

مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في

المنظمات التربوية لدى أعضاء الهيئات الطلابية بجامعة حمص

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

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية، وتحليل علاقتها بتحسين الأداء المهني لدى أعضاء الهيئات الطلابية في جامعة حمص، كما تسعى إلى التعرف إلى ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة المستدامة تُعزى لمتغيري الجنس والكلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (109) فرداً من أعضاء الهيئات الطلابية في جامعة حمص.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية جاء بدرجة متوسطة، حسب وجهة نظر أفراد العينة، كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة. في المقابل لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة المستدامة تبعاً لمتغيري الجنس والكلية.

الكلمات المفتاحية: مستوى الممارسة، القيادة المستدامة، الأداء المهني، 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 Level of Sustainable Leadership Practice and its Relationship
to Improving Professional Performance in Educational
Organizations:**

A Field Study on Student bodies at Homs University

Abstract

This study aims to examine the level of sustainable leadership practices in educational organizations and to analyze their relationship with the improvement of professional performance among student council members at Homs University. It also seeks to identify whether there are statistically significant differences in the level of sustainable leadership practice attributable to the variables of gender and faculty. The study adopted the descriptive method and employed a questionnaire as the primary tool for data collection, applied to a sample of (109) members of the student councils at Homs University.

The findings revealed that the level of sustainable leadership practice in educational organizations was moderate from the participants' perspective. The study also indicated a statistically significant relationship between sustainable leadership practice and the improvement of professional performance in the Student Union. In contrast, the results

showed no statistically significant differences in the level of sustainable leadership practice according to the variables of gender and faculty.

Keywords: Level of practice, sustainable leadership, professional performance, educational organizations, student union organization.

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً هائلاً في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية، حتى غدت وتيرة التغيير هي السمة الأبرز للعصر الآتي. هذا الأمر فرض على المنظمات بمختلف أنواعها وأهدافها، إعادة النظر في بُنيته التنظيمية، وأساليب قيادتها، ليس فقط لمواكبة التغيير، بل لضمان استدامة مواردها وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل. وعليه، لم يُعد بقاء المنظمة مرهوناً بامتلاك الموارد فحسب، بل بقدرة قادة هذه المنظمات على إدارة مواردها المختلفة بطريقة تُحقق الاستدامة، وتضمن ديمومة الأداء وفعاليته عبر الأجيال.

من هذا المنطلق برز مفهوم القيادة المستدامة بوصفه اتجاهاً معاصراً في الفكر الإداري. هدف هذا النمط القيادي تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة، والمحافظة على مواردها وتنمية رأس مالها المعرفي والبشري. فالقائد المستدام لا يقتصر دوره على إدارة العمل اليومي، بل يمتد إلى بناء بيئة تنظيمية إيجابية تُتيح للأعضاء التعلم والتطور المستمر، وتحفزهم على الإبداع والابتكار، وتشجعهم على الالتزام التنظيمي و الأخلاقي، بما يضمن جودة الأداء واستمراره على المدى البعيد.

وتتجلى أهمية القيادة المستدامة في قدرتها على تنمية قدرات الأعضاء وتحفيزهم، وتعزيز مشاعر الانتماء والرضا لديهم، بما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وأدائهم المهني. فحين يشعر الأعضاء

بالعدالة والثقة، يصبحون أكثر التزاماً وإنتاجية، الأمر الذي يُسهم في زيادة كفاءة المنظمة واستمرارها. كما أنّ هذا النمط القيادي يُشكل أداة فاعلة للحد من المشكلات الأدائية السلوكية للأعضاء مثل ضعف الأداء والالتزام، وكثرة التغيب، من خلال ترسيخ ثقافة قائمة على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار والاحترام المتبادل.

وفي المنظمات التربوية يُمثل الأداء المهني انعكاساً مباشراً لكفاءة الأعضاء وسلوكهم المهني ومدى توافقهم مع أهداف المنظمة. ويتجلى هذا الأداء في قدراتهم المعرفية والمهنية، وجودة العمل، الالتزام التنظيمي، والقدرة على التعلم المستمر ومواجهة التحديات. وتزداد أهمية هذا المتغير في المنظمات التربوية وتحديداً "منظمة اتحاد الطلبة"، حيثُ يشكل الأداء المهني لقيادات منظمة الاتحاد وأعضائها أحد المحددات الرئيسة لجودة مخرجات المنظمة.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص في دعم العملية التعليمية، وفي بناء جيل قادر على قيادة المستقبل، تتعمق الحاجة إلى دراسة واقع ممارسة القيادة المستدامة في هذا السياق، ودراسة مدى انعكاسها على تحسين الأداء المهني لأعضاء الهيئات الطلابية. فمنظمة اتحاد الطلبة ليست مجرد إطار نشاطي طلابي، بل هي بيئة قيادية تُمثل نموذجاً عملياً للممارسات الإدارية والسلوكية داخل المجتمع الجامعي، وبالتالي فإن فاعليتها ترتبط بقدرتها على استثمار مواردها البشرية وتنميتها بأسلوب مستدام.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية، من وجهة نظر الهيئات الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص، وذلك بهدف تقديم إطار عملي يُساعد في تطوير الممارسات القيادية داخل منظمة الاتحاد ويُعزز من كفاءة أداء الأعضاء بما يتوافق مع متطلبات التنمية والاستدامة.

1- مشكلة الدراسة:

توفر المنظمات التربوية ومن ضمنها منظمة اتحاد الطلبة، فضاءات حيوية لإعداد قيادات شابة قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، والمساهمة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة على المستوى المحلي والوطني. وتتجلى أهمية هذه المنظمات من كونها تُتيح للطلبة فرصاً عملية لصقل مهاراتهم المهنية عبر المشاركة في الهيئات الطلابية وتخطيط وتنفيذ الفعاليات الطلابية، مما يُمكنهم من اكتساب خبرات قيادية واقعية تُعزز جاهزيتهم للمستقبل. وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية المنظمات التربوية في تحسين الأداء المهني لأعضائها ومنها دراسة ايرت وآخرون (Ebert, et al,2025) الذين توصلوا إلى أنّ المنظمات الطلابية الجامعية تُمثل إحدى أكثر البيئات التربوية فاعلية في تنمية المهارات القيادية والمهنية لدى الطلبة، الأمر الذي يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين أدوار الطلبة القيادية في منظمة الاتحاد وبين مهارات القيادة التي يراها أصحاب العمل الحاليون مرغوبة.

هذه النتيجة تتوافق أيضاً مع دراسة شين وآخرون (Xin, et al,2024) التي بينت وجود تأثير إيجابي للقيادة المستدامة على الأداء المهني لأفراد المنظمة، سواءً على مستوى الأداء المهني المباشر أو على مستوى السلوك التنظيمي الداعم. وعلى المستوى المحلي أشارت دراسة صيوح وآخرون (2021) إلى وجود فجوة بين مهارات الخريجين السوريين ومتطلبات سوق العمل، وهذا مرده إلى ضعف تأهيل الخريجين من ناحية المهارات التي يتطلبها سوق العمل. هذا الاهتمام بالشباب وضرورة تنمية مهاراتهم القيادية تجلى في مؤتمرات عديدة أكدت على أن الاستثمار في المهارات القيادية المستدامة للشباب بات ضرورة استراتيجية تنمية وليس ترفاً تدريبياً، ومنها مؤتمر الموارد البشرية الدولي السابع الذي عقد في دولة الإمارات العربية المتحدة في إبريل عام 2017 تحت شعار "الشباب وصياغة مستقبل رأس المال البشري" حيثُ أكدت توصياته على ضرورة خلق بيئات عمل محفزة وإيجابية، وإشراك الشباب في اتخاذ القرار، والتركيز على تطوير المهارات الاجتماعية والمهنية للشباب واستثمارها بشكل كامل، من خلال تبني وتطبيق برامج تدريبية مبتكرة تُلبي احتياجات الشباب وتستشرف المستقبل، وتساعد في خلق التطور المهني والتعلم النوعي

المطلوب. وعلى المستوى الميداني سعت الباحثة إلى استجلاء مستوى ممارسة مهارات القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المهني لأعضاء الهيئات الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة من خلال دراسة استطلاعية قامت بها بتاريخ (9، تشرين الثاني) على عينة من (21) عضواً من أعضاء الهيئات الطلابية من مختلف كليات جامعة حمص باستخدام مقابلة من نوع (مغلقة مقننة). وقد جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- تتشارك قيادة منظمة الاتحاد الرؤية المستدامة مع جميع أعضاء الهيئات الطلابية، كان بنسبة (47.62%).

- يشترك جميع أعضاء الهيئات الطلابية ضمن فرق عمل لاتخاذ قرارات مستدامة، كان بنسبة (42.86%).

- تتوافر خطط لاستدامة الموارد البشرية في منظمة الاتحاد، كان بنسبة (52.38%).

- تتوافر أدوات تقييم مستدامة لأداء الأعضاء مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للاتحاد، كان بنسبة (33.33%).

- يعزز وجود قيادة مستدامة من الثقة بين مختلف المستويات في منظمة الاتحاد، كان بنسبة (76.19%).

- تتحسن الولاءات التنظيمية نتيجة الممارسات القيادية المستدامة، كان بنسبة (66.67%).

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية سعي منظمة الاتحاد نحو قيادة مستدامة تُحسن من أداء كوادرها، ولكن حداثة الاتحاد جعل بعض النسب ضعيفة نوعاً ما، كون الاتحاد ناشئ بصيغته الجديدة، ويسعى للاستدامة في قيادته وأعماله.

وبناءً على ما سبق وما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية من نتائج، وما أكدت عليه الدراسات السابقة، كان لا بدّ من الوقوف على مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية وخاصةً منظمة اتحاد الطلبة ، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مستوى ممارسة القيادة المستدامة؟ وما علاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية من وجهة نظر القيادات الطلابية في جامعة حمص؟

2- أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية (منظمة اتحاد الطلبة)؟
- ما العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية (منظمة اتحاد الطلبة)؟

3- أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

3-1- الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة المستدامة بوصفه اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري، قادر على تحقيق التوازن بين كفاءة الأداء الحالي واستدامة الموارد البشرية والتنظيمية في المدى البعيد.
- إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة المستدامة، من خلال تحليل علاقتها بالأداء المهني في المنظمات التربوية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث في السياق المحلي بوجهٍ خاص.

- رقد المكتبه العربيه بماده علميه يُمكن أن تُشكل منطلقاً لبحوث مستقبلية أعمق حول القيادة المستدامة والأداء المهني.

3-2- الأهمية التطبيقية:

- قد تُسهم نتائج الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية والقيادية في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص، من خلال تبني مبادئ القيادة المستدامة كأسلوب فعال لتحسين الأداء المهني للأعضاء والكوادر الطلابية.
- قد تُفيد النتائج في توجيه أعضاء منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص نحو إدراك أهمية الدمج بين الكفاءة التنظيمية والمسؤولية المستدامة في إدارة الأنشطة والمبادرات الطلابية بما يضمن استمرارية المنظمة.
- قد تُمثل نتائج الدراسة أداة تشخيصية لمتخذي القرار في منظمة الاتحاد، تُمكنهم من التعرف على واقع الممارسة القيادية بين أعضاء الاتحاد، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مما يُعزز من قدرة الاتحاد على أداء دوره كمنظمة رائدة في إعداد جيل قيادي مستدام.
- يُمكن أن تُستثمر نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات القيادية المستدامة بين أعضاء الاتحاد، وتوظيفها في تطوير بيئة عمل طلابية أكثر فاعلية.

4- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص.
- تعرّف العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص.
- تحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس والكلية فيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص.

5-متغيرات الدراسة:

- ◆ المتغيرات المستقلة: ممارسة القيادة المستدامة.
- ◆ المتغيرات التابعة: الأداء المهني.
- ◆ المتغيرات التصنيفية: تتمثل بالجنس (ذكور ، إناث)، والكلية (جميع كليات جامعة حمص).

6-فرضية الدراسة: اُختبرت فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05:

- لا توجد فروق ذات مستوى دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات مستوى دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الكلية.
- لا توجد علاقة ذات مستوى دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة من وجهة نظر أفراد العينة.

7-حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود البشرية: عينة من أعضاء الهيئات الطلابية بمنظمة اتحاد الطلبة في كليات جامعة حمص.

- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2026/2025.

- الحدود الموضوعية: تمثلت في ستة أبعاد رئيسة للقيادة المستدامة، وهي: (الرؤية والاتصال المستدام، التخطيط واتخاذ القرار المستدام، القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، التعليم والابتكار المستدام، إدارة الموارد والالتزام البيئي، التقييم والمتابعة المستمرة).

وفي أربعة أبعاد رئيسة للأداء المهني، هي: (الأداء المهني والقدرات المعرفية، التعاون وجودة العمل، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، التعلم المستمر والتطوير المهني)

8-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

○ القيادة المستدامة: عرف لياو (Liao,2022) القيادة المستدامة بأنها: " أسلوب إداري يُركز على تحقيق أهداف المنظمة مع الموازنة بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال رؤية طويلة المدى وممارسات أخلاقية وتعاونية، تهدف إلى خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة وعدم استنزاف الموارد البشرية والمادية والتنظيمية" (p 2).

كما عرفها الخمايسة وآخرون (Alkhamaiseh, et al,2024) بأنها: منظور إداري يهدف إلى تحقيق جودة أداء المنظمة من خلال رؤية بعيدة المدى، وممارسات أخلاقية وتشاركية توزع القيادة بين الفاعلين التربويين، وتحافظ على الموارد المادية والبشرية والمعرفية وتميها، بحيث لا تُلحق ضرراً بالأعضاء أو المنظمة أو المجتمع، بل تُحدث أثراً إيجابياً في الحاضر والمستقبل (p 282).
وإجرائياً تُعرف الباحثة القيادة المستدامة بأنها: مجموعة ممارسات وسلوكيات قيادية يُمارسها عضو الهيئة الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص، بما يضمن جودة الأداء وفاعلية المنظمة عبر الزمن. وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها عضو الهيئة الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص على مقياس القيادة المستدامة الذي أعدته الباحثة، والمكون من ستة أبعاد رئيسة هي: (الرؤية والاتصال المستدام، التخطيط واتخاذ القرار المستدام، القيادة الأخلاقية

والمسؤولية الاجتماعية، التعليم والابتكار المستدام، إدارة الموارد والالتزام البيئي، التقييم والمتابعة المستمرة). ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال استجابات أعضاء الهيئات الطلابية على بنود الاستبانة وفق مقياس تقدير خماسي.

○ الأداء المهني:

عرفه سعيدين وآخرين (Saidin, et al,2024) بأنه: مجمل السلوكيات والإنجازات التي يظهرها الفرد أثناء ممارسته لمهامه، بحيث يُعكس هذا الأداء "درجة كفاءة الفرد في تنفيذ مسؤولياته، وجودة ما يقدمه من عمل، ومدى التزامه بالمعايير المهنية والأخلاقية، وقدرته على الإبداع والتطوير المستمر" (p 304). ومن جهةٍ أخرى عرف (بو شريط، عقون، 2022) الأداء المهني بأنه: " مجموعة من أنماط السلوك ذات العلاقة المُعبّرة عن قيام الفرد بمهامه وتحمله لمسؤولياته بما يُسهم في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن الأنماط السلوكية التي تتضمنها جودة الأداء وكفاءة التنفيذ" (ص 16).

وإجراءياً تُعرف الباحثة الأداء المهني بأنه: " مجموعة سلوكيات وإنجازات دورية يُظهرها عضو الهيئة الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص أثناء قيامه بمهامه التنظيمية والخدمية، بما يُعكس كفاءة تنفيذ المهام وجودة المخرجات. ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها عضو الهيئة الطلابية في منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص على مقياس الأداء المهني الذي أعدته الباحثة، والذي يُقاس أثر القيادة المستدامة في تحسين أداء الأعضاء من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: (الأداء المهني والقدرات المعرفية، التعاون وجودة العمل، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، التعلم المستمر والتطوير المهني). ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

○ المنظمات التربوية:

عرفها غوهلخ وآخرون (Göhlich, et al, 2018) بأنها: "كيانات اجتماعية منظمة مثل المدارس والجامعات، تمتلك بنية وثقافة تنظيمية، ولها أهداف محددة تتمثل بتنمية قدرات أفرادها، ودعم عملية التعلم ونقل المعرفة والمهارات في إطار بنية تنظيمية محددة" (P 208). كما عرف كلوفر وليفاتشيتش (Glover & Levačić, 2020) المنظمات التربوية بأنها: "أنظمة مفتوحة تستقبل موارد بشرية ومادية ومعلوماتية من البيئة، وتحولها من خلال عمليات تعليمية وتنظيمية إلى مخرجات تربوية تخدم المجتمع" (P 3).

ويُقصد بالمنظمات التربوية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص، بوصفها إطاراً طلابياً تربوياً يعمل على تطوير مهارات الطلبة القيادية والمهنية عبر الهيئات الطلابية والأنشطة الجامعية، مما يسهم في إعداد قيادات طلابية قادرة على المشاركة الفعالة في المجتمع".

إجرائياً أيضاً تُعرف الباحثة أعضاء الهيئات الطلابية بأنهم: "الطلبة الذين يشغلون مواقع رسمية ضمن هيكل منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص (على مستوى الكليات) ويمارسون مهام تنظيمية وقيادية في المنظمة".

9-دراسات سابقة:

❖ دراسة دالاتي وآخرون (Dalati et al, 2017): سورية

- عنوان الدراسة: القيادة المستدامة ، والثقة التنظيمية في الرضا الوظيفي: أدلة تجريبية من مؤسسات التعليم العالي في سوريا.

Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria

- هدف الدراسة: تطوير نموذج نظري للقيادة المستدامة والثقة التنظيمية والرضا في العمل في بيئة التعليم العالي في سوريا، من خلال تقييم تصور الموظفين للسلوكيات

القيادية المتميزة ودراسة علاقتها بالثقة التنظيمية في مجال مؤسسات التعليم العالي في سوريا.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (73) عاملاً من جامعتين في مدينة دمشق.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة المستدامة والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، كما أكدت الدراسة على أهمية عدة ممارسات وسلوكيات بما في ذلك الرؤية الاستراتيجية، التواصل، التعاون، وفريق العمل المُلمهم والأخلاقي، وأوصت بضرورة تعزيزها بين القادة التربويين.

❖ دراسة العوش (2023) اليمن

- عنوان الدراسة: القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.

- هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من [68] بند موزعة على محورين.

- مجتمع وعينة الدراسة: بلغ حجم العينة (289) قيادياً أكاديمياً في (12) جامعة أهلية.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية بشكل عام كان مرتفعاً، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة المستدامة وكفاءة الأداء الإداري بلغت (0.829%).

❖ دراسة الدعيبي وشعار (2024): المملكة العربية السعودية

- عنوان الدراسة: دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات.
- هدف الدراسة: تعرّف دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات في ضوء (استدامة الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية البيئية والاجتماعية)، والكشف عن الفروق الإحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- منهج وأدوات الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من /273/ من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود دور إيجابي للقيادة المستدامة بأبعادها (استدامة الموارد البشرية، استدامة التعلم، المسؤولية البيئية والاجتماعية)، في تحسين الأداء المهني. كما بينت النتائج عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة.

❖ دراسة نور (2024): الكويت

- عنوان الدراسة: درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة.
- هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، والكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغيرات (النوع، السنة الدراسية، المعدل التراكمي، التخصص).

- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (35) عبارة موزعة على سبعة محاور كأداة للدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكونت العينة من (425) طالبا وطالبة في كلية التربية الأساسية.
- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس القيادة المستدامة ككل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.09)، وجاء في الترتيب الأول تحفيز التحول الرقمي المستدام، وفي المرتبة الأخيرة التحفيز ودعم الأبحاث البيئية وجاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري النوع والمعدل التراكمي، ووجود فروق حول التشجيع على السلوكيات المستدامة، والتعليم والتدريب، والتحفيز ودعم الأبحاث البيئية وفقا لمتغير السنة الدراسية لصالح السنة الثالثة، وعدم وجود فروق حول باقي المحاور. ووجود فروق حول التشجيع على السلوكيات المستدامة وفقا لمتغير التخصص لصالح مواد علمية، وعدم وجود فروق حول باقي المحاور.

❖ دراسة سارت وسيزجين (Sart & Sezgin, 2024) تركيا

- عنوان الدراسة: تأثير القيادة المستدامة على الأداء المهني في الجامعات.

The Impact of Sustainable Leadership on Job Performance in Universities

- هدف الدراسة: دراسة تأثير القيادة المستدامة على الأداء المهني في جامعات اسطنبول.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة مقياس القيادة المستدامة المكون من (10) بنود ويُعد واحد.

- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة وعينته بجميع القيادات الأكاديمية في جامعات اسطنبول والبالغ عددهم (720) أكاديمياً.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المستدامة والأداء المهني بلغت (45.8%)، كما توصلت أيضاً إلى أنّ القيادة المستدامة تؤثر إيجابياً وسلبيّاً على الأداء الوظيفي، وبالتالي أن مفهوم القيادة المستدامة يؤثر إيجابياً على الأداء المهني للقيادات الأكاديمية.

❖ دراسة إرتاس (Ertas, 2024) تركيا

- عنوان الدراسة: دور القيادة المستدامة في فاعلية المدرسة

Examining the Role of Sustainable Leadership in School Effectiveness

- هدف الدراسة: تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة المستدامة لدى مديري المدارس وفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الارتباطي، جُمعت البيانات باستخدام مقياس القيادة المستدامة، ومقياس فاعلية المدرسة.
- مجتمع وعينة الدراسة: تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من (368) معلم ومعلمة في مدارس مدينة بورغات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المستدامة وأبعادها من جهة، وفاعلية المدرسة من جهة ثانية. كما بينت النتائج أن أكثر أبعاد القيادة المستدامة توفراً هو بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

❖ دراسة ايبيرت وآخرون (Ebert, et al, 2025) الولايات المتحدة الأمريكية

- عنوان الدراسة: المنظمات الطلابية الجامعية : تأثيرها على مهارات القيادة في القوة العاملة.

University Student Organizations: Influence on Leadership Skills in The Workforce

- هدف الدراسة: إجراء دراسة تجريبية تستخدم نظرية القيادة الموزعة كإطار لاستكشاف كيف تُؤثر المنظمات الطلابية في تنمية قدرات الطلبة القيادية في سوق العمل.
- منهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي للأدبيات والأبحاث المنشورة حول هذا الموضوع.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن المنظمات الطلابية الجامعية تُمثل بيئة قيادية فريدة تُساهم في إعداد الطلبة للحياة المهنية، وأكدت الأدلة المستخلصة من الدراسات التي تم تحليلها أن الطلبة المشاركين في قيادة الأندية الطلابية يظهرون مستويات عالية من القدرة على التخطيط والتنظيم، التعاون، التواصل الفعال، وهي المهارات التي تُعتبر أساسية للنجاح في بيئة العمل.

❖ دراسة علي والمشد (2025) مصر

- عنوان الدراسة: توسيط الارتباط بالعمل في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي.
- هدف الدراسة: فحص العلاقة بين القيادة المستدامة، والفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على دور الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (392) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية المصرية.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من الفعالية التنظيمية والارتباط بالعمل، كما أكدت النتائج أن الارتباط بالعمل يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية التنظيمية.

➤ التعقيب على الدراسات السابقة:

تتضح أهمية الدراسات السابقة من خلال ما أتاحتها للباحثة من قاعدة معرفية مكنتها من تحديد ملامح الدراسة الحالية، ومن أبرز أوجه الاستفادة:

- تحديد الفجوة البحثية: بينت الدراسات السابقة ندرة الأبحاث التي تناولت القيادة المستدامة في سياق المنظمات التربوية، مما أبرز الحاجة إلى دراسة تبحث في مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني لدى أعضاء الهيئات الطلابية.
- اختيار المنهج والأداة: ساعدت الدراسات السابقة، على تحديد المنهج الوصفي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة).

➤ أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول أنماط القيادة ولا سيما القيادة المستدامة، كما اتفقت معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع البحثي، حيث اعتمدت الدراسات السابقة (القيادات الأكاديمية، الإداريين، المعلمين)، باستثناء دراسة إيبرت وآخرون (Ebert, et al, 2025)، التي تشابهت مع الدراسة الحالية في اعتماد أعضاء الهيئات الطلابية في المنظمات الطلابية كعينة للدراسة.

- تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في إطار منظمة اتحاد الطلبة، بينما ركزت بعض الدراسات على المناخ التنظيمي أو الكفاءة الإدارية.

➤ موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- تأتي الدراسة الحالية لتشكّل إضافة علمية من حيث تحليل واقع القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة، بما يُسهم في توسيع فهم القيادة المستدامة في السياق التربوي الجامعي، ويُمدد لدراسات مستقبلية تستهدف تطوير أداء القيادات الطلابية في ضوء مبادئ الاستدامة.

10- الجانب النظري:

في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات التربوية، برزت الحاجة إلى قيادات طلابية تمتلك القدرة على الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد بكفاءة، بما يُعزز الأداء المهني ويضمن استمرارية التميز في المنظمات التربوية. ومن هنا يتناول هذا الإطار المفاهيم النظرية المتعلقة بمهارات القيادة المستدامة، والأداء المهني، والعلاقة بينهما في المنظمات التربوية.

أولاً: مفهوم القيادة المستدامة:

تُعد القيادة المستدامة أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التربوي، حيث تُمثل مدخلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات تطوير المنظمة في الحاضر وضمان استمراريتها في المستقبل. وبحسب هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) فإن القيادة المستدامة تعني: "القيادة التي تضمن التعلم العميق، وتدعم العدالة الاجتماعية، وتحافظ على الموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتبني القدرة بحيث تستمر الإنجازات حتى بعد رحيل القائد" (p.17). بينما عرفها (Avery, 2011) بأنها: "تمط قيادي طويل الأجل يُعنى ببناء ثقافة تنظيمية مسؤولة

أخلاقياً، قادرة على إدارة الموارد وتحقيق أهدافها بطريقة متوازنة اجتماعياً وبيئياً" (p.34). وفي السياق التربوي، تصف (Ertas,2024) القيادة المستدامة بأنها "مجموعة ممارسات قيادية تُعزز من فاعلية المنظمة عبر التزام القادة بالمسؤولية، وضمان التطوير المهني المستمر لأعضاء المنظمة" (p.4).

وغير ذلك من التعريفات التي أكدت على دور القيادة المستدامة في المحافظة على الموارد واستمراريتها بما يخدم الأجيال القادمة، من خلال قيادة تتصف بالامتياز والإدارة الرشيدة التي تعمل من أجل المستقبل.

10-1-مراحل تطبيق القيادة المستدامة في المنظمات:

يُمر تطبيق القيادة المستدامة في المنظمات، ولاسيما في المنظمات التربوية، بعدة مراحل مترابطة تضمن تطور المنظمة وتحقيق استدامتها، وقد حددها بيترلاين وآخرون (Peterline, et al,2013) بأربع مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة التقدير (الاستكشاف):

تُمثل الخطوة الأولى في مسار تطوير القيادة المستدامة، وفيها تتم عملية تقييم شاملة لجوهر المنظمة وطبيعتها عملها، مع التركيز على كيفية الإبداع واستثمار القدرات البشرية، هدف هذه المرحلة اكتشاف الإمكانيات الكامنة في المنظمة ونقاط قوتها، التي يمكن البناء عليها لتحقيق التميز.

2- مرحلة تصور النتائج (الحلم):

تُمثل هذه المرحلة الإلهام والرؤية المشتركة التي توجه عمل المنظمة، هدف هذه المرحلة صياغة الرؤية المستقبلية المنشودة للمنظمة بمشاركة جميع أصحاب المصلحة، حيث يُسهم الحوار التشاركي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي تقود المنظمة نحو مستقبل مستدام.

3- مرحلة البناء المشترك (التصميم):

في هذه المرحلة تُبنى الهياكل والعمليات التي تُحقق التكامل بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة في إطار من التعاون والتعلم المستمر. وتترجم الرؤية إلى ممارسات واقعية من خلال تطوير مهارات القيادة الجماعية وتنمية العلاقات.

4- مرحلة الاستدامة (المصير):

تُعد المرحلة التطبيقية التي تُكرس فيها ثقافة التعلم داخل المنظمة، وتطور فيها آليات مستدامة للابتكار والتحسين الذاتي، ويصبح أعضاء المنظمة أكثر قدرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد وضمان استدامة المنظمة.

يتضح من خلال هذه المراحل أن تطبيق القيادة المستدامة يُمكن المنظمة من تحقيق ذاتها وتطوير أداؤها وتنمية أفرادها في الوقت نفسه، بما يُحقق أهدافها ويُعزز رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء.

10-2- مهارات القيادة المستدامة:

تُعد مهارات القيادة المستدامة جوهر هذا النمط القيادي، إذ تُمثل القدرات العملية التي تُمكن القائد من تحويل القيم المستدامة إلى ممارسات تنظيمية. وقد تم تحديدها في هذه الدراسة ضمن ست مهارات رئيسة هي:

- الرؤية والاتصال المستدام: بحسب (Hargreaves& Fink,2006) إن صياغة رؤية بعيدة المدى ومشاركتها بوضوح مع أعضاء المنظمة يولد اصطفاً والتزاماً جماعياً بأهداف المنظمة.
- التخطيط واتخاذ القرار المستدام: بحسب (Avery& Bergsteiner,2011) القرارات تُبنى على بيانات موثوقة وتوازن بين الحاضر والمستقبل ومصالح أصحاب المصلحة، الأمر الذي يُعزز استدامة المنظمة بدل السعي لمكاسب قصيرة الأجل.

- القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية: يقوم هذا البُعد على التزام القائد بمعايير العدالة والنزاهة والشفافية، وتحويلها إلى ممارسات وسياسات تُراعي آثار القرارات على الطلبة والمجتمع والبيئة، مع ترسيخ ثقافة المساءلة بما ينعكس تحسناً في الرضا وجودة العمل (Ertas,2024).
- التعلم والابتكار المستدام: بحسب (Hargreaves & Fink,2006) أن الحفاظ على تعلم عميق ومتواصل لجميع الأعضاء، ونقل أثره عبر الزمن يُعد مدخلاً لابتكار ذو معنى وأثر طويل الأمد.
- إدارة الموارد والالتزام البيئي: القائد المستدام وفقاً لـ (Hargreaves & Fink,2006) يُنمي الموارد المادية والبشرية ولا يستنزفها، ويُرشد استخدامها ضمن منظور بيئي ومجتمعي أوسع ليضمن الديمومة.
- التقييم والمتابعة المستمرة: بحسب سارت و سيزجين (Sart & Sezgin,2024) تعتمد القيادة المستدامة على أحكام مهنية مرتبطة بأدلة ومؤشرات، ومراجعات دورية تُحسن العمليات وتديم التقدم، وهذا ما يجعل التقييم والمتابعة آلية بنوية لا إجراءً طارئاً. وبحسب الباحثة تُشكل مهارات القيادة المستدامة إطاراً عملياً يحول القيم إلى ممارسات قابلة للقياس، ويربط بين جودة الأداء الراهن واستدامة تطوير المنظمة، وعليه فإن امتلاك عضو الهيئة الطلابية لهذه المهارات هو ما يصنع الأثر الأعمق في تحسين الأداء المهني داخل منظمة الاتحاد.

10-3- معوقات تطبيق القيادة المستدامة في المنظمات التربوية:

رغم تزايد الوعي بأهمية القيادة المستدامة وأهمية امتلاك مهاراتها، إلا أن تطبيقها في سياق المنظمات يواجه تحديات عدة، منها ضعف ثقافة الاستدامة، وقلة الكوادر المؤهلة مهنيًا، محدودية الموارد، ومقاومة ثقافة التغيير داخل المنظمة، وقد أشارت ارتاس (Ertas,2024) إلى أن غياب

التدريب المنهجي للقيادات التربوية في مجال الاستدامة يُعد من أبرز المعوقات أمام ترسيخ هذا النمط القيادي في المدارس والجامعات.

ثانياً: الأداء المهني:

يُعد الأداء المهني من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين، وذلك تبعاً لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة، حيث يُعتبر الأداء المهني العالي المحصلة التي تسعى المنظمة للحصول عليه. وقد تم تعريف الأداء المهني من قِبَل الكثير من الباحثين ومنهم الدرماش (2018) الذي عرف الأداء المهني بأنه: " هو محصلة أداء جميع فرق العمل في المهام المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بشكل عام يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل المنظمة" (ص33).

10-4- أهمية الأداء المهني في المنظمات:

يُعد الأداء المهني محور استقرار المنظمات وركيزة نجاحها، حيث يُمثل المخرج الفعلي لجميع أنشطتها الإدارية والتنظيمية. فكلما ارتفع مستوى الأداء المهني وتميز بالكفاءة والفاعلية، ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعزيز استمراريته في بيئة العمل التنافسية. ويؤكد الشريف (2004، ص 45) أن الأداء المهني يُعد المؤشر الأكثر دلالة على حيوية المنظمة، فهو ليس مجرد انعكاس لقدرة الفرد، بل يعكس كفاءة القيادة في توجيه الطاقات البشرية واستثمارها بفعالية. كما يرتبط الأداء المهني بدورة حياة المنظمة، بدءاً من مرحلة التأسيس، مروراً بمرحلة النمو والاستقرار، وصولاً إلى التميز و الإبداع، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في الانتقال بين هذه المراحل يعتمد على مستوى أدائها في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها. وعليه، يُمكن القول إن الأداء المهني يُمثل البوصلة التي تُحدد مسار المنظمة نحو التطور والتميز، وهو العامل الأساسي لتحقيق رسالتها وتعزيز مكانتها في خدمة المجتمع وتنمية مواردها بصفة مستدامة.

10-5- العلاقة بين القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية:

تُعد القيادة المستدامة من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تُركز على تنمية الأفراد وتعزيز كفاءاتهم المهنية لضمان استمرارية عمل المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. فهي تقوم على مبدأ الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في جودة أداء المنظمة، وتسعى إلى خلق بيئة عمل مُحفزة قائمة على القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالتعلم المستمر.

وتشير الأدبيات التربوية إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة المستدامة وارتفاع مستوى الأداء المهني في المنظمات التربوية. فقد توصلت دراسة كريدي (2019) إلى أن أهمية القيادة المستدامة تتبع من دورها في تحسين الأداء من خلال تقديم نموذج القادة الحسنة وتعزيز ثقافة التميز بين العاملين. وأظهرت دراسة الخضير (2021) أن توفر المهارات لدى القادة المستدامين يُسهم في التطوير المهني لأعضاء المنظمة ويزيد من دافعيتهم للإنجاز. ومن جهة ثانية أكدت دراسة الخفاجي والحامتي (2024) أن القيادة المستدامة ترفع من جودة حياة العمل وتحسن الرضا والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الأعضاء والمنظمة.

انطلاقاً من ذلك، يُمكن القول أن العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المهني علاقة طردية متينة. فكلما اتسع نطاق تطبيق مبادئ القيادة المستدامة داخل المنظمة، تحسن الأداء المهني وارتفعت كفاءته، وتوطد الرضا والالتزام التنظيمي بين الأعضاء، مما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يُحقق الأهداف المرسومة. وفي ضوء ذلك تُمثل منظمة اتحاد الطلبة بجامعة حمص نموذجاً تربوياً مهماً يُمكن من خلاله تفعيل مهارات القيادة المستدامة لتعزيز جودة الأداء الطلابي، وبناء جيل قيادي قادر على مواصلة التطوير بصورة مستدامة.

11-1-11- منهج الدراسة: أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والذي "يدرس الظاهرة التربوية ووصفها كما هي على أرض الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً" (ملحم، 2007، ص370).

11-2-2- مجتمع الدراسة وعينته:

11-2-1-1- المجتمع الأصلي للدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء قيادات الهيئات الطلابية في جامعة حمص، والبالغ عددهم (119) طالباً وطالبة، وذلك ضمن (15) كلية، حسب الإحصائية المسلمة للباحثة من قبل اتحاد الطلبة في جامعة حمص (ملحق 1).

11-2-2-2- عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي للدراسة، تم أخذ كامل المجتمع الأصلي كعينة، استنتى منهم (10) طلاب فقط كعينة استطلاعية، وبذلك تكون العينة النهائية مكونة من (109) طالباً وطالبة، وأخذت بالطريقة المسحية، وذلك من خلال طرح الاستبيان كأداة إلكترونية لسهولة الوصول لجميع أفراد العينة، والسماح بالإجابة بحرية كاملة، وتجاوزاً لحدود الزمان والمكان، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس والكلية.

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

المتغير	المستوى	العينة	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	46	41.82 %
	إناث	64	58.18 %
الكلية	نظرية	30	27.52 %
	تطبيقية	79	72.48 %

11-3- أداة الدراسة:

صممت أداة الدراسة بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة كدراسة الدعيبي وشعار (2024) ودراسة عبد المنعم (2023) ودراسة الخفاجي والحاتمي (2024)، والأدب النظري الذي

تناول القيادة المستدام وعلاقتها بالأداء المهني وتطويره، فكانت الأداة عبارة عن استبانة تكونت
من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: خاص بالبيانات المتعلقة بعينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتضمن عبارات الاستبانة الخاصة بالقيادة المستدامة وبدائل الإجابة لكل من
محور من محاور هذا الجزء.
- القسم الثالث: يتضمن عبارات الاستبانة الخاصة بتحسين الأداء المهني وبدائل الإجابة
لكل من محور من محاور هذا الجزء.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أعضاء الهيئات الطلابية في منظمة
اتحاد الطلبة بجامعة حمص. يتكون مقياس ليكرت من خمس درجات تمثل مدى تكرار
أو توافق الأعضاء مع كل عبارة على النحو التالي: /دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً/

11-3-1- صدق المحتوى لاستبانة:

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين في كلية التربية بجامعة حمص ودمشق
الملحق (2)، 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 لقسم القيادة
المستدامة، و(30) عبارة، بينما قسم تحسين الأداء المهني بلغ (4) محاور و(20) عبارة، والملحق
(3) يبين الصورة النهائية للاستبانة. والجدول الآتي يوضح تعديلات السادة المحكمين:

الجدول (2) تعديلات السادة المحكمين

المؤشر بعد التعديل	الملاحظات	المؤشر قبل التعديل	المحور
توضح قيادة منظمة الاتحاد مفهوم الاستدامة وأهدافها بطرق عملية من خلال جلسات تعريفية أو ورش عمل.	تعديل صياغة	توضح قيادة منظمة الاتحاد مفهوم الاستدامة وأهدافها من خلال الأنشطة.	الرؤية والاتصال المستدام
تُبلغ قيادة منظمة الاتحاد الأعضاء بقراراتها المهمة عبر قنوات تواصل محددة	تعديل صياغة	تُبلغ قيادة منظمة الاتحاد الأعضاء بقراراتها المهمة عبر قنوات تواصل محددة ومنظمة.	
تُراجع قيادة منظمة الاتحاد المشاريع والأنشطة دورياً لتقييم أثارها طويلة المدى على الأعضاء والبيئة الطلابية.	تعديل صياغة	تُجرى مراجعات دورية لقرارات منظمة الاتحاد لتقييم أثارها بعيدة المدى.	التخطيط واتخاذ القرار المستدام
تتبع قيادة منظمة الاتحاد ممارسات عادلة في توزيع الفرص والمهام بين الأعضاء.	حذف واستبدال	تُعزز قيم الشفافية في السلوك القيادي بمنظمة الاتحاد	القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية
توثق قيادة منظمة الاتحاد الدروس المستفادة من المبادرات الناجحة وتنتشرها.	حذف واستبدال	تُشجع قيادة الاتحاد النجاحات المستدامة وتعممها	التعليم والابتكار المستدام
تعتمد قيادة منظمة الاتحاد نتائج التقييم	إضافة		التقييم والمتابعة المستمرة

مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية لدى أعضاء الهيئات
الطلابية بجامعة حمص

تطوير السياسات والممارسات.			
-------------------------------	--	--	--

11-3-2- الصدق الداخلي لاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع المحاور الأخرى
والدرجة الكلية لكل جزء من الاستبانة، كما في الجدولين الآتيين:

الجدول (3) معاملات الارتباطات بين كل محور من محاور الاستبانة مع الأبعاد الأخرى

والدرجة الكلية لجزء القيادة المستدامة

الدرجة الكلية	التقييم والمتابعة المستمرة	إدارة الموارد والالتزام البيئي	التعليم والابتكار المستدام	القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية	التخطيط واتخاذ القرار المستدام	الرؤية والاتصال المستدام	المحور
0.708**	0.746*	0.735**	0.702*	0.697**	0.713*	1	الرؤية والاتصال المستدام
0.724*	0.784*	0.770*	0.728*	0.699**	1	0.681**	التخطيط واتخاذ القرار المستدام
0.698**	0.700*	0.708**	0.713**	1	0.725*	0.664*	القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

0.688**	0.598*	0.613*	1	0.692*	0.773**	0.791*	التعليم والابتكار المستدام
0.701**	0.708*	1	0.614*	0.767**	0.684*	0.761*	إدارة الموارد والالتزام البيئي
0.642*	1	0.729*	0.738*	0.661*	0.759**	0.711**	التقييم والمتابعة المستمرة
1	0.642*	0.701**	0.688**	0.698**	0.724*	0.708**	الدرجة الكلية

الجدول (4) معاملات الارتباطات بين كل محور من محاور الاستبانة مع الأبعاد الأخرى

والدرجة الكلية لجزء تحسين الأداء المهني

الدرجة الكلية	التعلم المستمر والتطور المهني	الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	التعاون وجودة العمل	الأداء المهني والقدرات المعرفية	المحور
0.741**	0.739*	0.775**	0.768**	1	الأداء المهني والقدرات المعرفية
0.768**	0.712*	0.723**	1	0.716*	التعاون وجودة العمل

مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية لدى أعضاء الهيئات
الطلابية بجامعة حمص

0.756**	0.738*	1	0.778*	0.780*	الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
0.728**	1	0.794*	0.767**	0.729*	التعلم المستمر والتطور المهني
1	0.728**	0.756**	0.768**	0.741**	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 (10) طالباً وطالبة من أعضاء الهيئات الطلابية في جامعة حمص، وحساب معامل كرونباخ ألفا، ويتضح من الجدول (5و4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل تساوي (0.821 للجزء الأول، و0.783 للجزء الثاني) للاستبانة ككل، لكل جزء، وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المحاور مناسبة كما يوضحها الجدول (5و4).

الجدول (5) نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا لجزء القيادة المستدامة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الكل
معامل كرونباخ ألفا	0.807	0.839	0.867	0.791	0.821	0.803	0.821

الجدول (6) نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا لجزء تحسين الأداء المهني

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الكلية
معامل كرونباخ ألفا	0.761	0.778	0.792	0.807	0.783

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 (6). وفقاً للقانون 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 = $5 - 1 / 5 = 0,8$ وبناء عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (7) معيار الحكم على متوسط نتائج الدراسة

المجال	مستوى الممارسة
من 1 - 1.80	أبداً
1.81 - 2.60	نادراً
2.61 - 3.40	أحياناً
3.41 - 4.20	غالباً
4.21 - 5	دائماً

12-1-1- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: ما مستوى ممارسة القيادة المستدامة في
المنظمات التربوية من وجهة نظر القيادات الطلابية في جامعة حمص؟

حُسبت المتوسطات الحسابية لإجابات القيادات الطلابية في جامعة حمص عن كل محور من
محاور الاستبانة. والجدول رقم (7) يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات تلك القيادات.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور مستوى ممارسة القيادة المستدامة

مستوى الممارسة	متوسط	محاور الاستبانة
أحياناً	3.04	1 الرؤية والاتصال المستدام
أحياناً	2.79	2 التخطيط واتخاذ القرار المستدام
أحياناً	3.35	3 القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية
أحياناً	3.09	4 التعليم والابتكار المستدام
أحياناً	3.27	5 إدارة الموارد والالتزام البيئي
نادراً	2.56	6 التقييم والمتابعة المستمرة
أحياناً	3.02	المتوسط الحسابي الكلي

اعتماداً على المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس القيادة المستدامة (ليكرت الخماسي)، تبين أن
المتوسط الكلي للأبعاد الستة بلغ تقريباً (3.2) بما يشير إلى مستوى متوسط لممارسة القيادة
المستدامة لدى أعضاء الهيئات الطلابية. ويظهر تبايناً نسبي بين المحاور، حيث جاء أعلى
متوسط لبُعد القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وأدنى متوسط لبُعد التقييم والمتابعة المستمرة.

♦ محور الرؤية والاتصال المستدام:

بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.04)، وهو ضمن المستوى المتوسط. تشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئات الطلابية يمتلكون قدراً مقبولاً من وضوح الرؤية والتواصل المرتبط بالغايات، إلا أن هذا القدر لا يصل إلى مستوى مرتفع " بما يكفل ترسيخ الرؤية كأساس للعمل. وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل منظمة الاتحاد التي تتطلب تواصلًا كثيفاً مع أطراف متعددة، مع وجود تحديات مرتبطة بتوحيد الرسائل وتثبيت قنوات اتصال منتظمة وتوثيقها. وتؤكد دراسة (Hargreaves & Fink, 2006) أن الرؤية طويلة الأمد لا تُترجم إلى أثرٍ مستدام ما لم تُدعم باتصال منظم يصنع المعنى ويضمن الاتساق عبر الزمن.

◆ محور التخطيط واتخاذ القرار المستدام:

بلغ المتوسط الحسابي للمحور (2.79)، وهو ضمن المستوى المتوسط لكنه من أدنى المحاور. وتعكس هذه النتيجة وجود فجوة نسبية في انتظام التخطيط، وفي تبني آليات قرار مستدامة (كالمشاركة المنضبطة، المفاضلة بين البدائل، وتحديد المسؤوليات وحدود التفويض). وغالباً ما تتأثر هذه الممارسات في البيئات الطلابية بعوامل مثل ضغط الوقت، وتبدل الأولويات، ودورية تغيير القيادات، مما يحد من تحويل التخطيط إلى نظام عمل مستمر لا إلى استجابات ظرفية. وبحسب (Avery & Bergsteiner, 2011) هناك علاقة إيجابية بين استدامة القرار وجودته وبين المشاركة المسؤولة وبناء آليات واضحة للمساءلة والتنفيذ.

◆ محور القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية:

بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.35)، وهو ضمن المستوى المتوسط، ويُعد الأعلى بين المحاور. ويُشير هذا الارتفاع النسبي إلى حضورٍ قوي للبعد القيمي في ممارسة القيادة داخل الاتحاد، بما يتصل بالنزاهة والعدالة وخدمة الطلبة والمجتمع الجامعي. ويمكن تفسير ذلك بأن الدور التمثيلي والخدمي الذي تقوم به منظمة الاتحاد يُنتج توقعات معيارية عالية بشأن السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، كما أن الشرعية الطلابية من جهةٍ ثانية غالباً ما ترتبط بالثقة والعدالة أكثر من ارتباطها بالإجراءات الإدارية. وتؤكد دراسة براون وآخرون (Brown et al

(2005)، أن إدراك الأعضاء للنزاهة والعدالة يُعد من أقوى محددات الثقة والاستعداد للتعاون والالتزام.

◆ محور التعليم والابتكار المستدام:

بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.9)، وهو ضمن المستوى المتوسط. تعكس هذه النتيجة توفر ممارسات التعلم والابتكار بدرجة متوسطة، إلا أنها قد لا تزال بحاجة إلى تحويلها من جهود فردية منفردة إلى ممارسات منظمة من خلال (توثيق المعرفة، مراجعات بعد الفعاليات، فرق تحسين).

◆ محور إدارة الموارد والالتزام البيئي:

بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.27)، وهو ضمن المستوى المتوسط وثاني أعلى المحاور. تعكس النتيجة وجود وعي ملحوظ لدى أفراد العينة بإدارة الموارد وترشيدها والالتزام بالممارسات البيئية، وهو ما يتسق مع كون العمل الطلابي يرتبط غالباً بتنظيم فعاليات وخدمات تتطلب موارد محدودة، ما يجعل الكفاءة في استخدامها معياراً عملياً للحكم على جودة الأداء. غير أن المستوى المتوسط يُشير إلى الحاجة إلى إجراءات أكثر منهجية مثل: (سياسات ترشيد، مؤشرات متابعة استهلاك، معايير فعالية مقابل تكلفة). ويؤكد منظور الاستدامة التنظيمية أن إدارة الموارد لا تُقاس فقط بالاقتصاد، بل أيضاً بإدامة القدرة على تقديم القيمة دون استنزاف (Avery & Bergsteiner, 2011).

◆ محور التقييم والمتابعة المستمرة:

بلغ المتوسط الحسابي للمحور (2.56)، وهو ضمن المستوى المنخفض ويُعد أدنى المحاور. تُشير هذه النتيجة إلى وجود ضعفاً نسبياً في أنظمة المتابعة والتقييم (مثل تحديد مؤشرات أداء، قياس التقدم، التغذية الراجعة، التصحيح المبكر، توثيق النتائج)، وهو ما يُعد فجوة جوهرية لأن الاستدامة من منظور إداري ترتبط بتحويل العمل إلى دورة تحسين مستمر لا إلى إنجازات متقطعة. ويُحتمل أن يعود ذلك إلى محدودية أدوات القياس، أو غياب آليات دورية للتقويم، أو تركيز الجهد على التنفيذ المباشر للأنشطة دون بناء نظام متابعة.

الخلاصة: تظهر النتائج أن القوة النسبية للمحاور تتركز في البعد القيمي (القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية)، وفي (إدارة الموارد والالتزام البيئي)، بينما تتمثل الفجوة الأوضح في (التقييم والمتابعة المستمرة) ثم (التخطيط واتخاذ القرار المستدام). وعليه، فإن الأولوية التطبيقية لتحسين القيادة المستدامة لدى الهيئات الطلابية ينبغي أن تتجه إلى بناء: (1) نظام متابعة بمؤشرات وأدوات واضحة، و(2) آليات تخطيط وقرار أكثر منهجية (مشاركة، تفويض، مساعدة)، بما يرفع قابلية الاستمرارية ويحوّل القيم الإيجابية إلى نتائج أداء قابلة للقياس. هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (نور، 2024) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة.

12-1-2- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس.

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

الجدول (9) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات الطلبة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	63	59.07	1.57	0.541	108	0.316	غير دال
	أنثى	46	48.22	1.19				

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.316) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($a=0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن متغير الجنس قد لا يمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى ممارسة القيادة المستدامة داخل منظمة الاتحاد، حيث إن استجابات الإناث والذكور كانت متقاربة، بما يعكس تشابهاً في إدراكهم لمهارات القيادة المستدامة وممارستها. وهذا يُمكن إرجاعه إلى أن القيادة ترتبط أساساً بالمهارات وفرص التدريب التي تُتيحها المنظمة إضافةً إلى ثقافة المنظمة التنظيمية، أكثر من العوامل البيولوجية والنفسية المرتبطة بالجنس، كما أن منح كلا الجنسين فرص متساوية بتولي مهام قيادية داخل الاتحاد يُعزز من قيم العدالة ويوجه الاهتمام نحو الكفاءة والالتزام وليس نحو الفروقات المرتبطة بالجنس. هذه النتيجة جاءت متسقة مع نتيجة دراسة بينتو وريبيرو (Bento & Ribeiro, 2010)، ودراسة (نور، 2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مهارات القيادة المستدامة لدى طلبة كلية التربية. وهو ما يُعزز الاستنتاج أن الجنس ليس محدداً لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية.

❖ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الكلية.

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

الجدول (10) نتائج اختبار(ت) لمتوسطات درجات الطلبة تبعاً لمتغير الكلية

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الكلية	نظرية	5	71.16	1.22	0.497	108	0.638	غير
	تطبيقية	10	80.01	1.31				دال

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.638) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغير الكلية.

وتفسر الباحثة ذلك بأن القيادة المستدامة تستند إلى منظومة من القيم والسلوكيات المشتركة التي تتجاوز اختلاف التخصصات الأكاديمية ما بين النظرية والتطبيقية فهي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد والتوجه نحو المستقبل، وهي جوانب تتماثل في إطارها المعرفي والسلوكي بين الطلبة على اختلاف الكليات. كما يُمكن تفسير هذا التشابه بوجود برامج وأنشطة موحدة لإعداد القيادات الطلابية في منظمة الاتحاد، مما يجعل السلوك القيادي المستدام ناتجاً عن التدريب والبيئة التنظيمية أكثر من كونه انعكاساً لخصوصية التخصص. ويُعزز هذا التفسير ما توصلت إليه دراسة (Ertas,2024) التي لم تُظهر فروق جوهرية بين المعلمين تبعاً لخلفياتهم المهنية أو التعليمية في تقديرهم لمستوى ممارسة القيادة المستدامة داخل مدارسهم، مؤكدةً أن هذا النمط القيادي يعتمد في جوهره على الثقافة التنظيمية أكثر من اعتماده على التخصص.

❖ الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات مستوى دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة من وجهة نظر أفراد العينة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط Pearson (r) بين استجابات عينة الدراسة على استبانة مستوى ممارسة القيادة المستدامة، واستبانة تحسين الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (11) نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson (r) لاستجابات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	قيمة r الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
مستوى ممارسة القيادة المستدامة	57.48	1.73	0.31	0.19	0.00	دال *
تحسين الأداء المهني	49.16	1.42				

التفسير: يتبين من خلال الجدول (8) أن قيمة (r) المحسوبة كانت (0.31) وهي أكبر من قيمة (r) الجدولة،

وبالتالي فإن الفرضية دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية القائلة لا توجد علاقة ذات مستوى دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة من وجهة نظر أفراد العينة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ذات مستوى دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة

(Sart & Sezgin,2024) و دراسة (Ebert, et al, 2025) التي أوضحت أن المنظمات الطلابية تُسهم في تنمية مهارات القيادة وتحسين الأداء المهني من خلال تبني مبادئ القيادة المستدامة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العلاقة الإيجابية المعتدلة لممارسات القيادة المستدامة في تحسين الأداء المهني لدى أعضاء منظمة اتحاد الطلبة في جامعة حمص تعكس أثراً ملموساً وإن كان بدرجة متوسطة، بمعنى آخر أن كل زيادة في مستوى تطبيق مهارات القيادة المستدامة داخل المنظمة، مثل الرؤية والاتصال المستدام، والتعليم والابتكار المستدام وغيرها من الممارسات، تُسهم في تحسين مهارات الأعضاء وقدرتهم على أداء مهامهم. كما تُشير هذه العلاقة أيضاً إلى أن تعزيز ثقافة القيادة المستدامة داخل منظمة الاتحاد سواءً من خلال التدريب المستمر، وتطوير آليات التواصل والتفاعل بين الأعضاء والقيادة، قد يُسهم في بناء جيل قيادي للمدى البعيد.

13- نتائج الدراسة:

- ✓ جاء مستوى ممارسة القيادة المستدامة في المنظمات التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الطلابية في جامعة حمص ضمن المستوى المتوسط، مما يُشير إلى حضور ممارسات القيادة المستدامة بشكل جزئي، الأمر الذي يحتاج إلى مزيد من التطوير والتعزيز.
- ✓ تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المستدامة وتحسين الأداء المهني في منظمة اتحاد الطلبة، مما يُدل على أن تعزيز ممارسات القيادة المستدامة يُسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء المهني لأعضاء الهيئات الطلابية.

✓ لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة المستدامة في منظمة اتحاد الطلبة وفقاً لمتغيري الجنس والكلية، الأمر الذي يُعكس تجانس استجابات أفراد العينة بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية والأكاديمية.

14- مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يُمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات،

كالآتي:

- نشر ثقافة القيادة المستدامة في الوسط الطلابي من خلال الورش والندوات والمبادرات، لترسيخ قيم المسؤولية البيئية والاجتماعية، والعمل الجماعي، وحماية الموارد، بما يُمكن الطلبة من أداء مهامهم بفاعلية.
- إعداد نظام تقييم أداء مهني دوري وشفاف لأعضاء الهيئات الطلابية، يعتمد على مؤشرات واضحة مثل جودة تنفيذ المهام، الالتزام التنظيمي، مستوى التعاون، واستخدام هذا التقييم لتقديم تغذية راجعة بناءة تُساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل الطلابي بصورة مستدامة.
- إدراج مفهوم القيادة المستدامة في خطط منظمة اتحاد الطلبة بوصفه توجه طويل الأمد، يُساهم في بناء كوادر طلابية قادرة على مواصلة التطوير وتحقيق التميز التنظيمي.
- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف أعضاء الهيئات الطلابية في جميع الكليات، تُركز على تنمية مهارات القيادة المستدامة، بما يُعزز قدرتهم على إدارة الأنشطة الطلابية بكفاءة واستدامة.

- بو شريط، أ.، وعقون، ن. (2022). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

<https://dspace.univ->

guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/14565/1

- الجمعية الدولية لتنمية الموارد البشرية. (2017، أبريل). الشباب وصياغة مستقبل رأس المال البشري: أعمال المؤتمر الدولي السابع للموارد البشرية. دولة الإمارات العربية المتحدة.

<https://www.fahr.gov.ae/wp-content/uploads/2017>

- الخضير، ه. (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 97-112.

DOI: <https://doi.org/10.33193/JALHSS.69.2021.524>

- الخفاجي، ح. ، والحامدي، و. (2024). القيادة المستدامة وتأثيرها في جودة حياة العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(26)، 1753-1808.

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads>

- الدعيبي، ب.، وشعار، و. (2024). دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(38)، 168-222.

Doi: 10.21608/jasep.2024.353493

- الدمراش، أ. م. (2018). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*. القاهرة: دار الحكمة للطباعة والنشر.

- الشريف، ط. (2004). *الأنماط الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، السعودية.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-27790.pdf>

- صيوح، ل.، ميا، ع.، الرفاعي، ع. ا. ا.، العشعوش، أ.، غدیر، ب.، إسماعيل، ع.، حيدر، إسماعيل، ر.، خليل، ف.، ناعسة، غ.، عيسى، ج.، صالح، غ.، صبح، ص.، بوبو، م.، شريه، ب.، شروف، أ.، محمد، ه.، محمد، س.، حاتم، ف. (2021). *العوامل المؤثرة في التوافق بين مخرجات التعليم وسوق العمل*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 43(5)، 213-240.

[/https://journal.latakia-univ.edu.sy](https://journal.latakia-univ.edu.sy)

- علي، أ. ح.، و المشد، ش. (2025). *توسيط الارتباط بالعمل في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي*. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، (2)، 13-36.

<https://research.arabeast.edu.sa/handle/123456789/521>

- العوش، أ.، ي. (2023). *القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية*. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(19)، 1-25.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213191>

- كريدي، ع. (2029). *استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبيرجستتر* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد، كلية التربية، السعودية.

[/https://search.shamaa.org/PDF](https://search.shamaa.org/PDF)

- ملحم، س. (2007). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- نور، س. ع. (2024). *درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة*. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 4(10)، 256-291.

<https://search.mandumah.com/Record/1440689>

المراجع الأجنبية

- Al-Khamaiseh, R., Bailey, R. P., & Jarvis, A. (2024). Definitions of sustainable leadership in education: A systematic review and analysis. *Journal of Research on Leadership Education*, 20 (3), 280–297. <https://doi.org/10.1177/19427751241283029>
- Avery, G. C. (2011). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. SAGE Publications. DOI:[10.4135/9781446215487](https://doi.org/10.4135/9781446215487)
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39 (3), 5–15. <https://www.researchgate.net/publication/>
- Bento, A. M., & Ribeiro, M. R. (2010). Leadership competencies in secondary school students: A study in Madeira. *Journal of Educational and Developmental Psychology*, 10 (2), 45–58.

DOI: <https://doi.org/10.2478/v10099-009-0047-9>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Dalati, S., Jurgita, R., & Vida, D. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business Management and Education*, 15(1). DOI:[10.3846/bme.2017.360](https://doi.org/10.3846/bme.2017.360)
- Ebert, J. W., Williams, T. N., Major, A. K., Pitts, K., Yohman, D., Levit, J., & Anderson, T. (2025). University student organizations: Influence on leadership skills in the workforce. *The Guardianship Journal*, 1 (1), 41–59.
DOI: <https://doi.org/10.7771/3066-8468.1007>
- Ertaş, B. (2024). Examining the role of sustainable leadership in school effectiveness. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30 (1), 45–68..
<https://doi.org/10.14527/kuey.2024.003>
- Glover, D., & Levačić, R. (2020). *Educational resource management: An international perspective* (2nd ed.). UCL Press.
<https://doi.org/10.14324/111.9781787358386>
- Göhlich, M., Endres, T., Vöke, B., Hensel, K., Heß, M., Jurk, K., Kirchner, B., Krieg, M., Lintner, C., Schleicher, A., Schüle, J., & Schutt, S. (2018). Organizational education – Research memorandum. *Studia Paedagogica*, 23 (4), 206–215.
<https://journals.phil.muni.cz/studia-paedagogica/article/download/19109/15162>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass

<https://psycnet.apa.org/search/citedBy/2005-13851-000>

- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1045570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing Global Transitions*, 11 (2), 201–216. https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/11_201-216.pdf
- Saidin, K., Wan, P., & Abdul Halim, W. (2024). A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 22 (2), 300–312. https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/300-312.pdf
- Sart, G., & Sezgin, F. H. (2024). *The impact of sustainable leadership on job performance in universities*. In Proceedings of the 17th International Conference of Education, Research and Innovation (pp. 4873–4879). DOI: [10.21125/iceri.2024.1203](https://doi.org/10.21125/iceri.2024.1203)
- Xin, Z., Guo, T., Ni, Y., Hai, S., & Lin, L. (2024). Sustainable leadership for employee performance and the moderating roles of family–work conflict and work pressure: The job demands–resources perspective. *Journal of Business and Psychology*, 40, 877–902. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-0999>

مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية لدى أعضاء الهيئات
الطلابية بجامعة حمص

الملاحق

✦ الملحق رقم (1): الكتب والمرفقات الرسمية



✧ الملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين وفق مرتبتهم العلمية واختصاصهم

والأحرف الأبجدية

م	اسم المحكم	المرتبة العلمية	الاختصاص	مكان العمل
1	مها إبراهيم	أستاذ مساعد	أعلام تربوي	كلية التربية - جامعة حمص
2	هبة سعد الدين	أستاذ مساعد	مناهج تربوية	كلية التربية - جامعة حمص
3	وسيم القصير	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	كلية التربية - جامعة دمشق

✧ الملحق رقم (3): استبانة " مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء

المهني في المنظمات التربوية - دراسة ميدانية على الهيئات الطلابية في جامعة حمص".

تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان " مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية - دراسة ميدانية على أعضاء الهيئات الطلابية بجامعة حمص"، واستكمالاً لإجراءات البحث، أعدت هذه الاستبانة المؤلفة من عدة محاور، بهدف تعرف مستوى هذه الممارسات وعلاقتها بتحسين أداء الأعضاء المهني، وفي هذا السياق تُعرف الباحثة مفهوم الاستدامة بأنها: " قدرة عضو الاتحاد على المحافظة على موارد المنظمة البشرية والمادية والبيئية واستثمارها بكفاءة لضمان استمرار العمل وتحقيق نتائج طويلة الأمد". كما تُعرف القيادة المستدامة بأنها: "مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يؤديها عضو الاتحاد لضمان تحقيق أهداف منظمة الاتحاد بطريقة مسؤولة ومتوازنة. تجمع هذه الممارسات ما بين التخطيط الجيد، المشاركة، التواصل الفعال وضبط السلوك الأخلاقي.

علماء 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:

الجنس: ذكر أنثى
الكلية: نظرية تطبيقية

الرقم	المحاور / العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الرؤية والاتصال المستدام						
1	توضح قيادة منظمة الاتحاد مفهوم الاستدامة وأهدافها بطرق عملية من خلال جلسات تعريفية أو ورش عمل.					
2	تأخذ قيادة منظمة الاتحاد بالحسبان ملاحظات الأعضاء عند صياغة أو تعديل الخطط المستقبلية للمنظمة.					
3	تُدرج مفاهيم الاستدامة في خطط وأنشطة منظمة الاتحاد مثل إدراج حملات بيئية.					
4	تُترجم مبادئ الاستدامة إلى أهداف واضحة ضمن خطط الاتحاد.					
5	تُبلغ قيادة منظمة الاتحاد الأعضاء بقراراتها المهمة عبر قنوات تواصل محددة					

التخطيط واتخاذ القرار المستدام						
					6	تُطبق قيادة منظمة الاتحاد معايير الاستدامة كالتشاركية والرؤية بعيدة المدى عند اتخاذ القرار.
					7	تتعامل قيادة منظمة الاتحاد مع الأزمات الطلابية بأسلوب منهجي وتضع خططاً لحلها دون تعطيل العمل.
					8	تُراجع قيادة منظمة الاتحاد المشاريع والأنشطة دورياً لتقييم أثارها طويلة المدى على الأعضاء والبيئة الطلابية.
					9	تُشرك قيادة منظمة الاتحاد ممثلين عن الهيئات الطلابية من مختلف الكليات في لجان اتخاذ القرار لتعزيز المشاركة الجماعية.
					10	تُراعي قيادة منظمة الاتحاد الجوانب المالية والبيئية والاجتماعية عند وضع خططها.
القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية						
					11	تتبع قيادة منظمة الاتحاد ممارسات عادلة في توزيع الفرص والمهام بين الأعضاء.
					12	تُوفر قيادة منظمة الاتحاد آليات واضحة للإبلاغ عن المخالفات والمشكلات.
					13	تُنفذ قيادة منظمة الاتحاد مشاريع وأنشطة تخدم المجتمع المحلي.
					14	تُطبق قيادة منظمة الاتحاد مبدئ الشفافية في الإجراءات الإدارية.

					تضمن قيادة منظمة الاتحاد حقوق الأعضاء في القرارات المهمة.	15
التعليم والابتكار المستدام						
					تُوفر قيادة منظمة الاتحاد برامج تدريبية منتظمة مرتبطة بمفاهيم الاستدامة.	16
					تُشجع قيادة منظمة الاتحاد الأعضاء على تجربة أفكار جديدة وتقييمها قبل تطبيقها.	17
					تدعم قيادة منظمة الاتحاد التعاون بين الأعضاء لتطوير حلول مبتكرة.	18
					تعتمد قيادة منظمة الاتحاد على بيانات وتقييمات لتحسين أداء الأعضاء.	19
					توثق قيادة منظمة الاتحاد الدروس المستفادة من المبادرات الناجحة وتنتشرها.	20
إدارة الموارد والالتزام البيئي						
					تعتمد قيادة منظمة الاتحاد سياسة واضحة لإدارة الموارد واستغلالها.	21
					تُشجع قيادة منظمة الاتحاد اتباع ممارسات إعادة التدوير والتقليل من النفايات في أنشطة الاتحاد.	22
					تضع منظمة الاتحاد خطة لاستدامة الموارد البشرية مثل تطوير الأعضاء المتميزين وإعدادهم للقيادة المستقبلية.	23
					تُدرك قيادة منظمة الاتحاد الآثار البيئية ضمن تقييمات مشاريعها.	24

مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين الأداء المهني في المنظمات التربوية لدى أعضاء الهيئات
الطلابية بجامعة حمص

					25	تُراقب قيادة منظمة الاتحاد استهلاك الموارد بشكل دوري وتتخذ إجراءات لتحسينها.
التقييم والمتابعة المستمرة						
					26	تعتمد قيادة منظمة الاتحاد أدوات لتقييم أداء الأعضاء مرتبطة بأهداف الاستدامة.
					27	تُجري قيادة منظمة الاتحاد تقييمات منتظمة لمدى تحقيق أهداف الاستدامة.
					28	تعتمد قيادة منظمة الاتحاد نتائج التقييم لتطوير السياسات والممارسات.
					29	تُنشر قيادة منظمة الاتحاد تقارير عن تقدم العمل في مجال الاستدامة ويتاح للأعضاء الاطلاع عليها.
					30	تتابع قيادة منظمة الاتحاد تنفيذ الخطط الناتجة عن التقييم لضمان استدامة الأداء المتميز.