

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: 2024/.....

رقم التسجيل: 20095072069

واقع ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستر" لدى
رؤساء الأقسام من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة المسيلة.

(دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الشعبة: علم النفس

إشراف:

أد/ بوضياف نوال

إعداد الطالبة:

جلال فايذة

أمام لجنة المناقشة المتكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	المؤسسة الجامعية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	أ.د. يامنة اسماعيلي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	أ.د نوال بوضياف
مناقشا	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	د. خالدة شتراوي

السنة الجامعية: 2025-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى "إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَآَنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" صدقَ اللهُ العَظيم. الآية: (07) من سورة إبراهيم.

يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوفي حمده، والصلاة والسلام على الصادق الأمين عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وبعد:

بداية بكل عبارات الشكر والامتنان، أتقدم بجزيل التقدير والعرفان لأستاذتي الفاضلة البروفيسور:

نوال بوضياف، على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، بتقديمها كل ما يلزم من نصح وتوجيه، ومتابعة،

مما كان له الأثر الكبير في إخراج هذا العمل إلى النور.

الأستاذة الدكتورة: بوجلال سهيلة، لدعماها الدائم، ووقوفها معي كأم لي، كان لها الفضل الكبير في تجاوزي لتحديات وصعوبات كثيرة، بكلماتها المحفزة والمشجعة، وقت انهباري وضعفي، لها مني ألف شكر، حفظها الله، وأدامها شعلة وقامة في جامعة المسيلة.

الأستاذ الفاضل المحترم البروفيسور: سعودي أحمد، على دعمه المستمر، وتشجيعه الدائم، ومساهمته في

إنجاز المذكرة بحساب الجانب التطبيقي spss، له جزيل الشكر والامتنان، جزاه الله خيرا.

أستاذتي الأفاضل في قسم علم النفس عامة، وتخصص العمل والتنظيم خاصة، الذين لم يدخلوا عليا بعلمهم الغزير، وتوجيهاتهم السديدة، ودعمهم المستمر طوال مسيرتي البحثية، لهم جزيل الشكر والتقدير.

الشكر موصول للأستاذ ملياني عبد الكريم، رئيس قسم علم النفس، وطاقمه الإداري.

إلى الزوج العزيز على منحه لي هذه الفرصة بتحقيق حلم كان يراودني، كل حين، أقول: شكرا

ولكل من قدم لي يد العون، ولو بكلمة تشجيع، أو إشارة دعم، أخص بالذكر صديقتي، مازوزي فطيمة، سماح بوخادم، أمينة بلعباس، فيروز زازل، لهم مني كل التقدير والمحبة.



إهداء

إلى نفسي ...

إلى تلك النفس التي تعبت ولم تياس، إلى تلك العيون التي بكت وسهرت حتى تغلبت النعاس،

إلى القلب الذي ذاق طعم الخوف والقلق، مرارا وتكرارا.

إلى الروح التي قاومت الألم والمرض، وتحملت العذاب، إلى تلك الخطوات المتعثرة التي أصرت على البضي

قدما، رغم الدموع، رغم كل شيء،

ها أنا اليوم أضع بين يدي ثمرة صبري وإصراري.

ها أنا أتنفس فرحة الإنجاز بعد شهور من التعب.

فألحمد لله أولا وآخرا، وكل الشكر لنفسي التي لم تخذلني، بقوة الايمان واليقين بالله.

وما توفيقتي إلا بالله.

كما أهدي هذا العمل إلى عائلتي الحبيبة، وكل من يحبني من قريب أو بعيد.
وأهديها لكل طالب علم، يسعى في درب المعرفة، ولا يمان بأن طريق العلم طريق النور.



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

1..... مقدمة:

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:.....4
- 2- فرضيات الدراسة:.....7
- 3- أهداف الدراسة:.....7
- 4- أهمية الدراسة:.....8
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية:.....10
- 6- الدراسات السابقة:.....11
- 7- نقد الدراسات السابقة وأوجه الاستفاد منها:.....16
- 8- الخلفية النظرية للدراسة:.....18
- 8-1- مفهوم القيادة المستدامة:.....18
- 8-3- تعريف القائد المستدام:.....25
- 8-4- سمات القائد المستدام:.....26
- 8-5- مستويات القيادة المستدامة: (الفضيل وآخرون، 2024، ص ص، 136، 135).....28
- 8-6- مبادئ القيادة المستدامة:.....29
- 8-7- خصائص القيادة المستدامة:.....31
- 8-8- وظائف القيادة المستدامة:.....33
- 8-9- متطلبات تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات:.....34
- 8-10- تحديات القيادة المستدامة:.....35
- 37..... خلاصة:

الفصل الثاني منهجية البحث وإجراءاتها الميدانية

39	تمهيد:
40	1- الدراسة الاستطلاعية:
40	2- منهج الدراسة الأساسية:
41	3- حدود الدراسة الأساسية:
42	4- مجتمع الدراسة الأساسية:
42	5- أداة الدراسة الأساسية:
43	6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:
46	7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:
47	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
48	خلاصة:

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

50	تمهيد:
50	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:
51	1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
52	1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:
53	1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:
54	1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:
55	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
55	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
56	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
58	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
58	2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
60	3- استنتاج عام:
62	خاتمة:
65	قائمة المراجع:
66	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: يمثل خصائص القيادة المستدامة واللامستدامة..... 32
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس..... 43
- الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص:..... 44
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية..... 45
- الجدول رقم 5: يوضح معامل ألفا-كرو نباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة المستدامة..... 46
- الجدول رقم 6: يمثل حساب الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية..... 47
- الجدول رقم 7: يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيرات الدراسة..... 50
- الجدول رقم 8: يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة..... 51
- الجدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية والنظرية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة المستدامة..... 52
- الجدول رقم 10: يوضح الفروق بين أفراد العينة في القيادة المستدامة تبعا لمتغير الجنس..... 52
- الجدول رقم 11: يوضح الفروق بين أفراد العينة في القيادة المستدامة تبعا لمتغير التخصص..... 54
- الجدول رقم 12: يوضح الفروق بين أفراد العينة في القيادة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة العلمية..... 55

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: مستويات القيادة المستدامة (المصدر الشتوي، 2017، ص 28)..... 29
- الشكل رقم 2: مبادئ القيادة المستدامة. من اعداد الباحثة..... 29
- الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس..... 44
- الشكل رقم 4: يمثل توزيع العينة حسب متغير التخصص..... 45
- الشكل رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية..... 46

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس القيادة المستدامة وفقاً لنموذج "افري وبريجستتر"، تبعاً لمتغير الجنس والتخصص والرتبة العلمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث أجريت الدراسة على عينة تضم (61) أستاذة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما تم الاستعانة في جمع البيانات بمقياس القيادة المستدامة وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة مرتفعة.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس.
 - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص.
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
- الكلمات المفتاحية:** واقع، القيادة المستدامة، رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أساتذة الكلية، جامعة المسيلة.

Abstract:

This study aims to explore the extent to which department heads at the College of Humanities and Social Sciences practice sustainable leadership, as perceived by faculty members. It also seeks to examine whether there are significant differences in faculty perceptions of sustainable leadership based on gender, academic specialization, and academic rank. The study adopts the "Avery and Bergsteiner" model of sustainable leadership as its theoretical framework.

To achieve these objectives, the researchers employed a descriptive research approach. The study was conducted with a sample of 61 professors from the College of Humanities and Social Sciences. Data were collected using a sustainable leadership scale and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings of the study revealed the following:

1. Faculty members perceive a **high** level of sustainable leadership practices among department heads at the College of Humanities and Social Sciences, in line with the "Avery and Bergsteiner" model.
2. There were **no** statistically significant differences in the degree of sustainable leadership practices based on the "Avery and Bergestner" model among department heads at the faculty of humanities and social sciences from the perspective of faculty members due to the gender variable.
3. There were **no** statistically significant differences in the degree of sustainable leadership practices based on the "Avery and Bergestner" model among department heads at the faculty of humanities and social sciences from the perspective of faculty members due to the specialization variable.
4. There were **no** statistically significant differences in the degree of sustainable leadership practices based on the "Avery and Bergestner" model among department heads at the faculty of humanities and social sciences from the perspective of faculty members due to the academic rank variable.

Keywords: Sustainable leadership, department heads, College of Humanities and Social Sciences, faculty perceptions, University of M'sila.



مقدمة



مقدمة:

تعد الجامعات من أهم مؤسسات التعليم العالي وأكثرها أهمية، إذ تشكل ركيزة أساسية في بناء المجتمعات المتقدمة، لما تقوم به من دور فاعل في إنتاج المعرفة، وتأهيل الكفاءات، وتحقيق التنمية الشاملة، وقد شهدت الجامعات الجزائرية تطورا ملحوظا خلال العقود الأخيرة، سواء من حيث عدد المؤسسات، أو جودة البرامج التعليمية، أو مساهمتها في البحث العلمي وتطويره وخدمة المجتمع.

فمنذ الاستقلال، عملت الدولة الجزائرية على توسيع شبكة التعليم العالي لتشمل مختلف مناطق الوطن، هذا ما مكّن آلاف الطلبة من الولوج إلى مقاعد الجامعة ومتابعة دراستهم في تخصصات متنوعة، وفي كل فترة تظهر تخصصات جديدة، في كل الجامعات، فجامعة المسيلة في الموسم الجامعي الفارط 2024/2023، تعززت بـ (11) تخصصا جديدا، منها العلوم الطبية، الترجمة، علوم البيطرة، الهندسة المعمارية، إدارة مشاريع البناء، العلوم الفلاحية، الهندسة المدنية.... وغيرها، هذا ما أضفى قيمة وفخر لجامعتنا، وهذا جاء استجابة لخصوصية ساكنة الولاية، وتماشيا ومتطلبات سوق العمل. كما تم اعتماد إصلاحات متتالية لتحديث المناهج، وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز التكوين في مجالات التكنولوجيا والبحث العلمي، تماشيا مع متطلبات العصر.

ومما لا شك فيه أن نجاح الجامعات والمؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يتطلب قيادة واعية ومدركة للتحويلات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحيط بها، فالحيز الذي تنشط فيه مؤسسات التعليم العالي، يتسم بالديناميكية والتنافسية المتنامية، لاسيما والعالم يشهد في الآونة الأخيرة ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، فأصبح الاهتمام بتجويد أداء قيادات المؤسسات الجامعية مطلبا حتميا وضروريا.

ومع تطور هذه التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، لم تعد الأشكال التقليدية من القيادة كافية، بل ظهرت الحاجة إلى قيادة من نوع جديد تعرف بالقيادة المستدامة، تدمج بين الكفاءة الإدارية والاستشراف المستقبلي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

إذ تمثل القيادة المستدامة اليوم منهجا قياديا جديدا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات اليوم. إذ أن القيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع باعتماد منهج طويل الأجل، يجعل تنمية القادة



والتابعين جزءا من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخليا وخارجيا مستدامة، الأمر الذي يمكّن المنظمات من تحقيق الأفضلية على منافسيها. (الحسيني، 2021، ص 25).

ومن هنا جاء تعريف الحدراوي، والجنابي، والميالي (2018، ص 190)، القيادة المستدامة بأنها "منظور قيادي جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الابداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وتوجه مستدام طويل الأجل". (حواله، المطيري، 2019، ص 369).

وعلى الرغم من أهمية دور القيادة المستدامة كأسلوب للتطوير في التعليم العالي، إلا أن تطبيق مفهومها لا يزال في مرحلة البحث الميداني، وبسبب ندرة الدراسات المحلية وقلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة المستدامة وتطبيقها في التعليم العالي، جاء هذا البحث لدراسة واقع القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية، واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

- **الجانب النظري:** يتضمن الفصل الأول الذي خصص لتحديد مشكلة الدراسة التي دعمت الإشكالية، ثم صياغة فرضيات الدراسة، وتحديد أهمية الدراسة وكذلك تحديد الأهداف المنشودة من الدراسة كما تناولنا تحديد المفاهيم الإجرائية الخاصة بدراستنا، وأخيرا أهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المستدامة، أما الخلفية النظرية للقيادة المستدامة فقد تم التطرق إلى ماهية القيادة المستدامة، ممارساتها، ومفهوم القائد المستدام وسماته، ومستويات القيادة المستدامة ومبادئها، وخصائصها، ووظائفها، وأخيرا تحدياتها.
- **أما الجانب التطبيقي:** تم تقسيمه إلى فصلين الفصل الثاني خصص لإجراءات الدراسة الميدانية، تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية منهجها وحدودها وكذا مجتمع الدراسة الأساسية وعينة هذه الدراسة ووصف الأدوات مع إبراز الخصائص السيكو مترية لها والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة انتهاء باستنتاج عام وخاتمة مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات في ضوء هذه النتائج وتحديد لقائمة المراجع والملاحق.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- نقد الدراسات السابقة.
- 8- الخلفية النظرية.

تمهيد

- 8-1- مفهوم القيادة المستدامة.
- 8-2- ممارسات القيادة المستدامة.
- 8-3- مفهوم القائد المستدام.
- 8-4- سمات القائد المستدام.
- 8-5- مستويات القيادة المستدامة.
- 8-6- مبادئ القيادة المستدامة.
- 8-7- خصائص القيادة المستدامة.
- 8-8- وظائف القيادة المستدامة.
- 8-9- متطلبات القيادة المستدامة.
- 8-10- تحديات القيادة المستدامة.

خلاصة.



1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ووهبه نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفه بإدارة الأرض وعمارته وخلافتها ولم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جل وعلى) بصناعته أثرا في اختياره وتكليفه. فلقد شكل موضوع القيادة محورا مهما للعديد من الباحثين والمفكرين، حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الدوائر العلمية، فالقيادة الناجحة تقتضي من القائد فهم طبيعة البشرية للمرؤوسين، ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانات وتوجيه المورد البشري، ويشرف عليهم وينسق جهودهم ويعمل على تحسين أدائهم، من أجل تحقيق التوازن والاندماج الوظيفي والأهداف الموسومة وكل هته العمليات تكون عبر عملية تفاعلية بين القيادة والمورد البشري.

ومن هذا المنطلق جاء الوعي بمشكلة القيادة في محاولة الكشف عن النقائص التي تستدعي الدراسة والتنقصي والبحث عن الحلول المناسبة لها، وكذا التركيز على تنمية الموارد البشرية، وذلك من أجل فهم الدور الذي تقوم به القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، فلقد عرّفت القيادة منذ القدم بأنها فن التأثير على الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وقد تنوعت مفاهيمها وتعريفاتها بحسب المدارس الفكرية، فبينما ركزت المدرسة الكلاسيكية على السمات الفردية للقائد، جاءت الاتجاهات الحديثة لتبرز أهمية التفاعل بين القائد وبيئته، وضرورة تبني أساليب مرنة تشجع على الإبداع والمشاركة.

كما تتطلب القيادة الاعتماد على أساليبها الحديثة التي تعتبر أكثر مرونة، وأكثر فاعلية، وأكثر تحفيزا، وتتمتع بروح إبداعية تنافسية عالية بين العاملين لاسيما في المؤسسات التعليمية، وإعطاء الصلاحيات، والتفويض واللجوء إلى اللامركزية، وبناء شبكة اتصال داخلي فعال باستخدام وسائل التواصل الحديثة، وإشراك العاملين في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (سام، 2018، ص155).

لكن التغيرات المتسارعة في عالم اليوم، بما في ذلك التحديات البيئية، والأزمات الاقتصادية، والانفجار المعرفي، فرضت على القادة مسؤوليات جديدة تتجاوز الأداء اللحظي،



لتشمل الحفاظ على الموارد، وبناء مؤسسات قادرة على البقاء والتطور. من هنا برز مفهوم "القيادة المستدامة" والقائد المستدام كاستجابة لهذه التحديات فهي ضرورة وليست خيارا وعليه فالقائد المستدام هو من يستطيع تحويل التحديات الى فرص وهو من يقود التغيير في حد ذاته نحو مستقبل أكثر تطورا وازدهارا.

وفي السياق ذاته فقد أكد هارجريفز وفينك (2006)، أن القيادة المستدامة تسعى إلى تحقيق أهداف الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق أهدافهم، وهي قيادة تحرص على ترك أثر إيجابي دائم في الأفراد والمنظمات والمجتمع. وفي ذات السياق يرى افري وبريجيستر (2011)، أن القيادة المستدامة تتجسد في ممارسات طويلة الأمد تشمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وخلق بيئة عمل محفزة، والابتكار والاستثمار في رأس المال البشري.

في حين، بدأ النقاش حول الاستدامة في التعليم العالي منذ بداية التسعينات، فكان إعلان تايلور عام (1990) الإعلان الأول الموجه لقطاع التعليم العالي، حيث طالب ضمن مبدأ الممارسة الإيكولوجية المؤسسية على وجوب تحمل الجامعات مسؤولية القيادة والريادة البيئية، وتبع ذلك العديد من المؤتمرات والمبادرات والمؤسسات الداعمة الأخرى التي ترى أنه من المهم أن تقود مؤسسات التعليم العالي عملية الاستدامة عبر التعاون بينها وبين أصحاب المصلحة، ودمج الاستدامة في إطار العمل المؤسسي، ومنها تجديد اليونيسكو دعوتها لالتزام مؤسسات التعليم العالي بالممارسات المستدامة وذلك في مؤتمر التنمية المستدامة (ريو+20) المنعقد في عام (2012). (نبراس، 2011، ص 245).

وهكذا ظهر مفهوم القيادة المستدامة، في مؤسسات التعليم العالي، حيث تشير دراسة الحسيني (2021)، إلى أن مفهوم القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بات أكثر حضورا في السنوات الأخيرة، إذ أصبح القادة في الجامعات مطالبين بالجمع بين تحقيق الجودة الأكاديمية وبين المساهمة في التنمية المستدامة، وتبني مبادئ مثل الشفافية، والمشاركة، والتعلم مدى الحياة.



وفي الجزائر وبحسب ما تشير إليه دراسة بريكه وقسمي (2015)، فإن التحول نحو نماذج القيادة الجديدة أصبح أمرا ضروريا لضمان التكيف مع رؤية التحول الوطني وتحقيق الجودة في التعليم العالي، فمؤسسات التعليم لم تعد مطالبة فقط بنقل المعرفة، بل بتحقيق الفاعلية التنظيمية، وتقديم حلول مستدامة لمشكلات المجتمع. (بريكه وقسمي، 2015، ص189).

كما أظهرت دراسة عيد (2011)، أن تبني نموذج "افري وبريجيستر" في الجامعات العربية أسهم في تحسين الأداء القيادي ورفع مستوى الالتزام بالاستدامة البيئية والاجتماعية، وهو ما يدعو إلى تعميم هذا النموذج وتكييفه مع الخصوصيات المحلية. وعلى ضوء ما سبق، فإن التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة المستدامة ليس خيارا، بل ضرورة تملها طبيعة العصر وتحدياته، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي يعد المحرك الأساسي للتنمية الشاملة والمستدامة من خلال البحث والابتكار واعداد كوادر مؤهلة لمواجهة التحديات الراهنة وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي من خلال غرس المسؤولية الاجتماعية والبيئة في نفوس الطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة للابتكار والتفكير النقدي مما يؤهلهم لقيادة مبادرات التنمية المستدامة في مجتمعاتهم وتعزيز الوعي بأهمية الاستدامة بين أفرادهم. ونظرا لأهمية الموضوع وحدائته ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة القيادة المستدامة بجامعة المسيلة، لذلك جاءت دراستنا الحالية موجّهة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، للتعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية. وبناء على ما تم ذكره، يمكن صياغة مشكلة البحث في صورة تساؤل رئيسي مفاده: ما واقع ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر أساتذة الكلية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية؟



- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية؟

2- فرضيات الدراسة:

- 1- درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الجنس.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

3- أهداف الدراسة:

إن هدف كل بحث علمي هو الوصول إلى نتائج تلقي مزيداً من الضوء على الظاهرة المدروسة الذي يؤدي بدوره إلى وضع القوانين التي تخضع لها الظاهرة النفسية وهنا يكون العلم قد حقق شوطاً نحو التقدم الذي يمكنه من الوفاء بحاجات المجتمع، وعليه تهدف دراستنا الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية.



2- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الجنس.

3-الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص.

4- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

4- أهمية الدراسة:

أي دراسة تستمد أهميتها من محورين أساسيين هما، مدى أهمية الموضوع الذي نتعامل معه وأهمية الفئة التي تجرى عليها الدراسة، فالدراسة الحالية تكتسي أهميتها في محاولة الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية، في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، التخصص، الرتبة العلمية) ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث من الجانب النظري في:

- أهمية وحادثة الموضوع الذي نتناوله ألا وهو " القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر" مما يسهم في إثراء المكتبة العربية، وفتح المجال أمام المتخصصين القيام بأبحاث مستقبلية تتناول موضوع القيادة المستدامة ومعوقات تطبيقها في ضوء النموذج الحالي ونماذج أخرى.
- استجابة لعدد من الدراسات السابقة التي نادى بضرورة تطبيق القيادة المستدامة في المدارس والجامعات خصوصا مثل: دراسة لا مبرت (2012)، ودراسة العردان (2020).



الأهمية التطبيقية:

- مساعدة أصحاب القرار في تصميم وتطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء قيادات الجامعات، وإعداد برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الأكاديمية لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، متبعة ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر".
- وضع آليات لتعزيز وتجويد ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" لتحسين السمعة الأكاديمية للجامعة وإكسابها ميزة تنافسية طويلة الأمد.
- تناول هذه الدراسة موضوعًا لم ينل نصيبه من الدراسة بالقدر الكافي رغم أهميته في حياة الفرد والمجتمع وفي حدود اطلاعي تعد هذه الدراسة الأولى على المستوى المحلي (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة).
- تساعد الدراسة الحالية الباحثين بتوفير أفق بحثية وعملية وكذا فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول القيادة المستدامة وإسهاماتها في ابتكار وتميز المؤسسات التعليمية.
- تعتبر المؤسسة الجامعية ركيزة من ركائز المجتمع ولبناته الأساسية، إذ نتأمل من دراستنا للقيادة المستدامة أن تفي رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من معرفة درجة ممارستهم للقيادة المستدامة في مجال التسيير الإداري وتسيير الموارد البشرية من خلال تقديم واقع ملموس وعملي للقيادة المستدامة.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة المستدامة للقيادات الأكاديمية في جامعة المسيلة، باعتباره من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والإدارة والتي تعد مطلبًا أساسيًا في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة من أجل الوصول بالجامعة إلى ميزة تنافسية عالية بين الجامعات المحلية والعالمية وتحقيق الرقي والتقدم بها.



5- تحديد المصطلحات الإجرائية:

واقع: يقصد به في هذا البحث إدراك الأساتذة لحالة القيادة المستدامة الحالية كما تمارس من طرف رؤساء الأقسام، ويتم قياسه من خلال استجاباتهم على استبيان يتضمن أبعاد القيادة المستدامة.

القيادة المستدامة: هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من تطبيق مقياس القيادة المستدامة، وفق نموذج "افري وبريجيستتر"، وأبعاده (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، حوافز الأداء الرئيسية).

رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: هم الأفراد الذين يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الأكاديمية داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خلال السنة الجامعية المعنية بالدراسة، ويدرسون أو يشرفون على الشؤون الإدارية والبيداغوجية بالقسم.

أساتذة الكلية: هم أعضاء الهيئة التدريسية العاملون في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الذين يزاولون نشاطهم في السنة الجامعية الحالية (2024-2025)، ويشملهم مجتمع الدراسة، ويتم اختيارهم كعينة بحث للإجابة على أدوات الدراسة المتعلقة بتقييم القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام.

جامعة المسيلة: هي المؤسسة الجامعية التي تجرى فيها الدراسة، والمتمثلة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يتم اختيار أساتذتها ورؤساء أقسامها كميدان لتطبيق أدوات البحث المتعلقة بالقيادة المستدامة.



6- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر المعينة على حل المشكلات، لما لها من إسهامات في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات والأدوات وبعد المراجعة الأدبية للدراسة مراجعة متأنية، توصلت للدراسات السابقة التالية التي تناولت متغير القيادة المستدامة.

6-1- الدراسات العربية:

6-1-1-دراسة بركة (2025) بعنوان: القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم بناء استبانة تكونت من (23) عبارة قسمت على (4) مجالات، وقد تم تطبيقها باستخدام أسلوب الحصر الشامل على (121) قائدا أكاديميا. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة كانت "مرتفعة"، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

6-1-2-دراسة الألفي (2024) بعنوان: القيادة المستدامة كمدخل لتفعيل التحول الرقمي بالجامعات المصرية "الواقع ومقترحات التطوير".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات المصرية في إطار التحول الرقمي السريع، من وجهة نظر أعضاء التدريس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة بتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس بجامعات المنصورة، أسيوط، الإسماعيلية، الإسكندرية، وعددهم (644) عضوا. وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مساهمة القيادة في وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعة كانت متوسطة.



6-1-3-دراسة الثبتي، والحارثي (2024) بعنوان: واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية من وجهة نظر الكوادر الإدارية في الأندية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة و قد تم تصميم الاستبانة الكترونيا من خلال (Google Form)، وتوزيع الرابط الالكتروني على العينة، واستغرقت مدة توزيعها و استردادها ما بين 2023/12/15م إلى 2024/03/14م وقد بلغ عدد الاستبانات النهائية المستردة (249)، ، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية كانت مرتفعة، وقد بينت وجود فروق دالة احصائيا في متغيري المسمى الوظيفي و الجنس، وعدم وجود فروق دالة احصائيا في متغيري المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

6-1-4-دراسة الحسيني (2021)، بعنوان: واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترحات للتطوير"

هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة المستدامة وفقا لنموذج "افري وبريجستر" ورصد واقع ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بالإضافة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان وتم تطبيقه على عينة مفادها (198) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطا، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، و متغير الرتبة العلمية، و متغير التخصص.



6-1-5-دراسة الصويعي والفاخري (2021)، بعنوان: واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومبادئ القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية وتقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار بمؤسسات التعليم العالي الليبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم الاعتماد الاستبانة التي شملت 46 فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة التي عددها (161) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية جاءت ضعيفة، مما يعطي مؤشر لحاجة هذه المؤسسات لتطبيق القيادة المستدامة من أجل استدامتها، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص ولصالح كليات العلوم التطبيقية.

6-1-6-دراسة العردان (2020)، بعنوان: واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينتين هما: عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة (جامعة حائل، جامعة الباحه، جامعة المجمع) وعددها (315) عضواً، أما العينة الثانية من الخبراء من القيادات الأكاديمية وتألفت من (97) فرداً بالجامعات المذكورة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة. قدمت الدراسة نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة في ضوء القيادة المستدامة.

6-1-7-دراسة الرشيد، والعازمي (2016) بعنوان: تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ "القيادة المستدامة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مبادئ القيادة المستدامة التي يجب أن توجه الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس، والكشف عن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان



على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان بالاعتماد على نموذج "هارغريفس وفينك" للقيادة المستدامة، وشملت عينة الدراسة 122 مديرا ومديرة من المدارس المتوسطة في الكويت، وقد أفرزت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول توافق الممارسات القيادية مع مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، أو التخصص.، وأن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس بدولة الكويت جاءت متوسطة.

6-1-8-دراسة غانم (2016)، بعنوان: واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الواقع الفعلي لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات عددها (177)، استخدم استبيانا استند إلى نموذج "افري وبريجيستر" الذي يضم (23) بعدا، حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة المستدامة في الجامعة كانت متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق هذه القيادة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص.

6-1-9-دراسة عيد (2011) تحت عنوان: واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجيستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" (2011) بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. أتبع البحث المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس (ذكور/إناث) في جامعة أم القرى (أستاذ- أستاذ مشارك- وأستاذ مساعد) للعام الدراسي (1442هـ)، والبالغ عددهم (2471) وتكونت عينة الدراسة من (333) عضو هيئة تدريس وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت، وقد بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى



لمتغير الدرجة العلمية ومتغير الخبرة. ودرجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة.

الدراسات الأجنبية:

6-1-10-دراسة فاروق (Farooq، 2019) بعنوان: "نموذج قياس لتصور موظفي الجامعة نحو ممارسات القيادة المستدامة في جامعات المنطقة الوسطى في أوغندا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة المستدامة ومدى ملاءمة نموذج قياس الممارسات المستخدمة من وجهة نظر الموظفين في جامعات أوغندا. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (820) موظفا إداريا وأكاديميا. وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموظفين في الجامعات الأوغندية يرون أن ممارسات القيادة المستدامة ذات قيمة كبيرة في أدائهم الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير التخصص.

6-1-11-دراسة لامبرت (Lambert,2012) بعنوان:

" The perception and implémentation of sustainable leadership stratégies in further éducation collèges"

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى توافق مديري كليات التعليم المستمر مع مكونات إطار القيادة المستدامة الذي اقترحه لامبرت في (2011)، كما سعت إلى فهم مدى تطبيق هذه المكونات في الممارسة العملية داخل الكليات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، تم اجراء الدراسة من خلال استبيان وزع على (65) مديرا في كليات التعليم المستمر في جنوب شرق إنجلترا ولندن، حيث تم تحليل (19) استجابة فقط، من مديري الكليات. وقد بينت نتائج البحث أن أغلب المشاركين موافقين على قابلية تطبيق جميع أبعاد القيادة المستدامة الست التي تم تناولها في البحث.، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.



7- نقد الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع القيادة المستدامة، قمنا بمناقشتها وربطها بدراستنا الحالية من خلال أربعة محاور، كانت كالاتي:

أولاً: من حيث الهدف:

سعت أغلب الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة، مثل دراسة (بركة 2025)، دراسة (الألفي 2024)، دراسة (الحسيني 2021)، دراسة (الصويحي والفاخري 2021)، دراسة (الگردان 2020)، دراسة (فاروق 2016)، دراسة (الرشيدي والعازمي 2016)، دراسة (عيد 2011).

كما كشفت معظم الدراسات عن الفروق في درجة ممارسة القيادة المستدامة تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).

أما دراستنا الحالية فهي تسعى للتعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة، والكشف عن الفروق في المتغيرات التالية: الجنس والتخصص، والرتبة العلمية.

ثانياً: من حيث العينة المستهدفة:

تنوعت وتباينت أحجام هذه العينات، حيث بلغ حجم أصغر عينة (19) مديراً وذلك في دراسة (لا مبرت 2012)، وبلغ حجم أكبر عينة (820) مديراً ومديرة، في دراسة (فاروق 2016)، وتراوحت أحجام بقية عينات الدراسات الأخرى بين حجمي عيني هاتين الدراستين.

كما تنوعت الدراسات من حيث مجموعاتها، فهناك عينات من مديري الكليات، وكوادر إدارية، قيادات أكاديمية، ومعظمها كانت العينة من أعضاء هيئة التدريس.

كما أن أغلب العينات للدراسات السابقة كانت في المجال الأكاديمي الجامعي.

أما في دراستنا الحالية فقد اتفقت العينة مع مجال الدراسات السابقة وكانت من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وعددها (61) أستاذاً جامعياً.

ثالثاً: من حيث الأدوات:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن جميع الباحثين قاموا باستخدام أداة الاستبيان لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، ونجد أن معظم الدراسات اعتمدت على نموذج "افري وبريجيستر"



لمقياس القيادة المستدامة، مثل: دراسة (الحسيني 2021)، دراسة (غانم 2016)، دراسة (عيد 2011). أما دراسة (الرشيدي والعازمي 2016) فقد اعتمدت على نموذج "هارغريفس وفينك" للقيادة المستدامة.

رابعاً: من حيث النتائج المتوصل إليها:

تتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة كما يلي:

- أثبتت معظم الدراسات السابقة درجة ممارسة القيادة المستدامة متوسطة، مثل: دراسة (الألفي 2024)، دراسة (الحسيني 2021)، دراسة (الگردان 2020)، دراسة (الرشيدي والعازمي 2016)، دراسة (غانم 2016)، دراسة (عيد 2011).
- بينما أثبتت دراسات أخرى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة مرتفعة مثل: دراسة (بركة 2025)، دراسة (الثبتي والحارثي 2024)، دراسة (فاروق 2019)، دراسة (لا مبرت 2012)، في حين أثبتت دراسة (الصويجي والفاخري 2021) أنها ضعيفة.
- كما كشفت بعض الدراسات السابقة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس مثل: دراسة (الحسيني 2021)، دراسة (غانم 2016)، دراسة (الرشيدي والعازمي 2016)، دراسة (لا مبرت 2012).
- بينما أثبتت دراسات أخرى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة المستدامة لمتغير الجنس مثل: دراسة (الثبتي والحارثي 2024)، ودراسة (عيد 2011).
- أما دراسة (فاروق 2019) ودراسة (الرشيدي والعازمي 2016) ودراسة (الحسيني 2021)، فقد أثبتوا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري (التخصص، والرتبة العلمية).
- أما دراسة (الگردان 2020) فهي الدراسة الوحيدة التي لم تدرس درجة ممارسة القيادة المستدامة من حيث المتغيرات الديموغرافية مطلقاً.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يكن تلخيص الفوائد التي حصلت عليها الطالبة الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات

السابقة في النقاط التالية:



▪ أُلقت الدراسات السابقة الضوء على الحاجة الماسة إلى الدراسة الحالية في ضوء ندرة الدراسات المحلية التي تركز على تطبيق القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي، وكذلك ندرة الدراسات التي تركز على تقويم وتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

▪ ساعدت الطالبة الباحثة في اشتقاق فرضيات الدراسة الحالية.

▪ ساعدت الطالبة الباحثة في اشتقاق أداة الدراسة الحالية.

▪ أفادت الدراسات السابقة في تحديد منهج البحث الأكثر ملاءمة، والتصميم البحثي الملائم.

▪ أفادت الطالبة الباحثة في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

8- الخلفية النظرية للدراسة:

يعد موضوع القيادة المستدامة من المواضيع الحديثة التي ظهرت نتيجة التغير في الأحداث في مختلف المجالات، ولمواجهة تلك التحديات ومواكبة هذا التطور، ظهر هذا النمط القيادي الجديد، من أجل تحقيق التنمية المستدامة والاستمرارية، بما يمكن المنظمات من التفوق والبقاء. وعليه سوف يتم التطرق في هذه الجزئية إلى ماهية القيادة المستدامة وذلك من خلال التعرف على مفهومها، ممارستها، مفهوم وسمات القائد المستدام، مستويات القيادة المستدامة، بالإضافة إلى مبادئها وخصائصها ووظائفها، وأخيراً تحديات القيادة المستدامة.

8-1- مفهوم القيادة المستدامة:

من الصعب في كثير من الأحيان تحديد تعريف جامع وشامل لمفهوم معين أو ظاهرة معينة خاصة فيما يتعلق بالعلوم الاجتماعية والإنسانية مثل القيادة المستدامة فقد تنوعت تعريفات العلماء تنوعاً كبيراً إلا أن هناك عدة تعريفات هادفة نذكر منها:

8-1-1- تعريف القيادة:

مفهوم القيادة:

لقد تعددت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتب الإدارة مثل: بينيس (Bennis) يقول: "إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة



من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها" مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، وهناك الكثير من تعريفات القيادة، وفيما يلي بعضا منها:

تعرف بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمته وكونه معبرا عن أهدافهم وآمالهم وطموحاتهم، مما تتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده".

في حين يعتبر أحد الباحثين أن "القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة". (برو، 2019، ص ص، 49، 50).

القيادة لغة: عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي (القود) نقيض السوق: يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها (ابن منظور، 1970، ص 84).

ويمكن أن نكتشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

القيادة اصطلاحا: هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه الجماعة، كما يقول عمر بن عبد العزيز: "ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا". (مجاهدي، 2024، ص 14).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة مهارة حاسمة في إنجاز المهام وتحقيق أداء عالي، والقيادة ظاهرة معقدة وشاملة والقائد الفعال هو الذي يتحل بقيم إيجابية ولديه مهارات سلوكية يحفز العاملين ويتعامل معهم بفاعلية ولديه القدرة على اتخاذ القرارات، ويتمتع بمهارات اتصال عالية ويعمل ضمن الفريق.



من هذا المنطلق يتضح بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف.

8-1-2- تعريف الاستدامة:

الاستدامة لغة: الاستدامة لغة مشتقة من الفعل استدام، وأصله دوم، قلبت عينه ألفا فصار (دام)، واسم الفاعل منه مُستدام، وتأتي بصيغة اسم المفعول مُستديمة، ويقال: استدام الرجل الأمر: إذا تأنى به وانتظر والمداومة على الأمر: المواظبة عليه، وقولهم مادام معناه: الدوام.

ومن الباب أن عائشة (رضي الله عنها)، سئلت عن عمل رسول الله (صلى الله عليه وسلم)، فقالت: كان عمله ديمة: أي دائماً. والمعنى أنه كان يدوم على العمل، سواء قل ذلك العمل، أم كثر. ومن المعاني: الأبد: أي الدائم. واستدام الشيء دام، وفلان استدام في الأمر: انتظر وترقب.

وبالنظر إلى معاني الاستدامة اللغوية نجد أنها ترجع إلى دوام الشيء واستمراره دون انقطاع. (المغربي، 2023، ص ص، 4، 5).

وفي السياق ذاته فقد يعود أصل كلمة استدامة "sustainer" إلى أصول لاتينية والتي ترجع الي مصطلح " build Up " " To بمعني البناء من أسفل الي أعلى، فالمجتمع يشيد من الأسفل عن طريق ساكنيه في الوقت الحالي والمستقبل، وحسب المفهوم الإغريقي تعني:

- Sustain : يواصل أو يبقي ، دعم يمد بالحياة.
- Sustenance : عملية إعطاء الحياة أو الغذاء والتغذية.
- Sustainable : صفة يوصف به من تم إعطاؤه دعماً وراحة وغذاء وبذلك بقي علي قيد

الحياة بشكل مستمر أي تم إطالة عمره.(رمضان وآخرون، 2021، ص 1223).

تعريف الاستدامة: هي نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار السعي للتنمية وتحسين جودة الحياة" (اليونسكو). (الشعيلي، الحضرمي، 2023، ص 148).



8-1-3- مفهوم القيادة المستدامة:

لقد تم تصور القيادة المستدامة بموضوعات متداخلة ولكن مختلفة في بعض الأحيان . بحيث تعود جذور القيادة المستدامة إلى ما كان يُطلق عليه سابقاً "إدارة راينلند". وارتكز هذا النهج" نهج راينلند للرأسمالية "المستخدم في ألمانيا وأكد على القيم والممارسات المختلفة للمديرين، ونجد أن رأسمالية راينلند والإدارة قد سلطت الضوء على مكانة المنظمة في المجتمع ومسئولياتها تجاهه .وقد وجدت التحقيقات أن قيادة راينلند هي مقدمة للقيادة المستدامة، حيث أكدت على منظور طويل الأجل، ونتائج متوازنة، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية للشركات .في عام 2004 قام كل من هارجريفز وفينك من تقديم أحد التعريفات المفاهيمية الأولى ل" القيادة المستدامة ". وقاما باقتراح أن القيادة المستدامة هي القيادة التي تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الحالي، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الازدهار.

كما يوجد العديد من التعاريف الخاصة بالقيادة المستدامة ولعل من بين أهم هذه التعاريف

نذكر:

- نمط من أنماط القيادة منتشر، يتضمن مسؤولية مشتركة تتطوي على تجنب استخدام الموارد المالية.
- أو البشرية دون داع، إلى جانب تجنب إلحاق الآثار السلبية على المجتمع والبيئة.
- منظور إداري يسعى إلى تعظيم فعالية المخرجات وتقليل عملية التنقل ودوران العمل غير المرغوب فيه، وتحقيق التوازن ما بين التركيز على العوائد المالية والبيئة والموارد البشرية طوال عمر المنظمة .
- منظور جديد في الإدارة يسعى إلى انجاز نتائج متميزة والحفاظ عليها، من خلال تشجيع الابتكار.
- والإبداع في المؤسسة، مع تبني رؤية واضحة ورؤية مستدامة على المدى الطويل. (بن يحي، 2024، ص997).



كما أكد كلا من (Avery & Bergsteiner) على أن القيادة المستدامة تتطلب اتخاذ منظور طويل المدى في اتخاذ القرارات، تعزيز الابتكار المنهجي الذي يهدف إلى زيادة القيمة للعملاء، تطوير قوة عاملة ماهرة ومخلصة وملتزمة للغاية، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة. (بن يحي، 2024، ص997).

وقد قدم (Hargreaves & Fink, 2006) تعريف للقيادة المستدامة بأنها "تلك القيادة التي تسعى إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة بالأشياء التي تستمر وتنتشر بدون حدوث أضرار وذلك لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما يحيط بنا في الوقت الحاضر واستمرار هذه التأثيرات الإيجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل"

“sustainable leadership retains and deepens the knowledge of anything that spreads and lasts without doing any harm and assuring a positive impact on everything that surrounds us at present and will surround in the future.”

وبناء على ما سبق فإنه يمكن تعريف القيادة المستدامة بأنها " تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية. (الطباوي، ب س، ص3).

تعرف القيادة المستدامة بأنها: تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبى الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وفي نفس الوقت تحمي وتعزز وتزيد الموارد البشرية والطبيعية اللازمة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المستقبلية.

كما تعرف بأنها القدرة على وضع رؤية استراتيجية شاملة لصنع القرار لتحقيق نتائج مستقبلية مرغوبة، وبمشاركة الجهات المعنية الفاعلة. (حباكة، زناتي، 2022، ص 141).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيادة المستدامة هي نمط قيادي حديث تهدف إلى تنمية الرأس المال البشري وتمكين الافراد داخل الجامعات الجزائرية (القيادات، أعضاء هيئة التدريس لتحفيز الابداع والابتكار الذي يخلق نوعا من التميز الأكاديمي والبحثي لخلق بيئة عمل



محفزة وجاذبة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الشاملة بما يضمن بناء جامعات تساهم بالدرجة الأولى في بناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

8-2- ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستتر (Avery &

Bergsteiner):

يوضح الشكل (1) هرم القيادة المستدامة، وكيفية التفاعل بين العناصر (23) المدرجة على ثلاث مستويات للتأثير على نتائج الأداء، فالتفاعلات بين العناصر لا تتفاعل فقط على مستوى أفقي، بل أيضا تتفاعل المستويات الثلاثة مع بعضها البعض من القاعدة للقمة بطريقة ديناميكية، أي أنه عند تطبيق الممارسات الإدارية فإنها تسهل وتدعم ظهور الممارسات التنظيمية وهكذا.

(Avery & Bergsteiner, 2011).



القيادة المستدامة

نتائج الأداء

السمعة الأكاديمية	الأداء المالي والتشغيلي القوي
القيمة طويلة الأمد	رضا أصحاب المصلحة

الممارسات التحفيزية

الابتكار الاستراتيجي	تنمية شعور الانتماء والولاء الوظيفي	الجودة
21	22	23

الممارسات التنظيمية

التفويض واتخاذ القرار بالمشاركة	الإدارة الذاتية	التوجه نحو بناء فريق العمل	الثقافة التنظيمية الايجابية	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها	الثقة التنظيمية
15	16	17	18	19	20

الممارسات الإدارية

الرؤية المشتركة	إدارة علاقات أصحاب المصلحة	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية البيئية	الاستقلال المالي	إدارة التغيير التنظيمي	منظور طويل الأمد	الالتزام السلوكي الأخلاقي	تكوين فريق القيادة العليا	تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس	تخطيط التعاقب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	الاحتفاظ طويل الأمد بأعضاء هيئة التدريس	تعزيز علاقات العمل الودية بين أعضاء هيئة التدريس	تطوير أعضاء هيئة التدريس باستمرار
14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

(المصدر: (Avery & Bergsteiner, 2011, p39) بتصريف.

البعد الأول: الممارسات الإدارية:

تشكل أدنى مستوى من الهرم، ويمكن تقديمها في أي وقت وتعتبر الأساس لبقية الممارسات، تشمل: تطوير أعضاء هيئة التدريس، السعي من أجل تكوين علاقات عمل ودية مع أعضاء هيئة التدريس، والاحتفاظ طويل المدى بأعضاء هيئة التدريس، تخطيط التعاقب الوظيفي لهم، وتقدير خبرتهم ومساهماتهم في العمل والابتكار، وتحديد إذا ما كان دور القائد



عضو في فريق القيادة، وضمان السلوك الأخلاقي، وتعزيز التفكير والتخطيط طويل الأجل، وإدارة التغيير التنظيمي بكفاءة، والسعي لتحقيق الاستقلال المالي، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، والتأكد من خلق رؤية مشتركة تقود العمل بالجامعة.

البعد الثاني: الممارسات التنظيمية:

تنبثق "الممارسات التنظيمية" من "الممارسات الإدارية"، وتغطي هذه الممارسات الست عملية صنع القرار المفوض والتوافقي، وتعزيز الإدارة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتوجه نحو بناء فرق العمل، وخلق جو من الثقة التنظيمية، وتشكيل ثقافة تنظيمية تمكينية تساهم في مشاركة المعرفة والاحتفاظ بها.

البعد الثالث: الممارسات التحفيزية:

ويطلق عليها أيضا محركات الأداء الرئيسية، وهي ممارسات مبنية ومنبثقة من تفاعلات الممارسات الإدارية والتنظيمية السابق ذكرها، وهي تسعى لرفع الأداء التنظيمي مثل: تعزيز الابتكار الاستراتيجي، وتنمية شعور الانتماء والولاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والسعي لتحقيق جودة عالية. (عيد، 2022، ص256).

8-3-تعريف القائد المستدام:

يُعرّف FERDIG قائد الاستدامة بأنه: شخص يتحمل مسؤولية فهم تحديات الاستدامة والتصرف بشأنها، سواء كان يشغل مناصب قيادية رسمية أم لا. إنهم يقودون "مع الآخرين، بدلا من السيطرة عليهم"، بطرق تراعي استمرارية نظم الحياة المعقدة والمترابطة على المدى الطويل.

ويعرف (Visser, Courtice, 2011) القائد المستدام بأنه "ذلك القائد الذي يلهم ويدعم

مرؤوسيه على العمل لجعل العالم أفضل".

وترى دراسة (2015 Haan Timo de, et al.) أن القائد المستدام "هو ذلك القائد الذي يؤمن أن لمنظّمته دوراً في تنمية المجتمع الذي تعمل به، فهو ينظر الى أبعد من مجرد تحقيق مكاسب آنية قصيرة الأجل، حيث يقوم بوضع استراتيجيات الأعمال وتنفيذ الأنشطة،



ويتأكد من أن نتائج الأعمال تحقق وتلبي الاحتياجات المجتمعية الثلاث (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) والتي تمثل الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة. (بن يحي، 2024، ص997).

ويقدم معهد قيادة الاستدامة (2011) تعريفاً يقترح فيه أن قادة الاستدامة هم "أفراد مجبرون على إحداث فرق من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم فيما يتعلق بالعالم من حولهم. من خلال القيام بذلك، يتبنون طرقاً جديدة للرؤية والتفكير والتفاعل التي تؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة. (الذبحاوي وآخرون، 2022، ص29)

يعرف "قائد الاستدامة على انه الشخص الذي يلهم ويدعم العمل من أجل عالم أفضل". يستجيب قادة الاستدامة عادةً لتحديات وفرص الاستدامة من خلال الإجراءات الخارجية(المتعلقة بأصحاب المصلحة)الآتية:

- تعزيز الشراكات عبر القطاعات.
- خلق منتجات وخدمات مستدامة.
- تعزيز الوعي بالاستدامة.
- تحويل السياق.
- ضمان الشفافية. (الذبحاوي، وآخرون، 2022، ص29).

8-4-سمات القائد المستدام:

يعد القائد المستدام هو المشرف على التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة التعليمية ولن تتحول المؤسسة إلى مؤسسة مستدامة من تلقاء نفسها، فعلى عاتق القائد المستدام تقع مسؤولية كبيرة في إحداث ذلك التغيير، ولذلك لا بد أن يمتلك العديد من السمات والمهارات التي تمكنه من القيام بدوره بصورة فعالة، ولذلك نجد أن القائد المستدام يتميز بالعديد من السمات نستعرضها فيما يلي:

1. أخلاقي النزعة: بمعنى أن القائد المستدام يهتم بمصلحة الآخرين وبالمصلحة العامة وبمصلحة الحياة الإنسانية وكل أنواع الحياة الأخرى، وكذلك تقوده أخلاقه في جميع السلوكيات والتصرفات والقرارات التي يتخذها في المؤسسة التي يقودها، فقد باتت أخلاقيات



الإدارة من المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات التربوية على اختلافها، انطلاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية. (أحمد وآخرون، 2021، ص126).

2. **القدرة على الاتصال والتواصل الجيد:** لكي يكون التواصل ناجح في القيادة المستدامة لابد على القائد يقوم بعقد اجتماعات بشكل منتظم مناسب للجميع، والاستماع إلى الأشخاص الذين لا يتفوق مع المجموعة، وتشجيع أعضاء المنظمة على التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم بصراحة.

3. **المشاركة الوجدانية (الذكاء العاطفي):** يترك القائد المستدام مكتبه ويتنقل داخل المؤسسة التعليمية ليتعرف على طاقم العمل من الموظفين والمعلمين، ليرى ويسمع ويشاهد ما يقومون به ويكون على علم بكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة، ويكون ودوداً مع فريق العمل، ويرى البعض أنه كلما كانت العلاقة بينه وبين المرؤوسين رسمية للغاية، فلن يحققوا النتائج المتوقعة منهم. (أحمد وآخرون، 2021، ص128).

4. **مشجع وملهم:** بمعنى أنه يمنح الآخرين الإلهام والابتكارية والتفاؤل، ويشجعهم على القيام بأدوارهم ومهامهم وتحمل مسؤولية هذه الأدوار، يمتلك دافعاً ذاتياً لتحقيق النتائج الإيجابية ولديه القدرة على الموازنة بين العاطفة والمثالية وبين الطموح والواقعية.

5. **الحزم والقدرة على اتخاذ القرار (الذكاء العقلاني):** تعد القدرة على اتخاذ القرارات لإيجاد حلول للمشكلات من السمات الأساسية للقائد المستدام حتى وإن كانت لا تتوفر المعلومات الكافية، ففي هذه الحالة قد يعتمد القائد على الحدس في اتخاذ القرار، أو يكون مزيجاً من التحليل العقلاني والحدس الشخصي، ويجب على القائد المستدام أن يشارك فريقه في اتخاذ القرارات.

6. **ذو ذهن متفتح:** يتمتع القائد المستدام بالقدرة على البحث بجدية عن المعارف الجديدة، فهو كثير السؤال ولديه حب الاستطلاع ومحب لمناقشة الآراء المتباينة، ولا يستقبل المعلومات الجديدة إلا بعد التأكد منها ومن مدى مصداقيتها، كما أنه غير متعصب لرأيه فقط وإنما



يكون متقبل لأي آراء أخرى حتى وإن كانت تخالف آرائه الخاصة. (أحمد وآخرون، 2021، ص128).

7. **متعاون مع الآخرين:** يكون القائد المستدام متعاون مع جميع أفراد المؤسسة التعليمية من خلال مشاركته وتقييمه للمهام التي يقومون بتنفيذها وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتقديم التعليقات الإيجابية من أجل تحسين جودة العمل، فالمهام التي يقومون بها تتحسن بناء على استجابة القائد لهم ولإنجازاتهم.

8. **الرغبة في تحقيق الأهداف:** يجب أن يكون القائد المستدام مفعم بالنشاط والرغبة في العمل من أجل تحقيق الأهداف، ولديه الإصرار على تحقيقها بصورة كاملة وعدم الاكتفاء بتحقيق جزء منها وترك الباقي. (أحمد وآخرون، 2021، ص129).

8-5- **مستويات القيادة المستدامة:** (الفضيل وآخرون، 2024، ص ص، 136، 135).

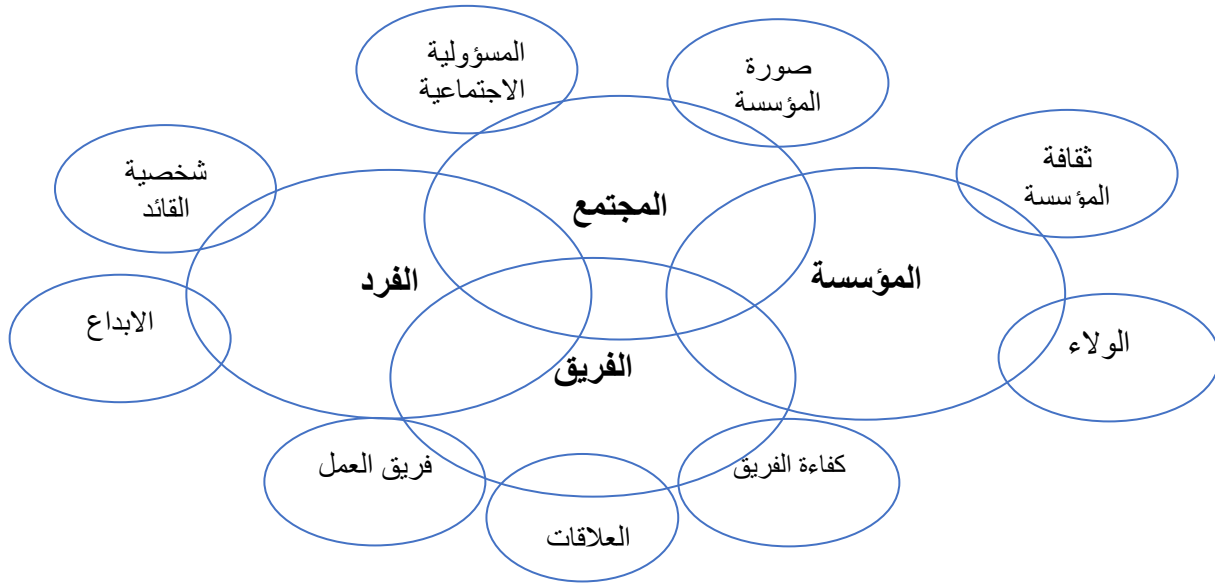
لتحقيق القيادة المستدامة للقادة مؤسساتهم لا بد للمؤسسات أن تمر بعدة مستويات من أجل ذلك، وقد ذكرت إيريك زبركيني (2014)، كما ورد في الشتيوي (2017) أربعة مستويات للقيادة المستدامة في المؤسسة وهي:

على مستوى الفرد: حيث القائد الذي يسعى لتحقيق القيادة المستدامة في المؤسسة يجب أن يبدأ بنفسه من خلال تحليل الشخص لمهاراته ومواصفاته الشخصية، وامتلاك قدرات كافية بالتعلم باستمرار حيث إن ذلك يكون قدوة للعاملين للإبداع والابتكار.

على مستوى الفريق: ويتمثل في الحاجة إلى فريق عمل مؤهل، وعلاقات مستدامة بين العاملين وفريق العمل كأساس للاستدامة.

على مستوى المؤسسة: وذلك من خلال الثقافة المؤسسية التي يمكن أن تستخدم في تعزيز وتدعيم أفكار الاستدامة بالإضافة إلى ولاء العاملين للمؤسسة.

وعلى مستوى المجتمع: وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تتجاوز حدود المؤسسة، وأنها ليست موجهة فقط نحو احتياجات العاملين، ولكن أيضا نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية، وبعبارة أخرى فأنها موجهة نحو الاستدامة في سياق أوسع ونحو تصور بوجود مؤسسة مستدامة وتنفيذ أفكار الاستدامة كأساس لصورة أفضل للمؤسسة والشكل التالي يوضح مستويات القيادة المستدامة:



الشكل رقم 1: مستويات القيادة المستدامة (المصدر الشتوي، 2017، ص28).
8-6-مبادئ القيادة المستدامة:

هناك مجموعة من المبادئ لابد على القائد من الالتزام بها حتى يتم التطبيق الجيد لنمط القيادة المستدامة، والشكل التالي يوضح هذه المبادئ.

الشكل رقم 2: مبادئ القيادة المستدامة، (بن يحي، 2024، ص1000).



كما هو موضح في الشكل السابق فإن هناك سبعة مبادئ للقيادة المستدامة والمتمثلة في: البساطة، الوقت، المساءلة، الموارد، التتبع، التحسين والعاطفة، وفيما يلي شرح لهذه المبادئ السبعة:



أولاً: البساطة

تتناول البساطة أهمية التركيز على السلوكيات الرئيسية التي ستحقق أكبر فرق في أهم القضايا. العالم يصبح أكثر تعقيداً حينما يتعين على القادة التعامل مع التعقيد من حولهم وحتى أيضاً في أساليب قيادتهم الشخصية. معظم القادة يقومون بإعداد قوائم بالأمر التي يجب تغييرها، ولكنهم يشعرون بالغموض والصعوبة عندما يحاولون تغييرها جميعاً في وقت واحد. يتطلب استدامة القيادة إيجاد البساطة في وجو التعقيد، واستبدال المفاهيم المتشابكة بقرارات بسيطة.

ثانياً: الوقت

يتناول القادة بشكل مستمر حاجتهم لاجتياز اختبار التقويم والجدولة. بحيث يتعامل مع توزيع الأيام والساعات واللحظات. غالباً يطلب من القادة الذين يتم تدريبهم التحدث عن أولوياتهم، وهو ما يستطيع معظمهم القيام به. ثم يطلب منهم مراجعة جداولهم للثلاثين يوماً أو التسعين يوماً الماضية وإظهار كم من الوقت قضوه في تحقيق هذه الأولويات - وفي هذا التمرين يكشف في كثير من الأحيان عن فجوات بين النية والواقع. القادة الفعالون يدمجون السلوكيات المرغوبة في جداولهم الزمنية، ويظهر ذلك في كيفية قضائهم لوقتهم.

ثالثاً: المساءلة

يحدث نوع من السخرية عندما يعلن القادة عن طموحات رائعة ولكن في الأخير لا يتم إنجاز ما تم التوعد به أو ما تم التخطيط له مما يؤدي إلى تفكك الثقة. تتطلب استدامة القيادة من القادة أن يتحملوا المسؤولية الشخصية للتأكد من تطبيق ما يقولونه وما يتوعدون به. تزيد المساءلة عندما يتوقع القادة ويقبلون التزامات شخصية من الآخرين ويتابعون هذه الالتزامات. تزيد المساءلة عندما يتأكد القادة من أن الأفراد يقدمون التزامات شخصية للعمل ويتابعون هذه الالتزامات. مع مرور الوقت، تحدث القيادة المستدامة عندما يصبح جدول أعمال القائد أو أجندة القائد هي نفسياً جدول الأعمال الشخصية للآخرين أو أجندة شخصية للآخرين. (بن يحي، 2024، ص1000).

رابعاً: الموارد

في هذا المجال فقد قام ستيف كير والذي كان يشغل رئيساً لقسم التعلم في GE و Sachs Goldman بتقديم ملاحظة ذكية حول أن التحدي في التدريب هو تحويل عمل غير طبيعي في مكان غير طبيعي إلى عمل طبيعي في مكان طبيعي. يلعب كل من التدريب وممارسات الموارد البشرية دوراً في إنشاء وخلق البنية الأساسية للاستدامة.



خامساً: التتبع

المبادئ الصحيحة: تحصل على ما تقوم بفحصه وليس ما تتوقعه؛ تفعل ما تُكافأ عليه، ولا ينبغي عليك مكافأة شيء ما مع الأمل في تحقيق شيء مختلف. ينبغي على القادة قياس سلوكياتهم ونتائجهم بطرق محددة. ما لم تُترجم السلوكيات والتغييرات القيادية المرغوبة إلى أفعال محددة، وتُقاس، وتُتبع، فإنها تظل مجرد أفكار تأملية ومن غير المرجح تنفيذها. يجب أن تكون مقاييس سلوكيات القيادة الفعالة شفافة وسهلة القياس وفي الوقت المناسب، ومرتبطة بالنتائج. يمكن دمج استدامة القيادة ضمن بطاقات أداء خاصة يتم من خلالها ضمان مراقبة القادة لأدائهم.

سادساً: التحسين

التحسين مصطلح يعبر عن مجموعة كاملة من الأفعال والمواقف التي تهدف والمصممة لجعل الأمور أحسن وأفضل. يقوم القادة بتحسين الأوضاع من خلال التعلم من الأخطاء والاختفاق وإظهار الصمود والمرونة. فالتغيير ليس خطأً ففي معظم الأوقات، نحاول، نفشل (أو ننجح)، نحاول مرة أخرى، نفشل مرة أخرى، وهكذا دواليك. عندما يتم التعلم من كل محاولة فإن النتائج التي يرغب في تحقيقها تتحقق في النهاية. تتطلب استدامة القيادة من القادة إتقان مبادئ التعلم: التجريب بشكل متكرر، التأمل المستمر، التحلي بالمرونة، مواجهة الفشل، والابتكار المستمر. (بن يحي، 2024، ص1000).

سابعاً: العاطفة

القادة الذين يحققون الاستدامة في التغيير يمتلكون شغفاً شخصياً بالتغييرات التي يحتاجون إلى إجرائها. التغيير المستدام هو مسألة تتعلق بالقلب والعقل على حد سواء، فهو يحتاج إلى أجندة عاطفية قوية إلى جانب الأجندة الفكرية مهما كانت الأجندة الفكرية منطقية ومقنعة. فالعمل لن يدوم بدون شغف، وكذلك الشغف بدون عمل. فالقادة يضمنون وجود العاطفة من خلال الاستفادة من قيمهم العميقة والعثور على معنى في العمل الذي يقومون به. تحدث استدامة القيادة عندما يعرف القادة ويشعرون بما يجب عليهم فعله للتحسين. (بن يحي، 2024، ص1001).

7-8- خصائص القيادة المستدامة:

يرى (Hitchcock & Willard, 2008) أن القيادة المستدامة توفر العديد من الخصائص

مثل:

- ضمان استمرار القيادة في المنظمة.



- توفير المتابعة ورفع التقارير بشكل منظم.
- توفير إطار منظم للتحرك نحو الاستدامة.
- جعل المنظمة أكثر فعالية.
- نقل المعرفة ومشاركتها بين جميع الأفراد في المنظمة.
- تخفيض المخاطر وتخفيض معدل الارتباك والتداخل وترتيب الأولويات.

بينما يرى جابور وآخرون (Jabor et al, 2012) أن القيادة المستدامة تتسم بخصائص معينة فهي تحافظ وتخلق التعليم المستدام، وتعمل على أعداد القيادات من الصف الثاني، وتهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية وتتعامل معها بشكل نشط، وتسعى لتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها. (نبراس عيد، ب س، ص، 253). فالقيادة المستدامة لها عدة خصائص تميزها عن القيادة اللامستدامة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: يمثل خصائص القيادة المستدامة وغير المستدامة. (علي، 2022، ص396).

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة اللامستدامة
الرؤية	واضحة	غير واضحة
الأهداف	موجهة نحو التقدم على المدى الطويل	موجهة نحو التقدم السريع
المسؤولية	يتحمل القائد المسؤولية عن الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع	يتحمل القائد المسؤولية عن نفسه وبشكل جزئي عن فريق العمل
الأنشطة	نتاج تضافر جهود جميع أعضاء الفريق	نتاج بعض المساهمات الفردية
ثقافة المنظمة	موجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة	مشتتة وموجهة نحو الجزئيات
التضامن	جهود مشتركة بين أعضاء المنظمة	جهود فردية
الثقة	درجة عالية من الثقة وحسن النية	الرقابة الصارمة متطلب ضروري
الجودة	الجودة تتحقق من خلال العمل الجماعي	يتم تحقيقها عن طريق السيطرة
التعاون	متطلب أساسي ومرغوب فيه	مرغوب فيه، ولكن ليس ضروريا
تطوير الأفراد	يتم تدريب جميع أفراد المنظمة	تدريب البعض بطريقة عشوائية وغير منظمة
التنمية المهنية	يتم الاعتناء بها ويتم إجراؤها بانتظام	تنمية مهنية ذاتية من قبل الفرد
الابتكار والابداع	يحدث بطريقة منظمة ودورية	محدود ومقيد



يتضح من الجدول السابق أن القيادة المستدامة تختلف عن القيادة غير المستدامة، فالقيادة المستدامة تسعى نحو تحقيق أهدافها من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، من خلال ما يمتلكه القائد من سمات وخصائص تؤهله لتحقيق ذلك، كما تعتمد القيادة المستدامة على امتلاك رؤية مستدامة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة التعليمية على المدى الطويل، الأمر الذي يشجع على الابداع والابتكار داخل بيئة العمل. (علي، 2022، ص 396).

8-8-وظائف القيادة المستدامة.

تعنى القيادة المستدامة بتنفيذ العديد من الوظائف التي تم تناولها في العديد من المجالات والمستويات، ففي المجال التعليمي كانت وظائف القيادة المستدامة تتخذ مستويات متعددة، فمنها ما كان ينطبق على مستوى الجامعة أو المؤسسة التعليمية، أو ينطبق على مستوى المدينة أو المحافظة، ومنها ما ينطبق على مستوى الدولة أو الولاية ككل؛ في سبيل تحقيق القيادة المستدامة، وقد ركز الأكاديميون والمتخصصون في المجال التربوي والتعليمي على هذه الوظائف، حيث لخص (Hargreaves & Fink, 2006, 216) عددا من الوظائف التي يتم تطبيقها على مستوى الجامعات في منطقة معينة في سبيل تحقيق القيادة المستدامة داخل هذه الجامعة، ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:

- ترتيب الأولويات بدءاً من التعلم والتعليم ثم الإنجاز وصولاً إلى الاختبار.
- الاستغلال الأمثل للموارد بكافة أشكالها وتحفيز الموظفين وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتشجيعهم على التعاون والتشارك في إنجاز المهام، في سبيل خلق تعليم أفضل للأفراد الحاليين وجيل المستقبل.
- تعزيز القيادات في الأقسام والكليات في الجامعة، بحيث تكون قادرة على تنمية القيادة المستقبلية وتحقيق استدامتها.
- الاستعانة بعدد من المدربين والمتخصصين لمساعدة الجامعة في تنمية خدماتها ومخرجاتها.
- تصميم قاعدة بيانات وأنظمة تقنية وبشرية تهتم بإدارة البيانات والمعلومات، بحيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات بسهولة وسرعة عن الحاجة إليها.



- تعزيز دور الأقسام الأكاديمية في الجامعات في تحقيق ومراجعة النتائج كمدخل من مداخل عملية التنمية.
- تزويد النظام التعليمي بالمشرفين والموجهين، وطلب الاستشارة من القادة السابقين في سبيل تحقيق القيادة المستدامة داخل الحرم الجامعي.
- عقد الاجتماعات المنتظمة والدورية مع المستشارين ورؤساء الأقسام في الجامعة والمشاركة في وضع الضوابط والاستراتيجيات التي تحقق الاستدامة وتنمي مخرجات الجامعة وخدماتها.
- تعزيز المشاركة بين الطلاب والمعلمين والإداريين والعاملين في الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي في سبيل تحقيق التطور والتحسين المشترك في المجتمع.
- توفير مؤشرات متعددة للمحاسبة، وضرورة تنفيذها مجتمعة؛ كتحفيز للجامعات لمساعدة بعضها البعض.
- تمويل الشبكات المحمية للجامعات للمساهمة في الممارسات الفعالة واستراتيجيات التطوير.
- تنفيذ المبادرات والأنشطة التدريبية المكثفة للعاملين في الجامعة لتعزيز الخبرات وتحقيق التميز المشترك فيما بينهم.
- مراجعة السياسات والأنظمة السابقة وتنمية الخبرات قبل البدء في مبادرات التغيير الجديدة. وبناء على ذلك نرى أن هذه الوظائف مهمة وضرورية لتحقيق التنمية والقيادة المستدامة، ويجب على كافة الجامعات والمؤسسات التعليمية تبنيتها ومراعاتها عند وضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذ مهامها، وذلك لأن هذه الوظائف تتسم بمواكبة تغيرات ومستجدات العصر الحالي، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وربط المؤسسات التعليمية والجامعات بالبيئة المحيطة بها والتي يمكن أن تؤثر وتتأثر بها. (محمد، 2022، ص ص، 24،26).

8-9-متطلبات تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات:

حدد (هاريجريفز وآخرون، 2006، ص ص 256-265)، خمس متطلبات لتحقيق القيادة

المستدامة

في الجامعات وهي:



1. **النشاط** : القيادة المستدامة ناشطة، وتشارك بفعالية مع البيئة والمجتمع وتقيم تحالفات وتشاركات مع جميع أصحاب المصلحة بما يخدم أهداف الجامعة.
 2. **اليقظة** : القيادة المستدامة يقظة، فهي تراقب البيئة الداخلية والخارجية المحيطة لاستشراف التهديدات والفرص التي من الممكن أن تؤثر على الجامعة.
 3. **الصبر**: القيادة المستدامة صبورة، فهي تنتهج المنظور طويل الأمد وإدخال تحسينات تدريجية بدلاً من البحث عن النتائج الفورية والتغيير الجذري.
 4. **الشفافية**: القيادة المستدامة شفافة، فهي أخلاقية ولا تمانع التدقيق والمساءلة في بيانات أعمالها وقراراتها من قبل أصحاب المصلحة المختلفين.
 5. **التصميم**: القيادة المستدامة مصممة ومدعمة بأنظمة تكنولوجية وتقنية متداخلة ومخصصة ومتوافقة مع القدرات البشرية، وتبتكر هياكل تأخذ في الاعتبار تنوع قدرات العامل البشري، أي أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحسب قدرته وإمكاناته. (عيد2022، ص253).
- 8-10- تحديات القيادة المستدامة:**
- إن أبرز تحديات القيادة المستدامة تتمثل في تعددية المفاهيم حول نمطية القيادة المستدامة واختلاف إجراءاتها الإدارية، وإحداث العزلة الممتدة بين المؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة ومجتمعها والعالم الخارجي، وهناك عدة تحديات تمارس على القيادة المستدامة لخصتها دراسة (Simanskiene & Zuperkiene, 2014, p89) وهي:
- تحديات الفرد:** هناك الكثير من الأفراد يواجهون التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، ويدعون زملائهم في العمل أن يتبعوا نهجهم ويعرقلوا مسيرة التغيير داخل منظماتهم، وهنا على الإدارة أن تساعد الأفراد على في تقبل هذا التغيير، وذلك من خلال التدريب والتطوير عبر الندوات والدورات وورش العمل.
- تحديات الفريق:** وتكون الاستدامة ناجحة من خلال قائد الفريق، عبر زيادة الاتصال والتواصل بين أعضاء الفريق، وزيادة التبادل المعرفي والثقافي، وتناطح الأفكار من خلال عمليات العصف الذهني، والتركيز على الابداع والتجديد.



تحديات المؤسسة: وذلك بكون بوجود قيادة تؤمن بالاستدامة، بحيث تطبق أبعاد ومبادئ القيادة المستدامة داخل منظماتهم، بحيث ينعكس ذلك على هيكلها المؤسسية ووحداتها الإدارية، بأقسامها وفروعها وعاملها.

تحديات المجتمع: على المؤسسات أن تمتد حبال الود والعلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع، لأن تلك المجتمعات تعتبر الحاضن الرئيسي لتلك المؤسسات، فالمجتمعات تعتبر مورد فكري وبشري ومالي وثقافي للمنظمات العاملة فيه، وما يحتاجه المجتمع يجب أن تلبيه هذه المؤسسات وخاصة التعليمية والتربوية.

بينما أشارت دراسة الحسيني (2021) إلى عدد من التحديات الأخرى وهي:

1. المقاومة التي قد يبديها القيادات والعاملين لإحداث التغيير المتمثل في تبني وتطبيق القيادة المستدامة.
2. ضعف الخبرات المحلية في القيادة المستدامة وقيادة الاستدامة والقائد المستدام.
3. الممارسات الإدارية البيروقراطية والثقافة المؤسسية غي المشجعة على الاستدامة.
4. قلة الكوادر البشرية المتخصصة في قيادة الاستدامة والقيادة المستدامة وهو ما يمكن أن يترتب عليه عدم القدرة على تقديم التدريب المناسب والإشراف والتوجيه الضروريين.
5. كثرة الأعباء على كاهل القيادات والعاملين وهو ما قد لا يتيح لهم فرص كافية لإتباع منظور مستدام في الوقت الذي يكون على كاهلهم مهام روتينية ويومية عديدة. (بركة، 2025، ص302).

**خلاصة:**

احتوى هذا الفصل الإطار العام للدراسة المتمثلة في طرح الإشكالية وتساؤلاتها وصولاً إلى فرضيات الدراسة ثم تحديد أهمية الدراسة والأهداف، ليتم بعدها تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً ثم عرض الدراسات السابقة ومناقشتها من حيث النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات كما تم التطرق إلى الخلفية النظرية للقيادة المستدامة، وعلى ضوء هذا تم تحديد مفهومها وممارساتها ومستوياتها ومبادئها وخصائصها ووظائفها وتحدياتها، بالإضافة إلى مفهوم وسمات القائد المستدام.



الفصل الثاني

منهجية البحث واجراءاتها الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
 - 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.
 - 1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية.
- 2- منهج الدراسة الأساسية.
- 3- حدود الدراسة الأساسية.
- 4- مجتمع الدراسة الأساسية.
- 5- أدوات الدراسة الأساسية.
- 6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها.
 - 6-1- عينة الدراسة الأساسية.
 - 6-2- خصائص الدراسة الأساسية.
- 7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- 8- الأساليب الإحصائية.

خلاصة.



تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية التي أتبعته لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة، وحدودها المكانية والزمانية والبشرية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية وتحديد الأساليب الإحصائية وعليه يأتي هذا الفصل الميداني استكمالاً للدراسة النظرية التي حاولت من خلالها الطالبة الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة، وقد تم تقسيم هذا الإجراء إلى جزأين:

الجزء الأول: يضم إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

الجزء الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.



1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية كما يتضح من اسمها تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها وأحيانا ما يطلق على هذا النوع من الدراسات "الدراسات الصياغية" من منطلق أنها تساعد الباحث في صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة. (منسي، 2003، ص 61). كما تسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من خصائصها السيكو مترية أي ثباتها وصدقها، والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر (عبي، 2011، ص 147).

1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة قامت الطالبة الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (القيادة المستدامة) على عينة من الأساتذة، قوامها (20) أستاذ وأستاذة، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد استغرقت مدة الدراسة الاستطلاعية (05) أيام بهدف التحقق من صلاحية أداة الدراسة لتطبق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

1-2- النتائج المتحصل عليها:

- مدى ملائمة عبارات المقياس وصلاحية التطبيق من حيث الصدق والثبات العالين.
- استجابات الأساتذة نحو المقياس كانت عالية ومدى إعجابهم بمتغيرات البحث وانقضاءها في إطار مقياس مهم وجوهري.

2- منهج الدراسة الأساسية:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، 2000، ص 86).



وعليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعد خطوة هامة وضرورية وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة التي تبحث عن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لدراسة هذا الموضوع.

3- حدود الدراسة الأساسية:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود والمجالات التالية:

المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي نشأت بموجب المرسوم رقم 12- 361 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وبعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم والمعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي: قسم علم النفس - قسم علم الاجتماع - قسم التاريخ - قسم الفلسفة - قسم علوم الإعلام والاتصال - قسم العلوم الإسلامية. كما تضم (270) أستاذا باحثا موزعين على مختلف الرتب الأكاديمية (أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر من الصنفين أ وب، أستاذ مساعد).

المجال البشري:

يتضمن المجال البشري عينة أو مفردات الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، من جميع الاختصاصات السالفة الذكر والمقدرة (61) أستاذا بالكلية.

المجال الزمني:

تم إجراء القسم التطبيقي للدراسة خلال الموسم الجامعي 2025/2024 فقد تم إجرائه على مرحلتين: الدراسة الاستطلاعية الممتدة من (23 فيفري إلى 27 فيفري) والدراسة الأساسية الممتدة من (09 مارس إلى 24 مارس).



4- مجتمع الدراسة الأساسية:

"يشير مجتمع البحث إلى جميع الأفراد أو الأشياء أو الأحداث أو الظواهر التي تتوافر فيها خصائص معينة تهم الباحث ويهدف إلى دراستها". (محمد، 2006، ص112).
ويمثل المجتمع الأصلي لدراستنا الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وقد قدر العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بـ (270 أستاذا).

5- أداة الدراسة الأساسية:

بعد اطلاع الطالبة الباحثة على الدراسات السابقة التي بحثت في القيادة المستدامة، وفي ضوء الدراسة الحالية تم تطبيق مقياس القيادة المستدامة الذي حدده "افري وبريجستتر" كأداة للدراسة، وهو مقياس جاهز للتطبيق.

5-1- مقياس القيادة المستدامة:

مقياس القيادة المستدامة الذي حدده "افري وبريجستتر"، لكونه المقياس الملائم.

5-2- تطبيق المقياس:

يطبق المقياس على الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تكون المقياس من (23) فقرة، وفق ثلاثة أبعاد هي: (الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، حوافز الأداء الرئيسية)، وقد تدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما.

5-3- مفتاح التصحيح:

1- موافق تماما = 05

2- موافق = 04

3- محايد = 03

4- غير موافق = 02



5- غير موافق تماما=01

6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

6-1- عينة الدراسة الأساسية:

العينة: تم توزيع (84) استبيان على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تم استرجاع (61) استبيان.

تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (61) أستاذ وأستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

6-2 خصائص الدراسة الأساسية:

تمثلت خصائص العينة الأساسية في البيانات الشخصية التالية:

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	72.13 %
	أنثى	17	27,87 %
المجموع	02	61	100 %

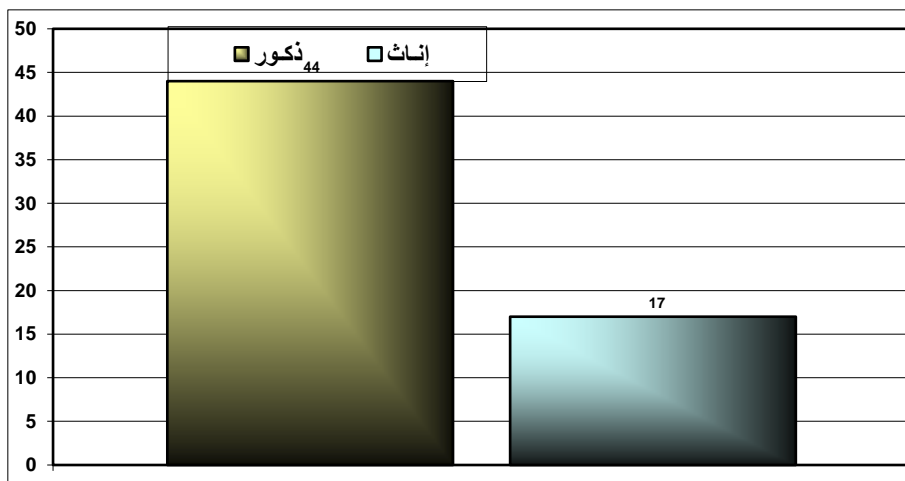
(المصدر: من إعداد الباحثة).

من خلال ما سبق، يمكن القول أن عينة الأساتذة يغلب عليها الصفات التالية:

1- نسبة 72.13% من أفراد عينة المجتمع أستاذ.

2- نسبة 27.87 % من أفراد عينة المجتمع أستاذة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة وفقا لمتغير الجنس.



الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص:

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص	علم النفس	11	18,03%
	علم الاجتماع	12	19,67%
	شريعة	10	16,39%
	فلسفة	07	11,47%
	تاريخ	10	16,39%
	اعلام واتصال	11	18,03%
المجموع	6	61	100%

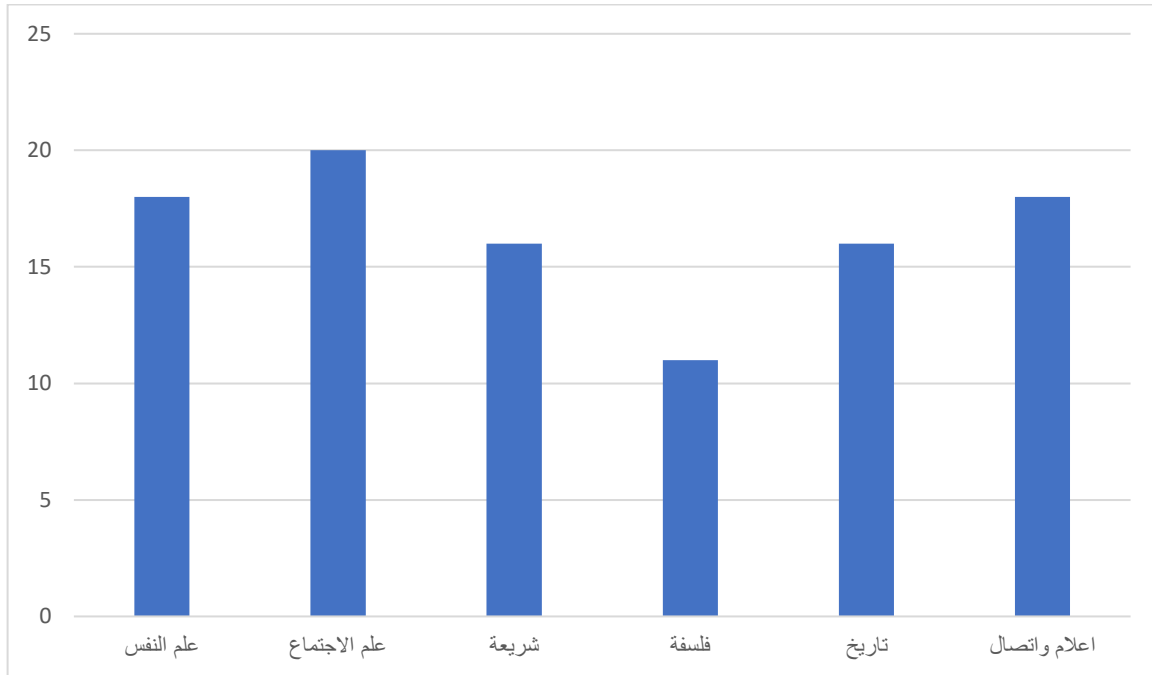
(المصدر: من اعداد الباحثة).

من خلال ما سبق، يمكن القول أن عينة الأساتذة يغلب عليها الصفات التالية:

- 1- نسبة 18,03% من الأساتذة، من تخصص علم النفس.
- 2- نسبة 19,67% من الأساتذة، تخصص علم الاجتماع.
- 3- نسبة 16,39% من الأساتذة، تخصص شريعة.
- 4- نسبة 11,47% من الأساتذة، تخصص فلسفة.
- 5- نسبة 16,39% من الأساتذة، تخصص تاريخ.
- 6- نسبة 18,03% من الأساتذة، تخصص اعلام واتصال.



الشكل رقم 4: يمثل توزيع العينة حسب متغير التخصص.



الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد أ	09	%14,75
	أستاذ محاضر أ	24	%39,34
	أستاذ محاضر ب	15	%24,52
	أستاذ التعليم العالي	13	%21,31
المجموع	04	61	%100

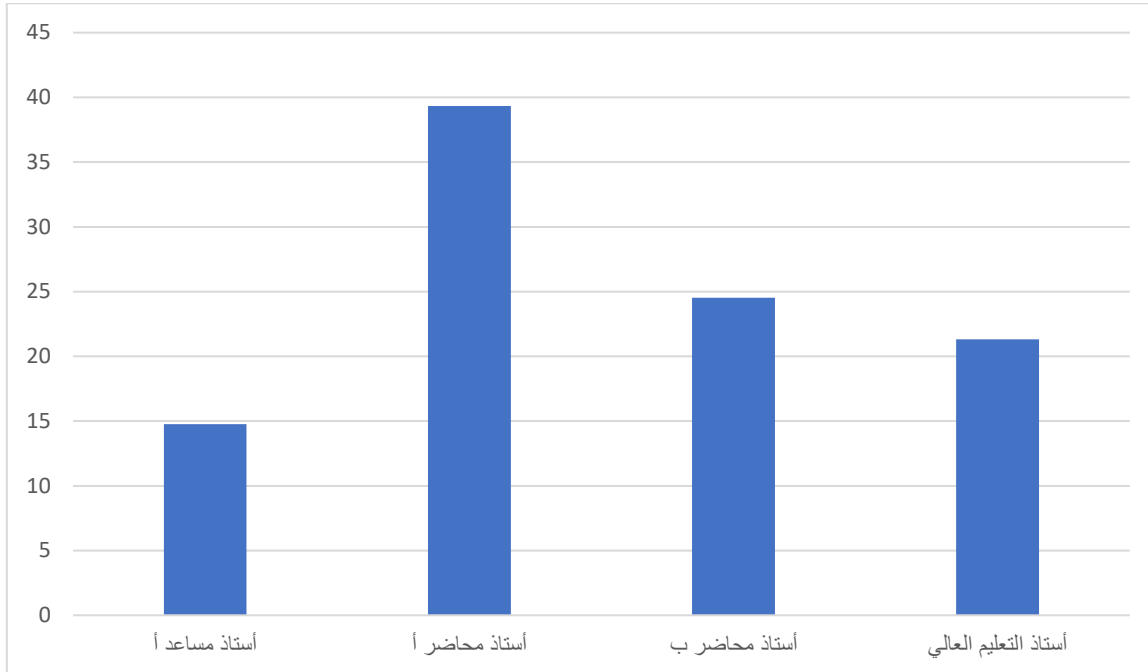
(المصدر: من اعداد الباحثة).

من خلال ما سبق، يمكن القول أن عينة الأساتذة يغلب عليها الصفات التالية:

- 1- نسبة 14,75% من الأساتذة يمثلون رتبة أستاذ مساعد أ.
- 2- نسبة 39,34% من الأساتذة يمثلون رتبة أستاذ محاضر أ.
- 3- نسبة 24,52% من الأساتذة يمثلون رتبة أستاذ محاضر ب.
- 4- نسبة 21,31% من الأساتذة يمثلون رتبة أستاذ التعليم العالي.



الشكل رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.



7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

7-1- ثبات المقياس:

7-1-1- طريقة ألفا-كرونباخ:

تم استخراج معامل ثبات مقياس القيادة المستدامة بهذه الطريقة للدرجة الكلية للمقياس

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 5: يوضح معامل ألفا-كرو نباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة المستدامة.

المقياس	عدد البنود	معامل ثبات ألفا-كرونباخ
القيادة المستدامة	23	$\alpha=0,868$

(المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات النظام الإحصائي Spss).

وهي قيمة تشير إلى ثبات مرتفع. هذا يعني أن المقياس يتمتع بصدق الثبات.



2-1-7 – حساب الصدق التمييزي بطريقة الاتساق الداخلي بين أبعاد ممارسة القيادة والدرجة الكلية:

تم حساب الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية، على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً.

الجدول رقم 6: يمثل حساب الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية.

مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	العدد	البعد
دالة	0,000	**0,967	20	الممارسات التأسيسية
دالة	0,000	**0,849		الممارسات عالية المستوى
دالة	0,017	*0,526		حوافز الأداء الرئيسية

(المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات النظام الإحصائي (Spss).

من قراءة الجدول، نستنتج أن كل الأبعاد مرتبطة إحصائياً مع الدرجة الكلية، وهذا ما يدل على صدق داخلي مرتفع للمقياس.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج (SPSS (VER.26 الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وتتمثل المعالجات التي تمت للبيانات في الإحصاءات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات، لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة بشكل مختصر ومبسط، وذلك بعد عرضها على هيئة جداول وأشكال بيانية.
- إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمعرفة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط العينة.
- اختبار أحادي التباين (Anova) لأكثر من متغيرين.

**خلاصة:**

تكمن أهمية الفصل المنهجي في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف إلى جمع كل البيانات والمعطيات المتوفرة التي تستخدم في الدراسة وتؤدي إلى اختبار فروضها وقد ركزنا في هذا الفصل على أن يضم كل من الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، أدواتها، خصائصها السيكو مترية، وأهم الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة المعلومات، وكل هذا من أجل التمكن من مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها.



الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.

2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

3 - استنتاج عام.



تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي توصلت إليها الباحثة على وفق أهداف البحث الحالي، فضلاً عن مناقشة تلك النتائج في ضوء البيانات والنظريات والدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، ومن ثم الخروج بمقترحات بالاستناد إلى تلك النتائج.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أولاً: التحقق من شرط الاعتدالية.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة، وجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع لمتغير القيادة المستدامة، والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول رقم 7: يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة لمتغير القيادة المستدامة.

		Shapiro- Wilk			Kolmogrov-Simimov				
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	المتغيرات		
غير دال	0,82	44	0,955	*0,200	44	0,090	الجنس		
	0,912	17	0,976	*0,200	17	0,129			
غير دال	0,512	11	0,939	*0,200	11	0,151	ع. النفس		
	0,587	12	0,947	*0,200	12	0,187	ع. الاجتماع		
	0,261	10	0,907	*0,200	10	0,208	شريعة		
	0,538	7	0,928	*0,200	7	0,241	فلسفة		
	0,069	10	0,856	0,190	10	0,219	تاريخ		
	0,728	11	0,957	0,133	11	0,223	اعلام		
غير دال	0,439	9	0,925	*0,200	9	0,186	أ مساعد أ		
	0,149	24	0,938	0,194	24	0,147	محاضر أ		
	0,126	15	0,908	*0,200	15	0,154	محاضر ب		
	0,812	13	0,964	*0,200	13	0,170	أ ت العالي		

من خلال المعطيات أعلاه نلاحظ بناء على قيم كولموغروف سميرنوف، وكذا اختبار شيبورو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على متغير القيادة المستدامة، كانت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، نستنتج أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يسمح لنا



باستخدام الاختبارات البارامترية مثل اختبار T المستقل، واختبار أحادي التباين Anova التي تفرض اعتدالية التوزيع.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة الخصائص الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة الحالية تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والخطأ المعياري، وفاصل الثقة لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

العينة الكلية ن=61						
فاصل الثقة %95	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	القيادة المستدامة
12.31 16.31	0,99	7,80	83,31	115	23	

(المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss).

وفيما يلي عرض للنتائج المترتبة على اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

- درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة متوسطة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الرجوع للمتوسط الحسابي والمتوسط النظري والانحراف

المعياري والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (09).

الجدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية والنظرية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة المستدامة.

المتغير	العينة N	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية (f)	قيمة (Sig)	الفرق بين المتوسطات
درجة أفراد العينة في القيادة المستدامة	61	69	83,31	7,81	0,999	14,32	60	0,000	14,31

(المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات النظام الاحصائي (Spss).

بعد قراءة الجدول نجد أن المتوسط الحسابي (83,31)، أعلى من المتوسط النظري (69)، وأن قيمة $t=14,32$ وهي قيمة كبيرة، والفروق دالة احصائياً (Sig=0.000) أقل من 0,05 أي دالة احصائياً، هذا يدل أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة القيادة المستدامة.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجستتر" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات، والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (10).

الجدول رقم 10: يوضح الفروق بين أفراد العينة في القيادة المستدامة تبعا لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ف)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	
غير دالة	0,951	59	0,709	-0,62	8,378	83,272	44	ذكر	القيادة
					6,305	83,411	17	أنثى	

(المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات النظام الاحصائي (Spss).



من قراءة الجدول نجد قيمة (ف) = 0,70، فهي غير دالة احصائياً، حيث قيمة (Sig=0,403)، أكبر من 0,05، فهذا يدل على تجانس العينتين، أي تساوي التباين باختبار (لفين)، هذا حسب الجدول السابق، وبالتالي نأخذ نتائج اختبار (T-test)، المعروضة في السطر الأول.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) الخاصة بمتغير القيادة المستدامة غير دالة احصائياً حيث أن قيمة (Sig=0,951)، لها أكبر من 0,05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين الذكور والاناث في القيادة المستدامة حسب مجال الدراسة وحدودها. وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بجامعة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

3-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ف) باستخدام اختبار أحادي التباين (Anova) دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة وفق متغير التخصص والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (11).



الجدول رقم 11: يوضح دلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة المستدامة تعزى لمتغير التخصص.

الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,128	1,799	102,746	5	513,729	بين المجموعات	القيادة المستدامة
		57,116	55	3141,353	داخل المجموعات	
			60	3655,082	المجموع	

(المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss).

من قراءة الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) تساوي (1.799) للمقياس ككل، وهي قيمة غير دالة إحصائياً في متغير القيادة المستدامة، حيث بلغت قيمته (Sig=0.128)، وهي أكبر من (0,05)، من هنا يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة المستدامة يعزى لمتغير التخصص، أي متغير التخصص لا يؤثر في مستوى القيادة المستدامة. وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة لم تتحقق والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير التخصص.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ف) باستخدام اختبار أحادي التباين (Anova) لتحديد دلالة الفروق في مستوى القيادة المستدامة وفق متغير الرتبة والنتائج

الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (12).



الجدول رقم 12: يوضح الفروق بين أفراد العينة في القيادة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,704	0,470	29,441	3	88,323	بين المجموعات	القيادة المستدامة
		62,575	57	3566,759	داخل المجموعات	
			60	3655,082	المجموع	

(المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي (Spss)).

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في متغير القيادة المستدامة، حيث بلغت قيمته (0,704) وهي أكبر من (0,05). من هنا يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة المستدامة يعزى لمتغير الرتبة، فمتغير الرتبة لا يؤثر في مستوى ممارسة القيادة المستدامة، وبهذا تتحقق الفرضية الرابعة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

إن عرض نتائج الدراسة في الجداول السابقة يحتاج إلى تفسير ومناقشة، لذا سوف نخصص العنصر الموالي لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها بحسب ترتيبها:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة متوسطة" وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة مرتفعة، وتعزو الطالبة الباحثة هذه النتيجة إلى الوعي المتزايد بمبادئ القيادة المستدامة والتي تعكس ممارسة فعلية لها في بيئتهم المهنية؛ إذ توحى بوجود اهتمام



متزايد بمفاهيم الاستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة ، بالإضافة إلى الدعم المؤسسي والثقافة التنظيمية السائدة بالكلية التي في حد ذاتها تلعب دورا رئيسيا في تشجيع ممارسة هذا النوع من القيادة ، وهذه الاخيرة تعكس نضجا مؤسسيا ورؤية مستقبلية تهدف الى تحقيق النجاح الشامل والذي نعده تحولا إيجابيا وتكيفاً مع المتغيرات العالمية والتحديات الراهنة .

وعليه تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بركة 2025)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة مرتفعة، ودراسة (الثبتي والحارثي 2024) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية في السعودية جاءت مرتفعة، ودراسة (فاروق 2019) التي أسفرت نتائجها أن الموظفين في الجامعات الأوغندية يرون أن ممارسات القيادة المستدامة ذات قيمة كبيرة في أدائهم الوظيفي. في حين اختلفت النتيجة مع دراسة (الحسيني 2021)، التي توصلت إلى أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة جاء متوسطاً، ودراسة (العدنان 2020) التي توصلت إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، ودراسة (الألفي 2024) التي توصلت إلى أن مساهمة القيادة في وضع خطة استراتيجية للتحويل الرقمي بالجامعة جاءت متوسطة، ودراسة (الرشيدي والعازمي 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى المدارس بدولة الكويت جاءت متوسطة ، ودراسة (عيد 2011) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لديهم متوسطة، بينما دراسة (الصويعي والفاخري 2021) كانت نتائجها تقول بأن ممارسة القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية ضعيفة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (T, test) ،



وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة بما يتوافق مع بعض الدراسات السابقة التي بينت أن مفهوم القيادة المستدامة يرتبط أكثر بالخصائص الشخصية والسلوكية للقائد وليس بنوع الجنس.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحسيني 2021) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث أظهرت دراسة (الحسيني 2021) أن القيادة المستدامة تعتمد على التوجهات القيمية مثل: العدالة، المسؤولية الاجتماعية، والرؤية طويلة الأمد، وهي خصائص يمكن أن تتوفر لدى القادة من كلا الجنسين.

كما اتفقت مع دراسة (الرشيدي والعزيمي 2016) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث أكدت الدراسة أن القيادة المستدامة تتجاوز السمات التقليدية المرتبطة بالجنس، وتركز على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والتمكين والمساءلة، وهي ممارسات يمكن أن يعتمدها الذكور والإناث على حد سواء، كذلك اتفقت مع دراسة (لامبرت 2012)، ودراسة (غانم 2016)، بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وعليه، فإن عدم وجود فروق بين الجنسين في دراستنا الحالية يعكس تطور الوعي القيادي لدى الأفراد، بغض النظر عن جنسهم، وهذا ما يوائم بيانات العمل المعاصرة التي تشجع على القيادة التشاركية والاستدامة بها.

في حين اختلفت مع دراسة (الألفي 2024) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، حيث رصدت فروقا لصالح الإناث، مما قد يعزى إلى خصوصية العينة أو السياق الثقافي. كما اختلفت مع دراسة (عيد 2011)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، فأعضاء التدريس من الإناث لديهم اتجاهات إيجابية ووعي وإدراك كامل للمستوى الحقيقي لدرجة ممارسة القيادة المستدامة، وهن أكثر تلمسا لآثار ذلك على بيئة العمل.



2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص. وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار أحادي التباين (Anova)، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص، وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة بأن القيادة المستدامة تعتمد على الوعي القيادي والمهني، ومدى امتلاك القائد لأهم مبادئها، وليس بالضرورة نوع التكوين الأكاديمي الذي حصل عليه.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرشيدي والعاظمي 2016)، ودراسة (فاروق 2019)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير التخصص، وهذا ما يدل على تجانس الأفراد في إدراكهم لهذا النمط القيادي بغض النظر عن تخصصهم. كما اتفقت مع دراسة (غانم 2016)، كذلك بتوصل نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما اختلفت مع دراسة (الثبتي والحارثي 2022) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير التخصص، وفسرت ذلك بتفاوت التعرض للمفاهيم البيئية والتنموية في بعض التخصصات دون غيرها، كما لم تتفق مع دراسة (الصويجي والفاخري 2021) التي أوضحت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص لصالح كليات العلوم التطبيقية.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار



أحادي التباين (Anova)، وقد أسفرت النتائج عن تحقق هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج " افري وبريجستتر " لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية. مما يعني أن مستوى ممارسة هذا النوع من القيادة لا يختلف باختلاف الرتب الأكاديمية (أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ التعليم العالي). وقد فسرت الباحثة أن هذه النتيجة تعزى إلى أن مبادئ القيادة المستدامة أصبحت تمثل قيما تنظيمية ومهنية يتشبع بها جميع أفراد الهيئة الأكاديمية، بغض النظر عن رتبهم، وذلك في ظل التوجهات الحديثة للمؤسسات الجامعية نحو تعزيز الاستدامة والتطوير المهني المستمر للجميع في عدة مجالات: تعليمية، بحثية، إدارية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بركة 2025)، التي أكدت أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة لا يتأثر بالعوامل الأكاديمية كالرتبة أو المؤهل العلمي، بل يتوقف على التكوين الذاتي والوعي التنظيمي. توافقت مع نتائج دراسة (الألفي 2024)، التي توصلت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، كما أوضحت أن الممارسات القيادية التنظيمية أفقيا داخل المؤسسات بغض النظر عن رتب موظفيها، ما يدل على وعي جماعي بمسؤوليات القيادة، كما اتفقت مع دراسة (فاروق 2019) التي أشارت أن ممارسات القيادة المستدامة لا تقتصر على المناصب العليا بل أصبحت ثقافة مؤسسية يشترك فيها جميع الأكاديميين، نفس الشيء بالنسبة لكل من دراسة (الحسيني 2021)، دراسة (الصويحي والفاخري 2021)، ودراسة (الثبتي والحارثي 2024)، دراسة (الراشدي والعازمي 2016)، دراسة (عيد 2011) فقد اتفقت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة العلمية أو المؤهل العلمي. في حين لم أجد ولا دراسة تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، هذا ما يدل أنه فعلا لا يهتم المستوى الأكاديمي أو العلمي لممارسة القيادة المستدامة في بيئات العمل سواء مؤسسات تعليمية مثل الجامعة أو مؤسسات أخرى.



3- استنتاج عام:

تبعاً لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتماداً على الأساليب الإحصائية المتحصل عليها في الجانب الميداني للدراسة وانطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر أساتذة الكلية مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج "افري وبريجيستر" لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.



خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستي الراهنة والموسومة بـ " واقع ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة جاء مرتفعا، مما يدل على وجود وعي مؤسسي وإرادة حقيقية نحو تبني قيم الاستدامة في التسيير الجامعي، وهذا ما يعكس نضجا ملحوظا في أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، كما أن لهذه القيادات قدرة على إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار.

وما أظهرته نتائج هذه الدراسة من واقع إيجابي يمثل دعامة قوية لمزيد من التطوير والتأثير، ليس فقط على مستوى الجامعة، بل على مستوى منظومة التعليم العالي في الجزائر. ومن خلال ما سبق، نستنتج أن تعزيز القيادة المستدامة يعد أمرا حتميا لضمان قدرتها على الاستدامة والمساهمة في التنمية المستدامة، وفيما يلي نقترح بعض الاستراتيجيات للحفاظ عليها من خلال:

أ- على مستوى الجامعات:

- تثبيت الممارسات الناجحة عبر سياسات رسمية، تكون مكتوبة وملزمة ضمن الخطط الاستراتيجية.
- توسيع نطاق القيادة المستدامة أفقيا وعموديا، وإدماج مفاهيم الاستدامة في كل مستويات التسيير (من الإدارة العليا إلى الأقسام).
- تعزيز آليات المتابعة والتقييم، بإنشاء لجنة داخلية لمتابعة مدى تطبيق القيادة المستدامة.
- تشجيع التميز في القيادة المستدامة، لإطلاق جوائز سنوية لأفضل الكليات أو القادة.

ب- على مستوى الأفراد:

- استمرار التكوين والتطوير، بتشجيع القادة على حضور ورشات ودورات متخصصة في القيادة المستدامة والقيادة التحويلية.



- نقل الخبرة بين الأجيال القيادية.
- دعم المبادرة والتمكين، وذلك بمنح هامش من الحرية للقيادات المتوسطة لاقتراح وتنفيذ مبادرات مستدامة.
- نشر الثقافة المستدامة داخل الفرق، وتبني أساليب القيادة التشاركية والتحفيزية.

التوصيات:

- أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة من خلال:
 - العمل على تقديم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية لكافة قيادات الجامعات لتطوير ورفع درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة.
 - تبني وزارة التربية والتعليم برنامج وطني لتطبيق وتعزيز ممارسات الاستدامة في قطاع التعليم العالي.
 - إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة وسبل تنميتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل: السعادة التنظيمية، البراعة التنظيمية، والكشف عن علاقتها بالقيادة المستدامة.
 - إجراء دراسة عن أثر ممارسات القيادة المستدامة على الابداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - تقترح الباحثة أن يتم إجراء دراسة تطبيقية للنموذج المقدم في الدراسة الحالية نموذج "افري وبريجيستر"، كدراسة ميدانية على أحد المنظمات التالية:
 - أ- منظمة الخدمة الاجتماعية، والمنظمات الحكومية.
 - ب- منظمات الأعمال الهادفة للربح.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولا بالعربية:

1. أحمد سعيد حسن بركة، (2025)، القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة بوابة الباحثين للدراسات والأبحاث، المجلد الأول، العدد الثاني، قطاع غزة، فلسطين.
2. أشرف محمود أحمد، محمد صبري الأنصاري، صابرين نشأت عبد الرزاق، منال محمد بكري حسن، (2021)، واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة العلوم التربوية، العدد (48)، أغسطس 2021، جامعة جنوب الوادي، مصر.
3. أمل بنت عارف بن دزري العردان، (2020)، واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد (13)، يناير 2020، العربية السعودية.
4. أمل سعيد حباكة، أمل محسوب زناتي، (2022)، تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (5)، يوليو 2022، مصر العربية.
5. إبراهيم بن يحيى (2024): "القيادة المستدامة التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد (7)، العدد (2)، المركز الجامعي بريكة، الجزائر.
6. برو هشام، (2019)، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد 01، جوان 2019، جامعة المسيلة.
7. بريكة الزهرة، قسمي طارق (2015)، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية - مجلة الباحث، العدد (15).



8. حسين مجبل هدبا الرشيدى، فيصل مدعث غلاب العازمي، (2016)، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ "القيادة المستدامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (17)، دولة الكويت.
9. خلفان بن حمد بن خلفان الشعيلي، أحمد بن سعيد الحضرمي، (2023)، درجة تطبيق القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (12)، العدد (02)، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
10. رانيا كمال أحمد محمد، (2023)، واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، عدد (106)، مجلد (1)، كلية التربية، جامعة سوهاج.
11. سالم صديق محمد، (2006)، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
12. عامر عبد الكريم، ضرغام علي مسلم العميدي، ميادة حياوي مهدي، (2022)، القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الخاص، جامعة الفرات، العراق.
13. عبد الرحمن السيد يوسف، (2005)، أساسيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
14. عبيدات ذوقان، العدوان عارف، عبد الحق كايد، (1998)، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
15. عصام جمال سليم غانم، (2016)، واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، دراسة مسحية، مجلة مستقبل التربية العربية، يوليو 2016، مصر العربية.



16. غادة أمين رمضان، غادة إبراهيم، مها علي محمد الفليوبي، (2021)، الاستدامة في العمارة المصرية القديمة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، عدد خاص (2)، المؤتمر الدولي السابع "التراث والسياحة والفنون بين الواقع والمأمول"، مصر.
17. مأمون يوسف سالم، (2018)، أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد (02)، العدد (14)، المركز القومي لمبحوث غزة.
18. مجاهدي الطاهر (2025)، محاضرات القيادة الإدارية، محاضرات موجهة لطلبة ماستر (2)، علم النفس، تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
19. محمد أقرون الفضيل، غالب عزوز العتيبي، عبد الكريم سعيد الغامدي، (2024)، القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، الإصدار (3)، العدد (4)، IJESA، السعودية.
20. محمد بن مكرم بن علي ابن منظور، (1970)، لسان العرب، المطبعة الأميرية، مصر.
21. محمد مسلم حسن علي، (2022)، تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، عدد يوليو، ج1، جامعة بني سويف، مصر العربية.
22. مشاري ظاهر الحسيني، (2021)، واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترح للتطوير"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد (13)، العدد (2)، جامعة الدمنهور كلية التربية، مصر.
23. منسي محمود عبد الحليم، (2003)، منهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.



24. نبراس محمد عيد (2022)، واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجسترن بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، مجلة القراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILP، العدد 249، المجلد (22).
25. نجوى عبد الله الطبلاوي (2019)، القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة، تم عرض البحث في مؤتمر دولي، جامعة بيرزيت، فلسطين.
26. هاني رزق عبد الجواد الألفي، (2024)، القيادة المستدامة كمدخل لتفعيل التحول الرقمي بالجامعات المصرية "الواقع ومقترحات التطوير"، مجلة كلية التربية، العدد (128)، أكتوبر 2024، جامعة المنصورة، مصر العربية.
27. هند خليفة الصويحي، علي محمود الفاخري، (2021)، واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كتاب المؤتمر الدولي المغربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة المنظم من 12 إلى 17 مارس 2021، الصفحة من 17 إلى 30، ليبيا.
28. يوسف بن عطية الثبتي، حسن بن عابد الحارثي، (2024)، واقع ممارسة القيادة المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (105)، الجزء (02)، السعودية.

2- اللغة الأجنبية:

29. Farooq, Miiro. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Région of Uganda. *International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE)*, 7(1), 25-41. <http://doi/10.4018/IJQCSSE.2019010103>
30. Lambert Steve (2012), The perception and implémentation of sustainable leadership stratégies in further éducation collèges. *Journal of leadership education*, 11(2), 102-109.



املا حوق



ملحق رقم (01)

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- التخصص: علم النفس علم الاجتماع الشريعة الفلسفة التاريخ الإعلام والاتصال
- 4- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أ أستاذ محاضر ب أستاذ التعليم العالي

عنوان المذكرة: واقع ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

تعرف القيادة المستدامة بأنها: منظور قيادي جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وتوجه مستدام طويل الأجل.

الأبعاد الفرعية	الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: الممارسات التأسيسية	1	يسعى رئيسك إلى تنمية جميع المرؤوسين مهنياً على نحو مستمر.					
	2	يتعامل رئيسك مع المرؤوسين بشكل عدائي في أغلب الأحيان.					
	3	يرى رئيسك أنه من المهم عمل الترقيات من داخل الجامعة كلما أمكن.					
	4	رئيسك لديه قدر كبير من الاهتمام برفاهية طاقم العمل.					
	5	يعمل رئيسك كعضو رئيسي في فريق أو متحدث عنه.					
	6	يركز رئيسك على الأهداف طويلة الأمد أثناء العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد.					
	7	يتعامل رئيسك مع التغيير باعتباره عملية متطورة ويتعين أخذها بعين الاعتبار دائماً.					
	8	يركز رئيسك على تعزيز الاعتمادية المتبادلة بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.					



				يركز رئيسك على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.	9	
				يرى رئيسك أنه يتعين أخذ المجتمع المحيط بالجامعة بعين الاعتبار.	10	
				يرى رئيسك أن أي فرد إما أنه مفيد للعمل أو أنه لا يعيننا في شيء.	11	
				يرى رئيسك أن الرؤية المشتركة للمستقبل المحددة في بيانات الرؤية الاستراتيجية للجامعة تعد بمثابة أداة استراتيجية رئيسية.	12	
				يقدر رئيسك أهمية بقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات.	13	
				ينظر رئيسك إلى السلوك الأخلاقي باعتباره قابل للتفاوض، وبمثابة مخاطرة محسوبة.	14	
				يرى رئيسك أن صنع القرار يجب أن يتم بالتراضي والمشاركة من الجميع.	15	الممارسات عالية المستوى
				يتعامل رئيسك مع طاقم العمل باعتباره غير قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم.	16	
				يؤكد رئيسك على العمل في فريق كعامل مساعد على تمكين المرؤوسين.	17	
				يشجع رئيسك على مشاركة ثقافة "تمكين" قوية تركز على المنظر طويل الأمد.	18	
				يشجع رئيسك على مشاركة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية.	19	
				يسعى رئيسك لاكتساب قدر كبير من الثقة من خلال العلاقات الجيدة والمودة مع المرؤوسين.	20	
				يتعامل رئيسك مع الإبداع باعتباره أمر يؤدي لمخاطر، ومن ثم فإنه يجب أن يديره أو يتابعه "القادة" فقط.	21	
				يرى رئيسك أن المكافآت المالية وحدها كافية كعوامل دافعة للموظفين.	22	
				يرى رئيسك أن الجودة يجب أن تكون مترسخة في ثقافة المنظمة.	23	



ملحق رقم (02)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة في العينة أفراد درجة	61	83.3115	7.80500	.99933

One-Sample Test

Test Value = 69

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة في العينة أفراد درجة	14.321	60	.000	14.31148	12.3125	16.3104

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.868	23

Correlations

العيني أفراد درجات					
الاستطلاعية		1البعد في الأفراد درجة	2البعد في الأفراد درجة	3البعد في الأفراد درجة	
الاستطلاعية العيني أفراد درجات	Pearson Correlation	1	.967**	.849**	.526*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.017
	N	20	20	20	20
1البعد في الأفراد درجة	Pearson Correlation	.967**	1	.745**	.358
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.121
	N	20	20	20	20
2البعد في الأفراد درجة	Pearson Correlation	.849**	.745**	1	.355
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.125
	N	20	20	20	20
3البعد في الأفراد درجة	Pearson Correlation	.526*	.358	.355	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.121	.125	
	N	20	20	20	20

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

اعتدالية التوزيع وفق الجنس:

Tests of Normality

	العينة أفراد جنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة في العينة أفراد درجة	ذكر	.090	44	.200*	.955	44	.082
	أنثى	.129	17	.200*	.976	17	.912

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

وفق التخصص

Tests of Normality

	العينة أفراد تخصص	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
القيادة في العينة أفراد درجة	النفس علم	.151	11	.200*	.939	11	.512
	الاجتماع علم	.187	12	.200*	.947	12	.587
	شريعة	.208	10	.200*	.907	10	.261
	فلسفة	.241	7	.200*	.928	7	.538
	تاريخ	.219	10	.190	.856	10	.069
	إعلام	.223	11	.133	.957	11	.728

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

وفق الرتبة

Tests of Normality

	العينة أفراد رتبة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة في العينة أفراد درجة	مساعداً	.186	9	.200*	.925	9	.439
	محاضراً	.147	24	.194	.938	24	.149
	ب محاضر	.154	15	.200*	.908	15	.126
	أستاذ	.170	13	.200*	.964	13	.812

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الفروق وفق الجنس

Group Statistics

	العينة أفراد جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
		القيادة في العينة أفراد درجة	ذكر	44	83.2727
	أنثى	17	83.4118	6.30534	1.52927



Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أفراد درجة في العينة القيادة	Equal variances assumed	.709	.403	-.062	59	.951	-.13904	2.24762	-4.63651	4.35844
	Equal variances not assumed			-.070	38.595	.944	-.13904	1.98348	-4.15235	3.87428

الفروق حسب التخصص

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
النفوس علم	11	83.1818	5.01634	1.51248	79.8118	86.5518	77.00	92.00
الاجتماع علم	12	82.7500	6.63496	1.91535	78.5343	86.9657	73.00	95.00
شريعة	10	81.3000	12.54370	3.96667	72.3268	90.2732	60.00	109.00
فلسفة	7	88.8571	2.60951	.98630	86.4438	91.2705	85.00	92.00
تاريخ	10	79.2000	8.81665	2.78807	72.8929	85.5071	70.00	97.00
إعلام	11	86.0909	4.98908	1.50426	82.7392	89.4426	78.00	96.00
Total	61	83.3115	7.80500	.99933	81.3125	85.3104	60.00	109.00

ANOVA

درجة أفراد العينة في القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	513.729	5	102.746	1.799	.128
Within Groups	3141.353	55	57.116		
Total	3655.082	60			

الفروق وفق الرتبة



Descriptives

درجة أفراد العينة في القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مساعداً	9	84.0000	6.28490	2.09497	79.1690	88.8310	78.00	96.00
محاضراً	24	81.8333	7.64806	1.56115	78.6038	85.0628	60.00	92.00
ب محاضر	15	84.5333	8.47574	2.18843	79.8396	89.2270	75.00	109.00
أستاذ	13	84.1538	8.65877	2.40151	78.9214	89.3863	70.00	97.00
Total	61	83.3115	7.80500	.99933	81.3125	85.3104	60.00	109.00

ANOVA

القيادة في العينة أفراد درجة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	88.323	3	29.441	.470	.704
Within Groups	3566.759	57	62.575		
Total	3655.082	60			



ملحق رقم 4



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2025/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): جلال فايزة

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث خاتم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119770558005160000

الصادرة بتاريخ: 2025/09/02 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: العمل والتعلم في سياق الحياة البشرية تحت رقم التسجيل: 20095072069

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكورة للتخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة, مذكرات)

عنوانها: واقع ممارسة القيادة المستدامة لدى رؤساء الأقسام
من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2025/06/09

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.