

Artificial intelligence and the adaptation of electronic contracts in Islamic jurisprudence

[10.35781/1637-000-177-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-177-007)

أ.د. عبدالقادر صالح الحبشي*

د. آلاء شيخان السقاف**

*Profalhabshi62@gmail.com

** Alsakkafalaa@gmail.com

الملخص

- الممارسات عالية المستوى - الحوافز الرئيسة للأداء يعزى لمتغيرات (الجنس - الكلية - سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح القائد الأكاديمي، ومتغير (الدرجة العلمية) لمجال (الممارسات عالية المستوى) ومجال (الحوافز الرئيسة للأداء) لصالح درجة أستاذ، وأوصى الباحثان بتقديم دورات تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين بالجامعة حول ممارسات القيادة المستدامة

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة - القيادات الأكاديمية - جامعة حضرموت

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (179) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرموت، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (2.91)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية

the status of sustainable leadership practices among academic leaders at Hadhramout University.

Prof. Dr. Abdulqader Saleh Al-habshi

Dr. Alaa Shaikhan Mohammed Al-sakkaf

ABSTRACT

This study aimed to explore the status of sustainable leadership practices among academic leaders at Hadhramout University. To achieve the study objectives, the researchers adopted the descriptive methodology and utilized a questionnaire as a tool for data collection. The study sample consisted of (179) academic leaders and faculty members at Hadhramout University. The study yielded several results, most notably: the reality of sustainable leadership practices among academic leaders at Hadhramout University was at a (moderate) level, with a mean score of (2.91). There were no statistically significant differences at the (0.05) level in the respondents' views regarding the practice of sustainable leadership

domains (foundational practices, high-level practices, and key performance incentives) attributed to the variables of (gender, college, and Years at work). However, differences were found attributed to the (job title) variable in favor of academic leaders, and to the (academic degree) variable for the domains of (high-level practices) and (key performance incentives) in favor of the rank of professor. The researchers recommended providing training courses and workshops for academic leaders at the university on sustainable leadership practices.

Keywords: Sustainable Leadership – Academic Leaders – Hadhramout University.

المقدمة:

لمؤسسات التعليم العالي أهمية حيوية في المجتمع سواء من خلال وظيفتها التربوية المتمثلة في تأهيل الكوادر البشرية اللازمة للعصر المعرفي، أو وظيفتها البحثية المتمثلة في تعزيز البحث العلمي وتوليد المعرفة المنظمة أو وظيفتها في خدمة المجتمع المحلي من خلال الاستفادة من رصيدها المعرفي والبحثي والخبراتي.

إن نجاح العملية الإدارية في الجامعات يستوجب مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتعرف على أبرز المستجدات الإدارية والتجارب العالمية الناجحة، وهذا ما أشار إليه عيداروس (2013) بأن التطور في الفكر الإداري المعاصر يؤكد أن الممارسات الإدارية أوضحت الاحتياج لنمط قيادي جديد يفي بكافة المتطلبات المحلية والمواكبة الفعالة للتحديات والتطورات الدولية بما يوفر إطاراً فاعلاً محققاً للتحسين (ص.13). ومن الأهمية بمكان أن تتوافر لديها قيادات جامعية على قدر عال من القدرة القيادية ممن يتمتعون بالمهارات القيادية التي من شأنها أن تأخذ بيد الجامعات وما بها من موارد بشرية ومادية نحو تحقيق الآمال التي يعقدها المجتمع على هذه المؤسسات الحيوية، فمن بين أبرز المقومات التي يجب أن تتوافر في الجامعات ضرورة توافر استراتيجية مستدامة تراعي القيم المحورية لها واستقرارها وفي ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات كبيرة فرضتها مقتضيات عصر الاقتصاد المعرفي والثورة الصناعية الرابعة، وما باتت تواجهه من ضرورة حتمية لإحداث تحولات جذرية في سياساتها واستراتيجياتها، بات من الضروري أن يتم اتباع ممارسات قيادية تساعد على استدامة النجاح في تلك المؤسسات في مواجهة تحديات العصر (الحسيني، 2021: 24).

ويعد نمط القيادة المستدامة من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على الحفاظ على الموارد في المؤسسات التعليمية سواء كانت موارد بشرية أو مادية والعمل على استغلالها دون استنزافها، بالإضافة إلى عمل تغييرات ذات معنى تساعد المؤسسة والعاملين بها على تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية من خلال تطبيق ممارسات القيادة المستدامة (أحمد وآخرون، 2021: 109).

كما تسهم القيادة المستدامة في التغيير المستمر للمؤسسة من خلال تقديم التغذية الراجعة، من خلال توفير جودة حياة وظيفية تلائم الجميع، بحيث توجد بيئة تراعي الإبداع وتحفز العاملين مما يزيد لديهم الرضا الوظيفي والسعي لازدهار المؤسسة وتطورها على نحو أفضل (يونس، 2017: 19)، ونظراً لأهمية اتباع ممارسات القيادة المستدامة في المنظمات المعاصرة، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي بات من الضروري معرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وفقاً لما أعلنه مؤتمر ريو دي جانيرو (2012) بمطالبة قادة الجامعات بالتوقيع على وثيقة التزام مؤسسات التعليم العالي بممارسات التنمية المستدامة والاهتمام بالعدالة والقانون والحوكمة لتحقيق

الاستدامة (كيري، 2019)، وانطلاقاً من التطلعات المرجوة من الجامعات زادت الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية تساعد في تحقيق أهدافها نحو التنمية المستدامة، وبرزت في مجال الإدارة " القيادة المستدامة " كتوجه معاصر يمكن تطبيق أبعاده في المؤسسات التعليمية لتحقيق استدامتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً، مع التركيز على التعلم والنجاح والتنمية وهو ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة (الصويجي والفاخري، 2021) ودراسة (الحسيني 2021)) ودراسة (كيري، 2019).

والمتتبع لواقع التعليم الجامعي في اليمن عامة يشهد أنه يحتاج إلى تغييرات في جوانب عدة تبعاً لتغير متطلبات سوق العمل وتبعاً لذلك يجب الاستعداد لمواكبة هذه التغيرات عن طريق استشراف المستقبل والتخطيط السليم لمستقبل الجامعات والكليات، ومن خلال طبيعة عمل الباحثة كعضو هيئة تدريس في مرحلة التعليم الجامعي ومن خلال عملها وتفاعلها مع القيادات المنتسبة للجامعة استشعرت وجود قصور في أداء تلك القيادات وممارساتهم وهذه الممارسات لا تتسجم مع الأداء في ضوء القيادة المستدامة أو لا تحقق قيادة مستدامة وقد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في اليمن ضعف في أداء القيادات الجامعية في اليمن وأن أداء هذه الجامعات لم تصل إلى مستوى الدور المأمول منها دراسة (العلفي، 2009) التي أشارت إلى أن هناك قصور في أداء القيادات الجامعية اليمنية وتدني مستوى الأداء في هذه الجامعات وبالتالي قصور في تطوير الجامعات، ودراسة (المشرعي، 2021) التي بينت أن نظام الإدارة وأداء القيادات الإدارية لا يزال دون المستوى المطلوب حيث أظهرت النتائج أن واقع أداء القيادات الإدارية جاء بدرجة متوسطة ودراسة (العمراني 2004) التي أظهرت أن واقع الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية لا زال تقليدياً ويفتقر إلى أساليب التحديث والتطوير، كما أنها تعاني من العديد من أوجه القصور وأمراض البيروقراطية، سواء من حيث معايير اختيار القيادات التربوية، أو تأهيلهم قبل التعيين وأثناء الخدمة.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت لمجالات القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية، لممارسات عالية المستوى، لحوافز الرئيسة للأداء) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة يعزى إلى متغيرات (الجنس - الدرجة العلمية - سنوات الخدمة - الكلية - المسمى الوظيفي)

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت لمجالات القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسية للأداء) للقيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- 2- الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة يعزى إلى متغيرات (الجنس -الدرجة العلمية -سنوات الخدمة - الكلية - المسمى الوظيفي).

• أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من:

- 1- أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو نمط القيادة المستدامة والذي يعد من الموضوعات البارزة والمطروحة على الساحة التربوية، كما يمكن من خلاله تحسين الصورة الأكاديمية لجامعة حضرموت وتحقيق رضا المستفيدين منها.
 - 2- تعد هذه الدراسة أولى المحاولات البحثية التي تتناول القيادة المستدامة بمحافظه حضرموت وذلك على حد علم الباحثان.
 - 3- يؤمل أن تقدم الدراسة إضافة علمية لمنظور القيادة المستدامة وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية.
- وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال:

- كونه يكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، الأمر الذي يسهم في تقديم تقييم علمي وموضوعي لممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء القيادة المستدامة.
- الاسهام في إعداد برامج التنمية المهنية الملائمة للقيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم في مجال تطبيق الأساليب الحديثة للقيادة والتي من بينها ممارسات القيادة المستدامة.

• حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: جامعة حضرموت- المكلا
- ✓ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الجامعي 2022-2023

✓ **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الميداني على القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت من (عمداء، ونواب، ورؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية) وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت (أستاذ- أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

✓ **الحدود الموضوعية:** تمثلت في دراسة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت في ضوء القيادة المستدامة وفق الأبعاد التالية التي حددها نموذج إفري وبريجستر (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسية للأداء).

● مصطلحات الدراسة

القيادات الأكاديمية: الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثلة في عميد الكلية ونائبة ونائب رئيس الجامعة رؤساء الأقسام (الخريشا و عاشور، 2019: 564).
القيادات الأكاديمية إجرائياً: هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية وتقوم بأعمالاً إدارية وأكاديمية ويقصد بهم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية في جامعة حضرموت.

: القيادة المستدامة (Sustainable Leadership)

عرفها الحدراوي وآخرون (2018: 190) بأنها منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج مميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الابداع والابتكار في العمل وتبني رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأمد.

وتعرف القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: تبني القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت توجه مستدام يساعد في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة وذلك في ضوء المجالات التالية التي حددها نموذج إفري وبريجستر (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسية للأداء).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة المستدامة: عرف معهد القيادة المستدامة القادة الاستداميين بأنهم " أشخاص صنعوا الفرق عن طريق زيادة وعيهم لطبيعة أنفسهم، فيما يخص علاقتهم بالعالم حولهم وفي غضون ذلك يتبنون أساليب جديدة في النظر والتفكير والتفاعل، وهي أساليب تؤدي إلى الحلول المبتكرة والمستدامة (الجهني وآخرون، 2018: 209)، وعرفها كل من الصويجي وآخرين (2021: 19) بأنها تعني قدرة القيادي على التأثير في جميع العاملين بالجامعة من أجل إنجاز المهام التي تقود للاستدامة فهي نمط تعاوني يعمل على حث المتعاملين معها والأطراف ذات العلاقة من أجل العمل لتحقيق مستقبل أفضل واستثمار الموارد المتاحة والعمل على خلق بيئة تعليمية مناسبة للعمل حاضراً ومستقبلاً. وهي القيادة التي

تؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ ومستدام من خلال تهيئة الظروف المناسبة لذلك وبالتالي تحقيق النجاح المستدام للمنظمة ولجميع أصحاب المصلحة (Coyen,2017)، من خلال ما سبق من استعراض لمفاهيم القيادة المستدامة يستنتج الباحثان أن القيادة المستدامة:

- توجه إداري متكامل معاصر يعمل على التطوير والتحسين المستدام للمؤسسات.
 - يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات والمنظمات.
 - نمط قيادي داعم لآليات الاستدامة.
 - تسهم في إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات المتعلقة بالمؤسسة.
 - عملية تعاونية يشترك فيها أفراد المؤسسة.
 - تولد وتطور تأثيرات إيجابية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حالياً وفي المستقبل.
 - تسهم في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة.
- مبادئ القيادة المستدامة: حدد (Fink & Hargreaves (2003: 3-9) سبعة مبادئ للقيادة المستدامة يمكن تناولها في السياق الآتي:

- القيادة المستدامة تحافظ وترعى تعلم مستدام
- القيادة المستدامة تضمن النجاح طوال الوقت.
- القيادة المستدامة تضمن استدامة قيادة الآخرين.
- القيادة المستدامة تعالج قضايا العدالة الاجتماعية.
- القيادة المستدامة تطور وتنمي الموارد البشرية والمادية.
- القيادة المستدامة تطور التنوع البيئي والقدرة.
- القيادة المستدامة تتعهد بالمشاركة النشطة مع البيئة الخارجية.

من خلال ما سبق يرى الباحثان أن بإمكان العاملين في الحقل التربوي أن يستفيدوا من هذه المبادئ وأن يسخروها في حل المشكلات التي قد تطرأ على الساحة التعليمية.

أهداف القيادة المستدامة: تهدف القيادة المستدامة بشكل أساسي إلى إنشاء بنية تنظيمية قوية لقادة المستقبل، وتعزيز النظام الذي سينقل هذه البنية من جيل إلى جيل، كما أنها تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Nartgün, Limonb, Dilekçi, 2020: 143)، كما تهدف القيادة المستدامة إلى الحفاظ على التوازن بين الأفراد وتحقيق الأرباح بشكل مستمر وذلك لضمان قيام المؤسسة بتوليد وإنتاج رأس المال لمواجهة حالات الركود، وتحقيق نتائج متميزة للمنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين. وتهدف إلى تحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة، وتقليل معدل دوران الأفراد وتسريع عملية الابتكار داخل المؤسسة (Avery, Bergsteiner, 2011: 5-6) ويشير هلال ومحمد (2021: 384) أن للقيادة المستدامة أهدافاً عدة تصب معظمها في سبيل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية، وتحقيق التوازن بين

الأفراد والأرباح والبيئة بشكل مستمر، وبالتالي تحقيق نواتج تعلم إيجابية ومستمرة على المدى الطويل، وتعزيز الابتكار، وتقديم خدمات تعليمية وميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية المستدامة، وتنفيذ أنشطة مسؤولية اجتماعياً والاستجابة السريعة والمرونة لرغبات أصحاب المصلحة في الداخل والخارج.

أهمية القيادة المستدامة: أن القيادة المستدامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات، وتضمن استمرارية نموها؛ فهي تعد نهجاً أكثر إنسانية؛ حيث تحافظ على العاملين بتلك المؤسسات، وتوفر لهم مصادر تضمن استدامة تطويرهم وتنميتهم وتعزز العدالة، وتحقق لهم التوازن بين العمل والحياة (حباكة وزناتي، 2022: 159)، كما تؤدي القيادة المستدامة دوراً مهماً في استخدام ممارسات الاستدامة في داخل المنظمات، حيث تسهم في خلق ثقافة تعزز القيم المشتركة، وتؤثر على السلوك الأخلاقي للعاملين داخل المنظمة، وتعزز علاقة المنظمة مع الأطراف المعنية، فضلاً عن استثمار الموارد الداخلية بالمنظمة من أجل إيجاد حلول للمشكلات والتحديات المتخلفة المحيطة بالمنظمة (Petrini, Armani & Santos. 2020: 822).

الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بالقيادة المستدامة:

دراسة العرافي والزامل (2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية بإحدى الجامعات السعودية، وكان من أهم النتائج التي ظهرت في الدراسة أن آراء العينة حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وكانت من أهم توصيات الدراسة إنشاء إدارة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعة.

دراسة عيد (2022): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي)، وتكونت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وبلغت العينة (333) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة حيث تكونت من ثلاثة مجالات (الممارسات الإدارية - الممارسات التنظيمية - الممارسات التحفيزية)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر بجامعة أم القرى جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.37)، وفي المرتبة الأولى جاء مجال الممارسات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.42) فيما جاء مجال الممارسات التحفيزية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32)، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابة أفراد العينة لمحاو الاستبانة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، كما أظهرت عدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية والخبرة، وأوصت الدراسة بتأهيل القيادات من خلال

تصميم برامج تطوير مهني متضمنة مبادئ الاستدامة بشكل عام وممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر بشكل خاص.

دراسة الحسيني (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من ثلاثة أبعاد (الممارسات التأسيسية - الممارسات عالية المستوى - الحوافز الرئيسة للأداء)، وتكونت عينة الدراسة من (96) من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات بجامعة الكويت تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.05)، وجاء في المرتبة الأولى بعد الممارسات التأسيسية بمتوسط حسابي (3.17)، بينما جاء بعد الحوافز الرئيسة للأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية والتخصص، ووفقاً لنتائج الدراسة تم وضع نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة Cook(2014) بعنوان: هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية القيادة المستدامة والحاجة إليها وكيف ينظر المعلمون إلى القيادة المستدامة، وماهي العناصر الضرورية لتطوير القيادة المدرسية المستدامة، واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من مديري المدارس الأمريكية وبعض الطلاب السابقين في برنامج إعداد المديرين بالجامعة، البالغ عددهم (220) مشتركاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم إعدادها على أساس المعايير التي قدمها الاتحاد المشترك بالولايات للترخيص لقادة المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يقيس بعض ممارسات القيادة المستدامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين من الممكن أن يساهموا في القيادة المستدامة من خلال تبني المبادرة في ترأس الأعمال، وأن قائد المدرسة هو المتكفل برؤية المدرسة وتقديم الأفكار الناجحة وهو عنصر أساسي ومهم للقيادة المستدامة، وأن بناء الشراكات والعلاقات بين جميع الأفراد في مجتمع التعلم تساهم في شعور الجميع بالمسؤولية والسعي نحو منظور طويل الأمد للمدرسة، وكان من أهم التوصيات ضرورة العمل على إشراك المعلمين في صناعة القرار لأن ذلك له دور في تنمية مهاراتهم القيادية ويطور من قدرتهم في فهم تحديات استدامة القيادة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحثان باستعراض الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة من حيث الأهداف والمنهج وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل البيانات وعلاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

من حيث الأهداف: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عيد، 2022) ودراسة (الحسيني، 2021) في التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي والكشف عن التحديات التي تواجه القيادة المستدامة، بينما اختلفت مع دراسة (العراييف والزامل، 2025) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي، واختلفت مع دراسة (cook، 2014) (التي هدفت إلى التعرف على أهمية القيادة المستدامة).

ومن حيث المنهج: نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وهي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج.

ومن حيث عينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عيد، 2022) ودراسة (الحسيني، 2021) في العينة حيث كان أفراد عينتها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (العراييف والزامل) التي كانت عينتها أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة، واختلفت أيضاً مع دراسة (cook، 2014) التي كانت عينتها مدراء المدارس وبعض الطلاب. ومن حيث الأداة: كل الدراسات السابقة التي تم تناولها كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة وهي تتفق مع الدراسة الحالية.

ومن حيث الأساليب الإحصائية: استخدمت كل الدراسات السابقة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والاختبار التائي، واختبار تحليل التباين وهذا يتفق مع الدراسة الحالية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أدواتها، وتحديد منهج الدراسة، ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير البيانات وصياغة مشكلة الدراسة، وكيفية إعداد الإطار النظري.

منهجية الدراسة وأجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة.
ثانياً: مجتمع الدراسة: ويمثل جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، أي بعبارة أدق جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة الأصلي للدراسة الحالية هم جميع القيادات الأكاديمية من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية، وأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة حضرموت ممن هم بدرجة (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، وعددهم (435) فرداً (الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس بجامعة حضرموت، 2022) ومنهم (112) قائداً أكاديمياً، و (323) عضو هيئة تدريس، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على مستوى جامعة حضرموت

المتغيرات	مجتمع البحث		المجموع الكلي
الجنس	ذكور	375	435
	إناث	60	
الكلية	تطبيقية	241	435
	إنسانية	194	
الدرجة العلمية	أستاذ	98	435
	أستاذ مشارك	157	
	أستاذ مساعد	180	
المسمى الوظيفي	قائد أكاديمي	112	435
	عضو هيئة تدريس	323	

المصدر: الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس بجامعة حضرموت (2021- 2022)

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن إجمالي مجتمع الدراسة بلغ (435) فرداً، منهم (112) قائداً أكاديمياً، و(323) عضو هيئة تدريس، و (375) من الذكور، و (60) من الإناث يعملون في (7) كليات إنسانية، و(6) كليات تطبيقية، حيث بلغ مجموع عددهم في الكليات الإنسانية (194) قائداً أكاديمياً وعضو هيئة تدريس، وبلغ مجموع عددهم في الكليات التطبيقية (214) قائداً أكاديمياً وعضو هيئة تدريس، واختلفت درجاتهم العلمية ما بين أستاذ عددهم (98)، وأستاذ مشارك عددهم (157)، وأستاذ مساعد وعددهم (180) موزعين على (13) كلية.

عينة هذه الدراسة تكونت من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت، وقد حدد الباحثان نسبة (50%) لاختيار أفراد العينة، وقام الباحثان باختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى (قائد أكاديمي - عضو هيئة تدريس)، ثم تم الاختيار العشوائي من الأفراد داخل كل طبقة حتى تم استكمال العينة المثلة لكل طبقة، وبلغت عينة الدراسة (179) فرداً، ونسبة (41%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (435) فرداً، ويعبر عدد أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (179) فرداً عن مستوى ثقة (95%) فأعلى، وتم توزيع (200) استبانة، ثم استرجاع (180)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات، وجدت الباحثان أن هناك استبانة واحدة غير صالحة للتحليل الاحصائي.

خصائص أفراد عينة الدراسة: تضمنت خصائص أفراد العينة البيانات الشخصية والوظيفية وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، الكلية، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي)، وفيما يأتي تحليلاً وصفيًا يشمل التكرارات والنسب المئوية لتلك المتغيرات.

جدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	149	83.2%
أنثى	30	16.8%
إجمالي	179	100%

جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	33	18.4%
من 10 إلى 15 سنة	57	31.9%
أكثر من 15 سنة	89	49.7%
إجمالي	179	100%

جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الكلية

المتغير	التكرار	النسبة %
انسانية	98	54.7%
تطبيقية	81	45.3%

جدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

المتغير	التكرار	النسبة %
أستاذ	32	17.9%
أستاذ مشارك	61	34.1%
أستاذ مساعد	86	48.0%

رابعاً : بناء أداة الدراسة :

تم تناول أداة الدراسة من حيث نوعها ، وبنائها ، وصدقها ، وثباتها كالآتي :

1- نوع الأداة : من خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستها الحالية ، ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية ، تبين لهما أن الاستبانة هي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف دراستها .

2- بناء الأداة : تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة الحالية وتحقيقاً للغرض السابق قام الباحثان بإعداد وتصميم أداة الاستبيان وفقاً للخطوات الآتية :

■ اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المستدامة مثل : دراسة (عيد ، 2022) ودراسة (الحسيني، 2021) ، ودراسة (الصويغي والفاخري، 2021) ، ودراسة (أحمد وآخرون، 2021) ، ودراسة (كريري، 2019) ، ودراسة غانم (2016).

■ بناء نموذج من الاستبيان في صورته الأولية اعتماداً على الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة في مجال القيادة المستدامة .

صدق الأداة وثباتها : للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي ، الإدارة والإشراف التربوي ، وأصول التربية بمختلف الجامعات اليمنية وجامعة (صنعاء - عدن - حضرموت - سيئون - حجة - تعز - إب - عمران وجامعة أم درمان السودان) وقد بلغ عدد النسخ الموزعة على المحكمين (25) نسخة ، وكان الفاقد (10) نسخ ، ليصبح مجموع النسخ المحكمة فعلياً (15) نسخة ، وبعد أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار حدثت بعض التعديلات على الاستبانة ، ونتيجة الثبات في كل المحاور جيدة ومقبولة إحصائياً وتسم بالثبات ، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.974) وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على ثبات فقرات الاستبيان إجمالاً ، وكذلك محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات تتراوح بين (0.901) إلى (0.960) وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً ودالة إحصائياً ، وبالتالي تدل على قوة بناء الاستبانة .

جدول (6) يبين معامل ثبات أداة الدراسة

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ		عدد العبارات	المجالات	
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	معامل الصدق*	معامل ألفا			
0.953	0.911	0.987	0.974	55	واقع ممارسة القيادة المستدامة	
0.838	0.722	0.949	0.901	24	الممارسات التأسيسية	الأول
0.895	0.811	0.973	0.947	18	ممارسات عالية المستوى	الثاني
0.931	0.871	0.980	0.960	13	الحوافز الرئيسية للأداء	الثالث

نتائج الدراسة وتفسيرها :

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لترتيب المجالات المدروسة بناءً على المتوسطات الحسابية لمعرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة وفقاً للمجالات (الممارسات التأسيسية - الممارسات عالية المستوى - الحوافز الرئيسة للأداء)، وبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومستوى درجات الممارسة لـ (الممارسات التأسيسية، ممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسة للأداء) كما يلي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لواقع ممارسة القيادات

الأكاديمية بجامعة حضرموت لمجالات القيادة المستدامة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
الثاني	ممارسات عالية المستوى	2.99	0.884	59.8	1	متوسطة
الأول	الممارسات التأسيسية	2.88	0.741	57.6	2	متوسطة
الثالث	الحوافز الرئيسة للأداء	2.86	0.896	57.1	3	متوسطة
	واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المستدامة	2.91	0.753	58.2	-	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.753) وبوزن نسبي (58.2%)، مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل مجال كما يلي:

احتل المجال المتعلق بـ "الممارسات عالية المستوى" المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، حيث حصل على درجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري (0.884) وبوزن نسبي (59.8%). فيما احتل المجال المتعلق بـ "الممارسات التأسيسية" المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، حيث حصل على درجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.741) وبوزن نسبي (57.6%). بينما جاء مجال "الحوافز الرئيسة للأداء" في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الممارسة، حيث حصل على درجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.896) وبوزن نسبي (57.1%)

وعليه يمكن القول بأن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت كان بدرجة متوسطة ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العراي في والزامل، 2025) ودراسة (عيد، 2022) ودراسة (الحسيني، 2021) في كون درجة الممارسة العامة للقيادة المستدامة متوسطة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

والذي ينص على الآتي: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت لمجالات القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية، لممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسة للأداء) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال وتقدير واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لنسبة استجابة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لهذه المجالات، وتوضح النتيجة في الجدول الآتي:

جدول (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
1	يسعى لتحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين على نحو مستمر.	3.09	0.91	61.8	5	متوسطة
2	يوفر فرص تدريبية لتنمية المهارات القيادية للعاملين لتحقيق الأهداف طويلة الأمد.	2.82	1.014	56.4	13	متوسطة
3	يتعامل مع العاملين باحترام وتقدير بشكل مستمر.	3.62	0.966	72.4	1	عالية
4	لديه قدر كبير من الاهتمام برفاهية طاقم العمل.	2.74	1.002	54.8	16	متوسطة
5	يقدر أهمية بقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات.	3.11	0.994	62.2	4	متوسطة
6	يعطي أولوية لتطوير العاملين بما يتوافق مع رؤية الجامعة.	2.96	0.985	59.2	8	متوسطة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
7	يملك رؤية لتعاقب القيادة من خلال نقل الخبرات.	2.81	1.048	56.2	14	متوسطة
8	يوزع مسؤوليات القيادة على العاملين بشفافية.	2.83	1.068	56.6	12	متوسطة
9	يُكلف العاملين بأعمال وفق قدراتهم.	3.08	0.999	61.6	6	متوسطة
10	يُشرك العاملين في تقويم نتائج العمل الإداري.	2.66	1.038	53.2	20	متوسطة
11	يضع استراتيجيات وقائية للحد من المشكلات المتوقعة.	2.64	1.042	52.8	22	متوسطة
12	يتعامل مع العاملين بأخلاقيات المهنة الأكاديمية.	3.49	0.996	69.8	2	عالية
13	يواجه المخالفات بالقوانين واللوائح.	3.36	0.951	67.2	3	متوسطة
14	يضع أهداف طويلة الأجل في ضوء رؤية الجامعة والعمل على تحقيقها.	2.96	0.929	59.2	7	متوسطة
15	يواكب التقدم العلمي والتكنولوجي في مهامه المختلفة.	2.84	1.066	56.8	10	متوسطة
16	يُحدث التغيير بمنظور استراتيجي مستدام.	2.75	0.975	55.0	15	متوسطة
17	يوفر تمويل مستمر من مؤسسات المجتمع لإنجاز مشروعات مختلفة.	2.68	1.068	53.6	18	متوسطة
18	يُطبق أفكار استثمارية توفر دخل مالي للجامعة وللأجيال القادمة.	2.42	1.021	48.4	24	منخفضة
19	يُركز على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.	2.65	1.002	53.0	21	متوسطة
20	يُسهّم في وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمجتمع.	2.61	1.002	52.2	23	متوسطة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
21	يحث العاملين على الاندماج مع مؤسسات المجتمع.	2.70	1.042	54.0	17	متوسطة
22	يدير علاقات أصحاب المصلحة بفعالية.	2.84	0.935	56.8	9	متوسطة
23	يوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة.	2.83	0.965	56.6	11	متوسطة
24	يُشرك العاملين في وضع التوجهات الاستراتيجية.	2.67	0.999	53.4	19	متوسطة
	الممارسات التأسيسية	2.88	0.741	57.6	-	متوسطة

بالنظر إلى نتائج الجدول (8) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الأول والذي يقيس واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت بلغ (2.88) بانحراف معياري (0.741) ووزن نسبي (57.6%)، وهذا يعني أن ممارسة القيادات الأكاديمية للممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت جاء بدرجة (متوسطة)، حصلت الممارسة (3) وهي (يتعامل مع العاملين باحترام وتقدير بشكل مستمر) على أعلى درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (3.63) وبوزن نسبي (72.4%)، كما حصلت الممارسة (12) وهي (يتعامل مع العاملين بأخلاقيات المهنة الأكاديمية)، على درجة ممارسة عالية أيضا بمتوسط حسابي (3.49) وبوزن نسبي (69.8%) وهذا يعني أن أعضاء القيادات الأكاديمية يدركون أهمية التعامل بأخلاقيات المهنة الأكاديمية، والتعامل باحترام وتقدير بشكل مستمر وهذا ما أوصانا به ديننا الإسلامي بينما حصلت الممارسة (18) وهي (يُطبق أفكار استثمارية توفر دخل مالي للجامعة وللأجيال القادمة) على أدنى درجة ممارسة من بين الممارسات التأسيسية للقيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت، حيث جاءت بدرجة ممارسة منخفضة بمتوسط حسابي (2.42) وبوزن نسبي (48.4%) ويشير هذا إلى أن ينبغي على القائد الأكاديمي أن يبحث عن أفكار استثمارية توفر دخل وتمويل مالي مستمر للجامعة وللأجيال القادمة من مؤسسات المجتمع لإنجاز مشروعات مختلفة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كيري، 2019) التي أظهرت نتائجها أن الاستقلال المالي للجامعات ضروري من خلال تقليل الجامعة من اعتمادها على التمويل الحكومي وذلك لتحقيق القدرة التنافسية.

جدول (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
25	يملك الشجاعة في اتخاذ القرار.	3.48	1.008	69.6	1	عالية
26	يتحمل نتائج قراراته.	83.3	1.034	67.6	2	متوسطة
27	يشارك العاملين في صناعة القرار.	3.02	1.083	60.4	8	متوسطة
28	يتعامل مع العاملين على أنهم قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم.	3.04	1.019	60.8	6	متوسطة
29	يُعزز نقاط القوة لدى العاملين.	2.94	1.082	58.8	9	متوسطة
30	يُشجع العاملين على تقديم أفكار لتطوير أدائهم.	2.89	1.144	57.8	12	متوسطة
31	يُحفز فرق العمل وبيعت النشاط فيهم لتحقيق الأهداف.	2.91	1.11	58.2	11	متوسطة
32	يُشجع على تبادل الأفكار والتعاون بين أفراد العمل.	3.17	1.005	63.4	3	متوسطة
33	يُحقق مبدأ العدالة بين العاملين.	3.16	1.123	63.2	4	متوسطة
34	يُرسخ ثقافة تمكينه قوية تركز على منظور طويل الأمد.	2.85	1.052	57.0	14	متوسطة
35	يُمكن العاملين من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة.	2.88	1.047	57.6	13	متوسطة
36	يُمكن العاملين لإحداث التغيير بمنظور استراتيجي.	2.71	1.014	54.2	17	متوسطة
37	يُشارك المعرفة بالمستويات التنظيمية كافة.	2.79	1.017	55.8	16	متوسطة
38	يُشجع العاملين على البحث العلمي.	2.84	1.141	56.8	15	متوسطة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
39	يُوجه بتوظيف أنظمة تخزين المعرفة.	2.69	1.067	53.8	18	متوسطة
40	يبنى علاقات جيدة لاكتساب قدر كبير من الثقة.	3.08	1.078	61.6	5	متوسطة
41	يجعل الثقة أساس العمل المؤسسي.	3.02	1.068	60.4	7	متوسطة
42	يُعزز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إعطائهم فرص المشاركة لإنجاز الأعمال.	2.94	1.061	58.8	10	متوسطة
	ممارسات عالية المستوى	2.99	0.884	59.8	-	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات المجال الثاني والذي يقيس واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت بلغ (2.99) وبوزن نسبي (59.8٪)، وبانحراف معياري (0.884) وهذا يعني أن ممارسة القيادات الأكاديمية للممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت جاء بدرجة (متوسطة)، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة التي لا تزال ترسخ هرمية السلطة مما لا يوفر بيئة مواتية لتطبيق الممارسات عالية المستوى بدرجة ملائمة، وحصلت الممارسة (25) وهي (يملك الشجاعة في اتخاذ القرار) على أعلى درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (3.48) وبوزن نسبي (69.6٪)، وحصلت بقية الممارسات والبالغ عددها (17) ممارسة على درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي يقع بين (2.69-3.38) وبوزن نسبي يتراوح ما بين (53.8٪) إلى (67.6٪) أعلاها الممارسة (26) وهي (يتحمل نتائج قراراته)، وأدناها الممارسة (39) وهي (يُوجه بتوظيف أنظمة تخزين المعرفة).

جدول (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لواقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
43	يتبنى فكراً ابتكارياً استراتيجياً لضمان استمرار النجاح والمنافسة المستدامة.	2.75	1.059	55.0	10	متوسطة
44	يوفر مناخ داعم للإبداع على نحو مستمر.	2.69	1.007	53.8	12	متوسطة
45	يدعم القدرات البشرية والطاقات الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف.	2.85	1.052	57.0	7	متوسطة
46	يحول الخطط الابتكارية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق.	2.58	1.021	51.6	13	منخفضة
47	يرسم اتجاهات جديدة تتوافق مع رؤية الجامعة	2.79	1.095	55.8	9	متوسطة
48	يفتح المجال لطرح افكاراً إبداعية تتناسب مع رؤية الجامعة وتوجهاتها.	2.89	1.141	57.8	6	متوسطة
49	يتقبل الآراء المخالفة لتوجهاته وسياسته.	2.89	1.124	57.8	5	متوسطة
50	يُصغي إلى أفكار العاملين بالجامعة.	2.99	1.073	59.8	3	متوسطة
51	يعمل على ما يؤدي إلى تقوية المشاركة بين العاملين.	2.98	0.986	59.6	4	متوسطة
52	يسعى أن تكون الجودة جزء من ثقافة الجامعة.	3.12	1.045	62.4	1	متوسطة
53	يُحفز العاملين على بذل الجهد من أجل جودة الخدمات	3.03	1.041	60.6	2	متوسطة
54	يُنجز الأعمال بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنه.	2.84	1.018	56.8	8	متوسطة
55	يتحقق من رضا المستفيدين عن مستوى الأداء بشكل مستمر.	2.74	1.03	54.8	11	متوسطة
	الحوافز الرئيسة للأداء	2.86	0.896	57.1	—	متوسطة

بالنظر إلى نتائج الجدول (10) يتضح أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث والذي يقيس واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة بلغ (2.86) بانحراف معياري (0.896)، ووزن نسبي (57.1%)، وبالتالي أن أداء القيادات الأكاديمية للحوافز الرئيسة للقيادة المستدامة بجامعة حضرموت جاء بدرجة (متوسطة)، حيث حصلت معظم ممارسات الحوافز الرئيسة للأداء على درجة ممارسة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت قيمتها بين (2.69-3.12) ووزن نسبي بين (53.8%-62.4%)، أعلاها الممارسة (52) وهي (يسعى أن تكون الجودة جزء من ثقافة الجامعة)، وأدناها الممارسة (44) وهي (يوفر مناخ داعم للإبداع على نحو مستمر)، فيما حصلت الممارسة (46) وهي (يُحول الخطط الابتكارية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق) على أدنى درجة ممارسة في مجال الحوافز الرئيسة بمتوسط حسابي (2.58) وبوزن نسبي (51.6)، وتشير هذه النتائج إلى وجود قصور في الوصول بهذه الممارسات إلى المستوى المأمول وتفسير ذلك أن أفراد العينة يدركون بأن الجودة جزء من ثقافة الجامعة، ولذلك يجب أن تبذل الجهود لإنجاز الأعمال والخدمات بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا إذا فتح القائد الأكاديمي المجال لرسم اتجاهات جديدة، من خلال توفير مناخ داعم لطرح الأفكار الإبداعية التي تتوافق مع رؤية الجامعة وتوجهاتها، والإصغاء إلى أفكار العاملين بالجامعة، وأن يتقبل الآراء المخالفة لتوجهاته وسياسته لضمان استمرار النجاح والمنافسة المستدامة، كما يجب عليه فيما بعد التحقق وبشكل مستمر من رضا المستفيدين عن مستوى أداء الخدمة الجامعية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عيد، 2022)، و (الحسيني، 2021) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مجال الحوافز الرئيسة للأداء جاء بدرجة متوسطة.

خامساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة تعزى إلى متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، المسمى الوظيفي)؟

ولمعرفة هل يؤثر (جنس، ودرجة، وخبرة، وكلية، ووظيفة)، أعضاء هيئة التدريس والقيادة الأكاديمية على مستوى إدراكهم لممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة المتمثلة في: (الممارسات التأسيسية، والممارسات عالية المستوى، والحوافز الرئيسة للأداء) تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم اختبار (ت) T-test للفرق بين متوسطي عينتين Independent Samples T-Test، للمتغيرات (الجنس، الكلية، المسمى الوظيفي)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروقات الإحصائية في تقديرات أفراد العينة لأكثر من متغيرين تبعاً لمتغيري (سنوات الخدمة، والدرجة العلمية).

وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل متغير حسب ورودها في استمارة الاستبيان.

(1) متغير نوع الجنس:

جدول (11) يبين نتائج اختبارات T-Test للفروق حسب متغير الجنس

المجالات	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية t	مستوى الدلالة	المعنوية
الممارسات التأسيسية	ذكر	2.8613	.70764	0.813	0.417	غير دال
	أنثى	2.9819	.89637			إحصائياً
الممارسات عالية المستوى	ذكر	2.9717	.87343	0.536	0.593	غير دال
	أنثى	3.0667	.94545			إحصائياً
الحوافز الرئيسية	ذكر	2.8410	.89469	0.514	0.608	غير دال
	أنثى	2.9333	.91279			إحصائياً
الدرجة الكلية	ذكر	2.8926	.77397	0.664	0.508	غير دال
	أنثى	2.9982	.89432			إحصائياً

قيمة (t) عند درجات حرية (178) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تساوي (1.960).

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت قيم اختبار (ت) المحسوبة في جميع المجالات أقل من قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (178) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) والتي تساوي (1.960)، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة (0.417)، (0.593)، (0.608)، (0.508) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً في جميع المجالات.

(2) متغير سنوات الخدمة:

جدول (12) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق حسب متغير

الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	df	إحصائية F	مستوى الدلالة Sig.	المعنوية
الممارسات التأسيسية	بين المجموعات	1.402	.701	2	1.281	0.280	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	96.375	.548	176			
	المجموع	97.777	–	178			
الممارسات عالية المستوى	بين المجموعات	1.373	.687	2	.878	0.418	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	137.679	.782	176			
	المجموع	139.053	–	178			
الحوافز الرئيسية	بين المجموعات	1.167	.584	2	.725	0.486	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	141.678	.805	176			
	المجموع	142.845	–	178			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.234	.617	2	.979	0.378	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	110.894	.630	176			
	المجموع	112.128	–	178			

قيمة (F) عند درجات حرية (2,176) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تساوي (2.996).

يتضح من بيانات الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث جاءت قيم اختبار (F) المحسوبة في جميع مجالات القيادة المستدامة أقل من قيمة (F) عند درجات حرية (2,176) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) والتي تساوي

(2.996)، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة (0.280)، (0.418)، (0.486)، (0.378) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً في جميع المجالات.

(3) متغير الكلية:

جدول (13) يوضح نتائج اختبار T-Test للفروق حسب متغير الكلية

المجالات	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية t	مستوى الدلالة	المعنوية
الممارسات التأسيسية	انسانية	2.8869	.70032	0.107	0.915	غير دال
	تطبيقية	2.8750	.79213			إحصائياً
الممارسات عالية المستوى	انسانية	2.9989	.81934	0.187	0.852	غير دال
	تطبيقية	2.9739	.96117			إحصائياً
الحوافز الرئيسية	انسانية	2.8422	.84434	0.233	0.816	غير دال
	تطبيقية	2.8737	.95948			إحصائياً
الدرجة الكلية	انسانية	2.9130	.74173	0.050	0.961	غير دال
	تطبيقية	2.9071	.85703			إحصائياً

قيمة (t) عند درجات حرية (178) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تساوي (1.960).

يتبين من الجدول (13) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة تعزى لمتغير الكلية، حيث جاءت قيم اختبار (ت) المحسوبة في جميع المجالات أقل من قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (178) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) والتي تساوي (1.960)، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة (0.915)، (0.852)، (0.816)، (0.961) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً في جميع المجالات.

(4) متغير الدرجة العلمية:

جدول (14) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق حسب متغير

الدرجة العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	df	إحصائية F	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية
الممارسات التأسيسية	بين المجموعات	3.141	1.571	2	2.921	0.057	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	94.636	.538	176			
	المجموع	97.777	–	178			
الممارسات عالية المستوى	بين المجموعات	7.113	3.557	2	4.744	0.010	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	131.940	.750	176			
	المجموع	139.053	–	178			
الحوافز الرئيسية	بين المجموعات	12.237	6.119	2	8.245	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	130.608	.742	176			
	المجموع	142.845	–	178			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.102	3.051	2	5.064	0.007	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	106.026	.602	176			
	المجموع	112.128	–	178			

قيمة (F) عند درجات حرية (2,176) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تساوي (2.996).

من بيانات الجدول (14) يتبين الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يعزى لمتغير الدرجة العلمية في مجال الممارسات التأسيسية، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (2.921) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (176,2) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) والتي تساوي (2.996)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت (0,057) وهي أكبر من ($\alpha=0.05$). وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجال الممارسات التأسيسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية".
- 1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الدرجة العلمية في مجالات السياسات عالية المستوى، والحوافز الرئيسة للأداء، وعلى مستوى الدرجة الكلية للمحور، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0,010)، (0,000)، (0,007) على التوالي، وهي قيم أقل من ($\alpha=0.05$). وبالتالي فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة تعزى لمتغير الدرجة العلمية"، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (33) يبين ذلك.

جدول (15) يبين نتيجة اختبار شيفيه Scheffe التتابعي للفروق في الدرجة العلمية

المجال	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية
الممارسات عالية المستوى	أستاذ	3.2934	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.7386	*.55479	.18899	.015	دال
	أستاذ مساعد	3.0504	.24302	.17929	.401	غير دال
الحوافز الرئيسة	أستاذ	3.2404	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.5233	*.71706	.18803	.001	دال
	أستاذ مساعد	2.9499	.29047	.17838	.268	غير دال
الدرجة الكلية	أستاذ	3.1790	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.6742	*.50476	.16942	.013	دال
	أستاذ مساعد	2.9778	.20118	.16072	.458	غير دال

- يتبين من الجدول رقم (15) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) لمتغير الدرجة العلمية في مجال الممارسات عالية المستوى تركّز بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مشارك، بفروق في المتوسط الحسابي بلغت (0.55479^*) ولصالح درجة أستاذ بدلالة (0.015) وهي أصغر من (0.05).
2. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير الدرجة العلمية في مجال الحوافز الرئيسية بين درجة أستاذ وبين درجة أستاذ مشارك بفروق في المتوسط الحسابي بلغت (0.71706^*) ولصالح درجة أستاذ وبنسبة دلالة (0.01) أصغر من (0.05).
3. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير الدرجة العلمية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مشارك في على مستوى الدرجة الكلية للمحور بفروق في المتوسط الحسابي بلغت (0.50476^*) ولصالح درجة أستاذ وبمستوى دلالة (0.013) أصغر من (0.05).
- 5) متغير المسمى الوظيفي:

جدول (16) يوضح نتائج اختبار T-Test للفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية t	مستوى الدلالة	المعنوية
الممارسات التأسيسية	قائد أكاديمي	3.2762	.59780	5.617	0.000	دال إحصائياً
	عضو هيئة تدريس	2.6724	.72636			
الممارسات عالية المستوى	قائد أكاديمي	3.4337	.68824	5.273	0.000	دال إحصائياً
	عضو هيئة تدريس	2.7512	.88708			
الحوافز الرئيسية	قائد أكاديمي	3.1985	.78995	3.861	0.000	دال إحصائياً
	عضو هيئة تدريس	2.6752	.89867			
الدرجة الكلية	قائد أكاديمي	3.3094	.63918	5.596	0.000	دال إحصائياً
	عضو هيئة تدريس	2.6988	.78838			

قيمة (t) عند درجات حرية (178) ومستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تساوي (1.960). من خلال الجدول (16) نلاحظ أن القيم الإحصائية لاختبار T-Test المحسوبة للفروق في تقديرات عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة في جميع المجالات الثلاثة وعلى مستوى الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً وتعزى لتأثير متغير المسمى الوظيفي. حيث بلغت قيمة ت T-Test المحسوبة (5.617) لمجال الممارسات التأسيسية، و(5.273) لمجال الممارسات عالية المستوى، و(3.861) لمجال الحوافز الرئيسية، و(5.596) للدرجة الكلية، ويظهر أنها أكبر من قيمتها الإحصائية الجدولية البالغة (1.960) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (178) وتظهر أن

نسبة الاحتمالية Sig. أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وتكشف النتائج وجود هذه الفروق في المتوسطات ولصالح القائد الأكاديمي.

الاستنتاجات:

- أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت للقيادة المستدامة جاء بدرجة (متوسطة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسة للأداء) يعزى لمتغيرات (الجنس - الكلية - سنوات الخدمة).
- عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجال الممارسات التأسيسية يعزى لمتغير الدرجة العلمية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (الممارسات عالية المستوى) ومجال (الحوافز الرئيسة للأداء) ولصالح أستاذ.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، الحوافز الرئيسة للأداء) يعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح القائد الأكاديمي.

التوصيات:

- 1- تقديم دورات تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين بالجامعة حول ممارسات القيادة المستدامة؛ وذلك لمعرفة كل ما هو جديد في هذا المجال.
- 2- إنشاء إدارة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعة.

المقترحات:

- إجراء دراسة عن متطلبات تطبيق القيادة المستدامة بجامعة حضرموت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسة عن دور القيادة المستدامة في جودة الحياة العامة والوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرموت.

قائمة المراجع:

- أحمد، أشرف محمود، الأنصاري، محمد صبري، عبدالرزاق، صابرين نشأت، وحسن، منال محمد. (2021). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب الصعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *مجلة التربية*، (48)، 147-107.
- الجهني، نعيم بن عطاالله، القحطاني، شائع بن خالد، مرسى، ميرفت محمد، الشملان، خالد بن عبدالعزيز، والرشيدي، عائض بن خلف. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة القانون والاقتصاد.
- الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، والميالي، حاكم أحسوني. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، (49)، 210-185.
- 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 والإنسانية*، 13(2)، 92-20.
- الخريشا، رائدة سالم، وعاشور، محمد علي. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعات شمال الأردن لدورهم في توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(2)، 577-561.
- زناتي، أمل محسوب، وحباكه، أمل سعيد. (2022). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 242-132.
- الصويحي، هند خليفة، والفاخري، علي محمود. (2021). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة المنظم (12-17 مارس).
- العرايفي، سارة علي، والزامل، مها بنت عثمان. (2025). دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 95-114.
- العلفي، هدى حسين. (2009). نظام تدريبي مقترح للقيادات الجامعية اليمينية في ضوء نظرية القيادة التحويلية [أطروحة دكتوراه منشورة]. جامعة عين شمس - القاهرة.
- العمراني، عبدالغني محمد. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية - عمان.
- عيداروس، أحمد نجم الدين، (2013). القيادة المستدامة ودورها في تعزيز النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، 1-17.

عيد ، نبراس محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر بجامعة ام القرى ومتطلبات تعزيزها. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، 241-287.

كريري، عصام محمد. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر [أطروحة دكتوراه منشور]. جامعة الملك خالد - السعودية.

هلال، محمد سعيد، و محمد، صهيب شحته. (2021). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية ، 3(45)، 361-502.

المشرعي، عبدالرحمن محمود. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني بمحافظه الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة. مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 5(12)، 1-40.

يونس، أماني محمد. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية- غزة.

المراجع الأجنبية:

- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. New York: Routledge.
- Armani, A. B., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership. *Review of Business Management*, 22(4), 820–835.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 2155-9635.
- Coyne, S. (2017). Sustainable Leadership: Rewire your Brain for Sustainable Success., Transpersonal Leadership Series: White Paper Three, Routledge, Taylor & Francis Group, 1-13.
- Hargreaves, A., Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership, *Educational leadership*, 61 (7), 1-12.
- Nartgün, Ş. S., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). The Relationship Between Sustainable Leadership and Perceived School Effectiveness: The Mediating Role of Work Effort, *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

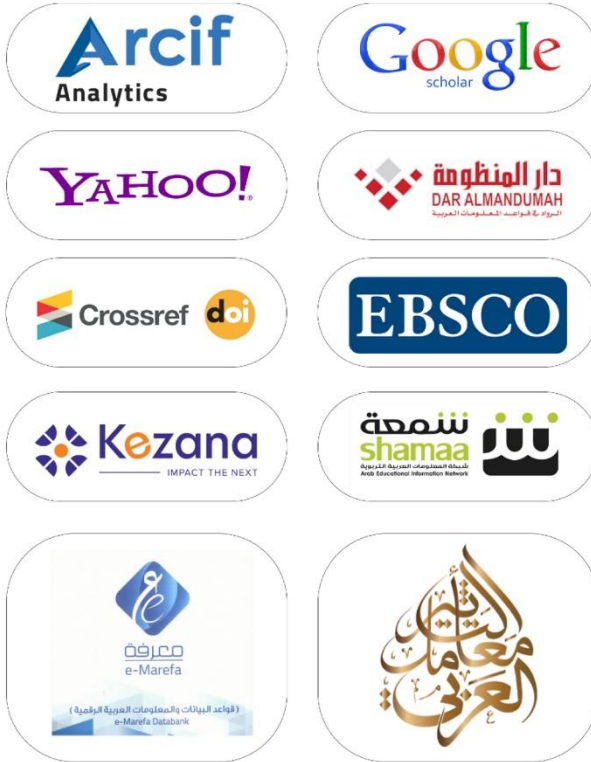
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي