

دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة

(دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة)

The Role of Leadership in Achieving Sustainable Development at Alqaqa University in the Gaza Strip

رشاد حماد حماد¹، محمد عاطف العكر²

Rashad Hammad¹, Mohamed Okr²

1 جامعة القدس المفتوحة، rashad79h@hotmail.com

² جامعة القدس المفتوحة، baheth2010@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/03/14 تاريخ القبول: 2020/04/21 تاريخ النشر: 2020/06/30

الملخص :

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملين في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت استبانة، للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتكونت عينة الدراسة من (255) عامل وعاملة في جامعة الأقصى، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الخادمة وزنها النسبي (60.2%)، وهو مستوى متوسط، وأن مستوى التنمية المستدامة وزنها النسبي (65.2%)، وهو مستوى متوسط، وأن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة يساوي (0.74)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمُتغير العمر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمُتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمُتغير العمر لجميع الأبعاد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمُتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد.

الكلمات المفتاحية : العاملين، القيادة الخادمة، التنمية المستدامة.

تصنيف IEL : O1، M54

Abstract : The study aimed to identify the role of leadership in achieving sustainable development as recognized by workers in Palestinian universities, and used the descriptive curriculum and used questionnaire, to reveal the role of leadership server in achieving sustainable development, and the sample of the study consisted of (255) workers and workers in Al-Aqsa University, the results of the study showed that the level of leadership of the servants relative weight (60.2%), which is an average level, and that the level of sustainable development relative weight (65.2%), which is an average level, and that the pearson correlation coefficient between leadership and sustainable development equals (0.74), and there are differences of Statistical indication in the leadership of the maid according to the change of age, and there are statistically significant differences in the leadership of the maid according to the change of scientific qualification, and there are no statistically significant differences in sustainable development according to the age change of all dimensions, and there are no statistically significant differences in development Sustainable depending on the variable scientific qualification of all dimensions.

المؤلف المرسِل: رشاد حماد حماد ، الإيميل المُنحى: rashad79h@hotmail.com

القيادة الخادمة هي نوع من أنواع القيادة حيث يراعي فيها القائد في عمله على مواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية وإدارتها من خلال تفضيل مصلحة المعنيين بالعملية التعليمية على المصلحة الشخصية، وذلك من أجل تحقيق العوائد للجامعة من خلال تطوير مهارات ومعارف والاتجاهات للهيئات الأكاديمية والإدارية، وتفعيل المشاركة في صنع القرار والتشبيك بين المعنيين في العملية التعليمية (أبو شرخ، 2019).

وتبرز أهمية القيادة الخادمة في أنها تشبع احتياجات الهيئات الأكاديمية والإدارية وتعزز القيادة الخادمة من الثقة التنظيمية لدى العاملين وتمكنهم وتشجع روح الابداع والابتكار والمبادرة وتعزز السلوك الإيجابي لدى العاملين، وتزيد القيادة الخادمة في مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمنحهم الصلاحيات وتحملهم المسؤولية التي يحتاجها تنفيذ الأعمال (عبد الوهاب، 2017).

وبين جرينليف أن القيادة الخادمة تختلف عن الأنواع الأخرى من القيادة لأنها تهتم بالأمانة الشخصية والعلاقات الاستراتيجية مع المرؤوسين وأن القادة يقومون بتقديم خدماتهم المجانية، لكسب ثقة الاتباع والمجتمعات. (Greenleaf, 2015).

وتكسب الجامعة الطالب من القيم والسلوكيات والاتجاهات الحديثة والتي تنمي معارفه ومهاراته واتجاهاته، ومن أجل ذلك يجب على الجامعة مراعاة المسؤولية المجتمعية وحل المشاكل التي تواجه المجتمع بالطرق والأساليب العلمية والبحوث والدراسات التي تزيد الوعي لدى المجتمع وذلك من أجل خلق بيئة تتصف بالاستدامة وتوليد المعرفة وتداولها بشكل مفيد (العسولي، 2019).

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي تبين للباحث أنه يوجد مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة الخادمة وتحقيق التنمية المستدامة، حيث أجرى (عسولي، 2019) دراسة هدفت إلى معرفة أثر كل من رأس المال النفسي والقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة، والتحقق من الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (232) موظفاً وموظفة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من البيانات الشخصية، ورأس المال النفسي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة، والأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج

الدراسة أن رأس المال النفسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة جاء مرتفعاً، وأن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، كما أوضحت النتائج أن الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسي والقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، وأن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

وأجرى (أبو شريح، 2019) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم.

وأجرى (varela and others, 2019) دراسة هدفت إلى استكشاف ما إذا كان السلوك الاستباقي لمدنوب المبيعات يتوسط في العلاقة بين قيادة خادم مدير المبيعات وتقييم أداء البائع بشكل عام من قبل مدير المبيعات. علاوة على ذلك، فإنه يفحص ما إذا كان توجه عميل مدنوب المبيعات والمهارات السياسية يخفف من قيادة خادم مدير المبيعات - سلوك البائع الاستباقي - أداء البائع بشكل عام و يعتمد التحليل التجريبي على بيانات ثنائية من 181 من مدنوبي المبيعات الصناعيين ومديري مبيعاتهم في مجموعة من الصناعات المختلفة (بما في ذلك صناعات التصنيع والخدمات). (لتحليل عملية الوساطة الخاضعة للإشراف متعدد المستويات، يستخدم هذا التحقيق نموذج المعادلات الهيكلية متعددة المستويات (MSEM)، وأظهرت النتائج أن قيادة خادم مدير المبيعات مرتبطة بشكل إيجابي بتصنيف الأداء العام لمدنوبي المبيعات من خلال سلوكهم الاستباقي إلا عندما يكون اتجاه عملائهم منخفضاً، وأن قيادة خادم إدارة المبيعات مرتبطة بشكل غير مباشر بتصنيف أداء البائع بشكل عام من خلال السلوك الاستباقي للمدنوب.

وأجرى (Nori& Dino, 2017) إلى الكشف عن توفر خصائص القيادة الخادمة للقيادات الإدارية في مؤسسات الأعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز التنظيمي. لمعالجة هذه المسألة تم تقديم إطار نظري حول القيادة الخدمية والتميز التنظيمي ، الفرضيات الموضوعة للتحقق من العلاقة بين خصائص القيادة الخدمية والتميز التنظيمي ، من أجل التحقق من الفرضيات ، وعدد الأسئلة الأساسية داخل الاستبيان الذي تم تطويره ، والذي كان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية وتمت الإجابة عنها من خلال نموذج (60) من الأفراد العاملين في عدد من المنظمات التجارية في محافظة دهوك، وأظهرت النتائج أن العلاقة الهامة بين المتغير المستقل (قيادة الخادم) والتميز التنظيمي، ووجود تأثير كبير لقيادة الخادم على التميز المؤسسي. اختتمت الدراسة بعدد من الاقتراحات المتعلقة بالمنظمات قيد الدراسة كان أهم شيء لعمل القيادة الإدارية في المنظمات التي شملها الاستقصاء لتلبية احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة لتحقيق التميز التنظيمي .

وأجرى (Akyol & others,2018) دراسة هدفت إلى تنظيم أنشطة الدراما لتطوير مهارات التنمية المستدامة للمعلمين قبل الخدمة ورفع الوعي تجاهها ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، تكونت عينة الدراسة من (12) معلم ومعلمة من المعلمين قبل الخدمة ورياض الأطفال، استخدم الباحثون المقابلات، والصور، والملاحظات الميدانية كأدوات للدراسة، وأظهرت النتائج أن أنشطة الدراما تعمل على زيادة الوعي وتطوير مهارات التعلم من أجل التنمية المستدامة، كما أن لهذه الأنشطة تأثير إيجابي على تعلم الطلبة في رياض الأطفال .

وأجرى (Sahin & Sagdig, 2016) دراسة هدفت الدراسة إلى وصف المعتقدات والحواز المنصورة وتفضيل استراتيجية التدريس للمدرسين الأساسيين فيما يتعلق بالتعليم من أجل التنمية المستدامة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة المسح البحثي من (211) معلقا أساسيا يشاركون أيضا في مشاريع حول التعليم البيئي، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة حيث استخدم ثلاثة مستويات مختلفة بعنوان (المعتقدات حول التعليم من أجل مقياس التنمية المستدامة، الحواجز أمام التعليم من أجل مقياس التنمية المستدامة، وتقنيات التعليم من أجل مقياس التنمية المستدامة)، وأظهرت النتائج أنه حتى المعلمين

يواجهون العديد من الحواجز ، لديهم معتقدات إيجابية فيما يتعلق بالتعليم من أجل التنمية المستدامة وهذه المعتقدات تتماشى مع المعايير التي تصورها التقارير الدولية.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملون في

الجامعات الفلسطينية؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس خمس أسئلة فرعية، وهي:

1. ما مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة ؟
2. ما مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة ؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)؟
3. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة.

- المتغير التابع: تحقيق التنمية المستدامة.

- المتغيرات الديمغرافية: (العمر، المؤهل العلمي).

4. فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى القيادة

الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى التنمية

المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير العمر.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى التنمية

المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة .
2. الكشف عن مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة .
3. معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة.
4. توضيح الفروق في مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)
5. توضيح الفروق في مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي).

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها النظرية والتطبيقية، من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تتضح أهمية هذه الدراسة كونها تطرح موضوع هام لم يحظى بحقه الكافي من قبل الباحثين، حيث تعتبر الدراسة الحالية -في حدود علم الباحثان - من الدراسات القليلة التي تحاول دراسة دور القيادة الخادمة في التنمية المستدامة .
2. تظهر أهمية الدراسة نظراً لأهمية الفئة المستهدفة التي تعد طاقة بشرية مهمة ولها دور مؤثر في مستقبل المجتمع الفلسطيني.
3. إثارتها لواحد من الموضوعات المهمة وهو القيادة الخادمة الذي أصبح واقعاً يعيشه المدراء في ظل هذا التطور المتزايد.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تتمثل في استخدام المقاييس التالية: (مقياس القيادة الخادمة، والتنمية المستدامة) للكشف عن مستوى كلٍ منها لدى العاملين في جامعة الأقصى في فلسطين.
 2. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على المؤسسات الجامعية، حيث تلفت انتباههم حول مستويات القيادة الخادمة، والتنمية المستدامة، وهذا يعزز قدراتهم في فهم المشاكل التي تواجه العمداء والمدراء الإداريين ورؤساء الأقسام الإداريين.
 3. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين والمهتمين، حيث تعتبر الدراسة إثراء للمكتبة الفلسطينية والعربية، بما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية.
7. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على العاملين في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
- الحد المؤسسي: جامعة الأقصى.
- الحد المكاني: قطاع غزة-فلسطين.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة ميدانياً في شهر يناير وفبراير 2020م.

8. مصطلحات الدراسة:

- القيادة الخادمة: تعرفها (serrate, 2009,p.) بأنها أسلوب القيادة بدمج الخدمة الأخلاقية والمتفانية للأتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في تطورهم ونموهم كأعضاء في المجموعة. فيما يعرفها (Greenleaf, 2017: 3) بأنها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها نمط من أنماط القيادة يقوم على استعداد رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأقصى لتقديم مصالح العاملين فيها على مصالحهم من خلال وفير أقصى دعم للعاملين ومساعدتهم ليصلوا إلى بقدراتهم نحو الاستقلالية والتمكين ممثلة ب: (المهارة المفاهيمية،

التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق) في إدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والمقاسة من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على أداة الدراسة .

- **التنمية المستدامة:** عرف (طاهر، 2013: 51): التنمية المستدامة أنها السعي الدائم لتقدم الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات وامكانيات النظام الطبيعي الذي يحتض الحياة.

وعرفها (الهيبي، 2014: 17): بأنها تلبية احتياجات الأفراد بالحاضر دون الحد من قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها وذلك من خلال الاستخدام المستدام للمواد الطبيعية جنباً إلى جنب مع النمو الاقتصادي والانسجام الاجتماعي.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها " هي العمل على تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة عبر الزمن والقدرة على تلبية حاجات العالم دون إلحاق الضرر بقدرة الاجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها.

9. منهج الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة:** قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة ظاهرة أو حدث أو قضية موجود حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثان.

- **مجتمع الدراسة وعينتها:**

- **مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الأقصى بغزة وعددهم (530).

- **عينة الدراسة :** قسم الباحثان عينة الدراسة إلى قسمين :

أ. عينة استطلاعية : قام الباحثان بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في جامعة الأقصى، وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي للإجابة مقاييس الدراسة (القيادة الخادمة، التنمية المستدامة) وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).

ب. العينة الفعلية : وهي تمثل العينة التي قام عليها الدراسة وهي عبارة عن (255) من العاملين في جامعة الأقصى بغزة وهي تمثل (50%) من مجتمع الدراسة.

- وصف عينة الدراسة : قام الباحثان بحساب التكرار والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية في الدراسة وهي (العمر - المؤهل العلمي).

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات حيث ن = 255

النسبة المئوية	العدد	العمر
11.4	29	أقل من 30
26.7	68	30-35 سنة
29.8	76	36-40 سنة
22	56	41 - 45 سنة
10.2	26	أكثر من 45
100 %	255	المجموع
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
13.3	34	دبلوم فأقل
36.5	93	بكالوريوس
23.5	60	ماجستير
26.7	68	دكتوراه
100 %	255	المجموع

- أدوات الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام الأدوات الآتية:

- أولاً : مقياس القيادة الخادمة : استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات لهدف التحقق من مدى معرفة مستوى القيادة الخادمة، وتكونت الاستبانة من (24) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد المهارات المفاهيمية (8) فقرات، وبعد مساعدة المرؤوسين (8) فقرات، وبعد الالتزام بتطوير المجتمع (8) فقرات، وتكونت استجابات الاستبانة من ليكرت الثلاثي (موافق - محايد - معارض).

- صدق المقياس :

- أولاً : صدق المحكمين : حيث قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة

والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة.

- **ثانياً : صدق الاتساق الداخلي** تم التحقق من صدق الاتساق من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة والمجال الكلي وتبين أن معاملات الارتباط للمجالات الأول والثاني والثالث مع الدرجة الكلية بالترتيب (0.62 - 0.78 - 0.55)، وجميعها دالة إحصائياً، وتبين أن جميع فقرات المجال الأول للمهارات المفاهيمية دالة إحصائياً حيث تراوحت معاملات الارتباط للفقرات (0.69 - 0.89)، كما تبين أن جميع فقرات المجال الثاني مساعدة المرؤوسين دالة إحصائياً حيث تراوحت معاملات الارتباط (0.78 - 0.88)، وأن معاملات الارتباط لمجال الالتزام بتطوير المجتمع دالة إحصائياً وتراوحت بين (0.78 - 0.89)، مما يدل على ملائمة فقرات ومجالات المقياس إلى التطبيق.

- **ثبات الاستبانة :** تم حساب الثبات لاستبانة القيادة الخادمة بطريقتين الأولى معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha تم حساب الثبات الكلي لاستبانة القيادة الخادمة والمجالات المختلفة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha عن طريق برنامج الحاسوب spss حيث بلغ الثبات للمهارات المفاهيمية (0.78)، وللمجال مساعدة المرؤوسين (0.85)، وللمجال مساعدة المرؤوسين (0.89)، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.91)، كما قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية، بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الأسئلة الفردية والزوجية للاختبار لكل مجال، وتبين أن معامل الثبات للمهارات المفاهيمية (0.74)، ومعامل الثبات لمساعدة المرؤوسين (0.85)، ومعامل الثبات لمجال الالتزام بتطوير المجتمع (0.92)، وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.93).

- **ثانياً : استبانة التنمية المستدامة**

- أولاً : مقياس القيادة الخادمة : استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات لهدف التحقق من مدى معرفة مستوى التنمية المستدامة، وتكونت الاستبانة من (34) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، بعد التنمية المستدامة البيئية دالة إحصائياً (7)، وبعد التنمية المستدامة الاقتصادية (7) فقرات، وبعد التنمية المستدامة البشرية (13) فقرة، وبعد التنمية المستدامة الاجتماعية (7) فقرة، وتكونت استجابات الاستبانة من ليكرت الثلاثي (موافق - محايد - معارض).

- صدق المقياس :

- أولاً : صدق المحكمين : حيث قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة.

- ثانياً : صدق الاتساق الداخلي تم التحقق من صدق الاتساق من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة التنمية المستدامة والمجال الكلي وتبين أن معاملات الارتباط للمجالات الأول والثاني والثالث والرابع مع الدرجة الكلية بالترتيب (0.78 - 0.85 - 0.85 - 0.79) وجميعها دالة إحصائياً، وتبين أن جميع فقرات المجال التنمية المستدامة البيئية دالة إحصائياً حيث تراوحت معاملات الارتباط للفقرات (0.74 - 0.81)، كما تبين أن جميع فقرات المجال الثاني التنمية المستدامة الاقتصادية دالة إحصائياً حيث تراوحت معاملات الارتباط (0.85 - 0.89)، وأن معاملات الارتباط لمجال التنمية المستدامة البشرية دالة إحصائياً وتراوحت بين (0.85 - 0.88)، وأن معاملات الارتباط لمجال التنمية المستدامة الاجتماعية دالة إحصائياً وتراوحت بين (0.72 - 0.79)، مما يدل على ملائمة فقرات ومجالات المقياس إلى التطبيق.

- **ثبات الاستبانة :** تم حساب الثبات لاستبانة القيادة الخادمة بطريقتين الأولى معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha تم حساب الثبات الكلي لاستبانة القيادة الخادمة وبمجالاتها المختلفة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha عن طريق برنامج الحاسوب spss حيث بلغ الثبات لمجال التنمية المستدامة البيئية (0.89)، ومجال التنمية المستدامة الاقتصادية (0.82)، ومجال التنمية المستدامة البشرية (0.92)، ومجال التنمية المستدامة الاجتماعية (0.85)، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.93)، كما قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية، بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الأسئلة الفردية والزوجية للاختبار لكل مجال، وتبين أن معامل الثبات لمجال التنمية المستدامة البيئية (0.78)، ومجال التنمية المستدامة الاقتصادية (0.75)، ومجال التنمية المستدامة البشرية (0.86)، ومجال التنمية المستدامة الاجتماعية (0.91)، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.90)،

- إجراءات الدراسة :

جدول (1) يوضح الجدول التالي المتوسطات ويقابلها الدرجة لكل متوسط

المتوسط	الوزن النسبي	الدرجة
2.34 – 3	78 – 100	مرتفعة
1.67 – 2.33	55.7 – 77.9	متوسط
أقل من 1.67	33.3 – 55.6	منخفض

- **المعالجة الإحصائية :** استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الاتساق الداخلي

. Internal Consistency

- **حساب ثبات أدوات الدراسة** استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية معامل

ألفا كرونباخ Cronbach Alfa ، طريقة التجزئة النصفية Split Half

Method، واختبار T.test، وتحليل التبيان الأحادي، ومعامل ارتباط

بيرسون لإيجاد العلاقة.

- **نتائج الدراسة وتفسيراتها**

- تم عرض نتائج الإحصائيات الوصفية التي أسفرت عن هذه الدراسة ومناقشتها، بحيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تفريغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وإعطاء الصورة العامة للنتائج .
- الإجابة على السؤال الأول في الدراسة والذي ينص على ما يلي :
- ما مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة ؟
- وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات المقياس كما هو موضح بجدول رقم (2) .

جدول (2): التكرار وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل

مجال من مجالات مقياس القيادة الخادمة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
3	57.8	0.36	1.73	المهارات المفاهيمية
2	58.5	0.34	1.76	مساعدة المرؤوسين
1	64.3	0.39	1.93	الالتزام بتطوير المجتمع
	60.2	0.27	1.81	الدرجة الكلية

- يتضح من الجدول السابق أن مستوى القيادة الخادمة وزنها النسبي (60.2%)، وهو مستوى متوسط .
- ويتضح أن جميع الأوزان النسبية جاءت متوسطة، وهذا يشير إلى تبني القادة في الجامعة لمبادئ ومجالات ومعايير القيادة الخادمة، وهذا يرجع إلى خصوصية العمل بالجامعة حيث إن القائد عليه أن يتحكم ويسيطر على مواقفه ويقوم بصناعة قرارات تتناسب مع طاقات العاملين وتلبي حاجاتهم، واحترام أفكارهم لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وتحقيق أهداف الجامعة ذاتها، بما ينعكس على العملية التعليمية بشكل عام.
- الإجابة على السؤال الثاني في الدراسة والذي ينص على ما يلي :
- ما مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة ؟

- وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتب لكل مجال من مجالات المقياس كما هو موضح بجدول رقم (3) .

جدول (3) التكرار وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس التنمية المستدامة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
3	64.8	0.46	1.94	التنمية المستدامة البيئية
1	66.2	0.46	1.99	التنمية المستدامة الاقتصادية
2	65.9	0.42	1.98	التنمية المستدامة البشرية
4	63.9	0.48	1.92	التنمية المستدامة الاجتماعية
	65.2	0.36	1.96	الدرجة الكلية

- يتضح من الجدول السابق أن مستوى التنمية المستدامة وزنها النسبي (65.2%)، وهو مستوى متوسط.
- ويفسر الباحثان ذلك إلى أن التنمية المستدامة ليست وصفة سحرية إنما هي سلسلة من الإصلاحات المنظورة المكلفة والصارمة التي تقف في مواجهة السياسات غير الملائمة وتحتاج إلى فترة من الزمن لتحقيق أهدافها المنشودة.
- الإجابة على السؤال الثالث في الدراسة والذي ينص على ما يلي :
- هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة؟
- ينبثق من السؤال الثالث الفرض التالي :
- لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة
- قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة، وحصلوا على النتائج التالية كما هو موضح بجدول (4)

جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة

المقياس	التنمية المستدامة البيئية	التنمية المستدامة الاقتصادية	التنمية المستدامة البشرية	التنمية المستدامة الاجتماعية	التنمية المستدامة
المهارات المفاهيمية	0.56	0.58	0.78	0.74	0.52
مساعدة المرووسين	0.75	0.75	0.79	0.78	0.78
الالتزام بتطوير المجتمع	0.86	0.65	0.62	0.89	0.62
القيادة الخادمة	0.65	0.69	0.88	0.71	0.74

- يتبين من الجدول (4) أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة يساوي (0.74) وهو معامل ارتباط طردي.
- ويفسر الباحث ذلك إلى أن التنمية المستدامة تعني الشفافية والاعلام والمشاركة وتحقيق العدالة والإنصاف وضمان المواطن والديمقراطية وحرية التعبير وهذا ما تحتاجه القيادة الخادمة وهذا يدل على أن كلما زاد مستوى القيادة الخادمة زادت معه التنمية المستدامة.
- نتيجة السؤال الرابع في الدراسة والذي ينص على ما يلي :
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)؟
- وينتق من السؤال السابق الفرضيات التالية :
- أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير العمر
- استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير العمر.

جدول رقم (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في القيادة

الخادمة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	0.44	4	0.11	0.83	0.50

		0.13	250	32.7	داخل المجموعات	
			254	33.2	المجموع	
0.20	1.49	0.17	4	0.67	بين المجموعات	مساعدة المرؤوسين
			250	28.3	داخل المجموعات	
		0.11	254	28.9	المجموع	
0.04	2.55	0.38	4	1.5	بين المجموعات	الالتزام بتطوير المجتمع
			250	36.8	داخل المجموعات	
		0.15	254	38.3	المجموع	
0.04	2.46	0.18	4	0.73	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			250	18.4	داخل المجموعات	
		0.07	254	19.2	المجموع	

- يتبين من الجدول رقم (5)

- أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.04$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وأن

قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير العمر.

- ويفسر الباحثان بمدى أهمية توافر أبعاد القيادة الخادمة في الرؤساء ودمج الفئة العمرية ألا وهي فئة الشباب في المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بهم ومراعاة احتياجاتهم.

جدول (6) اختبار شيفيه للفروق في متغير العمر للدرجة الكلية

أقل من 30	30 - 35	40-45	50 - 46	أكثر من 50
1.81	1.76	1.68	1.68	1.65
1				
0.22	1			
0.016	0.17	1		
0.009	0.06	0.66	1	
0.03	0.17	0.82	0.91	1

-

- تبين من الجدول السابق وجود فروق بين الفئة "أقل من 30" وجميع الفئات لصالح الفئة "أقل من 30"
- ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الموظفين الصغار السن يكونوا أكثر حساسية بالجانب الإنساني المرتبط بالاهتمام، والتعامل بنزاهة ومهنية، بينما أولئك الذين مرت عليهم عشرات السنوات من الخدمة يكون همهم تحصيل الراتب في نهاية الشهر بعيداً عن أي دافعية أخرى للعمل، في ظل القدر اليسير من الاهتمام من الرئيس المباشر بسبب عوامل قد يكون لها علاقة بضغوط الحياة والعمل مجتمعين.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	1.64	3	0.55	4.34	0.005
	داخل المجموعات	31.5	251	0.13		
	المجموع	33.2	254			
مساعدة الرؤوسين	بين المجموعات	0.59	3	0.2	1.74	0.15
	داخل المجموعات	28.3	251	0.11		
	المجموع	28.9	254			
الالتزام بتطوير المجتمع	بين المجموعات	0.41	3	0.14	0.91	0.43
	داخل المجموعات	37.9	251	0.15		
	المجموع	38.3	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.66	3	0.22	2.98	0.032
	داخل المجموعات	18.5	251	0.07		
	المجموع	19.2	254			

- يتبين من الجدول رقم (7)
- أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.032$ وهي rg من $\alpha=0.05$ ، وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- ولعل ذلك يرجع إلى أن اختلاف المؤهل العلمي للموظف عن القيادة لها أنماط محددة في التعامل مع كافة المستويات، وأن القادة لديهم الذكاء والفطنة والصفات التي تعزز ممارستهم القيادية لهذه المستويات العلمية.

- جدول (8) يوضح اختبار شيفيه للفروق في متغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فافل	
1.73	1.79	1.81	1.86	
			1	دبلوم فافل 1.86
		1	0.36	بكالوريوس 1.81
	1	0.01	0.002	ماجستير 1.79
1	0.00	0.02	0.00	دكتوراه 1.73

- تبين من الجدول السابق وجود فروق لصالح الفئتين (دبلوم فافل)، و(بكالوريوس)
- ويعزو الباحثان تلك الفروق إلى اهتمام أصحاب الشهادات العليا بالقيم السلوكية التي تضمن لهم الحد الأدنى من الكرامة في التعامل مع الغير، بينما يكون هم حملة الشهادات المتوسطة هو تحصيل المبال المالية نهاية كل شهر مع بعض الأتعاب الإضافية التي تكون بغير مسايرة المسؤول المباشر.
- نتيجة السؤال الخامس في الدراسة والذي ينص على ما يلي :
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)؟
- وينتق من السؤال السابق الفرضيات التالية :

- أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) في مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير العمر
- استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير العمر.
- جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التنمية المستدامة البيئية	بين المجموعات	1.16	4	0.29	1.37	0.24
	داخل المجموعات	53	250	0.21		
	المجموع	54.1	254			
التنمية المستدامة الاقتصادية	بين المجموعات	0.62	4	0.16	0.73	0.57
	داخل المجموعات	53.1	250	0.21		
	المجموع	53.7	254			
التنمية المستدامة البشرية	بين المجموعات	1.19	4	0.3	1.71	0.14
	داخل المجموعات	43.5	250	0.17		
	المجموع	44.7	254			
التنمية المستدامة الاجتماعية	بين المجموعات	1.11	4	0.28	1.21	0.30
	داخل المجموعات	57.5	250	0.23		
	المجموع	58.6	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.78	4	0.19	1.48	0.20
	داخل المجموعات	32.7	250	0.13		
	المجموع	33.5	254			

- يتبين من الجدول رقم (9)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
----------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

0.43	0.93	0.2	3	0.59	بين المجموعات	التنمية المستدامة البيئية
		0.21	251	53.6	داخل المجموعات	
			254	54.1	المجموع	
0.25	1.37	0.29	3	0.87	بين المجموعات	التنمية المستدامة الاقتصادية
		0.21	251	52.8	داخل المجموعات	
			254	53.7	المجموع	
0.11	0.44	0.56	3	1.69	بين المجموعات	التنمية المستدامة البشرية
		0.17	251	43	داخل المجموعات	
			254	44.7	المجموع	
0.36	2.1	0.83	3	2.49	بين المجموعات	التنمية المستدامة الاجتماعية
		0.22	251	56.1	داخل المجموعات	
			254	58.6	المجموع	
0.61	1.99	0.34	3	1.03	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.13	251	32.4	داخل المجموعات	
			254	33.5	المجموع	

- أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.20$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير العمر لجميع الأبعاد.
- ويفسر الباحثان ذلك مواكبة العاملين باختلاف الفئة العمرية رؤية التنمية المستدامة من خلال التأسيس لهم من قبل الجامعة ووعيهم بأهمية التنمية المستدامة والمشاركة الفاعلة بالتعاون مع الإدارة في الجامعة يسهم في إحداث التأثير الإبداعي والتنمية المستدامة.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- استخدم الباحثان اختبار التبيان الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المؤهل العلمي.

- جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

- يتبين من الجدول رقم (10)
- أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.61$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد.
- يرجع الباحثان السبب في ذلك إلى أن ممارسة التنمية المستدامة في الجامعة لا يحتاج إلى درجة علمية عالية بل يحتاج رئاسة مدركة لأهمية أبعاد التنمية المستدامة لتنمية الجامعة والنهوض بخدمة عالية وتشجيع ومكافأة العاملين ليزيد من إبداعهم وابتكارهم لذلك لا نجد اختلاف بين العاملين في ممارسة التنمية المستدامة باختلاف مؤهلاتهم العلمية .

10. التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:
1. عقد دورات تدريبية تتعلق بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وأهميتها وكيفية ممارستها.
 2. الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق مهامهم والقيام بمسؤولياتهم، ودعمهم وتشجيعهم على التفكير بمرونة والتمتع بالكفاءة اللازمة.
 3. ضرورة توفير العدد الكاف من العاملين، وكافة متطلبات العمل اليومي من أجل تحسين الأداء الوظيفي بالجامعة.
 4. بناء قاعدة معرفية وبيانات ومعلومات حول خصائص العاملين في الجامعة، ليتسنى للإدارة والقيادة تعزيز هذه القدرات والاستعدادات والمهارات واستغلالها بشكل أمثل.

5. ضرورة توفير كل سبل العدالة التنظيمية، والتعامل بنزاهة ودون تمييز بين كافة العاملين بالجامعة.

6. تشجيع المدراء والعاملين على تغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية داخل الجامعة.

7. ضرورة ربط خطط العمل اليومي، والخطط قصيرة الأجل ببرامج وأنشطة لها جداول زمنية محددة وموجهة نحو تحقيق الأهداف.

8. صياغة لوائح وتشريعات لمنح العاملين المكافآت والحوافز المادية، على أن يتم منحها بناء على معايير مرتبطة بعمليات تقييم الأداء.

قائمة المراجع.

- ابراهيم، حسام الدين والشهومي، سعيد (2018): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، عدد 1، ص ص 136-159.
- الشايح، علي والمطيري، عواطف (2019): الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 2، ص ص 97-116.
- الشمري، راضي (2019): واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عدد 8، مجلد 3.
- عسولي، نرمين (2019): الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العفون، نادية 2017 تحليل كتاب العلوم للصف الثاني الابتدائي وفاقا لأبعاد التنمية المستدامة . مجلة البحوث التربوية والنفسية، (52)، (ص ص 255-280).
- عبد الرضا، موفق 2012 تحليل كتاب الكيمياء للصف الثالث المتوسط وفقا لأبعاد التنمية المستدامة . مجلة البحوث التربوية والنفسية، (54) ، (ص ص 326-350)

الركابي، قصي 2018 أبعاد التنمية المستدامة في محتوى كتب علم الأحياء للمرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية الأساسية-الجامعة المستنصرية، 24 (100)، (109-126)

حسين، حسن 2017 تحليل محتوى مادة كتاب الإقتصاد للصف الخامس العلمي التطبيقي في ضوء مفاهيم التنمية المستدامة. مجلة الجامعة العراقية، (39)، (ص ص 365-390).

- Greenleaf, R.K. (2015). *Servant-leaders*. Indianapolis :The Robert K. Greenleaf Center.
- A.Afaq, M.A.Sajid& A.Arshad, (2017), Examining the Impact of Servant Leadership on Teacher's Job Satisfaction, *Pakistan Business Review*, 18 (4),1031-1047.
- Stewart, (2017). The Importance of Servant Leadership in schools, *International Journal of Business Management and commerce*, 2(5),1-5.
- Erkutlu& J. Chafra, (2015). Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education Hacettepe University Journal of Education, 30(4),29-41.
- Reed, D. Cohen& S.R.Colwell, (2011). A New Scale ton Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research *Journal of Business Ethics*, (101),415-434.
- Fischer,P. :De Jong,D. (2017). The Relationship Between Teacher Percetion Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.
- Serrat, O. (2009, September). Exercising Servant Leadership. *Asian Development Bank*, 1-6. Retrieved October 9, 2016, from <https://www.adb.org/publications/exercising-servant-leadership>
- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org.
- Andre, D. L. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. (169), PP 303-11.
- Nori, R. M., Ahmed, A. M., & Dino, C. I. (2017). Investigate The Availability Of Servant Leadership Characteristics Among The Administrative Leaders In Business Organizations In Dohuk Province And Diagnose Their Role In Achieving Organisational Excellence. *Humanities Journal of University of Zakho*, 5(2), 446-460.

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195.
- Al-Daihani, S. (2017). The impact of servant leadership on strategic planning in Kuwait schools : a field study. *The Educational Journal*. 31(123): 11 – 31.
- Disterheft A.& et al, (2012). Ulisses Manuel de Miranda Azeiteiro Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions e Top-down versus participatory approaches *Journal of Cleaner Education*.
- Nagra, V. (2010). "Environmental education awareness among school teachers .*Environmentalist*". *The Environmentalist*. 30 (2): 153-162.
- Samuelsson, L.& Kaga, Y. (2008). Contribution of Early Childhood Education to a Sustainable Society. UNESCO. Paris.
- Rowe, D. (2005). "Education for Sustainable Future". A New AACC Partnership. *Community College Journal*. 75(5): 48-52.
- Gough, S. & Scott, w. (2007). Higher Education and Sustainable Development. Paradox and possibility. 1st edition, Routledge, London, ISBN: 978-0-415-41652-8, p. 194.
- O'Flaherty, J & Liddy, M. (2018). The impact of development education and education for sustainable development interventions: a synthesis of the research. *Environmental Education Research*, 24 (7), 1031- 1049, DOI: 10.1080/13504622.2017.1392484.
- Sinakou.E, Boeve- de.J, Maarten. P, Petegem. P.V. (2018). Academics in the field of Education for Sustainable Development: Their conceptions of sustainable development. *Journal of Cleaner*, 184, 321- 332.
- Akyol, T., Kahriman-Pamuk, D., & Elmas, R. (2018). Drama in Education for Sustainable Development: Preservice Preschool Teachers on Stage. *Journal of Education and Learning*, 7(5), (102-115).
- İncekara, S., & Tuna, F. (2011). Attitudes of secondary school students towards environmental and sustainable development issues: A case study from Turkey. *African journal of biotechnology*, 10(1), (21-27)

Sagdıç, A.& Şahin, E.(2016) . An assessment of Turkish elementary teachers in the context of education for sustainable development. International Electronic Journal of Environmental Education, 6(2),(141-155).