



مركز أ. د. أحمد المنشاوي
للنشر العلمي والتميز البحثي
مجلة كلية التربية
=====

تصور مقترح لممارسات القيادة المستدامة في التحول الرقمي بالجامعات السعودية

إعداد

د/منال محمد عبدالعزيز آل عثمان

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

الرياض- المملكة العربية السعودية

mmalothman@ksu.edu.sa

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد السادس- جزء ثانى - يونيو ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى تحديد الممارسات الأساسية للقيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي بالجامعات السعودية، وتقدم الدراسة تصور مقترح يُساهم في تحسين فعالية القيادة المستدامة ودعم التحول الرقمي في التعليم الجامعي وفق نموذج النحل المستدام، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي النوعي، مستندةً إلى أداتي المقابلة وأسلوب دلفاي للخبراء، وشملت عينة الدراسة للمقابلة (١٧) خبيراً في القيادة المستدامة والتحول الرقمي وساهم منهم (١٥) خبيراً في تحكيم التصور المقترح من خلال جولتا دلفاي في القيادة المستدامة والتحول الرقمي. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الممارسة الإدارية الخاصة بتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والتجارب الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب تطوير المهارات الرقمية للمستفيدين، والممارسات التنظيمية الخاصة منها ممارسة توظيف البيانات الضخمة لدعم القرارات واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، الممارسات التحفيزية الخاصة بتعزيز روح الفريق من خلال تعزيز العمل الجماعي وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة، وتشجيع الابتكار ودعم المبادرات الإبداعية، ووصت الدراسة بتطبيق التصور المقترح للممارسات القيادة المستدامة للتحول الرقمي في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية : القيادة المستدامة، التحول الرقمي، إدارة التعليم العالي، دلفاي، النحل المستدام.

A Proposed Conception for Sustainable Leadership Practices in Digital Transformation in Saudi Universities

Dr. Manal Mohammed Alothman

Educational Administration, College of Education, King Saud University,
Riyadh, Saudi Arabia

mmalothman@ksu.edu.sa

Abstract:

The study aims to identify the core practices of sustainable leadership in the context of digital transformation in Saudi universities. It presented a proposed vision that would contribute to improving the effectiveness of sustainable leadership and supporting digital transformation in higher education according to the Honeybee Model. The study employed a mixed quantitative and qualitative research methods, relying on interviews and the Delphi method for experts.

The interview sample included (17) experts in sustainable leadership and digital transformation, and (15) experts contributed to evaluating the proposed vision through two rounds of the Delphi method for assessing sustainable leadership and digital transformation.

The results of the study highlighted the importance of administrative practices aimed at enhancing an institutional culture that supports innovation by encouraging new ideas and digital experiences among faculty members and students, as well as developing the digital skills of beneficiaries. It also emphasized organizational practices related

to leveraging big data to support administrative decision-making and the use of artificial intelligence tools. Additionally, motivational practices that enhance team spirit through promoting teamwork and encouraging individuals to actively participate were noted, along with fostering innovation and supporting creative initiatives.

The study recommended applying the proposed Conception for sustainable leadership practices in digital transformation programs at Saudi universities.

Keywords: Sustainable leadership, digital transformation, higher education management, Delphi, The Honeybee Sustainable Model.

مقدمة البحث:

تُعتبر القيادة المستدامة عنصرًا حيويًا في تعزيز برامج التحول الرقمي في التعليم العالي، حيث تسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة مع التحول الرقمي في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، مثل التغيرات السريعة في سوق العمل واحتياجات أصحاب المصلحة المتنوعة، لذلك من الضروري أن يركز القادة على تطوير رؤية استراتيجية تعزز من استدامة التعليم وتحسن من جودة مخرجاته.

تُعتبر القيادة المستدامة نموذجًا فعالًا يسعى لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز من جودة الحياة ويضمن استدامة الموارد للأجيال القادمة. يركز نهجها القيادي على القيم الأساسية مثل المسؤولية الاجتماعية، والشفافية، والأخلاق، وتعزيز الابتكار في سياق الاستدامة، ويسعى قادتها إلى إلهام وتمكين الأفراد والفرق لتحقيق نتائج إيجابية تؤثر على المجتمع والبيئة، مع دمج مفهوم الاستدامة في استراتيجياتهم التنظيمية، كما تعتمد على تعزيز المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية، مما يعزز التعاون والشركة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل شامل وفعال (Alhazemi, 2024).

تغيرت الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتواصلها وتتفاعل مع أصحاب المصلحة بشكل جذري في العصر الرقمي. ومع تزايد الوعي بالحاجة الملحة للاستدامة البيئية، يلعب القادة دورًا حاسمًا في دفع الممارسات المستدامة داخل مؤسساتهم، ويشير ذلك إلى قدرة القادة على دمج مبادئ الاستدامة في القيم الأساسية والرؤية والعمليات لمؤسساتهم (Liao, 2022). ويركز قادتها على رفاة الأجيال القادمة بدلاً من المكاسب قصيرة الأجل، ويفهمون الترابط بين الأنظمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويسعون للمحافظة على توازن الموارد الطبيعية والتي تحقق احتياجات أصحاب المصلحة (Fallah et al., 2022).

تتجلى حاجة أسلوب القيادة المستدامة بوضوح في تطبيق مبادرات التحول الرقمي، حيث يتعين على القادة التفاعل مع جميع أصحاب المصلحة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يساهم في تصميم حلول رقمية تلبي مطالبهم. على سبيل المثال، يمكن استخدام تقنيات مثل تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) لتحسين الشفافية في العمليات، مما يعزز الثقة بين الموظفين والمستفيدين. وينبغي تعزيز استخدام أدوات رقمية لتقديم تقارير حول الأداء البيئي والاجتماعي، مما يساعد في قياس التأثير والتحسين المستمر. كما يتعين على المؤسسات التوجه نحو حلول التقنية الخضراء، مثل الطاقة المتجددة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة، بناء بيئة مؤسسية مستدامة وكفؤة (AlAina, Faisal, 2024).

تعتبر القيادة المستدامة أيضًا عنصرًا أساسيًا في تعزيز التحول الرقمي في التعليم، حيث تساهم في تحسين جودة التعليم ومخرجاته، مما يضمن تلبية احتياجات السوق المتغيرة من خلال دمج تقنية المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، لتمكين الطلاب من الوصول إلى المعرفة بطرق مرنة ومبتكرة، مثل التعلم الإلكتروني والتعلم القائم على المشاريع. وهنا يظهر دور القيادة المستدامة في تعزيز المهارات الرقمية لدى الطلاب، مما يعد ضروريًا لمساعدتهم في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. علاوة على ذلك، يتطلب التحول الرقمي تعاونًا فعالًا بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص، مما يساهم في تطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات السوق. كما ينبغي إعداد أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة دورًا حيويًا في السياق، حيث إن التركيز على تعليم مبادئ الاستدامة ورفع الوعي بالقضايا البيئية والاجتماعية يعزز من قدرة المتعلمون على التفكير النقدي والمشاركة الفعالة في مجتمعاتهم (Abdeldayem& Aldulaimi, 2024).

تواجه أنظمة التعليم العالي تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة في العالم المعاصر، المتأثرة بتقنيات القرن الحادي والعشرين والتحديات البيئية، وأدت التغيرات إلى تحول في احتياجات المتعلمين، مما يستدعي إعادة النظر في تصورات القيادة التعليمية لتكون قادرة على التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية. وظهور الحاجة إلى تصميم بيئات تعليمية تشرك جميع الأطراف المعنية، وتعترف بخبرات الجميع، وتشارك المسؤولية عن النمو والتطور، يتطلب ذلك التحول بعيدًا عن النماذج الإدارية الهرمية والصناعية إلى نماذج يشعر فيها الجميع بالمشاركة والتقدير والاستماع (Sanford et al., 2019).

يواجه التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية تحديات، ومن أبرزها ضغوط الوقت التي يعاني منها القادة والمتعلمون، مما يؤثر على قدرتهم على المشاركة الفعالة. كما يشير إلى نقص الدعم المؤسسي الذي قد يؤدي إلى ضعف استمرارية البرامج، وتلبية احتياجات المتعلمين دون موارد أو دعم مناسب. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يمكن أن يسبب ارتباكًا بين الأعضاء ويؤثر سلبيًا على الديناميات التفاعلية، كما أن الانحراف عن الموضوعات الرئيسية أو الاهتمامات المشتركة يمكن أن يضعف المشاركة، بينما القادة الذين لا يشاركون بنشاطات التحول الرقمي قد يواجهون صعوبات في الحفاظ على التفاعل والالتزام، وقد يواجه من بعض المتعلمين مقاومة للتغيير أو عدم رغبة في التكيف مع أساليب جديدة، مما يعوق تقدم البرامج. ولمعالجة التحديات يجب وجود قيادة فعالة ومستدامة لضمان نجاح واستمرارية برامج التحول الرقمي (Ceran& Bahadır, ٢٠١٩).

تُعتبر القيادة المستدامة أداة فعالة للتغلب على تحديات التحول الرقمي، حيث تركز على رؤية طويلة الأمد وتسعى لتحقيق أهداف تمتد إلى المستقبل، وتعزز القيادة الجماعية بدلاً من الاعتماد على قائد واحد، وتهدف إلى ربط المؤسسات بالمجتمع من خلال أهداف شاملة، كما تلتزم بالسلوك الأخلاقي وتدرّك المسؤولية المجتمعية للقادة في التأثير على المجتمع، وتشجع القيادة المستدامة أيضاً على الابتكار والتغيير النظامي، مع أهمية مشاركة أصحاب المصلحة وبناء قدراتهم، كما يحفز القادة المستدامين الأفراد على تبادل الأفكار الجديدة وبدء مبادرات إبداعية، مما يؤدي إلى تطوير مستدام داخل المنظمة، ويعزز من الابتكار والنمو من خلال مشاركة المعلومات والتفكير الإبداعي (Taj Nisha et al., 2022).

ويتناول البحث نموذج النحل المستدام لمعالجة تحديات التحول الرقمي، وهو إطار عمل قيادي يستند إلى سلوكيات النحل، حيث يركز على تعزيز التعاون، الاستدامة، والنتائج طويلة الأمد داخل المنظمات، ويهدف النموذج إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يساهم في تحقيق أداء مستدام وشامل، وتعزيز الاستدامة في المنظمات يساهم بشكل فعال في تنفيذ الممارسات المستدامة، مما يتيح تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل لكل من المنظمات والمجتمع، ويساهم المنهج في تحسين الأداء العام، مما يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المستقبلية. هذه الممارسات لا تقتصر فقط على تحقيق الأرباح، بل تشمل أيضاً تعزيز رفاهية المجتمع والبيئة، مما يعكس التزاماً حقيقياً بالاستدامة الشاملة (Avery & Bergsteiner, 2010).

Bergsteiner, 2010)

لذلك تتطلب البيئات التعليمية أدوار قيادة جديدة من أجل التكامل الناجح وتفعيل تقنيات التعليم في جميع الأنشطة التعليمية (Avidov-Ungar, Tirosh, 2022; Pata et al., 2022) كما تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي في التعليم لا يتطلب فقط تحديث الموارد أو تنفيذ تقنيات جديدة، ولكن يتطلب أيضاً جهوداً لتكييف الهيكل التعليمي والمهام والموظفين والثقافة مع الظروف الجديدة (Shin et al., 2023). نتيجة لذلك، أصبحت القيادة المستدامة أحد الأعمدة المهمة في تمكين التحول الرقمي في التعليم ودعم استدامة جهود تحسين التعليم في العصر الرقمي (Karakose & Tülübaş, 2022; Yusof et al., 2019). بالتالي، فإن القيادة المستدامة ليست فقط ضرورية لتحقيق التحول الرقمي، بل تساهم أيضاً في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل بروح من الابتكار والاستدامة.

مشكلة البحث:

تشهد الجامعات السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً يفرض تحديات جديدة تتطلب استجابة فعالة من القادة. في ظل هذه التغيرات، تبرز أهمية القيادة المستدامة كأداة استراتيجية لمعالجة هذه التحديات، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين الابتكار وتلبية احتياجات الطلاب، وتواجه صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة، مما يستدعي تبني ممارسات قيادية تركز على الاستدامة. لذا، فإن فهم دور القيادة المستدامة في هذا السياق يعد أمراً ضرورياً لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق تعليم فعال ومستدام.

وأوضحت دراسة بن جمعة (٢٠٢٤) أن العديد من الجامعات في المملكة العربية السعودية، تواجه تحديات تتعلق بممارسات القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي، ومن أبرز التحديات حاجة الجامعات إلى تحسين مهارات استرداد البيانات الرقمية عند الحاجة وضرورة تطوير استراتيجيات فعالة. كما تحتاج الجامعات إلى توظيف التقنية بطرق مبتكرة لتطوير الأداء القيادي وإدارة الأزمات باستخدام الأدوات الرقمية.

كما أوضحت دراسة العنزي (٢٠٢٢) الحاجة إلى تطوير برامج التعلم الرقمي في الجامعة التي تثرى معارف الطلبة، وملاءمة محتوى المساقات الدراسية للتحول الرقمي للتعليم، وانخفاض توفير المساقات الرقمية لتكون بيئة تحفيزية للتحول الرقمي للتعليم، وضعف نسبي في امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات اللازمة في إدارة أنظمة التعلم الرقمي واستراتيجياته كونها جميعها جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد أظهرت النتائج وجود حاجة لأعضاء هيئة التدريس للتدريب على إدارة أنظمة التعلم الرقمي واستراتيجياته لمواكبة المستجدات الحديثة التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل.

وأشارت دراسة الشمري (٢٠٢٢) إلى وجود فجوة رقمية نسبياً في الوصول للبنية التحتية الرقمية لجامعة حائل، وأن انخفاض إجراءات التغيير في الهياكل التنظيمية الهرمية الكبيرة لاتخاذ القرارات، وانخفاض مشاركة الخبراء في تقنيات التعليم في تطوير برامج التحول الرقمي، وانخفاض في عدد موظفين الدعم الفني الموجودين في الجامعة لدعم العملية التعليمية، وأوضحت الدراسة الحاجة إلى إجراء دراسة لتطوير نموذج عمل بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات ريادة الأعمال بما يناسب مع التحول الرقمي.

وقد كشفت دراسة أبو العطا ومجدي (٢٠٢١) أن الجامعة تواجه عدة تحديات تتعلق بالتحول الرقمي، ومن أبرزها ضعف وجود سياسة موحدة لتطوير التعلم الإلكتروني، والحاجة لتوظيف الموارد البشرية بشكل فعال لدعم التعليم العالي، وتطوير البرامج التعليمية الإلكترونية باستمرار، وضعف مواكبة الجامعة لمستجدات التعليم الإلكتروني وأنظمتها.

يتضح من السابق، أن الجامعات السعودية تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التحول الرقمي الفعال، مما يتطلب تطوير ممارسات قيادة مستدامة تدعم التحول الرقمي. وتتجلى مشكلة الدراسة وفق علم الباحثة في عدم وجود تصور موحد لممارسات القيادة المستدامة في التحول الرقمي بالجامعات السعودية، مما يؤثر سلبًا على فعالية التحول الرقمي، لذلك تتناول الدراسة تصور مقترح للقيادة المستدامة في التحول الرقمي بالجامعات السعودية.

أسئلة البحث:

يجيب البحث عن الأسئلة التالية:

١. ما هي الممارسات الإدارية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟
٢. ما هي الممارسات التنظيمية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟
٣. ما هي الممارسات التحفيزية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟
٤. ما لتصور المقترح للقيادة المستدامة للتحول الرقمي بالجامعات السعودية ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد الممارسات الإدارية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي.
٢. تحديد الممارسات التنظيمية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي.
٣. تحديد الممارسات التحفيزية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي.
٤. تطوير تصور مقترح للقيادة المستدامة للتحول الرقمي بالجامعات السعودية.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث إلى تحقيق التالي:

الأهمية النظرية:

١. إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة المستدامة والتحول الرقمي في التعليم العالي.
٢. تقديم إطار نظري يحدد الممارسات الإدارية والتنظيمية والتحفيزية اللازمة لتعزيز القيادة المستدامة.

الأهمية التطبيقية:

١. تفعيل مبادرات التحول في الجامعات السعودية من خلال القيادة المستدامة.
٢. تطوير تصور مقترح لتطوير تحول الجامعات السعودية للتحول الرقمي من خلال تبني القيادات الأكاديمية لممارسات القيادة المستدامة وفق نموذج النحل المستدام.

منهجية البحث وأدواته:

استخدم البحث منهجية البحث الكمي النوعية باستخدام أداة المقابلة والتي تعرف بأنها: "حادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي" (عبدالعزیز وعبدالعزیز، ٢٠٢٣)، وتكونت أداة المقابلة من الأسئلة المفتوحة، التي أعدتها الباحثة وعرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالجامعات السعودية واعتمدت من عمادة البحث العلمي، والذين أكدوا أن الأسئلة صالحة للقياس، وتكونت المقابلة في صورتها النهائية من الأسئلة التالية (ما هي الممارسات الإدارية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟ وما هي الممارسات التنظيمية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟ وما هي الممارسات التحفيزية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟).

وكما وظف البحث أداة دلفاي للخبراء للإجابة على السؤال الرابع للدراسة وهو (ما لتصور المقترح للقيادة المستدامة للتحول الرقمي بالجامعات السعودية؟)، وهو أسلوب يعتمد على جمع البيانات بشكل متتابع من خلال جولتين من الاستطلاعات التي أرسلت إلى مجموعة من الخبراء في مجالي التحول الرقمي والقيادة المستدامة في كل جولة، وزود الخبراء بالملاحظات والردود من الجولات السابقة، وطلب منهم تعديل أو تأكيد إجاباتهم بناءً على الآراء الأخرى، وهدف ذلك إلى تقليص التباين بين الآراء والتوصل إلى إجماع نهائي بعد اكتمال عدد الجولات المحددة، خلّلت البيانات باستخدام تقنيات إحصائية وتفسير النتائج (مطر، ١٩٩٥).

خطوات البحث باستخدام أداتي المقابلة ودلفاي:

١. اختيار العينة: اختير مجموعة من الخبراء المتخصصين في موضوع البحث لإجراء المقابلة بعدد (١٧) خبير في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٦ هـ. وحددت معايير الاختيار بعناية لضمان أن الخبراء يمتلكون المعرفة الكافية والقدرة على تقديم رؤى قيمة في مجالي التحول الرقمي والقيادة المستدامة منها أنه كان لديهم العديد من المشاركات بالمشاريع في المجالين في وزارة التعليم أو جامعة الملك سعود، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص الدراسي.

٢. **اجراء المقابلة:** ارسل استبيان إلكتروني أو الاتصال الهاتفي للخبراء في مجال القيادة المستدامة والتحول الرقمي احتوي على أسئلة مغلقة وبإمكانهم إضافة معلومات للحصول على آرائهم الأولية حول الموضوع للإجابة على الأسئلة الثلاثة الأول للدراسة وكان متوسط مدة المقابلة ٢٠ دقيقة.

٣. **الجولة الأولى:** خللت الإجابات من الجولة الأولى للمقابلة، وارسل التصور المقترح للخبراء يتضمن الإجابات السابقة مع ملخص لتحليلات النتائج للإجابة على السؤال الرابع(التصور المقترح)، وتوجيه الخبراء إلى تقديم ردود جديدة أو تعديل إجاباتهم بناءً على آراء الآخرين، ورد على الباحثة (١٥)خبير منهم

٤. **الجولات الثانية:** أجريت التعديلات اللازمة المطلوبة من الجولة الأولى، وأرسل التصور المقترح في صورته النهائية للخبراء لاعتمادها

٥. **تحليل النتائج:** حلت البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي للحصول على التوافق النهائي بين الخبراء للسؤال الرابع وبني التصور المقترح على الإجابات التي حصلت على توافق بنسبة(١٠٠%) (Linstone & Turoff, 2002; Hasson, Keeney & McKenna, 2000).

الدراسات السابقة والإطار النظري :

تُعَدُّ الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية التي تسهم في بناء المعرفة الأكاديمية وتعزيز الفهم في مجالات البحث المختلفة، في هذا السياق تبرز الدراسات العربية والأجنبية في التوجهات الموضوعية والمنهجية كمرجع رئيسي لفهم التطورات في المجالات الأكاديمية والإدارية، حيث تُسلط الضوء على كيفية تناول الباحثين لمواضيع محددة وطرائقهم في تحليل الظواهر التربوية والإدارية، وتشكيل الفهم الحالي للموضوعات البحثية، وكيف تعكس التوجهات السائدة في مجالات الإدارة والتربية مرتبة ترتيباً تصاعدياً.

دراسة عيد (٢٠٢٢) بعنوان "واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها". هدفت الى التعرف على واقع القيادة المستدامة بالجامعة وتحديد متطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي) وشملت عينة الاستبانة من (٣٣٣) عضو هيئة تدريس من أصل (٢٤٧١). أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة في الأبعاد الثلاثة (الإدارية، التنظيمية، والتحفيزية)، بينما كانت درجة موافقة أفراد العينة على متطلبات تعزيز الممارسات "عالية جداً". توصي الدراسة بوضع معايير واضحة لاختيار القابات الأكاديمية وتأهيلها من خلال برامج تطوير مهني، بالإضافة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات عالمية لدعم التنمية المستدامة.

دراسة العمري والعريني (٢٠٢٠) بعنوان "دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية". هدفت الدراسة إلى تحديد الدور المقترح لإدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ في ثلاثة مرتكزات: الاستدامة الأكاديمية، البحثية، والاجتماعية. وتحديد المتطلبات الإدارية اللازمة لتفعيل دور إدارات الجامعات في التحول نحو الاستدامة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٦٤) قائدا أكاديميا في خمس جامعات؛ هي: الملك عبد العزيز، الملك سعود، الملك فهد للبترول والمعادن، الملك خالد، وجامعة الحدود الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) قائدا أكاديميا يمثلون (٢٣.٥%) من مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة)، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات الإدارية للتحول نحو الاستدامة تتمثل في: الاستفادة من المؤشرات والأنظمة العالمية المتخصصة في الاستدامة، وإعداد خطة استراتيجية للتحول نحو الاستدامة، وإعداد سياسة استدامة للجامعة.

دراسة كريري (٢٠١٩) بعنوان "تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد: دراسة تحليلية". تهدف إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزع استبيان على عينة تضم (٣٤٤) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة كانت مرتفعة، مما يشير إلى وعي الأعضاء بأهمية الممارسات في تعزيز الاستدامة داخل الجامعة.

دراسة العمري (٢٠١٩) بعنوان "دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح". تركز على إبراز التجارب الناجحة في تحويل إدارات الجامعات نحو الاستدامة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٦٤) قائدا أكاديميا في خمس جامعات؛ هي: الملك عبد العزيز، الملك سعود، الملك فهد للبترول والمعادن، الملك خالد، وجامعة الحدود الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) قائدا أكاديميا يمثلون (٢٣.٥%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدور الذي تقوم به إدارات الجامعات الحكومية السعودية لتحقيق التحول نحو الاستدامة يُعتبر متوسطاً؛ ويحتاج لمزيد من الجهود والتطوير، وأن من أبرز التحديات التي تواجه إدارات الجامعات السعودية: ضعف الحوافز، وكثرة الأعباء الإدارية، والقيود التي تفرضها الأنظمة والقوانين في الجامعة.

دراسة العردان (٢٠١٩) بعنوان "واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة". إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء مفهوم القيادة المستدامة. اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس لكشف واقع أداء القيادة المستدامة، واستخدمت المنهج الوصفي. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣١٥) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات سعودية ناشئة (حائل، الباحة، المجمعة). أسفرت النتائج عن أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة كانت متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة، وهي على التوالي: الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، والتوزيع الاستراتيجي.

ثانيًا : الدراسات الأجنبية :

دراسة نازير تاج وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان "دراسة حول تأثير القيادة المستدامة والمهارات الأساسية على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع تقنية المعلومات". هدفت إلى تقييم تأثير القيادة المستدامة والمهارات الأساسية على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع تقنية المعلومات. واستخدمت منهجية وصفية تحليلية، وجمعت البيانات من خلال استبيانات مصممة خصيصًا لقياس المتغيرات المستهدفة. استخدمت الدراسة تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) كأداة للتحليل الإحصائي. شملت العينة (٢٩٧) موظفًا في قطاع تقنية المعلومات، وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير للقيادة المستدامة والمهارات الأساسية على الميزة التنافسية المستدامة، مما يشير إلى أهمية تعزيز عناصرها لتحقيق أداء تنافسي أفضل في الشركات (Taj Nisha et al. 2022).

دراسة ناراسيمن و نادوا (٢٠٢٤) بعنوان "فرص القيادة التكيفية المستدامة فيما يتعلق بتنفيذ تقنية المعلومات والاتصالات في عصر جائحة كوفيد-١٩". حيث هدفت إلى استدامة الممارسات بعد انتهاء الجائحة، استخدم الباحثون منهج دراسة حالة نوعية متعددة شملت إجراء مقابلات شبه منظمة مع ستة قادة مدارس من أنواع مختلفة، بما في ذلك المدارس الحكومية بدون رسوم والمدارس الحكومية برسوم والمدارس المستقلة. تبرز أهمية البحث في فهم كيفية تأثير الجائحة على القيادة التعليمية واستجابة القادة لمتطلبات التحول الرقمي، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تعليمية مستدامة. أظهرت النتائج أن القادة المدرسين أظهروا ممارسات قيادة مستدامة في تنفيذ تقنية المعلومات، مع وجود تأثير واضح للظروف الاجتماعية والاقتصادية على استعداد المدارس للتحول الرقمي مما يشير إلى تفاوت في الاستعداد بين المدارس المختلفة (Narasimman& Naidoo, 2024).

دراسة الحازمي (٢٠٢٤) بعنوان "نهج تحويلي للتعليم المستدام: التقنية، القيادة، وأهداف التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت إلى دراسة العلاقة بين اعتماد التقنية وممارسات القيادة المستدامة وتأثيرهما على تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في المؤسسات الأكاديمية بالملكة العربية السعودية، والتأكيد على أهمية الممارسات المستدامة ومشاركة أصحاب المصلحة. استخدام استبيان مقطعي لجمع البيانات، واعتمد على نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام تقنية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وجمع المعلومات حول اعتماد التقنية وممارسات القيادة، حيث شملت العينة (٣٨٣) مشاركاً من الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لدمج التقنية وممارسات القيادة المستدامة على تحقيق الأهداف المستدامة، مع ضرورة تعزيز الاستثمارات الاستراتيجية في التقنية وزيادة الوعي بالاستدامة بين جميع الأطراف المعنية، مما يبرز أهمية المشاركة الفعالة لتحقيق ممارسات تعليمية مستدامة وتعزيز نتائج الأهداف المستدامة (Alhazemi, 2024).

دراسة بانیهوتي وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان "دور جودة نظم المعلومات وفائدة النظام المدركة في رضا المستخدم والتعلم الإلكتروني المستدام". تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقات بين جودة نظم المعلومات، وفائدة النظام المدركة، ورضا المستخدم، وكيف تؤثر عناصرها على التعلم الإلكتروني المستدام، واستخدام منهج بحث وصفي، وجمعت البيانات من (٤٥٦) طالباً من المدارس الثانوية في إندونيسيا عبر استبيانات تعتمد على مقياس ليكرت من خمس نقاط، وتسعى الدراسة إلى تقييم تأثير جودة نظم المعلومات على رضا المستخدم، ودراسة تأثير الفائدة المدركة على رضا المستخدم، وتحليل العلاقة بين رضا المستخدم والتعلم الإلكتروني المستدام، وتشير النتائج إلى أن جودة نظم المعلومات وفائدة النظام المدركة تؤثران إيجابياً على رضا المستخدم، وتسهم في تعزيز التعلم الإلكتروني المستدام (Panyahuti et al., 2024).

دراسة مالك و محمود (٢٠٢٢) بعنوان "أثر القيادة الأصيلة والقيادة المستدامة على النمو المستدام مع الدور الوسيط للتعلم التنظيمي". قامت بدراسة تأثير القيادة المستدامة والقيادة الأصيلة على النمو المستدام، مع التركيز على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. استخدمت منهجية كمية، جمعت البيانات من (٢٠٤) موظفين في مصانع في باكستان باستخدام استبيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة المستدامة تؤثر إيجابياً على التعلم التنظيمي، وأن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي أيضاً، كما أوضحت الدراسة أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة المستدامة والقيادة الأصيلة والنمو المستدام، وتشير الاستنتاجات إلى أن تطوير القيادة المستدامة والأصيلة داخل المنظمات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق النمو المستدام، وأهمية التعلم التنظيمي كأداة استراتيجية لتحقيق أهدافها (Malik & Mehmood, 2022).

دراسة سيران وباهدر (٢٠١٩) بعنوان "نماذج القيادة المستدامة في المجتمعات الافتراضية لممارسات التعلم". وهدفت إلى تقديم نموذج يضمن استدامة القيادة في المجتمعات الافتراضية لممارسات التعلم، مما يسهل تبادل المعرفة ويعزز التعاون بين الأعضاء. واستخدم منهج البحث الكمي لجمع البيانات وتحليلها واختيار عينة من المشاركين تتكون من أعضاء في المجتمعات الافتراضية، مع التركيز على الأفراد الذين لديهم خبرة في التعلم الجماعي، استخدمت الاستبيان، لجمع المعلومات حول تجارب الأعضاء في المجتمعات الافتراضية، والمقابلات لتحصيل رؤى أعمق حول التجارب الشخصية للأعضاء، وكذلك تحليل المحتوى الموجود في المجتمعات لفهم الديناميكيات التفاعلية وأساليب القيادة، والنتائج تشير إلى أن القيادة المستدامة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز المشاركة والتفاعل، مما يسهم في تحقيق أهداف التعلم الجماعي، وتتناول التحديات التي تواجه القادة في المجتمعات، بما في ذلك ضغوط الوقت ونقص الدعم المؤسسي مما يؤثر على استمرارية المجتمعات (Siran & Bahder, 2019).

ويناقش البحث الإطار النظري دور القيادة المستدامة في التأثير على التغييرات التعليمية على المدى الطويل. وذكر هارغريفس وفينك إلى ما هو أبعد من مجرد الحفاظ على الاستمرارية، حيث يصفان القيادة المستدامة بأنها "مسؤولية مشتركة" لا تستهلك الموارد البشرية أو المالية بشكل مفرط، وتعتني بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة. وتتضمن القيادة المستدامة تفاعلاً نشطاً مع القوى المؤثرة، وتساهم في بناء بيئة تعليمية تتميز بالتنوع التنظيمي، مما يعزز تبادل الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في المجتمعات التعليمية، كما تعتبر عنصرًا حيويًا في تحقيق التغيير التعليمي الفعال، حيث تساهم في بناء بيئات تعليمية تدعم تبادل المعرفة والممارسات الجيدة (Hargreaves & Fink, ٢٠٠٤).

علاوة على ذلك، تعتبر القيادة المستدامة عنصرًا حيويًا في تعزيز ممارسات التحول الرقمي، ويتطلب ذلك من القادة وضع رؤية واضحة تركز على الاستدامة كجزء من استراتيجيات التحول الرقمي، مما يعزز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، إن تكامل الرؤية مع أهداف الاستدامة في الخطط الاستراتيجية يمكن أن يشمل استخدام تقنية المعلومات لتقليل البصمة الكربونية، كما ينبغي توفير التدريب الكافي للموظفين حول كيفية استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال لتحقيق الاستدامة، وتعزيز الابتكار التقني من خلال خلق بيئة تشجع على تطوير حلول رقمية تساهم في الكفاءة العامة (AlAina, Faisal, 2024).

وتساهم القيادة المستدامة على تحقيق التغيير الإيجابي مع الحفاظ على الموارد البشرية والبيئية، حيث تركز على استمرارية النجاح والإبداع داخل المؤسسات. وتهتم بالقيم الأخلاقية والشفافية، وتعزيز بيئة من الثقة والمصادقية بين الموظفين. كما أن القادة المستدامين يتفاعلون بفعالية مع التحديات البيئية والاجتماعية، مما يساعد في توجيه المنظمات نحو ممارسات أكثر استدامة. وتطوير مهاراتهم القيادة بشكل مستمر بما فيها الإدارة الفعالة للتغيير، وتعزيز الابتكار، وتبني التعلم المستمر. إضافةً إلى ذلك، تؤثر القيادة المستدامة على الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع التعاون والشمولية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات. وبالتالي، تعتبر القيادة المستدامة محورية في ضمان نجاح المؤسسات على المدى الطويل، حيث تجمع بين تحقيق النتائج الإيجابية والحفاظ على الموارد قائمة على القيم والممارسات المستدامة (Carter, Ulrich, & Goldsmith, 2012).

تتضمن القيادة المستدامة تبني قيم مثل المسؤولية الاجتماعية، والشفافية، والابتكار، وتوجيه الجهود نحو تطوير ممارسات تساهم في استدامة المؤسسات والمجتمعات، وتهدف القيادة المستدامة إلى تعزيز ثقافة التعلم والمرونة في منظماتهم، مما يساعدهم على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية (Emas, 2015)، وكما أنها منظور إداري يسعى لتحقيق نتائج أفضل وتخفيض الغياب بين الموظفين، بالإضافة إلى تسريع الابتكارات (Avery & Bergsteiner, 2011).

ترتبط القيادة أيضاً بالقيم الأخلاقية، حيث تركز القرارات على تحقيق الفوائد للجميع وضمان فرص تعليمية عادلة، وتستثمر التحولات الإيجابية في التأثير على المؤسسات التعليمية على المدى الطويل مما يعزز جودة التعليم وفعاليته، لذلك القيادة المستدامة في التعليم الجامعي تقدم مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تعزز التعلم المستدام في بيئات التعلم المتغيرة، مع التركيز على تحقيق تعلم عميق يمتد أثره بعد انتهاء الدروس، وتتطلب القيادة اعتماد أساليب مبتكرة، مثل تقنيات المعلومات والاتصالات، لتعزيز المرونة في مواجهة التحديات السريعة. كما تعزز القيادة المستدامة ثقافة التعاون بين جميع المعنيين، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يخلق بيئة تعليمية شاملة (Narasimman & Naidoo, 2024).

لذلك تظهر أهمية القيادة المستدامة في التحول الرقمي كونها محوراً أساسياً في توجيه وتطوير البرامج التعليمية بطريقة تضمن استمرارية وفعالية التعلم على المدى الطويل، ويتطلب المفهوم التركيز على عدة جوانب رئيسية. أولاً، يجب تحسين جودة نظم المعلومات المستخدمة، مما يساهم في تلبية احتياجات الطلاب وتعزيز تجربتهم التعليمية. ثانياً، ينبغي على القادة تعزيز

الفائدة المدركة من نظم التحول الرقمي، مما يزيد من رضا الطلاب ويحفزهم على الاستمرار في استخدامها، كما يتطلب مهارات قيادية قادرة على فهم احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، والعمل على تلبيةها بشكل فعال لضمان رضاهم وتعزيز تفاعلهم مع المحتوى التعليمي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون القيادة قادرة على مواجهة التحديات، مثل التغيرات التقنية والتوجهات الجديدة، مما يعزز من استدامة البرامج التعليمية (Panyahuti et al., 2024).

مبادئ ومجالات القيادة المستدامة

تعتمد القيادة المستدامة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه ممارساتها وتؤثر إيجابياً على التعليم. وتتضمن المبادئ السبعة: العمق، الذي يعزز العلاقات التي تهتم بالآخرين وبضمن التعلم العميق والشامل؛ التحمل، الذي يحمي القيم الأساسية عبر الزمن؛ الانتشار، الذي يعتمد على التعاون في القيادة لتوسيع تأثيرها؛ العدالة، الذي يسعى لتحسين البيئة من خلال تبادل المعرفة والموارد؛ التنوع، الذي يشجع التنوع السلمي ويعزز التواصل بين الأفراد؛ الموارد، الذي يركز على تطوير الموارد والحفاظ عليها؛ والمحافظة، الذي يعترف بأهمية التاريخ ويستخدم الدروس المستفادة من الماضي لتوجيه الجهود نحو تحسينات مستقبلية. وتعمل المبادئ معاً لتعزيز تأثير القيادة المستدامة في البيئة التعليمية (Abdeldayem & Aldulaimi, 2024).

تعتمد ممارسات القيادات المستدامة على تحديد أهداف الاستدامة، وإنشاء هياكل حوكمة مستدامة قائمة على مبادئ الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة وبشركون القادة المستدامون كلاً من الموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية في المبادرات البيئية، حيث يدركون أن التعاون ضروري لتحقيق تغييرات هادفة (Fry & Egel, 2021).

تتضمن المبادئ السبعة للقيادة المستدامة مجموعة من العناصر الأساسية التي تعزز فعالية القيادة وتساهم في تحقيق التغيير المستدام داخل المؤسسات التعليمية. تشمل المبادئ: الاستمرارية، التي تتطلب رؤية طويلة الأمد لضمان استمرارية التغيير الإيجابي؛ والمسؤولية المشتركة، حيث يتحمل الجميع المسؤولية عن النتائج؛ والمشاركة المجتمعية، التي تتضمن إشراك المجتمع المحلي في عمليات اتخاذ القرار؛ والتعلم المستمر، الذي يدعم تطوير مهارات الأفراد وتحفيز التعلم مدى الحياة؛ والابتكار، الذي يعد عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام؛ والعدالة، التي تضمن تحقيق المساواة في الفرص؛ وأخيراً، التوازن، الذي يسعى لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية في جميع القرارات (Hargreaves & Fink ٢٠٠٤).

تشمل مجالات القيادة المستدامة التنمية الاقتصادية من خلال دعم الابتكارات والممارسات التي تعزز النمو المستدام، والأداء البيئي الذي يركز على تقليل الأثر البيئي للعمليات التنظيمية. كما تعزز القيادة المستدامة المسؤولية الاجتماعية من خلال تفاعل إيجابي مع المجتمع والمساهمة في رفاهية الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في التعلم التنظيمي عن طريق إنشاء بيئة تعليمية مستمرة تعزز من مهارات الموظفين. تشمل مجالاتها أيضًا القيادة الأصلية التي تعزز الأمانة والشفافية، والتعاون والشاركة مع الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المستدامة (Nollman, 2013).

نماذج القيادة المستدامة :

تتعدد نماذج القيادة المستدامة لتعكس التوجهات الحديثة في تعزيز الاستدامة والرفاهية الاجتماعية والبيئية. ويقتصر البحث على تناول ثلاث نماذج وهي نموذج النحل المستدام، الذي يركز على التوازن بين الممارسات الإدارية والتنظيمية والتحفيزية، ونموذج القيادة المستدامة المتكاملة الذي يدمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات القيادة، بالإضافة إلى نموذج القيادة التجديدية الذي يهدف إلى إعادة بناء الأنظمة وتحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد، وهي كالتالي:

أولاً: نموذج النحل المستدام (The Honeybee Model)

قدم أفيري وبرغستينر عام (٢٠١٠) مفهوم "نموذج النحل المستدام"، وهو نهج مرن وإنساني لاستدامة المؤسسات يبني على ممارسات القيادة المستدامة، ويعرف النموذج بأنها نهج قيادي يركز على تعزيز التعاون والاستدامة، مع تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويهدف النموذج إلى تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد لكل من المنظمات والمجتمع، مما يساهم في تحسين الأداء العام والقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، ويتميز النموذج بأنه يعزز النموذج التعاون بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهداف مشتركة. كما يركز على تطبيق ممارسات مستدامة لضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل، ويسعى النموذج أيضًا لتحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز الاستدامة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية تدوم لفترات طويلة، لا تقتصر فقط على الأهداف قصيرة الأجل، ويعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية. أخيرًا، يساهم النموذج في تعزيز رفاهية المجتمع والبيئة بجانب الأداء المالي، مما يعكس التزامًا حقيقيًا بالاستدامة الشاملة (Avery & Bergsteiner, 2010).

ويتضمن النموذج نهجًا متوازنًا نحو القيادة المستدامة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: الممارسات الإدارية (Managerial Practices) ، وتركز على التخطيط الاستراتيجي لوضع خطط طويلة الأمد تراعي الأهداف البيئية والاجتماعية بجانب الأهداف الاقتصادية، وإدارة الموارد البشرية لضمان رفاهية الموظفين من خلال سياسات مستدامة في التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل داعمة، والاتصال الفعال لبناء قنوات اتصال شفافة تسهم في اتخاذ قرارات تعزز من الاستدامة، وثانيهما الممارسات التنظيمية (Organizational Practices) ويتكون من التوزيع العادل للقيادة لتفويض المسؤوليات عبر الهيكل التنظيمي لضمان استمرارية القيادة وعدم الاعتماد على فرد واحد، و المرونة المؤسسية لتكييف العمليات التنظيمية مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتعزيز التعاون الداخلي والخارجي لتشجيع العمل الجماعي وربط المؤسسة مع المجتمع والبيئة. وثالثهما الممارسات التحفيزية (Motivational Practices) وتتضمن إشراك الموظفين لضمان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، و تقدير الإنجازات للاعتراف بالمساهمات الفردية والجماعية لتحفيز الأداء والإبداع و إعطاء الأولوية للقيم من خلال توجيه الأفراد نحو أهداف ذات معنى اجتماعي وبيئي، مما يدعم التحفيز الداخلي . (Avery & Bergsteiner, 2011)

ثانياً: نموذج القيادة المستدامة المتكاملة (Integrated Sustainable Leadership Model) هو إطار يهدف إلى دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات القيادة داخل المؤسسات، ويركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المعقدة العالمية، يتكون من عدة مكونات رئيسية : أولها، التفكير الاستراتيجي، الذي يتطلب من القادة تطوير رؤية طويلة الأمد تأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية لقراراتهم. ثانيها، التعاون والشفافية، الذي يشجع على بناء شراكات مع مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك الحكومات والمجتمع المدني، لتعزيز الجهود المشتركة نحو الاستدامة. ثالثها، الابتكار والتكيف، حيث يدعو القادة إلى تبني الابتكار كوسيلة للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. رابعها، المسؤولية الاجتماعية، الذي يشدد على أهمية تحمل القادة المسؤولية عن تأثيرات قراراتهم على المجتمع والبيئة. خامسها، التقييم والمراجعة المستمرة، الذي يتطلب من المؤسسات إجراء تقييمات دورية لمدى تحقيق أهداف الاستدامة، مما يساعد على تحسين الأداء وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة (Cheah& Ooi, 2024).

ثالثاً: نموذج القيادة التجديدية (Regenerative Leadership Model) هو إطار يركز على تعزيز الاستدامة من خلال إعادة بناء الأنظمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. يهدف النموذج إلى تحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد من خلال استعادة النظم البيئية المتضررة وتعزيز رفاهية المجتمعات. ويعتمد نموذج القيادة التجديدية على فهم عميق للعلاقات المعقدة بين الأفراد والبيئة، ويشدد على ضرورة التفكير في المستقبل واتباع نهج شامل يتجاوز الحلول التقليدية. ويتكون من مكونات رئيسية مرتبة كما يلي: أولها، التجديد بدلاً من الاستدامة، حيث يشمل إحياء وتحسين الأنظمة بدلاً من مجرد الحفاظ على الوضع الحالي. ثانيها، العناية بالأنظمة البيئية والاجتماعية، مما يتطلب خلق بيئات عمل وحياة تدعم جميع الأطراف المعنية بشكل متكامل. ثالثها، المرونة والابتكار، حيث ينبغي على القادة أن يكونوا مرنين ويستخدموا الإبداع للتكيف مع التغيرات المفاجئة. رابعها، الاستدامة الدائرية، التي تعتمد على إعادة استخدام الموارد بشكل مستمر لتقليل الفاقد وتعزيز تجدد الموارد. خامسها، التعاون والشاركة، مما يشجع على العمل المشترك بين الشركات والحكومات والمجتمعات المحلية. سادسها، القيم الإنسانية والأخلاقية، التي تؤكد على أهمية تعزيز العدالة الاجتماعية والمساواة لضمان أن التغيير يعود بالنفع على الجميع (Hutchins& Storm, 2019; Sanford, 2017).

مجتمع الدراسة وعينتها:

عينة الدراسة مختارة بشكل مقصود من خبراء متخصصين في مجالات التحول الرقمي والقيادة المستدامة، حيث تمثل العينة مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون معرفة عميقة وخبرة واسعة في المجالات داخل وزارة التعليم وجامعة الملك سعود، واستخدمت المقابلة ومنهجية دلفاي لجمع البيانات، حيث تهدف المنهجية إلى الوصول إلى توافق جماعي بين رأي الخبراء حول القيادة المستدامة والتحول الرقمي بالجامعات السعودية.

جدول (١): خصائص أفراد العينة وفق المراحل الدراسية

المرحلة	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	1	5.9
ماجستير	6	35.3
دكتوراة	10	58.8
الإجمالي الكلي	17	100

يوضح الجدول (١) خصائص أفراد العينة وفق المراحل الدراسية التي تمت معهم المقابلة واجابو على الأسئلة الثلاث الأولى للدراسة، حيث تتكون العينة من (١٧) فردًا. يمثل حاملو درجة البكالوريوس (٥.٩%)، بينما يشكل حاملو درجة الماجستير (٣٥.٣%)، في حين أن (٥٨.٨%) من الأفراد هم حاملو درجة الدكتوراة. وحكم التصور المقترح بأسلوب دلفاي (١٥) خبيرًا منهم في جولتي دلفاي للإجابة على السؤال الرابع.

جدول (٢): سنوات الخبرة في التحول الرقمي والقيادة المستدامة

سنوات الخبرة في التحول الرقمي	التكرار	النسبة
أقل من ٣ سنوات.	5	29.4
من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات.	4	23.5
من ٦ سنوات فأكثر	8	47.1
الإجمالي الكلي	17	100.0

يوضح الجدول (٢) سنوات الخبرة لأفراد العينة في مجال التحول الرقمي والقيادة المستدامة، حيث تتكون العينة من (١٧) خبيرًا، ويمثل الخبراء الذين لديهم أقل من (٣) سنوات من الخبرة (٢٩.٤%)، بينما يشكل الذين لديهم خبرة من (٣ إلى أقل من ٦ سنوات) بنسبة (٢٣.٥%). أما الخبراء الذين يمتلكون (٦) سنوات فأكثر من الخبرة فيتمثلون (٤٧.١%)، تشير البيانات إلى أن نسبة كبيرة من الأفراد يتمتعون بخبرة مناسبة في التحول الرقمي.

نتائج الدراسة :

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الممارسات الإدارية
1	90.59	4.53	تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار: تشجيع الأفكار الجديدة والتجارب الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز التحول الرقمي
2	85.88	4.29	تطوير المهارات الرقمية للمستفيدين: توفير التدريب المستمر لتعزيز الكفاءات الرقمية المطلوبة في بيئة التعليم الرقمي
3	83.53	4.18	تطوير رؤية استراتيجية للتحول الرقمي: صياغة رؤية استراتيجية تعزز جودة التعليم وتجربة التعلم، مع التركيز على الوصول والشمولية
٣	83.53	4.18	المشاركة الفعالة للمجتمع الجامعي: إشراك جميع أصحاب المصلحة (طلاب، موظفين، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع المحلي) في عملية التحول الرقمي
5	81.18	4.06	تعزيز المسؤولية الاجتماعية: التفاعل الإيجابي مع المجتمع والمساهمة في رفاهية الأفراد من خلال مبادرات تعليمية وخدمية
6	78.82	3.94	التركيز على القيمة المضافة: توجيه الجهود نحو خلق قيمة مضافة للمجتمع المحلي من خلال برامج تعليمية مبتكرة
7	76.47	3.82	إدارة التغيير بكفاءة وفعالية: إشراك المستفيدين في عملية التغيير وتقليل المقاومة من خلال التواصل الفعال
8	69.41	3.47	تحقيق التوازن بين المصالح: تحقيق توازن بين مصالح الأفراد والجامعة والبيئة والعائدات المالية

للإجابة على السؤال الأول: ما هي الممارسات الإدارية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟

يتضح من جدول (٣) أهمية الممارسات الإدارية للقيادة المستدامة في برامج التحول الرقمي وفق نموذج النحل المستدام في الجامعات، قيمت الممارسات بناءً على المتوسط الحسابي والنسبة المئوية وفق تصنيف الخبراء، مما يوفر رؤية شاملة حول فعالية كل ممارسة في السياق.

أولاً، تصدرت ممارسة تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار القائمة، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤.٥٣) ونسبة مئوية بلغت (٩٠.٥٩%). تعكس النتائج من وجهة نظر الخبراء أهمية تشجيع الأفكار الجديدة والتجارب الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة تدعم الابتكار.

ثانيًا، جاءت ممارسة تطوير المهارات الرقمية للمستفيدين بمتوسط (٤.٢٩) ونسبة (٨٥.٨٨%). يشير التصنيف إلى ضرورة توفير التدريب المستمر لتعزيز الكفاءات الرقمية، وهو ما يعكس الحاجة الملحة لإعداد الأفراد لمواجهة تحديات التعليم الرقمي في العصر الحديث، ويعتبر الاستثمار في مهارات المستفيدين أمرًا حيويًا لتمكينهم من الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية.

ثالثًا، حصلت ممارستين على وهي ممارسة تطوير رؤية استراتيجية للتحويل الرقمي وممارسة المشاركة الفعالة للمجتمع الجامعي بمتوسط حسابي (4.18) ونسبة (83.53%) وتشير الممارسة الأولى إلى أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة تعزز جودة التعليم وتجربة التعلم، مع التركيز على الوصول والشمولية، مما يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح التحويل الرقمي وفق رأي الخبراء. كما أن وجود رؤية استراتيجية يسهم في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف التحويل الرقمي، واتفقت مع دراسة العمري والعريني (٢٠٢٠) لأهمية إعداد خطة استراتيجية للتحويل نحو الاستدامة.

كما أن ممارسة أهمية إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التحويل الرقمي تعكس التوجه الحاجة إلى التعاون والتفاعل بين جميع الأفراد المعنيين، بما في ذلك الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي. المشاركة الفعالة تضمن تلبية احتياجات جميع الأطراف وتعزيز الإحساس بالملكية في عملية التحويل، وهذا ما أكدته دراسة الحازمي (٢٠٢٤) تعزيز الاستثمارات الاستراتيجية في التقنية وزيادة الوعي بالاستدامة بين جميع الأطراف المعنية، مما يبرز أهمية المشاركة الفعالة لتحقيق ممارسات تعليمية مستدامة وتعزيز نتائج الأهداف المستدامة.

رابعًا، حصلت ممارسة تعزيز المسؤولية الاجتماعية على متوسط (٤.٠٦) ونسبة (٨١.١٨%). تشير النتائج إلى أهمية التفاعل الإيجابي مع المجتمع والمساهمة في رفاهية الأفراد، مما يعزز العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي، والمسؤولية الاجتماعية تساهم في بناء سمعة الجامعة وتعزيز دورها كمؤسسة تعليمية رائدة.

خامسًا، حصلت ممارسة التركيز على القيمة المضافة على متوسط (٣.٩٤) ونسبة (٧٨.٨٢%) وتشير إلى أهمية توجيه الجهود نحو خلق قيمة مضافة للمجتمع المحلي، مما يعكس ضرورة الابتكار في البرامج التعليمية وتكييفها مع احتياجات المجتمع، والتركيز على القيمة المضافة يعزز من تأثير البرامج التعليمية ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

سادساً، حصلت ممارسة إدارة التغيير بكفاءة وفاعلية على متوسط (٣.٨٢) ونسبة (٧٦.٤٧%).
تعكس النتائج أهمية إشراك المستفيدين في عملية التغيير وتقليل المقاومة من خلال التواصل الفعال، مما يُعتبر عاملاً حاسماً في نجاح أي عملية تحول وفق تصنيف الخبراء، وإدارة التغيير الفعالة تساهم في تحقيق نتائج إيجابية وتخفيف الضغوط المرتبطة بالتغيير.

أخيراً، وصُنِّفت ممارسة تحقيق التوازن بين المصالح في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٧) ونسبة (٦٩.٤١%)، وتشير النتائج إلى اهتمام الجامعات في تحقيق توازن بين مصالح الأفراد والجامعة والعائدات المالية، ولكن يتطلب مزيداً من التركيز والجهود لتحسين ممارستهم، كما أن تحقيق التوازن يعتبر ضرورياً لضمان استدامة التحول الرقمي ونجاحه على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الممارسات التي تعزز الابتكار، وتطوير المهارات الرقمية، والرؤية الاستراتيجية، والمشاركة المجتمعية، والحوكمة الفعالة تعتبر الأكثر أهمية في سياق التحول الرقمي وفق تصنيف الخبراء.

١. ما هي الممارسات التنظيمية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟

جدول (٤): ممارسات القيادة المستدامة التنظيمية في التحول الرقمي بالجامعات السعودية

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الممارسات التنظيمية
١	83.53	4.18	إنشاء هياكل حوكمة إدارية ومالية وتقنية: تنظيم قرارات وممارسات التحول الرقمي بطريقة تعزز الشفافية والمساءلة
٢	76	3.82	توظيف البيانات الضخمة في دعم القرارات الإدارية: استنتاج أنماط واتجاهات من البيانات لتعزيز اتخاذ القرارات وتحسين النتائج الأكاديمية
2	76	3.82	توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي لاستشراف المستقبل: استخدام الذكاء الاصطناعي لتوقع احتياجات الطلاب وتخصيص التعليم
3	74	3.71	إدارة المشاريع والبرامج: تتبع تقدم المشاريع المستدامة وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف
3	74	3.71	توظيف التقنيات السحابية: تسهيل الوصول إلى المعلومات من أي مكان لتعزيز التحول الرقمي
3	74	3.71	الاستثمار في التقنيات الحديثة: استخدام تقنيات تقلل الأثر البيئي وتدعم التعليم المستدام
4	72	3.59	تطبيق ممارسات الاستدامة في استخدام التقنية: مثل تقليل الفاقد الرقمي وتحقيق كفاءة الطاقة في البنية التحتية الرقمية

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الممارسات التنظيمية
5	69	3.47	تعزيز التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة: تحسين قنوات التواصل لضمان فهم الأهداف الرقمية وتعزيز التعاون
5	69	3.47	توظيف التفكير الاستراتيجي في التخطيط: استخدام التحليل الاستراتيجي لتطوير استراتيجيات فعالة للتحويل الرقمي
6	67	3.35	تحقيق المرونة في التنفيذ: التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التحول الرقمي
٦	67	3.35	المحافظة على القيم الأساسية: دمج القيم الأساسية للجامعة في استراتيجيات التحول الرقمي
٧	65	3.24	الاستفادة من الدروس السابقة: استخدام الدروس المستفادة من ممارسات سابقة لتحسينات مستقبلية في السياقات الرقمية
٧	65	3.24	تعزيز المعرفة التقنية وتطبيقاتها: تحسين المعرفة بالتقنية الحديثة في التعليم وتعزيز استخدام أدوات التحول الرقمي
٧	65	3.24	بناء علاقات تعاونية مع جميع أصحاب المصلحة: إقامة شراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات غير الربحية لتعزيز التعليم والتدريب
٨	58	2.88	الالتزام بالتعلم المستمر وتطوير المهارات: تعزيز التعلم المستمر بين الطاقم الأكاديمي والإداري

ويُظهر الجدول (٤) رأي الخبراء حول تحسين الممارسات التنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي استجابةً لتقييمهم، الذين أشاروا إلى أهمية الممارسات في القيادة المستدامة، وفيما يلي تفسير نتائج الممارسات المقيمة، مع تقديم المتوسطات والنسب المئوية لكل منها.

أولاً، تظهر ممارسة إنشاء هياكل حوكمة إدارية ومالية وتقنية أهمية تنظيم القرارات بطريقة تعزز الشفافية والمساءلة، حيث بلغ متوسط الأداء (٤.١٨) والنسبة (٨٣.٥٣%)، مما يؤكد أن الحوكمة الجيدة تسهم في نجاح عمليات التحول الرقمي وتقلل المخاطر وتعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

ثانياً: حصلت العديد من الممارسات على نفس المتوسطات (٣.٨٢) والنسبة (٧٦%)، حيث حصل ممارسة توظيف البيانات الضخمة في دعم القرارات مما يدل على ضرورة تعزيز استراتيجيات جمع وتحليل البيانات، لذلك يجب على الجامعات تطوير منصات تحليلية وتدريب الطاقم الأكاديمي والإداري على استخدامها بشكل فعال. كما أشارت النتائج إلى أهمية ممارسة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، مما يعني الحاجة إلى تطوير الممارسة لضمان استغلال كامل الإمكانيات المتاحة، ودمج الأدوات في عمليات التخطيط الأكاديمي من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

ثالثاً: كما أن العديد من الممارسات حصلت على نفس المتوسطات (٣.٧١) والنسبة (٧٤%) وهي ممارسة إدارة المشاريع تعد أمراً بالغ الأهمية، مما يدل على وجود تحديات في إدارة مشاريع التحول الرقمي. لذلك يجب على الجامعات لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتوفير التدريب اللازم لموظفين التحول الرقمي على إدارتها، كما تشير النتائج إلى أن ممارسة استخدام التقنيات السحابية ضروري جاءت أهميتها مرتفعة، لذا من المهم للجامعات تطوير بنية تحتية سحابية متطورة وتوفير التدريب للموظفين والطلاب على التقنيات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تظهر أهمية ممارسة الاستثمار في التقنيات الحديثة التي تقلل الأثر البيئي وتدعم التعليم المستدام، مما يدل على وجود تحديات في تطبيقها. ويتطلب الأمر إجراء دراسات جدوى لتحديد الأنسب منها وتطويرها من خلال حاضنات الأعمال.

رابعاً: وحصلت ممارسات الاستدامة لتقليل الفاقد الرقمي وتحقيق كفاءة الطاقة في البنية التحتية الرقمية المتوسطات (٣.٥٩) والنسبة (٧٢%)، مما يدل على الحاجة إلى تحسين كفاءة استخدام التقنية من خلال تطوير سياسات وبرمجيات تقلل الفاقد الرقمي وتزيد كفاءة الطاقة.

خامساً: حصلت العديد من الممارسات على نفس المتوسطات (3.47) والنسبة (٦٩%)، وهي ممارسة تحسين قنوات التواصل مع جميع أصحاب المصلحة أمر ضروري، مما يعكس وجود تحديات في التواصل، لذلك يجب تطوير منصات تفاعلية لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية. توضح النتائج أيضاً أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي مما يشير إلى الحاجة لتطوير أساليب التخطيط، ويتطلب ذلك تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية وتطبيقات لتعزيز مهارات التفكير والتحليل الاستراتيجي

سادساً: حصلت العديد من الممارسات على نفس المتوسطات (٣.٣٥) والنسبة (٦٧%)، وهي ممارسة المرونة والتكيف مما يدل على ضرورة تطوير القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة. لذلك يجب على الجامعة تطوير سياسات تشريعية وقيم مؤسسية تعزز المرونة وتسمح بالاستجابة الفورية للتحديات. كما عبرت النتائج أن ممارسة المحافظة القيم الأساسية للجامعة في ممارسات التحول الرقمي له أهمية كبيرة، مما يعكس وجود مجال لتحسين الدمج. لذا يجب تطوير برامج توعوية لتعزيز القيم الأساسية لدى جميع الأفراد في المجتمع الأكاديمي.

سابعاً: حصلت العديد من الممارسات على نفس المتوسطات (٣.٢٤) والنسبة (٦٥%)، وتشير النتائج إلى أهمية التعلم من التجارب السابقة، مما يدل على ضرورة تحسين الممارسة. ويتطلب ذلك إنشاء قاعدة بيانات مركزية لتوثيق الفكر التنظيمي والدروس المستفادة من ممارسات التحول الرقمي السابقة. كما تشير النتائج إلى أهمية ممارسة تعزيز المعرفة التقنية الحديثة في التعليم وتعزيز استخدام أدوات التحول الرقمي، مما يعني الحاجة لتطوير المعرفة. ويتطلب الأمر خطة لإدارة التغيير وتوفير برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب. بالإضافة إلى ذلك، تظهر النتائج أهمية ممارسة تعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي، مما يدل على ضرورة تحسين العلاقات. لذلك يجب تطوير برامج مشتركة مع المؤسسات المحلية لتعزيز التعاون، وأظهرت نتيجة دراسة العردان (٢٠١٩) أن أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة أداء متوسطة في الجامعات السعودية، وهي على التوالي: الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمادية.

ثامناً: تشير النتائج إلى أن ممارسة الالتزام بالتعلم المستمر وتطوير المهارات حصل على متوسط (٢.٨٨) ونسبة (٥٨%)، مما يدل على أن الممارسة متوفرة لدى الجامعات جزئياً، وهي توفر ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدعم تطوير المهارات بين الطاقم الأكاديمي والإداري. واتفقت النتيجة مع دراسة العمري والعريني (٢٠٢٠) للتحول نحو الاستدامة الأكاديمية والبحثية والاجتماعية تتمثل في: نشر وتوثيق أفضل خبرات وممارسات الاستدامة، وإقامة المحاضرات والندوات واللقاءات العلمية حول الاستدامة، وتشجيع مجتمع الجامعة على المشاركة في الأنشطة البحثية للاستدامة، وتنظيم واستضافة الأنشطة البحثية والمؤتمرات وورش العمل حول الاستدامة، وتوفير فرص تدريب للطلاب لخدمة وتوعية المجتمع بقضايا وتحديات الاستدامة.

وتظهر النتائج أن هناك حاجة ملحة لتطوير الممارسات التنظيمية في الجامعة لتحقيق تحول رقمي فعال، من خلال التركيز على تطوير ممارساتهم، تسعى الجامعة إلى تعزيز جودة التعليم والخدمات الأكاديمية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

للإجابة على السؤال الثاني: ما هي الممارسات التحفيزية بالجامعات السعودية لتعزيز القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي؟

جدول (٥): ممارسات القيادة المستدامة التحفيزية في التحول الرقمي بالجامعات السعودية

الترتيب	النسبة المئوية	متوسط الحسابي	الممارسات التحفيزية
1	86	4.29	تحفيز وتعزيز روح الفريق: تعزيز العمل الجماعي وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة في البرامج الرقمية
2	81	4.06	تشجيع الابتكار ودعم المبادرات الإبداعية: دعم ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات التي تستفيد من تقنيات التحول الرقمي
3	76	3.82	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار: منح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في قضايا التحول الرقمي
3	76	3.82	الاحتفاء بالنجاحات والإنجازات: تنظيم فعاليات للاحتفاء بالنجاحات الفردية والجماعية في المشاريع الرقمية والمبادرات المجتمعية
4	72	3.59	تعزيز المسؤولية الاجتماعية: تشجيع الأفراد على الانخراط في أنشطة تعود بالنفع على المجتمع، مثل البرامج التطوعية
4	72	3.59	تقديم برامج تدريبية تحفيزية: إنشاء برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات الرقمية والتقنية
5	69	3.47	تطوير الأداء البيئي: التركيز على تحسين الأداء البيئي من خلال تشجيع الممارسات المستدامة
5	69	3.47	تقديم حوافز للتطوير المهني: مكافأة الأفراد الذين يحققون إنجازات في مجالات التحول الرقمي والخدمات المجتمعية

يظهر جدول (٥) أوصى الخبراء إلى تعزيز الممارسات التحفيزية التي تدعم التحول الرقمي من خلال تقييم آرائهم. فيما يلي تفسير نتائج الخبراء، مع تقديم المتوسطات والنسب المئوية لكل منها.

أولاً: حصلت ممارسة تحفيز وتعزيز روح الفريق على أعلى تقييم بمتوسط قدره (٤.٢٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٦%). وتشير النتائج إلى أهمية تعزيز العمل الجماعي وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة في البرامج الرقمية يُعتبر أمراً بالغ الأهمية، ويتطلب ذلك إنشاء بيئة تشجع التعاون وتعزز روح الفريق.

ثانياً: أُنْتُ ممارسة تشجيع الابتكار ودعم المبادرات الإبداعية، حيث حصلت على متوسط (٤.٠٦) ونسبة مئوية (٨١%)، وتشير النتائج إلى أهمية دعم ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات التي تستفيد من تقنيات التحول الرقمي. لذلك يجب على الجامعة تعزيز بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرات الجديدة.

ثالثاً: حصلت ممارسة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار على متوسط (٣.٨٢) ونسبة مئوية (٧٦%)، وتشير النتائج إلى أهمية منح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في قضايا التحول الرقمي، ويتطلب ذلك وجود قنوات تواصل فعّالة تشجع على المشاركة الفعالة. وحصلت ممارسة الاحتفاء بالنجاحات والإنجازات أيضاً على نفس المرتبة، وتشير النتائج إلى أهمية تنظيم فعاليات للاحتفاء بالنجاحات الفردية والجماعية في المشاريع الرقمية والمبادرات المجتمعية، ويساعد ذلك في تعزيز الدافع لدى الأفراد ويعزز من شعور الانتماء.

رابعاً: حصلت ممارسة تعزيز المسؤولية الاجتماعية على متوسط (٣.٥٩) ونسبة مئوية (٧٢%) وتشير النتائج إلى أهمية تشجيع الأفراد على الانخراط في أنشطة تعود بالنفع على المجتمع، مثل البرامج التطوعية. كما تؤكد النتائج أهمية التزام الجامعة بمسؤوليتها الاجتماعية. وحصلت ممارسة تقديم برامج تدريبية تحفيزية أيضاً على نفس المرتبة، وتشير النتائج إلى ضرورة إنشاء برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات الرقمية والتقنية، ويجب أن تكون البرامج مصممة لتلبية احتياجات الأفراد وتعزز من كفاءاتهم.

خامساً: حصلت ممارسة تطوير الأداء البيئي و ممارسة تقديم حوافز للتطوير المهني على متوسط (٣.٤٧) ونسبة مئوية (٦٩%)، وأشارت النتائج إلى أهمية التركيز على تحسين الأداء البيئي من خلال تشجيع الممارسات المستدامة، ويتطلب ذلك تبني استراتيجيات مستدامة تدعم البيئة وتعزز من الوعي البيئي بين الأفراد. وتشير النتائج إلى أهمية مكافأة الأفراد الذين يحققون إنجازات في مجالات التحول الرقمي والخدمات المجتمعية. يمكن أن تسهم الحوافز في تعزيز الدافع الشخصي وتطوير الأداء.

تظهر النتائج أن هناك اهتماماً كبيراً بالممارسات التحفيزية التي تعزز من التحول الرقمي في الجامعة. من خلال التركيز على تطوير ممارساتهم، ويمكن للجامعة تعزيز جودة التعليم والخدمات، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز المشاركة الفعالة بين جميع الأفراد.

للإجابة على السؤال الرابع: ما لتصور المقترح للقيادة المستدامة للتحول الرقمي بالجامعات السعودية؟

المقدمة

تتجه الجامعات في السعودية نحو التحول الرقمي كجزء من استراتيجيتها لتعزيز التعليم والبحث العلمي. ومع تزايد التحديات المرتبطة بها، برزت الحاجة إلى تطوير ممارسات القيادة المستدامة التي تدعم التوجه، وبناءً على تقييم آراء الخبراء في المقابلة وجولتي دلفاي والدراسات السابقة، حددت مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية والتحفيزية التي حصلت على نسب (١٠٠%) من الاتفاق، مما يشير إلى ضرورتها في تعزيز فعالية التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

أهداف التصور:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق التالي:

- تعزيز الاستدامة: تطبيق ممارسات صديقة للبيئة تساهم في تقليل الفاقد الرقمي وزيادة كفاءة استخدام الموارد، مما يدعم الأهداف البيئية والاجتماعية.
 - تحسين كفاءة الأداء: تعزيز كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية من خلال استخدام التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة.
 - تعزيز الابتكار: خلق بيئة تشجع على الابتكار والتجديد، مما يساعد الجامعات على تطوير حلول جديدة تلبي احتياجات الطلاب والمجتمع.
 - تطوير المهارات: تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من اكتساب المهارات التقنية الضرورية للتكيف مع التغيرات السريعة في مجال التحول الرقمي.
 - تحسين اتخاذ القرارات: استخدام البيانات الضخمة وأدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة اتخاذ القرارات
- الفئة المستهدفة:**

يستهدف التصور المقترح رؤساء الجامعات السعودية وعمداء تقنية المعلومات وعمداء التعليم الإلكتروني والموظفين المعنيين بالتحول الرقمي والتعليم الإلكتروني.

مبررات التصور المقترح:

- تحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠: توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، بما في ذلك تحسين جودة التعليم وتعزيز الكفاءات التقنية.
- ندرة الدراسات العربية في مجال الكفايات التقنية: الحاجة إلى تطوير ممارسات قيادية مستدامة في برامج التحول الرقمي تستند إلى الأبحاث والدراسات الملائمة للسياق العربي.
- استجابة لمتطلبات القرن ٢١: التكيف مع التغيرات والتطورات السريعة في مجال التعليم والتكنولوجيا، وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع.

منطلقات التصور المقترح:

- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: أكدت على أهمية "التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة".
- رؤية المملكة ٢٠٣٠: والتي جاءت في محورين التالين:

- تسريع التحول الرقمي في التعليم: يهدف التحول الرقمي إلى تحسين جودة التعليم من خلال استخدام تقنيات التعليم الحديثة، مثل التعليم عن بُعد، والذكاء الاصطناعي
 - التنمية المستدامة: تسعى الرؤية إلى تحقيق تنمية مستدامة تشمل جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
 - نتائج البحث الحالي لأداة دلفاي والدراسات السابقة والإطار النظري التي أثبتت أهمية القيادة المستدامة والتحول الرقمي.
 - المؤتمرات العلمية العالمية: التي نادى بضرورة التنمية المستدامة والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودعم التنمية والاقتصاد الوطني.
- تتمثل الممارسات المثلى في القيادة المستدامة لدعم برامج ومشاريع التحول الرقمي وفق الاتفاق بأسلوب دلفاي واقتصرت الممارسات على المتفق عليها من قبل الخبراء بنسبة (١٠٠%) في التالي:
- أولاً: الممارسات الإدارية :**

١. تطوير رؤية استراتيجية للتحول الرقمي: صياغة رؤية استراتيجية تعزز جودة التعليم وتجربة التعلم، مع التركيز على الوصول والشمولية
٢. تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار: تشجيع الأفكار الجديدة والتجارب الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز التحول الرقمي
٣. تطوير المهارات الرقمية للمستفيدين: توفير التدريب المستمر لتعزيز الكفاءات الرقمية المطلوبة في بيئة التعليم الرقمي
٤. المشاركة الفعالة للمجتمع الجامعي: إشراك جميع أصحاب المصلحة (طلاب، موظفين، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع المحلي) في عملية التحول الرقمي
٥. تعزيز المسؤولية الاجتماعية: التفاعل الإيجابي مع المجتمع والمساهمة في رفاهية الأفراد من خلال مبادرات تعليمية وخدمية
٦. تخطيط التعاقب الإداري يعزز استدامة القيادة الفعالة من خلال تحديد المواهب وتطويرها، مما يضمن استمرارية الأداء في ظل التغيرات السريعة، ويساهم التخطيط في تجهيز القادة بالمهارات اللازمة للتكيف مع الابتكارات التكنولوجية، مما يدعم استدامة المؤسسة في بيئة متغيرة.

ثانيًا: الممارسات التنظيمية:

١. إنشاء هياكل حوكمة إدارية ومالية وتقنية: تنظيم قرارات وممارسات التحول الرقمي بطريقة تعزز الشفافية والمساءلة
٢. توظيف البيانات الضخمة في دعم القرارات الإدارية: استنتاج أنماط واتجاهات من البيانات لتعزيز اتخاذ القرارات وتحسين النتائج الأكاديمية
٣. توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي لاستشراف المستقبل: استخدام الذكاء الاصطناعي لتوقع احتياجات الطلاب وتخصيص التعليم
٤. إدارة المشاريع والبرامج: تتبع تقدم مشاريع التحول الرقمي وتقويم الأداء لضمان تحقيق الأهداف
٥. توظيف التقنيات السحابية: تسهيل الوصول إلى المعلومات من أي مكان لتعزيز التحول الرقمي وخدمة الطلاب في المناطق النائية أو الفئات المستهدفة ذات الوصول المحدود.
٦. الاستثمار في التقنيات الحديثة: استخدام تقنيات تقلل الأثر البيئي وتدعم التعليم المستدام من خلال حاضنات الأعمال في الجامعات
٧. تطبيق ممارسات الاستدامة في استخدام التقنية: تطبيق ممارسات تساهم في تقليل الفاقد الرقمي وتحقيق كفاءة الطاقة في البنية التحتية الرقمية
٨. إتاحة عمليات التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين: لضمان تلبية متطلبات واحتياجات الاستدامة التنظيمية.

ثالثًا: الممارسات التحفيزية

١. تحفيز وتعزيز روح الفريق: من خلال العمل الجماعي وتشجيع الأفراد على المشاركة الفعالة في مبادرات وبرامج التحول الرقمي.
٢. تشجيع المادي والمعنوي للابتكار ودعم المبادرات الإبداعية: دعم ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات التي تستفيد من تقنيات التحول الرقمي.
٣. إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار: منح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في قضايا التحول الرقمي.
٤. الاحتفاء بالنجاحات والإنجازات: من خلال تنظيم فعاليات لتكريم الأفراد والفرق في المشاريع الرقمية والمبادرات المجتمعية، مع إنشاء منصات رقمية لعرض الإنجازات بشكل دوري.
٥. تعزيز المسؤولية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعة : تشجيع منسوبي الجامعة على الانخراط في أنشطة تعود بالنفع على المجتمع، مثل البرامج التطوعية.

٦. تقديم برامج تدريبية تحفيزية: إنشاء برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات التقنية.
٧. تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز التوازن بين العمل والحياة على نطاق واسع داخل الجامعات السعودية
- المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:**

- نقص التمويل والموارد المالية
- ضعف البنية التحتية التقنية في الجامعات السعودية
- تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات
- ضعف الشراكة مع القطاع الخاص
- نقص الحوافز المقدمة للقطاع الخاص
- الاعتماد على مصادر التمويل الحكومية
- ضعف توافق المناهج الدراسية مع متطلبات التحول الرقمي

الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات:

- تطوير استراتيجيات تمويل مستدامة تشمل تنويع مصادر الدخل، مثل إنشاء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص
- الاستثمار في تحسين البنية التحتية من خلال شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي لتوفير الموارد الضرورية
- إجراء تقويم دوري للبنية التحتية وتحسينها وفقاً للاحتياجات
- تنفيذ استراتيجيات متقدمة للأمن السيبراني وتقديم برامج تدريبية للمستخدمين حول ممارسات الأمان.
- البحث عن مصادر تمويل بديلة، بما في ذلك المنح من القطاع الغير ربحي والشراكات مع الشركات الخاصة
- تبني ممارسات مستدامة في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، مثل استخدام تقنيات صديقة للبيئة، وتطبيق استراتيجيات إعادة التدوير للنفايات الرقمية
- إشراك الخبراء في تطوير المناهج وتقنيات التعليم لضمان توافق البرامج الأكاديمية مع متطلبات التحول الرقمي، وإنشاء فرق دعم فني متخصصة ووضع استراتيجيات لضمان وصول التقنية إلى جميع الطلاب

التوصيات:

- تطبيق التصور المقترح للممارسات القيادة المستدامة لبرامج التحول الرقمي في الجامعات السعودية.
- تدريب القيادات الجامعية والصف الثاني على مبادئ القيادة المستدامة وآليات التحول الرقمي.
- تطوير البنية التحتية للتحول الرقمي بالجامعات وفق ممارسات القيادة المستدامة.
- إجراء دراسات مقارنة مع جامعات دولية رائدة للاستفادة من تجاربها الناجحة في التغلب على معوقات التحول الرقمي.

المراجع العربية:

أبو العطاء، منى، ومجدي، ولاء. (٢٠٢١). التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨ (٣)، ١٨٧-١٦٥.

بن جمعه، & نوف عبدالله. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٥ (١)، ٢٢٦-١٩٢.

الشمري، نايف. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٥ (٩٥)، ١٧٢٢-١٦٦٥.

الوردان، أمل. (٢٠١٩). واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٣)، ١٠٨-٦٧.

العمري، ماجد، والعريني، عبدالعزيز. (٢٠٢٠). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. رسالة الخليج العربي، ٤١ (١٥٦)، ٣٧ - ٥٩.

العمري، ماجد. (٢٠١٩). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العنزي، حمود. (٢٠٢٢). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية (الأزهر) للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٤١ (١٩٦)، ٤٩٧-٥٢٨.

عبدالعزیز، سلوی و عبدالعزیز، محمد (٢٠٢٣). البحث في الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم: مصر.

عيد، نيراس. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٢٢(٢٤٩)، ٢٤١-٢٨٧.

كريري، عصام. (٢٠١٩). إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر (دكتوراه). جامعة الملك خالد، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

مطر، سيف الإسلام. (١٩٩٥). أسلوب دلفاي واستخدامه في ميدان التعليم. القاهرة: جامعة عين شمس.

المراجع الأجنبية :

- Abdeldayem, M., & Aldulaimi, S. (2024). Sustainable Leadership and Sustainability: Insights from the GCC. In *Information and Communication Technology in Technical and Vocational Education and Training for Sustainable and Equal Opportunity: Education, Sustainability and Women Empowerment* (pp. 401-411). Singapore: Springer Nature Singapore.
- AlAina, R., & Faisal, R. (2024). Evaluating the role of sustainable leadership and technology integration in enhancing the environmental and social responsibility of the UAE banking sector. *Archives of Business Research*, 12(3), 17-39.
- Alhazemi, A. (2024). Transformative approaches to sustainable education: Technology, leadership and SDGs in higher education institutions. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(5), 41-67.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2010). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Greenleaf Publishing.
- Avery, G. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avidov-Ungar, O., & Tirosh, T. (2022). The role of school leaders in integrating technology in education. *Journal of Educational Leadership*, 15(2), 123-145.

- Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (Eds.). (2012). Best practices in leadership development and organization change: How the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership. John Wiley & Sons.
- Ceran, O., & Bahadır, H. (2019). Online communities of practice: Sustainable leadership model. *Journal of Learning and Teaching in Digital Age*, 4(1), 25-33.
- Cheah, J., & Ooi, L. (2024, April 30). Integrating sustainability into leadership: A vital approach for organizational and societal prosperity. *Asian Impact Management Review*.
- Emas, R. (2015). The concept of sustainable development: Definition and defining principles. Brief for GSDR, 2015.
- Fallah, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222.
- Fry, L., & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360. MDPI AG. Retrieved from
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Hutchins, G., & Storm, L. (2019). Regenerative leadership: A model for building sustainability. *Greenleaf Book Group Press*.

- Karakose, T., & Tülübaş, T. (2023). Digital leadership and sustainable school improvement—A conceptual analysis and implications for future research. *Educational Process: International Journal*, 12(1), 7-18.
- Karakose, T., & Yusof, Y. (2022). Digital leadership in education: Challenges and opportunities. *International Journal of Educational Technology*, 8(1), 45-60.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1045570.
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Malik, H., & Mehmood, M. (2022). Impact of authentic leadership, sustainable leadership on sustainable growth with mediating role of organizational learning. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), 48-69.
- Narasimman, M., & Naidoo, P. (2024). Forced opportunities for adaptive and sustainable leadership regarding ICT implementation in the VUCA era. *Multicultural Education*, 9(4), 94-110.
- Nollman, M. (2013). Sustainability initiatives in the workplace and employee productivity. *Research Papers*, 441.
- Panyahuti, H., Nurhayati, I., Helnanelis, T., Hilmiyati, F., Gunawang, A., & Prabowo, G. (2024). The role of information system quality and perceived usefulness on user satisfaction and sustainable e-learning. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1531–1540.

- Pata, K., & Others. (2022). Technology integration in schools: A framework for effective leadership. *Educational Technology Research and Development*, 70(3), 567-589.
- Sanford, C. (2017). The regenerative business: How to align your business with the natural world. *Greenleaf Publishing*.
- Sanford, K., Hopper, T., Robertson, K., Bell, D., Collyer, V., & Lancaster, L. (2019). *Sustainable Leadership Supporting Educational Transformation*. in education, 25(2), 3-22.
- Shin, N., & Others. (2023). Digital transformation in education: A comprehensive review. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 39(1), 1-15.
- Siran, A., & Bahder, A. (2019). Sustainable Leadership Models in Virtual Communities for Learning Practices. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 3(2), 45-60.
- Taj Nisha, N., Nawaz, N., Mahalaksmi, J., Gajendran, V. K., & Hasani, I. (2022). A Study on the Impact of Sustainable Leadership and Core Competencies on Sustainable Competitive Advantage in the Information Technology (IT) Sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.
- Yusof, Y., & Others. (2019). The impact of digital leadership on school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 550-567.