

دور اليقظة الذهنية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية الفلسطينية

زكي عبد المعطي أبو زيادة
جامعة الاستقلال
فلسطين

الملخص

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية الفلسطينية. تصميم/منهجية/طريقة الدراسة: تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة، واختبار الفرضيات المقترحة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). عينة الدراسة وبياناتها: تم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها 202 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الحكومية الفلسطينية.

نتائج الدراسة: أظهرت الجامعات الحكومية موضع الدراسة التزاماً مرتفعاً بممارسات القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة، والتزاماً متوسطاً باليقظة الذهنية. كما كشفت النتائج عن تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية في كل من التنمية الإدارية المستدامة واليقظة الذهنية، إلى جانب تأثير إيجابي لليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. وأكدت النتائج كذلك وجود وساطة جزئية لليقظة الذهنية في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة.

أصالة الدراسة: تُسهم هذه الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة، من خلال دمج اليقظة الذهنية كمتغير وسيط ضمن أنموذج فرضي موحد، مع التركيز على السياق العربي للجامعات الحكومية الذي لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتقصي.

حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصرَت الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مما يستلزم اختبار الأنموذج المقترح مستقبلاً في دول عربية وقطاعات تنظيمية أخرى باستخدام عينات أكثر تنوعاً لتعزيز إمكانية تعميم النتائج والكشف عن متغيرات وسيطة إضافية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الواعية، التنمية الإدارية المستدامة، اليقظة الذهنية، الجامعات الحكومية الفلسطينية.

تصنيف JEL: M12

تم تسلم البحث في 2025/1/23، التعديل الأول في 2025/2/12، التعديل الثاني في 2025/3/4، أُجيز للنشر في 2025/3/16.

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت. جميع الحقوق محفوظة للمجلة.
الإشارة المرجعية: أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2025). دور اليقظة الذهنية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية الفلسطينية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 32(1)، 115-55. <https://doi.org/10.34120/ajas.v31i2.1349>

ABSTRACT

The Role of Mindfulness as a Mediating Variable in the Relationship between Conscious Leadership and Sustainable Administrative Development: An Applied Study on Palestinian Governmental Universities

Zaki A. Abuzyeada

AL-Istiqlal University, Palestine

Purpose: This study aims to identify the role of mindfulness as a mediating variable in the relationship between conscious leadership and sustainable administrative development in Palestinian Governmental universities.

Study design/methodology/approach: Primary data were collected through a survey, and the proposed hypotheses were tested using structural equation modeling with the partial least squares (SEM-PLS) technique.

Sample and data: Data were collected from a stratified random sample of 202 faculty members at Palestinian governmental universities.

Results: The universities demonstrated a high commitment to conscious leadership and sustainable administrative development, and a moderate commitment to mindfulness. Conscious leadership positively influenced both sustainable administrative development and mindfulness, while mindfulness further enhanced sustainable administrative development. Moreover, mindfulness partially mediated the relationship between conscious leadership and sustainable administrative development.

Originality/value: This study advances understanding of conscious leadership and sustainable administrative development by integrating mindfulness as a mediating variable within a single model, focusing on the underexplored context of Arab governmental universities.

Research limitations/implications: The study is limited to faculty members in Palestinian governmental universities. Future research should test the proposed model across different Arab countries and sectors, using more diverse samples to strengthen generalizability and uncover additional mediating factors.

Keywords: Conscious Leadership, Sustainable Administrative Development, Mindfulness, Palestinian Governmental Universities.

Published by the Academic Publication Council of Kuwait University. All rights reserved.

To cite: Abuzyeada, Z. A. (2025). The role of mindfulness as a mediating variable in the relationship between conscious leadership and sustainable administrative development: An applied study on Palestinian Governmental Universities. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 32(1), 55-115.

<https://doi.org/10.34120/ajas.v31i2.1349>

المقدمة

تشهد بيئة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ولا سيما الجامعات الحكومية في الآونة الأخيرة عديداً من التطورات والتحديات في ظل التقدم العلمي، والتطور المعرفي والتكنولوجي، من بين هذه التحديات، أنها تواجه تحدياً إدارياً يتصاعد تصاعداً ملحوظاً في صعوبة تطبيق التنمية الإدارية المستدامة وتطويرها، تلك التي تستند في جوهرها إلى إحداث تغيير شامل في الجامعات، وينعكس على المجتمع الذي تتعامل معه عن طريق الاهتمام بالأساليب والإجراءات التي تؤدي إلى ممارسة مستدامة لكافة جوانب التنمية المستدامة وإدارتها، وكذلك بالموارد البشرية التي تدير هذه التنمية؛ ليصبحوا واعين مدركين لمبادئها وأسسها وطرق تحقيقها، في حين أن التنمية الإدارية بمفهومها التقليدي ينصب اهتمامها على إحداث التغيير داخل الجامعات (حسن وآخرون، 2021؛ عبد اللاه، 2024)، وهذا يُعد هدفاً استراتيجياً تسعى الجامعات الحكومية لتحقيقه، الأمر الذي يفرض عليها تغييراً جذرياً في نمط القيادة وإستراتيجياتها وعملياتها المتبعة لمواكبة هذه التحديات والتطورات الحديثة.

ولتحقيق هذا الهدف، أصبحت الحاجة ماسةً إلى وجود قيادة واعية ذات يقظة ذهنية فعالة في الجامعات الحكومية، قادرة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ومواكبة الحداثة والانفتاح على كل ما هو جديد ذي قيمة، بما يضمن لهذه الجامعات بقاءها واستدامتها ضمن البيئة التنافسية ذات الطبيعة المتغيرة، كون أن القيادة الواعية الفاعلة تمثل نقلة نوعية في القيادة والأعمال والاستدامة (Sukhdeo, 2015)، حيث تعد من أفضل إستراتيجيات الإنقاذ الإداري للمؤسسة؛ فهي تساهم في تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة وفي معرفة أسبابها، والكشف عن الاختلالات الوظيفية ومعالجتها للوصول إلى اليقظة الذهنية التي تتضمن قدرة الذهن على التقاط الأفكار والمعلومات من البيئة المحيطة ومعالجتها واهتمامها أفضل اغتنام ممكن (العمامي، 2020، ص.10؛ مهدي والحدراوي، 2023)، وذلك لاعتبار القيادة الواعية أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تتميز بالفهم العميق للذات والآخرين والمواقف، مما يمكنها من دعم العمل الجماعي والتشاركي باتجاه المسؤولية الاجتماعية، عن طريق تركيزها على دمج ممارسات اليقظة الذهنية في مهارات القيادة وسلوكاتها، ولا سيما في البيئات التعليمية، وكذلك في عمليات صنع القرار؛ مع الأخذ في الاعتبار التأثير طويل المدى لقراراتها على البيئة والمجتمع والأجيال القادمة، فضلاً عن المساعدة في وضع السياسات والممارسات المستدامة عن طريق تبني مفهوم الأعمال المستدامة، والسعي الجاد لتحقيق التنمية المستدامة (كشكول وآخرون، 2024؛ 2024؛ Potter et al., 2024؛ Ahmed, 2022)، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الوعي بالمعرفة الحديثة، والتركيز على واقع الأحداث الحالية، والتيقظ التام بما يحدث في البيئة المحيطة وذلك بالانفتاح على وجهات نظر الآخرين، وجمع المعلومات وتحليلها؛ من أجل اتخاذ قرارات واعية قادرة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للجامعات، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط، بما يمكنها من مواكبة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة.

وفي ضوء هذا المنظور، لا بد من إدراك أن التطبيق الفعال لممارسات القيادة الواعية في ظل ممارسة اليقظة الذهنية ستشكل تحولاً نوعياً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بما ينسجم مع واقع هذه الجامعات وأهدافها.

من هذا المنطلق، تتبلور فكرة الدراسة الحالية في المساهمة في الجهود البحثية، والتي تتسم بالندرة، وذلك بالكشف عن الدور الوسيط لليقظة الذهنية في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة بالتطبيق على الجامعات الحكومية الفلسطينية، لا سيما وأن هذه المفاهيم الثلاثة ما زالت الأكثر حداثة واهتماماً من العديد من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، والتي تتطلب المزيد من البحث والتقصي.

مشكلة الدراسة

إن المشكلة الرئيسة للدراسة الحالية تستند إلى مجموعة من الإشكاليات النظرية والتطبيقية، وفي هذا السياق تتجسد مشكلة الدراسة من الناحية النظرية في وجود فجوة بحثية في الإنتاج العلمي في مجال الدراسة، ولمعرفة هذه الفجوة راجع الباحث العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، لاحظ الباحث وجود ندرة في الدراسات والأبحاث التجريبية حول القيادة الواعية (Doornich & Lynch, 2024; Fry & Saaed & Abdul Sattar, 2019; Egel, 2021; Kolbet & Schmidkonz, 2024)، وكذلك تأثيراتها في ممارسات الأعمال المستدامة (Ahmed, 2022; Sukhdeo, 2015)، والتي لا تزال -في حدود علم الباحث- قيد التطوير والتأطير الفكري، ويلاحظ أيضاً أن الدراسات حول مفهوم التنمية الإدارية المستدامة نادرة، ويتطلب مزيداً من البحث والاستكشاف بوصفه مفهوماً مستقلاً؛ حيث إن أغلب الدراسات تناولت هذا المفهوم بوصفه بُعداً للتنمية المستدامة (حسن وآخرون، 2021؛ عبدالله، 2024)، وكذلك اليقظة الذهنية وتأثيراتها على ممارسات الإدارة لا تزال غير مستكشفة نسبياً في الأدبيات (Konte & Xiaohui, 2021)، كما تبين أيضاً أن هناك ندرة في الدراسات التجريبية التي تبحث في العلاقة بين القيادة واليقظة الذهنية (Cuong et al., 2023; Higgs & Rowland, 2024; Rupprecht et al., 2019; Urrila, 2022)، في حين أن هناك توصية من بعض الدراسات السابقة حول الحاجة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية واليقظة الذهنية، حيث إنها لا تزال محدودة وبحاجة إلى المزيد من التحليل والتعمق (Mackowski, 2023; Potter et al., 2024)، فضلاً عن تنامي الاهتمام بدراسة اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في كثير من العلاقات بين المتغيرات المختلفة (Chen, 2024; Hosseinzadeh et al., 2021; Misra et al., 2023)، وفي ضوء هذا المنظور، تؤكد على أهمية -بل حتمية- وجود اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة، إضافةً إلى أن الباحث لم يرصد أي دراسة سابقة على مستوى البيئة الأجنبية أو العربية -في حدود علم الباحث- سعت إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين

القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة، عن طريق الدور الوسيط لليقظة الذهنية في أنموذج فرضي واحد، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب.

ومن جانب آخر، وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة حول واقع تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية عموماً، والتنمية الإدارية المستدامة خصوصاً، فقد أشارت دراسة (بغداد، 2024؛ الشوبكي والطلاء، 2022) إلى أن واقع مستوى تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة مرتفع، في حين بيّنت دراسة كل من (الجماصي وشلدان، 2024؛ حماد والعكر، 2020؛ عبد القادر، 2019) أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة تطبق التنمية المستدامة بمستوى متوسط، أما بالنسبة لواقع التنمية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، فقد أشارت دراسة الخضري (2023) أن واقع مستوى التنمية الإدارية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة متوسط، في حين بيّنت نتائج الدراسات السابقة أيضاً أن واقع مستوى تطبيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة مرتفع، من حيث مستوى تطبيق بُعد الثقافة التنظيمية (الناقلي، 2023)، والإدارة الإلكترونية (الأغا، 2012؛ فورة وآخرون، 2023)، وإدارة المعرفة (أبو السعود، 2022؛ الحاكم والفليت، 2020)، والجودة المستدامة (المحتسب، 2016)، والتطوير التنظيمي (صويص، 2020؛ غطاس، 2024)، والتخطيط الإستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية (ثابت، 2021)، وجودة الأداء المؤسسي (القاعود، 2023).

ومن هذا المنظور، يتضح أن الجامعات الفلسطينية واعية ومدرّكة لواقع تطبيق التنمية المستدامة بها عموماً، والتنمية الإدارية المستدامة بشكل خصوصاً، إلا أن هذه الجامعات ما زالت تواجه العديد من المشكلات التي تعيق تحقيق ذلك؛ نذكر منها: نقص التمويل الحكومي وعدم استدامة مصادر التمويل، وغياب السياسات الوطنية لعمليات بناء وتطوير القدرات والتدريب المستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية والبحثية، وكذلك ضعف البنية التحتية وعدم جاهزيتها لأتمتة النظام التعليمي والإداري، وضعفاً في تطبيق مبادئ الحوكمة تطبيقاً فعالاً، بالإضافة إلى أن جودة مخرجاتها التعليمية ونوعيتها لم ترق إلى المستوى المطلوب، ونقص الخبرة والتدريب لدى بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية لتنفيذ التعليم الإلكتروني، وضعف مواكبتها للثورة المعلوماتية والتكنولوجية، ناهيك عن القيود المتعددة التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي (وزارة التعليم والبحث العلمي، 2023).

وفي هذا السياق تؤكد دراسة (Darwish 2024) إلى الحاجة الملحة لإصلاحات في السياسات والتطوير المؤسسي لتعزيز فاعلية إدارة التعليم العالي في فلسطين، وفي ضوء هذا المنظور، تركز مشكلة الدراسة الحالية حول التحدي المتمثل في فهم الأساليب والآليات المعرفية التي تحقق التنمية الإدارية المستدامة، وتؤثر على تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات الحكومية الفلسطينية، ويمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية عن طريق ملاحظة

الباحث واحتكاكه بالمشكلة احتكاكاً فعلياً، نتيجة عمله وتجربته العملية في مجال التعليم الجامعي في إحدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، بالإضافة إلى إجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الميدانية غير المهيكلية على عينة عشوائية ميسرة قوامها 30 مبحوثاً (استُبعدوا فيما بعد من مجتمع الدراسة)، في ضوء ذلك تبين أن هناك اتجاهاً واضحاً نسبياً للجامعات الحكومية الفلسطينية نحو الاهتمام بالتنمية الإدارية، إلا أنه ما زال هناك قصور واضح من الجامعات الحكومية موضع الدراسة في الاهتمام بتطبيق التنمية الإدارية المستدامة، على الرغم من وجود بيئة عمل تدعم تحقيق ذلك، حيث إن هذه الجامعات لا تولي اهتماماً عالياً لوضع إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية والإدارية والتكنولوجية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات المستهدفة، كما أنه لا توجد برامج تدريبية متقدمة واضحة المعالم لذلك، ومن جوانب القصور أيضاً قلة الوعي بالأساليب الإدارية والأنماط القيادية الحديثة، فضلاً عن عدم وجود إرادة تنمية تعي الأهداف المجتمعية وتلتزم بأهدافها، مضافاً إلى ذلك قصور في إدراك الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الواعية بأبعادها المختلفة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة وفهمه عن طريق الدور الوسيط لليقظة الذهنية على وجه التحديد. وفي ضوء الفجوة البحثية والإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة، يمكن استعراض مشكلة الدراسة عبر طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في تفسير العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع الدراسة؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس العديد من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1 - ما مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في الجامعات الحكومية الفلسطينية موضع الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2 - هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الواعية في التنمية الإدارية المستدامة؟
- 3 - هل تؤثر القيادة الواعية تأثيراً معنوياً إيجابياً في اليقظة الذهنية؟
- 4 - هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لليقظة الذهنية في التنمية الإدارية المستدامة؟
- 5 - ما طبيعة الدور الذي تقوم به اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في الجامعات الحكومية الفلسطينية موضع الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين.
- 2 - التعرف إلى مستوى تأثير القيادة الواعية بأبعادها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

- 3 - الكشف عن درجة تأثير القيادة الواعية في اليقظة الذهنية.
- 4 - بيان درجة تأثير اليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- 5 - تحليل ودراسة تأثير اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها ممّا تقدمه من مساهمة على المستويين العلمي والعملية، وهي على النحو الآتي:

- 1 - تبرز أهمية الدراسة الحالية من الناحية العلمية من سعيها في المساهمة في تعميق المعرفة التراكمية والتأصيل النظري لأحد أكثر المواضيع حداثةً واهتماماً من باحثين كثر في الآونة الأخيرة، وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين عدم وجود أي دراسة سابقة -في حدود علم الباحث- سعت إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة؛ وذلك بالدور الوسيط لليقظة الذهنية في أنموذج فرضي واحد، لا سيما في مجال قطاع التعليم العالي أو غيره من القطاعات، ومن هنا تعد الدراسة الحالية -في حدود علم الباحث- الأولى من نوعها على مستوى البيئة الأجنبية والعربية التي تناولت طبيعة العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة مجتمعة، وهذا ما يمثل محاولة متواضعة للمساهمة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال، لذا يُؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية مميزة تسهم في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة، واستنباط الدراسات المستقبلية، مما يدفع العديد من الباحثين نحو تفسير هذه العلاقة؛ باختبار متغيرات وسيطة أخرى.
- 2 - تتبع الأهمية العملية للدراسة الحالية من أهمية ميدان التطبيق المتمثل في الجامعات الحكومية الفلسطينية باعتبارها أحد أهم الركائز الأساسية لتخريج أجيال واعية متسلحة بالمعرفة، تسهم في بناء مستقبل مستدام للمجتمعات، وكذلك من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار في الجامعات موضع الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات والآليات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للجامعات وتنمية قدرات قياداتها وأدوارها المستقبلية؛ عن طريق ممارسة القيادة الواعية واليقظة الذهنية.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتناول الباحث في الإطار النظري تعريف متغيرات الدراسة وقياسها، وذلك على النحو الآتي:

القيادة الواعية Conscious Leadership

نظراً لحدثة وتعدد الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الواعية في مجالات مختلفة، فقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بهذا المفهوم، وفقاً لتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين وتوجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، وفي هذا الصدد فقد عرّف أحد الباحثين القيادة الواعية بأنها "القيادة القادرة على تحقيق تكيف الجامعة مع التغيرات في العوامل البيئية، وصنع شعور مشترك لدى العاملين في الجامعة بالأهداف وتشجيع التنوع المعرفي، وبناء علاقات تتسم بالثقة العالية مع جميع شرائح المجتمع" (إسماعيل وخالد، 2021، ص. 342). ويعرفها Ahmed (2022, p. 205) بأنها: "نهج متكامل يقود الأفراد العاملين استناداً إلى الوعي الذاتي والمسؤولية الاجتماعية". كما عرفها محمود وقادر (2023، ص. 34) بأنها: "قدرة القائد لاتخاذ الأساليب اللازمة في استغلال المهارات الفكرية الواعية ومعالجة الجوانب الذهنية والعاطفية للذات وللآخرين التي تسهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة العمل في المنظمات التعليمية". أما كشكول وآخرون (2024، ص. 113) فيعرفونها بأنها: "نهج قيادي يركز على الوعي الذاتي واليقظة واتخاذ القرارات الأخلاقية، يؤكد على الحضور الكامل، وإدراك الأفكار والعواطف، واتخاذ خيارات واعية تتوافق مع القيم ورفاهية الآخرين".

في هذا السياق، يمكن تعريف القيادة الواعية إجرائياً بأنها "نهج قيادي قائم على مجموعة من السلوكات والأدوار التي تركز على الفهم العميق للذات والآخرين والمواقف بغية تحقيق نتائج تنموية مستدامة في الجامعة عن طريق امتلاك الرؤية الواعية للمستقبل، واستثمار القدرات العقلية والفكرية، والتواصل الفعال مع الآخرين، والعمل مع المواقف المحيطة من أجل اتخاذ قرارات واعية قادرة على مواكبة التغيرات والتكيف مع البيئة".

ويمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التجريبية التي تناولت القيادة الواعية، وجد الباحث أنّ هناك العديد من الباحثين نذكر منهم: (إسماعيل وخالد، 2021؛ الطل والجندي، 2022؛ العميدي وآخرون، 2024؛ Saaed & Abdul, 2022; Ismael & Ibrahim, 2022; Jones, 2012; Sattar, 2019)، فقد اتفقوا على أن للقيادة الواعية ثلاثة أبعاد تتمثل في (الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، الوعي بالموقف)، كون أن هذه الأبعاد الأكثر استخداماً واتفاقاً بين الدراسات السابقة. واستناداً إلى ذلك، سيعتمد الباحث هذه الأبعاد الثلاثة بوصفها متغيرات مستقلة في هذه الدراسة: للوقوف على مستويات تطبيقها في الجامعات الحكومية الفلسطينية وهي كما يأتي:

الوعي بالذات

يشير إلى معرفة القادة بأنفسهم وحالتهم العقلية وقيمهم وعواطفهم ودوافعهم، والصورة المتصورة لديهم عن أنفسهم (Maximo et al., 2019, p. 2)، وهو يمثل قدرة القائد على استثمار نقاط القوة، والقدرة على إنجاز المهام الصعبة، واختيار الأسلوب الفعال لحل المشكلات واتخاذ

القرارات، والذي يعد إحساساً عميقاً بالذات، بحيث يربط القائد بين المشاعر والأفكار والأفعال والوعي بالقيم والأهداف، بما يضمن الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته (أبو زيادة، 2022)، ولذلك يعد تطوير الوعي الذاتي أمراً مهماً لأنه يسمح للقادة بتقييم نموهم وفعاليتهم وتغيير مسارهم عند الضرورة (Dotson, 2021).

الوعي بالآخرين

يشير الوعي بالآخرين إلى قدرة القادة على فهم الآخرين وإدارتهم، ويتضمن الوعي بالآخرين العمليات المعقدة التي تتطلب الاهتمام بمشاعر واحتياجات الآخرين ومعرفة رغباتهم واحترام أفكارهم واتجاهاتهم عن طريق الحوار المشترك مع الآخرين والاحترام المتبادل معهم (LeDoux & Hofmann, 2018, p.68)، فالقيادة الواعية تتشكل من التواصل الفعال مع الآخرين؛ لتحقيق مزيد من التعلم (Ward & Haase, 2016)، وإن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من الوعي بالآخرين هم مفتاح نجاح المؤسسات التعليمية، وذلك لأنهم يؤثرون على مواقف العاملين وسلوكياتهم تجاه تحقيق الأهداف المنشودة (Baba et al., 2021).

الوعي بالموقف

يعبر الوعي بالموقف عن امتلاك القيادة بالمعرفة حول العوامل المؤثرة في الأداء وتنفيذ الإستراتيجيات، وكيفية ضبط إستراتيجيات القيادة حسب الموقف الذي يوفر فهماً عميقاً للبيئة، فالقادة الذين يمتازون بوعيهم بالموقف لديهم القدرة على إحداث التغيير بسهولة (إسماعيل وخالد، 2021)، ويتحقق الوعي بالموقف من امتلاك القائد الرؤية الواعية والنظرة الثاقبة نحو المستقبل مما يعزز ارتباطه القوي مع المحيط المباشر، ويتلقى المعلومات من البيئة (Marinčič & Marič, 2018).

ثانياً: المتغير التابع

التنمية الإدارية المستدامة Sustainable Administrative Development

ظهر مفهوم الاستدامة كإستراتيجية حديثة وجزء لا يتجزأ من أعمال المؤسسات، وقد أصبح اليوم مطلباً متزايد الأهمية للعديد من المؤسسات، مما يجعله هدفاً رئيساً للتنمية الإدارية، لذا جاءت الدعوة إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات، لا سيما بالجامعات التي لم تنشأ من فراغ، بل جاءت استجابة للنقد الذي واجهته المؤسسات التقليدية، فقد أثبتت نماذج التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي اعتمدتها هذه المؤسسات أنها أدت إلى العديد من المشكلات والأزمات، مما أثر سلباً على فعاليتها وقدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية، بالتالي لم تضمن استدامتها (حسن وآخرون، 2021ب).

ومن هذا المنظور، لا بدّ أولاً أن نتعرف إلى مفهومَي الاستدامة والتنمية الإدارية ، فقد

أشارت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية إلى الاستدامة بأنها: "تنمية تُلبّي احتياجات الحاضر دون التأثير على احتياجات الأجيال المستقبلية" (Malik et al., 2020, p.3)، في حين أنّ التنمية الإدارية تُعرّف بأنها: "عملية بنائية تكاملية ومستمرة تتضمن التخطيط والاختيار والتدريب والتقييم، وتقدّم للقيادات الجامعية عن طريق مجموعة من البرامج المخططة بفاعلية بهدف تحسين قدراتهم الإدارية والفنية الحالية والمستقبلية، ومواجهة مقتضيات العملية التنموية لتطوير الأداء" (دياب وآخرون، 2022، ص.14)، أما فيما يتعلق بالتنمية الإدارية المستدامة فقد عُرِفَتْ بأنها: "العملية التي ترتبط بفكر إداري وتنظيمي معاصر يمكن مؤسسات المجتمع بقطاعاته كافة من أن تعمل معاً في ظلّ إستراتيجية تنموية تكاملية؛ لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية المرتدة لمدخلاتها، كما أنها عملية تحسين مستمر للأداء الإداري، عن طريق دمج العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية في العمليات الإدارية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات في المدى البعيد" (العيسوي وآخرون، 2013، ص.19-23)، فيما عرفها محمد (2024، ص.529) بأنها: "عملية موجهة بموجب إرادة تنموية تعي الأهداف المجتمعية، وتلتزم بأهدافها عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بأسلوب حضاري يحافظ على طاقات المجتمع؛ وبعبارة أخرى فهي عملية مستمرة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمة، وتحافظ على الموارد البشرية على المدى البعيد".

في ضوء ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، يمكن تعريف التنمية الإدارية المستدامة إجرائياً بأنها: "عملية تنموية مستمرة وواعية موجهة لإحداث تغيير شامل في الجامعة، بغية تنميتها وتحسين أدائها الإداري على الأمد الطويل؛ عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإلكترونية، وتصميم النظم والإستراتيجيات الإدارية المستدامة وتطويرها، وإرساء الثقافة والمعرفة التنظيمية المستدامة، بما يحقق نتائج إيجابية للأجيال الحالية والمستقبلية وفق أهداف ومتطلبات المجتمع وتطلعاته".

وفي ضوء هذا المنظور، فإن التنمية الإدارية المستدامة ترتبط بالتنمية المستدامة، وهي واحدة من العوامل الرئيسة لهذه التنمية ومشروطة بوجودها وتحقيقها (صبرينة وأسماء، 2021)، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (حسن وآخرون، 2021؛ الرشيد، 2016؛ عبد اللاه، 2024)، يمكن الاستنتاج بأنّ أبعاد التنمية الإدارية المستدامة تتمثل بأربعة أبعاد هي (الإدارة المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة، والإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة)، وستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد بوصفها متغيرات تابعة، وهي على النحو الآتي:

الإدارة المستدامة

تعدُّ الإدارة المستدامة أمراً حيوياً في تعزيز التوجه نحو التنمية الإدارية المستدامة باعتبارها عملية إدارية وممارسات تنظيمية تعد من خلالها الاستدامة جزءاً أساسياً من القيم التنظيمية ومبادئ الهوية، والالتزام بترجمة تلك الممارسات إلى مرتكزات عمل تستند عليها في عملياتها

(Galuppo et al., 2019, p. 2)، الأمر الذي يتطلب توفر قيادة مستدامة يمكن استخدامها في هيكله نهج الإدارة لاستدامتها، كونها تعد توجهاً إدارياً متكاملًا يعمل على تطوير أداء المؤسسات داخلياً، عن طريق التوازن في استثمار الموارد البشرية والمادية، والعمل في ضوء رؤية مستقبلية تسعى إلى مواكبة التغيرات والتطورات الخارجية، مع تعزيز مسؤولية المؤسسات التعليمية المجتمعية لتحقيق تقدم مستدام (سفر، 2021، ص. 248).

إدارة المعرفة المستدامة

تعدُّ إدارة المعرفة المستدامة إحدى العمليات الإدارية التي تعبر عن مفهوم شامل تسعى عن طريقه المنظمة لإدارة الأصول المعرفية بهدف خلق قيمة تنظيمية وتلبية الاحتياجات الإستراتيجية؛ لتشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج المعرفة واكتسابها وتصنيفها وتخزينها ونشرها بين أجزاء المنظومة الإدارية، مما يسهل ممارسات الأعمال المستدامة (Cajková et al., 2023, p. 292; Gómez-Marin et al., 2022)، وتعمل على تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات، وتزويد الموظفين بالطرق السليمة لتنظيم المعارف المتوفرة لديهم والاستفادة منها، فضلاً عن تحسين مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة وتخفيض تكاليفها، مما يساعد على خلق التنمية المستدامة (سرالختم وآخرون، 2021).

الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية وسيلةً رئيسةً في إنجاز الأعمال، وركيزةً للتحديث والتنمية المستدامة (Ahmed, 2023)، كونها عملية أتمتة العمليات والمهام والأنشطة للمنظمة الإدارية عن طريق الاستفادة من تقنيات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة في تبسيط الإجراءات، وتقليل الروتين، وزيادة السرعة والفعالية، وإنجاز المهام والمعاملات بدقة (Alqudah & Muradkhanli, 2021, p. 67)، لذا فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحول في كيفية تنفيذ العمل الإداري، بل هي تطويرٌ شاملٌ للنظم والهياكل التنظيمية والإدارية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (شكور والحارثي، 2024)، وبفضل الإدارة الإلكترونية يمكن للجامعات تطبيق التنمية الإدارية المستدامة، وتوفير بيئة تعليمية فعالة ومتطورة.

الثقافة التنظيمية المستدامة

تعد الثقافة التنظيمية المستدامة مجموع المعتقدات والافتراضات الأساسية المتواجدة في المنظمة والمشاركة بين الأفراد، والتي تعمل على تشكيل قيمهم واتجاهاتهم داخل التنظيم، وتؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكياتهم وأدائهم وأساليبهم المعتمدة في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية من أجل المحافظة على استمرارية المنظمة التي تتوارثها الأجيال داخل جماعة العمل (بورقرة، 2024)، كون أن الثقافة التنظيمية هي أساس للميزات التنافسية المستدامة

(Azeem et al., 2021)، ولا يقتصر دور الثقافة التنظيمية المستدامة على تحسين النمط السلوكي عن طريق توقع الأحداث وفهم المواقف والتغلب على أي تحديات داخلية أو خارجية، وإيجاد مناخ مؤسسي ملائم للعمل، وتشجيع عمل الفريق، والتعرف إلى سبل تطوير الأداء الإداري والوظيفي وتحسينه، بل يمتد ذلك ليشمل كل جوانب الجامعة (عبد اللاه، 2024).

ثالثاً: المتغير الوسيط

اليقظة الذهنية Mindfulness

يعد مفهوم اليقظة الذهنية من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الحقل التنظيمي، لذا فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم اليقظة الذهنية والنماذج المفسرة لأبعادها، نظراً لتعدد الرؤى والتوجهات النظرية نحوه، إلا أنه عن طريق مراجعة الأدبيات والدراسات التجريبية المتعلقة بهذا الموضوع، لوحظ عدم وجود توجهات واضحة تحدد الأبعاد الأساسية لليقظة الذهنية، لذا سيعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مقياس (Langer & Moldoveanu, 2000) الذي يعد من الرواد الأوائل الذين تناولوا موضوع اليقظة الذهنية الذي يتألف من أربعة أبعاد هي: (التمييز اليقظ، الانفتاح على الجديد، التوجه نحو الحاضر، الوعي بوجهات النظر المتعددة)، وهو من أكثر المقاييس وضوحاً وثباتاً؛ حيث أثبت جدارته على المستوى العملي عبر الاختبار في أكثر من بيئة ولأكثر من عينة من قبل كثير من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال؛ نذكر منهم: (البجاري والحساوي، 2023؛ بوسنة وبرقاد، 2021؛ الجهني والقرني، 2023؛ السملاني، 2023؛ المبرق، 2018؛ القطيش، 2023؛ الكبيسي ومحمود، 2023؛ مخامرة، 2021؛ المشهداني والملاح، 2022) وغيرهم، وهذه الأبعاد مستمدة من تعريفات مفهوم اليقظة الذهنية الآتية:

- اليقظة الذهنية هي: "حالة ذهنية مرنة تتميز بالانفتاح على الجديد، والحساسية للسياق، والانخراط في اللحظة الحالية، فضلاً عن كونها عملية من النشاط التمييزي لابتكار أشياء جديدة" (Langer, 2009, p. 279).
 - "وعي الأفراد عن طريق خبراتهم المكتسبة سابقاً في لحظة حدوث الموقف دون إصدار الأحكام، وأن يبقوا حاضرين ذهنياً من أجل التعامل مع الأحداث والمواقف التي تواجههم في نفس اللحظة" (Moix et al., 2021, p. 25).
 - "الحالة التي يكون فيها الفرد على درجة كبيرة من الإدراك تمكنه من التركيز على حقيقة الموقف الحالي، بحيث يستطيع تقبله والاعتراف به، دون الانغماس في الأفكار التي تدور حول الموقف، أو في ردود الفعل العاطفية على الموقف" (Khoury et al., 2023, p. 2).
- في ضوء ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، يمكن تعريف اليقظة الذهنية إجرائياً بأنها: "عملية إدراكية معرفية يكون فيها القادة الأكاديميون على وعي ودراية كبيرة بالمعرفة الحديثة، والتركيز على واقع الأحداث الحالية، والتيقظ التام بما يحدث في البيئة المحيطة عن طريق الانفتاح

على وجهات نظر الآخرين، وجمع المعلومات وتحليلها؛ بهدف استثمارها لإحداث تنمية إدارية مستدامة تمكّنهم من مواكبة التغيرات والتطورات البيئية الحديثة".

استناداً إلى ما سبق، واعتماداً على الدراسات السابقة سُتستعرض هذه الأبعاد بوصفها متغيرات وسيطة، على النحو الآتي (Langer & Moldoveanu, 2000):

التمييز اليقظ

ويتمثل بمدى قدرة الأكاديمي على ابتكار الأفكار الجديدة، ورؤيته للأمور رؤيةً مغايرةً عن الآخرين، فالأكاديميون اليقظون يبدون أكثر تميزاً وإبداعاً بتوليدهم للأفكار الجديدة، أما الأكاديميون الغافلون فيميلون إلى الاعتماد على الأفكار القديمة المجربة دون السعي لإيجاد تمييز لهذه الأفكار الجديدة؛ بمعنى أن اليقظة الذهنية تساعد على تكوين الابتكار المستمر للأفكار الجديدة.

الانفتاح على الجديد

ويقصد به استكشاف الأكاديمي للمثيرات والمميزات الجديدة وانشغاله بها، فيتميز الأكاديميون اليقظون بالانفتاح على الأفكار الجديدة، وحب الاستطلاع والفضول المعرفي والتجريب لحلول جديدة غير مألوقة، والميل إلى الأفكار التي تمثل تحدياً لهم، والانفتاح على الجديد لا يقصد به المخاطرة، ففي الوقت الذي يكون الأكاديمي منفتحاً على الطرق الجديدة يكون في الوقت نفسه على وعي بعواقب سلوكه؛ فلا يخاطر أو يجازف لأن سلوكه اليقظ يقيم ويحدد الأمور جيداً وفي الوقت المناسب.

التوجه نحو الحاضر

ويقصد به وعي الأكاديمي ودرجة انشغاله فيما يحدث أو يصادفه في حياته من أحداث، واستغراقه في موقف معين يدرّكه آنياً، فالأكاديميون اليقظون ذهنياً يكون لديهم حساسيةً للبيئة المحيطة بهم، ومنتبهون للأحداث الجديدة ومتابعون للتطورات المتعلقة بهذه الأحداث، كما أنهم يكونون على علم ودراية بالمعرفة الجديدة وتطبيقاتها، وكيفية انتقاء تلك المعرفة، واختيار المناسب منها بطريقة مثالية، وتوظيفه في حل المشكلات.

الوعي بوجهات النظر المتعددة

ويقصد به رؤية المواقف من وجهات نظر متعددة، وإمكانية تحليل الموقف من أكثر من منظور واحد، وتحديد قيمة كل منظور، مما يتيح للأكاديمي رؤيةً أفضل تمكّنه من تمييز كل فكرة على حدة، مما ينعكس على استيعابه لهذه الأفكار جميعها بطريقة واعية منفتحة، وهذا بدوره يؤدي في النهاية إلى بناء فكرة أكثر منطقيةً، تمكّنه من معالجة المواقف بأساليب جديدة، ويجعله يمتلك أكثر من خيار لحل المشكلات، مما يساعده ويمكّنه من الوعي التام للموقف لاتخاذ القرار المناسب.

بناء فرضيات الدراسة وتطويرها

العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة

يعد مفهوم القيادة الواعية من المفاهيم الحديثة في الأدبيات الإدارية، والذي لا يزال يتطلب المزيد من البحث والتقصي، لدراسة أبعاد تطبيقه على أرض الواقع ليكون الدافع نحو تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، واستناداً إلى أنّ القيادة الواعية تعد من أحدث نظريات القيادة، حيث يعدّ (Anderson) من أوائل الباحثين الذين زرعوا بذرة هذه النظرية لأول مرة في العلوم الإدارية، ويعدّ (John Renesch) الأب الروحي لهذه النظرية، والذي ساهم في ظهورها في المجالات الإدارية استناداً إلى نظرية ماسلو للحاجات، التي تنص على أنه كلما تعمق الإنسان في استكشاف ذاته اقترب من تحقيق ذاته؛ أي أن إدراك القائد للعمل الواعي يجعل الإنسان واعياً (Saaed & Abdul Sattar, 2019)، لأن القيادة الواعية هي نظرية شاملة للتبادلية، حيث يراقب القائد ثقافة المنظمة وبيئتها، والترابط بين القضايا والتحديات، ويدمج أسلوب القيادة التشاركية الذي يشجع نهج العمل المشترك والتفكير العميق (Jones, 2012). وتعتمد نظرية القيادة الواعية على المعرفة الاجتماعية والثقافية للمعاملة بالمثل، والتي تمكن القائد من اكتشاف نمط معين في البيئة، فالقادة الواعون يدركون المنظمة ويعملون مع العاملين، وإن المفتاح لفهم هذه النظرية هو الاستعداد للاعتراف بالوعي وفهمه باعتباره الجزء الأكثر أهمية في هذه النظرية (Marinčič & Marič, 2018)، فالمساهمة الأهم التي تقدمها هذا النظرية هي تحقيق الوعي الإنساني ودمجه مع قيادة الأفراد والمنظمة والمجتمع بوصفه جزءاً مهماً من أي نموذج قيادي آخر، وأنّ القادة الواعين يستمدون المواهب من أعمال أخرى استمداداً أكبر من نماذج القيادة الأخرى، وفي هذا السياق من الواضح أنّ القيادة الواعية هي نهج متكامل يركز على التنمية الشاملة لحياة الإنسان والمنظمة والمجتمع، لذا يجب على الإدارة تعزيز المشاركة والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة، وتشجيع المسؤولية الفردية والجماعية من أجل الصالح العام (Nagendra, 2022).

وفي هذا الصدد، وبمراجعة عديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين للباحث أن هناك بعض نتائج الدراسات السابقة تقدّم أدلةً مهمةً على أنّ القيادة الواعية الفعالة تعد من أفضل إستراتيجيات الإنقاذ الإداري للمؤسسة التي تسهم في تحديد المشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة ومعرفة أسبابها، والكشف عن الاختلالات الوظيفية ومعالجتها (مهدي والحدراوي، 2023)، كونها تهدف إلى تتبع مسار التنمية البشرية، ولها دور كبير في فاعلية مؤسسات التعليم العالي في رؤية الواقع من كافة النواحي عن طريق امتلاكهم الوعي، والقدرة على جعل هذا الواقع أكثر توافقاً مع طبيعة الممارسات والإجراءات الإدارية وخاصةً فيما يتعلق بتقديم ما هو أفضل (محمود وقادر، 2023)، فضلاً عن أنها تعزز الذكاء العاطفي كثيراً، ووحدة الممارسات الإدارية، والاستجابة لمختلف المواقف، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية

للجامعات (Burmansah et al., 2022)، وفي السياق نفسه خلصت دراسة (Sukhdeo (2015) إلى أن القيادة الواعية الفعالة ترتبط بممارسات بيئية أفضل، وبعلاقات أفضل مع الموظفين، وبتمتية أكثر فعالية للموارد البشرية، وبتعزيز تكافؤ الفرص والاستفادة من تنوع القوى العاملة، مقارنة بالقيادة الأقل وعياً.

وفي ضوء هذا التوجه يشير (Potter et al. (2024) إلى أن القيادة الواعية تأخذ في الاعتبار التأثير طويل المدى لقراراتها على البيئة والمجتمع والأجيال القادمة، والمساهمة في عالم أكثر استدامةً ووعياً اجتماعياً، وتتبنى مفهوم الأعمال المستدامة، والسعي الجاد لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز التغيير الاجتماعي الإيجابي؛ عن طريق دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في ممارسات أعمالها (كشكول وآخرون، 2024)، كون القادة الواعين مدفوعين بالهدف، ويسعون جاهدين لتعزيز تنمية الآخرين وتشجيعهم، ويهدفون إلى خلق ثقافات ملهمة لتعزيز الإبداع والابتكار، والتخطيط على المدى الطويل، والتركيز على عواقب قراراتهم، وتطوير فريقهم (Mackey et al., 2020)، ووفقاً لهذا المنظور، فقد أشارت دراسة (Sukhdeo (2015) إلى أن القيادة الواعية تعزز استدامة الأعمال عن طريق تعزيز التفكير طويل المدى، وكفاءة التعامل مع الآخرين، ولا تهتم باحتياجاتها الخاصة فحسب، بل باحتياجات جميع أصحاب المصلحة والأجيال القادمة؛ أي أن القيادة الواعية تحقق -تحقيقاً أفضل- أهداف الاستدامة والإبداع والإلهام المطلوب لتحويل المنظمات إلى كيانات مستدامة، كون الاستدامة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من مجالات القيادة (Burns et al., 2015). ومن هذا المنظور، ولا سيما أن التنمية الإدارية المستدامة تحتاج إلى ذلك، فإن هذه الأدوار المتعددة الأوجه للقيادة الواعية يمكن أن تكون محركاً رئيساً لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات.

وفي هذا الصدد، وبتتبع مسارات نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، نجد أن القيادة الواعية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء في مكان العمل، ومجالات التنمية الإدارية المستدامة في سياقات مختلفة، ولا تزال محدودة، فقد جاءت مرتبطة إيجابياً ومعنوياً بإستراتيجية الاستدامة الاستباقية (Ahmed, 2022)، والسلوك الإبداعي (العميدي وآخرون، 2024)، والتغيرات الزاحفة (مشرف، 2020)، والتمكين النفسي (Ismael & Ibrahim, 2022)، جاءت مؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي (Reb et al., 2019)، والبراعة الإستراتيجية (محمود وقادر، 2023)، وإستراتيجيات التعلم الرقمي (كشكول وآخرون، 2024)، وتقلل من نية الدوران الوظيفي (Wibowo & Paramita, 2022)، ولها دور إيجابي في تعزيز الهوية التنظيمية (إسماعيل وخال، 2021)، وعلى الرغم من وفرة هذه الدراسات التي تطرقت للقيادة الواعية إلا أن اللافت أنها حديثة النشأة، مما يشير إلى حداثة الاهتمام البحثي في هذا المجال. وبالمقابل فقد أظهرت نتائج دراسة (Omar and Auso (2023) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستشارية والتنمية الإدارية في وزارة الداخلية العراقية، فيما أشارت دراسة دياب وآخرون (2022) إلى أن هناك علاقة قوية تربط التنمية الإدارية بالقيادة الجامعية، وأثر ذلك على تطور الأداء الإداري بالجامعة، فالمهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة، تتطلب تنمية إدارية مستدامة لجميع القائمين على أداء تلك المهام بما يكفل أدائها على نحو أفضل، أما دراسة عبد الله (2024) فقد أوضحت أن واقع تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي جاء بدرجة متوسطة، وإلى وجود علاقة إيجابية طردية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة، وخلصت إلى أن القيادة الجامعية لها دورٌ مهمٌ وفعالٌ في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

وفي سياق آخر، أشارت مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هناك بعض الأنماط القيادية المختلفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً في تحقيق التنمية المستدامة بوصفها نمط القيادة الريادية (Nor-Aishah et al., 2020)، والقيادة الإدارية (جاد، 2022)، والقيادة الإستراتيجية (معتوق وغومه، 2022)، والقيادة الإبداعية (طاهر وآخرون، 2023)، والقيادة التحويلية (Safaruddin et al., 2023)، والقيادة المستدامة (Piowar-Sulej & Iqbal, 2023)، والقيادة المستتيرة (عليوي وآخرون، 2024)، والقيادة الرشيدة (نصيف وآخرون، 2024)، والقيادة الرؤيوية (Farhan, 2024). وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين بعض أنماط القيادة المختلفة والتنمية المستدامة، إلا أنه لا توجد أي دراسة سابقة -في حدود علم الباحث- تناولت العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية، لا سيما التنمية الإدارية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق، وانطلاقاً من أن التنمية الإدارية المستدامة هي جزءٌ من التنمية المستدامة، فإنه من المتوقع أن تكون القيادة الواعية قوةً دافعةً مهمةً لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة للجامعات، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط، وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عنه.

وانسجماً مع ما سبق، يمكن صياغة **الفرض الأول (H1)**: من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الواعية مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات الحكومية موضع الدراسة.

العلاقة بين اليقظة الذهنية والتنمية الإدارية المستدامة

في السنوات الأخيرة، ازدهرت الأبحاث التجريبية حول اليقظة الذهنية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك لم تُدرس العلاقة بين اليقظة الذهنية والتنمية الإدارية المستدامة -في حدود علم الباحث-، إذ أشارت دراسة (Patel and Holm, 2017) إلى أن الدراسات السابقة لا تولي اهتماماً كبيراً لليقظة الذهنية الإدارية والأنشطة البيئية الناتجة عنها، والتي بحاجة إلى مزيد من البحث والاستكشاف، واستناداً إلى أبرز النظريات المفسرة لليقظة الذهنية نظرية (Langer and Moldoveanu, 2000) التي تركز على السياق الحالي للأحداث ورؤية الجوانب المختلفة للأمور بطرق جديدة ومدرسة في إطار معالجة المعلومات المعرفية.

وفي هذا السياق تقدم العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة أدلةً مهمةً عبر مجالات متعددة أن اليقظة الذهنية يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في تحسين العديد من جوانب التنمية الإدارية المستدامة، وخاصة بعد أن أثبت أن ممارسات اليقظة الذهنية تؤثر على النتائج التتموية المختلفة (Urrila, 2022)، وإعطاء الأولوية للأهداف المتعلقة بالبيئة، والتي تزيد من أهمية البدائل المستدامة (Patel & Holm, 2017)، مما يعزز من شعور الفرد بالقدرة على إدارة البيئة عن طريق تعزيز الاستجابات التكيفية لمواجهة الضغوط، وتحسين شعوره بالانفتاح على الخبرات الجديدة والإحساس بها (عبد الغني وآخرون، 2023)؛ نظراً لقدرة اليقظة الذهنية في تحسين كفاءة معالجة المعلومات أثناء المهام المعرفية الصعبة (Crivelli et al., 2019)، والقدرة على إدارة المهام الواعية، لا سيما من حيث تقليل تعدد المهام (Rupprecht et al., 2019)، والقدرة على التفكير التحليلي (المالكي، 2019)، والقدرة على إقامة علاقات إيجابية مع الموظفين (Tenschert et al., 2024)، والتركيز في إنجاز المهام المطلوب أداؤها، وذلك عن طريق تنمية الانتباه المستدام لدى العاملين (Murphy, 2021). علاوةً على ذلك، تشجع اليقظة الذهنية على الابتكار والمرونة والانفتاح، مما يدعم ثقافة التعلم مدى الحياة، والتأقلم مع التغيير (Loucks et al., 2022)، وبالتالي فإنه من الممكن أن تتكامل هذه الأدوار مع بعضها بما يمكنها من إحداث تأثير إيجابي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للجامعات.

وفي هذا الصدد، أشارت دراسة العمادي (2020) إلى أن هناك عدداً من المقومات المهمة التي تدعم مفهوم اليقظة الذهنية لدى العاملين، منها وجود مناخ تنظيمي داعم لهذا المفهوم، مثل تصميم هيكل تنظيمي مناسب، واتصالات تنظيمية فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة، مع التأكيد على مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين. ومن هذا المنظر، فإن اليقظة الذهنية توسع من رؤية الفرد، وتجعله أكثر مرونة وتفتحاً وأكثر استبصاراً وتقبلاً للأفكار والخبرات والمعلومات والاكتشافات الجديدة، وأكثر إبداعاً وفكراً، مما يجعله أكثر عقلانية في الاستجابة للمواقف المختلفة باستخدام أساليب تعتمد على التفكير في حل المشكلات (نجم، 2024)، مما يحسن من كفاءة مستويات التنمية الإدارية المستدامة وفعاليتها. واستناداً إلى ذلك، يلاحظ أن جميع هذه الأدوار هي من الدعائم المهمة لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وتتبع مسارات نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، فقد خلصت نتائج دراسة حسن وآخرون (2021) إلى وجود دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بمصر، وأن اليقظة الإستراتيجية تعد من أهم الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، أما دراسة محمد (2024) فقد توصلت إلى أن اليقظة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتنمية الإدارية المستدامة في الكلية التقنية والمعهد التقني في المسيب.

وفي هذا السياق تؤكد أيضاً نتائج العديد من الأدبيات والدراسات التجريبية إلى أن اليقظة الذهنية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالعديد من متغيرات النتائج التنظيمية ذات العلاقة بجوانب التنمية الإدارية المستدامة كالاستدامة (Shahbaz & Sajjad, 2021)، والهيكـ

التنظيمي والفاعلية التنظيمية (Gage, 2003)، والممارسات الإدارية المستندة إلى القيادة (Rodriquez, 2015)، وإنشاء المعرفة ومشاركتها (Issac et al., 2024)، ومهارات الاتصال (الجهني والقرني، 2023)، والمسؤولية الاجتماعية (Patel & Holm, 2017)، والأداء الوظيفي (Zhou et al., 2022)، والإبداع التنظيمي (بكر، 2016)، وسلوك العمل المبتكر (Khan et al., 2024)، والأداء في مكان العمل (Dane & Brummel, 2014)، وجودة الأداء (الهسلمون، 2019)، والأداء الريادي (العابدي وآخرون، 2018)، واكتشاف الفرص الريادية (Hosseininia et al., 2023)، ومهارات حل المشكلات (شاهين وريان، 2020)، واتخاذ القرارات (Sutamchai et al., 2020)، وهذا يشير بالتبعية إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة باعتبار أن هذه الجوانب مكونات أساسية من مكوناتها.

استناداً إلى ما سبق، فإن استخدام ممارسات اليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة أمرٌ منطقيٌّ، وبالتالي يمكن الاستفادة من اليقظة الذهنية بوصفها أداةً قويةً لتعزيز التنمية الإدارية المستدامة، ويرجع ذلك إلى أن سياسات التنمية الإدارية المستدامة تلعب دوراً مهماً في جذب الانتباه إلى معرفة ما تفتقر إليه المنظمة، وتحديد ما هو ملائم وغير ملائم لإستراتيجيتها، فضلاً عن دورها في توفير الكفاءات الإدارية؛ لسد الاحتياجات التنظيمية في ضوء خطط العمل المستقبلية (عبد الرب وعقلان، 2022).

وانسجماً مع ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني (H2): من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات الحكومية موضع الدراسة.

العلاقة بين القيادة الواعية واليقظة الذهنية

في السنوات الأخيرة برزت بعض الدراسات السابقة التي تبحث في العلاقة بين القيادة واليقظة الذهنية، إلا أننا نلاحظ وجود ندرة في الدراسات التطبيقية الرابطة بينهما والتي بحاجة إلى مزيد من البحث والاستكشاف (Cuong et al., 2023; Higgs & Rowland, 2024;)، الأمر الذي دعا إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول العلاقة بين القيادة -لا سيما القيادة الواعية- واليقظة الذهنية (Potter et al., 2024)، وانطلاقاً من أن القيادة الواعية هي نهجٌ قياديٌّ يركّز على الوعي والانتباه (Doornich & Lynch, 2024)، وأنّ اليقظة الذهنية تعبر عن الانتباه الواعي المستمر؛ أي أنّ الوعي والانتباه يُعدّان من الخصائص الرئيسة لليقظة الذهنية (Mishra, 2017). وفي ضوء هذا المنظور، فقد أشارت دراسة Donaldson-Feilder et al. (2019) إلى أنّ اليقظة الذهنية تعمل على تنمية الوعي عن طريق تعزيز التفكير والاتصال المباشر بالواقع، فضلاً عن زيادة جودة الوعي بالتجارب، دون إصدار أحكام مسبقة (Tohme & Joseph, 2020)، بالتالي ينظر إلى اليقظة الذهنية كسمة من سمات الوعي تتضمن قدرة الفرد على ملاحظة أفكاره دون حكم (Sarita, 2017).

واستناداً إلى ذلك تعد اليقظة الذهنية سمةً من سمات القيادة الواعية، فقد أشارت دراسة (Doornich and Lynch (2024); Stedham and Skaar (2019) إلى أنّ اليقظة الذهنية وسيلةً لتعزيز القيادة الواعية؛ أي أن اليقظة الذهنية يمكنها بالفعل تطوير صفات معينة للقائد الواعي، وفي هذا السياق أشارت دراسة (Potter et al. (2024 إلى أن ممارسة اليقظة الذهنية تعد عنصراً أساسياً للقيادة الواعية، وإن تنمية الوعي باللحظة الحالية والاستماع العميق يمكن القائد من تطوير فهم أعمق لأنفسهم وللبيئة المحيطة بهم، واتخاذ خيارات أكثر وعياً، كون أن القائد يطور ممارسة اليقظة الذهنية في روتينه اليومي عن طريق قيم اليقظة والإجراءات القيادية، وأن زيادة التدريب على ممارسة اليقظة الذهنية يزيد من قدرة القيادة على التركيز واتخاذ القرارات، وإنشاء علاقات مع المجتمع (Burmansah et al., 2022).

وفي ضوء هذا التوجه فقد أشارت دراسة كشكول وآخرون (2024) إلى أن القيادة الواعية مهمة في سياق تنفيذ التغيير التنظيمي، لأنها مرتبطة باليقظة الذهنية للقائد وتغيير سلوكيات القيادة؛ أي أن ممارسات اليقظة الذهنية يمكن أن تعزز القيادة الواعية؛ عن طريق الوعي الذاتي، والذكاء العاطفي، والمهارات العلائقية.

وفي السياق نفسه فقد أكدت دراسة (Urrila (2022; Lippincott (2018 إلى أن ممارسة اليقظة الذهنية لها تأثير إيجابي على زيادة الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي لدى القادة، وبالتالي فإن عن طريق تطبيق ممارسات اليقظة الذهنية والقيادة الواعية، يصبح القادة أكثر انعكاساً للذات (الوعي الذاتي) لأنهم قادرون على اكتساب المهارات حول أداء المهام والقرارات والمشكلات والحلول والإستراتيجيات، وأن الالتزام بممارسة اليقظة الذهنية يعد أحد القيود المفروضة على ممارسة القيادة الواعية؛ أي أن نجاحها يعتمد على التزام القائد بممارسة اليقظة الذهنية (Mackowski, 2023).

في هذا الصدد، وبتتبع مسارات نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد توصلت دراسة مهدي والحدراوي (2023) إلى أن هناك ضعفاً في تطبيق القيادة الواعية في جامعة الفرات الأوسط بمحافظة النجف الأشرف، ووجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للقيادة الواعية في تحقيق اليقظة الذهنية، أما دراسة الخيكاني وآخرون (2022) فقد توصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الواعية والتفتح الذهني في الاتحادات الرياضية في العراق. وعلاوةً على ذلك، فقد أشارت مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن ممارسة اليقظة الذهنية لدى القادة مرتبطة إيجابياً ببعض الأنماط القيادية المختلفة كالقيادة الخادمة (Pircher, 2016)، والقيادة الأخلاقية (Patel & Holm, 2017)، والقيادة الذاتية (Rupprecht, 2019)، والقيادة الأصيلة (Nübold et al., 2020)، والقيادة الابتكارية (مخامرة، 2021)، والقيادة التحولية (Cuong et al., 2023).

كما أشارت بعض نتائج الدراسات السابقة إلى أنّ ممارسات اليقظة الذهنية ترتبط ارتباطاً إيجابياً في سياقات القيادة، فقد جاءت مرتبطةً بسلوكيات القادة وأدائهم (Schuh et al., 2019)،

وقدرات القيادة الفردية (Crivelli et al., 2019)، وقدرات القيادة (Rupprecht et al., 2019)، وفعالية القيادة (Lange & Rowold, 2019)، وأخلاقيات القيادة (Sutamchai et al., 2020)، ورفاهية القيادة (Zhou et al., 2022)، وبالتالي فإن ممارسات اليقظة الذهنية تعمل على تنمية مهارات القيادة وسلوكياتها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن اليقظة الذهنية سمة من سمات القيادة الواعية، وبالتالي فإن اليقظة الذهنية جزء لا يتجزأ من عمل القيادة الواعية، وذلك لأن كليهما يسعيان إلى تحقيق نفس الهدف وهو تعزيز الأداء في مكان العمل، مما يعني أن هناك ارتباطاً قوياً بين القيادة الواعية واليقظة الذهنية وأن وجودهما معاً يخلق بيئةً مواتيةً لتبني ممارسات إدارية مستدامة ذات قيمة للجامعات والمجتمع.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثالث (H3): من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية في اليقظة الذهنية بالجامعات الحكومية موضع الدراسة.

الدور الوسيط لليقظة الذهنية في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة

واستناداً إلى ما سبق ذكره، وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، لم يرصد الباحث أي دراسة سابقة على مستوى البيئة الأجنبية أو العربية -في حدود علم الباحث- تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة عن طريق الدور الوسيط لليقظة الذهنية ضمن نطاق تحليلي واحد، إلا أنه انطلاقاً من تنامي الاهتمام بدراسة اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وفي ضوء ما انتهت إليه الدراسات السابقة تشير نتائج دراسة (Misra et al., 2023) إلى وجود تأثير إيجابي للوعي على القدرة المعرفية عن طريق اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً.

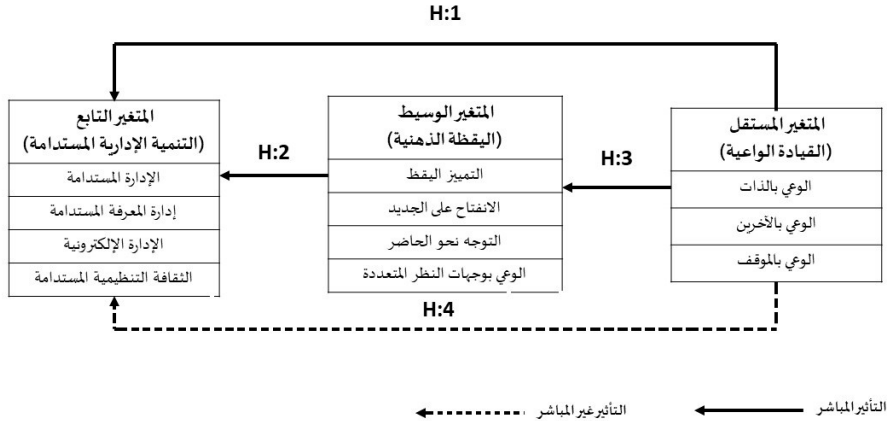
في حين بينت نتائج دراسة (Hosseinzadeh et al., 2021) أن اليقظة الذهنية لعبت دوراً وسيطاً في العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأنماط السلوكية غير التكيفية المبكرة، وكذلك توصلت دراسة (Chen, 2024) إلى أن اليقظة الذهنية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاحتياجات النفسية الأساسية والهوية الأكاديمية الناجحة، كما وأظهرت نتائج دراسة (El-Tahhan et al., 2025) أن الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في ممارسات الاستدامة عن طريق الوعي البيئي بوصفه متغيراً وسيطاً، وفي ضوء هذا المنظور، فإن اليقظة الذهنية تلعب دوراً وسيطاً في كثير من العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وكذلك بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة (Bhatnagar et al., 2016) أن القادة الواعين هم قادة تحويليون يحاولون إحداث التأثير عن طريق القرارات، وكذلك دراسة مهدي وحسني (2024)؛ (Konte and Xiaohui, 2021) أوضحت أن اليقظة الذهنية تسهل الاهتمام والإقناع العقلي والتحفيز الملهم، والتي أثبتت أنها أقوى مولدات الأداء، وهي من خصائص القيادة التحويلية.

وفي هذا السياق فقد أكدت دراسة (Cuong et al. (2023 على وجود علاقة بين القيادة التحويلية واليقظة الذهنية، وأهمية دمج فلسفة اليقظة الذهنية في نظريات القيادة التحويلية، وكذلك ما خلصت إليه دراسة (Safaruddin et al. (2023 أن القيادة التحويلية مع تطبيق الدافع الملهم لها تأثير إيجابي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق، تؤكد على أهمية بل وحثية وجود اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة، والذي سوف يغير من قوة هذه العلاقة، وهذا ما تسعى هذه الدراسة للكشف عنه.

واستناداً إلى ما سبق، ولسد الفجوة البحثية في هذا المجال، يمكن صياغة **الفرض الرابع (H4):** من المتوقع أن تؤثر اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع الدراسة.

نموذج الدراسة

اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن عرض نموذج الدراسة المقترح والذي يعكس العلاقات التأثيرية المتوقعة بين متغيرات الدراسة ضمن نطاق تحليلي واحد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن متغيرات الدراسة الحالية درُست بوصفها متغيرات بنائية لها تأثيرٌ بوصفها وحدةً متكاملة، لا بوصفها متغيرات مستقلة؛ وذلك بسبب نتائج مفاده أن هناك أبعاداً أكثر تأثيراً قد تلغي دور المتغيرات الأخرى، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وذلك بغرض دراسة الظاهرة المراد دراستها دراسةً علميةً كما توجد في الواقع الفعلي، وذلك عن طريق وصف متغيرات الدراسة وتحليلها للوقوف على أبرز المؤشرات لدعم فرضيات الدراسة أو نفيها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات ملائمة تسهم في فهم الواقع التطبيقي لعلاج تلك الظاهرة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الحكومية الفلسطينية الممثلة بـ (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية- خضوري، جامعة الأقصى) مجتمعاً للدراسة، إلا أنَّ جامعة الأقصى استُثِنَت بسبب ظروف حرب السابع من أكتوبر، والبالغ عددهم 405 عضواً في 2024 (دائرة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية قيد الدراسة، 2024)، ويرجع السبب لتحديد هذه الفئة إلى كونهم من أهم مكونات الجامعة، والأكثر قدرة على تفهم طبيعة مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، بهدف الوصول إلى نتائج واقعية تعبر عن وجهة نظرهم في مدى توفر أبعاد القيادة الواعية واليقظة الذهنية لدى القيادات الجامعية، وكذلك أبعاد التنمية الإدارية المستدامة بالجامعة.

ونظراً لصعوبة دراسة المجتمع كاملاً، فقد سَحَبَ الباحث عينةً عشوائيةً طبقيةً ممثلةً لهذا المجتمع بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, pp. 59–60) التي حددت الحد الأدنى المناسب للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة بـ 197 عضواً، ولكن الباحث -بعد استبعاد العينة الاختيارية التي قوامها 30 عضواً من مجتمع الدراسة- وَزَع 250 استبانة بطريقتين (إلكترونية، وورقية) لرفع نسبة العشوائية؛ لأنَّ ازدياد العشوائية أفضل للتوزيع الطبيعي (Sekaran & Bougie, 2020)، وذلك بغية تحقيق درجة أعلى من الاستجابة لعينة الدراسة.

ولضمان تمثيل عينة الدراسة وُزَّعت الاستبانة على أساس نسبة عدد المبحوثين في مجتمع الدراسة، وعليه فقد استُرِدَّت 202 استبانة بنسبة بلغت 80.8%، وبعد مراجعة الاستبانات وفحصها أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 184 بعد استبعاد 18 استبانة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة للعبارة نفسها، لتشكل ما نسبته 91% من الاستبانات المستردة، وما نسبته 73.6% من عينة الدراسة، وهي نسبة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية.

أداة الدراسة

لقياس متغيرات الدراسة؛ اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية لقياس تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية حول تبني قائدهم لأسلوب القيادة

الواعية واليقظة الذهنية والتنمية الإدارية المستدامة، مع إعادة صياغة فقرات الاستبانة وإضافة بعض الفقرات وحذف أخرى بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة.

ولغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرِضَتْ على 7 من المحكِّمين من أساتذة الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص في هذا المجال، للتأكد من صدق مضمون الاستبانة المعدَّة وأنها تقيس ما صممت لقياسه. وللتحقق من الصدق المنطقي للاستبانة، فقد عُرِضَتْ على عينة استطلاعية قوامها 30 مبحوثاً من مجتمع الدراسة، اختبروا استناداً إلى قواعد العينة الميسرة لاستطلاع آرائهم حول مدى فهم فقرات الاستبانة ووضوحها (استُبعدوا فيما بعد)، وعدّل الباحث الاستبانة وفقاً لملاحظاتهم.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد احتُسِبَ مُعامل ألفا كرونباخ على العينة الاستطلاعية من خارج مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج التحليل أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ هي أعلى من النسبة المقبولة (0.70) (Hair et al., 2021)، وهذا ما يدل على وجود درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات أداة القياس، مما يشير إلى قدرة المقاييس على تحقيق أهداف الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها في المراحل القادمة من التحليل. وللوصول إلى إجابات تتسم بالدقة؛ اعتمد الباحث على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس أبعاد متغيرات الدراسة كافة. وجدول (1) يوضح وصفاً مختصراً للبناء الهيكلي لمتغيرات الدراسة.

جدول 1

متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وترميزها وعدد فقراتها ومصدر مقاييسها المعتمدة

المتغير الرئيس	الرمز	الأبعاد الفرعية	الرمز	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
(المتغير المستقل) القيادة الواعية	CL	الوعي بالذات	SC	7	(Jones, 2012)
		الوعي بالآخرين	OC	7	(إسماعيل وخالد، 2021)
		الوعي بالموقف	SIC	7	
(المتغير الوسيط) اليقظة الذهنية	MS	التمييز اليقظ	AD	5	(Langer, & Moldoveanu, 2000)
		التوجه نحو الحاضر	OP	5	
		الانفتاح على الحاضر	OL	5	(الكبيسي ومحمود، 2023)
		الوعي بوجهات النظر المتعددة	AMP	5	
		الإدارة المستدامة	SA	6	
		الإدارة الإلكترونية	EM	5	(عبد اللاه، 2024)
(المتغير التابع) التنمية الإدارية المستدامة	SAD	الثقافة التنظيمية المستدامة	SOC	5	
		إدارة المعرفة المستدامة	SKM	5	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المذكورة آنفاً.

تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) بواسطة البرنامج الإحصائي (Smart.PLS 4.0)، والتي تقوم على خطوتين؛ تتمثل الخطوة الأولى بتقييم نموذج القياس الذي يستخدم لتقييم صدق أداة قياس متغيرات الدراسة وثباتها ومدى صلاحيتها، أما الخطوة الثانية فتتمثل في تقييم النموذج الهيكلي الذي يستخدم لتقييم مدى صلاحية النموذج المقترح للدراسة واختبار فرضياتها (Hair et al., 2021)، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

أولاً: تقييم نموذج القياس

لضمان الوصول إلى نتائج صحيحة وقابلة للتعميم والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية، قيم الباحث نموذج القياس الذي يعد من الخطوات الأساسية للتحليل، والذي يسبق عملية اختبار الفرضيات، ويقيم نموذج القياس عن طريق مجموعة من الاختبارات للتحقق من مدى صدق أداة القياس وثباتها، ويكون ذلك عن طريق مجموعة من المعايير، كما يظهر في الجدول (2).

جدول 2

معايير تقييم أداة القياس

الحد الأدنى المقبول	المعيار	الفرض
0.70	معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاتساق
0.60	معامل الثبات المركب	الداخلي
	- التشبع المعياري للمؤشر ≥ 0.70 تبقى الفقرة.	
	- التشبع المعياري للمؤشر بين 0.40 - 0.70 يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج.	اختبار ثبات الفقرات (التشبعات)
0.70	- التشبع المعياري للمؤشر أقل من 0.40 تحذف الفقرة.	
0.50	متوسط التباين المستخرج (AVE)	اختبار الصدق التقاربي
أقل من 5	معامل تضخم التباين (VIF)	اختبار مشكلة التعددية الخطية

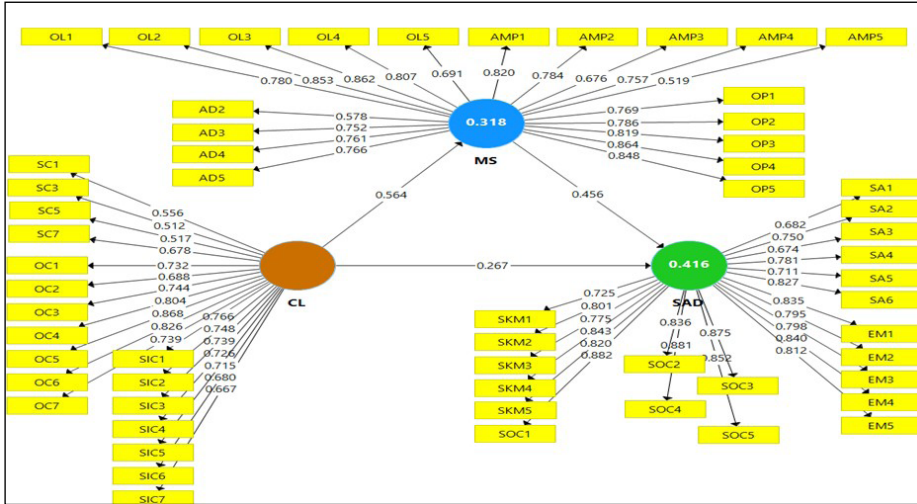
المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (Hair et al., 2021).

ولتقييم جودة نموذج القياس، ومعرفة المؤشرات أعلاه، فقد اختبر ثبات الفقرات (التشبعات) أولاً؛ عن طريق حساب معاملات التحميل المعيارية لفقرات أداة الدراسة؛ حيث حُسِبَتْ هذه

زكي أبو زيادة

المعاملات، وتبين أن الفقرات (SC2, SC4, SC6) من بُعد الوعي بالذات، بوصفه أحد أبعاد القيادة الواعية، والفقرة (AD1) من بُعد التميز اليقظ بوصفه أحد أبعاد اليقظة الذهنية، ولم تحقق الحد الأدنى المقبول، مما استوجب إعادة التحليل بعد حذف هذه الفقرات لزيادة ثبات النموذج وموثوقيته.

يوضح شكل (2) قيم معاملات التبعيات لكل فقرة من فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.



شكل 2: نموذج القياس لمتغيرات الدراسة بعد الحذف

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التبعيات (ثبات الفقرة).

ويستعرض جدول (3) نتائج تقييم المؤشرات الأخرى لنموذج القياس، كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول 3

مؤشرات معاملات الثبات والصدق التقاربي

الأبعاد	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل تضخم التباين (VIF)
المتغير المستقل	0.803	0.873	0.637	1.231
الوعي بالآخرين	0.936	0.949	0.726	1.310
"القيادة الواعية"	0.907	0.926	0.644	1.457

تابع/ جدول 3
مؤشرات معاملات الثبات والصدق التقاربي

الأبعاد	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل تضخم التباين (VIF)
أبعاد القيادة الواعية مجتمعة	0.941	0.948	0.507	1.002
الإدارة المستدامة	0.896	0.921	0.662	1.012
إدارة المعرفة	0.897	0.925	0.713	1.412
المستدامة	0.933	0.950	0.790	1.001
التنمية الإدارية	0.961	0.970	0.866	2.110
الثقافة التنظيمية				
المستدامة				
أبعاد التنمية الإدارية المستدامة مجتمعة	0.972	0.974	0.643	0.972
التمييز اليقظ	0.916	0.942	0.802	1.019
الانفتاح على الجديد	0.900	0.926	0.714	1.214
التوجه نحو الحاضر	0.936	0.951	0.797	1.321
الوعي بوجهات النظر المتعددة	0.880	0.912	0.677	1.069
أبعاد اليقظة الذهنية مجتمعة	0.960	0.964	0.590	1.107

يوضح الشكل (2) وجدول (3) أن كافة الفقرات والأبعاد والمتغيرات قد حققت الحدود المقبولة من الناحية الإحصائية وضمن المعدلات المسموح بها وُذكرت في جدول (2)، وهذا يشير إلى تحقق درجة عالية من الثبات والصدق التقاربي لفقرات أداة الدراسة، وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي، فضلاً عن عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي في نموذج القياس، مما يؤكد صلاحية الاعتماد عليه للتعرف إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة.

كما تُحقَّق من الصدق التمييزي لأنموذج القياس بهدف قياس التباين أو عدم تشابه المتغيرات في أداة القياس، وأن كل متغير يمثل نفسه ولا يشبه أي متغير آخر، ولتحقيق ذلك استُخدم معامل Fornell-Larcker، الذي ينص على أن تكون قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من قيم الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2021)، كما هو موضح بجدول (4) أدناه.

جدول 4

نتائج الصدق التمييزي باستخدام معاملي Fornell – Larcker لمتغيرات الدراسة

المتغيرات/ الأبعاد	الوعي بالذات	الوعي بالآخرين	الوعي بالموقف	القيادة الواعية	التنمية الإدارية المستدامة	اليقظة الذهنية
الوعي بالذات	0.775					
الوعي بالآخرين	0.547**	0.852				
الوعي بالموقف	0.412**	0.412**	0.802			
القيادة الواعية	0.733**	0.617**	0.632**	0.678		
التنمية الإدارية المستدامة	0.384**	0.513**	0.573**	0.387**	0.803	
اليقظة الذهنية	0.387**	0.417**	0.367**	0.339**	0.451**	0.754

ملاحظة: القيم المظلة بالخط العريض تمثل قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE).
*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

يتضح من جدول (4) أن القيم جميعها مقبولة؛ حيث إن القيم المظلة بالخط العريض أكبر من القيم الموجودة في الصف المقابل والعمود؛ أي أن جميع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى، هذا يشير إلى أن أداة القياس لمتغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي، كما يؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو متشابك بين متغيرات الدراسة، كما وتعكس معاملات الارتباط الواردة في هذا الجدول وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة.

ويتضح مما سبق، أن نموذج القياس لمتغيرات الدراسة قد حقق جميع معايير التقييم المطلوبة، مما يدعم الموثوقية والمصدقية (التقاربية والتمييزية) والثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ومن ثم يمكن الانتقال إلى مرحلة تقييم النموذج الهيكلي وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

للقوف على توصيف متغيرات الدراسة وأبعادها وصفاً إحصائياً، فقد استخدم اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample t -test) بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Spss)، لتشخيص مستوى ممارسة متغيرات الدراسة وأبعادها في الجامعات الحكومية موضع الدراسة، وصُنِّفَت إجابات مبحوثي عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية إلى فئات حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ حيث حُدِّدَت درجة الموافقة النسبية وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = المدى / عدد الفئات = $5/4 = 0,8$ ، بالتالي تكون حدود الفئات كما يأتي: (1 - أقل من 1,8) منخفضة جداً، من (1,8 - أقل من 2,6) منخفضة، من (2,6 - أقل من 3,4) متوسطة، من (3,4 - أقل من 4,2) مرتفعة، وأخيراً من (4,2 - 5) مرتفعة جداً، كما يظهر في الجدول (5):

جدول 5

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (p-value)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1.	الوعي بالذات (SC)	3.58	0.625	71.6%	12.77***	< 0.001	1	مرتفعة
2.	الوعي بالآخرين (OC)	3.48	0.546	69.6%	12.02***	< 0.001	3	مرتفعة
3.	الوعي بالموقف (SIC)	3.49	0.507	69.8%	13.04***	< 0.001	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية للقيادة الواعية (CL)	3.52	0.461	70.4%	15.28***	< 0.001	-	مرتفعة
	التمنية الإدارية المستدامة (SAD)	3.42	0.496	68.4%	11.56***	< 0.001	-	مرتفعة
	اليقظة الذهنية (MS)	3.17	0.504	63.4%	4.75***	< 0.001	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

تُظهر النتائج في جدول (5) أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها قد تجاوزت الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي ($M > 3$)، وأن نسبة الاهتمام أكبر من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، مما يشير إلى أن مبحوثي عينة الدراسة في الجامعات الحكومية موضع الدراسة يتفقون على مستويات مرتفعة من ممارسة متغيرات الدراسة وأبعادها باستثناء متغير اليقظة الذهنية الذي جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء أعلى مستوى ممارسة لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتوسط العام على التوالي القيادة الواعية ($M = 3.52$, $p < 0.001$)، ويليه التنمية الإدارية المستدامة ($M = 3.42$, $p < 0.001$)، ومن ثم اليقظة الذهنية ($M = 3.17$, $p < 0.001$)، ووفقاً لنتائج الجدول يتبين أيضاً أن أبعاد القيادة الواعية جميعها جاءت بمستوى مرتفع، إلا أنها تمارس بمستويات متفاوتة، حيث تبين أن بُعد الوعي بالذات من أكثر الأبعاد ممارسة؛ حيث احتل المرتبة الأولى بأعلى متوسط ($M = 3.58$, $p < 0.001$)، ويليه الوعي بالموقف ($M = 3.49$, $p < 0.001$)، بينما احتل بُعد الوعي بالآخرين المرتبة الأخيرة من الترتيب بأقل متوسط ($M = 3.48$, $p < 0.001$)، كما أظهرت النتائج أن قيم الانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها جاءت منخفضة ($SD < 1$)، مما يشير إلى تجانس استجابات المبحوثين واتساقها وعدم تشتتها، وبذلك يمكن القول أن مستوى إدراك مبحوثي عينة الدراسة للقيادة الواعية بأبعادها والتنمية الإدارية المستدامة مرتفع، مع ضرورة الاهتمام بصورة أفضل باليقظة الذهنية؛ نظراً إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لهذا المتغير كان متوسطاً في بيئة التطبيق.

ثالثاً: تقييم الأنموذج الهيكلي للدراسة واختبار الفرضيات

لتقييم النموذج المقترح للدراسة؛ كان الاعتماد على مجموعة من المعايير لتقييم النموذج الهيكلي عن طريق استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي (Smart.PLS 4.0)؛ الذي يتضمن إيجاد معاملات المسارات لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات الدراسة، لإثبات تأثير المتغير الوسيط، كما يظهر في جدول (6) أدناه:

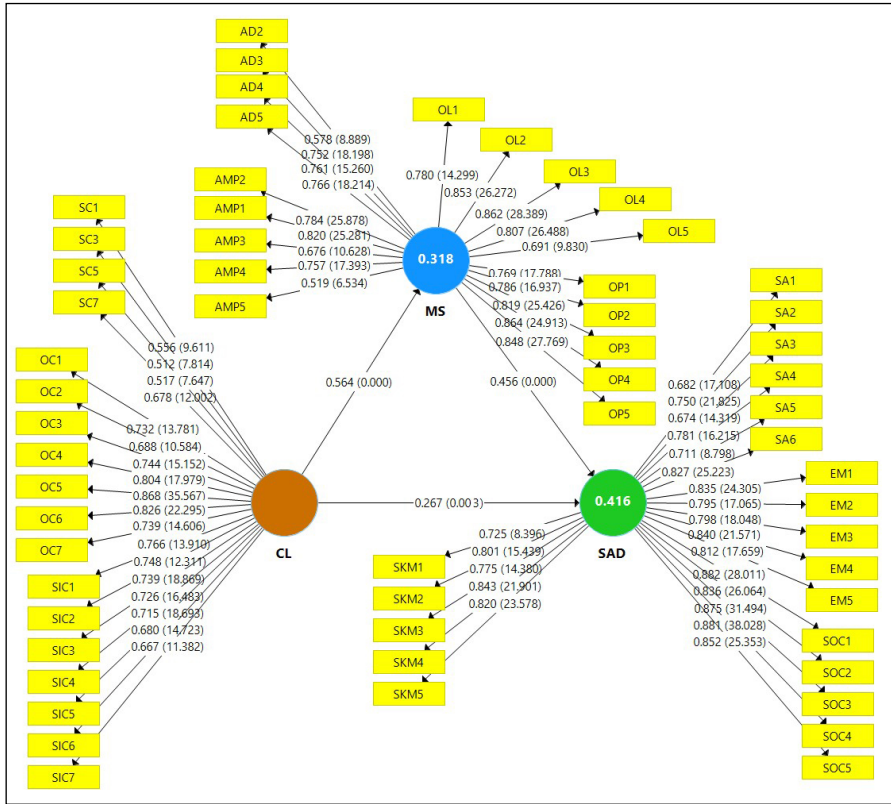
جدول 6

معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح به)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96 قيمة p أقل أو تساوي 0.05
معامل التحديد (التفسير)	R^2 0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي
حجم التأثير	f^2 أقل من 0.02 عدم وجود تأثير، (0.02 – 0.15) ضعيف، (0.15 – 0.35) متوسط، أكبر من 0.35 كبير.
معيار جودة المطابقة	GOF أقل من 0.1 جودة منعدمة، (0.1 – أقل من 0.25) جودة منخفضة، (0.25 – أقل من 0.36) جودة متوسطة، 0.36 فأعلى = جودة مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (Hair et al., 2021).

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة؛ كان بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة عن طريق الاعتماد على تقنية Bootstrapping بتوليد 1000 عينة جزئية لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضيات (Hair et al., 2021)، كما يظهر في الشكل (3)، و جدول (7)، و جدول (8) الآتية:



شكل 3: نتائج تقييم النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، بينما الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد (R^2).

وللتحقق من جودة النموذج الهيكلي المقترح للدراسة؛ قيس معيار جودة المطابقة GOF بـ (SEM-PLS)، بهدف تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحاً أم لا، فقد تبين أن قيمة ($GOF = 0.461$)، ووفقاً لما هو وارد في جدول (6)، فإن هذه القيمة تشير إلى أن النموذج الهيكلي يتمتع بجودة مطابقة مرتفعة، وهذا يدل على جودة مطابقة النموذج الهيكلي المقترح، لذا يمكننا الاعتماد عليه للتعرف إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وفي ضوء ما سبق، يمكننا الآن تحديد مدى صحة فرضيات الدراسة اعتماداً على نتائج تقييم النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة، ويوضح جدول (7) نتائج معاملات المسارات الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة.

جدول 7

نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي الخاصة باختبار فرضيات الدراسة ذات التأثير المباشر
لمتغيرات الدراسة

الفرضيات	مسار الفرضية	معامل المسار المباشر β	قيمة t -value	قيمة p -value	معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2	نتيجة الفرضية
H1	CL → SAD	0.267	3.003**	0.003	0.274	0.083	قبول
H2	MS → SAD	0.456	5.370***	< 0.001	0.207	0.242	قبول
H3	CL → MS	0.564	8.080***	< 0.001	0.318	0.466	قبول

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

وفي ضوء نتائج تقييم النموذج الهيكلي الواردة بالشكل (3) وجدول (7) يمكننا اختبار فرضيات الدراسة ذات التأثير المباشر على النحو الآتي:

الفرض الأول (H1): من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات الحكومية موضع الدراسة.

توضح نتائج تقييم النموذج الهيكلي وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات موضع الدراسة ($\beta = 0.267$, $p < 0.01$)، وهذه القيم مقبولة تحقق الحدود المسموح بها في جدول (6)، وهذا ما يدل على معنوية التأثير الإيجابي؛ مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من مستوى ممارسة القيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً سيؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق التنمية الإدارية المستدامة بمقدار (0.27) وحدة تقريباً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة حجم التأثير ($f^2 = 0.083$)، وهي تشير إلى وجود تأثير ضعيف القيمة، وهذا يؤكد على ضرورة وجود الدور الوسيط لمتغير اليقظة الذهنية في نموذج الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.274$)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الواعية مجتمعةً قادرة على تفسير ما نسبته 27.4% من التغيرات التي تطرأ على تطبيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع الدراسة، وتعد هذه قوة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية البالغة 72.6% تعود لوجود متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، وهذه ما يدعم صحة الفرضية الأولى للدراسة.

الفرض الثاني (H2): من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات الحكومية موضع الدراسة.

تؤيد نتائج الدراسة أيضاً صحة الفرضية الثانية للدراسة، حيث يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات موضع الدراسة ($\beta = 0.456, p < 0.001$)، وهذه القيم مقبولة وتحقق الحدود المسموح بها في جدول (6)، وهذا ما يؤكد معنوية هذا التأثير الإيجابي؛ مما يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في ممارسة اليقظة الذهنية يسبب تغيراً بمقدار (0.46) وحدة تقريباً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، كما أوضحت نتائج الدراسة أن قيمة حجم التأثير ($f^2 = 0.242$) وهي تشير إلى وجود تأثير متوسط القيمة، كما توضح قيمة (R^2) أن نسبة 20.7% من التباين في تطبيق التنمية الإدارية المستدامة قد فسّرت عن طريق ممارسة اليقظة الذهنية، وتعد هذه النسبة ضعيفة، أما النسبة المتبقية 79.3% فترجع لمتغيرات أخرى لم يُسيطر عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الدراسة، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الثانية للدراسة.

الفرض الثالث (H3): من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعة في اليقظة الذهنية بالجامعات الحكومية موضع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعة في اليقظة الذهنية بالجامعات موضع الدراسة ($\beta = 0.564, p < 0.001$)، وهذه القيم مقبولة وتحقق الحدود المسموح بها في جدول (6)، مما يدل على معنوية التأثير الإيجابي، وهذا يعني أن تطبيق ممارسة اليقظة الذهنية سيزداد بمقدار (0.564) وحدة في حال زيادة إدراك ممارسة القيادة الواعية بمقدار وحدة واحدة، كما بينت نتائج الدراسة أن قيمة حجم التأثير ($f^2 = 0.466$)، وهي تشير إلى وجود تأثير كبير القيمة، كما وتوضح قيمة (R^2) أن أبعاد القيادة الواعية مجتمعة تفسّر ما نسبته 31.8% من التغير الحادث في تطبيق ممارسة اليقظة الذهنية في الجامعات الحكومية موضع الدراسة، وهي تعد قوة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية 68.2% فترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرضية الثالث للدراسة.

وبناءً على ما تقدم، تُقبل فرضيات الدراسة الثلاثة الأولى، والتي تمثل الشروط الأساسية لاختبار علاقة الوسيط (Mediator).

الفرض الرابع (H4): من المتوقع أن تؤثر اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع الدراسة.

يوضّح جدول (8) نتائج تقييم النموذج الهيكلي لمعاملات المسارات الخاصة بالتأثير المباشر وغير المباشر والكلّي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعة في التنمية الإدارية المستدامة في ظل وجود اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً، وللكشف عن أثر المتغير الوسيط استخدم الباحث طريقة (Hayes (2022 عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (Smart.PLS 4.0) لاختبار هذه الفرضية.

جدول 8

نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاصة باختبار الفرضية الرابعة

الفرضية	مسار الفرضية	التأثير المباشر β	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	قيمة t -value	قيمة p -value	معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2	نتيجة الفرضية
H4	CL → MS → SAD	0.267	0.257	0.524	4.940***	< 0.001	0.416	0.243	قبول (يوجد وساطة جزئية)

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

ويتضح من خلال النتائج السابقة ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الواعية CL بأبعادها مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة SAD بالجامعات موضع الدراسة ($\beta = 0.267$, $p < 0.01$) حسب الجدول (7).
- وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في ظل وجود اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً ($\beta = 0.257$, $p < 0.001$) حسب الجدول (8).
- وجود تأثير معنوي إيجابي كلي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة ($\beta = 0.524$, $p < 0.001$).

ويتضح من هذه النتائج أنَّ جميع القيم مقبولةً وتحقق الحدود المسموح بها في جدول (6)، وهذا ما يؤكد معنوية التأثير الإيجابي، ونلاحظ عند إدخال متغير اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في نموذج الدراسة، وذلك بمقارنة نتائج الجدول (7) بالجدول (8) أنَّ قيمة معامل التأثير قد انخفضت من (0.267) إلى (0.257) وهي معنوية عند ($p < 0.01$)، وقد زادت قيمة حجم التأثير (f^2) من (0.083) إلى (0.243)، أما نسبة القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج الكلي قد تحسنت من 27.4% إلى 41.6%؛ أي بنسبة تحسُّن قدرها 14.2% في تفسير التباين الحاصل في التنمية الإدارية المستدامة؛ وفي ضوء هذه النتائج تتَّضح صحة الفرضية الرابعة للدراسة بوجود وساطة جزئية لليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة، ولمزيد من التأكد من معنوية التأثير غير المباشر استُخدم اختبارُ سوبل (Sobel, 1982)، وتبين أنَّ قيمة ($Z = 7.83$, $p < 0.01$)، كما تبين أنَّ قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة (LL 95% = 0.158) والحد الأعلى (UL 95% = 0.349)، وأن هذه الفترة لا تتضمن قيمة

الصف، وهذا ما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر، وهذا يشير إلى أن التأثير غير المباشر لليقظة الذهنية هو تأثيرٌ جوهري، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرابعة بوجود دلالة معنوية لتوسُّط اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة، مما قد يسهم هذه النتيجة في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك، يمكننا القول أنّ نموذج الدراسة المقترح يسهم في تفسير المتغير التابع جيداً، ويمكن الاعتماد عليه.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

ركزت الدراسة الحالية تركيزاً رئيساً على الكشف عن دور اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل بالآتي:

1 - أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الجامعات الحكومية الفلسطينية قيد الدراسة تهتمّ عموماً بممارسة تطبيق متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الواعية، والتنمية الإدارية المستدامة) بدرجة مرتفعة، وبمتغير اليقظة الذهنية بدرجة متوسطة، حيث جاء أعلى مستوى ممارسة لتلك المتغيرات وفقاً للمتوسط العام على التوالي القيادة الواعية، ويليه التنمية الإدارية المستدامة، ومن ثمّ اليقظة الذهنية، ويرى الباحث أن ذلك يعكس قناعةً مبحوثي عينة الدراسة وإدراكهم لمستوى ممارسة مفاهيم متغيرات الدراسة من جانب قادتهم، إلا أن هناك بعض المؤثرات التي تحدّ -إلى حد ما- من ممارسة اليقظة الذهنية، وهذا يدلّ عموماً على مدى سعي قادة إدارات هذه الجامعات إلى تضمين هذه المفاهيم ضمن إستراتيجياتها وأساليب إدارتها وتصرفاتها وتعاملاتها اليومية، إلا أنّها -في المقابل- تحتاج إلى إيلاء اهتمام أكبر لممارسة اليقظة الذهنية، نظراً إلى أن مستوى تقويم المبحوثين لهذا المتغير كان متوسطاً في بيئة التطبيق، ويمكن تفسير ذلك -في إطار ما بيّنته نتائج الدراسة- بأن قادة هذه الجامعات لا يميلون إلى تقبل كافة الأفكار تجاه أمر معين إذا كان مخالفاً لرأيهم، وكذلك ليس لديهم ميل عال نحو تجربة الحلول الجديدة للمثيرات غير المألوفة، وعدم تفضيلهم للأنشطة والأعمال التي تمثّل تحدياً لهم، والتباطؤ بالاستجابة للأحداث والمتغيرات المحيطة، أو ربما يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء التي تتطلبها طبيعة عمل قادة هذه الجامعات وما يواجهونه من تحديات كثيرة في عملهم.

2 - بينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات الحكومية موضع الدراسة، ويعتقد الباحث أنّ هذه النتيجة منطقية، فممارسة القيادة الواعية في هذه الجامعات سيؤدي حتماً إلى زيادة مستوى تطبيق التنمية الإدارية المستدامة، وهذا ما يعطي دلالةً بأن ممارسة القيادة الواعية إنما هي إحدى العوامل والمحددات المؤثرة في التنمية الإدارية

المستدامة، ويعد ذلك إضافةً لأدبيات التنمية الإدارية المستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة منها دراسة (Sukhdeo (2015 التي أكدت نتائجها أن ممارسة القيادة الواعية تعزز استدامة الأعمال، وكذلك دراسة (Ahmed (2022 التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الواعية وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ودراسة (Reb et al. (2019 التي أشارت إلى أن القيادة الواعية تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.

فضلاً عن دراسة كل من دياب وآخرون (2022)؛ عبد اللاه (2024) التي خلصت إلى أن القيادة الجامعية لها دور مهم وفعال في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ودراسة (Omar and Auso (2023 التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستشارية والتنمية الإدارية، بالإضافة إلى أن هذه النتيجة جاءت متوافقة أيضاً مع بعض نتائج العديد من الدراسات التي أكدت نتائجها أن بعض الأنماط القيادية المختلفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً في تحقيق التنمية المستدامة، نذكر منها على سبيل المثال، نمط القيادة الإستراتيجية (معتوق وغومه، 2022)، والقيادة الإبداعية (طاهر وآخرون، 2023)، والقيادة التحويلية (Safaruddin et al., 2023)، والقيادة المستدامة (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023)، والقيادة المستتيرة (عليوي وآخرون، 2024)، والقيادة الرؤيوية (Farhan, 2024).

ويمكن تفسير ذلك في إطار حرص إدارات الجامعات الحكومية موضع التطبيق على الممارسة الفعلية لسلوكيات القيادة الواعية عن طريق تعزيز الوعي بالذات من حيث القدرة على تحديد أخطائها والعمل على معالجتها، والالتزام بممارسة التقاليد والمناسبات الأكاديمية والاحتفال بها، فضلاً عن دعم الوعي بالآخرين بإدراكهم لاحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية ورغباتهم، وتهتم بمصالحهم الفضلى، وتثق بنزاهتهم وأمانتهم في أداء مهامهم، ومراعاتهم لعواطفهم ومشاعرهم وتقديرها، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بالموقف، عن طريق امتلاك الحكمة والخبرة والمعرفة الكافية والقدرة على التصرف بهدوء لمواجهة الصعوبات واجتيازها، والقدرة على تحليل المواقف من وجهات نظر عديدة قبل اتخاذ القرار النهائي، علاوةً على الاهتمام باختيار إستراتيجيات العمل التي تتناسب مع مواقف المجتمع واحتياجاته، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالتبعية، مما يعطي دلالةً بأن تحقيق التنمية الإدارية المستدامة إحدى مهام القيادة الواعية ووظائفها، كونها آلية لممارسات الأعمال المستدامة، لما تملكه من مهارات ومعرفة تسهم في تحقيق ذلك تحقيقاً، وتعد الدراسة الحالية -في حدود علم الباحث- هي الدراسة الكمية الأولى التي تقيس هذا التأثير الثنائي.

3 - تؤيد نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات الحكومية موضع الدراسة، وهذا يعني أنه كلما ازداد إدراك مبحوثي عينة الدراسة لممارسة اليقظة الذهنية من جانب قادتهم، فإن ذلك يزيد من مستوى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة لهم، وهذا ما يعطي دلالةً بأن تبني

اليقظة الذهنية إنما هو إحدى المحددات السياقية للتنبؤ بالتنمية الإدارية المستدامة، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Urrila (2022) التي أشارت إلى أن ممارسات اليقظة الذهنية تؤثر على النتائج التنموية المختلفة، وكذلك دراسة حسن وآخرون (2021)؛ محمد (2024) التي خلصت إلى أن اليقظة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتنمية الإدارية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع بعض نتائج الدراسات السابقة التي أكدت نتائجها أن اليقظة الذهنية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالعديد من جوانب التنمية الإدارية المستدامة نذكر منها على سبيل المثال كالاستدامة (Shahbaz & Sajjad, 2021)، والهيكـل التنظيمي والفاعلية التنظيمية (Gage, 2003)، والممارسات الإدارية المستندة إلى القيادة (Rodriquez, 2015)، وإنشاء المعرفة ومشاركتها (Issac et al., 2024)، ومهارات الاتصال (الجهني والقرني، 2023)، والمسؤولية الاجتماعية (Patel & Holm, 2017)، والأداء الوظيفي (Zhou et al., 2022)، يعزو الباحث ذلك إلى أنّ قادة إدارات الجامعات الحكومية موضع التطبيق يسعون إلى معرفة ما يدور حولها لحظة بلحظة عن طريق الانفتاح على وجهات نظر الآخرين، والقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، والاهتمام بدراسة المشكلات التي تدور في بيئة العمل، والاعتماد على أكثر من طريقة لحل هذه المشكلات، علاوةً على تشجيعهم لجميع أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز وظائفهم وواجباتهم بكل دقة وتركيز، والعمل على تنمية مهاراتهم المعرفية وتطويرها؛ كل ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق تنمية إدارية مستدامة، وتعد الدراسة الحالية -في حدود علم الباحث- هي الدراسة الكمية الأولى التي تقيس هذا التأثير الثنائي.

4 - أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية بأبعادها مجتمعةً في اليقظة الذهنية بالجامعات الحكومية موضع الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع الرأي الراسخ بأن سلوكيات القيادة الواعية تؤثر في تبني اليقظة الذهنية إيجابياً، وهذا ما يتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة مهدي والحدراوي (2023)؛ Doornich and Lynch (2024)؛ Lippincott (2018)؛ Mackowski (2023)؛ Potter et al. (2024)؛ Urrila (2022) المحددة في هذا السياق، لذا فإن هذه النتيجة تدعم إيجابياً حقيقةً لا يمكن إنكارها وهي أن هناك رابطاً محكماً وعلاقةً قويةً تربط القيادة الواعية باليقظة الذهنية، وذلك لأن كليهما يسعيان إلى تحقيق الهدف المشترك نفسه وهو تعزيز أداء العمل، وهذا ما يعطي دلالةً بأن اليقظة الذهنية جزءٌ لا يتجزأ من عمل القيادة الواعية وهي سمة من سماتها، وهذا يؤكد على أهمية نمط القيادة الواعية باعتباره أحد الأنماط القيادية الحديثة، مما يدعو إدارات الجامعات الحكومية موضع التطبيق إلى الاهتمام المتزايد بممارسة هذا النمط والعمل على تنميته.

5 - أسهمت نتائج الدراسة الحالية -في ضوء عدم وجود دراسات سابقة- في توفير أدلة تجريبية تدعم وجود وساطة جزئية لليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع التطبيق؛ إذ إنه عند إدخال متغير اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في نموذج الدراسة، تبين أن قيمة معامل التأثير قد انخفضت من (0.267) إلى (0.257) وهي معنوية عند ($p < 0.01$)، وقد زادت قيمة حجم التأثير (f^2) من (0.083) إلى (0.243)، أما نسبة القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج الكلي فقد تحسنت من 27.4% إلى 41.6%؛ أي بنسبة تحسن قدره 14.2% في تفسير التباين الحاصل في التنمية الإدارية المستدامة، وهذا ما يعطي دلالة بأن ممارسة القيادة الواعية واليقظة الذهنية تعدّان من العوامل والمحددات المؤثرة في التنمية الإدارية المستدامة؛ أي أن تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في هذه الجامعات، لن يتحقق بتوافر ممارسة القيادة الواعية فقط، ما لم ترتبط بتبنيها باليقظة الذهنية، مما يدل على أنّ نموذج الدراسة المقترح يسهم في تفسير المتغير التابع جيداً، ويمكن الاعتماد عليه، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (Misra et al. (2023)؛ (El-Tahhan et al. (2025)؛ وهذا ما يدعو إدارات هذه الجامعات إلى الاهتمام بتبني اليقظة الذهنية في العمل بصورة أكبر، وهذا ما يشير إلى أنّ هذه الدراسة قد أسهمت -إلى حد ما- في معالجة الفجوة البحثية بين متغيرات الدراسة، مما يجعل هذه النتيجة تسهم في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، استُخلصت مجموعة من التوصيات، وفيما يأتي عرض لأهم هذه التوصيات:

1 - نظراً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية في كل من تحقيق التنمية الإدارية المستدامة واليقظة الذهنية في الجامعات الحكومية موضع الدراسة، وفقاً لذلك يتوجب على إدارات هذه الجامعات بضرورة الاهتمام المتزايد بتنمية القيادة الواعية وغرس سلوكياتها في القيادات المستهدفة كافة، بالمستويات التنظيمية المختلفة؛ لما لها من تأثير معنوي إيجابي في متغيرات الدراسة، وبما يتيح لها أن تكون فعالة في العمل الأكاديمي والإداري والاجتماعي، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تبني نهج إستراتيجي لتعزيز ممارسات سلوكيات القيادة الواعية بما يتوافق مع بيئة جامعاتهم، وذلك عن طريق امتلاك الرؤية الواعية للمستقبل، واتخاذ الأساليب اللازمة لاستثمار القدرات العقلية والفكرية، والتواصل الفعال مع الآخرين، والتأكيد على تشجيع العمل الجماعي والتشاركي البناء باتجاه المسؤولية الاجتماعية، والعمل مع المواقف

- المستجدة وتحليلها، من أجل اتخاذ قرارات واعية قادرة على مواكبة التغيرات والتكيف مع البيئة المحيطة، مع الأخذ في الاعتبار تهيئة الفرص المواتية وتوفيرها لتحقيق ذلك.
- تصميم البرامج التدريبية والورش التوعوية وتنفيذها للقيادات الجامعية والموظفين؛ لترسيخ ثقافة وسلوكيات القيادة الواعية بوصفها منهجية عمل مستمرة؛ لتمكينهم من فهمها وتطبيقها بكفاءة، بغية تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والمعرفية اللازمة لإنجاز أعمالهم.
 - ضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام بالتطبيق الفعلي لممارسات سلوكيات القيادة الواعية في بيئة العمل عن طريق تعزيز الوعي بالذات، ودعم الوعي بالموقف، وعلى وجه الخصوص تشجيع الوعي بالآخرين عن طريق التقرب من الآخرين والاستماع بانتباه وتركيز لآرائهم ومقترحاتهم، ودعم أفكارهم البناءة حتى وإن اختلفت معهم في توجهاتهم، فضلاً عن تقبل النقد الصريح لسلوكياتها، وتحمل مسؤولية اختياراتها وقراراتها، وامتلاك النظرة المستقبلية في كيفية تحقيق نتائج أفضل بخصوص رعاية الأجيال القادمة.
- 2 - نظراً إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الذهنية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وكذلك وجود وساطة جزئية لليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة في الجامعات الحكومية موضع التطبيق، وفقاً لذلك توصي الدراسة بأن يعمل صناع السياسات وقادة إدارة هذه الجامعات على تدعيم تبني اليقظة الذهنية، وكذلك التنمية الإدارية المستدامة في جامعاتهم، عن طريق:
- العمل على صياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة وعملية لتعزيز ممارسات اليقظة الذهنية؛ لما لها من تأثير معنوي إيجابي في متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق الوعي والدراسة الكبيرة بالمعرفة الحديثة، والتركيز على واقع الأحداث الحالية، والتأكيد على تعزيز نهج التيقظ التام بما يحدث في البيئة المحيطة عن طريق الانفتاح على وجهات نظر الآخرين، وجمع المعلومات وتحليلها؛ من أجل اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يمكن هذه الجامعات في المستقبل من أن تكون أكثر استدامة تمكّنها من مواكبة التغيرات والتطورات البيئية الحديثة، مع الأخذ في الاعتبار تهيئة الظروف والمقومات التي تدعم ذلك كافة.
 - التأكيد على ضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعلي لممارسات اليقظة الذهنية في بيئة العمل اهتماماً أكبر؛ وذلك عن طريق حث قادة إدارات هذه الجامعات على تقبل الأفكار كافة وإن اختلفت عن أفكارها، والرغبة في تجربة كل ما هو جديد، فضلاً عن مشاركة الموظفين في الآراء عند حل مشكلة محددة، والسعي إلى إزالة المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق ذلك.
 - ضرورة تصميم البرامج التدريبية المتخصصة الموجهة نحو دمج ممارسات اليقظة الذهنية في برامج تدريب القيادة المستهدفة، وبرامج التنمية الإدارية المستدامة الخاصة بها، بهدف تفعيل هذه الممارسات جميعها فكرياً وسلوكياً وممارسة بوصفها منهجية عمل مستمرة، بغية كفية توظيفها توظيفاً صحيحاً في مختلف المجالات والأنشطة في بيئة العمل.

- تبني خطة إستراتيجية واضحة المعالم لزيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية المستدامة لأنها ضرورة ملحة لا يمكن إنكارها وخياراً إستراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه، وذلك عن طريق الاغترام الأمثل للموارد البشرية والإلكترونية، واستخدام الإستراتيجيات الإدارية المستدامة وكيفية توظيفها في بيئة العمل، وإرساء الثقافة والمعرفة التنظيمية المستدامة، بغية إحداث تغيير شامل في الجامعات، بما يتوافق مع متطلبات الأجيال الحالية والمستقبلية لتحقيق الاستدامة.

الدراسات المستقبلية المقترحة

1 - أوضحت نتائج الدراسة وجودَ وساطة جزئية لليقظة الذهنية بوصفها متغيراً بسيطاً في العلاقة بين القيادة الواعية والتنمية الإدارية المستدامة؛ أي أنه قد توجد متغيرات وسيطة أخرى تتوسط وتفسر هذه العلاقة، لذا تقترح الدراسة ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية الميدانية حول اكتشاف هذه المتغيرات الوسيطة الأخرى؛ كالذكاء الاجتماعي مثلاً، والرشاقة التنظيمية، والاستبصار الإستراتيجي، والتعلم التنظيمي، والابتكار البيئي، والانغراز الوظيفي، والكفاءة الذاتية، والمواطنة التنظيمية، والوضوح الإستراتيجي، فمن الممكن أن تؤثر هذه المتغيرات في طبيعة هذه العلاقة؛ مما قد يثري النتائج ويعظم الدلالة التطبيقية والنظرية للدراسة.

2 - كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الواعية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وهو ضعيفٌ من حيث القوة التفسيرية (R^2)، لذا تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول نموذج الدراسة المقترح ذاته، ولكن مع إضافة متغيرات مستقلة أخرى؛ كالتمدد الإستراتيجي، والاحتراف الإستراتيجي، وكذلك إجراء دراسات مستقبلية تربط التنمية الإدارية المستدامة بأنماط القيادة المختلفة كالقيادة المغناطيسية، والقيادة الحرياء في نفس مجتمع الدراسة أو مجتمع آخر ومع متغيرات أخرى، وهو أمرٌ بالغ الأهمية.

3 - التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الميدانية حول إعادة اختبار نموذج الدراسة المقترح على دراسات مقارنة لمعرفة المواءمة بين متغيرات الدراسة في الجامعات الخاصة، وسياقات تنظيمية أخرى مثل قطاع الصحة، وقطاع السياحة، وقطاع الاتصالات، حتى نصل إلى إمكانية تعميم هذا النموذج، مما يسهم في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة.

4 - لم تتطرق الدراسة الحالية إلى تحليل معنوية الفروق من حيث اختلاف المتغيرات الديموغرافية (الشخصية، والوظيفية) على العلاقات بين متغيرات الدراسة، لذا تقترح الدراسة الحالية إجراء دراسات مستقبلية حول دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية (الشخصية، والوظيفية) على العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك للكشف عن الفروق الفردية بين العاملين المبحوثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

المراجع

أبو السعود، محمد حازم. (2022). واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(28)، 52-72. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180822>

[Abu AlSoud, M. M. (2022). The reality of practicing the knowledge management at Al-Aqsa University in Gaza Strip from the prospective of the administrative staff. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(28), 52-72. (in Arabic)] <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180822>

أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2022). القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، 6(1)، 170-199. <https://doi.org/10.51958/AAUJBL2022V6I1P8>

[Abu Zyeada, Z. A. M. (2023). Authentic leadership and its impact on crisis management: An analytical study in a sample of Palestinian central ministries in the West Bank governorates. *Journal of Business and Law*, 6(1), 170-199. (in Arabic)] <https://doi.org/10.51958/AAUJBL2022V6I1P8>

الأغا، محمد أحمد. (2012). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

[al-Aghā, M. A. (2012). *Darajat tawzīf al-idārah al-iliktrūnīyah fī al-jāmi'āt Al-Filasṭīnīyah bi-muḥāfaẓat Ghazzah wa-'alāqatuhā bjwdh al-khidmah al-muqaddimah lil-talabah* [Unpublished master's thesis]. Al-Jāmi'ah Al-Islāmīyah, Palestine. (in Arabic)]

إسماعيل، هادي خليل، وخالد، كرين مصطفى. (2021). دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك. *المجلة الأكاديمية للجامعة نوروز*، 10(1)، 340-356.

[Ismā'īl, H. K., & Khālid, K. M. (2021). Dawr al-qiyādah alwā'yh fī binā' al-huwīyah al-tanzīmīyah: Dirāsah taḥlīlīyah li-ārā' ayyinah min a'ḍā' al-Hay'ah al-tadrīsīyah fī Kullīyāt Jāmi'at Duhūk. *Al-Majallah al-Akādīmīyah lil-Jāmi'ah Nawrūz*, 10(1), 340-356. (in Arabic)]

بغداد، رشا عبد الله. (2024). التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

[Baghdadi, R. A. (2024). *Digital Transformation and its Relationship with Sustainable Development in Palestinian Universities: A Proposed Model* [Unpublished Doctoral thesis]. Arab American University, Palestine. (in Arabic)]

بكر، نادية عبد الخالق. (2016). أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 7(2)، 191-240. <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2016.51013>

[Bakr, N. 'A. (2016). Athar ab'ād al-yaqzāh al-dhihnīyah fī al-ibdā' al-tanzīmī: Dirāsah maydānīyah. *Al-Majallah Al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt Al-Tijārīyah wa-Al-Bī'īyah*, 7(2), 191-240. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2016.51013>

بورقرة، ياسين. (2024). دور الثقافة التنظيمية في ترقية الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صيدال بشرشال ولاية نيبارة. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 8(2)، 345-360.

[Bwrqrh, Y. (2024). Dawr al-thaqāfah al-tanzīmīyah fī tarqīyat al-myzh al-tanāfusīyah lil-mu'assasah al-Şinā'īyah al-Jazā'īryah: Dirāsah ḥālāt mu'assasat sydāl bshrshāl Wilāyat Nybārḥ. *Majallat Iqtisād Al-Māl wa-Al-'māl*, 8(2), 345-360. (in Arabic)]

بوسنة، فطيمة، وبرقاد، مجيد. (2021). تأثير أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي على اليقظة الذهنية لدى الطلبة الجامعيين جامعة الجزائر 2 نموذجاً. *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، 10(2)، 11-30.

[Bwsnh, F., & Brqād, M. (2021). The effect of the dimensions of positive psychological capital on the mindfulness of university students - university of Algiers 2 as a model. *Majallat Al-Buḥūth Al-Tarbawīyah wa-Al-Ta'limīyah*, 10(2), 11-30. (in Arabic)]

ثابت، وائل محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 58(6)، 73-104. <https://dx.doi.org/10.21608/acj.2021.203925>

[Thābit, W. M. (2021). Athar al-takḥṭīt al-istirātījī 'alā al-āstdāmh al-mu'assasīyah lAl-Jāmi'āt Al-Filasṭīnīyah al-nāshī'ah. *Majallat Jāmi'at Al-Iskandarīyah lil-'Ulūm Al-Idārīyah*, 58(6), 73-104. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/acj.2021.203925>

جاد، محاسن السيد. (2022). أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 71(1)، 391-438. <https://dx.doi.org/10.21608/mercj.2022.214924>

[Jād, M. A. (2022). The effect of managerial leadership in human resources development for achieving sustainable development: A field study on ministry of international cooperation. *Majallat Buḥūth al-Sharq al-Awsaṭ*, (71), 391–438. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/mercj.2022.214924>

الجماصي، محمد إبراهيم، وشلدان، فايز كمال. (2024). مستوى جهوزية الجامعات الفلسطينية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 32(3)، 29–59.

[Aljmāsy, M. I., & Shldān, F. K. (2024). Mustawā jhwzyh al-jāmi‘āt Al-Filasṭīniyah li-taḥqīq ahdāf al-tanmiyah al-mustadāmah wa-‘alāqatuhu bi-ba‘ḍ al-mutaghayyirāt. *Majallat Al-Jāmi‘ah Al-Islāmīyah lil-Dirāsāt Al-Tarbawīyah wa-Al-Nafsīyah*, 32(3), 29–59. (in Arabic)]

الجهني، خالد حامد، والقرني، عبد الإله بن محمد. (2023). اليقظة الذهنية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى الموجهين الطلابيين والموجهات الطالبات في المدارس الحكومية بمحافظة ينبع. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 17(1)، 395–354. <https://dx.doi.org/10.21608/jyse.2023.315174>

[Al-Juhanī, K. H., & Alqrny, ‘A. I. M. (2023). Al-Yaqzāh al-dhihnīyah wa-‘alāqatuhā bhmārāt al-ittiṣāl ladā almwjhyh alṭlābyyn wālmwjhāt alṭlābyāt fī al-madāris al-ḥukūmīyah bi-Muḥāfaẓat Yanbu‘. *Majallat Shabāb Al-Bāḥithīn fī Al-‘Ulūm Al-Tarbawīyah*, (17), 354–395. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/jyse.2023.315174>

الحاكم، علي عبد الله، والفليت، خولة عطية. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(1)، 136–159.

[Al-Hākīm, ‘A. ‘A., & Alflyt, K. ‘A. (2020). Athar ‘amalīyāt idārat al-ma‘rifah fī mutaṭallabāt al-idārah al-iliktrūnīyah ladā al-muwazzāfīn al-‘āmilīn fī Al-Jāmi‘āt Al-Filasṭīniyah: Dirāsah taṭbīqīyah ‘alā al-jāmi‘ah al-islāmīyah bi-ghazzah wa-jāmi‘at al-azhar bi-ghazzah. *Majallat Al-Muthannā lil-‘Ulūm Al-Idārīyah wa-Al-Iqtisādīyah*, 10(1), 136–159. (in Arabic)]

الحساوي، محمد مزاحم، والبجاري، أحمد يونس. (2023). بناء مقياس اليقظة الذهنية لدى طلبة جامعة الموصل. *مجلة التربية للعلوم الإنسانية*، 3(12)، 527–550.

- [Al-Hassāwī, M. M., & Albajāry, A. Y. (2023). Binā' miqyās al-yaqzāh al-dhihnīyah ladā ṭalabat Jāmi'at Al-Mawṣil. *Majallat Al-Tarbiyah lil-'Ulūm Al-Insānīyah*, 3(12), 527–550. (in Arabic)]
- حسن، هيام لطفي، والهنداوي، محمد عبد الله، وجمعة، نجلاء حسن. (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(3)، 88–112. <https://doi.org/10.21608/jces.2021.202944>
- [Hasan, H. L., Alhndāwy, M. 'A. A., & Jm'h, N. H. (2021a). Dawr al-yaqzāh al-istirātījīyah fī taḥqīq al-tanmiyah al-idārīyah al-mustadāmah. *Al-Majallah Al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt Al-Tijārīyah w Al-Bī'īyah*, 12(3), 88–112. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jces.2021.202944>
- حسن، هيام لطفي، والهنداوي، محمد عبد الله، وجمعة، نجلاء حسن. (2021 ب). المدخل المقترح للتنمية الإدارية المستدامة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(3)، 113–137. <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2021.202947>
- [Hasan, H. L., Alhndāwy, M. 'A. A., & Jm'h, N. H. (2021b). Al-madkhal al-muqtarah li-tanmiyat al-idariyah al-mustadamah bi-al-tatbiq 'ala mu'assasat al-ta'lim al-'ali. *Al-Majallah Al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt Al-Tijārīyah Al-Bī'īyah*, 12(3), 133–137. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2021.202947>
- حماد، رشاد حماد، والعكر، محمد عاطف. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 8(13)، 339–363.
- [Ḥammād, R. H., & Al'kr, M. 'Ā. (2020). The role of leadership in achieving sustainable development at Alaqsa University in the Gaza strip. *Majallat Al-Bāḥith Al-Iqtisādī*, 8(13), 339–363. (in Arabic)]
- الخضري، عبد الله رياض (2023). العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 49، 276–296.
- [Elkhoudary, A. R. (2023). The relationship between e-management and achieving administrative development in the Palestinian institutions. *Majallat Al-Manārah lil-Dirāsāt Al-Qānūnīyah w Al-Idārīyah*, 49, 276–296. (in Arabic)]
- الخيكانى، عامر سعيد، والزهرة، منتهى عبد، وتويج، كزار محمد. (2022). القيادة الواعية وعلاقتها بالفتح الذهني لدى رؤساء الاتحادات الوطنية الرياضية في العراق. *مجلة علوم التربية الرياضية*، 15(عدد خاص)، 2–16.

[Alkhykāny, 'Ā. S., Al-Zahrah, M. 'A., & Tawīj, K. M. (2022). Conscious leadership and its relationship to open-mindedness among the heads of the national sports federations in Iraq. *Majallat 'Ulūm Al-Tarbiyah Al-Riyādīyah*, 15(Special Issue), 2–16. (in Arabic)]

دياب، عبد الباسط، ومهدي، محمد، وادم، محمد. (2022). تصور مقترح لتفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج. *مجلة سوهاج لشباب الباحثين*, 2(4), 317–282. <https://doi.org/10.21608/sjyr.2022.243246>

[Diyāb, 'A. B., Muḥammad, M., & Adm, M. (2022). Taṣawwur muqtaraḥ li-taḥqīq dawra naẓm al-ma'lūmāt al-idārīyah fī taḥqīq al-tanmiyah al-idārīyah lil-qiyādāt al-jāmi'īyah bi-jāmi'at Sūhāj. *Majallat Sūhāj li-Shabāb Al-Bāḥithīn*, 2(4), 282–317. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/sjyr.2022.243246>

الرشيدي، عايض بن خلف. (2016). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة [رسالة دكتوراه]. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. <https://repository.nauss.edu.sa/123456789/64107>

[Al-Rashīdī, 'Ā. I. K. (2016). *Dawr al-idārah al-istirātījīyah fī taḥqīq al-tanmiyah al-idārīyah al-mustadāmah fī al-jāmi'āt Al-Sa'ūdīyah: Dirāsah muqāranah* [Doctoral dissertation]. Kullīyat Al-'Ulūm Al-Ijtimā'īyah w Al-Idārīyah, Jāmi'at Nāyif Al-'Arabīyah lil-'Ulūm Al-Amnīyah, Al-Sa'ūdīyah. (in Arabic)] <https://repository.nauss.edu.sa/123456789/64107>

سرالختم، عبير بكري، وعلى، رقية الطيب، وعوض، سلوى درار، وعثمان، علوية سعيد. (2021). تطوير إستراتيجيات إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 5(13), 142–126. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R170321>

[Siralkhatim, A. B., Ali, R. T., Awad, S. D., & Osman, A. S. (2021). Developing knowledge management strategies to create sustainable development at King Khalid University. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(13), 142–126. (in Arabic)] <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R170321>

سفر، منال عبد الرحمن. (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر*, 40(191), 268–241. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.196661>

[Sifr, M. 'A. R. (2021). Al-qiyādah al-mustadāmah bālklyāt al-tiqniyah fī daw' mutatallabāt al-thawrah al-ṣinā'īyah al-rābi'ah: Taṣawwur muqtaraḥ. *Majallat Kullīyat Al-Tarbiyah, Jām'at Al-Azhar*, 40(191), 241–268. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.196661>

السملاوي، وسام سامي. (2023). اليقظة الذهنية وعلاقتها بالمستوى الرقمي لسباحي المسافات المتوسطة. *المجلة العلمية لعلوم الرياضة بجامعة المنوفية*، 4(1)، 91-108. <https://doi.org/10.21608/sjmin.2023.168417.1033>

[Alsmīlāwī, W. S. (2023). al-Yaqzāh al-dhihnīyah wa-‘alāqatuhā bālmstwā al-raqmī lsbāhy al-masāfāt al-mutawassīṭah. *Al-Majallah al-‘Ilmiyah li-‘Ulūm al-Riyāḍah bi-Jāmi‘at al-Minūfiyah*, 4(1), 91-108. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/sjmin.2023.168417.1033>

شاهين، محمد عبد الفتاح، وريان عادل عطية. (2020). مستوى اليقظة العقلية لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها بمهارات حل المشكلات. *المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح*، 8(14)، 1-13.

[Shāhīn, M. ‘A. F., & Ryān, ‘Ā. ‘A. (2020). The level of mindfulness among the students of the faculty of educational sciences at Al-Quds Open University and its relationship to problem-solving skills. *Al-Majallah Al-Filasfīnīyah lil-Ta‘līm Al-Maftūh*, 8(14), 1-13. (in Arabic)]

شكور، عبد اللطيف، والحارثي، عبدالرحمن سالم. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، *مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*، (70)، 141-155.

[Shukūr, ‘A. L., & Alhārthī, ‘A.-R. S. (2024). Dawr al-idārah al-iliktrūnīyah fī taṭwīr al-‘amal al-idārī. *Majallat Al-Bāḥith lil-Dirāsāt Al-Qānūnīyah w Al-Qaḍā‘īyah*, (70), 141-155. (In Arabic)]

الشويكي، مازن جهاد، والطلاع، سليمان أحمد. (2022). أثر تطوير البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 15(52)، 1-28. <https://doi.org/10.20428/ajqahe.v15i52.2047>

[Al-Shūbakī, M. J., & Alṭlā‘, S. A. (2022). The impact of developing scientific research in higher education institutions on achieving sustainable development under the Corona pandemic. *The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 15(52), 1-28. (in Arabic)] <https://doi.org/10.20428/ajqahe.v15i52.2047>

صبرينة، حديدان، وأسماء، خالد. (2021). مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها. *مجلة القانون والعلوم السياسية*، 7(1)، 17-28.

[Ṣabrīnah, H., & Asmā‘, K. (2021). Mafhūm al-tanmiyah al-idārīyah wa-mu‘awwiqāt taḥqīqihā. *Majallat Al-Qānūn w Al-‘Ulūm Al-Siyāsīyah*, 7(1), 17-28. (in Arabic)]

صويص، محمد إبراهيم. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(4)، 23-42.

[Šuwayş, M. I. (2020). Dawr al-raqābah al-idārīyah fī taḥqīq al-taṭwīr al-tanzīmī: Dirāsah taṭbīqīyah fī al-jāmi‘āt al-ḥukūmīyah Al-Filastīnīyah. *Al-Majallah Al-‘Arabīyah lil-Idārah*, 40(4), 23–42. (in Arabic)]

طاهر، عبد الله محمد، والدين، رنا خير، وبكر، هبة خالد. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(2)، 558-573.

[Tāhir, ‘A. M., al-Dīn, R. K., & Bakr, H. K. (2023). Dawr al-qiyādah al-ibdā‘īyah fī taḥqīq ahdāf al-tanmīyah al-mustadāmah: Dirāsah istiṭlā‘īyah li-ārā’ ayyīnah min alkādr al-tdrysy fī Jāmi‘at Al-Mawṣil. *Majallat Tikrīt lil- ‘Ulūm Al-Idārīyah w Al-Iqtisādīyah*, 9(2), 558–573. (in Arabic)]

الطل، شادية يوسف، والجندي، نبيل جبرين. (2022). القيادة الواعية: دراسة نوعية لمؤشرات ممارسة القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب الخليل. *مجلة كلية التربية*، 51(1)، 448-466. <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol51.Iss1.3522>

[Alṭl, Sh. Y., & al-Jindi, N. J. (2022). Al-qiyādah al-wā‘yah: Dirāsah naw‘īyah lim’shrāt mumārasat al-qiyādah al-wā‘yah ladā mudīrī al-madāris al-thānawīyah fī Janūb Al-Khalīl. *Majallat Kullīyat Al-Tarbiyah*, 51(1), 448–466. (in Arabic)] <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol51.Iss1.3522>

العابدي، علي رزاق، والصائغ، محمد جبار، والذبحاوي، دجلة جاسم. (2018). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(1)، 106-126. <https://dx.doi.org/10.36325/ghjec.v14i4.5562>

[Al-‘Ābidī, ‘A. R., Al-Šā’gh, M. J., & Al-Dhahāwy, D. J. (2018). Ta’tḥīr al-yaqṣah al-dhihnīyah al-tanzīmīyah fī al-adā’ al-riyādī: Dirāsah istiṭlā‘īyah li-ārā’ al-tdrysyn fī m’hdy Al-Kūfah w AlNjīf-Jām’h Al-Furāt Al-Awsaṭ Al-Tiqniyah. *Majallat Al-Gharī lil- ‘Ulūm Al-Iqtisādīyah w Al-Idārīyah*, 15(1), 106–126. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.36325/ghjec.v14i4.5562>

عبد الرب، سمر سعيد، وعقلان، أفراح محمد. (2022). واقع التنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة تعز. *مجلة بحوث ودراسات تربوية*، 16(1)، 51-81.

[‘Abd al-Rabb, S. S., & ‘Aqlān, A. M. (2022). The status quo of the administrative development of the academic leaders in Taiz University. *Majallat Buḥūth wa-Dirāsāt Tarbawīyah*, (16), 51–81. (in Arabic)]

- عبد الغني، رباب رشاد، والعامري، نورة ضيف الله، والفيقي، صفية سلمان. (2023). الخصائص السيكمترية للصورة العربية لمقياس اليقظة الذهنية "MAAS". *مجلة العلوم التربوية* 31(2)، 143–163. <https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2023.320172>
- [‘Abd al-Ghanī, R. R., Al-‘Āmry, N. D. A., & Al-Fyfī, S. S. (2023). Al-Khaṣā’iṣ al-sykwmetryh lil-ṣūrah al-‘arabīyah limqiyās al-yaqzah al-dhihnīyah "MAAS". *Majallat Al-‘Ulūm Al-Tarbawīyah*, 31(2), 143–163. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2023.320172>
- عبد القادر، حسين خليل. (2019). المسؤولية الاجتماعية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتمتية المستدامة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*, 6(3)، 157–179.
- [‘Abd al-Qādir, H. K. (2019). Al-Mas’ūliyah al-ijtimā’iyah lil-Jāmi‘āt Al-Filasṭīniyah wa-‘alāqatuhā bi-al-tanmiyah al-mustadāmah. *Majallat Al-Dirāsāt Al-Mālīyah w Al-Muḥāsabīyah w Al-Idārīyah*, 6(3), 157–179. (in Arabic)]
- عبد اللاه، صابرين نشأت. (2024). تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي ودوره في تحقيق التتمية المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*, 18(2)، 537–682. <https://doi.org/10.21608/jfust.2024.275240.2108>
- [‘Abd al-Lāh, S. N. (2024). Proposal for leadership succession planning at South Valley University and its role in achieving sustainability. *Majallat Jāmi‘at Al-Fayyūm lil-‘Ulūm Al-Tarbawīyah w Al-Nafsīyah*, 18(2), 537–682. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jfust.2024.275240.2108>
- عليوي، هديل قاسم، وعلي، علي سعدون، وكاظم، حسين علي. (2024). تأثير سلوكيات القيادة المستتيرة في التتمية المستدامة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – بغداد. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*, 22(80)، 1021–1043.
- [Olewi, H. Q., Ali, A. S., & Kazem, H. A. (2024). The effect of enlightened leadership behaviors on sustainable development: A prospective study in the General Company for Food Products – Baghdad. *Iraq Journal for Economic Sciences*, 22(80), 1021–1043. (in Arabic)]
- العماري، أماني حسين. (2020). دور اليقظة الذهنية للعاملين بوصفها مدخلاً لدعم إدارة معرفة العملاء بالبنوك التجارية في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, 27(1)، 7–55. <https://doi.org/10.34120/ajas.v27i1.1049>
- [Elemawi, A. H. (2020). Role of employee’s mindfulness as input to support customer knowledge management in Egyptian Commercial Banks. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 27(1), 7–55. (in Arabic)] <https://doi.org/10.34120/ajas.v27i1.1049>

العميدي، ضرغام علي، والكلابي، أميرة نعمة، هادي، حوراء رعد. (2024). دور القيادة الواعية في تعزيز السلوك الإبداعي: بحث استطلاعي لآراء عينة في مستشفى مركز الشهيد ناصر الموسوي التخصصي لطب الاسنان. *مجلة وارث العلمية*، 6(عدد خاص)، 264–276.

[Al'mydy, D. 'A., Alklāby, A. N., & Hādī, H. R. (2024). Dawr al-qiyādah alwā'yh fī ta'zīz al-sulūk al-ibdā'ī: Baḥṡ istiṭlā'ī li-ārā' ayyinah fī Mustashfā Markaz Al-Shahīd Nāṣir Al-Mūsawī al-tkḥṣṣy lṭb alāsnān. *Majallat Wārith Al-'Ilmiyah*, 6(Special Issue), 264–276. (in Arabic)]

العيساوي، محمد، وعبد الرؤوف، أحمد، وعبد الرازق، محمد، وعبد العزيز، هبة. (2013). *التممية الإدارية المستدامة: مدخل إستراتيجي لتحقيق التنمية في مصر*. القاهرة، دار النهضة العربية.

[Al-'Īsawī, M., 'Abd al-Ra'ūf, A., 'Abd al-Rāziq, M., & 'Abd al-'Azīz, H. (2013). *Al-tanmiyah al-Idārīyah al-mustadāmah: Madkhal istiṭāṭij li-taḥqīq al-tanmiyah fī Miṣr*. Al-Qāhirah, Dār Al-Naḥḍah Al-'Arabīyah. (in Arabic)]

غطاس، موسى غطاس. (2024). *القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الانسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم* أنموذج مقترح [رسالة دكتوراه]. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

[Ghaṭṭās, M. Gh. (2024). *Al-qiyādah al-akhlaqīyah ladā 'umadā' kulliyāt al-'ulūm al-insāniyah fī al-jāmi'āt Al-Filasṭīniyah w 'alāqatuhā bī al-taṭwīr al-tanzīmī lil-hay'āt al-tadrīsīyah min wujhat naẓarihīm: Anmūdḥaj muqtarah* [Doctoral dissertation]. Arab American University, Palestine. (in Arabic)]

فورة، محمد ناهض، وهاشم، أسامه يحيى، وبن عبد العزيز، سمية، وبن شاروم، قمرينا، وأبو شاويش، عبد الكريم. (2023). أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية لجامعة الأقصى بغزة-فلسطين. *الإجراءات الإلكترونية I-iECONS*، 10(1)، 977–990.

[Fawrah, M. N., Ḥāshim, A. Y., Bint 'Abd al-'Azīz, S., Bint Shārūm, Q., & Abū Shawīsh, 'A. K. (2023). The impact of e-management requirements on improving academic service quality at Al-Aqsa University in Gaza, Palestine. *I-iECONS Electronic Proceedings*, 10(1), 977–990. (in Arabic)]

القاعود، معتز محمد سعدي. (2023). *مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها*. مجلة كلية القلم الجامعة، 7(14)، 414–451.

[Al-Qaoud, M. M. S. (2023). The level of situational leadership practices in Palestinian universities and its relationship with institutional performance quality from the perspective of employees. *Journal of College of Al-Qalam University*, 7(14), 414–451. (in Arabic)]

القطيش، حسين مشوح. (2023). مستوى اليقظة الذهنية لدى الطلبة المراهقين في مدارس البادية الشمالية الشرقية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*, 9(2)، 282–308.

[Al-Qutayesh, H. M. (2023). The level of mindfulness among adolescent students in the schools of the northeastern Badia. *Journal of Al-Hussein Bin Talal University for Research*, 9(2), 282–308. (in Arabic)]

الكبيسي، عقبة نافع، ومحمود زيد خوام. (2023). دور رأس المال النفسي في بناء اليقظة الذهنية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر الأكاديمي في رئاسة جامعة الفلوجة. *مجلة اقتصاديات الأعمال* 5(1)، 31–54.

[Al-Kubaysī, ‘U. N., & Mahmoud, Z. K. (2023). Dawr ra’s al-māl al-nafsī fī binā’ al-yaqzāh al-dhihnīyah: Dirāsah taḥlīlīyah li-ārā’ ‘ayyīnah min alkādr al-akādīmī fī ri’āsāt Jāmi‘at Al-Fallūjah. *Majallat Iqtisādīyāt Al-‘māl*, 5(1), 31–54. (in Arabic)]

كشكول، حسين محمد، والحمداني، محمد مجيد، والحبوبي، محمد نبيل، وشاطي، ضرغام محمد، وعلي، غازي فيصل. (2024). دور القيادة الواعية في تطوير إستراتيجيات التعلم الرقمي في المؤسسات التعليمية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 1(1)، 110–119. <https://doi.org/10.31272/jae.i146.1316>

[Kashkūl, Ḥ. M., Ḥmdāny, M. M., Ḥbwby, M. N., Shāṭā, Ḍ. M., & ‘Alī, G. F. (2024). Dawr al-qiyādah al-wā‘yih fī taṭwīr istirāṭijīyāt al-ta‘allum al-raqmī fī al-mu’assasāt al-ta‘līmīyah. *Majallat Al-Muthannā lil-‘Ulūm Al-Idārīyah w Al-iqtisādīyah*, 1(1), 110–119. (in Arabic)] <https://doi.org/10.31272/jae.i146.1316>

المالكي، ماجد أحمد. (2019). اليقظة العقلية وعلاقتها بأساليب التفكير التحليلي لدى الطلاب المتفوقين بالمرحلة الثانوية. *مجلة كلية التربية*, 35(10)، 309–349.

[Al-Mālikī, M. A. (2019). Al-yaqzāh al-‘aqlīyah wa-‘alāqatuhā b’ sālyb al-tafkīr al-taḥlīlī ladā al-ṭullāb al-mutafawwiqīn bi-al-marḥalah al-thānawīyah. *Majallat Kullīyat Al-Tarbiyah*, 35(10), 309–349. (in Arabic)]

المبرق، حوراء محمد قاسم. (2018). الكفاءة الشخصية وعلاقتها باليقظة الذهنية لدى طلبة الجامعة. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*, (57)، 377–399.

<https://doi.org/10.52839/0111-000-057-015>

[AL Mobarqa, H. M. A. K. (2018). Personal efficacy and its relation to mental alertness among university students. *Journal of Educational and Psychological Research*, (57), 377–399. (in Arabic)] <https://doi.org/10.52839/0111-000-057-015>

المحتسب، لطيفة. (2016). *تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.

[Al-Muhtasib, L. (2016). *Taṭbīqāt al-jawdah al-mustadāmah fī al-jāmi‘āt al-Filasṭīniyah w ‘alāqatuhā bi-al-adā’* [Unpublished master's thesis]. Jāmi‘at al-Khalīl, Palestine. (in Arabic)]

محمد، عليّة جسام. (2024). دور اليقظة الإستراتيجية في التنمية الإدارية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في الكلية التقنية والمعهد التقني في المسيب. *مجلة أهل البيت*, 19(1)، 519–542.

[Muḥammad, ‘A. J. (2024). Dawr al-yaqzāh al-istirātījīyah fī al-tanmiyah al-idārīyah al-mustadāmah: Dirāsah taṭbīqīyah ‘alā ‘ayyīnah min al-‘āmilīn fī al-kullīyah al-tiqniyah wa-al-ma‘had al-tiqanī fī Al-Musayyab. *Majallat Ahl Al-Bayt*, 19(1), 519–542. (in Arabic)]

محمود، ناجي عبد الستار، وقادر، ميوان شكور. (2023). دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. *مجلة اقتصاديات الأعمال*, 4(2)، 29–42.

[Maḥmūd, N. ‘A., & Qādr, M. Sh. (2023). Dawr al-qiyaḍah alwā‘yih fī ta‘zīz al-barā‘ah al-Istirātījīyah: Dirāsah istiṭlā‘īyah li-ārā’ ‘ayyīnah min al-qiyaḍāt al-akādīmīyah fī Jāmi‘at Karkūk. *Majallat Iqtisādīyāt Al-A ‘māl*, 4(2), 29–42. (in Arabic)]

مخامرة، كمال. (2021). اليقظة الذهنية وعلاقتها بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطّا من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*, 2(43)، 437–466. <https://doi.org/10.31185/edu.Vol2.Iss43.2224>

[Makhamra, K. (2021). Mental alertness and its relation to the innovative leadership of the principals of secondary schools at Yatta Directorate of Education from the perspective of teachers. *Journal of Education College Wasit University*, 2(43), 437–466. (in Arabic)] <https://doi.org/10.31185/edu.Vol2.Iss43.2224>

مشرف، عباس مزعل. (2020). أثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة الإيجابية: دراسة استطلاعية في فروع المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الدنانير*, 1(20)، 292–312.

[Musharraf, 'A. M. (2020). Athar al-qiyādah alwā'yh fī da'm al-taghayyurāt alzāhfh al-Ījābīyah: Dirāsah istiqlālīyah fī furū' al-maṣārīf al-ahlīyah fī Muḥāfaẓat Al-Najaf Al-Ashraf. *Majallat al-Dnānyr*, 1(20), 292–312. (in Arabic)]

المشهداني، عمر صالح، والملاح، إسراء طارق. (2022). ممارسات اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية: دراسة ميدانية في مديرية بلدية الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 14(1), 290–312. <https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178818>

[Al-Mashhadani, 'O. S. (2022). Mindfulness practices and their role in promoting organizational happiness: A field study in Mosul Municipality Directorate. *Majallat Jāmi'at All-Anbār li-'Ulūm Al-Iqtisādīyah w Al-Idārīyah*, 14(1), 290–312. (in Arabic)] <https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178818>

معتوق، طارق أبو شعفة، وغومه، أسامة عمرو. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد - طرابلس. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*, 9(1), 223–258.

[Maetouq, T., & Ghuma, O. (2023). The impact of strategic leadership practices on achieving sustainable development: A field study on Almadar Aljadid company – Tripoli. *Majallat Dirāsāt Al-Iqtisād w Al-A'māl*, 9(1), 223–258. (in Arabic)]

مهدي، مهدي نعمة، وحسني، محمد. (2024). بحث دور القيادة التحويلية والوعي الذهني في زيادة الالتزام بتعليم الفيزياء فيما يتعلق بالاستعداد للتغير، *مجلة الدراسات المستدامة*, 6(3), 322–342.

[Mahdi, M. N. S., & Hasani, M. (2024). Examining the role of transformational leadership and mindfulness in increasing commitment to physics education in relation to readiness for change. *Majallat Al-Dirāsāt Al-Mustadāmah*, 6(3), 322–342. (in Arabic)]

مهدي، ميادة حياوي، والحدراوي، ضحى طالب. (2023). القيادة الواعية وأثرها في تحقيق اليقظة الذهنية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الفرات الأوسط التقنية في محافظة النجف الأشرف. *مجلة حولية المنتدى للدراسات الإنسانية*, 54(1), 291–329. <https://doi.org/10.35519011-054-000-0828/>

[Mehdi, M. H., & Al-Hadraoui, D. T. A. (2023). Conscious leadership and its impact on achieving mindfulness. *Hawliyat al-Muntada li-Dirāsāt al-Insānīyah*, 54(1), 291–329. (in Arabic)] <https://doi.org/10.35519/0828-000-054-011>

النابلسي، رانيا. (2023). فعالية الثقافة التنظيمية السائدة لإرساء ثقافة البحث العلمي والتقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني: تطوير نموذج مقترح في ضوء تجارب عالمية [رسالة دكتوراة غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

[Al-Nabulsi, R. (2023). *Fi'āliyat al-thaqāfah al-tanzīmīyah al-sā'idah li-irsā' thaqāfah al-baḥth al-'ilmī wa-al-taqyīm al-dhātī fī mu'assasāt al-ta'līm al-'ālī Al-Filasṭīnī: Taqwīm namūdḥaj muqtarah fī ḍaw' tajārib 'ālamīyah* [Unpublished doctoral dissertation]. Al-Ālamīyah al-'Arabīyah University, Graduate School, Palestine. (in Arabic)]

نجم، نغم عادل. (2024). اليقظة الذهنية لدى طلبة الجامعة. مجلة دراسات في الإنسانيات والعلوم التربوية، (5)، 540-550.

[Najm, N. 'Ā. (2024). Al-yaqẓah al-dhihnīyah ladā ṭalabat al-Jāmi'ah. *Majallat Dirāsāt fī Al-Insānīyāt wa-Al-'Ulūm Al-Tarbawīyah*, (5), 540-550. (in Arabic)]

نصيف، مروان عامر، وأنور، ساره بهاء، وأحمد، ساره محمود. (2024). دور القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 22(80)، 1098-1114.

[Naṣīf, M. 'Ā., Nwr, S. B., & Aḥmad, S. M. (2024). Dawr al-qiyādah al-rashīdah fī ta'zīz al-āstdāmh al-tanzīmīyah: Dirāsah maydānīyah fī Jāmi'at Tīkrīt. *Al-Majallah Al-'Irāqīyah lil-'Ulūm Al-iqtisādīyah*, 22(80), 1098-1114. (in Arabic)]

الهشلمون، رانية عز الله. (2019). اليقظة الذهنية وعلاقتها بجودة الأداء لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.

[Al-Heshlamoun, R. A. D. (2019). *Mental alertness and its relation to the quality of performance in Hebron governorate schools among educational counselors* [Master's thesis]. Al-Khalil University, Palestine. (in Arabic)].

وزارة التعليم والبحث العلمي. (2023). الإستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي للعام 2021-2023. رام الله، فلسطين.

<https://www.mohe.pna.ps/Portals/0/%202023-202021%20%20%20%20.pdf>

[Ministry of Education and Higher Education. (2023). *The sectoral strategy for higher education and scientific research for the years 2021-2023*. Ramallah, Palestine. (in Arabic)] <https://www.mohe.pna.ps/Portals/0/%20%20%20%20%20%202021-2023.pdf>

Ahmed, A. D. (2023). The impact of electronic management on the competitive advantage of business companies: A field study on Earthlink Communications Company in Iraq. *Res Militaris*, 13(2), 423-439.

- Ahmed, S. F. (2022). The effect of the relationship between conscious leadership and proactive sustainability strategy in enhancing the organization reputation strategically: An analytical study in the private banking sector. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(1), 205–224. <https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.01.014>
- Alqudah, M. A., & Muradkhanli, L. (2021). Electronic management and its role in developing the performance of e-government in Jordan. *Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences*, 3, 65–82.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2021.101635>
- Baba, M. M., Makhdoomi. U. M., & Siddiqi, M. A. (2019). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070–1096. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>
- Bhatnagar, P., Nigam, S., Prashant, P., & Caprihan, R. (2016). Desirable traits of a conscious leader: An empirical survey. *The Delhi University Journal of the Humanities and the Social Sciences*, 3, 71–91.
- Brazdau, O., Sharma, S., & Ahuja, S. (2014). Consciousness Quotient Inventory administration on adolescents: Difficulty level assessment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 128, 387–392. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.176>
- Burmansah, B., Sutawan, K., & Ramadhan, A. (2022). A mindful leader: Mindfulness strengthens the leadership ability of the leaders in higher education institutes. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6587–6602. <https://doi.org/10.35445/al-ishlah.v14i4.2734>
- Burns, H., Diamond-Vaught, H., & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 131–143.
- Cajková, A., Jankelová, N., & Masár, D. (2023). Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 292–302. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1895686>

- Chen, S. (2024). Structural modeling of Chinese students' academic achievement identity and basic psychological needs: Do academic self-efficacy and mindfulness play a mediating role? *BMC Psychology*, 12(1), 142. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01571-6>
- Crivelli, D., Fronda, G., Venturella, I., & Balconi, M. (2019). Stress and neurocognitive efficiency in managerial contexts: A study on technology-mediated mindfulness practice. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 42–56. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2018-0095>
- Cuong, N. M., Mutai, N., Samoylenko, S., Rostomyan, A., Anjum, S., Ibeh, L., Silwizya, K., Sateeshchandra, N. G., Bertero, L., Popoola, O. M., & Nghiem, T. (2023). Mindfulness philosophy and the redefined transformation leadership model: The case study of Plum Village. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2138. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2138>
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Darwish, S. F. M. (2024). Analysis of administrative leadership styles for improving the efficiency of public administration in the sphere of higher education in Palestine. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2625–2635.
- Donaldson-Feilder, E., Lewis, R., & Yarker, J. (2019). What outcomes have mindfulness and meditation interventions for managers and leaders achieved? A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 11–29. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1542379>
- Doornich, J. B., & Lynch, H. M. (2024). The mindful leader: A review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology*, 15, 1322507. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1322507>
- Dotson, B. (2021). *What is self-awareness, and why is it important?* Retrieved on 3/14/2024, from the website: <https://www.awpnow.com/main/2021/09/23/what-is-self-awareness-and-why-is-it-important/>
- El-Tahhan, E. A. K. S., Benlaria, H., Abdulrahman, B. M. A., Sadaoui, N., Hussien, B. S. A., & Ahmed, S. A. K. (2025). How does transformational leadership enhance sustainability practices in energy and industry? The mediating influence of environmental awareness. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 21, 1–18. <https://doi.org/10.37394/232015.2025.21.1>

- Farhan, B. Y. (2024). Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications. *Research in Globalization*, 8, 100219. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100219>
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- Gage, C. Q. (2003). *The meaning and measure of school mindfulness: An exploratory analysis* [Unpublished doctoral dissertation]. The Ohio State University, USA.
- Galuppo, L., Kajamaa, A., Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2019). Translating sustainability into action: A management challenge in FabLabs. *Sustainability*, 11(6), 1676. <https://doi.org/10.3390/su11061676>
- Gómez-Marín, N., Cara-Jiménez, J., Bernardo-Sánchez, A., Álvarez-de-Prado, L., & Ortega-Fernández, F. (2022). Sustainable knowledge management in academia and research organizations in the innovation context. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100601. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100601>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (Classroom Companion: Business). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Publications.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2024). Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change. *Journal of General Management*, 49(2), 146–162. <https://doi.org/10.1177/03063070221107130>
- Hosseiniinia, G., Aliabadi, V., Karimi, H., & Ataei, P. (2023). The interaction between exploratory behaviours and entrepreneurial opportunity recognition by agriculture students: The mediating role of strategic learning and mindfulness. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(4), 649–664. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2192511>
- Hosseinzadeh, Z., Sayadi, M., & Orazani, N. (2021). The mediating role of mindfulness in the relationship between self-efficacy and early maladaptive schemas among university students. *Current Psychology*, 40(12), 5888–5898. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00487-4>

- Ismael, H. K., & Ibrahim, W. S. (2022). The effect of conscious leadership on psychological empowerment: An exploratory study of the opinions of the teaching staff at Duhok Polytechnic University. *Tanmiyat AL-rafidain*, 41(134), 231–249. <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650>
- Issac, A. C., Dhir, A., & Christofi, M. (2024). True knowledge vs empowering knowledge: Conceptualizing a theory of mindfulness and knowledge transfer (TMKT). *Journal of Managerial Psychology*, 39(3), 264–286. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2022-0217>
- Jones, V. L. (2012). *In search of conscious leadership: A qualitative study of postsecondary educational leadership practices* [Doctoral dissertation]. San Diego State University, California, USA.
- Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., & Khan, A. K. (2024). Employee mindfulness, innovative work behaviour, and IT project success: The role of inclusive leadership. *Information Technology and Management*, 25(2), 145–159. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00369-5>
- Khoury, B., Vergara, R. C., Sadowski, I., & Spinelli, C. (2023). Embodied mindfulness questionnaire: Scale development and validation. *Assessment*, 30(2), 458–483. <https://doi.org/10.1177/10731911211059856>
- Kolbet, A., & Schmidkonz, C. (2024). *Conscious leadership in Generation Z: An analysis of the expectations of Generation Z towards their (future) leaders*. Munich Business School Working Paper Series, University of Applied Sciences.
- Konte, A. G., & Xiaohui, L. (2020). How mindfulness impacts the positive forms of leadership and enhances performance at the workplace. *Human Systems Management*, 40(1), 49–64. <https://doi.org/10.3233/HSM-190812>
- Lange, S., & Rowold, J. (2019). Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(3), 319–335. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00482-0>
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- Langer, E. (2009). Mindfulness versus positive evaluation. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 279–293). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0026>

- LeDoux, J. E., & Hofmann, S. G. (2018). The subjective experience of emotion: A fearful view. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 19, 67–72. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.09.011>
- Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 650–664. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0340>
- Loucks, E. B., Crane, R. S., Sanghvi, M. A., Montero-Marin, J., Proulx, J., Brewer, J. A., & Kuyken, W. (2022). Mindfulness-based programs: Why, when, and how to adapt? *Global Advances in Health and Medicine*, 11. <https://doi.org/10.1177/21649561211068805>
- Mackey, J., McIntosh, S., & Phipps, C. (2020). *Conscious leadership: Elevating humanity through business*. Penguin Publishing Group.
- Mackowski, L. A. (2023). *Mindful leadership: A study of leader receptiveness to mindfulness practice in the workplace* [Doctoral dissertation]. North Carolina State University Graduate School. <https://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.20/40838>
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
- Marinčič, D., & Marič, M. (2018). Conceptualisation of conscious leadership. *International Journal of Economic Practice and Policy*, 1, 175–186. <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-20350>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), a1612. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Mishra, M. (2017). Mindfulness and well-being. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(10), 1121–1123. <https://www.proquest.com/openview/ed868b408b37002b41700ac128262187/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032134>
- Misra, R., Srivastava, S., & Banwet, D. K. (2023). Consciousness and investment efficacy: The mediating role of mindfulness. *Mind & Society*, 22(1), 87–101. <https://doi.org/10.1007/s11299-023-00296-0>

- Moix, J., Cladellas, M., Gayete, S., Guarch, M., Heredia, I., Parpal, G., Toledo, A., Torrent, D., & Trujillo, A. (2021). Effects of a mindfulness program for university students. *Clínica y Salud*, 32(1), 23–28. <https://doi.org/10.5093/clysa2020a24>
- Murphy, J. (2021). Exploring the impact of an open access mindfulness course with online graduate students: A mixed methods explanatory sequential study. *Online Learning*, 25(2), 299–323. <https://doi.org/10.24059/olj.v25i2.2292>
- Nagendra, S. (2022). Conscious leadership—A conceptual framework. *NeuroQuantology*, 20(14), 252–255. <https://doi.org/10.4704/nq.2022.20.14>
- Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thurasamy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. *Sustainability*, 12(8), 3100. <https://doi.org/10.3390/su12083100>
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülshager, U. R. (2020). Being real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 469–488. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09633-y>
- Omar, A. M. R., & Auso, K. A. (2023). The role of consultative leadership on administrative development. *Intelligent Data Analysis*, 28(1), 203–216. <https://doi.org/10.3233/IDA-237448>
- Patel, T., & Holm, M. (2017). Practicing mindfulness as a means for enhancing workplace pro-environmental behaviors among managers. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(13), 2231–2256. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1394819>
- Pircher Verdorfer, A. (2016). Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness*, 7, 950–961. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0534-8>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Potter, K., Oluwaseyi, J., & Blessing, E. (2024). *Cultivating conscious leadership: Insights from Plum Village*. <https://www.researchgate.net/publication/378528060>

- Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 745–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x>
- Rodriquez, J. (2015). *Mindful instructional leadership: The connection between principal mindfulness and school practices* [Unpublished doctoral dissertation]. Washington State University.
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities. *Frontiers in Psychology*, 10, 1081. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>
- Saaed, H., & Abdul Sattar, H. (2019). Conscious leadership: Measurement of consciousness quotient inventory (CQ-I) for employees of the Iraqi oil products distribution company. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(1), 1–6.
- Safaruddin, S., Ibrahim, M. A., Rusdi, M., & Hasniati, H. (2023). Unlocking potential: The role of transformational leadership in achieving sustainable development goals at the village level in Gowa Regency. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(5), 431–437. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i5.4835>
- Sarita, C. (2017). Mindfulness: A key to improve metacognitive skill. *International Education and Research Journal (IERJ)*, 3(3), 58–60. <https://ierj.in/journal/index.php/ierj/article/view/706>
- Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., & Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, 156, 1007–1025. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3610-7>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Shahbaz, W., & Sajjad, A. (2021). Integrating management control systems, mindfulness, and sustainability: An occupational health and safety perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 433–449. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0242>

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, trust, and leader effectiveness: A conceptual framework. *Frontiers in Psychology*, 10, 1588. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01588>
- Sukhdeo, B. A. F. (2015). *A conscious leadership model to achieve sustainable business practices* [Doctoral dissertation]. Nelson Mandela Metropolitan University. <https://core.ac.uk/download/pdf/145036187.pdf>
- Sutamchai, K., Rowlands, K. E., & Rees, C. J. (2020). The use of mindfulness to promote ethical decision making and behavior: Empirical evidence from the public sector in Thailand. *Public Administration and Development*, 40(3), 156–167. <https://doi.org/10.1002/pad.1872>
- Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: A systematic review. *Management Review Quarterly*, 1–52. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-004>
- Thompson, S. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Tohme, O., & Joseph, S. (2020). Authenticity is correlated with mindfulness and emotional intelligence. *Journal of Humanistic Psychology*, 65(1), 139–156. <https://doi.org/10.1177/0022167820940926>
- Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100837. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>
- Ward, S., & Haase, B. (2016). Conscious leadership. *AORN Journal*, 104(5), 433.e1–433.e9. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.09.002>
- Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325–341. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>
- Zhou, Y., Wang, C., & Sin, H. P. (2022). Being “there and aware”: A meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 299–316. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>

زكي أبو زيادة

زكي عبدالمعطي أبوزيادة، دكتوراه في الاقتصاد الإداري من معهد البحوث والدراسات العربية عام 2009، ودكتوراه في الإدارة العامة من جامعة القاهرة عام 2017، يعمل مساعد رئيس جامعة الاستقلال للحكومة سابقاً، وكذلك مساعد الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة-فلسطين، له اهتمامات بحثية في: مجالات الحوكمة، القيادة، الاقتصاد الإداري، إدارة الجودة الشاملة، التنمية الإدارية المستدامة، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات. (zaki_abuzyeada@pass.ps)

المجلة التربوية



مجلة فصلية، تخصصية، محكمة
تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
رئيس التحرير: أ.د. غازي عنيان الرشدي



نشر:

- البحوث التربوية المحكمة
- مراجعات الكتب التربوية الحديثة
- محاضرات الحوار التربوي
- التقارير عن المؤتمرات التربوية
- وملخصات الرسائل الجامعية

تقبل البحوث باللغتين العربية والإنجليزية.
تنشر لأساتذة التربية والمختصين بها من مختلف الأقطار العربية والدول الأجنبية.

الاشتراكات:

في الكويت: ثلاثة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول العربية: أربعة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول الأجنبية: خمسة عشر دولاراً للأفراد، وستون دولاراً للمؤسسات.

توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس تحرير المجلة التربوية - مجلس النشر العلمي ص.ب. ١٣٤١١ كيفان - الرمز البريدي 71955
الكويت هاتف: ٣٤٨٤٦٨٤٣ (داخلي ٤٤٠٣ - ٤٤٠٩) - مباشر: ٢٤٨٤٧٩٦١ - فاكس: ٢٤٨٣٧٧٩٤

E-mail: joe@ku.edu.kw