

Promoting Quality Culture through Internal Quality Assurance Standards Case Study: Jerash University

Saleh Ahmad Amen Ababneh
Educational Leadership and
Foundations –Educational
Sciences
The University of Jordan
S_ababneh@ju.edu.jo

Received :29/01/2024

Accepted: 04/12/2024

Abstract:

This study aims to investigate the extent to which academic leaders at the University of Jordan practice sustainable leadership according to the Cambridge University model and its relationship to the quality of work life of faculty members. A descriptive correlational survey design was employed, with a sample of 195 participants chosen through a self-selection bias sampling approach. Participants responded to the study tool, which consisted of two dimensions: the Sustainable Leadership dimension (37 items), based on the University of Cambridge Sustainable Leadership Scale, and the Quality of Work Life dimension (24 items), based on the second edition of the Easton & Van Laar Scale [2018]. The results of the study showed that the degree of academic leaders' practice of sustainable leadership was moderate, and the other areas were ranked in descending order as follows: the leadership context, the leadership characteristics, and finally the leadership behaviors, all of which had a moderate degree of practice. The results also revealed that the degree of quality of work life of faculty members was also moderate, and there was a strong positive relationship between the different areas. The study recommended that the University of Jordan should enhance sustainable leadership traits and elevate the quality of work life for its faculty members.

Keywords: Sustainable leadership, quality of work life, faculty members, University of Jordan.

درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للقيادة المستدامة وفقا لأنموذج جامعة كامبريدج وعلاقته بجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس

صالح أحمد أمين عبابنة

القيادة التربوية والأصول – العلوم

التربوية

الجامعة الأردنية

S_ababneh@ju.edu.jo

القبول: 2024/12/04م

الاستلام: 2024/01/29م

المخلص:

هدفت هذه الدراسة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للقيادة المستدامة وفقا لأنموذج جامعة كامبريدج وعلاقته بجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس، استُخدمت المنهجية الوصفية المسحية الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (195) فردا، تم اختيارهم بطريقة العينة الاختيارية. استجابوا لأداة الدراسة التي تكونت من محورين: محور القيادة المستدامة (37 فقرة)، وهو مقياس جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة، ومحور جودة حياة العمل (24 فقرة)، وهو مقياس [18] Easton & Van Laar، الطبعة الثانية. وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المستدامة متوسطة، وترتبت المجالات تنازليا كما يلي: مجال سياق القيادة، ثم مجال الخصائص القيادية وأخيرا مجال سلوكيات القيادة، وجاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت درجة توفر جودة حياة أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة. وتوجد علاقة إيجابية قوية بينهما. وأوصت الدراسة بأن تعمل الجامعة الأردنية على توفير المزيد من خصائص القيادة المستدامة، وتحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس فيها

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، جودة حياة العمل، أعضاء هيئة التدريس، الجامعة الأردنية.

المقدمة:

قدرات الموارد البشرية والبيئية في الجامعة، وتحدد أولوياتها، وتطبيق ممارسات متميزة، واتخاذ قرارات موجهة نحو المستقبل (18).

وتعد القيادة المستدامة من أهم أسس استدامة الجامعات، وهذا يعني القدرة على قيادة الجامعة لمواصلة نجاحها في تحقيق أهدافها، وقدرتها على مواصلة النجاحات التي يحققها طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها، مع التخطيط المتواصل للمستقبل. كما أن القيادة المستدامة تعني أن القادة الحاليين لديهم القدرة على نقل مهاراتهم وخبراتهم وأفكارهم إلى قادة المستقبل حتى تستمر عملية النمو والازدهار في الجامعة (7).

لقد كان اعتماد هيئة الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة 2030، بداية تركيز الباحثين على القيادة المستدامة، فقد وجد هالينجر وسورينياكثيو (12) (726) وثيقة ناقشت القيادة المستدامة بين عامي (2010) و (2018). ومن الدراسات التي تضمنت بحث القيادة المستدامة في الجامعات فقد أجرى غانم (11) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات بمصر كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، معتمدا على

تعرض مؤسسات التعليم العالي للمزيد من المطالبات بسرعة الاستجابة لمتغيرات القرن الحادي والعشرين، وتحقيق آمال مجتمعاتها بتوفير التنمية البشرية المناسبة لأبنائها، التي تستطيع التعامل مع الثورة الصناعية الرابعة، وتقع مسؤولية تلبية تلك المطالب على القيادات الجامعية، ولتتبنى ممارسات أكثر بقاء، وينظر إلى القيادة المستدامة على أنها Sustainable Leadership الأداة التي تمكنها من مواجهة هذه المتغيرات والمطالب.

والقيادة المستدامة نوع من القيادة التي تؤمن بالتغيير من خلال تفعيل المسؤولية والمشاركة الفعالة، وتلاقي الأفكار المتميزة، واعتماد طرق جديدة للرؤية، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية واستثمارها، وهي ذاتية التعزيز، وتحفظ التعلم العميق وتطوره، وتسعى نحو تحقيق استدامة التعلم على طول الوقت، وتعزيز التنمية في المؤسسة التعليمية. فهي قيادة تولي اهتماما متزايدا بجميع جوانب العملية التعليمية، وتركز على التحسين المستمر، وبناء

وأجرت كل من عيد والزهراني⁽⁹⁾ دراسة كان الهدف منها التعرف إلى واقع تطبيق القيادة المستدامة بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مستخدمة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (333) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات الإدارية، والممارسات التنظيمية، والممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى جاءت بدرجة "متوسطة".

وأجرى محمد⁽¹⁸⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، مستخدمة المنهج الوصفي، وتكونت 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.

وتعتمد القيادة الجامعية على أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهدافها، فتوفر لهم البيئة المناسبة للقيام بأدوارهم التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وتوفر تشريعات تساعدهم في القيام بأدوارهم، وصولاً إلى توفير حياة وظيفية بجودة تناسب المستوى الاجتماعي والعلمي لهم، وبذلك فإن قضية جودة حياة العمل *Work-Related Quality of Life* لعضو هيئة التدريس مهمة، تسعى لتحسينها السياسات الجامعية؛ حفاظاً على أفضل كادر أكاديمي، واستقطاب المزيد من الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من خارجها.

لقد ظهر مفهوم جودة حياة العمل عام 1976 عندما أشار كل من Hachman & Oldhams إلى أهمية الجوانب النفسية في توليد الدافعية للعمل، ورفع مستوى أدائهم لوظائفهم، ولاحقاً تمت إضافة جوانب أخرى، مثل: الجوانب الأسرية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، وبيئة العمل نفسها على المستويين الفردي والجماعي⁽¹⁴⁾، واعتمد ايستون وفان لارفي⁽⁷⁾ مقياسهما لجودة حياة العمل *Work-Related Quality of Life (WRQoL)* الجوانب التالية: الرضا الوظيفي، والسيطرة في العمل، والرفاهية العامة، والتمازج بين العمل والبيت، وضغوط العمل، والرفاهية العامة. وهو المقياس الذي تم اعتماده لأغراض هذه الدراسة.

وتعود أهمية جودة حياة العمل إلى تأثيرها الكبير على مستويات أداء العاملين، أي زيادة مستويات الإنتاجية لعضو هيئة التدريس، وبالتالي زيادة الجودة والتفوق في التعليم والبحث والسمة الأكاديمية، وتُظهر الأدلة تأثيراً إيجابياً على كل من الأكاديميين والموظفين عند تنفيذ سياسات وإجراءات لزيادة جودة حياة العمل لهم، مما يؤدي بالتالي إلى تعزيز تجربة تعلم الطلبة.

وبالنسبة لدراسات جودة حياة العمل في السياق الجامعي، فقد أجريت دراسة في ماليزيا⁽⁹⁾ هدفت إلى معرفة العلاقة بين جودة حياة العمل

المنهج الوصفي التحليلي، طُبِّقت الدراسة على عينة بلغت (198) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وبالتحديد درجة تطبيق القيادة المستدامة، وفيما إذا كانت تختلف باختلاف المرتبة العلمية، والجنس والتخصص، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق معنوية في درجة تطبيق القيادة المستدامة تعزى للمتغيرات التي دُرست.

وأجرى إقبال وزميله⁽¹⁶⁾ دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة المستدامة على الأداء المستدام بوجود الإبداع الاجتماعي كوسيط، تكونت عينة الدراسة من (500) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان والصين، وقد وُزعت استبانة تكونت من (15) فقرة، وكان من نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة المستدامة متوسطة، ويوجد تأثير للإبداع الاجتماعي في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

وأجرت العردان⁽¹⁾ (2020) دراسة كان الهدف منها تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، مستخدمة المنهج الوصفي، حيث طبقت دراستها على (315) عضواً من ثلاث جامعات ناشئة: جامعة حائل، وجامعة الباحة، وجامعة المجمعة، وكشفت نتائج الدراسة عن 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 الاستراتيجي.

وفي الهند أجريت دراسة هدفت إلى تقييم فعالية نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة بناءً على البيانات النوعية من خلال 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⁽⁶⁾.

وأجرى علي⁽³⁾ دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، اعتمد البحث المنهج الوصفي، من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت (370) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

وفي دراسة أجرتها الحازمي⁽²⁾ هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وحصل كل بعد من أبعاد القيادة المستدامة على درجة متوسطة.

العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والعلاقة بينهما، استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٦١٧) عضواً، وأظهرت النتائج أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، كما تراوحت أبعاد واقع جودة حياة العمل بين مرتفعة ومتوسطة، كما كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة حياة العمل.

وأجرت نقموش⁽¹⁹⁾ دراسة هدفت إلى تحديد جودة الحياة الوظيفية لدى عينة من أساتذة مرحلة الطور الثاني، واتبعت المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية للأساتذة مرتفع، ولا توجد فروق دالة لمتغير الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

يلاحظ مما سبق عدم وجود دراسة محلية، أو عربية، أو عالمية هدفت إلى تحديد درجة ممارسة متغيري الدراسة القيادة المستدامة وجودة حياة العمل والعلاقة بينهما، مما سَوَّغ القيام بهذه الدراسة

مشكلة البحث:

يعود الاهتمام العالمي بالتعليم المستدام إلى صدور قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في الخامس والعشرين من سبتمبر عام (2015)، المتضمن أهداف التنمية المستدامة، وينص الهدف الرابع، وهو التعليم على "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة"، لذا أصبح التعليم ضرورة ملحة ضمن الأولويات لتحقيق نقلة نوعية في حياة الأفراد والمجتمعات، وتلعب القيادات الجامعية دوراً حاسماً في تحقيق هذا الهدف الإنساني العالمي. وأكدت دراسة بوتا⁽²¹⁾ أن 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 العالي ليس بالمستوى المطلوب، حيث تراجع هذا القطاع تراجعاً لافتاً في العقود الأخيرة، فقد تراجع الأردن إلى المرتبة 103 من بين 138 دولة، حسب مؤشر المعرفة العالمي لعام 2021 بعد أن كان في المرتبة 79 في عام 2020، وتتحمل القيادات الجامعية مسؤولية ذلك، ولا بد من توفر مواصفات شخصية فيها، منها القيادية، وريادة الفكر، والقبول من مجتمع الجامعة، والمهنية في الإبداع، والقدرة على جمع الأطراف⁽²³⁾

ويعد تحقيق جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس من أهداف إدارات الموارد البشرية في الجامعات؛ لما له من أثر مباشر في تحقيق رضاهم، وبالتالي تحسين مخرجات الجامعات، وجاءت هذه الدراسة استجابة لتوصية دراسة حمادنة⁽¹³⁾ بإجراء دراسات حول جودة حياة العمل في الجامعات الأردنية الأخرى، وربطها بمتغيرات

والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة بحثية عامة. صممت هذه الدراسة على أساس الأساليب الكمية. وتكونت عينة الدراسة من 315 فرداً. أظهرت النتائج وجود درجة عالية من جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي لهم، وعلاقة إيجابية كبيرة بينهما.

وأجرى بوور وزملاؤه⁽²⁰⁾ دراسة كان من أهدافها التحقق من العلاقة بين الصحة الروحية وجودة حياة العمل، لدى منسوبي جامعة أراك للعلوم الطبية في إيران، استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي لعينة بلغت 148 مشاركاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الصحة الروحية وجودة حياة العمل، ولم تكن الفروق دالة لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وأجرت القيلوبي⁽⁴⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وفقاً لبعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بالجامعات المصرية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في مقياس جودة الحياة الوظيفية. وطُبِّقت على عينة قوامها (203) أفراد، اختيروا بالطريقة العشوائية طبقية. وأشارت النتائج إلى أن درجة جودة الحياة الوظيفية لهم متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أستاذ وأستاذ مساعد، لصالح أستاذ مساعد.

وأجريت دراسة عرضية هدفت إلى دراسة جودة الحياة العملية لأعضاء هيئة التدريس، حيث أُختير 360 عضواً بشكل عشوائي باستخدام طريقة العينات العنقودية، واستخدم استبيان جودة الحياة المهنية لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن 71% من المبحوثين راضون عن جودة حياتهم في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في المملكة العربية السعودية⁽²²⁾

وفي جامعة آل البيت أجرى الشلبي⁽⁵⁾ دراسة هدفت إلى معرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي، تم استخدام المنهج المسحي لـ (400) من الأكاديميين والموظفين في الجامعة، وكان من نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل لهم متوسطة، ووجود أثر للقيادة الجامعية والمشاركة في اتخاذ القرارات على ولائهم التنظيمي.

وفي الأردن أيضاً أجرى حمادنة⁽¹³⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا، استُخدم المنهج الوصفي المسحي، استجاب لاستبانة الدراسة (420) عضو هيئة تدريس، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كبير جداً، ووجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الرتب الأقل (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك).

وأجرى محمد^[17] دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج، والتعرف على واقع جودة حياة

الأهمية النظرية:

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

المفاهيم والمصطلحات:

القيادة المستدامة: هي "ذلك النمط القيادي الذي يدوم 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 (14).

وتعرف القيادة المستدامة إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات القيادية طويلة المدى التي يمارسها القادة الأكاديميون في الجامعة الأردنية عند استجابة أفراد عينة الدراسة لمقياس القيادة المستدامة.

نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة: هو نموذج للقيادة المستدامة قدمه كل من فيسر وكورتايس من جامعة كامبريدج، يقدم النموذج رؤى حول قيادة الاستدامة في ثلاثة مجالات: السياق الذي يعمل به القائد، والخصائص الفردية للقائد، والإجراءات التي يتبناها القائد (25).

جودة حياة العمل: هي سعادة ورضا العاملين عن بيئة العمل، وما يرتبط به من جوانب نفسية واجتماعية واقتصادية ومهنية لقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل (17). وتعرف جودة حياة العمل إجرائياً لأغراض هذه الدراسة باستجابات عينة الدراسة عن فقرات مقياس جودة حياة العمل المستخدم في هذه الدراسة.

• البحث المستمر عن مجالات عمل جديدة يحتاجها السوق باستمرار واعتماد تدريسها داخل الجامعة بحيث تغطي الفجوة بين الجاحات المجتمعية وتخصصات الخريجين.

• تطوير مراكز التعلم المختلفة بالجامعة مثل المكتبة ومراكز الحاسوب والمختبرات بما يتلاءم واحتياجات الطلبة، ووضع نظام واضح يبين الفترات الزمنية التي يكمن فيها هذا التعديل والتحسين.

• القيام بأبحاث مشابهة على معايير أخرى للجودة الداخلية في الجامعة، بالإضافة إلى دراسة الجودة الداخلية في جامعات أخرى ليتم الاستفادة من خبراتها.

حدود الدراسة:

ينظر إلى نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

أخرى. ومن جهة أخرى لاحظ الباحث وهو عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية سعي القيادات الجامعة المتعاقبة إلى تحقيق بعض جوانب جودة العمل لأعضائها، مثل التأكيد على تشاركية اتخاذ القرارات، وتحقيق الرضا عن العمل، وتوفير الخدمات الصحية الجيدة، وبيئة جامعية ملائمة للعمل، مما يشير إلى احتمال وجود علاقة بين ممارسة القيادة المستدامة وجودة حياة العمل الجامعي لعضو هيئة التدريس. وتتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

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

السؤال الثاني: ما درجة جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المستدامة في الجامعة الأردنية، وجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعة الأردنية حسب نموذج جامعة كامبريدج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى درجة جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى معنوية العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المستدامة في الجامعة الأردنية، وجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

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

الأهمية التطبيقية:

- تواكب الدراسة تطلعات وزارة التعليم العالي في تحقيق تقدم ملموس في مجال تحقيق الجودة فيما يتعلق بمجال القيادة، وتحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس، كما يؤمل أن تتبنى وزارة التعليم العالي نتائج الدراسة، وتعممها على الجامعات.

- أن تسفيد الجامعة الأردنية والجامعات الأخرى من نتائج الدراسة؛ لتطوير أداء قياداتها الأكاديمية، وتحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس لتتوافق مع التطلعات العالمية.

حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم والعلاقة بينهما.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية البالغ عددهم (1578) عضواً، يتوزعون على 25 كلية في المركز الرئيس في العاصمة عمان، وفرع العقبة. وُرعت أداة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً استجاب منهم (195) عضواً، والجدول 1 يوضح ذلك.

الحد الموضوعي: درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للقيادة المستدامة وفقاً لنموذج جامعة كامبريدج وعلاقته بجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس.

الحد الزمني: وهو الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023/2022.

الحد المكاني: الجامعة الأردنية.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للقيادة المستدامة، وجودة

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

النسبة	التكرارات	المتغيرات	
%60	117	نكر	الجنس
		أنثى	
%40	78		
%100	195	المجموع	
%23	45	9-1	الخبرة
		19-10	
		29-20	
		30 فأكثر	
%35.3	69		
%32.3	63		
%9.2	18		
%100	195	المجموع	
%75	147	ماجستير	المؤهل العلمي
		دكتوراة	
%25	48		
%100	195	المجموع	
%9.2	18	محاضر	الرتبة الأكاديمية
		مدرّس	
		أستاذ مساعد	
		أستاذ مشارك	
		أستاذ	
%23	45		
%9.2	18		
%26.1	51		
%32.3	63		
%100	195	المجموع	
%40	78	إنسانية	طبيعة الكلية
		علمية	
		طبية	
%31	60		
%29	57		
%100	195	المجموع	

24 فقرة. يتبع كل فقرة تدرج لتقدير درجة التوفر حسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، تؤخذ القيم: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب. وللحكم على درجة ممارسة الفقرات والمجالات، وللحكم على درجة توفر الفقرات والمجالات والمقياس الكلي استُخدم مقياس ليكرت الثلاثي، كما يلي: من 1:00 - 2.33 درجة منخفضة، ومن 2.34 - 3.67 درجة متوسطة، ومن 3.68 - 5:00 درجة كبيرة. تم تعريب فقرات محوري الأداة، وعرض النسختين العربية والإنجليزية على خمسة من أعضاء هيئة التدريس ثنائيي اللغة؛

أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من محورين:

الأول: مقياس القيادة المستدامة، حيث اعتمد نموذج جامعة كامبريدج للقيادة المستدامة الذي قدمه كل من فيسر وكورتايس⁽²⁵⁾، الذي تكون من ثلاثة مجالات: خصائص القائد، وتكون من (16) فقرة، وسلوكيات القائد، وتكون من (11) فقرة، والسياق الذي يعمل به القائد، وتكون من (10) فقرات. والثاني: مقياس جودة حياة العمل، حيث تم استخدام الطبعة الثانية من مقياس Work-Related Quality of Life (WRQoL) الذي قامت ببنائه أيستون وفان لارفي⁽⁸⁾ وتطبيقه على الأكاديميين، الذي تكون من

مع مجالاتها والأداة الكلي بين (0.49) للفقرة 21، و(0.87) للفقرة 32. بينما كان معامل الثبات للمحور الثاني: مقياس جودة حياة العمل (0.96)، وتراوح معامل ارتباط الفقرات بالمحور ما بين (0.47) للفقرة 1 و(0.88) للفقرة 22. 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 تم 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 تنازليا:

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	

على الجامعات وقلة 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 عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس للسياق الذي يعمل به قاداتهم الأكاديميين، وهم على علم بالسياق الداخلي، مثل الثقافة التنظيمية السائدة، وهيكل الحاكمية، وأدوار القادة، بالإضافة إلى معرفتهم بسياق وظروف المجتمع الأردني. أما عن مجال سلوكيات القيادة التي جاءت بالمرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس أن تكون القرارات أكثر استنارة، والتركيز على التوجيه الاستراتيجي، وضمان المساءلة عن الأداء، وتمكين العاملين، والابتكار، أما عن تفاعل القادة الأكاديميين مع البيئة الخارجية فترى عينة 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⁽¹¹⁾ وإقبال وزميله⁽¹⁶⁾ وعلي⁽³⁾ والعردان⁽¹⁾، والحازمي⁽²⁾، ومحمد⁽¹⁸⁾، وعيد والزهراني⁽⁹⁾،

للتأكد من الترجمة، ومناسبة الألفاظ المستخدمة للبيئة الأردنية، وأشارت نتائج التحكيم إلى الموافقة عليها مع بعض التعديلات اللغوية، فبقي عدد الفقرات كما في المقياسين الأصليين .

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدت طريقة صدق المحتوى، إذ تم توزيع الأداة بصورتها الأولية على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الإدارة التربوية؛ لتحكيمها وتم الأخذ بملاحظاتهم، حيث أعيد صياغة بعض الفقرات كما هو مطلوب .

ثبات الأداة:

للتحقق من درجة ثبات الأداة، تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، فكانت قيمة معاملات (كرونباخ ألفا) الكلية لمحور القيادة المستدامة (0.97)، وتراوح معامل ارتباط الفقرات

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 تنازليا 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 تمت الإشارة إلى الهدف الرابع، وهو التعليم كهدف من أهداف التنمية المستدامة، 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

(2.62) وانحراف معياري بلغ (0.83) التي تنص على " استعداد القائد على تقبل المساءلة عن أذائه"، وقد يعزى ذلك إلى شعور القائد الأكاديمي بأن وجوده في مركز القيادة مؤقت، ولا داعي لخضوعه للمساءلة، وعند حدوث مشكلة في عمله يميل إلى الاستقالة، ويعدُّ نفسه في غنى عن المساءلة، وقد يعود ذلك إلى ضعف التربية الديمقراطية في الأردن على المدى الطويل. وفي مجال سياق القيادة حازت الفقرة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، التي تنص على " للقائد مقدرة على التواصل التنظيمي الفعال"، وقد يعزى ذلك إلى أن إمكانات التكنولوجيا الرقمية سهلت كثيرا من التواصل بين مختلف المستويات الإدارية عموديا وأفقيا، 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، ومع الطلبة الذين يدرسون برامج مختلفة، والتواصل 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) التي تنص على " يمتلك القائد وعيا بالظروف السياسية في المجتمع"، وقد يعزى ذلك إلى قلة الوقت المتاح لعضو هيئة التدريس لمتابعة الظروف السياسية، وقد تكون خارج نطاق اهتماماته، وخصوصا إذا علمنا أن من شروط تعيين عضو هيئة التدريس في الفترات السابقة كانت عدم انتمائه لأي حزب سياسي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

ما درجة جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، الجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا:

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	أنا راضٍ عن حياتي.	3.71	0.97	كبيرة
2	1	لدي مجموعة واضحة من الأهداف والغايات تمكنني من القيام بعملتي.	3.69	0.61	كبيرة
3	5	توفر لي الجامعة التسهيلات والمرونة الكافية للمواءمة بين العمل وحياتي العائلية.	3.63	0.80	كبيرة
4	4	أشعر بأني في حالة جيدة الآن.	3.60	0.86	كبيرة
5	6	تناسب ساعات عملي الحالية مع ظروف الشخصية.	3.55	0.84	كبيرة

واختلفت مع دراسة باسو وموكيرجي⁽⁶⁾ التي كانت درجة الممارسة فيها كبيرة لمجال الخصائص الفردية، وبالترتيب الأول ثم مجال سلوكيات القيادة وأقلها مجال السياق القيادي. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات المجالات الثلاثة: الخصائص القيادية، وسلوكيات القيادة، وسياق القيادة، وكانت جميعها متوسطة. ففي مجال خصائص القائد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، والتي تنص على " يمتلك القائد دوافع أخلاقية في العمل"، وقد يعود ذلك إلى أن معظم الدوافع الأخلاقية مرجعها الدين الإسلامي أو المسيحي وذلك أنها 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) التي تنص على " يمتلك القائد تفكيراً على المدى الطويل". وتعد هذه المهارة من أهم مهارات القائد المستدام، وقد تعود درجة ممارسة هذه المهارة الأقل في المجال إلى كثرة المهام والأعباء الإدارية والتدريسية للقادة الأكاديميين قد حالت دون امتلاكهم هذا الجانب، بالإضافة إلى كثرة التغير في المناصب الأكاديمية، وميل الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى ممارسة القيادة الأكاديمية لفترة قصيرة؛ للحصول على الخبرة فقط، 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)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، التي تنص على "مقدرة القائد على اتخاذ قرارات مستنيرة". وقد يعود هذا إلى أن القادة الأكاديميين يمتلكون قدرات عقلية عالية تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة إلى حد ما، ومن جهة أخرى قد يعود ذلك إلى أن القرارات الجامعية يتم اتخاذها من قبل المجالس المختلفة. وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ

كبيرة	1.00	3.52	يوفر لي رئيسي المباشر ساعات عمل مرنة.	14	6
كبيرة	0.95	3.52	لدي الفرصة لاستخدام قدراتي في العمل.	3	7
كبيرة	0.79	3.45	أشعر بسعادة معقولة في جوانب عملي في الأونة الأخيرة.	21	8
كبيرة	0.82	3.42	أشعر أنني قادر على التعبير عن آرائي والتأثير في مجال عملي.	2	9
كبيرة	1.08	3.40	أعمل في بيئة آمنة.	16	10
متوسطة	0.87	3.35	أنا منخرط في القرارات التي تؤثر في مجال عملي.	12	11
متوسطة	0.81	3.34	أنا منخرط في القرارات التي تؤثر على طلابي.	23	12
متوسطة	0.96	3.32	أنا راضي عن الفرص الوظيفية المتاحة لي في الجامعة.	18	13
متوسطة	0.79	3.32	معظم جوانب حياتي قريبة من المثالية.	15	14
متوسطة	0.75	3.32	أنا راضي عن التدريب الذي أتلقاه لأداء وظيفتي الحالية.	20	15
متوسطة	0.86	3.32	أنا راضي عن الجودة الكلية لحياتي العملية.	24	16
متوسطة	0.88	3.31	ظروف العمل مرضية.	22	17
متوسطة	1.045	3.26	ظروف العمل جيدة بالنسبة لي بشكل عام.	17	18
متوسطة	0.867	3.26	تزدوني الجامعة بما أحتاجه لأداء عملي بفاعلية.	13	19
متوسطة	1.16	3.26	غالبًا ما أشعر بمستويات مفرطة من التوتر في العمل.	19	20
متوسطة	1.18	3.26	كنت أشعر بالحزن والاكتئاب في الأونة الأخيرة.	9	21
متوسطة	0.83	3.22	يعترف مسؤولي المباشر بالعمل بالأعمال الجيدة التي أقوم بها.	8	22
متوسطة	0.88	3.14	يتم تشجيعي على تطوير مهارات جديدة.	11	23
متوسطة	1.12	2.74	كثيرًا ما أشعر بضغوط العمل.	7	24
متوسطة	0.64	3.37	كلي		

وبحثية مناسبة، وتوفر مناخا تنظيميا صحيا، ويمكن لعضو هيئة التدريس المواءمة بين عمله وحياته الاجتماعية، مما حقق رضا عاليا لديهم يسمح بتحقيق أهدافهم، وبالتالي شعورهم بأنهم في حالة جيدة .

بينما جاءت الفقرة (كثيرا ما أشعر بضغوط العمل) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة توفر متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن أغلب العمل الجامعي من تدريس وبحث علمي وترقية تمثل جل عمل أعضاء هيئة التدريس، مضبوطة بمواعيد ومواقيت محددة تستلزم الانتباه والتقيد بها، بل عدم الترقية أحيانا يتسبب بفصل عضو هيئة التدريس من الجامعة، مما يولد شعورا لديه بضغوط العمل.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراستي القبلي (4) والشلبي (5)، ولا تتفق مع نتائج دراسات فاريد وزملائه (10)، ودراسة (20) حمدانة (13) ونقموش (19) التي كانت فيها درجة جودة حياة العمل عالية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، ومناقشتها: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة

يلاحظ من الجدول (3) وجود عشر فقرات بدرجة توفر كبيرة، وباقي الفقرات بدرجة توفر متوسطة، وتقدير أفراد العينة الكلي لدرجة جودة حياة العمل متوسط بمقدار (3.37) يقترب من الدرجة الكبيرة (3.40)، مما يعني وجود درجة مقبولة إلى حد ما لجودة حياة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وقد يعود ذلك إلى أن العمل في الجامعة الأردنية يعد هدفا لمعظم الأكاديميين الأردنيين؛ لما تتمتع به الجامعة الأردنية من أنها الأشمل في كلياتها وتخصصاتها والدرجات التي تمنحها في الأردن، والسمعة الأكاديمية الأفضل، والتصنيف الأفضل بين الجامعات الأردنية في التصنيفات العالمية، ووقوعها في العاصمة، حيث توفر لمنسوبيها البيئة الثقافية والاجتماعية الأفضل في الأردن .

وجاءت الفقرات (أنا راضي عن حياتي، ولدي مجموعة واضحة من الأهداف والغايات تمكيني من القيام بعمل عملي، وتوفر لي الجامعة التسهيلات والمرونة الكافية للمواءمة بين العمل وحياتي العائلية، وأشعر بأني في حالة جيدة الآن)، في المراتب الأولى، وبدرجة توفر كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن الجامعة تحقق لمنسوبيها بيئة علمية

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد مقدار العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المستدامة في الجامعة الأردنية، وجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس؟

العمل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المستدامة في الجامعة الأردنية، وجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم:

القيادة المستدامة	المجال 1: الخصائص القيادية	المجال 2: سلوكيات القيادة	المجال 3: سياق القيادة	كلي
جودة حياة العمل	.626**	.598**	.457**	.613**

5. أن تعمل إدارة الموارد البشرية في الجامعة على إطار عمل بناءً على سلوكيات النزاهة والإبداع والمسؤولية والثقة.
6. أن تهتم وزارة التعليم العالي بتوفير خصائص القيادة المستدامة وسياقها في القيادات الجامعية؛ لما له من علاقة كبيرة بجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس.
7. يؤمل أن يستفيد الباحثون الآخرون من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، بحيث تؤدي إلى إجراء أبحاث ودراسات ذات علاقة، ومكملة لهذا الموضوع، تربط بين أنماط القيادة ومتغيرات جامعية أخرى، وذلك باستخدام منهجيات نوعية، ومقاييس أخرى.

** دال على مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من الجدول (4) وجود علاقة إيجابية كبيرة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المستدامة في الجامعة الأردنية، وجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، بمقدار (0.613)، وقد يعود ذلك إلى أن ممارسات القيادة المستدامة تهتم بالسياق المادي والمعنوي الذي يعمل به أعضاء هيئة التدريس، وتوفر القيادة المستدامة الاستقرار النفسي والتنظيمي للعاملين، وتولد أمان وظيفي مقبول لهم، مما ساعد على توفر جودة حياة عمل مقبولة لهم. وكانت دراسة محمد [17] الوحيدة التي درست العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس، وتتشابه نتيجتها مع نتيجة هذه الدراسة بأن العلاقة كبيرة وإيجابية.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن التوصية بما يلي:
1. أن تستفيد الجامعة الأردنية من نتائج الدراسة؛ لتطوير أداء قياداتها الأكاديمية، ولا سيما في مجال سلوكيات القيادة، وتحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس لتتوافق مع التطلعات العالمية.
 2. زيادة نشر القيادة المستدامة في الجامعة؛ لما لها من أهمية كبيرة في تطوير وتحسين الأداء، وتحقيق جودة حياة العمل.
 3. زيادة جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتلبية احتياجاتهم في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، وتقليل الضغوط المهنية عنهم.
 4. أن تزيد الجامعة من الاستثمار في دعم وتوفير بيانات عمل تزيد من جودة حياة العاملين.

- among lecturers in a Malaysian public research university, *The Social Science Journal*, 52:1, 5461, DOI: 10.1016/j.soscij.2014.09.003
11. Ghanem, E. G. (2016). The reality of applying sustainable leadership at Sadat City University as an entry point for developing university education: A survey study. *Future of Arab Education*, 23(103), 239-300
 12. Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), Article 4846.
 13. Hamadneh, H. S. (2019). The level of quality of work life among faculty members at the University of Jordan. *Arab Journal for Quality Assurance in University Education*, 12(39), 103-139.
 14. Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Francisco, Jossey, Bass. Wiley & Sons.
 15. Ibrahim, A. A., Ismail, A. F., & Fathey, A. A. (2015). The role of organizational trust in improving quality of work life: An empirical study of faculty and staff at Sadat City University, Arab Republic of Egypt. *Journal of Scientific Research in Commerce*, 2(1,2), 111-186
 16. 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.
 17. Mohamed, R. K. (2021). The reality of strategic leadership practices and its relationship to achieving quality of work life: A field study at Sohag University. *Journal of the College of Education*, 18(110), 619-722.
 18. Mohamed, R. K. (2023). The reality of practicing sustainable leadership and its relationship to achieving organizational excellence: A field study at Sohag University. *Al-Tarbawiya Journal*, 106, 96-1.
 19. Naqmouche, M. (2022). The reality of quality of work life among a sample of second-stage professors in the city of Ghardaia: A field study. *Journal of Legal and Economic Sciences (Zian Achour University)*, 7(1), 1854-1870.
 20. Poor, J., Borji, M., Borji, M. & Moslemi, A. (2016). The Relationship between Spiritual Wellbeing and Quality of Life and Optimism on the Staff of Arak

References:

1. Al-Ardan, A. B. A. (2020). The reality of sustainable leadership performance in emerging Saudi universities. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 13, 67-107.
2. Al-Hazmi, M. Y. (2022). A proposed vision for developing academic leadership in Saudi universities in light of sustainable leadership. *Al-Mustadamah: Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(11), 155-182.
3. Ali, M. M. (2022). Developing the performance of academic leaders at Al-Azhar University in light of the dimensions of sustainable leadership. *Journal of the College of Education*, 19(114), 362-446.
4. Al-Qailoubi, N. S. (2018). Quality of work life according to some variables among faculty members in physical education colleges at Egyptian universities. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, 47(3), 724-760.
5. Al-Shalbi, S. (2019). The impact of quality of work life on organizational loyalty of employees: A case study at Al-Balqa Applied University. Unpublished master's thesis, Al-Balqa Applied University, Jordan.
6. Basu, M., Mukherjee, K. (2020). Impact of Sustainable Leadership on Organizational Transformation. In: Vanka, S., Rao, M.B., Singh, S., Pulaparthy, M.R. (eds) *Sustainable Human Resource Management*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_9
7. Driscoll, E., Comm, C., & Mathaisel, D. (2013). A Lesson Plan for Sustainability in Higher Education. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(2), 255–266. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v6i2.7691>
8. Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life*. (2nd ed.) University of Portsmouth. <https://doi.org/10.17029/EAST ON2018>.
9. Eid, N. M., & Al-Zahrani, N. A. A. (2022). The reality of applying sustainable leadership in light of the Afri and Briscoe model at Umm Al-Qura University and the requirements for enhancing it. *Egyptian Journal of Reading and Knowledge*, 241-287.
10. Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment

- University of Medical Sciences. Health Spiritual Med Ethics. 3(2):8-15.
21. . 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. Available from: <http://dio.org/10.1080/00094056.2017.1367220>
22. . Subbarayalu, A. & Al Kuwaiti, A. (2019). Quality of Work Life of Teaching Staff Working at a Higher Education Institution in Saudi Arabia: A Cross-sectional Study, *Journal of Social Service Research*, 45:4, 530-542, DOI: 10.1080/01488376.2018.1481173
23. .The Jordanian National Economic and Social Council. (2021). State of the Nation Report 2021. Retrieved April 14, 2023,
24. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action.1 France. pp. 2-5 .
25. Visser, W. and Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice Retrieved on 14-4-2023. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947221>