

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة

الاستلام: 18/مايو/2024
التحكيم: 10/يونيو/2024
القبول: 21/يونيو/2024

د. صالح أحمد عابنته⁽¹⁾
د. عبدة القطنه⁽²⁾

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ دكتور في الإدارة التربوية - الجامعة الأردنية - الأردن.

² مشرفة تربوية - وزارة التربية والتعليم - الأردن - إيميل: obydaqutna72@gmail.com

* عنوان المراسلة: s_ababneh@ju.edu.jo

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (195) عضواً من أعضاء هيئة التدريس اختيروا بالطريقة العشوائية، أما عن الأداة فقد جرى اعتماد نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة الذي قدّمه كلٌّ من فيسر وكورتايس (Visser & Courtice, 2011)، والذي تكوّن من رؤى حول القيادة المستدامة في ثلاث مجالات: خصائص القائد، وتكوّن من (16) فقرة، وسلوكيات القائد، وتكوّن من (11) فقرة، والسياق الذي يعمل به القائد، وتكوّن من (10) فقرات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية)، بينما كانت الفروق لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة محاضر. وقد جرى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، القيادات الأكاديمية، جامعة كامبريدج، الجامعة الأردنية.

A proposed vision for developing the Academic Leaders in the University of Jordan Based on Cambridge University Model for Sustainable Leadership

Dr. Saleh A. Ababneh ⁽¹⁾

Dr. Obyda Sh. Al Qutna ⁽²⁾

Abstract

This study aimed at to suggeste perception vision for developing the academic leader's performance in the University of Jordan based on Cambridge University model for sustainable leadership. To achieve the aims of the study, the descriptive analytical method was used. The sample of the study consisted of (195) participants. They were chosen through simple random way, a questionnaire was developed based on Cambridge University model for sustainable leadership (Visser and Courtice 2011), this model consisted of three aspects: The leader's features, leader's behaviors and the way that the leader works. The results of the study showed that the degree of practicing the sustainable leadership in the University of Jordan was moderate, and there were no statistically significant differences according to practicing the sustainable leadership in the University of Jordan for the variables: experience, scientific qualification and the nature of the college. The results of the study also revealed that there were statistically significant differences due to the variables of gender for females, and the academic rank for lecturer. A suggested perception was put to develop the academic leadership's performance in the University of Jordan based on the Cambridge University for sustainable leadership.

Keywords: *Academic leaderships, Cambridge University, Sustainable leadership, The University of Jordan.*

¹ University of Jordan - Jordan

² Ministry of Education - Jordan

المقدمة

لقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى إجراء إصلاحات وتجديدات أكثر تفاعلاً وإيجابية مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم القرن الحادي والعشرين، وتقع مسؤولية ذلك على القيادات الجامعية؛ لتبني ممارسات أكثر بقاءً، وينظر إلى القيادة المستدامة Sustainable Leadership على أنها الأداة التي تمكنها من الاستمرارية والنمو في المستقبل.

والقيادة المستدامة هي نمط من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتناهى عن استنزافها، وتذلل العقبات التي تقف دون تحقيق الاستقرار والاستدامة، وتحقيق العدالة عبر مجموعة من المبادئ، والجامعات أولى من غيرها بتطبيق هذا النوع من القيادة (السرحاني، 2021).

تهدف القيادة المستدامة إلى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق تنفيذ أنشطة مسؤولية اجتماعياً، ويلهم القادة المستدامين المرؤوسين، ويحددون مناخ العمل، ويتوافقون مع احتياجات المرؤوسين والمنظمة، وبالتالي، زيادة الأداء المستدام للعاملين، والأداء المستدام التنظيمي الذي يعكس مجموعة النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية القابلة للقياس. وفي حالة مؤسسات التعليم العالي، فإن القيادة المستدامة لها تأثيرات مباشرة على الإدارة الجامعية والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وفي السياق نفسه، لدى القيادة المستدامة في التعليم العالي المقدرة على تحويل ممارسات الجامعة عبر إعادة توجيه المهمة المؤسسية، والإشراف عليها، وتعزيز التزام أصحاب المصلحة، ويؤكد (Aung & Hallinger, 2023) على أن القيادة المستدامة لها المقدرة على إحداث تأثير إيجابي على مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء، فضلاً عن المساهمة في المرونة المؤسسية والمجتمعية على المدى الطويل.

وذلك تؤدي الممارسات التنظيمية المستدامة في الجامعات إلى نتائج طويلة الأجل، ومستدامة، ومربحة عبر توفير خارطة طريق للعمل، وأفضل الممارسات لحاكمية الجامعة والاستفادة من المنظور طويل الأجل للتعامل مع أصحاب المصلحة، وتؤثر القيادة المستدامة إيجابياً بنحو كبير على الأداء المالي، والأداء المستدام، وتؤدي ممارسات القيادة المستدامة إلى التركيز على التعلم والتحسين المستمر، وتبني الأخطاء بطريقة غير عقابية، بيئتها يشعر فيها العاملون بالراحة، ويختبرون أفكاراً جديدة (Iqbal, Ahmad, Nasim, & Khan, 2020).

وقدم باحثون نماذج عديدة للقيادة المستدامة، مثل نموذج فيسير وكورتايس (Visser & Courtice, 2011) الذي تضمن رؤى حول قيادة الاستدامة في ثلاثة مجالات: الأول، خصائص القائد، الذي تضمن سمات القائد وأنماط قيادته، ومهاراته ومعارفه، والثاني: سلوكيات القائد، وتضمن الإجراءات التي يقوم بها القائد داخل الجامعة وخارجها، والثالث: السياق الداخلي والخارجي الذي يعمل به القائد. وقد اعتمد الباحثان هذا النموذج؛ لأنه خاص بالقيادة المستدامة للجامعات، وللقبول الذي حظي به لدى الباحثين، وجرى تطويره في جامعة من أعرق الجامعات العالمية، وتتبع تصنيفاً متقدماً بين جامعات العالم.

لقد بدأت الدراسات حول القيادة المستدامة منذ تسعينيات القرن الماضي، ولكن زادت وتيرتها في العقد الماضي، خصوصاً بعد اعتماد هيئة الأمر المتحدة لأهداف التنمية المستدامة 2030، وقد رصدت دراسة هالينجر وسورينياكثيو (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018) (952) وثيقة من الوثائق المتراكمة حول القيادة المستدامة منذ عام (1990) حيث بدأت الأدبيات حول القيادة المستدامة في الظهور ببطء في تسعينيات القرن العشرين بإصدار (33) وثيقة، و(193) في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، و(726) وثيقة بين عامي (2010)

و (2018)، وبدا، نلاحظ مسار نمو يعكس اهتماماً متزايداً بالقيادة المستدامة على مدار العقد الماضي، وتركزت المساهمات في هذا الموضوع في أوروبا، بينما يهيمن المؤلفون الأنجلو أمريكيون على هذا الجانب، ولا تزال البحوث والدراسات مستمرة حتى وقتنا الحالي؛ لأهمية الموضوع وتأثيره في الإدارة.

المفاهيم والمصطلحات:

القيادة المستدامة: هي "ذلك النمط القيادي الذي يدور وينتشر بين الأفراد، وهي مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل، بحيث لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية، بل تهتم بالابتعاد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية، والمجتمع المحيط، وبناء بيئة تعليمية ذات تنوع تنظيمي، الذي يؤدي إلى تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك (Hargreaves & Fink, 2006, p17).

وتعرف القيادة المستدامة إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنها المتوسطات الحسائية للجوانب القيادية طويلة المدى التي يمارسها القادة الأكاديميون في الجامعة الأردنية، وتتضمن: السياق الذي يعمل به القائد، والخصائص الفردية للقائد، والإجراءات التي يتبعها القائد، عند استجابة أعضاء هيئة التدريس لأداة الدراسة.

نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة: هو نموذج للقيادة المستدامة قدمه كل من فيسر وكورتايس من جامعة كامبريدج، يقدم النموذج رؤى حول قيادة الاستدامة في ثلاث مجالات: خصائص القائد، وسلوكيات القائد، والسياق الذي يعمل به القائد (Visser & Courtice, 2011).

أهداف التنمية المستدامة (2030): هي أهداف التنمية العالمية التي اعتمدها هيئة الأمم المتحدة في قمة أممية تحت عنوان "تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة للعام (2030)". تستمر الخطة حتى عام (2030)، وتحتوي سبعة عشر هدفاً، و(169) غاية للقضاء على الفقر وعدم المساواة، وتحسين التعليم، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتوفير طاقة ومياه نظيفة، وبنية تحتية، وإنشاء مدن مستدامة، وحماية البيئة الطبيعية والتنوع الحيوي، والتصدي لتغيير المناخ في أجواء تتسم بالسلام والعدل (الأمم المتحدة، 2015).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعود الاهتمام العالمي بالتعليم المستدام، وما يتعلق به من عوامل، مثل القيادة المستدامة إلى صدور قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في الخامس والعشرين من سبتمبر عام (2015)، والمتضمن أهداف التنمية المستدامة، وهي عبارة عن (17) هدفاً لم تكن في الواقع ملزمة لمعظم الدول، إلا أن الحكومات أولتها أهمية ووضعتها في مقدمة أولوياتها، وقد جرى الإشارة إلى الهدف الرابع وهو التعليم باعتباره هدفاً من أهداف التنمية المستدامة، والذي ينص على "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة"، لذا، أصبح التعليم ضرورة ملحة ضمن الأولويات لتحقيق نقل نوعية تركّز عبرها الجهود نحو الأهداف المبتغاة، وأصبح واجباً الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي باعتباره مركزاً تعليمياً وتربوياً للحصول على المعرفة، وإن نجاح العملية التعليمية منوطاً بنجاح قيادتها.

وأكد وزير التربية والتعليم والتعليم العالي أن الأردن يعد التعليم أحد أكثر الوسائل قوة وثباتاً لتحقيق التنمية المستدامة، ويأتي في مقدمة أهداف هذه التنمية المأمول تحقيقها بحلول العام (2030)، والتي تمثل أولوية قصوى بالنسبة لدول العالم أجمع (محافظة، 2023). وأكدت دراسة بوتنا (Pota, 2017) هذا المعنى بأن التعليم هو الصخرة

الصلبة التي تستند إليها التنمية المستدامة، وأن العالم لن يصل إلى غاياته، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة إذا بقي مستوى التعليم متدنياً.

وأشار تقرير حالة البلاد لعام (2021) أن التعامل مع قطاع التعليم وخاصة التعليم العالي ليس بالمستوى المطلوب، ومع أهمية هذا القطاع في بناء موارد بشرية ذات ثقافة وتعليم، واعدادها على النحو المناسب لرفد سوق العمل المحلي والإقليمي، ولذا، تراجع هذا القطاع تراجعاً لافتاً في العقود الأخيرة من حيث جودة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد تراجع الأردن إلى المرتبة (103) من بين (138) دولةً بحسب مؤشر المعرفة العالمي لعام (2021) بعد أن كان في المرتبة (79) في عام (2020)، وتابع التقرير إن التغيير المستمر في آلية اختيار رؤساء الجامعات ومعاييرها، أفضى إلى اختيار قيادات بكفاءات لا تتناسب مع مسؤوليات موقع رئيس الجامعة، وما يجب أن يتمتع به من مهارات الإدارة، وبالتالي، فإن اختيار رئيس الجامعة لطريقه تجري من المنظور نفسه، ولا تتوافق مع المهام المناطة به، فكانت الشروط والآليات لاختيار رئاسة الجامعة ونوابها وعمدائها غير واضحة المعالم، ويغلب عليها الطابع الارتجالي، وهذه القيادات بحاجة إلى مواصفات شخصية، منها القيادية، وريادة الفكر، والقبول من مجتمع الجامعة، والمهنية في الإبداع والقيادة، والمقدرة على جمع الأطراف حوله، وبالتالي، فإن الحاجة ملحة إلى إعداد القيادات الأكاديمية وتأهيلها مهنيًا (المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، 2012).

ومن جهة أخرى، لاحظ الباحثان من عملهما وخبرتهما في الميدان التربوي ارتباط إدارة التعليم العالي في الأردن بوجود قيادة معينة، حيث إن تغيير القيادات يؤدي إلى تغيير الأولويات والرؤى، مما قد يشير إلى احتمال قلت ممارسة القيادات الجامعية لأهداف الاستدامة، وكذلك كثرة التغيرات في البيئة الخارجية للجامعات، من تناقص الدعم الحكومي المالي، وهيمنة قانون التعليم العالي على قوانين الجامعات، وتحدد مشكلت الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج كامبريدج من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة

القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج جامعة كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة الكلية)؟

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج معهد

كامبريدج للقيادة المستدامة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج كامبريدج من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس.

- الكشف عن معنوية الفروق في درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج جامعة

كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة

الأكاديمية، وطبيعة الكلية).

- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها على النحو الآتي:
الأهمية العملية:

وزارة التعليم العالي: تواكب الدراسة تطلعات وزارة التعليم العالي في تحقيق تقدم ملموس في مجال تحقيق الجودة والاستقرار ضمن نمط معين من القيادة، كما يؤمل أن تتبنى وزارة التعليم العالي نتائج الدراسة، وتعممها على الجامعات.

الجامعة الأردنية والجامعات الأخرى: في الاستفادة من التصور المقترح لتطوير أداء قياداتها الأكاديمية لتتوافق مع التطلعات العالمية.

الأهمية العلمية:

الباحثون: يؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، بحيث تؤدي إلى إجراء أبحاث ودراسات ذات علاقة، ومكملت لهذا الموضوع.

حدود الدراسة:

ينظر إلى نتائج هذه الدراسة في حدود اقتصارها على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على القيادة المستدامة.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على تناول الموضوع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحد المكاني: نفذت الدراسة في الجامعة الأردنية.
- الحد الزمني: نفذت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2023/2022).
- الحد البحثي: جرت الدراسة في ضوء مقياس جامعة كامبريدج للقيادة.

الدراسات السابقة:

أجرت العردان (2020) دراسة كان الهدف منها تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، مستخدمًا المنهج الوصفي، حيث طبقت دراستها على (315) عضواً من ثلاث جامعات ناشئة: جامعة حائل، وجامعة الباحة، وجامعة المجمعة، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة جاء متوسطاً، وحصلت المحاور الآتية على درجة متوسطة على الترتيب: الثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية، والموارد البشرية والمادية، وقيادة الآخرين، والتوزيع الإستراتيجي.

وفي الهند أجرى (Basu & Mukherjee, 2020) دراسة هدفت إلى تقييم فعالية نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة بناءً على البيانات النوعية عبر دراسة حالة، وهو مسؤول تنفيذي كبير، وأشارت نتائج الدراسة أن أكثر خصائص القيادة المستدامة توفراً هي الخصائص الفردية بدرجة كبيرة، ثم إجراءات القيادة، وأقلها السياق القيادي.

وهدفت دراسة (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022) تعرّف تأثير القيادة المستدامة على الأداء المستدام بوجود الإبداع الاجتماعي باعتباره متغيراً وسيطاً، تكوّنت عينة الدراسة من (500) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان والصين، وكان من نتائج الدراسة أنّ درجة توافر القيادة المستدامة جاءت متوسطة، ويوجد تأثير للإبداع الاجتماعي في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

وأجرى علي (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي عبر توزيع استبانة على عينة بلغت (370) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

وفي دراسة أجرتها الحازمي (2022) هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرّف إلى المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة، مستخدماً المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدة القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وجاءت المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات في ضوء القيادة المستدامة بدرجة احتياج عالية، وجرى بناء تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة.

وأجرت كل من عيد والزهراني (2022) دراسة كان الهدف منها التعرف إلى واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج أفري ويريغستتر (Avery & Bergsteiner, 2011) بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مستخدماً المنهج الوصفي، وتكوّنت العينة من (333) عضو هيئة تدريس، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، أما استجابات أفراد العينة على متطلبات تعزيز القيادة المستدامة فجاءت بدرجة عالية جداً.

وأجرت محمد (2023) دراسة هدفت تعرّف واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج بمصر، مستخدماً المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (385) عضواً، وجاءت أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جميعها بدرجة متوسطة، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغير الجنس في جميع الأبعاد ما عدا بُعد الثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، وكانت الفروق لصالح الذكور، ووفقاً لمتغير الكلية في جميع الأبعاد ما عدا استدامة التعلم والنجاح، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في بُعدي: الثقافة التنظيمية، واستدامة التعلم والنجاح، ولم توجد فروق في بقية الأبعاد. ومن الدراسات التي تضمنت بحث القيادة المستدامة في الجامعات.

وقد أجرى غانم (2016) دراسة كان الهدف منها التعرف إلى واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على عينة بلغت (198) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وبالتحديد درجة تطبيق القيادة المستدامة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة

تطبيق القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق معنوية في درجة تطبيق القيادة المستدامة تعزى للمتغيرات التي جرى دراستها.

وأجرى فلهو وزملاؤه (Filho, et al., 2020) دراسة هدفت التعرف على الخصائص الرئيسة للقيادة المستدامة لدى القادة الأكاديميين في (29) دولة أوروبية، وكانت عينة الدراسة قصدية تكوّنت من (50) قيادة جامعية، وأشارت النتائج إلى أن أهم المهارات للقيادة المستدامة من وجهة نظرهم هي المقدرة على الابتكار، والتفكير طويل المدى، وإدارة الأزمات.

منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الكمي المسحي التحليلي لتقدير درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للقيادة المستدامة، واقتراح تصور لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية في ضوء نموذج معهد كامبريدج للقيادة المستدامة.

عينة الدراسة: اختيرت عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (195) عضواً، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة الكلية).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير المتغيرات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	117
	أنثى	78
المجموع		195
الخبرة	9-1	45
	19-10	69
	29-20	63
	30 فأكثر	18
المجموع		195
المؤهل العلمي	ماجستير	147
	دكتوراة	48
المجموع		195
الرتبة الأكاديمية	محاضر	18
	مدّرس	45
	أستاذ مساعد	18
	أستاذ مشارك	51
	أستاذ	63
المجموع		195
طبيعة الكلية	إنسانية	78
	علمية	60
	طبية	57
المجموع		195

أداة الدراسة:

جرى اعتماد نموذج جامعة كامبردج للقيادة المستدامة الذي قدمه كل من فيسر وكورتايس (Visser & Courtice, 2011)، والذي تكون من رؤى حول قيادة الاستدامة في ثلاثة مجالات: خصائص القائد، وتكون من (16) فقرات، وسلوكيات القائد، وتكون من (11) فقرة، والسياق الذي يعمل به القائد، وتكون من (10) فقرات. ويتبع كل فقرة تدريج لتقدير درجة التوفر حسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولأغراض التحليل الإحصائي تأخذ القيم: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب. وللحكم على درجة التوفر، وجرى استخدام المقياس الثلاثي: كبيرة (3,68 – 5,00)، متوسطة (2,34-3,67)، قليلة (1,00-2,33).
صدق الأداة:

قام الباحثان باشتقاق فقرات الأداة من النموذج المقترح وتعريبها، وعرض النسخين العربية والإنجليزية على خمسة من أعضاء هيئة التدريس ثنائيي اللغة للتأكد من الترجمة، ومناسبة الألفاظ المستخدمة للبيئة الأردنية، وأشارت نتائج التحكيم إلى الموافقة عليها مع بعض التعديلات اللغوية. وللتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدت طريقة صدق المحتوى، إذ وزعت الأداة بصورتها الأولية على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الإدارة التربوية؛ لتحكيمها وجرى الأخذ بملاحظاتهم، حيث أعيدت صياغة بعض الفقرات.
ثبات الأداة:

للتحقق من درجة ثبات الأداة، جرى استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، فكانت قيمة معاملات (كرونباخ ألفا) الكلية (0.97)، وتراوح معامل ارتباط الفقرات مع مجالاتها والأداة الكلي بين (0.49) للفقرة 21، و(0.87) للفقرة 32، وهذه القيم مناسبة لاستخدام الأداة في البحث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج كامبريدج للقيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجالات الأداة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب مجالات

الأداة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	التسلسل
متوسطة	0.67	3.27	المجال الثالث: سياق القيادة.	1
متوسطة	0.65	3.07	المجال الأول: الخصائص القيادية.	2
متوسطة	0.66	2.84	المجال الثاني: سلوكيات القيادة.	3
متوسطة	0,62	3.05	كلي	

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج جامعة كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) بانحراف معياري

(0.62)، وترتبت المجالات تنازلياً كما يلي: في المرتبة الأولى المجال الثالث: سياق القيادة، وفي المرتبة الثانية المجال الأول: الخصائص القيادية، وفي المرتبة الأخيرة المجال الثاني: سلوكيات القيادة، وجاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الاهتمام العالمي بالتعليم المستدام، وما يتعلق به من عوامل، مثل القيادة المستدامة تأخر إلى صدور قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة عام (2015)، والمتضمن أهداف التنمية المستدامة، عندما جرت الإشارة إلى الهدف الرابع، وهو التعليم كهدف من أهداف التنمية المستدامة والذي ينص على "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة"، ولم ينتشر هذا المفهوم في جميع القطاعات وفي كل المستويات، ومنها القيادات الجامعية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، قد تعود هذه الممارسة المتوسطة إلى عوامل خارجية، مثل سيطرة وزارة التعليم العالي على الجامعات وقلّة استقلاليتها، مما يقلل من استجابتها للمتغيرات العالمية. وجاء في المرتبة الأولى المجال الثالث: سياق القيادة، بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك عينات الدراسة من أعضاء هيئة التدريس للسياق الذي يعمل به قادتهم الأكاديميون، وهم على علم بالسياق الداخلي، مثل الثقافة التنظيمية السائدة، وهيكل الحاكمية، وأدوار القادة، بالإضافة إلى معرفتهم إلى حد ما بسياق وظروف المجتمع الأردني. أما عن مجال سلوكيات القيادة والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فقد يعزى ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس إلى أن تكون القرارات أكثر استنارة، والتركيز على التوجيه الإستراتيجي، وضمان المساءلة عن الأداء، وتمكين العاملين، والابتكار، أما عن تفاعل القادة الأكاديميين مع البيئة الخارجية فترى عينات الدراسة أن استجابة القادة للتحديات والفرص، وتعزيز الشراكات القطاعية، وإيجاد منتجات وخدمات مستدامة، ما زالت دون الطموح.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من غانم (2016)، و(Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022)، وعلي (2022)، و(المردان، 2020)، و(الحازمي، 2022)، و(محمد، 2023)، و(عيد والزهراني، 2022)، واختلقت مع دراسة Basu & Mukherjee, 2020) التي أظهرت درجة ممارسة كبيرة لمجال الخصائص الفردية، وبالترتيب الأول، ثم مجال سلوكيات القيادة، وأقلها مجال السياق القيادي.

وقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات الثلاثة: الخصائص القيادية، وسلوكيات القيادة، وسياق القيادة، وكانت جميعها متوسطة. ففي المجال الأول حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31)، بانحراف معياري بلغ (0.74)، والتي تنص على "يملك القائد دوافع أخلاقية في العمل"، وقد يعود ذلك إلى أن معظم الدوافع الأخلاقية مرجعها الدين الإسلامي أو المسيحي والتي تشكل ديانة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية على العموم، بالإضافة إلى ما تفرضه طبيعة هذه المهنة ومكانتها في المجتمع الأردني من التزامات أخلاقية بما يتماشى مع الدوافع الأخلاقية نحو العمل، ويضاف إلى ذلك القوانين والأنظمة التي تعتمدها الجامعة الأردنية، ويعتمدها الجهاز الحكومي في ضبط هذا الجانب. وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (0.89) والتي تنص على "يملك القائد تذكيراً على المدى الطويل"، أشارت نتائج دراسة فلهو وزملاؤه (Filho, et al., 2020) أن هذه المهارة من أهم مهارات القائد المستدام، وقد تعود درجة ممارسة هذه المهارة الأقل في المجال إلى كثرة المهام والأعباء الإدارية والتدريسية للقادة الأكاديميين والتي حالت دون امتلاكهم هذا الجانب، بالإضافة إلى كثرة التغيير في المناصب الأكاديمية، وميل

الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى ممارسة القيادة الأكاديمية لفترة قصيرة للحصول على خبرة في ذلك، ثم العودة إلى عملهم الأساسي، وهو التدريس والبحث العلمي، وتوفير متطلبات الترقية الأكاديمية. وفي مجال سلوكيات القيادة، حازت الفقرة رقم (17) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.12)، بانحراف معياري بلغ (0.77)، والتي تنص على "مقدرة القائد على اتخاذ قرارات مستنيرة". وقد يعود هذا إلى أن القادة الأكاديميين يمتلكون قدرات عقلية عالية تمكّنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة إلى حد ما، ومن جهة أخرى، قد يعود ذلك إلى أن القرارات الجامعية تتخذ بطريقة تشاركية من قبل المجالس المختلفة. وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري بلغ (0.83) والتي تنص على "استعداد القائد على تقبل المساءلة عن أداؤه"، وقد يعزى ذلك إلى شعور القادة الأكاديميين بأن وجوده في مركز القيادة يعد مؤقتاً، ولا داعي لخضوعه للمساءلة، وعند حدوث مشكلات في عمله يميل إلى الاستقالة، ويعد نفسه في غنى عن المساءلة، وقد يعود ذلك إلى ضعف التربية الديمقراطية في الأردن.

وفي مجال سياق القيادة، حازت الفقرة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.48)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، والتي تنص على "لقائد مقدرة على التواصل التنظيمي الفعال"، وقد يعزى ذلك إلى أن إمكانات التكنولوجيا الرقمية سهلت كثيراً من التواصل بين مختلف المستويات الإدارية عمودياً وأفقياً، بالإضافة إلى أن مهارة التواصل يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس للقيام بعمله التدريسي، والتواصل مهارة إنسانية عالمية من مهارات القرن الحادي والعشرين المعتمدة من اليونسكو، وهي أكثر ضرورة لعضو هيئة التدريس الذي يتعامل مع زملائه من الرتب الأكاديمية كافة، والطلبة الذين يدرسون برامج مختلفة، وهي معيار من معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس. وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (35) بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري بلغ (0.94) والتي تنص على "يمتلك القائد وعياً بالظروف السياسية في المجتمع"، وقد يعزى ذلك إلى قلّة الوقت المتاح لعضو هيئة التدريس لمتابعة الظروف السياسية، وقد تكون خارج نطاق اهتماماته، وخصوصاً إذا علمنا أن من شروط تعيين عضو هيئة التدريس في الفترات السابقة كانت عدم انتمائه لأي حزب سياسي.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج جامعة كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة الكلية)؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات ومستوياتها أو فئاتها، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات/ الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	117	2.92	0.56
	أنثى	48	3.24	0.63
الخبرة	كلي	195	3.05	0.61
	9-1	45	3.33	0.85

0.43	2.92	69	19-10	
0.51	3.01	63	29-20	
0.67	2.88	18	30 فأكثر	
0.61	3.05	195	كلي	
0.57	3.03	147	ماجستير	المؤهل
0.72	3.10	48	دكتوراة	
0.61	3.05	195	كلي	
0.93	3.69	18	محاضر	الرتبة الأكاديمية
0.66	3.02	45	مدرّس	
0.49	3.10	18	أستاذ مساعد	
0.33	2.83	51	أستاذ مشارك	
0.56	3.05	63	أستاذ	
0.61	3.05	195	كلي	
0.73	3.05	78	إنسانية	طبيعة الكلية
0.50	3.04	60	علمية	
0.55	3.06	57	طبية	
0.61	3.05	195	الدرجة الكلية	

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية لجميع المتغيرات: (الجنس والخبرة والمؤهل والرتبة الأكاديمية وطبيعة الكلية). ولتحديد معنوية هذه الفروق أجري تحليل التباين الأحادي، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة الكلية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	1.700	1	1.700	5.167	*0.024
الخبرة	0.575	3	.0.192	0.582	0.667
المؤهل العلمي	0.130	1	0.130	0.395	0.530
الرتبة الأكاديمية	5.899	4	1.475	4.484	*0.002
طبيعة الكلية	0.453	2	0.226	0.688	0.504

الخطأ	60.95	183	0.329
الكلية المصحح	73.71	194	

• دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج جامعة كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية)، إذ بلغت قيم "ف" (0.667) و(0.530) و(0.504) على الترتيب، وجميعها ذات مستوى دلالة أكبر من (0.05). وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري (الجنس، والرتبة الأكاديمية)، إذ بلغت قيم "ف" (0.024) (0.002) على الترتيب. وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادات الأكاديمية متشابهة لحد كبير داخل الجامعة، بالإضافة إلى تشابه ظروف العمل لأصحاب الخبرات جميعها، وهم محكومون بإستراتيجيات جامعية واحدة، بالإضافة إلى أن القيادة أمر شخصي متعلق بالفرديّة وغير مرتبط بالسنوات إذا ما عدنا إلى النظريات المفسرة للقيادة (السمات، والرجل العظيم)، أما عن المؤهل العلمي، ولأن الدرجتين المبحوثتين قد تبدوان قريبتين من حيث الخصائص القيادية يراها كل من حملة شهادتي الدكتوراة والماجستير، ويضاف إلى ذلك ندرة المواد في برامج الدراسات العليا التي تتطرق لمواضيع القيادة باستثناء بعض الكليات، ككلية التربية مثلاً، أما بالنسبة لمتغير طبيعة الكلية فقد يعزى السبب إلى أن الكليات في الجامعة الأردنية تعيش واقعاً متماثلاً من حيث الظروف المتاحة والإمكانات للقيادات الأكاديمية، وكذلك طبيعة العمل، وخصائص البيئة التنظيمية التي تبدو متماثلة، بالإضافة إلى أن القوانين والأنظمة الموحدة التي تحكم عمل تلك الكليات. وبالنسبة لمتغير الجنس فإن الفروق كانت لصالح الإناث (المتوسط الحسابي 3.24 و 2.92 للذكور)، وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر ميلاً للاستقرار المهني، ويحملن اتجاهات إيجابية نحو ممارسة القيادة. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (محمد، 2023) بوجود فروق في متغير الجنس لكن لصالح الذكور، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة غانم (2016).

ولتحديد معنوية الفروق لمستويات متغير الرتبة الأكاديمية فقد جرى استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)

للمقارنات البعدية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) - لمستويات متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	
محاضر	مدرس	0.6649*	0.15995	0.002
	أستاذ مساعد	0.5901	0.19118	0.053
	أستاذ مشارك	0.8590*	0.15724	0.000
	أستاذ	0.6384*	0.15328	0.002
مدرس	محاضر	-0.6649*	0.15995	0.002
	أستاذ مساعد	-0.0748	0.15995	0.994
	أستاذ مشارك	0.1942	0.11730	0.603
	أستاذ	-0.0265	0.11194	1.000
استاذ مساعد	محاضر	-0.5901	0.19118	0.053

الرتبة الأكاديمية	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مدرس	0.0748	0.15995	0.994
أستاذ مشارك	0.2689	0.15724	0.572
أستاذ	0.0483	0.15328	0.999
أستاذ مشارك	-0.8590*	0.15724	0.000
مدرس	-0.1942	0.11730	0.603
أستاذ مساعد	-0.2689	0.15724	0.572
أستاذ	-0.2207	0.10803	0.386
محاضر	-0.6384*	0.15328	0.002
مدرس	0.0265	0.11194	1.000
أستاذ مساعد	-0.0483	0.15328	0.999
أستاذ مشارك	0.2207	0.10803	0.386

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين حول درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وكانت لصالح أعضاء هيئة التدريس برتبة محاضر، مقارنةً بكل من أفراد العينة من الرتب: مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ. وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الرتبة تقع ضمن أقل الرتب الجامعية، وأصحابها غالباً من ذوي الخبرة القصيرة، الذين ينظرون إلى القادة الأكاديميين باحترام وتقدير لأعمالهم، ومنها ممارساتهم القيادية، بينما أعضاء هيئة التدريس من الرتب الأعلى فإن خبرتهم القيادية أحياناً وتعاملهم المستمر مع القادة الأكاديميين يجعلهم يطالبون بمستويات أعلى من الممارسات القيادية، يضاف إلى ذلك أن أصحاب المهن يبدو أن أكثر رضا عن مهنتهم في سني عملهم الأولى، ومن المعلوم أن أقصى طموح لأغلب المؤهلين للتدريس الجامعي في الأردن هو التعيين بالجامعة الأردنية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة غانم (2016) في منهجيتها، فقد اعتمدت دراسة غانم (2016) المنهج الوصفي التحليلي، في الوقت الذي نهجت فيه هذه الدراسة المنهج المسحي الكمي، وقد يعود الاختلاف إلى البيئة التي نُفذت فيها الدراسة، والثقافة السائدة في مجتمع الدراسة، واتفقت مع دراسة محمد (2023)، وقد يعزى السبب إلى تشابه وجهات النظر بين أصحاب الرتب الأكاديمية في الأوساط الجامعية تجاه القيادة المستدامة، فنظرة المحاضر مثلاً نظرة إجلال وتقدير نحو القيادة المستدامة؛ كون أصحاب هذه الرتبة أقل خبرة وممارسة.

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج معهد

كامبريدج للقيادة المستدامة؟

للإجابة عن هذا السؤال والمتعلق بالتصور المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية في ضوء نموذج معهد كامبريدج للقيادة المستدامة، جرى الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وعلى نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن التصور المقترح الجوانب الآتية:

- المنطلقات: تتميز القيادة المستدامة بقدرتها على تحقيق تطور مستدام يتجاوب مع التغيرات العالمية في القرن الحادي والعشرين، ويلبّي احتياجات أصحاب المصالح، وخاصة سوق العمل. لذا، كان من الأهمية أن تتجه الجامعة الأردنية نحو القيادة المستدامة؛ كونها أسلوباً قادراً على التعامل مع تحديات ومتغيرات عصر الرقمنة والذكاء

الاصطناعي، وكان هذا المنطلق الأساس لهذا التصور، بالإضافة إلى الخطة الاستراتيجية للجامعة الأردنية التي تضمنت رسالتها تهيئة بيئة تعليمية وتعليمية وبحثية متميزة تحفز الإبداع والابتكار، والريادة؛ لإعداد كفاءات قادرة على الإسهام في التنمية المستدامة محلياً وعالمياً. بالإضافة إلى نتائج الدراسة المتعلقة بدراسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية، اعتماداً على مقياس عالمي، وهو مقياس جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة.

- أهداف التصور المقترح: يهدف هذا التصور إلى تنمية مهارات القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية في مجال القيادة المستدامة؛ وبالتالي، مساعدة الجامعة على استدامة مواردها البشرية والمادية والبيئية على المدى الطويل، وعقد المزيد من الشراكات الفاعلة، كما تضمنتها الغاية الاستراتيجية السادسة للجامعة.

- عناصر التصور المقترح: بما أن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود درجة ممارسة متوسطة للقيادة المستدامة في الجامعة الأردنية لجميع مجالاتها وفقراتها، فإن محتوى هذا التصور يتكون من المجالات جميعها:

الأول: خصائص القائد، وتشمل سماته، مثل الرعاية، والتفكير النظمي الكلي، والانفتاح العقلي، والذكاء العاطفي، والرؤية الشجاعة، ومهاراته، مثل: إدارة التعقيد، وتشارك الرؤية، وإصدار الأحكام، والتفكير خارج المألوف، والتفكير طويل المدى، ومعارفه؛ وتشمل معرفته بالتحديات والمشكلات العالمية، وتداخل التخصصات، وتغيير الآليات والبدائل، والتأثيرات المنظمية ونتائجها، ووجهات نظر أصحاب المصالح المتنوعة.

والثاني: سلوكيات القائد، وتشمل الإجراءات الداخلية، مثل: اتخاذ القرارات المستنيرة، وتوفير التوجيه الاستراتيجي، وضمان المساءلة عن الأداء، وتمكين العاملين، والتعلم المستمر والابتكار. أما السلوكيات والإجراءات الخارجية، فتشمل: استجابة القادة للتحديات والفرص، وتعزيز الشراكات القطاعية، وإيجاد منتجات وخدمات مستدامة، وتعزيز الوعي بالاستدامة، وضمان الشفافية. والثالث: السياق الذي يعمل به القائد، وتشمل السياق الداخلي للجامعة، مثل: الثقافة التنظيمية السائدة، وهيكل الحاكمية، وأدوار القادة. بينما السياق الخارجي يشمل خصائص المجتمع البيئية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية.

- مراحل تطبيق التصور المقترح: يمكن تطبيق هذا التصور بمراحل متتالية، أولاً: مرحلة التهيئة والإعداد، وتتضمن نشر ثقافة تقبل التغيير، والتطوير المستمر، والتوجه الاستراتيجي، واختيار القيادات القادرة على التغيير، وفهم التحولات العالمية، والتنبؤ بالمستقبل. أما المرحلة الثانية: آليات التنفيذ، وتشمل: تضمين مبادئ القيادة المستدامة في الخطة الاستراتيجية للجامعة، ووضع مؤشرات لها، والعمل على مراعاتها في العمليات الجامعية القيادية جميعها، ومهامها الرئيسية من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وتنمية مهارات القادة الأكاديميين بالتدريب على ممارسة القيادة المستدامة، كل ذلك في إطار زمني وبشري محددين. والمرحلة الثالثة: المتابعة والتقويم، وتشمل: متابعة تنفيذ مؤشرات مبادئ القيادة المستدامة في أنشطة وعمليات الجامعة المختلفة، وتحديد جوانب الإخفاقات في التطبيق، والعمل على تقويمها.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن للباحثين التوصية بالآتي:

- أن تعمل وزارة التعليم العالي على تشجيع الجامعات على ممارسة القيادة المستدامة فيها.
- أن تتبنى الجامعة الأردنية التصور المقترح، وتدخله ضمن خطتها الاستراتيجية التي يجري إعدادها الآن للفترة (2023-2027).
- أن توفر الجامعة برامج تنمية لقياداتها تتضمن مبادئ ومؤشرات القيادة المستدامة.

- إنشاء وحدة متخصصة بالقيادة المستدامة تتبع مركز الاعتماد وضمان الجودة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة المستدامة بالجامعة الأردنية باستخدام نماذج أخرى للقيادة المستدامة.
- تعزيز مفهوم القيادة المستدامة ضمن المساقات التي تطرحها الجامعات.
- إجراء المزيد من البحوث حول القيادة المستدامة في جامعات أردنية أخرى.

- محمد، رانيا كمال (2023)، واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. *المجلة التربوية*، 106، (96 - 1).
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2015)، التعليم بحلول عام 2023 / إعلان إنشيوون وإطار العمل، فرنسا. ص (2-5).

المراجع الأجنبية:

- Alam, G. (2022). The Relationship between Figureheads and Managerial Leaders in the Private University Sector: A Decentralized, Competency-Based Leadership Model for Sustainable Higher Education. *MDPI*, 14, 12279.
- Aung, P.. & Hallinger, P. (2023). "Research on sustainability leadership in higher education: a scoping review". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(3),517-534.
- Basu, M., & Mukherjee, K. (2020). Impact of Sustainable Leadership on Organizational Transformation. In: Vanka, S., Rao, M.B., Singh, S., Pulaparathi, M.R. (eds) *Sustainable Human Resource Management*. Springer, Singapore.
- Conway, J. (2015). *Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership*, Retrieved at 15/3/2023
- Filho, W. et al., (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9),1-19.
- Goolamally N., & Ahmad J. (2014). Attributes of school leaders towards achieving sustainable leadership: A factor analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1),122-133.
- Hallinger, P.& Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018. *Sustainability*, 10(12): Article 4846.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Francisco, Jossey, Bass. Whily & Sons.
- Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: Social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 10.1108/IJSHE-04-2021-0162.
- Iqbal, Q.,& Ahmad, N.,& Nasim, A. & Khan, S. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Pota, V. (2017). The Future of Education: Innovations Needed to Meet the Sustainable Development Goals. *Childhood Education*, 93(5), 368-371. DOI:10.1080/00094056.2017.1367220:
- Visser, W. ,& Courtice, P. (2011). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice* .Retrieved on 14-4-20223 from: <https://ssrn.com/abstract=1947221> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947221>