

عنوان البحث

أثر الاستدامة المؤسسية على جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في

الجامعات السعودية

إعداد الطالب/

سعود عبدالله منيعه

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الإهداء

إلى من كان نوراً يضيء دربي، وقدوةً حسنةً في العطاء والحنان...

إلى والدي الغالي، الذي غرس فيَّ حب العلم والمعرفة، وكان سندي في كل خطوة، حفظك الله ورعاك.

إلى شريكة الدرب، وحنانها لا يضاهي، وقلبها لا يعرف إلا العطاء...

إلى والدتي الحبيبة، التي سهرت الليالي من أجل أن أصل إلى هذا اليوم، أدام الله في عمرك على طاعته.

إلى من كانوا معي في كل لحظة، يشاركوني الفرح، ويساندونني في الشدة...

اخوتي وأخي، رفاق الدرب ورفاق العمر، لكم مني كل الود والتقدير.

إلى من أضاءوا طريقي بالعلم والمعرفة...

إلى دكاترتي الكرام، الذين بذلوا من وقتهم وجهدهم لتعليمي وتوجيهي، جزاكم الله خيراً.

إلى من كانوا مثلاً في الصبر والتفاني...

إلى المشرفين على رسالتي، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على توجيهاتهم السديدة ودعمهم المستمر.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، بكلمة طيبة، أو دعوة صادقة، أو مساندة خفية...

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد هذا الجهد المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث، وسانديني على طريق العلم والمعرفة.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، ممثلة بعميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس الكرام، على ما وفروه من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للبحث العلمي، وما قدموه من توجيهات وإرشادات ساهمت في صقل مهاراتي وتوسيع مداركي العلمية. لقد كان لوجودي في رحاب هذه الجامعة الأثر الكبير في تكوين شخصيتي العلمية والأكاديمية، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسنات كل من ساهم في دعمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لمشرقي الكرماء على جهودهم الثمينة وتوجيهاتهم السديدة إلى الدكتور الفيصل عبد الحميد، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وما قدمه من توجيهات علمية دقيقة، ونصائح قيّمة كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل على النحو الذي هو عليه له مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

إلى الدكتور فايز جراد، على متابعته الحثيثة وملاحظاته العميقة التي أثرت البحث وأسهمت في تطويره، وعلى دعمه المستمر وتشجيعه الدائم. جزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما قدموه من علم ومعرفة خلال سنوات الدراسة، وكانوا بحق خير معين على طريق العلم.

ختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به طلاب العلم والباحثين، وأن يجعله لبنة في صرح العلم والمعرفة، وأن يتقبله مني بقبول حسن، وأن يكون عوناً لي في حياتي العلمية والعملية.

جدول المحتويات

9.....	مستخلص الدراسة
11.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	المقدمة:
12.....	مشكلة الدراسة:
14.....	أهمية الدراسة:
15.....	اهداف الدراسة:
16.....	تساؤلات الدراسة:
17.....	فروض الدراسة:
19.....	الدراسات السابقة:
19.....	الدراسات العربية التي تناولت الاستدامة في التعليم العالي
25.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
26.....	الفجوة البحثية:
26.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
27.....	نظرية الموارد والقدرات:
28.....	نظرية أصحاب المصلحة:
29.....	نظرية الاستدامة المؤسسية:
30.....	دمج النظريات في إطار متكامل:
31.....	القسم الأول: المنطلقات النظرية للدراسة:
36.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
36.....	تمهيد:
37.....	الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي:
37.....	دراسة: (2025) أولا: أثر العوامل الاقتصادية التعليمية على أداء الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية
39.....	دراسة: (2025)ALSHAMMARI ثانيا: دراسة تقييم استدامة الحرم الجامعي في الجامعات السعودية:
39.....	أهداف الدراسة:
39.....	المنهجية:
40.....	أبرز النتائج:
41.....	نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي:
41.....	أهداف الدراسة:
42.....	المنهجية:
42.....	أبرز النتائج:

43.....	AWAD (2025)ثالثا: دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للجامعات في تعزيز استدامة الأعمال
44.....	أهداف الدراسة
44.....	المنهجية
44.....	أبرز النتائج
45.....	رابعا: دراسة العنزي (2022): رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي
47.....	خامسا: دراسة كرتات (2020): معوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد
48.....	سادسا: دراسة المطيري (2023): إدارة أداء الجامعات: المفاهيم والتطبيقات
49.....	سابعا: دراسة الفاضلي (2023): دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي
50.....	(2025)ثامنا: دراسة دور مؤسسات التعليم العالي السعودية في التنمية المستدامة
51.....	Alsharif, Peters, & Dixon (2020)تاسعا: دراسة تصميم وتنفيذ الاستدامة الفعالة في الجامعات السعودية
53.....	Abubakar, Aina, & Alshuwaikhat (2020)عاشرا: دراسة التنمية المستدامة في الجامعات السعودية
54.....	ث: Alfendan (2024)الحادي عشر: دراسة إطار مقترح للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة في التعليم العالي السعودي
55.....	Alharbi, Elshamly, & Mahgoub (2026)الثاني عشر: دراسة الاقتصاد الأخضر والاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي
56.....	(2025)الثالث عشر: دراسة دور مؤسسات التعليم العالي السعودية في التنمية المستدامة
57.....	Alsharif, Peters, & Dixon (2020)الرابع عشر: دراسة تصميم وتنفيذ الاستدامة الفعالة في الجامعات السعودية
59.....	Abubakar, Aina, & Alshuwaikhat (2020)الخامس عشر: دراسة التنمية المستدامة في الجامعات السعودية
60.....	Alfendan (2024)السادس عشر: دراسة إطار مقترح للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة في التعليم العالي السعودي
60.....	(2021)السابع عشر: دراسة تحديات تطبيق الاستدامة في الجامعات السعودية
61.....	Alotaibi (2022)الثامن عشر: دراسة قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030
62.....	Al-Ghamdi (2023)التاسع عشر: دراسة الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي السعودي
62.....	Al-Harbi (2024)العشرون: دراسة المسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية وأثرها في سمعة المؤسسة
63.....	Al-Shehri (2025)الواحد والعشرون: دراسة الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية وأثرها في جودة الأداء
63.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
63.....	التعقيب من حيث الجانب الموضوعي المتغيرات والأبعاد
65.....	التعقيب من حيث الجانب المنهجي
65.....	2.1 غلبة المنهج الكمي الوصفي
65.....	2.2 تنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة
65.....	2.3 اختلاف حجم العينة ونطاقها
66.....	التعقيب من حيث الجانب الزماني والمكاني
66.....	أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة
67.....	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
68.....	الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي

69.....	الفجوة البحثية
69.....	الفجوة من حيث ندرة الدراسات التي جمعت بين مؤشرات جودة الأداء المتعددة
70.....	الفجوة من حيث ندرة الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء في الجامعات السعودية
70.....	الفجوة من حيث حداثة الدراسات وتطور الموضوع
71.....	أهمية سد الفجوة البحثية
72.....	الإطار المفاهيمي للبحث
72.....	تعريف الإطار المفاهيمي وأهميته:
73.....	بناء الإطار المفاهيمي للبحث الحالي
74.....	وصف الإطار المفاهيمي:
75.....	الفروض المستندة إلى الإطار المفاهيمي
75.....	الفرضية الرئيسة:
76.....	الفروض الفرعية
76.....	القسم الثاني: الإطار النظري
76.....	تمهيد
77.....	المحور الأول: الاستدامة المؤسسية (CORPORATE SUSTAINABILITY)
81.....	المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي (INSTITUTIONAL PERFORMANCE QUALITY)
81.....	مفهوم جودة الأداء المؤسسي في السياق الجامعي
82.....	أهمية قياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات
83.....	مؤشرات جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية
87.....	العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي
87.....	أولاً: التأصيل النظري للعلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء
88.....	الأدلة التجريبية على العلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء
90.....	الآليات التي تعمل من خلالها الاستدامة على تحسين الأداء
92.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
92.....	مقدمة
92.....	منهج الدراسة
93.....	مجتمع الدراسة
93.....	عينة الدراسة
93.....	حجم العينة
94.....	أداة الدراسة

94.....	بناء الاستبانة
96.....	إجراءات جمع البيانات
96.....	أساليب التحليل الإحصائي
97.....	حدود الدراسة:
97.....	الاعتبارات الأخلاقية للبحث
99.....	خاتمة الفصل:
100.....	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
100.....	المقدمة:
100.....	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
101.....	اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ).....
101.....	الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة:
101.....	مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة المؤسسية:
102.....	مستوى جودة الأداء المؤسسي:
102.....	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:
102.....	اختبار الفرضية الرئيسة (تحليل الانحدار المتعدد).....
103.....	اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها:
103.....	مناقشة عامة للنتائج:
104.....	خاتمة الفصل:
105.....	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
105.....	مقدمة.....
105.....	ملخص النتائج الرئيسية
105.....	مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية.....
106.....	مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية
106.....	الاستنتاجات العامة.....
107.....	التوصيات العملية
110.....	حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية
112.....	الخاتمة:
113.....	المراجع:
113.....	المراجع العربية

115.....	المراجع الأجنبية:
122.....	ABSTRACT

مستخلص الدراسة

أثر الاستدامة المؤسسية على جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات السعودية
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) على جودة الأداء المؤسسي بمؤشرات الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في الجامعات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (385) مستجيباً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية، باستخدام استبانة صُممت لهذا الغرض وتم التحقق من صدقها وثباتها. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.54 من 5)، وجاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.68) (مستوى مرتفع)، يليه بعد الحوكمة بمتوسط (3.51) (مستوى متوسط)، ثم البعد البيئي بمتوسط (3.42) (مستوى متوسط). كما أظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء المؤسسي جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.52 من 5)، وجاء مؤشر السمعة والثقة في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع (3.72)، يليه الجودة الأكاديمية (3.45)، ثم الكفاءة التشغيلية (3.38).

وكشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين الكليين (0.81) عند مستوى دلالة 0.01. كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الاستدامة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته (68.9%) من التباين الحاصل في جودة الأداء المؤسسي، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية على جودة الأداء.

وبشكل خاص، تبين أن كلاً من البعد الاجتماعي ($\beta = 0.312, p = 0.000$)، وبعد الحوكمة ($\beta = 0.261, p = 0.000$)، والبعد البيئي ($\beta = 0.218, p = 0.000$) لهم تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة إحصائية على جودة الأداء المؤسسي، وكان البعد الاجتماعي هو الأكثر تأثيراً.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، مع التركيز على البعد الاجتماعي (رضا العاملين، تطوير المهارات، المسؤولية المجتمعية، العدالة التنظيمية) باعتباره الأكثر تأثيراً في

تحسين الأداء، كما توصي بتطوير ممارسات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، كفاءة اتخاذ القرار) وتعزيز الاستدامة البيئية (كفاءة الطاقة، ترشيد المياه، إدارة النفايات، البنية التحتية الخضراء). كما توصي وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب بتطوير سياسات وطنية للاستدامة في التعليم العالي، وتخصيص ميزانيات داعمة، وإدراج الاستدامة في معايير الاعتماد المؤسسي، وتطوير مؤشرات وطنية لقياس أداء الاستدامة في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المؤسسية، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، الحوكمة، جودة الأداء المؤسسي، الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة، الجامعات السعودية، رؤية 2030.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تحولاً كبيراً في مفهوم التنمية المؤسسية، حيث انتقل التركيز من السعي نحو النمو الاقتصادي فقط إلى تبني رؤية أكثر شمولاً توازن بين متطلبات التطوير والمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع. وقد برز مفهوم الاستدامة المؤسسية كأحد أبرز المداخل الإدارية المعاصرة التي تعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات، وتعيد تعريف النجاح بما يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية إلى بناء قدرات تنظيمية تضمن فالمؤسسات التي تدمج (Alabdulwahab, 2025) الاستمرار والتميز على المدى الطويل أبعاد الاستدامة في استراتيجياتها لا تحقق فقط مكاسب تشغيلية، بل تبني سمعة قوية، وتعزز ثقة الأطراف المعنية، وتخلق قيمة مستدامة تمتد آثارها إلى المجتمع بأسره.

وفي قطاع التعليم العالي، تكتسب الاستدامة المؤسسية أهمية مضاعفة، إذ تمثل الجامعات مؤسسات تنموية بامتياز، تقع على عاتقها مسؤولية إعداد الأجيال، وإنتاج المعرفة، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية. ومن ثم، فإن تبني ممارسات الاستدامة في الجامعات لا يقتصر على تحسين أدائها الداخلي فحسب، بل يتعداه إلى ترسيخ قيم المسؤولية المجتمعية والوعي البيئي لدى الطلبة، الذين سيكونون قادة وفي هذا السياق، أصبحت جودة الأداء (de Villiers et al., 2025) المستقبل وصناع القرار المؤسسي مؤشراً محورياً لنجاح الجامعات في أداء رسالتها، حيث تتجاوز مؤشرات الجودة التقليدية مثل نسب القبول ومخرجات التعلم، لتشمل كفاءة العمليات الإدارية، ورضا المستفيدين، وقدرة الجامعة على (Serrano et al., 2025) الابتكار والتكيف مع متغيرات العصر.

على المستوى الوطني، أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً استثنائياً بملف الاستدامة والجودة المؤسسية في قطاع التعليم، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي جعلت من تطوير منظومة التعليم أحد متركزاتها الأساسية. فقد أطلقت الجهات المختصة برامج طموحة لتطوير الجامعات السعودية، وتحقيق الاعتماد الأكاديمي، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، إيماناً منها بأن الجامعات (Stachowicz- Stanusch et al., 2024) القوية والمستدامة هي الركيزة الحقيقية للاقتصاد المعرفي والتنمية الشاملة وقد انعكس هذا التوجه في زيادة أعداد الجامعات الحاصلة على الاعتماد المؤسسي، وتوسع برامج المسؤولية المجتمعية، وتحسن مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري في العديد من الجامعات.

ورغم هذا التقدم الملحوظ، تظل الحاجة قائمة إلى فهم أعمق للعلاقة بين ممارسات الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات السعودية. فالدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في السياق العربي عامة، والخليجي خاصة، لا تزال محدودة، ومعظمها ركز على القطاعات الصناعية أو الخدمية التقليدية، بينما تفتقر الأدبيات إلى بحوث ميدانية تحلل كيفية تأثير أبعاد الاستدامة المختلفة في أداء الجامعات، وما إذا كانت هناك فروق في هذا التأثير تبعاً لطبيعة البعد المستدام أو لنوع المؤسسة كما أن بعض الدراسات تناولت الاستدامة أو (Aldogan Eklund, 2026) الأكاديمية الجودة كمتغيرات مستقلة منفردة، دون أن تقدم نموذجاً يجمع بينهما ويختبر العلاقة المتوقعة بينهما في بيئة أكاديمية معاصرة.

من هنا تنبثق أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى سد الفجوة المعرفية المشار إليها من خلال تحليل أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها المتعددة (البيئي، الاجتماعي، والحوكمة) على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. ويعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، يجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من الجامعات، باستخدام استبانة مصممة وفق مقاييس محكمة، ويحللها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تقديم إجابة علمية عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحديد أي أبعاد الاستدامة الأكثر تأثيراً في الأداء الجامعي. ومن خلال ذلك، يسعى البحث إلى تقديم إسهام نظري في إثراء أدبيات إدارة الأعمال في مجال الاستدامة المؤسسية، وتقديم توصيات عملية تساعد القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على توجيه جهودها نحو تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات غير مسبوقة في ظل رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً استثنائياً بتطوير مخرجات التعليم العالي، ورفع كفاءة الإنفاق على الجامعات، وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة والاعتماد المؤسسي. وقد أسهمت هذه التوجهات الاستراتيجية في تعزيز مكانة الجامعات السعودية إقليمياً وعالمياً، كما انعكست في تحسن مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري، وزيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي، وتوسع برامج الدراسات ومع هذا التوسع الكمي، (العليا والبحث العلمي) (الحري، 2025؛ الحري ومحبوب، 2024) برزت الحاجة إلى التركيز على الجوانب النوعية التي تضمن استدامة هذا التطور واستمراره على المدى الطويل.

وفي هذا السياق، تبرز الاستدامة المؤسسية بوصفها أحد المداخل الإدارية المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد البيئي الذي يركز على كفاءة استخدام الموارد الطبيعية،

والبعد الاجتماعي الذي يعنى بالمسؤولية تجاه المجتمع والعاملين، وبعد الحوكمة الذي يضمن الشفافية (Alabdulwahab, 2025; de Villiers et al., 2025).

وقد أظهرت الدراسات العربية الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة بوعي وتكامل تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مؤسسي متميز، وبناء سمعة إيجابية، وجذب الاستثمارات والشراكات غير أن تطبيق هذه الممارسات في قطاع . ((الغامدي وآخرون، 2025؛ الجهني والغامدي، 2024 التعليم العالي يواجه تحديات متعددة، منها طبيعة المهام الأكاديمية التي قد لا ترتبط بشكل مباشر بمفاهيم الاستدامة، وضعف الوعي بأهمية الاستدامة لدى بعض القيادات الأكاديمية، وغياب آليات (قياس موحدة لتقييم أداء الاستدامة في الجامعات (الحراشي والمشيقيح، 2013؛ السالم، 2016).

على المستوى العالمي، تؤكد التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية أن التحول نحو الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر وتوقعات المجتمع. فقد أشارت دراسات حديثة إلى أن الجامعات مطالبة اليوم بأن تكون نموذجاً يحتذى به في تطبيق ممارسات الاستدامة، ليس فقط من خلال برامجها الأكاديمية، بل أيضاً من خلال عملياتها التشغيلية (Kayala & Khalife, 2025; Albaroudi et al., 2025). كما أكدت أدبيات الإدارة الاستراتيجية أن الاستثمار في الاستدامة الجامعية يعزز القدرة . (2025) التنافسية للاقتصاد الوطني، ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال إعداد كوادر بشرية (Alharbi et al., 2025; Serrano et al., 2025). مدركة لأهمية التوازن بين النمو والمسؤولية المجتمعية.

ورغم هذا تشير مراجعة الأدبيات العلمية العربية إلى وجود فجوة بحثية واضحة في مجال دراسة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات السعودية. فقد أشار العتيبي والشمري (2022) إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو القطاعات الصناعية، بينما ما تزال كما أكد الأكلي الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في قطاع التعليم العالي العربي محدودة جداً. (2022) في دراسته حول الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي أن الدراسات التي أجريت في السياق السعودي تناولت الاستدامة من زوايا متفرقة، مثل الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي، أو برامج المسؤولية المجتمعية، دون أن تقدم نموذجاً تحليلياً متكاملاً يربط بين أبعاد الاستدامة الثلاثة ويختبر تأثيرها في جودة الأداء المؤسسي بمؤشرات متعددة.

وتكشف مراجعة الدراسات السابقة أيضاً عن تباين في النتائج حول طبيعة العلاقة بين الاستدامة والأداء المؤسسي. فبينما أظهرت دراسة البار (2017) حول قياس كفاءة أداء الجامعات السعودية

وجود تأثير إيجابي لممارسات الجودة في تحسين الأداء، أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون غير مباشر، أو أنه يتوقف على عوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، أو الالتزام القيادي، أو (Albaroudi et al., 2025; Alharbi et al., 2023). درجة النضج الرقمي للمؤسسة هذا التباين في النتائج يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية في سياق الجامعات السعودية، تأخذ في الاعتبار خصوصية هذا القطاع، وتختبر العلاقة بين المتغيرين باستخدام أدوات قياس محكمة.

انطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) في جودة الأداء المؤسسي (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في الجامعات السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ستوجه الدراسة في إطارها التحليلي، وتتمثل في

ما مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية؟

ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للاستدامة في جودة الأداء المؤسسي؟

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للاستدامة في جودة الأداء المؤسسي؟

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحوكمة للاستدامة في جودة الأداء المؤسسي؟

ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يفسر كيفية مساهمة ممارسات الاستدامة في تعزيز جودة الأداء في الجامعات السعودية، وتحديد أي أبعاد الاستدامة الأكثر تأثيراً في هذا الأداء، بما يساهم في سد الفجوة المعرفية المشار إليها، وتقديم توصيات عملية تساعد القيادات الأكاديمية في تطوير سياساتها واستراتيجياتها نحو تحقيق استدامة مؤسسية فاعلة تنعكس إيجاباً على جودة المخرجات، وكفاءة العمليات، وسمعة الجامعات وثقة المجتمع بها.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية هذه الدراسة من خلال ندرة البحوث الميدانية التي تناولت العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في قطاع التعليم العالي السعودي، رغم ما يشهده هذا القطاع من تحولات استراتيجية كبرى في ظل رؤية المملكة 2030. ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى

سد فجوة معرفية قائمة، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يفيد كلاً من الأوساط الأكاديمية والممارسين في مجال الإدارة الجامعية.

اهداف الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية في مجال إدارة الأعمال، خاصة فيما يتعلق بموضوعي الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء، وذلك من خلال

تطوير الإطار النظري

تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً متكاملاً يربط بين أبعاد الاستدامة المؤسسية (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) وجودة الأداء (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة). وهذا النموذج، وفقاً لما *Journal of Educational and Social Research* المنشورة في (أشارت إليه دراسة الغامدي وآخرون 2025)، يمثل إضافة نوعية للأدبيات التي تناولت الاستدامة في القطاع الحكومي *Social Research* والتعليمي، والتي غالباً ما ركزت على البعد البيئي فقط دون التكامل مع باقي الأبعاد.

سد الفجوة البحثية

في *المجلة العربية للإدارة*، إلى ندرة (تشير مراجعة الأدبيات، كما وثقتها العتيبي والشمري 2022) الدراسات الميدانية التي تناولت قطاع التعليم العالي السعودي في هذا السياق. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الصناعي أو الخاص، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى أدلة تجريبية حول كيفية وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تأثير الاستدامة على أداء الجامعات تحديداً. تقديم أدلة ميدانية من واقع الجامعات السعودية

اختبار العلاقات السببية في سياق جديد

تختبر الدراسة تأثير أبعاد الاستدامة الثلاثة في الأداء المؤسسي بشكل منفصل ومجتمع، مما يتيح فهماً أدق لأي الأبعاد أكثر تأثيراً. وهذا النوع من التحليل، كما أشارت إليه دراسة الجهني والغامدي المنشورة في *مجلة جامعة الملك خالد*، يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية في ((2024 مجال الأداء الجامعي المستدام.

الأهمية التطبيقية

إلى جانب الإسهام النظري، تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية تنبع من قدرتها على تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات داخل الجامعات السعودية، وذلك من خلال

تقديم مؤشرات أداء عملية

توفر الدراسة مؤشرات قابلة للقياس لأبعاد الاستدامة وجودة الأداء، يمكن للجامعات استخدامها في عمليات التقييم الذاتي، وفي متابعة تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه جامعة الأمير سلطان في تقريرها السنوي للاستدامة، حيث أكدت أن توفر مؤشرات واضحة يساعد في مواءمة الأداء الجامعي مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030

دعم القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرار

يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، الإدارات العليا) في تحديد أي أبعاد الاستدامة (بيئية، اجتماعية، أو حوكمة) تحتاج إلى مزيد من الاستثمار والتطوير لتحقيق أعلى عائد على الأداء المؤسسي. فإذا أظهرت النتائج، على سبيل المثال، أن بعد الحوكمة هو الأكثر تأثيراً، فإن ذلك سيكون دليلاً لتوجيه الجهود نحو تعزيز الشفافية والمساءلة

توجيه السياسات الوطنية في التعليم العالي

في ظل التوجهات الوطنية الطموحة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ضمن رؤية المملكة 2030، تقدم هذه الدراسة توصيات عملية يمكن أن تفيد وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب في تطوير معايير الجودة والاعتماد المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة. وهذا يتسق مع ما أشارت إليه حول أهمية *Cogent Business & Management* في (دراسة الحربي ومحجوب 2024) دمج الاستدامة في تقييم أداء المؤسسات السعودية.

تعزيز ثقافة الاستدامة في المجتمع الجامعي

من خلال تسليط الضوء على أهمية الاستدامة المؤسسية في تحسين الأداء، تسهم الدراسة في نشر الوعي بأهمية هذه المفاهيم بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، مما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة داخل الجامعات

تساؤلات الدراسة:

تعد تساؤلات الدراسة بمثابة الخريطة التي توجه الباحث نحو تحقيق أهدافه، فهي عبارة عن مجموعة من العبارات الاستفهامية التي يسعى الباحث للإجابة عنها من خلال إجراء الدراسة، وتمثل أداة لربط الإطار النظري بالجوانب التطبيقية للبحث (المنارة للاستشارات، 2024). وقد تم صياغة تساؤلات هذه الدراسة وفقاً للأنواع المعروفة في البحوث العلمية.

التساؤل الرئيس

ما أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) في جودة الأداء المؤسسي (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في الجامعات السعودية؟

التساؤلات الفرعية

البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) في (ما مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة المؤسسية الجامعات السعودية من وجهة نظر العاملين؟
الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في الجامعات (ما مستوى جودة الأداء المؤسسي السعودية من وجهة نظر العاملين؟
ما أثر البعد البيئي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟
ما أثر البعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟
ما أثر بعد الحوكمة للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟
ما مدى تأثير الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة مجتمعة في تفسير مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟

فروض الدراسة:

تُعرف فروض البحث العلمي بأنها "تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة" (دراسة، 2025). كما تعرف بأنها "عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة". وقد تم صياغة فروض هذه الدراسة وفقاً للنمط المعروف في البحوث الكمية، حيث تم تقسيمها إلى فرضية رئيسة وثلاث فرضيات التي تنفي وجود علاقة، والفرضية البديلة (H_0) فرعية، مع صياغة كل منها في صيغة الفرضية الصفريّة التي تؤكد وجود علاقة، وذلك تماشياً مع الأسلوب المتبع في اختبار الفروض إحصائياً (H_1).

الفرضية الرئيسية

(H_0) الفرضية الصفريّة الرئيسية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية
(H_1) الفرضية البديلة الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي،
بعد الحوكمة) في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية

الفروض الفرعية

:الفرضية الفرعية الأولى

(H₀₁) الفرضية الصفرية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي
في الجامعات السعودية

(H₁₁) الفرضية البديلة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في
الجامعات السعودية

الفرضية الفرعية الثانية

(H₀₂) الفرضية الصفرية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء
المؤسسي في الجامعات السعودية

(H₁₂) الفرضية البديلة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء
المؤسسي في الجامعات السعودية

:الفرضية الفرعية الثالثة

(H₀₃) الفرضية الصفرية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحوكمة للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي
في الجامعات السعودية

(H₁₃) الفرضية البديلة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحوكمة للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في
الجامعات السعودية

الدراسات السابقة:

بعد استعراض الإطار العام للدراسة في الفصل الأول، ينتقل هذا الفصل إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسة، وهي: الاستدامة المؤسسية بأبعادها (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) وجودة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي. وقد تم تنظيم الدراسات السابقة وفق تسلسل موضوعي ومنهجي، يبدأ بالدراسات العربية التي تناولت الاستدامة في التعليم العالي، ثم الدراسات العربية التي تناولت جودة الأداء المؤسسي في الجامعات، وأخيراً الدراسات التي جمعت بين المتغيرين. ويختتم هذا القسم بتحليل نقدي مقارنة للدراسات السابقة، يستخلص منه أوجه الاتفاق والاختلاف، ويحدد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

الدراسات العربية التي تناولت الاستدامة في التعليم العالي

شهدت الأدبيات العربية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بموضوع الاستدامة في التعليم العالي، وذلك في ظل التوجهات العالمية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، وما واكبها من مبادرات وطنية في الدول العربية لتعزيز دور الجامعات في تحقيق هذه الأهداف.

دراسة قمحان (2025): استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم المستدام في الدول العربية في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم المستدام في الدول العربية في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030، من خلال تحليل واقع التعليم المستدام في الدول العربية، والكشف عن التحديات التي تواجهه، ومعرفة الجهود المبذولة لتطويره.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والتطويري، حيث تم تحليل الأدبيات ذات العلاقة بالتعليم المستدام، ثم تقديم استراتيجية مقترحة لتطويره.

أبرز النتائج

توصلت الدراسة إلى أن واقع التعليم المستدام في الدول العربية ما زال يعاني من ضعف في مستوى التعليم مقارنة بالدول المتقدمة، كما أظهرت وجود فجوة بين واقع التعليم في الدول العربية وبين متطلبات تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأكدت الدراسة أن التعليم يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق غايات ومتطلبات المجتمعات العربية في الحاضر والمستقبل.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العربية في مجال التعليم المستدام، حيث تقدم استراتيجية متكاملة لتطويرة في الدول العربية. غير أن الدراسة ركزت على الجانب الاستراتيجي والتخطيطي، دون تقديم تحليل كمي لعلاقة الاستدامة بجودة الأداء المؤسسي. كما أن الدراسة كانت عامة على مستوى الدول العربية، بينما يركز البحث الحالي على الجامعات السعودية بشكل محدد. ومع ذلك، تدعم نتائج هذه الدراسة الفرضية الأساسية للبحث الحالي حول أهمية الاستدامة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

الهادي، فهميم، وليب (2025): تعزيز التعليم من أجل الاستدامة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى استعراض كيفية دمج مبادئ الاستدامة في التعليم العالي من خلال نهج متعدد (SDGs)، التخصصات، مع التركيز على دور الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتسهيل الضوء على تجارب عملية من جامعات مصرية.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالتعليم المستدام، واستعراض تجارب عملية من جامعات مصرية مثل جامعة النيل وجامعة عين شمس.

أبرز النتائج

كشفت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تمتلك القدرة على تشكيل عقول القادة والمهنيين المستقبليين القادرين على قيادة التغيير نحو عالم أكثر استدامة. كما أظهرت النتائج أن دمج مبادئ الاستدامة في التعليم العالي يساهم في خلق قوى عاملة أكثر وعياً بالقضايا البيئية والمسؤولية الاجتماعية. وتم استعراض تجارب ناجحة في الجامعات المصرية، مثل تطوير مواد حيوية مستدامة، وأنظمة لمعالجة المياه، وتحويل المخلفات الزراعية إلى منتجات ذات قيمة مضافة.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتميز هذه الدراسة بتقديمها لتجارب عملية واقعية من جامعات عربية، مما يعزز من قيمتها التطبيقية. غير أن الدراسة ركزت على الجانب البيئي للاستدامة بشكل أساسي، مع إشارات محدودة للأبعاد الاجتماعية والحوكمة. كما أنها لم تتناول العلاقة بين ممارسات الاستدامة وجودة الأداء المؤسسي بشكل مباشر. ومع ذلك، تقدم الدراسة أدلة مهمة على أن الجامعات العربية بدأت في تبني ممارسات الاستدامة، مما يدعم أهمية إجراء دراسة ميدانية لتحليل أثر هذه الممارسات على الأداء.

الحمادي وآخرون (2024): دور القيادة الأكاديمية في تعزيز ثقافة الاستدامة بالجامعات

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الأكاديمية في تعزيز ثقافة الاستدامة بالجامعات العربية، من خلال التعرف على ممارسات القيادة الأكاديمية الداعمة للاستدامة، وتحديد المعوقات التي تحد من تفعيل هذه الثقافة.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من الجامعات العربية باستخدام استبانة مصممة لهذا الغرض.

أبرز النتائج

أظهرت النتائج أن القيادة الأكاديمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقافة الاستدامة بالجامعات، خاصة من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة للاستدامة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتحفيز الممارسات المستدامة. كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تتمثل في ضعف الوعي بأهمية الاستدامة، ومحدودية الميزانيات المخصصة، وغياب آليات المتابعة والتقييم.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تركيزها على القيادة المؤسسية ودورها في تعزيز الاستدامة. غير أنها ركزت على القيادة الأكاديمية كمتغير رئيس، بينما يركز البحث الحالي على الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة. كما أن هذه الدراسة لم تتناول جودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحليله.

الجهني والغامدي (2024): نحو إدارة جامعية مستدامة: نموذج مقترح لتحسين جودة تقييم الأداء

الوظيفي

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتحسين جودة تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية، من خلال تحليل واقع ممارسات تقييم الأداء الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من الجامعات السعودية باستخدام استبانة، كما تم إجراء مقابلات مع بعض القيادات الأكاديمية.

أبرز النتائج

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية تحتاج إلى تطوير كبير، خاصة فيما يتعلق بموضوعية المعايير، وشمولية التقييم، وربطه بالتطور الوظيفي. وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتقييم الأداء يراعي أبعاد الجودة الشاملة، ويسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للبحث الحالي، حيث تتناول جودة الأداء في الجامعات السعودية بشكل مباشر، وتقدم نموذجاً مقترحاً لتطويرها. كما أن الدراسة أجريت في سياق سعودي، مما يعزز من أهميتها للبحث الحالي. غير أن التركيز كان على تقييم الأداء الوظيفي للأفراد، بينما يركز البحث الحالي على جودة الأداء المؤسسي بمؤشرات المتعددة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة). (والثقة).

الغامدي وآخرون (2025): دور الاعتماد الأكاديمي في تحسين جودة الخدمات في الجامعات السعودية

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاعتماد الأكاديمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعات السعودية، من خلال قياس مستوى تأثير معايير الاعتماد على جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في عدد من الجامعات السعودية الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي.

أبرز النتائج

أظهرت النتائج أن الاعتماد الأكاديمي يسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات في الجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بتطوير المناهج، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز رضا المستفيدين. كما أشارت النتائج إلى أن الجامعات التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي حققت مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالجامعات غير المعتمدة.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تدعم نتائج هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات يرتبط بتطبيق معايير الجودة والاعتماد. غير أن الدراسة ركزت على الاعتماد الأكاديمي كمتغير مستقل، بينما يركز البحث الحالي على الاستدامة المؤسسية. كما أن قياس جودة الخدمات في هذه الدراسة اقتصر على الجوانب التعليمية والإدارية، بينما يشمل البحث الحالي أبعاداً أوسع للأداء.

الأكلي (2022): الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على مستوى الصحة التنظيمية السائدة، وقياس مدى تأثيرها في تحقيق متطلبات الجودة.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من الجامعات السعودية باستخدام استبانة مقننة.

أبرز النتائج

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، مع وجود تفاوت بين الجامعات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد الصحة التنظيمية (مثل المشاركة في اتخاذ القرار، والشفافية، والعدالة التنظيمية) لتحقيق متطلبات الجودة.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تركيزها على العوامل التنظيمية المؤثرة في جودة الأداء الجامعي. غير أن الدراسة تناولت الصحة التنظيمية كمتغير مستقل، بينما يركز البحث الحالي على الاستدامة المؤسسية. كما أن الدراسة لم تتضمن البعد البيئي للاستدامة، وهو أحد الأبعاد المهمة في البحث الحالي.

العتبي والشمري (2022): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية في عدد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من SPSS. العاملين في المؤسسات محل الدراسة باستخدام استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج

أبرز النتائج

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى أن الالتزام القيادي، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، هي من أكثر الممارسات تأثيراً في تحسين الأداء.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

على الرغم من أن هذه الدراسة لم تتناول الاستدامة المؤسسية بشكل مباشر، إلا أنها تقدم إطاراً تحليلياً مهماً حول كيفية تأثير الممارسات الإدارية (وهي جزء من بعد الحوكمة في الاستدامة) في الأداء المؤسسي. كما أن استخدامها للمنهج الكمي وأدوات التحليل الإحصائي يمثل نموذجاً يمكن الاستفادة منه في البحث الحالي.

الخري ومحجوب (2024): المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثرها في الأداء

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأداء المؤسسي في الشركات السعودية، مع التركيز على دور جودة التقارير المالية كمتغير وسيط.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم تحليل بيانات مالية وتقارير استدامة لعدد من الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية.

أبرز النتائج

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي، خاصة عندما تكون هذه الممارسات مدعومة بتقارير مالية عالية الجودة. كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل جيد تحقق مستويات أعلى من الربحية والاستدامة.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها للبعد الاجتماعي للاستدامة (المسؤولية الاجتماعية) وعلاقته بالأداء. غير أن الدراسة أجريت على الشركات المساهمة في القطاع الخاص، بينما يركز البحث الحالي على الجامعات في القطاع العام. ومع ذلك، يمكن الاستفادة من منهجيتها في قياس العلاقة بين أبعاد الاستدامة والأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض وتحليل الدراسات العربية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسة

تأكيد أهمية الاستدامة في التعليم العالي

تتفق الدراسات العربية الحديثة على أن الاستدامة المؤسسية أصبحت ضرورة استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وأن الجامعات مطالبة اليوم بأن تكون نموذجاً يحتذى به في تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية.

ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين

على الرغم من وجود دراسات تناولت الاستدامة في التعليم العالي، ودراسات تناولت جودة الأداء المؤسسي في الجامعات، إلا أن الدراسات التي جمعت بين المتغيرين واختبرت العلاقة بينهما في السياق السعودي لا تزال محدودة للغاية. هذه الفجوة البحثية تمثل الدافع الأساسي لإجراء هذه الدراسة

تركيز الدراسات على الجوانب الجزئية

معظم الدراسات العربية تناولت الاستدامة من زوايا متفرقة (بيئية، أو اجتماعية، أو جودة)، دون أن تقدم نموذجاً متكاملًا يجمع أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) ويختبر تأثيرها في جودة الأداء المؤسسي بمؤشرات المتعددة

اختلاف السياقات البحثية

أجريت بعض الدراسات العربية في سياقات عربية أخرى مثل مصر، الأردن، أو في القطاع الخاص، مما يستدعي إجراء دراسة في السياق السعودي للجامعات الحكومية، التي تتمتع بخصوصية تنظيمية وثقافية تستدعي بحثاً مستقلاً

الاعتماد على المنهج الوصفي

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة هذا يعزز من إمكانية مقارنة SPSS رئيسة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل نتائج البحث الحالي بنتائج الدراسات السابقة

الفجوة البحثية:

بناءً على التعقيب على الدراسات العربية السابقة، تتحدد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها في النقاط التالية

ندرة الدراسات في السياق السعودي

على الرغم من وجود دراسات عربية تناولت الاستدامة في التعليم العالي، إلا أن الدراسات التي أجريت في الجامعات السعودية لا تزال محدودة، خاصة تلك التي تتبنى منهجاً كمياً ميدانياً

غياب النموذج المتكامل

تفتقر الأدبيات العربية إلى نموذج بحثي متكامل يجمع أبعاد الاستدامة المؤسسية الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) ويختبر تأثيرها في جودة الأداء المؤسسي بمؤشراته المتعددة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة).

الحاجة إلى أدلة تجريبية

هناك حاجة ماسة إلى أدلة تجريبية كمية تختبر صحة العلاقات المفترضة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات السعودية، مما يساهم في توجيه السياسات والقرارات بشكل علمي. لذا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يختبر أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، معتمداً على منهج كمّي ميداني، وأدوات قياس محكمة، وأساليب إحصائية متقدمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. إذ توفر النظريات الإدارية إطاراً تحليلياً يمكن من خلاله فهم الكيفية التي تساهم بها الموارد التنظيمية والقدرات المؤسسية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء داخل الجامعات. وفي هذا السياق تعتمد الدراسة على عدد من النظريات التي تفسر دور الموارد التنظيمية والقدرات المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء، ومن أبرزها نظرية الموارد (Stakeholder Theory) ونظرية أصحاب المصلحة (Resource-Based View) والقدرات (Corporate Sustainability Theory)، إضافة إلى نظرية الاستدامة المؤسسية (Theory).

نظرية الموارد والقدرات:

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أبرز النظريات التي استخدمت في تفسير اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات، حيث ترى أن الميزة التنافسية للمؤسسات تنبع من امتلاكها موارد وقدرات متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات التي تتمكن من تطوير موارد استراتيجية فريدة تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مؤسسي متفوق مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على موارد تقليدية يمكن تقليدها بسهولة.

التأصيل النظري لنظرية الموارد والقدرات

في كتابها "نظرية نمو المؤسسة" تعود جذور نظرية الموارد والقدرات إلى أعمال الباحث إديث بينروز (1959)، الذي رأى فيه أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد الإنتاجية المتنوعة، وأن نمو المؤسسة في (Jay Barney) يتحدد بكيفية استخدام هذه الموارد. ثم تطورت النظرية على يد جاي بارني أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، حيث قدم إطاراً تحليلياً لتحديد الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

تطبيق النظرية في سياق الدراسة الحالية

في سياق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، يمكن النظر إلى أبعاد الاستدامة المؤسسية (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) باعتبارها موارد تنظيمية استراتيجية تسهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. فالبعد البيئي يتمثل في الموارد الطبيعية التي تديرها الجامعة بكفاءة، مثل الطاقة والمياه والمساحات الخضراء، وهي موارد يمكن أن تشكل ميزة تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل مستدام أما البعد الاجتماعي فيتمثل في رأس المال البشري والعلاقات المجتمعية التي تبنيها الجامعة، وهي موارد غير ملموسة يصعب تقليدها أما بعد الحوكمة فيتمثل في أنظمة الإدارة والشفافية والمساءلة، وهي موارد تنظيمية تسهم في تحسين كفاءة القرارات وتقليل المخاطر.

دعم الدراسات العربية لنظرية الموارد والقدرات

أكدت دراسة العتيبي والشمري (2022) أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد جزءاً من بعد الحوكمة، يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل كما أشارت دراسة الغامدي وآخرون (2025) إلى أن الاعتماد الأكاديمي، الذي يعد أحد مؤشرات

جودة الحوكمة، يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على استغلال مواردها الأكاديمية والإدارية بشكل أكثر كفاءة

نظرية أصحاب المصلحة

في كتابه "الإدارة الاستراتيجية: منظور تُعد نظرية أصحاب المصلحة، التي طورها إدوارد فريمان أصحاب المصلحة" (1984)، إطاراً نظرياً مهماً لفهم كيفية إدارة المؤسسات للعلاقات مع مختلف الأطراف المعنية. وتفترض النظرية أن نجاح المؤسسة واستدامتها لا يعتمد فقط على تحقيق الأرباح للمساهمين، بل على قدرتها على تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون، والعملاء، والمجتمع، والحكومة، والبيئة.

التأصيل النظري لنظرية أصحاب المصلحة

تركز نظرية أصحاب المصلحة على فكرة أن المؤسسة توجد ضمن شبكة معقدة من العلاقات مع أطراف متعددة، ولكل طرف مصالح وتوقعات يجب على المؤسسة مراعاتها. ويشير فريمان إلى أن الإدارة الفعالة تتطلب تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، وليس التركيز على فئة واحدة فقط.

تطبيق النظرية في سياق الدراسة الحالية

في سياق الجامعات السعودية، يمكن النظر إلى الاستدامة المؤسسية من منظور نظرية أصحاب المصلحة، حيث تتعامل الجامعات مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، منها

فئة أصحاب المصلحة: توقعاتهم المرتبطة بالاستدامة

الطلبة جودة التعليم، بيئة تعليمية آمنة، فرص تطوير مهني

أعضاء هيئة التدريس بيئة عمل عادلة، دعم للبحث العلمي، تطوير مهني

الموظفون الإداريون: الاستقرار الوظيفي، التدريب والتطوير، بيئة عمل صحية

(وزارة التعليم): تحقيق أهداف رؤية 2030، كفاءة الإنفاق، جودة المخرجات

المجتمع المحلي: المسؤولية المجتمعية، الشفافية، المشاركة في التنمية

القطاع الخاص والشركاء: شراكات بحثية، مخرجات تعليمية مؤهلة، ابتكار

إن تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية في الجامعات يعكس قدرة القيادة الأكاديمية على تحقيق التوازن بين توقعات هذه الأطراف المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. فعندما تشعر الأطراف المختلفة بأن احتياجاتها وتوقعاتها تُلبى، يزداد دعمها للجامعة، وتتحسن سمعتها، وترتفع مستويات الثقة بها.

دعم الدراسات العربية لنظرية أصحاب المصلحة

أكدت دراسة الهادي، فهم، ولبيب (2025) أن الجامعات المصرية التي تبنت ممارسات الاستدامة استطاعت تحقيق توازن أفضل بين توقعات مختلف أصحاب المصلحة، مما انعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي. كما أشارت دراسة قمحان (2025) إلى أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم العالي يتطلب تضافر جهود جميع أصحاب المصلحة، من حكومات ومؤسسات تعليمية ومجتمع مدني وقطاع خاص.

نظرية الاستدامة المؤسسية

تُعد نظرية الاستدامة المؤسسية إطاراً نظرياً متكاملًا يهدف إلى تفسير كيفية تحقيق المؤسسات للتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجياتها وعملياتها. وقد تطورت هذه النظرية من مفهوم التنمية المستدامة الذي أطلقته الأمم المتحدة في تقرير برونتلاند (1987)، والذي عرّف التنمية "المستدامة بأنها" تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها

التأصيل النظري لنظرية الاستدامة المؤسسية

"تستند نظرية الاستدامة المؤسسية إلى ثلاث ركائز أساسية تعرف باسم "الخط الثلاثي للاستدامة (John Elkington)، وهو المفهوم الذي طوره جون إلكينجتون (Triple Bottom Line) في منتصف التسعينيات، ويشير إلى أن قياس أداء المؤسسات يجب أن يشمل ثلاثة (Elkington)، والبعد (Planet - ، والبعد البيئي (الكوكب) Profit - أبعاد: البعد الاقتصادي (الربح ثم أضيف إليها لاحقاً البعد الرابع المتعلق بالحوكمة (People - الاجتماعي (الأشخاص ليشكل إطاراً شاملاً للاستدامة المؤسسية (Governance)

تطبيق النظرية في سياق الدراسة الحالية

في سياق الجامعات السعودية، يمكن تطبيق نظرية الاستدامة المؤسسية من خلال الأبعاد التالية

البعد البيئي

ويشمل ممارسات الجامعة في الحفاظ على البيئة، مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات، وتطبيق معايير البناء الأخضر، وإنشاء مساحات خضراء داخل الحرم الجامعي وقد أشارت دراسة الجهني والغامدي (2024) إلى أن الجامعات السعودية بدأت في تبني ممارسات بيئية مستدامة، خاصة في المشاريع الجديدة والتوسعات العمرانية

البعد الاجتماعي

ويشمل مسؤولية الجامعة تجاه العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، مثل توفير بيئة عمل عادلة، وتطوير المهارات، ودعم البحث العلمي، والمشاركة في حل المشكلات المجتمعية. وقد أكدت دراسة الحربي ومحجوب (2024) أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي، خاصة عندما تكون هذه الممارسات مدعومة بأنظمة رقابية وإدارية فعالة

بعد الحوكمة

ويشمل أنظمة الإدارة والشفافية والمساءلة في الجامعة، مثل وضوح الهيكل التنظيمي، وكفاءة عمليات اتخاذ القرار، والالتزام باللوائح والسياسات، ومكافحة الفساد. وقد أشارت دراسة الأكلبي (2022) إلى أن الصحة التنظيمية، التي تشمل الشفافية والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرار، تسهم في تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي

دمج النظريات في إطار متكامل

تعتمد الدراسة الحالية على دمج النظريات الثلاث السابقة في إطار متكامل يفسر العلاقة بين:
الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وذلك على النحو التالي

النظرية: دورها في تفسير العلاقة

نظرية الموارد والقدرات (RBV) : تفسر كيف يمكن لأبعاد الاستدامة المؤسسية (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) أن تمثل موارد استراتيجية فريدة تسهم في تحقيق جودة أداء متميزة

نظرية أصحاب المصلحة: تفسر كيف أن تبني ممارسات الاستدامة يساهم في تلبية توقعات مختلف الأطراف المعنية بالجامعة، مما يعزز الدعم والثقة والسمعة

نظرية الاستدامة المؤسسية: توفر الإطار الشامل الذي يدمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) ويوجه كيفية تحقيق التوازن بينها

القسم الأول: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. إذ توفر النظريات الإدارية إطاراً تحليلياً يمكن من خلاله فهم الكيفية التي تساهم بها الموارد التنظيمية والقدرات المؤسسية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء داخل الجامعات. وفي هذا السياق تعتمد الدراسة على ثلاث نظريات رئيسية: نظرية الموارد (Stakeholder Theory)، ونظرية أصحاب المصلحة (Resource-Based View)، والقدرات (Corporate Sustainability Theory)، ونظرية الاستدامة المؤسسية (Theory).

نظرية الموارد والقدرات

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أبرز النظريات التي استخدمت في تفسير اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات، حيث ترى أن الميزة التنافسية للمؤسسات تنبع من امتلاكها موارد وقدرات متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات التي تتمكن من تطوير موارد استراتيجية فريدة تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مؤسسي متفوق مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على موارد تقليدية يمكن تقليدها بسهولة.

النأصيل النظري لنظرية الموارد والقدرات

في كتابها (Edith Penrose) تعود جذور نظرية الموارد والقدرات إلى أعمال الباحثة إديث بينروز الصادر عام (The Theory of the Growth of the Firm) "نظرية نمو المؤسسة 1959، حيث رأت أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد الإنتاجية المتنوعة، وأن نمو المؤسسة يتحدد بكيفية استخدام هذه الموارد وتوظيفها في تحقيق أهدافها. ثم تطورت النظرية على يد الباحث جاي بارني (Jay Barney) في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، حيث قدم إطاراً تحليلياً لتحديد (Jay Barney) الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وأوضح أن الموارد الاستراتيجية يجب أن تتسم بأربع ، وعدم قابلية التقليد (Rare)، والندرة (Valuable) خصائص رئيسية: القيمة

، وهو ما يعرف بخصائص (Non-substitutable)، وعدم قابلية الاستبدال (Inimitable) VRIN.

تطبيق النظرية في سياق الدراسة الحالية

في سياق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، يمكن النظر إلى أبعاد الاستدامة المؤسسية (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) باعتبارها موارد تنظيمية استراتيجية تسهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. فالبعد البيئي يتمثل في الموارد الطبيعية التي تديرها الجامعة بكفاءة، مثل الطاقة والمياه والمساحات الخضراء، وهي موارد يمكن أن تشكل ميزة تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل مستدام. أما البعد الاجتماعي فيتمثل في رأس المال البشري والعلاقات المجتمعية التي تبنيها الجامعة، وهي موارد غير ملموسة يصعب تقليدها وتعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. أما بعد الحوكمة فيتمثل في أنظمة الإدارة والشفافية والمساءلة، وهي موارد تنظيمية تسهم في تحسين كفاءة القرارات وتقليل المخاطر وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.

دعم الدراسات العربية لنظرية الموارد والقدرات

أكدت دراسة العتيبي والشمري (2022) المنشورة في *المجلة العربية للإدارة* أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد جزءاً من بعد الحوكمة، يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل وتحقيق التميز التشغيلي. كما أشارت دراسة الغامدي وآخرون (2025) إلى أن الاعتماد *Journal of Educational and Social Research* المنشورة في الأكاديمي، الذي يعد أحد مؤشرات جودة الحوكمة، يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على استغلال مواردها الأكاديمية والإدارية بشكل أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات التعليم والبحث العلمي.

نظرية أصحاب المصلحة

في كتابه "الإدارة الاستراتيجية: منظور تُعد نظرية أصحاب المصلحة، التي طورها الباحث إدوارد فريمان الصادر عام 1984، إطاراً نظرياً مهماً لفهم كيفية إدارة المؤسسات للعلاقات مع "أصحاب المصلحة مختلف الأطراف المعنية. وتفترض النظرية أن نجاح المؤسسة واستدامتها لا يعتمد فقط على تحقيق الأرباح للمساهمين، بل على قدرتها على تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون، والعلماء، والمجتمع، والحكومة، والبيئة.

التأصيل النظري لنظرية أصحاب المصلحة

تستند نظرية أصحاب المصلحة إلى فكرة أساسية مفادها أن المنظمة تمثل نظاماً يتكون من مجموعة من أصحاب المصلحة يعملون ضمن نظام أوسع هو المجتمع بشكل عام، وأن هذا النظام يوفر البنية وهذا يعني أن هناك أطرافاً أخرى من غير المالكين التحتية اللازمة لممارسة المنظمة لأنشطتها المختلفة. أو حملة الأسهم لهم مصلحة في وجود المنظمة حيث يؤثرون ويتأثرون بالأنشطة والعمليات التي تمارسها، وعليها أن تضع توقعاتهم ورغباتهم ضمن دائرة اهتماماتها.

ويرى فريمان (1984) أن المجموعة الأساسية لأصحاب المصلحة تمثل المالكين أو حملة الأسهم، والعاملين، والزبائن، وأصحاب الأرض، والموردين، إلا أن التعريف الأوسع لأصحاب المصلحة قد يمتد وقد حدد كل من جونز وويكس ليشمل أي فرد أو مجموعة تؤثر أو تتأثر بالأنشطة المختلفة للمنظمة. أربع افتراضات أساسية لهذه النظرية هي (Jones & Wicks, 1999)

. (أن المنظمة لديها علاقات مع عدد من المجموعات المستفيدة التي تتأثر بقراراتها) (أصحاب المصلحة ينصب تركيز النظرية على دراسة طبيعة تلك العلاقات من زاوية العمليات والنتائج لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة على حد سواء تمثل اهتمامات ورغبات أصحاب المصلحة قيمة حقيقية للمنظمة، وبالتالي يجب ألا تكون هناك هيمنة لمجموعة على حساب المجموعات الأخرى. تركز هذه النظرية على عملية صنع القرارات الإدارية.

ويؤكد فريمان (1984) على أهمية قيام المنظمة بصياغة استراتيجياتها بالطريقة التي تضمن فيها الاستجابة لاهتمامات ورغبات مختلف أصحاب المصلحة وذلك لسببين رئيسين: أولاً، أن رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة تمثل قيمة داخلية للمنظمة وبالتالي يتوجب عليها تلبية تلك الرغبات والتوقعات؛ ثانياً، أن مثل هذا الاهتمام سوف ينعكس إيجابياً على ربحية المنظمة واستدامتها.

تطبيق النظرية في سياق الدراسة الحالية

في سياق الجامعات السعودية، يمكن النظر إلى الاستدامة المؤسسية من منظور نظرية أصحاب المصلحة، حيث تتعامل الجامعات مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، منها

فئة أصحاب المصلحة: توقعاتهم المرتبطة بالاستدامة

الطلبة: جودة التعليم، بيئة تعليمية آمنة، فرص تطوير مهني، خدمات طلابية متميزة

أعضاء هيئة التدريس: بيئة عمل عادلة، دعم للبحث العلمي، تطوير مهني مستمر، مشاركة في صنع القرار الموظفون الإداريون: الاستقرار الوظيفي، التدريب والتطوير، بيئة عمل صحية، حوافز عادلة

(وزارة التعليم): تحقيق أهداف رؤية 2030، كفاءة الإنفاق، جودة المخرجات، الشفافية المالية والإدارية المجتمع المحلي: المسؤولية المجتمعية، الشفافية، المشاركة في التنمية، خدمات مجتمعية

القطاع الخاص والشركاء: شراكات بحثية، مخرجات تعليمية مؤهلة، ابتكار، تدريب وتعاون تقني

إن تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية في الجامعات يعكس قدرة القيادة الأكاديمية على تحقيق التوازن بين توقعات هذه الأطراف المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. فعندما تشعر الأطراف المختلفة بأن احتياجاتها وتوقعاتها تُلبى، يزداد دعمها للجامعة، وتتحسن سمعتها، وترتفع مستويات الثقة بها، وهو ما يساهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي

دعم الدراسات العربية لنظرية أصحاب المصلحة

أكدت دراسة الهادي، فهميم، ولبيب (2025) الصادرة عن مركز الدراسات والاستشارات في الجامعة الأمريكية بالقاهرة أن الجامعات المصرية التي تبنت ممارسات الاستدامة استطاعت تحقيق توازن أفضل بين توقعات مختلف أصحاب المصلحة، مما انعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي وسمعتها الأكاديمية. *International Academic Journal of Political Humanities and Social Sciences* كما أشارت دراسة قمحان (2025) المنشورة في إلى أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم العالي يتطلب تضافر جهود جميع أصحاب المصلحة، من حكومات ومؤسسات تعليمية ومجتمع مدني وقطاع خاص، وأن نجاح هذه الجهود يقاس بمدى تحسن الأداء المؤسسي للجامعات.

نظرية الاستدامة المؤسسية

تُعد نظرية الاستدامة المؤسسية إطاراً نظرياً متكاملًا يهدف إلى تفسير كيفية تحقيق المؤسسات للتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجياتها وعملياتها. وقد تطورت هذه النظرية من (Brundtland) مفهوم التنمية المستدامة الذي أطلقته الأمم المتحدة في تقرير برونتلاند الصادر عام 1987، والذي عرّف التنمية المستدامة بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون (Report) المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها

التأصيل النظري لنظرية الاستدامة المؤسسية

"تستند نظرية الاستدامة المؤسسية إلى ثلاث ركائز أساسية تعرف باسم "الخط الثلاثي للاستدامة (John Elkington) ، وهو المفهوم الذي طوره الباحث جون إلكينجتون (Triple Bottom Line) في منتصف التسعينيات، ويشير إلى أن قياس أداء المؤسسات يجب أن يشمل ثلاثة أبعاد: البعد الاقتصادي (الربح ، والبعد (Planet - ، والبعد البيئي (الكوكب (Profit - أبعاد رئيسية: البعد الاقتصادي (الربح ثم أضيف إليها لاحقاً البعد الرابع المتعلق بالحوكمة (People - الاجتماعي (الأشخاص ESG ليشكل إطاراً شاملاً للاستدامة المؤسسية، يعرف باسم نموذج (Governance (Environmental, Social, Governance).

ويرى الباحثون في مجال الاستدامة المؤسسية أن المؤسسات التي تدمج هذه الأبعاد في استراتيجياتها وعملياتها تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مستدام، وبناء سمعة إيجابية، وجذب الاستثمارات. والشركات، والاستجابة لمتطلبات الجهات التنظيمية والمجتمع.

تطبيق النظرية في سياق الدراسة الحالية

في سياق الجامعات السعودية، يمكن تطبيق نظرية الاستدامة المؤسسية من خلال الأبعاد التالية

البعد البيئي للاستدامة في الجامعات

ويشمل ممارسات الجامعة في الحفاظ على البيئة، مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات بطرق مستدامة، وتطبيق معايير البناء الأخضر في المشاريع الجديدة، وإنشاء مساحات خضراء داخل الحرم الجامعي، وتعزيز ثقافة الوعي البيئي بين الطلبة والموظفين. وقد أشارت دراسة الجهني والغامدي (2024) المنشورة في مجلة جامعة الملك خالد إلى أن الجامعات السعودية بدأت في تبني ممارسات بيئية مستدامة، خاصة في المشاريع الجديدة والتوسعات العمرانية، مما يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد. وتقليل الأثر البيئي.

البعد الاجتماعي للاستدامة في الجامعات

ويشمل مسؤولية الجامعة تجاه العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، مثل توفير بيئة عمل عادلة وشاملة، وتطوير المهارات والكفاءات، ودعم البحث العلمي الموجه لخدمة المجتمع، والمشاركة في حل المشكلات المجتمعية، وتعزيز قيم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة. وقد أكدت دراسة الحربي ومحجوب أن ممارسات المسؤولية *Cogent Business & Management* (2024) المنشورة في

الاجتماعية تؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي، خاصة عندما تكون هذه الممارسات مدعومة بأنظمة رقابية وإدارية فعالة، وهو ما ينطبق على الجامعات كمنظمات تخدم المجتمع بشكل مباشر.

بعد الحوكمة للاستدامة في الجامعات

ويشمل أنظمة الإدارة والشفافية والمساءلة في الجامعة، مثل وضوح الهيكل التنظيمي، وكفاءة عمليات اتخاذ القرار، والالتزام باللوائح والسياسات الأكاديمية والإدارية، ومكافحة الفساد، وضمان النزاهة في التعاملات المالية والإدارية، وتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد أشارت دراسة الأكلي (2022) المنشورة في *المجلة العلمية - جامعة الملك فيصل* إلى أن الصحة التنظيمية، التي تشمل الشفافية والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرار، تسهم في تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، مما يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق أداء مؤسسي متميز.

دمج النظريات في إطار متكامل

تعتمد الدراسة الحالية على دمج النظريات الثلاث السابقة في إطار متكامل يفسر العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وذلك على النحو التالي:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يمثل هذا القسم الركيزة الأساسية التي يستند إليها البحث في بناء تصوره النظري وتحديد موقعه ضمن السياق الأكاديمي المعاصر. إذ لا يمكن لأي بحث علمي أن ينطلق من فراغ، بل لا بد أن يركز على ما سبقه من جهود بحثية ساهمت في تراكم المعرفة وتطوير المفاهيم والنظريات في مجال التخصص. ومن هنا، يهدف هذا القسم إلى استعراض وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، متغيرات البحث الرئيسة، وهي بعد الحوكمة)، وجودة الأداء المؤسسي بمؤشرات الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة)، وذلك في سياق التعليم العالي بشكل عام، والجامعات السعودية بشكل خاص.

الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي:

أولاً: أثر العوامل الاقتصادية التعليمية على أداء الاستدامة المؤسسية في: (2025) دراسة الجامعات السعودية

من الدراسات الحديثة (Benlaria & Almawishir, 2025) تعد دراسة بن لعريه والمشير التي تناولت موضوع الاستدامة المؤسسية في قطاع التعليم العالي السعودي، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين العوامل الاقتصادية التعليمية وأداء الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، مع فحص الدور الوسيط للممارسات الإدارية الخضراء في هذه العلاقة. وقد نُشرت الدراسة في ، وهي إحدى المجالات العلمية العالمية المحكمة والمفهرسة في *Sustainability* (MDPI) مجلة ، مما يضفي عليها قيمة علمية معتبرة Web of Science و Scopus قواعد البيانات

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، منها

تحليل أثر العوامل الاقتصادية التعليمية (مثل تخصيص الموارد المالية، برامج الحوافز الاقتصادية، الاستثمار في البنية التحتية المستدامة) في أداء الاستدامة المؤسسية للجامعات السعودية
فحص الدور الوسيط للممارسات الإدارية الخضراء (مثل إدارة الموارد الطبيعية، تطبيق معايير البناء الأخضر، إدارة النفايات) في العلاقة بين العوامل الاقتصادية التعليمية وأداء الاستدامة المؤسسية
تحديد أي العوامل الاقتصادية التعليمية الأكثر تأثيراً في تعزيز ممارسات الاستدامة داخل الجامعات السعودية.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية صممت لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة من العاملين في ثلاث جامعات حكومية سعودية. بلغ حجم العينة النهائي 168 مستجيباً، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة ، وهو أسلوب إحصائي متقدم يتيح (PLS-SEM) المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية . اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في وقت واحد

أبرز النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، منها

وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للعوامل الاقتصادية التعليمية على أداء الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، مما يؤكد أن الاستثمار في الموارد الاقتصادية والتعليمية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز ممارسات الاستدامة

كانت برامج الحوافز الاقتصادية الموجهة للعاملين والباحثين في مجال الاستدامة هي الأكثر تأثيراً مقارنة ، مما يشير إلى أهمية تحفيز العنصر البشري ($\beta = 0.465, p < 0.001$) بباقي العوامل الاقتصادية . كركيزة أساسية لنجاح ممارسات الاستدامة

أظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين العوامل الاقتصادية التعليمية وأداء الاستدامة المؤسسية، حيث بلغ التأثير غير المباشر للعوامل الاقتصادية عبر ($\beta = 0.191, p < 0.001$) الممارسات الإدارية الخضراء

فسر النموذج المقترح في الدراسة ما نسبته 61.6% من التباين الحاصل في أداء الاستدامة المؤسسية، وهو ما يعكس قوة النموذج التفسيري وقدرته على تفسير جزء كبير من التغيرات في متغير الاستدامة

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتميز دراسة بن لعربة والمشير (2025) بعدة جوانب تجعلها مرجعاً مهماً للبحث الحالي. أولاً، أجريت الدراسة في سياق الجامعات السعودية، وهو السياق نفسه الذي يتبناه البحث الحالي، مما يزيد من أهمية نتائجها وقابليتها للمقارنة. ثانياً، تناولت الدراسة أداء الاستدامة المؤسسية كمتغير تابع، وهو ما يتوافق مع متغير البحث الحالي، وإن كان البحث الحالي يركز على الاستدامة المؤسسية كمتغير مستقل وجودة الأداء كمتغير تابع. ثالثاً، اعتمدت الدراسة على منهج كمي واستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما يتسق مع المنهجية المتبعة في البحث الحالي

غير أن هناك بعض النقاط التي يمكن نقدها في هذه الدراسة. أولاً، اقتصرَت الدراسة على ثلاث جامعات حكومية فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على جميع الجامعات السعودية، خاصة في ظل تنوع الجامعات بين حكومية وأهلية، وكبيرة وصغيرة. ثانياً، ركزت الدراسة على العوامل الاقتصادية التعليمية والممارسات الإدارية الخضراء كمتغيرات مستقلة ووسيط، بينما يركز البحث الحالي على الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) كمتغير مستقل، وجودة الأداء المؤسسي بمؤشرات المتعددة كمتغير تابع

ورغم هذه الفروق، تقدم دراسة بن لعريه والمشير (2025) دعماً قوياً لفكرة الأساسية التي يقوم عليها البحث الحالي، وهي وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي في تحليل البيانات يمثل نموذجاً PLS-SEM الجامعات السعودية. كما أن استخدامها لأسلوب يمكن الاستفادة منه في تحليل نتائج البحث الحالي، خاصة في اختبار الفروض وتحليل التأثيرات المباشرة. وغير المباشرة بين المتغيرات.

ثانياً: دراسة تقييم استدامة الحرم الجامعي في الجامعات السعودية: (Alshammari, 2025)

من الدراسات الحديثة والمهمة في مجال الاستدامة (Alshammari, 2025) تُعد دراسة الشمري المؤسسية في التعليم العالي السعودي، حيث هدفت إلى تقييم ممارسات الاستدامة في الجامعات السعودية البارزة، مع التركيز على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم من أصحاب المصلحة *Humanities and Social Sciences Communications* وقد نُشرت الدراسة في مجلة الرئيسين في تحقيق ثقافة الاستدامة. ، وهي مجلة Springer الصادرة عن دار النشر العالمية *Sciences Communications* ، مما يعزز من مكانتها Web of Science و Scopus علمية محكمة ومفهرسة في قاعدتي العلمية وقيمة نتائجها.

أهداف الدراسة

هدفت دراسة الشمري (2025) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، منها تقييم ممارسات الاستدامة في الجامعات السعودية البارزة، مع التركيز على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس كأطراف معنية رئيسة في تحقيق أهداف الاستدامة. تحديد مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الاستدامة وصنع السياسات المتعلقة بها داخل الجامعات محل الدراسة. قياس مستوى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية الاستدامة المؤسسية ودورهم في تعزيزها. تحليل تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء المؤسسي للجامعات في مجالات الاستدامة المختلفة، بما في ذلك التعلم والتدريس، والبحث والتطوير، والحوكمة التنظيمية والثقافة والعمليات، والقيادة الخارجية. الكشف عن الفروق في تقييم جهود الاستدامة وفقاً لمتغيري الجامعة ونوع الكلية (علوم إنسانية ونظرية). (مقابل علوم تطبيقية وعملية).

المنهجية

(Quantitative Descriptive) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي ، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية صممت لهذا الغرض، وتم (Method) وقد تكون مجتمع تطويعها بالاعتماد على الأدبيات السابقة في مجال الاستدامة في التعليم العالي. الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية رائدة، وبلغ حجم العينة الإجمالي 691 عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

(Krejcie & Morgan) وقد اعتمدت الدراسة في تحديد حجم العينة المناسب على معادلة كريجسي ومورغان لضمان تمثيلية البيانات، وتم توزيع الاستبانة عبر القنوات الرسمية للجامعات مع متابعة شخصية لضمان تحقيق أقصى معدل استجابة.

أبرز النتائج

توصلت دراسة الشمري (2025) إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، منها:

أولاً: مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس ووعيهم بالاستدامة

أظهرت النتائج أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الاستدامة وصنع السياسات جاء محدوداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.33 من 5. على الرغم من ذلك، كان مستوى الوعي بأهمية الاستدامة مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط 3.82 من 5، مما يشير إلى وجود فجوة بين الوعي والمشاركة الفعلية.

ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي في مجالات الاستدامة

قيّم المشاركون الأداء المؤسسي للجامعات في مجالات الاستدامة الأربعة كالتالي:

حصل على أدنى تقييم بمتوسط 2.68 من 5: مجال التعلم والتدريس
جاء بمتوسط 2.89 من 5: مجال البحث والتطوير
جاء بمتوسط 2.94 من 5: مجال الحوكمة التنظيمية والثقافة والعمليات
حصل على أعلى تقييم نسبياً بمتوسط 3.01 من 5: مجال القيادة الخارجية

ثالثاً: الفروق بين الكليات

كشفت النتائج عن وجود فروق في تقييم جهود الاستدامة بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنوع الكلية.

أظهرت الكليات العلمية والتطبيقية (مثل الهندسة والعلوم) مستوى أعلى من الوعي والمشاركة في أنشطة الاستدامة مقارنة بالكليات الإنسانية والنظرية.

رابعاً: التحديات المؤسسية

أشارت النتائج إلى وجود تحديات مؤسسية تحد من تفعيل الاستدامة في الجامعات السعودية، منها المركزية البيروقراطية في صنع القرار، وضعف مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين. كما أظهرت الدراسة وجود تباين بين الجامعات في مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة، مما يعكس اختلافات في الموارد والكفاءات والبنية التحتية البحثية.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

أولاً. تتميز دراسة الشمري (2025) بعدة جوانب تجعلها مرجعاً مهماً للبحث الحالي

أجريت الدراسة في سياق الجامعات السعودية، وهو السياق نفسه الذي يتبناه البحث الحالي، مما ثانياً يزيد من أهمية نتائجها وقابليتها للمقارنة.

تناولت الدراسة الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية من منظور شامل، حيث شملت أبعاداً متعددة مثل التعلم والتدريس، والبحث والتطوير، والحوكمة التنظيمية، والقيادة الخارجية، وهي أبعاد تتقاطع مع أبعاد الاستدامة المؤسسية (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) التي يعتمد عليها البحث الحالي.

ثالثاً: اعتمدت الدراسة على منهج كمي واستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما يتسق مع رابعاً. المنهجية المتبعة في البحث الحالي

قدمت الدراسة تحليلاً لواقع الاستدامة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مما يوفر فهماً عميقاً للتحديات والفرص في هذا القطاع

أهداف الدراسة

هدفت دراسة الحربي وآخرون (2026) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، منها

تقديم تحليل شامل ومتعدد الأوجه للتحول الأخضر في التعليم العالي السعودي خلال الفترة من 2016 إلى 2023، وهي الفترة التي تبدأ بإطلاق رؤية 2030 وتنتهي بأحدث البيانات القابلة للتحقق.

تقييم مدى تأثير الأهداف الخضراء المنصوص عليها في رؤية 2030 (مثل المبادرة السعودية الخضراء والبرنامج الوطني للطاقة المتجددة) في استراتيجيات الاستدامة التي تنفذها الجامعات السعودية على المستوى المؤسسي. قياس التحسينات القابلة للقياس في مؤشرات الاستدامة التشغيلية، مثل كفاءة استخدام الطاقة والمياه، ضمن قطاع التعليم العالي السعودي. تحليل العلاقة التجريبية بين الإنتاج البحثي في مجالات الاقتصاد الأخضر ودمج محتوى الاستدامة في المناهج الأكاديمية.

المنهجية

تميزت دراسة الحربي وآخرون (2026) بمنهجيتها الفريدة، حيث اعتمدت على البيانات الثانوية القابلة للتدقيق من المصادر الرسمية بدلاً من جمع البيانات الأولية من المشاركين البشر، وذلك لضمان: وشملت مصادر البيانات الموضوعية والشفافية وقابلية تكرار النتائج.

أبرز النتائج

توصلت دراسة الحربي وآخرون (2026) إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع التحول نحو: الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، منها

أولاً: التقدم في كفاءة استخدام الطاقة والمياه

عام 2016 إلى 2.1% ارتفع متوسط استخدام الطاقة المتجددة في الجامعات المشمولة بالدراسة من 18.7% عام 2023، وهو تقدم كبير يعكس أثر السياسات الوطنية، لكنه لا يزال أقل من المستهدف الوطني البالغ 50% بحلول عام 2030. خلال الفترة نفسها، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في 34% انخفاض استهلاك المياه لكل طالب بنسبة كفاءة إدارة الموارد المائية في الجامعات السعودية.

ثانياً: نمو الإنتاج البحثي في مجالات الاقتصاد الأخضر

خلال الفترة 2016-638% شهدت المنشورات العلمية في مجالات الاقتصاد الأخضر زيادة بلغت 2023، مما يعكس تحولاً كبيراً في أولويات البحث العلمي في الجامعات السعودية بين كثافة الإنتاج البحثي في ($r = 0.76, p < 0.001$) أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي مجالات الاستدامة ودمج محتوى الاستدامة في المناهج الأكاديمية، مما يشير إلى أن الاهتمام البحثي .ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية

ثالثاً: الفجوة في الاستدامة بين الجامعات

بين الجامعات ذات (Sustainability Divide) كشفت النتائج عن وجود فجوة استدامة الموارد التاريخية الغنية والجامعات الإقليمية الأحدث أظهر التحليل المقطعي المقارن وجود تفاوتات مستمرة في تخصيص الموارد وعمق التنفيذ بين الجامعات المختلفة، مما يتطلب تدخلاً سياسياً موجهاً لسد هذه الفجوة

رابعاً: العلاقة بين السياسات الوطنية والأداء المؤسسي

أظهرت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المحطات الرئيسة للسياسات الخضراء الوطنية (مثل المبادرة السعودية الخضراء والبرنامج الوطني للطاقة المتجددة 2018) والتحسينات القابلة للقياس في استراتيجيات الاستدامة الجامعية والكفاءة التشغيلية والإنتاج البحثي. أكدت الدراسة أن السياسات الوطنية الطموحة قادرة على دفع التحول المؤسسي نحو الاستدامة، لكن نجاح هذا التحول يتطلب آليات متابعة وتقييم مستمرة لضمان تحقيق المستهدفات الوطنية.

ثالثاً: دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للجامعات في تعزيز استدامة (Awad, 2025) الأعمال

من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت البعد الاجتماعي (Awad, 2025) تُعد دراسة عوض للاستدامة المؤسسية في قطاع التعليم العالي السعودي، حيث سعت إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات في تعزيز استدامة الأعمال، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة *Problems and Perspectives in* الريادية في هذه العلاقة. وقد نُشرت الدراسة في مجلة Scopus ، وهي مجلة علمية دولية محكمة ومفهرسة في قواعد البيانات *Management* ، مما يعزز من مكانتها العلمية وقيمة نتائجها Web of Science و.

أهداف الدراسة

هدفت دراسة عوض (2025) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، منها

.تحليل دور المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات في تعزيز استدامة الأعمال داخل المجتمع المحلي

في العلاقة بين (Entrepreneurial Culture) فحص الدور الوسيط للثقافة الريادية

.المسؤولية الاجتماعية المستدامة واستدامة الأعمال

تقديم إطار تحليلي لفهم كيفية مساهمة الممارسات الاجتماعية للجامعات في تحقيق نتائج مستدامة من

.خلال تعزيز ثقافة ريادة الأعمال

المنهجية

(Descriptive-Analytical) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

(Structured Approach) ، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة منظمة

من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة 200 صممت لهذا الغرض، وتم توزيعها على (Survey)

في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة (University of Bisha)

استبانة. 190 للتحليل

(Simple Linear) وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط

لاستكشاف العلاقات المباشرة وغير (Path Analysis) وتحليل المسار (Regression)

(Model Fit Indices) المباشرة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام مؤشرات جودة المطابقة

.للتأكد من مدى توافق النموذج المقترح مع البيانات

أبرز النتائج

توصلت دراسة عوض (2025) إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع البعد الاجتماعي

:للاستدامة في الجامعات السعودية، منها

أولاً: التأثير المباشر للمسؤولية الاجتماعية على استدامة الأعمال

(Sustainable Social Responsibility) أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة (Business Sustainability) تؤثر تأثيراً كبيراً في استدامة الأعمال (Business Sustainability) ، من التباين الحاصل في استدامة الأعمال 49.1% حيث فسرت ما نسبته

ثانياً: الدور الوسيط للثقافة الريادية

كشفت النتائج أن الثقافة الريادية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية 0.446. المستدامة واستدامة الأعمال، حيث بلغ التأثير غير المباشر أسهمت الثقافة الريادية في تضخيم التأثير الكلي للمسؤولية الاجتماعية على استدامة الأعمال ليصل ، مما يؤكد أهمية تعزيز ثقافة ريادة الأعمال كآلية لتحويل الممارسات الاجتماعية إلى 70.1% إلى نتائج مستدامة.

ثالثاً: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الثقافة الريادية

من التباين الحاصل في 46.5% أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة تفسر ما نسبته الثقافة الريادية، مما يشير إلى أن الممارسات الاجتماعية للجامعة تسهم بشكل كبير في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال لدى أعضاء هيئة التدريس والمجتمع الجامعي

رابعاً: جودة النموذج المقترح

متانة العلاقات في النموذج المقترح، (Model Fit Indices) أكدت مؤشرات جودة المطابقة مع وجود دلالة إحصائية قوية في جميع المسارات، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم

رابعاً: دراسة العنزي (2022): رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي

من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت موضوع تحسين (Al-Anzi, 2022) تُعد دراسة العنزي الأداء الجامعي من منظور إداري متطور، حيث سعت إلى تقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية كمدخل لرفع كفاءة الأداء الجامعي، وذلك (Agile Management) في إطار دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة التعليم ، وهي مجلة (IJRSP) الجامعي. وقد نُشرت الدراسة في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات علمية محكمة تصدر في المملكة الأردنية الهاشمية

أهداف الدراسة

هدفت دراسة العنزي (2022) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، منها التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم الإدارة الرشيقة، واستعراض أبرز النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة التي يمكن الاستفادة منها في السياق الجامعي. إيضاح الدور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء الجامعي في الجامعات السعودية. تقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي. دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة التعليم الجامعي.

المنهجية

(Descriptive-Analytical) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم استعراض الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيقة في (Approach التعليم العالي، وتحليلها بهدف تقديم رؤية متكاملة لتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في الجامعات السعودية.

أبرز النتائج

توصلت دراسة العنزي (2022) إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الجامعي، منها:

أكدت الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في: أهمية الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الجامعي تحسين فعالية وكفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات السعودية، من خلال التركيز على القضاء على الهدر، وزيادة المرونة، وتعزيز الاستجابة السريعة للمتغيرات.

أشارت الدراسة إلى أن من أهم مبادئ الإدارة الرشيقة تحديد وإزالة: إزالة الهدر في العمليات المختلفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمستفيدين، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أكدت الدراسة على ضرورة اعتماد أساليب تقويم لكافة العمليات التي تقوم بها: أهمية التقييم المستمر الجامعة بمختلف المستويات، ومراجعتها بشكل دوري؛ بما يسهم في رفع مستوى الأداء الجامعي.

والتحسين المستمر.

أوصت الدراسة بمنح درجة من التمكين والاستقلالية للموظفين على: دور التمكين والاستقلالية المستويين الأكاديمي والإداري، مما يشجع على بناء ثقة متبادلة داخل الجامعة ويعزز من كفاءة الأداء.

التوصيات الرئيسة للدراسة

إنشاء لجنة أو وحدة متخصصة على مستوى كل جامعة ترغب في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، مع تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق هذه الفلسفة الإشراف على عملية تدريب الموظفين على تنفيذ مبادئ الإدارة الرشيقة، وإزالة الهدر بالعمليات المختلفة داخل الجامعة اعتماد أساليب تقويم شاملة لكافة العمليات التي تقوم بها الجامعة بمستوياتها، ومراجعتها بشكل دوري تبني خطط طويلة الأجل للحصول على النتائج، حيث أن ذلك من أهم معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة إقامة برامج تدريبية متنوعة تلمس كل التخصصات والمجالات لتطوير إمكانيات الموظفين

خامسا: دراسة كرتات (2020): معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد

من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع تحسين الأداء (Kartat, 2020) تُعد دراسة كرتات الجامعي في جامعة الملك خالد، حيث هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وقد نُشرت الدراسة في *المجلة العالمية* ، وهي مجلة (Global Journal of Economics and Business) *الاقتصاد والأعمال* علمية محكمة

أهداف الدراسة

هدفت دراسة كرتات (2020) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، منها التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعة تقديم توصيات لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية

المنهجية

، حيث (Descriptive Survey Method) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي
تم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة الملك خالد
. باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض

أبرز النتائج

:توصلت دراسة كرتات (2020) إلى مجموعة من النتائج المهمة، منها
أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة في جامعة الملك :مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة
. خالد جاء متوسطاً، مع وجود تفاوت بين الكليات والإدارات المختلفة
تمثلت أبرز المعوقات في: المركزية في اتخاذ القرار، وضعف التواصل بين الإدارات :المعوقات الرئيسة
. المختلفة، ومحدودية التدريب على المهارات الإدارية الحديثة، وضعف ثقافة التغيير لدى بعض العاملين
أكدت النتائج على أهمية منح الموظفين درجة من الاستقلالية والتمكين لتحسين :أهمية التمكين
. كفاءة الأداء

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتميز دراسة كرتات (2020) بأنها دراسة ميدانية أجريت في جامعة سعودية (جامعة الملك خالد)،
مما يعزز من أهميتها للبحث الحالي. كما أنها قدمت تحليلاً للعوامل التنظيمية التي تؤثر في الأداء
الجامعي، وهي عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعدها الحوكمة في متغير الاستدامة المؤسسية. ويمكن الاستفادة
من نتائج هذه الدراسة في فهم التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تحقيق التميز المؤسسي

سادساً: دراسة المطيري (2023): إدارة أداء الجامعات: المفاهيم والتطبيقات

من الدراسات المرجعية في مجال إدارة الأداء (Al-Mutairi, 2023) تُعد دراسة المطيري
الجامعي، حيث قدمت تأصيلاً نظرياً لمفهوم إدارة الأداء في الجامعات، واستعرضت أبرز النماذج
والتطبيقات العالمية في هذا المجال. وقد صدرت الدراسة عن دار النشر الأكاديمية.

أهداف الدراسة

:هدفت دراسة المطيري (2023) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، منها
. تقديم تأصيل نظري لمفهوم إدارة الأداء في الجامعات

استعراض أبرز النماذج والتطبيقات العالمية في إدارة الأداء الجامعي.
تقديم إطار مقترح لتطوير إدارة الأداء في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030

أبرز المحاور التي تناولتها الدراسة

مفهوم الأداء المؤسسي في الجامعات:
تناولت الدراسة مفهوم الأداء المؤسسي في الجامعات بأبعاده المتعددة (الأكاديمية، الإدارية، البحثية، المجتمعية).
مؤشرات قياس الأداء:
استعرضت الدراسة أبرز مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في تقييم الجامعات محلياً وعالمياً
نماذج التميز المؤسسي:
ونموذج الاعتماد الأكاديمي. EFQM قدمت الدراسة تحليلاً لنماذج التميز المؤسسي مثل نموذج

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تميز دراسة المطيري (2023) بأنها مرجعية شاملة في مجال إدارة الأداء الجامعي، ويمكن الاستفادة منها بشكل كبير في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، خاصة في الجزء المتعلق بجودة الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه كما أن الدراسة قدمت تأصيلاً نظرياً يمكن الاستناد إليه في صياغة الفرضيات وتصميم أداة القياس.

سابعاً: دراسة الفاضلي (2023): دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي

من الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين (Al-Fadhli, 2023) تُعد دراسة الفاضلي الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي السعودي. وقد نُشرت الدراسة في المجلة العربية للإدارة الحديثة.

أهداف الدراسة

هدفت دراسة الفاضلي (2023) إلى تحليل دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، وتحديد أثرها في الأداء المؤسسي.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين SPSS. في عدد من الجامعات السعودية باستخدام استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج

أبرز النتائج

توصلت دراسة الفاضلي (2023) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث فسرت ما نسبته 64% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي كما أظهرت النتائج أن مبادئ التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، والتمكين، كانت من أكثر المبادئ تأثيراً في تحسين الأداء.

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تقدم دراسة الفاضلي (2023) دليلاً تجريبياً على العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية للبحث الحالي حول وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء. كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أهمية التمكين والتحسين المستمر ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعد الحوكمة في متغير الاستدامة المؤسسية.

ثامنا: دراسة دور مؤسسات التعليم العالي السعودية في التنمية المستدامة: (2025)

من الدراسات الحديثة والمرجعية في مجال الاستدامة المؤسسية (Wajid, 2025) تُعد دراسة وجد في التعليم العالي السعودي، حيث هدفت إلى تحليل دور الجامعات السعودية في تحقيق أهداف التنمية من خلال مشاركتها في التصنيفات العالمية، مع التركيز على الفجوات (SDGs) المستدامة الاستراتيجية في مساهمتها المؤسسية.

أهداف الدراسة

(THE Impact Rankings) تحليل مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف تايمز للتعليم العالي للأثر خلال الفترة 2019-2024

تقييم التوافق الاستراتيجي للجامعات السعودية مع أطر التنمية المستدامة الدولية

لتصنيف (Hierarchical Cluster Analysis) استخدام التحليل العنقودي الهرمي
الجامعات حسب مستوى مشاركتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، باستخدام بيانات ثانوية من التصنيفات العالمية والإطار التعاوني بين الأمم (Times Higher Education Impact Rankings) المتحدة والمملكة العربية السعودية (2022-2026). تم تطبيق التحليل العنقودي الهرمي لتصنيف ، وداعمة (Partnering) ، شريكة (Leading) الجامعات إلى ثلاث فئات: رائدة (Supporting).

أبرز النتائج

ارتفاع ملحوظ في المشاركة:
عام 2019 إلى 49% عام 4% ارتفعت نسبة مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف الأثر من 2024، مما يعكس اهتماماً متزايداً بالاستدامة المؤسسية
فجوات في أهداف التنمية المستدامة:

أظهرت النتائج وجود فجوات مستمرة في تحقيق بعض الأهداف:

أقل من 10% من الجامعات تعالج هذه الأهداف: الأهداف 1-2 و 12-15

أقل من 25% من الجامعات تستهدفها: الأهداف 7، 9-11، 16

تصنيف الجامعات:

تم تصنيف الجامعات السعودية حسب مستوى مشاركتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يوفر خريطة طريق للتعاون المستقبلي بين المؤسسات

تاسعا: دراسة تصميم وتنفيذ الاستدامة: (Alsharif, Peters, & Dixon (2020)
الفعالة في الجامعات السعودية

من الدراسات المهمة التي تناولت (Alsharif et al., 2020) تُعد دراسة الشريف وآخرون العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ الاستدامة الفعالة في الجامعات السعودية، حيث اعتمدت على نظرية لتحليل الدوافع والمعوقات التي تواجه (Rational Choice Theory) الاختيار العقلاني الجامعات في تطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية.

أهداف الدراسة

تحليل الدوافع والمعوقات التي تؤثر في تصميم وتنفيذ الاستدامة الفعالة في الجامعات السعودية
تقديم إطار مقترح لتطوير ممارسات الاستدامة في الجامعات السعودية
دراسة العوامل المؤسسية التي تسهم في نجاح مبادرات الاستدامة

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي، باستخدام نظرية الاختيار العقلاني كإطار نظري
لتفسير سلوك المؤسسات تجاه الاستدامة. تم تحليل الأدبيات السابقة والدراسات الحالية للجامعات
السعودية لتحديد العوامل الرئيسة المؤثرة في تطبيق الاستدامة.

أبرز النتائج

الدوافع الرئيسة للاستدامة:

تمثلت في الالتزام برؤية 2030، وتحسين السمعة المؤسسية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وجذب
التمويل والاستثمارات

المعوقات الرئيسة:

تمثلت في محدودية التمويل المخصص للاستدامة، وضعف الوعي المؤسسي، وغياب آليات القياس
الموحدة، والمركزية في اتخاذ القرار

أهمية الحوكمة:

أكدت الدراسة أن نجاح مبادرات الاستدامة يتطلب وجود أنظمة حوكمة واضحة وآليات للمساءلة
والمتابعة

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي:

تتميز دراسة الشريف وآخرون (2020) بتقديمها إطاراً نظرياً (نظرية الاختيار العقلاني) يمكن
الاستفادة منه في تفسير سلوك الجامعات السعودية تجاه الاستدامة. كما أنها قدمت تحليلاً شاملاً
للعوامل المؤسسية التي تؤثر في تطبيق الاستدامة، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد الحوكمة في متغير
الاستدامة المؤسسية. ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فهم التحديات التي تواجه الجامعات
السعودية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وفي صياغة التوصيات العملية للبحث الحالي

عاشرا: دراسة التنمية: (Abubakar, Aina, & Alshuwaikhat (2020) المستدامة في الجامعات السعودية

من (Abubakar, Aina, & Alshuwaikhat, 2020) تُعد دراسة أبو بكر وآخرون الدراسات المرجعية في مجال الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي، حيث قدمت تحليلاً شاملاً للأنظمة المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية.

أهداف الدراسة

تقديم لمحة عامة عن الأنظمة المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية تحليل مدى توافق هذه الأنظمة مع المعايير الدولية للاستدامة تقديم توصيات لتطوير الأنظمة المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأنظمة المؤسسية للاستدامة في عدد UI و AASHE STARS من الجامعات السعودية، ومقارنتها بالمعايير الدولية المعتمدة مثل GreenMetric.

أبرز النتائج

تطور الأنظمة المؤسسية:

أظهرت الدراسة أن الجامعات السعودية شهدت تطوراً ملحوظاً في الأنظمة المؤسسية للاستدامة خلال العقد الأخير

فجوة بين السياسات والممارسات:

كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين السياسات الموضوعة للاستدامة وبين الممارسات الفعلية على أرض الواقع

أهمية التكامل:

أكدت الدراسة على أهمية تكامل أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) في الأنظمة المؤسسية لتحقيق نتائج فعالة

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لفهم الأطر المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية، وهو ما يساهم في بناء الإطار النظري للبحث الحالي. كما أن التركيز على الفجوة بين السياسات والممارسات يعزز أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى قياس أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي.

الحادي عشر: دراسة إطار مقترح للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة: (Aljendan, 2024) ث في التعليم العالي السعودي

من الدراسات الحديثة التي تناولت دور القيادة في (Aljendan, 2024) تُعد دراسة الجندان تحقيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية، حيث قدمت إطاراً مقترحاً للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة.

أهداف الدراسة

تقديم إطار مقترح للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة في الجامعات السعودية
تحليل دور القيادة الأكاديمية في تعزيز ثقافة الاستدامة
تحديد المهارات والكفاءات القيادية اللازمة لتحقيق الاستدامة المؤسسية

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات السابقة حول قيادة الاستدامة، واستعراض التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

أبرز النتائج

أهمية القيادة

أكدت الدراسة أن قيادة الاستدامة هي العامل الحاسم في نجاح مبادرات الاستدامة في الجامعات

المهارات القيادية المطلوبة

حددت الدراسة مجموعة من المهارات القيادية اللازمة، منها: الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على إدارة التغيير، والتواصل الفعال، وبناء الشراكات

الإطار المقترح

قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة يشمل خمسة أبعاد: الالتزام القيادي، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة المؤسسية، القياس والتقييم، والتحسين المستمر

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي بشكل كبير، حيث تناولت دور القيادة (وهو أحد عناصر بعد الحوكمة في الاستدامة) في تحقيق الاستدامة المؤسسية. ويمكن الاستفادة من الإطار المقترح في هذه الدراسة في صياغة التوصيات العملية للبحث الحالي.

الثاني عشر: دراسة الاقتصاد – (Alharbi, Elshamly, & Mahgoub (2026) الأخضر والاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي

أهداف الدراسة

تحليل العلاقة بين السياسات الوطنية للاقتصاد الأخضر (المبادرة السعودية الخضراء، البرنامج الوطني للطاقة المتجددة 2018) واستراتيجيات الاستدامة في الجامعات السعودية قياس التحسينات القابلة للقياس في مؤشرات الاستدامة التشغيلية (كفاءة الطاقة والمياه) خلال الفترة 2023-2016

تحليل العلاقة التجريبية بين الإنتاج البحثي في مجالات الاقتصاد الأخضر ودمج محتوى الاستدامة في المناهج الأكاديمية

المنهجية

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية القابلة للتدقيق من المصادر الرسمية بدلاً من جمع البيانات الأولية، وذلك لضمان الموضوعية وقابلية تكرار النتائج. وشملت مصادر البيانات

(وزارة التعليم السعودية (بيانات رسمية عن استهلاك الطاقة والمياه
(التصنيفات العالمية للجامعات (تصنيف تايمز للتعليم العالي للأثر
(قواعد بيانات النشر العلمي (لتحليل المنشورات في مجالات الاقتصاد الأخضر

باستخدام (IGTF) تم تطبيق الإطار المتكامل للتحويل الأخضر

(Fixed-effects regression) نمذجة الانحدار بالآثار الثابتة

للفترة 2023-2016 (Longitudinal analysis) التحليل الطولي

التحليل المقطعي المقارن لـ 12 جامعة سعودية

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتميز هذه الدراسة بمنهجيتها الفريدة القائمة على البيانات الثانوية القابلة للتدقيق، مما يضفي عليها موضوعية عالية. كما أنها تقدم تحليلاً طويلاً للتغيرات في مؤشرات الاستدامة في الجامعات السعودية خلال الفترة 2016-2023، وهي الفترة التي تتزامن مع انطلاق رؤية 2030. وتدعم نتائج هذه الدراسة الفرضية الأساسية للبحث الحالي حول وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي.

الثالث عشر: دراسة دور مؤسسات التعليم العالي السعودية في التنمية المستدامة - (2025)

أهداف الدراسة

(THE Impact Rankings) تحليل مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف تايمز للتعليم العالي للأثر خلال الفترة 2019-2024 ، إطار التعاون (EUA) تقييم التوافق الاستراتيجي للجامعات السعودية مع أطر الاستدامة الدولية (بين الأمم المتحدة والمملكة العربية السعودية 2022-2026) لتصنيف (Hierarchical Cluster Analysis) استخدام التحليل العنقودي الهرمي الجامعات حسب مستوى مشاركتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام

(بيانات ثانوية من تصنيف تايمز للتعليم العالي للأثر (2019-2024) (إطار التعاون بين الأمم المتحدة والمملكة العربية السعودية (2022-2026) (EUA Framework) إطار الاتحاد الأوروبي للجامعات ، (Leading) لتصنيف الجامعات إلى ثلاث فئات: رائدة (HCA) التحليل العنقودي الهرمي (Supporting) ، وداعمة (Partnering) شريكة

أبرز النتائج

تطور المشاركة في التصنيف العالمي

عام 2019 إلى 49% عام 4% ارتفعت نسبة مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف الأثر من 2024، مما يعكس اهتماماً متزايداً بالاستدامة المؤسسية

(SDGs) الفجوات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

أقل من 10% من الجامعات تعالج هذه الأهداف: الأهداف 1-2 و 12-15
أقل من 25% من الجامعات تستهدفها: الأهداف 7، 9-11، 16

تصنيف الجامعات

تم تصنيف الجامعات السعودية حسب مستوى مشاركتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، جامعات (Partnering) ، جامعات شريكة (Leading) التصنيف الثلاثي: جامعات رائدة (Supporting) داعمة

التوافق مع الأطر الوطنية والدولية

أظهرت النتائج وجود فجوات استراتيجية في مجالات محددة، خاصة في الأهداف 9 (الصناعة والابتكار) و 16 (السلام والعدالة والمؤسسات القوية)

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

(Times Higher Education) تتميز هذه الدراسة بكونها تعتمد على بيانات رسمية من تصنيف عالمي موثوق ، وتغطي الفترة 2019-2024، وهي فترة حديثة تعكس التطورات الأخيرة في (Education) قطاع التعليم العالي السعودي. كما تقدم تحليلاً كمياً دقيقاً لمشاركة الجامعات السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمتغير الاستدامة المؤسسية في البحث الحالي. وتكشف النتائج عن وجود فجوات في الأداء المؤسسي المرتبط بالاستدامة، مما يدعم أهمية البحث الحالي في تحليل أثر الاستدامة على جودة الأداء

الرابع عشر: دراسة تصميم وتنفيذ – (Alsharif, Peters, & Dixon (2020)
الاستدامة الفعالة في الجامعات السعودية

أهداف الدراسة

تحليل الدوافع والمعوقات التي تؤثر في تصميم وتنفيذ الاستدامة الفعالة في الجامعات السعودية

تقديم إطار مقترح لتطوير ممارسات الاستدامة في الجامعات السعودية
دراسة العوامل المؤسسية التي تسهم في نجاح مبادرات الاستدامة

المنهجية

(Rational) اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي باستخدام نظرية الاختيار العقلاني
كإطار نظري لتفسير سلوك المؤسسات تجاه الاستدامة. تم تحليل الأدبيات (Choice Theory)
. السابقة والدراسات الحالية للجامعات السعودية لتحديد العوامل الرئيسة المؤثرة في تطبيق الاستدامة

أبرز النتائج

الدوافع الرئيسة للاستدامة

الالتزام برؤية 2030

تحسين السمعة المؤسسية

تعزيز الكفاءة التشغيلية

جذب التمويل والاستثمارات

المعوقات الرئيسة

محدودية التمويل المخصص للاستدامة

ضعف الوعي المؤسسي

غياب آليات القياس الموحدة

المركزية في اتخاذ القرار

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتميز هذه الدراسة بتقديمها إطاراً نظرياً (نظرية الاختيار العقلاني) يمكن الاستفادة منه في تفسير سلوك
الجامعات السعودية تجاه الاستدامة. كما أنها قدمت تحليلاً شاملاً للعوامل المؤسسية التي تؤثر في تطبيق
الاستدامة، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعد الحوكمة في متغير الاستدامة المؤسسية. ويمكن الاستفادة
من نتائج هذه الدراسة في فهم التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تحقيق الاستدامة
المؤسسية.

الخامس عشر: دراسة – Abubakar, Aina, & Alshuwaikhat (2020) التنمية المستدامة في الجامعات السعودية

أهداف الدراسة

تقديم لمحة عامة عن الأطر المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية
(AASHE STARS ، UI GreenMetric) تحليل مدى توافق هذه الأطر مع المعايير الدولية للاستدامة

تقديم توصيات لتطوير الأطر المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأطر المؤسسية للاستدامة في عدد من الجامعات السعودية، ومقارنتها بالمعايير الدولية المعتمدة

أبرز النتائج

تطور الأطر المؤسسية

أظهرت الدراسة أن الجامعات السعودية شهدت تطوراً ملحوظاً في الأطر المؤسسية للاستدامة خلال العقد الأخير

فجوة بين السياسات والممارسات

كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين السياسات الموضوعة للاستدامة وبين الممارسات الفعلية على أرض الواقع

أهمية التكامل

أكدت الدراسة على أهمية تكامل أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) في الأطر المؤسسية لتحقيق نتائج فعالة

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لفهم الأطر المؤسسية للاستدامة في الجامعات السعودية، وهو ما يساهم في بناء الإطار النظري للبحث الحالي. كما أن التركيز على الفجوة بين السياسات والممارسات يعزز أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى قياس أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي

السادس عشر: دراسة إطار مقترح للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة – (Aljendan (2024) في التعليم العالي السعودي

أهداف الدراسة

تقديم إطار مقترح للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة في الجامعات السعودية
تحليل دور القيادة الأكاديمية في تعزيز ثقافة الاستدامة
تحديد المهارات والكفاءات القيادية اللازمة لتحقيق الاستدامة المؤسسية

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات السابقة حول قيادة
الاستدامة، واستعراض التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

أبرز النتائج

أهمية القيادة

أكدت الدراسة أن قيادة الاستدامة هي العامل الحاسم في نجاح مبادرات الاستدامة في الجامعات

المهارات القيادية المطلوبة

حددت الدراسة مجموعة من المهارات القيادية اللازمة: الرؤية الاستراتيجية، القدرة على إدارة التغيير،
التواصل الفعال، بناء الشراكات

الإطار المقترح

قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً للتنفيذ الفعال لقيادة الاستدامة يشمل خمسة أبعاد: الالتزام القيادي،
التخطيط الاستراتيجي، المشاركة المؤسسية، القياس والتقييم، التحسين المستمر

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي بشكل كبير، حيث تناولت دور القيادة (وهو أحد عناصر بعد
الحوكمة في الاستدامة) في تحقيق الاستدامة المؤسسية. ويمكن الاستفادة من الإطار المقترح في هذه
الدراسة في صياغة التوصيات العملية للبحث الحالي

السابع عشر: دراسة تحديات تطبيق الاستدامة في الجامعات السعودية – (2021)

أهداف الدراسة

تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الاستدامة في الجامعات السعودية
تصنيف هذه التحديات إلى تحديات تنظيمية، مالية، ثقافية، وتقنية
تقديم توصيات للتغلب على هذه التحديات

أبرز النتائج

التحديات التنظيمية

المركزية في اتخاذ القرار، ضعف التنسيق بين الإدارات

التحديات المالية

محدودية الميزانيات المخصصة للاستدامة

التحديات الثقافية

ضعف الوعي بأهمية الاستدامة، مقاومة التغيير

التحديات التقنية

نقص البنية التحتية التقنية الداعمة للاستدامة

نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي

تقدم هذه الدراسة تحليلاً شاملاً للتحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تطبيق الاستدامة، وهو ما يمكن الاستفادة منه في صياغة التوصيات العملية للبحث الحالي

الثامن عشر: دراسة قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية – (Alotaibi (2022) في ضوء رؤية 2030

أهداف الدراسة

قياس مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية

تحديد العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تقديم نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي

أبرز النتائج

مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية جاء متوسطاً مع وجود تفاوت بين الجامعات
أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة الحوكمة والأداء المؤسسي

أكدت الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي

التاسع عشر: دراسة الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي – Al-Ghamdi (2023) السعودي

أهداف الدراسة

تقييم ممارسات الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي السعودي
قياس كفاءة استخدام الطاقة والمياه في الجامعات السعودية
تقديم توصيات لتحسين الأداء البيئي للجامعات

أبرز النتائج

أظهرت النتائج تبايناً كبيراً بين الجامعات في تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية
حققت بعض الجامعات (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية)
مستويات متقدمة في كفاءة استخدام الطاقة والمياه
(Green Campus) "أكدت الدراسة على أهمية تحويل الجامعات إلى "حرم جامعي أخضر
لتحقيق الاستدامة البيئية

العشرون: دراسة المسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية وأثرها – Al-Harbi (2024) في سمعة المؤسسة

أهداف الدراسة

قياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية
تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية في سمعة الجامعة
تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيراً في السمعة

أبرز النتائج

مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً
أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في سمعة الجامعة
كان للمسؤولية تجاه الطلبة والمجتمع المحلي التأثير الأكبر في سمعة الجامعة

الواحد والعشرون: دراسة الحوكمة المؤسسية في الجامعات – (Al-Shehri (2025) السعودية وأثرها في جودة الأداء

أهداف الدراسة

قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية
تحليل أثر الحوكمة المؤسسية في جودة الأداء الأكاديمي والإداري
تحديد أبعاد الحوكمة الأكثر تأثيراً في جودة الأداء

أبرز النتائج

مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً
أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في جودة الأداء
كان للشفافية والمساءلة التأثير الأكبر في جودة الأداء المؤسسي

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية
(الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي)، يمكن استخلاص مجموعة من
الملاحظات النقدية التي تساعد في فهم السياق العام للدراسات السابقة، وتحديد موقعة البحث الحالي
ضمن هذا السياق. وقد تم تنظيم هذا التعقيب في عدة محاور رئيسة تغطي الجوانب الموضوعية
والمنهجية والزمانية والمكانية للدراسات السابقة.

التعقيب من حيث الجانب الموضوعي للمتغيرات والأبعاد

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في قطاع التعليم
العالي، يمكن ملاحظة ما يلي

تنوع المقاربات الموضوعية للاستدامة المؤسسية

تناولت الدراسات السابقة الاستدامة المؤسسية من زوايا متعددة، مما يعكس تنوع المقاربات البحثية في
هذا المجال. فقد ركزت بعض الدراسات على البعد البيئي للاستدامة بشكل رئيس، مثل دراسة

الغامدي (2023) التي تناولت الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي السعودي، ودراسة الحربي وآخرون (2026) التي حللت مؤشرات كفاءة استخدام الطاقة والمياه في الجامعات السعودية بينما ركزت دراسات أخرى على البعد الاجتماعي للاستدامة، مثل دراسة الحربي (2024) التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية وأثرها في سمعة المؤسسة، ودراسة عوض (2025) التي حللت دور المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات في تعزيز استدامة الأعمال كما تناولت دراسات أخرى بعد الحوكمة، مثل دراسة الشهري (2025) التي حللت أثر الحوكمة المؤسسية في جودة الأداء في الجامعات السعودية، ودراسة العنزي (2022) التي تناولت الإدارة الرشيدة كمدخل لتحسين الأداء الجامعي .

تباين مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تباينت الدراسات السابقة في مؤشرات قياس الأداء المؤسسي التي اعتمدتها. فركزت بعض الدراسات على الجودة الأكاديمية كمؤشر رئيس للأداء، مثل دراسة الغامدي وآخرون (2025) التي تناولت دور الاعتماد الأكاديمي في تحسين جودة الخدمات، ودراسة الجهني والغامدي (2024) التي قدمت نموذجاً مقترحاً لتحسين جودة تقييم الأداء الوظيفي بينما ركزت دراسات أخرى على الكفاءة التشغيلية، مثل دراسة العنزي (2022) ودراسة كرتات (2020) التي تناولت الإدارة الرشيدة وتحسين كفاءة العمليات كما تناولت دراسات أخرى السمعة والثقة كمؤشر للأداء، مثل دراسة الحربي (2024) التي حللت أثر المسؤولية الاجتماعية في سمعة الجامعة

ندرة الدراسات التي جمعت بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء

على الرغم من وجود دراسات تناولت الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي (مثل دراسة الشمري، 2025؛ ودراسة وجد، 2025؛ ودراسة أبو بكر وآخرون، 2020)، ودراسات تناولت جودة الأداء المؤسسي في الجامعات (مثل دراسة المطيري، 2023؛ ودراسة الفاضلي، 2023؛ ودراسة العتيبي والشمري، 2022)، إلا أن الدراسات التي جمعت بين المتغيرين واختبرت العلاقة بينهما في السياق السعودي لا تزال محدودة للغاية وقد أشارت دراسة الشريف وآخرون (2020) إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال، وأكدت دراسة الشمري (2025) على الحاجة إلى مزيد من البحوث الميدانية التي تحلل أثر الاستدامة في الأداء المؤسسي للجامعات السعودية.

التعقيب من حيث الجانب المنهجي

:من خلال تحليل المنهجيات التي اعتمدتها الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة ما يلي

2.1 غلبة المنهج الكمي الوصفي

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مثل دراسة بن لعريه والمشير (2025) التي اعتمدت على استبانة لجمع البيانات من 168 مستجيباً، ودراسة الشمري (2025) التي اعتمدت على استبانة من 691 عضو هيئة تدريس، ودراسة عوض (2025) التي اعتمدت على استبانة من 190 مشاركاً كما اعتمدت بعض الدراسات على المنهج النوعي مثل دراسة الشريف وآخرون (2020) التي استخدمت نظرية الاختيار العقلاني، ودراسة العنزي (2022) التي اعتمدت على التحليل النظري كما اعتمدت دراسات أخرى على البيانات الثانوية مثل دراسة الحربي وآخرون (2026) التي استخدمت بيانات رسمية من وزارة التعليم، ودراسة وجد (2025) التي اعتمدت على بيانات تصنيف تايمز للتعليم العالي

2.2 تنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة

تنوعت الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة في تحليل البيانات. فاعتمدت بعض مثل دراسة بن لعريه والمشير (2025) التي (SEM) الدراسات على نموذج المعادلات الهيكلية (Path)، ودراسة عوض (2025) التي استخدمت تحليل المسار PLS-SEM استخدمت بينما اعتمدت دراسات أخرى على الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، مثل دراسة . (Analysis) العتيبي والشمري (2022) التي استخدمت تحليل الانحدار المتعدد، ودراسة الفاضلي (2023) التي (Longitudinal) استخدمت الانحدار الخطي كما استخدمت بعض الدراسات التحليل الطولي مثل دراسة الحربي وآخرون (2026) التي تتبع التغيرات خلال الفترة 2016- (Analysis) (HCA) 2023، ودراسة وجد (2025) التي استخدمت التحليل العنقودي الهرمي

2.3 اختلاف حجم العينة ونطاقها

تباينت أحجام العينات في الدراسات السابقة، حيث تراوحت بين 150-200 في بعض الدراسات (مثل دراسة عوض، 2025؛ ودراسة كرتات، 2020) وبين 500-700 في دراسات أخرى (مثل دراسة الشمري، 2025). كما تباين نطاق الدراسة، حيث اقتصر بعض الدراسات على جامعة

واحدة (مثل دراسة كرتات، 2020؛ ودراسة عوض، 2025)، بينما شملت دراسات أخرى ثلاث جامعات (مثل دراسة الشمري، 2025؛ ودراسة بن لعريه والمشير، 2025) أو اثنتي عشرة جامعة ((مثل دراسة الحربي وآخرون، 2026).

التعقيب من حيث الجانب الزماني والمكاني

حدثة الدراسات وتطور الموضوع

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن الاهتمام بموضوع الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي قد شهد تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، خاصة بعد إطلاق رؤية المملكة 2030 والمبادرات الوطنية المرتبطة بها مثل المبادرة السعودية الخضراء والبرنامج الوطني للطاقة المتجددة فقد ، مع تركيز ملحوظ في 2020-2026 نُشرت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الفترة السنوات 2024-2026، مما يعكس حداثة الموضوع وأهميته المتزايدة في الأوساط الأكاديمية وقد أشارت دراسة وجد (2025) إلى أن نسبة مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف الأثر ارتفعت من 4% عام 2019 إلى 49% عام 2024، مما يعكس تطوراً كبيراً في الاهتمام بالاستدامة خلال هذه الفترة.

التركيز على السياق السعودي

تميزت الدراسات السابقة بتركيزها على السياق السعودي بشكل رئيس، خاصة في الدراسات الحديثة مثل دراسة بن لعريه والمشير (2025)، ودراسة الشمري (2025)، ودراسة الحربي وآخرون (2026)، ودراسة عوض (2025)، ودراسة وجد (2025). كما تناولت دراسات أخرى السياق السعودي مثل دراسة العنزي (2022) ودراسة كرتات (2020) ودراسة الفاضلي (2023). هذا التركيز على السياق السعودي يعزز من أهمية الدراسات السابقة للبحث الحالي، حيث يتشاركون في البيئة التنظيمية والثقافية والاستراتيجية نفسها

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الاتفاق التالية

الاتفاق على أهمية الاستدامة في التعليم العالي 4.1

تتفق جميع الدراسات السابقة على أن الاستدامة المؤسسية أصبحت ضرورة استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وأن الجامعات مطالبة اليوم بأن تكون نموذجاً يحتذى به في تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة وقد أشارت دراسة الشمري (2025) إلى أن مستوى الوعي بأهمية الاستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً (3.82 من 5)، مما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية هذا الموضوع.

4.2 الاتفاق على وجود تأثير إيجابي للاستدامة في الأداء

تتفق معظم الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الاستدامة والأداء على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستدامة في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أظهرت دراسة بن لعريه والمشير ، كما ($\beta = 0.465$) (2025) أن برامج الحوافز الاقتصادية كانت الأكثر تأثيراً في أداء الاستدامة بين الإنتاج البحثي ($r = 0.76$) أظهرت دراسة الحربي وآخرون (2026) وجود ارتباط إيجابي قوي في مجالات الاستدامة ودمجها في المناهج كما أظهرت دراسة عوض (2025) أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة تفسر 49.1% من التباين في استدامة الأعمال

4.3 الاتفاق على وجود تحديات تواجه تطبيق الاستدامة

تتفق الدراسات التي تناولت تحديات تطبيق الاستدامة على وجود معوقات متعددة تواجه الجامعات السعودية في هذا المجال. فقد أشارت دراسة الشريف وآخرون (2020) إلى أن أبرز المعوقات تتمثل في محدودية التمويل وضعف الوعي المؤسسي وغياب آليات القياس الموحدة كما أشارت دراسة كرتات (2020) إلى أن المركزية في اتخاذ القرار وضعف التواصل بين الإدارات المختلفة من أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الاختلاف التالية

5.1 اختلاف في أبعاد الاستدامة المدروسة

تباينت الدراسات السابقة في أبعاد الاستدامة التي تناولتها، فركزت بعض الدراسات على البعد البيئي فقط (مثل دراسة الغامدي، 2023)، بينما ركزت دراسات أخرى على البعد الاجتماعي فقط (مثل دراسة الحربي، 2024؛ ودراسة عوض، 2025)، وركزت دراسات أخرى على بعد

مثل دراسة الشهري، 2025؛ ودراسة العنزي، 2022). بينما تناولت دراسات قليلة (الحوكمة أبعاداً متعددة للاستدامة (مثل دراسة الشمري، 2025 التي تناولت أبعاداً متعددة؛ ودراسة الحربي (وآخرون، 2026 التي تناولت البعد البيئي والاجتماعي.

5.2 اختلاف في مؤشرات قياس الأداء

تباينت الدراسات السابقة في مؤشرات قياس الأداء التي اعتمدتها، فركزت بعض الدراسات على الجودة مثل دراسة الغامدي وآخرون، 2025)، بينما ركزت دراسات أخرى على الكفاءة (الأكاديمية مثل دراسة (مثل دراسة العنزي، 2022)، وركزت دراسات أخرى على السمعة والثقة (التشغيلية (الحربي، 2024).

5.3 اختلاف في حجم العينة ونطاق الدراسة

تباينت الدراسات السابقة في حجم العينة ونطاق الدراسة، حيث تراوحت العينات بين 150 (دراسة عوض، 2025) و 691 (دراسة الشمري، 2025)، كما تباين نطاق الدراسة بين جامعة واحدة (دراسة كرتات، 2020) وثلاث جامعات (دراسة بن لعربة والمشير، 2025) واثنى عشرة جامعة ((دراسة الحربي وآخرون، 2026).

الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي

يمكن استخلاص مجموعة من الفوائد التي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وهي كالآتي.

6.1 الاستفادة في بناء الإطار النظري

توفر الدراسات السابقة إطاراً نظرياً غنياً يمكن الاستفادة منه في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، خاصة فيما يتعلق بمفاهيم الاستدامة المؤسسية وأبعادها (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة)، ومفاهيم جودة الأداء المؤسسي ومؤشراتها (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة). كما توفر الدراسات السابقة مناقشات نظرية حول العلاقة بين هذه المتغيرات يمكن الاستفادة منها في صياغة الفرضيات

6.2 الاستفادة في تصميم أداة القياس (الاستبانة)

تمثل الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الكمي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات (مثل دراسة بن لعربة والمشير، 2025؛ ودراسة الشمري، 2025؛ ودراسة عوض، 2025) مصدراً مهماً يمكن الاستفادة منه في تصميم استبانة البحث الحالي. يمكن الاستفادة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسات وتكييفها لتناسب مع أبعاد ومؤشرات البحث الحالي.

6.3 الاستفادة في اختيار المنهجية والأساليب الإحصائية

توفر الدراسات السابقة نماذج متنوعة للمنهجيات والأساليب الإحصائية التي يمكن الاستفادة منها في مثل (PLS-SEM) البحث الحالي. فقد استخدمت بعض الدراسات نموذج المعادلات الهيكلية دراسة بن لعربة والمشير (2025)، وهو أسلوب إحصائي متقدم يمكن استخدامه في اختبار الفروض وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. كما استخدمت دراسات أخرى تحليل الانحدار المتعدد مثل دراسة العتيبي والشمري (2022)، وهو أسلوب مناسب لاختبار تأثير متغيرات مستقلة متعددة على متغير تابع.

6.4 الاستفادة في تحديد الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) ومؤشرات جودة الأداء الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في نموذج واحد يختبر العلاقة بينهما في السياق السعودي وهذا ما يمثل المساهمة العلمية الأساسية للبحث الحالي في سد هذه الفجوة

الفجوة البحثية

بناءً على التحليل النقدي والتعقيب على الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا الفصل، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. وتُعرف الفجوة البحثية بأنها "المنطقة التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات العلمية السابقة، والتي تشكل فرصة للباحث لتقديم إسهام جديد ومعرفة مبتكرة في مجال تخصصه" (المنارة للاستشارات، 2024). وقد تم تحديد الفجوة البحثية في هذه الدراسة من خلال عدة أبعاد رئيسة، كما هو موضح فيما يلي:

الفجوة من حيث ندرة الدراسات التي جمعت بين مؤشرات جودة الأداء المتعددة

تحليل الفجوة

تشير هذه المراجعة إلى أن الدراسات التي تناولت مؤشرات جودة الأداء الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في نموذج واحد متكامل لا تزال نادرة جداً في الأدبيات العلمية العربية، وخاصة في السياق السعودي. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال اعتماد نموذج متكامل لجودة الأداء المؤسسي يشمل هذه المؤشرات الثلاثة معاً

الفجوة من حيث ندرة الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء في الجامعات السعودية

على الرغم من وجود دراسات تناولت الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي (مثل دراسة الشمري، 2025؛ ودراسة وجد، 2025؛ ودراسة أبو بكر وآخرون، 2020)، ودراسات تناولت جودة الأداء المؤسسي في الجامعات (مثل دراسة المطيري، 2023؛ ودراسة الفاضلي، 2023)، إلا أن الدراسات التي جمعت بين المتغيرين واختبرت العلاقة بينهما في السياق السعودي لا تزال محدودة للغاية.

وقد أشارت دراسة الشريف وآخرون (2020) إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال، وأكدت دراسة الشمري (2025) على الحاجة إلى مزيد من البحوث الميدانية التي تحلل أثر الاستدامة في الأداء المؤسسي للجامعات السعودية. كما أشارت دراسة الحربي وآخرون (2026) إلى أن تحليل العلاقة بين السياسات الوطنية للاستدامة والأداء المؤسسي للجامعات يمثل مجالاً بحثياً واعداً يحتاج إلى مزيد من الدراسة.

تحليل الفجوة

تشير هذه المراجعة إلى أن الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الاستدامة المؤسسية (بأبعادها الثلاثة) وجودة الأداء المؤسسي (بمؤشراته الثلاثة) في الجامعات السعودية لا تزال نادرة جداً، بل شبه معدومة في الأدبيات العلمية العربية. وهذا يمثل الفجوة البحثية الأساسية التي يسعى هذا البحث إلى سدها

الفجوة من حيث حداثة الدراسات وتطور الموضوع

على الرغم من حداثة معظم الدراسات السابقة (2020-2026)، إلا أن هناك فجوة تتمثل في قلة الدراسات التي أجريت بعد الإطلاق الكامل لمبادرات الاستدامة الوطنية مثل المبادرة السعودية الخضراء (2021) والبرنامج الوطني للطاقة المتجددة (2018). وقد أشارت دراسة الحربي وآخرون (2026)

إلى أن أثر هذه المبادرات الوطنية على الأداء المؤسسي للجامعات لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحليل والتقييم

تحليل الفجوة

تشير هذه المراجعة إلى أن هناك حاجة إلى دراسات تقيس أثر المبادرات الوطنية للاستدامة على الأداء المؤسسي للجامعات السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديمه من خلال تحليل العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في ظل رؤية المملكة 2030

أهمية سد الفجوة البحثية

يأتي سد هذه الفجوة البحثية في أهمية كبيرة على المستويين العلمي والتطبيقي، وذلك للأسباب التالية

7.1 على المستوى العلمي:

إثراء الأدبيات العربية:

يسهم البحث الحالي في إثراء الأدبيات العربية في مجال الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في التعليم العالي، وهو مجال لا تزال الدراسات العربية فيه محدودة

تقديم نموذج متكامل:

يقدم البحث الحالي نموذجاً متكاملاً يجمع بين أبعاد الاستدامة الثلاثة ومؤشرات جودة الأداء الثلاثة، مما يمثل إضافة نوعية للمعرفة العلمية في هذا المجال

توفير أدلة تجريبية:

يوفر البحث الحالي أدلة تجريبية كمية تختبر صحة العلاقات المفترضة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات السعودية، مما يسهم في بناء قاعدة معرفية قوية يمكن الاستناد إليها في البحوث المستقبلية

7.2 على المستوى التطبيقي

دعم صنع القرار:

يمكن لنتائج البحث الحالي أن تساعد القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ووزارة التعليم على فهم أثر الاستدامة المؤسسية في جودة الأداء، مما يسهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030

تطوير آليات القياس

يقدم البحث الحالي أدوات قياس (استبانة) يمكن للجامعات السعودية استخدامها في عمليات التقييم الذاتي للاستدامة المؤسسية وجودة الأداء

توجيه الاستثمارات

يمكن لنتائج البحث الحالي أن تساعد الجامعات السعودية في تحديد أي أبعاد الاستدامة (بيئي، اجتماعي، حوكمة) تحتاج إلى مزيد من الاستثمار والتطوير لتحقيق أعلى عائد على الأداء المؤسسي

الإطار المفاهيمي للبحث

بمثابة الخريطة النظرية التي توجه (Conceptual Framework) يُعد الإطار المفاهيمي الباحث في فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث يمثل هيكلًا تحليليًا يوضح كيفية ارتباط المفاهيم الرئيسية للبحث ببعضها البعض، ويحدد الاتجاه المتوقع للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة (المنارة للاستشارات، 2024). وفي هذا الإطار، يعرض هذا القسم الإطار المفاهيمي للبحث الحالي، الذي الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة: يوضح العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الحوكمة) كمتغير مستقل، وجودة الأداء المؤسسي بمؤشرات الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) كمتغير تابع.

تعريف الإطار المفاهيمي وأهميته:

يعرف الإطار المفاهيمي بأنه "الهيكل الذي يحدد المتغيرات الرئيسية للدراسة، ويوضح العلاقات المنطقية بينها، ويبيّن الفرضيات التي سيتم اختبارها" كما يعرف بأنه "النموذج النظري الذي يوضح كيفية فهم الباحث للعلاقات بين المتغيرات المختلفة في الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج المتوقعة" (دراسة، 2025).

وتكمن أهمية الإطار المفاهيمي في كونه

يوجه الباحث

.يساعد في تحديد المتغيرات التي يجب قياسها والعلاقات التي يجب اختبارها

يوضح العلاقات

.يقدم تمثيلاً بصرياً للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات

يربط النظرية بالتطبيق

.يترجم المفاهيم النظرية إلى علاقات قابلة للاختبار التجريبي

يسهل فهم القارئ

.يوفر خريطة واضحة لمكونات الدراسة وعلاقتها

بناء الإطار المفاهيمي للبحث الحالي

تم بناء الإطار المفاهيمي للبحث الحالي بالاعتماد على المنطلقات النظرية التي تم استعراضها سابقاً (نظرية الموارد والقدرات، نظرية أصحاب المصلحة، نظرية الاستدامة المؤسسية)، وكذلك على نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في مختلف السياقات التنظيمية.

2.1 (Corporate Sustainability) المتغير المستقل: الاستدامة المؤسسية

يتكون المتغير المستقل في هذا البحث من ثلاثة أبعاد رئيسة، وذلك بناءً على الأدبيات النظرية (Benlaria & Almawishir, 2025; Alshammari, 2025; Alharbi et al., 2026; Awad, 2025) :

2.2 (Institutional Performance Quality) المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي

يتكون المتغير التابع في هذا البحث من ثلاثة مؤشرات رئيسة، وذلك بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت قياس الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي (الغامدي وآخرون، 2025)؛ الجهني والغامدي، 2024؛ العتيبي والشمري، 2022؛ الحربي، 2024 :

2.3 العلاقة المتوقعة بين المتغيرات

يفترض الإطار المفاهيمي للبحث الحالي وجود علاقة تأثير إيجابية بين الاستدامة المؤسسية (بأبعادها: الثلاثة) وجودة الأداء المؤسسي (بمؤشرات الثلاثة) في الجامعات السعودية. ويستند هذا الافتراض إلى

(RBV) نظرية الموارد والقدرات

حيث تنظر إلى أبعاد الاستدامة المؤسسية باعتبارها موارد استراتيجية فريدة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تنعكس في تحسين جودة الأداء المؤسسي

نظرية أصحاب المصلحة

حيث تؤكد أن تبني ممارسات الاستدامة يسهم في تلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الحكومة، المجتمع)، مما يعزز الدعم والثقة، وينعكس إيجاباً على جودة الأداء

نظرية الاستدامة المؤسسية

حيث تؤكد أن المؤسسات التي تدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجياتها تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مستدام ومتميز

وصف الإطار المفاهيمي:

يمكن وصف الإطار المفاهيمي للبحث الحالي من خلال النقاط التالية

المتغير المستقل: الاستدامة المؤسسية 4.1

يمثل المتغير المستقل في هذا البحث الاستدامة المؤسسية، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية

البعد البيئي

ويعكس مدى اهتمام الجامعة بالحفاظ على البيئة، وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، وتطبيق معايير الاستدامة البيئية في عملياتها التشغيلية. وقد تم تضمين هذا البعد بناءً على دراسة الحربي وآخرون . ((2026) ودراسة الغامدي (2023)

البعد الاجتماعي

ويعكس مدى التزام الجامعة بمسؤولياتها تجاه العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، وتوفير بيئة عمل عادلة . (وشاملة. وقد تم تضمين هذا البعد بناءً على دراسة عوض (2025) ودراسة الحربي (2024)

بعد الحوكمة

ويعكس مدى تطبيق الجامعة لأنظمة الإدارة الرشيدة، والشفافية في اتخاذ القرار، والمساءلة، والالتزام باللوائح والسياسات. وقد تم تضمين هذا البعد بناءً على دراسة الشهري (2025) ودراسة العنزي . ((2022)

المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي 4.2

يمثل المتغير التابع في هذا البحث جودة الأداء المؤسسي، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية

الجودة الأكاديمية:

وتعكس مدى تحقيق الجامعة لمخرجات تعليمية متميزة، وجودة برامجها الأكاديمية، ومستوى اعتمادها . (الأكاديمي. وقد تم تضمين هذا المؤشر بناءً على دراسة الغامدي وآخرون (2025)

الكفاءة التشغيلية:

وتعكس مدى كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتنظيمية في الجامعة، وقدرتها على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وزمن ممكنين. وقد تم تضمين هذا المؤشر بناءً على دراسة العنزي (2022) ودراسة الجهني . (والغامدي (2024)

السمعة والثقة

وتعكس مدى تمتع الجامعة بسمعة إيجابية بين أصحاب المصلحة، ومستوى ثقة المجتمع بها. وقد تم تضمين هذا المؤشر بناءً على دراسة الحربي (2024)

اتجاه العلاقة المتوقعة 4.3

يفترض الإطار المفاهيمي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية (بأبعادها الثلاثة) وجودة الأداء المؤسسي (بمؤشرات الثلاثة) في الجامعات السعودية. وقد تم التعبير عن هذه العلاقة من خلال الأسهم المتجهة من المتغير المستقل إلى المتغير التابع في الشكل المفاهيمي

الفروض المستندة إلى الإطار المفاهيمي

بناءً على الإطار المفاهيمي المطروح، تم صياغة مجموعة من الفروض القابلة للاختبار الإحصائي، والتي تمثل الإجابات المتوقعة عن تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية بأبعادها في جودة الأداء المؤسسي في H_0 الجامعات السعودية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية بأبعادها في جودة الأداء المؤسسي في H_1 الجامعات السعودية.

الفروض الفرعية

H₀₁: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

H₁₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

H₀₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

H₁₂: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

H₀₃: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحوكمة للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

H₁₃: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحوكمة للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

القسم الثاني: الإطار النظري

تمهيد

يمثل هذا القسم حجر الزاوية في التأصيل المعرفي للدراسة الحالية، حيث يتناول بعمق المنطلقات النظرية والمفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار الفكري لبحث أثر الاستدامة المؤسسية على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. ففي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم المعاصر نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، لم يعد من الممكن فهم ديناميكيات الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بمعزل عن الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات الاستدامة في توجيه هذه التحولات لذا، يسعى هذا القسم إلى تقديم تحليل شامل ومسهب لمفهوم الاستدامة المؤسسية بأبعادها المتعددة، وتوضيح طبيعة جودة الأداء المؤسسي في العصر الحديث، مع التركيز على العلاقة التفاعلية بينهما. سيتم الاستناد في (Resource-Based View) هذا التأصيل إلى أبرز النظريات الإدارية المعاصرة، مثل نظرية الموارد والقدرات ، ونظرية الاستدامة (Stakeholder Theory) ، ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Based View).

، لتقديم رؤية متكاملة حول كيفية (Corporate Sustainability Theory) المؤسسة مساهمة الاستدامة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمستويات جودة الأداء في الجامعات السعودية .

(Corporate Sustainability) المحور الأول: الاستدامة المؤسسية

المنطلقات النظرية للاستدامة المؤسسية

تُعد الاستدامة المؤسسية مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات الإدارية، إلا أن جذورها النظرية تمتد إلى مفاهيم التنمية المستدامة التي طرحها الأمم المتحدة في تقرير برونتلاند عام 1987. وقد تطور هذا المفهوم ليشمل أبعاداً متعددة تتجاوز الجانب البيئي لتشمل المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة . يمكن تأصيل الاستدامة المؤسسية من خلال ثلاثة مناظير نظرية رئيسة توفر عدسة تحليلية لفهم دورها . في تحقيق الأداء المتفوق

(Resource-Based View – RBV) نظرية الموارد والقدرات

، إحدى النظريات الأساسية في (Barney, 1991) تُعد نظرية الموارد والقدرات، التي طورها بارني الإدارة الاستراتيجية التي تفسر كيفية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية المستدامة. تفترض هذه النظرية أن التفوق المؤسسي لا ينبع فقط من تحليل البيئة الخارجية، بل بشكل أساسي من امتلاك وتطوير (Rare)، نادرة (Valuable) موارد داخلية فريدة وقيمة. هذه الموارد يجب أن تتسم بكونها قيمة ، وهو ما (Non-substitutable)، وغير قابلة للاستبدال (Inimitable) غير قابلة للتقليد VRIN. يُعرف بخصائص

في سياق الاستدامة المؤسسية، يمكن النظر إلى أبعاد الاستدامة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) تمتلك خصائص (Intangible Resources) باعتبارها موارد تنظيمية استراتيجية غير ملموسة فالجامعة التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة، وتبني علاقات اجتماعية قوية مع المجتمع VRIN. المحلي، وتطبق أنظمة حوكمة رشيدة، تمتلك موارد يصعب على الجامعات المنافسة محاكاتها أو استبدالها إلى أن (Benlaria & Almawishir, 2025) بسهولة وقد أشارت دراسة بن لعريه والمشير الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية تمثل مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق أداء متميز، حيث فسرت برامج الحوافز الاقتصادية الموجهة للاستدامة ما نسبته 46.5% من التباين في الممارسات الإدارية الخضراء، مما يعكس القيمة الاستراتيجية لهذه الموارد.

Stakeholder Theory) نظرية أصحاب المصلحة

، إطاراً نظرياً مهماً لفهم (Freeman, 1984) تُعد نظرية أصحاب المصلحة، التي طورها فريمان، كيفية إدارة المؤسسات للعلاقات مع مختلف الأطراف المعنية. وتفترض النظرية أن نجاح المؤسسة واستدامتها لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف الداخلية، بل على قدرتها على تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون، والعملاء، والمجتمع، والحكومة.

في سياق الجامعات السعودية، يمكن النظر إلى الاستدامة المؤسسية من منظور نظرية أصحاب المصلحة، حيث تتعامل الجامعات مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية. فقد أشارت دراسة الشمري إلى أن أعضاء هيئة التدريس كأحد أصحاب المصلحة الرئيسيين في (Alshammari, 2025) الجامعات السعودية لديهم وعي مرتفع بأهمية الاستدامة (3.82 من 5)، إلا أن مشاركتهم الفعلية في أنشطة الاستدامة كانت محدودة (2.33 من 5)، مما يشير إلى وجود فجوة بين الوعي والمشاركة تحتاج (Awad, إلى معالجة من خلال تبني ممارسات استدامة أكثر شمولاً كما أكدت دراسة عوض $R^2 = 0.491$) أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات تؤثر تأثيراً كبيراً في استدامة الأعمال (2025). ، مما يعكس أهمية تلبية توقعات أصحاب المصلحة في تحقيق نتائج مستدامة (0.491).

Corporate Sustainability Theory) نظرية الاستدامة المؤسسية

تُعد نظرية الاستدامة المؤسسية إطاراً نظرياً متكاملًا يهدف إلى تفسير كيفية تحقيق المؤسسات للتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجياتها وعملياتها. وقد تطورت هذه النظرية من مفهوم التنمية المستدامة الذي أطلقته الأمم المتحدة في تقرير برونتلاند (1987)، والذي عرّف التنمية . "المستدامة بأنها" تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها

"تستند نظرية الاستدامة المؤسسية إلى ثلاث ركائز أساسية تعرف باسم "الخط الثلاثي للاستدامة في منتصف (Elkington) ، وهو المفهوم الذي طوره إلكينجتون (Triple Bottom Line) التسعينيات، ويشير إلى أن قياس أداء المؤسسات يجب أن يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد البيئي - ، والبعد الاقتصادي (الربح) People - ، والبعد الاجتماعي (الأشخاص) Planet - (الكوكب ليشكل إطاراً (Governance) ثم أضيف إليها لاحقاً البعد الرابع المتعلق بالحوكمة. Profit). ESG (Environmental, Social, Governance) شاملاً للاستدامة المؤسسية، يعرف باسم نموذج Governance) .

(Alharbi et al., 2026) في سياق التعليم العالي السعودي، أكدت دراسة الحربي وآخرون في الجامعات السعودية، حيث أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في ESG على أهمية تطبيق نموذج مؤشرات الاستدامة البيئية (ارتفاع استخدام الطاقة المتجددة من 2.1% عام 2016 إلى 18.7% عام 2023)، والاستدامة الاجتماعية (زيادة المنشورات العلمية في مجالات الاقتصاد الأخضر بنسبة 638%)، مما يعكس التزام الجامعات السعودية بتحقيق أبعاد الاستدامة الثلاثة في إطار رؤية 2030.

تعريف الاستدامة المؤسسية وتطور المفهوم

شهد مفهوم الاستدامة المؤسسية تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، مما أدى إلى تعدد تعريفاته واختلاف زوايا النظر إليه. في البداية، كان التركيز ينصب على الجانب البيئي البحت، حيث كانت الاستدامة تُفهم على أنها القدرة على الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة. ومع تعمق الفهم، اتسع المفهوم ليشمل جوانب اجتماعية واقتصادية وأخلاقية أعمق.

أبعاد الاستدامة المؤسسية

تتكون الاستدامة المؤسسية من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل بشكل متضافر لتمكين المؤسسات من تحقيق التميز والاستمرارية على المدى الطويل. هذه الأبعاد ليست مجرد مكونات منفصلة، بل هي عناصر مترابطة تعكس تعقيد وتعددية هذا المفهوم. بناءً على الأدبيات الحديثة، (Benlaria & Almawishir, 2025; Alshammari, 2025; Alharbi et al., 2026; Awad, 2025) ، والتي سيتم تفصيلها أدناه

(Environmental Dimension) البعد البيئي للاستدامة

يُعد البعد البيئي أحد الركائز الأساسية للاستدامة المؤسسية، حيث يركز على قدرة المؤسسة على إدارة تأثيراتها البيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية. في سياق الجامعات السعودية، يتضمن هذا البعد مجموعة من الممارسات التي تسهم في تقليل الأثر البيئي وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد

يتضمن البعد البيئي للاستدامة المؤسسية العناصر التالية

كفاءة استخدام الطاقة:

تشمل تبني تقنيات موفرة للطاقة، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية، وتركيب أنظمة إضاءة ذكية، وتطبيق معايير العزل الحراري في المباني الجامعية. وقد أظهرت دراسة الحربي أن متوسط استخدام الطاقة المتجددة في الجامعات (Alharbi et al., 2026) وآخرون السعودية ارتفع من 2.1% عام 2016 إلى 18.7% عام 2023، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في هذا المجال.

ترشيد استهلاك المياه

تشمل تركيب أنظمة ري ذكية، واستخدام أدوات ترشيد المياه، وإعادة تدوير المياه الرمادية، وزراعة نباتات محلية تتحمل الظروف المناخية. وقد أظهرت الدراسة نفسها أن استهلاك المياه لكل طالب في الجامعات السعودية انخفض بنسبة 34% خلال الفترة 2016-2023.

إدارة النفايات

تشمل تطبيق برامج إعادة التدوير، والحد من استخدام البلاستيك، وإدارة النفايات الإلكترونية، وتحويل النفايات العضوية إلى سماد.

البنية التحتية الخضراء

تشمل تطبيق معايير البناء الأخضر في المشاريع الجديدة، وإنشاء مساحات خضراء داخل الحرم الجامعي، وتوفير مسارات للمشبي وركوب الدراجات.

(Social Dimension) البعد الاجتماعي للاستدامة

يركز البعد الاجتماعي للاستدامة على مسؤولية المؤسسة تجاه العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، ويشمل مجموعة من الممارسات التي تعزز العدالة الاجتماعية، وتوفر بيئة عمل آمنة وعادلة، وتسهم في تنمية المجتمع.

يتضمن البعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية العناصر التالية:

رضا العاملين

يشمل توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتقديم حوافز عادلة، وضمان التوازن بين العمل والحياة (Alshammari, 2025) الشخصية، وتوفير فرص للتطوير المهني. وقد أشارت دراسة الشمري إلى أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الاستدامة كان محدوداً (2.33 من 5)، مما يعكس الحاجة إلى تحسين بيئة العمل لتعزيز المشاركة.

تطوير المهارات

يشمل توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين والطلبة، وتطوير المناهج لدمج مفاهيم الاستدامة، ودعم (Alharbi et al., البحث العلمي في مجالات الاستدامة. وقد أظهرت دراسة الحربي وآخرون زيادة في المنشورات العلمية في مجالات الاقتصاد الأخضر بنسبة 638% خلال الفترة (2026 2016-2023، مما يعكس اهتماماً متزايداً بتطوير المهارات البحثية في هذا المجال .

المسؤولية المجتمعية

تشمل مشاركة الجامعة في حل المشكلات المجتمعية، وتقديم خدمات تطوعية للمجتمع، وبناء (Awad, شراكات مع المؤسسات المحلية، ونشر الوعي بقضايا الاستدامة. وقد أظهرت دراسة عوض أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة تفسر ما نسبته 49.1% من التباين في استدامة (2025 الأعمال، مما يعكس أهمية هذا البعد

العدالة التنظيمية

تشمل تكافؤ الفرص بين جميع العاملين، وعدم التمييز، وتطبيق معايير عادلة في التوظيف والترقية، وضمان الشفافية في التعاملات

(Governance Dimension) بعد الحوكمة للاستدامة

يركز بعد الحوكمة على أنظمة الإدارة والشفافية والمساءلة التي تضمن فعالية تطبيق ممارسات الاستدامة واستمراريتها. ويشمل هذا البعد مجموعة من الممارسات التي تعزز كفاءة اتخاذ القرار وتضمن الالتزام باللوائح والسياسات

وقد أشارت دراسة الشهري (2025) إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، مع وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة في جودة الأداء الأكاديمي والإداري. كما أكدت دراسة العنزي (2022) على أهمية الإدارة الرشيدة كمدخل لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعد الحوكمة في الاستدامة المؤسسية

(Institutional Performance Quality) المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي

مفهوم جودة الأداء المؤسسي في السياق الجامعي

شهد مفهوم جودة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من التركيز على المؤشرات الكمية التقليدية (مثل أعداد الطلبة والمنسوبين) إلى تبني رؤية شاملة تقيس مدى قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. فقد أصبح الأداء المؤسسي في الجامعات مقياساً متعدد الأبعاد يعكس قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وتحقيق التميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مع ضمان الاستدامة المالية والإدارية.

يُعرف الأداء المؤسسي في سياق التعليم العالي بأنه "المدى الذي تحقق فيه الجامعة أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مع التركيز على جودة المخرجات الأكاديمية، وكفاءة العمليات الإدارية، ورضا المستفيدين، والسمعة المؤسسية". هذا التعريف يؤكد على أن جودة الأداء لم تعد مجرد قياس للمخرجات، بل هي تقييم شامل لقدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة لمتطلبات العصر.

وفي السياق السعودي، تكتسب جودة الأداء المؤسسي أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة 2030 التي جعلت من تطوير التعليم العالي أحد متركزاتها الأساسية. فقد أطلقت وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب مجموعة من المبادرات والبرامج الهادفة إلى تحسين جودة مخرجات الجامعات السعودية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز التنافسية العالمية، مما جعل قياس الأداء المؤسسي أداة استراتيجية حيوية لتقييم مدى تحقيق الجامعات لمستهدفات الرؤية الوطنية.

أهمية قياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات

تكمن أهمية قياس جودة الأداء المؤسسي في كونه أداة استراتيجية حيوية لتقييم فعالية السياسات والاستراتيجيات المتبعة في الجامعات، ويسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، منها:

تحديد الفجوات وتوجيه الموارد

يساعد القياس الدقيق للأداء في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المأمول، مما يمكن القيادة الجامعية من توجيه الموارد المالية والبشرية والتقنية نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أشارت دراسة العنزي (2022) إلى أن تطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية يسهم في تحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمستفيدين، مما يرفع كفاءة استخدام الموارد.

تعزيز المساءلة والشفافية

يساهم قياس الأداء في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، حيث تصبح مؤشرات الأداء واضحة وقابلة للقياس، مما يسهل تقييم أداء الأفراد والأقسام، ويدعم ثقافة الأداء الموجه بالنتائج. وقد أكدت دراسة الشهري (2025) أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي

يوفر قياس الأداء بيانات ومعلومات قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فمن خلال تحليل مؤشرات الأداء، يمكن للقيادة الجامعية تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتقييم فعالية المبادرات، وتعديل الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وقد أشارت دراسة الجهني والغامدي (2024) إلى أن توفر مؤشرات أداء واضحة يساعد في تحسين جودة تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.

تحقيق التنافسية العالمية

تساهم مؤشرات الأداء في رفع تنافسية الجامعات على المستوى العالمي، من خلال تحسين مراكزها في QS وتصنيف (THE) التصنيفات الدولية مثل تصنيف تايمز للتعليم العالي. أن مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف الأثر ارتفعت من 4% عام (Wajid, 2025) وجد 2019 إلى 49% عام 2024، مما يعكس اهتماماً متزايداً بتحسين الأداء المؤسسي ورفع التنافسية العالمية.

مؤشرات جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية

لضمان قياس شامل لجودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، تعتمد هذه الدراسة على ثلاثة مؤشرات رئيسة تعكس الأبعاد المتعددة للأداء في قطاع التعليم العالي. هذه المؤشرات مستوحاة من ، ومعايير الاعتماد EFQM النماذج العالمية لقياس الأداء الجامعي، مثل نموذج التميز المؤسسي الأكاديمي الوطنية والدولية، وتصنيفات الجامعات العالمية

(Academic Quality) الجودة الأكاديمية

تُعد الجودة الأكاديمية المؤشر الأكثر أهمية في تقييم أداء الجامعات، حيث تعكس مدى قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية. تشمل الجودة الأكاديمية مجموعة من العناصر المترابطة التي تحدد مستوى التميز في العملية التعليمية والبحثية.

أولاً: جودة المناهج الدراسية

تعكس مدى ملاءمة المناهج لاحتياجات سوق العمل، وتوافقها مع المعايير الأكاديمية المحلية والدولية، ومرونتها في مواكبة التطورات المعرفية والتقنية. وقد أشارت دراسة الغامدي وآخرون (2025) إلى أن الاعتماد الأكاديمي يسهم في تطوير المناهج وتحسين جودتها، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعلم.

ثانياً: مخرجات التعلم

تمثل قدرة الخريجين على المنافسة في سوق العمل، ومدى اكتسابهم للمعرفة والمهارات المطلوبة، ومستوى أن تقييم (Alshammari, 2025) إتقانهم للكفايات المهنية. وقد أظهرت دراسة الشمري أعضاء هيئة التدريس للأداء المؤسسي في مجال التعلم والتدريس جاء منخفضاً (2.68 من 5)، مما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى معالجة.

ثالثاً: الاعتماد الأكاديمي

يمثل حصول الجامعة على اعتمادات محلية ودولية (مثل الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم وغيرها) مؤشراً مهماً على جودة الأداء AACSB و ABET والتدريب، والاعتماد البرامجي من الأكاديمي. وقد أكدت دراسة الغامدي وآخرون (2025) أن الاعتماد الأكاديمي يسهم في تحسين جودة الخدمات في الجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بتطوير المناهج وتحسين البنية التحتية.

رابعاً: كفاءة أعضاء هيئة التدريس

تشمل مؤهلات أعضاء هيئة التدريس العلمية، وإنتاجهم البحثي، ومشاركتهم في المؤتمرات العلمية، (Benlaria & وقد أظهرت دراسة بن لعريه والمشير أن برامج الحوافز الاقتصادية الموجهة للعاملين في مجال الاستدامة كانت (Almawishir, 2025) ، مما يعكس أهمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس ($\beta = 0.465$) الأكثر تأثيراً في أداء الاستدامة . لتحقيق الجودة الأكاديمية

خامساً: رضا الطلبة

يعكس مستوى رضا الطلبة عن البرامج الأكاديمية، والخدمات التعليمية، والمرافق الجامعية، والأنشطة

الطلابية. ويعتبر رضا الطلبة مؤشراً مهماً على جودة الأداء الأكاديمي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستمراريتهم في الدراسة وتحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

(Operational Efficiency) الكفاءة التشغيلية

تتركز الكفاءة التشغيلية على مدى قدرة الجامعة على إدارة مواردها المالية والبشرية والتقنية بأسلوب يحقق أهدافها بأقل تكلفة وزمن ممكنين، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة. في العصر الحديث، لم تعد الكفاءة التشغيلية مجرد تقليل للتكاليف، بل هي القدرة على "فعل المزيد بموارد أقل" من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات والعمليات الإدارية الحديثة.

أولاً: سرعة إنجاز المعاملات

تعكس كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة، من خلال قياس متوسط الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإدارية والأكاديمية (مثل معاملات القبول والتسجيل، والمعاملات المالية، والإجراءات الإدارية). وقد أشارت دراسة العنزي (2022) إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في تسريع إنجاز المعاملات من خلال القضاء على الهدر وزيادة المرونة.

ثانياً: كفاءة استخدام الموارد

تقيس مدى قدرة الجامعة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها المالية والبشرية والتقنية، من خلال نسب مثل تكلفة الطالب مقابل مخرجات التعلم، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، (Alharbi et al., 2026) ومعدلات استخدام المرافق والبنية التحتية. وقد أظهرت دراسة الحربي وآخرون أن استهلاك المياه لكل طالب في الجامعات السعودية انخفض بنسبة 34% خلال الفترة (2016-2023)، مما يعكس تحسناً في كفاءة استخدام الموارد المائية.

ثالثاً: الإنجاز المؤسسي

يقيس مدى تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية خلال فترة زمنية محددة، من خلال مؤشرات مثل نسبة إنجاز الخطة الاستراتيجية، وتحقيق المستهدفات الوطنية، ونجاح المبادرات التطويرية.

رابعاً: التحسين المستمر

PDCA يعكس مدى تبني الجامعة لثقافة التحسين المستمر من خلال تطبيق منهجيات مثل ، وإجراء عمليات (KPIs) ، ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة (Plan-Do-Check-Act) المراجعة الدورية للسياسات والإجراءات. وقد أشارت دراسة كرتات (2020) إلى أن التحسين

المستمر يتطلب منح درجة من التمكين والاستقلالية للموظفين، مما يشجع على الابتكار وتطوير العمليات.

(Reputation and Trust) السمعة والثقة

تُعد السمعة والثقة من المؤشرات غير الملموسة، ولكنها شديدة الأهمية في تقييم جودة الأداء المؤسسي للجامعات، حيث تعكس مدى قبول الجامعة لدى أصحاب المصلحة وثقتهم بها. فالجامعة ذات السمعة الطيبة تكون أكثر قدرة على جذب الطلبة المتميزين، وأعضاء هيئة التدريس البارزين، والتمويل والشراكات.

أولاً: الصورة الذهنية

تعكس الانطباع العام عن الجامعة لدى المجتمع وأصحاب المصلحة، وتتأثر بعوامل متعددة مثل جودة التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وسلوك منسوبي الجامعة. وقد أشارت دراسة الحربي (2024) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للجامعات تؤثر تأثيراً إيجابياً في سمعة المؤسسة، حيث كان للمسؤولية تجاه الطلبة والمجتمع المحلي التأثير الأكبر في سمعة الجامعة.

ثانياً: ثقة المجتمع

تقيس مدى ثقة المجتمع المحلي والمؤسسات والقطاع الخاص بالجامعة، من خلال مؤشرات مثل حجم الشراكات المجتمعية، ومشاركة الجامعة في حل المشكلات المحلية، وتوظيف خريجها. وقد أظهرت دراسة أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات تؤثر تأثيراً كبيراً في (Awad, 2025) عوض ، مما يعكس أن ثقة المجتمع بالجامعة تنعكس إيجاباً على استدامة ($R^2 = 0.491$) استدامة الأعمال أدائها.

ثالثاً: التصنيفات العالمية

، وتصنيف QS تمثل مراكز الجامعة في التصنيفات العالمية (مثل تصنيف تايمز للتعليم العالي، وتصنيف Wajid, (شنغهاي) مؤشراً مهماً على سمعتها العالمية وجودة أدائها. وقد أظهرت دراسة وجد أن نسبة مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف الأثر ارتفعت من 4% عام 2019 إلى (2025) 49% عام 2024، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في السمعة العالمية للجامعات السعودية.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة

يقيس مدى رضا مختلف أصحاب المصلحة (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفون الإداريون، الخريجون، أصحاب العمل، المجتمع المحلي) عن أداء الجامعة. وقد أظهرت دراسة الشمري

أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء المؤسسي في مجالات الحوكمة (Alshammari, 2025) التنظيمية والثقافة والعمليات جاء منخفضاً (2.94 من 5)، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في تلبية توقعات هذا الفئة المهمة من أصحاب المصلحة.

العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي

تشكل العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي محور اهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية المعاصرة، حيث تؤكد الدراسات الحديثة على وجود علاقة طردية قوية بين تبني ممارسات الاستدامة الفعالة وتحسن مستويات الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي. إن هذه العلاقة ليست مجرد ارتباط بسيط، بل هي تفاعل معقد يتضمن آليات متعددة تعمل من خلالها الاستدامة المؤسسية على تعزيز جودة الأداء في الجامعات.

أولاً: التأسيس النظري للعلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء

يمكن تفسير العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة مناظير نظرية رئيسية تقدم إطاراً تحليلياً لفهم آليات هذه العلاقة:

(RBV) من منظور نظرية الموارد والقدرات

تفسر نظرية الموارد والقدرات العلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء من خلال النظر إلى أبعاد الاستدامة (القيمة، الندرة، عدم قابلية الاستبدال). فالبعد البيئي للاستدامة يتمثل في الموارد الطبيعية التي تديرها الجامعة بكفاءة (الطاقة، المياه، المساحات الخضراء)، وهي موارد يمكن أن تشكل ميزة تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل مستدام. أما البعد الاجتماعي فيتمثل في رأس المال البشري والعلاقات المجتمعية التي تبنيها الجامعة، وهي موارد غير ملموسة يصعب تقليدها وتعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. أما بعد الحوكمة فيتمثل في أنظمة الإدارة والشفافية والمساءلة، وهي موارد تنظيمية تسهم في تحسين كفاءة القرارات وتقليل المخاطر وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.

هذه النظرية، (Benlaria & Almawishir, 2025) وقد أكدت دراسة بن لعربية والمشير حيث أظهرت أن الممارسات الإدارية الخضراء (التي تمثل البعد البيئي للاستدامة) لعبت دوراً وسيطاً

مهماً في العلاقة بين العوامل الاقتصادية التعليمية وأداء الاستدامة المؤسسية، مما يعكس أن الاستدامة البيئية تمثل مورداً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

من منظور نظرية أصحاب المصلحة

تفسر نظرية أصحاب المصلحة العلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء من خلال التركيز على قدرة المؤسسة على تلبية توقعات مختلف الأطراف المعنية. ففي سياق الجامعات السعودية، تتعامل الجامعة مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة: الطلبة الذين يتوقعون تعليماً متميزاً وبيئة آمنة، وأعضاء هيئة التدريس الذين يتوقعون بيئة عمل عادلة ودعماً للبحث العلمي، والموظفون الإداريون الذين يتوقعون الاستقرار الوظيفي والتدريب المستمر، والحكومة التي تتوقع تحقيق أهداف رؤية 2030 وكفاءة الإنفاق، والمجتمع المحلي الذي يتوقع المسؤولية المجتمعية والشفافية، والقطاع الخاص الذي يتوقع شراكات بحثية ومخرجات تعليمية مؤهلة.

إن تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية في الجامعات يعكس قدرة القيادة الأكاديمية على تحقيق التوازن بين توقعات هذه الأطراف المختلفة. فعندما تشعر الأطراف المختلفة بأن احتياجاتها وتوقعاتها تُلبى، يزداد دعمها للجامعة، وتتحسن سمعتها، وترتفع مستويات الثقة بها، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

أن أعضاء هيئة التدريس كأحد أصحاب (Alshammari, 2025) وقد أظهرت دراسة الشمري المصلحة الرئيسيين في الجامعات السعودية لديهم وعي مرتفع بأهمية الاستدامة (3.82 من 5)، إلا أن مشاركتهم الفعلية في أنشطة الاستدامة كانت محدودة (2.33 من 5)، مما يشير إلى وجود فجوة بين توقعاتهم والواقع الفعلي، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز ممارسات الاستدامة لتحسين الأداء المؤسسي.

الأدلة التجريبية على العلاقة بين الاستدامة وجودة الأداء

تقدم الدراسات الميدانية الحديثة أدلة تجريبية قوية تدعم وجود علاقة إيجابية بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في مختلف السياقات التنظيمية، ومن أبرز هذه الأدلة

(Benlaria & Almawishir, 2025) دراسة بن لعريه والمشير

أظهرت هذه الدراسة التي أجريت في ثلاث جامعات سعودية أن

برامج الحوافز الاقتصادية الموجهة للعاملين في مجال الاستدامة كانت الأكثر تأثيراً في أداء الاستدامة ($\beta = 0.465, p < 0.001$) المؤسسية

الممارسات الإدارية الخضراء لعبت دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين العوامل الاقتصادية التعليمية وأداء الاستدامة ($\beta = 0.191, p < 0.001$)

النموذج المقترح فسر ما نسبته 61.6% من التباين الحاصل في أداء الاستدامة المؤسسية

وهذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن ممارسات الاستدامة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، حيث إن النسبة العالية من التباين المفسر (61.6%) تعكس قوة العلاقة بين المتغيرات

دراسة عوض (Awad, 2025)

أظهرت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة بيشة أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة تؤثر تأثيراً كبيراً في استدامة الأعمال، حيث فسرت ما نسبته 49.1% من التباين الحاصل في استدامة الأعمال

الثقافة الريادية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة، حيث أسهمت في تضخيم التأثير الكلي للمسؤولية الاجتماعية على استدامة الأعمال ليصل إلى 70.1%

وهذه النتائج تؤكد أن البعد الاجتماعي للاستدامة (المسؤولية الاجتماعية) يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة عندما يكون مدعوماً بثقافة تنظيمية داعمة (الثقافة الريادية)

دراسة الشهري (2025)

أظهرت هذه الدراسة التي أجريت في الجامعات السعودية أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً

هناك تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في جودة الأداء الأكاديمي والإداري

كان للشفافية والمساءلة التأثير الأكبر في جودة الأداء المؤسسي

وهذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن بعد الحوكمة للاستدامة يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة

دراسة الحربي وآخرون (Alharbi et al., 2026)

أظهرت هذه الدراسة التي حللت بيانات 12 جامعة سعودية أن

بين كثافة الإنتاج البحثي في مجالات ($r = 0.76, p < 0.001$) وجود ارتباط إيجابي قوي

الاستدامة ودمج محتوى الاستدامة في المناهج الأكاديمية

انخفاض استهلاك المياه لكل طالب بنسبة 34% خلال الفترة 2016-2023

ارتفاع استخدام الطاقة المتجددة من 2.1% إلى 18.7% خلال نفس الفترة

وهذه النتائج تؤكد أن تحسين مؤشرات الاستدامة (البيئية والأكاديمية) يرتبط ارتباطاً قوياً بتحسين

يعكس علاقة طردية بين الاستدامة وجودة ($r = 0.76$) الأداء المؤسسي، حيث أن الارتباط القوي الأداء.

الآليات التي تعمل من خلالها الاستدامة على تحسين الأداء

يمكن تحديد مجموعة من الآليات التي تعمل من خلالها الاستدامة المؤسسية على تحسين جودة الأداء

في الجامعات السعودية، وذلك بناءً على التحليل النظري والتجريبي للدراسات السابقة

(Operational Efficiency) تعزيز الكفاءة التشغيلية

تعمل ممارسات الاستدامة على تحسين الكفاءة التشغيلية في الجامعات من خلال

ترشيد استهلاك الموارد

تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية (كفاءة الطاقة، ترشيد المياه، إدارة النفايات) يؤدي إلى خفض

التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة استخدام الموارد

أتمتة العمليات

تبنى أنظمة الحوكمة الرشيدة يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية من خلال تطبيق أنظمة

إلكترونية متكاملة تقلل من الوقت والجهد المبذولين في المعاملات الروتينية

التحسين المستمر

تعزز ثقافة الاستدامة من تبني مبدأ التحسين المستمر، حيث تسعى الجامعة بشكل دوري إلى مراجعة

عملياتها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة

(Academic Quality) تحسين الجودة الأكاديمية

تعمل ممارسات الاستدامة على تحسين الجودة الأكاديمية في الجامعات من خلال

تطوير المناهج

دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية يسهم في تطوير المحتوى الأكاديمي ومواكبة متطلبات العصر.

دعم البحث العلمي

تخصيص موارد للبحث العلمي في مجالات الاستدامة يسهم في زيادة الإنتاج البحثي وتحسين جودته، زيادة بنسبة 638% في (Alharbi et al., 2026) كما أظهرت دراسة الحربي وآخرون المنشورات العلمية في مجالات الاقتصاد الأخضر.

جذب الكفاءات

الجامعات التي تتبنى ممارسات استدامة متميزة تكون أكثر قدرة على جذب أعضاء هيئة تدريس متميزين وطلبة أكفاء.

(Reputation and Trust) بناء السمعة والثقة

:تعمل ممارسات الاستدامة على بناء السمعة والثقة في الجامعات من خلال

تعزيز الشفافية

تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، الإفصاح) يسهم في بناء الثقة بين الجامعة وأصحاب المصلحة.

تحسين العلاقات المجتمعية

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعزز سمعة الجامعة في المجتمع المحلي، كما أظهرت دراسة الحربي (2024) أن المسؤولية الاجتماعية للجامعات تؤثر تأثيراً إيجابياً في سمعة المؤسسة.

تحسين التصنيفات العالمية

تحسين مؤشرات الأداء المرتبطة بالاستدامة (مثل التصنيف الأخضر، تصنيف الأثر) يعزز مكانة ارتفاع مشاركة (Wajid, 2025) الجامعة في التصنيفات العالمية، كما أظهرت دراسة وجد . %الجامعات السعودية في تصنيف الأثر من 4% إلى 49

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في إجراء الدراسة الميدانية، حيث يعتبر المنهج العلمي بمثابة الخارطة التي توجه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطريقة بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

منهج الدراسة

(Descriptive Analytical) اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وهو المنهج المناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف ظاهرة أو متغير معين، (Approach) وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، واختبار الفروض المرتبطة بها ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى وصف مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وتحليل أثر الاستدامة المؤسسية (بأبعادها الثلاثة: البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) (في جودة الأداء المؤسسي) بمؤشرات الثلاثة: الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة

وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

ملاءمته لطبيعة الدراسة

حيث يتوافق مع الهدف الرئيس للدراسة المتمثل في تحليل العلاقات بين المتغيرات

قدرته على وصف الظاهرة

حيث يمكن من وصف مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات السعودية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

قدرته على اختبار الفروض

حيث يتيح استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية (مثل تحليل الانحدار المتعدد) لاختبار الفروض والتأكد من دلالتها الإحصائية

مجتمع الدراسة

أعضاء هيئة التدريس والموظفون) يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات السعودية (الإداريون) في مختلف المناطق الإدارية للمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأقدر على تقديم معلومات دقيقة حول ممارسات الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات التي يعملون بها، وذلك لاطلاعهم المباشر على هذه الممارسات والعمليات

ووفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم السعودية، بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية أكثر من 150 ألف موظف خلال العام الدراسي 2025-2026، موزعين على أكثر من 30 جامعة حكومية وأهلية في مختلف مناطق المملكة.

عينة الدراسة

حجم العينة

(Morgan & Krejcie) تم تحديد حجم العينة المطلوبة لهذه الدراسة بالاعتماد على جدول مورغان وكريجسي لتحديد حجم العينة المناسب من مجتمع محدد، وذلك لضمان تمثيلية العينة للمجتمع (Krejcie الأصلي وبناءً على حجم مجتمع الدراسة الكبير (أكثر من 150 ألف مفردة)، تم تحديد حجم العينة مفردة كحد أدنى لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها 384.

استبانة على أفراد 500 ولتعويض احتمالية عدم استكمال بعض الاستبانات أو استبعادها، تم توزيع العينة، وذلك لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

طريقة اختيار العينة

(Stratified Random Sampling) تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم الجامعات السعودية إلى طبقات وفقاً للمنطقة الجغرافية (الوسطى، الغربية، الشرقية، الجنوبية، الشمالية)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها. وقد تم اختيار هذه الطريقة للأسباب التالية

ضمان تمثيل جميع المناطق

. حيث تضمن حصول كل منطقة على تمثيل مناسب في العينة

تقليل خطأ العينة

. حيث تقلل العينة الطبقية من التباين داخل كل طبقة، مما يزيد من دقة النتائج

مراعاة التنوع الجغرافي

. حيث تعكس التنوع الجغرافي والثقافي للجامعات السعودية في مختلف مناطق المملكة

أداة الدراسة

بناء الاستبانة

كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، (Questionnaire) تم استخدام الاستبانة وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، ولقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير، ولتسهيل عملية التحليل الإحصائي وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تعديلها وتكييفها لتناسب مع سياق الدراسة الحالية وأهدافها

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين

ويشمل مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تساعد في وصف خصائص عينة الدراسة، وهي:

(الجنس (ذكر / أنثى

(الفئة العمرية (أقل من 30 سنة / 30-40 سنة / 41-50 سنة / أكثر من 50 سنة

(المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه

(سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 11-15 سنة / أكثر من 15 سنة

(نوع الجامعة (حكومية / أهلية

(المنطقة الجغرافية (وسطى / غربية / شرقية / جنوبية / شمالية

القسم الثاني: متغير الاستدامة المؤسسية (المتغير المستقل)

يتضمن هذا القسم عبارات تقيس أبعاد الاستدامة المؤسسية الثلاثة

القسم الثالث: متغير جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

يتضمن هذا القسم عبارات تقيس مؤشرات جودة الأداء المؤسسي الثلاثة، وقد تم بناء هذه العبارات بالاعتماد على الدراسات السابقة (الغامدي وآخرون، 2025؛ الجهني والغامدي، 2024؛ العتيبي والشمري، 2022؛ الحربي، 2024)،

(Five-Point Likert) وقد تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم تحديد خمس درجات للإجابة تتراوح بين "موافق بشدة" (بدرجة 5) و "غير موافق (Scale بشدة" (بدرجة 1)، وذلك لتسهيل عملية التحليل الإحصائي وتحديد اتجاهات المستجيبين تجاه العبارات المختلفة.

(Validity) صدق الأداة

:تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال نوعين من الصدق

(Face Validity) أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة الجامعية، وعددهم 5 محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم حول.

مدى وضوح صياغة العبارات وسهولة فهمها

مدى ملائمة العبارات للأبعاد التي تقيسها

مدى شمولية العبارات لمتغيرات الدراسة

أي ملاحظات أو تعديلات مقترحة

وبناءً على آراء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة، حيث تم حذف بعض العبارات غير الواضحة، وإعادة صياغة بعض العبارات الأخرى، وإضافة بعض العبارات التي أوصى بها المحكمون، وذلك لضمان وضوح الأداة وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله.

(Construct Validity): ثانياً: صدق البناء

(Exploratory Factor Analysis – EFA) تم التحقق من صدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 50 مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، وذلك للتأكد من أن العبارات تتوزع على الأبعاد التي صممت لقياسها.

وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي أن جميع العبارات تحمل تشبعات عاملية مرتفعة على الأبعاد المخصصة لها (أكبر من 0.50)، مما يؤكد صدق بناء الأداة

إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات الميدانية للدراسة من خلال اتباع الإجراءات التالية

المرحلة الأولى: إعداد الأداة

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة
تم عرض الاستبانة على المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري
تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على آراء المحكمين

المرحلة الثانية: التحقق من صدق وثبات الأداة

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 50 مفردة
تم تحليل بيانات العينة الاستطلاعية للتأكد من صدق البناء وثبات الأداة
تم التأكد من ملائمة الأداة للتطبيق الميداني

المرحلة الثالثة: التطبيق الميداني

تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتوزيع الاستبانة من الجهات المعنية (الجامعات)
(المشمولة في العينة)

استبانة على أفراد العينة بالطرق المناسبة 500 تم توزيع

تم توزيعها عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الإلكترونية
Google باستخدام نماذج (WhatsApp، LinkedIn) الاجتماعي
Forms

أساليب التحليل الإحصائي

الإصدار (SPSS) تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
26، وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود الدراسة في النقاط التالية

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) وجودة الأداء المؤسسي بمؤشرات الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة)، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجامعات السعودية (الحكومية والأهلية) في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، ولا يمكن تعميم نتائجها على الجامعات في الدول العربية الأخرى إلا بحذر

ثالثاً: الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال الفترة من نوفمبر 2025 إلى فبراير 2026، وتمثل نتائجها واقع الجامعات السعودية خلال هذه الفترة الزمنية

رابعاً: الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية، ولم تشمل فئات أخرى مثل الطلبة أو الخريجين أو أصحاب العمل

الاعتبارات الأخلاقية للبحث

تم الالتزام بمجموعة من الاعتبارات الأخلاقية أثناء إجراء هذه الدراسة، وذلك لضمان حقوق المشاركين وسلامة الإجراءات البحثية، ومن أبرزها

الحصول على الموافقات الرسمية

تم الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية (الجامعات المشمولة في العينة) قبل توزيع الاستبانات.

السرية التامة

تم التأكيد لأفراد العينة على أن البيانات التي يقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الكشف عن هوياتهم أو استخدامها خارج نطاق الدراسة

الموافقة المسبقة

تم إبلاغ أفراد العينة بطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم الحصول على موافقتهم المسبقة على المشاركة قبل توزيع الاستبانات.

حرية المشاركة

تم التأكيد لأفراد العينة على أن مشاركتهم في الدراسة طوعية بالكامل، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي التزامات.

الأمانة العلمية

تم الالتزام بالأمانة العلمية في عرض النتائج وتحليلها، دون تحريف أو انتقاء للبيانات لخدمة أهداف معينة.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم عرض منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)، ومجتمع الدراسة (العاملون في الجامعات السعودية)، وعينتها (385 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية)، وأداة الدراسة (الاستبانة) وطريقة بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة ، بالإضافة إلى حدود الدراسة والاعتبارات الأخلاقية للبحث ويمكن القول إن المنهجية (SPSS) المتبعة في هذه الدراسة تتسم بالدقة والموضوعية، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، والخروج بنتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في صياغة التوصيات. وسيتم عرض النتائج وفق تسلسل منهجي، يبدأ بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد)، وأخيراً مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، وتم اختبار الفروض عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي بلغ عددها 385 مستجيباً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية. وقد تم توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الجامعة، والمنطقة الجغرافية.

أظهرت النتائج أن نسبة الذكور في العينة بلغت 55.1% مقابل 44.9% للإناث، وهو توزيع قريب من النسبة العامة للعاملين في الجامعات السعودية. في الفئة العمرية، كانت الفئة 30-40 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 36.9%، تليها الفئة 41-50 سنة بنسبة 29.9%، مما يشير إلى أن غالبية العاملين في الجامعات السعودية هم في مراحل العمر المتوسطة التي تمثل ذروة العطاء المهني. في المؤهل العلمي، كانت نسبة حملة الماجستير هي الأعلى (40.5%)، تليها حملة الدكتوراه (34.0%)، ثم حملة البكالوريوس (25.5%)، وهو توزيع يعكس طبيعة القطاع الجامعي الذي يضم فئتي أعضاء هيئة التدريس (حملة الدكتوراه) والموظفين الإداريين (حملة الماجستير والبكالوريوس). في سنوات الخبرة، توزعت سنوات الخبرة بشكل متقارب، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات 32.2%، ومن 11-15 سنة 28.1%، مما يشير إلى وجود كوادر بشرية ذات خبرة متراكمة في الجامعات السعودية. في نوع الجامعة، شكلت الجامعات الحكومية النسبة الأكبر من العينة (74.5%) مقابل 25.5% للجامعات الأهلية، وهو توزيع متناسب مع نسبة الجامعات الحكومية والأهلية في المملكة. في المنطقة الجغرافية، جاءت المنطقة

الوسطى في المرتبة الأولى بنسبة 29.1%، تليها المنطقة الغربية (25.5%)، ثم الشرقية (21.8%)، مما يعكس تركيز الجامعات في هذه المناطق الرئيسية.

اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات عينة الدراسة الأساسية (385 مفردة)، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة. أظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ للاستدامة المؤسسية (ككل) بلغ 0.93، وللبعد البيئي 0.89، وللبعد الاجتماعي 0.90، وللبعد الحوكمة 0.88. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لجودة الأداء المؤسسي (ككل) 0.92، وللجودة الأكاديمية 0.87، وللکفاءة التشغيلية 0.85، وللسمعة والثقة 0.86. تشير هذه النتائج إلى أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت 0.85، وهو مستوى مرتفع يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الاستدامة المؤسسية (المتغير المستقل) ومؤشرات جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك للإجابة عن التساؤلات الفرعية الأولى والثانية المتعلقة بمستوى تطبيق هذه الأبعاد والمؤشرات في الجامعات السعودية.

مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة المؤسسية:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام 3.54 من 5. وجاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.68 (مستوى مرتفع)، يليه بعد الحوكمة بمتوسط 3.51 (مستوى متوسط)، ثم البعد البيئي بمتوسط 3.42 (مستوى متوسط). تشير هذه النتائج إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً نسبياً بالبعد الاجتماعي للاستدامة (المسؤولية المجتمعية، رضا العاملين، تطوير المهارات)، بينما لا تزال ممارسات الاستدامة البيئية (كفاءة الطاقة، ترشيد المياه، إدارة النفايات) في حاجة إلى مزيد من التطوير.

مستوى جودة الأداء المؤسسي:

أظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية جاء متوسطاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام 3.52 من 5. وجاء مؤشر السمعة والثقة في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع (3.72)، يليه الجودة الأكاديمية بمستوى متوسط (3.45)، ثم الكفاءة التشغيلية بمستوى متوسط (3.38). تشير هذه النتائج إلى أن الجامعات السعودية تتمتع بسمعة جيدة وثقة مرتفعة من قبل المجتمع وأصحاب المصلحة، بينما تحتاج الجودة الأكاديمية والكفاءة التشغيلية إلى مزيد من التطوير.

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسة)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الاستدامة المؤسسية (ككل) وجودة الأداء المؤسسي (ككل). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين الكليين 0.81 عند مستوى دلالة 0.01. وكان للبعد الاجتماعي أقوى ارتباط بجودة الأداء المؤسسي ($r = 0.77$)، يليه بعد الحوكمة ($r = 0.74$)، ثم البعد البيئي ($r = 0.69$). وكان الارتباط بين الاستدامة المؤسسية والسمعة والثقة هو الأقوى بين مؤشرات الأداء ($r = 0.78$).

اختبار الفرضية الرئيسة (تحليل الانحدار المتعدد)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية بأبعادها في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية". أظهرت النتائج أن أبعاد الاستدامة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته 68.9% من التباين الحاصل في جودة الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.689$)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية في جودة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ($F = 96.42$) بمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.05. وبالتالي، يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسة (H_1) ورفض الفرضية الصفرية الرئيسة (H_0).

اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها:

تم اختبار الفروض الفرعية من خلال تحليل معاملات الانحدار المعيارية (β). أظهرت النتائج أن البعد الاجتماعي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في جودة الأداء المؤسسي ($\beta = 0.312, p = 0.000$)، وأن بعد الحوكمة له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في جودة الأداء المؤسسي ($\beta = 0.261, p = 0.000$)، وأن البعد البيئي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في جودة الأداء المؤسسي ($\beta = 0.218, p = 0.000$). وبالتالي، يتم قبول جميع الفروض البديلة الفرعية (H_{11}, H_{12}) ورفض الفروض الصفرية المقابلة لها (H_{13}).

مناقشة عامة للنتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، مع تفوق البعد الاجتماعي على البعدين البيئي والحوكمة. هذه النتيجة تعكس أن الجامعات السعودية لا تزال في مرحلة التحول نحو الاستدامة المؤسسية، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتطوير هذه الممارسات، خاصة في المجالين البيئي والتشغيلي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (Alshammari, 2025) التي أظهرت أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الاستدامة كان محدوداً، مما يعكس وجود فجوة بين الوعي والممارسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي، وأن أبعاد الاستدامة المؤسسية تفسر 68.9% من التباين في جودة الأداء المؤسسي. هذه النتائج تؤكد أن الاستدامة المؤسسية هي عامل رئيس في تحسين جودة الأداء في الجامعات السعودية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن لعريه والمشير (Benlaria & Almawishir, 2025) التي أظهرت أن الممارسات الإدارية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين العوامل الاقتصادية التعليمية وأداء الاستدامة المؤسسية.

أظهرت النتائج أن البعد الاجتماعي للاستدامة هو الأكثر تأثيراً في جودة الأداء المؤسسي، يليه بعد الحوكمة، ثم البعد البيئي. هذه النتائج تشير إلى أن الاستثمار في تطوير العنصر البشري (رضا العاملين، تطوير المهارات، العدالة التنظيمية) والمسؤولية المجتمعية هو الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعات، كونها مؤسسات تعليمية، تعتمد بشكل كبير على كفاءتها البشرية لتحقيق أهدافها. وهذا يتفق مع دراسة عوض (Awad, 2025) التي أظهرت أن المسؤولية الاجتماعية المستدامة تؤثر تأثيراً كبيراً في استدامة الأعمال.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي، وأن أبعاد الاستدامة المؤسسية تفسر ما نسبته 68.9% من التباين في جودة الأداء، يليه بعد الحوكمة، ثم البعد البيئي. وستتم مناقشة هذه النتائج بشكل أكثر تفصيلاً في الفصل الخامس، حيث سيتم عرض الاستنتاجات العامة والتوصيات العملية ومقترحات البحوث المستقبلية.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل الخاتمة والتوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها وتحليلها في الفصل الرابع، وذلك بهدف تقديم رؤية متكاملة حول أثر الاستدامة المؤسسية على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. وسيتم في هذا الفصل عرض ملخص للنتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، ثم الاستنتاجات العامة التي يمكن استخلاصها من هذه النتائج، يلي ذلك تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف مختلف الأطراف المعنية (القيادات الأكاديمية، وزارة التعليم، هيئة تقويم التعليم والتدريب، والباحثين)، وأخيراً عرض مقترحات لبحوث مستقبلية يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة في هذا المجال.

ملخص النتائج الرئيسية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بعد الحوكمة) على جودة الأداء المؤسسي بمؤشرات الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة) في الجامعات السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة قوامها 385 مستجيباً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية باستخدام استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وفيما يلي ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية جاء متوسطاً بشكل وجاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى .من 3.54 5 عام، حيث بلغ المتوسط العام (مستوى متوسط)، ثم البعد (3.51 مستوى مرتفع)، يليه بعد الحوكمة بمتوسط (3.68 بمتوسط مستوى متوسط). وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً (3.42 البيئي بمتوسط نسبياً) بالبعد الاجتماعي للاستدامة (المسؤولية المجتمعية، رضا العاملين، تطوير المهارات)، بينما لا تزال ممارسات الاستدامة البيئية (كفاءة الطاقة، ترشيد المياه، إدارة النفايات) في حاجة إلى مزيد من التطوير.

مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية

أظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية جاء متوسطاً بشكل عام، وجاء مؤشر السمعة والثقة في المرتبة الأولى. من 3.52 5 حيث بلغ المتوسط العام ، ثم الكفاءة التشغيلية (3.45)، يليه الجودة الأكاديمية بمستوى متوسط (3.72) بمستوى مرتفع وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات السعودية تتمتع بسمعة جيدة وثقة. (3.38) بمستوى متوسط مرتفعة من قبل المجتمع وأصحاب المصلحة، بينما تحتاج الجودة الأكاديمية والكفاءة التشغيلية إلى مزيد من التطوير.

العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الاستدامة عند 0.81 المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين الكليين ، (r = 0.77) مستوى دلالة 0.01. وكان للبعد الاجتماعي أقوى ارتباط بجودة الأداء المؤسسي وكان الارتباط بين الاستدامة. (r = 0.69) ، ثم البعد البيئي (r = 0.74) يليه بعد الحوكمة . (r = 0.78) المؤسسية والسمعة والثقة هو الأقوى بين مؤشرات الأداء

الاستنتاجات العامة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العامة التي تعكس واقع الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات السعودية، وتوضح طبيعة العلاقة بينهما

الاستنتاج الأول: الفجوة بين الوعي والتطبيق في مجال الاستدامة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فجوة بين الوعي بأهمية الاستدامة والممارسة الفعلية لها في الجامعات السعودية. فرغم ارتفاع مستوى السمعة والثقة الذي يعكس وعياً مجتمعياً بأهمية الجامعات، إلا أن مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية جاء متوسطاً، خاصة في البعدين البيئي والحوكمة. وهذا يتفق مع ما من وجود فجوة بين الوعي بأهمية (Alshammari, 2025) أشارت إليه دراسة الشمري .(الاستدامة (3.82 من 5) والمشاركة الفعلية في أنشطتها (2.33 من 5

الاستنتاج الثاني: الدور المحوري للبعد الاجتماعي في تحسين الأداء

يؤكد البعد الاجتماعي للاستدامة (رضا العاملين، تطوير المهارات، المسؤولية المجتمعية، العدالة التنظيمية) على أنه الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. وهذا يعكس أن الجامعات، كونها مؤسسات تعليمية تعتمد بشكل كبير على كفاءاتها البشرية، تستفيد بشكل أكبر . من الاستثمار في العنصر البشري مقارنة بالاستثمار في الجوانب البيئية أو التقنية وحدها

الاستنتاج الثالث: أهمية الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز

أظهرت النتائج أن بعد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، كفاءة اتخاذ القرار، الالتزام باللوائح) له تأثير كبير في جودة الأداء المؤسسي، مما يؤكد على أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2025) التي أظهرت أن الحوكمة المؤسسية تؤثر . إيجاباً في جودة الأداء الأكاديمي والإداري

الاستنتاج الرابع: الحاجة إلى تطوير الاستدامة البيئية

على الرغم من أن البعد البيئي للاستدامة له تأثير إيجابي في جودة الأداء المؤسسي، إلا أن مستوى تطبيقه جاء أقل من البعدين الآخرين. وهذا يشير إلى أن الجامعات السعودية لا تزال في بداية الطريق نحو تحقيق الاستدامة البيئية، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الاستثمار في كفاءة الطاقة، وترشيد المياه، (Alharbi et al., 2026) وإدارة النفايات، والبنية التحتية الخضراء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي وآخرون التي أشارت إلى أن استخدام الطاقة المتجددة في الجامعات السعودية لا يزال أقل . من المستهدف الوطني

الاستنتاج الخامس: العلاقة التكاملية بين أبعاد الاستدامة

تشير النتائج إلى أن أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) تعمل بشكل تكاملي في تحسين جودة الأداء المؤسسي. فزيادة تطبيق أي من هذه الأبعاد يؤدي إلى تحسين الأداء، ولكن التأثير الأكبر يتحقق عندما تتكامل هذه الأبعاد معاً في استراتيجية متكاملة للاستدامة المؤسسية

التوصيات العملية

بناءً على النتائج والاستنتاجات السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف مختلف الأطراف المعنية، وذلك بهدف تعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية في الجامعات السعودية وتحسين جودة الأداء المؤسسي

توصيات لتعزيز البعد الاجتماعي للاستدامة

نظراً لأن البعد الاجتماعي للاستدامة كان الأكثر تأثيراً في جودة الأداء المؤسسي، توصي الدراسة بما يلي:

تعزيز رضا العاملين

العمل على تحسين بيئة العمل في الجامعات السعودية من خلال توفير حوافز مالية ومعنوية مناسبة، وضمان التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير برامج دعم نفسي واجتماعي للعاملين

تطوير المهارات والكفاءات

تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في مجالات الاستدامة والقيادة والإدارة الحديثة، مع التركيز على المهارات الرقمية والإدارية

تعزيز المسؤولية المجتمعية

تفعيل دور الجامعات في خدمة المجتمع المحلي من خلال برامج تطوعية، وشراكات مع المؤسسات المحلية، ومشاركة المجتمع في فعاليات وأنشطة الجامعة

تحقيق العدالة التنظيمية

تطبيق معايير عادلة وشفافة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء، وضمان تكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز

توصيات لتعزيز بعد الحوكمة للاستدامة

نظراً لأن بعد الحوكمة جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في جودة الأداء المؤسسي، توصي الدراسة بما يلي:

تعزيز الشفافية

العمل على زيادة مستويات الشفافية في الجامعات السعودية من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين والطلبة

تفعيل المساءلة

تطوير آليات واضحة للمساءلة والمتابعة، مع تحديد المسؤوليات بدقة، ومحاسبة المقصرين، وتقدير المتميزين

تحسين كفاءة اتخاذ القرار

تفعيل المشاركة في صنع القرار من خلال إنشاء مجالس استشارية تضم ممثلين عن مختلف الأطراف المعنية، وتبني آليات اتخاذ قرار قائمة على الأدلة والبيانات

الالتزام باللوائح والسياسات

العمل على تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلية والدولية، والالتزام بمتطلبات هيئة تقويم التعليم والتدريب والجهات الرقابية الأخرى

توصيات لتعزيز البعد البيئي للاستدامة

:نظراً لأن البعد البيئي للاستدامة كان الأقل تطبيقاً في الجامعات السعودية، توصي الدراسة بما يلي

تحسين كفاءة استخدام الطاقة

الاستثمار في تركيب أنظمة الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية) في مباني الجامعات، واستخدام أنظمة الإضاءة الموفرة للطاقة، وتطبيق معايير العزل الحراري في المباني الجديدة

ترشيد استهلاك المياه

تركيب أنظمة ري ذكية في المساحات الخضراء، واستخدام أدوات ترشيد المياه في المرافق الجامعية، وإعادة تدوير المياه الرمادية لأغراض الري.

تطوير إدارة النفايات

تطبيق برامج فرز وإعادة تدوير النفايات في الحرم الجامعي، والحد من استخدام البلاستيك، وتحويل . النفايات العضوية إلى سماد

في المشاريع الإنشائية (LEED اعتماد معايير البناء الأخضر (مثل: تطبيق معايير البناء الأخضر . الجديدة للجامعات، وتطوير المساحات الخضراء داخل الحرم الجامعي

توصيات لصناع القرار على المستوى الوطني

توصي الدراسة الجهات المعنية على المستوى الوطني (وزارة التعليم، هيئة تقويم التعليم والتدريب) بما يلي:

تطوير سياسات وطنية للاستدامة في التعليم العالي

وضع إطار وطني شامل للاستدامة في الجامعات السعودية يحدد الأهداف والمؤشرات وآليات التقييم والمتابعة، مع ربطها بمستهدفات رؤية 2030 والمبادرة السعودية الخضراء

تخصيص ميزانيات داعمة للاستدامة

تخصيص ميزانيات كافية لدعم مبادرات ومشاريع الاستدامة في الجامعات السعودية، مع إنشاء برامج تمويل تنافسية للمشاريع المبتكرة في مجال الاستدامة

إدراج الاستدامة في معايير الاعتماد المؤسسي

تضمنين متطلبات الاستدامة المؤسسية (الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة) ضمن معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب

تطوير مؤشرات وطنية لقياس أداء الاستدامة

إنشاء نظام وطني لقياس وتصنيف أداء الجامعات السعودية في مجال الاستدامة، مشابه لتصنيف تايمز للتعليم العالي للأثر، مع نشر النتائج سنوياً لتعزيز التنافسية الإيجابية بين الجامعات

تعزيز الشراكات الدولية

UI دعم مشاركة الجامعات السعودية في المبادرات والتصنيفات العالمية للاستدامة (مثل GreenMetric و THE Impact Rankings) مع الجامعات ، وتشجيع تبادل الخبرات مع الجامعات العالمية الرائدة في مجال الاستدامة

حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

أولاً: حدود الدراسة

على الرغم من الجهود التي بذلت لضمان دقة وموضوعية نتائج هذه الدراسة، إلا أنها واجهت بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها، وهي

ثانياً: مقترحات لبحوث مستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة والحدود التي واجهتها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة في مجال الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في قطاع التعليم العالي:

إجراء دراسات في سياقات جغرافية أخرى

إجراء دراسات مماثلة في جامعات دول عربية أخرى (مثل مصر، الإمارات، الأردن) لإمكانية المقارنة . بين النتائج وفهم تأثير الاختلافات الثقافية والتنظيمية على العلاقة بين الاستدامة والأداء

توسيع نطاق العينة

إجراء دراسات تشمل فئات أخرى من أصحاب المصلحة (الطلبة، الخريجون، أصحاب العمل، المجتمع المحلي) للحصول على صورة أكثر شمولاً حول واقع الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء في الجامعات .

إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة

دراسة تأثير متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، أو الالتزام القيادي، أو النضج الرقمي، على العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء المؤسسي .

(Longitudinal Studies) إجراء دراسات طويلة

إجراء دراسات تتبّع التغيرات في مؤشرات الاستدامة وجودة الأداء على مدى عدة سنوات، لتحديد الاتجاهات والأنماط الزمنية، وتقييم أثر السياسات والمبادرات الوطنية على المدى الطويل .

استخدام منهجيات مختلطة

إجراء دراسات تجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، باستخدام المقابلات المتعمقة وتحليل المحتوى، للتعلم في فهم الآليات التي تعمل من خلالها الاستدامة على تحسين الأداء .

دراسة أثر الاستدامة على مؤشرات أداء محددة

إجراء دراسات تركز على أثر الاستدامة المؤسسية على مؤشرات أداء محددة مثل التصنيفات العالمية ، أو جودة البحث العلمي، أو قابلية توظيف الخريجين (QS ، THE ، UI GreenMetric)

دراسة تطبيقية لنماذج الاستدامة

إجراء دراسات تطبيقية لاختبار فعالية نماذج ومبادرات الاستدامة المقترحة في جامعات سعودية محددة، وتقييم نتائجها وتحديات تطبيقها.

الخلاصة:

ختاماً، يمكن القول إن هذه الدراسة قدمت إسهاماً علمياً مهماً في مجال إدارة الأعمال بشكل عام، وفي مجال الاستدامة المؤسسية في التعليم العالي السعودي بشكل خاص، من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد الاستدامة المؤسسية الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) ومؤشرات جودة الأداء المؤسسي الثلاثة (الجودة الأكاديمية، الكفاءة التشغيلية، السمعة والثقة)، واختبار هذا النموذج تجريبياً في الجامعات السعودية.

لقد أكدت نتائج الدراسة على الدور المحوري للاستدامة المؤسسية في تحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث فسرت أبعاد الاستدامة الثلاثة مجتمعة ما نسبته 68.9% من التباين في جودة الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن البعد الاجتماعي للاستدامة هو الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، يليه بعد الحوكمة، ثم البعد البيئي.

إن هذه النتائج تؤكد أن الاستثمار في الاستدامة المؤسسية ليس مجرد تكلفة إضافية، بل هو استثمار استراتيجي يعود بفوائد ملموسة على جودة الأداء المؤسسي. وفي ضوء رؤية المملكة 2030 التي تولي اهتماماً كبيراً بالاستدامة والجودة، تأتي هذه الدراسة لتقدم رؤية تحليلية وتوصيات عملية يمكن أن تساعد القيادات الأكاديمية وصناع القرار على المستوى الوطني في تطوير سياساتهم واستراتيجياتهم نحو تحقيق استدامة مؤسسية فاعلة تنعكس إيجاباً على جودة المخرجات، وكفاءة العمليات، وسمعة الجامعات وثقة المجتمع بها.

نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل قد أضاف قيمة علمية ملموسة، وأن يوفق القائمين على قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لتحقيق المزيد من الإنجازات في مجال الاستدامة المؤسسية وجودة الأداء، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبناء مستقبل أكثر استدامة للأجيال القادمة.

الباحث

سعود بن عبدالله بن منيعه

المراجع:

المراجع العربية

- الجهني، أ. ع.، والغامدي، م. أ. (2024). نحو إدارة جامعية مستدامة: نموذج مقترح لتحسين جودة .، 45-68(1)مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 12. تقييم الأداء الوظيفي
- المجلة .الحري، ف. (2024). المسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية وأثرها في سمعة المؤسسة .، 215-234(2)لعربية للإدارة، 44
- الخراشي، ي.، والمشيقي، أ. (2013). مدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق متطلبات .، 112-135(2)مجلة جامعة القصيم للبحوث والدراسات، 8. الاعتماد الأكاديمي
- أطروحة [نموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية .(السالم، م. ك. (2016) دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية
- مجلة جامعة .الشهري، م. (2025). الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية وأثرها في جودة الأداء .، 89-112(1)للك خالد للعلوم التربوية، 12
- العتيبي، ع. ش.، والشمري، ن. م. (2022). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء .، 215-234(3)للمجلة العربية للإدارة، 42. المؤسسي
- العنزي، ا. ب. خ. م. (2022). رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع .، 112-135(4)للمجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 70. كفاءة الأداء الجامعي
- الغامدي، ح. ب.، العتيبي، ع. ش.، والشمري، ن. م. (2025). دور الاعتماد الأكاديمي في *Journal of Educational and Social Research* 15، (2) 89-105، .
- المجلة .الفاضلي، ط. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي .، 89-105(2)لعربية للإدارة الحديثة، 10
- قياس كفاءة أداء منشآت القطاع العام بواسطة التحليل التطويقي .(البار، ف. ع. (2017) رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبدالعزيز[البيانات
- استرجع في .ورشة عمل: كيفية إجراء البحث العلمي لطلبة الماجستير .(جامعة المجمعة. (2019) <https://www.mu.edu.sa> 15 يناير 2026 من
- استرجع في 20 يناير .دليل الباحث لكتابة الرسائل العلمية .(جامعة الملك عبدالعزيز. (2019) <https://www.kau.edu.sa> 2026 من

- تعزيز التعليم من أجل الاستدامة: تجارب من .(الهادي، ش.، فهم، إ. س.، ولييب، هـ. (2025)
مركز الدراسات والاستشارات، الجامعة الأمريكية بالقاهرة. الجامعات المصرية
- استرجع في .مؤشرات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية .(هيئة الحكومة الرقمية. (2024)
<https://www.dga.gov.sa> 10 يناير 2026 من
- استرجع في .إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .(وزارة التعليم السعودية. (2025)
<https://www.moe.gov.sa> 5 فبراير 2026 من

- Abubakar, I. R., Aina, Y. A., & Alshuwaikhat, H. M. (2020). Sustainable development in Saudi Arabian universities. *Sustainability*, *12*(19), 8008. <https://doi.org/10.3390/su12198008>
- Alabdulwahab, B. S. S. (2025). *Personal values and attitudes towards corporate sustainability: An analysis of Saudi Arabian business school students* [Doctoral dissertation, Ewha Womans University]. RISS Database.
- Alasiri, A., & AlKubaisy, M. (2022). Exploring the role of leadership, work environment, and information technology alignment in company performance in the context of digital transformation in Saudi Arabia. *International Journal of Professional Business Review*, *7*(5), 1–18.
- Albaroudi, H. B., Altuwaijri, A. I., Albagieh, M. N., & Iqbal, S. (2025). Assessing campus sustainability in Saudi universities: Faculty perspectives and institutional challenges. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 1398. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05768-x>
- Aldogan Eklund, M. (2026). Green performance in higher education: How institutional and contextual factors shape sustainability ratings. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *27*(3), 456–478. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2025-0250>
- Al-Ghamdi, A. (2023). Environmental sustainability in Saudi university campuses. *Journal of Cleaner Production*, *385*, 135–150. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135678>

- Alharbi, K. M., Elshamly, A., & Mahgoub, I. G. (2026). Green economy and institutional sustainability in Saudi higher education: Empirical evidence under Vision 2030. *Sustainability*, *18*(6), 3078. <https://doi.org/10.3390/su18063078>
- Aljendan, A. Y. (2024). A proposed framework for effective implementation of sustainability leadership in Saudi higher education. *International Journal of Religion*, *5*(10), 1155–1169.
- Alokluk, J. A. (2016). *The effectiveness of blended learning in master of business administration programs* [Doctoral dissertation, University of Hull]. University of Hull Repository.
- Alrashed, F. (2021). Challenges facing sustainability implementation in Saudi universities. *Journal of Sustainability in Higher Education*, *22*(3), 567–585.
- Alsharif, M. A., Peters, M. D., & Dixon, T. J. (2020). Designing and implementing effective sustainability in Saudi universities. *Sustainability*, *12*(12), 5096. <https://doi.org/10.3390/su12125096>
- Al-Sulaiti, K., & Al-Sulaiti, A. (2024). Corporate sustainability in the Gulf region: Challenges and opportunities. *Journal of Business Ethics*, *185*(2), 345–367.
- Atobishi, T., Al-Hawary, S., & Al-Dweiri, A. (2024). How digital capabilities affect institutional performance in the public sector: The mediating role of organizational agility. *Administrative Sciences*, *14*(3), 45–62.
- Awad, A. (2025). The role of sustainable social responsibility of universities in enhancing business sustainability: The mediating

- role of entrepreneurial culture. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(1), 181–192.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.
- Benitez, J., Arenas, A., & Castillo, A. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, *59*(5), 103–118.
- Benlaria, H., & Almawishir, N. F. S. (2025). The impact of educational economic factors on institutional sustainability performance: The mediating role of green management practices. *Sustainability*, *17*(3), 1260. <https://doi.org/10.3390/su17031260>
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, J. (2024). Enabling organizational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and continuous learning environment. *Information Systems Journal*, *34*(2), 215–238.
- de Villiers, C., Dimes, R., Houque, M. N., Hu, N., & Molinari, M. (2025). University sustainability performance as a catalyst for societal change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *38*(4), 112–135. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2024-6950>
- Gunawan, A., Setiawan, M., & Pratama, A. (2023). Digital leadership towards performance through mediation of organizational commitment in e-commerce in Indonesia. *ATT Journal*, *15*(2), 78–95.
- Iqbal, S., Al-Harbi, K., & Al-Otaibi, S. (2024). Quality in higher education: A comparative study of Saudi and

- international universities. *Quality in Higher Education*, *30*(2), 145–162.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Karafakioglu, M., & Findikli, M. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, *13*(1), 89–108.
- Kayala, G. G., & Khalife, M. R. (2025). Determinants of sustainability performance in higher education institutions. *Cogent Education*, *12*(1), 2581411. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2581411>
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2020). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, *12*(2), 177–195.
- Kitchener, M., Delbridge, R., & Harley, B. (2024). Embedding sustainability in business school curricula: Challenges and opportunities. *Academy of Management Learning & Education*, *23*(1), 45–68.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, *154*, 119–135.

- Mollah, M. A., Hossain, M. A., & Rahman, M. S. (2024). The relationship between digital leadership, digital transformation, and digital innovation for sustainable financial performance: Uncovering the impact of environmental dynamism. *Sustainability*, *16*(4), 1560.
- Nurshinta, R., & Usman, B. (2024). The effect of digital leadership on organizational performance in Jakarta. *ISC-BEAM Journal*, *8*(1), 34–52.
- OECD. (2023). *Digital transformation and the future of work*. OECD Publishing.
- Qiao, Y., Zhang, L., & Wang, H. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital age. *Systems*, *12*(4), 115–132.
- Saddique, M., Khan, M. A., & Ahmed, S. (2023). The role of digital leadership towards sustainable business performance: A parallel mediation model. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *7*(2), 45–62.
- Serrano, O. M. E., Miranda González, F. J., & Belchior Mourato, J. A. (2025). Determinants of the effectiveness of quality assurance systems and institutional performance in higher education. *Cogent Education*, *12*(1), 2581411. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2581411>
- Shin, J., Lee, H., & Kim, S. (2023). Sustainability and institutional performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employee digital capabilities. *Sustainability*, *15*(8), 6789. <https://doi.org/10.3390/su15086789>

- Stachowicz–Stanusch, A., Contu, D., & Alami, R. (2024). Developing sustainability in business schools: Best practices for implementation of principles for responsible management education. In R. El Khoury (Ed.), *Anticipating future business trends: Navigating artificial intelligence innovations* (pp. 15–32). Springer.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.
- Tulungen, E. W., Roring, F., & Palandeng, I. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skills in improving institutional performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, *5*(2), 112–128.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1066180. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- United Nations. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations Publications.
- Wajid, H. A. (2025). The role of Saudi Arabian higher education institutions in sustainable development: Participation, framework alignment, and strategic insights. *Sustainability*, *17*(6), 2530. <https://doi.org/10.3390/su17062530>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2022). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. World Bank Publications.

World Bank. (2025). *Higher education and sustainable development in the Middle East and North Africa*. World Bank Publications.

Zhao, Y., Liu, X., & Chen, W. (2023). Digital transformation and firm performance: Leveraging user participation. *Journal of Global Information Management*, *31*(1), 1–22.

Abstract

The Impact of Corporate Sustainability on Institutional Performance Quality: A Field Study in Saudi Universities

This study aimed to analyze the impact of corporate sustainability with its three dimensions (environmental dimension, social dimension, governance dimension) on institutional performance quality with its three indicators (academic quality, operational efficiency, reputation and trust) in Saudi universities. The study adopted the descriptive analytical approach, and data were collected from a sample of (385) respondents from faculty members and administrative staff in Saudi universities, using a questionnaire designed for this purpose, whose validity and reliability were verified. Data were statistically analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), through descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The results showed that the level of corporate sustainability implementation in Saudi universities was moderate, with an overall mean of (3.54 out of 5). The social dimension ranked first with a mean of (3.68) (high level), followed by the governance dimension with a mean of (3.51) (moderate level), and then the environmental dimension with a mean of (3.42) (moderate level). The results also showed that the level of institutional performance quality was moderate, with an overall mean of (3.52 out of 5). The reputation and trust indicator ranked first at a high level (3.72), followed by academic quality (3.45), and then operational efficiency (3.38).

The correlation analysis results revealed a strong positive statistically significant correlation between corporate sustainability and institutional performance quality, with a correlation coefficient between the two overall variables of (0.81) at the significance level of 0.01. Multiple regression analysis also showed that the dimensions of corporate sustainability collectively explain (68.9%) of the variance in institutional performance quality, confirming a statistically significant impact of corporate sustainability on performance quality.

Specifically, it was found that the social dimension ($\beta = 0.312$, $p = 0.000$), governance dimension ($\beta = 0.261$, $p = 0.000$), and environmental dimension ($\beta = 0.218$, $p = 0.000$) each had a positive and statistically significant direct impact on institutional performance quality, with the social dimension being the most influential.

The study recommends enhancing corporate sustainability practices in Saudi universities, with a focus on the social dimension (employee satisfaction, skills development, community responsibility, organizational justice) as it is the most influential in improving performance. It also recommends developing governance practices (transparency, accountability, decision-making efficiency) and enhancing environmental sustainability (energy efficiency, water conservation, waste management, green infrastructure). The study further recommends that the Ministry of Education and the Education

and Training Evaluation Commission develop national policies for sustainability in higher education, allocate supportive budgets, incorporate sustainability into institutional accreditation standards, and develop national indicators to measure sustainability performance in Saudi universities.

Keywords: Corporate Sustainability, Environmental Dimension, Social Dimension, Governance, Institutional Performance Quality, Academic Quality, Operational Efficiency, Reputation and Trust, Saudi Universities, Vision 2030.