

## القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية (1) (2)

د. أشواق يحيى يحيى العوش

قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية || جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية.

الايمل: [ashwaqy479@gmail.com](mailto:ashwaqy479@gmail.com) | أوركيد: <https://orcid.org/0009-0002-3263-0472> | تلفون: 0096770766131

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، ومعرفة طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة من (68) عبارة مقسمة في محورين، تم توزيعها على عينة بلغت (289) قيادياً أكاديمياً وإدارياً في (12) جامعة أهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.49 من 5)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأيير قوية بلغت (0.829)، وهي دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) وبين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، بناء على النتائج أوصت الباحثة بالاستمرار في الاهتمام بممارسات سلوكيات وخصائص القيادة المستدامة وتنمية وتدريب العاملين في الجامعات على القيادة المستدامة، والعمل باستمرار على تحسين مستوى كفاءة الأداء الإداري، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، المناخ التنظيمي، كفاءة الأداء الإداري، القيادات، الجامعات اليمنية.

## Sustainable Leadership and its Relationship to Organizational Climate and Administrative Performance Efficiency in Yemeni Private Universities

Dr. Ashwaq Yahya Yahya Al-Awsh

Department of Educational Administration and Planning || college of Education || Sana'a University

Mail: [ashwaqy479@gmail.com](mailto:ashwaqy479@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3263-0472> || Tel: 00967770766131

**Abstract:** The study aimed to identify the extent to which administrative leaders in Yemeni private universities practice sustainable leadership characteristics from their perspective, and to understand the nature of the relationship (influence and impact) at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between sustainable leadership and both organizational climate and administrative performance. The researcher used a descriptive-analytical correlational method, and the instrument consisted of a questionnaire comprising 68 statements divided into two dimensions. The questionnaire was distributed to a sample of 289

<sup>1</sup>- أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف: أ. د. فهد صالح مغرب: العام الجامعي 1445هـ - 2023م.

<sup>2</sup>- التوثيق للاقتباس (APA): العوش، أشواق يحيى يحيى (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (19)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213191>

academic and administrative leaders in 12 Yemeni private universities. The study found that the overall level of practice of sustainable leadership in Yemeni private universities was high, with an average score of 3.49 out of 5. It also revealed a statistically significant relationship and influence at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between sustainable leadership and its dimensions (foundational practices of university leadership, academic and administrative leadership practices), organizational climate and its dimensions (organizational structure, nature of work, communication), as well as administrative performance and its dimensions (effectiveness and efficiency, competitiveness, education and growth, stakeholder satisfaction) in Yemeni private universities. Based on the results, the researcher recommended continued attention to the practices, behaviors, and characteristics of sustainable leadership, as well as the development and training of university personnel in sustainable leadership. Additionally, the study suggested ongoing efforts to improve the level of administrative performance and proposed further complementary studies on the topic.

**Keywords:** Sustainable leadership, organizational climate, administrative performance, leaders, Yemeni universities

## مقدمة.

يعد التعليم في مجتمع المعرفة، أحد أركان الاقتصاد الأكثر أهمية، فمؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً حاسماً في قيادة عجلة التنمية وتحقيق الأهداف التنموية المختلفة، كما أن لها دوراً أساسياً في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع؛ بحثاً واستخداماً وتطبيقاً، ومع 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 هدفت إلى تحقيق حالة التوازن بين الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ضمن معايير الأداء المتفوق والفعال. كما يعد مفهوم الاستدامة نهج يأخذ في اعتباره الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فتتطلب وجود قيادة وإدارة استراتيجية قادرة على استيعابها، ودعم تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات مستدامة تطبق مبادئ الاستدامة (الجهيني، 2015، 60)، وأكد (Jabor et al, 2012) بأن الحاجة إلى قيادة جيدة وجديدة أمراً حتمياً في تطوير الجامعات، فالقيادة المستدامة موضوعاً مهيمناً في الإصلاح الأكاديمي، وعنصراً رئيسياً في تنظيم وإدارة الجامعات. ويعتمد نجاح الجامعات والمنظمات- إلى جانب القيادة المستدامة- على عدة عوامل؛ منها المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمات، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير (الطويل، 2015)، فهو يُعد خط الوصل بين الموارد البشرية وأهداف ونتائج المؤسسة والمناخ في المؤسسة يخلق توقعات إيجابية.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وهو تعبير عن مجموعة الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها في جامعة معينة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها الجامعة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها (الليحياتي وآخرون، 2017، 91)، ولرفع كفاءة تلك الجامعات لابد من العمل بوتيرة عالية لتطوير أدائها في مختلف مجالاتها، من خلال تأسيس الرؤى المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية، حيث يؤكد (بشارت، 2020)؛ أن الإدارة الفاعلة تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، حيث تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية، بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة، بأقل وقت وتكلفة، وبالنظر لواقع الجامعات اليمنية من منظور عالمي؛ فقد كشف تصنيف التايمز للتعليم العالي بخصوص فحص الجامعات العربية المصنفة، للعام 2021 بحسب موقع (<https://www.tiempo.com>)

[www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com) عن قوة التعليم العالي في معظم جامعات الدول العربية؛ بخلاف اليمن فقد تبين غياب كل الجامعات اليمنية من تصنيف تايمز، وبعض التصنيفات العالمية للتعليم العالي عالمياً وعربياً، وهو مؤشر خطير جداً قد يجعل الجامعات اليمنية ومخرجاتها عديمة الجدوى، ومثل هذه الوضعية تحتم على القيادات والباحثين تكثيف الجهود للارتقاء بأداء الجامعات، وهو ما حفز الباحثة لتناول موضوع القيادة المستدامة؛ باعتبارها محوراً وركيزة أساسية في بيئة العمل الإداري، ولها انعكاسات إيجابية على المناخ التنظيمي، وتحفيز القيادات للتميز الإداري والأكاديمي، كما تعد القيادة المستدامة أحد العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الجامعات، لذا فمن الضرورة بمكان دراسة واقع القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية والتأكد من إمكانية إسهامها في إحداث التغيير الهادف للوصول بالجامعات اليمنية الأهلية إلى مصاف العالمية.

#### مشكلة البحث:

تواجه القيادات الجامعية في الجمهورية اليمنية تحديات مختلفة؛ منها ضعف تحقيق التوازن بين وظائف الجامعة، والموارد المالية، والتغير المستمر في متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛ مما ينعكس على المناخ التنظيمي السائد وعلى كفاءة الأداء الإداري، وقد أشارت دراسة (الصريحي، 2015) أن المناخ السائد بجامعة صنعاء كان غير مناسب، بينما أثبتت نتائج دراسة (القحطاني، 2013) أن أنماط المناخ التنظيمي السائد بكلية التربية في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، كما لاحظت الباحثة أن هناك ضعفاً في الرضا عن البيئة التنظيمية في الجامعات اليمنية وخاصة الجامعات الأهلية ويرجع ذلك لأسباب عديدة، ومنها ضعف المناخ التنظيمي بتلك الجامعات، فقد أجمعت دراسات كل من (المديني، 201؛ الغيلي والشريبي، 2016؛ عبيد، 2017؛ العماري، 2017؛ الأكلبي، 2018؛ الشهاري، 2019؛ قطران، 2019؛ العولقي، 2020؛ العامري، 2020؛ الصايد، 2022؛ الكعدني، 2022؛ البكالي، 2022) بأن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في مختلف مجالات أدائها؛ ومن أبرز دلائله: أن المستوى الإداري للجامعات اليمنية فشل في الارتقاء بها ضمن التصنيفات العالمية.

وعلى الرغم من أهمية القيادة المستدامة، إلا أن الباحثة لاحظت- من خلال البحث- عدم وجود دراسات سابقة محلية عن القيادة المستدامة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي، وقلتها في الدراسات السابقة العربية، كما تبين بأن بعض الدراسات المحلية اهتمت بدراسة واقع الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، والبعض الآخر اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات اليمنية الحكومية، ولم تجد دراسة تناولتها في الجامعات اليمنية الأهلية، كما لم تجد- أيضاً- أي دراسة ربطت بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في قصور المعلومات وغياب أي دراسة علمية عن واقع القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري بهذه الجامعات.

#### أسئلة البحث:

بناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟
2. ما مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيما؟
3. ما مستوى كفاءة الاداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيما؟

4. ما طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها.
2. معرفة مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية.
3. الكشف عن مستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية.
4. فحص طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية.

#### أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من حداثة موضوعه ومن أهمية المتغيرات المبحوث فيها وهي: (القيادة المستدامة، المناخ التنظيمي، كفاءة الأداء) وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث على المستويين النظري والعملي كالآتي:
- يتوقع أن يفيد الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية في خلق وعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات بأهمية مراعاة معايير القيادة المستدامة، في ممارساتهم ونشرها في جامعاتهم.
  - ستساعد نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية والإدارية في تحسين وتطوير الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، بما يساعد على تقديم مخرجات متميزة، ذات جودة عالية، تناسب احتياجات المجتمع وسوق العمل.
  - ستساعد نتائج البحث قيادات الجامعات اليمنية الأهلية على إدراك أهمية المناخ التنظيمي في تلك الجامعات، والعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للوصول إلى لتصنيفات عالمية؛ تضمن الاعتراف بها ومخرجاتها إقليمياً وعالمياً.
  - تسهم نتائج البحث في حث قيادات الجامعات اليمنية الأهلية، لتبني نماذج القيادة الحديثة ومنها القيادة المستدامة، واعتبارها كهدف دائم يجب تحقيقه لضمان قدرة جامعاتهم على التكيف والبقاء والاستمرارية.

#### حدود البحث:

ستقتصر نتائج البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والإدارية التي تحتل منصباً قيادياً وإدارياً في الجامعات اليمنية الأهلية، وتمثل في (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام، مديرو عموم وإدارات).
- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء (العلوم والتكنولوجيا- أزال للتنمية البشرية- الوطنية- اليمنية- اليمنية الأردنية- اللبنانية- الناصر- تونتك - المستقبل - سبأ - الملكة أروى- الأندلس).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي 2022-2023 م.

### مصطلحات البحث:

- القيادة المستدامة **Sustainable Leadership Concept**: وتعرف بأنها: "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، 5) وإجرائيا في هذه الدراسة: "هي مسؤولية مشتركة للتطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والموارد المالية، والبيئة، والمجتمع، ويساعد على تحسين كفاءة أداء الجامعات، وذلك في الأبعاد: (المنظور طويل الأمد، استثمار الموارد البشرية والمالية، الإبداع، التوزيع الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية) ويتضح من خلال ممارسات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية".
- المناخ التنظيمي **Organizational Climate**: ويعرف على أنه: " الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، بحيث تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم. وهو: "مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل، أي أنه مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة". (فليه والسيد، 2005، 291)
- التعريف الإجرائي: "مجموعة الخصائص التي تصف حالة الجامعة من خلال الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين أثناء عملهم، والتي تؤثر على العاملين وسلوكهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم والجامعة، وتحدد مستوى رضاهم ومدى فعاليتهم وكفاءة أدائهم وتحدد مدى تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار".
- كفاءة الأداء الإداري **Administrative performance efficiency**: ويعرفها شرف الدين (2014، 251). بأنها: "القدرة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة"
- وتعرفها الباحثة إجرائيا: " قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية الأهلية على القيام بالمهام والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم، على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن، لتحقيق أهداف الجامعة في ظل الموارد المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم للعمل، وسلامة وصول التعليمات الإدارية، من خلال نظم اتصالات فعالة".

## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1- الإطار النظري.

#### 2-1-1- القيادة المستدامة:

تعتبر القيادة المستدامة عملية تعاونية يتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل على جميع الأفراد، بهدف حماية وتطوير الحاضر والتحضير للمستقبل من خلال وضع أهداف طويلة المدى. تعتمد هذه القيادة على مراعاة الموارد المادية والحفاظ عليها، بمعنى الاستخدام الفعال للموارد وتحسين الكفاءة البيئية والاقتصادية. كما تولي اهتماماً بالغاً بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، من خلال توفير بيئة صحية وأمنة للجميع وتعزيز التواصل والتعاون مع المجتمع. وتعتبر احترام المعتقدات والاحتياجات للأفراد المتأثرين بنشاط المؤسسة أمراً مهماً، من خلال مراعاة التنوع والشمولية وتلبية احتياجات الجميع بطريقة عادلة ومنصفة.

#### أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية:

يذكر (عوض الله وعيداروس، 2019) إن أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

- أنها عامل هام في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- أن قدرة القائد المستدام في جعل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية لديهم مسئولية مشتركة، يعد عنصراً هاماً في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعات المحيطة.
- تدعم تجريب الأفكار الإبداعية واستدامة التطوير التنظيمي للهياكل والمستويات الإدارية في ظل مسارات تتابعية مستدامة، ويعتبر الإبداع والابتكار أحد المصادر الهامة والأساسية للتقدم في أي مؤسسة تعليمية.
- تعزز القدرات القيادية لاستدامة القيادة داخل مجتمع التعلم، عن طريق إطلاق العنان لإبداع موظفيهم وتعزيز قدراتهم القيادية، بإظهار الاستحسان تجاه أفكارهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على تنمية قدراتهم القيادية وتطويرها. وترى الباحثة ضرورة تطبيق هذا النمط القيادي في الجامعات حيث إنه نمط يعمل على بناء قادة جاهزين لتقديم خدماتهم للمستفيدين دون أي محاباة أو تفریق، وتحقيق أهداف طويلة الأمد دون التضحية بالأهداف قصيرة الأمد، وأن أهمية القيادة المستدامة بالجامعات تكمن في العمل على تحسين وتطوير الأداء.

#### ممارسات القيادة المستدامة:

وضعت (Kanters, 2013) مجموعة من الممارسات التي توجه القادة نحو اتباع نمط القيادة المستدامة في

قيادتهم لمؤسساتهم وهي:

1. استهداف التنمية المستدامة: بالاعتناء بالخدمة والاهتمام بإرضاء الزبائن، وبأثر المؤسسة على المجتمع والبيئة.
2. تفحص وجهة نظرك: ويكون ذلك بالانفتاح وتقبل وجهات النظر الأخرى، وفحص القضايا من جوانب متعددة.
3. كن حاضراً وواعياً: أي بالحضور الشخصي مع العاملين، ومتابعة إجراءات العمل، والمجتمع خارج مؤسستك.

4. بادر بالحوار: سواء داخل مؤسستك أو خارجها، للحد من مخاوف الآخرين، ودعم التعلم المهني والأكاديمي في المؤسسة.
  5. أصنع المستقبل بمشاركة الآخرين: كل شخص يؤثر في ممارسات العملية التعليمية، فأشرك الناس في التجهيز لعملية اتخاذ القرار باستخدام الإمكانيات التي يقدمها الشركاء للمؤسسة.
  6. كن شجاعاً: بإعطاء فرصة لشركائك ليطوروا أنفسهم، والاستفسار منهم إذا كانوا في حاجة للمساعدة إذا استدعى الأمر لذلك، وأن تكون قدوة ومثالاً في القيم الخاصة بك.
  7. ارتق بالأفضل: التركيز على الارتقاء بأفضل الممارسات المهنية المستدامة، وهو أن تحمي وتعزز سلامة القيادة المستدامة وعمليات التعلم الخاصة بها سواء فكرياً أو أخلاقياً.
  8. كن مبدعاً ومبتكراً: تمتلك رؤية منفتحة نحو تطورات أكبر ونحو فرص ناشئة، وتعمل على ترجمتها بشكل مبدع وبطريقة مبتكرة إلى أفعال ورؤى محددة، وتشجع شركائك لتبني التغيير، والأخذ بالمبادرة عندما يلزم ذلك.
  9. كن صبوراً: الاستثمار في التحسين ولكن دون أن تتوقع أو تصر على النجاح الفوري، والثوق في المجهول لأنه جزء من عملية التنمية المستدامة.
  10. نفذ ما تقول: التحدي الأكبر هو أن تفعل ما تقول، أصنع قرارات واضحة واطهر العزم على تحقيقها من استدامة نفسك والآخرين ومتابعة هذه القضية معاً.
- ويتبين أن هذه الممارسات تمنح القادة شخصيات إبداعية ومؤثرة لها القدرة على تطوير العمل والمرؤوسين، وإشعارهم بالرضا وخلق مناخ إيجابي يؤدي إلى أداء العمل بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

#### 2-1-2-2-المناخ التنظيمي وأهميته:

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي في تحسين سلوك العاملين وتطوير أدائهم والحفاظ على رضاهم ويذكر (هواين، 2014) أن المناخ التنظيمي لا ينبع من فراغ، بل إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من العوامل والأشياء والأشخاص والبيئة، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، حيث يؤثر على أداء الأفراد وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي يؤثر على السلوك التنظيمي، وبالتالي يؤثر في حياة المؤسسات التربوية، وخصوصاً من خلال الأبعاد التنظيمية؛ مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة.

#### أبعاد المناخ التنظيمي:

يذكر (فلية والسيد، 2005) أن للمناخ التنظيمي عدة أبعاد؛ وتلخصها الباحثة كما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين والعلاقات الوظيفية بينهم وبين الرؤساء وكذا بين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.
2. نظم الاتصال: وهي الوسيلة التي تضمن نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازنة، وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليته الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي.

3. نظم العمل وإجراءاته: وهي مجموعة القرارات والتعليمات التي تنظم تنفيذ المهام التي تقع على عاتق المنظمة.
4. كفاءة الأداء الإداري: ويمثل الأداء أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بطريقة فعالة ويساعد على تحسين الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، وتحسين العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.

## 2-1-2- أهمية كفاءة الأداء الإداري:

- تبرز أهمية كفاءة الأداء؛ وفعال (سعد وناصر، 2019) في أنه يحقق الكثير من الفوائد، أهمها:
- أ. تعبيره عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وإرضاء الجهات المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة.
  - ب. اعتبار نتيجة الأداء المعيار الأساس في تخمين نجاح أو فشل المنظمة في إجراءاتها وخططها وسياساتها.
  - ج. اعتبار الأداء مؤشراً حقيقياً في بيان قدرة المنظمة على استثمار الموارد المالية.

## أبعاد كفاءة الأداء الإداري:

- يؤكد الباحثون (سلطان، 2015؛ القيسي، 2018؛ وعلقم، 2020) العديد من الأبعاد لكفاءة الأداء الإداري، تلخصها الباحثة في:
- 1) **التعلم والنمو:** يركز التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع ظروفها المتغيرة، وذلك من خلال تقديم منتجات جيدة، وقيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، ويحتوي التعلم على المعايير الآتية:
    - a. مستوى القدرة الفردية وذلك بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية والإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
    - b. معيار رضا الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته وربحية الموظف.
  - 2) **رضا المتعاملين:** ويمثل المحصلة النهائية لمجموعة العوامل والمتغيرات البيئية والتي تشارك معاً للوصول إلى رضا المتعاملين، وأما داخليا فهو يمثل حالة الارتياح العاطفي الناتجة عن تحقيق قيم الشخص من خلال عمله، وتعتبر عملية رضا المتعاملين معقدة وذلك بسبب تنوع رغبات المتعاملين وتعدد حاجاتهم، فيجب على المنظمة تحديدها والعمل على توفير الخدمات التي تفوق توقعاتهم. فإن المتعاملين يرغبون بأن تقدم لهم أفضل الخدمات بأقل الأسعار وبجودة عالية، ويعد رضا المتعاملين أحد مفاتيح نجاح أي منظمة لأنه ضمان لعودتهم والتعامل مع المنظمة.
  - 3) **تحقيق الأهداف:** هو النتاج المطلوب تحقيقه في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات، وأهدافاً استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القريب فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

## ثانياً- الدراسات السابقة:

- حرصت الباحثة على الاستفادة من أحدث الدراسات في الموضوع، ومراعاة لضوابط النشر؛ تكتفي بأهمها، وكالاتي:
- هدفت دراسة (البكري، 2023) إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (99) من مديري العموم، ومديري الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر

الأحمر، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.91).

- كما هدفت دراسة الذماري، (2022): إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني بأمانة العاصمة صنعاء، وقياس مستوى ممارسة أبعادها من قبل قيادات منظمات المجتمع المدني، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي، من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (200) قائداً من القيادات الإدارية من منظمات المجتمع المدني العاملين في أمانة العاصمة- وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات أبعاد القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني، وأن ممارسة قيادات المجتمع المدني القيادة المستدامة ممثلة بأبعادها في منظمات المجتمع المدني مرتفعة.

- أما دراسة حسين وآخرون، (2022): فهدف إلى التعرف على واقع جودة المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، والتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المسحي والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (196) من عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات بالجامعة عالية، وأن مستوى الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج بوجه عام من وجهة العينة كان منخفضاً.

- وهدفت دراسة عثمان، (2022): إلى معرفة دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة، بلغت (250) شخصا من العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية تمارس نمط القيادة الديمقراطية وله دور في تطوير الأداء الوظيفي، ويليه النمط الحر، أما النمط الأوتوقراطي فهو أقل أهمية من النمط الديمقراطي والنمط الحر حيث إنه ليس له دور في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، وأن مستوى تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية جاء بتقدير مرتفع، ووجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

- بينما هدفت دراسة السومحي، (2022): إلى معرفة دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (425) عاملاً وعاملة، بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات الشرقية باليمن (حضرموت، شبوه، المهرة، سقطرى) وبينت نتائج الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية كان عالٍ وبتوسط (3.57)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند (0.01) بين المناخ التنظيمي وكل من القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي..

- وهدفت دراسة سليمان، (2021): إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة دمياط، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمقابلة المفتوحة كأداة تم إجراؤها مع عينة قوامها (17) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية

التربية بجامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط بهدف تحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة.

- اما دراسة الرشيد ومسفر (2020): فهذفت إلى التعرف على واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وبلغ عددهم (618) تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت إلى أن واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- وهدفت دراسة فاروق (Farooq, 2019) إلى التعرف على ممارسات القيادة المستدامة، ومدى ملاءمة نموذج قياس الممارسات المستخدمة من وجهة نظر العاملين في جامعات أوغندا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (820) موظفاً إدارياً وأكاديمياً في ست جامعات بالمنطقة الوسطى في أوغندا، تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك أربع ركائز فرعية للقيادة المستدامة تمارس في الجامعات الأوغندية، وهي بناء قدرات الموظفين، وقيادة التنوع، التوزيع الاستراتيجي، والحفظ (المحافظة والحماية)، وأن الموظفين في الجامعات الأوغندية يرون أن ممارسات القيادة المستدامة ذات قيمة كبيرة في أدائهم في عصر التغيير الجامعي.

- وهدفت دراسة غوش (Ghosh, 2017) إلى تفسير العلاقات الموجودة بين عدد من المتغيرات هي: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة خاصة في ولاية أوتار (براديش الغربية، دلهي، NCR، الهند)، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في الطريقة التي ينظر بها كبار الأكاديميين والأكاديميين الشباب إلى المناخ التنظيمي الحالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (384) أكاديمي من خمس جامعات خاصة في ولاية أوتار (براديش الغربية، دلهي، NCR، الهند)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين، وأن هناك اختلافاً كبيراً في الطريقة التي يختبر بها كل الأكاديميين الكبار والصغار المناخ التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على هدف مشترك يتمثل في دراسة متغير القيادة المستدامة ومتغير المناخ التنظيمي ومتغير كفاءة الأداء الإداري في الجامعات، مثل دراسة (حسين، 2023)، ودراسة (الحازمي، 2022)، ودراسة (سفر، 2021)، ودراسة (الكردي، 2020). ودراسة (السومجي، 2022)، ودراسة (الرشيد ومسفر، 2020)، ودراسة (خلوس، 2019) ودراسة (الفريحي، 2019)، لكنها تميزت في الجمع بين المتغيرات الثلاثة للدراسة المتمثلة في القيادة المستدامة والمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري، في الجامعات اليمينية الأهلية، وبشمول عينتها؛ قيادات أكاديمية وإدارية.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (1331) عنصراً 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؛ شجاع الدين؛ 2022؛ البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2022؛ الزيارات الميدانية للجامعات الأهلية، ومواقعها على الإنترنت 2022).

#### عينة الدراسة:

نظراً لكثرة عدد الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ولعدم قدرة الباحثة 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. كما تم أخذ عينة الدراسة كأفراد باستخدام العينة العشوائية الطباقية 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).

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين؛ الجزء الأول: بيانات ديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: (91) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي القيادة المستدامة (35) عبارة، المناخ التنظيمي (21) عبارة، كفاءة الأداء الإداري (35) عبارة.

#### صدق الأداة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على المشرف لمراجعتها والتأكد سلامة عباراتها، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية واللغة العربية، علم نفس، إحصاء قياس وتقويم، وبعد أن أبدوا ملاحظاتهم، تم تعديل الأداة، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين الأول: البيانات الديموغرافية للعينة، والثاني اشتملت على (80) عبارة موزعة محاور الدراسة، القيادة المستدامة (25) عبارة، المناخ التنظيمي (17) عبارة، كفاءة الأداء الإداري (26) عبارة.

#### صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من عدم وجود عبارات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وعلى مستوى جميع عبارات الاستبانة.

#### 4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيما؟" وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتائج كما في الجدول (1).  
الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	تنظر قيادة الجامعة إلى السلوك الأخلاقي باعتباره مبدأ غير قابل للتفاوض.	3.95	0.92	1	مرتفعة
2	تتعامل قيادة الجامعة مع المرؤوسين باحترام وتقدير.	3.83	0.91	2	مرتفعة
3	تعمل قيادة الجامعة كعضو رئيس في فريق	3.62	0.97	3	مرتفعة
8	تتعامل قيادة الجامعة مع التغيير باعتباره عملية تطويرية	3.61	0.93	4	مرتفعة
9	تهتم قيادة الجامعة ببقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات.	3.61	1.06	5	مرتفعة
5	تدعم قيادة الجامعة الثقة بين المرؤوسين.	3.48	0.99	6	مرتفعة
4	تركز قيادة الجامعة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3.45	0.99	7	مرتفعة
6	تركز قيادة الجامعة على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.	3.43	0.95	8	مرتفعة
1	تنهى قيادة الجامعة جميع المرؤوسين مهنياً باستمرار.	3.30	0.99	9	متوسطة
	المتوسط الكلي لبُعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	3.59	0.79		مرتفعة

يتضح من الجدول (1) أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة بحسب بعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية كانت مرتفعة، وهذه الدرجة تشير بأن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية تدرك 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 مهنياً، بالإضافة إلى تركيزها على الأهداف طويلة الأمد وكيفية تحقيقها، وتهتم بالمحافظة على البيئة، ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً 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،

4-2-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟"

وللإجابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات العينة على عبارات أبعاد المناخ التنظيمي، بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) في الجامعات الأهلية والنتائج يبينها الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على أبعاد متغير المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوفر
3	الاتصالات	3.61	0.82	1	مرتفع
1	الهيكل التنظيمي	3.60	0.77	2	مرتفع
2	طبيعة العمل	3.47	0.87	3	مرتفع
	متوسط محور المناخ التنظيمي	3.56	0.75		مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن الجامعات محل الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين تولي اهتماماً عالياً بالمناخ التنظيمي بجميع أبعاده، وأن هذه الجامعات تستشعر الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي ودوره في تحسين الأداء وجودة المخرجات، ويشير ذلك أيضاً إلى أن هذه الجامعات تهتم ببناء الهياكل التنظيمية وفقاً لأسس موضوعية، الأمر الذي يساعدها في تحقيق أهدافها ووضوح المهام والمسؤوليات لدى العاملين والحد من تداخل الاختصاصات، كما تهتم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسهل عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية، ويتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تهتم اهتماماً مرتفعاً بنظام الاتصال، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لنقل المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية، ولتبادل المعلومات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة.

3-4- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما مستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات أبعاد المناخ التنظيمي، للتعرف على مستوى كفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وكما في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد كفاءة الأداء الإداري مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوفر
4	التعليم والنمو	3.38	0.84	1	متوسط
1	الشفافية	3.38	0.91	2	متوسط
2	الفعالية والكفاءة	3.33	0.89	3	متوسط
3	التنافسية	3.32	0.86	4	متوسط
5	رضا المستفيدين	3.29	0.88	5	متوسط
	متوسط كفاءة الأداء الإداري	3.34	0.79		متوسط

يتضح من الجدول (3) أن الجامعات اليمنية الأهلية تبدي اهتماماً متوسطاً بكفاءة الأداء الإداري بجميع أبعاده، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود قصور في نشر هذه الجامعات اللوائح والأنظمة والقوانين وجعلها متاحة لكافة المستفيدين، كما يوجد قصور في توفير الجامعات المناخ المناسب الذي يثير دافعية الموظفين للعمل، كما يوجد قصور في حرص الجامعات على العاملين المتميزين والمحافظة عليهم لتعزيز استدامة مزاياها التنافسية، وفي استخدام قيادة

الجامعة نظام التقييم الذاتي لأدائها بانتظام، كما يوجد قصور في الاستمرار باستطلاع آراء المستفيدين لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية؟

وللإجابة على السؤال قامت الباحثة باختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation)، واستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، واختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis، وتم ذلك كما يأتي:

4-4-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة وبين المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية".

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) كما في الجدول (4):

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة المستدامة بأبعادها والمناخ التنظيمي بأبعاده المتغير التابع

المتغير المستقل	الارتباط	الهيكل التنظيمي	طبيعة العمل	الاتصالات	إجمالي المناخ التنظيمي
الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	**720.	**765.	**623.	**771.	
ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	**770.	**843.	**688.	**842.	
إجمالي القيادة المستدامة	**766.	**827.	**674.	**829.	

(\*\*) جميع قيم الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط قوية؛ إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) والمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً ( $R = 0.829$ )، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

4-4-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة وبين كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية".

ولاختبار الفرضية استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) وكما بينها الجدول (5):

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة المستدامة بأبعادها وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده كمتغير تابع

المتغير المستقل	الشفافية	الفعالية والكفاءة	التنافسية	التعليم والنمو	رضا المستفيدين	إجمالي كفاءة الأداء الإداري
الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	**711.	**767.	**752.	**685.	**674.	**792.
ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	**773.	**819.	**820.	**733.	**749.	**859.
إجمالي القيادة المستدامة	**763.	**815.	**808.	**729.	**731.	**849.

(\*\*) جميع قيم الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية،

الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، (2020)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً  $(R) = (0.849)$ ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).  
3-4-4 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المناخ التنظيمي وبين كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) كما يوضحها الجدول (6).  
جدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي وأبعاده وكفاءة الأداء الإداري وأبعاده كمتغير تابع ثاني

المتغير التابع الأول	الشفافية	الفعالية والكفاءة	التنافسية	التعليم والنمو	رضا المستفيدين	إجمالي كفاءة الأداء الإداري
الهيكل التنظيمي	**747.	**754.	**758.	**730.	**658.	**804.
طبيعة العمل	**802.	**812.	**814.	**730.	**738.	**860.
الاتصالات	**751.	**725.	**746.	**758.	**736.	**819.
المناخ التنظيمي ككل	**841.	**837.	**848.	**810.	**780.	**908.

(\*\*) جميع قيم الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

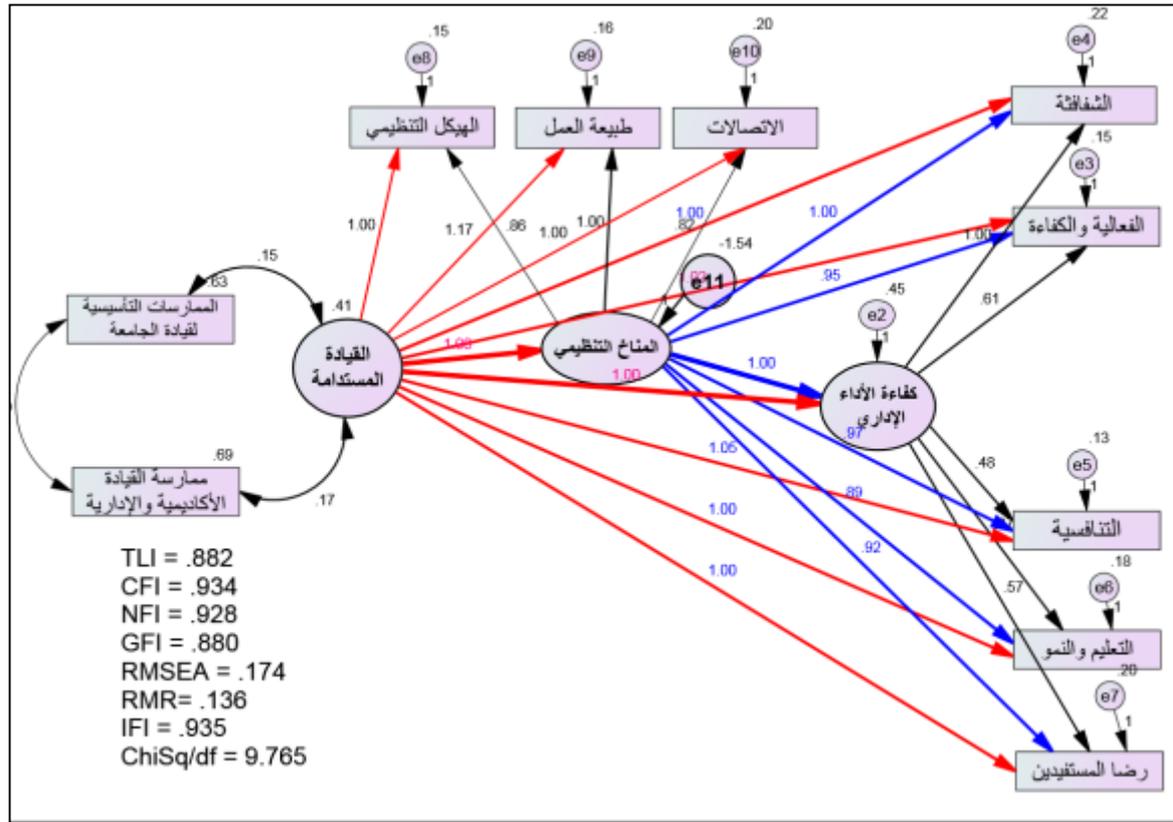
يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما  $(R) = (0.908)$ ، وهو قوي جدا ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

4-4-4 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة المستدامة وبين المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos لمعرفة طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية، لمعرفة كفاءة النموذج.

### جودة النموذج المقترح:

سيتم اختبار مدى صحة النموذج البنائي المفترض الذي يتمثل في القيادة المستدامة بأبعاده (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية)، والمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات)، وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين)، ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير بين القيادة المستدامة وكفاءة الأداء الإداري والمناخ التنظيمي، والشكل (1) يوضح النموذج المفترض.



شكل (1) النموذج لنظري والعلاقة بين متغيرات الدراسة

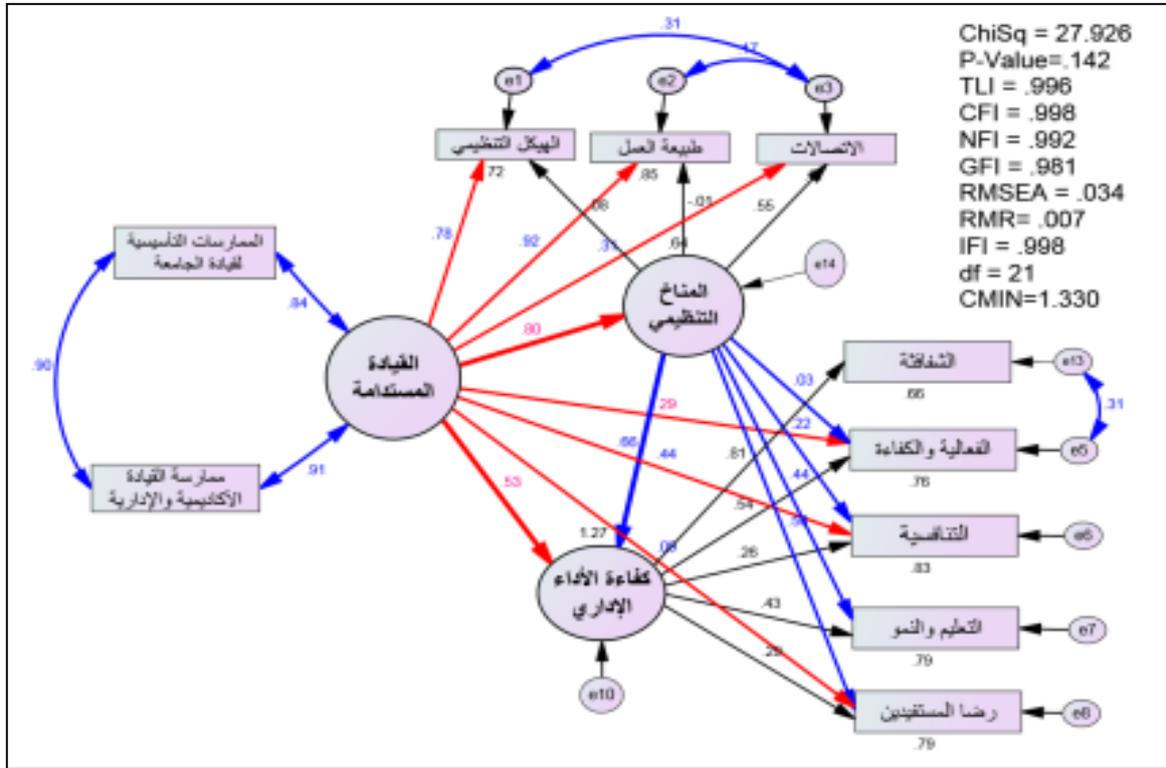
يوضح الشكل (1) النموذج النظري المقترح لاختبار طبيعة العلاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تم التحقق من النموذج البنائي النظري الذي يوضح علاقة التأثير والتأثر عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تمت معالجة النموذج باستخدام برنامج Amos (24)، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج من خلال عدد من المؤشرات يوضحها الجدول (7)

جدول (7) نتائج اختبار (Amos) بخصوص مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح

اسم الفئة	المؤشرات	نتيجة الاختبار	مستوى القبول القيمة	القرار
المطابقة المطلقة	جودة المطابقة (GIF)	0.880	(1-0)	قبول
	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.171	أقل أو يساوي 0.08	رفض
	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.136	أقل من أو = 0.08	رفض
المطابقة التزايد	المطابقة المعياري NFI	0.928	(1-0)	قبول
	المطابقة المقارن CFI	0.934	(1-0)	قبول
	مؤشر توكر لويس TLI	0.882	(1-0)	قبول

قبول	(1-0)	0.935	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مطابقة النموذج
رفض	أقل من 5	9.765	كاي تربيع (Chi-Square/ cmin/df)	

يتضح من الجدول (7) وجود ثلاثة مؤشرات غير متطابقة مع القيمة المعيارية وقد تم رفضها، وهذه المؤشرات هي الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.171) وهي أكبر من (0.08)، كما أن جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية أكبر من (0.08)، كما جاءت قيمة مؤشر مربع كاي المعيارية (CMIN/df) = 9.765، وهي أكبر من 5، ولتحسين جودة النموذج تم حذف القيم التي ليس لها دلالة إحصائية وبالتالي تم حذف المسار (القيادة المستدامة- الشفافية)، والمسار (القيادة المستدامة- التعلم والنمو)، والمسار (المناخ التنظيمي- الشفافية)، والشكل (2) يوضح ذلك:



شكل (2) النموذج المعدل لاختبار طبيعة العلاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمينية الأهلية.

وللتأكد من جودة النموذج تم استخدام تحليل المسار من خلال عدد من المؤشرات وكما يوضحها الجدول (8)

جدول (8) مؤشرات صلاحية النموذج المعدل

المؤشر	نتيجة الاختبار	مستوى القبول القيمة	القرار
كاي تربيع (Chi-Square) أو X2	27.926	غير دال	قبول
درجة الحرية df	21	/	قبول

مستوى الدلالة P	0.142	أكبر من 0.05	قبول
مؤشر مربع كاي 2 المعيارية (CMIN/df) أونسية ((X2/df)	1.330	أقل من 5	قبول
مؤشرات المطابقة المطلقة			
جودة المطابقة (GIF)	0.998	(1-0)	قبول
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.034	أقل أو يساوي 0.08	قبول
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.007	أقل من أو يساوي 0.08	قبول
مؤشرات المطابقة المتزايدة			
المطابقة المعياري NFI	0.992	(1-0)	قبول
المطابقة المقارن CFI	0.998	(1-0)	قبول
مؤشر توكر لوييس TLI	0.996	(1-0)	قبول
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	0.998	(1-0)	قبول

يتضح من الجدول (8) أن الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.034) وهي أصغر من (0.08)، كما يتضح أن جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR) يساوي (0.007)، وهو أصغر من (0.08). كما يتضح أن قيمة مؤشر مربع كاي 2 المعيارية (CMIN/df) بلغت (1.330) وهي أقل من (5)، كما أن مؤشرات المطابقة المتزايدة (NFI، CIF، TIF، IFI) جميعها جاءت أكبر من (0.99) وهذا يعني أن هذه القيمة جيدة وقريبة من التطابق التام، وبالتالي يمكن القول إن النموذج المعدل يتمتع بجودة مطابقة جيدة وملئم لقياس طبيعة العلاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية.

## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم الآتي:

1. على قيادات الجامعات الأهلية الاستمرار في الاهتمام أكثر بممارسات سلوكيات وخصائص القيادة المستدامة لما لها من أثر إيجابي ودور قوي وفعال في كفاءة الأداء الإداري.
2. العمل على تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في مختلف المجالات التي ترتبط بأعمالهم، أو بتطوير الأداء، كالمشاركة في إعداد وصياغة الخطط الخاصة بمجالات عملهم.
3. على قيادات الجامعات الأهلية المحافظة على مستوى الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والمحافظة على مناخ تنظيمي مناسب للأفراد لخلق مناخ صحي يشجع على الإبداع بين المرؤوسين من أجل تحريك طاقاتهم الكامنة، وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد في أعمالهم بما ينعكس على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات.
4. ضرورة الحرص من قبل الجامعات الأهلية على العاملين المتميزين والمحافظة عليهم لتعزيز استدامة مزاياها التنافسية.
5. على قيادات الجامعات الأهلية تحقيق كفاءة الأداء الإداري بجميع أبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين)، كون جميع الأبعاد كان مستواها متوسط.
6. كما تقترح الباحثة- ولسد الفجوة البحثية في الموضوع- إجراء دراسات مكملة لهذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- 1) إجراء دراسة مماثلة 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، أو المدارس أو المؤسسات الصناعية، أو شركات صناعة (الأدوية، الأغذية)، أو البنوك، أو شركات الاتصالات.
- 3) دراسة أثر القيادة المستدامة في كفاءة الأداء الإداري من خلال الريادة الاستراتيجية.
- 4) دراسة أثر القيادة المستدامة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو قمر، محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
2. الأكلحي، عبد الكريم سعيد (2018). تطوير الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
3. بشارت، ليلى محمد (2020). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورؤية رسالة الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(28)، ص 110-133. <https://doi.org/10.33976/1443-028-002-043>
4. البكري، محمود ناصف أحمد. (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، المجلة التربوية، المجلد (6) العدد (2) أبريل، جامعة جنوب الوادي، ص ص 61-114. <https://maeg.journals.ekb.eg>
5. تايمز (2021) عرض منهجية التصنيف العالمي تايمز للجامعات العالمية، متاح على موقع: <https://www.timeshighereducation.com/> يوم 2023/3/12.
6. 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.
7. الحازمي، مها يحيى. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (11)، ص 155-182. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H200122>
8. خلوس، إيمان. (2019). جودة إدارة العلاقات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء في الإدارة التربوية. "دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة". ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.
9. دياب، عبد الباسط؛ مهدي، محمد؛ وحسين، محمد. (2022). تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية. مجلة شباب الباحثين، العدد (14) الجزء (1) 134-134 الرباط: <https://jyse.journals.ekb.eg-281826-6535081fc09b71fbd557281>
10. الذماري، نجلاء العزي (2022). أثر القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، مركز تطوير الإدارة العامة، صنعاء.
11. الرشيد، شوق عبدالله؛ وعوض، مسفر. (2020). واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة جامعة طنطا، (87) الجزء الأول أبريل. ص 268-305. <https://maed.journals.ekb.eg>

12. الرفاتي، عادل. (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداء لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
13. سعد، كاظم وناصر، عمران. (2019). دراسة العلاقة بين مكونات ثقافة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد. مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4 (8)، 263-280. <https://doi.org/10.3400910782-004-008-010>
14. سلطان، محمد. (2015). اثر تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز وعلى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
15. سليمان، هناء إبراهيم. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 40 (189)، ص ص 59-121، <https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.1702247>
16. السومعي، نشوى (2022): دور المناخ التنظيمي كدور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
17. شجاع الدين، فضل محمد. (2022). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
18. شرف الدين، علي يحيى. (2014). تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية، مصر.
19. الشهاري، محمد شرف أحمد. (2019). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
20. 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.
21. الصريحي، نبيلة حسن. (2015). الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وعلاقته بالمناخ التنظيمي في جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة صنعاء.
22. الطويل، أكرم أحمد رضا، وحميدي أسراء. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقة بالجودة، دار الحامد، الأردن.
23. 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، العدد8، ص-387 <https://doi.org/10.53285/artsep.v1i8.159.332>
24. عبيد، وفاء علي مثنى. (2017). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد19، ص205-241. <https://doi.org/10.3656/0442-000-019-005>
25. عثمان، مريم علي. (2022). دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية (من وجهة نظر العاملين). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
26. عطاوي، جميلة ناجي. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
27. علقم، ليلى محمد (2020). أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الصغير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن. رابط: <http://search.mandumah.com/Record/105276>

28. العماري، 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.
29. عوض الله، ولاء، وعيداروس، أحمد نجم الدين وميخائيل، إنجي. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (30) العدد (19) يوليو. ص 530-564. رابط: <http://search.mandumah.com/Record/997921>
30. العولقي، عبد الله أحمد. (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة بالرياض، 60 (3)، ص 476-537. <https://search.emarefa.net/det%detail/BrMe124277>
31. الغيلي، رياض يحيى، والشريبي، عبدالله أحمد (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة (9)، العدد (26)، ص-163 <http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>.187
32. الفريحي، سارة عبد اللطيف، وشرف، علي محمد. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم من نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(5)، 248-278. <http://doi.org/DOI:10.31559/EP2015.3.3>
33. فليه، فاروق عبده، والسيد، محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان الأردن: دار المسيرة، ط1.
34. القحطاني، جيهان محمد. (2013). القيادة التحولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في كليات التربية جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
35. قطران، يحيى عبد الرزاق، والفيقه، عبد الباسط سعيد. (2019). توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعات اليمنية: الواقع والمأمول. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع26، ص 6-50. <https://doi.org/10.36781/1637-000-026-001>
36. القيسي، عيبر. (2018) أثر التهمك التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
37. الكرد، نور الدين أحمد. (2020). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، أطروحة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
38. الكعدني، ناصر محمد. (2022). الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.
39. اللحياتي، سلطان. (2017). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مجلة البعث للعلوم الإنسانية، 39(30) ص ص 85-121. <https://search.mandumah.com/Record/1053551>
40. المديني، إسماعيل. (2016). أثر التدريب في التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

ثانياً- المراجع بالعربية مترجمة إلى الإنجليزية: **Second: References in Arabic translated into English**

41. Al-Lahati, Sultan. (2017). The relationship of school climate to organizational citizenship behavior of secondary school teachers in the city of Mecca, Al-Baath Journal for Human Sciences, Egypt, Volume 39, Issue 30, pp. 121-85, <https://search.mandumah.com/Record/1053551>.
42. Abu Qamar, M. (2009). Performance Evaluation of Bank of Palestine Limited Using Balanced Scorecard. Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza: Palestine.
43. Al-Akhalie, Abdul Kareem Saeed (2018). Development of University Administration at Sana'a University in Light of the Requirements of Electronic Management Implementation. Unpublished master's thesis, Sana'a University, Yemen.
44. Al-Amari, Abdul Karim Ali (2017). The Impact of Strategic Orientation on Competitive Advantage in Yemeni Universities: A Comparative Study between Government and Private Universities in Yemen. Unpublished Master's thesis, Al-Andalus University for Science and Technology, Yemen.
45. Al-Amri, Abdulaziz Abdulhadi. (2020). The Relationship between Organizational Support and Job Engagement and their Impact on Organizational Cynicism among Administrative Staff at Al-Hodeidah University. Psychological and Educational Journal, Issue 8, pp. 387-332, <https://doi.org/10.53285/artsep.v1i8.159>
46. Alaqam, Lina Mohammed Mansour (2020). The Impact of Organizational Flexibility on Organizational Performance Efficiency in the Jordanian Company for Small Financing. Unpublished Master's thesis. Al-Isra Private University, Amman, Jordan. Link: <http://search.mandumah.com/Record/1052761>
47. Al-Awlaqi, Abdullah Ahmed. (2020). Using Balanced Scorecard as an Approach to Enhancing Competitiveness in Higher Education Institutions. Journal of Public Administration, Institute of Public Administration in Riyadh, Volume 60, Issue 3, pp. 537-476. Link: <https://search.emarefa.net/det%detail/BrMe124277>
48. Al-Bakri, Mahmoud Nasif Ahmed. (2023). The Status of Sustainable Leadership Dimensions in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate. Educational Journal, Volume 6, Issue 2, April, South Valley University, pp. 114-61. Available at URL: (<https://maeg.journals.ekb.eg>)
49. Al-Dhimary, Najlaa Al-Azzi. (2022). The Impact of Sustainable Leadership on Achieving Organizational Excellence in Civil Society Organizations. Master's Thesis, College of Commerce, Center for Public Administration Development, Sana'a.
50. Al-Faraihi, Sara bint Abdul Latif Mohammed, and Sharaf, Alia Mohammed. (2019). The Role of Information Technology in Developing the Administrative Performance Efficiency of Female Principals in Intermediate Schools in the Qassim Region from Their Perspective. International Journal of Educational and Psychological Studies, Volume 5, Issue 3, pp. 278-248. <https://doi.org/10.31559/EPS201.5.3.3>
51. Al-Ghaili, Riyadh Yahya, and Al-Sharimi, Abdullah Ahmed (2016). The extent of the application of the University of Science and Technology in Yemen to the comprehensive quality standards in strategic planning according to the European model (EFQM), Arab Journal for Ensuring the Quality of Higher Education, Volume 9, Issue 26, pp. 163-187. <http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

52. Al-Hazimi, Maha Yahya. (2022). A Proposed Concept for Developing Academic Leadership in Saudi Universities in Light of Sustainable Leadership. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6, (11), 182-155. <https://doi.org/10.263891AJSRP.H200122>
53. Al-Juhaini, Na'im Atallah. (2015). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Organizations. Unpublished doctoral dissertation, College of Administrative Social Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
54. Al-Ka'adani, Nasser Mohammed. (2022). Academic Corruption in Yemeni Universities and Strategies for Combating it in Light of Good Governance. Unpublished doctoral thesis, Sana'a University, Yemen.
55. Al-Kurd, Nour Al-Din Ahmed. (2020). Ethical Leadership of Heads of Academic Departments at Al-Aqsa University and Its Relationship to Organizational Climate, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, Al-Aqsa University.
56. Al-Madini, Ismail. (2016). The Impact of Training on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Private Universities. Unpublished Master's Thesis, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Yemen.
57. Al-Qahtani, Jihan Mohammed Muayyad. (2013). Transformational Leadership and Its Relationship to Organizational Climate in the Colleges of Education, Sana'a University, Master's Thesis, College of Education, Sana'a University, Yemen.
58. Al-Qaisi, Abeer (2018). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Greater Amman Municipality, Unpublished Master's Thesis, Al-Isra University, Amman, Jordan.
59. Al-Rashidi, Shouq Abdullah, and Awad Musfir. (2020). The reality of organizational climate in public schools in Kuwait, Tanta University Journal, Volume (87), Issue (3), Part 1, April, pp. 305-268. (<https://maed.journals.ekb.eg>)
60. Al-Rifati, Adel. (2011). The extent of the ability of health NGOs in the Gaza Strip to apply the Balanced Scorecard (BSC) as a performance evaluation tool for financial performance. Master's thesis. Islamic University. Gaza. Palestine.
61. Al-Sayyadi, Bushra Najji Saleh. (2022). Strategic Entrepreneurship and Organizational Performance Levels in Yemeni Private Universities in Light of Organizational Excellence. Master's thesis, Faculty of Education, Sana'a University, Yemen
62. Al-Shahari, Mohammed Sharaf Ahmed. (2019). Developing the Performance of Yemeni Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM). Master's thesis, Al-Andalus University for Science and Technology, Yemen.
63. Al-Soumahi, Nushwa. (2022). the Role of Organizational Climate as a Mediator in the Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment among Employees in the Offices of the Ministry of Education in the Republic of Yemen. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Sana'a University.
64. Al-Suraimi, Nabeela Hassan Abdullah Yahya. (2015). Job Burnout among Administrative Staff and its Relationship to Organizational Climate at Sana'a University. Unpublished Master's thesis, Faculty of Education, Sana'a University.
65. Al-Taweel, Akram Ahmed Reda, and Hamidi, Asraa. (2016). Organizational Climate and its Relationship to Quality. Dar Al-Hamid, Jordan.

66. Atafi, Jameela Naji Ahmed. (2022). The Role of Organizational Justice as a Mediating Variable in the Relationship between Excellence Management and Organizational Performance in Yemeni Universities. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Sana'a University.
67. Awad Allah, Walaa Eidarous, Ahmed Najm El-Din, and Mikhail, Ingy. (2019). Sustainable Leadership as an Approach to Enhancing Organizational Performance in Public Secondary Schools in Egypt. Faculty of Education Journal, Benha University, Volume (30), Issue (19), July, pp. 564-530. Link: <http://search.mandumah.com/Record/997921>
68. Basharat, Lina Mohammed (2020). A Proposed Concept for Activating the Role of Strategic Human Resource Management in Enhancing the Vision and Mission of Jordanian Universities. Al-Jami'a Journal for Educational and Psychological Studies, Volume 2, Issue 28, pp. 133-110. <https://doi.org/10.33976/1443-028-002-043> .
69. Diab, Abdel-Basit, Mahdi, Mohammed, and Hussein, Mohammed. (2022). A Proposed Concept for Activating the Role of Administrative Information Quality in Developing the Administrative Performance of University Leaders. Journal of Young Researchers, Issue 14, Part 1, pp. 134.-Available at:(<https://jyse.journals.ekb.eg-281826-6535081fc09b71fbd557281/>)
70. Fuleih, Farouk Abdo, and Al-Sayyed, Mohamed Abdel Majid. (2005). Al-Suluk Al-Tanzimi fi Idarat Al-Mu'assasat Al-Ta'limiya. Amman, Jordan: Dar Al-Maseera, 1st edition. <https://doi.org/10.263891AJSRP.H200122>
71. Khallous, Iman. (2019). Quality of Organizational Relationship Management and Its Relationship to Performance Efficiency in Educational Administration. "A Field Study in Some Elementary Schools in the Province of M'Sila". Unpublished Master's thesis, Mohamed Boudiaf University of M'Sila, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology, Algeria.
72. Obaid, Wafa Ali Muthanna. (2017). The Impact of Motivation on Job Satisfaction among Employees at the Presidency Office of Aden University. Journal of Administrative and Economic Sciences, Issue 19, pp. 241-205, <https://doi.org/10.36560442-000-019-005>
73. Othman, Maryam Ali Mohammed. (2022). The Role of Leadership Styles in Developing Job Performance in Yemeni Private Universities (from the Employees' Perspective). Unpublished Master's thesis, Sana'a University, Yemen.
74. Qattaran, Yahya Abdul Razaq, and Al-Faqih, Abdul Basit Saeed. (2019). Utilizing Information and Communication Technologies in the Management of Yemeni Universities: Reality and Expectations. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, Issue 26, pp. 50-6. <https://doi.org/10.36781/1637-000-026-001>
75. Saad, Kazem, and Nasser, Imran. (2019). The Study of the Relationship between Information Technology Components and Organizational Performance Indicators: A Descriptive Analytical Study of a Sample of Employees in Some Commercial Banks in Baghdad. **Al-Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences**, 8(4) pp. 280-263. <https://doi.org/10.3400910782-004-008-010>
76. Sharaf al-Din, Ali Yahya. (2014). Developing Administrative Performance of Yemeni Universities in Light of Excellence Management. Unpublished doctoral dissertation, Ain Shams University, Faculty of Arts, Egypt.

77. Shuja' al-Din, Fadl Mohammed. (2022). Marketing of University Services and its Relationship to Enhancing the Competitive Ability of Yemeni Private Universities. Unpublished doctoral dissertation, Sana'a University, Yemen.
78. Suleiman, Hanaa Ibrahim. (2021). A Proposed Concept for an Organizational Climate Supporting Entrepreneurial Leadership Practices in Industrial Technical Secondary Schools in Damietta Governorate. **Faculty of Education Journal, Al-Azhar University**, 40(189), 121-159 [https://jsre.journals.ekb.eg/article\\_170224](https://jsre.journals.ekb.eg/article_170224)
79. Sultan, Mohammed. (2015). The Impact of Implementing Training Strategy on Excellent Performance and Job Satisfaction of Employees in Jordanian Private Hospitals. Unpublished Master's thesis. Middle East University, Jordan.
80. Times (2021) presents the methodology of the Times World University Rankings, available on: <https://www.timeshighereducation.com> on 12/3/23.

### ثالثاً-المراجع بالإنجليزية/Third- References in English

1. Avery, G., C., Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Honeybee and Locust Approaches. E book, ISBN 9780415891394, Published April 1, 2011 by Routledge New York.
2. 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. Available on: <https://www.ijsrp.org/research-paper-0812/ijsrp-p0892.pdf>
3. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda, International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE) 7 (1), <https://doi.org/10.4018/IJQCSSE.2019010103>
4. Kanters, N. (2013). Sustainable leadership Research on the development of guideline for sustainable leadership, University of Humanistic Studies. Available on: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID: 55130088>
5. Bajunid, I A. (2006). Andy Hargreaves and Dean Fink, Sustainable Leadership, BOOK REVIEW, Journal of Educational Change, 7: 105–107, <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0022-3>
6. Moke, O, L., Muturi, W. (2015): Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; a Case of Non-Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County, **Journal of Education and Practice**, 6 (19). 81-95, available on: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/24167/24740>
7. Ghosh, S., Josh P. (2017). Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff in private Universities of Western Uttar Pradesh Delhi & NCR- An Empirical Analysis. **International Journal of Trend in Research and Development**. 4(1), 152-158. Available on: <http://www.ijtrd.com/papers/IJTRD6580.pdf>