



القيادة وتنمية الأداء المستدام بالجامعات

Leadership and Development

of Sustainable Performance in Universities

أ.د. / ياسر فتحى الهنداوي المهدي *

أصبحت الاستدامة Sustainability في صدارة قائمة أولويات جميع المؤسسات في العصر الحديث (Kim & Hall, 2021) نتيجة لعدة عوامل من أبرزها ما أحدثته مؤسسات العمل من تأثيرات متنوعة على المجتمع مثل قضايا الضرر البيئي الناجم عن تصنيع السلع وتوزيعها واستهلاكها، بالإضافة إلى المشكلات المرتبطة بإدارة النفايات والتخلص منها (Crane et al., 2019)، مما أيقظ الانتباه العالمي للآثار الوخيمة للتلوث البيئي على تغير المناخ وما يصحبه من نتائج مدمرة على المجتمعات المختلفة.

وقد تم تطوير أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة Sustainable Development Goals، بهدف توفير حلول لمشاكل العالم، وخاصة تغير المناخ والفقر والجوع (UN, 2020)، ومن المتوقع أن تلتزم المؤسسات المختلفة ومن بينها الجامعات في جميع أنحاء العالم بتحقيق هذه الأهداف، من خلال موازنة سياساتها وإجراءاتها، وممارساتها مع أهداف التنمية المستدامة.

* أستاذ الإدارة والقيادة التربوية كلية التربية - جامعة عين شمس، ورئيس المجموعة البحثية للإدارة والقيادة التربوية - جامعة السلطان قابوس.

وتعرف الاستدامة Sustainability بأنها "تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة"، ويتم قياس أدائها من خلال ثلاثة جوانب تشمل: الأداء البيئي والأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي. (Basu, et al., 2015; Schaltegger et al., 2016 p.4) وتستهدف الاستدامة الحفاظ على سلامة البيئة، وتوازن النظام البيئي القادر على تجديد نفسه، والحصول على الموارد المالية لتلبية الاحتياجات البشرية، واحترام حقوق الإنسان. وفي هذا السياق تتحمل المؤسسات مسؤولية التأكد من أن عملياتها ومخرجاتها تحافظ على الموارد الطبيعية ولا تضر بالمجتمع في سعيها لتحقيق نموها الاقتصادي (Pantouvakis & Vlachos, 2020).

وفي سياق التعليم العالي تؤدي الجامعات دوراً مؤثراً في التنمية المستدامة، وتعتبر شريكاً مهماً في تحقيق أهداف الاستدامة، كما تحاول الجامعات الاستجابة لمشاكل الاستدامة القائمة والمعقدة، مثل تغير المناخ من خلال تثقيف الأفراد نحو طرق أكثر استدامة، كما أنها تساعد في معالجة الوعي بالاستدامة والجوانب البيئية الأخرى، بما في ذلك استهلاك الطاقة والمياه وتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وغيرها. (Hamdan, et al., 2023) فالجامعة كمؤسسة تستهلك الموارد الطبيعية، وتنتج النفايات ويؤثر ذلك على البيئة، وتقدم الجامعة خدمة تعليمية للمجتمع، وتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما تلعب الجامعات المعاصرة دوراً أكثر حيوية في المستقبل، لدمج مبادئ الاستدامة في أنشطة الحرم الجامعي كافة، وتعد الوسيلة الرئيسة المتاحة للجامعات لتزويد الطلبة بالمعارف والقيم والمهارات من خلال الوظائف

الأكاديمية الأساسية وهي: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
(Kalubanga, 2012; Bayuo, et al., 2020)

مفهوم الأداء المستدام وأبعاده في الجامعات Sustainable Performance:

شهد عقد الثمانينيات من القرن العشرين ظهور فكرة الاستدامة (Purvis et al., 2019)، حيث يرجع تاريخها إلى إصدار تقرير الأمم المتحدة في عام ١٩٨٧ تحت عنوان "مستقبلنا المشترك" Our Common Future المعروف باسم تقرير برونتلاند Brundtland Report، والذي حدد فكرة مفادها أن دول العالم يجب أن تسعى إلى "مسار التنمية المستدامة" والتي تم تعريفها حسب هذا التقرير بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة". (Purvis et al., 2019, 684;) (WCED,1987) ومن ثم تم تقديم أهداف التنمية المستدامة لتعزيز الأداء المستدام، وحل مشاكل العالم، ومواجهة التغير المناخي، والحد من الجوع والفقر. (UN, 2020)

وقد كان هذا المفهوم للاستدامة يركز في المقام الأول على الأداء البيئي حيث يذهب البعض إلى أن الأداء المستدام Sustainable Performance نشأ من قطاع الغابات في أوربا، ردًا على نضوب موارد الغابات، حيث دعا علماء الطبيعة إلى الحفاظ على الطبيعة بسبب قيمتها الكامنة، وسموها بالاستدامة. (Callicott & Mumford, 1997)، أما بالنسبة لمسؤولية الإدارة نحو المجتمع كمؤشر للأداء فقد ظهر لأول مرة في أوراق بحثية نشرت في أوائل ستينيات القرن الماضي (Morioka & de Carlvalho, 2016) وقد كان

التحدي وقتها هو كيفية قياس الأداء المؤسسي الاجتماعي والبيئي، بدلاً من التركيز على الأداء الاقتصادي فقط.

ويُعرف الأداء المستدام على أنه أداء المؤسسة في جوانب النمو المالي والاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية. (Carroll, 2021; Schaltegger & Wagner, 2006) ويتعلق بتحقيق توقعات أصحاب المصلحة Stakeholder، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، دون التأثير على البيئة. (Pantouvakis & Vlachos, 2020) حيث يمثل الأداء المستدام بنية قائمة على توقعات أصحاب المصلحة بشأن الأداء البيئي والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمؤسسات المختلفة (Tan, 2014)؛ وفي هذا الصدد تؤكد الأدبيات أن الأداء المؤسسي لا يتم قياسه من منظور اقتصادي أو مالي فقط، ولكن أيضاً من منظور أصحاب المصلحة الخارجيين، من حيث المسؤوليات البيئية والاجتماعية، ومن ثم يقاس الأداء المستدام للمؤسسات في ثلاث مجالات رئيسية؛ بيئية واجتماعية واقتصادية. (Shoib et al., 2022; Carroll, 2020; Rajesh, 2021).

وتعد الجامعات من بين الأنواع المختلفة من المؤسسات المسؤولة عن خلق مستقبل مستدام. (Wright and Horst, 2013)، حيث تساهم الجامعات في التنمية المستدامة من خلال تعليم الطلبة وتشجيع البحث في الاستدامة ونشر المعرفة والشراكة مع الصناعة (Bayuo, et al., 2020; Martins, 2019) علاوة على أن الجامعات تعمل على بناء جيل المستقبل من القادة وصانعي السياسات وصناع القرار في مجال التنمية المستدامة أكثر من أي قطاع آخر

في المجتمع (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022)، وتمارس الجامعات تأثيرًا مضاعفًا لنشر أهداف التنمية المستدامة من خلال مسؤوليتها الأخلاقية لدمج هذه الأهداف في مناهجها الدراسية (Caeiro et al., 2020)

ويتضح مما سبق أن الأداء المستدام للمؤسسات ومن بينها الجامعات يشمل الأبعاد الثلاثة الآتية:

١- الأداء البيئي:

يتم تعزيز الاستدامة البيئية من خلال مبادرات مثل إدارة النفايات وكفاءة الطاقة وإدارة الموارد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحول السلوكي في الممارسات على النحو الذي تشجعه الإدارة العليا للجامعة. (Kim et al., 2019) ويتم تحقيق ذلك من خلال اتخاذ خطوات لتقليل النفايات، وإعادة استخدامها أو تدويرها، واستهلاك طاقة أقل، وتقليل أي آثار بيئية سلبية محتملة (Lee & Ha-Brookshire, 2017). كما يشمل الأداء البيئي الحد من المواد الضارة وانبعاثات الكربون واستخدام الموارد وإنتاج النفايات. (Akanmu, et al., 2020)

٢- الأداء الاقتصادي:

يتعلق الأداء الاقتصادي بتقليل التكاليف، وزيادة العائد على الأصول، وتعزيز حصة السوق، والربح، ورفاهية الموظفين المالية. (Zhu, et al., 2012) ومن الناحية العامة، لا تقتصر الاستدامة الاقتصادية على الأداء الاقتصادي للجامعات فقط، بل تتضمن اتجاه الجامعة نحو تأثير هذا النمو على جوانب أخرى مثل سلوكها الأخلاقي فمثلا دفع رشاوى لا يشكل استدامة

اقتصادية، فالاستدامة الاقتصادية تتعلق بنمو الجامعة المالي وقياس الأداء المالي يتم استخدام مؤشرات مثل الكفاءة المالية للجامعة ، وسمعتها الأكاديمية ونمو خدماتها وعوائدها الاقتصادية (Lee & Ha-Brookshire, 2017)

٣- الأداء الاجتماعي:

تدور الاستدامة الاجتماعية في المؤسسات حول قدرة الجامعة على تعزيز المواطنة الصالحة واحترام أخلاقيات العمل. (Lee & Ha-Brookshire, 2017) حيث يتعلق الأمر بالدور الاجتماعي للجامعات في إدارة حقوق المواطنة للأفراد (Crane et al., 2019) ويتمثل الأداء الاجتماعي في الجامعات في توفير الحقوق الاجتماعية والمدنية، والسياسية، وقد يشمل توفير الحقوق الاجتماعية إطعام المشردين في المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة، ودعم المدارس المحيطة في المجتمع وما شابه ذلك.

وبالنسبة للأداء الاجتماعي، يتم تقييم الجامعات بناءً على التزامها الاجتماعي، ومشاركتها وتدريبها ونموها، وتوفير بيئة عمل صحية، ودعم الرفاهية العامة وظروف العمل، واستحقاقات الموظفين والعلاقات بينهم (Amui et al., 2017)، ويتعلق الأمر باستمرار تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان (Purvis, et al., 2019). ولقياس الأداء الاجتماعي في الجامعات، يعد تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات أحد العوامل المؤثرة، وكذلك مدى سعي الجامعة لأن تصبح نموذجاً للمواطنة الصالحة فهذا عامل آخر، ويتجسد ذلك من خلال الممارسات الجامعية التي تدعم احترام أخلاقيات العمل.

القيادة الجامعية والأداء المستدام:

تعتبر القيادة مدخلا مهما لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Hargreaves & Fink, 2012) حيث تؤدي القيادة دورا بارزا في تنمية الأداء المستدام (Sustainable Performance) (Haffar et al., 2019) كما تشير الأدبيات إلى تنوع ممارسات القيادة الجامعية المؤثرة على الأداء المستدام للجامعات مثل العمل على دمج قضايا الاستدامة في المناهج الدراسية، وتشجيع ارتباط بحوث أعضاء هيئة التدريس بقضايا التنمية المستدامة، واستدامة البنى التحتية للجامعة، ودعم المسؤولية الاجتماعية. (Larrán & Andrades, 2015; Leal Filho, et al., 2020, Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022) وحيث تتأثر الأنشطة المستدامة في الجامعات بشكل كبير بالإدارة العليا للجامعة التي تسعى لتعزيز ثقافة الأداء المستدام. (Ilyas, et al., 2020) لذلك، يلعب القادة دورًا حاسمًا في دعم الأداء المستدام للجامعات. (Székely and Knirsch, 2005) وقد تم دراسة دور القيادة كعامل مؤثر على الأداء المستدام؛ فقد وجد Dey وآخرون (٢٠٢٢) و Iqbal وآخرون (2022) أن القيادة لها تأثير غير مباشر على الأداء المستدام، كما توصل Iqbal وآخرون (2022) إلى أن القيادة المستدامة كان لها تأثير كبير على الروح المعنوية للموظفين، مما زاد من الأداء المستدام. كما توصل Dey وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين البيئي التطوعي، مما يؤثر في نهاية المطاف على الأداء المستدام.

وأكد (Shrivastava, 1995) أن القيادة المستدامة كنمط قيادي يشجع على تطوير قيم طويلة الأمد، حيث يتم توظيف إيرادات الجامعة فيما يتعلق برفاهيتها الفعلية، والاجتماعية، والأخلاقية والاقتصادية، ويبدو أن القادة المستدامين يتخذون قرارات بعيدة المدى، ويشجعون على الابتكار، ويعتنون بالموظفين، وينتجون سلعاً عالية الجودة، ويضيفون قيمة للجميع، واعتبر Fry (2003) أن القيادة الروحية، كنمط قيادي يشمل مبادئ وممارسات وسلوكيات تعمل على تحفيز الأفراد والشعور بالحيوية الروحية من خلال تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.

وتوصل (Afsar, et al., 2016) في دراستهم إلى أن القيادة الروحية أثرت إيجاباً على السلوك البيئي للموظفين، مما أثر في النهاية على الأداء المستدام كما توصل Robertson, 2018 إلى أن نمط القيادة التحويلي يرتبط بالأداء المستدام. وعلى عكس الأنماط الأخرى للقيادة التي تم فحصها في سياق الأداء المستدام، ووجد Székely & Knirsch, 2005 أن القيادة المسؤولة تؤثر مباشرة على الأداء المستدام.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتنمية دور القيادة الجامعية في تنمية الأداء المستدام بالجامعات على النحو الآتي:

الآلية الأولى: تطوير رؤية جامعية تؤكد الاستدامة:

وقد يشمل ذلك عدة إجراءات مثل:

1. وضع رؤية مؤسسية تعكس التزام الجامعة بالأداء المستدام في الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
2. تعزيز التوعية حول هذه الرؤية بين أفراد المجتمع الجامعي.

الآلية الثانية: إنشاء مكتب للاستدامة:

وقد يشمل ذلك عدة إجراءات مثل:

١. إنشاء مكتب مختص بالاستدامة على مستوى الجامعة.
٢. إقامة مكاتب فرعية في كل كلية لنشر الثقافة المستدامة وتحويلها إلى ممارسات فعّالة.

الآلية الثالثة: بناء مناهج مستدامة:

وقد يشمل ذلك عدة إجراءات مثل:

١. تكامل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في المناهج الدراسية.
٢. دمج برامج الاستدامة في الأنشطة الجامعية المختلفة.

الآلية الرابعة: تشجيع التعليم البيئي:

وقد يشمل ذلك عدة إجراءات مثل:

١. دمج التعليم المتعدد التخصصات لتحقيق التكامل المعرفي ومساهمة فعّالة في حل المشكلات الاجتماعية.
٢. تعزيز التفاعل بين مختلف كليات الجامعة لتحقيق رؤية متكاملة للتعليم المستدام.

الآلية الخامسة: تضمين سياسات ريادة الأعمال:

وقد يشمل ذلك عدة إجراءات مثل:

١. تكامل سياسات ريادة الأعمال في البرامج التعليمية لتمكين الطلاب من تطوير حلول مبدعة ومواجهة قضايا الاستدامة.

٢. تشجيع الابتكار والريادة في الأبحاث والمشاريع الطلابية.

الآلية السادسة: زيادة فاعلية كفاءة المباني:

١. تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في المباني باستخدام أنظمة إضاءة LED وزيادة عزل المباني.

٢. اعتماد مصادر الطاقة المتجددة وتحسين إدارة النفايات لتقليل التأثير البيئي.

الآلية السابعة: تشجيع وسائل النقل المستدامة:

١. توفير وتشجيع استخدام وسائل النقل المستدامة، مثل الدرجات الهوائية ووسائل النقل العامة.

٢. استخدام السيارات التي تعتمد على الطاقة النظيفة مثل الكهرباء.

الآلية الثامنة: تعزيز التعلم مدى الحياة والمساواة:

١. تعزيز فرص التعلم مدى الحياة وتحقيق المساواة بين الجنسين.

٢. توفير دعم للنساء والفتيات في مجالات التعليم والبحث.

الآلية التاسعة: تفعيل الشراكات:

١. تعزيز التعاون مع الشركات المحلية والدولية لتعزيز الاستدامة.

٢. إقامة شراكات لتبادل المعرفة والخبرات في مجال الاستدامة.

الآلية العاشرة: تحفيز البحث والابتكار:

١. دعم البحث والابتكار في مجالات تركز على التنمية المستدامة.

٢. تشجيع الأفكار الجديدة والمشاريع التي تعزز التقدم في الاستدامة.

المراجع

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Akanmu, M. D., Hassan, M. G., & Bahaudin, A. Y. B. (2020). A preliminary analysis modeling the relationship between quality management practices and sustainable performance. *Quality Management Journal*, 27(1), 37-61.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322.
- Basu, R. J., Bai, R., & Palaniappan, P. K. (2015). A strategic approach to improve sustainability in transportation service procurement. *Transportation Research Part*

E: *Logistics and Transportation Review*, 74, 152-168.

Bayuo, B.B., Chaminade, C. and Göransson, B. (2020), “Unpacking the role of universities in the emergence, development and impact of social innovations – a systematic review of the literature”, *Technological Forecasting and Social Change*, 155, p. 120030.

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330.

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford University Press.

Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values,

behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.

Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260.

Hamdan, A., Hamdan, S., Alsyof, I., Murad, N., Abdelrazeq, M., Al-Ali, S., & Bettayeb, M. (2023). Enhancing sustainability performance of universities: A DMAIC approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 1–20.

Hargreaves, A. and Fink, D. (2012), *Sustainable Leadership*, Vol. 6, Wiley and Sons Books, San Francisco.

Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of

organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.

Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.

Kalubanga, M. (2012). "Sustainable Procurement: Concept, and Practical Implications for the procurement Process.", *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(7),1-2.

Kalubanga, M. (2012). Sustainable procurement: concept and practical implications for the procurement process. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(7), 1-7.

Kim, M. J., & Hall, C. M. (2021). Do perceived risk and intervention affect crowd funder behavior for the sustainable development goals? A model of goal-directed behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127614.

- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Larrán, M., & Andrades, F. J. (2015). Implementing sustainability and social responsibility initiatives in the higher education system: Evidence from Spain. *Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level: Making the Links*, 113-128.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., ... & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 37-61.
- Martins, A.G. (2019), "Teaching and researching on sustainability", in Azeiteiro, U.M.D.M. and Davim, J.P. (Eds), *Higher Education and Sustainability*, CRC Press, Taylor and Francis Group, Boca Raton, FL, pp. 1-17.

- Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134-146.
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86, 102440.
- Peterson, R., & Wood, P. (2015). Sustainability: Higher Education's New Fundamentalism", A Report by the National Association of Scholars, (New York: Released by Polaris Books: National Association of Scholars), 32-33.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement, and

reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.

Shoaib, M., Nawal, A., Korsakienè, R., & Rehman, A. U. (2022). Go green! Measuring the factors that influence sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 132959.

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.

Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

UN. (2020). *The Sustainable Development Goals Report 2020*. United Nations Publications.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

Wright, T. and Horst, N. (2013), “Exploring the ambiguity: what faculty leaders really think of sustainability in higher education”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14 (2), 209-227.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: An ecological modernization perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 168-185.

تم إعداد هذه الورقة ضمن فعاليات مشروع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

الممول من جامعة السلطان قابوس برقم (IG/EDU/DEFA/23/01)