

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستنر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

بشرى بلال البلال* أ.د. محمد علي اسماعيل**

المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستنر في منظمة اتحاد الطلبة، والكشف عن الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت استبانة مكونة من (39) بنداً موزعة على ستة أبعاد رئيسية: "المنظور طويل الأمد، التنمية المهنية، الثقافة التنظيمية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السلوك الأخلاقي"، كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الطلابية في جامعة حمص، وبلغ حجم العينة (110) طالباً. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة المستدامة كان مرتفعاً، حيث جاءت أبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي بدرجة عالية جداً، وبقية الأبعاد بدرجة مرتفعة. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. تقترح الدراسة تعزيز برامج التنمية المهنية وإتاحة الفرصة للابتكار وتعميق المسؤولية الاجتماعية لدى القيادات الطلابية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، نموذج إفري وبيرجستنر، المنظمات التربوية، منظمة اتحاد الطلبة.

* طالبة دكتوراه (معيدة موفدة) في قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة حمص.

** أستاذ دكتور في قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة حمص.

**The Degree of Application of Sustainable Leadership Dimensions
according to the Avery and Bergsteiner Model in the Student Union
Organization**

Abstract

his study aims to identify the extent of applying the dimensions of sustainable leadership according to the Avery and Bergsteiner model within the Student Union organization, and to detect statistically significant differences based on the gender variable. The study employed a descriptive survey methodology and utilized a questionnaire consisting of (39) items distributed across six main dimensions: long-term perspective, professional development, organizational culture, innovation, social and environmental responsibility, and ethical behavior. The study population consisted of members of the student bodies at the University of Homs, with a sample size of (110) students. The results indicated that the level of sustainable leadership application was high, with organizational culture and ethical behavior dimensions scoring very high, while the other dimensions were rated as high. Statistically significant differences were found between the mean responses of the sample members attributed to the gender variable in favor of males. The study suggests enhancing professional development programs, training on innovation, and deepening social responsibility among student leaders.

Keywords: Sustainable Leadership, Avery and Bergsteiner Model, Educational Organizations, Student Union.

مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها وتخصصاتها تحديات متسارعة ومتغيرة باستمرار، الأمر الذي يُحتم عليها تبني استراتيجيات قيادية لضمان تطورها واستمراريتها، وتحقيق التنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، ظهر مفهوم "القيادة المستدامة" في الفكر الإداري المعاصر، بوصفه إطاراً قيادياً يسعى إلى تحقيق التوازن بين تطوير الموارد وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، وضمان استدامة الحقوق للأجيال القادمة. إن هذا النوع من القيادة بحسب (Shamkhi, 2021) "يهتم بزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات، من خلال تبني استراتيجية بعيدة المدى ونهج مستدام، بما يسهم في رفع جودة الأداء وتحفيز الابتكار وتعزيز الثقة بين أعضاء المنظمة".

تُعد القيادة المستدامة ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز مشاركة جميع أعضاء المنظمة في عملية القيادة، هذا فضلاً عن تأثيرها الإيجابي على بيئة العمل والمناخ التنظيمي، وإسهامها في رفع جودة أداء الأعضاء، وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمادية والبيئية والمجتمعية.

تكمن فلسفة القيادة المستدامة في الحفاظ على موارد المنظمة (البشرية والمادية والطبيعية)، وتطويرها وتحقيق منافع ملموسة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المتعاملين مع المنظمة، إضافةً إلى تعزيز المسؤولية المجتمعية للمنظمة. ومن جهة ثانية، تعتمد استراتيجية القيادة المستدامة على "تمكين أعضاء المنظمة من التعلم بسرعة ومرونة أكبر، بما يُعزز قدرتهم على التكيف واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة" (علي، 2022، 385).

ويُعد نموذج إفري وبيرجستتر (Avery & Bergsteiner, 2011) أحد النماذج الرائدة في مجال القيادة المستدامة، حيث يُركز على دمج مبادئ الاستدامة في الممارسات اليومية للقادة من خلال ستة أبعاد رئيسية هي: "المنظور طويل الأمد، التنمية المهنية، الثقافة التنظيمية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السوك الأخلاقي".

والمقصود بأبعاد القيادة المستدامة حسب كانتابترا وإفري (Kantabutra & Avery, 2013): "مجموعة من السلوكيات التي تتكامل مع بعضها، لتشكيل ما يسمى "القيادة المستدامة"، حيث يُمكن تحديد هذه السلوكيات والتدريب عليها وقياسها" (p.38). وعليه، يُمكن اعتبار نموذج (Avery & Bergsteiner) مرجعاً لتقييم فعالية القيادة المستدامة في المنظمات التربوية، لما يوفره من إطار شامل ومرن يوازن بين الأداء الجيد وأبعاد الاستدامة.

تُعد منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص إحدى المنظمات التربوية ذات الدور المحوري في تنمية مهارات الطلبة الشباب الشخصية والقيادية من خلال ما تنظمه من أنشطة وبرامج طلابية متنوعة على امتداد الكليات والمعاهد. هذا من جانب، ومن جانب آخر تُعد منظمة اتحاد الطلبة الممثل الشرعي للطلبة والمسؤولة عن تمثيل مصالحهم والتعبير عن آرائهم، من خلال الهيئات الطلابية المشكلة في كل كلية. والتي تُعنى بمساعدة الطلبة وإيصال صوتهم إلى المجالس الجامعية. ونظراً لأهمية الدور الذي تضطلع به منظمة اتحاد الطلبة في بناء جيل قيادي واعٍ ومشارك فاعل في الحياة الجامعية والمجتمعية، تبرز الحاجة الملحة إلى الوقوف على درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة من وجهة نظر الهيئات الطلابية، باعتبار ذلك مدخلاً رئيسياً لضمان جودة الفعاليات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتعزيز أثرها على المجتمع الطلابي.

1-مشكلة الدراسة:

تُشكل المنظمات التربوية ومنها منظمة اتحاد الطلبة حاضنة أساسية لإعداد قيادات مستقبلية قادرة على مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بكفاءة، وضمان استدامة التنمية على المستوى المحلي والوطني، وذلك من خلال ما توفره للطلبة من فرص لصقل مهاراتهم، عبر المشاركة في الهيئات الطلابية وتنظيم الأنشطة والفعاليات الطلابية، والمشاريع المجتمعية، الأمر الذي يُتيح للطلبة اكتساب خبرات قيادية عملية تُعزز من استعدادهم لمواجهة التحديات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة لايتي (Laiti, 2020) التي توصلت إلى أن اتحادات الطلبة تُشكل بيئة مثالية لتطوير المهارات القيادية لمن يسعون إليها بوعي. من جانبٍ آخر، توصلت دراسة (العنبي، 2021) إلى أن ما تحتاجه المجتمعات حالياً هو برامج لتنمية المهارات

القيادية المستدامة لدى الأفراد أصحاب الاستعدادات القيادية المتميزة. وفي هذا السياق أكدت نتائج دراسات تمحورت حول مهارات القيادة المستدامة وأبعادها، ومنها دراسة (الخميسه، 2022)، (الحازمي، 2022)، (بن يحي، 2024)، إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في المنظمات التربوية جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت هذه الدراسات أن المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات في ضوء مهارات القيادة المستدامة جاءت بدرجة عالية.

وفي هذا السياق أيضاً، أكدت توصيات مؤتمر الشباب العربي الذي عُقد في الإمارات العربية المتحدة في 10-اغسطس-2023/ بعنوان " دور القيادات الشبابية في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة"، إلى ضرورة منح الشباب الفرص لممارسة القيادة من خلال المنظمات الشبابية، وذلك بهدف تعزيز مهاراتهم الابتكارية التي ستقود مجتمعاتهم إلى مستقبل مستدام. وللتحقق من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية هدفها الوقوف على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة (فرع جامعة حمص)، من خلال مقابلة مغلقة من إعداد الباحثة، مع عينة من أعضاء الهيئات الطلابية بلغ عددها (19) عضو هيئة طلابية من عدة كليات في جامعة حمص وذلك خلال الفترة ما بين (20-21، تموز، 2025)، وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- يحزُص قادة اتحاد الطلبة على اتخاذ قرارات تراعي المستقبل وليس فقط الحاضر كان بنسبة (36.84 %)
- توفر قيادة الاتحاد فرصاً لتطوير مهارات الأعضاء كان بنسبة (42.11 %).
- تسود أجواء من الاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء في الاتحاد كان بنسبة (57.89 %).
- تشجع قيادة الاتحاد الأعضاء على التفكير خارج الصندوق كان بنسبة (31.58 %).
- تعكس أنشطة الاتحاد قيم المسؤولية الاجتماعية والبيئية كان بنسبة (42.11 %).

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

- تتخذ قرارات الاتحاد بناءً على معايير أخلاقية واضحة كان بنسبة (63.16%).

في ضوء ما سبق استعراضه من دراسات سابقة، وتوصيات مؤتمرات، ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي بينت وجود تفاوت نسبي في مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة. كان لا بدّ من إجراء دراسة مفصلة للوقوف على درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة. باعتبار أن ذلك يُشكل عاملاً أساسياً لتعزيز أثر منظمة الاتحاد على المجتمع الطلابي، وتنمية قدرات الطلبة القيادية بشكل مستدام.

و عليه، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية /منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً؟

2-أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة تطبيق بعد "المنظور طويل الأمد" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

- ما درجة تطبيق بعد "التنمية المهنية" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

- ما درجة تطبيق بعد "الثقافة التنظيمية" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

- ما درجة تطبيق بعد "الابداع" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

- ما درجة تطبيق بعد "المسؤولية الاجتماعية والبيئة" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة؟

- ما درجة تطبيق بعد "السلوك الاخلاقي" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة؟

3- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

3-1- الأهمية النظرية:

- إثراء المعرفة العلمية في ميدان القيادة المستدامة، من خلال توظيف أحد النماذج العالمية الحديثة للقيادة المستدامة في بيئة منظمة تربوية سورية.
- الاستجابة للتوجهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية دمج مبادئ الاستدامة في الممارسات القيادية الطلابية.
- فتح آفاق بحثية مستقبلية للباحثين في مجالات القيادة الطلابية، التنمية المستدامة، لتناول موضوعات مكملة للدراسة الحالية.

3-2- الأهمية التطبيقية:

- تشخيص واقع الممارسات القيادية الحالية في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص، وتحديد توافقها مع أبعاد القيادة المستدامة، مما يُتيح فهماً علمياً لاحتياجات التطوير التنظيمي.
- تزويد قيادة منظمة الاتحاد بمؤشرات عملية يمكن اعتمادها لتقييم أداء أعضاء الهيئات الطلابية.
- تحفيز متخذي القرار في منظمة اتحاد الطلبة لتبني ممارسات قيادية قائمة على الاستدامة، وتعديل الأنماط التقليدية في العمل القيادي نحو ممارسات أكثر استمرارية.

4- أهداف الدراسة:

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

تتوخى الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- ◆ تعرف أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة.
- ◆ تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة.
- ◆ تعرف أثر نموذج إفري وبيرجستر في درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

5-متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكور، إناث).
- المتغيرات التابعة: درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر.

6-فرضية الدراسة: اختبرت فرضية الدراسة عند مستوى دلالة 0.05:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

7-حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود البشرية: الهيئات الطلابية في كليات ومعاهد جامعة حمص.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024.
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة.

8-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

▪ القيادة المستدامة:

عرفها (Kalkavan, 2015) بأنها: "منظور إداري يهدف إلى زيادة فاعلية المخرجات، وتقليص التقليل الغير مرغوب لأعضاء المنظمة، وإحداث توازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية والبيئية خلال فترة وجود المنظمة" (p.21).

كما عرف (Avery and Bergsteiner, 2011) القيادة المستدامة بأنها: " نهج إداري يهدف إلى تحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة للمنظمة، وتنمية أفراد يتسمون بالمهارة والنشاط المرتفع في العمل، إضافةً إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية".

أما إجرائياً تُعرف الباحثة القيادة المستدامة بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات الفعالة التي تسعى عن طريقها منظمة اتحاد الطلبة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، من خلال اتباع منظور طويل الأمد، تنمية الأعضاء، وتشجيعهم على الإبداع، والمحافظة على المعرفة التنظيمية، والالتزام بالسلوك الأخلاقي، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية، بما يضمن استمرارية فعالية المنظمة على المدى الطويل. وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال استبانة درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة.

▪ نموذج إفري وبيرجستتر Avery and Bergsteiner :

يُعرف بأنه: "إطار قيادي شامل يهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة في المنظمات من خلال تبني ممارسات تُركز على الاستدامة الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية. حيثُ يقدم هذا النموذج أساساً ومبادئ متكاملة تشمل التركيز على الأمد الطويل، والقيادة الأخلاقية، وثقافة المنظمة إلى جانب تعزيز الإبداع والابتكار والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية". (Avery and Bergsteiner, 2011).

وإجرائياً تُعرف الباحثة نموذج إفري وبيرجستتر Avery and Bergsteiner بأنه: مجموعة من الأبعاد والممارسات القيادية التي تُمثل مرجعية لقياس درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة، وتشمل ستة أبعاد رئيسة (المنظور طويل الأمد، التنمية المهنية، الثقافة التنظيمية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السوك الأخلاقي)، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على بنود الاستبانة التي صُممت استناداً إلى هذا النموذج.

■ المنظمات التربوية:

عرفتها (عبد المطلب، 2020) بأنها: " كيانات تربوية تتبنى استراتيجيات من شأنها تحسين قدرة المنظمة على التكيف والاستمرار في مواجهة التحديات، من خلال تشجيع أعضائها على التعلم المستمر، والتعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل" (ص 15).

إجرائياً تُعرف الباحثة المنظمة التربوية بأنها: "كيان تربوي يتبنى ممارسات تنظيمية وتربوية، هدفها تنمية شخصية أعضائها من مختلف الجوانب الفكرية والاجتماعية والقيادية، وتوجيه طاقاتهم نحو المشاركة الإيجابية في تحقيق التنمية المستدامة، بما يُعزز دورهم في خدمة المجتمع والمنظمة. وتتمثل المنظمة التربوية في هذه الدراسة بمنظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص.

■ منظمة اتحاد الطلبة:

بحسب (الحوالدة، 2021) اتحاد الطلبة هو: "تنظيم يضم بداخله مجموعة من الطلبة الممثلين لزملائهم، هدفه القيام بأنشطة ومشروعات وبرامج، الغاية منها الإسهام في تطوير الواقع التربوي وتنمية القيم الأخلاقية والروحية لدى الطلبة وتدريبهم على القيادة" (ص 234).

أما إجرائياً تُعرف الباحثة منظمة اتحاد الطلبة بأنها: " إطار تنظيمي طلابي يعمل ضمن جامعة حمص، تم تشكيله بموجب القرار 292/ تاريخ 2025/3/23، (ملحق، رقم 2). يُعنى بتمثيل الطلبة وتنمية وعيهم القيادي والمجتمعي، من خلال هيئات طلابية منتخبة تُشرف على تنظيم الأنشطة العلمية والثقافية والاجتماعية في جامعة حمص، وتنسيق جهود الطلبة بهدف تحقيق استدامة منظمة الاتحاد".

9-الدراسات السابقة:

نتيجة مراجعة الباحثة للعديد من الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، تبين ضمن حدود علم الباحثة ندرة الأبحاث ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالي، حيث أن درجة توفر أبعاد القيادة المستدامة في

المنظمات التربوية وبالأخص منظمة اتحاد الطلبة وفق نموذج إفري وبيرجستتر، موضوع لم يتم التطرق إليه إلا على نطاق محدود. لذلك لجأت الباحثة إلى الدراسات القريبة من موضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات:

◆ دراسة حوالة والمطيري (2019): المملكة العربية السعودية

- عنوان الدراسة: واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض.
- هدف الدراسة: الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمات. والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة من قبل قائدات المدارس وفق متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية).
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة والعينة بجميع معلمات المرحلة الثانوية في مدارس شمال الرياض والبالغ عددهم (878) معلمة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، حيثُ جاء بُعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى، يليه بُعد التعلم العميق، ثم بُعد المحافظة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التوظيف. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في ضوء متغير المؤهل العلمي (لصالح مؤهل البكالوريوس) وسنوات الخدمة (خبرة أقل من 5 سنوات) وعدد البرامج التدريبية (أقل من 5 دورات تدريبية).

◆ دراسة رحمن وآخرون (Rehman et al, 2019): ماليزيا

- عنوان الدراسة: تأثير ممارسات القيادة المستدامة على المنظمات: مراجعة منهجية للعقد الماضي.

Impact of Sustainable Leadership Practices On Organizations: A
Systematic

Review of Past Decade

- هدف الدراسة: تحليل تأثير ممارسات القيادة المستدامة، وبيان أثرها في تعزيز أداء المنظمات وتوضيح كيف يمكن لتبني أنماط القيادة المستدامة أن يسهم في تحقيق استدامة المنظمات وتحسين فعاليتها على المدى الطويل.
- منهج وأدوات الدراسة: اتبعت الدراسة منهج المراجعة النظرية (Literature Review)، وذلك من خلال تحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة بمفهوم القيادة المستدامة وممارساتها.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من 44 / مقالة علمية محكمة نُشرت خلال الفترة من 2009 إلى 2018، وقد تم اختيارها بعد مراجعة شاملة لـ 65 مقالة.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن للقيادة المستدامة تأثير فعال في تعزيز استدامة المنظمات، كما أنّ أبعاد القيادة المستدامة تسهم في تحويل النظرة التقليدية للأداء التنظيمي إلى منظور طويل الأجل، وتُساعد على التقليل من العقبات التنظيمية، وتحقيق عوائد إيجابية بشكل فعال ومستدام.

◆ دراسة دالاتي وسعد (Dalati& Saad,2020): سورية

- عنوان الدراسة: القيادة المستدامة في التعليم العالي الخاص: نموذج الجامعة العربية الدولية. Sustainable Leadership at Private higher education: A sample from International University.
- هدف الدراسة: قياس أبعاد القيادة المستدامة في الجامعة العربية الدولية وفقاً لنموذج إفري وبيرجستر .
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من [24] بند موزعة على [6] أبعاد مستمدة من ممارسات نموذج إفري وبيرجستر (بناء القدرات، التنوع، المحافظة على المعرفة ومشاركتها، التخطيط الاستراتيجي، بناء الأهداف طويلة المدى، الابتكار).
- مجتمع وعينة الدراسة: اقتصرَت العينة على [27] عضو هيئة تدريس من عدة كليات في الجامعة العربية الدولية.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة المستدامة المتعلقة بالتنوع والمحافظة على المعارف، والتشجيع على الابتكار متوفرة بدرجة متوسطة في الجامعات الخاصة، بينما الأبعاد المتعلقة ببناء القدرات والتفكير الاستراتيجي، والاستدامة البيئية والمرونة التنظيمية، متوفرة بدرجة ضعيفة.

◆ دراسة سفر (2021): المملكة العربية السعودية

- عنوان الدراسة: القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح".
- هدف الدراسة: الكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في الكليات التقنية، وذلك بهدف وضع تصور مقترح لتطوير القيادة المستدامة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة.
- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الأكاديمية في الكليات التقنية والبالغ عددهم (165) قيادة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (99) قيادة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية حصلت على درجة أهمية مرتفعة، حيث جاء بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الأولى، تلاه بعد المسؤولية المجتمعية، ثم بعد الإبداع والموهبة، وأخيراً بعد التوجه طويل الأجل. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في متوسط إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

◆ دراسة أورداز وآخرون (Ordaz et al,2021): كندا

- عنوان الدراسة: تطوير صفات القيادة في مجال الاستدامة من خلال الأنشطة اللامنهجية الجامعية.

Developing leadership qualities in sustainability through university co-curricular activities

- **هدف الدراسة:** تُعرف درجة تنمية طلبة الدراسات العليا الذين يشاركون في تقديم ورش عمل وبرامج تعليمية لتلاميذ المدارس الابتدائية، لصفاتهم القيادة في مجال الاستدامة.
- **منهج وأدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من /265/ طالباً وطالبة دراسات عليا في جامعة كالجارى في كندا.
- **نتائج الدراسة:** أبرزت النتائج أن طلبة الدراسات العليا لديهم إمكانات قيادية كبيرة في مجال الاستدامة. حيث أن مشاركتهم في برامج مجتمعية أثرت إيجاباً على مواقفهم ووعيهم، مما عزز مهاراتهم القيادية. إضافةً إلى اكتسابهم معرفة عملية بممارسات الاستدامة في المجتمع.

◆ دراسة أبو شرح (2023): فلسطين

- **عنوان الدراسة:** القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- **هدف الدراسة:** التعرف على واقع أبعاد القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في مدينة الخليل.
- **منهج وأدوات الدراسة:** المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 89 فرد من العاملين في المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في مدينة الخليل.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن واقع تطبيق القيادة المستدامة جاء بدرجة كبيرة، وأن أبعاد القيادة المستدامة جاءت بحسب المتوسطات الحسابية تنازلياً: المنظور طويل الأجل، ثم تنمية القيادة الداخلية، فالمسؤولية الأخلاقية والبيئية، تلاها بُعد الاستثمار في المورد البشري، ثم الثقافة التنظيمية القوية وأخيراً السلوك الأخلاقي. أما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد جاء بدرجة كبيرة.

◆ دراسة الشيخ محمود (2024): سورية

- عنوان الدراسة: أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة البعث.
- هدف الدراسة: تعرف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في الجامعة، إضافة إلى تعرف النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى إدارة الكليات.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي، وتم إعداد مقياسين لاستخدامهما كأدوات للدراسة) مقياس النمط القيادي، مقياس الالتزام التنظيمي).
- مجتمع وعينة الدراسة: شمل المجتمع جميع العاملين في كليات الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في كليتي التربية والهندسة الميكانيكية وبلغ عددهم 66 موظفاً وموظفة.
- نتائج الدراسة: أبرزت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة يقع في المستوى المرتفع، وأن النمط القيادي الأكثر ممارسو هو النمط الديمقراطي يليه النمط الحر. كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

➤ التعقيب على الدراسات السابقة:

تتضح أهمية الدراسات السابقة من خلال عدة نقاط هامة، استندت إليها الباحثة واستفادت منها بعد مراجعة تلك الدراسات، ومن أهم هذه النقاط:

- تحديد الفجوة البحثية: ساعدت الدراسات السابقة على إبراز الحاجة إلى دراسة تُركز على درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة بشكل متكامل في بيئة منظمة تربوية، حيثُ أن أغلب الدراسات لم تتناول الأبعاد إلا بشكل جزئي.
- اختيار المنهج البحثي الملائم للدراسة، وبناء الأداة البحثية والتحقق من صدقها.

➤ أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اشتراكها في تناول مفهوم القيادة المستدامة وأبعادها المختلفة، سواءً وفق نموذج إفري وبيرجستتر أو نماذج قيادية أخرى، هذا إضافةً إلى أنّ الدراسة الحالية انفتحت مع

معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي باستثناء دراسة (Rehman et al,2019) التي اعتمدت المنهج التحليل الكيفي. ومن جهة ثانية اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيثُ تفاوتت مجتمعات الدراسة بين القيادات الأكاديمية، المعلمين، أعضاء هيئة التدريس، طلبة دراسات عليا، عاملين في الجامعة، في حين تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة بأعضاء الهيئات الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة.

➤ موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

تأتي الدراسة الحالية لتشكل إضافة على الدراسات السابقة من حيثُ:

- التركيز على نموذج إفري وبيرجستتر بأبعاده الستة، وتطبيقه في بيئة منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص.
- تقدم الدراسة الحالية دليلاً على واقع القيادة المستدامة في بيئة منظمة اتحاد الطلبة، وهي بيئة لم تحظ بدراساتٍ كافية مقارنة بالمدارس والجامعات.

10- الجانب النظري:

تمهيد:

تشهد المنظمات تغيرات متسارعة مما فرض عليها مواكبة تلك التغيرات والتأقلم معها من خلال نمط قيادي يساعد في تطوير عملها واستمراريتها وبقائها وحفاظها على الموارد المتنوعة فيها، وتوفر للأجيال القادمة الفرصة في استثمار الموارد، فكانت القيادة المستدامة السبيل لذلك لتوفير البيئة التنظيمية المستدامة التي تحقق التطوير للمنظمة واستدامة خدماتها ومواردها.

10-1- مفهوم القيادة المستدامة:

تعدد التعريفات التي تناولت القيادة المستدامة ومنهم من عرفها مثل حباكة وزناتي (2022) بأنها "ممارسات استراتيجية تلبى متطلبات الإدارات التعليمية الحالية والمستقبلية لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية بمشاركة المعنيين بها".

بينما عرفت أيضاً بأنها أسلوب قيادي للتطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد والموارد المالية والبيئية ضمن أبعاد الثقافة التنظيمية واستدامة قيادة الآخرين واستدامة التعلم والنجاح ودعم التوزيع الاستراتيجي واستثمار الموارد البشرية والبيئية والمسؤولية المجتمعية والبيئية (العدنان، 2020، 73). وغيرها من التعريفات التي تركز جميعها على أن القيادة المستدامة هي القيادة المستقبلية اللازمة لاستدامة الاستثمار للموارد البشرية والبيئية، واستدامة التعلم لتحقيق النتائج التي تسعى إليها هذه المنظمات، إضافةً إلى تركيز هذا النوع من القيادة على السلوك الأخلاقي والتنمية المجتمعية والبيئية.

10-2- أهمية القيادة المستدامة في المنظمات التربوية:

تتمثل أهمية القيادة المستدامة في المنظمات التربوية في كونها تُمكن القادة الطلبة من تنمية مهاراتهم القيادية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتطوير بيئة عمل قائمة على التعاون والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية. إضافةً إلى اسهامها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحفيز الأفراد على الإبداع والمبادرة، والالتزام بأهداف المنظمة طويلة المدى. وقد أشار عدد من الباحثين ومنهم (Binti and Zulkiffi, 2016)، إلى أن ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية ترفع من جودة الأداء التنظيمي وتحافظ على الأعضاء من خلال تمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الأعضاء وتعزيز ولائهم التنظيمي.

وبحسب كوك Cook (2014) فإن أهمية القيادة المستدامة تتجلى بالنقاط الآتية:

- توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها البعيدة المدى والمحافظة على استمرارية نجاحها.
- القيادة مستدامة ضرورة لضمان النمو المستمر والتطور التنظيمي في المنظمة.
- تؤدي القيادة المستدامة إلى تحسين جودة الأداء من خلال استثمار الطاقات البشرية بفعالية.
- تُعزز القيادة المستدامة ثقافة العمل الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية التي تدعم نجاح المنظمة.
- تُسهم القيادة المستدامة في تبني ثقافة تنظيمية قائمة على تمكين الأعضاء وتأهيلهم لتولي مهام ومسؤوليات تُسهم في استدامة المنظمة.

في ضوء ما تقدم، تبرز أهمية القيادة المستدامة في المنظمات التربوية ومنها منظمة اتحاد الطلبة، باعتبارها أداة فاعلة لتأهيل جيل من القيادات الشابة القادرة على مواجهة تحديات المستقبل، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل الجامعة والمجتمع.

10-3- أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر :

تُعد القيادة المستدامة نهجاً إدارياً هدفه تحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل، من خلال قيادة تُركز على تحقيق استدامة المنظمة ومراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وبحسب (Avery & Bergsteiner, 2011) تتمثل القيادة المستدامة بمجموعة أبعاد تسعى إلى ضمان استمرارية المنظمة، وتتجلى هذه الأبعاد بالآتي:

- 1) المنظور طويل الأمد: يُشكل الأساس الذي تستند إليه الاستراتيجيات التنظيمية، حيث يُركز هذا البعد على صياغة رؤية بعيدة الأمد تضمن بقاء المنظمة واستدامتها، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية، وضمان جودة قراراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على نحو مستدام (Yue et al, 2021).
- 2) التنمية المهنية: وذلك من خلال تحديد الأولويات لمهارات معينة تضعها المنظمة في منهاج تدريبي خاص، يساهم في دعم التطوير المستمر للموارد البشرية، وتكون هذه المهارات متاحة للجميع وليست حكراً فقط للمدير، أو لقادة المنظمة فقط (الخميسه، 2022، 9). حيث أكدت دراسة (معلا، 2022) على ضرورة تنمية الموارد البشرية وأن تكون ضمن سياسات واستراتيجيات وخطط تدريبية متكاملة تساهم في تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة.
- 3) الإبداع: وهو أحد العناصر الأساسية للمنظمات الساعية إلى التطور المستمر، حيث يُساهم في إنتاج حلول مبتكرة وتوليد أفكار جديدة لتحسين الأداء، بما يحقق التكيف مع المتغيرات المتنوعة واتخاذ القرارات المناسبة (Yue et al, 2021).
- 4) الثقافة التنظيمية: وهي القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة داخل المنظمة، والثقافة التنظيمية التي تتطلبها القيادة المستدامة تعتمد على العمل الجماعي والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، فالثقافة التنظيمية تحدد القيم والمعتقدات التي يتعين على أفراد المنظمة العمل في ضوئها وتساعد العامل على تحديد السلوكيات المرغوبة (غانم، 2016، 253).
- 5) المسؤولية الاجتماعية والبيئية: ويعني هذا البعد التزام المنظمة تجاه المجتمع والبيئة من خلال المشاركة في المبادرات التنموية وتقليل الأثر البيئي السلبي في البيئة المحيطة، كما تتجسد هذه

المسؤولية من خلال حملات توعية وأنشطة تطوعية وبرامج استدامة يُشارك فيها جميع الطلبة (Boeske,2023).

6) السلوك الأخلاقي: يعكس هذا البعد تمسك القادة بالقيم الأخلاقية كالعدالة والنزاهة، والمساءلة في جميع الممارسات الإدارية. ويؤكد (Liao,2022)، بأن السلوك الأخلاقي يُعزز الثقة التنظيمية ويزيد من فعاليات ممارسات الاستدامة على المدى الطويل.

أن تلك الأبعاد للقيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر، تعد من الأبعاد التي تسعى لتحقيق التميز في المنظمات وتحقيق التوازن وتنمية التفكير والتخطيط والتفكير الاستراتيجي وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها على اختلاف مستوياتها، وبالتالي استدامتها وتطورها بشكل جيد خلال مسيرتها المهنية وتنمية مهارات أعضائها وإكسابهم السلوك الأخلاقي والذي من خلاله يتحقق البعد الاجتماعي والبيئي وتحقيق أهداف المنظمة ككل وبالتالي تحقيق الفائدة لجميع المنتسبين لتلك المنظمة.

11- منهجية الدراسة:

11-1-1- منهج الدراسة: أتبعته الدراسة من حيث طريقة إجرائها على المنهج الوصفي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة التربوية ووصفها كما هي على أرض الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً (ملحم، 2007، 370)، فمن خلال هذا المنهج تم دراسة أبعاد القيادة المستدامة (المنظور طويل الأمد، التنمية المهنية، الثقافة التنظيمية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية والبيئة، والسلوك الأخلاقي)، والتعبير عن هذه الأبعاد كمياً من خلال النتائج التي تم الحصول عليها.

11-2-2- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته:

11-2-1- المجتمع الأصلي للدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الطلابية في جامعة حمص، والبالغ عددهم (119) طالباً وطالبة، وذلك ضمن (17) كلية، حسب الإحصائية المسلمة للباحثة من قبل اتحاد الطلبة في جامعة حمص (ملحق3).

11-2-2- عينة الدراسة: نتيجة لصغر حجم المجتمع الأصلي للدراسة، تم أخذ كامل المجتمع الأصلي كعينة، استثنى منهم (9) طلاب فقط كعينة سيكومترية (خاصة بمعاملات الصدق والثبات)، وبذلك تكون

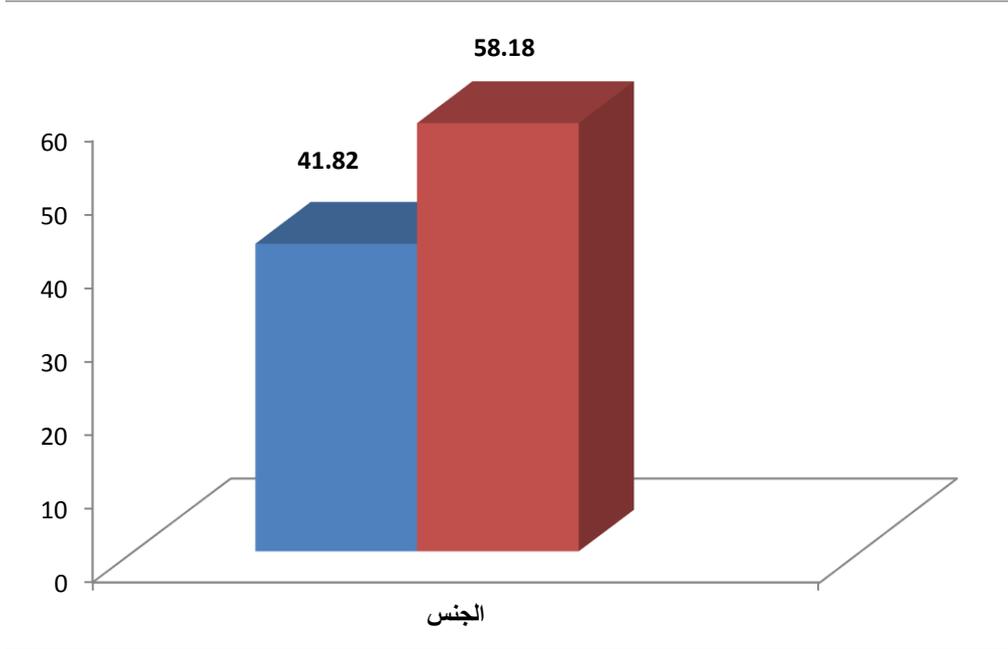
درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

العينة النهائية مكونة من (110) طالباً وطالبة، وأخذت بطريقة العينة القصدية، وذلك من خلال طرح الاستبانة كأداة إلكترونية لسهولة الوصول لجميع أفراد العينة، والسماح بالإجابة بحرية كاملة، وتجاوزاً لحدود الزمان والمكان، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

المتغير	المستوى	العينة	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	46	% 41.82
	إناث	64	% 58.18

والشكل الآتي يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس:



الشكل (1) النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

11-3- أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تناول القيادة المستدامة، ونموذج إفري وبيرجستتر Avery and Bergsteiner، صممت الأداة (استبانة)، تكونت من قسمين:

القسم الأول: خاص بالبيانات المتعلقة بعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتضمن عبارات الاستبانة وبدائل الإجابة لكل من محور من محاور الاستبانة.

11-3-1- صدق محتوى الاستبانة:

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين في كلية التربية بجامعة حمص ودمشق، الملحق (4)، للتأكد من صلاحيتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، وشموليتها للمحاور التي تضمنتها، وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض البنود، وتعديل بعضها الأخر وإعادة فرز بعضها حسب المحاور، ليستقر العدد النهائي عند (6) محاور و(39) عبارة، والملحق (1) يبين الصورة النهائية للاستبانة.

11-3-2- الصدق الداخلي للاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية، كما في الجدول رقم (2).

الجدول (2) معاملات الارتباطات بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	السلوك الاخلاقي	المسؤولية الاجتماعية والبيئة	الابداع	الثقافة التنظيمية	التنمية المهنية	المنظور طويل الامد	المحور
0.628**	0.738*	0.691*	0.713*	0.701*	0.618**	1	المنظور طويل الامد
0.701**	0.722*	0.596*	0.738*	0.728*	1	0.748**	التنمية المهنية
0.604**	0.751*	0.680**	0.742*	1	0.795*	0.668*	الثقافة التنظيمية
0.739**	0.624*	0.557**	1	0.611*	0.694*	0.807*	الابداع

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

0.609**	0.729*	1	0.792*	0.579**	0.599*	0.770*	المسؤولية الاجتماعية والبيئة
0.697*	1	0.803*	0.708*	0.685*	0.799**	0.773**	السلوك الاخلاقي
1	0.697*	0.609**	0.739**	0.604**	0.701**	0.628**	الدرجة الكلية

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01، (*) دال عند مستوى دلالة 0.05

11-3-3- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة بلغت (9) طالباً وطالبة، وحساب معامل كرونباخ ألفا، ويتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل تساوي (0.761) للاستبانة ككل، وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد مناسبة كما يوضحها الجدول (3).

الجدول (3) نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الكلي
معامل كرونباخ ألفا	0.791	0.753	0.770	0.698	0.764	0.790	0.761

12- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

12-1- نتائج أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (4). باستخدام القانون الآتي:

طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة- أدنى درجة للاستجابة/ تقسيم عدد فئات تدرج الاستجابة.
المعيار = درجة الاستجابة العليا(5) - درجة الاستجابة الدنيا(1) // عدد فئات الاستجابة (5).
المعيار = $5 - 1 = 4$ وبناء عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (4) معيار الحكم على متوسط نتائج الدراسة

درجة التطبيق	المجال
ضعيفة جداً	من 1 - 1.80
ضعيفة	1.81 - 2.60
متوسطة	2.61 - 3.40
كبيرة	3.41 - 4.20
كبيرة جداً	4.21 - 5

12-1-1- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي: ما درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق

نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

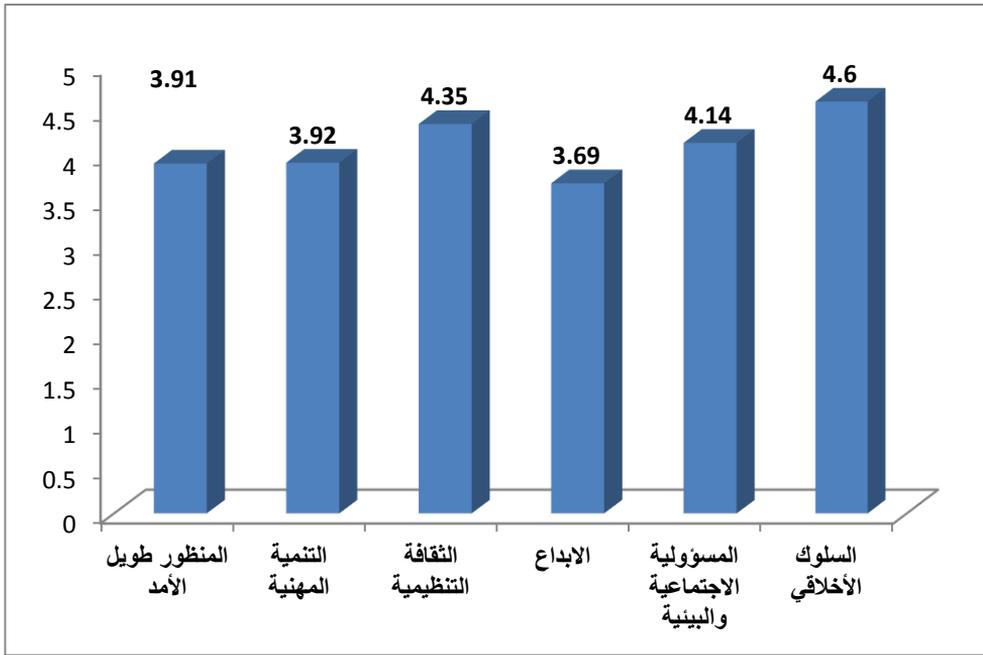
وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل بعد من أبعاد الاستبانة. والجدول رقم (5) يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الاستبانة

درجة التطبيق	المتوسط	أبعاد الاستبانة	
كبيرة	3.91	1	المنظور طويل الأمد
كبيرة	3.92	2	التنمية المهنية
كبيرة جداً	4.35	3	الثقافة التنظيمية
كبيرة	3.69	4	الابداع
كبيرة	4.14	5	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
كبيرة جداً	4.60	6	السلوك الأخلاقي
كبيرة	4.10	المتوسط الحسابي الكلي	

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على محاور الاستبانة ككل بلغ (4.10) مما يدل على أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة هي بدرجة كبيرة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (البكري، 2023) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادات مدرء التربية في محافظة البحر الأحمر لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة. والشكل الآتي يوضح النتيجة السابقة:



الشكل (2) درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة وتفسر الباحثة هذه النتيجة:

إن القيادات في الهيئات الطلابية ومنظمة اتحاد الطلبة يظهرون سلوكيات وممارسات قيادية تتوافق مع معايير وأبعاد القيادة المستدامة حسب ما حدده نموذج إفري وبيرجستر، فضلاً عن وعي القيادات في اتحاد الطلبة بمفاهيم الاستدامة ودورها في ضمان الاستمرارية والجودة في التعليم، وخصائص نموذج إفري وبيرجستر الذي يتضمن أبعاد قابلة للتطبيق العملي كالمحور طويل الأمد، والتنمية المهنية والثقافة التنظيمية

وغيرها والتي تتماشى مع القيم التربوية مما يجعل تبنيها طبيعياً وسهل الاندماج في الثقافة التنظيمية للجامعات.

12-1-2- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما درجة تطبيق بعد "المنظور طويل الأمد"

من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل عبارة من عبارات

بعد المنظور طويل الأمد. والجدول الآتي يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد المنظور طويل الأمد

درجة التطبيق	المتوسط	عبارات بعد المنظور طويل الأمد
كبيرة	4.08	1 يحرص قادة اتحاد الطلبة على اتخاذ قرارات تراعي المستقبل وليس فقط الحاضر.
كبيرة	4.12	2 يكون التخطيط استراتيجياً وواضحاً ويمتد لسنوات في الاتحاد.
كبيرة جداً	4.22	3 يشترك أعضاء الاتحاد في وضع رؤية طويلة الأمد للاتحاد.
كبيرة	3.59	4 تراجع الأهداف طويلة الأمد وتحدث بشكل دوري.
كبيرة	3.78	5 تهتم القيادة بتأثير قراراتها على الأجيال القادمة من الطلبة.
كبيرة	4.14	6 تراعى الاستدامة المؤسسية في جميع برامج ومشاريع الاتحاد.
كبيرة	3.42	7 يبني العمل التنظيمي على أسس تراكمية تضمن الاستمرارية.
كبيرة	3.91	المتوسط الحسابي الكلي

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على بعد المنظور طويل الأمد

ككل بلغ (3.91) مما يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة كان بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fihlo et al,2020) والتي أشارت إلى أهمية المنظور طويل الأجل في تحقيق استدامة المنظمة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بأن القيادات في اتحاد الطلبة تظهر اهتماماً ملحوظاً بالاستدامة في القيادة وتدعم التقدم طويل الأمد في المنظمة، فضلاً عن حرص القادة على اتخاذ القرارات المستقبلية، وفقاً للتخطيط الاستراتيجي، وبمشاركة الأعضاء في التخطيط ووضع الأهداف ومراجعتها، بحيث تكون من صفاتها الاستمرارية.

12-1-2- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما درجة تطبيق بعد "التنمية المهنية" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل عبارة من عبارات بعد التنمية المهنية. والجدول الآتي يبيِّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد التنمية المهنية

درجة التطبيق	المتوسط	عبارات بعد التنمية المهنية
كبيرة جداً	4.33	1 توفر قيادة الاتحاد فرصاً لتطوير مهارات الأعضاء.
متوسطة	2.72	2 تنظم ورش تدريبية منتظمة لتعزيز قدرات فريق العمل بالاتحاد.
كبيرة	4.07	3 تدعم المبادرات الفردية لتطوير المهارات الشخصية.
كبيرة	4.19	4 تتابع قيادة الاتحاد تقدم الأعضاء وتوجيههم لتحقيق نمو مهني.
كبيرة	4.01	5 تشجع قيادة الاتحاد تبادل الخبرات بين الأعضاء داخل الاتحاد.
كبيرة	4.17	6 يتوافر نظام لتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
كبيرة	3.92	المتوسط الحسابي الكلي

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على بعد التنمية المهنية ككل بلغ (3.92) مما يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة كان بدرجة كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة:

بأن القيادات الطلابية في اتحاد الطلبة تسعى وبشكل مستمر لتطوير مهارات أعضائها من خلال التدريب وورش العمل وتعزيز القدرات الشخصية وتنميتها، وتشجيع التبادل والتواصل بين الأعضاء، فضلاً عن التقييم الدوري لأداء الأعضاء بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة وبالتالي تديم تغذية راجعة هادفة لتحقيق أهداف المنظمة والطلبة الذين تخدمهم.

12-1-3- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: ما درجة تطبيق بعد "الثقافة التنظيمية" من

أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية. والجدول الآتي يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية

درجة التطبيق	المتوسط	عبارات بعد الثقافة التنظيمية
كبيرة جداً	4.76	1 تسود أجواء من الاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء في الاتحاد.
كبيرة جداً	4.38	2 تشجع قيادة الاتحاد على التعاون والعمل الجماعي.
كبيرة	4.18	3 ترحب قيادة الاتحاد بالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها.
كبيرة جداً	4.61	4 تنظر قيادة الاتحاد إلى التنوع والاختلاف كقوة داخل الاتحاد.
كبيرة	4.13	5 تتعامل قيادة الاتحاد مع الصراعات التنظيمية بروح إيجابية.

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً

كبيرة	4.01	تسود الشفافية عند اتخاذ القرارات في الاتحاد.	6
كبيرة جداً	4.35	المتوسط الحسابي الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على بعد الثقافة التنظيمية ككل بلغ (4.35) مما يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة كان بدرجة كبيرة جداً. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (البكري، 2023) التي توصلت إلى أن بُعد الثقافة التنظيمية كان الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.97).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بأن هذه النتيجة المرتفعة لبعد الثقافة التنظيمية دليل على الانطلاقة الجديدة لمنظمة اتحاد الطلبة بأجواء من الاحترام المتبادل بعيداً على الإقصاء، ودليلاً على العمل الجماعي والتعاون، وقبول الآخر وكذلك التنوع واعتبار الاختلاف مصدر قوة وليس مصدر صراع، فضلاً عن قيادة الصراعات التنظيمية بطريقة تكون منتجة ويس هادمة، وأيضاً الشفافية وعناصرها عند اتخاذ القرارات في المنظمة ومشاركة كافة الأعضاء في صنع تلك القرارات وتنفيذها.

12-1-4- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: ما درجة تطبيق بعد "الابداع" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل عبارة من عبارات بعد الابداع. والجدول الآتي يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد الابداع

درجة التطبيق	المتوسط	عبارات بعد الابداع	
كبيرة	3.72	تشجع قيادة الاتحاد الأعضاء على التفكير خارج الصندوق.	1
متوسطة	2.88	تخصص بعض الموارد لتنفيذ أفكار ومشروعات جديدة.	2
كبيرة	3.91	تكافئ المبادرات الابداعية والمبتكرة في الاتحاد.	3

كبيرة	4.12	تستثمر التكنولوجيا لتعزيز الأداء والابداع.	4
كبيرة	3.99	يتم خلق بيئة محفزة على الابداع داخل الفريق.	5
كبيرة	3.56	تتقبل قيادة الاتحاد التجريب والخطأ كجزء من التعلم.	6
كبيرة	3.69	المتوسط الحسابي الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على بعد الابداع ككل بلغ (3.69) مما يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة كان بدرجة كبيرة جداً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة:

بأن القيادات في اتحاد الطلبة بجامعة حمص تنتهج نهجاً جديداً في تشجيع الطلبة وكوادرها على الابتكار والابداع، ودعم المشروعات التي من الممكن أن تخلق وسطاً منتجاً للجامعة، فضلاً عن مكافئة المنتجين وتشجيع استخدام التكنولوجيا واستثمارها بالأسلوب الأمثل، فضلاً عن العمل ضمن فريق يسعى لتكون البيئة محفزة ومنتجة، واعتبار الأخطاء الصادرة عن الطلبة في الهيئات الطلابية مصدراً للتعلم ووسيلة للنجاح.

12-1-5- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: ما درجة تطبيق بعد "المسؤولية الاجتماعية

والبيئة" من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل عبارة من عبارات

بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئة. والجدول الآتي يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئة

عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئة	المتوسط	درجة التطبيق
1 تشارك قيادة الاتحاد في حملات ومبادرات مجتمعية.	4.56	كبيرة جداً
2 تولي قيادة الاتحاد أهمية كبيرة للقضايا البيئية.	3.42	كبيرة
3 تنظم فعاليات تخدم المجتمع الطلابي والمحيط الخارجي.	3.91	كبيرة

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

4	تعكس أنشطة الاتحاد قيم المسؤولية المجتمعية.	4.65	كبيرة جداً
5	تدمج مبادئ الاستدامة في برامج الاتحاد.	4.03	كبيرة
6	تتعاون قيادة الاتحاد مع الجهات المحلية لتحقيق تأثير إيجابي في المجتمع.	4.28	كبيرة جداً
	المتوسط الحسابي الكلي	4.14	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية ككل بلغ (4.14) مما يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة كان بدرجة كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة:

بأن القيادات والهيئات الطلابية في جامعة حمص تشارك في الحملات المجتمعية وخدمة المجتمع كونها منظمة نابعة من صلب المجتمع، ومشاركتهم في القضايا البيئية وخدمة البيئة وحمايتها والحفاظ عليها، فمنظمة اتحاد الطلبة مثلها مثل إي منظمة مؤسساتية تعمل في سياق المجتمع وخدمته والبيئة المحيطة، فجميع النشاطات المخطط لها والمنفذة تتبع من القيم التي تؤمن بها هذه المنظمة والمستمدة من قيم المجتمع، والتي هي قيم تتصف بالاستدامة في خدمة المجتمع والبيئة.

12-1-5- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس: ما درجة تطبيق بعد "السلوك الأخلاقي"

من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات الطلبة عن كل عبارة من عبارات بعد السلوك الأخلاقي. والجدول الآتي يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلبة.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد السلوك الأخلاقي

عبارات بعد السلوك الأخلاقي		المتوسط	درجة التطبيق
1	يتحلى قادة الاتحاد بالشفافية.	4.57	كبيرة جداً
2	تتخذ قرارات الاتحاد بناء على معايير أخلاقية واضحة.	4.76	كبيرة جداً

3	تحاسب قيادة الاتحاد الأعضاء على السلوكيات غير الاخلاقية.	4.79	كبيرة جداً
4	تلتزم قيادة الاتحاد بالأنظمة واللوائح الجامعية بشكل جيد.	4.26	كبيرة
5	تحتزم الخصوصية والسرية في الجوانب التنظيمية.	4.37	كبيرة جداً
6	يعزز الاتحاد قيم العدالة والمساواة.	4.81	كبيرة جداً
7	يبتعد الاتحاد عن استخدام النفوذ التنظيمي لتحقيق المكاسب الشخصية.	4.97	كبيرة جداً
8	تعد المصادقية من القيم الأساسية التي توجه العمل في الاتحاد.	4.28	كبيرة جداً
	المتوسط الحسابي الكلي	4.60	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الطلبة على بعد السلوك الأخلاقي ككل بلغ (4.60) مما يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة كان بدرجة كبيرة جداً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة:

بأن قيادة اتحاد الطلبة بجامعة حمص والهيئات الطلابية تتمتع بالشفافية في العمل وقراراتها نابعة من التشاركية مع الأعضاء وهي قرارات أخلاقية وواضحة، حيث تلزم تلك القيادات بالقوانين والتعليمات وتحاسب المخطين وتكافئ المجتهدين، فضلاً عن التعامل بعدالة ومساواة مع الجميع، وتتخذ من الصدق والمصادقية طريقاً للعمل، والابتعاد عن كل ما يسئ للاتحاد والمنتسبين له وللطلبة وللوسط الجامعي.

12-2- نتائج فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة باختبار الفرضية الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

12-2-1-فرضية الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس.

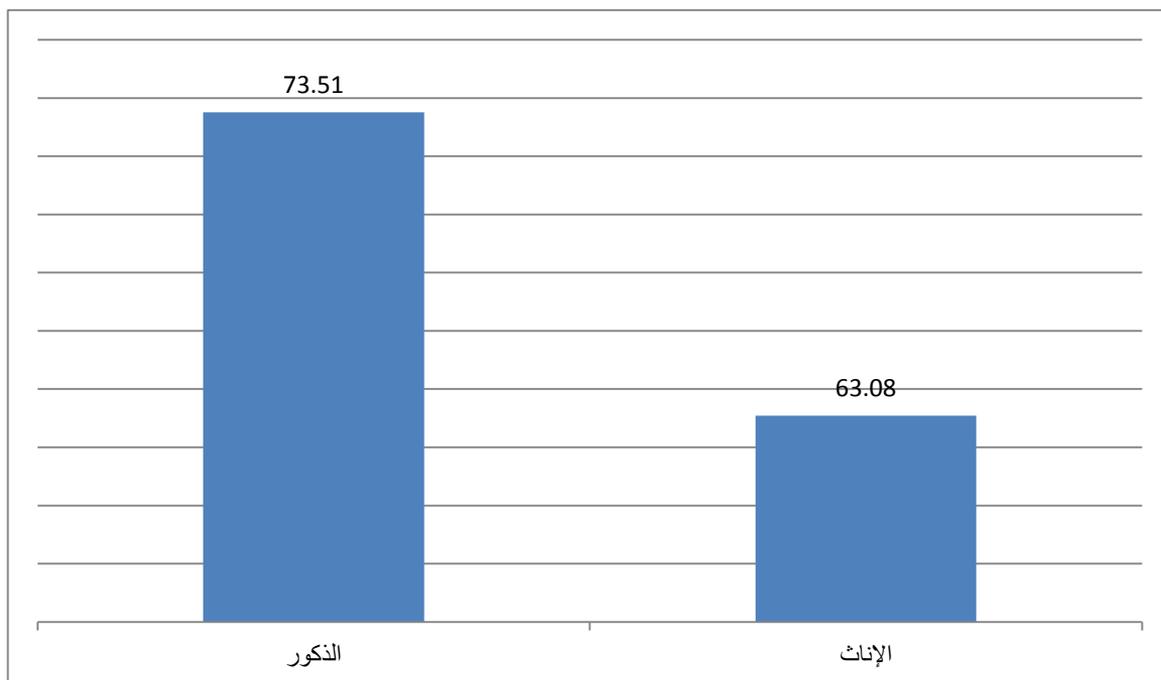
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) ستيودنت (T)-Student كما يبيّن ذلك الجدول الآتي:

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

الجدول (12) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات الطلبة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	64	73.51	1.94	0.683	109	0.001	دال
	أنثى	46	63.08	1.71				

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الزبيدي، 2023) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق مدراء المدارس لأبعاد القيادة المستدامة لصالح الذكور. والشكل الآتي يوضح تلك الفروق:



الشكل (3) الفروق في إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس.

وترجع الباحثة ذلك إلى أنه من الممكن أن يكون للذكور أدوار وظيفية في الهيئات الطلابية مختلفة عن الإناث مما يجعلهم أكثر اطلاعاً وتفاعلاً مع ممارسات القيادة المستدامة، فضلاً عن اختلاف الإدراك بين الإناث والذكور للقيادة المستدامة، وأيضاً قد يتاح للذكور فرصاً أكثر للتفاعل مع استراتيجيات القيادة أو مبادرات المنظمة.

13- نتائج الدراسة:

- إن تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة، كان بدرجة كبيرة، أما الأبعاد فكانت كبيرة لكل من بُعد (المنظور طويل الأمد، والتنمية المهنية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية) بينما كانت كبيرة جداً لكل من الأبعاد (الثقافة التنظيمية، والسلوك الأخلاقي).

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

14- مقترحات الدراسة: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكن اقتراح الآتي:

- تصميم برامج تدريبية للقيادات الطلابية تُعزز مهارات الرؤية طويلة الأمد والتخطيط الاستراتيجي .
- تنفيذ ورش تدريبية موجهة للطلبة المنتسبين للهيئات الطلابية، تركز على القيادة المستدامة وأبعادها وتطبيقاتها في الوسط الطلابي.
- جعل الابتكار والابداع أداة مستدامة في منظمة الاتحاد، ومنح وتفويض الصلاحيات للطلبة بما يحقق المشاركة الفاعلة في صنع وتنفيذ القرارات.
- الاهتمام بالنشاطات الاجتماعية والتوعوية الخاصة بالبيئة بما يخدم المجتمع والقيادات المستدامة في الجامعة ويسهم في تطويرها بشكل فاعل.
- عمل هيكلة منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص بما يتلاءم مع متطلبات القيادة المستدامة وتحقيقها

المراجع باللغة العربية

- أبو شرح، أنوار أحمد. (2023). القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة القدس، فلسطين.
<https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/9025>
- البكري، محمود ناصيف أحمد. (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر. المجلة التربوية، كلية التربية بالغرقة، 6(2)، 61-114
- بن يحيى، إبراهيم. (2024). القيادة المستدامة التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 7 (2)، 995-1011.
- الحازمي، مهى يحيى أحمد. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(11)، 155-182

- حباكة، أمل وزناتي، أمل. (2022). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(5)، 132-242.
- حوالة، سهير محمد والمطيري، نورة بليهان. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 2(4)، 407-364.
- الخمايسه، رائد. (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخوالدة، أحمد محمد فياض. (2021). دور المجالس والاتحادات الطلابية بالجامعات الأردنية في تشكيل الوعي السياسي لدى الطلبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، 29(5)، 231-245.
- الزبيدي، حمزة بن ذاكِر. (2023). القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، 2(10)، 138-198

<https://doi.org/10.59992/IJESA.2023.v2n10p5>

- سفر، منال عبد الرحمن. (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(191)، 242-268
- الشيخ محمود، سوسن. (2024). أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة البعث. مجلة جامعة حمص، 46(2)، 127-158
- عبد المطلب، مريم عبد الصمد. (2020). المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة في دولة الكويت [رسالة دكتوراه]. جامعة الزقازيق، مصر.

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً

- العتيبي، نادية محارب. (2021). *تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة*. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي خلال الفترة من 1-3 أكتوبر.
- العردان، أمل. (2020). *واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، (13)، 67-107.
- علي، محمد. (2022). *تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة*. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، 114 (19)، 362-446.
- غانم، عصام. (2016). *واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي*. *مجلة مستقبل التربية العربية، مصر*، (23) 103، 43-239.
- معلا، عبير. (2022). *أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية العاملة في دمشق وريفها*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 38 (4)، 1-27.
- ملحم، سامي محمد. (2007). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط.5)*. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- مؤتمر دور القيادات الشبابية في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، (10، أغسطس، 2023)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة

<https://arabyouthcenter.org/ar/news/584>

المراجع الأجنبية

- Avery, G. C. and Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: honeybee and locust approaches*. New York: Rutledge.

- Avery, G. C. and Kantabutra, S. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 5(1),36-56.
DOI:10.1108/17574321311304521
- Binti, N and Zulkiffi, A. (2016). Theoretical Review On Sustainable Leadership (SL). In *MATEC Web Of Conferences* ,Vol. 66, PP 1-45. EDP Sciences.
- Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability*,15(16) 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Cook, J, W, (2014) , Sustainable School Leadership The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Dalati, S., and Saad, N. (2020). Sustainable Leadership at Private higher education: A sample from International University. *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development*, 1(1), 135-158.
- Filho, W., Eustachio, P., Caldana, F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, S., and Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in

Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12, 3761.

- <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, (207), 20–28.
- Laiti, P. (2020).– How Student Union Chairs become leaders [Master’s thesis, Hanken School of Economics]. Hanken Lib.
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/330804>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects. *Frontiers in Psychology*, article 1045570.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/16/12626>.
- Ordaz, K., Tan, K., Skett, S., and Herremans, I. M. (2021). Developing leadership qualities in sustainability through university co-curricular activities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(4), 803–820.

<https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0421>

- Rehman, S, Abdul, S, Aniq, H, and Asmara, I. (2019). Impact Of Sustainable Leadership Practices On Public Sector Organizations: A Systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administration Insights (JPVAI) 2(3)*, 1-5 ISSN:2663-9181
- Shamkhi, H. M. (2021). *Sustainable Leadership and Leadership Sustainability*. Retrieved from: <https://almejharnews.com>
- Yue, X, Feng, Y, and Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education, 10(3)*, 187-201.

قائمة الملاحق

➤ ملحق رقم (1): استبانة درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة انموذجاً/

تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستتر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة انموذجاً". دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص، واستكمالاً لإجراءات البحث، أعدت هذه الاستبانة المؤلفة من عدة محاور، بهدف

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

تعرف درجة تطبيق تلك الأبعاد، علماً أن نتائج الاستبانة موجهة لخدمة البحث العلمي وجميع المعلومات التي تتضمنها ستبقى ضمن السرية.

أرجو التكرم بوضع إشارة ✓ أمام العبارة التي ترونها تعبر عن وجهة نظركم.

شكراً لحسن تعاونكم

أولاً: البيانات الشخصية:

أنثى

الجنس: ذكر

ثانياً: استبانة درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج أفري وبيرجستر في منظمة اتحاد الطلبة:

الرقم	المحاور / العبارات	درجة التطبيق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المنظور طويل الامد						
1	يحرص قادة اتحاد الطلبة على اتخاذ قرارات تراعي المستقبل وليس فقط الحاضر.					
2	يكون التخطيط استراتيجياً وواضحاً ويمتد لسنوات في الاتحاد.					
3	يشارك أعضاء الاتحاد في وضع رؤية طويلة الأمد للاتحاد.					

					4	تراجع الأهداف طويلة الأمد وتحديث بشكل دوري.
					5	تهتم القيادة بتأثير قراراتها على الأجيال القادمة من الطلبة.
					6	تراعى الاستدامة المؤسسية في جميع برامج ومشاريع الاتحاد.
					7	يبني العمل التنظيمي على أسس تراكمية تضمن الاستمرارية.
التنمية المهنية						
					8	توفر قيادة الاتحاد فرصاً لتطوير مهارات الأعضاء.
					9	تنظم ورش تدريبية منتظمة لتعزيز قدرات فريق العمل بالاتحاد.
					10	تدعم المبادرات الفردية لتطوير المهارات الشخصية.
					11	تتابع قيادة الاتحاد تقدم الأعضاء وتوجيههم لتحقيق نمو مهني.
					12	تشجع قيادة الاتحاد تبادل الخبرات بين الأعضاء داخل الاتحاد.
					13	يتوافر نظام لتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
الثقافة التنظيمية						
					14	تسود أجواء من الاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء في الاتحاد.
					15	تشجع قيادة الاتحاد على التعاون والعمل الجماعي.
					16	ترحب قيادة الاتحاد بالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها.
					17	تنظر قيادة الاتحاد إلى التنوع والاختلاف كقوة داخل الاتحاد.

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

					18 تتعامل قيادة الاتحاد مع الصراعات التنظيمية بروح إيجابية.
					19 تسود الشفافية عند اتخاذ القرارات في الاتحاد.
الابداع					
					20 تشجع قيادة الاتحاد الأعضاء على التفكير خارج الصندوق.
					21 تخصص بعض الموارد لتنفيذ أفكار ومشروعات جديدة.
					22 تكافئ المبادرات الابداعية والمبتكرة في الاتحاد.
					23 تستثمر التكنولوجيا لتعزيز الأداء والابداع.
					24 يتم خلق بيئة محفزة على الابداع داخل الفريق.
					25 تتقبل قيادة الاتحاد التجريب والخطأ كجزء من التعلم.
المسؤولية الاجتماعية والبيئة					
					26 تشارك قيادة الاتحاد في حملات ومبادرات مجتمعية.
					27 تولي قيادة الاتحاد أهمية كبيرة للقضايا البيئية.
					28 تنظم فعاليات تخدم المجتمع الطلابي والمحيد الخارجي.
					29 تعكس أنشطة الاتحاد قيم المسؤولية المجتمعية.
					30 تدمج مبادئ الاستدامة في برامج الاتحاد.
					31 تتعاون قيادة الاتحاد مع الجهات المحلية لتحقيق تأثير إيجابي في المجتمع.
السلوك الاخلاقي					
					32 يتحلى قادة الاتحاد بالشفافية.
					33 تتخذ قرارات الاتحاد بناء على معايير أخلاقية واضحة.
					34 تحاسب قيادة الاتحاد الأعضاء على السلوكيات غير الاخلاقية.
					35 تلتزم قيادة الاتحاد بالأنظمة واللوائح الجامعية بشكل جيد.

					36	تحتزم الخصوصية والسرية في الجوانب التنظيمية.
					37	يعزز الاتحاد قيم العدالة والمساواة.
					38	يبتعد الاتحاد عن استخدام النفوذ التنظيمي لتحقيق المكاسب الشخصية.
					39	تعد المصداقية من القيم الأساسية التي توجه العمل في الاتحاد.

➤ الملحق رقم (2): قرار تشكيل منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص

م	اسم المحكم	المرتبة العلمية	الاختصاص	مكان العمل
1	إيمان شروف	مدرس	السياسات التربوية واستراتيجياتها	كلية التربية_ جامعة حمص
2	حنان موسى	مدرس	إدارة موارد تربوية وتنميتها	كلية التربية_ جامعة حمص
3	سمية منصور	أستاذ	اتجاهات تربوية معاصرة	كلية التربية_ جامعة دمشق
4	قمر شلب الشام	مدرس	الاستراتيجيات التربوية لحماية الطفل	كلية التربية_ جامعة حمص
5	مها درويش	مدرس	التربية المقارنة	كلية التربية_ جامعة حمص
6	هلا عبد المولى	مدرس	إعداد المعلم وتدريبه	كلية التربية_ جامعة حمص
7	وسيم القصير	مدرس	إدارة تربوية	كلية التربية_ جامعة دمشق

درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة وفق نموذج إفري وبيرجستر في المنظمات التربوية/ منظمة اتحاد الطلبة أنموذجاً/

➤ الملحق رقم (4): الكتب والمرفقات الرسمية:

الجمهورية العربية السورية
الاتحاد الوطني لطلبة سورية
فرع جامعة حمص

إحصائية حول اتحاد طلبة جامعة حمص

وفقاً لأحدث البيانات الحالية، يبلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية (رؤساء ومدراء مكاتب) ضمن كليات جامعة حمص / ١١٩ / طالب وطالبة، علماً أن عدد الطلاب / ٥٠ / وعدد الطالبات / ٦٩ / ضمن / ١٧ / كلية.

نائب رئيس اتحاد طلبة حمص

م. محمد طاهر الجبولى

