة من مزاياها المتعددة.

#### مشكلة البحث وتساؤلاتها:

تواجه القيادات الجامعية في الجمهورية اليمنية تحديات مختلفة؛ منها ضعف تحقيق التوازن بين وظائف الجامعة، والموارد المالية، والتغير المستمر في متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتوجد عديد من العوامل التي فرضت على الجامعات الاتجاه إلى تطبيق القيادة المستدامة؛ منها تأثيرات العولمة وتزايد السرعة للتغيير، وتأثير تقنيات المعلومات

المستدامة (ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات.

3. إن كان هناك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بخصوص ممارسة خصائص القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية في ضوء متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

#### أهمية البحث:

#### الأهمية العلمية / النظرية

تتبع أهمية هذا البحث من كون متغير القيادة المستدامة من المواضيع الإدارية الحديثة التي قد ترفد المجال البحثي بمعارف علمية جديدة، خاصة أنه لم يتم رصد أي دراسة علمية تناولت القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية.

يؤمل أن تقيد نتائج البحث في توجيه الدراسات والأبحاث المستقبلية في مجال الإدارة التربوية نحو تطبيق نمط القيادة المستدامة.

يُعد هذا البحث مكملًا للأبحاث السابقة في مجال ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، ومرجعًا مهمًا للأبحاث اللاحقة كما أنه يثري المكتبة اليمنية والعربية ويسد جزءًا من النقص في الدراسات والأبحاث المهمة؛ بحيث يكون مرجعًا أساسيًا للدارسين والباحثين في متغيرات هذه الدراسة وكل ما يتعلق بتطوير المجال التربوي والإداري.

#### الأهمية العملية / التطبيقية

قد تستفيد منها القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال تعزيز نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف التي كشف

ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في

الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟

2. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في

الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) من وجهة نظر

القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟

3. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بخصوص ممارسة خصائص القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية في ضوء متغيرات (النوع، سنوات الخدمة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟

#### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى معرفة الهدف الرئيس الآتي:

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم

ومعرفة الأهداف الفرعية الآتية:

1. درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية

في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات.

2. درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية

في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة

**مصطلحات الدراسة:****القيادة المستدامة:**

عُرفت القيادة المستدامة أنها: "القيادة التي ترعى وتطور التعلم المستمر للجميع الذي ينتشر ويدوم بطرق لا تضر، وتوفر فوائد إيجابية في المستقبل" (Hargreaves & Fink, 2006:2).

يمكن تعريف القيادة المستدامة على أنها "القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظمي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة. (Aver & Bergsteiner, 2011, 5). وتعرف القيادة المستدامة أنها: مسؤولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مسوغ والابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة. (Hargreaves & Fink, 2003: 2)

**التعريف الإجرائي للقيادة المستدامة:**

هي مسؤولية مشتركة للتطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والموارد المالية، والبيئة، والمجتمع، ويساعد على تحسين كفاءة أداء الجامعات، وذلك في الأبعاد التالية: (المنظور طويل الأمد، استثمار الموارد البشرية والمالية، الإبداع، التوزيع الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية) ويتضح من خلال مجموعة من الممارسات القيادية الإدارية التي يتبعها ذوو المناصب القيادية في الجامعات اليمنية الأهلية.

عنها البحث؛ لما فيه مصلحة تعزيز الأداء الإداري في الجامعات اليمنية.

الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة، في دفع القيادات الأكاديمية والإدارية فيها إلى إعادة النظر في الكثير من القرارات والإجراءات التي تتعارض مع معايير القيادة المستدامة.

يأمل الباحثان بأن تسهم نتائج هذا البحث في حث القيادات والعاملين في الجامعات اليمنية الأهلية على التوجه نحو العمل بنماذج القيادة الحديثة ومنها المستدامة، واعتبارها هدفاً دائماً يجب تحقيقه لضمان قدرة جامعاتهم على التكيف والبقاء والاستمرارية.

**حدود البحث:**

سيقتصر البحث في الحدود الآتية:

■ **الحدود البشرية:** والإدارية التي تحتل جميع القيادات الأكاديمية منصباً قيادياً وإدارياً وعددهم (289) منهم (73) رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، و(97) رؤساء أقسام أكاديميون، و (15) أمناء ومديرو عموم، (104) مدرء إدارات ورؤساء أقسام).

■ **الحدود المكانية:** تتمثل في الجامعات اليمنية الأهلية وهي كل من: جامعة (العلوم والتكنولوجيا - أزال للتنمية البشرية - الوطنية - اليمنية - اليمنية الأردنية - اللبنانية - الناصر - تونتك - المستقبل - سبأ - الملكة أروى - الأندلس).

■ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الثاني من العام الجامعي (2023-2022م).

**الإطار النظري:****أولاً: الأدب النظري****القيادة المستدامة:**

تقدم القيادة المستدامة مدخلاً جديداً لقيادة الجامعات على نحو مستدام، حيث تستجيب للبيئة الخارجية من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات، وتلقي الضوء على أهمية المسؤوليات الأخلاقية بما يسمح لها بتطبيق عدد من الممارسات المستدامة (غانم، 2016، 247)، وتوجد عديد من العوامل التي تفرض على الجامعات الاتجاه إلى تطبيق القيادة المستدامة منها تأثيرات العولمة، والسرعة المتزايدة دائماً للتغيير، وتقنيات المعلومات والاتصالات، والتواصل الاجتماعي، وتغيير احتياجات مواليد العصر الرقمي ( Simanskiene, & Pauzuoliene, 2016, 658).

**مفهوم القيادة المستدامة:**

يعرفها (Davies, 2007, 2) أنها: أحد العوامل التي تدعم التنمية على المدى الطويل، وتشجع ثقافة القيادة بناء على الهدف الأخلاقي.

وتعرف أنها: القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة ( Avery & Bergsteiner, 2011, 5).

وتعرفها (عيداروس، 2013، 10) أنها: القيادة الملهمة والداعمة لكافة آليات الاحترافية والاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال الرؤى الاستراتيجية والتفكير المنظومي وآليات التفاعل

الإيجابي بما يؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة بالمؤسسات التعليمية.

ويعرفها (أشتيوي، 2017، 21) أنها: عملية تعاونية، تتم من خلال توزيع المهام على الجميع، وتتم حماية الحاضر وتطويره من خلالها والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، ومراعاة الموارد المادية، والمحافظة عليها، والاعتناء بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، ومراعاة معتقدات ومتطلبات من يقع في دائرة المؤسسة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص القيادة المستدامة الآتية:

- أنها عملية تشاركية.
- تعمل على تطوير الحاضر وتحميه في الوقت نفسه.
- تعمل على حفظ الموارد المادية والبشرية وتنميتها.
- تعطي أولوية لاستمرار التعلم، واكتساب الخبرات لأجل المستقبل.
- تراعي معتقدات ومتطلبات ورغبات وميول من يقع في دائرة المنظمة ومحيطها الذي تعمل فيه.

**أهمية القيادة المستدامة:**

يحدد (Cook, 2014, 3) أهمية القيادة المستدامة في الآتي:

- تعد ضرورة لاستمرارية النمو في المؤسسة بعد رحيل القائد عن المؤسسة.
- أنها تتجاوز تحقيق نتائج تحصيل مؤقتة إلى إيجاد تحسينات دائمة في التعليم.
- تتبنى ثقافة قيادية تركز على الغاية الأخلاقية التي تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تفریق.

يلخصها (Hargreaves & Fink, 2006,32) في الآتي:

- أ. العمق: القيادة من أجل التعلم ورعاية الآخرين من خلال تعلم عميق.
- ب. الطول: من خلال أنها تحفظ وتحمي وتطور الجوانب الأكثر قيمة للحياة والتعلم عبر الوقت ونقلها من قائد إلى آخر.
- ج. الاتساع: حيث تطورها يعتمد على قيادة الآخرين.
- د. العدل: محاولة التقليل من الضرر الذي يمارس على البيئة المحيطة.
- هـ. التنوع: التعلم يتم في مناخ من التنوع، وتوفير ضمان وترابط اجتماعي.
- و. سعة التدبير: كشف المواهب وتطويرها ومكافأتها في مرحلة مبكرة من حياة الفرد.
- ز. المحافظة (الحماية): الاستشراف والتعلم من الماضي لبناء مستقبل أفضل، والحفاظ على تاريخ المنظمة وثقافتها وتقاليدها.

#### مستويات القيادة المستدامة:

ذكر (أشتيوي، 2017؛ كريري، 2019) أربعة مستويات لممارسة القيادة المستدامة داخل المؤسسات هي كما يلي:

1. مستوى الفرد: ينبغي أن يبدأ القائد بنفسه أولاً، من خلال التحلي بمواصفات شخصية قوية، ومهارات عالية وأداء مرتفع، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على التعلم المستمر، حتى يكون دافعاً لمروسيه على الابتكار والإبداع.
2. مستوى الفريق: ينبغي وجود عاملين مؤهلين وقادرين على ممارسة مفهوم الاستدامة في كافة

- قيادة المؤسسة على المستوى طويل المدى وتنمي قيمة قيادة الفريق.
  - تعمل على تجهيز الأفراد وتطويرهم.
  - وينكر (عوض الله، وآخرون، 2019) أن أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:
  - أنها عامل مهم في تحديد النمو الأكاديمي والمهني للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
  - تعد عنصراً مهماً في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
  - تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم.
  - تحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعات المحيطة.
  - تدعم تجريب الأفكار الإبداعية واستدامة التطوير التنظيمي.
  - تعزز القدرات القيادية لاستدامة القيادة داخل مجتمع التعلم.
  - إنها ضرورة للحفاظ على الثقافة الجامعية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء هيئة التدريس.
  - إن القيادة المستدامة تفضل تطوير الموظف وترقيته داخلياً.
- من خلال ما تقدم يرى الباحثان ضرورة تطبيق هذا النمط القيادي في الجامعات حيث أنه نمط يعمل على بناء قادة جاهزين لتقديم خدماتهم للمستفيدين دون أي محابة أو تفريق، وتحقيق أهداف طويلة الأمد دون التضحية بالأهداف قصيرة الأمد.
- مبادئ القيادة المستدامة:**

9. توفير التمويل المناسب من مصادر متعددة لتنفيذ الممارسات الفعالة.
10. الأخذ بالمبادرات التدريبية المكثفة للأفراد والأقسام ضعيفة المستوى لضمان الجودة.
11. مراجعة السياسات السابقة وتغيير الخبرات قبل الشروع في مبادرات التغيير الجديدة.
12. يتضح مما تقدم أن جميع هذه الوظائف تمتاز بأنها تواكب متطلبات العصر الذي يتميز بالتغيرات السريعة، وتعمل على تقوية الأداء المؤسسي.

#### متطلبات القيادة المستدامة:

ذكر (أشتيوي، 26، 2019) مجموعة من متطلبات القيادة المستدامة منها:

1. وضع الهدف من التعلم قبل الاختبار.
2. المحافظة على تحقيق أهداف طويلة المدى في ظل التغيير.
3. البدء ببطء والتقدم باستمرار.
4. عدم الاعتماد على رؤية القائد الفردية.
5. تنمية الدور القيادي داخل المؤسسة، بدلاً من استيراد الخبرات من الآخرين.
6. التعلم من التجارب المتنوعة.

مما تقدم يرى الباحثين أن هذه المتطلبات إذا تم تنفيذها؛ فإنها سترتقي بالجامعات نحو مستقبل أفضل، وتحصل على كوادر بشرية تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية وأداء متميز، قادرة على مواجهة التحديات التي تجدها أمامها.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

لأهمية القيادة المستدامة أجريت العديد من الدراسات السابقة ومن تلك الدراسات:

- عمليات المؤسسة، وأن تكون العلاقات بينهم قوية ومستدامة.
3. مستوى المؤسسة: يجب أن تمتلك المؤسسة الرغبة في ممارسة القيادة المستدامة، وذلك بنشر ثقافة الاستدامة وأفكارها، وضرورة ضمان ولاء العاملين وتقبلهم لممارسة الاستدامة.
4. مستوى المجتمع: يجب أن ينظر المجتمع للمؤسسات التي تطبق أفكار ومبادئ الاستدامة بصورة مختلفة، مما يقودها للنجاح على مستوى طويل الأجل.

#### وظائف القيادة المستدامة:

ذكر (Hargveas & Fink, 2006) مجموعة من الوظائف من أجل تحقيق قيادة مستدامة نوردها فيما يلي:

1. ترتيب الأولويات بداية بالتعليم ثم الإنجاز ثم الاختيار.
2. استثمار الموارد ودعم العاملين والتطوير المهني.
3. التزويد بمدربي قيادة ومستشارين لإعداد وتطوير وتنمية القيادة المستقبلية.
4. بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات.
5. الاستفادة من خبرة القادة المبدعين، وتشكيل اجتماعات منتظمة معهم لدعم القادة الجدد.
6. التخطيط لتعاقب القادة بناء على معايير واضحة ومحددة.
7. بناء عملية مشتركة لجميع الأفراد وأعضاء المجتمع للتطوير والالتزام بأهداف التحسين.
8. إعداد مؤشرات متعددة للمساءلة، وتطبيقها مجتمعة وليس بشكل فردي.

أن أفراد المجتمع موافقون بدرجة متوسطة على واقع الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بالجامعة بمتوسط (3.08 من 5)، وجاء أولاً: بُعد الإدارة الذاتية بدرجة متوسطة، يليه اتخاذ القرار، ثم ثقافة التمكين، ثم بُعد الحفاظ على المعرفة ومشاركتها. كما أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة بالجامعة، بمتوسط (3.10 من 5)، وجاء أولاً: بُعد الجودة بدرجة متوسطة، يليه اتخاذ القرار، ثم مشاركة الموظفين، ثم بُعد الابتكار الاستراتيجي.

دراسة (المهدي وآخرون، 2023) هدفت للكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وتحديد الفروق بين متغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة، واستخدام الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (383) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وظهرت فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (البكري، 2023): هدفت إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة طبقية بلغت (99) من مديري العموم، ومديري الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع

دراسة (نور والضامن، 2024) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، والكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغيرات (النوع، السنة الدراسية، المعدل التراكمي، التخصص)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (425) طالباً وطالبة من كلية التربية الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول تحفيز التحول الرقمي المستدام، يليه التعليم والتدريب، ثم توجيه السياسات واتخاذ القرارات، ثم المسؤولية الاجتماعية، ثم تشجيع البحث والابتكار، ثم التشجيع على السلوكيات المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة المستدامة.

دراسة (العمرى والعيان، 2023): هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات (التأسيسية، عالية المستوى، الحوافز الرئيسية) للقيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على كل أفراد مجتمع البحث من موظفي الجامعة، وعددهم (397) موظفاً وموظفة. وأبرزت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في الجامعة كانت متوسطة بمتوسط كلي (3.29 من 5)، وعلى مستوى الأبعاد؛ جاء أولاً: بُعد العلاقة الودية بين الموظفين بدرجة عالية، يليه السلوك الأخلاقي، ثم تقدير الأداء بدرجة متوسطة، يليه بُعد الاحتفاظ طويل الأمد بالموظفين أخيراً بُعد تطوير الأفراد باستمرار. كما تبين

- أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.91).
- **دراسة الحازمي (2022)** التي هدفت إلى التعرف على الدرجة التي يطبق عندها القادة الأكاديميون في الجامعات السعودية أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة على نحو عام، وأن كل بعد من أبعاد القيادة المستدامة حصل على درجة متوسطة من التطبيق.
- بينما هدفت دراسة عيد (2022) إلى التعرف على واقع القيادة المستدامة في ضوء نموذج أفري وبريجستر (2011) بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (333) عضو هيئة تدريس وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج أفري وبريجستر بأبعادها (الممارسات الإدارية، والتنظيمية، والتحفيزية) جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة موافقة عينة أفراد الدراسة نحو متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج أفري وبريجستر جاءت بدرجة عالية جداً.
- **دراسة الخمائسه (2022)** هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (350) معلماً ومعلمة طبقت عليهم استبانة تحتوي على (47) عبارة موزعة على الأبعاد التالية: استمرارية التعليم، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة متوسطة.
- **دراسة علي وآخرون (2022)** هدفت إلى التعرف على تطبيق القيادة المستدامة في ظل رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وقد بلغت العينة (152) فرداً تم اختيارهم من المسؤولين ببعض المعاهد العليا الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة المستدامة مطبقة بدرجة مرتفعة على المستوى العام.
- **دراسة علي (2022):** هدفت إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبيان بوصفها أداة لجمع البيانات من العينة التي تكونت من (370) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة متوسطة.

- دراسة محمد (2022) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة (سوهاج) واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة تم توزيعها على عينة مكونة من (583) عضوًا، وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة.
- دراسة (cahyadi & Szabo, 2022): هدفت إلى التحقق من الآثار الإيجابية لأساليب القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (400) مستشار، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لأساليب القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- دراسة (Hernández-Diaz et al, 2021) هدفت إلى اقتراح تكامل الاستدامة في جميع أنحاء الجامعة كنظام، مع الأخذ في الاعتبار الأدوات والأطر القائمة، وإثبات الاقتراح النظري في سياق تجريبي. وركزت على الاستدامة من منظور المؤسسة بأكملها، وتحليل الجامعة كنظام متوافق من نظامين فرعيين، الأكاديمي والإداري، استخدمت طريقة متسلسلة مختلطة، أجرت المرحلة الكمية مراجعة الأدبيات باستخدام تحليل البليومتري والمحتوى، تليها مرحلة نوعية باستخدام طريقة التحليل الموضوعي لتطوير مفهوم استدامة الجامعة، وتم تطوير مقياس لمفهوم استدامة الجامعة وإثباته باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية. تم تطبيقه على (1799) من المديرين والموظفين الأكاديميين والإداريين، وطلاب الدراسات العليا وما بعد التخرج من جامعتين خاصتين
- في ميدلين، كولومبيا. وكشفت النتائج عن صحة مفهوم استدامة الجامعة، ومناسبة مقياسه لاستخدامه في تقييم استدامة الجامعات بشكل كلي، تُظهر الأدلة من الجامعات المدروسة أهمية استدامة الشركات والقضايا الاجتماعية في مفهوم استدامة الجامعة المطور.
- دراسة (Cayak, 2021): هدفت إلى فحص آثار سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين ورضاهم الوظيفي بناء على آراء المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (388) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط عال بين آثار سلوكيات القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- دراسة (Nartgun & Dilekchi, 2020): هدفت إلى البحث عن العلاقة بين القيادة المستدامة والمدرسة الافتراضية، واستخدمت المنهج بشقيه الارتباطي والمسحي، وطلقت استبانة على عينة مكونة من (411) معلمًا، وخلصت الدراسة إلى أن درجات القيادة المستدامة لمديري المدارس كانت أعلى من المستوى المتوسط باستثناء الاستدامة الاجتماعية، وأن هناك ارتباطات موجبة عالية المستوى بين القيادة المستدامة وفعالية المدرسة الافتراضية.
- دراسة سفر (2021) هدفت إلى الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية من القيادات بالكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية بلغ عددها (99)

والعدالة والاحتفاظ بالموظفين الجيدين والحفاظ على البيئة وتوزيع القيادة.

- دراسة يونس (2017) هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية طبقية عددها (350) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت الاستبيان، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة كانت بدرجة كبيرة.

- دراسة غانم (2016) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (198) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

- دراسة (Kantabutra & Saratun, 2013) هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة المستدامة في إحدى الجامعات التيلاندية، وذلك استناداً لنموذج "إفري وبريجستر"، وقد تم تبني مدخل متعدد الأدوات لجمع البيانات في إطار منهجية دراسة الحالة، وذلك باستخدام الملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالجامعة، وإجراء المقابلات الشخصية شبه المقننة مع العاملين في الجامعة، وقد توصلت النتائج إلى تحقق (21) من أصل (23) من ممارسات القيادة المستدامة موزعة على ست

قيادة، حيث توصلت النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة أهمية مرتفعة.

- دراسة العردان (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (315) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات من الجامعات السعودية الناشئة، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت النتائج إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة.

- دراسة حواله، والمطيري (2019) هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أما أداة فقد كانت الاستبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (787) معلمة، توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة.

- دراسة (Srisaen, & Junpeng, 2017) هدفت إلى التحقق من العوامل والمؤشرات الرئيسة للقيادة المستدامة متبوعة باختبار مدى ملاءمة مؤشرات القيادة المستدامة، وتم استخدام المنهج المسحي، وعدد أفراد العينة (500) مدير مدرسة ثانوية، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة المستدامة تتكون من سبع مكونات رئيسية و(89) مؤشراً والمكونات هي: امتلاك المعرفة المتعمقة والتنوع في حل المشكلات والأداء

الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها)، أما التعبير كميًا (وصف الظاهرة رقميًا ويوضح مقدارها أو حجمها)، كما لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة (محل البحث) بل يتضمن تحليلًا وتفسيرًا شاملين للبيانات وقياسها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث" (المحمودي، 2019، 46-47).

#### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في القيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (1331) عنصرًا منهم (604) قيادات أكاديمية، و(746) قيادات إدارية من رؤساء جامعات ونوابهم، وعمداء كليات ونوابهم، رؤساء أقسام أكاديمية، أمناء جامعات، مدراء إدارات، رؤساء أقسام إدارية) في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة والتي يبلغ عددها (34) جامعة، عطافي، (2022)؛ العامري والمقرمي، (2022)؛ شجاع الدين؛ (2022)؛ البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2022)؛ الزيارات الميدانية للجامعات الأهلية، ومواقعها على الإنترنت.

#### عينة البحث:

نظرًا لكثرة عدد الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ولعدم قدرة الباحثان على مسح جميع الجامعات، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه الجامعات، مع الأخذ في الاعتبار (أن تضم الجامعة أربع كليات فأكثر، وأن يكون قد مضى على تأسيسها (10) سنوات فأكثر)، وتم اختيار (12) جامعة من إجمالي الجامعات اليمنية الأهلية، البالغ عددها (34) جامعة أي ما نسبته (35%) من الجامعات مجتمع الدراسة.

مجموعات رئيسية من الممارسات وهي: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية القوية، والإبداع، والمسئولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة؛ اهتمامها بالقيادة المستدامة سواء من حيث درجة تطبيقها في الجامعات كدراسة (الحزمي، (2022)؛ عيد، (2022)؛ علي، (2022)؛ محمد، (2022)؛ سفر، (2021)؛ العردان، (2020)، ودراسات أخرى اهتمت بها في التعليم العام كدراسة (الخميسه، (2022)؛ حواله والمطيري، (2019)؛ يونس، (2017) واهتمت دراسة (علي وآخرون، (2022) بالمعاهد العليا، إلا أن جميعها أوضحت أهمية القيادة المستدامة واستخدمت المنهج الوصفي من نوع المسح الاجتماعي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج والأداة والهدف وتختلف معها في العينة.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري ومنهج البحث وإعداد أداة البحث، كما أن البحث الحالي تتميز عن الدراسات السابقة بكونها تهتم بالجامعات اليمنية الأهلية وتركز على خصائص القيادة المستدامة.

#### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

##### منهج البحث:

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، ويقوم على "دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفًا دقيقًا، والتعبير عنها كمًا ونوعًا، فالتعبير كميًا (يفسر

تفسير ذلك إلى الموروث الاجتماعي الذي يحد من توظيف الإناث، لذا فالنساء العاملات في المجتمع اليمني ما زال قليلاً.

### متغير المستوى الوظيفي:

جدول (3): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
25.26%	73	رئيس جامعة أو نائبه/ عميد أو نائبه
33.56%	97	رئيس قسم أكاديمي
5.19%	15	أمين عام/ مدير عام
35.99%	104	مدير إدارة/ رؤساء أقسام
100.0%	289	الإجمالي

يتبين من الجدول (3) أن فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة/ رؤساء أقسام إداريين) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.99%، تليها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم أكاديمي) بنسبة 33.56%، تليهما فئة المستوى الوظيفي (رئيس جامعة أو نائبه/ عميد أو نائبه) بنسبة 25.26%، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (أمين عام/ مدير عام) بنسبة 5.19%. كما يتبين أن نسبة القيادات أعلى من مدير إدارة لا تقل عن (64%).

### متغير المؤهل العلمي:

جدول (4): خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
15.92%	46	بكالوريوس
31.14%	90	دبلوم/ ماجستير
52.94%	153	دكتوراه
100.0%	289	الإجمالي

يتبين من الجدول (4) أن نسبة (52.94%) من أفراد عينة البحث هم من حملة المؤهل العلمي دكتوراه، فيما نسبة (31.14%) من عينة البحث من حملة المؤهل العلمي دبلوم/ ماجستير، وأخيراً نسبة (15.92%) هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس.

كما تم أخذ عينة البحث كأفراد باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة النسبية بنسبة (51%) لكل جامعة، من القيادات الأكاديمية والإدارية بلغ حجمها (298) مفردة، وهذا العدد يتناسب مع حجم المجتمع حسب جدول حجم العينات الذي أورده العريقي (2016)، (186). وتم توزيع (298) استبانة بشكل مباشر على العينة، وقد تم استرجاع (294) من الاستبانات الموزعة، وكانت هناك (5) استبانات ناقصة البيانات وغير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي (289) استبانة أي ما نسبته (96.98%) من مجموع الاستبانات الموزعة. والجدول (1) يبين حجم العينة.

جدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

عدد الجامعات	عدد الكليات	حجم العينة	المستردة	الصالحة للتحليل	نسبة الصالحة إلى حجم العينة
12	63	298	294	289	96.98%

### خصائص عينة البحث:

احتوت أداة البحث (الاستبانة) على خمس متغيرات شملت: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الوظيفة) وفيما يأتي توضيح الخصائص الديموغرافية للعينة:

### متغير النوع:

جدول (2): خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
الذكور	227	78.55%
الإناث	62	21.45%
الإجمالي	289	100%

يتضح من الجدول الآتي رقم (2) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة 78.55%، في حين أن نسبة العينة من الإناث كانت 21.45%، ويمكن

## متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (5): خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد

## سنوات الخبرة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	40	13.84%
من (6-10) سنوات	77	26.64%
أكثر من 10 سنوات	172	59.52%
الإجمالي	289	100.0%

يتبين من الجدول (5) أن نسبة 59.52% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ونسبة 26.64% من عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح بين من 6 إلى 10 سنوات، وأخيراً جاءت نسبة 13.84% من عينة البحث سنوات خبرتهم فأقل، ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوعاً في خبرات أفراد العينة وأن معظم العينة ممن خبراتهم في الجامعات أكثر من 10 سنوات: وهو ما يعطي ثقة أكبر في الإجابات ومصادقية مرتفعة للنتائج التي سيخرج بها البحث.

## متغير الوظيفة:

جدول (6): خصائص عينة البحث حسب متغير الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة %
أكاديمي	158	54.67%
إداري	131	45.33%
الإجمالي	289	100.00%

يتضح من الجدول (6) أن نسبة 54.67% من ذوي الوظائف الأكاديمية، في حين أن نسبة 45.33% هم من ذوي الوظائف الإدارية، ومن هذه النتيجة يتضح التقارب النسبي بين فئتي العينة من الأكاديميين والإداريين.

## أداة البحث وخطوات بنائها:

بناء على طبيعة مشكلة البحث وأهدافه فقد تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع

البيانات اللازمة لهذا البحث، لهذا تم بناء أداة البحث على النحو الآتي:

## مصادر بناء الاستبانة:

لقد تمت عملية بناء الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة التي تناولت موضوعات القيادة المستدامة، وتم الاستعانة بها لتحديد مؤشرات متغيرات البحث ومجالاتها المتضمنة في محتوى الاستبانة.

## الاستبانة في صورتها الأولية:

تم تقسيم الاستبانة في صورتها الأولية إلى جزأين أساسيين، هما:

**الجزء الأول:** المتعلق بالبيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الديمغرافية، وعددها (5) وتمثلت في: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** يتناول العبارات الخاصة بمحور القيادة المستدامة: موزعة على مجالين هما (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية).

وقد تم إعداد الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبدل كبيرة جداً، والرقم (4) للبدل كبيرة، والرقم (3) للبدل متوسطة، والرقم (2) للبدل منخفضة، والرقم (1) للبدل منخفضة جداً.

## اختبار الصدق لأداة البحث:

## أ. الصدق الظاهري:

بعد تصميم أداة البحث بصيغتها الأولية، تم عرضها على عدد (24) من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين

للتأكد من عدم وجود عبارات في أداة البحث يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم تطبيق البحث على عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وعلى مستوى جميع عبارات الاستبانة، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار كما في الجدول (7)

جدول (7): اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة			ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية		
العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالمجال	العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالمجال
1	.801**	.799**	1	.786**	.770**
2	.795**	.755**	2	.775**	.772**
3	.841**	.805**	3	.777**	.744**
4	.838**	.824**	4	.758**	.742**
5	.871**	.865**	5	.838**	.825**
6	.822**	.812**	6	.835**	.801**
7	.802**	.754**	7	.856**	.847**
8	.803**	.767**	8	.810**	.833**
9	.796**	.781**	9	.811**	.766**

ب. صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

اختبار ثبات أداة البحث: استخدم اختبار (الفا كرونباخ) لحساب ثبات الاستبانة وكانت قيمة مرتفعة لجميع مجالات القيادة المستدامة (0.965)، وبدرجة مصداقية (0.982)، كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار الفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	درجة الثبات Alpha	√Alpha درجة المصداقية
الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	9	0.908	0.953
ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	16	0.957	0.978
القيادة المستدامة	25	0.965	0.982

في عدد من الجامعات اليمنية، وذلك للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم والتأكد من وضوح عبارات الاستبانة وصلاحياتها، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض العبارات وإعادة الصياغة للبعض الآخر في ضوء المقترحات المقدمة.

يتضح من الجدول (7) أن جميع عبارات المتغير المستقل القيادة المستدامة جاءت مرتبطة بمحورها، بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالية.

المجال الأول: الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة واشتمل على (9) عبارات.

الاستبانة في صورتها النهائية:

أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (25) عبارة موزعة على مجالين:

جدول (9): توزيع عبارات الأداة في صياغتها النهائية على محاور الدراسة ومجالاتها الدراسية

المجال الثاني: ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية واشتمل على (16) عبارة. وتفصيل ذلك كما في الجدول (9).

المجالات	عدد العبارات	النسبة
الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	9	36%
ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	16	64%
مجموع	25	100.00%

وحساب المدى بين درجات المقياس وكانت كما في الجدول (10).

جدول (10): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس لكرت الثلاثي

م	مديات المتوسط	النسبة (درجة الموافقة)	التقدير اللفظي	(درجة الممارسة)
1	1.80-1.00	1.00%-35.99%	منخفضة جداً	ضعيفة جداً
2	2.60-1.81	36%-51.99%	منخفضة	ضعيفة
3	3.40-2.61	52%-67.99%	متوسطة	متوسطة
4	4.20-3.41	68%-83.99%	كبيرة	مرتفعة
5	5.00-4.21	84%-100%	كبيرة جداً	مرتفعة جداً

المحك المعياري للإجابات:

تم تحديد المحك المعتمد في البحث؛ من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت) الخماسي

6. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):

لاختبار الفروق حسب متغير (سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، حجم الجامعة).

الإجابة عن تساؤلات البحث وعرض تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن التساؤل الرئيس الذي نص على:

ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم؟

الإجابة عن التساؤلات الفرعية:

النتائج المتعلقة بإجابة التساؤل الأول: "ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية

أساليب التحليل الإحصائي:

من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي.
2. اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة ومصداقيتها.
3. لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة.
5. اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (النوع).

في الجدول (11). جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة

لقيادة الجامعة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟" وللإجابة عن التساؤل الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الممارسة
7	تنظر قيادة الجامعة إلى السلوك الأخلاقي باعتباره مبدأ غير قابل للتفاوض.	3.95	0.92	78.96%	1	مرتفعة
2	تتعامل قيادة الجامعة مع المرؤوسين باحترام وتقدير.	3.83	0.91	76.68%	2	مرتفعة
3	تعمل قيادة الجامعة كعضو رئيس في فريق	3.62	0.97	72.46%	3	مرتفعة
8	تتعامل قيادة الجامعة مع التغيير باعتباره عملية تطويرية	3.61	0.93	72.25%	4	مرتفعة
9	تهتم قيادة الجامعة ببقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات.	3.61	1.06	72.18%	5	مرتفعة
5	تدعم قيادة الجامعة الثقة بين المرؤوسين.	3.48	0.99	69.69%	6	مرتفعة
4	تركز قيادة الجامعة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3.45	0.99	69.07%	7	مرتفعة
6	تركز قيادة الجامعة على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.	3.43	0.95	68.65%	8	مرتفعة
1	تنمى قيادة الجامعة جميع المرؤوسين مهنيًا باستمرار.	3.30	0.99	65.95%	9	متوسطة
المتوسط العام		3.59	0.79	71.76%	مرتفعة	

أهمية الممارسات التأسيسية لممارسة القيادة المستدامة لقناعتها بدورها في كفاءة الأداء، لذا تهتم بالسلوك الأخلاقي، وتحرص على العمل الجماعي وفرق العمل، وتدرك أهمية المرؤوسين في تحقيق النجاح لذا تسعى باستمرار لتطوير قدراتهم ومهاراتهم مهنيًا، بالإضافة إلى تركيزها على الأهداف طويلة الأمد وكيفية تحقيقها، وتهتم بالمحافظة على البيئة.

كما يتضح من الجدول أن العبارة الأعلى توفرًا كانت العبارة التي تنص على (تنظر قيادة الجامعة إلى السلوك الأخلاقي باعتباره مبدأ غير قابل للتفاوض) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.95) ويقابلها توافراً بنسبة

يتضح من الجدول (11) أن جميع عبارات مجال الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة حصلت على درجة موافقة مرتفعة، عدا العبارة (1) حصلت على موافقة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال (3.95) و(3.30)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (78.96%) و(65.95%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة (3.59)، بنسبة موافقة (71.76%)، مما يدل على أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة بحسب مجال الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية كانت مرتفعة، وهذه الدرجة تشير بأن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية تدرك

كما أنتت العبارة التي تنص على " تركز قيادة الجامعة على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.43) ونسبة (68.65%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وكانت العبارة الأقل توفرًا كانت العبارة التي تنص على (تتمى قيادة الجامعة جميع المرؤوسين مهنيًا باستمرار) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.30) ويقابلها توفرًا بنسبة (65.95%)، وهذه الدرجة تعني أن قيادة الجامعة تولي اهتمامًا متوسطًا بتطوير جميع المرؤوسين مهنيًا، ما يشير إلى ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الجامعات بتطوير قدرات المرؤوسين وزيادة مهارتهم.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتمامًا مرتفعًا بالممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، عن طريق الالتزام بالسلوك الأخلاقي، والتعامل مع المرؤوسين بإيجابية واحترام، وتعزيز الثقة لديهم، وتهتم بالعمل الجماعي، وتعتبر التغيير عملية تطويرية، وتحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ويتفق مع نتائج دراسة كل من (يونس، 2017؛ أشتيوي، 2017؛ غانم، 2016؛ كريري، 2019؛ سفر، 2021؛ الحسيني، 2021؛ علي وآخرون، 2022؛ ؛ البكري، 2023) لذلك، يمكننا القول أن الدراسات السابقة قد أيدت النتيجة المذكورة في التساؤل بشأن الاهتمام المرتفع للجامعات اليمنية الأهلية بالممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة والعوامل المرتبطة بها.

• **النتائج المتعلقة بإجابة التساؤل الثاني:** "ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) من وجهة نظر القيادات

(78.96%)، وهذه الدرجة تؤكد أن قيادة الجامعة تنظر إلى السلوك الأخلاقي باعتباره مبدأ غير قابل للتفاوض، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الإيجابية، إلى إدراك قيادات الجامعات بأهمية المحافظة والالتزام بالسلوك الأخلاقي، وكذلك لطبيعة المجتمع اليمني كونه مجتمع محافظ.

كما أنتت العبارة التي تنص على " تتعامل قيادة الجامعة مع المرؤوسين باحترام وتقدير " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.83) ونسبة (76.68%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أنتت العبارة التي تنص على " تعمل قيادة الجامعة كعضو رئيس في فريق " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.62) ونسبة (72.46%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أنتت العبارة التي تنص على " تتعامل قيادة الجامعة مع التغيير باعتباره عملية تطويرية " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.61) ونسبة (72.25%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أنتت العبارة التي تنص على " تهتم قيادة الجامعة ببقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.61) ونسبة (72.18%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أنتت العبارة التي تنص على " تدعم قيادة الجامعة الثقة بين المرؤوسين " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.48) ونسبة (69.69%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أنتت العبارة التي تنص على " تركز قيادة الجامعة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.45) ونسبة (69.07%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟" وللإجابة عن التساؤل الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما في الجدول (12). جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الممارسة
8	تبنى قيادة الجامعة علاقاتها مع المرؤوسين على المودة والاحترام.	3.68	1.01	73.63%	1	مرتفعة
14	تقيم قيادة الجامعة هيئة التدريس وفقاً لمعايير الجودة.	3.67	1.00	73.49%	2	مرتفعة
11	تحافظ قيادة الجامعة على ديمومة موارد الجامعة بترشيدها استهلاكها.	3.62	1.05	72.32%	3	مرتفعة
2	تؤكد قيادة الجامعة على العمل ضمن فريق واحد.	3.57	0.94	71.42%	4	مرتفعة
10	تنظم قيادة الجامعة الوقت؛ بما يضمن إدارته بشكل فعال.	3.51	0.97	70.10%	5	مرتفعة
15	تحافظ الجامعة على العاملين المتميزين.	3.50	1.13	69.97%	6	مرتفعة
4	تشرك قيادة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية.	3.47	1.08	69.34%	7	مرتفعة
7	تتعامل قيادة الجامعة مع الإبداع باعتباره ضرورة لتميز الجامعة.	3.40	1.05	67.96%	8	متوسطة
13	تنجز قيادة الجامعة الأعمال الإدارية بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة.	3.39	0.98	67.82%	9	متوسطة
6	تتشارك قيادة الجامعة المعرفة مع كافة المستويات التنظيمية.	3.33	0.99	66.57%	10	متوسطة
9	تشجع قيادة الجامعة هيئة التدريس على الاستفادة من نتائج البحث العلمي.	3.32	1.10	66.44%	11	متوسطة
5	تتعامل قيادة الجامعة بمبدأ العدالة داخل الجامعة وخارجها.	3.26	1.08	65.12%	12	متوسطة
1	تشرك قيادة الجامعة جميع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.	3.26	0.99	65.12%	13	متوسطة
12	تحول قيادة الجامعة المقترحات الابتكارية إلى خطط تنفيذية.	3.18	1.04	63.67%	14	متوسطة
16	تطبق الجامعة الأنظمة (مكافآت - عقوبات) بشفافية تشمل كل العاملين.	3.10	1.12	61.94%	15	متوسطة
3	توفر قيادة الجامعة تمويلاً منتظماً لإنجاز مشروعات ريادية للمجتمع.	3.04	1.02	60.76%	16	متوسطة
	المتوسط العام	3.39	0.83	67.85%	متوسط	

يتضح من الجدول (12) أن عبارات مجال ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (متوسطة، ومرتفعة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.68) و(3.04)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (73.63%) و (60.76%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية (3.39)، بنسبة موافقة (67.85%)، وانحراف معياري (0.83)، وهذه الدرجة تشير إلى أن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية تلتزم بممارسة القيادة

يتضح من الجدول (12) أن عبارات مجال ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (متوسطة، ومرتفعة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.68) و(3.04)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين

كما أتت العبارة التي تنص على " تتعامل قيادة الجامعة مع الإبداع باعتباره ضرورة لتمييز الجامعة " في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.40) ونسبة (67.96%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تنجز قيادة الجامعة الأعمال الإدارية بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة " في المرتبة التاسعة بمتوسط (3.39) ونسبة (67.82%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تتشارك قيادة الجامعة المعرفة مع كافة المستويات التنظيمية " في المرتبة العاشرة بمتوسط (3.33) ونسبة (66.57%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تشجع قيادة الجامعة هيئة التدريس على الاستفادة من نتائج البحث العلمي " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط (3.32) ونسبة (66.44%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تتعامل قيادة الجامعة بمبدأ العدالة داخل الجامعة وخارجها " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط (3.26) ونسبة (65.12%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تشرك قيادة الجامعة جميع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات " في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (3.26) ونسبة (65.12%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تحول قيادة الجامعة المقترحات الابتكارية إلى خطط تنفيذية " في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط (3.18) ونسبة (63.67%) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تطبق الجامعة الأنظمة (مكافآت - عقوبات) بشفافية تشمل كل

الأكاديمية والإدارية بمستوى متوسط، من خلال المحافظة على علاقات العمل، وتبني الجودة في خدماتها، والمحافظة على الكفاءات البشرية بما يضمن لها التميز وكفاءة الأداء.

كما أتت العبارة التي تنص على "تبني قيادة الجامعة علاقاتها مع المرؤوسين على المودة والاحترام " في المرتبة الأولى بمتوسط (3.68) ونسبة (73.63%) وبدرجة موافقة مرتفعة، والعبارة التي تنص على " تقييم قيادة الجامعة هيئة التدريس وفقاً لمعايير الجودة " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.67) ونسبة (73.49%) وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما أتت العبارة التي تنص على " تحافظ قيادة الجامعة على ديمومة موارد الجامعة بترشيد استهلاكها " في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.62) ونسبة (72.32%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تؤكد قيادة الجامعة على العمل ضمن فريق واحد " في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.57) ونسبة (71.42%) وبدرجة موافقة مرتفعة، والعبارة التي تنص على " تنظم قيادة الجامعة الوقت؛ بما يضمن إدارته بشكل فعال " في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.51) ونسبة (70.10%) وبدرجة موافقة مرتفعة، وأتت العبارة التي تنص على " تحافظ الجامعة على العاملين المتميزين " في المرتبة السادسة بمتوسط (3.50) ونسبة (69.97%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما أتت العبارة التي تنص على " تشرك قيادة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية " في المرتبة السابعة بمتوسط (3.47) ونسبة (69.34%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

الإداري، كما يتضح من الجدول أن هناك بعض القصور في اهتمام الجامعات بإنجاز مشروعات ريادية للمجتمع، وفي تطبيق أنظمة المكافآت والعقوبات بشفافية لكل العاملين، كون هذه المؤشرات جاءت في المرتبة الأخيرة، في المجال وهذا يتطلب من الجامعات الاهتمام بها أكثر لتقديم خدمات للمجتمع، وللمحافظة على مناخ تنظيمي مناسب للأفراد.

#### الأداة ككل:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لإجابات أفراد العينة على عبارات مجالات القيادة المستدامة، وكانت النتائج كما في الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة المستدامة ككل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الممارسة
1	الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	3.59	0.79	71.76%	1	مرتفعة
2	ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	3.39	0.83	67.85%	2	متوسطة
	متوسط القيادة المستدامة	3.49	0.79	69.81%	مرتفع	

تخفيض التكاليف، لتحقيق العوائد المالية المطلوبة، لذلك تتمتع هذه القيادة بمشاركة نشطة مع القوى التي تؤثر عليها، وتبني بيئة تعليمية من التنوع التنظيمي الذي يشجع على الإثراء المتبادل للأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم المشترك والتنمية.

مما سبق يتضح أن مستوى ممارسة خصائص وسلوكيات القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، وكان مستوى اهتمام الجامعات بالممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة مرتفعاً، فيما جاء مستوى اهتمامها بممارسة القيادة الأكاديمية

العاملين " في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط (3.10) ونسبة (61.94%) وبدرجة موافقة متوسطة، كما أتت العبارة التي تنص على " توفر قيادة الجامعة تمويلًا منتظمًا لإنجاز مشروعات ريادية للمجتمع " في المرتبة السادسة عشر بمتوسط (3.04) ونسبة (60.76%) وبدرجة موافقة متوسطة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتمامًا متوسطًا بممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية، من خلال المحافظة على علاقات العمل بمودة واحترام، والمحافظة على ديمومة الموارد، وفرق العمل، وتهتم باستغلال الوقت بكفاءة، كما تحرص على الإبداع وتشجع المبدعين وتتجز الأعمال بجودة مرتفعة وتكلفة أقل لتحقيق كفاءة الأداء

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي للقيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية على نحو عام بلغ (3.49)، وبنسبة موافقة (69.81%)، وبانحراف معياري (0.79)، وهذه الدرجة تبين أن درجة ممارسة خصائص القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك قيادات الجامعات الأهلية أهمية ممارسة خصائص القيادة المستدامة في تحسين كفاءة أداء الجامعات، ونجاحها على المدى الطويل، والمحافظة على استدامة التعلم، وتضمن النجاح مع مرور الوقت، وتعزيز رضا العملاء، وتعمل على

الجامعات الأهلية في ضوء متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟  
أ. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير النوع:

استخدم الباحثان اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (النوع) كما في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	اختبار T	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
ذكور	227	3.58	3.885	.000	دال
إناث	62	3.15			

والإدارية متوسطاً، تتوافق هذه النتائج مع عدة دراسات سابقة منها دراسة (غانم، 2016؛ حواله والمطيري، 2019؛ العردان، 2020؛ الحسيني، 2021؛ محمد، 2022؛ علي، 2022؛ الخمايسة، 2022؛ عيد، 2022؛ الحازمي، 2022)

• النتائج المتعلقة بإجابة التساؤل الثالث: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بخصوص ممارسة خصائص القيادة المستدامة في

ب. فحص أثر متغير المستوى الوظيفي:

استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (المستوى الوظيفي) وقد تم عرض النتائج كما في الجدول (15)

جدول (15): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (النوع)، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كثير من أفراد العينة من الذكور يتولون مناصب قيادية أكاديمية وإدارية في الجامعات الأهلية وبنسبة أكبر مقارنة بالإناث؛ لذا كان لديهم تصور أوضح وأشمل عن ممارسات مجالات القيادة المستدامة في الجامعات محل الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
بين المجموعات	2.965	3	0.988	1.588	0.192	غير دال
داخل المجموعات	177.429	285	0.623			
المجموع	180.394	288				

عليهم إجراءات معينة، وبالتالي نظرتهم حول ممارسة القيادة المستدامة جاءت متقاربة.

### ج. فحص الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي) وقد تم عرض النتائج كما في الجدول (16).

### جدول (16): نتائج اختبار (One-Way ANOVA)

لكشف الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال	0.183	1.707	1.06	2	2.13	بين المجموعات
			0.62	286	178.27	داخل المجموعات
				288	180.39	المجموع

### د. نتائج فحص الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة:

استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (سنوات الخبرة في الجامعة) وقد تم عرض النتائج كما في الجدول (17).

### جدول (17): نتائج اختبار (One-Way ANOVA)

لكشف الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

الدالة اللفظية	الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال	0.824	0.194	0.122	2	0.245	بين المجموعات
			0.630	286	180.150	داخل المجموعات
				288	180.394	المجموع

يتضح من الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية إلى أنهم جميعاً تمارس عليهم أساليب القيادة المستدامة، ويعيشون ضمن بيئة تتعامل فيها القيادة معهم جميعاً، وتطبق

يتضح من الجدول (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن ما يقارب (98.2%) من العينة يحملون مؤهل بكالوريوس فأعلى، وبالتالي نظرتهم حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية جاءت متقاربة.

## هـ. نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الوظيفة:

استخدم الباحثان اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغير (الوظيفة) وقد تم عرض النتائج كما في الجدول (18).

جدول (18): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء العينة بحسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط	اختبار T	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
أكاديمي	158	3.58	2.035	.043	دال
إداري	131	3.39			

يتضح من الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة. وقد يعود ذلك إلى أن أفراد العينة لا يختلفون في وجهة نظرهم نظراً لمستواهم المعرفي وخبرتهم المتقاربة التي انعكست على وجهة نظرهم.

1. الاستمرار في الاهتمام بممارسات سلوكيات وخصائص القيادة المستدامة.
2. الاهتمام بالتدريب والتطوير المهني للعاملين من خلال تنمية جميع المرؤوسين مهنيًا باستمرار، وتزويد العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهاراتهم.
3. الحرص على توفير بيئة عمل داخلية مساعدة ومشجعة لعملية الإبداع والابتكار من خلال توفير فرص متساوية لجميع العاملين لتأكيد ذواتهم في العمل الإداري.
4. العمل على تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
5. الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
6. الحرص على العاملين المتميزين والمحافظة عليهم لتعزيز استدامة مزاياها التنافسية.

يتضح من الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير (الوظيفة)، وكانت الفروق لصالح أكاديمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفين الإداريين قد يكونون أكثر معرفة ودراية من الأكاديميين حول ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية، كونهم أكثر ارتباطاً بالجامعات من الأكاديميين.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان قيادات الجامعات محل الدراسة القيام بالآتي:

**الدراسات المستقبلية:**

يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة، وفي الآتي:

1. إجراء دراسة على الجامعات اليمنية الحكومية بعنوان (القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية).

2. محاولة تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسات أخرى غير الجامعات: في مكاتب التربية، والمدارس أو المؤسسات التربوية المختلفة.

3. دراسة أثر القيادة المستدامة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**قائمة المراجع :****أولاً: المراجع باللغة العربية:**

[1] أشنوي، محمد (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[2] الأكلبي، عبد الكريم سعيد (2018). تطوير الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

[3] البكالي، مجاهد مصلح (2022). إدارة الازمات وعلاقتها بالأداء الإداري لدى إدارات مديرية الشبيبة والرياضية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

[4] البكري، محمود ناصف. (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، المجلة التربوية، 2 (6)، 114/61، <https://maeg.journals.ekb.eg>

[5] الحازمي، مها يحيى أحمد. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء

القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (11)، 155-182

<https://doi.org/10.263891AJSRP.H200122>

[6] الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد. والميالي،

حاكم حسون (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد (49)،

<https://journal.uokufa.edu.iq> .569-547

[7] الحسيني، مشاري ظاهر (2021). واقع ممارسات القيادة

المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترح للتطوير"، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، 2(13)، 19-92.

[8] [https://jehs.journals.ekb.eg/article\\_17132](https://jehs.journals.ekb.eg/article_17132) [8] 1.htm

[9] حواله، سهير بنت محمد والمطيري، نورة بليها. (2019).

واقع تطبيق القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 27(4)، 364-407. <http://search.mandumah.com/Record/1087978>

[10] الجهيني، نعيم عطاء الله. (2015) : دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

[11] الخمايسه، رائد علي محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. [12]

[13] سفر، منال عبد الرحمن. (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 268-242، (191)40

<https://search.Mandamah.com>

<http://search.mandumah.com\Record\10225>  
57

[22] عسكر، نجيب (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

[23] عطاوي، جميلة ناجي أحمد. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.

[24] علي، محمد مسلم حسن. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 19(44).

[25] علي، محمد وصبح، محمود وأمين، محمود. (2022). أثر تطبيق القيادة المستدامة على المرونة التنظيمية في ظل رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية- جامعة عين شمس، 5(11)، 1-22. <https://ebook.univeyes.com>

[26] العمري، عبد الكريم علي (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.

[27] العمري، مجد طلال، والعبان، خالد محمد. (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود خلال الفترة: يناير إلى فبراير من عام 2023، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7 (8)، 55-75. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M130323>

[28] عوض الله، ولاء، عيدروس، أحمد نجم الدين، وميخائيل، إنجي. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 30(19)، 530-564. <http://search.mandumah.com\Record\99792>  
1

[14] شجاع الدين، فضل محمد (2022). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

[15] الشهاري، محمد شرف أحمد (2019) تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.

[16] الصايدي، بشرى ناجي صالح. (2022). الريادة الاستراتيجية بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

[17] العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2020) العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية، المجلة النفسية والتربوية، العدد(8)، 387-388. <https://doi.org/10.53285/artsep.v1i8.159.32>

[18] العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب (2022). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة - صنعاء مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(44)، 6-43. <https://doi.org/10.35781/1637-000-044/001>

[19] عبيد، وفاء علي مثنى (2017). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(19)، 205-241.

[20] العتيبي، منصور نايف. (2018). مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. مجلة المنهل، [www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)

[21] العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة العربية للعلوم، 4(13)، 67-107.

- [29] العولقي، عبدالله أحمد(2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة بالرياض، 60(3)، 476-537.
- [30] عيد، نبراس محمد.(2022). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، مجلة القراءة والمعرفة، 22(249)، 47-1. <https://search.Mandamah.com>
- [31] عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (2013). القيادة المستدامة ودورها في تعزيز النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 1-71. <https://search.Mandamah.com>
- [32] عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (2014). تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، مصر، العدد (1)، 254-587. <https://search.Mandamah.com>
- [33] غانم، عصام جمال سليم. (2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 23(103)، 239-300. <https://search.Mandamah.com/Record/8334> 97
- [34] قطران، عبد السلام أحمد (٢٠٢٢). تقييم حاجات تعزيز الميزة التنافسية للجامعات اليمنية في التصنيفات العالمية من خلال تطبيق الإدارة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية جامعة صنعاء، اليمن.
- [35] قطران، يحيى عبد الرزاق، والفقير، عبد الباسط سعيد (2019). توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعات اليمنية: الواقع والمأمول، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(26)، 50-6. <https://doi.org/10.36781/1637-000-026-001>
- [36] كيري، عصام (2019) إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج أفري وبريجستتر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها. <https://search.Mandamah.com/Record/9933> 49
- [37] الكعدي، ناصر محمد (2022). الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [38] محمد، رانيا كمال أحمد.(2022). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد(106)، الجزء 1، 1-96. <https://doi.org/10.12816/EDUSEDUS.2023>
- [39] المحمودي، محمد سرحان، (2019)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [40] المهدي، ياسر فتحي ولاشين، محمد عبد الحميد والبلوشية آسية حسن. (2023). المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 19(4). 981-995. [Doi://10.47015/19.4.10](https://doi.org/10.47015/19.4.10)
- [41] نور، سعاد عبد الكريم والضامن محمد إبراهيم. (2024) درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة الطلبة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 4(10)، 212-238. <https://jsr-kw.com>
- [42] يونس، أماني محمد.(2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:**
- [1] Avery, G., C., Bergsteiner, H.(2011). sustainable leadership: Honeybee and Locust Approaches. New York: Routledge.

- Strategies in further education colleges, Journal of Leadership Education, 11(2), 102-120.
- [14] Lupton, Mandy., Hughes Hillary. (2015) The nature of academic Leadership at the colleges of the Royal university of Bhutan. Degree of Doctor of thesis Queensland University of Technology.
- [15] McNamara, Kim H.(2008). Fostering Sustainability in Higher Education: A Mixed-Methods study of Transformative Leadership and Change Strategies, A Dissertation submitted to the Ph. D in Leadership & change Program of Antioch University in partial Fulfillment of the Requirement For degree of Doctor of Philosophy.
- [16] Metsamuuronen,J; Kuosa, T. & Laukkanen,R.(2013). Sustainable leadership and future-oriented decision making in the educational governance; A Finnish case. International Journal of Educational Management,27 (4),402-424
- [17] Nartgun, S. S., Limon, I., & Dilekci, U. (2020).The relationship between Sustainable Leadership and Perceived school effectiveness: the mediating role of work effort. *Bart in University Journal of Faculty of Education*, 9 (1), 141-154. <https://files.eric.ed.gov>
- [18] Silalaity, Ratanaolam, T. & Thawisook, M.(2018). A study of confirmatory factor analysis of Sustainable leadership for vocational education. The Online Journal of New Horizons in Education, 8 (1), 13-21.
- [19] Simanskiene, L.; Zuperkiene, E. & Pauzuoliene, J. (2016). Sustaining leadership in Lithuanian organisations. New Challenges of Economic and Business Development- 2016,653.
- [20] Srisaen, K., Somprach, K., & Junpeng,P.( 2017) Development of Sustainability Leadership Indicators for Basic Education School Principals in Thailand.
- [2] Cahyadi, A., Poor, J., & Szabo, K.(2022). Pursuing Consultant Performance: The Roles of on Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfacction. Sustainability. 14 (7), 39-67.<https://ideas.repec.org>
- [3] Cayak, S. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers` Organizational **Commimentabo** and Job Satisfaction, Discourse and Communication for Sustainable Education. **12** (1), 102-120. <https://doi.or/10.2478.dcse.2021-0008>
- [4] Cook, John W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers, persective, NCPEA Interntional Journal of Educational Leadership preparation, 9 (1), 1-17.
- [5] Davies, B. (2007). Developing sustainable leadership Management in Education, 21(3), 4-9.
- [6] Dueppen, E J (2017). Sustainable leadership; A Case Study Examining Perception of participants in a long-term, district-wide reform. PhD dissertation, Arizona University, Flagstaff-AZ.
- [7] Hargreaves A, Fink, D.(2003). Sustaining leadership, San Francisco, Wiley & Sons.
- [8] Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sustainable leadership, San Francisco, Jossey-Bass, Wiley & Sons.
- [9] Haugland, BK. (2012). Applauding Sustainability Leadership," Forum, special Edition Sustainability, DNV.
- [10] Hernández-Díaz, P. M., Polanco, J. A., Escobar-Sierra, M., & Leal Filho, W. (2021). Holistic integration of sustainability at universities: Evidences from Colombia. *Journal of Cleaner Production*, **305**, 127145. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652621013640>. 30/8/2022
- [11] Jaboret, M. K: Minghat,A.D: Maigari,s,A &Buntat, Y. (2012) Sustainable Leadership for technical and vocational education and training in developing nations ,International Journal of Scientific and Research publications,2(8),1-5.
- [12] Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013 ). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand`s oldest university. The International Journal of Educational Management. 27(4), 631-640.
- [13] Lambert, Steve. (2012). The perception and implementation of Sustainable Leadership