

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الإنسانية

تخصص ماجستير القيادة التربوية



العنوان باللغة العربية

الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة للمجتمع المحيط:
استراتيجية مقترحة من منظور القيادة التربوية

إعداد الطالب/

مها بنت نجم اللقيصم
الرقم الأكاديمي: ٢٥٣٠٠٢٩٨١

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وهبني القدرة والعزيمة لإتمام هذا العمل العلمي، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً في العلم والعمل.

وأقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذين الفاضلين المشرفين على هذه الدراسة، لما قدماه من توجيه علمي رصين، وملاحظات دقيقة، ودعم متواصل كان له الأثر الكبير في بلورة هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام في جامعة ميدأوشن، الذين كان لهم فضل كبير في بناء معارفي الأكاديمية، وصقل مهاراتي البحثية، وتعزيز اهتمامي العلمي بهذا المجال.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لأسرتي الكريمة، التي كانت خير سند وعون طوال مسيرتي الدراسية، بما قدمته من دعم نفسي ومعنوي، وصبر وتشجيع كان لهما أعظم الأثر في مواصلة هذا الطريق وإتمام هذه الرسالة.

فهرس المحتويات:

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
أ	<u>الغلاف</u>
ب	<u>الشكر والتقدير</u>
ج	<u>الملخص</u>
د	<u>فهرس المحتويات</u>

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
1	<u>1.1 المقدمة</u>
3	<u>1.2 مشكلة الدراسة</u>
4	<u>1.3 أسئلة الدراسة</u>
5	<u>1.4 أهداف الدراسة</u>
6	<u>1.5 أهمية الدراسة</u>
7	<u>1.6 فرضيات الدراسة</u>
8	<u>1.7 حدود الدراسة</u>
9	<u>1.8 متغيرات الدراسة</u>
10	<u>1.9 مصطلحات الدراسة</u>
11	<u>1.10 هيكل الدراسة</u>

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الصفحة العنوان

الصفحة العنوان

2.1 مفهوم التنمية المستدامة	13
2.2 أبعاد التنمية المستدامة	15
2.3 التنمية المستدامة في التعليم العالي	18
2.4 أهداف التنمية المستدامة ودور الجامعات	20
2.5 وظائف الجامعة في ضوء الاستدامة	22
2.6 التحول نحو الجامعة المستدامة	24
2.7 التحديات التي تواجه الجامعات	26
2.8 مفهوم القيادة التربوية	28
2.9 أنماط القيادة التربوية	30
2.10 القيادة التربوية والتنمية المستدامة	33
2.11 الدراسات السابقة	35
2.12 التحليل النقدي	37
2.13 الفجوة البحثية	39
2.14 الإطار النظري للدراسة	41
2.15 خلاصة الفصل	43

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الصفحة العنوان

3.1 منهج الدراسة	45
3.2 مجتمع الدراسة	46
3.3 عينة الدراسة	47

الصفحة العنوان

3.4 أدوات الدراسة	48
3.5 صدق وثبات الأداة	50
3.6 أساليب التحليل الإحصائي	52
3.7 حدود المنهجية	54

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الصفحة العنوان

4.1 تمهيد	56
4.2 اختبار الصدق والثبات	57
4.3 التحليل الوصفي	59
4.4 اختبار الفرضيات	61
4.5 تحليل الانحدار	63
4.6 مناقشة النتائج	65

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الصفحة العنوان

5.1 الاستنتاجات	68
5.2 التوصيات	70

بقية المحتويات

الصفحة العنوان

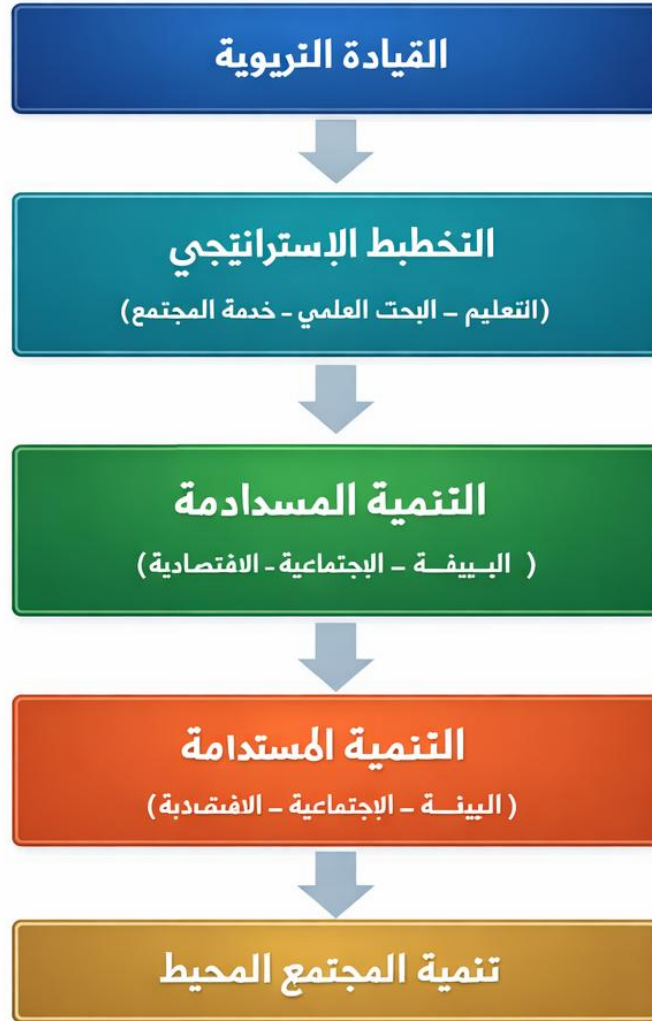
النموذج الاستراتيجي المقترح	73
-----------------------------	----

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
75	<u>الخاتمة</u>
77	<u>المراجع</u>
80	<u>الملاحق (إن وجدت)</u>

قائمة الجداول:

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
57	<u>معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة</u>	<u>جدول (4-1)</u>
59	<u>نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التربوية والتنمية المستدامة</u>	<u>جدول (4-2)</u>
61	<u>معاملات الارتباط بين القيادة التربوية والتنمية المستدامة</u>	<u>جدول (4-3)</u>
63	<u>نتائج تحليل الانحدار لتأثير أنماط القيادة التربوية على التنمية المستدامة</u>	<u>جدول (4-4)</u>

النموذج الإستراتيجي المقترح
لنفذاح لتفعيل الدور للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة



المستخلص (Abstract)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الريادي الذي تضطلع به الجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة، من خلال توظيف ممارسات القيادة التربوية الحديثة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي. وتنبع أهمية الدراسة من التوجه العالمي المتزايد نحو تبني مفاهيم الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ودور الجامعات في الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين المحلي والعالمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التربوية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث تبين أن القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستدامة داخل المؤسسات الجامعية. كما كشفت النتائج عن أهمية التكامل بين وظائف الجامعة الأساسية (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) في دعم التوجه نحو التنمية المستدامة.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادية حديثة قائمة على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز الشراكات بين الجامعات والمجتمع، وتوجيه البحث العلمي نحو معالجة القضايا التنموية. كما تقترح الدراسة نموذجاً استراتيجياً متكاملًا يساهم في تفعيل الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، التنمية المستدامة، الجامعات، القيادة التحويلية، التخطيط الاستراتيجي.

This study aims to analyze the pioneering role of universities in promoting the dimensions of sustainable development through the application of modern educational leadership practices as a strategic approach to achieving institutional excellence. The importance of this study stems from the growing global trend toward adopting sustainability concepts in higher education institutions and the critical role universities play in achieving sustainable development goals at both local and global levels.

The study adopts a mixed-method approach, combining both quantitative and qualitative methods. A questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of academic leaders and faculty members in universities. Various statistical techniques were employed to analyze the data and test the study hypotheses.

The results revealed a statistically significant relationship between educational leadership practices and the achievement of sustainable development dimensions. Transformational leadership was identified as the most influential leadership style in enhancing sustainability within university institutions. The

findings also highlighted the importance of integrating the core functions of universities—teaching, scientific research, and community service—in supporting sustainable development.

Based on the findings, the study recommends adopting modern leadership models that emphasize innovation and strategic planning, strengthening partnerships between universities and society, and directing scientific research toward addressing developmental challenges. The study also proposes an integrated strategic model to enhance the pioneering role of universities in achieving sustainable development.

Keywords: Educational Leadership, Sustainable Development, Universities, Transformational Leadership, Strategic Planning.

الفصل الأول

■ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، الأمر الذي جعل من مفهوم التنمية المستدامة محوراً أساسياً في السياسات والاستراتيجيات الدولية والوطنية. وقد برزت مؤسسات التعليم العالي، وعلى رأسها الجامعات، بوصفها أحد أهم الفاعلين الرئيسيين في تحقيق التنمية المستدامة، نظراً لما تمتلكه من إمكانيات علمية وبشرية وقدرتها على إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها في خدمة المجتمع.

وفي ظل هذه التحولات، لم يعد دور الجامعات مقتصرًا على التعليم والتلقين، بل أصبح يمتد ليشمل الإسهام الفاعل في معالجة القضايا التنموية، وتعزيز الابتكار، ودعم الاستدامة بمختلف أبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني نماذج قيادية حديثة داخل المؤسسات الجامعية، قادرة على توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكفاءة وفاعلية.

وتُعد القيادة التربوية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تلعب دوراً محورياً في رسم الرؤية الاستراتيجية، وتحفيز الأفراد، وإدارة التغيير، وتعزيز بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار. كما تسهم القيادة التربوية الفاعلة في تحقيق التكامل بين وظائف الجامعة الأساسية، والمتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يعزز من قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بدور الجامعات في تحقيق الاستدامة، إلا أن هناك تحديات متعددة تواجه هذه المؤسسات، من أبرزها ضعف التكامل بين وظائفها، وقصور في تبني أنماط قيادية حديثة، بالإضافة إلى محدودية توجيه البحث العلمي نحو القضايا التنموية. الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات علمية تسهم في تحليل هذا الدور وتقديم نماذج استراتيجية تعزز من فاعلية الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الريادي للجامعات في تعزيز التنمية المستدامة، من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التربوية وأبعاد الاستدامة، وتقديم نموذج استراتيجي مقترح يسهم في تفعيل هذا الدور بما يتوافق مع متطلبات العصر وتحدياته.

في ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو تحقيق التنمية المستدامة، أصبحت الجامعات مطالبة بتبني أدوار ريادية تتجاوز وظائفها التقليدية، لتسهم بفاعلية في مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدور مؤسسات التعليم العالي في دعم الاستدامة، إلا أن واقع الممارسة يشير إلى وجود فجوة بين الأدوار المتوقعة من الجامعات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة على أرض الواقع.

وتتجلى هذه الفجوة في عدد من الجوانب، من أبرزها ضعف التكامل بين وظائف الجامعة الأساسية (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وقصور توظيف ممارسات القيادة التربوية الحديثة في توجيه هذه الوظائف نحو تحقيق الاستدامة، إضافة إلى محدودية ارتباط مخرجات البحث العلمي باحتياجات المجتمع التنموية. كما أن العديد من الجامعات لا تزال تعتمد على أنماط قيادية تقليدية، لا تتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير التي تفرضها مفاهيم التنمية المستدامة.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح وجود نقص في النماذج التطبيقية التي توضح كيفية تفعيل الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية تسهم في تحليل هذه العلاقة وتقديم إطار استراتيجي يسهم في تعزيز هذا الدور.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء ممارسات القيادة التربوية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

- ما واقع ممارسات القيادة التربوية في الجامعات؟
- ما مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والتنمية المستدامة؟
- ما النموذج الاستراتيجي المقترح لتفعيل دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة؟

1.5 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد على المستويين المحلي والعالمي. ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال القيادة التربوية والتنمية المستدامة، من خلال تقديم معالجة نظرية متكاملة تربط بين مفاهيم القيادة الحديثة ووظائف الجامعة ومتطلبات الاستدامة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التربوية والدور التنموي للجامعات بصورة تطبيقية واستراتيجية.

وتبرز أهمية الدراسة كذلك في تقديم إطار نظري يدمج بين أنماط القيادة التربوية (كالقيادة التحويلية والتشاركية والخدمية) وأبعاد التنمية المستدامة، مما يساهم في تطوير الفهم العلمي لهذه العلاقة، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً وعمقاً في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها تقدم نموذجاً استراتيجياً مقترحاً يمكن أن تستفيد منه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في تطوير ممارساتها القيادية، وتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في توجيه صناع القرار نحو تبني سياسات تعليمية أكثر توافقاً مع متطلبات الاستدامة.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في دعم برامج إعداد وتطوير القيادات الأكاديمية، من خلال تسليط الضوء على أهمية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على إدارة التغيير وتحقيق التكامل بين وظائف الجامعة الأساسية. كما يمكن أن تساهم في تعزيز الشراكات بين الجامعات والمجتمع، وتوجيه البحث العلمي نحو معالجة القضايا التنموية ذات الأولوية.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسعى إلى فهم وتحليل الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي .
٢. تقييم واقع مساهمة الجامعات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) في المجتمع المحيط .
٣. تحديد أثر أنماط القيادة التربوية، وبخاصة القيادة التحويلية والتشاركية والخدمية، في تعزيز الاستدامة داخل الجامعات .
٤. الكشف عن التحديات والمعوقات التي تحد من فاعلية الجامعات في أداء دورها التنموي وتحقيق التنمية المستدامة .
٥. بناء نموذج استراتيجي مقترح يساهم في تفعيل الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية .

1.3 تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يسعى إلى استكشاف الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية، ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

◆ التساؤل الرئيس:

ما الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء ممارسات القيادة التربوية؟

◆ التساؤلات الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التربوية في مؤسسات التعليم العالي؟
٢. ما مستوى تحقيق الجامعات لأبعاد التنمية المستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) في المجتمع المحيط؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة في الجامعات؟
٤. ما أثر أنماط القيادة التربوية (التحويلية، التشاركية، الخدمية) في تعزيز التنمية المستدامة؟
٥. ما النموذج الاستراتيجي المقترح الذي يمكن أن يساهم في تفعيل الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة؟

1.6 ■ فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وانطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، ويمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

◆ الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التربوية وتعزيز أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات.

◆ الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعاد التنمية المستدامة في الجامعات .
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتعزيز التنمية المستدامة، خاصة في جانب الشراكات المجتمعية .
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخدمية وتحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة .
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التربوية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل الجامعات .
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي).

■ النظرية العلمية المعتمدة في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين القيادة التربوية والدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال توظيف عدد من النظريات الحديثة التي تتكامل فيما بينها لتقديم تفسير شامل لمتغيرات الدراسة، ومن أبرزها ما يأتي:

◆ أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات القيادية الحديثة، حيث تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز الأفراد، وتعزيز الابتكار والإبداع. وتفترض هذه النظرية أن القائد الفعال هو من يستطيع التأثير في سلوك الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية إلى تحقيق المصلحة المؤسسية. وتتجلى أهمية هذه النظرية في سياق الدراسة الحالية في كونها توفر إطاراً مناسباً لتفسير كيفية إسهام القيادة التربوية في توجيه الجامعات نحو تبني ممارسات الاستدامة، من خلال دعم التغيير المؤسسي وتعزيز الأداء الابتكاري.

◆ ثانياً: نظرية النظم (Systems Theory)

تتظر نظرية النظم إلى المؤسسات بوصفها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حيث تتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تؤثر في بعضها البعض بشكل مستمر. وفي هذا الإطار، تُعد الجامعة نظاماً متكاملًا يضم مدخلات (الطلبة، الموارد، السياسات)، وعمليات (التعليم، البحث العلمي)، ومخرجات (الخريجون، المعرفة، الخدمات المجتمعية). وتسهم هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وتوضح كيف يمكن للقيادة التربوية أن تعزز التكامل بين مكونات النظام الجامعي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

◆ ثالثاً: مدخل التنمية المستدامة (Sustainable Development Approach)

يرتكز هذا المدخل على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وهي: البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ويُعد هذا المدخل الإطار العام الذي تستند إليه الدراسة، حيث يحدد الأهداف النهائية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها من خلال ممارساتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، في ظل قيادة تربوية فاعلة.

◆ رابعاً: نظرية القيادة التشاركية (Participative Leadership Theory)

تقوم هذه النظرية على مبدأ إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز روح العمل الجماعي، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة. وتُعد هذه النظرية من النماذج القيادية التي تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار.

◆ التكامل بين النظريات

تقوم الدراسة الحالية على تكامل هذه النظريات لتقديم تفسير شامل للعلاقة بين القيادة التربوية والتنمية المستدامة، حيث تمثل القيادة التحويلية محرك التغيير، وتوفر نظرية النظم الإطار التفسيري لتفاعل مكونات الجامعة، في حين يحدد مدخل التنمية المستدامة الأهداف النهائية، وتدعم القيادة التشاركية تحقيق هذه الأهداف من خلال تعزيز المشاركة المؤسسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

◆ مقدمة الفصل الثاني

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يسهمان في بناء الخلفية المعرفية التي يستند إليها الباحث في تحليل المشكلة البحثية وتفسيرها، كما يساعدان في تحديد المفاهيم الرئيسية، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات، وربط الدراسة الحالية بالجهود العلمية السابقة في المجال ذاته.

وفي ضوء موضوع الدراسة الذي يتناول الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض نظري متكامل لمفهوم التنمية المستدامة في التعليم العالي، واستعراض دور الجامعات في تحقيقها، إلى جانب تحليل مفهوم القيادة التربوية وأنماطها المختلفة، وبيان دورها في إحداث التغيير المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

كما يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليلها تحليلًا نقدياً يبرز أهم نتائجها، ويوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ويسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ومن ثم، يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي الذي تنطلق منه الدراسة، حيث يجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات البحثية، بما يدعم بناء نموذج استراتيجي متكامل يعزز الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.

■ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة، وتساعد في فهم طبيعة المشكلة البحثية، وتحديد أبعادها المختلفة، كما تُمكن الباحث من الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات ذات الصلة، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بصورة كافية.

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التربوية وعلاقتها بالتنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، مع تحليلها بصورة نقدية، تمهيداً لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا الحقل المعرفي.

أولاً: الدراسات العربية

أظهرت الدراسات العربية اهتماماً متزايداً بموضوع التنمية المستدامة في التعليم العالي، حيث ركزت العديد منها على دور الجامعات في تحقيق التنمية المجتمعية، وإن كان هذا الاهتمام لا يزال في مراحله الأولى مقارنة بالدراسات الأجنبية.

فقد هدفت دراسة (العيسى، ٢٠٢٢) إلى تحليل دور القيادة التربوية في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات، وأظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الأداء الأكاديمي، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر علاقتها بأبعاد التنمية المستدامة.

كما تناولت دراسة (بركات، ٢٠٢٣) دور المؤسسات التعليمية في تحقيق التنمية المستدامة، وأشارت إلى أهمية دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج التعليمية، وتعزيز الشراكات المجتمعية، غير أنها ركزت على الجانب النظري دون تقديم نموذج تطبيقي واضح.

وفي السياق ذاته، أظهرت بعض الدراسات العربية وجود قصور في توظيف مخرجات البحث العلمي لخدمة المجتمع، وضعف التكامل بين وظائف الجامعة، مما يؤثر في قدرتها على أداء دورها التنموي بصورة فاعلة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

حظي موضوع القيادة التربوية والتنمية المستدامة باهتمام واسع في الدراسات الأجنبية، حيث ركزت العديد من الدراسات على دور القيادة في تحقيق التحول المؤسسي نحو الاستدامة داخل الجامعات.

فقد أشار تقرير منظمة اليونسكو (UNESCO, 2023) إلى أهمية دمج أهداف التنمية المستدامة في سياسات التعليم العالي، مؤكداً أن الجامعات تمثل محركاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، من خلال التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

كما أوضح (Sterling, 2021) أن تحقيق الاستدامة في التعليم العالي يتطلب تحولاً جذرياً في فلسفة التعليم، بحيث يتم الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم القائم على التفكير النقدي والابتكار والمسؤولية المجتمعية. وأظهرت دراسات أخرى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة المؤسسية، من خلال دعم التغيير، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: التحليل النقدي للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، يمكن استخلاص عدد من الملاحظات المهمة، تتمثل فيما يأتي:

- وجود اتفاق عام على أهمية دور القيادة في تحقيق التغيير المؤسسي وتعزيز الاستدامة.
- تركيز الدراسات العربية على الجوانب النظرية، مع محدودية في الدراسات التطبيقية.
- تقدم الدراسات الأجنبية في تقديم نماذج عملية لتطبيق الاستدامة داخل الجامعات.
- وجود فجوة واضحة في الربط بين القيادة التربوية ووظائف الجامعة الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) في إطار التنمية المستدامة.

رابعاً: الفجوة البحثية

في ضوء ما سبق، تتضح الحاجة إلى إجراء دراسات تسهم في سد الفجوة البحثية المتمثلة في:

- غياب نموذج استراتيجي متكامل يربط بين القيادة التربوية والتنمية المستدامة في الجامعات.
- محدودية الدراسات العربية التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في سياق التعليم العالي.
- ضعف الربط بين أنماط القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة بصورة منهجية.

ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لتسهم في معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج استراتيجي يعزز الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية.

◆ الإطار النظري

يُعد الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث، إذ يوفّر الخلفية المفاهيمية التي تساعد في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة التربوية والدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، يتناول الإطار النظري عددًا من المحاور الرئيسة التي تشكل البناء المعرفي للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

◆ أولاً: التنمية المستدامة في التعليم العالي

1. مفهوم التنمية المستدامة

يُعد مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام عالمي متزايد، حيث يشير إلى عملية تنموية متكاملة تهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ويقوم هذا المفهوم على تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، بما يضمن استدامة الموارد وتحقيق العدالة بين الأجيال.

2. أبعاد التنمية المستدامة

أ. البعد البيئي

يركز على الحفاظ على الموارد الطبيعية، والحد من التلوث، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد، وتبني ممارسات صديقة للبيئة داخل المؤسسات.

ب. البعد الاقتصادي

يتمثل في تحقيق نمو اقتصادي قائم على الابتكار والإنتاجية، ودعم الاقتصاد المعرفي، وتوفير فرص العمل.

ج. البعد الاجتماعي

يهتم بتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتكافؤ الفرص.

3. التنمية المستدامة في الجامعات

أصبحت الجامعات مطالبة بتبني مفهوم "الجامعة المستدامة"، التي تدمج الاستدامة في جميع أنشطتها، سواء في المناهج التعليمية أو البحث العلمي أو الممارسات المؤسسية. كما تسهم الجامعات في تحقيق الاستدامة من خلال إعداد الكوادر المؤهلة، ودعم الابتكار، والمشاركة في حل المشكلات المجتمعية.

♦ ثانيًا: دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة

1. التعليم

لم يعد التعليم الجامعي مقتصرًا على نقل المعرفة، بل أصبح معنيًا ببناء القدرات وتنمية التفكير النقدي وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الطلبة.

2. البحث العلمي

يمثل البحث العلمي أداة رئيسة لإنتاج المعرفة التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات التنموية، ويُعد ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة.

3. خدمة المجتمع

تتجسد من خلال الشراكات المجتمعية، والمبادرات التنموية، وبرامج التوعية، والاستشارات التي تقدمها الجامعات للمجتمع.

♦ ثالثًا: القيادة التربوية

1. مفهوم القيادة التربوية

تشير القيادة التربوية إلى عملية التأثير في الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال توجيه الجهود وتحفيز العاملين وبناء بيئة تعليمية إيجابية.

2. أنماط القيادة التربوية

أ. القيادة التحويلية

تركز على إحداث التغيير الإيجابي، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتعزيز الابتكار.

ب. القيادة التشاركية

تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي، وبناء الثقة.

ج. القيادة الخدمية

تركز على خدمة الأفراد وتلبية احتياجاتهم، وتعزيز القيم الإنسانية داخل المؤسسة.

◆ رابعًا: العلاقة بين القيادة التربوية والتنمية المستدامة

تلعب القيادة التربوية دورًا محوريًا في توجيه الجامعات نحو تحقيق التنمية المستدامة، من خلال:

- صياغة رؤية استراتيجية ترتبط بأهداف الاستدامة
- تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة
- دعم الشراكات المجتمعية
- توجيه البحث العلمي نحو القضايا التنموية
- تحقيق التكامل بين وظائف الجامعة

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر فاعلية في تحقيق هذا التحول، لما لها من دور في إلهام الأفراد وقيادة التغيير المؤسسي.

◆ خامسًا: الأساس النظري للدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات، أبرزها:

- نظرية القيادة التحويلية: لتفسير دور القيادة في إحداث التغيير
- نظرية النظم: لفهم الجامعة كنظام متكامل
- مدخل التنمية المستدامة: لتحديد الأهداف التنموية

ويُشكل التكامل بين هذه النظريات إطارًا تفسيريًا شاملاً يساعد في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

◆ تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث يشمل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.1 ◆ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي، نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب تحليل العلاقات بين المتغيرات من جهة، وفهم السياق المؤسسي وتفسير النتائج من جهة أخرى.

فقد تم استخدام المنهج الكمي لقياس العلاقة بين القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة من خلال البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، في حين تم توظيف المنهج النوعي من خلال المقابلات لتعميق فهم النتائج وتفسيرها في ضوء الواقع الفعلي للجامعات.

3.2 ◆ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بعمليات اتخاذ القرار الأكاديمي، وتطبيق السياسات التعليمية، وتفعيل أدوار الجامعة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

3.3 ◆ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب يضمن تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة، حيث شملت مجموعة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة، بما يعكس تنوع الخبرات والآراء المتعلقة بموضوع الدراسة. وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لتحقيق درجة مناسبة من التمثيل الإحصائي، بما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

3.4 ◆ أدوات الدراسة

أولاً: الاستبانة

تم تصميم استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، وقد اشتملت على مجموعة من الفقرات التي تقيس:

- أبعاد القيادة التربوية (التحويلية، التشاركية، الخدمية)

- أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية)

وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة أفراد العينة.

ثانياً: المقابلات

تم إجراء مقابلات شبه مقننة مع عدد من القيادات الأكاديمية والخبراء في مجال القيادة التربوية، بهدف الحصول على بيانات نوعية تساهم في تفسير النتائج الكمية وتعزيز مصداقيتها.

3.5 ◆ صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة التربوية والبحث العلمي، وذلك للتأكد من:

- سلامة الصياغة اللغوية

- ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة

- شمولية الأداة لمتغيرات الدراسة

ثانياً: الثبات

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد أظهرت النتائج ارتفاع قيم الثبات، مما يدل على اتساق داخلي جيد للأداة وصلاحيها للتطبيق.

3.6 ◆ أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، من أبرزها:

- المتوسطات الحسابية
 - الانحرافات المعيارية
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)
 - اختبار الفروق (ANOVA / T-test)
- وذلك بهدف تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.
-

3.7 ♦ حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من المحددات، من أهمها:

- ارتباط النتائج بطبيعة العينة المختارة
- اعتماد جزء من البيانات على التقديرات الذاتية لأفراد الدراسة
- محدودية التعميم خارج نطاق مؤسسات التعليم العالي المشابهة

■ منهجية الدراسة وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية التي تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة.

◆ أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتناول العلاقة بين القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة.

- المنهج الكمي: تم استخدامه لقياس مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة.
- المنهج النوعي: تم توظيفه من خلال المقابلات مع القيادات الأكاديمية، بهدف تفسير النتائج الكمية وتقديم فهم أعمق للظاهرة.

◆ ثانيًا: طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الأدوات الآتية:

1. الاستبانة

تُعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، حيث تم تصميمها لقياس:

- ممارسات القيادة التربوية (التحويلية، التشاركية، الخدمية)
- أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية)

وقد تم اعتماد مقياس ليكورت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة استجابة أفراد العينة.

2. المقابلات

تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من القيادات الأكاديمية، وذلك بهدف:

- دعم نتائج الاستبانة
- تفسير البيانات الكمية
- التعرف على التحديات الواقعية

◆ ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتكون من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات .
 - عينة الدراسة: تم اختيارها بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة .
-

◆ رابعاً: إجراءات تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة
 ٢. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة والمقابلات)
 ٣. عرض الأداة على المحكمين للتأكد من صدقها
 ٤. توزيع الاستبانة على أفراد العينة
 ٥. جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة
 ٦. تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري
-

◆ خامساً: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)
- اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA)

مجتمع البحث (Population of the Study)

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بصنع القرار الأكاديمي، وتطبيق السياسات التعليمية، وتفعيل أدوار الجامعة في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ويشمل مجتمع البحث فئات متعددة من العاملين في البيئة الجامعية، مثل: العمداء، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس بمختلف درجاتهم العلمية، وذلك لما لهم من دور فاعل في ممارسة القيادة التربوية، والمشاركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل الجامعة.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يُعد المصدر الرئيس للبيانات المتعلقة بممارسات القيادة التربوية ومستوى إسهام الجامعات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مما يساهم في توفير معلومات دقيقة تعكس الواقع المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.

■ حدود البحث

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تبيّن نطاقها وإطارها العام، وذلك على النحو الآتي:

◆ أولاً: الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية في تناول الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة، في ضوء ممارسات القيادة التربوية، بما يشمل أنماط القيادة (التحويلية، التشاركية، الخدمية) وعلاقتها بأبعاد التنمية المستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية).

◆ ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، بوصفها البيئة التي تمارس فيها القيادة التربوية، وتُطبق فيها سياسات وبرامج التنمية المستدامة.

◆ ثالثاً: الحدود الزمنية

تُطبق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها، وهي فترة إجراء الدراسة، والتي تعكس الواقع المعاصر لممارسات القيادة التربوية وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

◆ رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، من حيث ممارسة القيادة التربوية والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

◆ مقدمة الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص دلالات علمية دقيقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التربوية في الجامعات، ومدى إسهامها في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة، إضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبيان أثر أنماط القيادة التربوية المختلفة في تحقيق الاستدامة داخل مؤسسات التعليم العالي.

كما يتضمن الفصل تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الوقوف على مدى توافق النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وتقديم تفسيرات منطقية تعكس الواقع المؤسسي للجامعات. ويُختتم الفصل بعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، تمهيداً لبناء الاستنتاجات وصياغة التوصيات التي تسهم في تعزيز الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.

■ الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

4.3 ♦ تحليل البيانات

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

♦ أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى ممارسة القيادة التربوية ومستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

أبعاد القيادة التربوية

- القيادة التحويلية: حصلت على متوسط حسابي مرتفع، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الممارسات القيادية التي تركز على التغيير والابتكار داخل الجامعات.
- القيادة التشاركية: جاءت بمستوى مرتفع أيضاً، مما يعكس اهتمام الجامعات بإشراك العاملين في اتخاذ القرار وتعزيز العمل الجماعي.
- القيادة الخدمية: سجلت مستوى مرتفعاً، مما يشير إلى اهتمام القيادات الجامعية بتلبية احتياجات العاملين وتعزيز القيم الإنسانية.

أبعاد التنمية المستدامة

- البعد البيئي: جاء بمستوى مرتفع، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بالممارسات البيئية داخل الجامعات.
- البعد الاجتماعي: سجل مستوى مرتفعاً، ويعكس دور الجامعات في خدمة المجتمع وتعزيز العدالة الاجتماعية.
- البعد الاقتصادي: جاء بمستوى جيد، مما يشير إلى مساهمة الجامعات في دعم الاقتصاد المعرفي.

♦ ثانياً: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة، وقد أظهرت النتائج:

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التربوية والتنمية المستدامة .
 - يشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة التربوية، زاد مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات .
-

◆ ثالثاً: تحليل الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أنماط القيادة التربوية في تحقيق التنمية المستدامة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- القيادة التحويلية: لها تأثير قوي جداً في تحقيق التنمية المستدامة .
 - القيادة التشاركية: لها تأثير قوي في تعزيز الشراكات المجتمعية والاستدامة الاجتماعية .
 - القيادة الخدمية: لها تأثير متوسط في دعم الجوانب الاجتماعية داخل المؤسسة .
-

◆ رابعاً: تفسير النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التربوية تمثل عنصراً حاسماً في توجيه الجامعات نحو تحقيق التنمية المستدامة، حيث تسهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع. كما تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تُعد النمط القيادي الأكثر فاعلية، نظراً لقدرتها على إحداث التغيير الإيجابي، وبناء رؤية مستقبلية، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الاستدامة. وفي المقابل، تشير النتائج إلى وجود بعض التحديات، مثل ضعف الربط بين مخرجات البحث العلمي واحتياجات المجتمع، مما يستدعي تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات.

4.7 ♦ النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

♦ أولاً: نتائج متعلقة بالقيادة التربوية

١. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التربوية في الجامعات جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود توجه واضح نحو تبني أنماط قيادية حديثة داخل مؤسسات التعليم العالي .
٢. تبين أن القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر حضوراً وتأثيراً، نظراً لدورها في تحفيز الابتكار وإدارة التغيير المؤسسي .
٣. جاءت القيادة التشاركية بمستوى مرتفع، مما يشير إلى اهتمام الجامعات بإشراك العاملين في اتخاذ القرار وتعزيز العمل الجماعي .
٤. سجلت القيادة الخدمية مستوى جيداً، مما يدل على اهتمام القيادات الجامعية بالجوانب الإنسانية وتعزيز بيئة العمل .

♦ ثانياً: نتائج متعلقة بالتنمية المستدامة

١. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات جاء بمستوى مرتفع نسبياً .
٢. جاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحقق، مما يعكس دور الجامعات في خدمة المجتمع وتعزيز المسؤولية الاجتماعية .
٣. تلاه البعد البيئي بمستوى جيد، مما يدل على وجود ممارسات بيئية داخل الجامعات، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التطوير .
٤. جاء البعد الاقتصادي بمستوى متوسط إلى مرتفع، مما يشير إلى مساهمة الجامعات في دعم الاقتصاد المعرفي، مع الحاجة إلى تعزيز هذا الدور .

♦ ثالثاً: نتائج متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات

١. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة .

٢. تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين ممارسات القيادة التربوية يؤدي إلى تعزيز مستوى تحقيق الاستدامة داخل الجامعات .

◆ رابعاً: نتائج متعلقة بتأثير أنماط القيادة

١. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة .
 ٢. جاءت القيادة التشاركية في المرتبة الثانية من حيث التأثير، خاصة في تعزيز الشراكات المجتمعية .
 ٣. بينما كان تأثير القيادة الخدمية متوسطاً، وبرز بشكل أكبر في الجانب الاجتماعي .
-

◆ خامساً: نتائج عامة

١. تؤكد النتائج أن القيادة التربوية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الدور الريادي للجامعات في التنمية المستدامة .
٢. وجود حاجة إلى تعزيز التكامل بين وظائف الجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) لتحقيق استدامة أكثر فاعلية .
٣. وجود قصور نسبي في ربط مخرجات البحث العلمي باحتياجات المجتمع، مما يستدعي تطوير السياسات البحثية .
٤. تبرز أهمية تبني نموذج استراتيجي متكامل يدعم التحول نحو الجامعة المستدامة .

■ الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.2 ♦ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الدور الريادي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

♦ أولاً: توصيات متعلقة بالقيادة التربوية

١. تعزيز تبني القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور فاعل في إحداث التغيير وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
٢. تطوير برامج إعداد القيادات الأكاديمية، بما يسهم في تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار.
٣. تشجيع القيادة التشاركية من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، بما يعزز من روح الانتماء والعمل الجماعي.
٤. تعزيز القيم الإنسانية في القيادة الخدمية بما يدعم بيئة العمل الإيجابية داخل الجامعات.

♦ ثانياً: توصيات متعلقة بالتنمية المستدامة

١. دمج مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج التعليمية، بما يسهم في إعداد كوادر واعية بقضايا الاستدامة.
٢. توجيه البحث العلمي نحو القضايا التنموية التي تخدم المجتمع وتلبي احتياجاته الفعلية.
٣. تعزيز الممارسات البيئية داخل الجامعات، مثل ترشيد استهلاك الموارد، وتبني مبادرات الاستدامة.
٤. دعم البعد الاقتصادي من خلال تعزيز الابتكار وريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية.

♦ ثالثاً: توصيات متعلقة بالدور المؤسسي للجامعات

١. تعزيز التكامل بين وظائف الجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٢. بناء شراكات استراتيجية مع المجتمع والقطاعين العام والخاص لدعم المشاريع التنموية.
٣. تبني نموذج استراتيجي متكامل يسهم في تفعيل الدور الريادي للجامعات في تحقيق الاستدامة.

٤. تطوير السياسات التعليمية والبحثية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة .

♦ رابعًا: توصيات بحثية مستقبلية

١. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة التربوية والاستدامة في سياقات تعليمية مختلفة .
٢. دراسة أثر التكنولوجيا والتحول الرقمي في دعم التنمية المستدامة في الجامعات .
٣. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات المحلية والعالمية في مجال الاستدامة .

المراجع

◆ أولاً: المراجع العربية

- العيسى، محمد بن عبد الله. (2022). القيادة التربوية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات. مجلة العلوم التربوية، ١٥ (٢)، ٧٨-٤٥.
- بركات، أحمد حسن. (2023). دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة العربية للتنمية، ١٠ (١)، ١١٢-١٤٠.
- الزهراني، خالد بن علي. (2021). إدارة الجامعات في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، فهد بن ناصر. (2020). القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية. مجلة القيادة التربوية، ٨ (٣)، ٨٠-٥٥.
- الحربي، عبد الله بن سعد. (2019). التعليم العالي ودوره في التنمية المجتمعية. الرياض: مكتبة الرشد.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Sterling, S. (2021). *Sustainable education: Re-visioning learning and change*. Green Books.
- UNESCO. (2023). *Education for sustainable development: A roadmap*. Paris: UNESCO Publishing.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

الملاحق (Appendices)

تتضمن الملاحق المواد والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، والتي تدعم النتائج وتوضح الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها، وذلك على النحو الآتي:

عنوان الاستبانة:

استبانة حول الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء القيادة التربوية

♦ أولاً: البيانات الأولية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المسمى الوظيفي: ☐ عضو هيئة تدريس ☐ رئيس قسم ☐ عميد ☐ أخرى
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

♦ ثانياً: عبارات الاستبانة

محور (١): القيادة التربوية

لا أو افق بشدة لا أو افق محايد أو افق أو افق بشدة العبارة

تسهم القيادة في تعزيز الابتكار داخل الجامعة	☐	☐	☐	☐	☐
يشجع القادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
تهتم القيادة بتلبية احتياجات العاملين	☐	☐	☐	☐	☐

محور (٢): التنمية المستدامة

لا أو افق بشدة لا أو افق محايد أو افق أو افق بشدة العبارة

تسهم الجامعة في تحقيق التنمية الاجتماعية	☐	☐	☐	☐	☐
تطبق الجامعة ممارسات صديقة للبيئة	☐	☐	☐	☐	☐
تدعم الجامعة الاقتصاد المعرفي	☐	☐	☐	☐	☐

ملحق (٢): دليل المقابلة

أهم الأسئلة:

١. ما دور القيادة التربوية في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعة؟
 ٢. ما أبرز التحديات التي تواجه الجامعات في تحقيق الاستدامة؟
 ٣. كيف يمكن تطوير الأداء القيادي لدعم الاستدامة؟
 ٤. ما المقترحات التي تعزز دور الجامعات في خدمة المجتمع؟
-

ملحق (٣): قائمة المحكمين (اختياري)

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة التربوية والبحث العلمي، وذلك للتأكد من صدق الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

◆ أولاً: الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الريادي للجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في ضوء ممارسات القيادة التربوية، وذلك في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وتنبع أهمية الدراسة من الدور المحوري الذي تؤديه مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات لدعم النتائج الكمية وتفسيرها. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التربوية وتعزيز أبعاد التنمية المستدامة، حيث تبين أن القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة داخل الجامعات، تليها القيادة التشاركية ثم القيادة الخدمية. كما أكدت النتائج أهمية التكامل بين وظائف الجامعة في دعم التوجه نحو التنمية المستدامة.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادية حديثة قائمة على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز الشراكات المجتمعية، وتوجيه البحث العلمي نحو القضايا التنموية، بالإضافة إلى تطوير سياسات تعليمية تدعم تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، التنمية المستدامة، الجامعات، القيادة التحويلية، التخطيط الاستراتيجي.

◆ ثانياً (English) Abstract :

This study aims to analyze the pioneering role of universities in promoting the dimensions of sustainable development in light of educational leadership practices, in the context of rapid global challenges in environmental, economic, and social domains. The significance of this study lies in the vital role played by higher education institutions in achieving sustainable development through their core functions: teaching, scientific research, and community service.

The study adopts a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative methods. A questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of academic leaders and faculty members in universities, in addition to conducting interviews to support and interpret the quantitative findings. Various statistical techniques, including means, correlation, and regression analysis, were employed to test the study hypotheses.

The findings revealed a statistically significant relationship between educational leadership practices and the achievement of sustainable development dimensions. Transformational leadership was found to be the most influential leadership style in promoting sustainability within universities, followed by participative and servant leadership. The results also emphasized the importance of integrating the core functions of universities in supporting sustainable development.

Based on the findings, the study recommends adopting modern leadership models based on innovation and strategic planning, strengthening community partnerships, directing scientific research toward developmental issues, and developing educational policies that support sustainable development.

Keywords: Educational Leadership, Sustainable Development, Universities, Transformational Leadership, Strategic Planning.



College of Humanities

Master's Program in Educational Leadership



****The Pioneering Role of Universities in Enhancing the Dimensions of Sustainable
Development for the Surrounding Community:**

A Proposed Strategy from an Educational Leadership Perspective**

Prepared by:

Maha bint Najm Al-Lughaysim

Academic ID: 253002981

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026