

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة

لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالخرج

إعداد

د. عبدالعزيز بن محمد الصقر* أ. ربيع بن صايل آل ربيع**

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالخرج من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة البحث من (٨٤) من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة. وأسفرت النتائج عن تطبيق البعدين الإداري والأكاديمي للتحول المؤسسي بغرض التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى إسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في تحقيق التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة كذلك. الكلمات المفتاحية: التحول المؤسسي، التنمية المستدامة، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالخرج.

مقدمة:

تهدف جامعات المملكة العربية السعودية إلى مواكبة التطورات المستقبلية، وتلبية الاحتياج الوطني، ورفع كفاءة مخرجات وأداء منظومة التعليم الجامعي بالمملكة، بما يوائم أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الجامعية.

ومن أبرز التحديات الحالية التي تواجه القادة في الجامعات؛ السعي نحو استدامة التنمية في المجتمع، ورفع مستوى الإنسان والارتقاء به وصولاً إلى الاستقرار، بما في ذلك طموحاته واحتياجاته (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢١).

وأشار أبو عيادة (٢٠٢١) إلى أن مجال التعليم يعد أهم متطلبات التنمية المستدامة للإنسان؛ فلا بد أن يكون قادراً على مواجهة التحديات التي تعترض طريقه، وحماية البيئة بما يكفل ديمومة الموارد الطبيعية، وإيجاد الخيارات والبدائل لحل المشكلات التي قد تواجه المجتمع، حيث لا يمكن أن يتحقق البعد التنموي بعيداً عن التعليم الجامعي، فالتنمية المستدامة عبارة عن

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك- جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز- المملكة العربية السعودية.

** باحث ماجستير في العلوم التربوية- جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز- المملكة العربية السعودية.

خليط من عناصر الأداء، والسلوك، والقيم من خلال التعلم، والتي تنعكس بدورها على تحسين مستوى الإنتاجية.

وبناء على ذلك فإن هناك حاجة للتعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر قادتها الإداريين والأكاديميين، ومدى تأثير التحول المؤسسي في تحقيق متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) نحو مجتمع يتميز بالاستدامة، وصولاً إلى مستوى معيشي أفضل.

مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية للجامعات السعودية؛ إلا أنه لا يزال هناك قصوراً في العمل بما يحقق معايير الأداء للتحول المؤسسي، وهذا ما أكدته نتائج دراسة العمري (٢٠١٨) التي ذكرت أن الدور الذي تقوم به إدارات الجامعات السعودية لتحقيق التحول نحو الاستدامة يعد متوسط المستوى، ويحتاج لمزيد من التطوير. كما أوضحت نتائج دراسة رشاد وحبابة (٢٠١٧) أن الجامعة التي تتسم بمستوى إداري ناجح، وجودة عالية في الإدارة، يكون مركزها التنافسي عالياً، ويصبح لديها ميزة تنافسية تمكنها من تقديم الخدمات المجتمعية، وتلبية احتياجات ورغبات طلابها ومجتمعها.

كما أوضحت نتائج وثيقة الخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠ لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز (٢٠١٩) بعض نقاط الضعف التي تحتاج للدعم، وذلك فيما يتعلق بنقص خبرات الموارد البشرية؛ الأمر الذي يزيد من الأعباء الملقاة على عاتق قادتها، وتضخم التنظيم، مما يجعلها في منافسة عالية مع بقية الجامعات الأخرى.

ولاحظ الباحثان من خلال المسح الذي قاما به للأدبيات والدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي ودوره في مجال التنمية المستدامة في الجامعات السعودية؛ لذلك جاءت الحاجة لمثل هذا البحث الذي يطرح السؤال الرئيس التالي: ما دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١) ما واقع التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؟
- ٢) ما مدى إسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في تحقيق التنمية المستدامة؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى التعرف على واقع التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، والكشف عن مدى إسهام جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في تحقيق التنمية المستدامة.

أهمية البحث:

من المأمول أن تفيد نتائج البحث في الآتي:

- ١) إبراز أهمية التحول المؤسسي الذي يحظى باهتمام متزايد في الأنظمة الإدارية الحديثة، ويحث على تسخير الإمكانيات والطاقات البشرية على أحسن وجه؛ من أجل فائدة المجتمع.
- ٢) قد يسهم البحث في الكشف عن حاجة المؤسسات التعليمية، وخاصة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز إلى إحداث تغييرات مستدامة، تمكّنها من التغلب على التحديات المتسارعة التي تواجهها، وما يتطلبه ذلك من وجود قادة وإدارات فعالة وذات كفاءة.
- ٣) من المأمول أن يتوصل البحث إلى نتائج تسهم في الكشف عن التحديات التي تواجه التحول المؤسسي، وأن تقدم توصيات لتحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

مصطلحات البحث:

التحول المؤسسي:

عرّفته المكتومية (٢٠٢١) التحول المؤسسي بأنه: "تحويل نموذج العمل في أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة ذات أهداف تقدمية، تعتمد في جوهرها على الإبداع والإتقان لزيادة الإنتاجية، سواءً كانت مؤسسة قطاع عام أو خاص".

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: عملية التغيير والتبديل في إجراءات الخطط الأكاديمية والإدارية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ومدى تأثير هذا التغيير على التنمية المستدامة. التنمية المستدامة:

يعرف أبو المعاطي (٢٠١٤) التنمية المستدامة بأنها: "عملية تطوير مستمرة غايتها الإنسان تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية، وتمكين وتنمية الموارد البشرية، وإحداث تحولات في التنمية على أساس علمي مخطط وفق استراتيجية محددة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: قيام الإداريين والقادة بالعديد من المهام لغرض إحداث تطورات مستمرة متوازنة ومتكاملة وفق أهداف محددة معدة مسبقاً لتلبية حاجات المجتمع.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة (إدارياً وأكاديمياً) بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

الحدود البشرية:

القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

الحدود المكانية:

جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية بمحافظة الخرج.

الحدود الزمنية:

الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م.

الإطار النظري:

أولاً: التحول المؤسسي:

يسعى التحول المؤسسي إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة، وفقاً لمنهجية مقننة ينتج عنها أثر إيجابي على البيئة الداخلية، من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بما يوافق مخرجاتها وإطلاق وإدارة المشاريع والمبادرات الداعمة لإحداث الفرق، وفق الفرص المتاحة لأنشطة التغيير، وتطوير البنية الأساسية والرقمية بإشراك أصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة.

١- مفهوم التحول المؤسسي:

يعرف الباحث التحول المؤسسي لغةً بأنه التغيير الحاصل على المؤسسة.

مع تطور علوم الإدارة الحديثة ووسائل التطوير المؤسسي، ظهر مصطلح بالغ الأهمية، يعكس الكثير من الأهداف، ويُلبي العديد من التطلعات، ألا وهو "التحول المؤسسي" وقد أشار إليه العديد من الأدباء والكتاب، وسنتطرق لمفهومه في الآتي:

أما تعريف وندل (٢٠١٥) للتحول المؤسسي فهو: إجراءات منظمة تهدف لتحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة وفعالة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة، وذلك عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

وأشارت المشاقبة (٢٠٢٢) إلى مفهوم التحول المؤسسي بأنه "عبارة عن عملية التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة (من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتقنية) والتي تكون أساسيات المجتمع".

٢- مراحل التحول المؤسسي:

يساعد التحول المؤسسي على تمكين فريق العمل، وتجهيزه بالمهارات اللازمة، وذلك بالتركيز على الأهداف المراد تحقيقها، بدلاً من حل المشكلات، مما يسهم في خلق نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيقها لدرجة التفوق والتميز، وفيما يأتي أهم مراحل التحول المؤسسي كما أوضحتها عبدالعزيز (٢٠٢٢):

(١) الرؤية والطموح: تعتمد مراحل التحول المؤسسي على تشكيل فريق متكامل لديه خطط وأهداف واستراتيجيات يسعى لتحقيقها وكذلك الأمر بالنسبة لخطط التطوير المؤسسي.

(٢) التقويم: تشكل عملية التقييم الذاتي المرحلة الثانية في تطبيق التحول المؤسسي، الأمر الذي يسهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مختلف مجالات العمل.

(٣) تحديد الأولويات: تعتمد هذه المرحلة على التعمق في نقاط الضعف والكشف عنها وحلها بغرض تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

(٤) العمل: يتم في هذه المرحلة العمل على تشكيل فريق العمل الذي سيقوم بتحقيق أفضل مستوى للأداء.

(٥) متابعة وتقويم الأداء: يعمل الفريق على تقييم ومتابعة الأداء وبالتالي توعيته بمختلف أساليب التقييم والمتابعة للأداء.

٣- أهمية التحول المؤسسي:

تتم أهمية التحول المؤسسي في عدة نقاط ذكرها عبدالنبي وعبدالصادق (٢٠٢٣)

ويلخصها الباحث في الآتي:

- التطوير المستمر للعمليات والأداءات لجميع أنشطة المؤسسة.
- التمكّن من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحقيق أعلى المستويات في الأداء.
- انعكاس قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.
- توظيف موارد المؤسسة بما يتناسب مع أنشطتها وبرامجها.

- دور التحول المؤسسي في طريقة استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة الصحيحة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- تهيئة المؤسسة دوماً للاستعداد للتعامل مع ما قد يطرأ من تغييرات.
- خلق حالة من الالتزام بالعمل الجماعي لجذب الأفراد للتعاون معك.
- خلق رؤية لاستيعاب العاملين لماهية التغيير.

٤- أنواع التحول المؤسسي:

تتعدد وتختلف أنواع التحول المؤسسي بحسب الحاجة إلى نوع التحول، فذكرت العيسى

(٢٠٢١) هذه الأنواع فيما يلي:

- التحول الجذري: وهو تحول ينتج عن استبدال جميع ما بالمؤسسة أو المنظمة بأهداف وخطط وتوجهات جديدة بطرق مختلفة.
- التحول المخطط: وهو التحول المنظم والهادف بشكل مقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك الموظفين، وغالبًا ما يحدث هذا التحول نتيجة ضغوط من خارج أو داخل المؤسسة.
- التحول الطارئ: ويحدث هذا التحول بسبب ظروف خارجة عن إرادة المؤسسة، أو مواقف استدعت هذا التحول.

ويرى الباحث أنه يمكن أن يتم دمج التحول الجذري والمخطط لدى المؤسسة لتحقيق

أهداف التطور لديها، والسعي لمواكبة التغيرات التي تستدعي تحول المؤسسة بشكل أفضل.

٥- عوامل نجاح التحول المؤسسي:

تنقسم العوامل المؤثرة في نجاح التحول المؤسسي إلى قسمين (داغر، ٢٠١٣):

- العوامل الداخلية: منها الفنية، والتي تشمل النمو التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وأساليب العمل، والتي تؤثر بشكل مباشر وواضح على المنظمة والأفراد، فنوعية الأجهزة، وكفاءتها، والطرق العملية المعتمدة في العمل؛ جميعها تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية.

العوامل الإنسانية: تشمل القدرة على الأداء الفعال للعمل وتحتوي على المعرفة والتعليم والخبرة، والتدريب والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل، والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

في الواقع إن عملية إحداث التحول داخل المنظمات وتطبيقها ونجاحها تعتمد بشكل

أساسي على اتجاهات العاملين وأدائهم، حيث إن هناك تأثيرات مختلفة لأبعاد التغيير على أداء

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة ----- د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر
أ/ ربيع بن صايل آل ربيع

العاملين، وتتوقف هذه التأثيرات على درجة تقبل التطورات الجديدة، وكذلك درجة مقاومة التغيير من طرف العاملين.

لذلك فإن عملية التغيير ترتبط بشكل مباشر بالمؤسسة بشكل عام وبالأفراد بشكل خاص، وذلك من أجل تحقيق زيادة في إنتاجية المؤسسة (داغر، ٢٠١٣).
ويضيف الباحث ما يلي:

- تبادل الخبرات والمعلومات بين جميع أقسام المؤسسة.
 - تطوير وتدريب أفراد المؤسسة من أجل التميز والنجاح.
 - متابعة التقييم الذاتي للمؤسسة فهو يساهم في تكوين إدارة حقيقية لمعرفة ما تحققه على أرض الواقع، والتحفيز لتقديم الأداء الأفضل لجميع المستويات.
- ٧- استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي:

يتوفر عددٌ من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التحول المؤسسي، والتي من أبرزها ما ذكرته العيسى (٢٠٢١) في الآتي:

- استراتيجية التطبيق العملي: يبنى على افتراضات عقلانية، أهمها: أن أفراد المنظمة يرغبون في تحقيق ما يحقق مصالحهم، وبالتالي لا بد من شرح ذلك وتوضيحه لهم، واستخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الصحيح.
- استراتيجية القيم: تقوم على الاعتراف بأهمية القيم في حياة الأفراد، وما لها من تأثير على سلوكهم، وبالتالي لا بد من إعادة التعلم لإحلال القيم الجديدة بدلاً من القديمة لعدم فعاليتها.
- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتعتمد هذه الاستراتيجيات على الترهيب والتخويف وإحداث التحول المؤسسي تحت مبدأ القوة الغاشمة ومن الممكن أن تأتي بنتائج سلبية.

٨- مهام قادة التحول المؤسسي:

ذكر عباس (٢٠١٩) بعضاً من مهام القادة، وأدوارهم الواجب القيام بها من أجل أن تحافظ المنظومة على سير العمل بشكل سلسل وواضح، وصولاً للأهداف المراد تحقيقها وفيما يلي يختصر الباحث هذه المهام:

١) المتابعة المستمرة ومراقبة عملية التنفيذ في داخل المؤسسة.

٢) بناء المبادرات وخلق الفرص والتحفيزات التطويرية اللازمة لبيئات العمل التي تدعم التحول المؤسسي.

٣) دعم وتنفيذ وكذلك وتقييم عملية الأداء الدورية والسنوية ومتابعة كافة الأنشطة والمشاركات اللازمة لتحديث الإجراءات والعمليات المختلفة.

٤) التحقق من خطة وعملية التدريب السنوية.

٩- معوقات تواجه تحقق التحول المؤسسي:

أشارت دراسة شاكر (٢٠٢٠) إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق التحول، أو التغيير

في المؤسسات في النقاط التالية:

▪ الرضا عن الوضع الحالي والتسويق في معالجة المشكلات.

▪ ضعف القدرة على توصيل رسالة ورؤية المؤسسة.

▪ السماح للمشكلات بحجب الرؤية عن العاملين الجدد

▪ فشل القادة في التعاون ما بين الإدارة وأفراد المؤسسة.

▪ ندرة القادة المناسبين للتعامل مع التحول أو التغيير.

ويضيف الباحث على ذلك:

▪ ضعف تنفيذ البرامج والأنشطة، وإدارتها مما يؤدي إلى ضياع الجهد في التحول المؤسسي للمؤسسة.

▪ غياب الوعي بأهمية التحول، أو التغيير المؤسسي لدى أفراد المؤسسة.

▪ عدم وجود آلية، وخطط واضحة، ونتائج متوقعة لدى أفراد المؤسسة.

ثانياً: التنمية المستدامة:

يطغى موضوع التنمية المستدامة على اهتمام العالم منذ أن طرح على قمة الأرض

(مؤتمر الأمم المتحدة الثاني للبيئة والتنمية في ريو دي جانيرو) عام (١٩٩٢) وقد أدى ذلك إلى

نقلة نوعية في مفهوم العلاقة بين التنمية من جهة، والاعتبارات البيئية من جهة أخرى،

كاستجابة طبيعية لتنامي الوعي البيئي العالمي، الذي صار يعي حقيقة أن عملية التنمية ما لم

تسترشد بالاعتبارات البيئية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية؛ فإن كثيراً منها سوف يأتي بنتائج

غير مرغوبة، أو يحقق فوائد قليلة، أو ربما يفشل تمامًا، بل إن التنمية غير القابلة للاستمرار

ستعمل على تفاقم المشكلات البيئية الموجودة حالياً، مما يوجب إدراك حقيقة محدودية الموارد

وقدرات النظم البيئية.

١- مفهوم التنمية المستدامة:

هناك بعض التعريفات المتاحة لمفهوم التنمية المستدامة، ومنها ما أوضحته وزارة البيئة والزراعة والمياه (٢٠١٩) بأنها "مصطلح اقتصادي اجتماعي، رسمت به هيئة الأمم المتحدة خارطة للتنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم، هدفها الأول هو تحسين ظروف المعيشية لكل فرد في المجتمع، وتطوير وسائل الإنتاج وأساليبه، وإدارتها بطرق لا تؤدي إلى استنزاف موارد كوكب الأرض الطبيعية، حتى لا نحمل الكوكب فوق طاقته، ولا نحرم الأجيال القادمة من هذه الموارد".

فيما عرفها دويكات (٢٠٠٩) بأنها مفهوم شامل يرتبط باستمرارية وتلبية الاحتياجات الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية، والمؤسسية لأفراد المجتمع.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تنمية دائمة بشكل عادل ومتوازن ومتكامل تراعي جميع جوانب الحياة الاقتصادية والبيئية والبشرية.

٢- أسس التنمية المستدامة:

أشارت وزارة التنمية الاجتماعية والبشرية إلى أن التنمية البشرية تعتمد على تحقيق أمرين أساسيين هما: الحق في التنمية، والحق في حماية البيئة، وكلاهما من حقوق الإنسان الأساسية وأهم هذه الأسس:

- الإنسان، وهو المسؤول الأول وحامل الأمانة من خالقه.
- الطبيعة، وما تحتويه من موارد سخرها الله لخدمة الإنسان، وضرورة الاستخدام المتواصل لها.
- التقنية، وما تعنيه من استخدام المعرفة العلمية في استثمار موارد البيئة، وحل مشكلاتها، والتصدي للأخطار التي تواجهها (وزارة البيئة والزراعة والمياه، ٢٠١٩).

٣- أهداف التنمية المستدامة:

تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق العديد من الأهداف البيئية، والاجتماعية أشار إليها المعمرى (٢٠٢٢) وتتمثل فيما يلي:

- الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة، بمعنى حفظ الأصول الطبيعية بحيث نترك للأجيال القادمة بيئة مماثلة حيث إنه لا توجد بدائل لتلك الموارد الناضبة، والتوفيق بين التنمية

الاقتصادية والمحافظة على البيئة مع مراعاة حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية خاصة الناضبة منها.

▪ ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
▪ ضرورة التحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد من الموارد الناضبة، ويعتمد ذلك على تحديد قيمتها الاقتصادية الحقيقية، وتحديد سعر مناسب لها بناءً على تلك القيمة.

▪ تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
▪ ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
▪ إقامة بنية تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.

▪ التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

٤- برنامج ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة:

في الخامس والعشرين من سبتمبر ٢٠١٥، حدّد قادة العالم مجموعة من الأهداف التي من خلال تحقيقها سيقضى على الأشكال المختلفة للفقر، وسيقضى على عدم المساواة، وتحمي الأرض، ويتحقق الازدهار العالمي كجزء من برنامج ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

ومن هذا المنطلق، تكاتف الحكومات والشركات والمجتمع المدني بالإضافة إلى الأمم المتحدة، قبل حلول عام ٢٠٣٠؛ من أجل تحسين المستويات المعيشية للبشر في جميع أنحاء العالم (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢١).

ويستنتج الباحث من ذلك أن من أهداف التنمية المستدامة مواجهة التحديات، والصعوبات على الصعيد المحلي والدولي، ويكون ذلك نابغاً من أفراد مجتمعة، وممارسة ذلك الاهتمام بجميع جوانب البيئة ابتداءً من المنزل، والمراحل الدراسية، وختاماً بتحقيقه في مجال العمل والمجتمع.

٥- مبادرات تسهم في تحقيق التنمية المستدامة:

يُعدّ برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ نقطة البداية لتنفيذ وتطبيق رؤية ٢٠٣٠، حيث إنه يتضمن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية، وبدأ بتنفيذ نموذج إدارة متكاملة بواسطة مجلس الوزراء.

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة ----- د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر
أ/ ربيع بن صايل آل ربيع

وتهدف المملكة العربية السعودية إلى تنويع اقتصادها الوطني، والاعتماد على مصادر دخل أخرى غير تقليدية. بالإضافة إلى تطبيق القياسات المالية من أجل إيجاد فائض مالي لتمويل المبادرات التي تم تسليط الضوء عليها في رؤية ٢٠٣٠، وأهداف برنامج التطور المستدام. كما حققت المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً على مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومنذ ذلك الحين، قامت المملكة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ببناء شراكة استراتيجية من أجل التنمية المستدامة (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢١).

٦- خصائص التنمية المستدامة:

ذكر أبو المعاطي (٢٠١٤) بعضاً من خصائص التنمية المستدامة، يختصرها الباحث في الآتي:

■ تلبية احتياجات ومتطلبات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع، وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم من خلال تحقيق التوازن بين النظام البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

■ تركز على فكرة العدالة بين الأفراد، وبين الأجيال، وبين الشعوب، إلى جانب الاهتمام بدور المجتمع المدني ومنظماته وجميع فئات المجتمع -خاصة النساء والأطفال- في الأنشطة التنموية، بما يسهم في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.

■ تعتبر البعد الزمني بعداً أساسياً حيث إنها تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانات الحاضر مع مراعاتها حق الأجيال القادمة في الموارد المجتمعية المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بالإضافة إلى قيامها على التنسيق والتكامل بين استخدامات الموارد واتجاهات الاستثمار والشكل المؤسسي.

٧- أبعاد التنمية المستدامة:

تمثل أبعاد التنمية المستدامة في ثلاثة أبعاد رئيسية، أوضحها يوسف (٢٠٢٢) ويمكن

تلخيصها على النحو التالي:

أ) البعد السياسي: يُعدّ البعد السياسي الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تجسيد مبادئ الحكم الصحيح، وإدارة الحياة السياسية بشكل يراعي، ويضمن مرتكزات الديمقراطية والشفافية في اتخاذ القرارات، وينمي الثقة والمصداقية، وتولي السيادة والاستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة. فغياب البعد السياسي للتنمية المستدامة، والذي يركز على مفهوم الحكم

الراشد، له أثر مباشر على كافة الأبعاد الأخرى الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، بصورة تعيق التنمية المستدامة.

(ب) البعد الاقتصادي: تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين مستوى الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية، وفي ظل محدودية الموارد لن يتحقق هذا المسعى إلا بتوفر العناصر التالية:

- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للأفراد بتنفيذ السياسات والبرامج التنموية.
- توفر عناصر الإنتاج الضرورية للعملية الإنتاجية.
- رفع معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج؛ لزيادة معدلات الدخل الفردي، وتنشيط التغذية العكسية بين المدخلات والمخرجات.
- (ج) البعد الاجتماعي: يشمل على العلاقات الفردية والجماعية، وما تقوم به من جهود تعاونية، أو ما تسببه من مشاكل أو احتياجات، كما يشتمل على عدد من العناصر منها:
 - التمكين: ويقصد به توعية المجتمع بضرورة الإسهام في بناء وتعبئة طاقاته من أجل المستقبل.
 - الإدارة الرشيدة: المتمثلة في نمط السياسات والقواعد، ومدى الشراكة بين القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني.

- الاندماج والشراكة: لإقامة مجتمع موحد في أهدافه، ومتضامن في مسؤولياته.
- (د) البعد البيئي: ويؤكد على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية، وتوظيفها لصالح الإنسان، دون إحداث خلل في مكونات البيئة، وذلك لن يتحقق إلا بالاهتمام بالعناصر التالية:
 - التنوع البيولوجي المتمثل في البشر، والنباتات، والغابات، والحيوانات والطيور والأسماك.
 - الثروات والموارد المكتشفة والمخزونة من الطاقة المتجددة والناضبة.
 - التلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية.
- (هـ) البعد التكنولوجي: يمكن تحقيق الاستدامة التكنولوجية من خلال الاعتبارات التالية:
 - الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات المانعة.
 - العمل على الحد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري.
 - حماية تدهور طبقة الأوزون.

٨- دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة:

يؤدي تطبيق المنشآت لإدارة التحول المؤسسي على مبدأ التنمية المستدامة إلى تحقيق العديد من المنافع البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، ذكرها جميل (٢٠١٧) وتتمثل في الآتي:

- ١) حماية نظام البيئة الطبيعية.
 - ٢) تقليل المخاطر المؤثرة على صحة الإنسان وأمنه.
 - ٣) وفرة التكاليف الناتجة عن تخفيض استهلاك المواد الأخرى.
 - ٤) زيادة الإنتاجية عن طريق رفع كفاءات الموارد البشرية.
 - ٩- أبرز تحديات تطبيق التنمية المستدامة:
- على الرغم من تقدم مجال التنمية المستدامة في غالبية المجالات، التي شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إلا أن جهود التنمية ما زالت تواجه تحديات عديدة، يأتي في مقدمتها الفقر، والبطالة، وقضية المياه، وأزمة العولمة والبحث العلمي (هارون، ٢٠٢٠).
- إن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب وضع استراتيجية متكاملة، ذات أهداف محددة، وأولويات واضحة، تراعي تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمواطن، والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية مع الأخذ في الحسبان ظروف منطقتنا العربية وخصوصيتها، وحسن تقدير التطورات.
- ولعل أهم مرتكزات تلك الاستراتيجية، هو تعزيز بناء القدرات البشرية، ووضع عدد من المؤشرات والمعايير؛ لقياس مدى تحقق التنمية وإجراء تقييم دوري لمتابعة برامجها وتوجيه مسارها، وبهذا نظمن إلى أننا نسير في الاتجاه الصحيح (جريش، ٢٠٢٣).
- كما ذكر (هارون، ٢٠٢٠) أهم التحديات التي تواجه الإداريين، ومنها:
- عدم كفاية التمويل: نقص التمويل اللازم لتحقيق التنمية المستدامة والبشرية وبناء القدرات.
 - ضعف مستوى فاعلية الأنظمة البحثية والتعليمية: قصور الأنظمة التعليمية والبحثية عن مسايرة التقدم العلمي والتقني في العالم ومستلزمات تحقيق التنمية المستدامة.
 - الديون: تشكل الديون وأعباء خدماتها عبئاً كبيراً على اقتصاديات الإدارة، وبالتالي التأخر في تحقيق أهداف التنمية.
- الدراسات السابقة:
- نظراً لأهمية تبني التحول المؤسسي لضمان التنمية المستدامة؛ فقد تطرقت العديد من الدراسات إلى كل من المتغيرين كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الدرويش (٢٠١٨)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٣٠) عضواً من أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة حماة، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في الجامعة، والبعد الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة.

دراسة حاملة ودراوشة (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، حيث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، فيما تكونت عينة الدراسة من (٨٥) قائداً، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وأظهرت النتائج فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بدرجة كبيرة.

دراسة علي وجيلاني (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء بمؤسسة هياكل غرب (BATEMITAL) بعين الدفلى بالجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٢) من أعضاء الإدارة العليا، فيما تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأسفرت النتائج عن أن الهدف الرئيس من إحداث التغيير يتمثل في إجراءات تتعلق بالأفراد، وجماعات العمل، والهيكل التنظيمي، والترتيبات المادية، والتكنولوجيا لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام وأن إدارة التغيير تهدف إلى تحقيق التلائم مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية المتسارعة، بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستدامة، وتفاذي بؤادر مقاومة التغيير.

دراسة الدوسري (٢٠٢١)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تمكن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة من مهارات إدارة الملموسات، واختبار العلاقة بين مستوى التمكن وتحقيق الميزة التنافسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مع استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. وأظهرت النتائج أن تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات إدارة اللاملموسات في الجامعة بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكن، وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الراجحي (٢٠٢١)، هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتدريب القيادات الأكاديمية لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة باستخدام أسلوب المحاكاة على أثر التجارب العالمية

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة ----- د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر
أ/ ربيع بن صايل آل ربيع

المعاصرة بجامعة أم القرى. واستخدم المنهج الوصفي، حيث قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة من أن استخدام أسلوب المحاكاة لتدريب القيادات يسهم في نيل الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تزويد القيادات بالمهارات النظرية والتطبيقية. وبالتالي ينعكس ذلك على كفاءة الجامعات، وقدرتها على تحقيق ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية وفق رؤية ٢٠٣٠.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة مارتينينكو (Martynenko, 2015)، هدفت الدراسة إلى إثبات التغييرات المؤسسية في التعليم المهني في سياق التكامل الأوروبي لأوكرانيا من وجهة نظر العاملين لاعتبار التعليم المهني، أحد أهم عناصر مؤسسة التعليم التي توفر إعادة إنتاج القوى العاملة الماهرة لمختلف قطاعات الاقتصاد، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن دور التعليم المهني عنصر مهم في المؤسسة التربوية، وهو يؤثر بشكل مباشر على الهيكل المهني والتأهيل لسوق العمل، ومستوى توظيف السكان، والقدرة التنافسية لاقتصاد البلاد بشكل عام.

دراسة فيلو وآخرون (Filho et al., 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، من حيث (المناهج، والإدارة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والنوعي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وزعت على عينة قدرها (٥١) إدارياً من رؤساء ومديرين بالجامعات، وقد أسفرت النتائج عن تباطؤ الإدارة في تنفيذ المهام بشكل أحد أهم العقبات التي تعيق تنفيذ برامج التنمية المستدامة بالجامعات، كما أن الإدارة وهيئة التدريس والطلبة لابد من التكامل والتواصل بينهم من أجل تحقيق برامج التنمية المستدامة.

دراسة فافر وباخ (Favre, Bach, & Wheeler, 2021)، هدفت الدراسة إلى تقييم التحول المؤسسي وقياس مستوى البرامج التطويرية لأعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة فيرجينيا من خلال تصميم برامج تدريبية على مدار أسبوع متبوعاً بالدعم المستمر لتصورات أعضاء هيئة التدريس الجدد ومعتقداتهم وممارسات التدريس، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة (٢٣) عضواً، كما استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تأثير

التحول المؤسسي إلى درجة كبيرة في معتقدات أعضاء هيئة التدريس، وتأييد التغيير المؤسسي وتأثيره نحو ممارسات التدريس الخاصة بهم.
التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة يتبين أن هناك بعض جوانب الاتفاق وبعض جوانب الاختلاف مع البحث الحالي، فمن حيث الهدف، اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (الدرويش، ٢٠١٨؛ حتاملة ودراوشة، ٢٠١٩؛ علي وجيلاني، ٢٠١٩؛ Martynenko, 2015؛ Favre et al., 2021) في موضوع الدراسة، وهو دور التحول أو التغيير المؤسسي. ومن حيث المنهج، اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (الدرويش، ٢٠١٨؛ حتاملة ودراوشة، ٢٠١٩؛ علي وجيلاني، ٢٠١٩؛ Martynenko, 2015؛ Favre et al., 2021؛ الدوسري، ٢٠٢١؛ الراجحي، ٢٠٢١) في اتباع المنهج الوصفي المسحي. أما من حيث العينة؛ فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (الدرويش، ٢٠١٨؛ حتاملة ودراوشة، ٢٠١٩؛ علي وجيلاني، ٢٠١٩؛ Favre et al., 2021؛ الدوسري، ٢٠٢١) في اتخاذ القادة الإداريين والأكاديميين عينة له. أما من حيث أداة الدراسة فاتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وتميز البحث الحالي بتناوله الكشف عن دور التحول المؤسسي في التنمية المستدامة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بجامعة الخرج، وتقديم إطار نظري شامل لدور التحول المؤسسي في التنمية المستدامة، ومواكبته تطلعات المملكة العربية السعودية في تحقيق التنمية المستدامة ومدى قدرة الجامعات السعودية في تحقيق ذلك.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على دراسة الظواهر، أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تتضح من نتائج البحث (العزاوي، ٢٠٠٨).

مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالخرج، وعددهم (١٢٩) قيادياً بناءً على بيانات قسم الدراسات الإحصائية لعام ١٤٤٤هـ. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٨٤) قيادياً بما نسبته (٦٥٪) من مجتمع البحث.

أداة البحث:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات للتعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالخرج.

وللتحقق من الاتساق الداخلي لأداة البحث؛ تم تطبيقها على عينة استطلاعية من (٢٠) قيادياً، وحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات كل عبارة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، حيث اتضح أن معاملات ارتباط جميع العبارات الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)؛ ما يعني أن بنائها متسقاً بدرجة مرتفعة، وتصلح للتطبيق على مستوى مجتمع البحث ككل.

وللتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام أسلوب الفاصل الزمني مع إعادة التطبيق، حيث طبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية ذاتها مرة أخرى بعد مضي أكثر من خمسة عشر يوماً للحصول على آرائهم، ومن ثم تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بين استجاباتهم في المرتين الأولى والثانية، حيث اتضح أن جميع محاور الاستبانة على درجة مرتفعة ومقبولة إحصائياً من الثبات، ما يعني قابلية أداة البحث للتطبيق على مجتمع البحث ككل، وقياس ما وضعت لقياسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتفصيلها كالتالي:

- الإحصاء الوصفي ويشمل: الجداول التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس آراء أفراد العينة، والإجابة عن أسئلة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات القياديين، وذلك على النحو الآتي: أوافق بشدة = (٥) درجات، أوافق = (٤) درجات، محايد = (٣) درجات، لا أوافق = (٢) درجتان، لا أوافق بشدة = (١) درجة واحدة.

عرض نتائج البحث:

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: ما واقع التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؟
 للتعرف على واقع تطبيق التحول المؤسسي ببعديه الإداري والأكاديمي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج من وجهة نظر القياديين بالجامعة، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل بُعد من هذين البعدين، وفيما يلي تفصيل ذلك:
 أ- البُعد الإداري:

للتعرف على درجة تطبيق البعد الإداري من التحول المؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وذلك كما هو موضح في جدول (١):

جدول (١) درجة تطبيق البعد الإداري من التحول المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

بمحافظة الخرج

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	مرتفعة جداً	٠.٦٦	٤.٥٧	لدى الجامعة رؤية واضحة تسعى لتحقيقها	١
٢	مرتفعة جداً	٠.٧٠	٤.٤٨	تستخدم الجامعة رسالتها وأهدافها في التخطيط للأنشطة والعمليات	٣
٣	مرتفعة جداً	٠.٦٨	٤.٤٣	تقوم الجامعة بإجراء تقييم لأدائها بشكل مستمر	٢
٤	مرتفعة جداً	٠.٨٥	٤.٤٠	لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠	١٨
٥	مرتفعة جداً	٠.٨١	٤.٣١	تحرص الجامعة على تطوير رسالتها وأهدافها بشكل مستمر اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان	٤
٦	مرتفعة جداً	٠.٨٦	٤.٢٩	تواكب الجامعة جميع تطورات العصر، وتمارس ذلك في إدارتها الجامعية	١٠
٧	مرتفعة جداً	٠.٧٩	٤.٢٤	تضع الجامعة استراتيجيات بما يتناسب مع الواقع الحالي ومتطلباته	١٣
٨	مرتفعة جداً	٠.٧٥	٤.٢٣	تسعى الجامعة لتفعيل العمل بروح الفريق في إنجاز مهامها	١٢

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
١٧	تمتلك الجامعة كوادر بشرية كافية تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى البعيد	٤.١٤	٠.٩٧	مرتفعة	٩
١٥	تراعي الجامعة توزيع المسؤوليات، وتنفيذ الخطط على جميع القادة والإداريين	٤.١٣	٠.٧٧	مرتفعة	١٠
٦	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً لخطط معدة مسبقاً	٤.٠٥	٠.٨٥	مرتفعة	١١
٩	توفر الجامعة نظام معلومات شامل لجميع المدخلات والمخرجات التي ترغب في تحقيقها على المدى البعيد والقريب	٤.٠٥	٠.٨٨	مرتفعة	١٢
١٤	يشارك العاملون في الجامعة في إعداد وتكوين استراتيجياتها	٤.٠٠	٠.٨٨	مرتفعة	١٣
٥	تملك الجامعة ما يكفي من الموظفين الإداريين المؤهلين لتقديم الخدمات الإدارية	٣.٨٧	٠.٩٨	مرتفعة	١٤
٧	تتمتع الجامعة بعلاقات متينة مع كثير من الشركات المحلية التي تسهم في تطوير الجامعة وتحسينها	٣.٧٠	٠.٩٢	مرتفعة	١٥
١١	تمنح الجامعة الإداريين لديها صلاحيات تمكنهم من ممارسة الأعمال دون الحاجة للرجوع لرؤسائهم	٣.٦٤	٠.٨٩	مرتفعة	١٦
٨	تقدم الجامعة مكافآت تحفيزية لتشجيع العاملين على تبني خطط التغيير	٣.٦٤	١.٠٤	مرتفعة	١٧
١٦	تفوض الجامعة صلاحيات كبيرة للمرؤوسين بدلاً من القادة.	٣.٤٦	١.٠٠	مرتفعة	١٨
	المتوسط العام	٤.٠٩	٠.٦٣٠	مرتفعة	

يشير جدول (١) إلى تطبيق البعد الإداري للتحول المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج بهدف تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر قيادات الجامعة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٠٩ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها. وجاءت أعلى العبارات ترتيباً كما يلي:

▪ جاءت العبارة رقم (١) "لدى الجامعة رؤية واضحة تسعى لتحقيقها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، تليها العبارة رقم (٣) "تستخدم الجامعة رسالتها وأهدافها في التخطيط للأنشطة والعمليات"، بمتوسط حسابي (٤.٤٨)، وانحراف

معياري (٠.٧٠)، ومن ثم جاءت العبارة رقم (٢) "تقوم الجامعة بإجراء تقويم لأدائها بشكل مستمر" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦٨).
فيما جاءت أقل ثلاث عبارات ترتيباً كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (١١) "تمنح الجامعة الإداريين لديها صلاحيات تمكنهم من ممارسة الأعمال دون الحاجة للرجوع لرؤسائهم"، بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٩)، تلتها العبارة رقم (٨) "تقدم الجامعة مكافآت تحفيزية لتشجيع للعاملين على تبني خطط التغيير"، بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وانحراف معياري (١.٠٤)، في حين جاءت العبارة رقم (١٦) "تفوض الجامعة صلاحيات كبيرة للمرؤوسين بدلاً من القادة"، بالمرتبة الثامنة عشر والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (١.٠٠).

وقد تعزى هذه النتائج إلى أن هناك علاقة واضحة بين كل من جودة الأداء المؤسسي وأبعاد الأداء المؤسسي، حيث إن هناك تأثيراً واضحاً لكافة أبعاد الأداء المؤسسي على مستوى الجودة في المؤسسات المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الدجني (٢٠١١)، التي توصلت إلى توافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد الموارد المؤسسية والخدمات بنسبة كبيرة جداً، ودراسة حتاملة و دراوشة (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة فيفر وباخ، Favre & Bach (2021) التي توصلت إلى أن تأثير التحول المؤسسي جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتأييد التغيير المؤسسي، وتأثيره نحو ممارسات التدريس الخاصة بهم.
ب- البعد الأكاديمي:

للتعرف على درجة تطبيق البعد الأكاديمي من التحول المؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وذلك كما يوضح في جدول (٢):

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة ----- د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر
أ/ ربيع بن صايل آل ربيع

جدول (٢) درجة تطبيق البعد الأكاديمي من التحول المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن

عبدالعزيز بمحافظة الخرج

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	مرتفعة جداً	٠.٥٢	٤.٦٠	لدى الجامعة كوادر وكفاءات متميزة بين أعضاء هيئة التدريس	١
٢	مرتفعة جداً	٠.٨٣	٤.٢٧	لدى الجامعة تنوع في أساليب التعليم والتقنيات الحديثة	٩
٣	مرتفعة جداً	٠.٨١	٤.٢١	تسعى الجامعة بشكل دائم لتطوير وتنمية مهارات الطلبة	١١
٤	مرتفعة	٠.٨٣	٤.٠٦	تؤهل الجامعة طلبتها لمواكبة تطورات سوق العمل	١٢
٥	مرتفعة	٠.٩١	٤.٠٦	لدى الجامعة مكتبة مركزية تشمل مصادر المعرفة المختلفة	٨
٦	مرتفعة	٠.٩٣	٤.٠٥	تتميز الجامعة ببيئة محفزة لسير العملية التعليمية	٥
٧	مرتفعة	٠.٩٣	٤.٠٠	توفر الجامعة الدعم المادي اللازم للمشاريع البحثية	٤
٨	مرتفعة	١.٠٥	٣.٩٨	وضوح رؤية الجامعة ورسالتها لدى الطلبة	١٠
٩	مرتفعة	٠.٩٠	٣.٩٥	يشارك طلبة الجامعة بفاعلية في الأنشطة اللاصفية	١٤
١٠	مرتفعة	٠.٩٨	٣.٨٩	تسعى الجامعة لتبادل الخبرات مع الجهات الحكومية للنهوض بمستوى أعضاء هيئة التدريس	٧
١١	مرتفعة	٠.٩١	٣.٨٨	تحتل الجامعة مرتبة عالية في المنافسات المحلية والعالمية	٦
١٢	مرتفعة	٠.٩٥	٣.٨٨	لدى الجامعة الكفاية اللازمة من أعداد أعضاء هيئة التدريس بجميع التخصصات	٢
١٣	مرتفعة	٠.٩٨	٣.٨٦	لدى الجامعة التخصصات الكافية لتلبية احتياجات سوق العمل الحالية	٣
١٤	مرتفعة	٠.٩٤	٣.٧٧	يشارك طلبة الجامعة بفاعلية في اتخاذ قراراتها	١٣
١٥	مرتفعة	١.٠٠	٣.٤٩	لدى الجامعة مراكز تدريب معتمدة	١٥
	مرتفعة	٠.٦٣٠	٤.٠٠	المتوسط العام	

يشير جدول (٢) إلى تطبيق البعد الأكاديمي للتحول المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج بهدف تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر قيادات الجامعة بدرجة

مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤.٠٠٠ من ٥.٠٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

وجاءت أعلى العبارات ترتيباً كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (١) "لدى الجامعة كوادِر وكفاءات متميزة بين أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٥٢)، تلتها العبارة رقم (٩) "لدى الجامعة تنوعاً في أساليب التعليم والتقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، ومن ثم جاءت العبارة رقم (١١) "تسعى الجامعة بشكل دائم لتطوير وتنمية مهارات الطلبة" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٢١)، وانحراف معياري (٠.٨١).

فيما جاءت أقل ثلاث عبارات ترتيباً كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (٣) "لدى الجامعة التخصصات الكافية لتلبية احتياجات سوق العمل الحالية" بالمرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، تلتها العبارة رقم (١٣) "يشارك طلبة الجامعة بفاعلية في اتخاذ قراراتها"، بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، في حين جاءت العبارة رقم (١٥) "لدى الجامعة مراكز تدريب معتمدة" بالمرتبة الخامسة عشر والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وانحراف معياري (١.٠٠).

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك توجهاً كبيراً من قبل الطلبة الجامعيين نحو تحسين مستويات التدريب والحصول على مهارات تلبي احتياجات سوق العمل، وكذلك العزم على تطويرها وتنميتها بصورة دائمة، ويشير هذا الأمر إلى أن البعد الأكاديمي له تأثير واضح في التحول المؤسسي.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن التعرف على واقع تطبيق أبعاد التحول المؤسسي بهدف تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سظام بن عبدالعزيز بشكل عام كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣) واقع تطبيق بُعدي التحول المؤسسي في جامعة الأمير سظام بن عبدالعزيز بمحافظة

الخرج

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	البُعد الإداري	٤.٠٩	٠.٦٣٠	مرتفعة
٢	البُعد الأكاديمي	٤.٠٠	٠.٦٣٠	مرتفعة
	واقع تطبيق بعدي التحول المؤسسي ككل	٤.٠٤	٠.٦١٠	مرتفعة

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة ----- د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر
أ/ ربيع بن صايل آل ربيع

ويشير جدول (٣) إلى تطبيق بُعدي التحول المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج بشكل عام بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٤.٠٤، بانحراف معياري ٠.٦١٠. وجاء البُعد الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٠٩، فيما جاء البُعد الأكاديمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٠٠. ويعزو الباحثان ارتفاع الدرجة الكلية لتطبيق بُعدي التحول المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز إلى إيمان القيادات الإداريين والأكاديميين بالجامعة بفكرة التحول المؤسسي واستراتيجيات تطبيقه، الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في تحسين عملية التطوير والتقدم المستدام في الجامعة.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: ما مدى إسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في تحقيق التنمية المستدامة؟

للتعرف على مدى إسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لهذا البُعد، كما هو موضح في جدول (٤):
جدول (٤) مدى إسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج في تحقيق التنمية

المستدامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإسهام	الترتيب
١٣	تحتل الجامعة مكانة محلية جيدة	٤.٣٧	٠.٧١	مرتفعة جداً	١
١٦	تحسن الجامعة بشكل مستمر من إدارة الجودة وتطبيقاتها	٤.٣٣	٠.٧٢	مرتفعة جداً	٢
١٢	يشعر منسوبو الجامعة بالمسؤولية تجاه خدمة المجتمع	٤.٣١	٠.٧٣	مرتفعة جداً	٣
٣	تسعى الجامعة لرفع جودة المناهج الدراسية	٤.٢١	٠.٨٢	مرتفعة جداً	٤
٤	تحرص الجامعة على تطوير خبرات طلابها على المدى البعيد	٤.١٧	٠.٨٠	مرتفعة	٥
٥	تتيح الجامعة لطلابها تنمية مهاراتهم وأنفسهم بالقيام بالأنشطة والبرامج داخل الجامعة وخارجها	٤.١٥	٠.٧٧	مرتفعة	٦
١٨	تنمي الجامعة مهارات القيادات بشكل دائم ومستمر	٤.١٣	٠.٨٦	مرتفعة	٧
١٧	تستقطب الجامعة الموارد البشرية المتميزة وتسعى لتنميتهم.	٤.١٢	٠.٨٠	مرتفعة	٨

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإسهام	الترتيب
١١	يملك منسوبو الجامعة الرغبة والتحفيز لتقديم الخدمات التطوعية للمجتمع	٤.١٢	٠.٨٧	مرتفعة	٩
٩	تتمتع الجامعة بعلاقات جيدة مع مؤسسات المجتمع الأخرى	٤.٠٤	٠.٨٠	مرتفعة	١٠
١٠	تشارك الجامعة مؤسسات المجتمع المحلي ببرامج متنوعة لتلبية الخدمات المجتمعية.	٤.٠٤	٠.٨٧	مرتفعة	١١
١٥	يتمكن طلبة الجامعة من الدخول في منافسات سوق العمل	٤.٠٢	٠.٧١	مرتفعة	١٢
٢	تقدم الجامعة مبادرات اجتماعية على مستوى المملكة	٤.٠٢	٠.٨٩	مرتفعة	١٣
١	تسعى الجامعة لتدريب العاملين في مختلف الجوانب من أجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل	٣.٩٦	٠.٨١	مرتفعة	١٤
٦	تمتلك الجامعة بيئة مناسبة لإجراء البحوث العلمية تسهم في تلبية احتياجات المجتمع	٣.٨٦	٠.٨٧	مرتفعة	١٥
١٤	تحتل الجامعة مكانة عالمية جيدة	٣.٧٥	٠.٩٨	مرتفعة	١٦
٧	تمتلك الجامعة موارد مالية تمكنها من تنفيذ متطلباتها	٣.٧٠	٠.٩٥	مرتفعة	١٧
٨	تمتلك الجامعة موارد إضافية تسهم في رفع المستوى المالي لديها	٣.٥٤	٠.٩١	مرتفعة	١٨
	المتوسط العام	٤.٠٥	٠.٦٠٠	مرتفعة	

يلاحظ من نتائج جدول (٤) إسهام جامعة الأمير سظام بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج في تحقيق التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٥) من (٥.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠٠)، ويشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

وكانت أعلى ثلاث عبارات ترتيباً كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (١٣) "تحتل الجامعة مكانة محلية جيدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧١)، تلتها العبارة رقم (١٦) "تحسن الجامعة بشكل مستمر لإدارة الجودة وتطبيقاتها"، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، ومن ثم جاءت العبارة رقم (١٢) "يشعر منسوبو الجامعة بالمسؤولية تجاه خدمة المجتمع" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧٣).

فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (١٤) "تحتل الجامعة مكانة عالمية جيدة" في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٩٨)، تلتها العبارة رقم (٧) "تمتلك الجامعة موارد مالية تمكنها من تنفيذ متطلباتها" بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٩٥)، في حين جاءت العبارة رقم (٨) "تمتلك الجامعة موارد إضافية تسهم في رفع المستوى المالي لديها" في المرتبة الثامنة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٩١). وربما يعزى ذلك إلى أن هناك توجهاً واضحاً وملموساً نحو تطبيق استراتيجيات المحاكاة والطرق التقنية والمميزة لتدريب مختلف القيادات، بغرض نيل الميزة التنافسية، وبالتالي تطوير المستوى والمؤهل العلمي والأكاديمي؛ ما من شأنه أن يؤثر على وتيرة التحول المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراجحي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن استخدام أسلوب المحاكاة لتدريب القيادات يسهم لنيل الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تزويد القيادات بالمهارات النظرية والتطبيقية. وبالتالي ينعكس ذلك على كفاءة الجامعات، وقدرتها على تحقيق ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية وفق رؤية ٢٠٣٠، ودراسة مارتينينكو (Martynenko, 2015)، التي أكدت أن التعليم المهني عنصر مهم في المؤسسة التربوية، ويؤثر بشكل مباشر على الهيكل المهني والتأهيل لسوق العمل ومستوى توظيف السكان والقدرة التنافسية لاقتصاد البلاد ككل.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج أوصى الباحثان بما يلي:

- ١) تفعيل دور التحول المؤسسي في مختلف المؤسسات والجامعات وذلك لدفع عجلة التنمية المستدامة.
- ٢) تعزيز البعد الأكاديمي ودفع عملية تطويره بما يخدم التحول المؤسسي.
- ٣) تحفيز العاملين في الجامعات لتطوير مستواهم الأكاديمي دعماً للتحول المؤسسي.
- ٤) تبني نظم تقنية متطورة في الإدارة والتعليم لرفع كفاءة الأداء.
- ٥) إعادة هيكلة الإدارة والقيادات في الجامعة لتناسب مع احتياجات التحول المؤسسي.
- ٦) اعتماد نظام الساعات المعتمدة وتطوير البرامج الأكاديمية لدعم مبدأ التحول المؤسسي.
- ٧) الاستمرار بوضع أسس ونظم واضحة للتعاون والتكامل بما يحقق المصلحة بين الجامعات والمجتمع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو المعاطي، ماهر. (٢٠١٤). *التخطيط الاجتماعي: نماذج من السياسة الاجتماعية في المجتمع السعودي*. القاهرة: دار الزهراء للنشر.
- أبو عيادة، هبة. (٢٠٢١). دور الجامعات في التنمية المستدامة. *مجلة كلية المصطفى، الأردن*.
- برنامج الأمم المتحدة النامية. (١٩٩٧). *إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة*. وثيقة السياسات العامة.
- جريش، دنيا. (٢٠٢٣). فاعلية برنامج تدريبي قائم على نمذجة الفيديو لتنمية بعض مهارات التنمية المستدامة لدى الأطفال الموهوبين ذوي اضطراب التوحد. *مجلة كلية التربية، ٣٩ (٢)، ٦٧-١٠٩*.
- جميل، عبدالكريم. (٢٠١٧). *التنمية البشرية الحديثة*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حاتمة، حابس؛ دراوشة، نجوى. (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *مجلة دراسات، الجامعة الخاصة، الأردن، ٢٦٩-٢٨١*.
- داغر، حسين. (٢٠١٣). *برنامج تدريبي مقترح لمدراء المدارس الإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، [رسالة ماجستير غير منشورة]*، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الدجني، إباد. (٢٠١١). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة دمشق، سوريا.
- الدرويش، أنعام. (٢٠١٨). *إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة دمشق، سوريا.
- الدوسري، شارع. (٢٠٢١). مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللاملموسات، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٥ (١)، ٢٣٥-٢٦٥*.
- دويكات، خالد. (٢٠٠٩). *مسوغات إنشاء نادي أصدقاء البيئة في جامعة القدس المفتوحة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة ----- د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر
أ/ ربيع بن صايل آل ربيع

الراجحي، إلهام. (٢٠٢١). تدريب القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب المحاكاة لتنفيذ الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٣ (٤)، ٨٢-١.

رشاد، عبدالناصر؛ حباكة، أمل. (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلتي عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة). مجلة الإدارة التربوية، (١٦)، ١٤٩-١٥.

شاكرا، محمد. (٢٠٢٠). قيادة التغيير والتحول المؤسسي. نموذج ترانسفورم. عباس، مصطفى. (٢٠١٩). التطوير التنظيمي أو التطوير المؤسسي. مجلة لينكيدان. عبدالعزيز، أسماء. (٢٠٢٢). مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>

عبدالنبي، سعاد؛ عبدالصادق، آمنة. (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي. المجلة التربوية، ٦ (١)، ٢١٢-٢٧١. علي، سعاد؛ جيلاني، فاطمة. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة، الجزائر. العمري، ماجد. (٢٠١٨). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العيسى، إيناس. (٢٠٢١). إدارة التغيير: المفهوم والأنواع والاستراتيجيات. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/2EUP7>

المشاقبة، ريم. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.

المعمري، عبدالوهاب. (٢٠٢٢). الشراكة البحثية بين مؤسسات القطاع العام والخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. المؤتمر الدولي للبحث العلمي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات بالوطن العربي. ١١-١٣ فبراير.

المكتومية، مدين. (٢٠٢١). التحول المؤسسي: آفاق وتحديات. جريدة الرؤية.

المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢١). *التنمية المستدامة*. تم الاسترجاع من:
<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/SDGPortal>

موقع جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. (٢٠٢٣). تم الاسترجاع من:
<https://www.psau.edu.sa>

هارون، أسماء. (٢٠٢٠). *التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة: مقارنة سوسولوجية لواقع وآفاق التعليم الجامعي في الجزائر*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين. سطيف ٢، الجزائر.

وزارة البيئة والزراعة والمياه. (٢٠١٩). *التنمية المستدامة*. تم الاسترجاع من:
<https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/initiatives/SustainableDevelopment/Pages/default.aspx>

وندل، فرنش. (٢٠١٥). *تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*. ط٢، (ترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي)، مركز البحوث.

يوسف، حسن. (٢٠٢٢). *القضاء على الفقر في ظل جائحة كوفيد-١٩: رؤية نحو مستقبل التنمية المستدامة ودور الجامعات في تحقيقها*. المؤتمر الدولي للبحث العلمي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات بالوطن العربي. ١١-١٣ فبراير.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Favre, D. E., Bach, D., & Wheeler, L. B. (2021). Measuring institutional transformation: a multifaceted assessment of a new faculty development program. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 14(3), 378-398.

Filho, W., Wu, Y. C. J., Brandli, L. L., Avila, L. V., Azeiteiro, U. M., Caeiro, S., & Madruga, L. R. D. R. G. (2017). Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 14(1), 93-108.

Martynenko, M. (2015). Institutional changes in vocational education in conditions of European integration of Ukraine. *Економічний часопис-XXI*, 3-4 (1), 113-116.

The role of institutional transformation in achieving sustainable development at Prince Sattam bin Abdulaziz University in Al-Kharj

By

Dr. Abdulaziz bin Mohmmmed Alsaqer

Associate Professor in Educational Administration and Planning

Prince Sattam bin Abdulaziz University

Mr. Rabi bin Sail Al Rabi

Master's Researcher

Prince Sattam bin Abdulaziz University

Abstract: The research aimed to identify the role of institutional transformation in achieving sustainable development at Prince Sattam bin Abdulaziz University in Al-Kharj from the perspective of administrative and academic leaders. To achieve the research objectives, the descriptive survey method was followed, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data, while the research sample consisted of (84) administrative and academic leaders at the university. The findings resulted in the application of the administrative and academic dimensions of institutional transformation for the purpose of sustainable development to a high degree, in addition to the contribution of Prince Sattam bin Abdulaziz University to achieving sustainable development to a high degree as well.

Keywords: Institutional Transformation, Sustainable Development, Prince Sattam bin Abdulaziz University in Al-Kharj.