



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## القيادة المستدامة كمدخل لتفعيل التحول الرقمي بالجامعات المصرية: الواقع ومقترحات التطوير

إعداد

د/ هاني رزق عبدالجواد الألفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الكلية التطبيقية – جامعة حائل

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

---

## القيادة المستدامة كمدخل لتفعيل التحول الرقمي بالجامعات المصرية: الواقع ومقترحات التطوير

د / هاني رزق عبدالجواد / أ.م.د

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
الكلية التطبيقية – جامعة حائل

### ملخص

تجتهد العديد من الجامعات حالياً على الربط بين القيادة المستدامة ونجاح عملية التحول الرقمي لتظل قادرة على المنافسة في السوق العالمي. وهناك اعتقاد بأنه إذا تمكنت الجامعات من تحقيق هذا الربط، يصبح من السهل على القادة الأكاديميين تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فعال. تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي حاولت الربط بين كليهما. هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات المصرية في إطار التحول الرقمي السريع؛ وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووضع مقترحات لتطوير تلك الممارسات في المستقبل استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كشفت الدراسة على أن تلك الممارسات لم تكن فعالة بالدرجة الكافية. حيث أن هذه الممارسات جاءت بدرجة متوسطة في كافة الأبعاد الأربعة مما يشير إلى الحاجة لبذل مزيد من الجهود لتطوير تلك الممارسات. أوصت الدراسة بضرورة تبني قادة الجامعات لمبادئ القيادة المستدامة وأساليبها في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة المستدامة - التحول الرقمي - الجامعات المصرية- الواقع - التطوير.

### Abstract:

Many universities are currently striving to link sustainable leadership with the success of the digital transformation process to remain competitive in the global market. There is a belief that if universities can achieve this connection, it will become easier for academic leaders to implement the digital transformation process effectively. The current study is one of the few studies that attempted to link both. The current study aimed to analyze the reality of sustainable leadership practices in Saudi universities within the framework of rapid digital transformation. From the point of view of faculty members, and to develop proposals to develop these practices in the future. The study used the descriptive approach. The study revealed that these practices were not effective enough. These practices were moderate in all four dimensions, which indicates the need to make more efforts to develop these practices. The study recommended the need for university leaders to adopt sustainable leadership principles and methods in the early stages of digital transformation, and strive to meet the requirements of digital transformation.

**Key words:** Sustainable leadership - digital transformation - Egyptian universities - reality – development.

## مقدمة

تزايد الاهتمام بقضية الاستدامة (sustainability) في الجامعات خلال السنوات الماضية، وأصبح مصطلحاً أكثر انتشاراً. يؤكد (Aung and Hallinger, 2023) أن الجامعات تعد من بين المؤسسات المسؤولة عن خلق مستقبل مستدام على الأقل لمن تقوم بخدمتهم. ويجب أن تساهم في التنمية المستدامة من خلال تعليم الطلاب والبحث في الاستدامة ونشر المعرفة والتكامل مع الصناعة.

ومع ذلك، فقد كشفت بعض الأبحاث عن عدم إحراز تقدم بين الجامعات نحو تنفيذ مبادرات الاستدامة بسبب مواقف وسلوك قادتها. (Puig et al., 2019). الأمر الذي دفع (Uygur, et al, 2020) إلى التأكيد "بأن هناك حاجة إلى التزام القيادة الجامعية بضمان أن تجعل الاستدامة من أولوياتها الاستراتيجية "

يشير (Nwabueze, and Isilebo, 2022) "إلى زيادة الاهتمام بتبني الرؤى المتمركزة حول الأفراد والموارد، وظهور الدعوة إلى تبني مداخل قيادية حديثة تكون أكثر تميزاً". ومن ثم برز نمط القيادة المستدامة (Sustainable Leadership) كمدخل جديد لقيادة المؤسسات الجامعية، وكاتجاه معاصر يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة (sustainable development) من خلال تنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعياً. (Straková and Cimermanová, 2018) وتأكيداً لما سبق أشارت الأدبيات (Iqbal and Piwowar, 2022) (Gerard et al, 2017) (Dalati et al, 2017) أن إدخال مفهوم التنمية المستدامة في القيادة هو المفتاح لتغيير الوضع وبناء جامعة مستدامة وبناءً على ذلك، اجتذبت القيادة المستدامة، التي تعزز الشراكات للتقدم نحو التنمية المستدامة، اهتماماً متزايداً .

تعد القيادة المستدامة لذلك؛ نتاج دمج التنمية المستدامة والقيادة، وهي نوع من سلوك القيادة الذي يهدف إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتطوير الأعمال الأساسية للجامعة، وذلك لخلق قيمة طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة. (Yu Ma ,et al, 2020) إنها تتجاوز القيادة التحويلية الخضراء والقيادة المسؤولة، وتؤكد على التنمية المتوازنة للاقتصاد والمجتمع والبيئة. في الوقت نفسه، فهي مواتية لمساعدة الجامعات على تحقيق النمو المريح والاستدامة، وأصبحت واحدة من النقاط الساخنة لبحوث القيادة الحالية (Kareem, et al, 2023) (Yue X, et al, 2021) يعتقد (Yu Ma ,et al, 2020) أنه إذا كانت الجامعات مسؤولة عن تطوير الجيل القادم من القادة وصناع السياسات وصناع القرار في مجال التنمية المستدامة؛ فإن هذا مرهوناً بقيادة مستدامة تمارس تأثيراً لنشر أهداف التنمية المستدامة من خلال مسؤوليتها الأخلاقية. (Yue X, et al, 2021) (Puig et al, 2019)

يتمثل صميم عمل القيادة المستدامة في مساعدة الموارد البشرية بالجامعة للوصول إلى إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة؛ ويتحقق ذلك بمرور الوقت من خلال مشاركتهم في صياغة وتأيير رؤية مشتركة للعمل بشكل فردي وجماعي ليس فقط لتحقيق أهداف الجامعة، (Walter ,et al, 2020) ولكن للمساهمة في تحقيق نتائج مستدامة. فالقائد المستدام يسعى لتعزيز وعرس ثقافة عن الاستدامة لدى جميع الموارد البشرية بالجامعة، فضلاً، عن تشجيع العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات ، وتنمية القدرات القيادية للعاملين ، الأمر الذي يسهم بدوره في استدامة القيادة داخل الجامعة. (Iqbal and Piwowar, 2022)

وثمة تأكيد على أن العديد من العوامل تفرض على الجامعات اللجوء إلى النهج المستدام للقيادة من أبرزها: زيادة وتيرة التغيير، وتأثير التكنولوجيا خاصة الرقمية منها، فضلاً عن الاستخدام الواسع لها. ومن ثم يتعين على قادة الجامعات مواجهة تلك التحديات كما يؤكد (Liao, 2023) من

خلال استحداث وتطبيق تغييرات مستدامة ذات جدوى، الأمر الذي يتطلب حتمية أن تمتلك قادة الجامعات قدرًا من المهارة في ممارسة نهج القيادة المستدام. وكما ذكر (Walter, et al, 2020) "هناك حاجة إلى تغيير هيكلية في ممارسات القيادة لضمان أن تجعل الجامعات الاستدامة قيمة جوهرية في أهدافها ورسالتها" إضافة إلى ذلك يؤكد (Carrillo, et al, 2021) تتطلب لنجاح القيادة المستدامة تغييرات في العديد من المجالات ، بما في ذلك الإبداع الرقمي .

في حالة الجامعات كما يشير (Straková and Cimermanová, 2018) يرتبط الإبداع الرقمي، بالتأثيرات المستدامة لإدارة الجامعة وتشغيلها وتعليمها وأبحاثها . كما يتطلب الإبداع الرقمي تعزيز الابتكار المستدام في هذه المرحلة، لذلك كما يعتقد (Iqbal and Sulej, 2022) قد يؤثر القادة المستدامين على الإبداع الرقمي لجامعاتهم من خلال تبني التحولات الرقمية كاستراتيجية. لقد تطورت ممارسات قيادة الجامعات بسرعة كما يعتقد (Ehlers, 2020)، وأصبح التحول الرقمي أداة حيوية لتحقيق نجاح تلك الممارسات ، حيث أن التحول الرقمي يمكن القيادات من امتلاك قدرات تقنية جديدة تمكنها من أداء أدوارها بكل كفاءة وبتميز تام. فالقيادات التي تتحرك نحو التكنولوجيا الرقمية تخفف من حالة عدم اليقين في جامعاتها خاصة في أوقات الأزمات والاضطرابات المفاجئة ؛ من خلال استغلال واستكشاف البنية التكنولوجية لتلك الجامعات . (Armani, et al, 2020) وتشير القدرة على الاستغلال الرقمي إلى قدرة القيادات على إعادة تصميم أعمالها وممارساتها الحالية باستخدام التقنيات الجديدة.

في السنوات الأخيرة، أصبح دمج القدرات الرقمية أمرًا بالغ الأهمية لبقاء أداء قيادات الجامعات متميزاً على المدى الطويل. وصار ينظر للقدرات الرقمية على أنها قدرة القيادة على تبني نماذج وموارد ومعرفة رقمية جديدة لتحسين عمليات وأنشطة الجامعات. يقود هذا النهج كما يعتقد (Yu Ma , et al, 2020) القيادات إلى تبني ممارسات رقمية مبتكرة، والتي تعد المروج الأساسي للأداء المستدام.

وعلى ذلك هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات المصرية في إطار التحول الرقمي ؛ وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ووضع مقترحات لتطوير تلك الممارسات في المستقبل . وسوف تتضمن الدراسة محورين أساسيين الأول مراجعة شاملة للأدبيات، والثاني دراسة ميدانية على بعض الجامعات المصرية حيث سيتم تطبيق الاستبانة وإجراء العمليات الإحصائية والوصول إلى النتائج والاستنتاجات.

#### مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني الكثير من الجامعات الأساليب الحديثة في مجال القيادة؛ إلا أن الوضع في مصر يختلف نسبياً عن ذلك . فمزال الأسلوب التقليدي في قيادة الجامعات هو المسيطر والسائد. (إبراهيم، 2024) وهو غير ملائم لمواجهة التحديات المستقبلية والتطورات الرقمية، وذلك انطلاقاً من الدور الهام والحاسم الذي تمارسه القيادة في استمرارية تميز الجامعة. (إسماعيل، وآخران، ٢٠٢٢) وكما تؤكد دراسات ( الدهشان ؛ السيد ، ٢٠٢٠ ) ( سليمان ؛ محمود ، ٢٠٢٢ ) ( غانم ، ٢٠١٦ ) فإنه لا يمكن أن تكتمل الرؤية المستقبلية للجامعات المصرية دون توضيح لطبيعة الدور الذي ستلعبه القيادة في الإسراع من عملية التحول الرقمي والذي يعتبر أهم التحديات التي تواجه الجامعات المصرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

وفي ضوء ذلك تتضح معالم مشكلة الدراسة من خلال:

١- الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث؛ والتي أجريت على ٥٠ من القيادات الجامعية، والتي أسفرت عن:

- ضعف الإلمام بعمليات القيادة المستدامة وآليات تطبيقها.

- ضعف الوعي بالتحويلات الرقمية وفنيات الرقمنة.
  - انشغال أوقات القيادات بالأعباء الإدارية التي تكبل قدراتهم على الابتكار والابداع وتجربة الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة.
  - عدم قناعة بعض القيادات الجامعية بجدوى التحويلات الرقمية واعتبارها إجراءات يغلب عليها الشو الإعلامي والمظهرية.
  - اعتقاد بعض القيادات أن التحويلات الرقمية تحتاج إلى تكاليف باهظة قد لا تستطيع الجامعات الوفاء بها .
  - اعتقاد بعض القيادات بأن القيادة المستدامة ليست لها علاقة بالجامعة لأنها قيادة تنطبق على الجوانب البيئية دون سواها .
- ٢- نتائج الدراسات العلمية؛ كدراسات (محمد، ٢٠٢٤) (محمد، ٢٠٢٣) (المسلماني، ٢٠٢٢) (إسماعيل وآخرون، ٢٠٢٢) ( الدهشان ؛ السيد، ٢٠٢٠) (أمين، ٢٠١٨) (غانم، ٢٠١٦) والتي أشارت بقصور ممارسات القيادة المستدامة بالجامعات المصرية نتيجة ضعف نشر ثقافة القيادة المستدامة وتوضيح أهميتها في العمل الجامعي، إضافة لتعدد المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي بالجامعات المصرية؛ والتي كان من أبرزها ضعف المهارات القيادية لدى بعض القيادات الجامعية، والمركزية الخانقة والتمسك بالتسلسل الهرمي في كافة الأمور الأساسية والهامشية.
- ٣- ما أشار إليه تقرير وزارة التعليم العالي المصرية من التأكيد على ضرورة تعزيز التحول الرقمي بالجامعات المصرية وخاصة ما يتعلق بالتحول نحو الإدارة الرقمية كمدخل لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وضرورة إعداد القيادات الجامعية للاضطلاع بمهام جديدة في ضوء تلك المستحدثات التكنولوجية (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٤) (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢) .
- ٤- ما أشار إليه تقرير دراسة المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية من أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية مرهون بوجود قيادة جامعية مستنيرة تؤمن بالاستدامة كفكر تنويري وقادة على تطوير المستحدثات التكنولوجية كوسائل مساعدة لتحقيق هذا الغرض. وقد أشار التقرير إلى أن أحد معوقات تحقيق ذلك هو اقتناع القيادة الجامعية بجدوى المستحدثات التكنولوجية كمدخل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية. ( المركز المصري للدراسات الاستراتيجية، ٢٠٢٣)
- ٥- ما أشارت إليه نتائج لقاءات الحوار الوطني المصري؛ من معاناة التعليم الجامعي من عدة مشكلات تتعلق بالقيادة الجامعية وبعض الممارسات الأكاديمية وعدم مسايرة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة ، ومن ثم أوصى التقرير بضرورة تحديث التعليم الجامعي المصري كوسيلة للقضاء على ما يعانيه من مشكلات ؛ وذلك من خلال تطبيق أحدث الاتجاهات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة الجامعية والبرامج الأكاديمية والمشاركة المجتمعية ، مع الوفاء بمتطلبات التحديث والتطوير . (نقلًا عن جريدة اليوم السابع، ٢٠٢٤)
- ٦- ما أشار إليه تقرير المجلس الأعلى للجامعات حول البرنامج التدريبي "لإعداد قيادات جامعية متميزة ومؤهلة" من ضرورة مواكبة القيادة الجامعية للمتطلبات الحديثة في قيادة الجامعات المصرية، وتطوير قدرتها على استثمار المتغيرات التكنولوجية لتطوير أداء الجامعات، وبما يحقق الرؤية المصرية للتنمية المستدامة. (المركز القومي للتدريب، ٢٠٢٤)
- في ضوء الدراسات السابقة وما أشارت إليه التقارير السابقة؛ تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما دور القيادة المستدامة في تفعيل التحول الرقمي بالجامعات المصرية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:
- ١- ما الأسس الفكرية للقيادة المستدامة في الجامعات المصرية؟
  - ٢- ما الأسس الفكرية للتحول الرقمي بالجامعات المصرية؟
  - ٣- ما واقع ممارسات القيادة المستدامة في المجالات الرقمية بالجامعات المصرية؟
  - ٤- كيف السبيل نحو تطوير أدوار القيادة المستدامة في تعزيز الممارسات الرقمية في الجامعات المصرية؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي :

- ١- توضيح الأسس الفكرية للقيادة المستدامة في الجامعات المصرية.
- ٢- توضيح الأسس الفكرية للتحول الرقمي بالجامعات المصرية.
- ٣- تحليل واقع ممارسات القيادة المستدامة في المجالات الرقمية بالجامعات المصرية .
- ٤- تحديد سبل تطوير أدوار القيادة المستدامة في تعزيز الممارسات الرقمية في الجامعات المصرية .

#### أهمية الدراسة

تنبولر أهمية الدراسة الحالية ؛ فيما يلي:

- ١- تأتي الدراسة الحالية مواكبة لاهتمام الجامعات المصرية بالتحولات الرقمية ، كاستجابة للثورة الرقمية التي تخللت جميع الممارسات الجامعية.
- ٢- تأتي الدراسة أيضاً مواكبة لاهتمام الدولة المصرية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في كافة المجالات وخاصة التعليم . ومن ثم كما يؤكد ( المسلماني, ٢٠٢٢ ) يحتاج ذلك إلى قيادات تؤمن بالفكر المستدام وقابلية ترجمته إلى ممارسات واقعية في الجامعات المصرية .
- ٣- الربط بين الممارسات القيادية المستدامة وممارسات التحولات الرقمية ؛ يبدو مجالاً فريداً كما يشير (محمد, ٢٠٢٣) خاصة وأن الغالبية العظمى من الأدبيات لم تتطرق لهذا الجانب ؛ وغفلته .
- ٤- قد تمثل الدراسة الحالية نقطة انطلاق للباحثين للربط بين المداخل القيادية الحديثة والثورة التقنية بأدواتها بما يفيد في تطوير الممارسات الأكاديمية والبحثية والخدمية في المؤسسات الجامعية.

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث يعد نهجاً علمياً يسعى إلى تصوير خصائص الظاهرة أو الموضوع قيد البحث. ويعمل كأداة أساسية للباحثين الذين يهدفون إلى ملاحظة وتسجيل وتحليل التفاصيل المعقدة لموضوع معين. حيث توفر هذه الطريقة وصفاً غنياً ومفصلاً يساعد في فهم وتصنيف وتفسير الموضوع. (McCombes, 2023) ويكون هدفه الأساسي هو مراقبة وتوثيق جميع المتغيرات والظروف التي تؤثر على الظاهرة بشكل منهجي. Siedlecki, (2020)

وقد تم استخدام هذا المنهج وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تدخل في مجال الدراسات الوصفية؛ حيث تم وصف مشكلة الدراسة بدقة ومنهجية، كما تم وصف أسسها الفكرية، وإطارها الميداني بشكل عميق من خلال التفسيرات والتحليلات لأراء أفراد العينة. إضافة إلى استخدام إحدى طرق المنهج الوصفي ألا وهي الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من عينتها.

## مصطلحات الدراسة

- **القيادة :** إن تعريف القيادة بشكل لا لبس فيه ليس بالأمر السهل ؛ حيث لا يوجد تعريف متفق عليه متاح في الأدبيات. (Yu Ma ,et al,2020) لقد بحث العديد من العلماء في القيادة ومعظمهم قد تناول القيادة من منظورات مختلفة. (Radoslavova, 2024) الافتراض المشترك في معظم التعريفات هو أن القيادة هي "عملية التأثير التي يمارس فيها الفرد نفوذاً مقصوداً على الآخرين لبناء الأنشطة والعلاقات في مجموعة أو منظمة. (Radoslavova, 2024)
- يمكن فهم القيادة إذن على أنها عملية تأثير تستند إلى قيم ومعتقدات واضحة وتؤدي إلى "رؤية" للجامعة . يتم التعبير عن الرؤية من قبل القادة الذين يسعون إلى كسب التزام مواردهم البشرية وأصحاب المصلحة بحلم مستقبل أفضل للجامعة. (Marinković, 2023)
- ويمكن تعريف القيادة الجامعية بأنها هي عملية التأثير على أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين. وتؤدي عملية التأثير بشكل مثالي إلى مناخ تعليمي فعال يختبره جميع أصحاب المصلحة كقيمة مضافة ويحافظ على سير جميع العمليات الأكاديمية والبحثية والخدمية والتنظيمية في الجامعة بكل سلاسة.
- **التنمية :** لم يعد يُنظر إلى التنمية في العصر الحديث باعتبارها عملية نمو اقتصادي فحسب، بل إنها أيضاً عملية متعددة الأبعاد تشمل التنمية الاجتماعية والاستدامة البيئية ورفاهية الإنسان. ويعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية بأنها "عملية توسيع خيارات الناس وفرصهم وتحسين رفاهيتهم". وفي السياق الحديث، يُنظر إلى التنمية باعتبارها عملية تسعى إلى تعزيز التنمية البشرية من خلال تعزيز النمو الاقتصادي والحد من الفقر وتحسين الظروف الاجتماعية وحماية البيئة. (UNDP,2024)
- **الاستدامة:** يشير مصطلح "الاستدامة"، المشتق من الكلمة اللاتينية "sub-ten"، إلى شيء يمكن الحفاظ عليه ودعمه، وكذلك شيء يمكن تحمله والمطالبة به بثقة. (Puig & Casado, 2021) وقد تم استخدام هذه الكلمة تقليدياً في مجالات السياسة والتكنولوجيا والاقتصاد والبيئة لوصف القدرة على تحقيق الأهداف الحالية دون الإضرار بالمستقبل. (Yue X, et al,2021)
- وتعرف بأنها استراتيجية لبقاء الجامعات ونجاحها على المدى الطويل. (et al,2022), (Akachukwu). كما تعرف بأنها آلية تجمع بين الاستراتيجيات للتأكد من حدوث الأداء الأعلى المتعلق بالأعمال والبيئة والمجتمع. كما أنها نموذج يتطور باستمرار وتستخدمه الجامعات لأغراض التخطيط واتخاذ القرار.
- **التنمية المستدامة :** يشير كل من (Portela,et al,2017) (Yu Ma ,et al,2020) أنه من الصعب العثور على تعريفات واضحة وفريدة للتنمية المستدامة في الأدبيات. ولكن يعد أكثر التعريفات شهرة ، تعريف الأمم المتحدة بأنها " وسيلة للتنمية تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. (UNDP,2024) وأهم نقطة في التنمية المستدامة هي الحفاظ على استقرار الجامعة وعلاقتها بالبيئة والمجتمع على المدى الطويل.
- **القيادة المستدامة :** نشأ هذا المفهوم من فكرة مفادها أن المنظمات لا توجد في عزلة ولكنها مترابطة بشكل وثيق مع البيئة الطبيعية والمجتمع الذي تعمل فيه.

تعترف القيادة المستدامة بالدور المهم للمنظمات في الحفاظ على البيئة والرفاهية الاجتماعية الشاملة وتعزز أفعالها وفقاً لمبادئ الحفاظ على البيئة ورفاهية جميع أصحاب المصلحة.

(Walter ,et al,2020)

تمثل القيادة المستدامة نشاطاً قيادياً متكاملًا يشمل جميع جوانب المؤسسة الجامعية ويتم تنفيذه من خلال الممارسات ذات الصلة لإنشاء نظام مستدام ذاتيًا داخلها (لياو، ٢٠٢٢). يمكن هذا النهج الجامعات من الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الأكاديمية والبحثية والخدمية والبيئية طوال دورة عملها بأكملها، مما يدعم التنمية المستدامة.

أشار (Iqbal and Sulej, 2022) إلى أن القيادة المستدامة تعني امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات على المدى الطويل، وتعزيز الابتكار المنهجي، وتنمية فريق عمل مخلص، وتوفير منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة.

كما أن القيادة المستدامة هي نهج إداري يوفر حلولاً للتحديات المتعددة التي تواجه الجامعة. وهي تعترف بالقيادة كعملية تأثير وتفكك القيود والروتين لجعل القادة يعملون بشكل تعاوني من أجل التغيير والتحول. (Al-Hammadi,et al,2023)

ينظر (Aung and Hallinger,2023) إلى القيادة المستدامة على أنها تشير إلى القدرة على تعزيز التعلم العميق والواسع النطاق (العمق)؛ ووضع الخطط والاستعدادات من أجل ضمان التنمية طويلة الأجل (الاستدامة)؛ والتأكيد على الحوار والتنمية المشتركة واتخاذ القرارات المشتركة (الاتساع)؛ ومشاركة المعرفة والموارد بنشاط مع الجامعات والمؤسسات التعليمية أو المجتمعات المجاورة لتحسين البيئة (العدالة)؛ وتجنب الاتساق وتوحيد السياسات والمناهج والتقييمات والتدريب لتعزيز التنوع (التنوع)؛ وتوفير سياسات الحوافز والمكافآت لجذب المواهب، وإنشاء شبكة لتعزيز التعلم والدعم المتبادل (الحيلة)؛ واحترام الخبرة السابقة لسلوك القيادة والتعلم منها في السعي إلى خلق مستقبل أفضل (الصيانة).

كما يعرف القادة المستدامين بأنهم الأشخاص الذين يشجعون ويدعمون الأنشطة لاكتشاف وتطوير حلول مستدامة إبداعية ونماذج أعمال وممارسات من شأنها أن تؤدي إلى عالم أفضل.

وفي ضوء ماسبق تعرف الدراسة الحالية القيادة المستدامة بأنها أسلوب قيادي نشأ من الدمج بين مصطلحي القيادة والاستدامة يعمل على الحفاظ على تميز الأداء الجامعي على المدى الطويل؛ وذلك لرؤية دور الجامعة في سياق أكبر من خلال علاقات متعمقة بالبيئة المحيطة والاهتمام بقضاياها والتعاطي مع تحدياتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ السلوكيات التالية: تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة، تطوير المشروعات البيئية، إشراك أصحاب المصلحة، وضع المعايير الأخلاقية، اتخاذ منظور طويل الأجل في اتخاذ القرارات؛ وتعزيز الابتكار المنهجي الذي يهدف إلى زيادة قيمة العملاء؛ وتطوير قوة عاملة ماهرة ومخلصة وملتزمة.

- **التحول الرقمي**: يعرف بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل الجامعي، مما يغير جذرياً من كيفية عمل الجامعة وأدائها لمهامها وفي طريقة تحقيقها لأهدافها. (Ehlers, 2020).

كما ينظر إليه على أنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحويل العمليات والخدمات والأنشطة التقليدية وغير الرقمية الحالية، أو إنشاء عمليات وخدمات جديدة، لتلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة المتطورة، وبالتالي تغيير طريقة وفكر إدارة الجامعات وتشغيلها بشكل كامل، وكيفية تقديم القيمة للعملاء (Bayu,et al,2021)



كما أنها عملية تطوير القدرات التنظيمية والتكنولوجية التي تسمح للجامعة بتحسين تجربة عملائها بشكل مستمر وخفض تكاليف تشغيلها؛ والحفاظ على ميزاتها التنافسية بمرور الوقت. (Kaputa, et al, 2022)

وترى الدراسة الحالية أن التحول الرقمي تغيير ثقافي نحو التعاطي مع التقنيات التكنولوجية الرقمية يتطلب من الجامعات المصرية تحدي الوضع الراهن باستمرار والتجريب والتكيف مع تلك المتغيرات. الأمر الذي يؤدي إلى إعادة صياغة صورة الجامعة أمام عملائها. ومن ثم فإنها أي التحولات الرقمية ليست مشروعاً يتم تنفيذه مرة واحدة؛ ولكنه سيستمر لمدة طويلة كجزء من ممارسات الجامعات في إطار تحديثها وتطويرها.

### الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة؛ من خلال التعرف على ما يرتبط بمتغيري الدراسة القيادة المستدامة والتحول الرقمي، وتم تقسيمها تبعاً لذلك إلى ثلاثة محاور فرعية تتضمن متغيري الدراسة ثم دراسات تتناول الربط فيما بينها، وقد تم تقسيمها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم ثم التعقيب عليها، على النحو التالي:

#### أولاً دراسات تتناول القيادة المستدامة

##### ١- دراسة (Eustachio, et al (2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الآلية التي تساهم بها القيادة المستدامة (SL) والقيادة التحويلية (TL) في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالاستدامة وتبني أهداف التنمية المستدامة من قبل أعضاء هيئة التدريس وما إذا كانت هذه العلاقات تتوسطها مستويات ميل مؤسسات التعليم العالي إلى الابتكار الاجتماعي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تشير النتائج إلى أن القيادة المستدامة لها علاقة قوية مع الميل للابتكار الاجتماعي، وتبني جوانب الاستدامة في التدريس؛ ومع ذلك، فمن غير الممكن دعم وجود علاقة مهمة بين القيادة المستدامة وتبني جوانب الاستدامة في التدريس، وبين ميل الابتكار الاجتماعي وتبني جوانب الاستدامة في التدريس.

##### ٢- دراسة محمد (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع أنشطة القيادة المستدامة مع توضيح علاقتها بالبراعة التنظيمية في جامعة سوهاج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد القيادة المستدامة كانت بدرجة متوسطة، إضافة لأبعاد البراعة التنظيمية أيضاً بدرجة متوسطة، أظهرت الدراسة كذلك أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر وتفعيل الثقافة التنظيمية بجامعة سوهاج بما يؤدي إلى تحقيق ممارسات فعالة للقيادة المستدامة.

##### ٣- دراسة (Liao (2022)

هدفت الدراسة للكشف عن الدور الرئيس للقيادة المستدامة في تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثية للاقتصاد والمجتمع والبيئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى وجود دور فعال للقيادة المستدامة في تطوير الممارسات الاقتصادية والاجتماعية في البيئات المحلية. كما قدمت الدراسة إطار تحليلي متكامل للقيادة المستدامة على أساس فرز وتلخيص مقدمات وعواقب القيادة المستدامة. أخيراً، تقديم نظرة عامة على مجالات البحث المستقبلية للقيادة المستدامة من أجل تعزيز البحث في ممارساتها.

#### ٤- دراسة الحازمي (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى توضيح درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة من قبل قيادات الجامعات السعودية الأكاديميين ، وتوضيح متطلبات تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بالإفادة من ممارسات القيادة المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة المستدامة جاء بتقدير متوسط ، كما أن أبعاد القيادة المستدامة قد حصلت على تقدير عام متوسط. كما أشارت الدراسة إلى أن أبرز متطلبات القيادة المستدامة كانت المتطلبات التنظيمية ، والمتطلبات الذاتية. وقد تم تقديم تصور لتطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بالإفادة من ممارسات القيادة المستدامة.

#### ٥- دراسة Rieg,et al(2021)

هدفت الدراسة إلى محاولة دمج الاستدامة عبر جميع أبعادها البنيوية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي ، وفي سبيل ذلك تم إجراء مراجعة كمية منهجية لتلخيص الأدبيات الأكاديمية حول مناهج إدارة التغيير التنظيمي التي تهدف إلى تضمين الاستدامة بشكل شامل في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. سلطت النتائج الضوء على قيمة الإجراءات الاستراتيجية والتأملية، وأهمية فهم عمليات التغيير وتشكيلها ، وأن التغيير نحو الاستدامة يتطلب مدخلات والتزامًا واسع النطاق من أصحاب المصلحة.

#### ٦- دراسة Puig& Casado(2021)

هدفت الدراسة إلى تطوير البحث في القيادة والإدارة والتنظيم التربوي لتحقيق استدامة الممارسات المتميزة في المؤسسات التعليمية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى ضرورة التطوير المستمر لممارسات القيادة لتحقيق استدامة لفعاليتها وتميزها خاصة وقت الأزمات والمخاطر ، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة التركيز على الأبعاد التالية ديناميكيات القادة والموظفين في العمل القيادي، والمخاطر المحتملة للقيادة وتحدياتها.

#### ٧- دراسة (٢٠٢١) Iqbal&Sulej

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية ومتى تؤثر القيادة المستدامة على الأداء المستدام من خلال فحص الابتكار الاجتماعي كآلية وسيطة والتقدير الإداري كشرط أساس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أكدت النتائج إمكانية استخدام القيادة المستدامة كمنهج لتطوير الأداء المستدام. ومع ذلك، لا تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة المستدامة على الأداء الإداري. أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مماثلة في أجزاء أخرى من آسيا والدول الغربية

#### ٨- دراسة الحسيني (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة المستدامة وممارساتها كأحد آليات تطوير إدارة الجامعات ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وقد توصلت الدراسة إلى اعتبار مفهوم القيادة المستدامة من المفاهيم الهامة في مجال إدارة الجامعات إضافة إلى أنه يمكن الإفادة من ممارسات القيادة المستدامة في تطوير ممارسات القيادة الجامعية الحالية بدولة الكويت . كما قدمت الدراسة تصور مقترح لتحسين ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات . كما أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة المستدامة في الجامعات على القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين.

#### ٩- دراسة العردان (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع أنشطة القيادات الأكاديمية السعودية على ضوء ممارسات القيادة المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن واقع أنشطة وممارسات القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة في الأبعاد التالية (المسؤولية المجتمعية، الثقافة

التنظيمية، استدامة القيادة، الاستدامة في استثمار الموارد البشرية والمادية). كما أوصت الدراسة بالتنوع في استخدام المداخل القيادية لتحقيق استدامة التطوير والتحسين بالجامعات.

#### ١٠-دراسة ( Cöp,et al(2020

هدفت الدراسة إلى المساهمة في بناء رأس مال بشري قوي داخل الجامعة من خلال تطوير قدرة القائد المستدام في مكافحة القضايا البيئية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت النتيجة أن القيادة المستدامة لها تأثير إيجابي على مشاركة الموارد البشرية في تنفيذ المهام والمسؤوليات على شكل فرق عمل ومجموعات، كما أكدت على أن بناء رأس المال البشري يحتاج إلى نشر مفاهيم الاستدامة والتنمية المستدامة والقيادة المستدامة؛ كي يتم تأسيس بناء قوي يمكن الموارد البشرية من فهم أبعاد قضايا العمل خاصة البيئية منها.

#### ١١- دراسة ( Collyer & Lancaster (2019

هدفت الدراسة إلى تحديد كيف يمكن للقادة الأكاديميين المستدامين من تفعيل مشاركة الموارد البشرية في حركات النمو والتطوير بالجامعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أهمية البعد عن التسلسل الهرمي عند تنفيذ ممارسات التطوير، كما أنه يجب الاستناد إلى أفكار القيادة المستدامة عند تنفيذ المهام الصعبة والخطيرة وعندما تكون البيئة الجامعية تتسم بعدم الاستقرار. أوصت الدراسة بضرورة إعداد صف ثاني من القيادات المستدامة للاضطلاع بأعباء العمل الجامعي.

#### ١٢- دراسة ( Burawat (٢٠١٩

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة وممارسات أداء الاستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أشارت النتائج إلى وجود علاقة متوسطة بين القيادة التحويلية وأداء الاستدامة، وبين القيادة المستدامة وأداء الاستدامة. كما أشارت الدراسة بأن معظم اهتمام القيادات قد انصب على إشراك العملاء مع الموارد البشرية في تنفيذ بعض المهام. إضافة إلى اهتمامهم بتقديم النصائح وتبادل الأفكار مع أتباعهم بدلاً من إلهامهم وإعطائهم الفرص لاتخاذ القرار. تقدم هذه الدراسة دليلاً على العلاقة الإيجابية بين القيادة، وأداء الاستدامة.

#### ١٣- دراسة ( Portela, et al,(2017

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه دمج الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى مراجعة المحركات الرئيسية لدمج الممارسات المستدامة والحوافز التي تحول دون التغيير الإيجابي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى توافر العديد من التحديات وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية والجوانب التنظيمية. كما أشارت الدراسة بأن القيادة المستدامة تلعب دوراً كبيراً في دمج عناصر الاستدامة. تقترح الدراسة قائمة بالعوامل الرئيسية الدافعة للتغيير والعقبات التي تحول دونه.

#### ١٤- دراسة غانم (٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق أبعاد "القيادة المستدامة في جامعة السادات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة بالجامعة جاء بدرجة "متوسطة". كما أشارت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤى أفراد العينة باختلاف الجنس، المتغيرات الشخصية، التخصص، المرتبة العلمية. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموارد البشرية بالجامعة على كيفية التطبيق الصحيح للقيادة الاستراتيجية.

## دراسات تتناول التحول الرقمي

### ١- دراسة (Bholane 2024)

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وعناصره ومراحله. كما استعرضت الدراسة أمثلة للتقنيات الرقمية التي تفعل ممارسات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى وجود درجة موافقة كبيرة على أهمية التحول الرقمي وضرورة تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، كما أشارت الدراسة إلى أهمية تطبيق التقنيات الرقمية بأدواتها وآلياتها لتأصيل مفهوم التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي.

### ٢- دراسة (Saragih,et al ( ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي. إضافة إلى فهم كيفية إدارة الرقمنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة تعدد تلك التحديات والتي من بينها القصور في ثقافة التحول الرقمي، عدم التخطيط الجيد لتنفيذ التحولات الرقمية ، وقد وضعت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير النظرية والممارسة في إدارة الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي .

### ٣- دراسة (Fernández,et al( ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد مبادرات التحول الرقمي التي اتخذتها مؤسسات التعليم العالي، وتحديد العمليات والتقنيات الجديدة المستخدمة لتنفيذها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . تظهر النتائج الرئيسية أن مبادرات التحول الرقمي التي تم تنفيذها تركز في المقام الأول على توفير تعليم عالي الجودة وتنافسي . نستنتج أن مؤسسات التعليم العالي في الخطوات الأولى نحو النضج الرقمي حيث أن ١ فقط من كل ٤ لديها استراتيجية رقمية و ٥٦٪ أطلقت DTI معزولة غير مدمجة في خطة وليس لها قيمة عائد استراتيجية عالية للمؤسسة .

### ٤- دراسة (Tai&Son(2023)

تعالج هذه الدراسة الفجوة في الأدبيات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية في المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات. استعرضت هذه الدراسة الأدبيات بشكل منهجي لتقييم التحول الرقمي في التعليم عبر ثلاثة أبعاد: بيئة الحرم الجامعي، وطرق التدريس، وتجارب التعلم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للاستراتيجيات الرقمية والأدوات الرقمية على تطوير ممارسات المؤسسات التعليمية، أكدت الدراسة على ضرورة توعية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية على كيفية تنفيذ التغييرات الرقمية واستدامة تطويرها .

### ٥- دراسة رجب (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للتحول الرقمي. واقتراح آليات لتفعيل التحول نحو رقمنة التعليم الجامعي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم التحول الرقمي وأهدافه وأهميته وأبعاده ومبادئه ، إضافة إلى وضع آليات للتفعيل التحول نحو الرقمنة ومنها : التزام القيادة الجامعية بالتحول ، توفير الموارد البشرية والمادية ، قرارات داعمة للتحول نحو الرقمنة . أوصت الدراسة بالإفادة من خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة في التحول نحو الرقمنة .

### ٦- دراسة عبدالحميد (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدي توافر أبعاد التحول الرقمي في جامعة الأزهر، مع اقتراح آليات لتفعيل ممارسات التحول الرقمي ، تم استخدام المنهج الوصفي. أشارت الدراسة إلى أن توافر متطلبات للتحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة في كافة الأبعاد، قدمت الدراسة بعض الآليات

لتفعيل ثقافة التحول الرقمي وإمكانية تحقيق متطلبات التحول الرقمي ، كتنظيم المزيد من البرامج التدريبية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ، ووضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعة تشرف عليها مباشرة كلية الحاسبات .

#### ٧- دراسة Marks,et al( ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى استكشاف نضج التحول الرقمي والتحديات داخل مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . اقترحت الدراسة إطاراً جديداً يعتمد على إطار تقييم التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي؛ مع رسم خرائط عملية التعليم العالي. تظهر نتائج البحث تبايناً كبيراً بين تصور المستجيبين لمستويات نضج التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي . تُظهر النتائج أيضاً الافتقار إلى الرؤية الشاملة وكفاءة التحول الرقمي وبنية البيانات ومعالجتها باعتبارها التحديات الرئيسية للتحول الرقمي.

#### ٨- دراسة أمين(٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وقد توصلت الدراسة إلى وضع معالم لتصور مقترح للتحول الرقمي للجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة ؛ وقد تضمن التصور : فلسفة التصور ومنطلقاته وأهدافه ومتطلباته . وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر التصور المقترح على الجامعات المصرية .

#### ٩- دراسة عبدالسلام(٢٠١٣)

هدفت الدراسة للتوصل إلى آليات لتحقيق التحول الرقمي التوصل البحث الحالي للتوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التحول الرقمي للجامعات المصرية، وبناء على ذلك حاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية: ١. ما منظور الأدبيات للتحول الرقمي بالجامعات المعاصرة؟ ٢. ما جهود التحول الرقمي بالجامعات المصرية؟ ٣. ما تحديات التحول الرقمي للجامعات المصرية؟ ٤. ما الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية؟ وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي كمنهج أساسي له، كما اشتمل البحث على ثلاثة أقسام، القسم الأول بعنوان التحول الرقمي بالجامعات المعاصرة: الماهية والمتطلبات، بينما تناول القسم الثاني جهود التحول الرقمي بالجامعات المصرية وتحدياته، أما القسم الثالث والأخير فقد تضمن مجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية.

#### دراسات حاولت الربط بين القيادة والتحول الرقمي بالجامعات

#### ١- دراسة جمعة (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة الحالية على توضيح درجة ممارسة التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى ارتفاع موافقة أفراد العينة على مهارات التحول الرقمي والرقمنة اللازمة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية لتلك المهارات جاء بدرجة متوسطة ، كما توصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة لدى أفراد العينة تعزى لمتغير النوع وكذلك الوظيفة القيادية. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم بعض البرامج التدريبية للموارد البشرية بالجامعة لتطوير ممارسات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين.

#### ٢- دراسة إبراهيم (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التحول الرقمي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية . كما أشارت الدراسة إلى وجود قصور في نشر ثقافة التحول الرقمي لدى

القيادات . وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية القيادات الأكاديمية بجدى تطبيق التحولات الرقمية في الجامعة وتأثيره الإيجابي على زيادة انتاجيتهم.

### ٣- المطيري وآخرون (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تطوير التنمية المهنية بشكل مستدام عند قيادات التعليم قبل الجامعي ؛ وذلك على ضوء التحول الرقمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت إلى وجود دور هام للقيادات في تفعيل إجراءات التحول الرقمي ، كما أشارت الدراسة إلى أن تطوير التنمية المهنية ينعكس ايجاباً على أداء القيادات . أوصت الدراسة بتعميم تطوير التنمية المهنية على قيادات التعليم الجامعي لتكون كمدخل لتفعيل تطبيق إجراءات التحول الرقمي .

### ٤- دراسة (٢٠٢٤) Alabdali , et al,

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة القيادة التحولية الرقمية الخضراء والعقلية الرقمية الخضراء والتحول الرقمي الأخضر في ظل التباديل المختلفة للثقافة الرقمية الخضراء التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي مباشر وغير مباشر بين القيادة التحولية الرقمية الخضراء والعقلية الرقمية الخضراء والتحول الرقمي الأخضر تجريبياً، مما يؤكد على أهمية القيادة التحولية الرقمية الخضراء في تمكين التحول الرقمي الأخضر من خلال تنمية عقلية واعية بيئياً بين أتباعهم. وأوصت الدراسة بضرورة رعاية ثقافة رقمية خضراء تنظيمية فعالة يمكن أن تعمل على تعزيز أداء القيادة التحولية الرقمية الخضراء

### ٥- دراسة سليمان ، ومحمود (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل الأسس الفكرية لكل من المرونة التنظيمية وكذلك القيادة الرقمية عند القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية، وتوضيح آليات تفعيل ثقافة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية، وكذلك تحليل واقع القيادة الرقمية لدى القيادات بجامعة أسوان، كذلك وضع رؤية مقترحة لتطوير المرونة التنظيمية والقيادة الرقمية بجامعة أسوان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الرقمنة لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة ، كما أن تفعيل وتأسيس المواطنة الرقمية عند القيادات جاءت بدرجة متوسطة، كما أن مستوى ممارسة المرونة التنظيمية عند القيادات كان متوسطاً. وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتطوير ممارسات المرونة التنظيمية والقيادة الرقمية بالجامعة.

### ٦- دراسة الحاسي (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين الرقمنة وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة "، ودور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق ذلك؛ تم استخدام المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه سلبي نحو التحول الرقمي داخل الجامعات الليبية، كما أظهرت النتائج توجهاً سلبياً نحو قدرة الجامعة على تلبية حاجات المجتمع وتوجهاته نحو التنمية الشاملة . أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التحول الرقمي بالجامعات الليبية من خلال تنظيم البرامج التدريبية وورش العمل حول التحولات الرقمية ، إضافة إلى التزام القيادة الجامعية بتطوير الممارسات الحالية للتحول الرقمي وتوفير متطلبات هذا التحول .

### ٧- دراسة العمري ، والعريني (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية الحكومية للتيسير من عملية التحول نحو الاستدامة ؛ وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أشارت الدراسة إلى أن من أبرز متطلبات التحول نحو الاستدامة ؛ تصميم خطة استراتيجية للتحول تجاه الاستدامة ، الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال الاستدامة، إعداد سياسة

واضحة وشاملة لاستدامة الجامعة . كما قدمت الدراسة التوصيات التالية للتحويل نحو الاستدامة ؛  
نشر أفضل ممارسات الاستدامة، تنظيم الندوات والمحاضرات حول الاستدامة .

#### **تعليق على الدراسات السابقة**

تتفق الدراسات جميعها في محاورها الثلاثة على أهمية متغيري الدراسة: القيادة المستدامة والتحول الرقمي في الجامعات . ودور القيادة في نجاح عملية التحول الرقمي، ودور التحول الرقمي في تطوير أداء القيادات . كما أن هناك اتفاق حول أهمية القيادة المستدامة، وممارساتها التي تعمل على تعزيز العلاقة بين نماذج الأعمال المبتكرة والرقمية والأداء المستدام. إضافة إلى أنه لا تزال الجامعات تواجه تحديات في تحقيق الأداء المستدام على الرغم من الارتفاع الكبير في التقنيات الرقمية. وأن على الجامعات أن تستثمر في قدراتها الرقمية لضمان أداء مستدام في مواجهة كثير من الاختراعات الجديدة في المجال التقني . كما أن هناك اتفاق في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي خاصة في اعتماده على عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها في ضوء عوامل محددة . كما اتفقت الدراسات على أن من أسباب فشل تطبيق التحولات الرقمية عدم التزام القيادة الجامعية ، وعدم نشر وتفعيل ثقافة التحول الرقمي .

بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ؛ في مجال التطبيق حيث تقتصر الدراسة الحالية على الواقع في الجامعات المصرية ، وما يرتبط بها من ممارسات القيادة المستدامة ، ودورها في تفعيل وتأسيس التحول الرقمي بأدواته؛ كما أنه لا توجد دراسة واحدة من الدراسات السابقة قد تناولت بطريقة مباشرة الربط بين القيادة المستدامة والتحول الرقمي وهو ما حاولت الدراسة تقديمه وتوضيحه في إطارها النظري والميداني .

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في ؛ توضيح بعض معالم المشكلة والمساهمة في توضيح الإطار النظري للدراسة الحالية والإطلاع على العديد من المراجع العربية والأجنبية للبدأ مما انتهت وتوصلت إليه تلك الدراسات للبناء عليه في تقديم رؤى وتوجهات جديدة في مجال القيادة المستدامة والتحول الرقمي .

#### **محاور الدراسة :**

تتضمن الدراسة المحاور التالية :

- المحور الأول القيادة المستدامة ومضامينها ومعالمها
- المحور الثاني التحول الرقمي ومضامينه.
- المحور الثالث القيادة المستدامة والتحول الرقمي علاقات متشابهة.
- المحور الرابع إطار الدراسة الميداني .

#### **المحور الأول القيادة المستدامة ومضامينها ومعالمها**

في الجامعات اليوم، هناك تركيز متزايد على الاستدامة، حيث يطالب أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون بنشر ثقافة مستدامة. (Choi and Kang,2019) لذا تحتاج الجامعات إلى قادة يتمتعون بالالتزام واضح بقيادة الاستدامة. ويجب أن يكون هؤلاء القادة قادرين على دمج الاستدامة بشكل فعال في استراتيجيات وعمليات الجامعة، والاستفادة من عقلية الاستدامة في تحقيق أهداف الجامعات. (Walter ,et al,2020)

ولتنفيذ تحول مستدام ذي مغزى، يجب على القادة تطوير عقلية مستدامة. حيث يضع القائد الاستدامة في صميم نموذج العمل ويلتزم بالاعتقاد بأن النجاح والأداء المتميز لأي عمل يرتبطان بشكل مباشر بالإطار الاجتماعي والبيئي الذي يعمل فيه. (Straková and Cimermanová,2018) ويدرك القائد الذي يتبنى هذه العقلية الاستدامة كمصدر للميزة التنافسية

ويتحرك من خلال تنفيذ ودمج التغييرات ذات التأثير البيئي والاجتماعي الأكبر - على المدى القصير والطويل.

### مفهوم القيادة

يذكر (Yu Ma ,et al,2020) بأن الجذر اللغوي الأنجلو ساكسوني للكلمات "lead" و"leader" و"leadership" هو "laed"، والتي تعني المسار أو الطريق. والفعل يعني السفر. وبالتالي فإن القائد هو الشخص الذي يوضح للمسافرين الآخرين الطريق الذين سيسيروا عليه في رحلتهم. كما يشير (Yue X, et al,2021) أن القيادة - التي تركز على فعالية الاستراتيجية - تختلف عن الإدارة - التي تتعامل مع كفاءة العمليات. يؤكد (Uygun,et al,2020)، "إن القيادة تدور حول دفع الناس إلى الذهاب إلى حيث لم يكونوا ليذهبوا بمفردهم".

وبشكل أكثر بهجة، يقترح (Radoslavova, 2024) أن القيادة تدور حول "اكتشاف الشغف والمثابرة والخيال للحصول على النتائج، والقدرة على إيجاد عامل الإبهار والقدرة على التفكير في الأفكار الابتكارية اللازمة للتعلم والازدهار في عصر مضطرب". كما ينظر للقائد بأنه "الشخص الذي يمكنه صياغة رؤية وإلهام الناس للعمل بشكل جماعي لتحقيقها، والاستجابة لأي تغييرات وتحديات تنشأ على طول الطريق". (Walter ,et al,2020) بالإضافة إلى ما ذكرناه من تعريفات للقيادة، هناك أيضًا نظريات مختلفة حول القيادة، وفي حين أننا لا نعتمد تقديم مراجعة شاملة لهذه النظريات، إلا أنها تساهم في وضع إطاراً للقيادة المستدامة.

وبالتالي، يمكننا التمييز بين عدة مناهج رئيسية لفهم القيادة؛ وهي كالتالي:

(Uygun,et al,2020) (Yue X, et al,2021) (Marinković, 2023):

١. مدرسة السمات/الأسلوب، Trait/Style التي تركز على خصائص أو مناهج القادة الأفراد.
٢. مدرسة الموقف/السياق، The Situational/Context التي تركز على كيفية تشكيل البيئة الخارجية لعمل القيادة.
٣. مدرسة التفاعل، Interactionist التي تتعلق بالتفاعل بين القائد الفرد وسياق تطهيره.
٤. القيادة العقلانية. Relational إنها شيء تفعله مع الناس، وليس للناس. وببساطة، لا يمكنك أن تكون قائداً بدون أتباع. ومثل جميع العلاقات، يجب مراقبتها وزراعتها.
٥. القيادة غير هرمية. non-hierarchical. إن السلطة الرسمية أو اللقب لا يجعلان منك قائداً. ولكن يمكن العثور على القادة على جميع المستويات.
٦. القيادة المرتبطة بالسياق. Contextual عليك أن تقيس وتستفيد مما هو موجود حولك ثم تقدم المزيد للحفلة.

توفر هذه التعريفات والنظريات الخلفية لفهم الخطوط العريضة للقيادة بوجه عام. وهي تعترف بأن القيادة عملية تأثير للجمع بين الجهود نحو التغيير والتحول. وأن القادة يفهمون التعقيد المتزايد ويحتضنونه، ويصبحون أكثر قدرة على التكيف نتيجة لذلك. والأهم، أن هؤلاء هم القادة الذين يرون الأعمال متشابهة بعمق مع الناس والبيئة، وليس ككيانات فردية. وهنا تبدأ نقاط التلاقي بين القيادة كمفهوم والاستدامة كفكر واستراتيجية.

### مفهوم القيادة المستدامة

تتكون من مقطعين وهما الاستدامة والقيادة. فأما الاستدامة فتعرف بأنها القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها. (Puig & Casado, 2021) (Al-Zawahreh , etal,2019) وتشمل الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. فالاستدامة البيئية تشمل الحد من التأثيرات السلبية للناس على البيئة وحماية الطبيعة



والنظم البيئية ، والاستدامة الاقتصادية تشمل الأنشطة الاقتصادية والنمو وأثاره، بينما الاستدامة الاجتماعية تتضمن الجوانب الإنسانية والمؤسسية والثقافية والمجتمعية للاستدامة. يجب على البشر التصرف بمسؤولية وحساسية لاستخدام جميع الموارد لأن لها حدود، كما يجب عليهم تقليل أو تجنب الأنشطة غير المستدامة ذات الآثار الضارة على البيئة والمجتمع. (Straková and Cimermanová,2018) والجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية للاستدامة بينها تفاعل وتكامل قوي. ويمكن أن يؤدي التغيير في إحداها إلى تأثيرات غير مباشرة على الجوانب الأخرى.

أما عن القيادة المستدامة فتشير (Armani,etal,2020) أن إدخال مفهوم التنمية المستدامة في القيادة هو المفتاح لتغيير الوضع وبناء جامعة مستدامة ؛ ومن ثم فالقيادة المستدامة هي نتاج تكامل التنمية المستدامة والقيادة، وهي نوع من السلوك القيادي والإداري الذي يهدف إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتطوير الأعمال الأساسية للجامعة، وذلك لخلق قيمة طويلة الأجل للجميع. وهي تتجاوز القيادة التحويلية والقيادة المسؤولة، وتؤكد على التنمية المتوازنة للاقتصاد والمجتمع والبيئة. وفي الوقت نفسه، فهي تساعد الجامعات على تحقيق النمو والاستدامة. (Walter ,et al,2020) (Kareem,et al,2023)

وأشار (Yue X, et al,2021) إلى أن القيادة المستدامة تعني امتلاك القدرة على اتخاذ القرار على المدى الطويل، وتعزيز الابتكار المنهجي، وتنمية فريق عمل مخلص، وتوفير منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة. والغرض منها هي تعزيز استدامة المؤسسة. كما أنها نهج إداري يوفر حلولاً للتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في العالم، وهي تعترف بالقيادة كعملية تأثير ؛ وذلك لجعل القادة يعملون بشكل تعاوني من أجل التغيير والتحول (Walter ,et al,2020) يؤكد (Uygur,et al,2020) بأن "قائد الاستدامة هو شخص يلهم ويدعم العمل نحو عالم أفضل". ويرى (Straková and Cimermanová,2018) أن قادة الاستدامة هم "أفراد مجبرون على إحداث فرق من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم فيما يتعلق بالعالم من حولهم. وبذلك، يتبنون طرقاً جديدة للرؤية والتفكير والتفاعل تؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة".

أشار (Carrillo,et al,2021) إلى أن القيادة المستدامة في التعليم تشير إلى القدرة على الحفاظ على وتعزيز التعلم العميق والواسع النطاق (العمق)؛ ووضع الخطط والاستعدادات من أجل ضمان التنمية طويلة الأجل (الاستدامة)؛ والتأكيد على الحوار والتنمية المشتركة واتخاذ القرارات المشتركة (الاتساع)؛ ومشاركة المعرفة والموارد بنشاط مع الجامعات والمجتمعات المجاورة لتحسين البيئة (العدالة)؛ وتعظيم الاتساق وتوحيد السياسات والمناهج والتقييمات والتدريب لتعزيز التنوع (التنوع)؛ وتوفير سياسات الحوافز والمكافآت لجذب المواهب، وإنشاء شبكة لتعزيز التعلم والدعم المتبادل (الحيلة)؛ احترام الخبرة السابقة لسلوك القيادة والتعلم منها في السعي إلى خلق مستقبل أفضل (الصيانة).

ومن ثم فإن القيادة المستدامة هي نتاج دمج التنمية المستدامة والقيادة، وهي أسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتطوير الأعمال الأساسية للجامعة وربطها بالبيئة المحلية ، وذلك لخلق قيمة طويلة مستدامة.

وبناءً على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة، فإننا نرى أن القيادة في مجال الاستدامة – أو على وجه التحديد القيادة من أجل الاستدامة – ليست مدرسة منفصلة عن نظريات القيادة الأخرى، بل مزيج من نظريات القيادة المطبقة في سياقات مختلفة.

## سمات وخصائص القيادة المستدامة

يشير (Yue X, et al,2021) (Yu Ma ,et al,2020) أنه من المهم فهم الخصائص الرئيسية للقيادة المستدامين على أنها تختلف عن أنماط القيادة الأخرى الأكثر رسوخًا. ولتوضيح الفرق، قمنا بتقسيم تلك الخصائص إلى خمسة مجالات رئيسية:

### ١. عقلية الاستدامة

هذا يعني وجود شعور قوي بالهدف مقترنًا بتوجه طويل الأجل وطموح متواصل لتحقيق النتيجة النهائية للاستدامة.

### ٢. التفكير النظامي

يتضمن التفكير النظامي القدرة الفكرية على ملاحظة والتركيز على القضية الأكبر. كما يتطلب تغيير المنظور بين المجموعات المتضاربة من خلال تطوير استراتيجية تلهم جميع أصحاب المصلحة.

### ٣. بناء العلاقات

يجب على القادة المستدامين فهم الناس عبر الثقافات المختلفة، ودعم التنوع، وبناء علاقات منتجة وطويلة الأمد مع أصحاب المصلحة.

### ٤. استمرارية الالتزام

هذا يعني فهم أن معظم التحديات المعقدة تتطلب إدارة طويلة الأجل وقابلة للتكيف والالتزام بتعزيز التغيير.

### ٥. التواصل الفعال

تتطلب القيادة المستدامة مهارات متقدمة في الاستماع النشط، وخلق رؤية مشتركة، وإدارة الصراعات، والقدرة على تحفيز وإقناع الآخرين.

وتكشف دراسات (Yue X, et al,2021) (Walter ,et Müller,et al,2020) عن العديد من سمات القيادة المستدامة. مثل التركيز على القيادة كنظام إداري، رؤية طويلة المدى ذات أهداف أوسع تربط الجامعات بالتكنولوجيا، والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية للجامعات، السلوك الأخلاقي، القدرة على الابتكار والابداع، التغيير الشامل، توجيه أصحاب المصلحة. وتشكل هذه السمات أساس الرؤية التي يسعى القادة إلى تحقيقها من خلال استدامة الجامعة ومرونتها.

القادة المستدامون كما يعتقد (Khuda et al,2023) يفهمون ويحتضنون التعقيد المتزايد في الجامعات، مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيف. والأهم من ذلك، أنهم مفكرون بعيدو الأمد يرون الناس والبيئة كجزء لا يتجزأ من العمل الجامعي مسترشدين بالقيم القوية، كما إنهم يتخذون خطوات جريئة تعطي الأولوية لتأثير الجامعة على الأجيال القادمة وليس فقط الوقت الحالي مع تضمين هذه الصفات في نهجهم الإداري، يقوم القادة المستدامون بإعداد الجامعة للنجاح والنمو.

يفكر القادة المستدامون باستمرار في القيم المستدامة وهم قادرون على الاستجابة بالطريقة الأكثر فعالية للتعقيدات الاجتماعية والبيئية، وتحدي الأساليب التقليدية لتنفيذ المهام الجامعية إذا لزم الأمر. (Straková and Cimermanová,2018) وهذا يعني تعزيز الممارسات المستدامة في جامعاتهم والمجتمعات المحيطة بهم، فضلاً عن تشجيع الآخرين على القيام بنفس الشيء.

القيادة المستدامة تعزز القيم والسلوكيات الأخلاقية، والتي تعتبر ضرورية لبناء جامعات ومجتمع مستدامين. (Yue X, et al,2021) (Çayak, 2021) ولعل تعزيز الأخلاقيات من قبل القادة أمر هام لتعزيز اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي بين الأتباع. كما اعتبر (Iqbal and

(Piwovar,2022) أن الهدف الأخلاقي جانب ذات مغزى للقيادة المستدامة وذلك لإعطاء إحساس بما هو صحيح وما هو خاطئ يجب تجنبه.

تركز القيادة المستدامة أيضاً على بناء ثقافة تنظيمية قوية. واستناداً على ذلك. تعمل الجامعات المستدامة على تعزيز ثقافة تنظيمية ذات رؤية مشتركة. ويمكن للرؤية الهادفة والقوية أن تعزز إحساس أعضاء الجامعة بالملكية والالتزام والمساءلة تجاه الأهداف المستدامة. وتجمع الدراسات (Khuda et al,2023) (Iqbal and Piwovar,2022) (Walter ,et al,2020) بأن مشاركة الرؤية مع الموارد البشرية يعد أمراً هاماً لإنشاء جامعات مستدامة.

كما تعمل قيادة الاستدامة على إقامة علاقات وشراكات جيدة مع المستفيدين الداخليين والخارجيين. وتعد مشاركة المستفيدين أمراً ضرورياً للقيادة المستدامة. فالأفراد يعتبرون عنصراً أساسياً في الاستدامة التنظيمية، كما أن رأس المال البشري أياً كان موقعه ضروري للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. (Kanyangale,2022) إضافة لذلك فقيادة الاستدامة يعتمدون على الابتكار لبناء جامعات متميزة. فالجامعات المستدامة تستخدم كما يشير (Yu Ma ,et al,2020) الابتكار لتطوير ميزات التنافسية. هذا يتطلب من جانب آخر كفاءات متنوعة منها وجود فرق مبتكرة من الموارد البشرية، والتفكير بشكل استراتيجي، وإدارة المبادرات الابتكارية بشكل منهجي. (Durst,et al,2021)

والقادة المستدامون مفكرين قادرين على رؤية الصورة الكلية بما تتضمنه من تفاصيل وأجزاء والعلاقات فيما بينها. تعتمد أنظمة القيادة المستدامة على قضيتين محوريين، وهما الترابط على مستويات متعددة من القيادة والقيادة المستدامة في نظام مفتوح. (Yue X, et al,2021) تعد المسؤولية الاجتماعية هي جوهر عمل القيادة في الجامعات المستدامة. يجب أن تساهم الجامعة المستدامة بشكل إيجابي في تنمية مسؤوليتها تجاه المجتمع. وجد (Iqbal and Piwovar,2022) أن المسؤولية الاجتماعية هي المؤشر الرئيسي المهم للأداء المستدام في الجامعات، كما أشارت دراسة (Walter ,et al,2020) أن الجامعات التي تمتلك توجهاً نحو الاستدامة تتفوق في الأداء على التي لا تمتلك.

لا تقتصر القيادة المستدامة على شخص واحد أو مستوى واحد داخل الجامعة. بل تتضمن المستويات الأعلى والأدنى من النظام. ومن ثم فإن الاعتقادات بأن القيادة المستدامة يجب أن يعبر عنها أولئك الذين هم في الطبقة العليا في الجامعة كرئيس الجامعة ووكلائها وعمدائها وحدهم هي غير مفيدة ولها آثارها السلبية. (Armani,etal,2020).

#### أهداف القيادة المستدامة

أشار (Carrillo,et al,2021) إلى أن القيادة المستدامة تعني امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات على المدى الطويل، وتعزيز الابتكار المنهجي، وتنمية فريق عمل مخلص، وتوفير منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة. والغرض منها كما يؤكد (Walter ,et al,2020) تحقيق التوازن في العلاقة بين الموارد البشرية والجامعة والبيئة، وتعزيز استدامة الجامعة من خلال ممارسات القيادة الفعالة.

أشارت دراسات (Iqbal and Sulej, 2022) (Yu ( Gülşah and Titrek,2020) إلى أن من أبرز أهداف القيادة المستدامة؛ ما يلي:

- 1- صقل وترقية استراتيجية الاستدامة الحالية لدى القيادات الجامعية وبناء المهارات اللازمة لتأصيل عملية التغيير.
- 2- تحديد التحديات التي تواجه عملية التغيير النظامي والهيكلية داخل الجامعة والتعامل معها.

- ٣- سن الإجراءات وآليات التحكم وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المناسبين لتنفيذ استراتيجية الاستدامة الخاصة بالجامعة.
- ٤- دعم التغيير النظامي ولعب دور حاسم في بناء القدرات والمرونة لتقديم استراتيجية الاستدامة الخاصة بالجامعة.
- ٥- إنشاء خطة عمل لتنفيذ استراتيجية الاستدامة الخاصة بالقيادات الجامعية (بما في ذلك استشارة أصحاب المصلحة والتحقق الداخلي والموافقة والتنفيذ)
- ٦- قيادة تنفيذ استراتيجية الاستدامة الخاصة بالجامعة ودعم الجامعة في مرحلة الانتقال نحو أعمال أكثر استدامة.

وفي ضوء ما سبق ؛ يمكن للقيادة المستدامة أن تهدف إلى مساعدة الجامعات في كسب مستفيدين جدد ، وجذب أفضل المواهب والقدرات البشرية والاحتفاظ بها. واختيار الموارد البشرية بطرق موضوعية. يمكن أيضاً للقيادة المستدامة أن تهدف إلى تفعيل منهجية الابتكار مع المساهمة في تطوير قدرة الجامعات على تقديم خدمات جديدة لمعالجة التحديات التي تواجهها.

أكد (Khuda et al,2023) أن أهداف القيادة المستدامة يتعين أن تتضمن أولاً : الالتزام بدمج الاستدامة في استراتيجية الجامعة ؛ وذلك من خلال النظر إلى الاستدامة كجزء أساسي من استراتيجية العمل. وهذا ينطوي على تحديد أهداف الاستدامة ، ودمجها في التخطيط الاستراتيجي، ومواءمتها مع أهداف الجامعة . ثانياً : ضرورة إشراك أصحاب المصلحة؛ بما في ذلك الموارد البشرية والعملاء الخارجيين، لفهم تفسيراتهم وتوقعاتهم للاستدامة . يمكن أن يساعد هذا في زيادة دعم أصحاب المصلحة لاستراتيجية الجامعة. ثالثاً : الشفافية والتقارير: فيجب على القيادات المستدامة إنشاء ممارسات قوية لإعداد التقارير عن الاستدامة لإظهار تقدم الجامعة نحو أهداف الاستدامة وأن يكونوا شفافين لتجنب الصراع. يمكن أن يعزز هذا الثقة والمشاركة بين القيادات وأصحاب المصلحة.

ستعمل القيادة المستدامة إذن على خلق بيئة تنظيمية مستدامة، وسيعملون على وضع أهدافاً تنظيمية مستدامة وسيلعبون دوراً مسؤولاً لحماية البيئة الجامعية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب مستوى وعي القادة بالتنمية المستدامة دوراً رئيسياً في مساعدتهم على التعامل مع المواقف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعقدة، وإجراء التغييرات عند الضرورة، وذلك لتعزيز الابتكار المستدام لجامعاتهم . ومما لاشك فيه أيضاً ستعمل القيادة المستدامة على مساعدة الجامعات على تحقيق التنمية المستدامة طويلة الأجل لجامعاتهم ، والعمل على تطوير علاقات متزنة مع البيئة التي تعمل فيها .

يرى (Walter ,et al,2020) أن القيادة المستدامة تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أولاً من منظور الثقافة التنظيمية ؛ حيث الترويج لثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والاستدامة داخل الجامعة . في الوقت نفسه، تعد هذه الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تشكيل القيادة المستدامة. ثانياً، من منظور التوجه الاستراتيجي؛ حيث تطوير العلاقة المعقدة بين الموارد البشرية والجامعات والبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة . ثالثاً : من منظور تنمية الموارد البشرية. حيث تهدف القيادة المستدامة إلى تنفيذ تنمية مستمرة للموارد البشرية بالجامعة لتنتشر مضمين وسلوكيات وممارسات القيادة المستدامة.

#### لكن كيف يمكن تحقيق تلك الأهداف ؟

أشارت العديد من الأدبيات (Iqbal,et al,2021) ( Gülşah and Titrek,2020) (Walter ,et al,2020) أنه لكي يتم تحقيق أهداف التنمية المستدامة فلا بد من :

- ١- الرؤية. يحتاج القادة المستدامين إلى أن يكون لديهم حلم أو رؤية تدفعهم. لتحقيق أهدافهم. فهناك ضرورة للبدأ بتوضيح أهدافهم وتطلعاتهم والمسار الذي يعتقدون أنهم بحاجة إلى اتخاذه للوصول إلى حيث يريدون أن يكونوا.
  - ٢- الشجاعة والإقدام. بمجرد أن تكون لدى القيادات رؤية، فإنهم بحاجة إلى الشجاعة والثقة بالنفس من أجل تحقيق هذه الرؤية.
  - ٣- تطوير شبكة العلاقات. يتعين على القادة التسلح بالشجاعة المستوحاة من رؤيتهم، فيجب عليهم أن يكونوا مستعدين لبدء مشاركة رؤيتهم مع أشخاص آخرين يعملون معهم .
- مما سبق يتضح ؛ أن القيادة المستدامة تهدف لدمج رؤيتها للاستدامة في رؤية الجامعة كمدخل لتطويرها وتميز أدائها ، وذلك لتعزيز تحول ممارسات الجامعة إلى ممارسات مستدامة. إضافة إلى التركيز على أصحاب المصلحة والوفاء بتوقعاتهم المتغيرة ، والسعي إلى تحقيق الاستدامة في المنظور الاستراتيجي والأعمال والممارسات المحددة المرتبطة بالجامعة، والاهتمام بالاستدامة كفكر وممارسة ، وتفعيل وتأسيس ثقافة الجامعة المتسقة مع القيم والمبادئ الأخلاقية ، في كافة أنشطتها .

#### أهمية القيادة المستدامة

تعد القيادة المستدامة مفهوماً متزايد الأهمية في عالم اليوم. يشير إلى فكرة مفادها أن القادة الأقوياء ضروريون لبقاء الجامعات وازدهارها على المدى الطويل. حيث تدرك المزيد من الجامعات الحاجة إلى التركيز على ممارسات القيادة المستدامة من أجل ضمان نجاحها. (Iqbal and Sulej, 2022)

كما ينظر إلى القيادة المستدامة على أنها مهمة ؛حيث تجتذب الجامعات التي تحترم الاستدامة بشكل متزايد أفضل المواهب والعملاء. (Iqbal,et al,2021) من ناحية أخرى كما يشير (Gülşah and Titrek,2020) تتخلف الجامعات التي لا تتخذ إجراءات معقولة لتحقيق أهداف الاستدامة. لذلك، يجب على الجامعات بناء أنماط عمل جديدة تدعم ممارسات الاستدامة من خلال تنمية قدرات صناع القرار الذين يتشاركون صفات القادة المستدامين.

تحتاج الجامعات إذن إلى قيادة قوية إذا كانت تريد أن تظل قادرة على المنافسة على المدى الطويل. فلقد أصبح المستفيدون على دراية متزايدة بالمسؤولية البيئية للجامعات وسيكونون أكثر ميلاً إلى دعم الجامعات التي تأخذ مسؤولياتها البيئية على محمل الجد وليس فقط كإستراتيجية تسويقية. (Walter ,et al,2020) بالإضافة إلى ذلك، فإن اتباع ممارسات الاستدامة القوية يمكن أن يساعد الجامعات على جذب أفضل الموارد البشرية التي تريد العمل لدى الجامعات التي تؤمن بقيم الاستدامة. كذلك تساعد القيادة المستدامة الجامعات على الاستعداد للتحديات المستقبلية المحتملة من خلال كونها استباقية بدلاً من كونها رد فعل عندما يتعلق الأمر بعمليات صنع القرار (Carrillo,et al,2021)

يؤكد (Iqbal,et al,2021) على أهمية تنفيذ ممارسات القيادة المستدامة في الجامعات مثل تعزيز التنوع والشمول، والاستثمار في الموارد البشرية، والتركيز على مبادرات الاستدامة، والعمل على خلق بيئة داخلية أكثر إيجابية والمساهمة في تحسين البيئة الخارجية ،مع زيادة ولاء المستفيدين.

لا جدال في أن القيادة المستدامة تشكل أهمية حيوية في تشكيل رؤية الجامعات واستراتيجياتها خاصة تجاه المسؤولية البيئية والاجتماعية. كما يعتقد (Walter ,et al,2020) ويعمل هذا النوع من القيادة على تعزيز ثقافة التعاون، وتوجيه الجميع في الجامعة نحو هدف مشترك للاستدامة. وبدونها، قد تجد الجامعات صعوبة في تنفيذ المبادرات البيئية. كما يمكن

للقيادة المستدامين أيضاً تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات. ومع تفضيل المستفيدين بشكل متزايد للجامعات المسؤولة بيئياً واجتماعياً ، فإن التركيز على جهود الاستدامة يمكن أن يعزز صورتها من خلال تلبية توقعات المستفيدين.

#### مبادئ القيادة المستدامة

لقد أصبحت القيادة المستدامة جزءاً حيوياً من أي استراتيجية استدامة للجامعات؛ حيث تعتبر أحد المداخل الرئيسية لمعالجة التحديات التي تواجهها. ولم لا وهي نهج شامل يتجاوز القيادة التقليدية من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات والوحدات الجامعية والتأثير على التغيير الهادف. وعلى ذلك لا يعمل هذا النهج على إعداد الجامعات للتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية فحسب، كما يؤكد (Iqbal and Sulej, 2022) بل يعزز أيضاً من قدرتها على البقاء متميزة على المدى الطويل مع تطوير مستمر لقدرتها التنافسية وسمعتها. يشير (Khuda et al,2023) أن القيادة المستدامة ضرورية للجامعات التي تهدف إلى النجاح في عالم سريع التغير. ومن خلال دمج الاستدامة في مبادئها الأساسية، يمكن للجامعات معالجة المخاطر البيئية والاجتماعية الكبيرة، والامتثال للأنظمة المتطورة، وتلبية المطالب المتزايدة لأصحاب المصلحة. ولكي تقوم القيادة المستدامة بتلك الأدوار؛ فيتعين عليها تنفيذ المبادئ الخمسة التالية:

#### ١. امتلاك عقلية نظامية طويلة الأمد

تؤكد تلك العقلية على حقيقة مفادها أن الموارد البشرية جزء من النظام البيئي العالمي وليسوا منفصلين عنه. يجب على القيادات الجامعية دمج هذه الرؤية في نظرتهم للعالم للحد من التأثير السلبي الذي يخلفه الناس على البيئة. (Walter ,et al,2020)

#### ٢. إنشاء شبكة قيادة عبر الحدود

ينشئ قادة الاستدامة في الجامعات شبكة قيادة عبر الحدود من خلال التعاون مع نظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية لتنفيذ أدوار مختلفة. من خلال تنسيق نقاط العمل وتعزيز الاتصالات وتحويل الاستراتيجيات الرئيسية إلى إجراءات تروق لمجموعات أصحاب المصلحة المختلفة، يخلق القادة المستدامون رؤية مشتركة لتحقيق التغيير. (Gülşah and Titrek,2020)

#### ٣. ممارسة النفوذ دون سلطة

إن مفتاح القيادة المستدامة هو النفوذ وليس السلطة. ويحتاج قادة الاستدامة إلى ممارسة نفوذهم داخل وخارج الجامعة. لذلك، يتعين على القادة تطوير علاقاتهم من خلال المشاركة الاستراتيجية لبناء علاقة أفضل مع الموارد البشرية وأصحاب المصلحة. (Iqbal,et al,2021)

#### ٤. العمل مع التعقيد

نادراً ما يكون هناك إجماع حول كيفية معالجة التحديات التنظيمية التي تواجه الجامعة. وبالتالي، فإن المهارة الأساسية للقيادة تشمل اختيار أسلوب القيادة المناسب لحل المشاكل، اعتماداً على طبيعة التحدي. وبالتالي، يجب أن يكون قادة الاستدامة على قدر من الراحة والرضا في العمل مع مختلف التعقيدات التي تنطوي على عوامل مثل احتياجات أصحاب المصلحة والسياسة والمصالح المتنافسة والأنظمة الطبيعية. (Kanyangale,2022)

#### ٥. إدراك أهمية قيادة الذات

إن إعطاء الأولوية للقيادة الذاتية من خلال زيادة الوعي الذاتي بالقيم وأهداف الجامعة هو عنصر أساسي في تطوير القيادة المستدامة. إن قادة الاستدامة الذين يدركون أهمية قيادة أنفسهم أولاً لديهم إحساس واضح بفهم طبيعة عملهم وإدراك مسؤولياتهم ، وهم مدفوعون بقوة لتشجيع الآخرين على اكتشاف أهدافهم وقيمهم. (Armani,et al,2020)

مما سبق يتضح أن المبادئ الخمسة للقيادة في مجال الاستدامة ، تسلط الضوء على أهم جوانب القيادة التي يتعين على قادة الاستدامة الطموحين أن يكونوا على دراية بها. ومن شأن الوعي بهذه المبادئ أن تساعد قادة الاستدامة على فهم السياق الذي يعملون فيه، وأشكال القيادة الأكثر احتمالاً لأن تكون فعالة. كما تساعد هذه المبادئ في تسليط الضوء على مجموعة المهارات والأدوات التي تحتاجها الموارد البشرية للنمو والازدهار كقادة للاستدامة.

#### ما الدور الذي يلعبه قادة الجامعات في تشكيل مستقبل مستدام؟

يؤثر قادة الجامعات على ثقافة الجامعة من خلال أفعالهم وممارساتهم والطريقة التي يتعاونون بها مع الآخرين. فهم يحددون توجه الجامعة من خلال إعطاء الأولوية لقيادة الاستدامة في استراتيجيتهم ومعتقداتهم الأساسية. إنهم يطورون الوعي الذاتي ويحللون علاقتهم بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الحالية.

بالإضافة إلى ذلك، يقيم قادة الاستدامة كيف تساهم استراتيجيتهم التنظيمية الحالية في إحداث تأثير إيجابي على جامعاتهم. (Iqbal,et al,2021) إنهم يفكرون في التغييرات التي يمكنهم إجراؤها للمساهمة بطريقة أكثر استدامة بمرور الوقت. لذلك، يلعب القادة دور الميسر لتعزيز بيئة تعاونية لأعضاء فريقهم وأصحاب المصلحة والعملاء من أجل تشكيل مستقبل مستدام. (Iqbal and Sulej, 2022)

ومن أجل جعل دور القائد أكثر استدامة، هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها. أحد الجوانب الحاسمة هو تعزيز بيئة عمل إيجابية. حيث يساعد تشجيع التواصل المفتوح والتعاون بين أعضاء الفريق في خلق ثقافة داعمة تقدر التنوع والشمول والاحترام المتبادل. (Carrillo,et al,2021) كما إن إعطاء الأولوية لرفاهية الموارد البشرية والتوازن بين العمل والحياة أمر ضروري أيضاً، لأنه يعزز النهج الصحي والمستدام للقيادة.

إن الاستثمار في فرص التعلم والتطوير المستمر يمكّن القادة من تعزيز ذكائهم العاطفي وقدرتهم على التكيف ومهارات الاتصال الفعالة، كما أن البحث عن الملاحظات وتوفير برامج الإرشاد يعزز النمو والاستدامة. (Iqbal and Sulej, 2022) بالإضافة إلى ذلك، فإن تفويض المهام وتمكين أعضاء الفريق يعزز الثقة والاستقلالية والملكية داخل الفريق؛ من خلال دمج الممارسات المستدامة في استراتيجية الجامعة وعملياتها وعمليات صنع القرار. (Walter, et al,2020) ويمكن للقادة أن يقودوا بالقدوة ويعطوا الأولوية لممارسات الأعمال الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية لجامعاتهم. من خلال نمذجة السلوك المستدام وإظهار النزاهة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والتعلم، كما يمكن للقادة إلهام فرقهم لتبني الاستدامة كفكر ودفع التغيير الإيجابي داخل جامعاتهم.

#### المنظور التحليلي للقيادة المستدامة

ركز بعض العلماء على الخصائص الفردية والسلوكيات الشخصية للقيادة المستدامة وقاموا بتحليل دلالاتها. وشرح آخرون مفهومها من منظور متعدد الطبقات بناءً على أبحاث هؤلاء العلماء حول القيادة المستدامة. وفي ضوء ذلك يمكن تحليل القيادة المستدامة من ثلاثة مستويات وخمسة مناظير على النحو التالي :

على المستوى الفردي، تعتمد القيادة المستدامة بشكل أساسي على الخصائص الفردية للمستدامة للقيادة لإنشاء جامعات مستدامة. تشير القيادة المستدامة من منظور الخصائص إلى قيم التنمية المستدامة التي يمتلكها القادة ووعيهم المستدام المتجسد في عملهم. (Kanyangale,2022) في الجامعات، يميل بعض القادة إلى تبني موقف مسؤول تجاه المبادرات والأنشطة المستدامة، والذي يعتمد إلى حد كبير على الخصائص الشخصية للقائد (Uygun,et al,2020) على سبيل

المثال، أكد (Alahmari, et al, 2019) على أهمية الخصائص الفردية للقادة، مثل القيم والمبادئ الأخلاقية، في تنفيذ التدابير المستدامة في الجامعات. وأشار (Iqbal, et al, 2021) إلى أن اهتمام القادة باحتياجاتهم الصحية النفسية والجسدية هو شرط أساسي لضمان فعالية قيادتهم للتنمية المستدامة. وعلى هذا الأساس، سيخلق القادة بيئة تنظيمية مستدامة، ويضعون أهدافاً تنظيمية مستدامة ويلعبون دوراً مسؤولاً لحماية البيئة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب مستوى وعي القادة بالتنمية المستدامة دوراً رئيسياً في مساعدتهم على التعامل مع المواقف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعقدة، وإجراء التغييرات عند الضرورة، وذلك لتعزيز الابتكار المستدام للجامعات. Walter, et al, 2020)

على المستوى التنظيمي، تُفهم القيادة المستدامة على أنها نشاط قيادي مدمج في الجامعة بأكملها وبشكل نظاماً معززاً ذاتياً داخلها من خلال الممارسات ذات الصلة، بحيث يمكن للجامعات الحفاظ على توازنها واستقرارها، مع مساعدتها على تحقيق التنمية المستدامة طويلة الأجل. يمكن تحليل الأدبيات حول القيادة المستدامة على المستوى التنظيمي من ثلاثة مناظير: الثقافة التنظيمية، والتوجه الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية.

أولاً، من منظور الثقافة التنظيمية، تعد القيادة المستدامة المروج الرئيسي لثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والاستدامة داخل الجامعة (Walter, et al, 2020) في الوقت نفسه، تعد هذه الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تشكيل القيادة المستدامة؛ لذلك، في ظل التفاعل والتوافق المناسبين بينهما، يمكن تحقيق أهداف التنمية المستدامة للجامعة. (Armani, et al, 2020) على سبيل المثال، أشار (Khuda et al, 2023) إلى أن تشجيع كبار القادة لثقافة تنظيمية خضراء ومبتكرة ومستدامة يساعد على تمكين الموارد البشرية من تحقيق نفس الأهداف البيئية والاجتماعية، وبالتالي يكون له تأثير إيجابي على التنمية المستدامة للجامعة.

إن التركيز على المدى الطويل، و"فعل الشيء الصحيح"، وتعزيز خلق القيمة المشتركة المستدامة وابتكار نماذج أعمال مستدامة، كلها مهارات وممارسات أساسية للقيادة المستدامة، والتي تساعد على تحسين الثقافة التنظيمية. (Hsin, 2019) وعلى وجه الخصوص، أوضح (Alahmari, et al, 2019) أن تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومشاركة هي واحدة من الممارسات رفيعة المستوى للقيادة المستدامة، واعتبروها هدفاً يجب متابعته لفترة أطول بعد ترسيخ العناصر الأساسية. ثانياً، من منظور التوجه الاستراتيجي. لا يمكن للقيادة المستدامة أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقة المعقدة بين الأفراد والجامعات والبيئة فقط، بل يمكنها أيضاً توسيعها لتشمل سلسلة القيمة للجامعات بناءً على اتخاذ القرارات الاستراتيجية للحصول على إنجازات طويلة الأجل، مع الاهتمام بالرفاهية الاجتماعية وحماية النظم البيئية (Iqbal and Sulej, 2022)

ثالثاً، من منظور تنمية الموارد البشرية. يمكن للجامعات تنفيذ تنمية الموارد البشرية من خلال القيادة المستدامة. تشمل القيادة المستدامة جميع جوانب الإدارة الموجهة نحو الأشخاص، وبحيث تعتبر الموارد البشرية بداخلها أحد أهم أصحاب المصلحة، كما تعتبر من مسؤولياتها تنمية فرق عمل مخلصه ومنخرطة لأداء مهامها بتميز (Armani, et al, 2020) يولي القادة المستدامون أهمية للموارد البشرية ويعملون على تطوير أدائهم، وفي المقابل، تدعم الموارد البشرية القادة ويمكنهم إظهار سلوكيات مستدامة مماثلة للقيادة. (Burawat, 2019) لذلك، لا يمكن القيادة المستدامة الموارد البشرية من تطوير أنفسهم فحسب، بل تجعل هذا التطوير مستداماً أيضاً. (Carrillo, et al, 2021)



إنه يؤكد القيادة المستدامة ، أنه يمكن للقيادة دمج رؤيتهم للاستدامة في تطوير الجامعة بسهولة أكبر من خلال الجمع بين المنظور التنظيمي والمنظور الفردي، وذلك لتعزيز تحول الجامعة إلى الأعمال المستدامة، والمساهمة أيضاً في بناء نظام مستدام .

#### نتائج القيادة المستدامة

على الرغم من أن بعض الدراسات العلمية (Walter ,et al,2021) (Iqbal,et al,2021) (Hsin, 2019) (al,2020) قد لاحظت أن نتائج القيادة المستدامة يمكن أن تتجلى على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية والمجتمعية، إلا أن التحليلات التجريبية الحالية (Aung and Hallinger, 2023) (Al-Hammadi, et al,2023) ركزت في المقام الأول على الجوانب الفردية والتنظيمية.

#### أولاً : المستوى الفردي

ينعكس تأثير القيادة المستدامة على الموارد البشرية بشكل أساسي في جانبين: الإدراك والسلوك. وعلى الجانب المعرفي، ذكر (Aung and Hallinger, 2023) أن ٢٠ من أصل ٢٣ ممارسة للقيادة المستدامة يمكن أن تحسن بشكل كبير من رضا الموارد البشرية عن وظائفهم. وبالمثل، حدد (Khuda et al,2023) العديد من ممارسات القيادة المستدامة كمتغيرات تنبؤية مهمة لرضا الموارد البشرية ، مثل التوازن بين العمل والأسرة. وجد (Al-Zawahreh , et al, 2019) أن القيادة المستدامة يمكن أن تتنبأ بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، وأن القيادة المستدامة يمكن أن تزيد من مستوى ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم وبالجامعات التي يعملون بها . ومن حيث السلوك، زعم (Carrillo,et al,2021) أن القيادة المستدامة تعمل على تحسين سلوك الموارد البشرية وبالتالي جعلهم مسؤولين ويتحملون نتائج ممارساتهم. ويعتقد (Armani,et al,2020) أن القيادة المستدامة تمكن الموارد البشرية من الشعور بأن الجامعة تهتم بهم وتقدر تطوير كفاءتهم، وبالتالي تقليل استعدادهم لمغادرتها .

#### ثانياً على المستوى التنظيمي

على المستوى التنظيمي، تنعكس آثار القيادة المستدامة بشكل أساسي في المتغيرات المتعلقة بالأداء، وقد حظيت العلاقة بينهما باهتمام أكبر من قبل العلماء. على سبيل المثال، ذكر (Khuda al,2023) أن القيادة المستدامة أنتجت ٥ نتائج مرتبطة بالأداء، وهي السمعة، ورضا العملاء، والمالية، وقيمة المستفيدين ، والقيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة المتعددين. كما أشاروا إلى قدرة القيادة المستدامة على تحسين المرونة التنظيمية. أكد تحليل تجريبي أجراه (Aung and Hallinger, 2023) مع عينة من الجامعات على وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ١٦ من ممارسات القيادة المستدامة الـ ٢٣ والأداء المالي للجامعات. كما أشارت دراسات Armani,et al,2020) (al,2020) (Al-Zawahreh , et al 2019) إلى أن القيادة المستدامة يمكن أن تعزز فعالية الجامعة. في الآونة الأخيرة، ربطت التحليلات التجريبية التي أجراها العلماء بشكل أساسي بين نتائج القيادة المستدامة والاستدامة التنظيمية. فحص (Armani,et al,2020) آثار القيادة المستدامة في العديد من الجامعات في بلدان مختلفة، ووجدوا أن القيادة المستدامة كان لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

#### ما هي فوائد القيادة المستدامة؟

تقوم القيادة المستدامة، بخطوات جريئة تركز على تأثير الجامعة على الأجيال القادمة. وبفضل القيم والمهارات المتضمنة في أسلوب قيادتها، فإنها تعمل على إعداد الجامعة للتميز في تقديم خدماتها. ومن ثم فإن أبرز فوائد القيادة المستدامة في الجامعات؛ ما يلي :

- ١- **النجاح على المدى الطويل:**  
تؤكد القيادة المستدامة على القيم طويلة الأجل والتخطيط الاستراتيجي. والجامعات التي تتبنى هذا النهج تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيير وتطوير الحلول المبتكرة وتحقيق النمو على المدى الطويل. (Iqbal,et al,2021)
- ٢- **الاحتفاظ بالموارد البشرية وتحفيزهم بشكل أقوى:**  
يعزز أسلوب القيادة المستدامة ثقافة الجامعة الإيجابية؛ حيث تشعر الموارد البشرية بالتقدير ويرون معنى في عملهم. وتكون النتيجة الحتمية رضا أعلى وولاء مؤسسي أكبر.
- ٣- **صورة وجاذبية محسنة:**  
الجامعات التي تلتزم بالاستدامة بشكل صادق وشامل تتمتع بصورة عامة أفضل. وهذا يزيد من جاذبيتها للعملاء المحتملين والمستثمرين والموارد البشرية .
- ٤- **علاقات أفضل مع العملاء:**  
يعمل أسلوب القيادة المستدامة في الجامعات على تعزيز ثقة العملاء وبناء علاقات طويلة الأجل معهم. وذلك لأن العملاء أكثر ميلاً إلى التعامل والاستفادة من الجامعات التي يتقاسمون معها نفس القيم (Armani,et al,2020)
- ٥- **الابتكار والميزة التنافسية:**  
تشجع القيادة المستدامة على الابتكار والإبداع. والسبب في ذلك أن تلك القيادة تبحث عن حلول غير تقليدية عند التعاطي مع القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وهذا بدوره يمنح الجامعة ميزة تنافسية، حيث يمكنها التفرد عن غيرها .
- ٦- **دمج القيادة المستدامة في الجامعات**  
إن دمج القيادة المستدامة في الجامعة ؛ تتطلب نهجاً استراتيجياً يأخذ في الاعتبار كافة ممارسات الجامعة وعلاقاتها بغيرها من مؤسسات المجتمع . تلعب أنظمة المسؤولية الاجتماعية للجامعات وإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية؛ حيث تعمل على تطوير ممارسات مستدامة في الجامعة تنعكس على دورها الريادي في البيئة المحلية. (Al-Zawahreh , 2019)
- et al
- القيادة المستدامة إذن ؛ ضرورية لخلق جامعة أفضل. ليس فقط لأنها منطقية من الناحية الأخلاقية، بل لأنها منطقية من منظور العمل الفعلي في الحرم الجامعي أيضاً. تقدر الموارد البشرية وأصحاب المصلحة جميعاً الجامعات التي لديها ممارسات وأهداف واضحة للاستدامة. لحسن الحظ، مع وجود القدر الكافي من المثابرة والقدرة على التكيف والتأثير، يمكن للقيادات الجامعية بالتعاون مع الموارد البشرية أن يتعاونوا لمتابعة المبادرات والبرامج التي تتعلق بالتنمية المستدامة. كما يجب دعم القيادات المستدامة الحالية والالتزام بإعداد قيادات مستدامة من الجيل الثاني ؛ وذلك من خلال إظهار القدرات الحقيقية للموارد البشرية بالجامعة سواء أكانوا أعضاء هيئة التدريس أو موظفين والتأكيد بأن كل فرد في الجامعة لديه دور يلعبه في كافة الممارسات التي تتعلق بالاستدامة. والتركيز على القادة أمر منطقي وله ما يبرره؛ وذلك لأن القادة هم صنّاع التغيير بالجامعة لديهم القدرة على اتخاذ قرارات ، وإلهام الآخرين للعمل الجاد ، حتى في المواقف التي لا يتمتعون فيها بسلطة مباشرة.
- المحور الثاني التحول الرقمي ومضامينه**  
أدى تغلغل التكنولوجيا في الجامعات إلى تغيير كبير في طبيعة الخدمات التي تقدمها، ومعنى الوقت في العمل، بالإضافة إلى العديد من التغيرات في عمليات إدارة الجامعات نفسها. وهكذا، يمكننا القول إن التكنولوجيا الجديدة شكلت سيناريو جديد في المجال التعليمي.

## مفهوم التحول الرقمي

حتى الآن لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للتحول الرقمي في الأدبيات (AINuaimi,et al,2022) ومن ثم هناك تعريفات تعتبر اجتهادات لبعض الباحثين والخبراء في المجال التقني ؛ ومن أبرزها استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء الجامعات بشكل جوهري ( Bayu,et al,2021).

يشير ( Branch ,et al,2020 ) إلى أن التحول الرقمي باختصار هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الممارسات الجامعية لإحداث قفزات هائلة في كيفية تقديم وتطوير الخدمة. ومن ثم فقد ساهم ذلك في رفع كفاءة العمل من خلال الوقاية من الأخطاء وزيادة الإنتاجية الكلية للجامعة في مختلف القطاعات.

كما يؤكد (Alojail and Khan ,2023) أنها استراتيجية لخلق ميزة تنافسية وثقافة إبداع مستدامة تستخدم الاتصالات وتقنية المعلومات لتحقيقها. لذا فالتحول الرقمي «يتطلب» ثقافة الإبداع» في بيئة العمل و يشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، المدخلات والعمليات والمخرجات. في حين ينظر (AINuaimi,et al,2022)إلى التحول الرقمي على أنه إطار عام يعمل على إعادة تشكيل عقول الموارد البشرية وطرق تفكيرهم وتعاملاتهم بالاعتماد على التقنيات الحديثة. فالتقنيات وفق هذا المنظور أداة لتغيير فكر الموارد البشرية وأساليب أدائهم للمهام وطرق تعاملهم مع قياداتهم والمستفيدين بشكل عام .

كما يؤكد ( Adam,et al,2023) بأنها عملية تحول وتغيير في كيفية استفادة الجامعة من التكنولوجيا والأفراد والعمليات لتحسين أداء الأعمال وتبني نماذج الأعمال الجديدة. هذا التحول ثقافي بطبيعته ويؤثر على جميع عناصر العمل وعادة ما يكون مصحوبًا بالانتقال إلى تقنيات الحوسبة السحابية الحديثة.

في حين يعتقد (Bholane,2024) أن التحول الرقمي هو التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لجامعة ما من خلال التكامل الذكي للتكنولوجيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة تدريجية واستراتيجية.

من الناحية الزمنية، يعتبر التحول الرقمي هو أساس الثورة الصناعية الرابعة، (AI Rashidi and Alalfy,2023) وذلك بسبب ما نتج عنه من تغييرات تكنولوجية، تتطوي على اعتماد مهارات جديدة للأفراد، بالإضافة إلى إعادة هيكلة المؤسسات. ومن ثم يمكن لهذا التحول ومن خلال محو الأمية الرقمية، إجراء العديد من التعديلات التي تسمح باستخدام الرقمنة على نطاق موسع، مما يضيف قيمة إلى القضايا المترابطة في الجامعات. (Ciriello,et al,2018) مما سبق يتضح ؛ أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ، ولكن مجمل التعريفات السابقة تنظر إلى التحول الرقمي على أنه تقنيات متطورة من آثار الثورة الصناعية الرابعة والقادرة على إعادة تشكيل ممارسات الجامعات، ومن خلال توظيف تلك التقنيات يمكن للجامعات الاستفادة منها في مواجهة التحديات الجديدة، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

## أهداف التحول الرقمي

قد تسعى الجامعات إلى التحول الرقمي لأسباب مختلفة، ولكن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها غالبًا ما تكون متشابهة. يعد تحديد الأهداف قبل الشروع في التحول الرقمي جزءًا مهمًا من العملية.

ستساعد الأهداف ، الجامعات على تحديد رؤيتها وتخصيص الموارد بشأن التحول الرقمي وقياس التقدم وكذلك النجاح النهائي. ويعد من أبرز أهداف التحول الرقمي؛ ما يلي : Branch,et al,2020) (Nambisan,et al,2017)

- ١- زيادة المرونة من خلال تسريع تبني التقنيات الحديثة .
  - ٢- تحسين الإنتاجية باستخدام منصة واحدة مدعومة بالذكاء الاصطناعي لتبسيط العمليات
  - ٣- تحسين رضا العملاء من خلال رؤية كاملة حول تجربة العملاء لتطبيقات الويب والجوال الخاصة بك
  - ٤- زيادة الابتكار من خلال أتمتة المهام اليدوية لتوفير الوقت للتحديث
  - ٥- تسريع دورات إصدار التطبيقات باستخدام الأتمتة الذكية وأمان التطبيقات عبر دورة حياة التطوير
  - ٦- تقليل المخاطر وتوفير الوقت للابتكار من خلال الكشف التلقائي عن الثغرات الأمنية والإصلاح الاستباقي.
- ومن هذه الأهداف أيضاً ما ذكره (Alojail and Khan, 2023) والذي يتبلور في ؛ تحسين تجربة العملاء، زيادة كفاءة العمليات، زيادة المرونة، تحسين العمليات ، خفض التكاليف ، اكتساب ميزة تنافسية، تحسين أداء الموارد البشرية ، زيادة الحوكمة والامتثال، تحسين التعاون .
- في حين أشار ( Branch ,et al,2020 ) أن تلك الأهداف تتلخص في أولاً تغيير نموذج العمل ؛ فقد لا يحقق نموذج العمل الحالي النتائج المتوقعة، خاصة في عصر التغيير التي تعيشه الجامعات . فالجامعات كما يشير ( Adam,et al,2023 ) تزيد تغيير أو تنوع نموذج العمل الخاص بها للتكيف مع الاتجاهات الحالية. مما سيمكنها من رسم خارطة طريق إلى الأمام . ثانياً خفض التكاليف التشغيلية؛ فلدى جميع الجامعات دوافع وأهداف محددة تسعى لتحقيقها ، ويعد خفض التكاليف جزء أساسى من هذه الأهداف. قد يؤدي استخدام التقنيات القديمة إلى ضعف الإنجاز. ومع ذلك، يمكن أن يصبح الابتكار السريع والانتقال إلى التكنولوجيا الحديثة عامل تغيير عند التنافس مع الجامعات الأخرى . (Bayu,et al,2021) ثالثاً تطوير التعامل مع المستفيدين وأصحاب المصلحة ؛ يمكن أن يساعد التحول الرقمي في توحيد وتقليل الخطأ البشري المتعلق بتجربة العملاء. فمن حلقات التغذية الراجعة البسيطة إلى الاستفسارات الشائعة التي يمكن الإجابة عليها من خلال الروبوتات، فإن التحول الرقمي يقع في طليعة أدوات تطوير علاقات العملاء .
- وتأسيساً على ماسبق ؛ فإن التحول الرقمي يعتبر رحلة ذات أهداف متعددة و مترابطة، في النهاية، تسعى نحو التحسين الشامل عبر العمليات والأنشطة والممارسات الجامعية في عصر شديد الاتصال حيث يعد بناء الجسور الصحيحة بين الجامعة والعناصر التكنولوجية الرقمية أمراً أساسياً لنجاح تلك الرحلة. العنصر البشري هو المفتاح فيها على جميع المستويات. ونظراً لأن بعض الموارد البشرية لا يريدون "الرقمية" لكل شيء ويقدرّون التفاعلات البشرية وجهاً لوجه، فسيكون هناك دائماً عنصر غير محبذ لتطبيق ممارسات التحول الرقمي. ومع ذلك، حتى في التفاعلات والمعاملات غير الرقمية. كما يمكن التأكيد بأنه لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا بالتوازي من خلال الاستخدام الواعي لتقنيات الرقمنة، في انسجام مع تطوير أنشطة الجامعة ومواردها البشرية . لأن التحول الرقمي ليس "برنامج وقتي ينفذ لمرة واحدة ثم يدخل طي النسيان لكنه عبارة عن سلسلة من مشاريع التطوير المترابطة التي يتم إطلاقها باستمرار، وهي "مصفوفة" لاستغلال الفرص التكنولوجية الأحدث من خلال إشراك واستكشاف وتحويل ودمج مجالات جديدة في عمليات وأنشطة وممارسات الجامعة .

### أهمية التحول الرقمي

يعد استخدام التقنيات الرقمية في إنشاء وتطوير العمليات الأكاديمية والإدارية بالجامعات؛ أمراً ذات أهمية كبيرة؛ خاصة وأن عمل الجامعات الآن مدفوع بطلب قوي لإحداث تنمية مستدامة في مجتمعاتها. تتعهد الجامعات كما يشير ( Branch ,et al,2020 ) بالتحول الرقمي ؛ لخدمة قواها

العاملة وعمالها بشكل أفضل وبالتالي بناء البنية الأساسية والمهارات اللازمة للاستفادة من التقنيات سريعة التطور والتي يمكن أن تمنحها ميزة تنافسية. (Bholane,2024) تعمل استراتيجية التحول الرقمي بالجامعات كما تؤكد دراسة (Adam,et al,2023) على أن تكون الجامعات في وضع يسمح لها بالبقاء والازدهار في المستقبل حيث تكون التكنولوجيا هي المفتاح الرئيس المحرك لنشاطاتها.

يمكن للتحول الرقمي من خلال أدواته المتعددة أن يسهل على العملاء التفاعل والحصول على معلومات حول الجامعات وحتى تبسيط عملية التعامل والحصول على الخدمات. (Bholane,2024) ويمكن للتقنيات الرقمية أيضاً أن تساعد في خفض التكاليف لعدم الحاجة بكثرة إلى الأوراق والطباعة وغيرها من المستلزمات. كما يمكن أن يساعد التحول الرقمي الجامعات في جمع وتحليل البيانات لتحديد فرص جديدة للابتكار. (Nambisan,et al,2017)ويمكن للبيانات التي يتم جمعها من خلال الأدوات الرقمية أيضاً أن تساعد في صنع واتخاذ القرارات الجامعية، والاستفادة منها في وضع قواعد بيانات ومعلومات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

يمكن لمقدمي التعليم العالي أن يتعلموا من نماذج التحول الرقمي في قطاعات أخرى، ولكن لديهم احتياجات وتعقيدات فريدة تتعلق بمستويات النضج الرقمي الفردية الخاصة بهم. (Branch,et al,2020) يعمل العديد منهم على إنشاء استراتيجيات جديدة للتحول الرقمي ويقوم البعض بدمج الرقمية في الاستراتيجيات الحالية، ولكن الجميع يدركون الحاجة إلى الوضوح حول دور الرقمية في تحقيق الطموحات والبعثات والقيم المؤسسية (Bayu,et al,2021)

يشير (Marks,et al,2020) بأن التحول الرقمي الفعال هو مشكلة يصعب حلها في أي قطاع، وربما يكون التعليم العالي متأخرًا بضع خطوات عن القطاعات الأخرى. في حين يعترف الجميع بالحاجة إليه، إلا أن هناك نقصًا في الفهم حول أفضل السبل للمضي قدمًا. سيكون مفيدًا على جميع مؤسسات التعليم العالي من إنشاء أطر واستراتيجيات التحول الرقمي الخاصة بها والتي توازن بين البرجماتية والابتكار والطموح. (Bholane,2024)

إن يتطلب التحول الرقمي النجاح قيادة رقمية فعالة، واستثماراً مناسباً، وبنية تحتية آمنة قوية، وأصحاب مصلحة منخرطين وموظفين وطلاب قادرين رقمياً. إن التعقيدات وحجم مقدمي التعليم العالي يشكلان تحديات أمام تحقيق استراتيجيات رقمية طموحة.

#### سمات وخصائص التحول الرقمي

التحول الرقمي ليس مجرد تنفيذ أعمى لأحدث التقنيات في الجامعة. ولكنه يمنحها منظوراً فنياً لاستراتيجية العمل. كما أن التحول الرقمي ليس مجرد تقنية بل هو رحلة تمر بها الجامعات لتحويل قدراتها وتغيير كيفية عملها وتقديم خدماتها. وتعد من أبرز خصائص التحول الرقمي في الجامعات؛ ما يلي:

١- إن العمليات التشغيلية محددة وبسيطة وشفافة. إن وجود عمليات تشغيلية محددة بوضوح أمر بالغ الأهمية للتحول الرقمي الناجح. إن وجود مثل هذه العمليات لا ينتج البيانات اللازمة لاتخاذ القرار فحسب، بل إنه يمكّن الجامعة أيضاً من أن تصبح أكثر رشاقة واستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تسهيل تدفق المعرفة الجيد داخلها. (Bayu,et al,2021)

٢- التكامل الواضح بين البيانات والعمليات. في الجامعة التي تم تحويلها رقمياً، يتم اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق - البيانات الناتجة عن العمليات. في الواقع، يتم استخدام البيانات لتغيير الطريقة التي تعمل بها الجامعة. واستخدام البيانات الناتجة لإجراء تصحيحات للمسار أو اتخاذ قرارات استراتيجية أخرى. سيعتمد التحول الرقمي الناجح على إنشاء تدفقات البيانات

- داخل وخارج الجامعة، وإيجاد طرق لتحقيق ذلك. وسوف يكون هناك تركيز خاص على أتمتة الإجراءات استنادًا إلى تحليل البيانات في الوقت الفعلي. (Branch, et al,2020)
- ٣- إعادة تعريف العمليات التشغيلية: إن فهم التحول الرقمي باعتباره تغييرًا ينبغي أن يؤثر على جوهر هيكل الأعمال، من الضروري أن يحدث هذا التغيير أيضًا في جميع العمليات، والتي تعتمد عليها الكفاءة التشغيلية للجامعة. لا ينبغي فقط رقمنة الأقسام والوحدات والإدارات؛ بل ينبغي لهذه العملية أيضًا أن تقلل من تكاليف التشغيل، والتي ينبغي إنجازها من خلال إعادة التنظيم الهيكلي ورقمنة العمليات. (Adam,et al,2023)
- ٤- فكر في "القيمة" وليس "الأنشطة". فالتحول الرقمي ليس مجرد نظام إلكتروني، بل هو طريقة جديدة تمامًا للتفكير في كيفية تقديم الجامعة للقيمة من خلال نظام متكامل من الأنشطة. ويؤدي التحول الرقمي إلى ثقافة تتحدى الوضع الراهن وتسعى بنشاط إلى البحث عن فرص لتقديم القيمة بطرق جديدة ومبتكرة - وربما يؤدي حتى إلى نماذج أعمال جديدة. (Bholane,2024)
- ٥- التركيز على تجربة العميل. تبدأ الجامعات عادة التحول الرقمي من خلال تطوير فهم كامل للعميل. من هم العملاء؟ ما هي التركيبة السكانية للعملاء؟ كيف يتفاعل العملاء مع الجامعة؟ إن تحسين تجربة العميل بشكل مستمر هو عامل "النجاح أو الفشل" للتحول الرقمي. (Branch,et al,2020)
- ٦- دور واضح للقيادة؛ التحول الرقمي يعتمد على البيانات في صناعة واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام وممارسة النشاطات بالجامعات. ويتم استخلاص استنتاجات من هذه البيانات. وهنا يأتي استفادة القيادات؛ فالقيادات الناجحة هم الذين يمكنهم اتخاذ هذه الاستنتاجات بموضوعية ومن ثم سينجحون في التحول الرقمي. بينما القادة الذين يأخذونها على محمل شخصي ويقاومون الواقع لن ينجحوا. إذن الأمر متروك للقادة لنمذجة التغيير بأنفسهم. يُظهر القادة ما هو مهم من خلال الطريقة التي يتصرفون بها، ويأخذ الموظفون الإشارات منهم. (Kaputa,et al,2022)
- مما سبق يتضح؛ إن إتمام التحول الرقمي بنجاح ليس بالأمر السهل. يجب أن تكون كل جامعة قادرة على تحديد خارطة الطريق الخاصة بها وتحديد المعالم والجدول الزمني التي تجعل من الممكن تنفيذها على النحو الأمثل. يتطلب الأمر بذل الجهد والمثابرة، على الرغم من أن الأمر يتطلب عادة بضع سنوات قبل أن تصبح أي جامعة رقمية بالكامل. لا شك أن القادة الناجحين في هذا المجال يدركون أن جميع السمات السابقة يجب الوفاء بها وتنفيذها بأفضل طريقة ممكنة، مع إشراك جميع الموارد البشرية دون أن ينسوا أن هذا التغيير يتطلب أيضًا من القادة أن يكونوا على درجة من الجراءة على تحدي الطريقة التقليدية في ممارسة المهام والمسؤوليات المختلفة.
- متطلبات التحول الرقمي**
- يتطلب التحول الرقمي استراتيجية للتحول الرقمي، مثل أي استراتيجية أخرى، تنظر إلى الأهداف والوضع الحالي وكيفية المضي قدمًا في رحلة التحول بطريقة منطقية وربطها بنقاط محددة. تهدف استراتيجية التحول الرقمي إلى خلق القدرات اللازمة للاستفادة الكاملة من إمكانيات وفرص التقنيات الجديدة وتأثيرها بشكل أسرع وأفضل وبطريقة أكثر ابتكارًا في المستقبل. (Kaputa, et al,2022)
- كما تتطلب رحلة التحول الرقمي نهج تدريجي مع خريطة طريق واضحة، تشمل مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما يتجاوز القيود الداخلية، والخارجية. (Marks,et al,2020)
- تأخذ خريطة الطريق هذه في الاعتبار أن الأهداف النهائية ستستمر في التحرك؛ حيث أن التحول

الرقمي هو رحلة مستمرة، كما هو الحال مع التغيير والابتكار الرقمي. (Branch, et al,2020) يستفيد التحول الرقمي من التقنيات لخلق القيمة والخدمات الجديدة لمختلف أصحاب المصلحة، والابتكار واكتساب القدرات للتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. (Emilio,et al,2020) لا يتعلق التحول الرقمي فقط بالتكنولوجيا. إنما يتعلق أيضاً بالقيمة والأشخاص والتحسين والقدرة على التكيف السريع عند الحاجة إلى ذلك من خلال الاستخدام الذكي للتكنولوجيا والمعلومات. (Appio, et al,2021) وليس هذا فحسب بل كما يؤكد Fernández,et al,2023) ضرورة تطوير الكفاءات البشرية من خلال التركيز على القدرات والمهارات اللازمة لتكون أكثر مرونة؛ إضافة إلى التركيز على العملاء الخارجيين واستغلال الفرص لتغيير الوضع الراهن والاستفادة من البيانات الضخمة ومصادر البيانات الجديدة بشكل متزايد. كما يتطلب التحول الرقمي التحول العميق لأنشطة الجامعة وعملياتها وبرامجها للاستفادة الكاملة من التغييرات التي توفرها مجموعة من التقنيات الرقمية، وتأثيرها المتسارع عبر الجامعة بطريقة استراتيجية وألوية، مع وضع التحولات الحالية والمستقبلية في الاعتبار.

#### المكونات الرئيسية للتحول الرقمي

يعتمد التحول الرقمي على استخدام التقنيات الرقمية. ويشمل التحول الرقمي بالجامعات؛ تطبيق استراتيجيات التعليم عن بُعد، استخدام الأجهزة الذكية، والمحتوى الرقمي التفاعلي، والتطبيقات التعليمية المختلفة، وتقنيات الواقع الافتراضي، وتطوير كفاءة البنية المعلوماتية. هناك أنواع رئيسية من التقنيات الأدوات الرقمية المختلفة، التي تسرع من التحول الرقمي؛ والتي من أبرزها:

- 1- الحوسبة السحابية. الحوسبة السحابية هي مصطلح واسع يشير إلى تقديم خدمات الحوسبة عبر السحابة، والمعروفة أيضاً باسم الإنترنت. (Appio, et al,2021) لذا، بدلاً من الوصول إلى خدمات الحوسبة من خلال البرامج التي يتم تنزيلها على جهاز الكمبيوتر أو الأجهزة الرقمية الأخرى، يمكنك الوصول إليها على الويب. تشمل أمثلة خدمات الحوسبة السحابية تخزين الملفات والنسخ الاحتياطي للبيانات واسترداد الكوارث وأدوات التعاون. على سبيل المثال، تستخدم إحدى الشركات التي تستخدم أداة تخزين عبر الإنترنت مثل Dropbox خدمة الحوسبة السحابية.
- 2- تحليلات البيانات الضخمة. هي عملية تحديد الأنماط والارتباطات والاتجاهات في كميات كبيرة من البيانات الخام؛ من نتائج الدراسات العلمية إلى استطلاعات العملاء. Emilio,et al,2020) تستخدم أدوات تحليل البيانات تقنيات إحصائية مثل التجميع لإضفاء المعنى على هذه البيانات. على سبيل المثال، يمكن لأي جامعة استخدام البيانات الضخمة لتحليل معلومات الموارد البشرية للحصول على فكرة أفضل عن ملفات تعريف تلك الموارد ورغباتهم واحتياجاتهم. (Branch, et al,2020)
- 3- الذكاء الاصطناعي. (AI) يشير الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة الآلة لعمليات الذكاء البشري. يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لأغراض مختلفة في العمل الجامعي، من الأتمتة إلى تحليلات البيانات ومعالجة اللغة الطبيعية (Marks,et al,2020)
- 4- الأتمتة. تشير الأتمتة إلى استخدام التكنولوجيا لأداء مهام متكررة، مما يقلل من الحاجة إلى التدخل البشري. يمكن تطبيق الأتمتة على عمليات مختلفة، مثل إدارة جداول الموظفين، وكشوف المرتبات، وعلاقات العملاء، وأتمتة إرسال البريد الإلكتروني، ومتابعة المستفيدين وأصحاب المصلحة. (Kaputa,et al,2022)

٥- الروبوتات. الروبوتات هي نوع من الهندسة التي تتطوي على تصميم وإنشاء الروبوتات لأغراض مختلفة. يمكن تطبيق الروبوتات على جميع الممارسات الأكاديمية والبحثية والخدمية والإدارية. على سبيل المثال، تستخدم الروبوتات في التجارب العملية، وشروح بعض الدروس. (Fernández,et al,2023)

يتضح مما سبق؛ أن هناك مكونات مطلوبة لتنفيذ التحول الرقمي بالجامعات، توضح هذه المكونات أن معنى التحول لا يتعلق باستبدال التقنيات القديمة بأخرى جديدة، أو التقاط كميات كبيرة من البيانات، أو توظيف جيش من علماء البيانات. بل، يتمثل جوهر التحول الرقمي في أن تصبح الجامعات مدفوعة بالبيانات، مما يضمن أن القرارات والإجراءات والعمليات الرئيسية تتأثر بشدة بالرؤى المدفوعة بالبيانات، وليس الحدس البشري. بعبارة أخرى، لن تتمكن الجامعات من التحول إلا عندما تتمكن من تغيير سلوكيات مواردها البشرية، وكيفية إنجاز الأمور فيها.

#### كيفية تطبيق التحول الرقمي في الجامعات

يتطلب الأمر أكثر من مجرد اختيار بعض التقنيات واتخاذ قرار بتنفيذها. هناك مجموعة من الخطوات التالية للحصول على استراتيجية فعالة للتحول الرقمي؛ وهي كالتالي:

#### ١- تقييم الوضع الحالي للنضج الرقمي

يبدأ التخطيط للتحول الرقمي بتقييم الواقع الحالي بالجامعات. واستخلاص نقاط القوة والضعف الرقمية. لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويتم بتحليل الأنظمة الجامعية الحالية وسير العمل والبنية الأساسية للبيانات. مع الوضع، في الاعتبار أهداف الجامعة وتوقعات العملاء. (Branch ,et al,2020)

#### ٢- تطوير رؤية واستراتيجية واضحة

بناءً على التقييم السابق، يتعين القيام بتخطيط رحلة التحول الرقمي. فيتم تحديد الفرص التي يمكن أن توفرها التقنيات الرقمية مع التفكير في كيفية استفادة الجامعة منها. أيضاً، يتم وضع الموقع التنافسي للجامعة في الاعتبار؛ بحيث يمكن التميز عن المنافسين باستخدام الأدوات الرقمية. (Marks,et al,2020)

#### ٣- بناء قوة عاملة رقمية ماهرة

يجب أن تتمتع الموارد البشرية في الجامعة بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأدوات الرقمية. قد يتم الاحتياج إلى تشكيل فريق بحث وتطوير لأنظمة التحول الرقمي للبدء ثم تدريب الموارد البشرية على كيفية استخدام الأدوات الجديدة بشكل صحيح. (Fernández,et al,2023)

#### ٤- الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة

يعتمد ذلك على الأهداف والرؤية التي تم تحديدها في الخطوتين الأولى والثانية. قد تضطر الجامعات إلى الاستثمار في أجهزة وبرامج وأدوات تحليل بيانات جديدة لتحقيق تلك الأهداف. تقوم الجامعات باستكشاف مقدمي الخدمات والحلول والشركاء المختلفين. ويتم تحديد أولئك الذين يساهمون في تلبية احتياجات الجامعات الفريدة ولديهم القدرة على دفع أجندة الجامعة الرقمية. (Branch al,2020)

#### ٥- تعزيز ثقافة التغيير والابتكار

المفاجئة غير محبذة في التحول الرقمي بالجامعات. (Adam,et al,2023) يتم التأكيد من تقديم منتجات رقمية جديدة بشفافية، ومنح الجامعات الوقت للانتقال من الأنظمة القديمة إلى التقنيات الجديدة. ويتعين أن يتم إشراك الموارد البشرية في عملية التنفيذ، وتشجيع التجريب لتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.



## ٦- ضمان إدارة التغيير الفعّالة

لن يكون نقل عمل الجامعات إلى العصر الرقمي خاليًا من العقبات. لا بد من توقع المقاومة ويجب أن تكون الجامعات مستعدة لمواجهة التحديات. يمكن أن يساعد التواصل مع الموارد البشرية بالجامعات بشأن فوائد وأسباب التحول الرقمي على ضمان اقتناعهم ومن ثم مشاركتهم الفاعلة في عملية التحول. من المهم أيضًا التأكد من أنهم يشعرون بالدعم من خلال التدريب والموارد الكافية لتسهيل التغيير. ( Bholane,2024 )

## ٧- حوكمة البيانات

يمكن أن تشكل التقنيات الرقمية مخاطر أمنية كبيرة على الجامعات إذا لم يتم التعامل معها بحذر. يتعين بتنفيذ ممارسات حوكمة البيانات والأمن السيبراني ويتم تدريب الموارد البشرية على كيفية التعامل معها. وبغض النظر عن الأمان، يتعين على الجامعات التأكد من استخدام أي أدوات للتحول الرقمي بشكل أخلاقي (Emilio,et al,2020)

## ٨- قياس وتتبع التقدم

أحد الأشياء الرائعة في التقنيات الرقمية هو أنه يمكن قياس تأثيرها بسهولة. على سبيل المثال، يمكن للجامعات تقييم كيفية تحسين البرامج الرقمية كالمناصب التعليمية من خلال تتبع المقاييس الكمية مثل عدد الطلاب الذين يتم خدمتهم في إطار زمني محدد. مهما كانت التقنية، يتعين جمع وتحليل البيانات لقياس التأثير. كما يجب التأكيد على ضرورة مواكبة الاتجاهات الرقمية الجديدة. ( Branch,2024 )

مما سبق يتضح، أن الجزء الحاسم من التحول الرقمي ليس "الرقمي" بل "التحول". لقد تغيرت الجامعات بشكل كبير في العقدين الماضيين، ولا يمكن تحقيق تكيف الجامعة مع هذه التغييرات بين عشية وضحاها، أو ببساطة عن طريق شراء تقنيات جديدة، أو جمع المزيد من البيانات. فالمطلوب هو التحول في العقلية والثقافة والمواهب، بما في ذلك رفع مستوى المهارات وإعادة تأهيل الموارد البشرية حتى تكون الجامعة جاهزة للمستقبل.

## كيف يمكن معرفة ما إذا كانت الجامعة قد نجحت في التحول الرقمي أم لا ؟

يؤكد ( Branch ,et al,2020 ) بأنه لن يكون من الحذر الاستشهاد بالمقاييس التي يمكن أن تضمن نجاح رحلة التحول الرقمي للجامعة. وبالتالي، من الضروري تخصيص مؤشرات أداء رئيسية بناءً على ممارسات وأنشطة حقيقية بالجامعة.

تشير العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية؛ إلى نجاح عملية التحول الرقمي. ومن المنطقي من الناحية العملية تحديد وزن لكل مؤشر أداء رئيسي من حيث الأهمية. على سبيل المثال، يمكن للجامعة التي تتطلع إلى الانتقال إلى التحول الرقمي لكافة أنشطتها قياس نجاحه بعدة طرق كمعدل التخلي عن الإجراءات التقليدية الاعتيادية، الابتعاد عن العمل الورقي المكتبي أو حركة المرور على الموقع الإلكتروني للجامعة ومنصاتها.

## ما هي العوامل التي تساهم في التأثير على نجاح التحول الرقمي؟

تتعدد العوامل التي تساهم في نجاح عملية التحول الرقمي بالجامعة. يشير Marks,et al,2020) أنه لتحقيق النجاح في التحول الرقمي بالجامعات؛ فيتعين عمل الآتي :

## ١- التخطيط للتحول الرقمي

لا يمكن اعتبار التحول الرقمي برنامجاً يتم تنفيذه لبعض الوقت ثم بعد ذلك يعتريه النسيان. بل إنه توجه دائم يتطلب التخطيط الجيد للتحول من الممارسات التقليدية إلى ممارسات يكتنفها السرعة والدقة.

## ٢- أهداف قوية

إن تحديد هدف نهائي واضح؛ سوف يساعد الجامعة في تبسيط إجراءات التحول الرقمي. إن فهم الفوائد التي يمكن أن يجلبها التحول الرقمي، والقيمة التي يمكن أن يضيفها للجامعة، والدور الذي يلعبه أصحاب المصلحة المختلفون يساهم بشكل كبير في النجاح العام للجامعة. (et al,2020, Branch)

## ٣- أصحاب المصلحة

يمكن للأشخاص أن يصنعوا أو يدمروا أي جامعة. (Fernández,et al,2023) من الضروري التأكد من أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير في العمليات الثانوية للجامعة ولكنه أيضاً تغيير ثقافي. يتضمن اتخاذ القيادة الجامعية لقرارات نشطة للابتكار وتطوير المهارات والتجريب، وتدريب الموارد البشرية بشكل كافٍ لمواجهة التحديات.

## ٤- عمليات بسيطة

يشكل تطبيق أنظمة جديدة وذكية جزءاً كبيراً من التحول الرقمي. لكن النجاح الحقيقي يكمن في البساطة وجعل العمليات الحالية أكثر قوة. بدلاً من إهدار الموارد الثمينة في اكتشاف تقنيات جديدة. (Emilio,et al,2020)

تساعد هذه الأدوات التكنولوجية على أن يكون التدريس بتكلفة أقل، إضافة إلى تعزيز قدرات المستخدمين على التعلم بشكل أسرع وأكثر فعالية. تستخدم الجامعات الذكاء الاصطناعي من أجل الدقة في عملية قبول الطلاب، وتحديد المتقدمين الأكثر احتمالاً للنجاح في دراستهم. بالإضافة إلى ذلك، تسمح هذه التقنية، بمساعدة المعلم في تحديد تقدم الطالب، أو التحكم في عملية التدريس إذا لاحظ أن هناك فجوة في الفهم. من ناحية أخرى، تعمل الروبوتات والأتمتة وغيرها من أدوات التعلم التكنولوجي على تغيير طريقة حياتنا و عملنا وتفاعلنا. وبالتالي، تواجه المؤسسات التعليمية التحدي المتمثل في الحفاظ على نظام التعلم الذي ينفذ ثقافة التعلم المستمر والتعلم الذي تقوده التقنيات الناشئة. يجب على الجامعات إذن إعادة اختراع نفسها وتحويل جميع عملياتها، وبحيث توجه استراتيجيتها نحو الابتكار في التكنولوجيا وتعديل ثقافتها المؤسسية لتكون ضمن أولوياتها. ولعل هذا ما دفع (Adam,et al,2023) للتأكيد بأن التحول الرقمي ينطوي على إعادة هيكلة الجوانب التنظيمية والثقافة بالجامعة، أو كما يسميه (Fernández,et al,2023) بنحدي النمط السائد في الجامعات، من خلال تغيير النظرة للجامعة على أنها بيئة شاملة ومتكاملة تتيح التعلم الرقمي. وبهذه الطريقة، يتم التركيز على التكنولوجيا كوسيلة، للاستثمار والبناء على خبرات التعلم التي تتيحها هذه التكنولوجيات.

## المحور الثالث القيادة المستدامة والتحول الرقمي

يؤدي مفهوم القيادة المستدامة إلى تحول في طريقة عمل الجامعات، مدفوعاً بدمج التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل الهياكل والعمليات التنظيمية لتلك الجامعات. (Iqbal,et al,2021) يؤكد هذا المنظور على القدرة الديناميكية للقيادة المستدامة لإحداث تغيير ينطوي على الاستفادة من التقنيات الرقمية والاستراتيجيات القائمة على البيانات لدفع الابتكار واكتساب ميزات تنافسية. وللحفاظ على القدرة التنافسية، يحتاج القادة إلى التكيف مع التقنيات والعمليات والمعايير والمهارات الجديدة، بسرعة وبشكل مستدام. أكد كل من (Cvetković,et al,2023) (Msila, 2022) أنه لكي تحقق أي جامعة تحولاً رقمياً ناجحاً، فإنها تحتاج إلى شئين أساسيين: استراتيجية رقمية وقيادة لدفع التغيير الفعال.

يجب أن تمتلك القيادة المستدامة إذن المعرفة والمهارات اللازمة لتبني التقنيات التكنولوجية، وتأسيس ثقافة رقمية، ومواءمة المبادرات الرقمية مع أهداف الاستدامة.

## أولاً العلاقات المتشابكة

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية تكنولوجية أطلق عليها الثورة الذكية أو الرقمية . ساهمت في إعادة النظر في طبيعة الجامعات وآلياتها. وعلى الرغم من أن التقنيات تعد داعماً مهماً للتحويل الرقمي، لكنها ليست أساساً في حد ذاتها، فهي وحدها لن تغير الممارسات. (Liao,2023) وهنا يأتي دور القيادة الجامعية الرشيدة المستدامة. التي تتسم بعمق الثقافة وقوة الفكر. ولكي تؤدي القيادة المستدامة دورها المحوري في نهضة الجامعة ومواكبتها للتحويل الرقمي السريع؛ فإن عليها أن تكون ذات رؤية استراتيجية توجه الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة. (Iqbal,et al,2021) وتعد القيادة المستدامة المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة والرامي للتحويل الرقمي الاستراتيجي.

و غالباً ما يكون لذلك أثراً إيجابية لا تنحصر في البعد التكنولوجي فقط، بل تتعدى ذلك في البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية. (Liao,2023) إضافة إلى توفير قدر عال من الشفافية والوضوح في ممارسة المهام واتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة التنظيمية للجامعات، حيث فرض التحويل الرقمي على الجامعات الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية؛ لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل، وقدرة على التجديد والابتكار (Cvetković,et al,2023)

ومع ذلك، فإن التردد في استغلال الفرص التي تتيحها البيئة الرقمية لا يزال قائماً. (Niț ă, and Guț u,2023) وهنا يأتي دور القيادة الجامعية المستدامة التي يتعين أن تعمل على أن يتم التحويل الرقمي وفقاً لأسس وإجراءات محددة، لتلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة. والعمل على إعادة التفكير في ممارسات القيادة الجامعية. وبحيث يتم ترسيخ الفكر الرقمي في عقولها فتتكمّل تلك الممارسات مع التقنيات الرقمية، لأنه، كما يقول (Liao,2023) ، فإن النجاح في تطبيق التقنيات الرقمية في الجامعة لا يتوقف فقط على تنفيذ سلسلة من التغييرات الهيكلية فقط بل افتتاع القيادة بجدوى تطبيقها في كافة ممارساتها .

يشير (Niț ă, and Guț u,2023) أنه نتيجة للعلاقة القوية بين القيادة المستدامة والتحويل الرقمي فقد أدى ذلك إلى بروز مصطلح القيادة الرقمية للتعبير عن فحوى هذه العلاقة . ويعتقد (Cvetković,et al,2023) أن "القيادة الرقمية" هي عملية تتغير فيها ممارسات القادة واتجاهاتهم وتؤثر على الأداء ولكن ذلك مرهون بأن يكون التحويل الرقمي متضمن في سياق الإدارة التنظيمية . كما يؤكد (Khuda et al,2023) أن ممارسة السلطة لا تتطلب فقط جهود القادة وممارساتهم ، ولكنها أيضاً تحتاج منهم إلى إدراكهم وفهمهم ومحاولة تمهيد البيئة لإحداث التحويل الرقمي المنشود .

فالقادة المستدامين بفكرهم وعلمهم وخبراتهم يجب أن يكونوا جزءاً من التحويل الرقمي ، وقوة دافعه لنجاحه . فالقيادة الرقمية إذن هي ثمرة للعلاقة التبادلية بين القيادة والتكنولوجيا الرقمية . فالقيادة تحتاج إلى تلك التكنولوجيا لإنجاز المهام وزيادة الانتاجية . والتكنولوجيا تحتاج إلى من يفهم جدواها ومن يلتزم بتنفيذ إجراءاتها وأدواتها للحصول على تأثيرها المباشر والفعال في تغيير الممارسات وتعديل السلوكيات. ومن ثم تعظيم الفوائد للجامعات.

### ثانياً سمات القيادة المستدامة المهتمة بالتحويلات الرقمية

تتولى القيادة المستدامة في الجامعات دوراً محورياً في دفع التحويل الرقمي التنظيمي إلى الأمام. فالقادة الذين يدركون قدرات التقنيات الرقمية ويدافعون عن تكاملها يمكنون جامعاتهم من تعزيز الكفاءة التشغيلية، وابتكار الخدمات، وتحسين تجارب العملاء (Msila , 2022) Collyer & Laura, 2019) ومن خلال قيادة جهود التحويل الرقمي الفعالة، يمكن للجامعات اكتساب ميزة

تنافسية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتعزيز عملية اتخاذ القرار، والتكيف بسرعة مع التحديات البيئية والمجتمعية. (Ghamrawi & Tamim,2023) كما تدافع القيادة المستدامة عن استخدام تحليلات البيانات والرؤى الرقمية في عمليات صنع القرار. (Cvetković,et al,2023) فالقادة الذين يؤسسون بيئة جامعية مدفوعة بالبيانات يمكنون جامعاتهم من جمع وتحليل وتفسير مجموعات البيانات الواسعة النطاق لاستخلاص رؤى قيمة حول ديناميكيات العمل وتفضيلات العملاء وأصحاب المصلحة والفعالية التشغيلية (Gülşah and Titrek,2020) ومن خلال اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، يمكن للقيادة تحسين استراتيجيات جامعاتهم، واكتشاف آفاق جديدة، والتكيف بسرعة مع التغيرات خاصة المجتمعية منها ، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية. (Cvetković,et al,2023) تمتلك القيادة المستدامة القدرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية رقمياً بشكل ملحوظ عبر الجامعات. (Iqbal,et al,2021) من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية مثل الأتمتة والتعلم الآلي وأتمتة العمليات الروبوتية، يمكن للقيادة ترشيد سير العمل وتقليل الأخطاء وتحسين توزيع الموارد. تؤدي مثل هذه الكفاءات إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الربحية، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعات. (Khuda et al,2023)

في البيئة الرقمية اليوم، تميل الموارد البشرية وينجذبون إلى الجامعات التي تتبنى الرقمنة وتهيئ جواً ملائماً نحو استدامة المهام والأعمال. (Eustachio,et al,2024) كما يؤسس القادة الذين يقودون المساعي الرقمية روحاً جذابة في مكان العمل تتميز بالابتكار والعمل الجماعي والتطوير المستمر. (Cvetković,et al,2023) وبالتالي، تجذب هذه البيئة الموارد البشرية الماهرة القادرة على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال كفاءاتهم ومهاراتهم الرقمية.

#### ثالثاً هل يمكن أن تستفيد القيادة المستدامة للجامعات من التحولات الرقمية ؟

تعزز الأدبيات فكرة أن القيادات الجامعية المستدامة قادرة على استغلال وتطوير المستحدثات التكنولوجية الرقمية لتطوير الممارسات والخدمات. فيشير (Msila , 2022) أن القيادة المستدامة تعزز مرونة الجامعات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الرقمية. كما ينشأ القادة الذين يدافعون عن التحول الرقمي ثقافة المرونة والتعلم الدائم لدى الموارد البشرية بالجامعات. (Cvetković,et al,2023). تمكن هذه الثقافة الجامعات من الاستجابة للاتجاهات الحديثة في المجالات التكنولوجية، والاستفادة من الآفاق الرقمية، والتعامل الجاد مع التحديات الرقمية. من خلال تبني القدرة على التكيف، يمكن للجامعات الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية وفتح آفاق جديدة للممارسات الجامعية والحفاظ على ميزتها التنافسية في سياقات متغيرة. كشفت دراسات (Niț ă, and Guț u,2023) (Gülşah and Carvalho,et al,2022) (Titrek,2020) أن القيادة المستدامة لها تأثير إيجابي في تطوير قدرة الجامعات على استيعاب المستحدثات الرقمية. تدافع القيادة المستدامة عن البرامج التعليمية وجلسات التدريب التي تركز على الاستدامة البيئية. ويستخدم القادة لذلك الأدوات الرقمية لتقديم وحدات تدريبية وندوات عبر الإنترنت وورش عمل افتراضية حول الموضوعات والقضايا التي تهتم بها الجامعة وتتعلق بقضايا الاستدامة. من خلال توفير سبل التعلم التي توفرها المستحدثات الرقمية ، يمكن للجامعات زيادة فهم الموارد البشرية وتنمية قدراتها في مجال الاستدامة البيئية، وبالتالي تعزيز قدرتها على المشاركة في القضايا التي تخدم المجتمع وتسهم في تنمية البيئة المحلية. (Niț ă, and Guț u,2023) بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن قدرة القيادات الجامعية على استيعاب قضايا الاستدامة البيئية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة للجامعات بل وتطور بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة الجامعية المستدامة والميزة التنافسية المستدامة لتلك الجامعات. (Khuda et al,2023)

ومع اكتساب القيادة الجامعية المستدامة مكانة بارزة عند أصحاب المصلحة، فإن على الجامعات المتميزة أن تستغل ذلك من خلال العمل على استدامة التحول الرقمي في ممارساتها. كما أكد (Msila, 2022) بضرورة قناعة القيادات الجامعية بمواءمة فكرها لتتلاءم مع توجهات التحولات الرقمية.

وعلى نحو مماثل، تلعب القيادة المستدامة دوراً هاماً في تعزيز التحسين المستمر والتكيف مع التحولات الرقمية، وهو أمر ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، ويستلزم التحسين المستمر تهيئة البيئة الجامعية لتوطين الأساليب والاستراتيجيات الرقمية لتصبح جزءاً رئيسياً في ممارساتها اليومية (Khuda et al,2023). يدعم ذلك كل من (Cvetković,et al,2023) (Carvalho,et al,2022) (Eustachio,et al,2024) والذين يؤكدون على ضرورة تمكين الجامعات من مواكبة الابتكارات الرقمية الناشئة وتعديل ممارساتها وفقاً لذلك؛ بحيث تضمن هذه العملية الديناميكية للتحسين المستمر والتكيف أن تتمكن الجامعات من الحفاظ على ميزتها التنافسية بشكل مستدام.

يتضح مما سبق؛ أن ظهور التقنيات الرقمية قد تسبب في حدوث تغيرات كبيرة في الجامعات. لقد غيرت هذه التقنيات بشكل أساسي طريقة تفكير قيادة الجامعات، وأسلوبها في أداء وظائفها وقدرتها على تحقيق أهدافها، مما أجبرها على التكيف مع التحولات الرقمية. ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها المختلفة، تطورت القيادة لتشمل خصائص وممارسات جديدة، فصارت القيادة المستدامة كمنهجية فعالة لإلهام الموارد البشرية نحو الابتكار والتميز بشكل مستدام. إن عملية التحول الرقمي داخل الجامعات قد تجاوزت مجرد تنفيذ التقنيات الرقمية. بل صارت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدور القادة الذين يقودون الاستراتيجية الرقمية ويشكلون الاتجاه العام لجامعاتهم. في جوهره، يكمن مفتاح التميز في العصر الرقمي في تبني أساليب قيادية تعزز التكيف والإبداع والتفكير المستقبلي داخل الجامعة. فالقدرة على القيادة المستدامة أمر بالغ الأهمية للجامعات للتحول بفعالية نحو التحولات الرقمية، في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

#### رابعاً القيادة الرقمية المستدامة

في عالم متغير باستمرار، حيث تعيد التكنولوجيا تعريف كل جانب من جوانب العمل بالجامعات، تقف القيادة الجامعية عند مفترق طرق حاسم. فلم يسبق من قبل كما يشير (Ghamrawi and Tamim,2023) أن كان دمج الرقمنة والاستدامة أمراً ضرورياً للغاية للقادة. أكدت دراسة (Carvalho,et al,2022) أن 80٪ من الجامعات التي تتبنى ممارسات القيادة الرقمية المستدامة (Sustainable Digital Leadership) تشهد تحسناً كبيراً في أدائها الإجمالي، وانتاجية مواردها البشرية، وسرعة في إنجاز مهامها.

#### - تعريف القيادة الرقمية المستدامة:

القيادة الرقمية في العصر الحالي هي أكثر من مجرد فهم لأحدث التقنيات؛ إنها تنطوي على تكامل عميق لهذه الأدوات في استراتيجية وثقافة الجامعة. وهذا يعني فهماً عميقاً لكيفية تحويل الرقمنة للعمليات والاتصالات واتخاذ القرار (Ghamrawi and Tamim,2023) في الوقت نفسه، لا تتعلق الاستدامة في القيادة بالمسؤولية البيئية فحسب، بل تتعلق أيضاً بالالتزام بالممارسات الأخلاقية الدائمة التي تعزز الرفاهية طويلة الأجل للجامعة والمجتمع.

#### - التحديات والاستراتيجيات

يمثل دمج التقنيات الرقمية في ممارسات القيادة الجامعية تحدياً فريداً. فإيجاد التوازن بين الفعالية التكنولوجية والحفاظ على التواصل الإنساني الحقيقي داخل الجامعة يعد من القضايا الرئيسية. (Nisha, et al,2022) بالإضافة إلى ذلك، تتطلب المسؤولية الاجتماعية للجامعات في السياق

الرقمي اليقظة المستمرة لضمان عدم تسبب الابتكارات في خلق تباينات أو تفاقم المشاكل المجتمعية؛ لذلك يجب على القادة التوافق بين التقدم التكنولوجي والأخلاق، والتأكد من أن سعيهم إلى الكفاءة الرقمية مسؤولية اجتماعية وبيئية أيضاً (Carvalho, et al, 2022) لكي يتم تبني القيادة الرقمية المستدامة في الجامعات، فمن الضروري التركيز على تدريب وتطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية. إضافة إلى تشجيع ثقافة الابتكار المفتوح، حيث يمكن مشاركة الأفكار وتطويرها بين القيادة والموارد البشرية. (Gülşah and Titrek, 2020) جانب مهم آخر هو تنفيذ سياسات مسؤولة مجتمعياً وبيئياً تتماشى مع الأهداف التكنولوجية ومع الاستدامة. (Niğ ā, and Guḡ u, 2023) باختصار، القيادة الرقمية المستدامة هي أكثر من مجرد اتجاه؛ إنها ضرورة في جامعات اليوم. إضافة إلى أن التوازن بين الابتكار التكنولوجي والمسؤولية الاجتماعية أمر بالغ الأهمية.

#### – تأثير القيادة الرقمية على استدامة الجامعات

يدرك القادة اتجاهات تطوير جامعاتهم، ويؤثر إدراكهم بشكل عميق على الإدراك العام للجامعات. وتعمل القيادة الرقمية على تشجيع الجامعات على بناء إطار تفكير رقمي، والحصول على أفكار استراتيجية رقمية، وصياغة أنظمة مؤسسية مناسبة لخلفية التحول الرقمي (Niğ ā, and Guḡ u, 2023).

بعد الحصول على الإدراك الرقمي، يمكن للجامعات أن تفكر بشكل أكثر شمولاً في العلاقة بين الكل وأنفسهم من حيث مفهوم التنمية ونظام التنمية. (Niğ ā, and Guḡ u, 2023) أولاً وقبل كل شيء، ستعيد الجامعات التفكير في تخطيط عملها، وقياس التفكير، والانتباه إلى الحقائق، والسعي وراء الحقيقة من منظور الرقمنة (Ghamrawi and Tamim, 2023)

ستستخدم الجامعات التكنولوجيا الرقمية لإعادة بناء نفسها، والتخلي عن المفاهيم التقليدية في استدامة مهامها والسعي إلى زيادة الانتاجية، واستخدام الحوسبة السحابية وتقنيات المعلومات الأخرى لتحسين كفاءتها. (Nisha, et al, 2022) كما ستجتهد الجامعات في تقديم خدمات عالية الجودة تلبي بشكل أفضل الاحتياجات الحقيقية للعملاء وأصحاب المصلحة، وتؤسس قاعدة عملاء قوية تتوافق مع الاتجاه. (Carvalho, et al, 2022) ستنظر الجامعات أيضاً بعناية في العلاقة بين المصالح قصيرة الأجل والمصالح طويلة الأجل والشاملة من منظور التنمية الرقمية. وستستخدم الجامعات التكنولوجيا الرقمية للتنبؤ بدقة بتأثير وفوائد مرحلة معينة واستراتيجية ونشاط معين على المجتمع والبيئة. (Nisha, et al, 2022)

#### – قوى التحول الرقمي المستدام في التعليم

إن القوى الدافعة للتحول الرقمي في الجامعات كما يشير Ghamrawi and Tamim, 2023) هي القدرة التنافسية العالمية للجامعات، والمحركات النقدية (المزايا التنافسية المستدامة وجودة التعليم والأرباح المرتفعة) والتي تتوافق مع وجهة نظر الجامعة القائمة على الموارد. أيضاً ضغوط أصحاب المصلحة، والحاجة إلى تلبية المعايير والامتنال، إضافة إلى مطالب الموارد البشرية بالجامعة.

ومع ذلك، فإن أكبر العقبات أمام تلك القوى؛ الهيكل التنظيمي الهرمي، الانتقال إلى التركيز على احتياجات الطلاب المتغيرة بسرعة، الانتقال إلى استراتيجية قابلة للتطبيق، ثقافة تنظيمية غير مستجيبة لتوقعات أصحاب المصلحة وبالتالي، تتطلب التعقيدات الكامنة وراء التحول الرقمي الناجح تغييراً جديداً مبتكراً في مستوى مخطط التحول الرقمي والتصميم التنظيمي. (Gülşah and Titrek, 2020)

وعلى الرغم من اهتمام الباحثين، باستراتيجيات التحول الرقمي. إلا أن التركيز على التصميم المستدام للتحول الرقمي مازال محدوداً للغاية. لا يمكن تجاهل ندرة المعرفة لأن التحول الرقمي المستدام سيكون حلاً جاهزاً للمستقبل يوفر للجامعات ميزة تنافسية مستدامة. في هذا السياق، يقترح بعض الباحثين أمثال (Niț ă, and Guț u,2023) (Ruloff ( Carvalho,et al,2022) ( and Petko ,2021) أطراً لتصميم وتنفيذ التحول الرقمي المستدام. من خلال ربطه بعنصر القيادة ، وبحيث تتضمن هذه الأطر الاستفادة من التقنيات المستدامة ، وحوكمة سياسات التحول الرقمي المستدامة .

ومن ثم فإنه قد بات على الجامعات الآن أن تطور فهماً ووعياً بأهمية ربط التحول الرقمي المستدام في الجامعات بالقيادات ؛ تخطيطاً وتطبيقاً بحيث تكون ممارسات القيادات في عمليات اتخاذ القرارات ووضع الرؤى والاستراتيجيات تتماشى مع توجهات التحولات الرقمية من حيث السرعة والدقة.

#### المحور الرابع إطار الدراسة الميداني.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### • مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، أسويط ، الإسماعيلية ، وجامعة الإسكندرية ، وعددهم ٦٤٤ عضواً.

#### • خصائص مجتمع الدراسة:

#### الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	١٤٢	٢٢%
أستاذ مساعد	٢٠٨	٣٢.٣%
مدرس	٢٩٤	٤٥.٧%
	٦٤٤	١٠٠%

#### الجدول (٢) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ١٠ سنوات	١٥٢	٣٩%
من ١٠-٢٥ سنة	٢٤٤	٣٧.٩%
أكثر من ٢٥ سنة	١٤٩	٢٣.١%
	٦٤٤	١٠٠%

#### الجدول (٣) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	٣٠٢	46.89%
إناث	٣٤٢	53.11%
	٦٤٤	100%

ينضح من الجداول السابقة أن مجتمع الدراسة موزع حسب الرتبة الأكاديمية (رتبة أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس) وحسب متغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) و(١٠-٢٢ سنة) و(أكثر من ٢٥ سنة) وحسب الجنس (ذكور وإناث) . ويمكن ملاحظة أن الأكثر استجابة لأسئلة الاستبيان: فيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية كانت رتبة أستاذ مساعد وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت فئة ١٠-٢٥ سنة وفيما يتعلق بالجنس كان الإناث أكثر استجابة من الذكور.

### أداة الدراسة:

- استخدمت هذه الدراسة الاستبانة، وقد اشتملت الاستبانة على جزأين، على النحو التالي:
- الأول: يتضمن البيانات الأساسية مثل الرتبة الأكاديمية وست سنوات وسنوات الخبرة.
  - الجزء الآخر: يتكون من (٢٠) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد، على النحو التالي:
    - البعد الأول: - القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية، ويتكون من (٦) عبارات.
    - البعد الثاني: - القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى العمليات، ويتكون من (٤) عبارات.
    - البعد الثالث: القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، ويتكون من (٥) عبارات.
    - البعد الرابع: القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى الثقافة التنظيمية، ويتكون من (٥) عبارات.

### ● صدق أداة الدراسة:

#### ■ الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة والتكنولوجيا الرقمية بلغوا (١٠)، وذلك للتأكد من صلاحيتها. وقد أشار المحكمون ببعض التعديلات على العبارات وقد تم تنفيذها ثم أقر المحكمون بصلاحيتها للتطبيق.

#### ■ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارة الدراسة أداة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح الجداول التالية:

#### الجدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول.

المحاور	رقم العبارة	معاملات الارتباط
الأول	١	**٠٧٥٧
	٢	**٠٨٤٣
	٣	**٠٨٥٣
	٤	**٠٧٩٧
	٥	**٠٩٢١
	٦	**٠٨١١
الثاني	١	**٠٧٤٨
	٢	**٠٨٤٥
	٣	**٠٨٥٣
	٤	**٠٨٢٣
الثالث	١	**٠٨٥٤
	٢	**٠٧٨٢
	٣	**٠٧٣٢
	٤	**٠٩٥٦
	٥	**٠٨٦٣
الرابع	١	**٠٩٣٤
	٢	**٠٨٧٦
	٣	**٠٧٦٦
	٤	**٠٨٥٤
	٥	**٠٨٣٤



ومن الجدول السابق يتبين أن قيم الصدق تراوحت بين (٧٣٢\*\* - ٩٥٦\*\*) وهي نسبة تشير إلى ارتفاع معدلات الصدق للعبارة وهو ما يقبله الباحث.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معامل الثبات:

**الجدول (٥) يوضح حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ**

المحاور	رقم العبارة	معامل الثبات
الأول	١	٠.٧٨٨
	٢	٠.٦٩٨
	٣	٠.٧٤٣
	٤	٠.٨١١
	٥	٠.٧٣٤
	٦	٠.٧٦٦
الثاني	٧	٠.٧٥٦
	٨	٠.٧٧١
	٩	٠.٩١٢
	١٠	٠.٧٣٢
الثالث	١١	٠.٨٣١
	١٢	٠.٧٤٢
	١٣	٠.٧٦٥
	١٤	٠.٨٣٤
	١٥	٠.٨٥٩
الرابع	١٦	٠.٨٢٢
	١٧	٠.٧٨٨
	١٨	٠.٨١١
	١٩	٠.٧٦٣
	٢٠	٠.٧٣١

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الثبات لأداة الدراسة يتراوح بين (٠.٦٩٨ - ٠.٩١٢)

مما يدل على معامل ثبات مرتفع وبالتالي فهو مقبول إحصائياً.

**النتائج والمناقشة**

**المحور الأول: القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية.**

**الجدول (٦) يتضمن قيم المحور والمعاملات الإحصائية**

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٤	متوسط	٠.٥٩	٣.٥٥	تستفيد القيادات من معارف وخبرات الموارد البشرية
٢	متوسط	٠.٦٧	٣.٦٦	تتطور أدوار الموارد البشرية عند التحول الرقمي بالجامعة
٣	متوسط	٠.٧٢	٣.٦٣	يتم توضيح العلاقة بين القيادة المستدامة وأدوات التحول الرقمي
٦	متوسط	٠.٧٤	٣.٣٤	تهتم الجامعات بتمكين مواردها البشرية من عمليات التحول الرقمي
١	عالي	٠.٧١	٣.٧٠	يتم تدريب الأفراد على كيفية ممارسة القيادة المستدامة
٥	متوسط	٠.٦٨	٣.٢٧	يتم التركيز على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التغيير
	متوسط	٠.٦٨٥	٣.٥٢	المجموع الكلي

يوضح الجدول أعلاه تصنيفاً عاماً متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام 3.52، و تراوحت المتوسطات بين ٣.٢٧ إلى ٣.٧٠ وهو ما يشير إلى توافر ممارسات المحور بدرجة متوسطة؛ أي أن هناك حاجة لبذل مزيد من الجهود لتطوير تلك الممارسات .

أظهرت الدراسة أن استقادة القادة من معارف وخبرات الموارد البشرية محدودة. وذلك بسبب اعتماد القيادات على خبراتهم فقط في أغلب القرارات والممارسات. مما يشكل تحدياً يتعلق بإشراك الموارد البشرية الموهوبة في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها. وهو ما يتوافق مع دراسة (Uygun,et al,2020) والتي توصلت إلى أن أحد معوقات ضعف الإبداع لدى المرؤوسين هو انفراد القيادات باتخاذ القرارات دون السماح بإشراكهم. هذا الأمر يتطلب تغييراً جذرياً في كيفية فهم القادة لقدرات الموارد البشرية، مع تشجيع ودعم وتوجيه القادة لهم في جميع المستويات؛ من خلال مشاركتهم النشطة في الفرق واللجان والمشاريع المختلفة.

كما يتضح قلق الموارد البشرية من اضمحلال أدوارهم عند التحول الرقمي بالجامعة. ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الجامعات بتعريف مواردها بالتحول الرقمي وأهميته للجامعات وللرؤساء ذاتها؛ ومن ثم يتعين توعيتهم عن طريق البرامج التدريبية والندوات العلمية وكذلك الحملات التوعوية إضافة إلى التأكيد لهم بأن الإجراءات التي ستطبق لن تتعلق بأمنهم الوظيفي بل ستغير فقط من بعض أدوارهم وممارساتهم لتتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي. ومن جانب آخر سيمثل لهم ذلك فرصاً يتعين عليهم استثمارها. فعلى سبيل المثال يعمل التحول الرقمي على استبدال العمل الجماعي بالعمل في فرق افتراضية، كما يعمل على تشجيع التواصل مع الآخرين عبر الرسائل الفورية الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، وعقد الاجتماعات عن بعد، وتعزيز التعاون عن طريق منصات مشاركة المعرفة وأدوات التعاون. وهو ما يتوافق مع دراسة (Bayu,et al,2021) التي توصلت إلى وجود اضطراب نفسي وتوتر لدى الموارد البشرية نتيجة علمهم بتطبيق إجراءات التحول الرقمي بجامعاتهم. ومن جانب آخر تختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Emilio,etal,2020) التي أشارت إلى قلة القلق والتوتر على الموارد البشرية بالجامعات. وقد أرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات بنشر ثقافة التحول الرقمي، من خلال تعريف الموارد البشرية بأهميته ودوره في تطوير أساليب إنجاز المهام؛ مما ساهم في تقليل حدة معارضة الموارد البشرية لتطبيق إجراءات التحول الرقمي.

أظهرت الدراسة أنه ينبغي أن يكون هناك توافق بين ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة وإجراءات التحول الرقمي؛ ويمكن ذلك من خلال السماح بتمكين الموارد البشرية، والتحول في ثقافة الجامعة نحو التكنولوجيا الرقمية؛ لأن بيئة العمل الحديثة تتطلب أنموذج جديد للقيادة قادر على تمكين فرق العمل ومواجهة التحديات المرتبطة بالتعاون والعمل الجماعي. وهو ما يتوافق مع دراسة (Nisha, et al,2022) التي توصلت إلى أن اقتناع القيادة المستدامة بالتحول الرقمي يلعب دوراً كبيراً في التغيير الثقافي بالجامعات نحو التكنولوجيا الرقمية، كما يؤثر إيجاباً على الإسراع في تنفيذ إجراءات التحول الرقمي.

كشفت الدراسة على أن الأولوية الاستراتيجية للقيادة المستدامة؛ ينبغي أن تركز على تعزيز مرونتهم وتكيفهم من خلال التركيز على تطوير قدرات الأفراد في التعامل مع التغيير؛ ومن ثم كما يشير (Fernández,et al,2023) يتعين على القيادات إدراك مدى الحاجة إلى المهارات والقدرات التنظيمية المختلفة لزيادة تبني التحول الرقمي على مستوى الجامعة. ومن ذلك على سبيل المثال إدراك القادة بالحاجة إلى مهارات وعقليات وقدرات قيادية جديدة. ومن جانب آخر هذا يعني أيضاً أن على القادة أن يتطوروا ليصبحوا قادة فعالين يمكنهم تدريب وتوجيه الأفراد على فرق العمل، وتشجيعهم على الانخراط في فرق التحول الرقمي . كما

أن في ذلك تأكيد على أهمية إطلاق العنان لمواهب الموارد البشرية وتحفيزهم والأخذ بيدهم ليصبحوا موارد بشرية مبدعة ومنتجة في بيئة العمل الرقمية. وهو ما يتوافق مع دراسة (2019 Al-Zawahreh , et al) التي توصلت إلى أن مرونة القيادة الجامعية انعكست إيجاباً على سهولة التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

**المحور الثاني : القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى العمليات.**

**الجدول (٧) يتضمن قيم المحور والمعاملات الإحصائية**

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
١	عالي	٠.٧٥	٣.٧٨	تعتقد القيادات على أن التحول الرقمي يقتصر على تطوير العمليات بشكل أساسي
٢	متوسط	٠.٨٢	٣.٥٢	عمليات صنع القرار تتم بطريقة تقليدية معتمدة على التسلسل الهرمي
٣	متوسط	٠.٦١	٣.٦٠	يعتقد قادة الجامعات أن التحول الرقمي توجه تقني في المقام الأول
٤	متوسط	٠.٧١	٣.٦٧	لدى القيادات الجامعية استعداد للتحول الرقمي
	متوسط		٣.٦٤	

يوضح الجدول أعلاه تصنيفاً عاماً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.52 إلى 3.78 وقد حصل المحور على درجة كلية بلغت 3.64 وهو ما يشير إلى توافر ممارسات المحور بدرجة متوسطة؛ أي أن هناك حاجة لبذل مزيد من الجهود لتطوير تلك الممارسات.

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تطوير العمليات بل يتعداه لدمج وتطوير نماذج الأعمال الرقمية لما لها من أهمية كبرى في بقاء الجامعات. ويحتل هذا الموضوع أهمية قصوى لدى قادة الجامعات المصرية إلا أن ما يثير القلق هو عدم وضوح رؤية هؤلاء القادة بشأن الخيارات والعناصر التي يحتاجون إليها للتفكير في التحول الرقمي. وهو ما يتوافق مع دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت نتائجها إلى أنه من معوقات التحول الرقمي بالجامعات المصرية كان ضبابية الرؤية لدى القيادات الجامعية في التعاطي مع قضايا التحول الرقمي؛ ومن معالم تلك الضبابية كان التركيز على الأمور الهامشية والإجراءات التقليدية عند تنفيذ التحول الرقمي.

أظهرت الدراسة أن عمليات صنع القرار تتم بطريقة تقليدية معتمدة على التسلسل الهرمي. مما يعتبر إحدى التحديات الكبيرة لمعظم الجامعات في تحولها رقمياً. مما يدل على عدم تكيف القادة مع السرعة المتزايدة للتغيرات الناجمة عن الرقمنة. الأمر الذي يتطلب كما يؤكد (Al-Zawahreh , et al 2019) ضرورة إنشاء هيكل تنظيمي يتسم بالرشاقة والمرونة والتعاون بدرجة كافية مع الحفاظ على بقية الأعمال بسلاسة. وهو ما يتوافق مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن التسلسل الهرمي والمركزية الشديدة كانا من أبرز معوقات التحول الرقمي في الجامعات المصرية. كما أن هناك حاجة من القادة إلى إعادة النظر في مفهوم العمل داخل الجامعات، وضرورة تبني نماذج أعمال حديثة قادرة على تعزيز الأعمال وتقديم ابتكارات خلاقة وتحدي نماذج الأعمال الحالية. وهو ما يتوافق أيضاً مع دراسة (Kanyangale, 2022) التي توصلت إلى ضرورة توافر أنموذج قيادي في الجامعات يمكنها من تفعيل ممارسات الإبداع والابتكار كمدخل للتحول نحو القيادة المستدامة.

كشفت الدراسة أن هناك اعتقاد لدى بعض القيادات الجامعية بأن التحول الرقمي توجه تقني بحت. وهو ما يمثل تحدي مباشر وغير مباشر لبعض ممارسات القيادة في الجامعات. حيث أن التحول الرقمي هو تحول فكري قبل أن يكون تقني. مما يتطلب من القادة أن يكونوا

مستعدين فكرياً لتكييف أنماط وخصائص وسمات قيادتهم للتوافق مع العصر الرقمي الجديد، كما يتعين عليهم أن يكونوا مستعدين لتغيير طرق عملهم مع توافر رؤية واضحة والتزام بدعم التحول الرقمي. وهو ما يتوافق مع دراساتي (Gkrimpizi,etal,2022) (المسلماني، ٢٠٢٢) التي توصلنا إلى أن أهم معوقات فشل التحول الرقمي في الجامعات؛ هو المنظور الضيق باعتبار التحول الرقمي يركز على الجانب التقني فقط.

المحور الثالث : القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية.

#### الجدول (٨) يتضمن قيم المحور والمعاملات الإحصائية

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٣	متوسط	٠.٦٦	٣.٥٦	تعتبر القيادات أن التحول الرقمي جزءاً من استراتيجية الجامعة لتقنية المعلومات
٥	متوسط	٠.٦٨	٣.٢٧	تتعدد محاولات القيادات لتبني جامعاتهم الاستراتيجيات الرقمية.
٤	متوسط	٠.٨٥	٣.٥٤	تفوض القيادات بعض سلطاتهم فيما يتعلق بتنفيذ ممارسات التحول الرقمي .
٢	متوسط	٠.٨٨	٣.٦٤	تعمل القيادات على وضع اطر تنظيمية لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي
١	متوسط	٠.٨٦	٣.٦٦	تساهم القيادة في وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعة
	متوسط		٣.٥٣	المجموع العام

ويوضح الجدول أعلاه تصنيفاً عاماً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.27 إلى 3.66 وقد حصل المحور على درجة كلية بلغت 3.53 وهو ما يشير إلى توافر ممارسات المحور بدرجة متوسطة؛ أي أن هناك حاجة لبذل مزيد من الجهود لتطوير تلك الممارسات . توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي فعالة بدرجة متوسطة، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية ظهور بعض المشكلات التي تؤثر على الجامعات؛ ومنها تأخير إنجاز المهام والتي تعتمد فيها على الجوانب الرقمية كمنصات التدريس، والرصد الإلكتروني لدرجات الطلاب، والتقييمات الإلكترونية للموظفين، والخرائط البحثية الإلكترونية، وتخزين البيانات والمستندات الهامة للجامعات. ومن ثم ينبغي إعادة النظر في استراتيجيات التحول الرقمي، وتقييمها بشكل مستمر بهدف اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب وإعادة مواءمتها مع استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تتضمن محوراً كاملاً عن التحول الرقمي. وهو ما يتوافق مع دراسات (محمد، ٢٠٢٤) (المسلماني، ٢٠٢٢) (عبدالسلام، ٢٠١١) التي توصلت إلى ضرورة مشاركة الموارد البشرية بالجامعات للقيادات في صياغة استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها، إضافة إلى المراجعة الدورية لتلك الاستراتيجية لكي تتلاءم مع التغيرات السريعة في المجالات الرقمية.

كما أظهرت الدراسة وجود خطأ شائع ببعض الجامعات المصرية. من حيث اعتبار التحول الرقمي جزءاً من استراتيجية تقنية المعلومات. ومن ثم لا بد من تصحيح الخطأ من خلال صياغة استراتيجية للتحول الرقمي قائمة بذاتها. والسبب وراء هذا الاقتراح هو التأثير المباشر لهذه الاستراتيجية في الإسراع من خطوات التحول الحقيقية وتطوير نماذج العمل المناسبة والخدمات والعمليات والهيكل التنظيمي. وهو ما يتوافق مع دراسة (Saragih,et al, ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن الجامعات التي أنشأت استراتيجية خاصة بالتحول الرقمي ساهمت في توحيد الرؤية المتعلقة بممارسات التحول الرقمي في الجوانب الأكاديمية والبحثية والخدمية، إضافة إلى تطوير الجانب التقني بشكل أسرع.

أظهرت الدراسة تعدد محاولات الجامعات المصرية لتبني نماذج واستراتيجيات الأعمال الرقمية، لكن ذلك من وجهة نظرنا لا يكفي. إذ ينبغي التكيف أولاً مع بيئات العمل وتحسين القدرات. أي أن التحول الرقمي يتعين أن يرتبط بشكل رئيسي برفع مستوى التفكير الاستراتيجي ثم انشاء تلك الاستراتيجيات. وهو ما يتوافق مع دراستي (Fernández, et al, 2023) ، (عبدالحاميد ، ٢٠٢١) التي توصلنا إلى أن من أهم متطلبات التحول الرقمي بالجامعات ؛ هو عملية إعداد البيئة الجامعية لتقبل التحول الرقمي ؛ وذلك من خلال نشر ثقافته والتي قد تؤدي إلى تغيير إيجابي ملموس في فكر ورؤية الموارد البشرية نحو التطور التكنولوجي بوجه عام والتحول الرقمي بوجه خاص .

كشفت نتائج الدراسة أيضاً أن مساهمة القيادة في وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعة كانت متوسطة وهو ما يشير إلى إما عدم مشاركة القيادات في وضع والإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، أو عدم وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي أو الاقتصار على تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعات بهدف استراتيجي عن التحولات الرقمية ، وفي كلتا الحالتين فإن هذا يشير إلى عدم اهتمام كافي من قبل القيادات بالتحولات الرقمية بالجامعة. ومن ثم فإن على القيادة الجامعية أن توجه اهتمامها لعمل خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعة، يكون هدفها رقمنة أنشطة الجامعة وممارساتها وبما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز المهام وزيادة الإنتاجية . وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراستي (Kaputa, et al, 2022) ، (García, et al, 2022) من أنه كان هناك مساهمة فاعلة للقيادات الجامعية في وضع والإشراف على تنفيذ خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعات كانت سبباً في تحقيق أهدافها والالتزام باستيفاء متطلباتها.

**المحور الرابع: القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى الثقافة التنظيمية**

**الجدول (٩) يتضمن قيم المحور والمعاملات الإحصائية**

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٥	متوسط	٠.٨٩	٣.٤٨	تمتلك القيادات ثقافة تنظيمية تشجع على التحول الرقمي
٢	متوسط	٠.٩١	٣.٥٧	تستطيع القيادات مواكبة الثقافة الحالية مع الواقع الرقمي الجديد
١	متوسط	٠.٨١	٣.٦١	هناك اتفاق مشترك بين القيادات و الموارد البشرية على كافة المبادئ والقيم التي تستند إليها أنظمة وعمليات الجامعة
٣	متوسط	٠.٩٤	٣.٥٥	يتسم مناخ العمل بالتعاون في تنفيذ كافة الممارسات
٤	متوسط	٠.٨٨	٣.٥٠	تشكل فرق عمل من القيادات و الموارد البشرية لتنفيذ مشروعات التحول الرقمي
	متوسط		٣.٥٤	المجموع الكلي

ويوضح الجدول أعلاه تصنيفاً عاماً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات بين ٣.٤٨ إلى ٣.٦١ . وبمتوسط عام ٣.٥٤ وهو ما يشير إلى توافر ممارسات المحور بدرجة متوسطة ؛ أي أن هناك حاجة لبذل مزيد من الجهود لتطوير تلك الممارسات.

توصلت الدراسة إلى أن القيادات تمتلك بدرجة متوسطة ثقافة تنظيمية تشجع على التحول الرقمي. ويمكن إرجاع ذلك إلى القيادة ذاتها. (Bholane, 2024) ( Ehlers, 2020) وهو أمر خطير لأن التحول الرقمي يتطلب عقلية قيادية مختلفة. ليس لديها فقط القدرة على تطوير ثقافة الجامعة نحو ثقافة مستدامة تشجع على الابتكار المعتمد على التقنية. بل أيضاً قيادة منفتحة لاحتياجات وفرص التحول الرقمي. وإنشاء هذه العقلية الرقمية في جميع أنحاء الجامعة بأكملها وعلى جميع المستويات الهرمية. وهو ما يتطلب إعداد برامج تدريبية متطورة للقيادات الجامعية لتطوير مهاراتها في التعامل مع التحولات الرقمية ، إضافة إلى اطلاعها

على الممارسات القيادية الصحيحة تجاه التحولات الرقمية والمتوفرة في الجامعات المحلية أو العالمية . وتختلف تلك النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسات Ghamrawi and (Tamim,2023) (Nisha, et al,2022) ، (Uygur,et al,2020) التي أشارت إلى أن القيادات كانت تمتلك فهماً شاملاً عن التحول الرقمي وآلياته ومضامينه ؛ مما ساعدهم على نجاح عملية التحول الرقمي بجامعاتهم .

كما أظهرت الدراسة أن مواهبة الثقافة الحالية مع الواقع الرقمي الجديد. من التحديات الرئيسية الصعبة في التحول الرقمي بالجامعات المصرية. ومن ثم ينبغي الوضع في الاعتبار، أنه كلما سعت الجامعة إلى الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي، كالمهارات والكفاءات وأشكال القيادة الجديدة، فإنها في الوقت ذاته تسعى نحو تطوير ثقافتها التنظيمية؛ وهو ما يتطلب إحداث تغيير مدروس في الثقافة الحالية في الجامعة لتتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي وهو ما يشير من جانب آخر إلى الدور الحيوي للقيادة الجامعية لإلزام الكليات والإدارات بمتابعة والمشاركة الإيجابية في تغيير الوضع الراهن بما يسمح بنجاح عملية التغيير. وهو ما يتوافق مع دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية هي عملية التغيير الثقافي من الممارسات الحالية التي تعتمد على الجوانب التقليدية إلى الممارسات المأمولة والتي تعتمد على الجوانب التقنية أو الرقمية .

كما اعتبرت الدراسة أنه على الرغم من أن المبادئ والقيم إحدى أسباب الأداء الناجح للجامعات نحو التحولات الرقمية. إلا أن الاتفاق المشترك على كافة المبادئ والقيم الأساسية نحو الأنظمة والعمليات والإجراءات بل نحو الأفكار المميزة في مجال التحول الرقمي أيضاً مازال محدوداً بالجامعات المصرية. وهو ما يتطلب بذل الجهود للوصول لتفاهات حول تلك المبادئ. لكي لا يحدث اختلاف كبير في الممارسات. بل والتنوع في الممارسات نتيجة اختلاف في بعض الرؤى. ومن ثم فإحداث تقارب في الرؤى والتوجهات منوط بالقيادة الجامعية التي تؤمن بذلك وتحفز الكوادر البشرية بالجامعة على الاقتناع بها؛ ويكون ذلك من خلال وضع استراتيجية تتضمن قيم متفق عليها تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي وتشارك فيها الموارد البشرية مع القيادات تخطيطاً وتنفيذاً . وهو ما يتوافق مع دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية هو الاختلاف حول بعض الأسس والتوجهات بل والإجراءات التي تتعلق بتطبيق التحول الرقمي ، ولعل ذلك كان دافعاً لتوصية الدراسة بضرورة وجود فهم مشترك لإجراءات التحول الرقمي وأساليبه بالجامعات المصرية .

أكدت النتائج على أن مناخ العمل لا يتسم في كافة ممارساته بالتعاون ؛ وهو ما يشير إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من فعاليته ؛ ويمكن أن يرجع ذلك إلى ضعف عملية الدعم الإداري من قبل القيادات للعاملين ، وعدم رغبة البعض أو عدم تعودهم أو عدم استعدادهم في العمل ضمن مجموعات ؛ أي تغليب العمل الفردي على العمل الجماعي نتيجة لضعف العلاقات بين الموارد البشرية وبعضهم البعض . ويمكن التغلب على ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تنمي من مهارات العمل الجماعي لدى الموارد البشرية ، إضافة لتضمين الموارد البشرية في تشكيلات اللجان المختلفة وفي الاجتماعات على مستوى الوحدات والأقسام والإدارات ليتعود العاملون على العمل الجماعي. كذلك وضع بنود في استمارة تقييم الأداء تتضمن العمل التعاوني والعمل ضمن فريق، والمشاريع الجماعية أو المهام الجماعية التي تمت المشاركة فيها. وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Niț ă, and Guț u,2023) ، (Yu Ma,et al,2020) (Yue X, et al,2021) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى التعاون بين القيادات والموارد البشرية والذي ساهم في نجاح عملية التحول الرقمي بالجامعات وقلل من فرص وجود مشكلات أو معوقات أثناء التطبيق ؛

وقد تم إرجاع ذلك إلى تغليب القيادات الجوانب الإنسانية في كثير من المهام؛ مما ساهم في تطوير التقارب الفكري ووجود رؤى مشتركة حول كثير من القضايا .  
كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فرق عمل من القيادات والموارد البشرية لتنفيذ مشروعات التحول الرقمي؛ وهو ما يؤكد بأن فكرة فرق العمل ليست من ضمن اهتمامات القيادات خاصة في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي. ففرق العمل تعد فلسفة هامة للأداء التنظيمي تعزز من تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة للقيادات والموارد البشرية. ومن ثم يجب على القيادات بناء الثقة مع الموارد البشرية في تنفيذ تلك المشاريع من خلال تشجيع الموارد البشرية على الانخراط في تلك الفرق، وبهذه الطريقة سيتم تحفيز النمو المهني والوظيفي لديهم، وخلق شعور واضح بالانتماء للفرق. وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Bayu,et al,2021) التي توصلت إلى وجود وتعدد فرق العمل التي شاركت في عملية التحول الرقمي؛ وهو ما ساهم في التنفيذ الناجح لهذه العملية بالجامعات .

### النتائج

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- حصول كافة محاور الدراسة الأربعة؛ القيادة المستدامة والتحول الرقمي على مستوى كل من الموارد البشرية، العمليات، الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، الثقافة التنظيمية؛ على تقدير متوسط؛ وهو ما يشير إلى أن تلك المحاور لا تمارس بالشكل الأمثل .
- ٢- المعارف والمعلومات عن القيادة المستدامة والتحويلات الرقمية محدودة بالجامعات المصرية.
- ٣- لا تمارس القيادة المستدامة في الجامعات إلا على نطاق ضيق وبمجهود فردي من قبل بعض القيادات.
- ٤- تتعدد معوقات تطبيق ممارسات القيادة المستدامة والتي قد تتعلق بالقيادات ذاتها؛ من حيث عدم الرغبة في نشر ثقافة القيادة المستدامة، انشغال القيادات بكثير من الأعمال الروتينية اليومية، تركيز القيادات على تنفيذ الموارد البشرية لمسؤولياتها التقليدية وانجازها في الوقت المحدد.
- ٥- لم تستفد القيادات الجامعية من معارف وخبرات الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات القيادة المستدامة والتحول الرقمي .
- ٦- لم يتم توضيح العلاقة بين القيادة المستدامة بممارساتها وإجراءاتها والتحول الرقمي بأدواته وآلياته.
- ٧- لم يكن هناك اهتمام بالقدر الكافي من قبل القيادات بتمكين موارد البشرية من عمليات التحول الرقمي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً .
- ٨- لم يكن هناك اهتمام بتدريب الموارد البشرية على كيفية ممارسة القيادة المستدامة بأبعادها .
- ٩- لم يتم التركيز بالشكل الأمثل على تنمية قدرات الموارد البشرية في التعامل مع التغيير.
- ١٠- تعتقد بعض القيادات أن التحول الرقمي يقتصر على تطوير العمليات الأساسية في الجامعة.
- ١١- ما تزال عمليات صنع القرار تتم بطريقة تقليدية معتمدة على التسلسل الهرمي، دون الرغبة في إتاحة قدر أكبر من المرونة والتي تتيح للموارد البشرية المشاركة الفعالة في تلك العمليات.
- ١٢- تعتقد بعض قادة الجامعات أن التحول الرقمي توجه تقني فني في المقام الأول
- ١٣- يوجد لدى بعض القيادات الجامعية استعداد للمشاركة في التحول الرقمي.
- ١٤- بعض القيادات تعتبر أن التحول الرقمي جزءاً من استراتيجيات الجامعة لتقنية المعلومات.
- ١٥- لم تفوض القيادات بعض سلطاتها فيما يتعلق بتنفيذ برامج ومشروعات التحول الرقمي .

- ١٦- لم تعمل القيادات على وضع اطر تنظيمية لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي  
 ١٧- لم تساهم القيادة بشكل فعال في وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي بالجامعة.  
 ١٨- تمتلك بعض القيادات ثقافة تنظيمية تشجع على التحول الرقمي.  
 ١٩- استطاعت بعض القيادات المواءمة بين الثقافة الحالية للجامعة مع الواقع الرقمي الجديد  
 ٢٠- لم يكن هناك اتفاق بين القيادات و الموارد البشرية على كافة المبادئ والقيم التي تستند إليها أنظمة وعمليات الجامعة .  
 ٢١- يتسم مناخ العمل بالتعاون في تنفيذ بعض الممارسات التي تتعلق بالتحول الرقمي  
 ٢٢- هناك قليل من الفرص التي تتاح في الجامعات لتشكيل فرق عمل من القيادات والموارد البشرية لتنفيذ بعض مشروعات التحول الرقمي

### الاستنتاجات

حللت الدراسة الحالية ممارسات بعض القيادات الجامعية المصرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي. وقد كشفت الدراسة على أن تلك الممارسات لم تكن فعالة بالدرجة الكافية . حيث يمكن الإشارة إلى أن هذه الممارسات جاءت بدرجة متوسطة في كافة الأبعاد الأربعة مما يشير إلى الحاجة لبذل مزيد من الجهود لتطوير تلك الممارسات.

على الرغم من أهمية الأدوار المختلفة للقيادة المستدامة في عصر التحول الرقمي . واعتبار التحولات التقنية وسيلة نحو تحقيق أهداف الجامعات المصرية والوصول لرؤيتها، إلا أن بعض هذه الأدوار ما زالت تتسم بالغموض وعدم الوضوح النسبي ببعض الجامعات. نتيجة القصور في الثقافة التنظيمية، وعدم الوصول لفهم كامل لهذه التحولات إضافة إلى نقص الوعي لدى بعض القيادات ؛ لذا ينبغي على القادة تبني مبادئ القيادة المستدامة وأساليبها في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، وتبني مبادئ الشفافية في جميع أنحاء الجامعة، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي والتحرك السريع نحو الرقمنة.

### المقترحات

تقترح الدراسة الحالية، تكثيف الدراسات المستقبلية على موضوعات القيادة والإدارة المستدامة والتحول الرقمي في مراحل التعليم المختلفة مثل التعليم قبل الجامعي، التعليم الفني والتقني، وتناول فئات أخرى نحو أعضاء هيئة التدريس ومدى توافر ملامح القيادة المستدامة لديهم، والمعلمين في المدارس ، كما أنه يمكن الاستفادة من عرض خبرات وممارسات لبعض الجامعات والدول التي تعمل على تطوير ممارسات القيادة المستدامة . ودراسة المشكلات التي تواجه القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم وإجراءات التعامل معها، إضافة إلى دراسة المشكلات التي تواجه التحول الرقمي بتلك المؤسسات وبيان أسبابها ووضع حلول مقترحة لها.

### كما توصي الدراسة أيضاً بضرورة:

- ١- تحديد أهداف الاستدامة بالجامعات؛ وبحيث تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق. وسوف يساعد هذا الجامعات على ضمان متابعة العمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسينها باستمرار.
- ٢- تعزيز ثقافة تنظيمية بالجامعة تعطي الأولوية لرفاهية مواردها البشرية؛ من خلال ذلك يمكن للقيادات خلق مساحة من العمل الجماعي والحوار المفتوح بحيث تشعر الموارد البشرية بالتمكين لمناقشة واقتراح فعالية الممارسات المستدامة.
- ٣- أن يتصرف القادة بطريقة مسؤولة ومستدامة ليس فقط داخل مكاتبهم ، بل وأيضاً داخل جامعاتهم . فالقائد المستدام يعتبر أنموذجاً ومثالاً يحتذى به ومن ثم يتعين تفعيل مبادئ محاسبة القيادات الجامعية ؛ وألا تقتصر المحاسبة على الموارد البشرية بالجامعة.



- ٤- أن يكون دور قادة الجامعات أكثر استدامة، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها. كتعزيز بيئة عمل إيجابية من خلال تشجيع التواصل المفتوح ، والتعاون بين القادة والموارد البشرية في خلق ثقافة داعمة تقدر التنوع والشمول والاحترام المتبادل.
- ٥- الاستثمار في فرص التعلم والتطوير المستمر وتوفير برامج الإرشاد للقيادات الجامعية ؛ يمكنهم من تعزيز ذكائهم العاطفي وقدرتهم على التكيف ومهارات الاتصال الفعالة ، ويعزز لديهم الفكر المستدام.
- ٦- تفويض السلطات من قبل القيادات الجامعية وتمكين الموارد البشرية يعزز الثقة والاستقلالية والملكية لديهم. ومن ثم ينمي لديهم الممارسات المستدامة.
- ٧- أن تعطي القيادات الأولوية لممارسة الأعمال الأخلاقية والتركيز على المسؤولية الاجتماعية. من خلال نمذجة السلوك المستدام وإظهار النزاهة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر .
- ٨- اهتمام القيادات الجامعية بإعداد صف ثاني من القادة المستدامين؛ وذلك من خلال وضع معايير محددة يمكن في ضوئها اختيار قيادات الصف الثاني ، إعداد برامج تدريبية تتعلق بممارسات القيادة المستدامة ، أن توضح القيادات لمواردها البشرية أن كل فرد في الجامعة لديه دور يلعبه في مبادرات الاستدامة؛ وأن المتميزين في أداء تلك الأدوار سوف يكونون محط الاهتمام في شغل المناصب القيادية.
- ٩- أن يعزز القادة المستدامون استدامة الموارد البشرية من خلال ؛ وضع نماذج مستدامة لهم أثناء ممارساتهم لمهامهم اليومية ، مما يمكن تلك الموارد من الربط بين ممارسات تلك النماذج وممارساتهم الواقعية ؛ فيتم تحديد نقاط الضعف التي يعانون منها ؛ ومن ثم تطوير الأداء بشكل مستدام.
- ١٠- وضع وتفعيل آلية تحفيز الموارد البشرية على الالتزام بالممارسات الجيدة المستدامة عند ممارسة المهام والمسؤوليات المختلفة ؛ مما يدفعهم إلى الانخراط في الأنشطة المستدامة بشكل أفضل.
- ١١- الاستفادة القيادات الجامعية من معارف وخبرات الموارد البشرية؛ من خلال تحديد الموارد البشرية التي حصلت على دورات وبرامج تدريبية في مجالات القيادة المستدامة والتحول الرقمي، البحث داخل الجامعات عن المهندسين والفنيين المتميزين في مجالات التحول الرقمي لمساعدتها في وضع وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بالجامعة .
- ١٢- تغيير وتطوير أدوار الموارد البشرية عند التحول الرقمي بالجامعة؛ من خلال التقليل من العمل الورقي والتركيز على إنهاء المعاملات إلكترونياً ، تعيين مسؤولين عن التحول الرقمي بكل كلية وإدارة للتيسير من تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .
- ١٣- توضيح للعلاقة بين توجهات القيادة المستدامة وعمليات وإجراءات التحول الرقمي بالجامعات؛ وذلك من خلال توضيح القيادة الجامعية في لقاءاتها واجتماعاتها بأن توجه الجامعة خلال السنوات القادمة سيركز على مجالي القيادة المستدامة والتحول الرقمي ، مع تضمين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة لهذا التوجه وبحيث ينعكس في قيم الجامعة مع نشر هذا التوجه على موقع الجامعة والكليات والإدارات .
- ١٤- اهتمام القيادات بتمكين الموارد البشرية من المشاركة في تنفيذ عمليات التحول الرقمي ؛ من خلال تشكيل فرق عمل على مستوى الجامعة والكليات لتنفيذ ممارسات التحول الرقمي وبحيث تتضمن تلك الفرق القيادات والموارد البشرية .

١٥- تدريب الأفراد على كيفية ممارسة القيادة المستدامة؛ من خلال إعداد برامج تدريبية موجهة للقيادات والموارد البشرية يكون هدفها تشرب فكر الاستدامة في العمل ، وتطوير المهارات القيادية لديهم .

١٦- مشاركة الموارد البشرية في عمليات صنع القرار؛ من خلال تفعيل العمل باللوائح الجامعية التي تنص على ضرورة مشاركة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الجامعية، وإلزام الكليات بإشراك الموارد البشرية في أعمال اللجان وفرق العمل واجتماعات المجالس المختلفة .

١٧- تغيير بعض المفاهيم والاعتقادات لبعض قادة الجامعات والتي تتعلق بالتحول الرقمي ؛ ويكون ذلك من خلال تطوير مهاراتها في هذا المجال عن طريق البرامج التدريبية والمشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات والاطلاع على تجارب وخبرات الجامعات .

١٨- ضرورة التزام القيادات الجامعية بالمشاركة الفاعلة في برامج التحول الرقمي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً

١٩- مساهمة القيادة بوضع اطر تنظيمية لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي؛ من خلال إنشاء إدارة تختص بالتحول الرقمي تتبع مباشرة لرئيس الجامعة ، وتكون من أبرز مسؤولياتها وضع خطط التحول الرقمي بالجامعة ، والإشراف على تنفيذ تلك الخطط.

٢٠- وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي ؛ وتكون تحت الإشراف المباشر لرئيس الجامعة .

٢١- تشكيل فرق عمل من القيادات الموارد البشرية لتنفيذ مبادرات ومشروعات التحول الرقمي؛ وبحيث يتم اختيار الموارد البشرية بعناية وفي ضوء معايير متفق عليها ، وأن تكون أدوار تلك الفرق محددة بوضوح.

#### المراجع باللغة العربية

إبراهيم، محمود السيد (2024) التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج ، ١٢٣، ١١٧-٢٠٠.

إسماعيل ، حافظ؛ محمد ، نهى؛ شاهين ، أميرة(٢٠٢٢) تطوير الجامعات المصرية لمواكبة التحول الرقمي علي ضوء خبرة ماليزيا، مجلة البحوث والدراسات، مصر، ٢(٦)، ٣٦-٦٥.

DOI:10.21608/buhuth.2023.176192.1432

أمين، مصطفى(٢٠١٨) "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية ، ١٩، ١١-١١٧.

جمعة ، نوف (٢٠٢٤) واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٥(١)، ٢٦٨-٢١٩.

<https://doi.org/10.21608/maed.2024.350403>.

جريدة اليوم السابع ؛ مخرجات الحوار الوطني، متاح على الموقع التالي

<https://www.youm7.com/Tags/Index?id=2622767a>

الحازمي ، مها يحيى أحمد (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة، مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٦(١١)، ١٥٥-١٨٢.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H200122>

الحاسي، أريج (٢٠٢٢) التحول " الرقمي " في الجامعات الليبية أثناء جائحة كورونا وعلاقته بالتنمية المستدامة " مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث ، جامعة بنغازي ، ٣(٧)، ١٣٤-١٥٥.

الحسيني ، مشاري (٢٠٢١) واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " رصد للواقع ومقترح للتطوير "، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٣(٢)، ٩٢-١٩٠.

<https://doi.org/10.21608/jehs.2021.171321> .

الدشنان، جمال ؛ السيد، سماح (٢٠٢٠) رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج ٧٨(٧٨):١٢٤٩-١٣٤٤.

DOI: [10.21608/edusohag.2020.109825](https://doi.org/10.21608/edusohag.2020.109825)

رجب ، إسراء محمد أحمد محمد (٢٠٢٢) التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بقنا ، ٥٠(٥٠) ، ٧٧-٥٤.

<https://doi.org/10.21608/maeq.2021.102427.1057> .

سليمان، حنان البدرى ؛ محمود ، حنان (٢٠٢٢) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ١٣٥، ١٠٠-٢٢٨.

DOI: [10.21608/edusohag.2022.257358](https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.257358).

عبدالحاميد ، أسماء عبدالفتاح (٢٠٢١) متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٩٠(١)، ١٢٩-١٧٣.

DOI: [10.21608/jsrep.2021.180710](https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.180710) .

عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي(٢٠١١) التحول الرقمي للجامعات المصرية : المتطلبات والآليات، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٤(٣٣) ، ٢٦٧-٣٠٢.

العردان ، أمل (٢٠٢٠) واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مصر، ٤(١٣)، ٦٧-١٠٨ .

<https://doi.org/10.33850/jasep.2020.67802>.

العمرى، ماجد؛ العريني ، عبدالعزيز (٢٠٢٠) دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٤١(١٥٦) ، ٣٧-٥٩.

<https://doi.org/10.35270/0011-041-156-002>.

غانم، عصام (٢٠١٦) واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية، مستقبل التربية العربية، مصر ، ٢٣(١٠٣) ، ٢٣٩-٣٠٠.

محمد، محمد جمال(٢٠٢٤) معوقات ومتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجا، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مصر ، ٤(٢) ، ٥١-١٥٥.

محمد ، رانيا (٢٠٢٣) واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٠٦(١٠٦)، ١-٩٦.

---

<https://doi.org/10.21608/edusohag.2023.286671>.  
المركز القومي للتدريب وإعداد القيادات ؛ البرنامج التدريبي "لإعداد قيادات جامعية متميزة ومؤهلة" ، متاح على الموقع التالي :

<https://nctl.scu.eg/news-details/10>. retrieved 23-aug-2024.  
المركز المصري للدراسات الاستراتيجية (٢٠٢٣) تقرير عن حالة التعليم العالي في مصر خلال ١٠ سنوات ، متاح على الموقع التالي :

<https://ecss.com.eg/category/analytics/reports-analytics/> retrieved , 22 jul 2024 .  
المسلماني ، لمياء (٢٠٢٢) التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع- المتطلبات- المعوقات)،  
المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٩(٩٩):٧٩٣-٨٧٦.

DOI:[10.21608/edusohag.2022.251405](https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.251405)  
المطيري، عبدالرحمن ؛ عبدالمعطي ، أحمد؛ أحمد، نعمات (٢٠٢٤) التنمية المهنية المستدامة  
لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي دراسة تحليلية، مجلة  
كلية التربية جامعة أسيوط، ٤٠(٣) ، ١٠٠-١٢٢.

DOI:[10.21608/mfes.2024.349520](https://doi.org/10.21608/mfes.2024.349520) .  
الهيئة العامة للاستعلامات، التعليم العالي: حصاد عام ٢٠٢٢ في مجال التحول الرقمي، متاح على  
الموقع التالي :

<https://www.sis.gov.eg/Story/247279.lang=ar> .Retrieved 1/8/2024.  
وزارة التعليم العالي، التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي ، متاح على الموقع التالي :

[https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu\\_projects.aspx](https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu_projects.aspx) Retrieved . 28/7/2024

### Articles

Adam Marks , Maytha AL-Ali , Reem Atassi , Abedallah Zaid Abualkishik and YacineRezgui(2020) Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment, (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 11( 12), DOI: 10.14569/IJACSA.2020.0111261.

Alabdali, Mahmoud Abdulhadi , Muhammad zafar yaqub, Hind Aloffaysan And Amiya Kumar Mohapatra(2024) Unveiling green digital transformational leadership: Nexus between green digital culture, green digital mindset, and green digital transformation, Journal of Cleaner Production,450, Article 141670.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141670>

Alahmari, Muteeb , Tomayess B.T. Issa, Theodora Issa and S Zaung Nau(2019) Faculty awareness of the economic and environmental benefits of augmented reality for sustainability in Saudi Arabian universities, Journal of Cleaner Production 226(259-269), DOI:10.1016/j.jclepro.2019.04.090

- 
- Al-Hammadi ,Ali Ahmed and Wan Hasrulnizzam Wan Mahmood (2023) Integrating sustainability impact into disaster resource management: A structural model for the United Arab Emirates, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*,10(9): 8- 17 .  
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.09.002>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038> .
- Alojail, Mohammed and Khan ,Surbhi Bhatia (2023)Impact of Digital Transformation toward Sustainable Development, *Sustainability* 15(20),1-20, DOI:10.3390/su152014697
- Al Rashidi ,Muna Eid and Alalfy, Hany Rizk (2023) Digital citizenship and social media impact on Saudi family cohesion: A vision 2030 perspective, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 10(9): 18-28.  
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.09.003>
- Al-Zawahreh A., Khasawneh S and Al-Jaradat M. (2019). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. *Tertiary Education and Management*. 25(4):1-11. DOI:10.1007/s11233-018-09014-9
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., and Neirotti, P. (2021). Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. In *Journal of Product Innovation Management* 38( 1) : 4–20.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
- Armani A. B., Petrini M and Santos A. C. (2020). What are the attributes of sustainable leadership? *Rev. Bras. Gest. Neg.*22(4):820-835, <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>
- Aung, P.N. and Hallinger, P. (2023), "Research on sustainability leadership in higher education: a scoping review", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24 ( 3), 517-534.  
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0367>
- Bayu Rima Aditya,Ridi Ferdiana and Sri Suning Kusumawardani(2021) Digital Transformation in Higher Education: A Barrier Framework, 3rd International Conference on Modern Educational Technology 100–106,  
<https://doi.org/10.1145/3468978.3468995>.
-

- 
- Bholane ,Kishor Prakash (2024) Digital Transformation in Higher Education, Global Journal of Economics, Business & Entrepreneurship,1-4, at: <https://www.researchgate.net/publication/379340741>.
- Branch, John W.; Burgos, Daniel ; Arango Serna, Martín Dario; Pérez Ortega, Giovanni(2020) Digital Transformation in Higher Education Institutions: Between Myth and Reality, Radical Solutions and eLearning,41-50, DOI:[https://doi.org/10.1007/978-981-15-4952-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-15-4952-6_3)
- Burawat, Piyachat(2019) The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry, International Journal of Quality & Reliability Management 36(1) DOI:10.1108/IJQRM-09-2017-0178.
- Carrillo, J.C. Sanchez-, M.A. Cadarso, and M.A. Tobarra(2021) Embracing higher education leadership in sustainability: A systematic review, Journal of Cleaner Production, 298:126675 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126675>
- Carvalho, A., Alves, H. and Leitão, J. (2022), "What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education?", International Journal of Educational Management, 36 ( 2) : 218-232. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0514>.
- Çayak S. (2021). The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teachers' organizational commitment and job satisfaction. Discourse Commun. Sustain. Educ. 12 (1)102–120, DOI: <https://doi.org/10.2478/dcse-2021-0008>
- Choi ,Jaewoo and Woonsun Kang(2019) Sustainability of Cooperative ProfessionalDevelopment: Focused on Teachers' Efficacy ,Sustainability, 11(3), 585; <https://doi.org/10.3390/su11030585>
- Ciriello, R. F., Richter, A., and Schwabe, G. (2018). Digital Innovation. Business and Information Systems Engineering, 60(6), 563–569. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0559-8>
- Collyer, Vivian & Lancaster, Laura (2019) Sustainable Leadership Supporting Educational Transformation , in education 25(2):3-22, DOI :[10.37119/ojs2019.v25i2.433](https://doi.org/10.37119/ojs2019.v25i2.433)
- Çöp, Serdar, Olorunsola Victor &Uju Violet Alola(2020) Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?, Business

- 
- Strategy and the Environment 30(1),1-12 , 30(1), DOI:10.1002/bse.2646
- Cvetković, Biljana Novković, Ana Spasić Stošić and Ivana Tasić Mitić(2023) Leadership in education in the digital age, Teaching, Learning and Teacher Education , 7(1), : 189 – 199, [https://doi.org/10.22190/FUTLTE\\_221115019N](https://doi.org/10.22190/FUTLTE_221115019N).
- Durst, S., Chowdhury, F., Davila, A., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Employees' psychological characteristics and sustainable leadership with high and low entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Strategy (archive Only)*, 31(3), 59–71. Retrieved from <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1987>.
- Ehlers, U.-D. (2020). Digital Leadership in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 1(3), 6–14. <https://doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
- Emilio Abad-Segura, Mariana-Daniela González-Zamar, Juan C. Infante-Moro and Germán Ruipérez García(2020) Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trend , *Sustainability*, 12(5):1-24. DOI:10.3390/su12052107
- Eustachio, João., Leal Filho, W.,Salvia, A. L., Guimarães, Y. M., Brandli, L. L., Trevisan, L. V.,Barbir, J., & Caldana, A. C. F. (2024). Implementing sustainability in teaching: The role of sustainability leadership and transformational leadership in the context of higher education institutions. *Sustainable Development*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/sd.2980EUSTACHIO ET AL . 17>
- Fernández ,Antonio, Beatriz Gómez, Kleona Binjaku & Elinda Kajo Meçe(2023) Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review, *Education and Information Technologies* (2023) 28:12351–12382. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>.
- García ,Vicente Díaz-,Antonio Montero-Navarro, José-Luis Rodríguez-Sánchez and Rocío Gallego-Losada(2022) Digitalization and digital transformation in higher education: A bibliometric analysis, *Front. Psychol*,13, 1-12 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1081595>.
- Ghamrawi ,Norma and Rana M. Tamim(2023) A typology for digital leadership in higher education: the case of a large-scale mobile technology initiative (using tablets) *Education and Information Technologies* 28:7089–7110 .<https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w>.
-

- 
- Gkrimpizi ,Thomais, Vassilios Peristeras, andIoannis Magnisalis(2022) Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review, *Educ. Sci.* 2023, 13(7), 746; <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Gülşah Taşçı and Osman Titrek(2020) Evaluation of Lifelong Learning Centers in Higher Education: A Sustainable Leadership Perspective *Sustainability*, 12(1), 22; <https://doi.org/10.3390/su12010022> –
- Hsin-Chi Ko(2019) A Sustainable Approach to Mental Health Education: An Empirical Study Using Zhuangzi’s Self-Adaptation, *Sustainability* 2019, 11(13), 3677; <https://doi.org/10.3390/su11133677>
- Iqbal, Q and biowar-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. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162>.
- Iqbal ,Qaisar, Noor Hazlina Ahmad and Yongmei Li(2021)Sustainable Leadership in Frontier Asia Region: Managerial Discretion and Environmental Innovation, *Sustainability* 13(5002):1-14, DOI:[10.3390/su13095002](https://doi.org/10.3390/su13095002).
- Josep Petchamé, Ignasi Iriondo,a Oihane Korres,b and Jessica Paños-Castro(2023) Digital transformation in higher education: A qualitative evaluative study of a hybrid virtual format using a smart classroom system, *Heliyon*. 9(6): e16675. Doi : [10.1016/j.heliyon.2023.e16675](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16675)
- Kyangale, MacDonald (2022) The Nature of Sustainable Leadership: Pitfalls, Insights and New Model, *Leadership for Sustainable and Educational Advancement*, DOI: [10.5772/intechopen.108833](https://doi.org/10.5772/intechopen.108833)
- Kaputa, V., Loučanová, E., & Tejerina-Gaite, F. A. (2022). Digital Transformation in Higher Education Institutions as a Driver of Social Oriented Innovations. In *Innovation, Technology and Knowledge Management* ,61–85, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0_4)
- Kareem,Jacqueline, Harold Andrew Patrick, Nepoleon Prabakaran, Valarmathi B Veerta Tania, Pramod Kumar M. P. M.and Ujjal Mukherjee(2023) Transformational educational leaders inspire school educators’ commitment, *Front. Educ*,8, <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>.
-



- 
- Katerina, Antonopoulou, Christos Begkos and Zichen Zhu(2023) Staying afloat amidst extreme uncertainty: A case study of digital transformation in Higher Education, *technological Forecasting & Social Change* 192 , 122603,1-13,  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122603>.
- Khuda Bux Brohi ., Mehrin Haq ., Khalid Hussain Shaikh and Ambreen Ramzan (2023)  
Development and usability testing of Smart Record Management Solution in Higher Education Institutions in Sindh, Pakistan, *Voyage Journal of Educational Studies* 3(4):43-57, DOI:[10.58622/vjes.v3i4.94](https://doi.org/10.58622/vjes.v3i4.94)
- Kunqi Wanga,, Bangxi Lib, Tian Tians, Norhayati Zakuand and Pratibha Ranie(2023) Evaluate the drivers for digital transformation in higher education institutions in the era of industry 4.0 based on decision-making method, *Journal of Innovation & Knowledge*,8(3), DOI: [10.1016/j.jik.2023.100364](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100364).
- Liao, Yaohua(2022) Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research, *Front Psychol.* 13, doi: [10.3389/fpsyg.2022.1045570](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570)
- Marinković, Milica (2023) THEORETICAL CONCEPT OF LEADERSHIP STYLES IN CONTEMPORARY EDUCATION, *Facta Universitatis Series Teaching Learning and Teacher Education* 7(1):201-211. DOI:[10.22190/FUTLTE221116020D](https://doi.org/10.22190/FUTLTE221116020D)
- McCombes, S. (2023, June 22). Descriptive Research | Definition, Types, Methods & Examples. Scribbr. Retrieved September 23, 2024, from <https://www.scribbr.com/methodology/descriptive-research/>
- Msila ,Vuyisile (2022) Higher Education Leadership in a Time of Digital Technologies:  
A South African Case Study, *International Journal of Information and Education Technology*, 12(10):1110-1117,  
doi: [10.18178/ijiet.2022.12.10.1728](https://doi.org/10.18178/ijiet.2022.12.10.1728).
- Müller, Ulrich,Armin Lude and Dawson R. Hancock(2020) Leading Schools towards Sustainability. *Fields of Action and Management Strategies for Principals, Sustainability*, 12(7), 3031;  
<https://doi.org/10.3390/su12073031> –
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., and Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
-

- 
- Nisha NT, Nawaw N, Mahalakshmi J, Gajenderan V and 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):1-12.  
<https://doi.org/10.3390/su14116899>.
- Niț ă, Valentin and Ioana Guț u(2023) The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement, *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20(6), 5124;  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>.
- Nwabueze, A. I. & Isilebo, N. C. (2022). Modern trends in educational development. In Y.M. Abdulrahman,R.O. Anyaogu, N.J. Izuagba & R.O. Osim (Eds.) *International and comparative education: Cross-cultural approach* (Pp. 545-558). Port Harcourt: Celwil Publishers.
- Portela Norka Blanco,Benayas, Javier ,Pertierra, Luis R.&Lozano, Rodrigo(2017) Towards the integration of sustainability in Higher Education Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and comparison against those found of companies,*Journal of Cleaner Production* ,166 ,DOI:10.1016/j.jclepro. 2017.07.252
- Puig, Núria Bautista & Casado, Elías Sanz (2021) Sustainability Practices in Spanish Higher Education Institutions: An Overview of Status and Implementation, *Journal of Cleaner Production* 295:1-12, DOI:10.1016/j.jclepro.2021.126320
- Radoslavova, Lora (2024) SCIENTIFIC THEORIES OF LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPLICATIONS IN A CONTEMPORARY CONTEXT 9,Conference: PROCEEDINGS OF UNIVERSITY OF RUSE - 2023, volume 62, book 6.2, At: Ruse, Bulgaria
- Rieg ,Nicola.; Gatersleben, B.C.M.; Christie, I.( 2021) Organizational ChangeManagement for Sustainability in Higher Education Institutions: ASystematic Quantitative Literature Review. *Sustainability*, 13(13):7299. <https://doi.org/10.3390/su1313729>
- Ruloff ,Michael and Dominik Petko (2021): School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools, *International Journal of Leadership in Education*, DOI:10.1080/13603124.2021.2014979
- Saragih, Susanti, Tjakraatmadja, Jann Hidajat & Pratama, Andika Putra (2023) Urgency of Managing Digitalization in Higher Education

- 
- ,International Journal of Management Entrepreneurship Social Sciences and Humanities 6(1):14-24,  
DOI:10.31098/ijmesh.v6i1.1339.
- Segovia ,Mónica -Pérez,Pilar Laguna-Sánchez and Concepción de la Fuente- Cabrero(2019) Education for Sustainable Leadership: Fostering Women’s Empowerment at the University Level, Sustainability, 11(20), 5555; <https://doi.org/10.3390/su11205555>
- Šereš ,Laslo , Veselin Pavličević and Pere Tumbas(2018) Digital Transformation of Higher Education: Competing on Analytics, Conference: 12th International Technology, Education and Development Conference (INTED 2018)At: Valencia –Spain, DOI:10.21125/inted.2018.2348.
- Siedlecki, Sandra L(2020)Understanding Descriptive Research Designs and Methods,Clinical nurse specialist CNS 34(1):8-12.  
DOI:10.1097/NUR.0000000000000493.
- Straková Zuzana and Ivana Cimermanová(2018) Critical Thinking Development—A Necessary Step in Higher Education Transformation towards Sustainability , Sustainability, 10(10), 33-66; <https://doi.org/10.3390/su10103366>
- Tai ,Bui Trong & Son, Nguyen Truong(2023) The Survey of Digital Transformation in Education: A Systematic Review, International Journal of TESOL & Education , 3(4),32-51,  
DOI: <https://doi.org/10.54855/ijte.23343>.
- UNDP(2024)What are the Sustainable Development Goals?, available at <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>,1-8-2024.
- Uygur ,Mutlu,Burak Ayçiçek,Hikmet Doğrul andTuğba Yanpar Yelken(2020) Investigating Stakeholders’ Views on Technology Integration: The Role of Educational Leadership for Sustainable Inclusive Education, 12(24), 10354;  
<https://doi.org/10.3390/su122410354> .
- Walter ,Filho, João Henrique, Adriana Cristina, Markus Will, Amanda Lange, Izabela S. Rampasso, Rosley Anholon, Johannes (Joost) Platje and Marina Kovaleva(2020) Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges, Sustainability 12(9):37-61, DOI:10.3390/su12093761.
- Wiesböck, F., and Hess, T. (2020). Digital innovations: Embedding in organizations.Electronic Markets, 30(1), 75–86.  
<https://doi.org/10.1007/s12525-019-00364-9>
-

- 
- Yue X, Feng Y and Ye Y.( 2021) Model of sustainable leadership for leaders in double first-class universities in China. *International Journal of Higher Education* ;10 (3):187-201. DOI: 10.5430/ijhe.v10n3p187
- Yu Ma ,Hsiang-,Jui-Chung Kao,Rui-Hsin Kao and Cheng-Chung Cho(2020)How to Shape the Employees' Sustainable Work Attitude: The Moderating Effect of Supervisor Attitudes , 12(20), 8331; <https://doi.org/10.3390/su12208331> –