



**" The impact of administrative freedom on the sustainable leadership of the heads of scientific branches in the College of Physical Education and Sports Sciences, University of Mosul, from the teachers' point of view"**

**Abdul Salam Abbas Ayoub**

**College of Physical Education and Sports Sciences / University of Mosul**

**Correspondent mail: [abdulsalam89@uomosul.edu.iq](mailto:abdulsalam89@uomosul.edu.iq)**

**Abstract**

The study aims to: – Preparing the administrative freedom questionnaire for the heads of scientific branches in the College of Physical Education and Sports Sciences at the University of Mosul. – Identifying the percentages of the contribution of administrative freedom to sustainable leadership in the scientific branches of the College of Physical Education and Sports Sciences at the University of Mosul from the teachers' point of view.

The researcher used the descriptive approach in his survey style, and the research sample was represented by teachers in the College of Physical Education and Sports Sciences at the University of Mosul, distributed in (3) branches, where the administrative freedom questionnaire was prepared, and the sustainable leadership questionnaire was adopted as a means of data collection, and the data was processed statistically using the statistical bag (Spss IBM), and the researcher reached the following conclusions.

1–The validity of the administrative freedom questionnaire for the heads of scientific branches of the College of Physical Education and Sports Sciences at the University of Mosul. 2– There is a significant correlation between administrative freedom and sustainable leadership.



أثر الحرية الادارية في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين

م. م عبد السلام عباس ايوب حسين

جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

### ملخص البحث

هدف البحث الى:

\_ أعداد استبيان الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

\_ التعرف على نسبة مساهمة الحرية الإدارية في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمثلت عينة البحث بالتدريسيين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل، موزعين على (3) فروع، حيث تم اعداد استبيان الحرية الإدارية، وتبني استبيان القيادة المستدامة كوسيلة لجمع البيانات، وتم معالجة البيانات احصائيا باستخدام الحقيبة الإحصائية ( Spss IBM)، وتوصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

\_ صلاحية استبيان الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

\_ وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية الإدارية والقيادة المستدامة.

1\_ التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة واهمية البحث:

ان موضوع الحرية واسع ومتشعب وعندما يطرق على اذهان السامع كلمة الحرية فان الذهن يذهب الى عدة مصطلحات منها حرية التعبير، حرية التنقل، حرية العيش.... الخ، وهذا حق للإنسان منذ ان خلقه الله سبحانه



وتعال، اذ وضع سيدنا ادم عليه السلام في موضع اختبار واتخاذ القرار واستمرت وتيرة الحياة عبر التاريخ، لتؤكد لنا أهمية موضوع الحرية التي دخلت في تنظيم جميع امورالحياة الانسان الاجتماعية والاقتصادية والإدارية ... الخ، حيث جاء الإسلام ليعزز حرية البشر في التفكير والسلوك والعيش بأمان والتخلص من العبودية.

ولهذا أصبح موضوع الحرية الإدارية في إدارة المؤسسات التعليمية موضوع في غاية الأهمية، نتيجة التطور والنمو المتسارع في مجالات العلوم المختلفة، وكذلك نتيجة التطور الحاصل في المعارف وانعكاساتها على التنمية التعليمية، فقد ظهرت الحاجة الى الحرية الإدارية لرؤساء الفروع لتفويض السلطة في انجاز الاعمال اعتماداً على الهيكل التنظيمي والاختصاصات الوظيفية، ولقد أصبح من الصعب على الإدارة العليا والمتمثلة بالعميد ومساعديه من القيام بكافة المهام الإدارية وانجازها دون مساعدة رؤساء الفروع ومعاونيهم ومدراء الشعب، ولهذا جاءت فكرة تفويض السلطة تلبية للحرية الإدارية في انجاز الاعمال وهو من المبادئ التي يقوم عليها العمل الإداري في كافة المستويات الإدارية المختلفة، لان رؤساء الفروع هم من يحملون فلسفة المنظمة الادارية ضمن المحددات البيئية الداخلية والخارجية، ولا بد ان يكون رؤساء الفروع على مستوى عالٍ من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لمعالجة المعضلات، ولا يتحقق هذا المستوى الراقي من دون حرية يمتلكها الرؤساء، لانهم يعملون على حلول المشاكل اليومية للتدريسيين والموظفين دون الرجوع الى الإدارة العليا.

ولهذا تعد القيادة المستدامة من تلك الاتجاهات الحديثة، والتي ظهرت في قطاع التعليم عام 2003 عندما خصص العديد من الباحثين وقتهم لتأسيس أسباب تدني مستوى القيادة، وقد جاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشاكل ضعف الاداء ونقص الكفاءة لدى القادة الذين يمكنهم مساعدة مؤسساتهم التعليمية على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Farooq,2017,27)، وهي تمثل منهجاً قيادياً حديثاً للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، والتي لم تعد كافية للتغلب على التحديات والتعقيدات المتزايدة في بيئات الاعمال، فالقيادة المستدامة تهدف الى التحول من ممارسات التقليدية والمتمثلة بالتحكم بالموارد البشرية والمالية، الى توجيه بيئات العمل للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الاوسع، من خلال تبني منهج طويل الأمد يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيم، والتأكيد على أن تكون كافة عناصر ذلك التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة (الحدراوي والميالي،2018،185)



ومن هنا تظهر أهمية الدراسة في تطبيق الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية وما لها من تأثير على تطوير المؤسسة التعليمية، إذ نجد ان الحرية الوظيفية من العوامل الرئيسية فيها، إذ كلما أحس الفرد بحرية في انجاز الاعمال دون قيود سلطوية وعبودية فان ذلك سيؤدي الى توفير بيئة خصبة يكون الابداع طريقاً للكفاءات ظهور وتميز، فبهم تقوى المؤسسة التعليمية، وبأفكارهم وطاقتهم وطموحهم وشغفهم تتطور وتتميز المؤسسة التعليمية، إذ ان نجاح المنظمة وتميزها يتحقق من خلال تمتع مدراءها بحرية إدارية في جميع ممارساتها وفي جميع الظروف، وتعرف الحرية بانها قدرة الانسان على التفكير بدون خوف او قيود كحق من حقوقه التي منحها الله تعالى له عندما وهبه العقل وذلك بعد التدبر وبناء على مقدار معرفته العامة والخاصة، ومن ثم التصرف بموجب هذا التفكير وفق الالتزامات الاجتماعية والمدنية والادارية تجاه حقوق الاخرين وحياتهم ووفق تحمل مسؤوليات هذا التفكير وهذا التصرف بموجب اتخاذ القرارات التي يفترض ان تكون صائبة لاستخدام المعرفة والفكر في اتخاذها للمجالين العام والخاص (الزبيدي، 2007، 46).

#### 1\_2 مشكلة البحث:

قام الباحث بتقصي المعلومات والحقائق حول امكانية تطبيق رؤساء الفروع للحرية الادارية في انجاز الاعمال، حيث قام الباحث بتحديد موضوع الدراسة الحالية نتيجة للظروف التي تمر بيها كافة مؤسسات الدولة من تسلط وعبودية المرؤوسين على المدراء والشعب الفرعية وعدم اعطائهم الحرية في إدارة الاعمال التي توكل إليهم، ونظرا لغياب الحرية الادارية وعدم امكانية ممارستها فكريا وسلوكيا لأسباب عديدة، وكذلك التعرف على قدرتهم على تطبيق القيادة المستدامة في إدارة شؤون الفروع العلمية، ومن هنا برزت مشكلة البحث على شكل التساؤل الاتي: \_ ما مدى امتلاك رؤساء الفروع للحرية الادارية، والقيادة المستدامة.

\_ ما مدى مساهمة الحرية الادارية في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

#### 1\_3 اهداف البحث:

\_ أعداد استبيان الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.



\_ التعرف على نسبة مساهمة الحرية الإدارية في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

1\_4 مجالات البحث:

1\_ المجال البشري: أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل.

1\_ المجال المكاني: فروع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل.

2\_ المجال الزمني: ابتداء من 2022/9/20 ولغاية 2022/12/20

1\_5 المصطلحات:

الحرية الإدارية:

قدرة الانسان على التفكير بدون خوف او قيود كحق من حقوقه التي منحها الله تعالى له عندما وهبه العقل وذلك بعد التدبير وبناء على مقدار معرفته العامة والخاصة، ومن ثم التصرف بموجب هذا التفكير وفق الالتزامات الاجتماعية والمدنية والادارية تجاه حقوق الاخرين وحياتهم ووفق تحمل مسؤوليات هذا التفكير وهذا التصرف بموجب اتخاذ القرارات التي يفترض ان تكون صائبة لاستخدام المعرفة والفكر في اتخاذها للمجالين العام والخاص. (الزبيدي، 46، 2007)

القيادة المستدامة:

أنها منظور اداري يهدف الى زيادة مستوى الفاعلية والانتاجية، وتقليل فقدان كافة العاملين، ويتمثل الهدف الرئيس للقيادة المستدامة في أحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود بيئة العمل (الراشدي والعازمي، 2017، 501)

2\_ إجراءات البحث

2-1 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته طبيعة البحث.



2-2 مجتمع البحث وعينته:

1-2-2 مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه "مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة أو مجموعة المشاهدات أو القياسات التي تم جمعها من تلك العناصر" (ابو صالح، 2000، 249)، وأشتمل مجتمع البحث على أعضاء الهيئة التدريسية في الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل والبالغ عددها (3) فروع، وهي فرع العلوم النظرية، وفرع الالعاب الفرقية، وفرع الالعاب الفردية، وحصل الباحث على هذه المعلومات كونه أحد اعضاء التدريسين في الكلية.

2-2-2 عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالحصص الشامل، حيث شملت جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامع الموصل، وهي تمثل نسبة (100%) من مجتمع البحث، موزعين على عينة التجربة الاستطلاعية بعدد (6) تدريسي، وعينة الاعداد بعدد (100) تدريسي، وبنسبة (95,23%) من عينة البحث، فضلاً عن (50) تدريسي لعينة التطبيق وبنسبة (47,61%) من عينة البحث.

2-3 أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث يعد الاستبيان كما يذكر (القصاب، 2019) من الطرائق المهمة التي تمكن الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث، كما تشكل أداة بحثية رئيسة وركيزة من ركاز البحوث الوصفية (القصاب، 2019، 30)، وانطلاقاً من أهداف هذه الدراسة قام الباحث بأعداد استبيان الحرية الإدارية وتبني استبيان القيادة المستدامة للدراسة (الداودي، 2022) لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل، ومن الجدير بالذكر ان الاعداد والتبني قد تم بنفس الوقت على وفق الإجراءات العلمية للوصول اليهما.

1-3-2 إجراءات اعداد استبيان الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.



## 2\_1\_3\_1 تحديد محاور استبيان الحرية الادارية:

ان تصميم الاستبيان يبدء بتحديد محاوره والتي تشكل أولى الخطوات اللازمة لإعداده، ونظراً لعدم وجود اداة مناسبة لقياس الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل، لذا قام الباحث بأعداد استبيان بمحاوره وفقراته ، فمن خلال الاطلاع على المصادر والدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت موضوع الحرية الادارية وجد الباحث ان هناك اختلف كثير في تحديد طبيعة المحاور وعددها نسبة الى طبيعة الدراسة، وهي (الوظائف الإدارية، التركيب التنظيمي، القيادة، إدارة الموارد البشرية، الاتصالات وبناء العلاقات الإنسانية، الفاعلية التنظيمية، إدارة المعرفة، التعلم، الثقافة التنظيمية، المعلومات، التكنولوجيا) حيث قام الباحث الأخذ بهذه المحاور كلها وعرضها على السادة المحكمين المختصين في مجال الإدارة الرياضية والقياس والتقييم، والوارد أسمائهم في الملحق (1) من أجل تحديد المحاور المناسبة للاستبيان، وبعد الاطلاع على اراء المحكمين تم استخراج النسبة المئوية كوسيلة للحصول على اتفاقهم حول صلاحية المحاور، حيث اتفق الخبراء على أربعة محاور والتي حصلت على نسبة اكثر من (75%)، وهي (الوظائف الإدارية، التركيب التنظيمي، القيادة، إدارة الموارد البشرية)، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) يبين نسب اتفاق المحكمين حول صلاحية محاور الحرية الادارية

المحاور	نسب الاتفاق	الحكم
الوظائف الادارية	100%	يصلح
التركيب التنظيمي	90%	يصلح
القيادة	85%	يصلح
إدارة الموارد البشرية	80%	يصلح
الاتصالات وبناء العلاقات الانسانية	60%	لا يصلح
الفاعلية التنظيمية	50%	لا يصلح
إدارة المعرفة	40%	لا يصلح
التعلم	50%	لا يصلح



الثقافة التنظيمية	40%	لا يصلح
المعلومات	30%	لا يصلح
التكنولوجيا	60%	لا يصلح

### 2-1-3-2 صياغة الفقرات الخاصة بمحاور استبيان الحرية الادارية:

قام الباحث بتحليل المحتوى والاطلاع على الدراسات والمصادر السابقة من اجل صياغة فقرات استبيان الحرية الادارية بشكل اولي، اذ بلغ عدد فقراته (41) فقرة موزعة على أربعة محاور هي (الوظائف الإدارية، التركيب التنظيمي، القيادة، إدارة الموارد البشرية) حيث استخدم الباحث البدائل الخماسية لبدائل الإجابة هي (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لاتفق، لاتفق اطلاقاً) التي تحمل الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي.

ثم تم توجيه فقرات الاستبيان بصيغتها الأولية على شكل بيان رأي الى الخبراء والوارد اسمائهم في الملحق (1)، اذ طلب منهم بيان صلاحية الفقرات، ومدى مناسبتها للأبعاد المنسوبة اليها، مع إضافة أي فقرة مناسبة او حذف أو تعديل عدد منها، اذ يمكن حساب صدق المقياس بعرض فقرات المقياس على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه المقياس فاذا قال الخبراء ان هذا المقياس يقيس السلوك الذي وضع لقياسه فان الباحث يستطيع الاعتماد على حكم الخبراء (الصميدعي وآخرون ، 2010 ، 117)، ويمكن تقييم درجته من خلال التوافق بين تقديرات الخبراء، وبما ان هذه التقديرات تتصف بدرجة عالية من الذاتية، لذا تعطى الاداة لأكثر من خبير (عودة، 1999، 370)، وبعد اخذ آرائهم تم تحليل استجاباتهم باستخدام النسب المئوية كوسيلة احصائية لإيجاد نسبة اتقاق المحكمين لكل فقرة من فقرات الاستبيان، حيث سقطت بعض الفقرات التي تحمل التسلسل (2 / 4 / 7 / 9 / 17 / 26 / 29 / 34 / 36) والتي حصلت على نسبة اقل من (75%)، بينما حصلت باقي الفقرات على نسبة اكبر من (75%)، كما تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وبذلك اصبح الاستبيان يتكون من (32) فقرة، حيث يشير بلوم الى انه "على الباحث ان يحصل على نسبة اتقاق (75%) فأكثر من تقديرات الخبراء" (بلوم وآخرون، 1986، 126).



## 2-3-1-3 التجربة الاستطلاعية:

لأجل استكمال المعاملات العلمية للاستبيان، قام الباحث بأجراء التجربة الاستطلاعية إذ طبق الاستبيان والبالغ عدد فقراته (32) فقرة، على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في فروع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل اذ بلغ عددهم (6) تدريسي، واستخدم هذا الإجراء للتحقق من وضوح التعليمات والفقرات وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرق تطبيقه، حيث طلب منهم الاجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم ان وجد غموض في الفقرات أو صعوبة في فهمها لغوياً أو من ناحية معناها أو صياغتها، وقد تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث، حيث بلغ زمن متوسط الإجابة عليه (15) دقيقة.

## 2-3-1-4 المعاملات العلمية للاستبيان الحرية الادارية:

## 2-3-1-4-1 صدق المحتوى:

توصل الباحث الى صدق المحتوى من خلال الاطلاع على المصادر والدراسات المتعلقة بالموضوع وتحديد محاوره وفقراته وفقاً للإجراءات العلمية مع تحليل الباحث لمحتوى تلك المحاور، ان صدق المحتوى يتحقق من خلال الحكم على مدى تمثيل المقياس للميدان الذي يقيسه، ويتم ذلك من خلال اختيار أسئلة الاختبار التي تمثل ميدان المقياس تمثيلاً احصائياً صحيحاً، وكذلك تحليل الناحية التي يراد قياسها تحليلاً يكشف عن عناصرها المختلفة واقسامها الرئيسية، ثم يفصل كل قسم الى اجزائه وتوضع أسئلة عن هذه الأجزاء (كوافحة، 2010، 117).

## 2\_3\_1\_4\_2 الصدق الظاهري للاستبيان الحرية الادارية:

تم ايجاده من خلال عملية التحليل المنطقي للفقرات، وذلك بعرض ابعاد وفقرات الاستبيان على شكل بيان رأي تم توجيهه إلى عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم النظرية لغرض تقييمها والحكم على صلاحيتها، وذكر صلاحية بدائل الإجابة للاستبيان، وقد حصلت فقرات المقياس على نسبة الاتفاق المقررة.

## 2-3-1-4-3 اسلوب الاتساق الداخلي للاستبيان:

لتحرير درجة صدق الفقرات وانسجامها الداخلي يصار الى إيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبيان (التميمي والطائي، 2005، 176).



لذلك تعد تقديرات الاتساق الداخلي للاستبيان معاملات تجانس فقرات الاستبيان، ولهذا قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون لدرجة الفقرة مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث طبقة الارتباط على عينة الاعداد التي بلغ عددها (100) تدريسي، وكما مبين في الجدول (2)

الجدول (2) يبين قيم معامل الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان الحرية الادارية

تسلسل	معامل الارتباط	Sig	دالة الفروق	تسلسل	معامل الارتباط	Sig	دالة الفروق
1	0,365	0,001	معنوي	17	0,667	0,000	معنوي
2	0,646	0,000	معنوي	18	0,311	0,005	معنوي
3	0,652	0,000	معنوي	19	0,301	0,007	معنوي
4	0,241	0,031	معنوي	20	0,325	0,003	معنوي
5	0,689	0,000	معنوي	21	0,569	0,000	معنوي
6	0,451	0,000	معنوي	22	0,843	0,000	معنوي
7	0,252	0,024	معنوي	23	0,337	0,002	معنوي
8	0,308	0,005	معنوي	24	0,461	0,000	معنوي
9	0,738	0,000	معنوي	25	0,534	0,000	معنوي
10	0,751	0,000	معنوي	26	0,633	0,000	معنوي
11	0,302	0,007	معنوي	27	0,310	0,005	معنوي
12	0,252	0,024	معنوي	28	0,848	0,000	معنوي
13	0,778	0,000	معنوي	29	0,380	0,000	معنوي
14	0,644	0,000	معنوي	30	0,337	0,002	معنوي
15	0,246	0,028	معنوي	31	0,793	0,000	معنوي
16	0,315	0,004	معنوي	32	0,567	0,000	معنوي



يتبين من الجدول (2) بان كافة فقرات استبيان الحرية الادارية قد حصلت على معاملات ارتباط معنوية، اذ اقتربت قيم ارتباطها مع الدرجة الكلية للاستبيان مابين (0,848\_ 0,241) وبمستوى دلالة معنوية تراوحت مابين (0,000 - 0,007)، مما يتوجب إبقاء جميع فقرات الاستبيان كما هي.

### 2-3-1-5 الثبات الاستبيان الحرية الإدارية:

يعد الثبات من متطلبات اعداد أي مقياس لأنه يؤشر استقرار القرار في القياس، وهو يعني اتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الاجراء المختلفة (الامام واخرون، 1990، 149).

تم إيجاد معامل الثبات على عينة مكونه من (50) تدريسي، بطريقتين الأولى بالأنصاف المنشقة، اذ يُطبق المقياس مرة واحدة، ويعطي الفرد درجة واحدة عن جميع العبارات الزوجية، ودرجة اخرى عن جميع العبارات الفردية، ثم يحسب معامل الارتباط بين مجموع الدرجات الفردية ومجموع الدرجات الزوجية للعبارات (باهي والازهري ، 2006 ، 130)، وعليه بلغ معامل الثبات (0,89)، والطريقة الثانية الفاكرونباخ، وهي تستخدم في "فقرات الاستبانات التي تتطلب اجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة، وتكون درجاتها متدرجة من (1 - 5)" (علام ، 2006 ، 100) وعليه بلغ معامل الثبات (0,86)، وهو ثبات عالي.

2-3-1-6 الصورة النهائية لاستبيان الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

الاستبيان أصبح في صيغته النهائية يتكون من (32) فقرة موزعة على أربعة ابعاد، هي الوظائف الادارية (9) فقرات التي تحمل التسلسل (1-5-9-13-17-21-25-29-32)، والتركيب التنظيمي (8) فقرات؛ والتي تحمل التسلسل (2-6-10-14-18-22-26-30)، والقيادة (8) فقرات؛ التي تحمل التسلسل (3-7-11-15-19-23-27-31)، وإدارة الموارد البشرية (7) فقرات، والتي تحمل التسلسل (4-8-12-16-20-24-28)، فيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وهي (اتفق تماما، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق اطلاقاً) والتي تحمل اوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة على الاستبيان (160) درجة بينما تبلغ القيمة الدنيا له على (32) درجة، وبذلك أصبح الاستبيان جاهزاً للتطبيق النهائي على عينة البحث.



2-3-2 إجراءات تبني استبيان القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

ارتأى الباحث استخدام استبيان القيادة المستدامة المعد من قبل (الداودي، 2022)، إذا نه اعتمد مفهوماً واضحاً لقيادة المستدامة، حيث كانت عدد فقراته (42) فقرة، موزعة على ست محاور، هي استدامة الموارد البشرية (7) فقرات، استدامة الموارد المالية (7) فقرات، استدامة التعلم (7) فقرات، استدامة القيادة لدى الآخرين (7) فقرات، استدامة التنوع البيئي (7) فقرات، استدامة العلاقة مع البيئة الخارجية (7) فقرات، كما ان هذه المحاور تتلاءم مع طبيعة عمل رؤساء الفروع في الكلية، وكذلك فان هذا الاستبيان معد في بيئة رياضية ويتمتع بمعامل صدق وثبات عالٍ.

2-3-2-1 المعاملات العلمية للاستبيان القيادة المستدامة:

2-3-2-1-1 صدق المحتوى:

توصل الباحث الى صدق المحتوى من خلال الاطلاع على المصادر والدراسات الخاصة بالموضوع قيد البحث، وتحديد محاوره وفقراته كل محور وفقاً للإجراءات العلمية الخاصة به.

2-3-2-1-2 الصدق الظاهري لاستبيان القيادة المستدامة:

ارتأى الباحث التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان نتيجة تغير كلمة ( مدير ) الى ( رئيس فرع ) كصيغة اولية وذلك لغرض اعداد استبيان القيادة المستدامة لرؤساء فروع العلمية للكلية، ثم عرضها على الخبراء المحكمين المتخصصين في العلوم الإدارية والقياس والتقويم والوارد أسمائهم في الملحق (1)، اذ طلب منهم الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الصيغة الاولى للاستبيان ومدى ملاءمتها للأبعاد المنسوبة اليها مع إضافة أي فقرة مناسبة وحذف او نقل او دمج او تعديل ما هو غير مناسب منها، وبعد اخذ آرائهم تم تحليل استجاباتهم باستخدام النسب المئوية كوسيلة احصائية لإيجاد نسبة اتفاق المحكمين لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وقد اسفر التحليل على بقاء جميع فقرات الاستبيان كما هي والبالغ عددها (42) فقرة، ويعد هذا الاجراء وسيلة مناسبة للتأكد من الصدق الظاهري "اذ ان الاداة الصادقة هي التي تقيس ما وضعت من اجل قياسه" (الغريب، 1985، 267).



2-3-1-3 معامل ثبات استبيان القيادة المستدامة:

تم إيجاد الثبات على عينة قدرها (50) تدريسي من ضمن عينة التطبيق، بطريقتين الأولى الأنصاف المنشقة، اذ بلغ الثبات (0,88)، والطريقة الثانية الفاكرونباخ بلغ فيها الثبات (0,86).

2-3-3 الصورة النهائية لاستبيان القيادة المستدامة:

أصبح الاستبيان في صيغته النهائية يتكون من (42) فقرة موزعة على ست محاور، هي استدامة الموارد البشرية (7) فقرات التي تحمل التسلسل (1-7-13-19-25-31-37)، استدامة الموارد المالية (7) فقرات التي تحمل التسلسل (2-8-14-20-26-32-38)، استدامة التعلم (7) فقرات التي تحمل التسلسل (3-9-15-21-27-33-39)، استدامة القيادة لدى الاخرين (7) فقرات التي تحمل التسلسل (4-10-16-22-28-34-40)، استدامة التنوع البيئي (7) فقرات التي تحمل التسلسل (5-11-17-23-29-35-41)، استدامة العلاقة مع البيئة الخارجية (7) فقرات التي تحمل التسلسل (6-12-18-24-30-36-42)، فيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وهي تمارس بدرجة (كبيرة جداً- كبيرة- متوسطة- قليلة- قليلة جداً) والتي تحمل اوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة على الاستبيان (210) درجة، بينما تبلغ القيمة الدنيا له على (42) درجة، وبذلك أصبح الاستبيان جاهزاً للتطبيق النهائي على عينة البحث.

2-4 التطبيق النهائي للاستبيانين الحرية الادارية والقيادة المستدامة:

تم تطبيق استبيان الحرية الادارية والقيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل، على عينة البحث الاساسية البالغة عددها (50) تدريسي بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الاجابة.

2-5 الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيقية الاحصائية (IBM Spss) في معالجة البيانات احصائياً.

3 عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

3-1 عرض وتحليل نتائج استبيان الحرية الادارية والقيادة المستدامة ومناقشتها:



الجدول (3) يبين الوصف الإحصائي لاستبيان الحرية الادارية والقيادة المستدامة

المؤشرات الاحصائية الاستبيان	عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	قيم اختبار (S-K)	قيم (sig)
الحرية الادارية	50	127.16	2.25	0.147-	0.715	0.005
القيادة المستدامة		142.16	3.32	0.750	1.25	0.002

معنوي عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$

من الجدول (3) تبين أن قيم المتوسطات الحسابية للاستبيانات كانت أكبر من قيم الانحرافات المعيارية، وهذا يدل على عدم وجود تشتت بين أفراد العينة، في حين كانت قيمة معامل الالتواء على التوالي (-)  $(0.750 - 0.147)$  درجة، وهي قيم منخفضة وتقع بين  $(1 \pm)$  درجة، وعليه فان المقياسين ملائمين للعينة، أن الالتواء "هو أحد الأدوات المستخدمة لوصف شكل التوزيع، ويعبر عن مكان تمركز البيانات فعندما يكون الالتواء مساوياً للصفر نقول بأن التوزيع معتدل، وأن البيانات متمركزة في الوسط" (البحر والنتجي، 2014، 30).

2-3 عرض وتحليل نتائج نسب مساهمة الحرية الادارية في القيادة المستدامة ومناقشتها:

الجدول (4) يبين العلاقة بين محاور الحرية الإدارية والقيادة المستدامة

الحرية الادارية	القيادة المستدامة	
	قيمة معامل الارتباط (r)	قيمة الاحتمالية (sig)
الوظائف الادارية	0.362	50.00
التركيب التنظيمي	0.355	0.006
القيادة	0.456	0.000
الموارد البشرية	0.376-	0.004
مجموع المحاور	0.402-	0.002

\*معنوي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq$



من الجدول (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوي بين محاور الحرية الإدارية والقيادة المستدامة لرؤساء الفروع إذ تقاربت قيم معامل الارتباط بين (0,355 – 0,456) بقيم احتمالية تقاربت بين (0,000 – 0,006) ، وهي قيم أصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على معنوية الارتباط .  
ولإيجاد نسب مساهمة استبيان الحرية الادارية ومحاورة في القيادة المستدامة استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي بطريقة (Stepwise)، إذ " إن أكثر الطرائق استخداماً وشيوعاً هما طريقتي (Stepwise, Enter) (جودة، 2008، 61) .

1-2-3 عرض وتحليل نتائج نسبة مساهمة محاور الحرية الادارية المؤثرة في القيادة المستدامة:

#### الجدول (5)

يبين أفضل محاور الحرية الادارية المؤثرة في القيادة المستدامة بطريقة الانحدار الخطي (Stepwise)

ت	محاور الحرية الادارية	معامل الارتباط	نسب المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير	درجة الحرية	قيم اختبار (ف)	قيم الاحتمالية (sig)
1	القيادة	0.456	0.208	2.98	1-49	12.63	0.001
2	القيادة	0.552	0.305	2.82	2-49	10.32	0.000
	التركيب التنظيمي						
3	القيادة	0.622	0.387	2.68	3-49	9.68	0.000
	التركيب التنظيمي						
	مجموع المحاور						

معنوي عند مستوى معنوية  $\geq 0.05$



من الجدول (5) تبين أن أفضل محاور الحرية الإدارية المساهمة في القيادة المستدامة باستخدام طريقة الانحدار الخطي (Stepwise) ، إذ دلت النتائج على ما يأتي:

بلغت نسبة المساهمة لمحور القيادة منفردة (0.208) وهي أعلى نسبة مساهمة لمحاور الحرية الادارية في القيادة المستدامة، وهي قيمة معنوية عند نسبة خطأ  $\geq 0.05$ ، وذلك لان قيمة الاحتمال (0.001) أصغر من نسبة الخطأ (0.05).

بلغت نسبة المساهمة بعد دخول محور القيادة بالتركيب التنظيمي (0.305)، وهي قيمة معنوية عند نسبة خطأ  $\geq 0.05$  وذلك لان قيمة الاحتمال (0.000) أصغر من نسبة الخطأ (0.05).

بلغت نسبة المساهمة بعد دخول محاور القيادة والتركيب التنظيمي بالمجموع الكلي للمحاور (0.387) وهي قيمة معنوية عند نسبة خطأ  $\geq 0.05$ ، وذلك لان قيمة الاحتمال (0.000) أصغر من نسبة الخطأ (0.05)

الجدول (6) يبين أفضل محاور الحرية الادارية المؤثرة في القيادة المستدامة

ت	محاور الحرية الادارية	المعاملات الغير معيارية		قيم الاحتمالية (sig)
		المعامل B	الثابت	
1	القيادة	1.107	0.311	0.001
2	القيادة	1.030	0.296	0.001
	التركيب التنظيمي	0.626	0.244	0.014
3	القيادة	0.787	0.298	0.011
	التركيب التنظيمي	0.659	0.232	0.007
	مجموع المحاور	0.447	0.180	0.017

معنوي عند مستوى معنوية  $\geq 0.05$

من الجدول ( 6) تبين أن قيم اختبار (ت) تراوحت بين (2,48 - 3,55) بقيم احتمالية (sig) تراوحت بين (0,017 - 0.001) ، فمن خلال إيجاد نسب المساهمة الكلية لمحاور الحرية الادارية في القيادة المستدامة



والتي بلغت ( 0.387 ) ، وهي معنوية إلا انها تبين أن أفضل محاور الحرية الادارية المؤثرة في القيادة المستدامة هي (محور القيادة - محور التركيب التنظيمي) إذ مثلت نسبة مساهمة ( 0.208 - 0.305 ) على التوالي ، وهي الأكثر تأثيراً كونها أهم محاور الحرية الادارية المساهمة في القيادة المستدامة، إذ تم الاستدلال عليها من خلال مقارنة قيم الاحتمالية لها مع قيمة نسبة الخطأ (0.05) ، وبما أن قيم الاحتمالية كانت اصغر من قيمة نسبة الخطأ (0.05) فهذا يدل على معنويتها ، مما يدل على فاعليتها وأثرها الكبير في مستوى الأداء.

3-3 مناقشة نتائج نسب المساهمة لمحاور الحرية الادارية في القيادة المستدامة لرؤساء لفرع:

من الجدول ( 5 ) و ( 6 ) وعند إيجاد نسب مساهمة محاور الحرية الإدارية في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، بطريقة الانحدار المتدرج (Stepwise)، نجد أن النتائج سجلت نسبة مساهمة كلية بلغت ( 0.387 ) ، وهي مساهمة جيدة جداً لكونها اقتربت من الواحد الصحيح الذي يمثل نسبة المساهمة ، وهذا يمثل هدف المحاور الحرية الإدارية التي اقراها الخبراء لتمثل مساهمة معنوية كبيرة في القيادة المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك الى أن على رئيس الفرع أن يكون على المام كافي في جميع محاور الحرية الإدارية وعدم اغفال أي محور منه في العمل، الا أن محور القيادة يجب ان يكون في مقدمة المحاور لما له من تأثير في قيادة الفرع والتدريسيين والتأثير في شخصيتهم ايضاً من خلال استخدام أسلوب التأثير في الاخرين، وأسلوب خلق روح التعاون بينهم، وكذلك العمل على تذليل معوقاتهم في انجاز الأهداف وتدعيم اخلاقيات العمل، بينما محور التركيب التنظيمي جاء بالمرتبة الثانية من ناحية الأهمية في عمل رؤساء الفروع العلمية، وذلك لأهميته في العمل، من خلال هيكلية الفرع وتوزيع المهام على جميع التدريسيين وتوزيع التدريسيين على اللجان وتهيئة المناخ التنظيمي اللازم في توليد الأفكار المبدعة والمبتكرة والمساعدة في انجاز الأهداف الموكلة لهم، وهذا لا يعني بان باقي محاور الحرية الإدارية ليس مهمة في العمل، بلا هي مساهمة ومساندة لبعضها البعض في انجاز اعمال الفرع بشكل منتظم ومتسلسل وهذا يأتي من خلال التأثير في استدامة الموارد البشرية، واستدامة التعلم واستدامة القيادة لدى التدريسيين.

عليه من الضروري ان توجه المنظمات جل اهتمامها نحو دراسة التوجهات الادارية وتهيئة



المناخات الازمة لبنائها، واهم مستلزمات هذه المناخات توافر الحرية الادارية وتمتع المدراء بها، لان المدراء هم من يحملون فلسفة المنظمة الادارية ضمن المحددات البيئية الداخلية والخارجية، ولا بد ان يكون المدراء على مستوى عال من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لمعالجة المعضلات، ولأيتحقق هذا المستوى الراقى من دون حرية يمتلكها المدراء (محمود،2010).

تحقق الحرية الإدارية في تفويض الصلاحيات وفي اجراء الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التعديل والتعاون بين الإدارات والافراد وحرية تعدد الأدوار وتنمية المهارات وتحقيق الاستقلالية الذاتية في تحديد الاستجابة المطلوبة زمانيا ومكانيا للتغيرات البيئية وهذا ما أكده. (George,1996)

وينظر للقادة المستدامين على أنهم القادة المدركين لأهمية الاستدامة، وعدم جدوى أهدار الطاقة والموارد في صراعات لتحقيق إنجازات قصيرة الاجل، ويعملون على ضبط النفس وتطوير طرق لتجديد الموارد البشرية وبناء القدرات البشرية، وتعزيز التعلم العميق، وتقديم الدعم للمشاركين ووضع الهياكل الممهدة لتولي خلفائهم، وضمان استمرارية القيادة المستدامة. (kennedy,2011,26)

ومن أهم متطلبات بناء قدرات القيادة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية، اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة لتعزيز النتائج والحفاظ على نجاح النتائج المحسنة، وعن طريق دعم وتمكين العاملين لقيادة العملية التعليمية، واعتبار التدريسيين كقادة مهنيين، والمضي عبر سلسلة من المراحل والتي تبدأ من الالتزام بالتنشيط المدرسي ومبادرة التحسين وتمتد الى ما بعد الانتهاء الرسمي للمبادرة لضمان توزيع القيادة عبر المؤسسة التعليمية. (Conway,2015,41)

4\_ الاستنتاجات والتوصيات:

4\_1 الاستنتاجات:

\_ صلاحية تطبيق استبيان الحرية الإدارية لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

\_ يمتلك رؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل مستوى جيد في الحرية الإدارية.



\_ اثبت الحرية الإدارية ومحاورة مساهمة معنوية في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

\_ اثبت الحرية الإدارية فاعلية وتأثير كبير جداً في القيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

4\_2 التوصيات:

\_ اعتماد استبيان الحرية الإدارية والقيادة المستدامة لرؤساء الفروع العلمية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات الأخرى.

\_ أعطى مساحة أكبر لرؤساء الفروع في تطبيق الحرية الإدارية وعدم الضغط عليهم.

\_ أدخل رؤساء الفروع في ورشات علمية في القيادة المستدامة وتطبيقها على الواقع.

المصادر

1\_ الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد احمد، والميالي، حاكم احسوني (2018)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفويض التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، 49، 185-210.

2\_ ابو صالح، محمد صبحي (2000): "الطرق الاحصائية"، ط1، دار المعارف للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

3\_ الامام، حسن واخران (1990): "التقويم والقياس" دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

4\_ باهي، مصطفى حسين ، والازهري ، منى احمد (2006): "دوات التقويم في البحث العلمي (التصميم - البناء)" ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .

5\_ البحر، غيث والتجي، معن (2014): "التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج ( IBM SPSS Statistics)"، مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسة العامة.

6\_ بلوم، بنيامين وآخرون، ترجمة محمد امين المفتي وآخرون (1986): "تقييم الطالب التجميعي



والتكويني"، مطابع الكتب المصري الحديث، القاهرة.

7\_ التميمي، محمد كاظم والطائي، حريم محمد (2005): " جودة اتخاذ القرار لدى التدريسي الجامعي" مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (9) جامعة بغداد.

8\_ جودة، محفوظ احمد (2008) : "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام (Spss)"، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.

9\_ الداودي، محمد علي فياض محمود، (2022)، القيادة المستدامة والنزاهة السلوكية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق ودورها في التماسك التنظيمي من وجهة نظر ملاكات شعبها الرياضية، اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.

10\_ الراشدي، حسين مجبل هدبا، والعازمي، فيصل مدعث غلاب، (2017)، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، مجلة البحث العلمي في التربية، 6(18)، 495 – 533.

11\_ الزبيدي، لمياء عبد علي، أثر الفلسفة والحرية الادارية في نقل المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2007

12\_ الصميدعي، لؤي غانم واخرون (2010): الاحصاء والاختبار في المجال الرياضي، ط1، اربيل.

13\_ علام، صلاح الدين محمود (2006): "الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية"، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.

14\_ عودة، احمد سليمان (1999): "القياس والتقويم في العملية التدريسية"، جامعة اليرموك، عمان.

15\_ الغريب، رمزية (1985): "التقويم والقياس النفسي والتربوي"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

16\_ الغريب، رمزية (1985): "التقويم والقياس النفسي والتربوي"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

17\_ القصاب، راكان عبد القادر محمد علي (2019): " تقييم مهام رؤساء لجان الحكام في الاتحادات



الفرعية لكرة القدم على وفق بعض متغيراتهم الشخصية من وجهة نظر حكام الدرجة الأولى"، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.

18\_ كوافحة، تيسير مفلح (2010): "القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

19\_ محمود، سماح مؤيد، (2010)، مجالات ممارسة الحرية الادارية وأثرها في تنمية مهارات المدير الشخصية، دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية/ فرع الرصافة الثانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصاد الجامعة، العدد (24).

20\_ Kennedy, M. P. (2011). Sustainable leadership in an elementary school: How one school principal and members of the school community view the sustainability of leadership. (PublicationNo. 3504233). [Doctoral dissertation, University of Hartford]. ProQuest Dissertations & Theses Gl.

21\_ Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda. International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE), 7(1), 25-41.

22\_ Conway, J.M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership, Leading & Managing, 21(2), 29-45.



## الملحق (1)

أسماء السادة الخبراء المحكمين الذين عرض عليهم استبيان الحرية الإدارية والقيادة المستدامة

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1	رياض احمد اسماعيل	أ. د	إدارة والتنظيم	جامعة الموصل
2	سبهان محمود احمد	أ. د	القياس والتقييم	جامعة الموصل
3	عدي غانم الكواز	أ. د	إدارة والتنظيم	جامعة الموصل
4	غيداء سالم عزيز	د	القياس والتقييم	جامعة الموصل
5	خالد محمود عزيز	أ.م. د	إدارة والتنظيم	جامعة الموصل
6	محمد ذاكر سالم	أ.م. د	إدارة والتنظيم	جامعة الموصل
7	بثينة حسين	أ.م. د	إدارة والتنظيم	جامعة الموصل
8	احمد حازم	أ.م. د	القياس والتقييم	جامعة الموصل
9	علي حسين طويل	أ.م. د	القياس والتقييم	جامعة الموصل

## الملحق (2) استبيان الحرية الادارية في صورته النهائية

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
1	يعمل رئيس الفرع على تحديد اهداف الفرع.					
2	يقوم رئيس الفرع بتصميم الهيكل التنظيمي للفرع.					
3	لدى رئيس الفرع اسلوب خاص في التأثير الايجابي في التدريسين.					
4	يعمل رئيس الفرع على تحديد عبء العمل التعليمي لكل تدريسي الفرع.					



				5	يضع رئيس الفرع الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق الاهداف التعليمية.
				6	يقوم رئيس الفرع بتقسيم المهام بين جميع التدريسيين.
				7	يختار رئيس الفرع اساليب تشكيل روح التعاون بين التدريسيين.
				8	يعمل رئيس الفرع على عقد الندوات العلمية.
				9	يطبق رئيس الفرع انظمة الثواب والعقاب بدون ضغوط خارجية.
				10	يمارس رئيس الفرع مبدأ التفويض الاداري في القسم.
				11	يتابع رئيس الفرع تصرفات وسلوكيات التدريسيين.
				12	يشجع رئيس الفرع الى خلق المنافسة السليمة بين اعضاء الفرع باتجاه تحقيق الاهداف.
				13	يحدد رئيس الفرع اسلوب التعامل مع التدريسيين.
				14	يقوم رئيس الفرع ببناء قواعد المعلومات للتدريسيين.
				15	يستفيد رئيس الفرع من الافكار الجديدة التي يطرحها التدريسيون.
				16	يقوم رئيس الفرع بمعالجة السلوكيات الخاطئة للتدريسيين.
				17	يشكل رئيس الفرع اللجان وفرق العمل وفق



					رؤيته.
					18 يحرص رئيس الفرع على تجهيز الفرع بأحدث الاجهزة والمعدات.
					19 يعمل رئيس الفرع على تحقيق معايير الانتماء للفرع لدى التدريسين.
					20 يحرص رئيس الفرع على تسخير المعلومات وتشغيلها من اجل المصلحة العلمية.
					21 يستخدم رئيس الفرع قدراته في اتخاذ القرارات.
					22 يحرص رئيس الفرع على تنوع أعضاء اللجان باستمرار.
					23 يعمل رئيس الفرع على حل الخلافات بين التدريسين.
					24 يحدد رئيس الفرع انسيابية ونشر المعلومات في الوقت المناسب.
					25 يناقش رئيس الفرع القرارات مع الجهات العليا.
					26 يسعى رئيس الفرع على تهيئة المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الافكار المبدعة والمبتكرة.
					27 يسعى رئيس الفرع الى تحقيق الاستغلال الامثل لرأس المال الفكري والمعرفي المتاح.
					28 يحرص رئيس الفرع على تصميم أسس برامج التطوير المهني والتنمية الإدارية للتدريسين.
					29 يقوم رئيس الفرع بعملية مقارنة الانجاز الفعلي بالإنجاز المخطط له.



					يسعى رئيس الفرع على تنوع تقنيات المعلومات والتكنولوجية الحديثة.	30
					يحرص رئيس الفرع على استقطاب الأفضل من رأس المال الفكري.	31
					يحدد رئيس الفرع الانحرافات وطرق معالجتها.	32

الملحق (3) يبين استبيان القيادة المستدامة في صورته النهائية

ت	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يوزع رئيس الفرع المهام على الملاكات بما يتوافق مع ميولهم وامكاناتهم الرياضية.					
2	يوفر رئيس الفرع الادوات والاجهزة المكتبية اللازمة لجودة عمل ملاكاته.					
3	يهتم رئيس الفرع بتعلم الملاكات تقنيات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لعملهم.					
4	يعمل رئيس الفرع على نقل خبراته القيادة الى المستويات الادارية الاخرى.					
5	يحترم تنوع الثقافات والمعتقدات لدى ملاكات العاملة في الفرع.					
6	يشارك رئيس الفرع بفاعلية في المؤتمرات والندوات ذات الصلة في عمل الفرع.					
7	يراعي تكليف الملاكات بأعمال تتناسب مع طاقاتهم.					



					8	يشرك الملاكات المتقدمة في وضع خطة مالية تؤمن استمرارية تنفيذ أعمال الفرع.
					9	يتيح للملاكات فرص الحصول على شهادات اعلى.
					10	يعتمد اسلوب تفويض السلطات لتعزيز القدرات القيادية لدى ملاكات الفرع.
					11	يوفر للملاكات فرص متنوعة للأبداع في العمل.
					12	يتواصل مع وسائل الاعلام المحلية لرفدها بالمعلومات عن انجازات وأنشطة الفرع.
					13	يمتلك رؤية حول الاحتياجات المستقبلية للفرع من الموارد البشرية.
					14	يهتم بالصيانة الدورية للأجهزة والامكانات الموجودة في الفرع.
					15	يدعم مشاركة الملاكات في الدورات التدريبية الملائمة لاحتياجاتهم.
					16	يحرص على اكتشاف القدرات القيادية لدى الملاكات.
					17	يدعم الملاكات النسوية للقيام بمهامها بفاعلية.
					18	يحرص على المشاركة بفعاليات ضمن المناسبات والاحتفالات التي تقام بالجامعة.
					19	يستقطب طاقات شبابية ذات امكانات متطورة تتلاءم مع احتياجات الفرع المتجددة.
					20	يستخدم اساليب ابداعية تجمع بين ترشيد الانفاق والمحافظة على الجودة.



					21	يطلع على تجارب الفروع المناظرة للاستفادة منها.
					22	يدعم الملاكات القيادية المتميزة في الفرع ليقندي بهم الاخرين.
					23	يحرص على الاهتمام بمهام الفرع الموجهة نحو مختلف المستفيدين من خدماتها.
					24	يحرص على اقامات النشاطات المشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
					25	يهتم بتوفير ملاكات قادر على تعويض غياب زملائهم عن العمل.
					26	يحرص على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمل الملاكات.
					27	يشجع الملاكات من ذوي الخبرات المتميزة في الفرع على نقل معلوماتهم للملاكات الاخرين.
					28	يمنح الملاكات حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
					29	يهتم بإقامة أنشطة متنوعة بين ملاكات الفرع لتعزيز التواصل بينهم.
					30	يعمل على تطوير علاقات الفرع مع المؤسسات المناظرة.
					31	يتجنب نقل الملاكات وعدم استقرارهم في أعمالهم.
					32	يعمل على تنويع مصادر الموارد المالية للفرع من أجل التوسع بالنشاطات المقدمة.
					33	يخلق التوازن في توزيع الملاكات من ذوي الخبرات المتميزة بين كافة اللجان الفرع.



					34	يخطط لأعداد قيادات مستقبلية تواكب الاستحداثات الجديدة في عمل الفرع.
					35	يعتبر التنوع في الآراء والافكار عاملاً ايجابياً في عمل الفرع.
					36	يهتم بتنظيم فعاليات وأنشطة تعزز العلاقة بين الفرع وشرائح المجتمع المختلفة.
					37	يحرص على امتلاك اللجان ملاكات كافية لإدارة وتنظيم نشاطاتها.
					38	يتابع عمل الشعبة الهندسية في الفرع لإدامة منشاتها.
					39	يستضيف الخبرات الاكاديمية لاقامة ندوات وورش عمل لتطوير ملاكات الفرع.
					40	يوزع المسؤوليات القيادية لبرامج الفرع ونشاطاتها على الملاكات بعدالة.
					41	يطبق نظام حوافز يتناسب مع تنوع حاجات ملاكات الفرع.
					42	يتيح استخدام امكانيات الفرع لمؤسسات المجتمع الاخرى.